



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jasmin Salo

Henkilöstön kokemukset talous- ja henki- löstöhallinnon keskittämistoimenpiteistä

Case: Vanhan Vaasan sairaala

Liiketalous
2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jasmin Salo
Opinnäytetyön nimi	Henkilöstön kokemukset henkilöstö- ja taloushallinnon keskittämistoimenpiteistä. Case: Vanhan Vaasan sairaala
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	46 + 2 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Tukitoimien ulkoistaminen on lisääntynyt yrityksissä ja muissa organisaatioissa niiden keskittyessä ydinosaamiseensa. Tutkimuksessa kartoitetaan Vanhan Vaasan sairaalan talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön kokemuksia palvelujen keskittämisestä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen. Tutkimuksen avulla sairaala voi perustella kantaansa uusien keskittämis- tai kotiuttamistoimenpiteiden suhteen.

Teoriaosuudessa on neljä päälukua. Ensimmäinen käsittelee digitaalisen taloushallinnon prosesseja, toinen kertoo ulkoistamisesta, kolmas esittelee tutkimuksen keskeiset organisaatiot ja neljäs käsittelee käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Käytetyt teoriat koostuvat suurilta osin internetlähteistä sekä alan kirjallisuudesta. Teorioissa keskeisessä roolissa ovat valtion toimintatavat ja digitalisaatio. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista, eli laadullista, tutkimusmenetelmää. Aineisto kerätään tekemällä teemahaastattelut sähköpostitse Vanhan Vaasan sairaalan talous- ja henkilöstöhallinnon virkamiehille.

Merkittävimpänä havaintona voidaan pitää sitä, että henkilöstö kokee vastuunjaon suurena kysymyksenä. Toisena keskeisenä tuloksena voidaan pitää virheiden selvittelyyn ja seurantaan kuluvan enemmän aikaa kuin ennen keskittämistä, mutta kokonaistyömäärä on pysynyt samana. Työnkuvan muuttuessa asiantuntijamaisempaan suuntaan, jää silti asiantuntijatehtäville liian vähän aikaa.

ABSTRACT

Author	Jasmin Salo
Title	Personnel's Experiences in Centralizing Financial and Human Resources. Case: Vanha Vaasa Hospital
Year	2018
Language	Finnish
Pages	46 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

The outsourcing of support measures has increased in companies and other organizations as they have concentrated on their core know-how. In the study the experiences of the staff of the financial management and human resources management at Vanha Vaasa Hospital in connection with the centralization of services to The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR were surveyed. With the help of the study the hospital can justify its opinion regarding the new centralization or insourcing operations.

There are four chapters in the theoretical study of the thesis. The first chapter studies the processes of the digital business administration, the second studies outsourcing, the third one presents the central organizations of the study and the fourth chapter studies the used research methods. The theoretical study consists mainly of Internet sources and literature of the field. In the theoretical study the operating practices of the state and digitalization are in a central role. In the study the study methods used were qualitative. The material was collected by e-mail with theme interviews among the staff of the financial management and human resources management at Vanha Vaasa Hospital.

The fact that the staff experiences the distribution of responsibility as a big issue can be considered as the most significant observation. Clearing of mistakes and the follow-up is taking more time than it did before the centralization, which can be considered as the second central result of the study. However, the total amount of work has stayed as the same. When work description changes towards a more expert direction, there is still too little time for expert tasks.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	DIGITAALISEN TALOUSHALLINNON PROSESSIT	11
	2.1 Ostolaskuprosessi.....	12
	2.2 Laskutusprosessi	15
	2.3 Matkalaskuprosessi valtion matkustussäännön mukaan.....	16
	2.4 Pääkirjanpito valtiolla	18
3	ULKOISTAMINEN	20
	3.1 Ulkoistaminen käsitteenä	20
	3.2 Tavoitteet, hyödyt ja mahdollisuudet.....	22
	3.3 Ulkoistamisen haasteet.....	23
	3.4 Henkilöstö ulkoistustilanteessa.....	24
4	ORGANISAATIOIDEN ESITTELY	26
	4.1 Vanhan Vaasan sairaala	26
	4.2 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus	27
	4.2.1 Palvelukeskuksen toiminta.....	28
	4.2.2 Palvelukeskuksen asiakkaat	29
	4.2.3 Laki ja asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta.....	30
	4.2.4 Palvelukeskusmalli.....	30
	4.3 Keskitetyt toiminnot Vanhan Vaasan sairaalassa	31
	4.4 Keskittämisen tulevaisuus.....	33
5	EMPIRIAN TOTEUTUS	35
	5.1 Tutkimusmenetelmät.....	35
	5.2 Tutkittavan ryhmän rajaus ja haastateltavien kuvaus	37
	5.3 Haastattelurungon esittely.....	37
	5.4 Aineiston keruu.....	38
	5.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	38
6	TULOKSET	39
	6.1 Työnkuvan ja työmäärien muutos.....	39

6.1.1	Taloushallinto.....	39
6.1.2	Henkilöstöhallinto	40
6.2	Kokemukset yhteistyöstä	41
6.2.1	Taloushallinto.....	41
6.2.2	Henkilöstöhallinto	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7.1	Keskeiset tulokset	45
7.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	45
7.3	Jatkotutkimukset	46

LÄHTEET

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Sähköinen ostolaskuprosessi ilman tilausta tai sopimusta (Lahti & Salminen 2015, 55).	14
Kuvio 2. Palveluhankintamallit (Kiiskinen ym. 2002, 70).	20

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Haastattelusähköpostin saatekirje**LIITE 2.** Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat henkilöstön kokemukset keskittämistoimenpiteistä Valtion henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskukselle. Tutkimus on case-tutkimus Vanhan Vaasan sairaalassa, joka on valtion oikeuspsykiatrinen mielisairaala.

Aiheesta kiinnostavan tekevät omat kokemukseni työelämässä, sekä yleinen trendi keskittää ja/tai ulkoistaa yritysten tukitoimia. Yhä enenevässä määrin niin pienet kuin suuretkin yritykset ulkoistavat tukitoimiaan keskittyäkseen ydinosaamiseensa tai laskeakseen kustannuksia. Tällöin vapautuvat resurssit ohjautuvat tuottamaan lisäarvoa.

Aihe tuntuu luontevalta tutkittavalta työskennellessäni sairaalassa tehtävissä, joihin keskittämistoimenpiteet vaikuttavat. Työtehtäviä hoitaessa saan tehtyä niin havainnoivaa kenttätyötä kuin haastateltua muita talous- ja henkilöstöhallinnon virkamiehiä.

Tutkimus tehdään kohdeorganisaatiolle, Vanhan Vaasan sairaalalle. Havainnointi hoidetaan kohdeorganisaatiossa, ja haastattelut tehdään sähköpostin välityksellä. Tutkimus muistuttaa kuvailevaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on muun muassa kuvailla tapahtumien ja tilanteiden luonnetta.

Tutkimukseen haastateltavat henkilöt on rajattu Vanhan Vaasan sairaalan talous- ja henkilöstöhallinnon virkamiehiin. Teorian aihealueet on rajattu koskemaan vain taloushallinnon digitalisointia, sillä henkilöstöhallinnon mukaan ottaminen olisi paisuttanut teoria-alueen liian pitkäksi. Digitalisaatio on yksi valtion kärkihankkeista, joten on luontevaa tutkailla aihealuetta sen perspektiivistä. Digitalisaatio on myös vahvasti läsnä työtehtävien kehittämisessä ja toimittaessa yhteistyössä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen kanssa.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa henkilöstön kokemuksia keskittämistoimenpiteistä. Valtionhallinnossa Valtion henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskus on ottamassa yhä suurempaa roolia tukitoimien prosesseissa. Tämä on muuttanut ja

tulee muuttamaan työnkuvia sekä vaikuttamaan työtehtäviin. Tavoitteena on saada henkilöstön kokemukset ja mielipiteet yhteistyöstä esiin, jotta virasto voi käyttää niitä perusteluna ottaessaan kantaa keskittämistoimenpiteisiin.

