

TOIMINTOLASKENTA JULKISEN PALVELUN JOHTAMISESSA
Case: Kouvolan kaupungin puhtauspalvelut

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutus-
ohjelma
Restonomi (ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Leena Vuorenpää

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

VUORENPÄÄ LEENA: Toimintolaskenta julkisen palvelun johtamisessa
Case: Kouvolan kaupungin puhtauspalvelut

Palveluliiketoiminnan johtamisen opinnäytetyö 76 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Kunnalliset palvelut ovat voimakkaan muutoksen kourissa. Muutosten myötä kunnissa on etsitty juuri omaan toimintaan sopivia kehittämistoimintaa tukevia tiedon tuottamisen tapoja. Näistä johdon laskentatoimen, toimintolaskennan, tuoma hyöty on havaittu tarpeelliseksi. Nykyisin julkisia organisaatioita pyritään hallinnoinnin sijasta määrätietoisesti johtamaan ja siksi laskentatoimintaa tarvitaan päätöksenteon tukemisessa entistä enemmän.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Kouvolan kaupungin puhtauspalveluesimien tämänhetkisiä käsityksiä toimintolaskennasta sekä miten he hyödyntävät toimintolaskelmien antamaa informaatiota työssään. Tavoitteena on kuvata nykyinen tilanne, jotta toimintoja voidaan jatkossa lähteä kehittämään niin, että toimintolaskennan tuottamaa tietoa päästään hyödyntämään järjestelmällisesti, määrätietoisesti ja tehokkaasti.

Tutkimusstrategiana on laadullinen tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu.

Työn teoriaosuudessa selvitetään kunnallisten palvelujen nykyisiä käytäntöjä sekä toimintolaskennan ja toimintojohtamisen käsitteitä. Toimintolaskennalla tarkoitetaan menetelmää, joka mittaa toimintoketjuihin kuuluvien toimintojen kustannukset ja suorituskyvyn sekä valittujen laskentakohteiden kustannukset. Toiminnot kuvaavat sitä mitä yrityksessä tehdään. Peruseriaatteena on aiheuttamisnäkökulma ja kustannusten kohdistaminen kaksivaiheisesti, ensin kulut toiminnoille (esimerkiksi ylläpitosisivous) ja sitten toiminnoilta laskentakohteille (esimerkiksi koulukiinteistö). Kustannusten jaon lähtökohdista ovat kustannusajurit, jolloin saadaan erilaisia tunnuslukuja, kuten m^2/h ja $€/m^2$.

Toimintojohtamisella tarkoitetaan tässä työssä palvelutoiminnan johtamista toimintolaskentaa hyödyntäen.

Tulosten perusteella voidaan todeta toimintolaskennan käsitteen olevan vieras mutta sen tuottamat tunnusluvut ovat puhtauspalvelualalla tuttuja käsitteitä. Seuraava askel tulee olemaan juuri toimintojen johtamisessa ja ohjaamisessa. Opinnäytetyön tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, koska haastateltavien mielipiteet ovat yksilöllisiä. Tuloksia voi kuitenkin hyödyntää kehitettäessä toimintojohtamista.

Avainsanat: toimintolaskenta, toimintojohtaminen, kunnalliset palvelut, julkiset palvelut

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

VUORENPÄÄ LEENA: Activity based costing in public service
Case: Cleaning services in city of Kouvola

Masters` s Thesis in Hospitality Management. 76 pages, appendix 2 pages

Spring 2010

ABSTRACT

Municipal services are facing big changes. These changes have led to the fact that municipalities have started to look for informational strategies that support both municipalities' own actions and development. Especially the benefits from accounting, activity based costing (ABC), have been found essential. Today, it is preferred that public organizations are led purposefully instead of depending on administrative approach. This is why accounting is needed in supporting decision-making.

The purpose of this thesis is to describe the viewpoints and opinions that foremen in cleaning services in Kouvola have on activity based costing, and how they use the information they get from it. The purpose is to describe the ongoing situation so that these functions can in the future be developed in a way that the information produced by ABC can be benefited systematically, purposefully and effectively.

This thesis is a qualitative case study and the method for data collection has been theme interviews.

The concepts of activity based costing (ABC) and activity based management (ABM) are explained in this thesis. The current policies in municipal services are also taken into account. Activity based costing is a method that measures the costs and capacity of some of the activities as well as the costs of selected objects. These activities describe what is done in the company. The main principle is cost assignment in two phases: costs in relation to activities (e.g. maintenance) and activities to objects (e.g. school premises). Cost drivers are used as a basis for cost assignment because they give us different statistics, such as m^2/h and $€/m^2$.

Activity based management, in this case, means service managing by exploiting activity based costing.

Based on the results presented in this thesis, it can be stated that the concept of ABC is rather unknown, but on the other hand the statistics it provides are well-known. The next step will be to manage and direct the activities in question. The results cannot be generalized due to individual opinions of the interviewees. However, the results can be used when developing activity based managing.

Keywords: activity based costing, activity based managing, municipal services, public services

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Opinnäytetyön taustaa	1
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	3
1.3 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio	4
2 PALVELUJEN JOHTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA	6
2.1 Julkisten palvelujen uusia toimintamuotoja	6
2.2 Kunnallinen toimintaympäristö ja sen erityisvaatimukset johtamiselle	10
2.3 Tilaaaja- tuottajamalli	12
2.4 Sopimusohjausjärjestelmä	14
2.5 Kouvolan malli	15
3 TOIMINTOLASKENTA JA TOIMINTOJOHTAMINEN	18
3.1 Toimintolaskennan ja perinteisen laskennan erot	18
3.2 Toimintolaskennan käsitteistö	21
3.3 Toimintojohtaminen	27
3.4 Toimintojohtamisen ja toimintolaskennan keskinäinen suhde	29
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	31
4.1 Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat	31
4.2 Tutkimus strategia	34
4.2.1 Tapaustutkimus	35
4.2.2 Haastattelu	36
4.3 Aineisto ja sen kerääminen	39
4.4 Aineiston analyysi	41
5 TUTKIMUSTULOKSET	44
5.1 Haastateltavien taustatiedot ja tämänhetkinen näkemys työnkuvastaan	44
5.2 Haastattelujen tulokset	45
5.2.1 Kustannusnäkökulma	46
5.2.2 Palvelunäkökulma	49
5.2.3 Johtamisen näkökulma	51

6 JOHTOPÄÄTÖKSET	53
6.1 Analysointi	53
6.2 Kehittämisehdotukset	57
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	59
7 YHTEENVETO	62
LÄHTEET	66
LIITTEET	71

1 JOHDANTO

Muutosta tapahtuu kiihtyvällä vauhdilla joka päivä julkisen sektorin organisaatioissa. Ympäristö muuttuu, työvälineet uusiutuvat, asiakkaiden ja kumppaneiden tarpeet muuttuvat, asiakokonaisuudet monimutkaistuvat, ihmiset vaihtuvat. Ulkoiset ja sisäiset paineet pakottavat organisaatiot arvioimaan ja suunnittelemaan uudelleen toimintaansa. Vuoden vaihteessa 2009 syntyi uusi Kouvolan kaupunki, kuudesta entisestä kunnasta ja kolmesta kuntayhtymästä. Uudessa kunnassa siirryttiin yhdistymissopimuksen mukaisesti sen kaikissa toiminnoissa uudenlaiseen tapaan järjestää palvelut kuntalaisille. Siirryttiin tilaaja-tuottajamallin mukaiseen sopimusohjausjärjestelmään, jossa tilaajan roolina on keskittyä tilaamaan kuntalaisten tarvitsemia palveluja ja tuottajan roolina puolestaan on tuottaa halutut palvelut. (Kouvolan kaupunki 2009.)

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Kunnan tehtävät voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen. Sillä on kunnalliseen demokratiaan ja itsehallintoon kuuluva poliittinen tehtävä, jonka tarkoituksena on varmistaa kuntalaisten vaikutus asioihin. Lisäksi kunnalla on viranomaistehtävä, joissa se käyttää julkista valtaa kuntalaisiin ja kunnassa toimiviin juridisiin henkilöihin. Kolmantena kunnan tehtävänä on tuottaa tai järjestää palveluja kuntalaisille. Nämä palvelut voivat olla lakisääteisiä tai vapaaehtoisia kunnan itse omaan toimintaansa sisällyttämiä palveluja. Kuntien tuottamat palvelut koskettavat jokaista kuntalaista päivittäin. (Ritvanen 2000, 17.)

Kunnalliset palvelut ovat voimakkaan muutoksen kourissa. Muun muassa valtion käynnistämä PARAS-hanke pyrkii kuntien palvelurakenteen kehittämiseen ja palvelujen tuotantokyvyn varmistamiseen. Hyvinvointivaltio on tuonut kunnalle runsaasti vaatimuksia erilaisten palvelujen järjestämiseksi ja niiden laadulliseksi varmistamiseksi. (Rannisto, Pento & Vedenkannas 2007, 5.) Vartola (2004, 51–60) mainitsee hallinnon muutoksiksi mm. tehtävien, lainsäädännön, toimintaprosessien sekä toiminnan suhteellisen merkityksen muutokset. Edelleen hän tuo esille tulosten ja vaikutusten muutokset, sekä hinnan ja kustannusten muutokset. Näiden lisäksi Vartola mainitsee lukuisat poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset.

Muutosten myötä kunnissa on etsitty juuri omaan toimintaan sopivia kehittämistoimintaa tukevia tiedon tuottamisen tapoja. Näistä johdon laskentatoimen, toimintolaskennan, tuoma hyöty on havaittu tarpeelliseksi. Nykyisin julkisia organisaatioita pyritään hallinnoinnin sijasta määrätietoisesti johtamaan ja siksi laskentatoimintaa tarvitaan päätöksenteon tukemisessa entistä enemmän. Tuottavuuden mittaaminen on korostunut myös julkisella sektorilla. (Tammi 2006, 15–16.)

Opinnäytetyö liittyy Kouvolan kaupungissa toteutettavaan kaupunkistrategian linjaukseen, jonka mukaan kaupungin kaikki palvelut tuotteistetaan. Tuotteiden kustannusten laskemisessa hyödynnetään toimintolaskentaa. Tuotteistaminen on Kouvolan kaupungin sopimusohjausjärjestelmän toiminnan edellytys ja palvelusopimusten keskeinen sisältölähde. Kunnalliset tukipalvelut ovat yhä laajemmin joutuneet asettumaan kilpailuun kaikkien alan palveluntuottajien kanssa. Julkisuudessa ja muun muassa Kouvolan kaupungin päätäntäelimissä (kaupungin hallituksessa) on aika ajoin keskusteltu kunnallisena palveluna tuotettujen siivouspalvelujen tarpeellisuudesta. (Rekonen 2009a, 31; Rannisto 2007, 46.)

Kotro ja Lotti (2009) toteavat puhdistuspalvelujen osallistuneen vuonna 2009 Kouvolassa toteutettuun palvelujen tuotteistamisen kehittämissuunnitelmaan yhtenä pilottiryhmänä. Pilottivaiheen jälkeen kaupungissa käynnistyy laajempi tuotteistamisen prosessi kunnes kaikki palvelut ovat tuotteistettu. Tuotteistamisen tarkoituksena on täsmentää palvelun sisältö, laatu ja kustannukset. Tuotteistamisen tuottaman tiedon avulla toimintaa voidaan arvioida ja kehittää. Rekonen (2009a, 31) mukaan tuotteistamisen laskentamenetelmäksi Kouvolan kaupungissa on valittu toimintolaskenta ja laskentavälineeksi Softwave-ohjelmisto Oy:n kehittämä Opiferus-laskentaohjelma. Kiinnostuin aiheesta, koska puhdistuspalveluala on Suomessa ollut edelläkävijä monissa työelämän kehittämiseen liittyvissä hankkeissa, kuten työnmitoituksessa ja toimintatutkimuksen kehittämisessä. Tästä toimintatutkimuksen kehittämisestä hyvänä esimerkkinä on ServiSystemsin toimeksiannosta Yrjö ja Ritva Engeströmin vuonna 1985 tekemä tutkimus siivoustyön hallinnasta ja siivoojien laadullisesta koulutustarpeesta. (Kujala & Wilkman 2006, 164).

Kunnalliset tukipalvelut ovat yhä laajemmin joutuneet arvioimaan kilpailukykyään markkinoilla. Tähän kilpailuun valmistautuessaan kunnalliset siivouspalvelujen tuotta-

jat ovat etsineet keinoja millä vastata haasteisiin. Kouvolan kaupungin siivouspalvelut ovat osallistuneet aiemminkin kehittämishankkeisiin, muun muassa Efektia Palvelu Oy:n johdolla tehtyyn laatujärjestelmäprojektiin 1990-luvun puolivälissä. Tässä hankkeessa viiden kaupungin siivousyksiköt kehittivät omia laatujärjestelmiään. Tuo laatujärjestelmähanke on saanut aikanaan siivousalan lehdistössä paljon huomiota, ja Kouvolan kaupungin siivouspalvelut on palkittu määrätietoisesta kehittämistoiminnasta Puhtaustieto Oy:n myöntämällä Vuoden puhtausalan yhteisö- palkinnolla vuonna 2003. Uskon, että myös tämä tutkimus antaa suuntaviivoja muille kunnallisille siivouspalvelujen tuottajille. (Kotro & Lotti 2009.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Kouvolan kaupungin puhtauspalveluesimiesten tämänhetkisiä käsityksiä toimintolaskennasta sekä miten he tällä hetkellä hyödyntävät toimintolaskelmien antamaa informaatiota työssään. Tavoitteena on kuvata tämänhetkinen tilanne, jotta toimintoja voidaan jatkossa lähteä kehittämään niin, että toimintolaskennan tuottamaa tietoa päästään hyödyntämään järjestelmällisesti, määrätietoisesti ja tehokkaasti Kouvolan kaupungin teknisen tuotannon liikelaitoksen puhtauspalvelujen esimiesten työssä. Työn pohdintaosassa on tavoitteena löytää joitakin vinkkejä kehittämisen lähtökohdiksi.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kouvolan kaupungin teknisen tuotannon liikelaitoksen käyttäjäpalvelut ja siellä erityisesti puhtauspalvelut. Tämä liikelaitos kuuluu tilaaja-tuottajamallissa tuottajaorganisaatioon. Myöhemmin tässä työssä, luvussa 3.4 selvitän tilaaja-tuottajamallia tarkemmin. Tästä opinnäytetyöstä on sovittu tuottajaorganisaation kanssa. Tuottajaorganisaatiota edustaa puhtauspalvelupäällikkö Heli Lotti. Alustavissa neuvotteluissa oli mukana myös Kouvolan kaupungin tilaajaorganisaatiota edustava puhtauspalvelukoordinaattori Pirkko Kotro. Tilaaja vastaa toimintolaskelmien tekemisestä ja tuottaja palvelun käytännön toteutuksesta. Käytännön toiminnassa tämänlainen rajanveto ei ole ihan selvä. Yhteistyötä tehdään paljon.

Työssä tarkastellaan seuraavia kysymyksiä:

1. Miten toimintolaskennan informaatiota tunnistetaan ja tulkitaan?
2. Minkälaisia hyötyjä toimintolaskenta tuottaa johtamistyöhön?
3. Miten teoria ja käytäntö yhdistyvät eli miten Kouvolan kaupungin puhtauspalveluja tulisi johtaa huomioiden toimintolaskelmat?

Tässä opinnäytetyössä ei tehdä toimintolaskentaa, vaan sitä käsitellään teoriamuodossa, koska laskentaa on jo tehty Kouvolan kaupungin puhtauspalveluiden tuotteistamisen yhteydessä. Myöskään työssä ei kuvata itse tuotteistamisen toteutusta. Tuotteistamisen on tehnyt työryhmä, johon on kuulunut puhtauspalvelujen johdon ja talousjohdon edustajat, talousanalyytikko ja ohjelmiston edustaja. Puhtauspalveluesimiehet ovat toimittaneet työryhmälle kirjallisesti tietoja oman alueensa tuotteistamisen pohjaksi. Tilaaajan puhtauspalvelukoordinaattori on toteuttanut valitut toimintolaskennat. Tuotteistaminen loi edellytykset lähteä arvioimaan sitä, miten johdon laskentatoimen työkalut palvelevat eri käyttötarkoituksia eli onko niiden tuoma tieto relevanttia käyttäjälleen. (Kotro & Lotti 2009.)

Teoreettinen viitekehys koostuu palvelujen järjestämisen uusista toimintamuodoista julkisella sektorilla ja toimintolaskennasta sekä toimintojohtamisesta. Toimintolaskennan teoreettisessa viitekehyksessä esitellään toimintojen kustannusten selvittämistä toimintolaskennan avulla. Toimintojohtamiseen liittyy olennaisesti prosessijohtaminen. Toimintojohtamisen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään toimintojohtamisen perusajatuksia ja –tavoitteita sekä toimintojen tuottamia hyötyjä.

1.3 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio

Tutkittava organisaatio on Kouvolan kaupungin puhtauspalvelut. Tutkittavana ovat puhtauspalvelusuunnittelijoiden ja puhtauspalveluesimiesten näkemykset toimintolaskennasta ja sen hyödyistä heidän työssään.

Puhtauspalvelut kuuluvat Kouvolassa teknisen toimialan tuotantoon, joka on vuoden 2010 alusta aloittanut kunnallisena teknisen tuotannon liikelaitoksena. Täällä yhtenä osana ovat käyttäjäpalvelut, joka jakautuu puhtauspalveluihin/vahtimestaripalveluihin sekä ruokapalveluihin. (Kouvolan kaupunki 2010.)

Lotin (2009) mukaan puhtauspalvelut tarjoaa ympäristöä säästäviä ja kiinteistön arvoa säilyttäviä ylläpito- ja perussiivous- sekä lisäpalveluja. Tavoitteena puhtauspalveluilla on luoda tiloihin viihtyvyyttä, hygieenisyyttä, edustavuutta ja turvallisuutta. Lisäksi tavoitteena on taloudellinen ja tarkoituksenmukainen puhtaustaso erityyppisissä toimiloissa.

Puhtauspalveluissa työskentelee 290 moniosaajaa ja vahtimestaripalveluissa 19 henkilöä. Siivottavaa pinta-alaa on n. 390 000 neliötä 250 kiinteistössä. Vahtimestaripalveluja tuotetaan lähinnä kouluille ja toimistotiloihin. (Lotti 2009.)

2 PALVELUJEN JOHTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA

Kansantaloudessa julkisten palvelujen osuus on huomattava ja suuresta osasta niistä vastaavat kunnat. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2010) mukaan Suomessa on 342 kuntaa ja 149 kuntayhtymää. Suomalaisista työssäkäyvistä henkilöistä joka viides on kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa. Näiden henkilöstömenot vuonna 2008 olivat 18,6 miljardia euroa. Yli puolet kaikista kunta-alan menoista on henkilöstömenoja.

Kunnat tuottavat palveluja asukkailleen. Kunnalliset palvelut voidaan jakaa lakisääteisiin palveluihin ja kunnan itselle ottamiin palveluihin. Kuntalaissa (365/1995) todetaan kunnan tehtäväksi edistää asukkaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä alueellaan (1§). Kunta tuottaa itse tai järjestää palvelut. Kuntalain 2§:ssä todetaan: ”Kunta hoitaa sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävän hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta.” Kunnilla on suuri päätäntävalta siitä miten palvelut järjestetään (Kivelä 2007, 7).

2.1 Julkisten palvelujen uusia toimintamuotoja

Kivelän (2007, 7) mukaan vuonna 2006 julkisten palvelujen hankintojen arvo oli noin 20 miljardia euroa, joten kunnilla on keskeinen rooli julkisen palvelutuotannon uudistajana. Resurssien niukkuus on johtanut kuntien päättäjät uudenlaisten haasteiden eteen. Kunnat ovat joutuneet miettimään miten palvelujen saatavuus ja laatu varmistetaan niukkojen resurssien aikana. Kuntien toimintaympäristö on muuttunut ja siksi uudistamiseen on syntynyt ulkoisia paineita, kuten suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen, käytettävissä olevien taloudellisten varojen rajallisuus, mahdollinen tuleva työvoiman niukkuus, globalisaation haasteet ja jopa kuntalaisten kasvavat vaatimukset ja niin edelleen. (Kivelä 2006, 8.)

Kunnan talouden kannalta taloudellisesti tuotetut hyvinvointipalvelut ovat tärkeitä. Lähtökohdana tulee olla asiakkaiden eli kuntalaisten etu. Useimpia perinteisiä kunnan tuottamia palveluja, kuten terveydenhuolto, lasten päivähoito ja koulutus, on saatavilla

myös yksityisesti tuotettuina. Tällöin julkinen palveluntuottaja joutuu perustelemaan olemassaoloaan taloudellisesti ja todistamaan toimintansa tehokkuutta samalla tavalla yksityisen sektorin kanssa. Yhteistyö julkisen ja yksityisen palvelusektorin kanssa tulee olemaan erittäin tärkeää, lisäksi uusia vaihtoehtoisia tapoja tuottaa palveluja tarvitaan. (Antikainen 2003, 7.)

Koska kunnilla on suuri harkintavalta siinä, miten palvelut järjestetään, sillä on tarve etsiä vaihtoehtoisia toimintamalleja. Kettusen (1999, 70) mukaan kuntien palvelutuotannon organisointitapoja ovat: tilaaja-tuottajamalli, henkilöstön kannustaminen yritystoimintaan, kilpailutus ja ostopalvelut, palvelusetelit sekä tehtävien siirto yhdistyksille ja kansalaisjärjestöille. Kuntaliitto (2003) on suosittanut kunnille palvelustrategian laadintaa. Strategiasta tulisi käydä ilmi, miten kunnan vastuulla olevat palvelut järjestetään lähivuosina. Työn perustana ovat kuntalaisten palvelutarpeiden kehittyminen, käytettävissä olevien taloudellisten ja henkilöresurssien kehittyminen ja saataavuus, yhteistyö muiden kuntien ja yritysten kanssa sekä palvelutarjonnan vaihtoehdot ja markkinoiden kehittyminen. (Kivelä 2007, 8-9.)

Kivelän (2007,9) mukaan Kuntaliitto esittää, että palvelustrategiassa kuvataan seuraavia asioita:

- Palvelujen toimintavolyymit ja niihin käytettävissä olevat taloudelliset ja henkilöresurssit kullakin toimialalla.
- Palvelut, jotka kunta aikoo tuottaa omien organisaatioidensa toimesta.
- Palvelut, joissa kunta pyrkii yhteistyöhön muiden kuntien kanssa.
- Palvelut, joiden tuottamisen kunta pyrkii ensisijaisesti antamaan ulkopuolisten toimijoiden hoidettavaksi.
- Palvelut, joiden tuottamisen kunta pyrkii ainakin osaksi antamaan ulkopuolisten toimijoiden hoidettavaksi.
- Palvelut, joiden järjestämisestä kunta aikoo kokonaan luopua. Näitä ei voi olla lakisäätöiset palvelut tai viranomaistehtävät.
- Palveluiden rahoituksen järjestäminen, maksupolitiikan kehittäminen.
- Kunnan omistajapolitiikka ja palvelujen järjestäminen.

Nopeat yhteiskunnalliset muutokset pakottavat kunnat kiinnittämään yhä enemmän huomiota omaan niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin toimintaansa. Kunnat ovat saaneet

tuudittautua lintukotomaiseen ajatteluun olemassaolonsa perusteista pohtimatta tai visioimatta omaa tulevaisuuttaan. Perinteinen talousarvioon sidottu toiminta on aiheuttanut harhakuvan rahan riittävydestä ja toimintojen vakiintuneisuudesta. Nykyisin on jouduttu ajattelemaan uudella tavalla ja on kysytty pitäisikö kuntia johtaa kuten menestyviä yrityksiä ja konserneja. (Koivuniemi 2004, 16.)

Kunnat ovat lähestymässä tilannetta, jossa palvelujen kysyntä ylittää palvelujärjestelmän kantokyvyn. Kunta- ja palvelurakennemuutos, PARAS-hanke, on kehittämisprosessi, joka auttaa kuntia hyvinvointipalvelujen turvaamisessa. Hanke edesauttaa kuntia katsomaan tulevaisuuteen ja ennakkoluulottomasti miettimään palvelujen järjestämistä taloudellisesti sekä demokratian toteutumisen näkökulmasta. (Kuntaliitto 2007, 4.)

