

KESKITTÄMISEN VAIKUTUS TALOUSHALLINTOON

Case: Lahden talouspalvelut

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden laitos

Taloushallinto

Opinnäytetyö

Kevät 2008

Marja Suojanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SUOJANEN, MARJA

Taloushallinnon keskittäminen
Case: Lahden Talouspalvelut

Taloushallinnon opinnäytetyö, 55 sivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, miten keskitettyyn taloushallintoon siirtyminen on vaikuttanut kaupungin taloushallinnon tehtävien hoitamiseen Lahdessa. Tavoitteena on ollut selvittää, miten organisaation muutos on vaikuttanut henkilöstön mielipiteisiin ja työtyytyväisyyteen. Samalla on tutkittu, miten kaupungin sisällä olevat sidosryhmät ovat suhtautuneet muutokseen.

Teoriaosuudessa on perehdytty niihin puitteisiin, jotka lainsäädäntö luo kunnan taloushallinnolle. On myös tutustuttu taloushallinnon organisaation keskittämistä ja sen tavoitteita sekä henkilökunnan hyvinvointiin liittyviä tekijöitä koskevaan aineistoon.

Tutkimus on toteutettu case -tutkimuksena käyttäen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän yhdistelmää. Kvantitatiivinen osuus on kerätty strukturoidulla seurantalomakkeella, joka sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Lisäksi on kerätty tietoa haastattelemalla eräitä kohderyhmään kuuluvia henkilöitä. Haastateltavat ovat vastanneet kysymyksiin vapaamuotoisesti.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tiimityöskentelyyn ja taloushallinnon keskittämiseen liittyviin muutoksiin sopeutuminen vie oman aikansa. Muutosvaihe on edelleen menossa, ja parhaiden tulosten saavuttamiseksi on tärkeää, että ulkoiset edellytykset ovat hyvät. Viestintä eri tahojen suhteen, myös tiimien sisällä ja välillä, on tärkeässä asemassa. Käsitys tiimien toimivuudesta vaihtelee, ja tähän osa-alueeseen tulisi erityisesti panostaa.

Muutoksen taloudellinen kannattavuus on kiinnostava kysymys ja mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Avainsanat: kunnallishallinto, taloushallinto, keskittäminen, tiimitys.

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

SUOJANEN, MARJA: Centralization of financial management
Case: Lahden Talouspalvelut
Bachelor's thesis, Financial Management, 55 pages

Spring 2008

ABSTRACT

The function of this study is to describe how the changeover to a new centralized business administration influenced the tasks of business administration in the City of Lahti. The target is to find out how the change has affected opinions and job satisfaction of employees. At the same time, the feelings of the interest groups within the city have been studied.

In theoretical part of the study, the general frames of legislation concerning business administration of the municipality and its targets as well as the welfare of personnel are discussed.

The research has been made by using combination of quantitative and qualitative methods. Quantitative share was collected by structural follow-up questionnaire including also open questions. In addition, information was collected by interviewing some persons in target group. The answers were given in free form.

According to the research we can say it takes always time to adapt to change. There are different opinions and in this area we should put focus on.

Key words: municipal administration, business administration, concentration, teams.

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO		Sivu
Taulukkoluetelo		
Taulukko	Haastatellut henkilöt	3
Kuvioluetelo		
Kuvio 1	Tutkimuksen rakenne	4
Kuvio 2	Tilaaaja-tuottaja -malli	9
Kuvio 3	Lahden kaupungin organisaatio (lautakuntamalli)	18
Kuvio 4	Lahden kaupungin organisaatio (toimialamalli)	19
Kuvio 5	Lahden Talouspalveluiden organisaatio	24
Kuvio 6	Ikäjakauma	31
Kuvio 7	Ammattikoulutus	31
Kuvio 8	Työura	32
Kuvio 9	Suhtautuminen muutokseen, ennakkokysely	33
Kuvio 10	Perehdyttämiskoulutus, ennakkokysely	35
Kuvio 11	Sijainti ja työtilat, ennakkokysely	37
Kuvio 12	Työn sujuvuus, ennakkokysely	38
Kuvio 13	Suhtautuminen muutokseen, jälkikysely	40
Kuvio 14	Perehdyttämiskoulutus, jälkikysely	42
Kuvio 15	Sijainti ja työtilat, jälkikysely	44
Kuvio 16a	Työn sujuvuus, jälkikysely	45
Kuvio 16b	Työn sujuvuus, jälkikysely	46

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Taustaa.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	2
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	2
1.4 Tutkimuksen rakenne	4
2 JULKISHALLINNON TALOUDENHOITO.....	6
2.1 Kunnallista taloushallintoa säätelevät lait	6
2.2 Rahatoimen tehtävät.....	7
2.3 Tehokkuuden lisääminen.....	7
2.4 Tilaja-tuottaja -mallit ja niiden kehitys	8
3 HENKILÖSTÖ.....	11
3.1 Työn merkitys yksilölle.....	11
3.2 Kuntien henkilöstöpolitiikan muospaineet	11
3.3 Muutostilanteet työelämässä.....	12
3.3.1 Muutosvastaisuus ja sen voittaminen	12
3.3.2 Viestintä.....	13
3.4 Tiimiorganisaatio ja sen johtaminen	13
3.5 Työn mielekkyyden kokemiseen vaikuttavia tekijöitä.....	15
3.6 Roolit.....	16
4 CASE LAHDEN KAUPUNKI.....	18
4.1 Kaupungin organisaatio ennen uudistusta.....	18
4.2 Kaupungin nykyinen organisaatio	19
4.3 Taloushallinto ennen keskittämistä.....	20
4.3.1 Laskutus, myyntireskontra, maksuntarkkailu ja perintä.....	20
4.3.2 Ostolaskut, ostoreskontra ja maksuliikenne.....	21
4.3.3 Kirjanpito, tilinpäätös, käyttöomaisuuskirjanpito, tilastot, viranomaisilmoitukset ja talousseuranta	22
4.3.4 Palkanlaskenta ja järjestelmien ylläpito	22
4.4 Keskitetty taloushallinto.....	23
4.4.1 Toiminta-ajatus ja toiminnan organisointi.....	23
4.4.2 Laskutus, myyntireskontra, maksuntarkkailu ja perintä.....	24
4.4.3 Ostolaskut, ostoreskontra ja palkkahallinto	25
5 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI.....	26
5.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät	26
5.2 Palvelun tuottajan näkökulma.....	26
5.3 Palvelun tilaajan näkökulma.....	28
5.3.1 Tekninen ja ympäristötoimiala.....	28
5.3.2 Sivistystoimiala	28
5.3.3 Sosiaali- ja terveystoimiala	29
5.4 Kyselytutkimus	30
5.4.1 Taustatiedot.....	31
5.4.2 Koulutus.....	31
5.4.3 Työura.....	32
5.5 Ennakkokysely.....	32

5.5.1 Suhtautuminen muutokseen.....	33
5.5.2 Perehdyttämiskoulutus	35
5.5.3 Työvälineet	36
5.5.4 Sijainti ja työtilat.....	36
5.5.5 Työn sujuvuus	38
5.5.6 Muuta tulevaisuuteen liittyvää.....	39
5.6 Jälkikysely	40
5.6.1 Suhtautuminen muutokseen.....	40
5.6.2 Perehdyttämiskoulutus	42
5.6.3 Työvälineet	43
5.6.4 Sijainti ja työtilat.....	44
5.6.5 Työn sujuvuus	45
5.6.6 Muuta tulevaisuuteen liittyvää.....	47
5.7 Johtopäätökset.....	48
5.7.1 Haastattelut	48
5.7.2 Kyselytutkimukset.....	49
5.7.3 Ongelmakohdat	50
6 YHTEENVETO.....	51
LÄHTEET.....	53
LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Lahden kaupungin organisaatiossa on viime vuosien aikana tapahtunut suuria muutoksia. Hallintokunnat ovat yhdistyneet toimialoiksi. Toimintoja on keskitetty ja joiltain osin ulkoistettu. Keskitettyinä toimivat nykyisin esimerkiksi siivouspalvelut, ruokahuolto ja viimeisimpänä taloushallinto.

19.8.2005 asetettiin työryhmä, jonka tavoitteena oli tehdä selvitys koko kaupungin taloushallinnon toimintojen keskittämisen mahdollisuuksista. Työryhmän raportti valmistui 23.1.2006. Lahden talouspalveluiden perustamispäätös tehtiin ja uusi yksikkö perustettiin 1.4.2007.

Työntekijöiksi uuteen yksikköön saivat hakea ensisijaisesti henkilöt, jotka olivat olleet vastaavissa tehtävissä toimialoilla hajautetun mallin mukaisessa organisaatiossa. Muillakin oli toki oikeus hakea paikkoja. Talouspalveluihin siirtyvien työntekijöiden toimenkuva ei välttämättä säilynyt samanlaisena kuin se oli ollut edellisessä toimipisteessä. Tehtäviin saattoi tulla muutoksia tai lisäyksiä tai ne saattoivat olla täysin erilaisia kuin ennen, riippuen paikasta, johon oli tullut valituksi.

Taloushallinnon keskittäminen vaikuttaa monella tavalla toimialoilla ja keskushallinnossa toimivan henkilöiden työhön, siksi aihe on mielenkiintoinen. Puolesta ja vastaan on esitetty kannanottoja, niin Lahdessa kuin muuallakin. Monissa kaupungeissa, varsinkin suurimmissa, keskittämiseen on päätetty ryhtyä. Myös valtiotasolla on tutkittu tilaaja-tuottaja -mallin soveltuvuutta julkisten palveluiden tuottamiseen ja esim. valtioneuvoston kanslian sektorityöryhmä toteaa 18.12.2006 julkaistussa mietinnössään, että tulevaisuuden kehittämistoimet valtionhallinnossa tulee keskeisiltä osiltaan perustaa tilaaja-tuottaja-mallin mukaiseen toimintaan. (Sektoritutkimustyöryhmän mietintö 2006)

Tutkimuksen tekijä katsoo asioita lähinnä palvelun tilaajan näkökulmasta, vaikka hänellä on kokemusta myös kyseisten palveluiden tuottamisesta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten keskittäminen vaikuttaa taloushallintoon.

Tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia, ovat:

- miten keskittäminen vaikuttaa taloushallintoon?
- miten henkilöstö kokee keskittämisestä johtuvat muutokset?
- miten palvelun tilaajat suhtautuvat muutokseen?

Tutkimuskohteeksi on rajattu Lahden kaupungin taloushallinto. Keskittämisen taloudellisia vaikutuksia ei ole tässä tutkimuksessa huomioitu.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu case -tutkimuksena, jonka kohteena on Lahden Talouspalvelut, sen prosessit ja henkilöstö. Teoreettinen aineisto perustuu Taloushallinnon kehittämistyöryhmän muistioon sekä keskittämistä, tilaaja-tuottajamallia ja henkilöstön muutossopeutumista käsittelevään kirjallisuuteen.

Case- eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolisia ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. Kysymys on hyvin monista yhdessä vaikuttavista tekijöistä, ja siksi pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen, seikkaperäinen ja tarkka kuvaus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130 – 131.)

Tapaustutkimus on ns. intensiivinen tutkimusmenetelmä. Se kohdistuu ajankohtaisiin asioihin. Lahden kaupungissa ovat ajankohtaisia asioita organisaatiomuutos, keskittäminen ja tilaaja-tuottajamalliin siirtyminen. Tutkimus on toteutettu sekä kysely-, eli survey-, että haastattelututkimusta käyttäen. Haastateltaviksi lupautui sekä Lahden talouspalveluiden että toimialojen edustajia taulukon 1. mukaisesti.

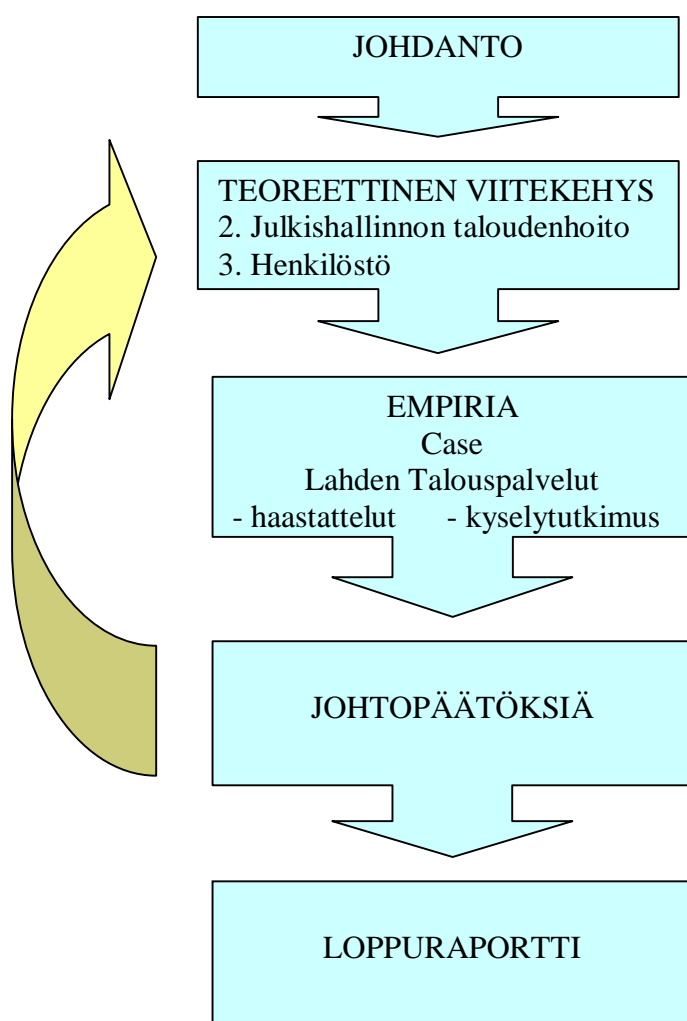
Nimi	Toimipiste	Vakanssi	Vakanssin hoito alkanut	Koulutus	Haastattelu-aika
Helena Kivijakola	Lahden talouspalvelut	talouspalvelujohtaja	1.4.2007	KTM	9.8.2007
Jouni Suuronen	Tekninen ja ympäristötoimiala	talouspäällikkö	1.1.1988	ekonomi	22.8.2007
Suvi Manninen	Tekninen ja ympäristötoimiala	taloussihteeri	16.1.2007	merkonomi	22.8.2007
Mervi Suomäki	Sivistystoimiala	taloussihteeri	1.1.2005	merkonomi	23.8.2007
Satu Komulainen	Sosiaali-terveys-toimiala	taloussihteeri	1.1.2005	merkonomi	24.8.2008

Taulukko 1. Haastatellut henkilöt.

Kyselyosuus on suoritettu kaksiosaisena koostuen ennako- ja jälkikyselystä. Ensimmäiset lomakkeet on lähetetty 13.3.2007, eli juuri ennen toiminnan alkamista ja toiset lomakkeet 14.8.2007, kokemuksen kartuttua.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne on kuvion 1 mukainen. Ensimmäisessä luvussa selvitetään tutkimuksen tausta ja tavoite, määritellään tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaus.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Toinen ja kolmas luku muodostavat opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten. Niissä käsitellään julkista taloushallintoa ja henkilöstöön, tiimityöskentelyyn ja keskittämiseen liittyviä kysymyksiä.

Neljäs luku aloittaa opinnäytetyön empiriaosuuden, ja siinä esitellään Lahden kaupungin organisaatio. Viides luku on case Lahden talouspalvelut ja siinä esitellään kohdeyritys, haastattelujen ja kyselytutkimusten tulokset sekä johtopäätökset.

Kuudennessa luvussa esitetään yhteenveto ja analysoidaan tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia.

2 JULKISHALLINNON TALOUDENHOITO

2.1 Kunnallista taloushallintoa säätelevät lait

Kuntalaki antaa kunnille mahdollisuuden järjestää hallintonsa omista lähtökohdistaan ja omia tarpeitaan vastaavaksi. Se mukaan jokaisessa kunnassa tulee olla kunnanvaltuusto, kunnanhallitus, kunnanjohtaja sekä tilintarkastuksesta vastaava tarkastuslautakunta ja varsinainen tilintarkastaja. Lisäksi valtuustolle annetaan oikeus valita kunnanhallituksen alaisena toimivia lautakuntia sekä liike- tai muun laitoksen taikka tietyn tehtävän hoitamista varten johtokuntia. (Porokka-Maunuksela, Huuskonen, Koskinen & Säilä 2004, 7.)

Kunnallista taloushallintoa ei aiemmin lainkaan koskenut kirjanpito laki ja -asetus, jotka säätelevä yksityisten yritysten talouden hoitoa. Kuntalaki ja taloussääntö muodostavat kirjanpitolakia ja asetusta vastaavan normiston. Kunnallislain rahatoimintaa ja laskentatoimintaa koskeva 90 §, antaa kirjanpitolakiin ja -asetukseen verrattuna hyvin niukasti ohjeistusta. (Hallipelto, Helin, Oulasvirta & Ruuska 1992, 92.) Vuodesta 1997 alkaen myös kunnat ovat alkaneet noudattaa kirjanpitolakia. (Kivijakola 1.4.2008).

Kuntalaissa (13 §) säädetään, että kunnan valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, sekä hallinnon järjestämisen perusteista. Päätävävaltaansa kunnanvaltuusto käyttää hyväksymällä hallintosäännön, jossa annetaan tarpeelliset tiedot mm. kunnan talouden hoidosta (50 § kohta 13). Laissa on kunnan taloutta koskien annettu määräykset talousarvion- ja suunnitelman laatimisesta, verotuksesta, kirjanpidosta, tilinpäätöksestä, toimintakertomuksen laatimisesta ja tilikauden tuloksen käsittelystä. (Kuntalaki (365/95).)