Tavoitteeseen päästään haastattelemalla sairaalan henkilökuntaa, joka on työnsä puolesta päivittäin tai useita kertoja viikossa yhteydessä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen.

Työ tulee antamaan minulle tulevaisuuteen monenlaisia taitoja. Tulen oppimaan asiatekstin kirjoittamista, tutkimuksen tekemistä sekä tiedon suodatusta ja jäsentelyä, jotka ovat hyödyllisiä taitoja taloushallinnon töissä.

Opinnäytetyön kappaleissa 2-5 käsitellään tutkimuksen taustalla olevia teorioita. Koko teoriaosiossa pidetään mielessä valtion tapa toimia, joka näkyy myös lähteissä.

Kappaleessa kaksi kerrotaan digitaalisen taloushallinnon prosesseista. Omat alakappaleet ovat ostolaskuprosessilla, laskutusprosessilla, matkalaskuprosessilla valtion matkustussäännön mukaan sekä pääkirjanpidolla valtiolla. Aihealueet valitaan keskittämisprosessiin nojaten; sekä osto- että myyntilaskutuksessa, matkalaskuprosessissa ja pääkirjanpidossa on pienempiä ja suurempia osia keskitettynä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen. Aluetta rajataan vielä lisää tarkastelemalla näitä prosesseja digitalisaation näkökulmasta.

Kappaleessa kolme käsitellään ulkoistamista. Ulkoistaminen on aihealueena loogisempi, sillä keskittäminen on vain yksi ulkoistamisen suunta. Kappaleessa pureudutaan ulkoistamiseen käsitteenä, sen tavoitteisiin, mahdollisuuksiin, hyötyihin, haasteisiin sekä siihen, miten ulkoistilanteen vaikuttaa henkilöstöön.

Kappaleessa neljä esitellään organisaatiot. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Vanhan Vaasan sairaala, joka on valtion oikeuspsykiatrinen mielisairaala. Toisena organisaationa esitellään Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (jäljempänä myös ”Palkeet”), joka tuottaa kohdeorganisaatiolle talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita.

Kappaleessa viisi käydään läpi tutkimuksen empiriaa. Empiria käsittää tutkimuksen menetelmät, rajauksen, haastattelurungon esittelyn, aineiston keruun sekä tutkimuksen luotettavuuden.

Lähteinä työssä käytetään pääasiassa internetlähteitä. Digitaalisen taloushallinnon osalta löytyy melko tuoreita painettuja lähteitä, mutta ulkoistamisesta taas vähemmän. Myös käsiteltäessä valtion laitoksia, löytyvät ajantasaisimmat tiedot internetistä muun muassa ministeriöiden sivuilta. Näistä on hankala löytää painettuja lähteitä.

Tärkeimpinä lähteinä ulkoistamisen teoriaosuudessa on Lehikoisen ja Töyrylän ”Ulkoistamisen käsikirja” sekä Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan ”Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen”. Taloushallinnon teoriassa suurta osaa näyttelee Lahden ja Salmisen ”Digitaalinen taloushallinto”. Organisaatioiden esittelyssä lähteinä toimivat organisaatioiden omat internetsivut, sekä ministeriöiden sivut.

Liitteenä työssä on haastattelun saatekirjelmä (LIITE 1) sekä haastattelurunko sellaisenaan, kuin se lähetettiin haastateltaville (LIITE 2). Empiriakappaleessa haastattelurungon kysymyksille annetaan perustelut ja mitä niillä haetaan vastaajilta. Haastattelurunko antaa lukijalle perspektiiviä tulkita saatuja tuloksia.

2 DIGITAALISEN TALOUSHALLINNON PROSESSIT

Taloushallinto-termiä määritellään harvoin, vaikka sitä käytetään yleisesti niin kirjallisuudessa kuin arkikielessä. Lahti ja Salminen (2014) määrittelevät taloushallinnon seuraavasti:

Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen.

Sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahtia sen tuottaman taloudellisen informaation perusteella; sisäiseen, eli johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen, eli yleiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten asiakkaille, toimittajille, omistajille ja viranomaisille. Sisäinen laskentatoimi taas tuottaa talouteen liittyvää tietoa yrityksen johdolle. Tietojärjestelmien näkökulmasta Satzinger, Jackson ja Burd (2000) määrittelevät taloushallinnon järjestelmäksi, joka koostuu useista toisiinsa liittyvistä komponenteista, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn tuloksen. Näihin komponentteihin luetaan laitteistot, ohjelmistot, tiedon syöttö, tulosteet, data, ihmiset ja menettelytavat. Näillä komponenteilla järjestelmä voi tuottaa esimerkiksi tulosraportin tai myyntilaskun. Tarkasteltaessa taloushallintoa strategiselta tasolta, se voidaan nähdä joko organisaation tukitoimintona tai liiketoimintaprosessina. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Digitaalisuudella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtoa, varastointia ja esittämistä (Lahti & Salminen 2014, 19). Taloushallinnon kaikkien tietovirtojen, osaprosessien ja käsittelyvaiheiden ollessa automatisoituja ja sähköisessä muodossa, voidaan puhua digitaalisuudesta (Lahti & Salminen 2014, 24). Digitaalisesta ja sähköisestä taloushallinnosta puhutaan usein samana asiana, vaikka näille on kuitenkin selvät määritelmäerot (Lahti & Salminen 2014, 15). Alanen (2015) on määritellyt sähköisen taloushallinnon tunnusmerkiksi vain osittaisen sähköisen tiedonsiirron. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki tiedonsiirto ja -käsittely on automatisoitu eri vaiheissa, sekä materiaali on digitaalisessa muodossa. Jotkin ohjelmat väittävät olevansa digitaalisia, vaikka edellyttävät paljon manuaalista työtä. Tällöin ei voida puhua täysin digitaalisesta taloushallinnon ohjelmasta.

Suomi on yksi maailman kärkimaista julkisissa sähköisissä palveluissa, ja meillä on EU-maiden parhaimpiin lukeutuva digiosaaminen (Valtiovarainministeriö 2018 a). Valtiovarainministeriö on myös asettanut taloushallinnon automaation ja raportoinnin keittämisen koordinaatioryhmän, jonka tehtävänä on edistää taloushallinnon ja -raportoinnin säästöjen syntyä julkishallinnossa ja siten laajemmin koko kansantaloudessa. Taloushallinnon digitalisointi parantaa valtion organisaatioiden toimintaedellytyksiä, sekä nopeuttaa raportointia. Lisäksi taloushallinnon digitalisaation myötä automaatio tuo valtavia säästöjä ja uusia mahdollisuuksia palvelutuotannolle ja liiketoiminnalle. (Valtiovarainministeriö 2018 c.)

Juha Sipilän hallituksen ohjelma tukee taloushallinnon digitalisaatiota. Ohjelman tärkeänä teemana on digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. Kymmenen vuoden tavoitteena on tuottavuusloikka julkisissa palveluissa ja yksityisellä sektorilla tarttumalla digitalisaation mahdollisuuksiin ja purkamalla turhaa byrokratiaa. Uudistumista tuetaan esimerkiksi kokeilujen hyödyntämiseen perustuvalla johtamiskulttuurilla. Hallituskauden kärkihankkeisiin lukeutuu julkisten palveluiden käyttäjälähtöisiksi ja digitaalisiksi rakentaminen. Tähän kuuluu myös hallinnon sisäisten prosessien digitalisointi. Digitalisaatio on hallituksen läpi strategian näkyvä teema. Myös ekologisuus on vahva teema hallituksen ohjelmassa, ja digitaaliset palvelut edistävät paperin käytön vähentämistä yhteiskunnassa. (Valtioneuvosto 2015, 23-27.)