Kunnat ovat avainasemassa palvelutuotannon ja palvelurakenteiden uudistamisessa. Laadukkaat ja alueellisesti tasapuoliset palvelut on kyettävä turvaamaan kohtuullisin kustannuksin. Tähän päästään tehostamalla toimintoja, nostamalla tuottavuutta ja hillitsemällä menojen kasvua. Palvelujen turvaaminen edellyttää vahvoja kunta- ja palvelurakenteita sekä uusia ja uudistuneita palvelujen tuotantotapoja olemassa olevien hyvien käytäntöjen rinnalle. Tämä vaatii yhteistyötä kuntien välillä ja uudenlaista kumppanuutta julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kesken. (Valtionvarainministeriö 2009.)

Palvelujen monimuotoiset ja tehostuvat tuotantotavat ja -mallit, joissa käytetään apuna myös yksityisen ja kolmannen sektorin tarjoamia palveluja ja malleja, edellyttävät uutta osaamista. Rakenteellisia keinoja ovat muun muassa kuntaliitokset ja yhteistoiminta-alueet, joissa kuntayhtymä tai niin sanottu isäntäkunta huolehtivat tehtävistä. Rakenteellisten keinojen lisäksi palvelujen järjestämiselle on toiminnallisia keinoja. Nämä koskevat tuotantotapojen uudistamista. Tuotantotapoihin liittyviä keinoja on monia, ja niitä voi käyttää erilaisina yhdistelminä. (Kuntaliitto 2007, 5.)

Rannisto (2007, 53) mainitsee kuntien tulevaisuuden haasteina olevan ajattelutavan muutoksen tarpeen. Hänen mukaansa kunnat ovat tulossa laajemmin mukaan ulkoistamiseen ja erilaiseen verkottuneeseen yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa. Tähän on hänen mukaansa tietysti syynä resurssipula, mutta myös strateginen valinta. Hänen mukaansa tilaaja-tuottajamalli ja Public-Private Partnership (PPP) ovat avaimena uu-

teen julkishallintoon. Tilaaja-tuottajamalliin palaan uudestaan omissa luvuissaan, koska se on Kouvolan kaupungin strategisen linjauksen mukaisesti valittu palvelujen tuottamisen tavaksi Kouvolan kaupungissa.

Tilaaja-tuottajamallit lähtevät uudesta ajatuksesta, jossa julkisen ja yksityisen sektorin kesken tehdään uudenlaista yhteistyötä. Tätä kuvaa jo aiemmin mainitsemani PPP-käsite, Public-Private-Partnership. (Rannisto 2007, 53.) Pento (2007, 24) esittelee Isossa-Britanniassa 1980-luvulla alkunsa saanutta julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä. Siellä on näistä yhteistyöohjelmista kehitetty erilaisia toteuttamismuotoja. PPP tarkoittaa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä tuottamia verovaroista rahoitettuja palveluja. Tämä PPP voidaan jakaa vielä kolmeen alamuotoon:

1. Yksityinen sektori otetaan mukaan valtion/ kunnan jo omistamiin osakeyhtiöihin tai muodostetaan osakeyhtiöitä, joista myydään yksityisille joko vähemmistö- tai enemmistöosuus.
2. Private Finance Initiative (PFI)-järjestelyt, joka käsittää taas kolme erilaista tapaa toteuttaa lähinnä julkisia investointeja.
3. Menettely, jossa valtion tarjoamia palveluja myydään uusille markkinoille.

Penton (2007, 25) mukaan investointiasioissa PFI-järjestelyt sisältävät suuren osan mahdollisista julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyömuodoista, joita ovat:

1. Julkisten ja yksityisten omistama osakeyhtiö, joka rakentaa puitteet ja järjestää palvelun.
2. Yksityisten omistama osakeyhtiö rakentaa puitteet ja vuokraa ne julkiselle toimijalle.
3. Ulkoistaminen, jossa yksityinen taho järjestää sekä puitteet että palvelun.

Tilaaja-tuottajamallin uuden tyyppisestä soveltamisesta on kyse silloin kun tilaaja ja tuottaja kuuluvat samaan palvelualueeseen tai tehtävään. Näin tapahtuu, kun kunnan omaa tuotantoyksikköä kilpailutetaan tai kun kunta on ylläpitäjä kuntien yhteistoiminnassa. Edellisestä on kyse silloin, kun esimerkiksi siivouspalvelujen kilpailuttamisen katsotaan edellyttävän yksikön liikelaitostamista. Alueellinen pelastuslaitos on taas esimerkki tilaaja-tuottajamallin soveltamisesta kuntien yhteistoiminnassa. (Myllyntaus 2003, 34–35.)

Myllyntauksen (2003, 35) mukaan tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto ei sinällään edellytä kilpailuttamista. Sillä ei myöskään välttämättä saada markkinaehtoisuutta kunnan palvelutuotantoon. Hänen mukaansa mallia on sovellettu kunnissa sekä kilpailu sallien että sitä sallimatta. Kilpailun sallivassa mallissa kunnan tuotantoyksiköt kilpailevat keskenään ja/tai ulkopuolisten kanssa. Kilpailun sallimattomassa mallissa tilaaja- ja tuottajayksiköt pelkästään eriytetään ja budjettiohjaus perustuu suoritemääriin ja siirtohintoihin.

2.2 Kunnallinen toimintaympäristö ja sen erityisvaatimukset johtamiselle

Julkisen sektorin, erityisesti kuntien voimakas muutos on aiheuttanut paineita, jotka ovat kohdistuneet palveluiden tuotantotapoihin ja byrokraattisen hallinnon tuottamiin johtamismenetelmiin. Muutoksissa tavoitteena on ollut luoda toimiva ja tehokas palvelutoiminta. Palveluja on pitänyt laittaa tärkeysjärjestykseen. (Antikainen 2003, 11.)

Kuntien johtaminen elää ja kehittyy koko ajan yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Kunnat ovat tärkeitä suomalaisessa yhteiskunnassa, koska ne hoitavat monia tehtäviä viranomaispalvelujen järjestämisestä alueiden kehittämiseen. Kuntien johtaminen on kehittynyt jäykästä byrokratiasta kohti itseohjautuvaa johtamista, jossa tärkeänä haasteena on maksimoida kunnan asukkaiden hyvinvointi. Kuntien on itse kyettävä kehittämään toimintaansa ulkopuolisten paineiden lisääntyessä ja valtionhallinnon ohjaus- ja rahoitusotteen heikentyessä. (Hyrkäs 2009, 35.)

Hyrkäksen (2009, 34) mukaan uusi julkinen johtaminen (New Public Management, NPM) on laaja julkisen johtamisen uudistusaalto, joka toi julkiselle sektorille johtamisen tehokkuusajattelun. NPM-johtamisessa julkinen sektori nähdään yhtenä toimijana verkostoituvassa palvelutuotannon kentässä. Tammi (2006, 16, 50) lisää tähän vielä erityisesti paikallishallinnossa esille nousseen hallinnan (governance) käsitteen ja arvioinnin. Arviointi liitetään hänen mukaansa monin tavoin niin johtamiseen kuin hallintaan. Hallinnassa korostuvat erilaiset tapauskohtaisesti muodostuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. Hallinta rikkoo perinteisen yksityisen ja julkisen rajapinnan. Tämänlaatuinen toiminta edellyttää aikaisempaa monipuolisempaa informaatiota sekä kommunikointitaitoa. Kunnat antavat aikaisem-

paa itsenäisemmän aseman markkinatoimijoille ja asiakkaille, tästä esimerkkinä on palvelusetelien käyttö. Tällöin tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä ja hallintaa, sillä kunnat ovat vastuussa lopputuloksesta.

Kunnallinen sektori eroaa yksityisestä sektorista siinä, että sen toimintaa ohjaavat yhteiskuntapoliittiset tavoitteet ja päätöksenteko, sillä palvelujen uudelleen organisointi vaatii poliittisia päätöksiä. Kunnallinen toiminta on sidottu säädöksiin ja budjettiin, joten toiminnan muutokset vaativat aikaa ja ennalta suunniteltuja rahoitussuunnitelmia. (Antikainen 2003, 11.)

Johtamisen muutokset kannustavat arvioimaan toimintaa uudella tavalla. Toiminnan prosessiluonne edellyttää uusia mittaamisen menetelmiä. Kunnissa on perinteisesti keskitytty mittaamaan talouden resursseja yksittäisten rahamääräisten tunnuslukujen avulla, kuten esimerkiksi verotulojen ja toimintatuottojen määrällä sekä talousarvion yli- tai alijäämällä. Nämä mittaukset koskevat niin tulorahoitusta ja sen suhteissa tapahtuvia muutoksia kuin myös menojen suhdetta tuloihin ja tuotoksiin. Uudet toimintatavat ovat saaneet kunnat laatimaan tunnuslukuja, joiden avulla pystyttäisiin mittaamaan vaikutuksia ja suhteuttamaan niitä toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Pyrkimyksenä on rakentaa mittareita, joiden avulla toimintaa voitaisiin suunnata sekä toimenpiteiden vaikuttavuutta ennakoita. (Tammi 2006, 53.)

Informaation tarve ja johtamisen opit kulkevat rinnan. Kunnissa käytössä olevien tulosjohtamisen ja strategiajohtamisen tukemiseksi on rakennettu tulostittaristoja sekä tasapainotettuja mittaristoja (Balanced Score Card, BSC). Näiden lisäksi kunnissa sovelletaan laatujohtamisen eri muotoja, ja huomio kiinnittyy tällöin erilaisiin laatustandardeihin. Mittarit yleensä kertovat arvovalinnoista. (Tammi 2006, 54.)

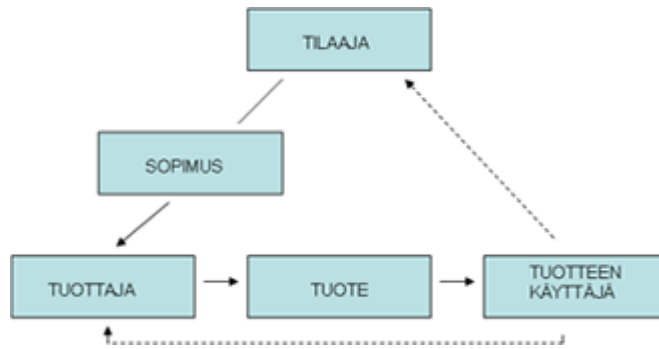
Kaiken johtamisen voi katsoa Ranniston (2007, 39) mukaan olevan strategista. Hänen mielestään se on tänä päivänä yleiskäsite kaikelle johtamiselle. Kunnan johtamisessa kuntastrategia on tärkeä työväline. Kunnallishallinnossa strategisesta johtamisesta vastaa konsernijohto eli poliittinen ja ammattijohto yhdessä. Kuntastrategia on poliittisen ja ammattijohdon yhdessä valmisteleva suunnitelma, jossa tuodaan esille kunnan kehittämisen pitkän aikavälin tavoitteet ja keskeiset linjaukset.

Uuden vuonna 2009 toimintansa aloittaneen Kouvolan kaupungin kaupunkistrategia jakaantuu viiteen osaan: 1) talous, 2) rakenteet ja palvelut, 3) henkilöstö ja johtaminen, 4) asiakas, kuntalainen ja vaikuttavuus sekä 5) elinvoimaisuus. Strategialla kuvataan yhteinen tahtotila ja keinot sen toteuttamiseen. (Kouvolan kaupunki 2009b).

Teknisen tuotannon liikelaitoksen tuotantojohtaja Kyyrönen kuvaa kaupungin henkilöstölehdessä niitä toimenpiteitä, joita heillä on tehty liittyen strategian kolmanteen kohtaan eli henkilöstöön ja johtamiseen. Teknisen tuotannon johto on määritellyt kannustavan johtamisen ja esimiestoiminnan tarkoittavan päämäärätietoista johtamista ja esimiestoimintaa sekä sitä, että jokaisella on oikeus lähiesimiehen tukeen. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa käytännössä organisaation ja toimintoketjujen rakentamista niin, että esimiehellä on mahdollisuus tuoda tukea antaa. Arviointi ja mittaaminen tehdään työtyytyväisyyskyselyillä, jolloin nähdään onko saavutettu tavoiteltuja vaikutuksia. Mittaustulosten perusteella tarkastellaan miten johtamistoimintaa voisi vielä tehostaa tai parantaa tai tarvittaessa uusia menettelytapoja. Toimintaketju näyttäytyy hänen mukaansa erilaisessa valossa riippuen siitä, kuka asiaa tarkastelee. Päättävä, johtaja, esimies tai eturivin palvelutuottaja arvioi toimintaa omasta näkökulmastaan.

2.3 Tilaaja-tuottajamalli

Tilaaja-tuottajamallin lähtökohtana on se, että kunta toimii palvelujen järjestäjänä. Kunnan vastuulla on huolehtia lakisääteisten palvelujen saatavuudesta. (Kuntalaki 365/1995, § 2.) Valkaman (1994, 13) mukaan tilaaja-tuottajamallia ei ole määritelty yhtenäisellä tavalla ja sen käytännön sovellukset ovat olleet hyvin erilaisia. Hänen näkemyksensä mukaan malli on syntynyt käytännön työelämän tarpeista ja oivalluksista. Kuopila (2008) tuo myös esiin, ettei ole olemassa ideaalimallia, vaan kokoelma erilaisia käytäntöjä. Olemassa olevia malleja ei voi hänen mukaansa kopioida kunnasta toiseen, mutta perusidean voi. Hänen mukaansa kunnan on rakennettava omiin olosuhteisiin ja toimintakulttuuriin sopiva toimintatapa. Kuviossa yksi Kallio, Martikainen, Meklin, Rajala ja Tammi (2006, 23) tuovat esiin tilaaja-tuottajamallista tunnistettavia keskeisiä elementtejä. Tilaaja-tuottajamallissa palveluiden tilaajien ja tuottajien roolit erotetaan toisistaan. Tilaajan ja tuottajan välistä yhteistyötä ohjataan sopimuksilla.



KUVIO 1. Tilaaja-tuottajamallin peruselementit (Kallio, Martikainen, Meklin, Rajala & Tammi 2006, 23)

Tilaajan ja tuottajan roolien lisäksi tilaaja–tuottajamallin mukaisessa toimintamallissa tunnistetaan omistajan ja rahoittajan roolit sekä kuntalaisen rooli asiakasomistajana. (Kallio ym. 2006, 23).

Palvelun tilaajana kunta päättää palvelujen sisällöstä, laajuudesta, laadusta ja kustannuksista. Tilaajan tehtävänä on palvelutarpeen ja sen kehityksen arviointi ja palveluiden hankinta. Tilaajana toimii kunnan konsernijohto eli valtuusto, hallitus ja kuntajohdaja tai konsernin valtuuttamat tilaajat, kuten lautakunnat. Poliitikot määrittelevät, mitä palveluja kunnan verotuloilla hankitaan. Päätöksenteko tapahtuu yleensä virkamiesten valmistelun pohjalta. (Kuopila 2008.)

Palvelun tuottaja taas päättää, miten tilaajan kanssa sovitut palvelut tuotetaan ja siten keskittyy sovittujen palvelujen tuotantoprosessin hallintaan. Palvelun voi tuottaa kunnan oma tai sen ulkopuolinen organisaatio. Tuottaja vastaa palvelun laadusta tilaajalle ja asiakkaalle. Tuotannon toiminnassa korostuu liiketoimintaosaaminen. (Kuopila 2008.)

Sopimuksilla ohjataan tuottajan ja tilaajan välistä toimintaa. Sopimuksessa toimijoiden vastuunjako konkretisoituu. Siinä määritellään palvelun sisältö, palvelutuotteiden määrä sekä niiden hinta ja laatu. Lisäksi sopimuksella määritellään mm. palvelun asiakkaat, asiakkailta perittävien palvelumaksujen suuruus, asiakasvaikuttamisen muodot, tuloksellisuuden kriteerit ja arviointitavat sekä sopimuserimielisyyksien ratkaisumekanismit, sanktiot sopimuksen noudattamatta jättämisestä ja mahdolliset kannustimet tuottajan toiminnan parantamiseksi. (Kallio ym. 2006, 33–34; Kuopila 2008.)

Jotta palveluja voidaan tilata ja tuottaa, on palvelut kyettävä nimeämään ja täsmentämään eli palvelut on tuotteistettava. Tuote voi olla hyvin suppea (esimerkiksi yksittäinen toimenpide) tai pitkäkestoinen palveluketju tai -kokonaisuus, joka koostuu monesta jaksosta ja suoritteesta. Tuotteistaminen tähtää palvelutuotannon hallintaan ja siihen, että palveluiden kustannuksia, laatua ja tuloksia voidaan arvioida. Tuotteistamisprosessin yhteydessä voidaan määritellä myös yksikön toimintaa ja palveluprosessia kuvaavat toiminnot. Tuotteistaminen on osa asiakaslähtöisten palveluiden kehittämistä. Tuotteistamisprosessiin kuuluu palveluiden määrittäminen, kuvaaminen ja hinnoittelu, uusien palveluiden kehittäminen, palveluiden markkinointi ja valinta sekä tuottamisesta ja ostamisesta päättäminen. (Kuopila 2008.)

Kuopilan (2008) mukaan perinteisesti kunnat ovat tuottaneet palvelut omana tuotantonaan hierarkkisen toimintamallin mukaan. Tässä mallissa tuotantoyksiköiden toiminnan ohjaus tapahtuu pääsääntöisesti talousarvion välityksellä. Tällaisesta ohjauksesta käytetään nimitystä resurssiohjaus.

Julkisen sektorin luomat ja ylläpitämät näennäismarkkinat ovat hierarkkisen tuotantotavan ja aitojen markkinoiden välimuoto. Näennäismarkkinat tarkoittavat tilannetta, jossa julkisen sektorin (kunnan) sisälle luodaan markkinaolosuhteet, joissa on siirrytty osittaiseen markkinaohjaukseen. Ajatuksena on hyödyntää kilpailuun liittyviä kannustimia ja tavoitteellisia sopimuksia toiminnan tehostamiseksi. (Kuopila 2008.)

2.4 Sopimusohjausjärjestelmä

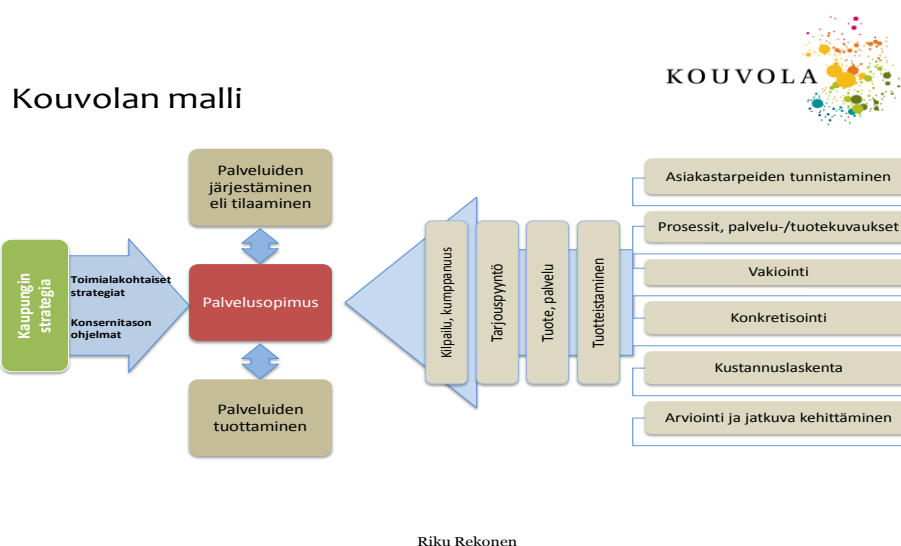
Jos palvelun tilaaja ja tuottaja toimivat saman kunnan organisaatiossa, puhutaan sisäisestä tilaaja–tuottaja-toimintatavasta. Tällöin toimintaa ohjataan tilaajan ja tuottajan välisellä sopimuksella, jossa toimijoiden vastuunjako konkretisoituu. Toimijoiden välinen suhde perustuu kumppanuuteen, ei kilpailuttamiseen. Tällaista toiminnan ohjaamisen tapaa voidaan kutsua sopimusohjaukseksi, sopimusperusteiseksi ohjaukseksi, sisäiseksi sopimusohjaukseksi tai tulossopimukseksi. (Kallio ym. 2006, 30; Kuopila 2008.)

Jos palvelun tilaaja ja tuottaja eivät kuulu saman kunnan organisaatioon, puhutaan ulkoisesta tilaaja–tuottaja-toimintatavasta. Tällöin palvelun tuottajana voi toimia esi-

merkiksi kunnan ulkoiseen konserniin kuuluva toimintayksikkö (esim. kunnallinen osakeyhtiö, osakkuusyhtiö tai kuntayhtymä), toinen kunta, yritys, kolmannen sektorin toimija, yhdistys tai säätiö. Ulkoisessa tilaaja–tuottaja-toimintatavassa mukana on kilpailuttamiselementti. Toimintaa ohjataan tilaajan ja tuottajan välisellä sopimuksella, jossa määritellään tuotettavan palvelun laatu ja määrä. Ulkoisen tilaaja–tuottaja-toimintatavan yhteydessä ei yleensä puhuta sopimusohjauksesta. (Kallio ym. 2006, 30; Kuopila 2008.)

2.5 Kouvolan malli

Kouvolan malli on sovellus tilaaja–tuottajamallista. Kaupungin hallintosäännön mukaan organisaatio jaetaan tilaajaorganisaatioon, jolloin puhutaan toimialoista esimerkiksi tekninen toimiala ja sivistyksen toimiala, ja tuottajaorganisaatioon, joita ovat vastaavasti eri palvelusektorit. Näiden välille luodaan markkinoiden toimintaa muistuttava suhde (näennäismarkkinat), jonka avulla siirrytään hierarkkisesta toimintamallista erilaisiin yhteistyömuotoihin ja kumppanuuteen. Sopimusohjausjärjestelmän mukaisesti toimintaa ohjataan tilaajan ja tuottajan kesken tehtävillä palvelusopimuksilla, joissa määritellään palveluiden laatu, määrä ja hinta. (Rekonen 2009b.) Kuviossa kaksi on kuvattu Kouvolan mallin elementit.



KUVIO 2. Kouvolan malli (Rekonen 2010)

Rekosen mukaan (2009b) Kouvolan mallissa kaupungin strategia ja niistä johdetut toimialakohtaiset strategiat ja konsernitason ohjelmat, tilaajaorganisaatio ja tilaamisen rooli, tuottajaorganisaatio ja tuottamisen rooli ja palvelusopimus sekä tuotteistaminen ja kustannuslaskenta linkittyvät voimakkaasti toisiinsa ja muodostavat sopimusohjausjärjestelmän perusrakenteen. Nämä keskeiset elementit ovat samalla keskeisiä kehittämisen painopistealueita.

Sopimusohjausjärjestelmän mukaisen toiminnan ja talouden ohjaamisen ohjenuorana toimii kaupungin strategia ja strateginen johtaminen. Strategiset päätökset kohdistuvat järjestettäviin palveluihin. Päätöksistä johdetut strategiat ja ohjelmien tavoitteet sekä määrärahat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, josta käytännön palvelutuotannot muodostuvat palvelusopimusten avulla. Jotta sopimusohjausjärjestelmä onnistuu, se edellyttää ylimmältä johdolta sitoutumista ja laadukasta strategista johtamista sekä tavoitteellista yhteistyötä luottamushenkilöstön ja viranhaltijaorganisaation kesken. (Rekonen 2009b.)

Tilaajalautakunnat edustavat toimialansa poliittista ohjausta, ja niiden tehtävänä on suunnitella, ohjata ja valvoa tehtäväalueittensa palvelujen järjestämistä. Tilaajaorganisaatiolla on palveluiden järjestämisvastuu, ja niiden tehtävänä on arvioida tulevia palvelutarpeita ja hankkia tarvittavat palvelut joko omalta tuotanto-organisaatiolta tai ulkopuolisilta palvelutuottajilta. Tilaajaorganisaatio siis päättää, mitä palveluita verovarilla hankitaan määrittämällä tavoitteet ja niitä parhaiten vastaavat palvelukokonaisuudet, sekä osoittaa tarvittavat resurssit. Tilaajaorganisaatioon liittyy palveluiden järjestämisen poliittinen ohjaus, ja se vastaa palvelutuotannon vaikuttavuudesta. (Rekonen, 2009b.)