Lahden kaupungin voimassa oleva taloussääntö on vuodelta 1999. Taloussäännössä on annettu määräykset kaupungin taloudenhoidon organisaatiosta. Sen mukaan Lahdessa taloudenhoitoon kuuluvia tehtäviä hoitaa kaupunginhallituksen alaisuudessa toimiva rahatoimisto sekä lautakunnat, johtokunnat, virastot, toimistot ja muut viranomaiset siltä osin kuin johto- tai toimintasäännössä määrätään.

Kaupungin taloussääntö sisältää mm. talousarviota, lisätalousarviota, kirjanpitoa ja tilinpäätöstä koskevat määräykset (Lahti 1999.)

2.2 Rahatoimen tehtävät

Perinteisessä organisaatiossa poliitikot päättävät toiminnasta ja jakavat resurssit hallintoon, joka huolehtii sekä valmistelusta että toimeenpanosta. Viraston johto sekä toimeenpanotaso ovat molemmat vastuussa sekä työn tuottavuudesta että tuotannosta. Kunnan toiminnan perustarkoitus on varsinainen palveluiden tuotanto. Palvelutuotannon ja investointien rahoitus ja sen rajoitteet määräävät kuitenkin usein mahdollisuudet. (Hakapelto, Helin, Oulasvirta & Ruuska 1992, 26.)

Rahatoimi voidaan jakaa rahoitustoimintaan, sijoitustoimintaan ja maksuliikente-tehtäviin. Useat rahatoimen tehtävät ovat siten kunnan taloushallinnon yleisiä tehtäviä. Niihin voidaan lukea mm. tilinpäätöksen laadinta, arvonlisätilitykset, talousarvion kokoaminen, laskutus, osto- ja myyntireskontra, käyttöomaisuuskirjanpito, kassatoiminnot, palkanlaskenta, talousseuranta, taloussuunnittelu sekä järjestelmien ylläpito. (Hakapelto ym. 1992, 119.)

2.3 Tehokkuuden lisääminen

Kunnallistalouden kiristyminen ja organisoinnin vapauden lisääntyminen ovat viime vuosina suunnanneet entistä enemmän huomiota vaihtoehtoihin kunnallisen toiminnan organisointitapoihin. Kuntaa ei enää nähdä palvelujen tuottajana, vaan enemmänkin palvelujen järjestäjänä, jonka ei aina omalla organisaatiollaan tarvitse tuottaa tarvittavia palveluita. Tehokkuutta pyritään löytämään lisäämällä markkinoiden ja kilpailun vaikutusta palvelutuotantoon. Tehokkuuspyrkimys näkyy kaikilla osa-alueilla, myös taloushallinnon organisoinnissa. (Hakapelto ym. 1992, 23.)

Tehokkuuden lisäämiseen on olemassa monia vaihtoehtoisia palveluiden tuotantotapoja. Osa perustuu palvelun siirtämiseen kokonaan yksityiselle sektorille, markkinoille, ja osa kunnan ja yksityisen sektorin välimuodolle ja kilpailun lisäämisel-

le ilman yksityistämistä eli privatisointia. Toinen tapa on lisätä kuntien toimintojen tehokkuutta muodostamalla kuntien liikelaitoksista entistä itsenäisempiä yksiköitä tai yhtiöittää liikelaitos ja siirtää kokonaan kunnan organisaation ulkopuolelle. Kaikkia esitettyjä malleja voidaan käyttää myös kuntien taloushallinnon järjestämisessä. (Hakapelto ym. 1992, 25.)

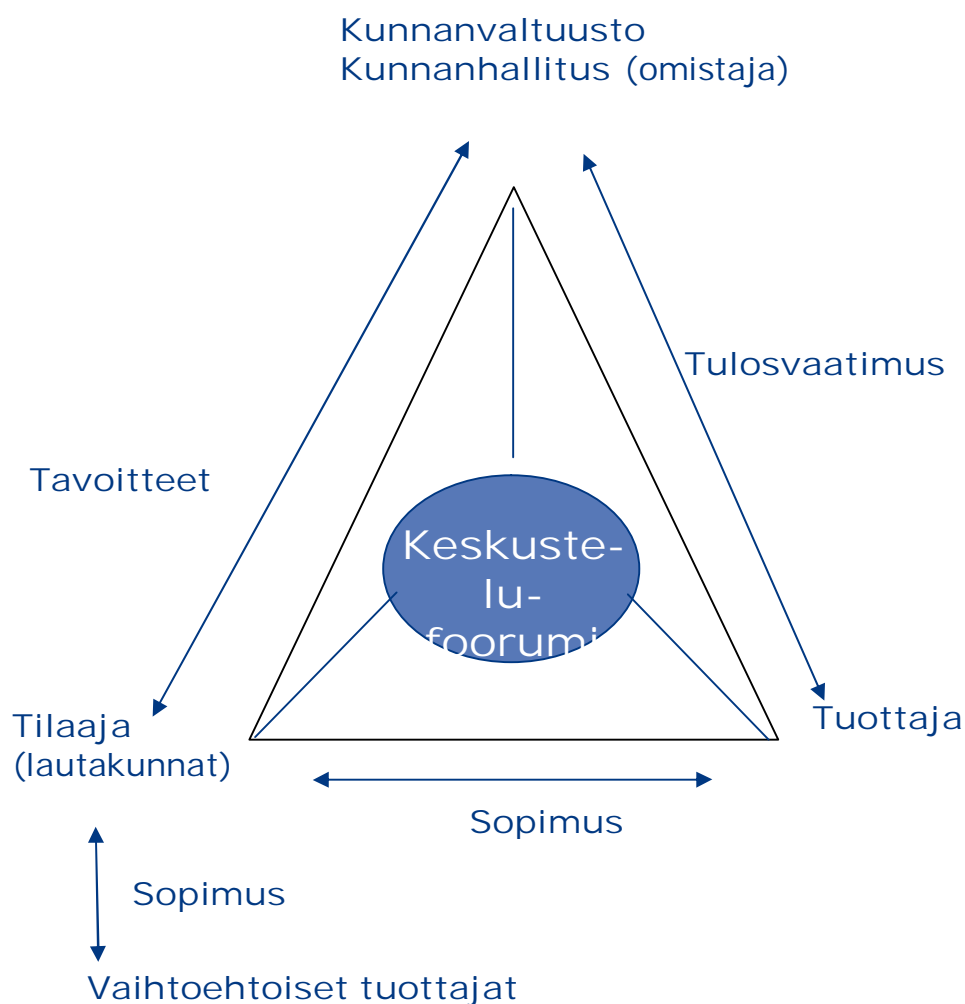
Yhtenä vaihtoehtona yksityistämislle ja yhtiöittämiselle on esitetty tilaaja- ja suorittajaroolien erottamista toisistaan kunnan organisaatiossa. Tilaajahallintokuntien tehtävänä on kantaa vastuu siitä, että toiminta toteutetaan annettujen resurssien puitteissa ja että toiminta vastaa asetettuja palvelutavoitteita. Suorittajan tehtävänä on toiminnan ja palvelun toteuttaminen tilauksen mukaisesti mahdollisimman vähäisin kustannuksin. Tilaaja vastaa ulkoisesta tehokkuudesta ”tehdä oikeita asioita” ja suorittaja sisäisestä tehokkuudesta ”tehdä asiat oikein”. Tilaajan tehtävänä on hoitaa kytkennät politiikkoihin ja kuntalaisiin, mikä vapauttaa suorittajan keskittymään itse tuotantoon. (Hakapelto ym. 1992, 26.)

Tilaajan ja suorittajan välille pyritään muodostamaan markkinamainen suhde. Tilaajalle voidaan antaa mahdollisuus tilata palvelu paitsi kunnan suorittajayksiköiltä myös ulkopuolisilta yrityksiltä, jolloin kunnan suorittajia voidaan verrata markkinoilla toimiviin vaihtoehtoihin. Toisaalta kunnan suorittajayksiköt voivat ottaa tilauksia myös kunnan ulkopuolelta. (Hakapelto, Helin, Oulasvirta & Ruuska 1992, 26.)

2.4 Tilaaja-tuottaja -mallit ja niiden kehitys

Tilaaja-tuottaja -mallilla tarkoitetaan tilaaja-tuottaja-toimintatavan käytännön sovellusta, joka on käytössä yksittäisessä kunnassa tai laajemman kuntajoukon yhteisessä toiminnassa. Tilaaja-tuottaja -malleja ovat esimerkiksi ydinkunta-palvelukunta -malli ja kansalaiskunta-palvelukunta -malli. Ydinkunta-palvelukunta-malli on havaittu tärkeäksi vaihtoehdoksi mm. seutuyhteistyötä tekevissä kunnissa.

Jos palvelun tuottaja ja tilaaja toimivat saman kunnan organisaatiossa puhutaan sisäisestä tilaaja-tuottaja -toimintatavasta, jota esittää kuvio 2. Jos ne eivät kuulu samaan organisaatioon, on kysymys ulkoisesta tilaaja-tuottaja -mallista. (Kuopila 2007, 11.)



Kuvio 2. Tilaaja-tuottaja -malli

Tilaaja-tuottaja -toimintatapa on menetelmä, jonka avulla on mahdollista tuoda kilpailuelementti mukaan kunnalliseen palvelutuotantoon. Menetelmän käyttöönotto ei kuitenkaan välttämättä edellytä kilpailuttamista, eikä se välttämättä tuo markkinaehtoisuutta kunnan palvelutuotantoon. Tilanteissa, joissa kilpailua ei ole sallittu, toimintatapaa sovelletaan kunnan sisäisenä toimintatapana. Tällöin tilaajan ja tuottajan välisen sopimuksen on katsottu lisäävän osapuolten kustannustietoisuutta ja mahdollistavan tuotannon suuntaamisen täsmällisemmin tilaajan tarpeiden mukaisesti. (Valkama, Marja-aho & Siitonen 2004, 49.)

Tilaaaja-tuottaja -malli on ollut Suomessa keskusteluissa esillä jo vuodesta 1993, jolloin kunnat saivat käytännössä vapaan harkintavallan palveluiden tuottamisvoissa. Sääntöjen merkitys kuntasektorilla on vähentynyt ja vähenee. Ne tekevät tilaa toiminnalliselle väljyydelle. Tähänastisen kokemuksen valossa voidaan sanoa, että johtosääntöjen ja erilaisten toimintasääntöjen merkitys on vähenevä. (Södergård 2001, 14 – 43.)

Kansainvälinen kilpailu korostaa tarvetta suunnata julkisen sektorin voimavaroja edelleen taloudellista kasvua ja kilpailukykyä parantavaan suuntaan. Näitä ovat mm. koulutus, tutkimus, kasvua tukevat infrastruktuurit ja ihmisen työkykyä ja tuottavuutta parantavat toimenpiteet. (Hjerpe & Mäkelä 1998, 20.)

Naapurimaastamme Ruotsista on tilaaaja-tuottaja -mallin toteuttamisesta niin taloushallinnossa kuin muillakin julkisen hallinnon aloilla saatu hyviä kokemuksia. Suomessa, vaikkakin täällä on julkisella sektorilla pyritty hakemaan toiminnalle uusia muotoja ja leikkaamaan kustannuksia, tilaaaja-tuottaja -malli ei ole saavuttanut vielä kovin suurta suosiota huolimatta siitä, että Kuntaliitto on pitänyt sitä aktiivisesti esillä. Kuntaliiton toimesta lomakekyselyllä vuodelta 2003 kerätystä aineistosta käy ilmi, että kunnissa ei mallia pidetty kovin tärkeänä. Kyselyyn osallistuivat taloushallinnon johtavat virkamiehet 46 kunnasta. Mallia pidettiin tärkeänä suurissa tai yhteistyötä tekevissä kunnissa. (Kallio, Matikainen, Meklin & Oulasvirta 2005, 38 – 41.)

Kansainväliset kokemukset tilaaaja-tuottaja -mallista ovat kirjavia. Parhaimmillaan osaavalla tilaamisella on pystytty terävöittämään palvelun suunnittelua ja toimintaa. Usko tuottajien kilpailuttamisella saavutettaviin taloudellisiin etuihin on hiipunut, kun tulokset ovat näyttäneet jääneen ohimeneviksi. Myös Ruotsissa, missä tulokset joissain kunnissa ovat olleet erittäin hyviä, on muutamissa kunnissa alettu viime aikoina luopua mallista. (Järvelin & Pekurinen 2005, 8.)

3 HENKILÖSTÖ

3.1 Työn merkitys yksilölle

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Yksilön työura on osa hänen muuta elämänkenttäänsä, toimintatodellisuuttansa. Työuralla tapahtuvia, tai sitä sivuavia, muutosprosesseja ei ole syytä tarkastella erillisinä. Muutosvaiheessa työhön liittyvät merkitykset, tarpeet, toiveet sekä tulevaisuudenkuvat kyseenalaistuvat. Luultavaa on, että muutosvaiheen onnistunut läpityöskentely tarjoaa ainakin mahdollisuuden urautumisen välttämiseen. (Varila & Kallio 1992, 75.)

Haasteen vastaanottaminen ja siitä selviäminen parantavat itseluottamusta, uskoa omaan kykyihin, ja itseluottamuksen lisääntyminen mahdollistaa vastuunoton siitä mitä itselle tapahtuu. Tasapainohakuinen muutostyöskentely tuottaa väistämättä jatkuvasti eteenpäin soljuvaan elämään, muutosten virtaan, jatkuvuuden ja pysyvyyden (Varila & Kallio 1992, 92 – 106.)

3.2 Kuntien henkilöstöpolitiikan muutospaineet

Kunnat joutuvat tulevaisuudessa panostamaan entistä enemmän tuottavuutensa parantamiseen. Tällä hetkellä lupaavimmalta tuottavuuden kehityksen kannalta näyttävät tuotettavien kunnallisten palveluiden markkinaperusteisuuden oikea ja hallittu käyttö, henkilöstöpolitiikan ja johtamisen toimivat strategiat sekä asiakaslähtöiseen palvelujen laatuun panostaminen. (Antman 1995, 21.)

Palvelun laadun kannalta tärkein voimavara on sen tuottamiseen motivoitunut ja muutoskykyinen henkilöstö. Palvelun hyvä laatu edellyttää mahdollisimman virheetöntä, yhteistyöhön perustuvaa palveluprosessia ja tämä puolestaan edesauttaa viihtyvyyden ja turvallisuuden paranemista työpaikalla. (Antman 1995, 21.)

Yhteiskunnan muutokset heijastuvat kuntiin sekä suoraan, että välillisesti. Vaikeimpia kysymyksiä kuntasektorin muutostilanteen hallinnassa on se, miten henkilöstötyö kytketään muutostilanteessa organisaation strategiaan. Kunnalliset palvelut ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden tuottamisprosessissa henkilöstön panos on ehdoton. Kuntien henkilöstö työskentelee poliittisessa ristiaallokossa. Ristiaallokon aiheuttaa kunnallishallinnon luonne, jossa hallintoa ovat toteuttamassa kuntien viranhaltijat ja luottamushenkilöt (Koivuniemi 2004, 5 – 18.)

3.3 Muutostilanteet työelämässä

3.3.1 Muutosvastaisuus ja sen voittaminen

Ihmisillä on taipumus kokea muutos uhkana tai ainakin hidastaa sen tapahtumista. Siitäkin huolimatta, että he tunnustaisivat muutoksen välttämättömyyden ja ymmärtäisivät sen mielekkyyden, he pitävät nykytilaa parempana vaihtoehtona. Hallittomuus astua uuteen perustuu turvallisuuden tarpeeseen, jolle ei useinkaan löydy järkevää perustetta reaali maailmasta. Tuttu on turvallista, mutta samalla se estää meitä näkemästä lähes rajattomia mahdollisuuksia järjestää työnteko mielenkiintoisemmaksi, elävämmäksi ja tuloksellisemmaksi niin yksilön kuin organisaation kannalta. (Mäkiperska & Niemelä 2002, 8.)

Muutoksessa on syytä erottaa kaksi asiaa: uuden toimintamallin luominen ja siihen sitoutuminen. Ensimmäinen näistä edustaa muutoksen rationaalista ja helpommin hallittavaa puolta. Sitoutuminen on tunneprosessi. Huono sitoutuminen ilmenee muutosvastarintana ja passiivisuutena. Todellisia muutoksia edeltää muutos ihmisten ajattelussa. (Suomen Kuntaliitto 2005, 60.)

Lähtökohtana on, että muutoksen hyväksyminen tapahtuu ajatustasolla. Johtamisen toimenpiteet ovat tehokkaita vain, jos ne pystyvät vaikuttamaan henkilöstön ajatuksiin. Muutoksen onnistuminen edellyttää muutostarpeen hyväksymistä. (Suomen Kuntaliitto 2005, 60.)

Työn ilo syntyy silloin kun ihminen voi toteuttaa itseään ja kykyjään täysipainoisesti omassa työssään. Virikkeellisessä ja kannustavassa ympäristössä voi antaa parhaansa ja nauttia työstään ilman pakonomaista puurtamista. Erittäin tärkeäksi koetaan työn haasteellisuus, työn sisältö, tehtävien merkitys organisaatiossa, palaute työstä ja työn itsenäisyys. Kapasiteetin alhainen käyttö saattaa johtaa uupumukseen todennäköisemmin kuin suuri työmäärä. Samoin palautteen puute saattaa olla uuvuttavaa. (Mäkiperska & Niemelä 2002, 53.)