2.1 Ostolaskuprosessi

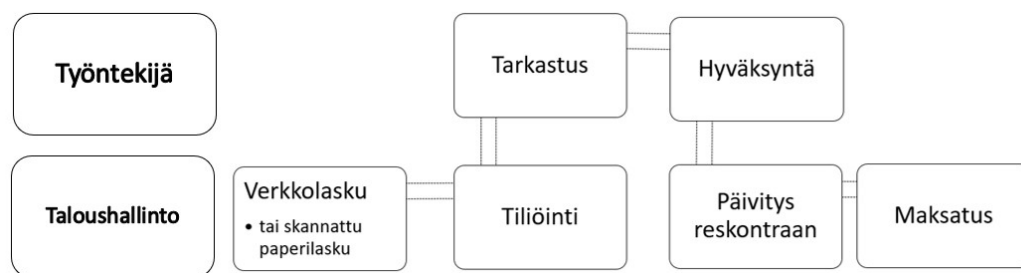
Ostolaskuprosessi on useimmiten taloushallinnon raskaimpia ja aikaa vievimpiä toimintoja. Sen automatisaatiolla ja tehostamisella saavutetaan yleensä suurimmat hyödyt. Prosessi käynnistyy taloushallinnon näkökulmasta siitä, kun yritys vastaanottaa ostolaskun, ja päättyy laskun maksamiseen, kirjanpitoon siirtoon ja arkistointiin. Mikäli koko hankintaprosessi käsitellään kokonaisuutena, alkaa se jo paljon aiemmin; tarjouspyynnön teosta, tarjouksesta tai sopimuksesta. (Lahti & Salminen 2015, 52-53.)

Sähköisessä ostolaskuprosessissa on seuraavat vaiheet (ilman integrointia ostotilaukseen tai -sopimukseen) (Lahti & Salminen 2015, 54):

1. Ostolasku vastaanotetaan käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna, tai se skannataan paperilta. Perustiedot tallentuvat automaattisesti.
2. Ostolasku tiliöidään automaattisesti tiliointikoodilla tai manuaalisesti.
3. Ostolasku lähetetään järjestelmän sisällä tarkistus- ja hyväksyntäkiertoon joko automaattisen reitityssäännön mukaan tai manuaalisesti.
4. Ostolaskun tarkastaja ja hyväksyjä hyväksyvät laskun.
5. Hyväksytyt laskut kirjautuvat reskontraan automaattisesti.
6. Ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin.

Tänä päivänä on pienille yrityksille edullisia mahdollisuuksia ottaa sähköinen ostolaskuprosessi käyttöön osana tilitoimiston tai pankin palveluita. Perinteinen ostolaskuprosessi paperilla on hieman erilainen, ja enemmän manuaalista työtä teettävä sekä aikaa vievä (Lahti & Salminen 2015, 53-54):

1. Ostolasku saapuu paperisena.
2. Lasku viedään asiatarkastajalle tai lähetetään postitse.
3. Tarkastaja tekee laskulle merkinnän hyväksymisestä.
4. Asiatarkastaja toimittaa laskun hyväksyjälle.
5. Hyväksyjä tekee merkinnän hyväksymisestä.
6. Hyväksyjä toimittaa laskun ostoreskontranhoitajalle.
7. Ostoreskontranhoitaja tallentaa manuaalisesti laskun perustiedot ja tiliöinnin reskontraan.
8. Ostolasku arkistoidaan.
9. Laskusta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin.



Kuvio 1. Sähköinen ostolaskuprosessi ilman tilausta tai sopimusta (Lahti & Salminen 2015, 55).

Kun paperista laskua ei tarvitse toimittaa tarkastajien, hyväksyjän ja reskontranhoidajan välillä, pienenevät myös mahdollisuudet laskun katoamiselle tai tuhoutumiselle. Myös mahdollisuus laskun jäämisestä jonkun pöydälle poistuu, sillä järjestelmä pitää huolen laskusta, ja mahdollisesti lähettää muistutuksen käsittelyä odottavasta laskusta. Lasku voi sähköisen prosessin läpikäydessään olla saapumisesta jopa minuuteissa jo reskontrassa, automatisaation ja sähköisen kierrätyksen ansiosta (Kuvio 1). Ostolaskujärjestelmässä tehtävät toimenpiteet ovat myös aikaa säästäviä

Verkkolaskutus on yksi ostolaskuprosessin digitalisoinnin osatekijä. Suomessa noin 70 % kaikista yrityksistä on ottanut verkkolaskutuksen käyttöön. Isoissa yrityksistä sekä julkisista organisaatioissa vastaanotettujen verkkolaskujen osuus on jopa 80–100 %, sillä monet ovat tehneet päätöksen vastaanottaa laskuja vain sähköisesti verkkolaskuna. Verkkolaskujen osuuden kasvattamista hidastaa osin suuri toimittajamäärä, pienet toimittajat ja ulkomaisten toimittajien suuri osuus. (Lahti & Salminen 2015, 52). Suomen hallitus on linjannut, että valtion virastot vastaanottavat vain verkkolaskuja (Valtiokonttori 2016). Vuoden 2020 tavoitteena on, että ostolaskuista 89 % käsitellään automatisointitoiminnallisuuksia, kuten tiliointikodeja, sopimuksia ja tilauksia hyödyntäen (Vaine 2017).

Paperisten laskujen sähköistä käsittelyä helpottavat skannauspalvelut. Skannatun laskun kuvaan yhdistetään ostolaskuohjelmassa toimittajatiedot, ja laskun tiedot, kuten viitteet ja summat, täytetään manuaalisesti. Tästä olisi kuitenkin pyrittävä pois ja oikeisiin verkkolaskuihin automatisaation lisäämiseksi ja manuaalisen työn vähentämiseksi (Lahti & Salminen 2015, 52). Paperisten laskujen vastaanotto- ja

lähetykustannukset ovat myös moninkertaiset verrattuna verkkolaskuun (Hurme 2011).

2.2 Laskutusprosessi

Yritykselle laskutusprosessi on yksi tärkeimmistä prosesseista liiketoiminnassa. Ilman laskutusta ei yritys saa sille kuuluvia rahoja asiakkailta. Myös viiveet ja virheet prosessissa voivat vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen ja tätä kautta koko toimintaan. Yrityksen toiminta laskutusprosessin aikana on myös asiakkaalle näkyvää, ja laskutuksen hoito ja siihen liittyvä asiakaspalvelu on suuri osa yrityksen imagoa. (Lahti & Salminen 2015, 78.)

Taloushallinnon näkökulmasta laskutusprosessi käynnistyy laskun luonnista. Prosessi päättyy asiakkaan maksusuoritukseen, laskun reskontraan vientiin sekä pääkirjanpidossa näkymiseen. Laajemmin tarkasteltuna laskutusprosessin voisi katsoa alkavan jo asiakkaalta saadusta tarjouspyynnöstä, tilauksesta tai toimituksesta. (Lahti & Salminen 2015, 78.)

Sähköinen myyntilaskutusprosessi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen: laskun luonti, laskun lähetys vastaanottajalle, laskun arkistointi ja lopuksi myyntireskontra. Ainoastaan tilanteessa, jossa myös laskun vastaanottaja voi vastaanottaa laskun sähköisesti, voidaan prosessia kutsua täysin sähköiseksi. Toisaalta laskuttajaorganisaation tehokkuuden kannalta laskun laatiminen mahdollisimman pitkälti sähköisesti ja automatisoidusti saattaa olla merkittävämpi tekijä kuin se, miten vastaanottajalle voidaan lasku toimittaa. (Lahti & Salminen 2015, 78–79.)