Rekonen (2009b) kuvaa tuottajaorganisaatioon kuuluvien tuottajajohtokuntien edustavan palvelusektorinsa liiketaloudellista osaamista ja niiden tehtävänä on tuottaa tai, jos palvelusopimuksessa sovitaan, hankkia palvelut ulkopuoliselta palvelutuottajalta. Tilaajan ja tuottajan välisestä yhteistyöstä sovitaan laajasti palvelusopimuksessa, ja tuottaja on vastuussa siinä mainittujen velvoitteiden täyttymisestä. Tuottajaorganisaation tehtävänä on vastata palvelutuotannon taloudellisesta tehokkuudesta. Edelleen Rekosen (2009b) mukaan konsernihallinnon on varmistettava omistajan ja rahoittajan roolissa kaupungin kokonaisedun toteutumisen.

Rekosen (2009b) mukaan sopimusohjausjärjestelmässä toiminnan ja talouden ohjailussa välineenä toimivat tilaajan ja tuottajan yhteistyönä laaditut palvelusopimukset. Niissä ydintavoitteena on tilaajan määrittämien tavoitteiden saavuttaminen. Sopimus tehdään tilaajan ja tuottajan väliseksi yhteistyön käsikirjoitukseksi, ja se pitää sisällään kaiken tarpeellisen järjestettävästä palvelukokonaisuudesta. Tämän lisäksi sopimuksen avulla voidaan koordinoida kaupungin kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä sekä osoittaa tilaajan ja tuottajan välisen kumppanuuden puitteet.

Sopimusohjausjärjestelmän mukainen toiminnan ja talouden ohjaaminen edellyttää palveluiden tuotteistamista. Tuotteistamisen avulla voidaan muodostaa palvelukokonaisuuksia, jolle voidaan määritellä tuotantokustannukset. Tuotteistamisprosessin tuloksena saavutetaan läpinäkyvyys yksikön toiminnasta toimintojen ja niistä muodostuvien prosessien kuvaamisen kautta. Tuotteistamisen avulla ostettavat ja myytävät kokonaisuudet selviävät, ja sen avulla saavutetaan tuottavuuden parantamisen kannalta oleelliset tiedot toiminnasta ja siihen liittyvistä kustannuksista. Onnistunut tuotteistaminen edesauttaa sopimusohjausjärjestelmän onnistumista. (Rekonen 2009b.)

Kouvolan mallin käyttöönotto ja kehittäminen tapahtuu vaiheittain, jolloin toimintamallin tavoitteita selkiytetään ja se kytketään kaupungin ohjausjärjestelmäksi sekä pyritään tunnistamaan vaadittavat toiminnalliset ja tekniset edellytykset. Uuden kunnan perustamissopimuksessa mainittu järjestelytoimikunta on hyväksynyt vaiheittaisen käyttöönoton periaatteet, joita ovat:

- sopimusohjausjärjestelmän rakenteen selkiyttäminen,
- sääntöjen ja ohjeiden kehittäminen,
- talousarviorakenteen ja talousprosessien kehittäminen,
- palvelusopimusten, tuotteistamisen ja kustannuslaskennan kehittäminen,
- tekniset edellytykset ja
- riittävän osaamisen tason varmistaminen koulutuksen avulla.

Nämä peruseriaatteiden mukaiset toiminnan painopisteet ovat jaettu eri vuosille 2009–2011 välillä (Rekonen 2009b).

3 TOIMINTOLASKENTA JA TOIMINTOJOHTAMINEN

Toimintolaskennasta käytetään yleismaailmallisesti nimitystä Activity Based Costing (ABC). Sillä tarkoitetaan menetelmää, joka mittaa toimintoketjuihin kuuluvien toimintojen kustannukset ja suorituskyvyn sekä valittujen laskentakohteiden kustannukset. Toiminnot kuvaavat sitä mitä yrityksessä tehdään. (Kiuru 1994, 75.)

Toimintolaskenta tuottaa onnistuessaan paljon tärkeää informaatiota yrityksen toiminnasta. Näitä tietoja hyödyntämällä toimintolaskenta tarjoaa keinoja toiminnan parantamiseen. Toimintolaskennan rinnalle on tullut toimintojohtaminen (Activity Based Management, ABM). Toimintojohtaminen on johtamistapa, jossa huomio kiinnitetään toimintojen ohjaamiseen niin, että sekä asiakkaan saama lisäarvo että yrityksen nettotulos jatkuvasti paranevat. Toimintojohtaminen kuin myös laatujohtaminen (TQM) ja laatu-kustannuslaskenta, arvoketjuanalyysi, prosessien kehittäminen ja niin edelleen tarkoittavat Näsin mukaan ”aina myös kustannuslaskennan ja johdon laskentatoimen informaation tuottamista ja tehokasta hyväksikäyttöä toiminnan kehittämisessä”. (Näsi 2006, 59–60; Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 132,135; Kiuru 1994, 79.) Kun jatkossa puhutaan tuotteista, niin niillä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan palvelutuotteita, joita kunnat tuottavat asukkailleen.

3.1 Toimintolaskennan ja perinteisen laskennan erot

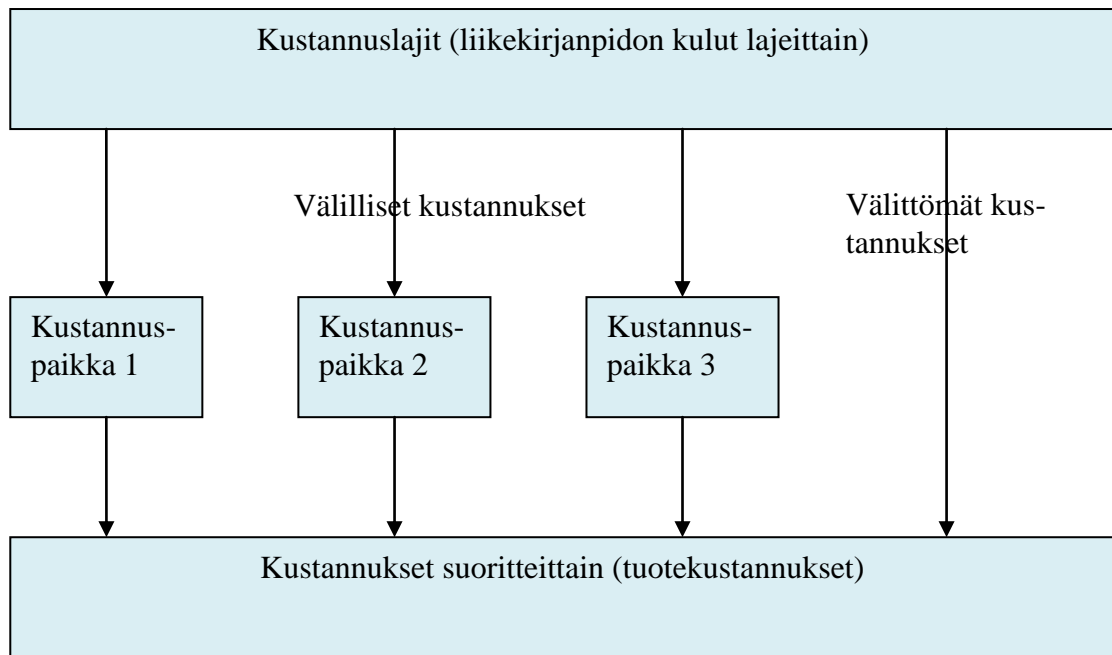
Toimintolaskenta on kehitetty 1980-luvun lopulla auttamaan perinteisen kustannuslaskennan ongelmien ratkaisemisessa. Näsi (2006) kirjoittaa artikkelissaan ”Laskentatoimi muutoksessa ja liiketoimintaosaamishaasteissa” kuinka laskentatoimi on muuttunut vuodesta 1990 vuoteen 2006 mennessä ja siihen on tullut paljon uusia ainesosia. Hänen mukaansa laskentatoimi on aina ”aikansa lapsi”.

Toimintolaskennan yksi varhaisimmista omaksujista oli Turney, jonka mukaan toimintolaskennan syntyyn vaikutti koveneva kilpailu maailmalla 1980-luvulla. Sitä pidettiin yhtenä ratkaisuna suorituskyvyn parantamiseen, sillä se auttoi ymmärtämään

paremmin kustannuksia ja kannattavuutta. (Stenzel & Stenzel 2004, 6-7; Turney 2002, 9.) Kustannuslaskennan ja johdon laskentatoimen uusilla elementeillä on Näsin (2006) mukaan selkeä kytkeä liiketalouden ja liiketoimintaosaamisen muille alueille: johtamiseen, markkinointiin, tuotantoprosesseihin ja niin edelleen.

Näsi (2006) kirjoittaa artikkelissaan ennustaneensa jo 1980-lopulla väitöskirjaansa viimeistellessään, että toimintolaskenta tulisi olemaan kustannuslaskennan kehityslinja. Hänen mukaansa nykyään toimintolaskenta tarjoaakin muun muassa asiakkaan tarpeisiin räätälöityjen tuotteiden ja asiakaskannattavuuksien selvittämiseen paremman välineen kuin perinteinen kustannuslaskenta. Kilpailu on kireää, ja muun muassa palvelun tuottajien on huolehdittava entistä paremmin asiakastyytyvyydestä.

Perinteisellä kustannuslaskennalla tarkoitetaan laskentamenetelmiä, joita on käytetty lähinnä tuotekohtaiseen kustannuslaskentaan. Perinteisesti välilliset kustannukset eli kustannukset, joita ei voi suoraan kohdistaa tuotteille, jaetaan kustannuspaikoilta tuotteille esimerkiksi niiden käyttämien työtuntien perusteella. Työtunneille on laskettu hinta kaikkien osaston välillisten kustannusten perusteella, jakamalla kustannukset välittömien työtuntien määrällä. Tuotekustannukset saadaan kertomalla tuotteen valmistukseen kulunut aika tuntihinnalla. Tällöin ei ole väliä esimerkiksi sillä, mitä koneita tuotteeseen on käytetty, ainoastaan aika ratkaisee kustannusten jakaantumisen tuotteille. Kuviossa kolme kuvataan perinteisen kustannuslaskennan eteneminen. (Alhola 2008, 11- 15.)



KUVIO 3. Perinteisen kustannuslaskennan kulku. (Alhola 2008, 12).

Perinteisen laskennan ongelmana pidetty yleiskustannusten epäoikeudenmukainen kohdistaminen tuotteille tulee esille vertailtaessa pieni- ja suurivolyymisia tuotteita. Edellinen kuluttaa suhteessa enemmän resursseja verrattuna jälkimmäiseen. Tämä voi johtaa väärään hinnoitteluun tuotteiden kustannusrakenteen vääristymän vuoksi. Vääristynyt informaatio tuotteiden kustannuksista saattaa johtaa väärin tuotantopäätöksiin yrityksissä ja pitkällä tähtäimellä uhata yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan. (Alhola 2008, 13–14.) Alhola (2008, 14–15) siteeraa mielestään ansiokasta Johnsonin ja Kaplanin vuonna 1987 julkaisemaa *Relevance lost – The Rise and Fall of Management Accounting* teosta, jossa kirjoittajat toteavat perinteisen johdon sisäisen laskenta-toimen, joita ovat kirjanpidon menetelmät ja laskentakaudet, tuottaman informaation tulevan liian myöhään, liian jäsentymättömänä ja liian hajanaisena auttaakseen johtoa päätöksenteossa ja valvonnassa.

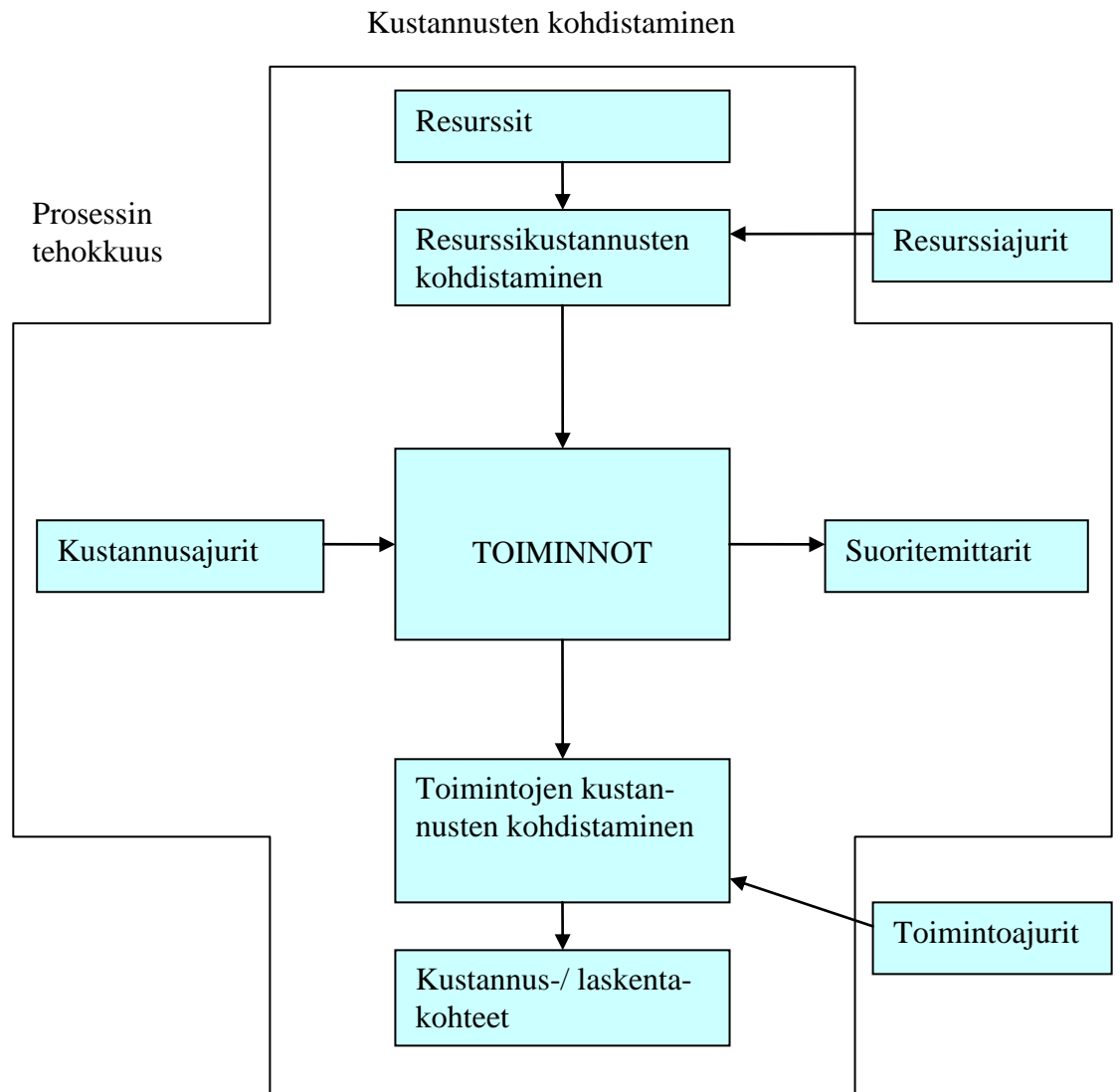
Toimintolaskenta tarkoittaa kustannuslaskentaa, jossa kustannukset selvitetään toimintoittain. Toimintojen ainoa tarkoitus on aikaansaada tuotteita ja palveluja. Toimintolaskennassa pyritään löytämään tuotteiden ja kustannusten välille selkeä yhteys. Perinteisen laskennan huomio kiinnittyy tuotteeseen kun taas toimintolaskennassa

toimintoihin. Toimintoja tässä tutkimuksessa ovat muun muassa ylläpitosiivous- ja perussiivouspalvelut. Tuotantoprosessit vaativat toimintoja ja niissä tapahtuvia suoritteita. Toiminnoilta edellytetään resursseja, kuten ihmisiä (siivoojia, laitoshuoltajia), materiaaleja (aineita ja siivousvälineitä), tiloja ja koneita. Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan aluksi resursseille ja siitä edelleen toiminnoille, sen mukaan kuinka paljon eri toiminnot käyttävät resursseja. Toiminnoilta kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle, esimerkiksi tässä tutkimuksessa siivottaville kohteille, kuten koulut tai päiväkodit, niiden kuluttamien toiminnoissa tapahtuvien suoritteiden suhteessa. Yksinkertaisesti toimintolaskenta selvittää kuinka paljon toiminnot kuluttavat resursseja ja kuinka paljon laskennan kohteet vaativat erilaisia toimintoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 133–134.)

Kokonaiskustannukset eivät toki muutu vaikka laskentatavat eroavat merkittävästi toisistaan. Erona on siis vain se, miten kustannukset jaetaan laskentakohteille. Toimintolaskenta paljastaa perinteisen laskennan puutteiden myötä laskentakohteiden vääristyneen kustannusrakenteen, jolloin toimintaa tehostamalla kokonaiskustannuksia voidaan alentaa. (Alhola 2008, 14–15, 21.)

3.2 Toimintolaskennan käsitteistö

Toimintolaskennan keskeisiä käsitteitä ovat: resurssit, toiminnot, ajurit ja kohteet. Toimintolaskennalla on kaksi ulottuvuutta, kustannusten kohdistaminen (vertikaalisuus) ja kustannusten prosessiulottuvuus (horisontaalisuus). Palvelujen tuotantoa kuten yritystäkin tulisi tarkastella kokonaisuutena sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Toimintolaskennan perusajatus voidaan kuvata CAM-I-ristillä (Consortium for Advanced Manufacturing–International), joka on esitetty kuviossa neljä.



KUVIO 4. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola 2008, 34.)

Kuviosta neljä käy ilmi, että resurssien kustannukset kohdistetaan toiminnoille resurssiajurien avulla. Tämä tapahtuu vertikaalisesti (Cost Assignment View) kun taas horisontaalisesti kustannuksia tarkastellaan prosessinäkökulmasta (Process View). (Alhola 2008, 34.) Kuviossa pystysuora osa kuvaa kustannusten kohdistamista. Siinä resurssit eli kustannukset kohdistetaan resurssiajureiden kautta toiminnoille ja sieltä edelleen toimintoajureiden avulla laskentakohteille. Vaakasuora osa taas tarkastelee toimintoketjuja. (Brimson 1992, 82.) Kuvio viisi sivulla 27 kertoo mitä nämä toimintolaskennan käsitteet sisältävät tässä työssä.

Toimintolaskennassa kohdistetaan huomio pystysuoraan osaan ja toimintoja tarkastellaan kustannusten kohdistamisen näkökulmasta. Se antaa informaatiota resursseista,

toiminnoista ja laskentakohteista eli se kuvaa kustannusten yleistä virtaa panoksista tuotokseen, joten sillä voidaan selvittää laskentakohteen kustannukset. Prosessin tehokkuuden näkökulma (vaakasuora) taas kertoo kuinka tiettyyn toimintoon liittyvä työ tehdään, ja miten se liittyy muihin toimintoihin. Lisäksi sillä saadaan selville jokaisen toiminnon kustannuskohdistimien ja suorituskykymittarien tuottamaa tietoa. Prosessin tehokkuuden näkökulmana on mitata ja kehittää kokonaisprosessia, joka tarvitaan tuotteen tai palvelun tuottamiseksi. (Alhola 2008, 35; Brimson 1992, 82–83.)

Toiminnot kuvaavat sitä mitä yrityksessä tehdään. Esimerkiksi yrityksen tuotteet ja palvelut kuluttavat toimintoja. Tärkeää on tiedostaa, että toiminnot kuluttavat resursseja. Tavanomaisia toimintoja ovat esimerkiksi tarjousten laadinta, tilausten vastaanotto, tuotteiden valmistus, pakkaaminen ja lähetys. Tässä työssä kohteena olevassa palveluorganisaatiossa toimintoja ovat erilaiset siivouspalvelut, kuten ylläpitosiivous- ja perussiivouspalvelut. (Alhola 2008, 37–39.)

Yritys tarvitsee resursseja eli voimavaroja suoriutuakseen toiminnoista. Resurssit jaetaan fyysisiin resursseihin, joita ovat esimerkiksi koneet ja toimitilat, taloudellisiin resursseihin, joita ovat pääomat ja henkisiin, osaamisen ja asenteiden, resursseihin. Resurssit ovat tuotannontekijöitä, vaikka ne voidaan määritellä monella tapaa ja niiden tehokas käyttö on menestyvän liiketoiminnan edellytys. On erityisen tärkeää, että resurssien käyttöä suunnitellaan ja seurataan. Esimerkiksi aikaresursseja ei voi varastoida ja pieneltäkin tuntuva asia saattaa kuluttaa niitä aivan turhaan. Yleensä pyrkimys tehokkaaseen ajankäyttöön johtaa tuottavuuteen ja tehokkaaseen kustannusten käyttöön. (Alhola 2008, 29, 34–35, 43.) Siivoustyössä on aikaresursseja mitattu jo kauan erilaisilla siivoustyön mitoitushjelmeillä. Itse olen ollut mitoitustyötä tekemässä 1980-luvun alkupuolella ja olen tuolloin kokenut sen voimakkaan kehittymisen muun muassa manuaalisesta laskemisesta tietokonepohjaiseen toimintaan.

Toiminnot ovat olemassa jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa, mutta ne täytyy tunnistaa ja tähän käytetään toimintoanalyysiä. Siinä selvitetään mitä yrityksessä tehdään, miten toiminnot ovat yhteyksissä toisiinsa, mikä on toimintojen tuoma lisäarvo ja mitä toiminnoissa tapahtuva tekeminen maksaa. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilähti 1995, 32; Alhola 2008, 37.)

Toiminnot luokitellaan yleensä perus- ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot toteuttavat suoritteiden aikaansaamisen ja tukitoiminnot avustavat niitä. Mahdollisuuksien mukaan tukitoimintojen kustannukset kohdistetaan perustoiminnoille, muuten ne jäävät kaikkia toimintoja koskeviksi yleiskustannuksiksi. Koska toimintolaskennan tarkoituksena on, kuten edellä on tullut esille, tuottaa tarvittavaa informaatiota laskentakohteista toiminnan parantamiseksi tulisi toiminnot jakaa arvoa lisääviin ja lisäämättömiin toimintoihin. Näin saadaan selville arvoa lisäävät ja lisäämättömät kustannukset. Näiden lisäksi esille voi tulla arvoa tuhoavia toimintoja. Toimintolaskennassa toiminnot voidaan lisäksi luokitella hierarkkisesti, esimerkiksi yritystason toimintoihin, asiakastason toimintoihin ja tuotetason toimintoihin. Toimintojen hierarkkinen määrittely auttaa ymmärtämään itse toimintoja sekä niiden kustannuskäyttäytymistä paremmin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 138–139; Alhola 2008, 37–39.)

Toimintolaskennassa ajuri tarkoittaa mittaa, jolla toiminnon kustannus kohdistetaan laskentakohteelle. Ajuri myös kertoo sen, miksi toiminto vaatii tiettyjä resursseja. Kustannusajureita on kahdenlaisia, resurssiajureita ja toimintoajureita. Resurssiajurit ovat niitä mittoja, joilla resurssien eli voimavarojen kustannukset kohdistetaan toiminnoille, ja ne ovat ensimmäisen tason ajureita. Resurssit saadaan pääkirjatilin tiedoista. Toimintoajurit ovat niitä mittoja, joilla toimintojen kustannukset kohdistetaan laskentakohteille ja ne ovat toisen tason ajureita. Resurssiajurit kohdistavat resurssit toiminnoille ja toimintoajurit toiminnoilta laskentakohteille. (Alhola 2008, 44–45; Kiuru 1994, 75.)

Toimintoajurien rinnalle voidaan ottaa käyttöön yksikkö- eli laskenta-ajureita. Niistä on hyötyä, kun halutaan selvittää saman toimintoryhmän toimintojen kustannuseroja. Yksikköajureita voivat olla käytetyt työmenetelmät tai työntekijöiden tuottavuus. (Alhola 2008, 49.)