Uusimmat motivaatioteoriat jakavat motivaatioteoriat sisäisiin ja ulkoisiin. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan tällöin ympäristössä olevia kannusteita, jotka vetoavat yksilön tarpeisiin esim. palkitseminen. Sisäiset motivaatiotekijät nousevat yksilön sisäisestä itsestä käsin esim. tunne-elämästä. Sisäisillä tekijöillä katsotaan olevan voimakkaampi vaikutus kuin ulkoisilla. (Mäkiperska & Niemelä 2002, 62.)

3.3.2 Viestintä

Muutosvastaisuuden voittamisessa keskeisellä sijalla on onnistunut sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän keskeinen tehtävänä on nykyisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen tai uuden luominen. Viestintä on mukana organisaation kaikessa toiminnassa. Sen avulla luodaan avointa tai torjuvaa organisaatioilmastoa. Viestintä on myös johtamista ja toiminnan tukemista ja se luo edellytyksiä yhteisön jäsenten motivoitumiselle, sitoutumiselle ja hyvinvoinnille sekä muokkaa sisäistä yhteisökuva. (Joensuu 2006, 28.)

3.4 Tiimiorganisaatio ja sen johtaminen

Uuden oppiminen ja haasteiden voittaminen lisäävät motivaatiota. Suuri osa ihmisistä haluaa työskennellä ryhmän jäsenenä, tiiminä. Tiimin motivoivia tekijöitä ovat mm. kollegiaalinen tuki ja kumppanuus, roolien eriytyminen ja oman kapasiteetin käyttö suhteessa muihin tiimin jäseniin. Yhdistelmistä syntyy luovuutta ja innovaatioita sekä työskentelyn joustavuutta, joka suo mahdollisuudet erilaisiin toiminta- ja ratkaisumalleihin tilanteiden vaatimalla tavalla. Tiimi antaa myös

mahdollisuuden vastuunottoon sellaisesta toimintakokonaisuudesta, johon yhden henkilön voimavarat ovat riittämättömät. (Mäkiperska & Niemelä 2002, 54.)

Tiimityö ei edellytä organisaatorakenteiden purkamista, vaan toimintatavan uudistamista niin, että syntyy myös organisaation poikki kulkevia vastuualueita. Tiimin olemassa olon tarkoitus on vastata asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman joustavasti. Tavoitteena on tällöin vastata asiakkaiden palvelutarpeeseen kokonaisuutena ja välttää palvelun osittamista. (Mäkiperska & Niemelä 2002, 77.)

Tiimi kootaan ihmisistä, joilla on prosessin kokonaisuutta ajatellen riittävä ja olennainen asiantuntemus. Tiimin jäsenten tehtävänä on kehittää prosessi sellaiseksi, että palvelu tuotetaan mahdollisimman virtaviivaisesti ja joustavasti ilman turhia välivaiheita ja päällekkäisyyksiä. Samalla tiimi arvioi ja kehittää jatkuvasti tuottamansa palvelun laatua, tuotantomenetelmiä sekä toimintatapoja. (Mäkiperska & Niemelä 2002, 77.)

Tiimityöskentelyssä, kuten muunlaisissa työympäristöissäkin henkilöstön työtyytyväisyyttä ja korkeaa työmoraalia pidetään toiminnan kannalta tärkeänä tekijänä. Tyytyväiset työntekijät ovat edellytys kasvavalle tuottavuudelle, vastuullisuudelle, laadulle ja asiakaspalvelulle. Henkilöstön työtyytyväisyyttä mitattaessa huomiota tulisi kiinnittää päätöksentekoon, osallistumiseen, hyvään työn tunnistamiseen, riittävään informaation saamiseen työn tekemiseksi, aktiiviseen luovuuteen ja aloitteellisuuteen, riittävään tuen saamiseen ja tyytyväisyyteen organisaatiota kohtaan (Kaplan ja Norton 2000, 321.)

Epävarmuuden ja moninaisuuden lisääntyessä kasvaa myös todennäköisyys, että yhdellä yksiköllä, johtajalla, ei ole kaikkia tarvittavia taitoja, kykyjä ja suhdeverkostoja, joita hän tarvitsee johtamistyössään. Johtaminen voidaan nähdä suhteellisenä prosessina, joka on hajautettu eri tasoille ja joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkostojen vaikutuksista. Jaetun johtajuuden voidaan ajatella tarkoittavan ensinnäkin johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista. Tiimien rakentaminen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, alaisten kannustaminen ja motivointi, sidosryhmäsuhteen ylläpito, talousmit-

tareiden kehittäminen ja työprosessien tehostamien ovat esimerkkiä johtamistyön osista. (Juuti 2006, 129.)

Henkilöstön hyvinvointiin kannattaa kiinnittää huomiota, koska henkilöstö on organisaatiolle, myös julkiselle organisaatiolle, investointi. Pitkäaikaiset, lojaalit työntekijät tuottavat organisaatiolle arvoa. Asia on tärkeä myös julkistaloudessa, jossa tulos muodostuu niistä aikaansaannoksista, joita syntyy yhteiskunnan sijoittamien eurojen avulla. Yrityksissä raha on päämäärä, julkishallinnossa väline. (Kaplan & Norton 2000, 321.)

Tiimin tarkoituksena on kulkea kohti itseohjautuvuutta ja saavuttaa se prosessin myötä. Asian voi sanoa myös siten, että valtaosa asioidenpyörittämiseen tarvittavasta johtajuudesta pyritään viemään tiimin sisäpuolelle, sisäiseksi johtajuudeksi. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole sataprosenttista. Osa johtajuudesta jää edelleen esimiehille, ulkoiseksi johtajuudeksi. Esimiehille jääviä alueita ovat esimerkiksi tiimisopimusten aikaansaaminen, valtuuksien varmistaminen, ohjaus ja opastaminen, tiimin valmentaminen, tulosten arviointi, esteiden poistaminen, tiimin toiminnan tukeminen ja palkitsevuuden toimivuuden varmistaminen. (Skyttä 2005, 81 – 83.)

3.5 Työn mielekkyyden kokemiseen vaikuttavia tekijöitä

Asiantuntijoiden mukaan työelämän laatu on koettua hyvinvointia työssä. Se ilmenee henkisenä, fyysisenä ja sosiaalisena hyvinvointina työssä. Työelämän laatu rakentuu luottamuksesta, työyhteisön ihmissuhteista ja työpaikan ilmapiiristä sekä mielekkästä työstä, joka tarjoaa oppimisen mahdollisuuksia. Johtaminen vastuun ja vallan suhde sekä motivointi vaikuttavat ratkaisevasti työelämän laatuun. (Koiniemi 2004, 90.)

Mitä tärkeämpänä ja merkittävämpänä työntekijä pitää työtään ja mitä enemmän hän kokee työyhteisön työtään arvostavan, sitä enemmän hän voi käyttää osaamistaan työn suorittamiseen. Kokemus on myös työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä.

Mitä enemmän työ vaatii harkintaa ja erilaisten vaihtoehtojen puntarointia, sitä vaihtelevammaksi se koetaan. (Koivuniemi 2004, 152.)

Esimiestyöllä on merkitystä työpaikan ihmissuhteisiin. Mitä enemmän esimies ottaa huomioon alaistensa mielipiteitä ja mitä paremmin hän kohtelee työntekijöitä, sitä suuremmaksi työn arvostus koetaan. Myös esimiehen kyky suunnitella ja johtaa työtä vaikuttavat siihen miten hänet koetaan. (Koivuniemi 2004, 151.)

Työroolien selkeys on todettu asiaksi, joka vaikuttaa merkittävästi työtovereiden väleihin työpaikalla. Henkilösuhteisiin voidaan vaikuttaa positiivisesti vaikuttamalla työrooleihin. Tämä voidaan toteuttaa antamalla selkeät ja riittävät ohjeet työtä varten ja selkiyttämällä vastuukysymykset. Tärkeää on myös varmistaa, etteivät työntekijöiden toisilleen antamat ohjeet ole ristiriidassa esimiesten antamien ohjeiden kanssa. Roolien selkeydellä on vaikutusta työnjaon oikeudenmukaisuuden kokemiseen ja työn arvostamiseen työyhteisössä. (Koivuniemi 2004, 152.)

3.6 Roolit

Työpaikan toimijoiden roolit ja tehtävät voidaan nimetä esimerkiksi seuraavasti;
Johto

- innostaminen
- näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä kertominen
- entisen kyseenalaistaminen

Esimiehet

- osaamistavoitteiden työstämien työryhmien ja yksiköiden tavoitteiksi
- kehittymismahdollisuuksien luominen
- innostaminen ja palautteen antaminen
- entisen kyseenalaistamiseen rohkaiseminen

Työtoverit

- toisilta oppiminen
- tiedon ja kokemuksen jakaminen
- palautteen antaminen
- mukaan ottaminen
- erilaisten näkemysten salliminen

Henkilö itse

- oppiminen
- itseohjautuvuus
- pitkäjännitteisyys
- rohkaistuminen entisten käytäntöjen kyseenalaistamiseen ja muuttamiseen

(Ranki 1999, 47.)

Yksilötasolla työn epävarmuus voi olla stressaavaa, kokemus, joka vaikuttaa henkilön hyvinvointiin ja käyttäytymiseen. Epävarmuuden kokemisen seurauksia ovat esimerkiksi organisaatioon sitoutumisen väheneminen, työtyytyväisyyden heikentyminen, poissaolojen lisääntyminen ja työpaikan vaihtamishalukkuuden lisääntyminen. Epävarmuus aiheuttaa työyhteisössä lamaantuneisuutta ja masentuneisuutta. (Koivuniemi 2004, 159.)

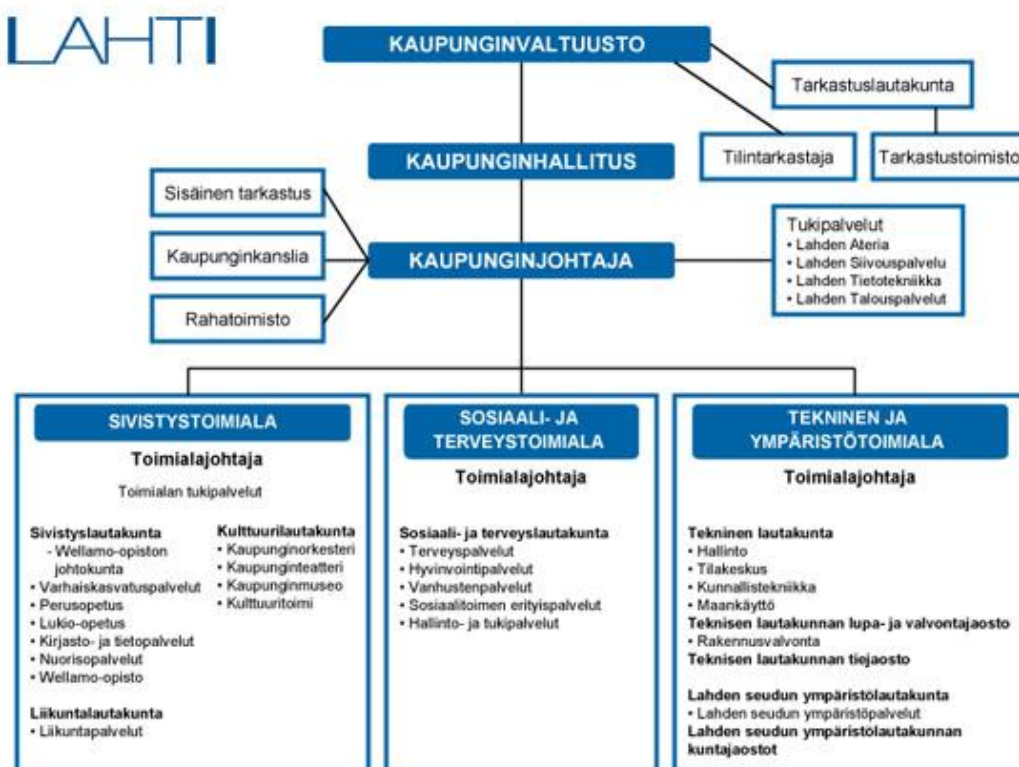
Ammatillisen kehittyminen ja yksilön tasolla tapahtuvan pääoman lisääntyminen ovat riippuvaisia henkilökohtaisista kasvuedellytyksistä. Kasvuedellytyksiä ovat esimerkiksi ammatillinen minäkuva ja uramotivaation voimakkuus. (Koivuniemi 2004, 60.)

Organisaatiossa, jossa oppimiskulttuurin kehittymistä edistetään, luodaan joustava ja mukautuva organisaatorakenne ja ohjataan funktionaalisia rajoja ylittävien tiimien muodostumiseen ja hyödyntämiseen erityistehtävissä. Toimintaa kehitetään vuorovaikutuksessa ulkopuolisten tahojen kanssa. Oppiva yksilö on kyseenalaistava, keskusteleva, keskusteluun osallistuva, itsekunnioitusta omaava, ympäristöön vaikuttava ja oppimistavoitteensa määrittelemään kykenevä. Oppivista yksilöistä koostuu oppiva yhteisö. (Koivuniemi 2004, 60 – 72.)

4.2 Kaupungin nykyinen organisaatio

Nykyisessä organisaatiossa (kuvio 4) suoraan kaupunginvaltuuston alaisuudessa toimivat kaupunginhallitus, tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja. Kaupunginhallituksen alaisuudessa toimivat kaupunginjohtaja, keskushallinto, liikelaitokset, Lahden Ateria ja Lahden Siivouspalvelu sekä toimialat; sivistystoimiala, sosiaali- ja terveystoimiala sekä tekninen ja ympäristötoimiala.

Nykyiset kolme toimialaa korvaavat entiset hallintokunnat. Lautakunnista, joita tällä hetkellä on seitsemän, sivistys-, kulttuuri- ja liikuntalautakunta kuuluvat sivistystoimialaan, sosiaali- ja terveyslautakunta sosiaali- ja terveystoimialaan ja tekninen lautakunta ja ympäristö- ja rakennuslautakunta tekniseen ja ympäristötoimialaan.



Kuvio 4. Lahden kaupungin organisaatio (toimialamalli).

Sivistyslautakunnan vastualueeseen kuuluu perus- ja lukio-opetus, kirjasto, nuorisopalvelut, varhaiskasvatus ja työväenopisto, liikuntalautakunnan liikuntapalvelut ja kulttuurilautakunnan kaupunginorkesteri, teatteri, museo ja kulttuuritoimi.

Sosiaali- ja terveyslautakunta vastaa terveystalouksista, hyvinvointipalveluista, vanhusten palveluista, sosiaalitoimen erityispalveluista ja hallinto- ja tukipalveluista. Teknisen lautakunnan alaa ovat tilakeskus, kunnallistekniikka sekä maankäyttö ja ympäristö- ja rakennuslautakunnan valvonta- ja ympäristökeskus.

4.3 Taloushallinto ennen keskittämistä

Toimialaorganisaatioon siirtyminen ei tuonut muutosta Lahden kaupungin taloushallintoon, vaan sitä hoidettiin hajautetusti, kuten ennenkin. Perusyksikkönä vain oli hallintokunnan sijasta toimiala. Jokaisella toimialalla oli järjestetty oma taloudenhoito. Keskushallinnossa, rahatoimistossa, hoidettiin keskitetysti osa taloushallinnon tehtävistä, mm. tilinpäätöksen laadinta, arvonlisätilitykset ja talousarvion kokoaminen.

Edellä mainittujen lisäksi kukin toimiala hoiti itse laskutuksen, ostoireskontran, myyntireskontran, käyttöomaisuuskirjanpidon, kassatoiminnot, palkanlaskennan, talousseurannan, taloussuunnittelun ja järjestelmien ylläpidon. Sivistystoimialalla jokainen palveluyksikkö, entinen hallintokunta, hoiti vanhoista perinteistä johtuen taloushallinnon tehtävät erikseen.

4.3.1 Laskutus, myyntireskontra, maksuntarkkailu ja perintä

Varsinainen laskuttaminen on hoidettu itse niin keskushallinnon yksiköissä, toimialoilla, liikelaitoksissa kuin taseyksiköissäkin. Päivähoidon laskutuksen sivistystoimiala on ostanut sosiaali- ja terveystoimialalta.

Keskushallinnon kaikkien yksiköiden osalta rahatoimisto on hoitanut myyntireskontran, maksuntarkkailun ja perinnän asiakasrekisterin ylläpidon, laskutusaineiston vastaanottamisen myyntireskontraan, myyntireskontran täsmätyksen sekä reskontran hoitajien neuvonnan. Perintäaineisto on koottu rahatoimistossa ja lähetetty perintätoimistoon.

Sosiaali- ja terveystoimialalla on hoidettu itse myös myyntireskontra, maksuntarkkailu, maksulykkäysasiat ja perintä. Ainoastaan vuokra-asuntojen laskutus on hoidettu rahatoimiston asuntoasioiden osastolla.

Sivistystoimen osalta myyntireskontra, maksuntarkkailu ja perintä on hoidettu rahatoimiston toimesta.

Teknisen ja ympäristötoimialan sekä (teky) tilakeskuksen myyntireskontran hoito ja maksuntarkkailu hoidetaan toimialalla. Perinnän osalta perintätehtäviä hoidetaan Tekyssä koko kaupungin organisaation osalta.