Laskujen lähettämiseen sähköisesti on eri tapoja riippuen yrityksen koosta. Pienelle mikroyritykselle tai muuten vähän laskuttavalle, kuten toiminimelle, sopivin vaihtoehto voi olla verkkolaskujen yksinkertainen lähetys operaattorin välityksellä. Tällöin laskun tiedot syötetään käsin operaattorin omalle lomakkeelle. Edellä kuvatussa vaihtoehdossa tarjotaan ohjelmisto sekä aineiston välityspalvelu. Ratkaisu on edullinen ja sopii pienten laskumäärien käsittelyyn. Huonona puolena siinä on automatisaation puute; lasku pitää kirjata kahdesti, ensin laskutusjärjestelmään ja sen jälkeen kirjanpitoon. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2018.)

Keskisuurille yrityksille taloushallinnosta huolehtiva tilitoimisto voi tarjota internetpohjaisen ohjelmiston laskujen vastaanottoon, lähetykseen, kierrätykseen ja hyväksyntään. Jos taas taloushallinto hoidetaan omassa organisaatiossa, voi taloushallinnon järjestelmään integroida verkkolaskutusominaisuuden. Tällöin on syytä paineutua järjestelmän toimintaan ja varmistaa, että ohjelma lähettää laskut oikeassa laskuformaattissa. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2018.)

Suuryrityksille on yleensä parasta yhdistää verkkolaskutus ja verkkolaskujen vastaanottovalmiudet suoraan laskutus- tai reskontraohjelmiin. Tällaisessa ratkaisussa tarvitaan myös operaattori siirtämään aineisto verkkolaskuaineistona eteenpäin. Operaattori huolehtii taloushallinnon järjestelmän tuottaman datan muuntamisesta vastaanottajan järjestelmään sopivaan muotoon. (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2018.)

2.3 Matkalaskuprosessi valtion matkustussäännön mukaan

Matkalasku on joko sähköinen tai paperinen asiakirja, jolla työntekijä perii työnantajaltaan takaisin itse maksamiaan, työmatkasta johtuvia kustannuksia (Yrityksenperustaminen.net 2018). Vähimmäisvaatimuksena matkalaskusta tulee aina ilmetä matkan alkamis- ja päättymisajankohdat kellonaikoineen, matkakohde sekä syy matkalle. Matkat kotoa työpaikalle ja takaisin eivät kuulu matkalaskutuksen piiriin muutamia erityistapauksia lukuun ottamatta, vaan kyseiset kulut vähennetään henkilökohtaisessa verotuksessa.

Viraston vastuulla on organisoida tarpeisiinsa vastaava matkahallinto, joka tarjoaa sujuvia palveluita käyttäjille sekä tuottaa tietoa johdolle päätöksentekoa varten. Matkahallinto on tiiviisti yhteydessä talous- ja henkilöstöhallintoon, hankintatoimeen sekä ICT:hen. Matkahallinnossa viraston tukena toimii Valtiokonttori, joka vastaa yhteisen matkahallintaprosessin raportoinnista ja kehittämisestä. Yhteisen matkanhallintajärjestelmän palvelutuotannosta, ohjeistuksesta ja tuesta kirjanpitoyksiköille vastaa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. (Valtiovarainministeriö 2017 a, 12.)

Kustannusten korvauksena suoritettavat maksut ovat pääsääntöisesti tuloverolaissa tarkoitettua verotonta tuloa. Poikkeuksen muodostaa matka-ajan palkka sekä matkapäiväkorvaus, jotka ovat veronalaista tuloa. Myös passin hankinnasta aiheutuneet kulut on määritelty veronalaiseksi tuloksi. Verohallinto on tehnyt linjauksia, joiden perusteella jotkin korvattavat matkakustannukset ovat veronalaisia muun muassa toissijaisen työpaikan tapauksissa. (Valtiovarainministeriö 2017 a, 13.)

Matkakustannuksina pidetään sellaisia ylimääräisiä menoja, jotka aiheutuvat asianomaisen virkamatkan johdosta. Tällaisia kuluja syntyy esimerkiksi ruokailusta muualla kuin tavanomaisessa ruokailupaikassa. Näitä kuluja korvataan päivärahoilla, ateriakorvauksilla, majoittumis- ja hotellikorvauksilla ja mahdollisesti yömatkarahoilla (Valtiovarainministeriö 2017 a, 17). Kokopäivärahaa matkustaja saa, mikäli virkamatka kestää yli 10 tuntia ja osapäivärahaa matkan kestäessä yli 6 tuntia. Matkustajalle ilmaiset ateriat vaikuttavat päivärahan suuruuteen; kokopäiväraha puolittuu kahdella, ja osapäiväraha yhdellä ilmaisella aterialla. Ateriakorvausta matkustaja voi saada matkan kestäessä yli 4 tuntia, mutta alle 6 tuntia ja jos matka on suuntautunut yli 10 km päähän virkapaikastaan tai asunnostaan. (Valtiovarainministeriö 2017 a, 25-27.)

Virkamatkaksi katsotaan esimiehen määräyksestä tehty matka, jonka virkamies tekee virkatehtävien hoitamista varten virkapaikkansa ulkopuolelle. Matkoja asunnolta tai sitä vastaavalta paikalta virkapaikalle ei pidetä virkamatkana. (Valtiovarainministeriö 2017 a, 17.)

Matkustaessa matkavuorokausi alkaa virkamatkalle lähdöstä tai edellisen matkavuorokauden loppumisesta. Matkan katsotaan loppuneen virkamiehen saapuessa kotiinsa tai takaisin työpaikalleen. Virkamatkan ei kuitenkaan katsota päättyneen, jos matkustaja palaa työpaikalleen vain työvälineiden luovuttamista tai vaihtamista, uusien työmääräysten saamista tai muuta vastaavaa lyhytaikaista työtehtävien hoitamista varten. Edellä mainittu edellyttää, että matkustaja jatkaa sen jälkeen välittömästi matkaansa. (Valtiovarainministeriö 2017 a, 19.)

Matkustajan tehtyä matkansa, hän täyttää paperisen matkalaskun ja allekirjoittaa sen. Laskulta tulee ilmetä matkan tarkoitus, matkan alku- ja loppupäivämäärät sekä

-ajat, ja matkan alku- ja loppupaikka. Laskun liitteeksi matkustaja liittää mahdolliset kuitit korvattavista ostoista, kuten taksimatkoista. Täytetyn laskun hän toimittaa virastonsa matkalaskuista vastaavalle henkilölle. Matkalaskun syötettyään järjestelmään, lähtee lasku asiatarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi matkustajan esimiehelle.

2.4 Pääkirjanpito valtiolla

Valtion kirjanpito jakautuu kahtia; talousarviotaloudesta kirjanpitovelvollisiin, sekä talousarviokirjanpidon ulkopuolelle jääviin yksiköihin. Näitä ovat esimerkiksi valtion rahastot, jotka ovat omia kirjanpitovelvollisiaan. Valtio ei laadi niin sanottua konsernitilinpäätöstä, johon sisältyisi valtion määräysvallassa olevat rahastot, laitokset ja yhteisöt. (Valtiokonttori 2017.)

Valtion talousarviotalouteen kuuluvien itsenäisten ja yhtenäisen johdon alle järjestettyjä toimintayksiköitä nimitetään virastoiksi tai laitoksiksi. Kirjanpitoyksiköiksi nimitetään toiminnallisesti ja taloudellisesti tarkoituksenmukaisena kokonaisuutena virastot, laitokset sekä muut toimielimet. Valtiovarainministeriö määrää kirjanpitoyksikön muodostamisesta kuultuaan asianomaista ministeriötä. Vanhan Vaasan sairaala sijoittuu Terveystalouden- ja hyvinvoinninlaitoksen alaisuuteen, joka taas kuuluu Sosiaali- ja terveystalouden ministeriön alaisuuteen. (Valtiokonttori 2017.)