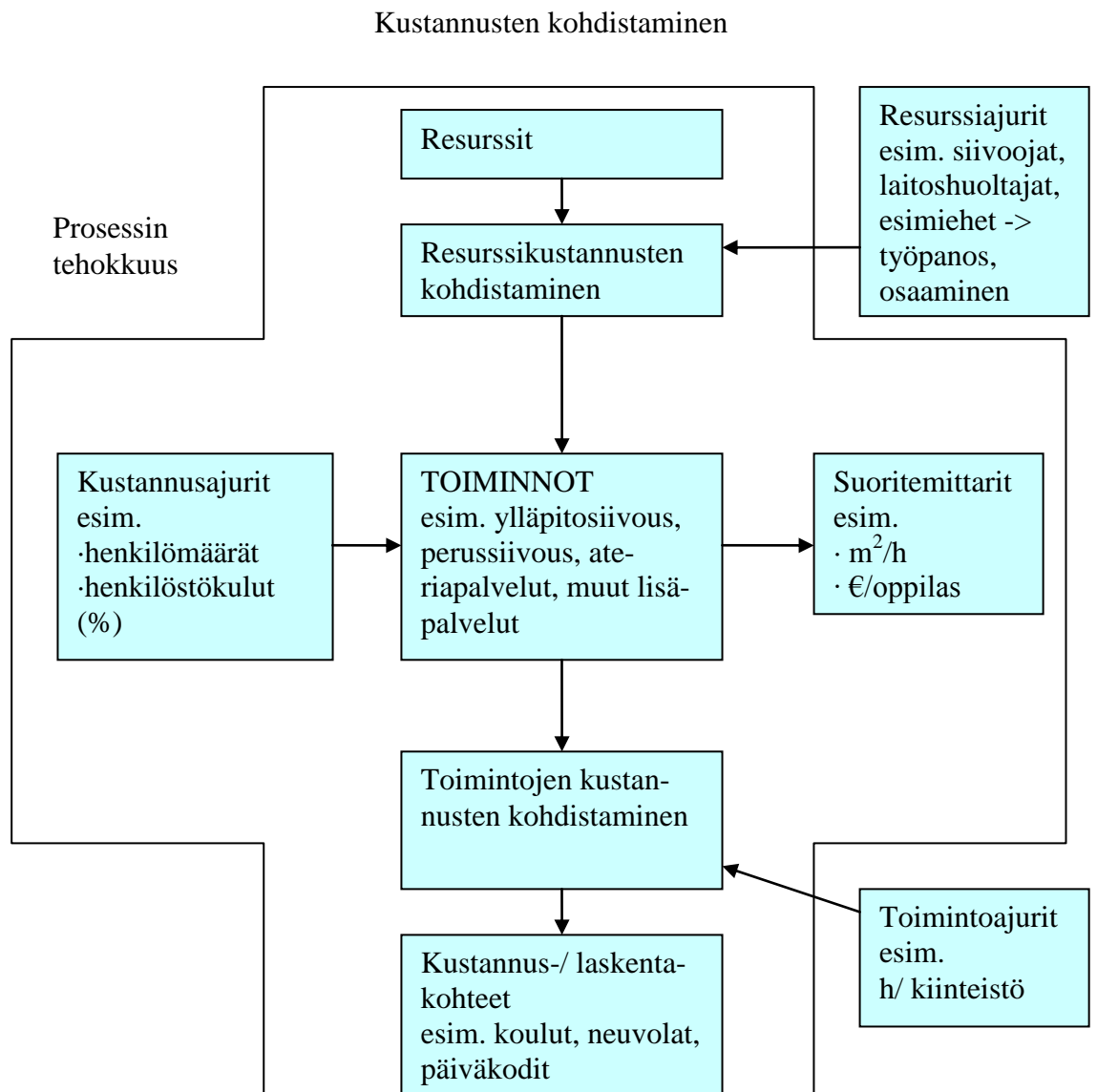
Kuten kuviossa 2 esitetään, toimintolaskenta on kaksiulotteinen. Tähän se on kehittynyt sen alkuajoista nykypäivään tultaessa. Sen on huomattu soveltuvan muuhunkin kuin tuotekohtaiseen kustannuslaskentaan. Kustannusinformaation rinnalle on alettu tuottaa ei-taloudellista tietoa. Nämä yhdessä tuottavat strategisia ja operationaalisia oivalluksia. (Turney 2002, 99.)

Kouvolan kaupungilla on käytössä Opiferus toimintolaskenta-ohjelma, jonka lähtökohtana on moduuliajattelu ja kustannusten jako kustannusajureita käyttäen. Laskentamalli koostuu kolmesta moduulista, joita ovat kulumoduulit, toimintomoduulit ja laskentakohdemoduulit. Kulumoduuliin kerätään kustannukset suoraan kirjanpidon tileiltä. Laskentakohteet saadaan kirjausjärjestelmistä. Kulut jaetaan toimintomoduuliin ja sieltä edelleen laskentakohdemoduuliin. (Softwave 2010.) Taulukkoon yksi olen koonnut esimerkiksi Kouvolan kaupungin käyttämiä Opiferus ohjelman mukaisia moduuleita ja niiden sisältöjä sekä ajurit.

TAULUKKO1. Kouvolan kaupungin puhtauspalvelujen toimintolaskelmien sisällöt (Kotro 2010)

Toimintomoduulit	Sisältö	Ajurit
Kulumoduuli	Saadaan suoraan kirjanpidon tileiltä: - Henkilöstö - Palveluiden ostot - Aineet, tarvikkeet, tavarat - Muut toimintakulut	Henkilöstömäärä, m ² , %-osuus
Toimintomoduuli	Yhteiset hallinnon toiminnot - hallinto ja kehittäminen - työnjohto Toimintokustannukset toimialoittain - ylläpitosiivous - perussiivous - lisäpalvelut	h/ kiinteistö henkilövuosi %-osuus
Laskentakohdemoduuli	Asiakaskohteet: esim. koulut, päiväkodit, neuvolat	h/asiakaskohde

Kuvioon viisi olen vielä sijoittanut Kouvolan kaupungin puhtauspalvelujen toimintolaskennan tiedot CAM-I-ristin mallin mukaan. Vaikka kaupungin käyttämä ohjelma mallintaa toimintolaskentaa toisin kuin CAM-I-risti, ne voidaan kuitenkin sijoittaa myös tähän malliin.



KUVIO 5. Kouvolan kaupungin puhtauspalvelujen toimintolaskennat Alholan toimintolaskennan näkökulman mukaan (Alhola 2008, 34)

Prosessi kuvaa toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden tarkoituksena on saavuttaa yhteinen päämäärä. Toiminnot muodostavat asiakasketjun, tarkoituksenaan tuottaa ulkopuoliselle asiakkaalle lisäarvoa. Prosessiulottuvuus tarjoaa tietoa asiakasketjun toimintojen tai pelkän prosessin kustannusajureista ja suoritemittareista. (Turney 2002, 100–101.)

Kustannusajurit määrittävät jonkin toiminnan suorittamiseen tarvittavan työmäärän ja vaivan. Ne kertovat miksi toiminto tai toimintojen ketju suoritetaan. Esimerkiksi tietty tila siivotaan päivittäin, jotta asiakkaan perustehtävän hoito mahdollistuu. Ajurit ilmaisevat myös kuinka paljon toimenpiteitä jonkin työn tekeminen vaatii. Siis esimerkiksi kuinka kauan aikaa kohteen siivoaminen vie. Kustannusajurit paljastavat myös kehittämismahdollisuuksia toiminnassa. (Turney 2002, 115–116.)

Suoritemittarit antavat kuvan toiminnoissa tehdystä työstä ja saavutetuista tuloksista. Ne kertovat kuinka hyvin toiminnot suoritetaan, esimerkiksi vastaako toiminnon suorittaminen asiakkaan tarpeita. Mittaaminen voidaan kohdistaa esimerkiksi tehokkuuteen, tuottavuuteen, käytettyyn aikaan tai työn laatuun. (Turney 2002, 123.) Esimerkiksi siivoustyön mitoitus mittaa tehokkuutta ja tuottavuutta.

3.3 Toimintojohtaminen

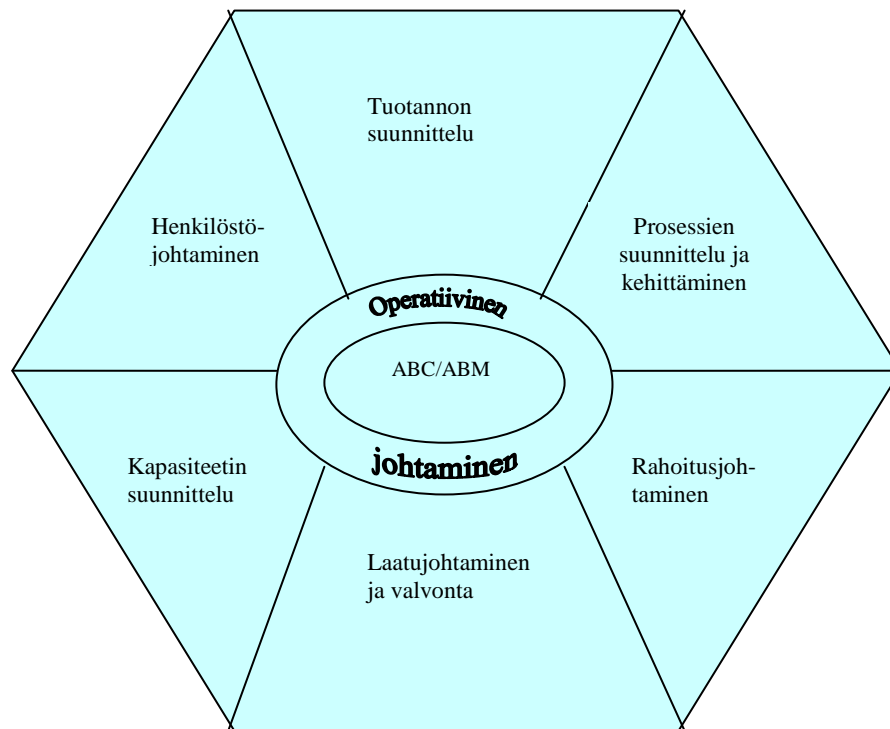
Toimintolaskennan avulla tuotetun tiedon hyväksikäyttöä ja pyrkimystä jatkuvaan parantamiseen kuvaa toimintojohtaminen, ABM (Activity Based Management). Toimintojohtamisella tarkoitetaan toimintolaskentaa suurempaa kokonaisuutta. Toimintojohtamisessa tulee keskittyä resurssien tehokkaaseen kohdistamiseen ja asiakkaan kannalta tärkeimpien toimintojen kehittämiseen. (Alhola 2008, 85; Turney 2002, 157–158.)

Toimintojohtaminen on prosessien hallintaa. Se mahdollistaa tiedon tehokkaan hyväksikäytön toimintojen kehittämisessä. Toimintolaskentajärjestelmän tuottamaa tietoa analysoimalla voi lisätä palvelutoiminnan kehittämismahdollisuuksia. (Turney 2002, 221.)

Turneyn (2002, 221) mukaan toimintojohtaminen auttaa asettamaan asioita strategiseen tärkeysjärjestykseen ja toteuttamaan tuota valittua strategiaa. Toimintoperusteisten suoritemittarien avulla voidaan toimintoja johtaa siten, että tavoitteisiin päästään kannattavasti. Toimintojohtamisella voidaan hänen mielestään lisäksi parantaa palvelua ja palvelun laatua ja silti saada merkittäviäkin kustannusten alenemisiä aikaan. Lisäksi investointeja voidaan ohjata alueille, joilla kehitysmahdollisuudet ovat suurimmat. Toimintojohtamisen myötä toiminnoista tuli keskeinen hallinnon elementti. Nii-

den perusteella vahvistetaan painopistealueet, määritellään tavoitteet, jaetaan ja hallinnoidaan resursseja, seurataan tuloksia ja raportoidaan niistä.

Gupta ja Galloway (2003, 132) kuvaavat miten operatiivisen johtamisen eri osa-alueet yhdistyvät toimintojohtamisessa. He ovat muotoilleet ideansa kuusikulmion muotoon (Operations hexagon), jonka olen muotoillut kuvioon kuusi.



KUVIO 6. Operatiivinen kuusikulmio, operatiivisen johtamisen malli (Gupta & Galloway 2003, 132)

Kuviossa huomion kohteina ovat tuotannon suunnittelu, laatujohtaminen, prosessien kehittäminen, rahoitusjohtaminen, kapasiteettikysymykset sekä henkilöstöjohtaminen. Kuusikulmiossa esiintyy toimintolaskennan perusideat ja tutkijat korostavat, että kyseessä on mittausjärjestelmä. (Gupta & Galloway 2003, 132).

Tammen (2006, 139) mukaan toimintojohtaminen on laajentunut ja monipuolistunut sovellettaessa sitä julkiseen toimintaan. Hänen mukaansa henkilöstöjohtaminen tulee vielä korostumaan ja kokonaisuuksien hahmottamisen tarve lisääntyy. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa strategioiden korostumista.

3.4 Toimintojohtamisen ja toimintolaskennan keskinäinen suhde

Toimintolaskenta keskittyy kustannusten laskentaan, ja se toimii tehokkaimmin, mikäli se kytketään toimintojohtamiseen. Toimintojohtaminen merkitsee periaatteessa toimintolaskennan tulosten hyväksikäyttöä; erityisesti prosessien suorituskyvyn kehittämisessä. Se asettaa toimintolaskennan antaman tiedon johdon tiedonsaannin päälähteeksi. (Alhola 2008, 8, 15.)

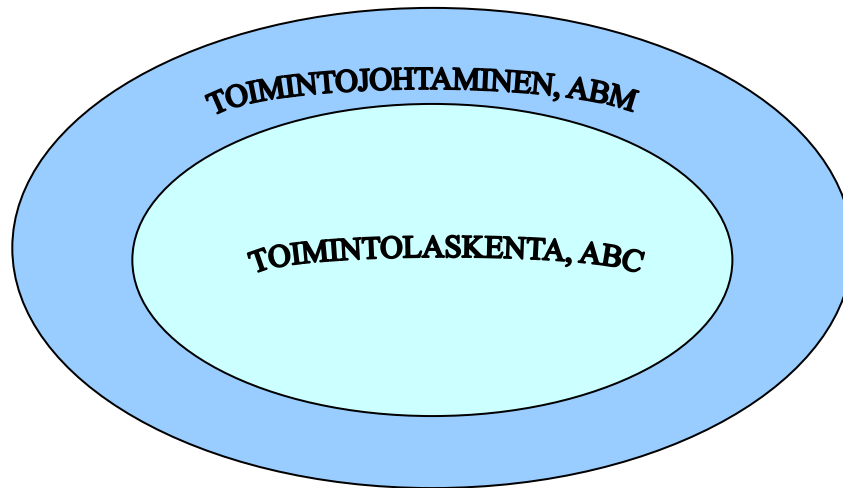
Toimintojohtaminen ei ole kirjanpitoimenetelmä, vaan johtamis- ja mittausmenetelmä. Johtaminen tulee esille suunnittelussa, toimeenpanossa ja ohjauksessa. Toimintojohtamisen avulla mitataan ja laskelmoidusti valitaan menestyksen edellyttämät toimenpiteet sekä selvitetään aika-ajoin se, kuinka toimenpiteiden toteutuksessa menestytään. (Alhola 2008, 8, 15.)

Toimintojen kehittäminen on yksi tärkeimmistä asioista toimintojohtamisessa. Toimintojen suorituskyvyn parantaminen tapahtuu kolmessa vaiheessa. Ensin toimintoja analysoidaan, jotta kehitysmahdollisuuksia löydetään. Seuraavaksi selvitetään kustannusten aiheuttajat eli kustannusajurit, jotta selviää tapahtuuko jossakin toiminnossa tuhlausta. Kolmantena asiana on valita mitattavaksi tärkeimpiä toiminnan kohteita. (Turney 2002, 163.)

Tärkeää toimintojen analysoinnissa on tunnistaa epäolennaiset toiminnot eli onko toiminto asiakkaan tai yrityksen kannalta tarpeellinen. Tärkeää on tunnistaa merkittävimmät toiminnot, koska ne yleensä muodostavat suurimman osan yrityksen kustannuksista. Myös toimintojen välisten yhteyksien tunnistaminen on tärkeää, jotta toiminnot yhdessä pyrkivät samaan päämäärään. Toimintojen ketjun tulisi olla mahdollisimman tehokas, eikä niissä saisi olla päällekkäisiä toimintoja. (Turney 2002, 164–165.)

Kustannusten aiheuttajat tulee ymmärtää ja hallita, jotta voidaan kehittyä. Tuntemalla kustannusten aiheuttajat pystyy paljastamaan mahdollisen tuhlauksen. Tuhlauksen poistaminen saattaa vaatia prosessien uudelleenjärjestelyjä. (Turney 2002, 174.)

Kustannusten ohella johdon on tunnettava paljon muutakin. Se tarvitsee tietoa muun muassa siitä, miten tuottavuutta, tehokkuutta ja päätöksentekoa voidaan parantaa. Turney kuvaa (2002, 157) toimintolaskennan ja toimintojohtamisen riippuvuutta seuraavasti kuviossa seitsemän:



KUVIO 7. Toimintolaskenta ja toimintojohtaminen liittyvät läheisesti toisiinsa (Turney 2002, 157).

Toimintolaskenta (ABC) on keskellä toimintojohtamisen (ABM) sydämessä. Toimintojohtaminen ympäröi toimintolaskentaa ja saa voimansa sen tietokannasta. Toimintojohtaminen pyrkii kahteen tavoitteeseen:

- Parantamaan asiakkaiden saamaa hyötyä.
- Parantamaan hyödyn tuottamaa tulosta.

Nämä tavoitteet saavutetaan keskittymällä toimintojen johtamiseen, joka alkaa yksinkertaisesti sen ymmärtämisestä, että asiakkaalla on hyvin yksinkertaiset tarpeet: ”He haluavat tuotteita ja palveluja, jotka tyydyttävät heidän erityistarpeitaan. He haluavat laatua. He haluavat palvelua. He haluavat kohtuullisia hintoja. He haluavat olla iloisia. Ja he haluavat sen nyt! Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on tätä kaikkea. Se, että tämä voidaan tehdä kannattavasti, on toinen asia.”(Turney 2002, 157.)

Toimintojohtamista ymmärtävät myös henkilöt, joilla ei ole laskentakoulutusta, koska siinä puhutaan toiminnoista ja tekemisestä eli juuri siitä, mitä johtajat johtavat. Se on johtamistapa, jossa huomio kiinnitetään toimintojen ohjaamiseen niin, että sekä asiakkaiden saama lisäarvo että organisaation tulos jatkuvasti parantuvat. (Alhola 2008, 8, 15.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Toteutan tämän opinnäytetyön siten, että se noudattaa perinteistä tutkimusrakennetta, soveltamalla kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimuksen menetelmää, jota kuvaan seuraavassa tarkemmin. Pohdin pitkään mikä olisi työn näkökulma ja teoreettinen lähtökohta, siksi olen pohtinut asiaa syvällisemmin aina filosofisista lähtökohdista asti. Kuvaan siksi myös tämän prosessin tässä työssä.

4. 1 Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2002, 117) tuovat esiin, että tutkimus perustuu aina piileviin oletuksiin, silloinkin kun se on käytännöllinen ja työelämälähtöinen. Oletuksia he pitävät filosofisina perusteiltaan. Näiden ymmärtäminen on heidän mielestään tärkeää, koska siltä pohjalta on helpompi perustella tutkimuksellisia ratkaisuja.

Laadullisen tutkimuksen taustafilosofioita ovat hermeneutiikka, joka korostaa ymmärrettävää suhtautumista tutkittavaan maailmaan ja fenomenologia, joka keskittyy tutkimaan ilmiötä. Jonkinlaisena vastakohtana näille voidaan pitää positivistista tieteenfilosofiaa, jossa kaikki tieto voidaan todeta mittaamalla ja havaittava todellisuus on tiedon perusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 27–38; Hirsjärvi ym. 2002, 129.) Tässä työssä tarkoituksena on kuvata tapausta eli puhtauspalveluesimiesten käsityksiä toimintolaskennasta ja sen hyödyntämisestä toimintojohtamisessa ja tavoitteena on luoda parempi ymmärrys tästä asiasta. Siksi sovellan hermeneuttista ymmärtämiseen tähtäävää tutkimusotetta.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 15) esittävät von Wrightin arvon erilaisten filosofioiden yhdistymisestä. Von Wrightin mukaan analyttisen filosofian ja selkeästi fenomenologisen tai hermeneuttisen filosofian näkemyksiä ei voi enää varmuudella erottaa toisistaan. Hänen mukaansa erityistieteissä tulee olemaan tulevaisuudessa sääntönä yhdistää erilaisia tieteenfilosofioita ja tutkimuksen traditioita. Tähän näkemykseen tulkitseen liittyvän myös Anttilan (2009) näkemyksen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden toteuttamisen kolmesta pääasiallisesta valtaparadigmasta eli vakiintuneesta käytännöstä.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden toteuttamisessa on Anttilan (2009) mukaan seuraavat kolme vakiintunutta käytäntöä:

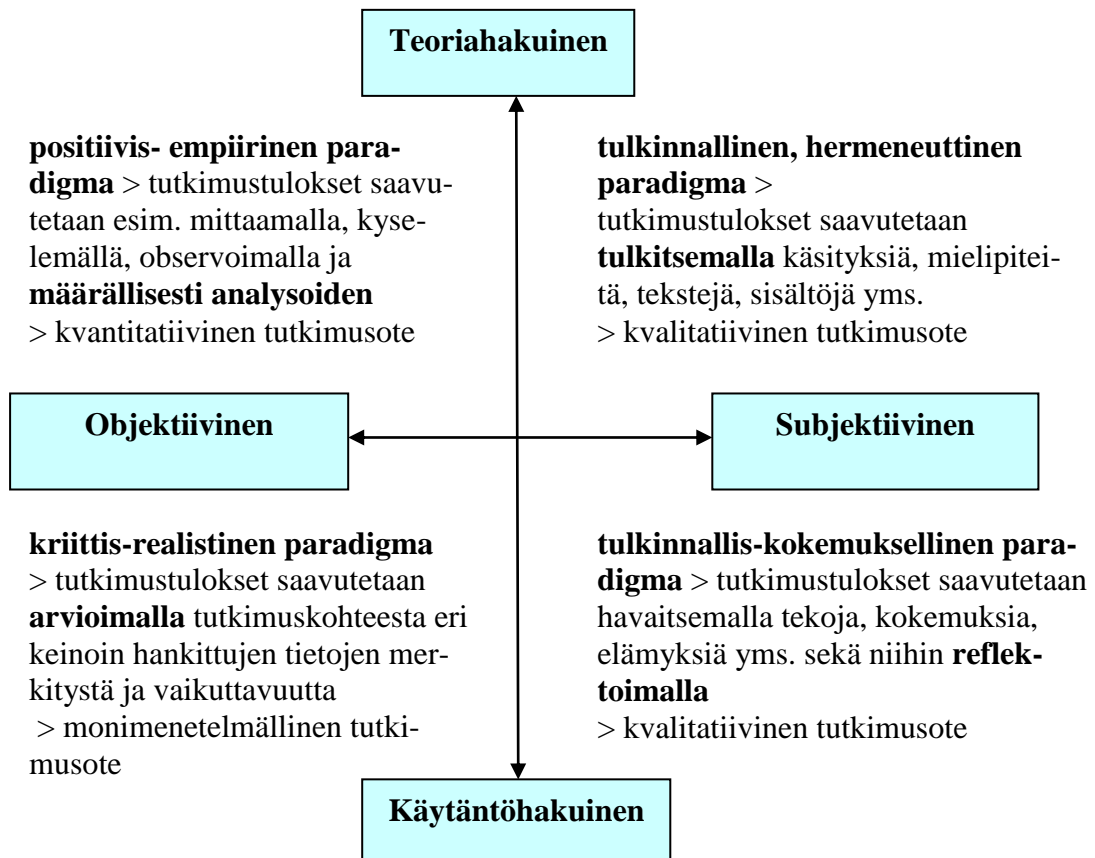
1. Perinteinen akateeminen näkemys ja sen kaksi pääsuuntausta, joita ovat kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote ja kvalitatiivinen eli laadullinen ja tulkinnallinen tutkimusote. Kvantitatiivinen tutkimusote rakentuu deduktiivisen päättelyn logiikalle eli lähtökohtana on teoria josta siirrytään käytäntöön, empiriaan. Kvalitatiivinen tutkimusote puolestaan lähtee empiriasta kohti teoriaa eli se on induktiivista päättelyn logiikkaa.
2. Näkemys, joka painottaa kokemuksellisuutta, intuitiivisuutta ja luovia oivalluksia.
3. Ammatillinen näkemys, joka painottaa työhön liittyviä asioita, kuten tekemisen ja prosessien hallintaa sekä toiminnan tuloksellisuutta.

Uusissa tutkimustraditioissa on alettu Anttilan (2009) mukaan korostaa yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta. Hänen mukaansa prosessien ja systeemien sekä sosiaalisten diskurssien tutkimus on alkanut kiinnostaa eri tieteenalojen tutkimuksissa. Niissä korostetaan yksilöä ja yhteisöjä erillisinä, itsenäisinä, omaehtoisina toimijoina ja vaikuttajina.