Liikelaitoksien ja taseyksiköiden myyntireskontra, maksuntarkkailu ja perintä hoidetaan rahatoimistossa.

4.3.2 Ostolaskut, ostoreskontra ja maksuliikenne

Siirtyminen sähköiseen ostolaskukäsittelyyn on aiheuttanut käsittelyn siirtymisen toimialoille. Keskushallinnon, Lahden Aterian ja Lahden Siivouspalvelun osalta ostolaskujen master-toiminnot on hoidettu rahatoimistossa.

Sähköiseen ostolaskukäsittelyyn siirryttyä kaikki ostolaskut skannataan järjestelmään Itellan toimesta, jolleivät ne ole jo alun perin sähköisessä muodossa. Laskut tulevat master-käyttäjille, jotka siirtävät ne toimipisteisiin ko. tuotteen tai palvelun tilaajien client-käyttäjille. Laskut numerotarkistetaan, tiliöidään ja lähetetään tilaajan tai muuten asiaa tuntevan henkilön tarkistettavaksi. Tarkistuksen jälkeen laskut menevät hyväksyjälle, joka lähettää ne valmiiksi merkittyinä takaisin master-käyttäjälle maksettaviksi. Jokainen laskun vastaanottaja saa käsiteltäväkseen saapuneista laskuista tiedon sähköpostiinsa, ja jokaisesta laskuun tehdystä merkinnästä jää pysyvä merkki, samoin kuin siitä, että lasku on jollakin käynyt. Hyväksyminen edellyttää salasanan tuntemista.

Lahden kaupungin maksuliikenne hoidetaan keskitetysti rahatoimiston maksuliikenneosastolla. Rahatoimistossa hoidetaan myös seutuhallinnon ja kuntatekniikan maksuliikenne.

Rahatoimistossa toimii kaupungin pääkassa, johon toimialojen käteiskassat tilittävät rahansa. Myös keskushallinnossa, kaupunginkansliassa, on alitilittäjänä toimiva kassa. Teknisessä virastossa oleva kassa ottaa vastaan koko kaupungin laskuja koskevia käteissuorituksia.

4.3.3 Kirjanpito, tilinpäätös, käyttöomaisuuskirjanpito, tilastot, viranomaisilmoitukset ja talousseuranta

Kaupungin kirjanpito ja kaupunkikonsernin tilinpäätös tehdään rahatoimistossa, kuten myös viranomaisilmoitukset. Tämän lisäksi rahatoimistossa tehdään seutuhallinnon kirjanpito sekä Seutuhallinnon ja Kuntatekniikan konsernitilinpäätös. Käyttöomaisuuskirjanpito hoidetaan toimialoilla.

Talousarvion suhteen rahatoimistolla on koordinoiva tehtävä. Se antaa raamit ja talousarvio-ohjeet ja keskushallinto ja toimialat kokoavat omat talousarvionsa tulevalle vuodelle. Talousarvion tekoa johdetaan rahatoimistosta ja se kootaan rahatoimistossa.

Talousseurantaa harjoitetaan ja siihen liittyviä selvityksiä tehdään toimiala- ja yksikkökohtaisesti, mutta koko kaupungin taloutta koskevasta seurannasta ja suunnittelusta vastaa rahatoimisto.

4.3.4 Palkanlaskenta ja järjestelmien ylläpito

Palkanlaskenta hoidetaan hajautetusti keskushallinnossa ja toimialoilla, kuitenkin siten, että jotkin yksiköt toimivat ns. lomakeilmoittajina ja niiden tallennustyö tehdään rahatoimistossa. Tällaisia yksiköitä ovat mm. sivistystoimialaan kuuluvat nuoriso- ja kulttuuritoimisto, orkesteri, museo ja työväenopisto. Lisäksi rahatoimistossa hoidetaan kaikkien toimialojen sekä myös Lahden Aterian, Lahden Sii-

vouspalvelun, Seutuhallinnon ja seudullisen Kuntatekniikan palkka-ajot ja tilitykset sekä Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen palkka-ajot.

Taloushallinnon järjestelmiä ylläpidetään pääasiassa rahatoimistossa, missä jokaisella järjestelmällä on oma pääkäyttäjänsä.

4.4 Keskitetty taloushallinto

Taloushallinnon keskittäminen on ollut tarkastelun kohteena monissa, erityisesti suuremmissa kunnissa. Asia on tullut ajankohtaiseksi varsinkin sen jälkeen kun Suomen Kuntaliitto antoi siitä suosituksensa.

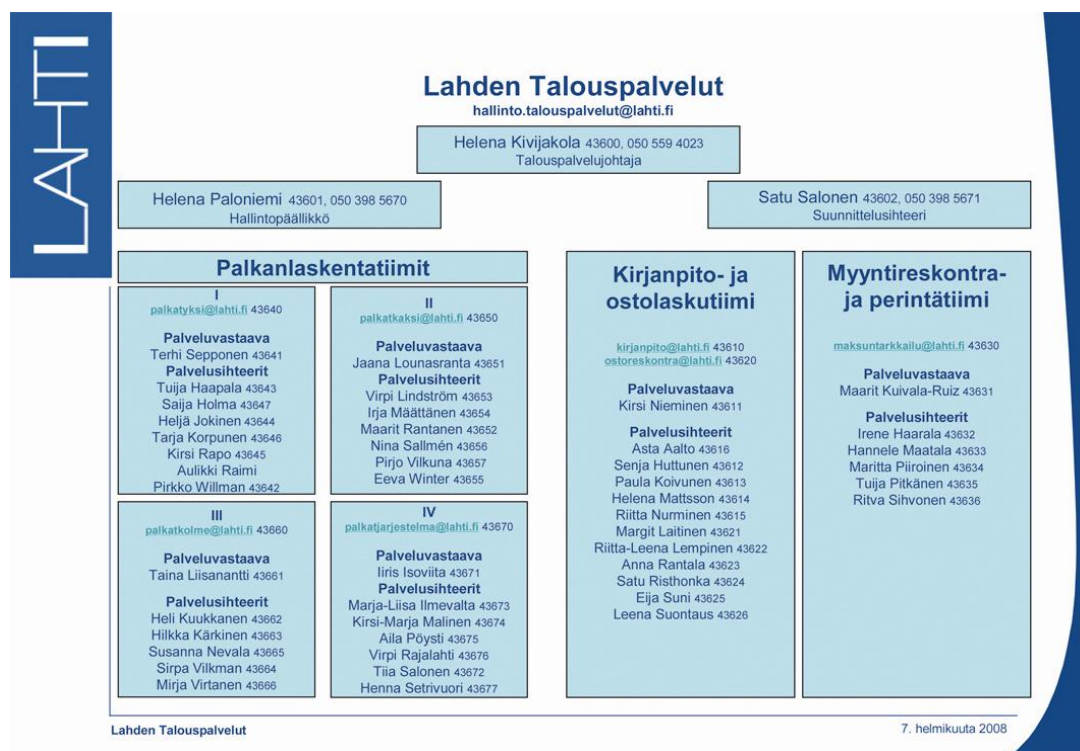
Lahdessa asetettiin 19.8.2005 rahoitusjohtajan toimesta työryhmä, jonka tehtävänä oli tehdä selvitys koko kaupungin taloushallinnon toimintojen keskittämisen mahdollisuuksista, sen kustannusvaikutuksista ja mahdollisista vaihtoehdoista. Loppuraportissaan toimikunta päätyi esittämään perustettavaksi uusi taseyksikkö, Lahden Talouspalvelut.

4.4.1 Toiminta-ajatus ja toiminnan organisointi

Lahden Talouspalvelut toimii kaupunginhallituksen alaisena muuna taseyksikkönä. Se huolehtii kaupungin tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen laatimisesta, hoitaa kirjanpidon, käyttöomaisuuskirjanpidon, ostolaskut ja ostoreskontran, myyntireskontran, maksuntarkkailun, saatavien perinnän, matkalaskut, juridisen raportoinnin ja erilaiset kirjanpidosta tehtävät selvitykset, kaupungin palkanlaskennan ja siihen liittyvät työnantajamaksut, tilitykset ja korvaukset sekä muut mahdolliset erikseen sovittavat asiat.

Lahden Talouspalveluiden tarkoituksena on tuottaa palveluita kaupungille sekä sopimuksen perusteella kunnille, kaupunkikonsernin yhteisöille ja säätiöille sekä muille julkisyhteisöille.

1.4.2007 toimintansa aloittaneen Lahden Talouspalveluiden organisaation muodostavat neljä palkanlaskentatiimiä, kirjanpito- ja ostolaskutiimi ja myynti-, reskontra- ja perintätiimistä kuvioista 5 nähtävän mallin mukaisesti. Jokaisella tiimillä on vastuuhenkilönä ja lähiesimiehenä oma palveluvastaavansa.



Kuvio 5. Lahden Talouspalveluiden organisaatio.

4.4.2 Laskutus, myyntireskontra, maksuntarkkailu ja perintä

Laskutus hoidetaan toimialoilla ja keskushallinnossa entiseen tapaan. Myyntireskontran, maksuntarkkailun ja perinnän asiakasrekisterin ylläpito, laskutusaineiston vastaanottaminen myyntireskontraan sekä myyntireskontran täsmäytys hoidetaan keskitetysti Talouspalveluiden ko. tiimissä, samoin kuin perintäaineiston kokoaminen ja lähettäminen perintätoimistoon.

4.4.3 Ostolaskut, ostoreskontra ja palkkahallinto

Ostolaskut tarkastetaan ja tiliöidään toimialoilla. Henkilöt, joilla on ko. tilin hyväksymisoikeus, hyväksyvät ne sähköisessä muodossa, jonka jälkeen ne siirtyvät masterille Talouspalveluihin ja menevät maksuun.

Prosessi käynnistyy kun toimialalla tai keskushallinnossa tehdään palkkauspäätös ja kirjoitetaan määräyskirja (virkasuhteiset) tai työsopimus (työsuhteiset). Edellä mainituista asiakirjoista ilmenevät sopimuksen ehdot, mm. palkka sekä palkattavan henkilön henkilötiedot.

Sopimus liitteineen (verokortti, valtakirja ammattiliiton jäsenmaksun perimistä varten ym.) lähetetään sisäisessä postissa Talouspalveluihin siihen tiimiin, joka hoitaa kyseisen yksikön palkanlaskentaa. Tiimissä on aina henkilö, joka on erityisesti erikoistunut määrätyn yksikön palkanlaskentaa, mutta tarvittaessa muutkin tiimin palvelusihteerit hoitavat tietojen tallentamisen.

Vuosilomista tehdään yksiköissä päätökset, jotka lähetetään Talouspalveluihin tallennettaviksi, samoin palkattomista vapaista, sairauslomista, aikaan perustuvista henkilökohtaisista lisistä yms. Sairauslomista lähetetään joko henkilön oma anomus, jonka esimies on allekirjoituksellaan hyväksynyt tai lääkärintodistus, jossa on esimiehen hyväksyntä. Sairauspäiväraahakemusasiat hoidetaan Talouspalveluissa.

Kaikki luottamustoimipalkkiot hoidetaan Talouspalveluiden asianomaisessa yksikössä. Luottamustoimesta aiheutuvista ansionmenetyksistä johtuvat ansionmenetyshakemukset tulevat kaupunginkansliaan tarkastettavaksi, laskettaviksi ja henkilöstöpäällikön allekirjoitettaviksi ja lähetetään sitten Talouspalveluihin ko. tiimin tallennettaviksi.

Seuraavassa luvussa esitellään ja analysoidaan edellä kuvattuihin prosesseihin liittyviä haastattelu- ja kyselytutkimuksia.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

5.1 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Keskittämisen aiheuttamia muutoksia ja vaikutuksia on tarkasteltu case - tutkimuksena, jonka kohteena on ollut 1.4.2007 toimintansa aloittanut Lahden Talouspalvelut.

Tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelminä sekä kysely- eli survey- tutkimusta että haastattelututkimusta. Haastateltaviksi ovat lupautuneet toimittajien edustajana tutkittavan kohteen talouspalvelujohtaja ja tilaajien edustajana yksi tai useampi henkilö jokaiselta toimialalta. Kyselytutkimus on tehty palkanlaskenta- kirjanpito- ja ostolasku- sekä myyntireskontra- ja perintätiimeissä työskenteleville henkilöille ja kyselylomakkeet on lähetetty 52 työntekijälle.

5.2 Palvelun tuottajan näkökulma

Palvelun tuottajan näkökulmaa lupautui valottamaan talouspalvelujohtaja Helena Kivijakola. Hänelle esitettiin kysymyksiä, joiden pohjalta hän sai vapaasti kertoa ajatuksiaan.

Kysymykset:

- Miten Lahden Talouspalveluiden työ on käynnistynyt?
- Miten olet kokenut tähänastisen kehityksen?
- Miten yhteistyö henkilökunnan kesken ja toisaalta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa on lähtenyt sujumaan?
- Oletko tyytyväinen tilaratkaisuihin?
- Oletko tyytyväinen työvälineisiin?
- Mitä pidät tärkeänä työn onnistumiselle?

Talouspalvelujohtaja Helena Kivijakola kertoi 9.8.2007 tehdyssä haastattelussa olevansa hyvin tyytyväinen nykytilanteeseen ja suhtautuvansa luottavaisesti tulevaisuuteen. Hänellä on aikaisemmalta työuraltaan kokemusta vastaavan organi-

saation luomisesta ja johtamisesta ja hän kokee kaiken sujuneen erinomaisesti, joskin työ on vielä kesken.

Kysymykseen, joka kuului miten olet kokenut tähänastisen kehityksen, hän vastasi tunteneensa sen mielenkiintoisena haasteena.

Kysyttäessä, miten yhteistyö henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa on käynnistynyt, Helena Kivijakola kertoi olevansa iloinen siitä, että näillä molemmilla sektoreilla työ on käynnistynyt ilman suurempia ongelmia. Henkilökunta on sulautunut hyvin yhteen ja sulautumista on yritetty edistää ottamalla huomioon toivomuksia esim. huonejaoista. Työ on lähtenyt sujumaan hyvin.

Yksi kysymyksistä koski tilajärjestelyjä. Helena Kivijakola myönsi, että tilaa olisi saanut olla enemmän. Alun perin näin oli luultukin, mutta näihin tiloihin oli nyt tyytyminen.

Työvälineitä koskevaan kysymykseen, hän totesi niiden, niin laitteiden kuin ohjelmienkin, olevan hyvät ja ajanmukaiset ja ne halutaan myös tulevaisuudessa pitää ajanmukaisina. Ohjelmista pikaista uusimista kaipaa ainoastaan Ade eco. Kun puhuttiin kustannuksista, hän kertoi talousarvion pitäneen.

Helena Kivijakola totesi joustavuuden sekä työjärjestelyissä että asiakassuhteissa olevan keskeinen asia. Jälkimmäisen suhteen joustavuuteen on pyritty mm. järjestämällä ohjaustyöryhmiä, joiden puitteissa asiakkaiden edustajat voivat tuoda esille omia toiveitaan ja saada vastauksia mahdollisiin kysymyksiinsä.

Lopuksi hän totesi elämän olevan jatkuvaa oppimista ja uusien taitojen hankkimista. Työntekijöiden monitaitoisuuteen tulisi pyrkiä, koska sen avulla voitaisiin päästä työkuorman tasaamiseen. Olisi hyvä, että varsinkin tiimien sisällä kaikki osaisivat tehdä kaikkea.

5.3 Palvelun tilaajan näkökulma

Palvelun tilaajien tyytyväisyystason selvittämiseksi tehtiin toimialojen edustajille muutamia kysymyksiä, joihin he saivat vastata vapaamuotoisesti, lyhyesti tai tarkemmin.

Kysymykset:

- miten yhteistyö Lahden Talouspalveluiden kanssa on käynnistynyt?
- koetteko keskittamisestä olleen etuja?
- onko joilla osa-alueilla löytynyt kehitettävää? Jos, niin millä aloilla?
- yhteistyön tulevaisuus?

5.3.1 Tekninen ja ympäristötoimiala

Tekniseltä ja ympäristötoimialalta (teky) haastateltaviksi lupautuivat taloussihteeri Suvi Manninen ja talouspäällikkö Jouni Suuronen. Haastattelut tehtiin 22.8.2007.

Suvi Manninen arvioi, että kaikki on nyt alkanut sujua hyvin. Aluksi oli ostolaskujen osalta jonkinlaista sumaa ja palkoissa hiukan kangertelua.

Jouni Suuronen totesi, että kaikki on lähtenyt hyvin käyntiin, joskaan esimerkiksi lopullisia kustannuksista ei ole vielä tarkkaa tietoa. On kuitenkin selvää, että jos tarvitaan jotain erityispalveluita, ne joudutaan tilaamaan ja maksamaan erikseen, kun ne ennen oli saatavissa suoraan omasta talosta.

Suuronen totesi kuitenkin, että teky on hyvässä asemassa siinä suhteessa, että siinä on jäänyt esim. palkanlaskennan henkilökuntaa, jonka osaamista voidaan edelleen hyödyntää. Joissain asioissa, kuten esimerkiksi ostolaskujen käsittelyssä ei ole tapahtunut mitään käyttäjän kannalta huomattavaa muutosta.