Valtion kirjanpitoa ja maksuliikennettä ohjaa ja valvoo keskitetysti valtiovarainministeriö ja Valtiokonttori. Kirjanpitoyksiköiden kirjanpito tiedot kerätään valtion keskuskirjanpitoon, ja näiden pohjalta laaditaan valtion tilinpäätös. Valtiokonttori vastaa keskuskirjanpidosta ja tilinpäätöksen laadinnasta. (Valtiokonttori 2017.)

Valtiolla noudatetaan niin kutsuttua monenkertaista kirjanpitoa. Se mahdollistaa talousarviokirjanpidon ja liikekirjanpidon noudattamisen rinnakkain. Tällöin kirjaukset tehdään talousarviokirjanpitoon sekä liikekirjanpitoon, joiden tiliointikäytännöt eroavat melko radikaalisti. Talousarviokirjanpito on huomattavasti yksinkertaistumpaa kuin liiketalouskirjanpito. Niin kutsuttu normaali kirjanpito vastaa valtion liikekirjanpitoa. Talousarviokirjanpitoon kirjaukset tehdään yksinkertaisemmin esimerkiksi nimellä ”valtion mielisairaaloitten toimintamenot”, johon kuuluu kaikki

hankitut hyödykkeet ja palvelut valtion mielisairaaloissa. Valtion on myös pidettävä käyttöomaisuuskirjanpitoa sekä varastokirjanpitoa muiden kirjanpitovelvollisten tapaan. (Valtiokonttori 2017.)

Talouslyksiköissä noudatetaan myös normaaleja kirjanpidon tehtäviä; erilläänpito-tehtävää, tuloksenlaskentatehtävää ja hyväksikäyttötehtävää. Jokaiselle itsenäiselle talouslyksikölle voidaan erilläänpito-tehtävän avulla määritellä sen omat tulot sekä menot, jotka kirjataan kirjanpitoon. Tuloksenlaskenta valtion kirjanpidossa jaetaan kahteen osaan; liiketaloudelliseen tuloslaskentaan ja budjetointiperusteiseen tuloksenlaskentaan, eli talousarvion yli- tai alijäämään. Kirjanpitoa voidaan käyttää hyväksi toiminnan suunnittelussa, seurannassa, valvonnassa ja tiedottamisessa, sekä tilinpäätöstä hyväksikäyttää monet sidosryhmät kuten rahoitusmarkkinat ja eduskunta. Normaalisti kirjanpidosta poiketen valtion kirjanpidolla on myös talousarvion toteutumisen seurantatehtävä, jolla tarkkaillaan määrärahojen käyttöä ja tuloarvioiden toteutumista. (Valtiokonttori 2017.)

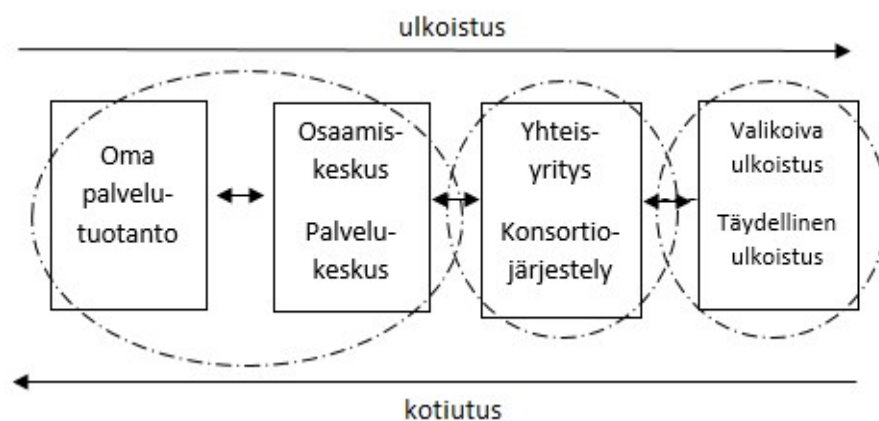
3 ULKOISTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään ulkoistamista käsitteenä; mitä toimintoja voidaan ja on kannattavaa ulkoistaa, mitä ulkoistaminen tarkoittaa ja millaisia ulkoistamis-
muotoja on olemassa. Kappaleessa käydään myös läpi ulkoistamiseen liittyviä ta-
voitteita, hyötyjä ja mahdollisuuksia, sekä riskejä, ongelmia ja rajoituksia.

3.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Ulkoistamiselle on olemassa monia määritelmiä. Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 17) mukaan ulkoistamista on kaikki sellainen toiminta, jossa ulkoistava yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistuspalvelujen tarjoajalle. Laihon ja Lithin (2011) mukaan ulkoistamisen voi katsoa olevan pelkkää yksittäistä ostopalvelua laajempi prosessi, jossa alkuperäinen toiminto siirretään ulkopuoliselle palvelun-
tuottajalle (Junnila, Aho, Fredriksson, Keskimäki, Lehto, Linna, Miettinen, & Tynkkynen 2012, 32).

Ulkoistaminen eli outsourcing, on yleistynyt vauhdilla kaikissa organisaatioissa. Ulkoistamiseen on olemassa monenlaisia erilaisia tapoja. Usein organisaatioissa suositaan alkuvaiheessa keskittämistä yrityksen sisällä, ja toiminnan kypsyttyä ja jäsennyttyä aletaan harkitsemaan tukiprosessien yhtiöittämistä, tai mahdollista prosessista luopumista tai yhteisyrityksen perustamista. Jo ulkoistetun prosessin tai sen osan ottamista omaan hoitoon kutsutaan kotiuttamiseksi (Kuvio 2). (Kiiskinen, Lin-
koaho & Santala 2002, 70.)



Kuvio 2. Palveluhankintamallit (Kiiskinen ym. 2002, 70).

Osaamiskeskus on yleensä toimipiste tai virtuaalinen verkosto, johon organisaation strategisesti tärkeä ydinosaaminen kerrytetään. Osaamiskeskus on tärkeässä roolissa esimerkiksi kehitettäessä tai luodessa markkinoille uusia tuotteita ja palveluja. Osaamiskeskus saattaa tarjota palvelujaan myös muiden liiketoimintayksiköiden toimeksiannosta, mutta varsinaisesta palveluyksiköstä ei silti voida puhua (Kiiskinen ym. 2002, 71.)

Yhteisyritys on palvelun käyttäjän ja tuottajan yhteisomistuksessa oleva yritys, jolta käyttäjä ostaa palvelunsa. Yhteisyritys syntyy usein kahden tyypillisimmän kehityspolun kautta. Merkittävä palvelun käyttäjä perustaa yrityksen palveluun erikoistuneen yrityksen kanssa ja sitoutuu ostamaan tietyn osuuden uuden yrityksen palvelutuotannosta. Toinen kehityspolku on evoluutionomainen, sisäisestä osaamistai palvelukeskuksesta luotu yhteisyritys. Keskus yhtiöitetään ensin konsernin tytäryhtiöksi, jonka jälkeen kutsutaan osaomistajaksi palvelun toimialan osaaja. Etunä tässä on turvatumpi palvelun saanti kuin täydellisessä ulkoistuksessa, sekä palvelun saaminen huippuosaajilta ilman rekrytointiriskejä ja -panostuksia. Myös käyttämättä jäänyt kapasiteetti voidaan käyttää myymällä palvelua ulkopuolelle. Riskinä ratkaisussa on osaomistajien strategioiden ja kulttuurien yhteentörmäys, jolloin resursseja menee tuottamattomaan tasapainotteluun puun ja kuoren välissä. Myös sisäisten palveluyksikköjen työntekijöiden osaamattomuus myynti- ja markkinointiasioissa heikentää mittakaavaedulla saatua hyötyä, ellei koko kapasiteettiä saada käyttöön palvelumyynnillä. (Kiiskinen ym. 2002, 74-76.)