Hirsjärven ym. (2002, 117) mielestä tutkimusmenetelmä heijastaa taustalla olevaa tutkimusotetta. Edellä esiin tulleen perinteisen akateemisen tutkimuksen lisäksi Anttila (2009) tuo tutkimusmenetelmien lähtökohtien tarkasteluun myös kolmannen tutkimuksen polun erityisesti ammattikorkeakoulun opinnäytetöihin soveltuvan prosessinkulku -näkökulman.

Hirsjärvi ym. (2002, 124) korostavat, että kvantitatiivinen tutkimus yhdistetään tiettyihin aineiston keruun tapoihin (survey-kyselyt, kenttätutkimukset) tai kvalitatiivisen tutkimuksen ei-numeeriseen piirteeseen (suulliset selonteot, haastattelut). Kuitenkin monissa tutkimuksissa käytetään ja voi käyttää sekä määrällistä että laadullista lähestymistapaa tai näiden yhdistelmää. Anttilan (2009) mukaan määrällisissä ja laadullisissa metodeissa on myös keinoja tutkia prosesseja, mutta hän näkee niiden ongelmaksi välttelevän suhtautumisen tuloshakuisuuteen ja siksi ne eivät tuota konkreettisia tuloksia vaan pyrkivät vain kohteen kuvailuun. Hänen mukaansa menetelmät tulisi valita läheltä käytännön tasoa, kun tutkimusta tehdään käytännön työn piiristä.

Ennen tutkimuksen toteuttamista tutkijan on Anttilan (2007, 23) mukaan määriteltävä oma positionsa eli asemansa suhteessa tutkittavaan asiaan. Hän kuvaa kehittämishankkeen tutkimuksellisen otteen valintaa nelikenttäakselilla (kuvio kahdeksan). Näistä saadaan esille neljä erilaista tutkimuksellista näkemystä eli paradigmaa.



KUVIO 8. Kehittämishankkeen tutkimuksellisen otteen valinta (Anttila 2007, 23 Anttilan 2006, 475 mukaan).

Kuvan pystysuoralla akselilla määritetään tavoite teoriaan tai käytäntöön suuntautumisen välillä. Vaakasuoralla akselilla tehtävänä on miettiä, saadaanko tieto ulkopuolelta tulevista seikoista vai omassa itsessä koettavissa olevista seikoista. (Anttila 2007, 23.) Jos tutkittavana on käytännön tulosten saavuttamiseen tähtäävä prosessi, huomio kiinnitetään nelikentän alareunan lohkoihin. Teoriapainotteinen tutkimus puolestaan asetuu nelikentän yläreunan lohkoihin. Anttilan (2007, 24) mukaan kehittämishankkeessa

voi huomio kiinnittyä yhtä hyvin nelikentän kaikkiin lohkoihin tai vai yhteen näkökulmaan.

Suunnitellessani tämän opinnäytetyön toteuttamista pohdin sen lähtökohtia. Aihe itsessään on käytäntöhakuinen ja se toteutetaan toimintaa tuottavassa organisaatiossa, joten luontevinta olisi ollut tehdä kehittämistyö tähän organisaatioon. Alustavat keskustelut työn tilaajan kanssa kuitenkin osoittivat, että erilaiset toimintatutkimukset eivät ole nyt ajankohtaisia tässä organisaatiossa. Organisaation toiminta on vasta alkanut ja etsimässä toimintamuotojaan, joten kehitettävät asiat eivät ole vielä ehtineet nousta pintaan, eikä niiden kehittämiseen työyhteisössä ole vielä riittäviä fyysisiä eikä psyykkisiä voimavaroja käytettävissä. Näistä seikoista johtuen tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksena ja opinnäytetyön tutkimuksellinen ote asettuu tulkinnallisen, hermeneuttisen paradigman lohkoon eli nelikentän oikeaan yläkulmaan. Tämä siksi, että kiinnostuksen kohteena ovat haastateltavien tutkittavalle aiheelle antamat tulkinat ja merkitykset, ja siksi niitä tutkitaan laadullisin menetelmin.

4.2 Tutkimusstrategia

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii tähän opinnäytetyöhön, koska sen avulla voi löytää vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 4-5) mukaan laadullisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on todellisuuden sosiaalinen rakentuminen ja sen tulkitseminen. Laadullisen tutkimuksen etuina ovat joustavuus ja tutkimuksellisempi ote verrattuna kvantitatiiviseen tutkimustapaan, jossa aineiston hankinta ja analyysi ovat luonteeltaan strukturoidumpia.

Metsämuurosen (2006, 88) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi, kun tutkija on kiinnostunut tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä yleisluonteisesta rakentumisesta. Lisäksi kiinnostus yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteeseen tietyissä tapahtumissa puoltaa laadullista tutkimusotetta. Mielestäni selvitys siitä, miten Kouvolan kaupungin puhtauspalvelujen esimiestehtävissä olevat henkilöt käsittävät toimintolaskennan informaatiota omassa johtamistyössään onnistuu parhaiten laadullisella tutkimusotteella, koska tutkimuksessa en ole kiinnostunut puhtauspalvelujen yleisluonteisista toimintamalleista, vaan nimenomaan yksilöiden kokemuksista.

Toteutan tutkimuksen haastatteleamalla puhtauspalvelujen esimiestehtävissä olevia henkilöitä ja tutkimusstrategiana on kuvaileva tapaustutkimus, joka mahdollistaa tutkimisen siten, että kohderyhmänä voi olla jokin erityinen ryhmä, josta saatua tietoa ei välttämättä voi suoraan yleistää. Tapaustutkimuksen perimmäinen tehtävä on tehdä tapauksesta ymmärrettävä, lukijalleen helposti hahmotettava ja väittämiltään perusteltu kokonaisuus (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 258).

4.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksesta (case study research) on esitetty monia määritelmiä. Anttila (2007, 119) määrittelee tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi, jossa tutkittavaa kohdetta lähestytään tosielämän kontekstissa. Hänen mukaansa se on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin välimaastoon asettuva menetelmä. Erikssonin & Koistisen (2005, 4) mielestä tapaustutkimus on koko tutkimusprosessia ohjaava strategia, koska siinä voidaan käyttää monenlaisia aineiston analyysimenetelmiä eli metodeita. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 65–66) pitävät tapaustutkimusta tutkimuksellisena näkökulmana, sillä heidän näkemyksensä mukaan sen voi toteuttaa hyvin erilaisin metodein ja myös eri menetelmiä ja aineistoja yhdistellen. Yin (2003, 10) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä tarkastellaan rajatussa ympäristössä, todellisessa tapahtumakontekstissa, siellä, missä ilmiö on havaittavissa. Tutkimuksen tulokset ovat siten sidottuja aikaan ja paikkaan.

Mielestäni yhteistä näille määritelmille näyttää olevan se, että niiden lähtökohtana on tapaustutkimuksen pyrkimys tuottaa intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Anttilan (2007, 119) mukaan tapaustutkimuksella saadaan syvempää ymmärrystä kohteestaan ja sillä voidaan saada siitä hyvin organisoitu kuva. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten ja miksi -kysymysten avulla (Eriksson & Koistinen 2005, 5; Yin 2003, 5-9).

Anttilan (2007, 119–120) mukaan tapaustutkimuksessa valitaan tutkimuskohteeksi yleensä yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Hänen mukaansa tapaustutkimus koh-

distuu enemmän kuvaukseen kuin tulkintaan. Kuvailevat menetelmät eivät välttämättä pyri selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja, tekemään ennusteita, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen totuudenmukainen kuvailu. Totuuden mukaiseen tapauksen kuvailuun pyritään myös tässä työssä.

Tapaustutkimus pyrkii siis tapauksen, casen, ymmärtämiseen ja ongelman ratkaisuun. Toisin sanoen, pyritään tulkitsemaan mistä tapauksessa on kyse ja mitä siitä on opittavissa tutkimalla sitä. Staken (1995, 4) mukaan tapaustutkimuksen yksi tärkeimmistä kysymyksistä on: ”*mitä voimme oppia tapauksesta?*” Keskeinen ajatus on tarkastella tapausta tietyssä kontekstissa. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö tai ihmisryhmä, tapahtuma, toiminto, prosessi, instituutio tai maantieteellinen paikka/ alue. Oleellista on, että se voidaan ymmärtää tietyssä kokonaisuutena, tapauksena. Tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta, eikä sillä pyritä tilastolliseen yleistämiseen (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-12).

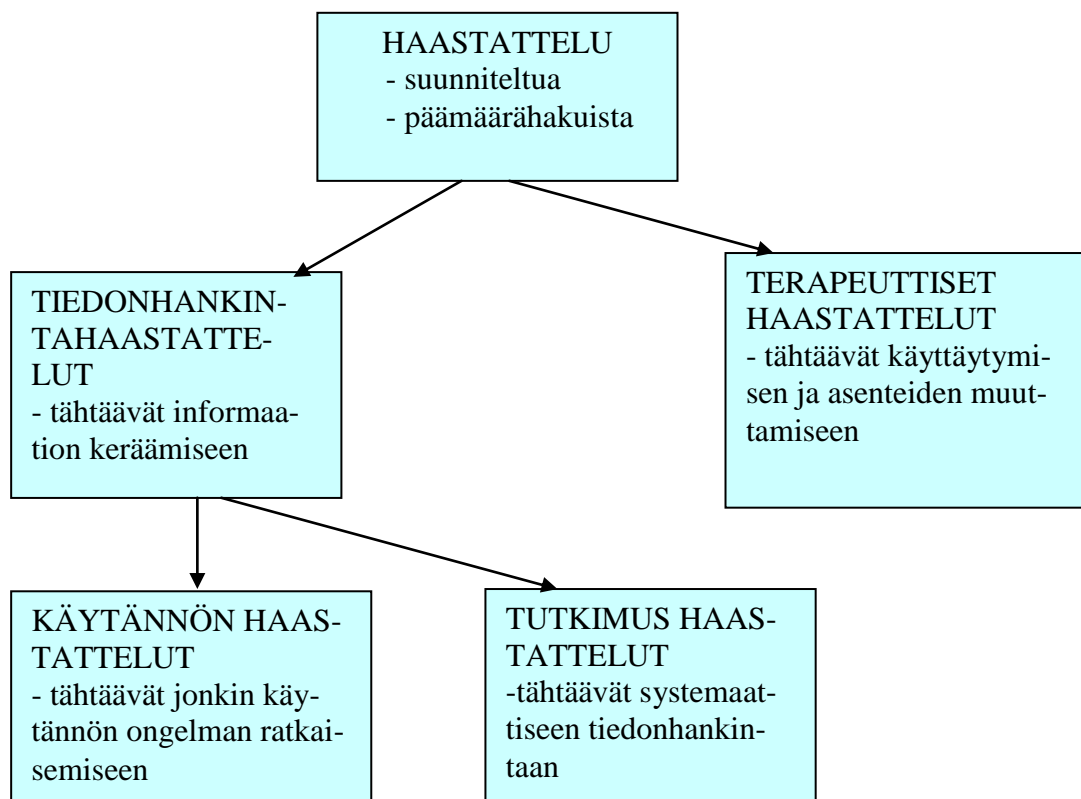
Tämä tutkimus on luonteeltaan intensiivinen tapaustutkimus. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tavoitteena on ainutlaatuisen tapauksen tiheä kuvaaminen, tulkinta ja ymmärtäminen. Tavoitteena on tuottaa kontekstualisoitua tietoa yhdestä tai enintään parista tapauksesta. Intensiivisessä tutkimuksessa ei tehdä yleistyksiä vaan selvitetään kyseisen tapauksen toiminnan logiikkaa, jolloin tapauksen toimijoiden sisäinen maailma on tutkimuksen pääasiallinen mielenkiinnon kohde. Tutkimuksessa tarkastelen tapausta haastateltavien näkökulmasta, mikä on tyypillistä intensiiviselle tutkimukselle. (Eriksson & Koistinen 2005, 15–16.)

4.2.2 Haastattelu

Tapaustutkimuksessa voi hyvin hyödyntää monenlaisia aineistolähteitä ja käyttää niitä rinnakkain. Tyypillisiä aineistolähteitä ovat haastattelut, mutta myös havainnointi, erilaiset dokumentit, kuten kokouspöytäkirjat, esitteet, muistiinpanot ja niin edelleen ovat hyviä lähdeaineistoja tapaustutkimuksessa. Keskeisimpänä aineiston keruun menetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty haastatteluja. Eskolan ja Suorannan (1998, 86) mukaan haastattelut ovat Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Yleisin syy käyttää haastatteluja on niistä saatava informaatio, jota ei ole saatavissa jul-

kaistussa muodossa. Toisaalta niiden kautta saadaan myös parhaiten tietoa ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä tutkittavasta aiheesta. Haastattelumenetelmän joustavuus, mutta tutkittavassa aiheessa pysyttäytyminen, mahdollistavat tarkoituksenmukaisen ja rikkaan aineiston saavuttamisen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 80–81.)

Haastattelun tarkoitus on informaation keräys ja sen toteuttaminen edellyttää ennakkosuunnittelua. Hirsjärvi ja Hurme (1988) luokittelevat olemassa olevat haastattelun lajit seuraavasti (Metsämuuronen 2006, 112; Ritvanen 2000, 74)



KUVIO 9. Haastattelun lajit (Hirsjärvi & Hurme 1988, 26; Metsämuuronen 2006, 112 mukaan)

Metsämuuronen (2006, 113–115) mukaan haastattelu soveltuu monenlaiseen tilanteeseen tutkimusmenetelmäksi. Se on nopea tapa saada tietoa, vaikkakin se on työläs tapa. Hän jakaa haastattelut kolmeen tapaan strukturointiasteen mukaan: 1. Strukturoitu haastattelu on yleensä lomakehaastattelu, jossa on kaikille samanlaiset ja samassa järjestyksessä olevat kysymykset. 2. Puolistrukturoidussa haastattelussa, jota Metsämuuronen mukaan nimitetään myös temahaastatteluksi, haastattelu kohdistuu ennalta va-

littuihin teemoihin. Tässä haastattelumuodossa ei kysymyksiä eikä niiden esittämisjärjestystä ole tarkasti määritelty. 3. Avoimessa eli ei-strukturoidussa haastattelussa on kysymys lähinnä keskustelusta. Siinä ei ole ennalta määrättyjä kysymyksiä eikä haastattelija ohjaile keskustelua.

Tiedonkeruumenetelmänä tässä työssä oli tarkoitus käyttää lomakehaastattelua, jota olisi täydennetty henkilökohtaisilla haastatteluilla. Laadin 15 aiheeseen liittyvää kysymystä ja lähetin ne sähköpostilla kaikille haastatteluun osallistuville. Viikon kuluttua soitin jokaiselle sopiakseni henkilökohtaisesta haastattelusta. Keskustelin jokaisen kanssa puhelimesta niin, että näitä käytyjä keskusteluja voi luonnehtia esihaastatteluksi. Keskusteluissa tuli esille, että laatimani kysymykset tuntuivat haastateltavista vaikeilta vastata ja he kaipasivat niihin tarkentavia selvityksiä. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 72) mukaan esihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, aihepiirin järjestystä ja kysymysten muotoa. Heidän mukaansa haastattelun tekijä voi näin saada selville muun muassa kuinka kysymykset on ymmärretty ja miten haastateltavat ajattelevat aiheesta.

Esihaastattelussa esiin tulleiden tietojen pohjalta päätin vaihtaa aineistonkeruumenetelmän strukturoidusta haastattelusta puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi, koska se antaa haastateltavalle tilaa vastata kysymyksiin laajemmin ja avoimemmin kuin tiukasti rakennettu haastattelu. Standardoitu haastattelu- tai kysymysrunko köyhdyttää haastateltavilta saatavaa tietoa. Puolistrukturoidussa rakenteessa haastattelijalla on mahdollisuus täydentää haastattelua uusilla ja tarkentavilla kysymyksillä, mikä mahdollistaa entistä rikkaamman aineiston saavuttamisen. Avoimessa haastattelussa taas haastattelun keskustelumainen tapa voi viedä haastattelun tutkimusaiheen sivuun keskustelusta nousevien ajatusten ohjatessa keskustelun etenemistä. (Eskola & Suoranata 1998, 85–88.)

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin. Sille on myös ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen. Haastattelu suunnataan siis tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja myös sanatonta kokemustietoa. Siinä korostuu haastateltavien oma elämysmaailma. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Teema-aiheet muodostin tutkimuskysymysten pohjalta. Teemoiksi muodostui toimintolaskennan informaation tulkinta, toimintolaskennan hyödyt johtamisen tukena ja toimintolaskenta puhtauspalvelujen johtamisessa tulevaisuudessa. Näitä aiheita lähestyin haastattelussa tiedollisesta näkökulmasta eli siitä mitä haastateltavat asiasta tietävät, ja toisaalta lähestyin aihetta heidän suhtautumisensa näkökulmasta. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 66–67) mukaan valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu. Yksityiskohtaista kysymysluetteloa ei käytetä, vaan laaditaan teema-alueuuttelo. Teema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät, ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus sallivat. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkijan lisäksi myös tutkittava toimii tarkentajana. Hän ikään kuin omilla vastauksillaan tarkentaa ja syventää teema-alueita. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen.

4.2.3 Aineisto ja sen kerääminen

Haastateltavaksi valitsin kaikki Kouvolan kaupungin puhtauspalveluesimiehet ja puhtauspalvelusuunnittelijat, yhteensä kahdeksan haastateltavaa. Heillä kaikilla on omat toiminta- ja kehittämisalueensa, joten tasapainoisen ja monipuolisen kuvan saamiseksi oli tärkeää haastatella heitä kaikkia. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 58) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei haastateltavien määrää ole tavallisesti tarkkaan määritellyt. Hirsjärven ym. (2002, 169) mielestä aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tällöin on tapahtunut saturaatio. Eskola ja Suoranta (1998, 62–63) puhuvat aineiston kylläntymisestä. Heidän mielestään olennaista ei ole aineiston määrä, vaan haastatteluja tarvitaan se määrä, mikä on aiheen kannalta välttämätöntä. Heidän mielestään minkäänlaista saturaatiota ei voi saavuttaa ellei ole selvillä mitä aineistosta haetaan. Periaatteessa aineiston kerääminen voidaan lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa on Hirsjärven ym. (2002, 168) mukaan tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta, voi haastattelija valita myös yhden luonnollisesti olemassa olevan ryhmän ja haastatella kaikki tämän ryhmän jäsenet. Tässä työssä olen toiminut juuri näin.

Olin sopinut haastattelun tekemisestä työn tilaajan kanssa. Käyttäjäpalvelujohtaja Päivi Takkinen lähetti sähköpostiviestin, jossa hän esitti toiveen, että jokainen puhtauspalveluesimies ja –suunnittelija osallistuisi haastatteluun, koska hän piti tärkeänä heidän työssään talouden parempaa hallintaa ja toivoi työni palvelevan tulevaisuudessa heidän kehittymistään ja onnistumistaan. Kaikki halusivat osallistua tutkimukseeni. Aineiston keruun aloitin sopimalla puhelimitse haastatteluajankohdan. Haastattelut tein yhden viikon aikana toukokuun alussa 2010.

Haastattelut tein muuten haastateltavien omissa työhuoneissa paitsi kaksi haastattelua tein oman työpaikkani neuvotteluhuoneissa. Kaikissa tilanteissa saimme olla rauhassa eikä ulkopuolisia häiriötekijöitä ollut. Yksi haastattelu on tehty sähköpostin ja puhelimen välityksellä haastateltavan pyynnöstä ja tätä haastattelua ei ole äänitetty. Muut haastattelut on nauhoitettu heidän suostumuksellaan. Nauhoitukseen olen käyttänyt kahdessa ensimmäisessä haastattelussa videokameraa kuvaamatta haastateltavaa, taltioin vain äänen. Tämä tapa selvästi vaikutti haastateltaviin häiritsevästi. Loppuja haastatteluja varten sain käyttööni nykyaikaisen taltiointilaitteen, joka oli niin pieni, ettei sen olemassa oloa juurikaan huomannut, eikä se siten häirinnyt haastattelua niin paljon kuin kameran käyttö.

Yksi haastattelu toteutettiin parihaastatteluna ja muut on tehty yksilöhaastatteluina, haastateltavien toiveiden mukaisesti. Haastattelut etenivät aiemmin esittelemäni teemahaastattelurungon mukaisesti. Ensimmäisen haastateltavan kanssa sovimme, että hän on teemahaastattelurungon testaja ja muutoksia voidaan tehdä hänen palautteensa perusteella. Oleellisia muutoksia ei kuitenkaan tässä vaiheessa tarvinnut enää tehdä, joten haastatteluja jatkettiin samalla mallilla loppuun asti.

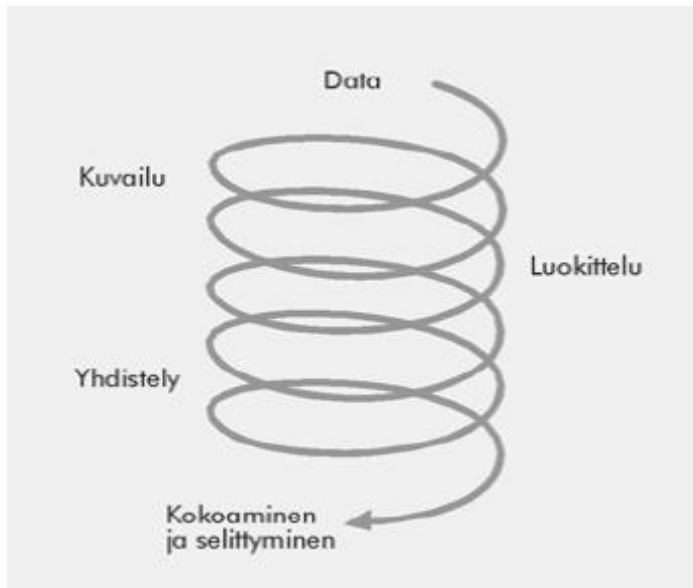
Haastattelun aluksi jaoin jokaiselle kirjallisesti, ja kerroin sanallisesti, opinnäytetyöni tarkoituksen ja tarkensin heille, mistä asioista halusin heiltä saada tietoa työtäni varten. Kerroin haastattelun teemat ja miten tarkoitukseni on tarkastella asiaa. Kerroin myös haastattelutilanteen luottamuksellisuudesta, sen keskeyttämismahdollisuudesta sekä nauhojen asianmukaisesta hävittämisestä. Rohkaisin kysymysten avulla haastateltavia kertomaan juuri ne asiat toimintolaskelmista ja –johtamisesta, mitä he itse pitivät merkittävinä ja kerroin, että en ole testaamassa heidän tietämystään asiasta.

Haastattelut etenivät siten, että kysyin heiltä taustatietoina heidän työkokemuksestaan ja pyysin heitä kertomaan nykyisestä työnkuvastaan. Tämän jälkeen keskustelut etenivät teemojen mukaan, ei kuitenkaan määrättyssä järjestyksessä. Haastattelut eivät olleet ilmapiiriltään virallisia vaan tavallisia keskusteluja, joita ohjasin kysymysten avulla. Keskustelujen pituus vaihteli 51,14 minuutista 57,53 minuuttiin. Haastattelujen loppuksi kerroin miten aion heille valmiin työn esitellä ja, että he saavat sen aikanaan luettavaksi.

4.2.4 Aineiston analyysi

Teemahaastattelulla saadaan yleensä runsaasti aineistoa. Käsittelyn alkuvaiheessa on päätettävä, miten tätä materiaalia käytetään. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 138) mukaan aineiston alkukäsittelyyn on valittavana kaksi tapaa. Ensimmäinen tapa on, että aineisto litteroidaan, eli koko haastattelu kirjoitetaan tekstiksi sanasta sanaan tai se tehdään valikoiden, esimerkiksi teema-alueittain. Toinen tapa on tehdä päätelmät tai muuttujien koodaaminen suoraan nauhoista ja nauhoissa olevaa aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi. Aineiston käsittely ja sen analyysi tulisi Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 135) mukaan aloittaa mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. Tällöin aineisto on vielä muistissa ja tutkijaa innostavaa. Näitä haastatteluja en purkanut litteroimalla sanasta sanaan vaan keräsin tiedot teema-alueittain, koska haastateltavat ihmiset olivat minulle jo entuudestaan tuttuja ja aineisto on joiltakin osin hyvin keskustelevaa. Toisaalta keskusteluista oli helppoa löytää teemoihin liittyviä asioita analysoitavaksi ja analysointi tehtiin heti haastattelujen jälkeen, jolloin haastateltavien sanaton viestintä oli vielä muistissa.