5.3.2 Sivistystoimiala

Sivistystoimesta oli 22.8.2007 haastateltavana taloussihteeri Mervi Suomäki. Hän arvioi muutoksen sujuneen suhteellisen hyvin. Sivistystoimeen kuuluu monta eri-

laista yksikköä, ja muutosten myötä on katsottu tarpeelliseksi perustaa tukipalvelutiimi, johon on valittu edustajia eri yksiköistä. Tiimi on osoittautunut erittäin hyödylliseksi. Sen tekemien esitysten perusteella on viety ehdotuksia eteenpäin Talouspalveluille ja saatu aikaan parannuksia yhteistoimintaan, esim. mahdollisuus tarkistaa palkkoihin menevää materiaalia ennen varsinaista palkka-ajoa.

Palkkojen suhteen joillakin yksiköillä on tapahtunut muutoksia, kun taas jotkut ovat olleet lomakeilmoittajia ennenkin ja jatkavat oikeastaan aivan entiseen tapaan. Viimeksi mainituissa ryhmissä tulee uutena asiana ainoastaan se, että palvelu on nyt maksullista.

Ostolaskujen käsittelyyn ei ole oikeastaan tullut sellaisia muutoksia, jotka huomaisi päivittäisessä työssä. Jonkin verran on Talouspalveluiden taholta tullut palautetta siitä, että osoitetietojen ilmoittamiseen pitäisi kiinnittää huomiota.

Sivistystoimialalta siirtyi monta henkilöä Talouspalveluiden palvelukseen, ja suurin osa on Suomäen mukaan tyytyväisiä muutokseen. Myöhemmin toimialalle on perustettu kolme henkilöä käsittävä yksikkö hoitamaan ensi vaiheessa koulutuksen ja varhaiskasvatuksen laskutusta ja myöhemmin myös muita taloushallinnon tehtäviä.

5.3.3 Sosiaali- ja terveystoimiala

Taloussihteeri Satu Komulainen sosiaali- ja terveystoimialalta (sote) halusi kommentoida kirjallisesti kysymykseen, miten hän kokee Talouspalveluiden toiminnan. 24.8.2007 hän lähettikin mietteitään asiasta seuraavasti:

Palkanlaskenta sujuu nähdäkseni entiseen tapaan. Meille hallinto- ja tukipalveluihin siirtyi yksi henkilö hoitamaan kokemuslisiä, ansiomerkkien selvittelyjä sekä muita henkilöstöasioita. Talouspalveluiden keskittämisen kanssa samaan aikaan osui myös palkkajärjestelmän vaihtaminen, josta emme saa vielä kaikkia toivomme raportteja siinä muodossa kuin haluaisimme.

Ostolaskujen käsittely oli sotessa jo keskitetty ennen kuin Master-toiminta siirtyi Lahden Talouspalveluihin. Meille ostolaskujen keskittäminen ei ole tuonut mitään etuja, päinvastoin. Nyt meillä on vähemmän henkilöitä käsittelemässä laskuja, jonka vuoksi lomien aikana joudumme hankkimaan kahdelle henkilölle yhteisen sijaisen. Aikaisemmin pystyimme hoitamaan kesäaikana neljän henkilön sijaistuksen työjärjestelyjen avulla yhdellä sijaisella.

Lisäksi laskujen käsittelyyn on tullut viivettä; aiemmin sotien Master kierron lisäksi myös tiliöi laskun. Nyt Talouspalveluiden Master määrittelee kierron, jonka jälkeen sotessa lasku tiliöidään ja vasta sen jälkeen se lähtee tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Jos sotien Master havaitsee laskussa olevan väärän kiinteän kierron, hänen on palautettava lasku takaisin Talouspalveluiden Masterille, eikä hän voi itse vaihtaa laskuun oikeaa kiertoa. Näihin asioihin voisi yrittää keksiä ratkaisua.

Reskontran keskittämisestä on varmaankin saatu eniten hyötyä. Reskontran hoitajat voivat keskittyä täysin maksuntarkkailuun ja sotkujen selvittelyyn. Enää ei tarvitse muistella kuka se hoitikaan näiden laskujen reskontran, joku siellä kuitenkin tietää asiat. Mietimme toisinaan vain, onko henkilöstö resursoitu oikein muiden kuin sotien laskujen osalta.

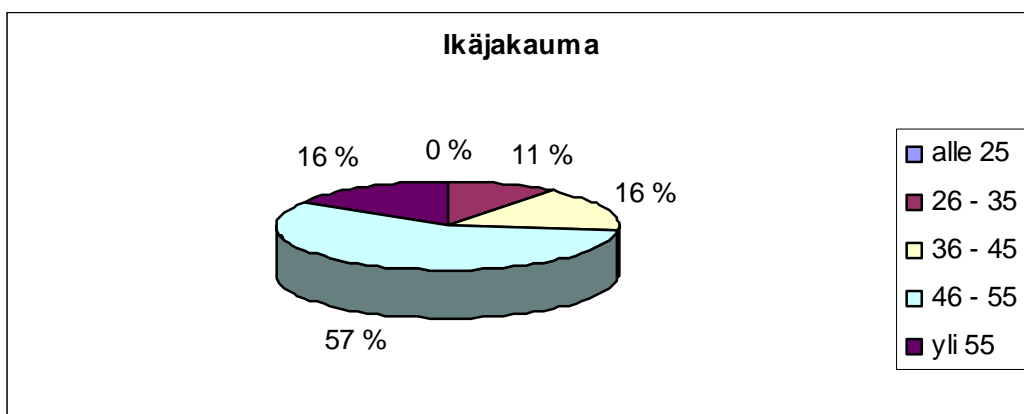
Taloussuunnittelua ei ole keskitetty Lahden Talouspalveluihin, joten siihen ei tullut muutoksia.

5.4 Kyselytutkimus

Kyselyyn perustuva tutkimusosuus on suoritettu lähettämällä palveluvastaavista ja palvelusihteereistä koostuvalle henkilökunnalle kaksi erillistä kyselyä sähköpostin välityksellä. Kohdehenkilöitä oli yhteensä 52. Vastaukset on pyydetty kirjallisina ja nimettöminä, eikä niitä voi yhdistää kehenkään tiettyyn henkilöön. Kyselyistä on lähetetty muistutus kahden viikon kuluttua ensimmäisestä yhteydenotosta. Molemmilla kerroilla on kysytty samoja tai lähes samoja asioita, jotta vertailu olisi mahdollista. Kysymyslomakkeet ovat tutkimuksen liitteenä.

5.4.1 Taustatiedot

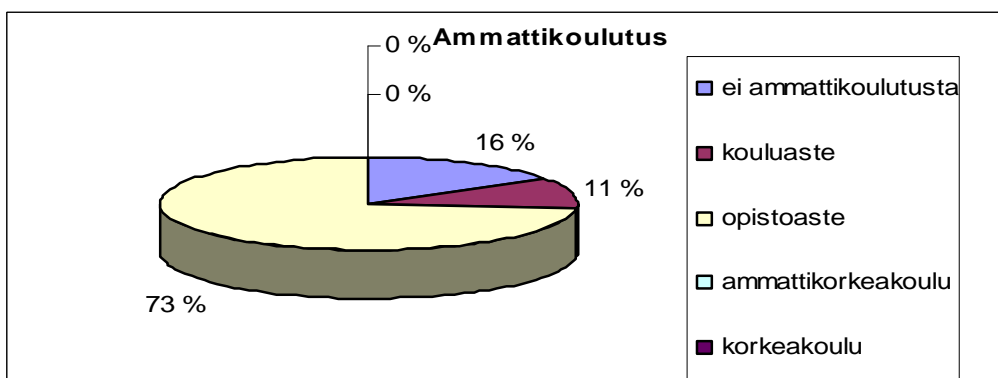
Ensimmäiseksi kartoitettiin kyselyihin vastanneiden taustatiedot; ikä, koulutus ja työuran pituus. Ikäjakauman voi sanoa olevan samanlainen kuin kuntien henkilöstöllä yleensäkin. Vastanneista 57 % kuului yli 46-vuotiaiden ryhmään. Alle 25-vuotiaita ei lomakkeen lähettäneissä ollut ja 26–36-vuotiaidenkin osuus oli hyvin pieni. Ikäluokkien prosentuaaliset osuudet voidaan todeta kuviosta 6.



Kuvio 6. Ikäjakauma.

5.4.2 Koulutus

Suurimmalla osalla peruskoulutuksena oli keskikoulu tai peruskoulu ja noin neljänneksellä kansakoulu, kuten kuviosta 7 voidaan todeta. Koulutusvaatimukset ovat tiukentuneet aikojen myötä niin peruskoulutuksen kuin ammattikoulutuksenkin suhteen.



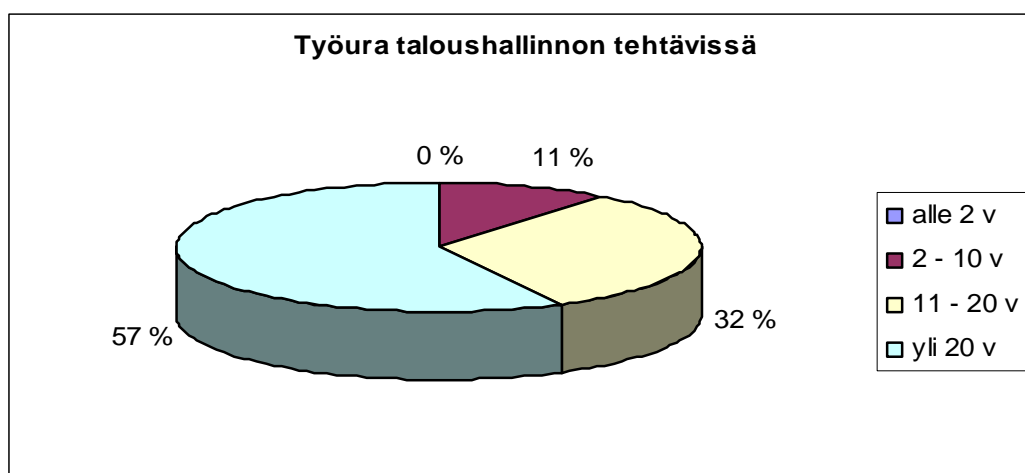
Kuvio 7. Ammattikoulutus.

Heitä, jotka olivat hankkineet ammattitaitonsa työtä tekemällä ja joilla ei ollut varsinaista ammattikoulutusta, oli 16 %. Enemmistöllä oli opistoasteinen koulutus.

5.4.3 Työura

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet olivat olleet työelämässä pitkään, monet yli 20 vuotta, kuten kuviosta 8 voidaan todeta. Tämä selittyy sillä, että henkilöt ovat siirtyneet Lahden Talouspalveluiden palvelukseen kaupungin muista yksiköistä. Perinteisesti kunnan palvelussuhteet ovat olleet sanonnan; ”leipä on pitkä ja kapea” mukaisia.

Yli puolet kyselyyn osallistuneista olivat olleet koko uransa ajan taloushallinnon tehtävissä. Alalta toisella vaihtaminen ei ole ollut kovin tavanomaista julkisen hallinnon alalla menneinä vuosina.



Kuvio 8. Työura.

5.5 Ennakkokysely

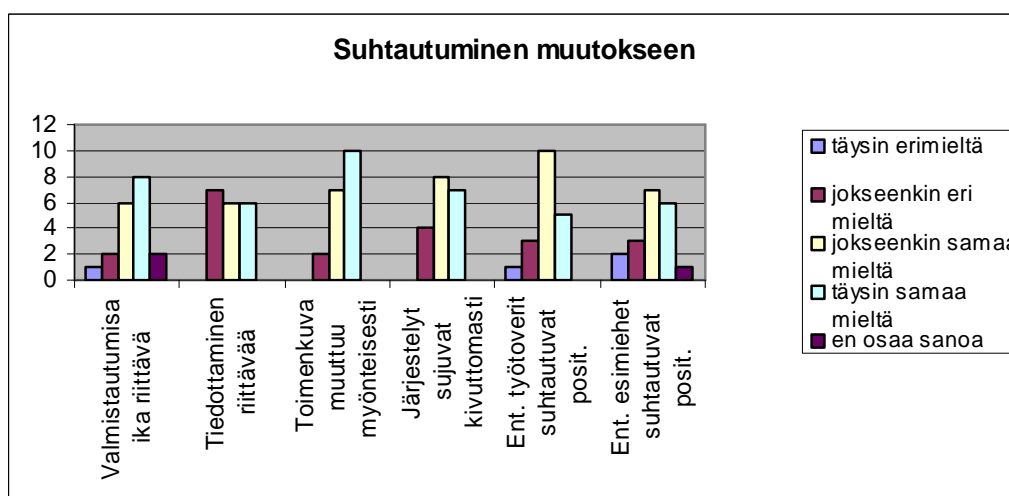
Ensimmäinen kysely tehtiin 13.3.2007, siis juuri ennen toiminnan käynnistymistä, ja siihen vastasi 19 henkilöä (Liite 1). Vastausprosentti oli 45,24. Kyselylomakkeessa esitettiin väitteitä ja pyydettiin rastittamaan se vastaus, joka parhaiten vas-

tasi heidän sen hetkisiä ajatuksiaan. Vaihtoehdot olivat ”täysin erimieltä”, ”jokseenkin erimieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”täysin samaa mieltä” ja ”n osaa sanoa”. Lopuksi annettiin myös mahdollisuus kertoa omin sanoin ajatuksistaan.

5.5.1 Suhtautuminen muutokseen

Kysymykset oli ryhmitelty aihealueittain ja ensimmäisessä ryhmässä oli tarkoitus kartoittaa miten henkilöt kokivat muutoksen. Vastausten jakautuminen eri vaihtoehtojen suhteen voidaan nähdä kuviosta 9.

Ensimmäiseksi tiedusteltiin tunsivatko työntekijät saaneensa tarpeeksi aikaa sopeutumiseen. Suurin osa tuntui näin ajattelevan, koska vastaukset ”täysin samaa mieltä” tai ”jokseenkin samaa mieltä” olivat enemmistönä. Yhteensä 14 henkilöä oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että valmistautumisaika oli riittävän pitkä.



Kuvio 9. Suhtautuminen muutokseen, ennakkokysely.

Tiedottamisen riittävyys suhteen mielipiteet jakautuivat melko tasaisesti kolmen keskimmäisen kuviossa näkyvän vaihtoehdon kesken. Täysin tyytymätön ei ollut kukaan, mutta jokseenkin tyytymättömien määrä oli suurempi kuin jokseenkin tyytyväisten ja täysin tyytyväisten. Jotkut olisivat siis toivoneet enemmän tiedottamista.

Enemmistö arveli toimenkuvansa muuttuvan positiivisesti, ja vain jokunen arveli käyvän päinvastoin ja oli jokseenkin eri mieltä. Erimieltä olevat tunsivat todennäköisesti sen hetkisen olotilansa silloisessa työssään hyväksi ja halusivat säilyttää sen.

Muutos aiheutti paljon järjestelyjä sekä vanhassa että uudessa työpaikassa. Erittäin moni koki niiden sujuneen melko kivuttomasti. Niitäkin, jotka tunsivat selvinneensä täysin ilman ongelmia, oli melko paljon. Löytyi myös niitä, jotka olivat jokseenkin eri mieltä. Jotkut olivat jo saaneet kokea vaikeuksia tai ainakin arvelivat niitä olevan väistämättä tulossa.

Suurin osa henkilöistä oli sitä mieltä, että entiset työtoverit olivat suhtautuneet muutokseen myönteisesti. Oli saatu myös päinvastaisia kokemuksia; kolme oli jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin erimieltä. Kaikissa työpaikoissa ei lähtijä ilmeisesti ollut saanut kannustusta uuden aloittamiseen, tai sitten oli oltu katkeria siitä, että otaksuttiin jäljelle jäävien työtaakan lisääntyvän.

Entisten esimiesten suhtautumista eivät kaikki kokeneet yhtä positiiviseksi kuin työtovereitten. Vastaukset jakautuivat tasaisemmin eri vaihtoehtojen kesken. Kielteisyys tuli selkeämmin näkyviin ja todennäköisesti joku oli työssä sellaisessa paikassa, jossa esimies ei pitänyt kovin tiivistä yhteyttä alaisiinsa, koska hän ei osannut sanoa, mitä mieltä esimiehet olivat.

Pyydettyessä mielipiteitä muutoksesta saatiin seuraavanlaisia kommentteja;

”Hätäisiä päätöksiä tehty loppusuoralla.”

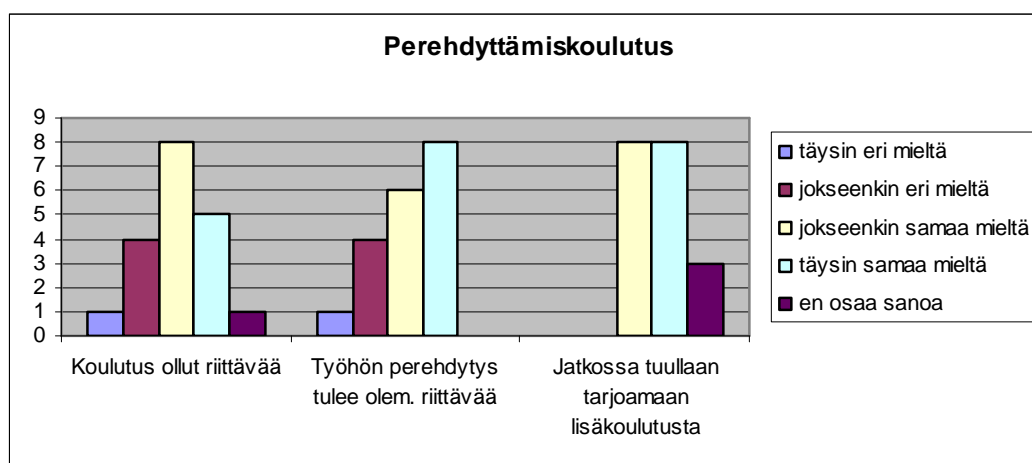
”Ajan mukana on mentävä ja tehtävä tulosta, mutta olen kumminkin vastaan koko talouspalveluita.”