Konsortio-järjestelyssä palveluntuottajana on yhteenliittymä. Konsortioita on kahdenlaisia, yhdenvertaiskonsortio ja niin sanottu prime-konsortio. Yhteiskonsortiossa palvelun ulkoistaja valitsee ja on suorassa sopimussuhteessa kaikkiin yhteenliittymän toimittajiin, ja toimittajat vastaavat pääasiassa vain omasta osa-alueestaan. Prime-konsortiossa yhteenliittymällä on yksi vastuutoimittaja, joka valitsee tai suosittelee muita toimittajia. Muut toimittajat ovat täten vastuussa vastuutoimittajalle. Etuna konsortiojärjestelyssä on joustavuus, sekä vaihtoehtojen lukumäärä, jolla yritys voi saada parhaiten tarpeisiinsa vastaavat toimittajat. Riskit konsortiojärjestelyissä liittyvät sitoutumiseen ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämättömyyteen. Yhteiskonsortiossa tilaajan ongelmaksi jää palveluiden yhteensovittaminen,

ja vastuunkantajaa voi olla hankalaa löytää palveluntarjoajien joukosta. Prime-konsortion kompastuskivenä on vastuutoimittajan mahdollinen kyvyttömyys hallita ali-hankkijoitaan. (Kiiskinen ym. 2002, 76-77.)

Ulkoistamisen voi tehdä myös täydellisenä tai valikoivana ulkoistuksena. Organisaation tehdessä täydellisen ulkoistuksen, kokonaisen toimintoprosessin hoitaminen siirretään palveluntarjoajalle. Palveluntarjoaja saattaa ulkoistaa prosessin osia vielä eteenpäin. Etuna täydellisessä ulkoistamisessa on kokonaistoimittajan sitoutuminen, tilaajan neuvotteluvoima sekä sopimusten laatiminen ja valvontatehtävien väheneminen. Riskinä taas on, että molemmat osapuolet voivat lukkiutua järjestykseen, jolloin strategiset muutokset voivat hidastua tai jopa estyä kokonaan. Toisaalta täydellinen ulkoistaminen on menestyneintä toimialoilla, joissa kustannustehokkuuspaineet ovat melkoiset ja muutostahti kiihas. (Kiiskinen ym. 2002, 78-79.)

Ulkoistettaessa valikoiden, ulkoistava organisaatio ei välttämättä ulkoista kokonaista toimintoprosessia yhdelle palveluntuottajalle, vaan jakaa prosessin osiin, ja ulkoistaa näitä toimintoja eri palveluntuottajille. Etuna valikoivassa ulkoistuksessa on riippumattomuus, sillä prosessien osien ulkoistaminen on helpompaa kuin kokonaisen prosessin. Riskinä on palvelutoimittajan puutteellinen sitoutuminen, eikä suurelle asiakasmäärälle standardoituja palveluita tuottava yritys todennäköisesti panosta juurikaan asiakassuhteisiin ja asiakkaiden erityispiirteisiin ja -vaatimuksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 78-79.)

3.2 Tavoitteet, hyödyt ja mahdollisuudet

Tavoitteena ulkoistamisessa voi olla kustannussäästöjen tuominen, osaamisvajeen paikkaus, omaan osaamiseen keskittyminen, laadun parantaminen tai joustavuus. Kustannussäästöjä tavoiteltaessa on ulkoistaminen suunniteltava huolella, eikä se saa olla ainoana tavoitteena. Ernst & Youngin Pohjoismaissa teettämän tutkimuksen mukaan ulkoistaminen on onnistunut parhaiten yrityksissä, joissa koko ulkoistamisprosessi on toteutettu huolella, ja tavoitteet sekä motiivit ovat monipuoliset ja tasapainossa. Parhaiten kustannuksissa on säästäneet yritykset, jotka ovat tehneet pitkiä ulkoistussopimuksia huolella suunniteltujen prosessien pohjalta. Onnistujat

ovat suunnitelleet strategian huolellisesti. (Kiiskinen ym. 2002, 86; Hallikainen 2009.)

Ulkoistaminen tuo monia hyötyjä ja mahdollisuuksia oikein toteutettuina. Kustannukset pienenevät erityisesti teollisuudessa, jossa tiettyjen komponenttien valmistaminen vaatisi erityistä kalustoa tai tietotaitoa. Laatuakin voi parantua vastaavallisessa tilanteessa, jossa esimerkiksi metallifirma tarvitseekin tuotannossaan elektronisia komponentteja. Myös osaamisvajetta saa paikattua valitsemalla jo tietyn prosessin taitavan yrityksen, ja esimerkiksi pienemmät firmat suosivat taloushallinnon ulkoistamista tilitoimistolle. Tällöin yritys saa osaamisen ulkoa. Ulkoistamisella saadaan myös joustavuutta toimintaan.

3.3 Ulkoistamisen haasteet

Taloushallintoa kehitettäessä aidosti lisäarvoa tuottavaksi ja strategiseksi toiminnoksi, muutosten johtamisessa on kohdattu monia ongelmia. Muutosvastarinta on yksi tyypillisimmistä muutosprojektin hidastumisen tai epäonnistumisen syistä. Vastarintaa voi aiheuttaa esimerkiksi uhka valta-aseman menettämisestä, työn kuormittavuus tai muutosten vähäinen merkitys. Poisoppiminen on muutoksessa olennainen haaste. Prosessien uudelleenjärjestäminen sekä työnkuvien muuttaminen voi aiheuttaa kitkaa eri asiantuntijoiden välille. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 285.)

Muutoksen toteuttaminen organisaatiossa on haaste. Haasteina voi olla esimerkiksi osaamisen ja resurssien riittäminen muutokseen ja sen tuloksien hyödyntämiseen, avainhenkilöiden toimintatapojen muuttamiseen sitoutuminen sekä muutoksen odotuksia vastaavuus. Kun avainhenkilöt todella uskovat muutoksen ratkaisevan organisaatiossa esiintyvän ongelman tai vastaavat ympäristön ja yrityksen tilanteen aiheuttamaan muutonhaasteeseen, muutoksen omaksumiselle on hyvä pohja. Taivoitteenasettelun selkeys ja ongelmien ratkaiseminen tuottavat sisäistä motivaatiota työntekijälle omaksua muutos osaksi toimintaa. Kun muutoksen omaksumiselle on niin sanottu sosiaalinen tilaus, eli todellinen tarve, organisaation jäsenet perehtyvät muutoksen ydinsisältöön ja toimintaperiaatteisiin. (Järvenpää ym. 2001, 287-288.)

Luottamuksellisuutta pidetään aina pulmallisena ulkoistustilanteissa, joissa yhteistyökumppaneiden on jaettava luottamuksellista tietoa. Ulkoistettaessa on paljastettava erinäisiä tietoja strategian toimeenpanemiseksi. Ulkoistajan oikeuksien ja puolustamiseksi ja riskien minimoimiseksi ulkoistamisen alkuvaiheet olisi pidettävä salaisina, kunnes on saatu selville, että ulkoistaminen tuo prosessilla kaavaillut hyödyt. (Brown & Wilson 2005, 146-174.) Sopimukset eivät takaa luottamusta toimijoiden välille, joten ensin on saatava luottamus. Sen jälkeen tehdään pelisäännöt ja lopuksi sopimukset. (Jalanka & Salmenkari & Winqvist 2003, 12.)