Sisällönanalyysi on tapa kuvailla tutkittavaa ilmiötä. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 144) sekä Anttila (2006, 280) kuvaavat analyysia vaiheittaiseksi tai spiraaliseksi, jota voi nimittää hermeneuttiseksi kehäksi (kuvio 10).



KUVIO10. Laadullisen analyysin spiraali (Dey 1993, 53, Anttilan 2006, 280 mukaan)

Hermeneuttisella kehällä liikutaan vaiheelta toiselle. Ensin saavutetaan aineistosta kuvailun taso, sen jälkeen luokittelun taso. Tästä edetään sisältöjen yhdistelyn tasolle ja lopulta ilmiön kokoamisen ja selittymisen tasolle. (Anttila 2006, 280.)

Aineiston kuvaileminen on Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 145) mukaan itse aineiston perusta, jossa pyritään kartoittamaan tutkimuskohteen ominaisuuksia tai piirteitä. Heidän mielestään kuvailemista voi olla monenlaista ja monista lähtökohdista viriävää. Anttila (2006, 281) erottaa kuvailussa neljä eri syvyystasoa. Ensimmäisen tason kuvailussa kuvataan aineiston piirteitä tosiasioina, ilman syvällisempää otetta ilmiön luonteeseen. Toisen tason kuvailu on syvällisempää, tiivistä kuvailua. Toisen tason kuvailua käytetään tapaustutkimuksissa, joissa ilmiötä pyritään kuvaamaan seikkaperäisemmin. Kolmannella tasolla tutkimusmenetelmät pyrkivät ilmiön tulkintaan, ymmärtämiseen ja merkitystenantoon. Neljännellä tasolla ollaan kaikkein syvimmän tason kuvailussa ja tarkoituksena on ilmiön rekonstruointi ja uuden teorian muodostaminen. Tässä työssä päästään ensimmäisen tason kuvailuun.

Laadullisen aineiston käsittelyssä on useita vaiheita, käsittäen sekä analyysiä että synteesiä. Analyysin tarkoituksena on luokitella aineistoa kun taas synteesin avulla pyritään luomaan kokonaiskuvaa tutkittavasta asiasta. Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita useilla eri tavoilla ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan kriteerit ovatkin

siinä, että myös lukija löytää saman näkökulman kuin tutkija itse. Haastattelututkimuksessa lukija lukee tutkijan tulkinnan haastattelusta. Tulkinnan varmistamiseksi on tutkimuksen tekijän kirjoitettava tarkka kuvaus siitä, miten tulkintaan on päädytty. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151–152.)

Analysoin sisällönanalyysin avulla haastattelut siten, että haastateltujen näkemykset toimintolaskennan käyttömahdollisuuksista tulivat esille. Sisällönanalyysin tarkastelu-yksikkö voi olla sana, teema tai aihe. Teemahaastattelun tärkeimpiä vaiheita on tiedon muuttaminen muuttujiksi. Aluksi tutkijan on tutustuttava aineistoon kokonaisuudessaan voidakseen muodostaa muuttujien luokat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137.) Tein itse kaikki haastattelut, joten minulla oli jo heti käsitys siitä mitä asioita nousi esille. Kuuntelin haastatteluja useaan kertaan ja tein muistiinpanoja niin, että pystyin saamaan haastatteluista kokonaiskuvan. Litteroimatta haastatteluja sanasta sanaan sain kirjoitettuja liuskoja haastattelujen teemoista yhdeksän sivua. Luin tekemiäni muistiinpanoja alleviivaten tärkeitä ilmaisuja ja pohdin niiden merkitystä työni kannalta. Kokosin samaa tarkoittavat ilmaisut yhdelle paperille ja muodostin ilmauksista käsitte- luokkia. Sijoitin kuhunkin käsitte- luokkaan sopivan alateeman. Kirjasin tulokset teema- alueiden mukaisessa järjestyksessä ja vertasin niitä tutkimusongelmaani. Tulosesiön olen koonnut haastateltavien näkemykset taulukkoon.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelussa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Vastausta etsittiin siihen miten toimintolaskennan informaatiota tunnistetaan ja tulkitaan, tuottaako toimintolaskenta hyötyjä johtamistyöhön ja miten tulevaisuudessa toimintolaskentaa voisi hyödyntää puhtauspalveluiden johtamisessa.

5.1 Haastateltavien taustatiedot ja tämänhetkinen näkemys työnkuvastaan

Haastattelun aluksi kysyin haastateltavien taustatietoja. Kaikki haastateltavat ovat naisia ja heillä on kaikilla siivousalan koulutus. Heillä on joko siivousteknikon, kotitalousopettajan tai siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinnon koulutukset. Työkoke-musta siivousalalta on kaikilla runsaasti, vaihdellen 18 vuodesta 35 vuoteen. Kaikilla ei tuo aika ole ollut kuitenkaan esimiestyötä. Lyhyimmillään esimieskokemus on 2 vuotta ja pisimmillään 25 vuotta.

Haastatelluista neljä toimii tällä hetkellä puhtauspalvelusuunnittelijoina. Heillä työnkuvaan kuuluu kehittämisaihealueen lisäksi oma esimiesalue. Kehittämiskohteita ovat muun muassa siivoustyön mitoitus, koulutus, ergonomia, siivousaineiden kokeilut, koneiden testaus ja terveyspalvelulaitosten työn koordinointi. Puhtauspalvelusuunnittelijoilla on työpareina puhtauspalveluohjaajia ja alaisina siivoojia, laitoshuoltajia ja vahtimestareita. Haastattelin myös neljää puhtauspalveluesimiestä, joiden työnkuvaan kuuluu selkeämmin esimiestoiminta. Heillä on alaisinaan siivoojia, laitoshuoltajia ja vahtimestareita, ja he vastaavat siivoojista muodostettujen tiimien toiminnasta.

Haastattelussa tuli esille, että jokaisen työnkuva on vielä selkiintymätön. Uuden organisaation lyhytikäisyydestä ja kaupungin koko organisaation vakiintumattomuudesta johtuen kukaan ei ollut vielä päässyt tekemään suoranaisesti niitä töitä, joita toimenkuvassa kuvataan. Tätä ei kuitenkaan koettu pelkästään negatiivisena. Muun muassa itsenäisyyden lisääntyminen nähtiin positiivisena asiana.

5.2 Haastattelujen tulokset

Haastatteluissa tuli esille sellaisia asioita, jotka liittyvät aiheeseen, mutta niitä on vaikea luokitella ennakkoon asettamiini teemoihin. Haastatteluista esiin tulleiden asioiden mukaan jaoin uudet teemat, joita ovat kustannusnäkökulma, palvelunäkökulma ja johtamisen näkökulma. Laadin vastauksista taulukon, johon olen yhdistänyt ennakkoon olettamani teemat ja esiin nousseet teemat (taulukko 2). Haastateltavien sanaton viestintä kuten naurahdukset ja huokaukset vahvistivat heidän julkilausumiaan ajatuksia ja näkemyksiä. Keskustelujen leppoisa tunnelma edesauttoi luottamuksellisten keskustelujen syntymistä. Joitakin selkeästi luottamuksellisuuteen liittyviä asioita en tuo työssä esiin, koska niistä ei noussut esille työyhteisön ja toiminnan kehittämisen kannalta olennaista tietoa. Taulukkoon olen kerännyt pääpiirteitä esille tulleista asioista. Käsittelen esiin nousseet asiat taulukon jälkeen tekstissä tarkemmin.

TAULUKKO 2. Haastattelujen sisältöjä teemoittain

Esiin nousseet asiat

Ennakkoon valitut teemat tutkimuskysymysten perusteella

	Informaation tunnistaminen ja tulkinta	Käytettävyys ja hyödyt	Tulevaisuus
Kustannusnäkökulma * toimintolaskenta * tunnusluvut * siivoustyön mitoitaminen * tuotteistaminen * yleinen kustannustietoisuus	Toimintolaskenta on vieras käsite. Tunnusluvuista m ² /h ja €/m ² olivat tuttuja kaikille. Siivoustyön mitoitukset ovat tuotteistamisen pohjana.	Tunnusluvut ovat tärkeitä, koska niillä voidaan seurata mistä kustannukset koostuvat. Selvennettävä mitä tunnuslukujen takana on. Mitoitus auttaa selventämään työnkuvia ja opastaa suunnitelmalliseen toimintaan hyvään lopputulokseen pääsemiseksi. Yleinen kustannustietoisuus auttaa oman työpanoksen kohdistamista oikein.	Halutaan lisää tietoa ja oppia. Tunnuslukuja seuraamalla voi suunnitella kehittämistoimenpiteitä. Kaivataan yksinkertaisia ja työtä kehittäviä tunnuslukuja. Mitoitus yhdenmukaisuttaa toiminnot.
Palvelunäkökulma * palvelusopimukset * asiakaspalvelu * tiedon kulku	Palvelukuvaukset puuttuvat tällä hetkellä.	Palvelukuvaukset auttavat tekemään yhteistyötä tilojen käyttäjien eli asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelun rajapinnassa joutuu ”koville”, pitää pystyä perustelemaan muun muassa muutokset asiakkaille.	Palvelukuvaukset tulee käydä läpi yhdessä kaikkien toimintoon liittyvien henkilöiden kanssa. Tiedon kulkua syytä tarkistaa niin, että se saavuttaa kaikki osapuolet. Tilaajan ja tuottajan rooli vaatii selkiyttämistä.
Johtaminen * lähiesimiestoiminta * toimintojohtaminen * yhteistyö * tulevaisuus yleensä	Oma toimenkuva vielä hakusessa, mikä johtuu organisaation lyhyestä toiminta-ajasta.	Työ on itsenäistä mutta yhteistyö toisten kanssa jäänyt vähäiseksi, koska jokaisen omat työpisteet ovat hajallaan laajassa kaupungissa.	Ikäjohtaminen. Organisaation vakiinnuttaminen. Halu olisi työskennellä lähempänä alaisiaan ja keskittyä omiin kehittämistehtäviin.

5.2.1 Kustannusnäkökulma

Tehokas toiminta edellyttää näkemystä käytettävien voimavarojen kohdentamisesta mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja saavutettavasta tehokkuudesta. Tehokas työskentely vaatii hyvää yhteistyötä ja lisäksi kustannustietoisuutta ja sen vahvista-

mista. (Lauslahti 2003, 131.) Kustannusnäkökulma tässä tilanteessa muodostuu toimintolaskennasta, siivoustyön mitoittamisesta, tunnusluvuista, tuotteistamisesta ja yleisestä kustannustietoisuudesta.

Toimintolaskenta sanana oli kaikille haastateltaville vieras. Jokaisessa haastattelussa käytiin läpi, mitä tuo sana ja sen sisältö tarkoittavat. Selvitin toimintolaskennan idean ja keskustelimme, mitä se tarkoittaa heidän työssään. Peruseriaatteena on aiheuttamiskäytäntö ja kustannusten kohdistaminen kaksivaiheisesti, ensin kulut toiminnoille ja sitten toiminnoilta laskentakohteille. Lisäksi kustannusten jaon lähtökohtana ovat kustannusajurit, jolloin saadaan erilaisia tunnuslukuja, kuten m^2/h ja $€/m^2$. Lisäksi toimintolaskentaan liittyy olennaisena tuotteistamisen prosessi.

Toimintolaskenta ymmärrettiin kyllä tärkeäksi tulevaisuuden kannalta. Kustannusten oikea kohdistuminen on tärkeää kilpailtaessa avoimilla markkinoilla. Se, missä määrin kilpailua tulee olemaan, ei tullut keskusteluissa painokkaasti esille. Haastateltavat totesivat energian kuluvan tämän päivän työhön, joten tulevaisuutta ei ehdi kovinkaan paljon murehtia.

Koko aika pakkaa yrittää pyörittää, että se olisi tehokkaampi.

Haastateltavien vastauksista kuvastui, että tunnusluvut ovat tuttuja käsitteitä kaikille. Perinteisesti siivoustyötä on mitoitettu jo kymmeniä vuosia, ja tätä työtä oli jokainen haastateltava tehnyt jossakin muodossa. Siivousmitoitushjelmat ovat aina tuottaneet tietoa muun muassa kustannuksista tunnuslukujen muodossa, koska niitä on tehty juuri kustannustarkastelujen näkökulmasta. Jokainen koki tunnuslukujen antaman informaation tärkeäksi oman työnsä toteuttamisen kannalta. Tunnusluvut kertovat mikä asia vaikuttaa mihinkin ja mitä toimintaa muuttamalla saadaan aikaan vaikutusta toisaalla. Osasta haastateltavien kommentteista kävi ilmi syyllisyyden tunto, ettei ollut riittävän aktiivisesti ottanut selvää ja seurannut eri tunnuslukuja. Toisaalta tunnuslukuja ei ole ollut vielä aktiivisesti käytettävissä johtuen uuden organisaation alkukankeudesta.

Siivoustyön mitoitusta kaipasi jokainen. Niin sanotuissa vanhoissa kunnissa eli niissä erillisissä kunnissa, jotka vuoden 2009 alusta yhdistyivät Kouvolan kaupungiksi, oli

osassa tehty siivoustyönmitoitusta ja osassa ei ollenkaan. Mitoitusohjelmat olivat olleet erilaiset ja tulkinnat olivat omanlaiset. Lisäksi uusien kohteiden perusmitoitukset puuttuvat. Näistä seikoista johtuen nyt kaivataan yhtenäistä siivoustyönmitoitusta.

Se mihin mikäkin tunnusluku liittyy kaipaa haastateltavien mukaan tarkempaa selvittelyä. Tämä tuli esille varsinkin heidän kohdallaan, joilla on lyhyempi kokemus tunnuslukujen tarkastelusta omassa työssään. Todellisuus tulee tunnuslukujen avulla paremmin esille. Muutokset ovat jo nyt nopeita ja tulevaisuudessa ne oletettavasti vielä nopeutuvat, tällöin tarvitaan kykyä reagoida nopeasti. Kaikkien toiveena ovat sellaiset tunnusluvut, joita on helppo seurata ja jotka kuvaavat kunkin työkohteen toimintaa realistisesti. Esimerkkinä tuli koulutilojen käyttäminen muuhunkin kuin koulun käyttöön. Jos mittareina ovat esimerkiksi €/ m² tai €/ oppilas voi mittari antaa väärän kuvan, koska niin sanottuja iltakäyttäjiä ei ole huomioitu kustannusten laskennassa. Toki toimintolaskennassa tämä voidaan huomioida ja näin tehdäänkin, mutta tämä aiheuttaa huolta niissä, jotka eivät mahdollisesti tiedä asiaa. Käsite-epäselvyydet voivat johtaa jopa virheratkaisuihin.

Haastateltavat toivat esille käytännön toimintolaskennan käytön oppimisen tärkeyden. Tietoa tarvitaan, jotta oma työ voidaan nähdä osana laajempaa kokonaisuutta. Palveluketjuja ei voi hahmottaa, ellei hallitse laskentainformaation lukutaitoa.

Tuotteistamiseen haastateltavat ovat osallistuneet antamalla tuotteistamistyöryhmälle aputietoja ja täyttämällä tarvittavia tilastotietoja. Palvelujen tuotteistamiset koettiin erittäin tärkeiksi, koska ne ovat pohjana palvelusopimuksille. Tällä hetkellä palvelusopimukseen liittyvät palvelukuvaukset ovat vasta tekeillä, joten uusissa kohteissa työajan tarvesuunnitelmat on tehtävä kokemuksen tuomalla ammattitaidolla.

Olen joutunut käyttämään maalaisjärkeä.

Toimintoanalyysi edellyttää tekijöiltään asiantuntemusta ja siksi henkilöstö tulee ottaa mukaan toimintojen nimeämiseen ja tarkempaan kuvailuun. Toiminnan tuntemus konkreettisella tasolla on onnistumisen edellytys. Puhtauspalvelusuunnittelijoilla ja puhtauspalveluesimiehillä on hyvä käytännön työn tuntemus ja he ovat jopa valmiina osallistumaan tarvittaessa siivoustyöhön.

Joskus on nopeampaa kun käyn itse siivoamassa aamulla, kuin yritän järjestää sinne jonkun.

Haastateltavat ymmärsivät, ettei kaikki voi olla valmiina hetkessä, vaikkakin heille on tullut käytännön ongelmia palvelukuvausten puuttumisten takia. Kaupungin säästötoimenpiteet ovat vaikuttaneet kaikkien työhön, ja siivoustyöhön tulleet muutokset ovat aiheuttaneet joissakin asiakkaissa ärtymystä. Rajapinnassa olevat ihmiset saavat vastaanottaa nämä ärtymyksen ilmaukset. Haastateltavien mielestä olisi helpompaa keskustella asiakkaan kanssa ja esimerkiksi tarkistaa yhdessä palvelukuvauksista mikälaista palvelua on ostettu.

Yleisesti kaikkia haastateltavia kiinnosti, kuten myös heidän alaisiaan siivoojia, mitä työ maksaa. Yleinen kustannustietoisuus vaikuttaa haastateltavien mukaan oman työn kehittämiseen ja myös työn mielekkyyteen. Oman työkohteen kustannukset kiinnostavat ja kustannusraamit auttaisivat suunnittelemaan työtä tarkemmin. Lisäksi kaikille on tärkeää, että kulut kohdentuvat oikeille kohteille. Kustannukset vaikuttavat tulevaisuudessa työhön entistä enemmän, siksi niille kaivataan perusteita.

5.2.2 Palvelunäkökulma

Hyyryläinen (2002, 40) tuo esiin Hoodin (1991) virkaanastujaisesityksensä kiteyttämät hallinnon ja julkisen palvelun järjestämistä koskevat doktriinit (oppilauseimat) kuvatessaan kunnallista vapaa-aikatoimintaa. Yksi doktriini, jota on paljon toistettu, kuuluu ”do more with less” (enemmän vähemmällä). Tätä iskulausetta voi käyttää myös kuvaamaan puhdistuspalvelujen palvelutuotantoa markkinaehtoisemmassa toimintatavassa.

Tutkimuksessa tuli esille suurena haasteena erilaisten toimintakulttuurien yhteensovittamisen tärkeys. Uudessa kunnassa kaikissa organisaatioissa on tapahtunut muutoksia. Ihmisillä on voinut vaihtua työtehtävät, työkohteet ja työkaverit. Tämä muutos, vaikkakin vapaaehtoinen omasta halusta tapahtunut, aiheuttaa ylimääräistä haastetta jokai-

selle. Nämä haasteet puretaan usein lähellä oleviin henkilöihin, ja siivous on yksi helppo kohde purkaa paineita.

Perusteluja tarvii esittää enemmän, koska työntekijät vaihtaneet työkohteista toiseen, vanhojen kuntien kohteista ja niissä on toteutettu siivousta eritasoisesti, varsinkin kun vähennetään siivousta.

Haastateltavat kertoivat, että ihmiset eivät ymmärrä muutoksia. Monissa kohteissa kaivattaisiin entisenlaista joustavuutta. Ilman palvelukuvauksia on vaikea toteuttaa joustavuutta, vaikka joustavuus joissakin tilanteissa voisi tuoda sekä tilojen käyttäjälle että siivouspalveluille kustannustehokkuutta toimintaan. Yhteistoiminta muiden henkilöstöryhmien välillä on vähentynyt.

Palvelukuvausten odotetaan tuovan työhön kunnolliset raamit ja yhtenäiset käytänteet. Haastateltavat uskoivat, että siivoustyön tekeminen selkeytyy, kun saadaan yhtenäiset ohjeet työn tekemiseen. Haastateltavat eivät tieneet kuka tai ketkä palvelukuvaukset tekevät. Yleisempänä oletuksena oli, että palvelusopimukset laatii tilaaja ja palvelukuvaukset tekee tuottaja. Tärkeää ei kuitenkaan heidän mielestään ollut se, ketkä niitä laativat, vaan tärkeintä on se, mitä ne sisältävät ja että niistä tiedotetaan kunnolla. Tiedonkulku läpi koko ketjun on kaiken perusta.

Tarvii tietää kertoa perusteet käyttäjille. Kuvittelevat ostavansa tunteja ja närkästyvät jos ei toteudukaan vaikka siivottaisiinkin riittävän hyvin.

Haastateltavien mukaan palvelusopimukseen liittyvä tuotteistaminen olisi sisäistetty paremmin, jos olisi tiiviimmin ollut mukana niitä laatimassa. He uskoivat, että tuotteiden päivittäminen jää heidän tehtäväkseen. Kaikki haastateltavat toivoivat, että palvelusopimukset avattaisiin yhteisesti ja niihin liittyvät palvelukuvaukset käytäisiin läpi kohta kohdalta. Tämä auttaisi heitä päivittäisessä työskentelyssä, koska heiltä nykyisin usein kysytään perusteita valitulle toiminnalle.

Tilaajan ja tuottajan roolien epäselvyys aiheutti keskustelua paljonkin. Tämä selittyi osin myös uuden ajattelutavan muutosprosessin keskeneräisyydestä. Haastateltavien mukaan tilojen käyttäjät eivät aina tunnista sitä, mistä kumpikin osapuoli vastaa.

Hämmennystä käyttäjissä aiheuttaa se, että käyttäjät eivät ole tilaajia, vaan tilaajaorganisaatio tilaa heille siivouspalvelut. Tilaajan nähdään olevan isossa vastuussa palvelun laadun sopivuudesta asiakkaalle.

5.2.3 Johtamisen näkökulma

Pesonen-Leinosen (1999, 53) mukaan siivouspalvelun esimiesten rooli muuttuu osaamisresurssien johtajaksi. Hänen mukaansa puhtauspalvelualalle syntyy tiimityyppisiä organisaatioita, joissa itsenäisyys ja vastuu lisääntyvät. Päätöksiä tehdään lähempänä käytännön toimintaa. Lisäksi hänen mielestään kehityksessä on nähtävillä esimiesten toimenkuvien laajentuminen monipalvelujen johtamiseksi. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa siivouspalveluesimiehen roolin muuttumista vastaamaan laajasti kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista.

Haastateltavien mielestä uusi organisaatio innosti heitä ja toisaalta asetti kovia odotuksia, ennen kaikkea alaisten keskuudessa. Ristiriitana tällä hetkellä on se, että he eivät mielestään ole ehtineet tehdä niitä töitä, joita varten heidät on palkattu. Työn kuva vaatii vielä selkeyttämistä. Haasteena he kokevat sen, mihin tällä hetkellä työpanoksensa kohdentaa. He kokevat olevansa niin sanotusti puun ja kuoren välissä. Alaisille on selvitettävä miksi jokin tehdään juuri noin, ja asiakkaille on selvitettävä miksi ei tehdä näin tai miksi muutoksia on tullut.

Työhön on tullut entistä enemmän byrokraattisuutta. Järjestelmä ei vielä tuota kaikkea tarvittavaa tietoa, vaan itse on etsittävä joskus yksinkertaisiinkin asioihin ratkaisuja. Henkilöstöhallintoon liittyvät asiat koettiin erittäin työllistäviksi.

Itsestään selviä toiset asiat ja toisia ei tiedä. Joka pikkuasiasta ei viitsisi soitella toiselle.

Yleinen jaksaminen kiristyvässä taloustilanteessa vaatisi uusien toimintamallien kehittämistä työn tekemiseen. Moni haastatelluista toi esiin inhimillisyyden esimiestyössä. Heidän mielestään sitä ei saa unohtaa. Haasteena on myös ikäjohtaminen. Esille tuli näkemys, että siivousstandardeja laskettaessa mitoitukset on ajastettu nuorehkojen

ihmisten tuottavuuden mukaan ja kuitenkin suurin osa siivoojista on tällä hetkellä vanhempia, moni lähestymässä eläkeikää. Haastateltavien mielestä huomiota on kiinnitettävä siihen, selviytyykö ja missä määrin henkilö hänelle asetetuista tavoitteista. Tärkeää on heidän mielestään turvata työn tekemisen edellytykset. Siivoustyö aputoimintona edesauttaa muiden toimijoiden työskentelyä.

Arjen käytännössä kiire ja lisääntynyt työmäärä koettiin työpaineena, osaksi siksi, että kaikkiin avoimiin tehtäviin ei ole palkattu uusia ihmisiä. Kuten edellä palvelujen kohdassa tuli esille, tänä päivänä on vallalla ajattelu – enemmän vähemmällä.

Mikä yhteinen ilmapiiri?