”Ne henkilöt, joita tämä muutos on eniten koskettanut ovat työpaikalla saaneet kokea työnjohdon sekä työkavereiden taholta erittäin negatiivista kohtelua. Tämä muutos on jostain kumman syystä laitettu niiden syyksi, jotka muutoksessa pääsivät/joutuivat lähtemään uuteen työpaikkaan. Toivon, että kukaan työntekijä ei

koskaan joudu vastaavanlaisen tilanteen eteen. Muutoksesta ja sen toteuttamisesta inhimillisesti löytyy materiaalia kirjastosta hyllytolkulla, mutta tässä muutostilanteessa ei näitä tutkimustuloksia käytetty hyväksi missään tilanteessa.”

5.5.2 Perehdyttämiskoulutus

Toisella kysymysryhmällä, johon liittyvät vastaukset on nähtävissä kuvioista 10, pyrittiin selvittämään, ovatko työntekijät tyytyväisiä ennakkoon saamaansa perehdyttämiskoulutukseen ja arvelevatko he jatkossa saavansa tarpeeksi koulutusta.



Kuvio 10. Perehdyttämiskoulutus, ennakkokysely.

Tulevat työntekijät suhtautuivat melko myönteisesti siihen koulutukseen, jota oli saatu ennakkoon ja olivat melko varmoja, että työnantaja tulee huolehtimaan hyvin sekä perehdytyskoulutuksesta että muusta työhön liittyvästä koulutuksesta. Ennakkokoulutuksen ja perehdytyksen riittävydestä oltiin myös täysi ja jokseenkin erimieltä. Jatkokoulutuksesta määrää jotkut eivät halunneet ryhtyä arvailemaan, monet olivat kuitenkin sen suhteen hyvin toiveikkaita, eikä kukaan ollut erimieltä.

Kysymykseen, millaista koulutusta haluaisit, vastattiin vapaamuotoisesti mm. seuraavasti;

”Lisää täydentävää palkkaohjelmakoulutusta ja täydentäviä ”toimisto-ohjelma” koulutuksia”.

5.5.3 Työvälineet

Se, millaiset työvälineet henkilökunta saa käyttöönsä, ei ole vähäpätöinen asia. Tärkeitä työvälineitä ovat esimerkiksi tietokoneet ja tietokoneohjelmat. Muutkin toimistotyövälineet ovat toki tarpeellisia ja voihan niistäkin joskus olla pulaa. Eri toimipisteissä suhtaudutaan eri tavoin materiaalin käyttöön.

Työvälineitä koskevalla kysymyksellä kartoitettiin tulevaisuuden odotuksia ja toiveita ja pyrittiin saamaan vertailupohjaa seuraavalle kyselylle, jotta nähtäisiin olivatko henkilökunnan toiveet toteutuneet.

Lähes kaikki työntekijät olivat samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työvälineet tulevat olemaan hyvät. Joukossa oli joku joka epäili, ettei asia ollut niin. Jotkut joutuivat jättämään hyväksi kokemansa laitteet entiseen toimipisteeseen, eivätkä pystyneet kuvittelemaan, että uusi työnantaja pystyisi tarjoamaan mitään parempaa.

Kysymykseen ”Millaisia toivomuksia sinulla on työvälineitten suhteen?” saatiin tässä vaiheessa yksi vastaus;

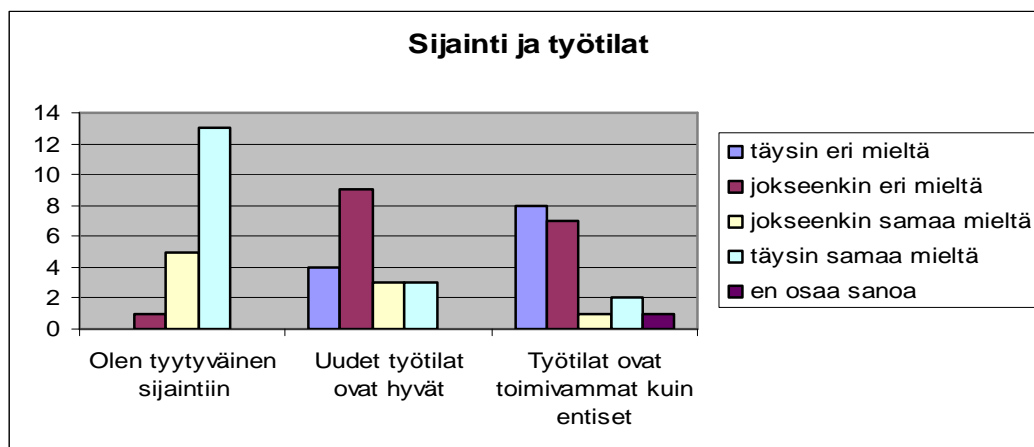
”Työntekijöiden mielipiteitä kysyttävä esim. kalustehankinnoissa”.

5.5.4 Sijainti ja työtilat

Neljäs kysymysryhmä käsitteli työpaikan sijaintiin ja työtiloihin kohdistuvia odotuksia ja ensikokemuksia. Sen, miten asiaan liittyviin kysymyksiin on vastattu, voi nähdä kuvioista 11.

Työpaikan sijainti ja työtilojen toimivuus vaikuttavat oleellisesti työssä viihtymiseen ja töiden sujumiseen. Talouspalveluiden toimipiste on keskellä kaupunkia ja

sen liikekeskusta. Uuden työpisteen hyvästä sijainnista olivat lähes kaikki samaa mieltä. Yhdelle henkilölle työpaikan sijainti ei ollut paras mahdollinen.



Kuvio 11. Sijainti ja työtilat, ennakkokysely.

Uusien toimitilojen toimivuus jakoi enemmän mielipiteitä ja jokseenkin erimieltä olevia oli joukosta eniten, 47 prosenttia vastanneista. Tämän kysymyksen kohdalla löytyi myös täysin erimieltä olevia. Heidän osuutensa oli 21 prosenttia.

Vertailtaessa toimitiloja niihin, joista oli lähdetty, uusia piti toimivampina vähemmistö. Melko monet jäivät kaipaamaan entisiä tilojaan. Joukossa oli varmaan niitä, jotka eivät aiemmin olleet joutuneet jakamaan työhuonettaan jonkun toisen kanssa. Yksi vastanneista ei osannut sanoa, vaan halusi ehkä katsoa miten tilaratkaisut toimisivat käytännössä tai sitten hän ei ehkä ollut saanut vielä tilaisuutta tutustua uuteen toimipisteeseensä.

Kysymyssarjan vapaamuotoinen osuus kuului, mitä toivomuksia sinulla on työtilojen suhteen? Kysymykseen saatiin runsaasti vastauksia, joista tässä muutamia.

”Työntekijät sullottu liian pieniin huoneisiin. Välisermit oltava ehdottomasti!!!”

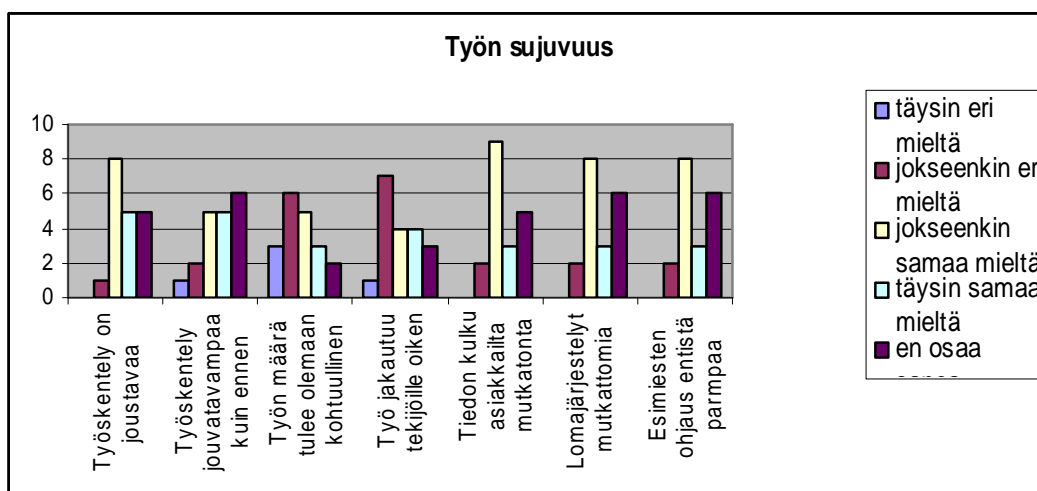
”Suurempi tila kahdelle hengelle.”

”Yhden hengen huone ja ilmastoitu.”

”Tässä vaiheessa ei enää voi toivomuksia esittää, eikä niitä ole kysytykään. Henkilökuntaa on liikaa työtiloihin verrattuna.”

5.5.5 Työn sujuvuus

Ensimmäiseen kyselyyn vastattaessa ei vielä ollut käytettävissä käytännön kokemusta siitä, miten työt alkaisivat sujua keskitettyyn taloushallinnon ja tiimityöskentelyn myötä. Kyselyssä pyydettiin kuitenkin mielipidettä siitä, miten arvelee työhön liittyvien asioiden uudessa yksikössä sujuvan. Huomio haluttiin kohdistaa erityisesti työn joustavuuteen, määrään ja tasapuoliseen jakautumiseen tekijöiden kesken. Kartoitettiin myös tiedon kulun esteettömyyteen, lomajärjestelyjen helpouteen ja työntekijä-esimiessuhteen mutkattomuuteen kohdistuvia odotuksia. Edellä mainittujen asioiden katsotaan yleensä kuuluvan sekä keskittämisen että tiimityöskentelyn etuihin. Vastauksiin voi tutustua kuviossa 12.



Kuvio 12. Työn sujuvuus, ennakkokysely.

Työn sujuvuutta koskeviin kysymyksiin vastattiin ”en osaa sanoa” huomattavasti useammin kuin muihin ryhmiin kuuluvien kysymysten kohdalla. Tulevat työntekijät eivät ilmeisesti halunneet ilmaista mielipiteitään asioista, joista ei ollut vielä todellista tietoa. Kysymysten tarkoituksena oli kuitenkin mitata tulevaisuuden odotuksia.

Suuri osa työntekijöistä oli kuitenkin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työskentely tulee olemaa joustavaa ja tiedon kulku asiakkailta mutkatonta uudessa yksikössä. Tiedon kulkuun kohdistuivat myönteisimmät odotukset; yli 63 prosenttia oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Myös lomajärjestelyjen sujuvuuteen ja alais-esimies -suhteiden toimivuuteen uskottiin.

Sen sijaan työn määrän kohtuullisuutta ja työn tasapuolista jakautumista kohtaan ei tunnettu luottamusta. Tulevan työmäärän kohtuullisuudesta oli täysin tai jokseenkin eri mieltä 47,37 prosenttia vastanneista ja tasapuolisesta jakautumisesta 42,10 prosenttia.

Ainoa vapaamuotoinen vastaus kysymykseen, millaisia toivoisit työjärjestelyjen olevan?

”Joustavia.”

5.5.6 Muuta tulevaisuuteen liittyvää

Muutos merkitsi joillekin työntekijöille myös palkkatason muutosta. Kysymyksillä yritetään kartoittaa miten palkkataso vastaa toiveita ja millaisella mielialalla työntekijät odottavat tulevaisuutta uudessa työssä.

Odotetusti palkkatasoonsa tyytyväiset jäivät vähemmistöön. Enemmistön muodostivat jokseenkin tyytyväiset, jota oli 47 prosenttia vastanneista. 21 prosenttia oli jokseenkin tyytymättömiä tulevaan palkkaansa ja 16 prosenttia todella pettyneitä.

Vaikka palkkataso ei kaikkien mielestä ollutkaan kohdallaan, kohdistui tulevaisuuteen paljon myönteisiä odotuksia. Vain 10,5 prosenttia vastanneista arveli, ettei tulevaisuus toisi mitään hyvää mukanaan. Muut mielipiteet jakautuivat lähes tasan vastausvaihtoehtojen jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä kesken. Vastausten valossa uudelta työpaikalta odotettiin paljon.

Tulevaisuuteen liittyvä vapaamuotoinen kysymys kuului, onko jotain, mitä haluaisit vielä omin sanoin edellä olevasta aiheesta sanoa?

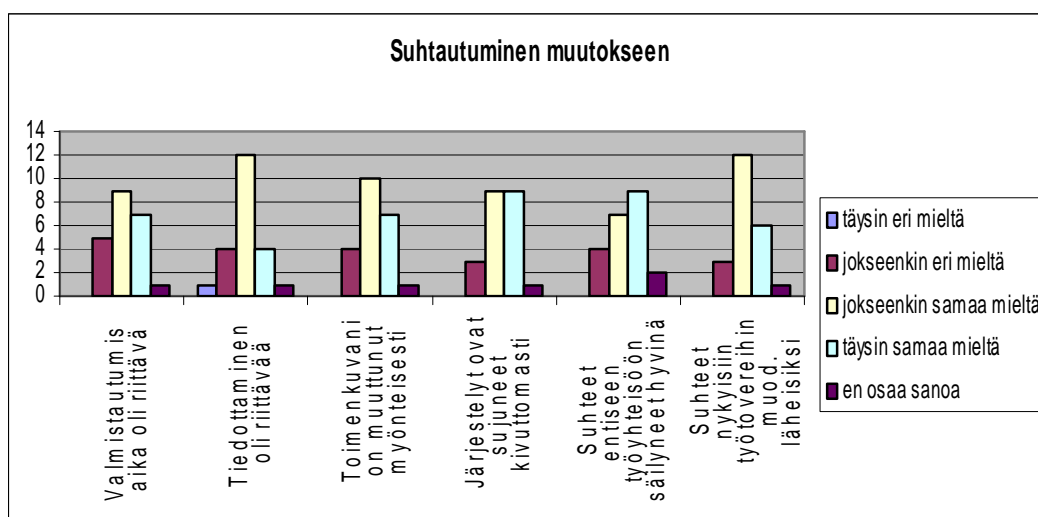
”Seuraavaksi pitäisi tehdä tutkimus siitä, onko tämä muutos ollut tarpeellinen ja mitä säästöjä sillä on saatu aikaan.”

5.6 Jälkikysely

Toinen kysely tehtiin 14.8.2007 Lahden Talouspalveluiden toimittua viisi kuukautta (Liite 2). Työntekijöiden voitiin olettaa jo saaneen tuntumaan siitä miten kaikki lähtee todellisuudessa sujumaan. Kysely tehtiin samoin kuin edellinenkin sähköpostia käyttäen ja vastaukset tuli myös tällä kertaa lähettää sisäisessä postissa nimettöminä. Vastaajia oli 22 ja vastausprosentti 52,38.

5.6.1 Suhtautuminen muutokseen

Kysyttäessä miten henkilöt suhtautuivat muutokseen nyt, kun se oli jo tapahtunut, yritettiin saada selville olivatko mielipiteet muuttuneet ja mihin suuntaan. Kaikkilahan oli tässä vaiheessa jo todellista tietoa muutoksen vaikutuksista. Vastaukset ovat nähtävissä kuviosta 13.



Kuvio 13. Suhtautuminen muutokseen, jälkikysely.

Jälkeenpäin ajatellen enemmistö oli sitä mieltä, että valmistautumisaika oli riittävä. Viiden mielestä valmistautumiseen olisi kuitenkin ollut käyttää pitempi aika ja joku ei ollut vielä muodostanut asiasta mielipidettä.

Tiedottaminen on tärkeä valmistautumiseen vaikuttava tekijä ja se jakoi suuresti mielipiteitä, joskin suurin osa piti tiedottamista jokseenkin riittävänä. Löytyi myös henkilöitä, jotka eivät tunteneet saaneensa läheskään tarpeeksi tietoa asioista ja myös sellainen, joka ei osannut vielä sanoa.

Toimenkuvan myönteisestä muuttumisesta, järjestelyjen sujumisesta ja suhteiden säilymisestä entiseen työyhteisöön oltiin paljon yksimielisempiä. Vaikka noin 20 prosenttia vastanneista ilmoitti näissä kysymyksissä olevansa jokseenkin erimielistä, tunsu suurin osa kaiken sujuneen hyvin tai jokseenkin hyvin. Huomiota kiinnitti se, että monet olivat jokseenkin eri mieltä hyvien suhteiden säilymisestä entisiin työtovereihin. Oli myös niitä, joilla ei ollut suhteiden säilymistä koskevia mielipiteitä.

Aihe, jolla ei ollut suoranaista vastinetta edellisessä kyselyssä, oli suhteet nykyisiin työtovereihin. Työn sujumisen ja hyvän työilmapiirin muodostumisen kannalta on erittäin tärkeää, että suhteet työtovereihin ovat kunnossa. Siitä, että suhteet olivat jo muodostuneet läheisiksi, olivat melkein kaikki jokseenkin samaa mieltä. Kaikki eivät kuitenkaan tunteneet samoin, sillä oli niitäkin, jotka olivat asiasta jokseenkin eri mieltä.

Toisella kyselykerralla vastaajilla oli jo runsaasti vapaamuotoista sanottavaa muutoksesta. Tässä muutamia puheenvuoroja;

”Kunhan asiat saadaan luistamaan, ihan toimiva ratkaisu varmasti.”