3.4 Henkilöstö ulkoistustilanteessa

Yrityksen ei tarvitse palkata työntekijöitä, sillä lisätyöpanos tai osaaminen voidaan ostaa myös ulkopuoliselta toimijalta; yritykseltä tai palvelun tarjoajalta. Pienet ja keskisuuret yritykset ostavat paljon palveluja erikoistuneilta yrityksiltä, mutta kaikissa organisaatioissa toimintojen ulkoistaminen on yleistymässä vauhdilla. Luovutettava toiminto voidaan myydä toimijalle, tai sen ympärille voidaan perustaa oma yritys. Ulkoistettavissa tehtävissä toimivat työntekijät saattavat perustaa yrityksen, ostaa toiminnon ja siihen liittyvät laitteistot ja ottaa ohjat käsiinsä. Työntekijät siirtyvät usein uuden yrityksen palvelukseen ”vanhoina työntekijöinä”, jolloin työsuhteen ehdot jatkuvat katkeamattomina. Muun muassa kertyneet vuosiloma oikeudet voivat siirtyä henkilön mukana, toisin kuin normaalisti työpaikkaa vaihdettaessa. (Viitala 2013, 97.)

Ulkoistettaessa, ulkoa ostettavien palvelujen eduksi on havaittu haavoittuvuuden väheneminen. Palveluntarjoajan huoleksi jää sijais- ja lisätyövoiman järjestäminen poikkeustilanteissa. Myös osaamisen taso on helpompi varmistaa, kun tarjoaja huolehtii työvoimansa osaamisen kehittämisestä. Palvelut ostava, eli ulkoistava, yritys voi tässä tilanteessa keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja sen kehittämiseen. (Viitala 2013, 97.)

Palvelu voidaan ostaa kertaluontoisesti tai lyhyeksi ajaksi. Suuria projekteja toteuttavien yritysten on helpompi ison toimeksiannon yhteydessä ostaa lisää työvoimaa palveluntarjoajalta, sen sijaan että yritys kiirehtisi palkkaamaan lisää omia työntekijöitä. (Viitala 2013, 97.)

Monet yritykset tekevät pitempiaikaisia sopimuksia saman alihankintayrityksen kanssa, jopa vuosiksi. Pitkäaikainen suhde on hyväksi molemmille osapuolille; luottamus kasvaa, molemmat tuntevat toistensa toimintatavat sekä tarpeet. Joissain tilanteissa palveluntarjoajan henkilöstö työskentelee ostajayrityksen tiloissa. Yleisintä tällainen käytäntö on esimerkiksi vartiointi-, siivous- ja ruokalatoiminnassa. Teollisuudessa käytetään paljon ratkaisuja, joissa alihankkijan työntekijät tekevät töitä ostajayrityksen tiloissa. Yksi esimerkki näistä on vuokratyövoima. Tällaisissa tapauksissa alihankkijayrityksen henkilöstö voi alkaa vähitellen sulautua osaksi ostajayrityksen henkilöstöä. (Viitala 2013, 97.)

Ulkoistettaessa on turvattava liiketoiminnan jatkuminen häiriöttä. Jos ulkoistus kohdistuu myös henkilöstöön, on huolehdittava heidän oikeanlaisesta kohtelusta. Ulkoistus saattaa saada henkilöstön ajattelemaan faktojen sijaan tunteella, ja monet voivat tuntea muutoksen uhkana ja vastenmielisenä. Henkilöstön huono psyykinen vointi vaikuttaa suoraan myös työpanokseen, ja tätä kautta myös mahdollisesti asiakkaisiin. Kilpailu sekä markkinatalous mahdollistavat asiakkaiden nopeat kauppiaan vaihdot. Ei ole siis yhdentekevää, miten henkilöstöä kohtelee ulkoistustilanteissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35.)

Yksi yleisimmistä ulkoistamisen epäonnistumisen syistä on huono sisäinen tiedottaminen ja henkilöstön jättäminen ulkopuolelle. Usein ulkoistamisesta tiedotetaan vasta viime hetkillä, eli kun ulkoistamissopimus on jo kirjoitettu. Henkilöstön kannalta hyväksyttävämpi tapa on tiedottaa asiasta jo suunnitteluvaiheessa. Tällöin myös vältetään tiedon vuotaminen ja siitä alkava huhumylly, joka saa aikaan epäluuloisuutta ja pelkoa tulevasta työntekijöiden keskuudessa. Varhainen kommunikatio ja henkilöstön mukaan ottaminen ulkoistussuunnittelussa mahdollistaa myös paremman tietojen keruun organisaation sisällä, sillä henkilöstö on useimmiten paras lähde esimerkiksi työtehtävistä kerättävään tietoon. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 135.)

4 ORGANISAATIOIDEN ESITTELY

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyöhön liittyvät organisaatiot. Toinen niistä on Vanhan Vaasan sairaala, ja toinen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet.

4.1 Vanhan Vaasan sairaala

Vanhan Vaasan sairaala on Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen alaisuudessa toimiva valtion oikeuspsykiatrinen sairaala. Sairaala tuottaa valtakunnallisia oikeuspsykiatrisia erityistason palveluja koko Suomen alueelle. Ensisijaisesti potilaat ovat oikeuspsykiatrisia eli niin sanottuja kriminaalipotilaita, jotka on todettu mielentilatutkimuksessa syyntakeettomiksi tekemiinsä rikoksiin. Sairaalassa tehdään lisäksi mielentilatutkimuksia ja annetaan oikeuslaitosten pyytämiä lausuntoja. Sairaalassa hoidetaan myös muita vaarallisia ja erittäin vaikeahoitoisia psykiatrisia potilaita, jotka on lähetetty hoitoon sairaanhoitopiirien aloitteesta. Yleensä tällaisten potilaiden hoito ei ole tarkoituksenmukaista kunnallisissa psykiatrisissa yksiköissä. Hoitopaikkoja sairaalassa on 155, ja potilaan hoitoaika on tavallisesti useamman vuoden mittainen. Virkoja sairaalassa on 214. (Vanhan Vaasan sairaala 2017.)

Nimikkeenä valtion mielisairaala on harhaanjohtava, sillä valtion rahallinen panos on vain murto-osa siitä, mitä kunnat maksavat sairaaloille. Valtion määräraha mielisairaaloille vuonna 2018 oli vain 550 tuhatta euroa, kuntien tuodessa rahaa oikeuspsykiatrisille sairaaloille miljoonia. (Valtiovarainministeriö 2017 b.)

Sairaalassa on yhteensä yhdeksän osastoa; M1-3, U1-3 sekä A1-2. U-osastot ovat suunnattu miehille. U1 on suljettu vastaanotto-osasto, ja U2 suljettu hoito- ja kuntoutusosasto. U3 on suljettu sekaosasto. M2 on naisten vastaanotto-, mielentilatutkimus- ja hoito-osasto, M1 miesten vastaanotto-osasto ja M3 miesten ja naisten hoito- ja kuntoutusosasto. A1 on suljettu sekaosasto, ja A2 kuntoutusosasto. Kuntoutusosastoilla potilasta tuetaan itsenäistymisessä ja selviytymisessä sairaalan ulkopuolisissa toiminnoissa. 2018 alussa sairaalaan perustettiin yhdeksäs, F1, osasto,

joka toimii avoimena kuntoutusosastona. Avoimella osastolla tuetaan myös mahdollisuuksien mukaan paluussa koulutuksen tai työelämän pariin. (Vanhan Vaasan sairaala 2017.)

Sairaala saa tulonsa tarjoamalla hoitoa eri vaatavuustason potilaille. Hinta hoitopäivää kohden vaihtelee 325 - 795 euron välillä. Nämä tulot tulevat kunnilta ja valtiolta. (Vanhan Vaasan sairaala 2017.)

Sairaalan ydintoimintojen ympärillä pyörii monia tukitoimia; pesula, keskusvarasto, laitoshuolto, keittiö, hallintola ja laboratorio. Pesula huolehtii potilas- ja pe-tivaatteiden, sekä työvaatteiden huollosta. Keskusvarastolla varastoidaan kaikkea tarpeellista niin potilastyöhön kuin tukitoimiinkin, esimerkiksi toimistotarvikkeita. Laitoshuoltajia, jotka huolehtivat tilojen siisteydestä, on sairaalalla töissä liki parikymmentä päivittäin. Keittiö huolehtii työpaikkaruokailusta sekä potilaille tarjottavan ruuan valmistuksesta. Hallintolaan lukeutuu talous-, tieto- ja henkilöstöhallinnon työntekijät sekä lääkärit, psykologit, ylihoitajat ja lääkäreiden sihteerit. Laboratoriossa otetaan muun muassa verinäytteitä ja tehdään pienempiä testauksia.