Laajan toimintaympäristön haasteena on yhteistyön toteuttaminen samaan organisaatioon kuuluvien kesken. Haastateltavat toivoivat voivansa tehdä enemmän yhteistyötä toistensa kanssa. Yhteiset toimintatavat ovat kaikkien mielissä tulevaisuuden haasteena. Pirstaloituneessa työyhteisössä jää puuttumaan toisten tuki. Yhteistyö hiipuu kiireessä. Eräs haastateltava toi esiin sen, että pitäisi aina muistaa mikä valtava voimavara ja ammattitaito puhtauspäalveluilla on käytettävissä. Haasteita ja kokonaisvastuuta on tullut lisää ja itsenäisyys on lisääntynyt, mikä on koettu myönteisenä asiana.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena oli saada tietoa puhtauspalvelusuunnittelijoiden ja – esimiesten käsityksistä toimintolaskennasta ja sen hyödyntämisestä käytännön esimiestyössä. Tutkimuskysymyksinä ovat olleet: Miten toimintolaskennan informaatiota tunnistetaan ja tulkitaan? Minkälaisia hyötyjä toimintolaskenta tuottaa johtamistyöhön? Miten teoria ja käytäntö yhdistyvät eli miten Kouvolan kaupungin puhtauspalveluja tulisi johtaa huomioiden toimintolaskelmat? Haastattelujen perusteella voin todeta, että työni tavoite toteutui vaihtelevasti.

6.1 Analysointi

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on kuvata tapausta ja pohtia Staken (1995,4) sanoin, *mitä voimme oppia tapauksesta*.

Haastateltaville toimintolaskennan käsite oli vieras, joten sen selventäminen oli tarkoituksenmukaista ennen varsinaisen haastattelun aloittamista. Työn tavoitteena ei kuitenkaan ollut testata haastateltavien osaamista vaan selvittää käsitteen tuntemusta, joten käsitteen vieraudella ei työni toteuttamisen kannalta ollut suurta merkitystä. Haastattelun lopuksi yksi haastateltava osoittikin ilonsa siitä, että nyt hän tietää mistä on kysymys.

Toimintolaskennan tuottama informaatio oli selvästi paremmin tiedossa haastateltavilla. Tunnusluvut olivat jokaiselle tuttuja, ja niiden hyödyntämistä jokainen piti tärkeänä. Relevanttien tunnuslukujen tärkeyttä korostettiin. Kukaan ei halua mitään ”nippeletietoa”. Haastattelijan näkökulmasta totean, että kaikki eivät tarvitse kaikkea tietoa. Mielekästä on koota sellaisia tiedon yhteenliittymiä, jotka kuvaavat kunkin esimiehen vastuulla olevia tietoja. Ylempi johto kyllä, kuten käyttäjäpalvelujohtaja ja puhtauspalvelupäällikkö, tarvitsevat kaikkien kiinteistöjen tiedot kokonaistilanteen hallitsemiseksi.

Toimintolaskentatietojen välittyminen eri toimijoille on haasteellista. Tärkeää on miettiä kenelle muille kuin organisaation omille toimijoille informaatiota tulisi tuottaa, mitä heidän tarpeitaan sen tulisi palvella ja mihin muotoon aineisto tulisi saattaa. Aiemmin toin esille esimerkin mittarista €/ oppilas, joka voi antaa väärän kuvan toiminnan kustannuksista. Tämä mittari onkin nimenomaan tarkoitettu asiakkaalle, joka haluaa tarkastella kuluja tällä tasolla eikä palvelun tuottajalle tehokkuuden tarkasteluun.

Tammen (2006, 77) mukaan toimintolaskennasta on hyötyä, jos se tuottaa käyttäjälleen oleellista tietoa. Se mikä on oleellista tietoa, on hänen mukaansa riippuvainen tiedonsaajan taidoista ymmärtää informaatiota. Lisäksi tiedon tulee olla kohdeorganisaation mukaista.

Kuten tästäkin tutkimuksesta ilmenee, huolimatta varsinaisen toimintolaskennan vieraudesta, sen tuottamia tunnuslukuja tunnetaan ja osataan tulkita. Tutkimus osoitti, että kaikille perustunnusluvut ovat arjen toiminnassa käytössä. Näsin (2006, 63) mukaan laskentatoimen tekniikkojen hallitsemattomuus ei ole pulmallinen asia, vaan suurempi puute liittyy laskentatoimen informaation luonteen ja käyttömahdollisuuksien ymmärtämiseen erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Tässä työssä tutkituilla esimiehillä on tiedossa toimintolaskennan informaation tärkeys, ja halua laskennan tulosten hyödyntämiseen.

Kirjallisuudessa, joihin olen perehtynyt, toimintolaskennan hyödyiksi mainitaan muun muassa, että se auttaa tunnistamaan, mitä organisaatio oikeasti tekee. Toiminnan suunnittelu ja seuranta pystyy paljastamaan kriittisiä pisteitä toiminnassa. Toimintoprosessit paljastavat sen, missä mahdollisesti siivotaan liikaa eli missä on löysää, ja vastaavasti ne paljastavat myös sen, missä on liian vähän henkilöstöä. Haastateltavien lausunnoista selvisi, että molempia tapauksia on tullut esille. Toimintolaskennan yksi hyöty tulee esille, kun henkilöstöresursseja voidaan suunnata oikein. Tämän ajatuksen tärkeys, että oikea määrä siivoojia oikeassa paikassa, tuli voimakkaana esille haastateluissa. Myös työn kulkua voidaan kehittää toimintolaskennan avulla, koska prosessien kuvaaminen voi auttaa tunnistamaan epäedullisia toimintatapoja. Toimintolaskentaa käytetäänkin huomion suuntaajana toimintojen analysoinnissa ja prosessien hallinnassa. Tärkeää on miettiä ketä varten tai miksi toiminta on olemassa ja mitä polkua tulisi kulkea.

Kustannustietoisuuden kautta pääsee pohtimaan, miten palveluita voidaan tuottaa edullisemmin ja monipuolisemmin sekä asiakaslähtöisemmin. Kaikilla tässä tutkimuksessa haastatelluilla oli ajatuksena parempi palveluiden tuottavuus. Tammen (2006, 13) mukaan toimintolaskennan käyttö lisää kustannustietoisuutta ja kustannuksiin liittyvää keskustelua.

Toimintolaskennan avulla palvelusopimusten hinnoittelu helpottuu. Palvelusopimukset valmistellaan tilaajan ja tuottajan yhteistyönä ja pyrkimyksenä on, että käyttäjät osallistuvat palvelujen suunnitteluun osaksi tuotekehitystä. Tämä on pyrkimys pitemmällä aikavälillä. Palvelusopimuksissa tuotteistus on keskeisellä sijalla. Palvelusopimusta tehdessä tilaaja määrittelee laatukriteerit eli määrittää mitä haluaa tilata. Tuottaja määrittelee oman palvelutuotantonsa ja hinnoittelee sen. Palvelusopimusten olisi hyvä olla kumppanuussopimuksia, jotka jättävät väljyyttä myös tuotannolle. Tämä on haastattelujen näkökulmasta ihannetilanne. Näin ei kuitenkaan vielä täysin toimita, koska kuten aiemmin tässä työssä olen todennut, palvelusopimukseen liittyvien palvelukuvausten valmisteluprosessi on vielä keskeneräinen.

Siivouspalvelujen tuottamiseen, kuten kaikkien palvelujen tuottamiseen Kouvolan kaupungissa vaikuttaa se, että toimintatavaksi on valittu näennäismarkkinat. Tämä tarkoittaa, ettei palveluja kilpailuteta avoimilla markkinoilla vaan tilaaja ”kilpailuttaa” kaupungin omia tuotantoyksiköitä. Tämänhetkinen Kouvolan laskentamalli auttaa laskuttamaan eri toimialoja.

Haasteena toimintolaskennassa on ajureiden määrittäminen. Ajureita tulee tarkastella niiden soveltuvuuden kannalta. Tärkeintä niiden määrittelyssä on huomioida, että ne soveltuvat puhtauspalvelujen toiminnan arviointiin. Kuten tutkimustuloksia esitellessäni tuli esille mitattaessa samaa asiaa kaikilta toiminnoilta voi siihen liittyä riskejä. Esimerkiksi mitattaessa kustannuksia neliötä kohden tilojen käyttöaste jää huomaamatta. Toisaalta myös erilaiset tilat tarvitsevat erilaista siivousta. Hoitolaitoksen siivous vaatii neliötä kohden enemmän kuin esimerkiksi koulun siivous. Haastatteluissa nousi esille standardeista poikkeavien asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen sekä näihin tarpeisiin vastaamiseen tarvittavien voimavarojen hankinta ja kohdentaminen. Hoitolaitoksen eri osastotkin vaativat eritasoista siivousta. Toki tämän asian sii-

vousalan ammattilaiset tietävät. Tämä edellyttää, että mittaamisessa otetaan huomioon myös näitä laadullisia tekijöitä sekä pohditaan syy-seuraussuhteita.

Laskennallisen tiedon lisäksi toimintolaskenta voi muuttaa ajattelutapoja. Toimintolaskennan hyviin puoliin kuuluu asiakasnäkökulman parempi huomioiminen. Näsi (2006, 63) kirjoittaa mielestäni hyvin, kun hän toteaa laskentatoimen informaation tuottajien ja käyttäjien olevan ihmisiä ja laskentatoimen olevan inhimillistä toimintaa.

Palveluna siivous on hyvin ihmisläheistä toimintaa ja parhaimmillaan se toimii silloin kun asiakas ja palveluntuottaja kohtaavat. Lisäksi lähiesimiesten työhön liittyy vahvasti vuorovaikutus eri henkilöstöryhmien välillä. Lähiesimies toimii linkkinä organisaatiossa sekä ylöspäin että alaisiin päin ja lisäksi usein vielä asiakkaisiin päin. Tässä kohtaamisessa syntyy palvelun vaikutus.

Huolimatta siitä, että kaupungin ylin konsernijohto on sitoutunut toimintolaskentaan ja -johtamiseen, haasteena on idean ”myyminen” henkilöstölle ja sen perehdyttäminen toimintoajatteluun. Henkilöstöä tulee kouluttaa käsitteistön ja laskennan logiikoiden ymmärtämiseen, koska laskentainformaation lukutaito on välttämätöntä, jotta oma työ nähtäisiin laajemman kokonaisuuden osana.

Miten Kouvolan kaupungin puhtauspalveluja tulisi johtaa tulevaisuudessa huomioiden toimintolaskennat? Kaupungin laskentapäällikkö Tarja Hanninen kiteytti keskustelussamme, että Kouvolassa ei ole toimittu perinteisen toimintolaskennan ja siitä johdettavan toimintojohtamisen kaavan mukaan. Hänen mukaansa kaupungissa on lähdetty tarkastelemaan mitä toimintoja on olemassa ja mitkä ovat niiden kustannukset eli on lähdetty etenemään tekemisen kautta. Tähän on päädytty siksi, että uudesta kunnasta puuttui historiallinen yhtenäinen kustannustieto toimintolaskelmien pohjaksi. Koska työtä toteutetaan tekemisen kautta, hänen mukaansa ei voi vielä puhua toimintojohtamisesta Kouvolan kaupungissa.

Haastateltavani toivat esiin, että toimintalaskentamallilla on mahdollista tuottaa heille sellaista tietoa, jota he voivat hyödyntää toiminnan ohjaamisessa kustannustehokkaampaan suuntaan, kunhan he ehtivät sitä hyödyntämään.

6.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa tuli esille kysymyksiä, joihin en ulkopuolisena haastattelijana pysty vastaamaan. Haastatteluissa keskustelimme joistakin niistä asioista. Osa esille tulleista toimintolaskentaan liittyvistä kehittämistarpeista on kunnossa, jolloin kysymyksessä on vain tiedon kulun puute. Osaan tiedon puutteesta selityksenä voi olla haastateltavien työn painottuminen muuhun kuin taloudellisen informaation seurantaan. Joihinkin asioihin tiedonkulun parantamisen lisäksi työyhteisön kannattaa yhdessä pohtia ratkaisuja. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi:

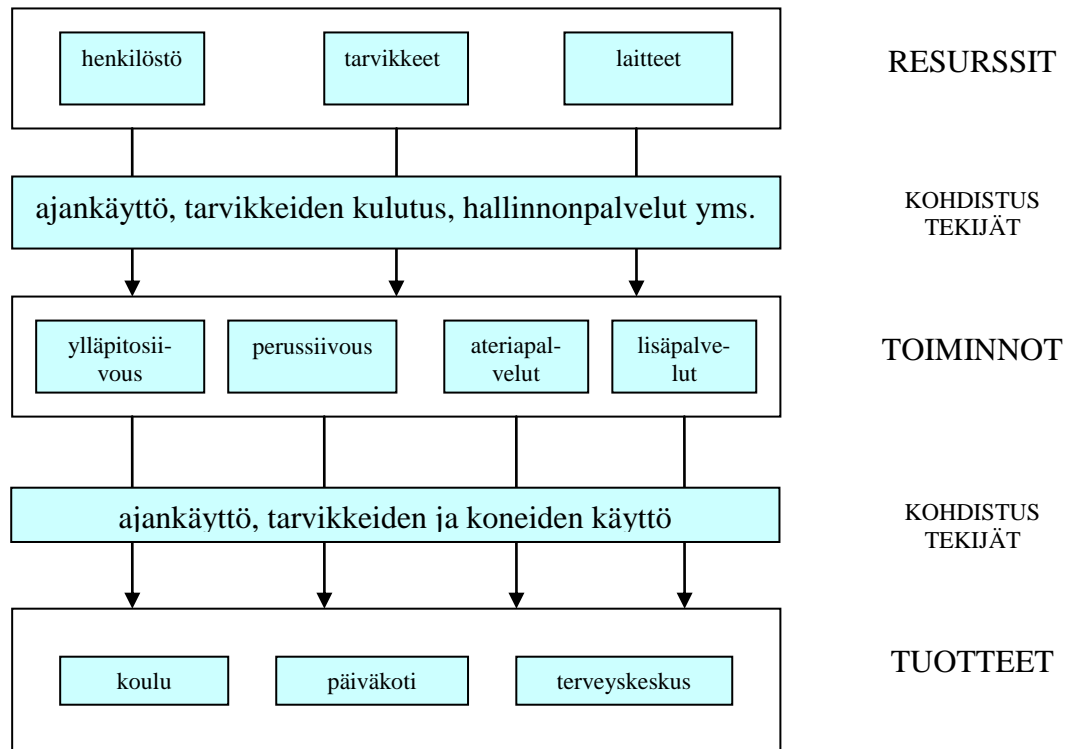
1. Tällä hetkellä käytettävissä olevat mittarit kuvaavat lähinnä puhtauspalvelujen taloudellisuutta eli €/h ja €/ m² sekä työn tuottavuutta m² /h. Tärkeää olisi miettiä saataisiko näihin sisältyä joitakin riskejä, jos verrataan esimerkiksi eri toimialojen tarvitsemää puhtauspalvelua.
2. Tunnuslukuja voi verrata toimintojen tasolla ja konkreettisesti fyysisten rakennusten tasolla. Tunnuslukuja pitäisi tarkastella toimintotasolla ja pohtia niitä kunkin toimialan eli esimerkiksi perusturvan tai sivistyksen kantilta. Minkälaisia lukuja voi verrata yli toimialojen ja mitä ei voi? Hyvä on pohtia myös voiko ylipäätään mitään verrata yli toimialojen.
3. Laatuasiat ovat tärkeitä asiakkaalle. Mitä laatuasioita voisi ottaa mukaan mittaamiseen? Riittävätkö nyt tunnuslukuina olevat reklamaatioiden määrät antamaan kuvaa toiminnan laadusta?
4. Saadaanko toimintolaskentamallista esille poikkeuskohteita ja syitä niiden kalleudelle tai halpuudelle?

Tiedonkulun varmistaminen ja perille meno kaikille palveluntasoille on ensiarvoisen tärkeää. Mikäli kommunikaatio tilaajan ja tuottajan välillä toimii, voi tilaaja saada ajantasaista tietoa tuottajalta asiakastarpeen muutoksista ja palvelutuotteiden muutostarpeista. Toimintolaskennalla on mahdollista saada tietoa organisaation sisäisen toiminnan ja operatiivisen toiminnan kehittämiseen. Lisäksi se auttaa antamaan arvoa organisaation operatiiviselta tasolta kertyvälle informaatiolle, jolla saattaa olla toiminnan kannalta strategista merkitystä. Haasteena tulee olemaan se, miten keskijohto ja esimiestaso onnistuvat saamaan toiminnan kaupunkistrategian linjausten mukaiseksi.

Osaamisen kehittämisen tärkeys painottuu kaikilla toiminnan tasoilla. Yksilön osaaminen on yhteydessä ryhmän muiden jäsenten kykyyn toimia työyhteisössä.

Esimiestasolle olisi hyvä saada viestintäpaikka, jossa olisi yhteen paikkaan koottuna tarvittavat tiedot muun muassa henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista. Niin sanottu ”usein kysyttyä” -palsta palvelisi kaikkia osapuolia ja vähentäisi tiedon hakuun kuluva aikaa.

Toimintolaskennan vaiheet kertonevat parhaiten idean perusteet. Malliksi kuviossa yksitoista esitän yhtä tapaa kuvata toimintolaskentaa ja kertoa siitä esimerkiksi käytännön palveluntuottajille, siivoojille, laitoshuoltajille ja vahtimestareille.



KUVIO11. Toimintolaskennan vaiheet

Haastattelujen perusteella mielestäni puhtauspalvelut ovat hyvällä tiellä kohti toimintojohtamista. Näkemykseni mukaan kun puhtauspalvelujen henkilökunta saadaan sisäistämään toimintoajattelun idea, sen kustannustietoisuus ja sisäinen yrittäjäyys paranee. Tavoitteena on, että siivouspalvelujen henkilökunta tunnistaa, paljonko se käyttää työaika mihinkin toimintaan ja mitä se maksaa. Tiedosta on hyötyä palvelujen tuottamiselle ja asiakkaalle kun palvelun suorittaja tietää kuinka hyvin ja tehokkaasti hän

on toiminut. Tähän on ymmärtääkseni halukkuutta ja odotuksiakin. Uskon tämän lisäävän työtyytyväisyyttä ja se taas parantaa asiakastyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön tuloksien ja johtopäätösten pohjalta mieleen tuli uusia tutkimusaiheita. Jatkossa voisi esimerkiksi tehdä uusintahaastattelun, jotta voisi nähdä onko toiminnassa tapahtunut muutoksia ja kehitystä. Tämän jälkeen voisi tehdä kehittämistoiminnan menetelmin työntutkimusta eli kehittää toimintaa yhdessä toimijoiden kanssa. Toiseksi voisi tutkia miten toimintoajattelu vaikuttaa siivoojien ja laitoshuoltajien työssä eli miten palveluntuottajat kokevat ja hyödyntävät toimintolaskenta-ajattelua.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus muodostuu validiteetista ja reliabiliteetista. Tutkijan tekemät valinnat tutkimusprosessin eri vaiheissa vaikuttavat tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetti viittaa siihen, miten hyvän vastauksen tutkimusmenetelmä antaa. Tutkimuksissa arvioitavuuden lisäksi myös toistettavuuden (reliabelius) vaatimus on tärkeä. Tutkimuksissa oletuksena on, että kaksi tutkijaa antaa aineistolle samanlaisia merkityksiä ja että erilaiset analyysitavat ovat lähtökohtaoletuksiltaan samanlaisia. Tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan tavoitella yhtä oikeaa totuutta tutkittavasta tapauksesta, vaan siinä korostuu tutkijan subjektiivisuus. Oletuksena tapaustutkimuksessa on, että todellisuudesta on monta versiota, jotka ovat tilanteista ja toimijoista riippuvaisia. (Eriksson & Koistinen 2005, 42; Hirsjärvi ym. 2002, 213.) Eriksson ja Koistinen (2005, 42) esittelevät Denzin ja Lincolnin (1994) käyttöön ottaman ”bricolage”-käsitteen, joka viittaa siihen, että tutkimus on tutkijan tuottama kokonaisuus. Heidän mukaansa tapaustutkimus on myös tutkimusprosessin kuluessa muovautuva, eikä sitä voi täysin suunnitella etukäteen. Hirsjärvi ym. (2002, 214) painottavat, että kaikesta huolimatta tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavoin arvioida. Tähän päästään heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen toteuttamisen tarkalla kuvauksella.

Opinnäytetyöni eteni laadullisen tapaustutkimusprosessin mukaisesti, jolloin teoreettinen viitekehys oli taustalla laajentamassa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Teoreettisen viitekehysten muodostin käyttämistäni lähteistä. Uudella kirjallisuudella ja ajan-

kohtaisilla sähköisillä lähteillä sekä keskusteluilla asiantuntijoiden kanssa paransin mielestäni työni validiutta.

Työni haastattelurungon muodostin intuitiivisesti peilaten haastatteluteemoja asettamiini tutkimuskysymyksiin. Tutkimukseni luotettavuutta olisi voinut parantaa, jos aiheesta olisi löytynyt esimerkiksi väitöskirja, jossa toimintolaskennan teoriaa olisi teemoitettu valmiiksi. Lisäksi luotettavuutta olisi voinut parantaa tekemällä useampia esihaastatteluja tai haastattelemalla alan asiantuntijaa ennen varsinaista haastattelua.

Haastattelut tapahtuivat haastateltavien valitsemina ajankohtina, jolloin he pystyivät rauhoittamaan tilanteen omien työkiireidensä mukaan. Kerroin haastattelun kestävän noin tunnin, jotta he osasivat varautua riittävästi. Haastattelupaikat olivat rauhallisia eikä kukaan häirinnyt tilanteita. Ilmaisin kaikille, että heidän osallistumisensa haastatteluun oli vapaaehtoista ja he olisivat voineet keskeyttää haastattelun koska vain. Tähdensin, ettei heidän henkilöllisyytensä tule työssäni esille ja haastattelunauhat hävitän asianmukaisesti. Haastattelunauhat on tallennettu omalle henkilökohtaiselle tietokoneelleni, josta poistan ne tämän työn lopullisesti valmistuttua. Tallennusvälineiltä haastattelut on jo poistettu. Nämä seikat rohkaisivat haastateltavia keskustelemaan avoimesti ja rehellisesti, mikä paransi osaltaan opinnäytetyöni validiteettia.

Haastateltavat suhtautuivat haastatteluun asiallisesti sekä vastasivat mielellään esittämiini kysymyksiin. Haastattelun reliabiliteettia edesautoin sillä, että pidin keskustelutilanteen vapaamuotoisena, enkä edennyt tarkasti haastattelurungon mukaisesti. Näin haastattelutilanteet säilyivät leppoisina.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelun keskeisiin piirteisiin kuuluu syvällisen tiedon saaminen pienehköltä koehenkilömäärältä. Haastattelin kertaalleen kahdeksaa puhtauspalvelusuunnittelija ja –esimiestä. Pidin haastateltavien ja heidän antamansa tiedon määrää riittävänä, joten en kokenut esimerkiksi toista haastattelukertaa tarpeelliseksi, vaikkakin tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä useammilla haastattelukerroilla.

Haastattelun reliabiliteetti tarkoittaa sitä, saadaanko samanlainen tulos, jos käytetään toista haastattelijaa tai jos sama haastattelijaa toistaa haastattelun samoissa oloissa. Teemahaastattelussa tilanne on ainutkertainen ja saman henkilön haastattelemisen

toistamiseen muuttaisi sen keinotekoiseksi. (Hirsjärvi ym. 2002, 214.) Työni teoriaosuuden pohjalta suoritetut haastattelut eivät sinällään ole toistettavissa, koska jokainen haastateltava antoi keskusteluissa ainutlaatuista, hänelle itselleen merkityksellistä tietoa.

Haastattelun nauhoittamisella varmistin, että keskusteluista ei tullut mahdollisia muistivirheitä. Pyrin täsmälliseen aineiston jatkokäsittelyyn. Tähän työhön olen raportoinut analyysin etenemisen ja erilaiset aineiston käsittelyyn liittyvät valinnat. Näin analyysiani voi arvioida ja tarvittaessa toistaa. Tulokset voivat olla erilaisia johtuen analyysin tekijästä.

Opinnäytetyöni tuloksia voi pitää luotettavina, koska ne pohjautuvat alkuperäiseen aineistoon. Kysymyksessä olivat puhdistuspalvelusuunnittelijoiden ja –esimiesten mielipiteet. En pyri työni tuloksilla yleistettävyyteen, mutta toivon tutkimuksesta olevan hyötyä Kouvolan kaupungin muillekin toimialoille heidän kehittäessään palvelutuotantoaan.