”Muutos on sujunut mielestäni hyvin. Meillä on hyvä tiimi.”

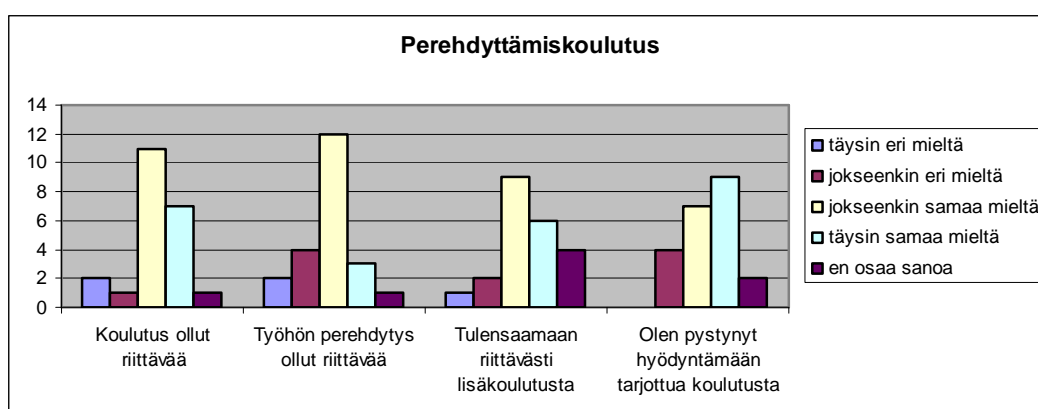
”Muutos muuten ihan OK, mutta toimitilat eivät ole parhaat mahdolliset.

”Muutos tulevaisuutta ajatellen hyvä!”

”Mitä tämä hyödytti?”

5.6.2 Perehdyttämiskoulutus

Oletettiin, että työskenneltyään jo jonkin aikaa uudessa yksikössä, henkilöille on muodostunut kuva saadusta ja saatavasta koulutuksesta ja käsitys sen riittävydestä.



Kuvio 14. Perehdyttämiskoulutus, jälkikysely.

Työskentelyn päästyä alkuun, oltiin muutosta edeltävään koulutukseen tyytyväisiä. Joitakin eriäviä mielipiteitä oli, kuten kuviosta 14 voi nähdä, mutta yleissävy on hyvin myönteinen. Suurin osa tulevista työntekijöistähän oli ollut mukana usean kuukauden ajan muutoksen kehittelyprosessissa.

Työn perehdytyksen täydellisestä riittävydestä oli täysin samaa mieltä vain muutama, mutta jokseenkin samaa mieltä oli valtaosa vastanneista. Perehdytyksen suhteen löytyi myös niitä jotka tunsivat, etteivät olleet saaneet kaikkea sitä tietoa ja opastusta, jota olisivat kaivanneet. Jotkut tuntuivat jopa ajattelevan, että olivat jääneet täysin ilman tarvitsemiaan tietoja. Tähän, kuten muihinkin kysymyksiin saatiin vastaukseksi myös ”en osaa sanoa”.

Työhön liittyvä koulutus on tarpeellista koko työuran ajan, jotta työntekijä saa ajoissa tiedon uusista menetelmistä ja käytännöistä. Myös pitkään käytössä olleet asiat kaipaavat ajoittain kertaamista. Vastajat tunsivat saaneensa tarpeeksi koulu-

tusta ja suhtautuivat toiveikkaasti koulutuksen saantiin tulevaisuudessakin. Pieni osa kuitenkin suhtautui epäilevästi.

Tarjotun koulutuksen hyödyntämistä koskevat vastaukset jakaantuivat siten, että suuri osa vastanneista oli päässyt niihin koulutuksiin, joita olivat pitäneet tarpeellisina, mutta 21 prosenttia vastanneista oli jokseenkin eri mieltä. Tulos saattaa kuvastaa sitä, että joidenkin koulutuksen pääsy oli jostakin syystä, esimerkiksi työtilanteen vuoksi, estynyt.

Työntekijät olivat jo ehtineet miettiä mitä koulutusta he haluaisivat;

”Tes / ves –koulutusta syksyllä, kun tulevat uudet sopimukset. Samassa koulutuksessa koko työyhteisö.”

”ATK:n liittyvää koulutusta.”

5.6.3 Työvälineet

Viisi kuukautta työskenneltyään, henkilöt olivat saaneet käytännön kokemusta ja muodostaneet näkemyksensä työvälineistään ja kalusteistaan ja siitä, vastaavatko ne heidän odotuksiaan.

Suurin osa henkilökunnasta oli kokemuksen kartuttua tyytyväisiä työvälineisiinsä, vaikkakin jokseenkin eri mieltä oli yksi ja täysin eri mieltä yksi.

Kalusteiden suhteen sen sijaan mielipiteet vaihtelivat, sillä tyytyväisten ja melko tyytyväisten lisäksi löytyi myös niitä, jotka olivat jokseenkin tyytymättömiä tai suorastaan täysin pettyneitä.

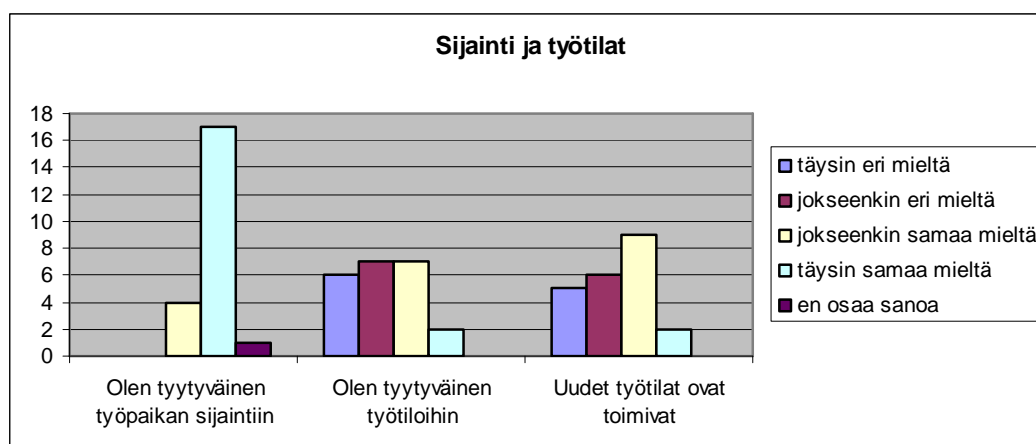
Kysymyksiin ”Mitä toivomuksia sinulla on työvälineiden suhteen?” ja ”Onko jokin asia, johon ehdottomasti haluaisit parannusta?” saatiin hyvin lyhyitä vastauksia, joissa toivottiin uutta tietokonetta tai riittävämpää pöytätilaa tai oltiin tyytyväisiä, eikä haluttu mitään. Joillakin oli kuitenkin toivomuksia;

”Kalusteet riittämättömät, ihan liian pienet huoneet.”

”Työvälineissäni ei ole mitään vikaa, mutta kalusteet ovat kokoelma eri aikakausilta.”

5.6.4 Sijainti ja työtilat

Työpaikan sijainnin tuomiin etuihin tai haittoihin on päästy käytännössä tutustumaan, samoin työtiloihin. Sijainnin suhteen yksimielisyys on suuri, ja lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työpisteen sijainti on erinomainen. Joku tosin ei osannut sanoa oliko kyseinen paikka parempi kuin joku toinen. Muut kysymyksen jakoivat enemmän mielipiteitä (kuvio 15).



Kuvio 15. Sijainti ja työtilat, jälkikysely.

Työtilat ja niiden toimivuus on erittäin tärkeä seikka työn sujumisen ja työssä jaksamisen kannalta. Vastausten perusteella hyvin harvat olivat täysin tyytyväisiä. Jokseenkin tyytyväisiä löytyi enemmän varsinkin, kun puhuttiin tilojen toimivuudesta. Kielteisiä mielipiteitä tuli näiden kysymysten kohdalla esille enemmän kuin minkään muun kysymyssarjan.

Kysymykset ”Mitä toivomuksia sinulla on työtilojen suhteen?” ”Onko jokin asia, johon ehdottomasti haluaisit parannusta?” nostivat esille paljon mielipiteitä. Vastajaat kiinnittivät huomiota mielestään liian pieniin taukotiloihin, työhuoneiden

kokoon, lämpötiloihin ja ulkoasuun, sekä siivouksen riittämättömyyteen. Samoin kohdistettiin huomiota pöytätilojen pienuuteen ja sosiaalisten tilojen riittämättömyyteen. Esimerkkinä muutamia mielipiteitä;

”Kesällä ihan liian kuuma. Kaksi henkilöä pienessä huoneessa liikaa. Koneet tuovat lämpöä.”

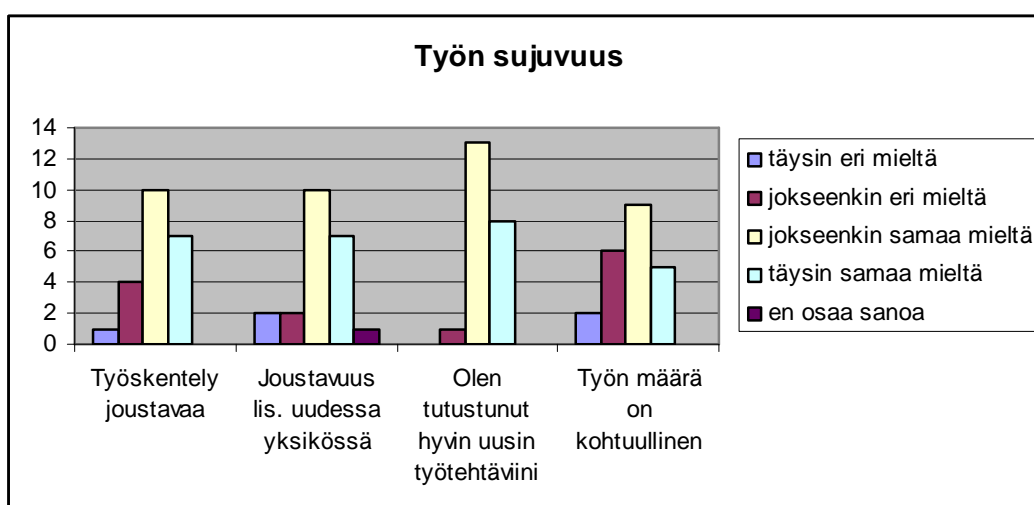
”Työhuoneet ahtaat. Tiimien jäsenten tulisi olla lähellä toisiaan. Oma rauhaa tarvitseva, oma huone.

”Toivoisin oman huoneen. Ongelma on meteli ja hälinä, ahtaus. Tarkkaavaisuus joutuu koetukselle.”

5.6.5 Työn sujuvuus

Työn sujuvuuteen vaikuttavat monet tekijät. Tähän kysymyssarjaan poimittiin muutamia, joiden vaikutuksen voitiin olettaa jo näkyvän.

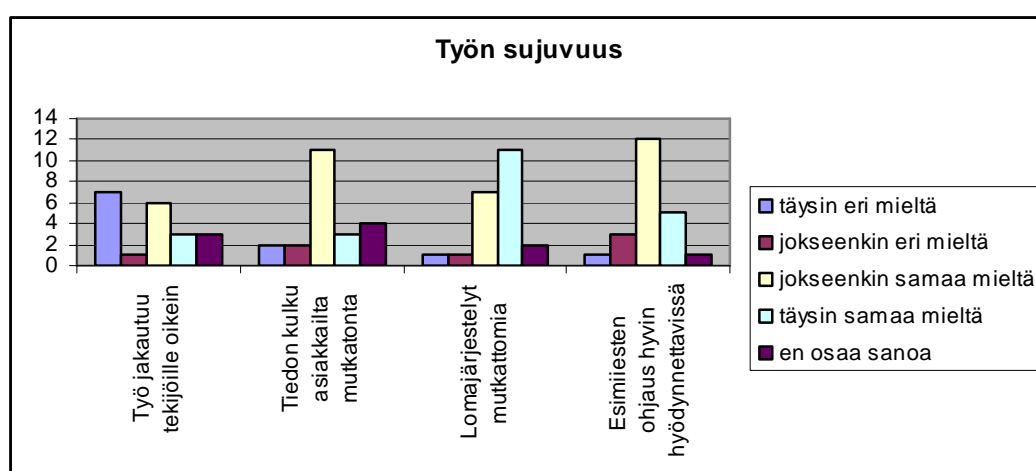
Työskentely todettiin kokemuksen perusteella yleisesti joustavaksi ja monet olivat sitä mieltä, että siirtyminen uuteen yksikköön oli lisännyt työskentelyn joustavuutta. Muutamat vastanneet tunsivat kuitenkin joustavuuden vähentyneen. Vastaukset ovat nähtävissä kuviossa 16a ja 16b.



Kuvio 16a. Työn sujuvuus, jälkikysely

Monet vastanneista olivat varmasti tehneet samanlaista tai lähes samanlaista työtä aikaisemminkin ja heille työn aloittaminen uudessa työpisteessä ei aiheuttanut ongelmia. Osalle tuli jonkin verran, tai paljonkin, uusia tehtäviä, joihin sisälle pääsy oli vaativaa. Suurin osa oli kuitenkin jo viidessä kuukaudessa hyvin tottunut ja tullut tutuksi uusien tehtäviensä kanssa.

Vaikka työhön olikin jo päästy sisälle hyvin, niiden määrä koettiin varsin suureksi. Löytyi niitäkin, joiden mielestä töitä oli jokseenkin tai täysin kohtuullisesti.



Kuvio 16b. Työn sujuvuus, jälkikysely.

Siitä, jakautuiko työ oikein tekijöiden kesken, vaihtelivat mielipiteet suuresti. Lähes 37 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että näin ei ollut. Ne, jotka kokivat kaiken olevan tältä osin kunnossa, olivat vähemmistönä. Kaikki vastaajat eivät halunneet ottaa lainkaan kantaa.

Väittämästä ”Tiedon kulku asiakkailta sujuu mutkattomasti”, oltiin enimmäkseen jokseenkin samaa mieltä. Muutamat olivat saaneet ensimmäisien kuukausien aikana kielteisiäkin kokemuksia ja joku tunsu työnsä oleellisesti hankaloituvan puutteellisen tiedonkulun vuoksi.

Ensimmäisen kesän kuluessa oli jo saatu tuntumaa tiimien lomajärjestelyjen onnistumisesta. Puolet vastanneista oli erittäin tyytyväisiä ja lähes kaikki melko tyytyväisiä. Aivan kaikkien lomatoiveet eivät olleet toteutuneet ja he ilmaisivat kyse-

lyssä tyytymättömyytensä. Jotkut eivät ehkä olleet vielä saaneet lomaa ja eivät siksi osanneet sanoa.

Kysymyksellä siitä, miten hyvin työntekijät tunsivat pystyvänsä hyödyntämään esimiesten ohjausta, pyrittiin selvittämään sitä, koettiin palveluvastaavien lähiesimiesrooli ja keskittymisestä johtuva esimiesten suuri alan tuntemus hyödylliseksi.

Suurimmaksi osaksi oltiin sitä mieltä, että esimiestyö oli onnistunutta. Jokunen tunsikin kuitenkin jääneensä ilman apua painiskellessaan jonkin työhön liittyvän ongelman kanssa.

Monella kohdehenkilöllä oli jo vastaus valmiina kysymykseen, millaisia toivoisit työjärjestelyjen olevan? He toivoivat mm. töiden kierrättämistä ja töiden jakamista uudelleen tasaisemmin. Haluttiin tietoa mm. tiedottamisesta. Myös positiivisia kokemuksia oli saatu ja niistä haluttiin kertoa;

”Työntekijöiden pitäisi paremmin tietää esim. millaista ohjeistusta annetaan Talouspalveluista ulos

”Olemme tiimin kanssa kehittäneet työtehtäviä joustavammiksi. Kiireaikoina autamme toisiamme.”

5.6.6 Muuta tulevaisuuteen liittyvää

Asia, joka vaikuttaa mielipiteisiin ja työtyytyväisyyteen nyt ja tulevaisuudessa on palkkataso. Palkkaa voi vertailla samaa työtä tekevien työtovereiden palkkaan, yleiseen palkkatasoon omalla työpaikalla, alalla vallitsevaan tasoon tai vaikkapa elinkustannuksiin.

Vastaukset jakaantuivat tasaisesti melko tyytyväisten, melko tyytymättömien ja täysin tyytymättömien kesken, joista jokaiseen ryhmään kuului noin n. 31 prosenttia vastanneista. Täysin tyytyväisiä löytyi kaksi.

Viimeiseksi kysyttiin työntekijöiden tulevaisuuden odotuksista yleisesti; näkivätkö he tulevaisuutensa myönteisenä. Myönteisyys saattaisi tarkoittaa esimerkiksi mielekästä työtä, hyvää työilmapiiriä tai uralla etenemistä. Kaikkiin ongelmiin on löydettävissä ratkaisut, jos tulevaisuuteen halutaan ja jaksetaan suhtautua myönteisesti. Uudessa yksikössä lähes kaikki odottivat tulevaisuudelta paljon. Vain yksi ei osannut nähdä valoa tunnelin päässä. Kaksi halusi katsoa ensin ja sanoa vasta sitten.

Vapaamuotoisia mielipiteenä tulevaisuudesta ja vastauksena kysymykseen, onko jotain, mikä askarruttaa mieltäsi ja mitä haluaisit vielä omin sanoin edellä olevista aiheista sanoa? saatiin muutamia vastauksia;

” Ohjeistusta kaipaisi. Talolla pitäisi olla yhtenäinen toimintatapa asioissa.”