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut haastavaa, mutta myös opettavaista ja palkitsevaa. Esitellessäni aihetta kuvittelin työni toisenlaiseksi. Suunnitellessani opinnäytetyötä ei kustannuslaskennan näkökulma tullut ensimmäisenä mieleeni. Työn toimeksiantaja ehdotti toimintojohtamisen näkökulmaa ja innostuinkin siitä. Toimintojohtamista ei voi kuitenkaan käsitellä toimintolaskennasta erillään, joten olen saanut opetella itselleni aivan uuden asian, toimintolaskennan. Myös tutkimusmetodi vaihtui teoriaa lukiessani. Päädyin intensiivisen menetelmien opiskelun jälkeen tapaustutkimukseen, koska se on mielestäni hyvin sopiva metodi tähän tutkimukseen. Toteutin tutkimuksen lyhyellä aikajänteellä ja se osoittautui minulle sopivaksi toimintatavaksi.

Tutkimuksen edetessä suunnittelemani haastattelukysymykset osoittautuivat liian haasteellisiksi, joten vaihdoin menetelmän teemahaastatteluksi. Tutkimuskysymyksiin perustuvat teemat toimivat haastattelutilanteissa. Haastatteluja analysoidessani esiin nousi kuitenkin teemoja, jotka ryhmittelin uudella tavalla. Laadin tuloksista taulukon, johon on kerätty yhteen molemmat teemat eli tutkimuskysymyksiin perustuvat teemat ja aineistosta nousseet teemat. Prosessi on opettanut paljon, ja parasta on ollut oivalukset, jotka ovat auttaneet eteenpäin tutkimuksessani ja parantaneet lopputulostakin.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää Kouvolan kaupungin puhtauspalvelusuunnittelijoiden ja puhtauspalveluesimiesten tämänhetkisiä käsityksiä toimintolaskennasta sekä miten he hyödyntävät toimintolaskennan antamaa informaatiota työssään. Tutkimuksen tuomaa tietoa on tarkoitus käyttää toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa olen käsitellyt teoriassa julkisten palvelujen uusia toimintamuotoja ja kuvannut tarkemmin tilaaja-tuottajamallia. Olen myös kuvannut sopimusohjausjärjestelmää, koska se sisältyy Kouvolan kaupungissa toteutettavaan Kouvolan mallin mukaiseen toimintajärjestelmään. Tilaaja-tuottajamallin soveltamiseen liittyy olennaisesti toimintolaskenta ja toimintojohtaminen.

Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen teoriana käytin Turneyn (2002) jo 1980-luvulla omaksumaa toimintolaskennan ajatusta, jossa kustannuksia ja kannattavuutta tarkastellaan toimintoprosessien kautta. Hyödynsin myös Alholan (2008) näkemyksiä toimintolaskennan teoriasta työssäni.

Kansantaloudessa julkisten palvelujen osuus on huomattava ja suuresta osasta niistä vastaavat kunnat. Kunnat tuottavat palveluja asukkailleen. Kunnalliset palvelut voidaan jakaa lakisääteisiin palveluihin ja kunnan itselle ottamiin palveluihin. Kuntalaisissa (365/1995) todetaan kunnan tehtäväksi edistää asukkaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä alueellaan (1§). Kunta tuottaa itse tai järjestää palvelut. Kunnilla on suuri päätäntävalta siitä miten palvelut järjestetään (Kivelä 2007, 7).

Kuntien toimintaympäristö on muuttunut ja siksi palvelutuotannon uudistamiseen on syntynyt ulkoisia paineita, kuten suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen, käytettävissä olevien taloudellisten varojen rajallisuus, mahdollinen tuleva työvoiman niukkuus, globalisaation haasteet ja jopa kuntalaisten kasvavat vaatimukset ja niin edelleen. (Kirvelä 2006, 8.)

Kunnan talouden kannalta taloudellisesti tuotetut hyvinvointipalvelut ovat tärkeitä. Lähtökohdana tulee olla asiakkaiden eli kuntalaisten etu. Koska kunnilla on suuri harkintavalta siinä, miten palvelut järjestetään, sillä on tarve etsiä vaihtoehtoisia toimintamalleja. Kettusen (1999, 70) mukaan kuntien palvelutuotannon organisointitapoja ovat: tilaaja-tuottajamalli, henkilöstön kannustaminen yritystoimintaan, kilpailutus ja ostopalvelut, palvelusetelit sekä tehtävien siirto yhdistyksille ja kansalaisjärjestöille. Palvelujen monimuotoiset ja tehostuvat tuotantotavat ja -mallit, joissa käytetään apuna myös yksityisen ja kolmannen sektorin tarjoamia palveluja ja malleja, edellyttävät uutta osaamista.

Rannisto (2007, 53) mainitsee kuntien tulevaisuuden haasteina olevan ajattelutavan muutoksen tarpeen. Hänen mukaansa kunnat ovat tulossa laajemmin mukaan ulkoistamiseen ja erilaiseen verkottuneeseen yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa. Tähän on hänen mukaansa tietysti syynä resurssipula, mutta myös strateginen valinta. Hänen mukaansa tilaaja-tuottajamalli ja Public-Private Partnership (PPP) ovat avaimena uuteen julkishallintoon. PPP tarkoittaa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä tuotettavia verovaroista rahoitettuja palveluja.

Kunnallinen sektori eroaa yksityisestä sektorista siinä, että sen toimintaa ohjaavat yhteiskuntapoliittiset tavoitteet ja päätöksenteko, sillä palvelujen uudelleen organisointi vaatii poliittisia päätöksiä. Kunnallinen toiminta on sidottu säädöksiin ja budjettiin, joten toiminnan muutokset vaativat aikaa ja ennalta suunniteltuja rahoitussuunnitelmia. (Antikainen 2003, 11.)

Laskentatoimen tuottama informaatio on kunnissa ajankohtainen, koska nykyisin halutaan tietoa siitä, mitä tuotetut palvelut maksavat ja mitä voimavaroja niihin käytetään. Lisäksi tietoa tarvitaan niistä prosesseista, joiden avulla saadaan aikaan tavoitteiden mukaisia tuloksia. Nykyisin ei kuntaa enää ohjata vain tuloksilla, vaan huomiota kiinnitetään myös siihen, miten tulos syntyy. Samalla arvioidaan palvelevatko aikaansaannokset strategiassa asetettuja päämääriä.

Toimintolaskenta on osoittautunut hyväksi välineeksi konsernijohdon päätöksenteon tueksi. Toimintolaskennan avulla tunnistetut resurssit, toiminnot ja kustannusajurit

luovat pohjan kehitystyölle, jonka tavoitteena on toiminnan parantaminen ja resurssien tehokas käyttö.

Toimintolaskennan avulla tuotetun tiedon hyväksikäyttöä ja pyrkimystä jatkuvaan parantamiseen kuvaa toimintojohtaminen. Toimintojohtaminen on prosessien hallintaa. Se mahdollistaa tiedon tehokkaan hyväksikäytön toimintojen kehittämisessä. Toimintolaskentajärjestelmän tuottamaa tietoa analysoimalla voi lisätä palvelutoiminnan kehittämismahdollisuuksia. (Turney 2002, 221.)

Tutkimusmetodina käytin laadullista tapaustutkimusta, koska olin kiinnostunut siitä, miten Kouvolan kaupungin puhtauspalvelujen esimiestehtävissä olevat henkilöt käsittelevät toimintolaskennan informaatiota omassa johtamistyössään. Tutkimuksessa en ollut kiinnostunut puhtauspalvelujen yleisluonteisista toimintamalleista, vaan nimenomaan yksilöiden kokemuksista.

Tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kohdistetaan huomio aihepiireihin. Sillä voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tuntemuksia ja kokemuksia. Haastattelin kaikki puhtauspalvelusuunnittelijat (4) ja puhtauspalveluesimiehet (4), koska he muodostavat luonnollisesti olemassa olevan ryhmän. Kaikilla heillä on omat toiminta- ja kehittämisalueensa. Valitsemani teemat muodostin tutkimuskysymysten pohjalta, joita olivat: 1) Toimintolaskennan informaation tunnistaminen ja tulkinta. 2) Toimintolaskennan hyödyt ja käytettävyys. 3) Toimintolaskelmien hyödyntäminen tulevaisuudessa

Haastatteluissa nousi esille kolme selkeää teemaa: kustannusnäkökulma, palvelunäkökulma ja johtamisen näkökulma. Kustannusnäkökulma tässä tutkimuksessa muodostuu toimintolaskennasta, siivoustyön mitoittamisesta, tunnusluvuista, tuotteistamisesta ja yleisestä kustannustietoisuudesta. Palvelunäkökulmassa tarkastellaan palvelusopimuksia, asiakaspalvelua ja tiedon välittymistä tuotetuista palveluista eri toimijoiden välillä. Johtamisessa nousi esille lähiesimiestoiminta, toimintojohtaminen ja yhteistyö eri ryhmien kesken.

Tutkimuksesta ilmeni, että toimintolaskennan käsite oli vieras mutta sen tuottamia tunnuslukuja tunnetaan ja osataan tulkita. Tutkimus osoitti, että kaikille perustunnus-

luvut, kuten m^2h ja €/ m^2 ovat arjen toiminnassa käytössä. Näsin (2006, 63) mukaan laskentatoimen tekniikkojen hallitsemattomuus ei ole pulmallinen asia, vaan suurempi puute liittyy laskentatoimen informaation luonteen ja käyttömahdollisuuksien ymmärtämiseen erilaisissa päätöksentekotilanteissa.

Kirjallisuudessa, joihin olen perehtynyt, toimintolaskennan hyödyiksi mainitaan muun muassa, että se auttaa tunnistamaan, mitä organisaatio oikeasti tekee. Toiminnan suunnittelu ja seuranta pystyy paljastamaan kriittisiä pisteitä toiminnassa. Toimintoprosessit paljastavat sen, missä mahdollisesti siivotaan liikaa eli missä on löysää, ja vastaavasti ne paljastavat myös sen, missä on liian vähän henkilöstöä. Haastateltavien lausunnoista selvisi, että molempia tapauksia on tullut esille. Toimintolaskennan yksi hyöty tulee esille, kun henkilöstöresursseja voidaan suunnata oikein. Tämän ajatuksen tärkeys, että oikea määrä siivoojia oikeassa paikassa, tuli voimakkaana esille haastattelussa. Myös työn kulkua voidaan kehittää toimintolaskennan avulla, koska prosessin kuvaaminen voi auttaa tunnistamaan epäedullisia toimintatapoja.

Laskennallisen tiedon lisäksi toimintolaskenta voi muuttaa ajattelutapoja. Toimintolaskennan hyviin puoliin kuuluu asiakasnäkökulman parempi huomioiminen. Näsi (2006, 63) kirjoittaa mielestäni hyvin, kun hän toteaa laskentatoimen informaation tuottajien ja käyttäjien olevan ihmisiä ja laskentatoimen olevan inhimillistä toimintaa.

Palveluna siivous on hyvin ihmisläheistä toimintaa ja parhaimmillaan se toimii silloin kun asiakas ja palveluntuottaja kohtaavat. Lisäksi lähiesimiesten työhön liittyy vahvasti vuorovaikutus eri henkilöstöryhmien välillä. Lähiesimies toimii linkkinä organisaatiossa sekä ylöspäin että alaisiin päin ja lisäksi usein vielä asiakkaisiin päin. Tässä kohtaamisessa syntyy palvelun vaikutus.

Huolimatta siitä, että kaupungin ylin konsernijohto on sitoutunut toimintolaskentaan ja -johtamiseen, haasteena on idean ”myyminen” henkilöstölle ja sen perehdyttäminen toimintoajatteluun.

Haastateltavani toivat esiin, että toimintalaskentamallilla on mahdollista tuottaa heille sellaista tietoa, jota he voivat hyödyntää toiminnan ohjaamisessa kustannustehokkaampaan suuntaan, kunhan he ehtivät sitä hyödyntämään.

LÄHTEET

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Antikainen, M. 2003. Ostettujen siivouspalvelujen laatu kunnissa. [verkkajulkaisu]. Loppuraportti 31.7.2003. Teknillinen korkeakoulu [viitattu 14.2.2010.] Saatavissa: <http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/sivut/ostopalvelut/laaturap.pdf>

Anttila, P. 2009. Työelämälähtöinen, toiminnallinen opinnäytetyö. Luento. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Matkailun laitos 24.5.2009.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Artefakta 19. Hamina: AKATIIMI Oy.

Brimson, J.A. 1992. Toimintolaskenta. Activity-based Accounting. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. korjattu laitos. Tampere: Vastapaino.

Gupta, M. & Galloway, K. 2003. Activity-based costing/management and its implications for operations management. Technovation 23 (2003) 131–138 [PDF-tiedosto] [Viitattu 27.5.2010] Saatavissa: http://webs.dsea.unipi.it/~pellegriniw/public_html/Activity%20Based%20Costing.pdf

Hanninen, T. 2010. Laskentapäällikkö. Kouvolan kaupunki. Haastattelu 21.5.2010.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.-8. painos. Helsinki: Tammi.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta.

Hyyryläinen, E. 2002. Palvelut, johtaminen ja kehittäminen kunnallisessa vapaa-aikatoiminnassa. KuntaSuomi-tutkimuksia nro 35. [PDF-tiedosto]. [Viitattu 19.5.2010] Saatavissa: <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p040209143751V.pdf>

- Kallio, O., Martikainen, J-P., Meklin, P., Rajala, T. & Tammi, J. 2006. Kaupungit tiilajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kettunen, P. 1999. Vaihtoehtoisen palvelutuotannon arviointia. Teoksessa (toim.) Valanta, J. : Yhteisvoimin tulevaisuuteen – Kuntien muuttuvat toimintatavat. Helsinki: Suomen Kuntaliitto: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Kiuru, M. 1994. Toimintolaskenta prosessijohtamisen työkaluna. Turenki: MK-ohjelmat.
- Kivelä, S. 2007. Johdanto. Teoksessa Rannisto, P-H., Pentto, T. & Vedenkannas, M. (toim.) 2007. Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja C-11. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kirvelä, T. 2006. Palvelutuotannon haasteet. Julkaisussa Bruun, S. & Kivelä, T. (toim.): Katsaus kuntien toimintaympäristön muutokseen 2006. Suomen Kuntaliitto.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.
- Kotro, P. & Lotti, H. 2009. Puhtauspalvelukoordinaattori ja puhtauspalvelupäällikkö. Kouvolan kaupunki. Haastattelu 22.9.2009.
- Kotro, P. 2010. Puhtauspalvelukoordinaattori. Kouvolan kaupunki. Sähköpostiviesti 16.4.2010.
- Kouvolan kaupunki. 2010. Kouvolan kaupunki. Verkkosivut. [Viitattu 8.5.2010] Saatavissa: <http://www.kouvola.fi/>
- Kouvolan kaupunki. 2009a. Kouvolan kaupunki. Kouvola 2009-projekti. Dokumentit. Hallinnon ja palvelujen järjestämissopimus. Verkkosivut. [Viitattu 8.5.2010] Saatavissa: <http://www.kouvola.fi/>
- Kouvolan kaupunki. 2009b. Kouvolan kaupunkistrategia. Verkkosivut. [Viitattu 26.5.2010] Saatavissa: http://www.kouvola.fi/material/attachments/5nmjzdCTo/5DfT5UdTC/Jtmk11_liite_asia10_051108.pdf
- Kujala, T. & Wilkman, A. 2006. Jokainen siivota osaa? Ammattisiivouksen historiaa 1950-2000. Jyväskylä: Gummerus.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010. Kunnat työnantajina. 4.1.2010. Kunnallinen työmarkkinalaitos. [viitattu 15.4.2010.] Saatavissa: http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=F2B32AF071AC4F7090DCE4F131A9684F&tabletarget=&MENU_1_open=true&pid=81722D7E223640E1AF556D5819F05364&laytmp=kt2006

Kuntalaki 365/1995. Annettu Helsingissä 17.3.1995.

Kuntaliitto. 2007. Kunnat toteuttavat uudistuksen. Kunta- ja palvelurakennemuutos 2. painos.

Kuopila, A. 2008. Yleiskuvaus tilaaja-tuottaja-toimintatavasta. [Verkkojulkaisu] Kunnat.net. Kuntatiedon keskus. [Viitattu 15.11.2009] Saatavissa: http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;121698;121700;117363;88362;103804

Kyyrönen, H. 2009. Kaupunkistrategiasta arkipäivän työhön. Kouvola kaupungin henkilöstölehti Kimara 1/09, 30.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.

Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta. Kuntalähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.

Lotti, H. 2009. puhtauspalvelupäällikkö. Kouvola kaupunki [Verkko tiedot] [Viitattu 15.11.2009] Saatavissa: http://www.kouvola.fi/palvelut/rakentaminen/p_1.html

Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Helsinki: WSOY.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Myllyntaus, O. 2003. Palvelujen järjestämistapa ja taloudenohjaus. Teoksessa Lundström, I. (toim.) 2003. Parasta palvelua. Selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista. [verkkojulkaisu]. Praksis – tiedosta toimeen. Nro. 9. Suomen kuntaliitto. [viitattu 15.4.2010]. Saatavissa: http://www.google.fi/#hl=fi&source=hp&q=Lundstr%C3%B6m%2C+Parasta+palvelua&btnG=Google+haiku&meta=&aq=f&aqi=&aql=&oq=Lundstr%C3%B6m%2C+Parasta+palvelua&gs_rfai=&fp=bcf1a3a6595be5e8

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2002. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Näsi, S. 2006. Laskentatoimi muutoksessa ja liiketoimintaosaamishaasteissa. [WWWdokumentti]. [viitattu 30.3.2010]. Saatavissa: http://www.edu.fi/teemat/liiketoimintaosaaminen/kty_75v_nasi.pdf

Pento, T. 2007. Julkisten palvelujen uusia toimintamuotoja. Teoksessa Rannisto, P-H., Pento, T. & Vedenkannas, M. (toim.) Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja C-11. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Pesonen-Leinonen, E. 1999. Ammatillinen muutostarve siivouspalveluorganisaatiossa. Maa- ja kotitalousteknologian laitos. Koti- ja laitostalousteknologian julkaisuja 2. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rannisto, P-H., Pento, T. & Vedenkannas, M. (toim.) 2007. Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja C·11. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rekonen, R. 2009 a. Kouvolan kaikki palvelut tuotteistetaan. Kouvolan kaupungin henkilöstölehti Kimara 1/09, 31.
- Rekonen, R. 2009 b. Kouvolan malli. Kouvolan kaupungin verkkosivut. [Viitattu 7.2.2010] Saatavissa: <http://www.kouvola.fi/palvelut/talousjaverotus/sopimusohjaus.html>.
- Rekonen, R. 2010. Kouvolan malli. Miksi tuotteistusta tehdään? [Power Point-esitys] Work Shop 8.4.2010 Kouvola [Viitattu 29.4.2010].
- Ritvanen, A. 2000. Palvelun ostajan ja palvelun tuottajan laatukäsitysten erot ja yhtäläisyydet kunnallisessa tukipalvelutuotannossa. Case-tutkimus Kouvolan siivousyksikön johdon ja siivoojien sekä heidän asiakkaidensa johdon ja käyttäjäasiakkaiden laatukäsitysten eroista ja yhtäläisyyksistä. Kauppatieteiden lisensiaatintyö. Lappeenrannan Teknillinen korkeakoulu. Kauppatieteiden osasto.
- Softwave. 2010. Opiferus-ohjelman esittely. [Verkkosivusto]. [Viitattu 25.4.2010] Saatavissa: <http://www.softwave.fi/Opiferussovellukset/Toimintolaskenta/Julkinensektori/tabid/95/language/fi-FI/Default.aspx>
- Stake, R. E. 1995. The art of case study research: perspectives on practice. Sage. Thousand Oaks, CA. [Verkkoreferaatti][Viitattu 18.4.2010] Saatavissa: http://books.google.fi/books?id=ApGdBx76b9kC&printsec=frontcover&cd=1&source=gbs_ViewAPI#v=onepage&q&f=false
- Stenzel, C. & Stenzel, J. 2003. Essentials of Cost Management. [verkkojulkaisu] Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. [viitattu 16.4.2010] Saatavissa: http://books.google.fi/books?id=cp-O5KpFIOgC&printsec=frontcover&dq=Stenzel+Cost+Management&source=bl&ots=ZJSn_P4UrC&sig=8GytYZWStTMviFf1FhW9d-Ixg5k&hl=fi&ei=LzjIS7WzEJKnOLL8ldsM&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAkQ6AEwAA#
- Tammi, J. 2006. Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ja hyödyt kunnan johtamistyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Turney, P. B.B. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Valkama, P. 1994. Tilaaja-tuottaja-malli – mainostemppu utopiaan? Helsinki: Suomen Kuntaliitto: Kuntaliiton painatuskeskus.

Valtiovarainministeriö. 2009. Katse kohti tulevaisuuden palveluja. [Verkkajulkaisu] Helsinki Edita Prima [Viitattu 26.5.2010] Saatavissa:
http://www.vm.fi/vm_edit/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090504_Kuntie/15_Kuntien_parhaat.pdf

Valtiovarainministeriö ja kunnallinen työmarkkinalaitos. 2006. Julkinen sektori työnantajana. [Verkkajulkaisu] Helsinki: Edita Prima Oy [viitattu 15.4.2010.] Saatavissa
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/ho_eupj_suomi_netti.pdf

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Yin, R. K. 2003. Case study research. Design and Methods. Third Edition. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks. CA.

LIITTEET

Liite 1 Selvitys haastateltaville työn tarkoituksesta

Liite 2 Teemahaastattelurunko

SELVITYS HAASTATELTAVILLE TYÖN TARKOITUKSESTA

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa, palveluliiketoiminnan johtamista. Tällä hetkellä teen opinnäytetyötäni ja olen sopinut työn tekemisestä Heli Lotin kanssa. Työhön liittyen haluan haastatella teitä. Haastattelut tapahtuvat yksilö- tai parihaastatteluna, ihan miten teille vain sopii.

Seuraavassa on kuvaus työstäni:

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata Kouvolan kaupungin puhtauspalveluesimiesten tämänhetkisiä käsityksiä toiminnanjohtamisesta sekä mitä ja miten he hyödyntävät toimintolaskelmien antamaa informaatiota työssään. Tavoitteena on toimintolaskennan hyödyntäminen järjestelmällisesti, määrätietoisesti ja tehokkaasti Kouvolan kaupungin teknisen tuotannon liikelaitoksen puhtauspalvelujen toiminnan johtamisessa. Työssä selvitetään toiminnan johtamiseen, kehittämiseen ja arviointiin liittyviä näkökohtia.

Työssä tarkastellaan seuraavia kysymyksiä:

1. Miten toimintolaskennan informaation käyttömahdollisuuksia tunnistetaan ja tulkitaan?
2. Minkälaisia hyötyjä toimintolaskenta tuottaa johtamistyöhön?
3. Miten teoria ja käytäntö yhdistyvät eli miten Kouvolan kaupungin puhtauspalveluja tulisi johtaa huomioiden toimintolaskelmat?

Haastattelut teen teemahaastatteluina ja teemoja on taustatietojen lisäksi kolme.

Teemat ovat:

- A. Toimintolaskennan informaation tulkinta.
- B. Toimintolaskennan hyödyt johtamisen tukena.
- C. Toimintolaskelmat puhtauspalvelujen johtamisessa tulevaisuudessa.

Asiaa pyrin tarkastelemaan tiedolliselta näkökulmalta ja suhtautumisen näkökulmalta. En testaa tietämystäni vaan haluan saada esille näkemystäni asiasta.

Tiedot ovat luottamuksellisia, eikä työstäni voi tunnistaa mielipiteitänne teidän esittämiksi.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot:

- työkokemus
- nykyinen työnkuva
- yhteistyö toisten kanssa

Teema A

Toimintolaskennan tunnistaminen ja tulkinta

- toimintolaskennan menetelmät
- tunnusluvut
- omat vaikutusmahdollisuudet tunnuslukujen valintaan

Teema B

Tunnuslukujen hyödyntäminen johtamisessa

- mitä tunnusluvut kertovat
- miten niitä voi hyödyntää esimiestyössä
- mitä toimintojohtaminen merkitsee

Teema C

Toimintolaskelmien hyödyntäminen puhtauspalvelujen johtamisessa tulevaisuudessa

- palvelevatko tunnusluvut puhtauspalvelujen johtamista
- mitä ja minkälaista tietoa haluaisit lisää liittyen toimintojohtamiseen
- miten käsittelette näitä asioita työyhteisössänne