” Kaiken kaikkiaan suhtaudun positiivisesti tulevaan, kunhan tilakysymys saataisiin ratkaistua.

”Tiimityöskentelyn muodot vielä hakusessa.”

5.7 Johtopäätökset

Henkilöhaastattelujen ja työntekijöille osoitettujen kahden kyselytutkimuksen perusteella saadaan melko hyvä kuva sidosryhmien ja työntekijöiden sopeutumisesta keskittämisestä ja tiimityöskentelyyn siirtymisestä aiheutuneeseen muutokseen. Voidaan nähdä, minkälaiseksi he muutosta arvelivat, ja muuttuiko heidän mielipiteensä myöhemmin. Mitkä asiat toimivat hyvin ja mihin vielä kaivattaisiin parannusta.

5.7.1 Haastattelut

Opinnäytetyössä on haastateltu tuottajan edustajaa sekä tilaajan edustajia kolmelta Lahden kaupungin toimialalta. Haastatelluille on esitetty kysymyksiä toiminnan

käynnistymisestä, yhteistyön onnistumisesta, tulevaisuuden näkymistä, kehitettävistä kohteista ja henkilökunnan sopeutumisesta.

Case -yrityksen, Lahden Talouspalvelut, talouspalvelujohtajan puheenvuorosta kuului tyytyväisyys kehityksen nykytilaan ja henkilökuntaan. Hän tiesi, että toiminnot vaativat jatkuvaa kehittelyä, mutta kaikki tähänastinen on onnistunut odotusten mukaisesti. Talouspalvelujohtaja piti tärkeänä erityisesti jatkuvaa oppimista ja joustavuutta, joiden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi oli jo ryhdytty toimenpiteisiin.

Palvelun tilaajien näkemykset ovat pääosin myönteisiä. Se, miten vastaajat kokevat muutoksen, riippuu olennaisesti siitä, miten taloushallinto oli järjestetty aikaisemmin. Joissakin tapauksissa keskittämisestä ei aiheutunut suuriakaan muutoksia. Joissakin toiminnoissa on löydetty kielteisiäkin seurauksia ja parantamisen varaa.

Johtopäätöksenä voidaan esittää, että sekä tuottaja- että tilaajapuolen neuvotteluhaluus on myönteinen tekijä, samoin kuin työnantajan halukkuus kouluttaa työntekijöitä.

5.7.2 Kyselytutkimukset

Kahden työntekijöille osoitetun kyselytutkimuksen perusteella voidaan saada melko hyvä kuva henkilökunnan sopeutumisesta muutokseen, ja siitä, miten he tuntevat työskentelyn lähteneen alkuun; mitkä asiat toimivat hyvin ja mihin vielä tarvittaisiin parannusta.

Koska ennako-odotukset vaikuttavat sopeutumiseen, ja koska todellisuus ei aina ole niin paha tai hyvä kuin on pelätty tai odotettu, on mielenkiintoista vertailla kahden viiden kuukauden välillä tehdyn tutkimuksen tuloksia.

Ensimmäisessä kysymyssarjojen vastaukset näkyvät kuviosta 8 ja 12. Niiden perusteella voi nähdä, että käsitykset ovat muuttuneet positiiviseen suuntaan. Jälkeenpäin ajatellen esimerkiksi valmistumisajan riittävyys ja ennakkotiedottaminen

koetaan paremmiksi kuin heti alussa. Sen sijaan suhteet entisiin työtovereihin ovat joko huonontuneet tai väljähtäneet. Niitäkin löytyy, joille nämä suhteet ovat edelleen tärkeitä, mutta erityisesti on huomattava, että uudet työtoverit ovat jo tulleet läheisemmiksi monille. Muutoksen vaatimat järjestelyt ovat sujuneet kyselyn perusteella paremmin kuin oli ajateltu.

Toisen kysymyssarjan (kuviot 9 ja 13) perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat alkaneet luottaa saatavissa olevan koulutuksen ja perehdyttämisen riittävyteen. Epäilijöitä on edelleen, mutta vähemmän kuin aluksi. Kolmannen kysymyssarjan työvälineitä ja kalusteita koskeviin kysymyksiin vastattiin kummallakin kerralla samalla tavalla. Työntekijöiden koulutushalukkuus ja koulutuksen saavuus onkin välttämättömyys tehokkaalle työskentelylle.

Neljäs kysymyssarja käsitteli sijaintia ja työtiloja (kuviot 10 ja 14) ja vastausten perusteella voidaan nähdä, että toimipaikan sijainti on koko ajan saanut työntekijöiden vankkumattoman kannatuksen, kun taas työtiloja ei arvosteta ja ne saavat myös vapaamuotoisissa vastauksissa paljon kritiikkiä. Työtilat ovat tärkeä työssä viihtymiseen ja työsuorituksiin vaikuttava tekijä.

Viidennessä kohdasta (kuviot 11, 15a ja 15b) voidaan päätellä, että erityisesti työn määrä ja jakautuminen tekijöille on herättänyt kritiikkiä, eikä tilanne ole paljoakaan parantunut tarkkailujakson aikana. Sen sijaan esimiestyöskentelyyn ja tiedon kulkuun ollaan melko tyytyväisiä ja lomajärjestelyjen onnistumiseen erittäin tyytyväisiä.

5.7.3 Ongelmakohtat

Yhteenvedona voi todeta, että henkilökunnan vastausten perusteella vaikeimpia ongelmakohtia työn tehokkuudelle ovat työskentelytilat ja niiden riittämättömyys sekä jossain määrin työn määrä ja sen jakautuminen. Keskittäminen on merkinnyt entisen jättämistä ja se ei ole ollut kaikille helppoa. Myös keskittämisen myötä tullut tiimityöskentely on uutta. Tiedon kulku tiimien sisällä ja niiden välillä on myös kysymys, johon voisi kiinnittää huomiota. Tiimien työskentelyssä oli eroja.

Joissakin ryhmissä kaikki sujui hyvin, toisissa taas tiimityöskentelyn ajatusta ei vielä ole täysin sisäistetty. Tiimien työskentelyn yhtenäistäminen kävisi parhaiten järjestämällä säännöllisesti yhteisiä tilaisuuksia, joissa kaikki työntekijät voivat ilmaista mielipiteensä.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheeksi on valittu taloushallinnon keskittäminen, koska työn aloitusvaiheessa kyseinen prosessi oli ajankohtainen Lahden kaupungissa ja tutkimuksen tekijä oli työnsä puolesta tekemisissä asian kanssa. Opinnäytetyön aihe osoittautui juuri niin mielenkiintoiseksi kuin tekijä oli odottanutkin, mutta työn tekeminen vei odotettua pidemmän ajan, kokonaisen vuoden.

Työn viitekehys rakentuu lähinnä talous- ja henkilöstöhallinnon tutkimuksista ja muista painetuista teoksista. Henkilöstöön liittyvää kirjallisuutta oli saatavissa runsaasti, mutta tilaaja-tuottaja -mallia käsitteleviä teoksia niukasti, koska aihe on melko uusi.

Empiria-osuuden muodostaa case Lahden Talouspalvelut. Tutkimus on toteutettu sekä haastattelututkimuksena että kahtena kyselynä. Tutkimustapa samoin kuin kyselytutkimusten korkea vastausprosentti parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Vastausten suhteellisesta runsaudesta voi päätellä, että vastaajat ovat halunneet aktiivisesti vaikuttaa sekä tutkimuksen edistymiseen että oman työympäristönsä kehittämiseen.

Kyselylomakkeet pyydettiin nimettöminä, jottei vastausten luotettavuus heikkenisi. Vastausta ”en osaa sanoa” on kuitenkin saatu joihinkin sellaisiin kysymyksiin, joihin sitä ei olettaisi saavansa. Tämä on saanut tutkijan ajattelemaan, että jonkinlainen arkuus kuitenkin on saattanut hiukan vaikuttaa vastauksiin.

Tutkimus on yleistettävissä, koska se on hyödyllinen ajankohtaisuutensa vuoksi. Muutostilanteethan ovat jokapäiväistä elämää monissa organisaatioissa. Myös

soveltamistapa ja käyttökelpoisuus ovat ilmeisiä, koska tutkimustuloksi voi hyödyntää laajemminkin vastaavissa tilanteissa.

Tutkija on voinut alan kirjallisuutta lukiessaan todeta, että tiimityöskentelyyn oppiminen on kaikkialla erittäin haasteellista. Näin on varmasti tutkimuskohteessakin. Joissakin ryhmissä voi vastausten perusteella olettaa saavutetun erittäin hyvä joukkuehenki, jota tiimityö edellyttää. Toisissa tiimeissä taas ei ole vielä päästy yhtä pitkälle. Kyselyjen perusteella voi todeta mielipiteiden yleisesti muuttuneen positiiviseen suuntaan.

Tiimityöskentelyn sisäistämisen eteneminen, ja sen vaikutus taloushallinnon tehtävien suorittamiseen ja tilaaja-tuottaja -malliin kohdistuvien suurten odotusten toteutumiseen, on sinällään mielenkiintoinen tulevaisuuden tutkimuskenttä. Myös muutoksen taloudellinen kannattavuus on kiinnostava jatkotutkimuksen kohde, jota varmaan tullaankin monin tavoin selvittämään.

LÄHTEET

JULKAISTUT

Antman, A. 1995. Muutos , työelämän laatu ja tuloksellisuus. Helsinki: Painatuskeskus Oy

Hallipelto, A., Helin H., Oulasvirta, L. & Ruuska, P. 1992. Kunnallistalouden perusteet. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki; Tammi

Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston paino

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään huomenna. Helsinki: Otava

Järvelin, J. & Pekurinen, M. 2005. Kansainvälisiä kokemuksia tilaaja-tuottajamallista. Helsinki: Stakesin monistamo.

Kallio, O, Martikainen, J-P., Meklin, P. & Oulasvirta L. 2004. Talousjohtamisen kehityspolkuja. Helsinki: XGS, Kuntatalo.

Kaplan, R. & Norton D. 2000. Classic work: The Balanced Scorecard: learning and growth perspective. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Kunnallislaki

Kuopila, A. 2007. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa – ideasta käytäntöön. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Lahden kaupungin säädöskokoelma, Lahden kaupungin taloussääntö nro 15/1999

Mäkiperska M. & Niemelä T. 2002. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Porokka-Maunuksela R., Huuskonen J., Koskinen O. & Säilä E. 2004. Kunnan hallinto, talous, valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaitioita. Helsinki: Otava

Suomen Kuntaliitto. 2005. Henkilöstö ja seutuyhteistyö ABC.

Södergård, H. 2001. Markkinoiden toimivuus III: Kuntasektori palveluiden tuottajana, Nykytilanteen ääriiivat ja kehittämisehdotukset. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 20/2001. Elinkeino-osasto.

Taloushallinnon keskittämistyöryhmän raportti. 2006.

Valkama, P., Marja-aho, M. & Siitonen, P. 2004. Kaupunginosan palveluiden järjestämisen vaihtoehdot. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Varila J. & Kallio K. 1992. Työura, pysyvyys ja muutos. Helsinki: VAPK-kustannus.

SUULLISET

Kivijakola, H. 2008. Talouspalvelujohtaja, Lahden Talouspalvelut.

ELEKTRONISET

Sektorityöryhmän mietintö. Valtioneuvoston kanslia. 2006

<http://www.vnk.fi/julkaisut/julkaisusarjat/julkaisu/fi.jsp.print>

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake 13.3.2007

KYSELYLOMAKE

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa. Tavoitteenani on valmistua tradenomiksi vuoden 2007 aikana. Olen tekemässä opinnäytetyönäni tutkimusta taloushallinnon muutoksista.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia siirtymisestä Lahden talouspalveluihin.

Voit täyttää lomakkeen, tulostaa ja palauttaa nimettömänä sisäisessä postissa osoitteella; Marja Suojanen, Kaupunginkanslia.

Perustiedot:

Ikä	alle 25	<input type="checkbox"/>
	26 - 35	<input type="checkbox"/>
	36 - 45	<input type="checkbox"/>
	46 - 55	<input type="checkbox"/>
	yli 55	<input type="checkbox"/>
Peruskoulutus	kansakoulu	<input type="checkbox"/>
	peruskoulu	<input type="checkbox"/>
	lukio	<input type="checkbox"/>
Ammattikoulutus	kouluaste	<input type="checkbox"/>
	opistoaste	<input type="checkbox"/>
	ammattikorkeakoulu	<input type="checkbox"/>
	korkeakoulu	<input type="checkbox"/>
Kokonaistyöura	alle 2 v	<input type="checkbox"/>
	2 -10 v	<input type="checkbox"/>
	11 – 20 v	<input type="checkbox"/>
	yli 20 v	<input type="checkbox"/>
Taloushallinnon tehtävissä	alle 2 v	<input type="checkbox"/>
	2 - 10 v	<input type="checkbox"/>
	11 – 20 v	<input type="checkbox"/>
	yli 20 v	<input type="checkbox"/>

Haluatko kertoa jotain muuta itsestäsi?

Vastausvaihtoehdot 1 – 5

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 3 = jokseenkin samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä
- 5 = en osaa sanoa

:Suhtautuminen muutokseen

	1	2	3	4	5
Valmistautumisaika muutokseen on ollut riittävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiaa koskeva tiedottaminen on ollut riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odotan, että toimenkuvani muuttuu myönteiseen suuntaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuttoon liittyvät järjestelyt sujuvat kivuttomasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entisten työtovereiden suhtautuminen on positiivista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entisten esimiesten suhtautuminen on positiivista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mielipiteeni muutoksesta

Koulutus

Koulutus on ollut riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oletan, että työhön perehdytys on riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantaja tarjoaa jatkossa riittävästi lisäkoulutusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Millaista koulutusta haluaisit?

Tulen saamaan käyttöni hyvät työvälineet

Oletan, että työvälineet tulevat olemaan entisiä paremmat

Mitä toivomuksia sinulla on työvälineiden suhteen?

Sijainti ja työtilat

Olen tyytyväinen työpaikan sijaintiin

Uudet työtilat ovat hyvät

Uudet työtilat ovat toimivammat kuin entiset

Mitä toivomuksia sinulla on työtilojen suhteen?

Työn sujuvuus

Uudessa työyksikössä työskenteleminen on joustavaa

Tulevaisuudessa työskentely on joustavampaa kuin ennen

Työn määrä tulee olemaan kohtuullinen

Työn tulee jakautumaan tekijöille oikein

Tiedon kulku asiakkailta tp:hen sujuu mutkattomasti

Lomajärjestelyt tuleva sujumaan mutkattomasti

Esimiesten antama ohjaus parempaa kuin ennen

Millaisia toivoisit työjärjestelyjen olevan?

Muuta tulevaisuuteen liittyvää

Olen tyytyväinen tulevaan palkkatasoon

Tulevaisuuden odotukseni ovat myönteisiä

Onko jotain, mitä haluaisi vielä omin sanoin edellä olevasta aiheesta sanoa?

Kiitoksia vastauksestasi!

Haluatko kertoa jotain muuta itsestäsi?

Vastausvaihtoehdot 1 – 5

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 3 = jokseenkin samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä
- 5 = en osaa sanoa

Suhtautuminen muutokseen

	1	2	3	4	5
Valmistautumisaika muutokseen oli riittävän pitkä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiaa koskeva tiedottaminen oli riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimenkuvani on muuttunut myönteiseen suuntaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuttoon liittyvät järjestelyt ovat sujuneet kivuttomasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suhteet entiseen työyhteisöön ovat säilyneet hyvinä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suhteet nykyisiin työtovereihin ovat muodostuneet läheisiksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielipiteeni muutoksesta					

Koulutus

Koulutus on ollut riittävää

Työhön perehdytys on ollut riittävää

Tule saamaan riittävästi lisäkoulutusta

Olen pystynyt hyödyntämään työnantajan tarjoamaa koulutusta

Millaista koulutusta haluaisit?

Työvälineet

Olen tyytyväinen käytössäni oleviin työvälineisiin

Olen tyytyväinen käytössäni oleviin kalusteisiin

Mitä toivomuksia sinulla on työvälineiden suhteen? Onko työvälineiden suhteen jokin asia, johon ehdottomasti haluaisit parannusta?

Sijainti ja työtilat

Olen tyytyväinen työpaikan sijaintiin

Olen tyytyväinen työtiloihin

Uudet työtilat ovat toimivat

Mitä toivomuksia sinulla on työtilojen suhteen? Onko käytännössä tullut esiin ongelmia, joihin haluaisit parannusta?

Työn sujuvuus

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Uudessa työyksikössä työskenteleminen on joustavaa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Joustavuus on lisääntynyt uuden yksikön myötä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Olen päässyt hyvin tutuksi uusien työtehtävieni kanssa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työn määrä on kohtuullinen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työ jakautuu tekijöille oikein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tiedon kulku asiakkailta tp:hen sujuu mutkattomasti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lomajärjestelyt sujuvat mutkattomasti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pystyn hyödyntämään esimiesten ohjausta entistä paremmin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Millaisia toivoisit työjärjestelyjen olevan?

Muuta tulevaisuuteen liittyvää

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Olen tyytyväinen palkkatasoon | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tulevaisuuden odotukseni ovat myönteisiä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Onko jotain, mikä askarruttaa mieltäsi ja mitä haluaisi vielä omin sanoin edellä olevista aiheista sanoa?

Kiitoksia vastauksestasi!