4.2 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (jäljempänä Palkeet) on merkittävä valtiovarainministeriön hallinnonalalla toimiva konsernipalvelujen tuottaja. Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja. Palkeet on aktiivinen valtionhallinnon prosessien ja oman toimintansa kehittäjä. (Palkeet 2018; Valtiovarainministeriö 2018 b.)

Toimipaikkoja palvelukeskuksella on Joensuussa, Hämeenlinnassa, Mikkelissä sekä Porissa. Tilapäiset toimipisteet löytyvät Helsingistä ja Lappeenrannasta. Palkeiden leivissä työskentelee noin 650 työntekijää. Liikevaihto vuonna 2017 oli noin 55 miljoonaa. Ostolaskuja Palkeiden kautta kulki noin 1,2 miljoonaa kappaletta, myyntilaskuja 0,6 miljoonaa ja palkkalaskelmia 1,1 miljoonaa. Palkeet hinnoittelee palvelunsa omakustannehintaan, ja maksuilla katetaan palvelujen tuottamisen ja kehittämisen kustannukset. Palveluita ja prosesseja kehitetään yhteistyössä asiakkaiden sekä valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin kanssa. (Palkeet 2018.)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen perustamisesta tehtiin päätös vuonna 2008. Palvelukeskus aloitti toimintansa nykyisessä muodossaan 2010, ja jo vuonna 2011 siirryttiin yhtenäisiin talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseihin. Vuosina 2012-2016 siirryttiin asiakasvirastoissa käyttämään yhteistä Kieku-järjestelmää. 2014 tehtiin valtion taloushallinnon strategia 2020, sekä asetusmuutoksen johdosta Palkeet sai laajentaa asiakaskuntaansa. 2015 julkaistiin Digitaalinen Palkeet 2020 -strategia, jossa visiona on olla vaikuttava suunnannäyttäjä hallinnon palveluratkaisuissa, ja tavoitteena muun muassa kustannustehokkaat digitaaliset palvelut ja tuotantoratkaisut. 2016 koko valtionhallinto oli siirtynyt käyttämään Kiekua, ja 2016-2017 siirryttiin yhteiseen matka- ja kululaskujen hallintaan. Valtionhallinto tulee siirtymään sähköisen tilaamisen ja laskujen käsittelyn palvelumalliin vuosina 2018-2019 Handi-järjestelmän myötä. (Valtiovarainministeriö 2018 b.)

4.2.1 Palvelukeskuksen toiminta

Palkeet tuottaa kattavia talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja. Lisäksi palveluihin kuuluu asiantuntijapalvelut sekä tuki ja ylläpitotoiminnot. (Palkeet 2018 d.)

Talouden saralla Palkeet hoitaa menojen, tulojen, kirjanpidon ja sisäisen laskennan sekä matkustuspalveluiden käsittelyn. (Palkeet 2018 d.)

Menotositteiden käsittelyssä on panostettu automatisoituun menojen käsittelyprosessiin. Ohjelmistorobotiikka tehostaa automaattisia palveluita. Palveluvalikoimaan menojen käsittelyn suhteen kuuluu toimittajien perustietojen ylläpito, menotositteiden käsittely, maksuunpano sekä menotiliotteiden käsittely. Viraston on mahdollista siirtää Palkeisiin myös menotositteiden manuaalinen tiliöinti. (Palkeet 2018 d.)

Tulojen käsittely kattaa laskutuksen, myyntireskontran hoidon, saatavien valvonnan, suoritusten ja tulotiliotteiden käsittelyn ja julkisoikeudellisten sekä riidattomien saatavien perinnän. Laskuttaminen hoituu pääasiassa verkkolaskutuksena. Myös tulojen käsittelyä automatisoidaan ja sujuvoitetaan ohjelmistorobotiikalla. Peruspalveluina tulojen käsittelyyn kuuluu asiakkaiden perustietojen ylläpito, myyntilaskutus, tulotiliotteiden ja suoritusten käsittely, myyntireskontran hoito

sekä saatavien valvonta ja perintä. Lisäksi virasto voi ottaa käyttöönsä kiirelaskutuksen ja manuaaliseen laskutuspyyntöön perustuvan myyntilaskutuksen. (Palkeet 2018 d.)

Kirjanpidolliset palvelut sisältävät tilikartan, seurantakohteiden sekä muiden kirjanpidon perustietojen ylläpidon, pääkirjanpidon, käyttöomaisuuskirjanpidon, kauden vaihteen tehtävät sekä tilinpäätöksen. Palkeet hoitaa 65 kirjanpitoyksikön ja 7 rahaston tilinpäätökset. Peruspalveluita kirjanpidossa on seurantakohteiden ylläpito, sisäisten budjettien ylläpito, pääkirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito ja tilinpäätös. (Palkeet 2018 b; 2018 d.)

Matkustuspalvelut kattavat matkalaskujen tarkastuksen, matka- ja kululaskujen käsittelyn ja EU neuvoston matkakorvausten käsittelyn. Peruspalveluun sisältyy matkalaskujen tarkistus, viraston hoitaessa itse kululaskujen asiatarkastuksen. Lisäpalveluna tämänkin voi hankkia Palkeilta. (Palkeet 2018 d.)

4.2.2 Palvelukeskuksen asiakkaat

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus palvelee pääasiassa Valtionhallinnon virastoja ja laitoksia. Valtionhallinnon laitoksia ja virastoja ovat esimerkiksi ministeriöt, puolustusvoimat, ja keskuksset (Tilastokeskus, Luonnonvarakeskus ym.). Näiden alaisuudessa toimii useita pienempiä yksiköitä, Viimeisimmät asiakkaiksi siirtyneet ovat eduskunta ja Suomen Pankki. Asiakasvirastojen henkilömäärät vaihtelevat suuresti muutamasta henkilöstä aina tuhansiin. Palkeiden palvelujen piirissä on yhteensä noin 73 000 valtion työntekijää. (Palkeet 2018 c.) Monet Palkeiden asiakkaisiin lukeutuvista valtion työntekijöistä ei välttämättä edes tiedä olevansa heidän asiakkaansa. Valtion laitosten palkanmaksu kulkee monien virastojen osalta Palkeiden kautta (Palkeet 2017).

4.2.3 Laki ja asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta

Lakiehdotus HE165/2016 vp taloushallintotehtävien keskittämisestä hyväksyttiin 23.11.2016, ja se tuli voimaan 1.10.2017. Lakimuutoksen myötä Valtiokonttori määrää keskitetysti hoidettavista taloushallinnon tehtävistä. Laissa on osoitettu keskitettyjen taloushallintopalvelujen hoitaminen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle. (Eduskunta 2016.)

Kirjanpitoyksiköt vastaavat maksuliikkeestään, kirjanpidostaan ja tilinpäätöksestään sekä laativat 21 §:ssä tarkoitetun viraston tai laitoksen toimintakertomuksen. Valtiokonttori määrää kuitenkin ne maksuliikettä, kirjanpitoa ja sen yhteydessä järjestettävää 16 §:ssä tarkoitettua muuta seurantaa ja tilinpäätöksen laatimista koskevat tehtävät, jotka hoidetaan keskitetysti ja joista vastaa keskitettyjä taloushallintotehtäviä hoitava virasto tai laitos. (L423/1988 2. luku 12 b §.)

Lisäksi Palkeiden toiminnasta on säädetty omalla laillaan:

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus on valtiovarainministeriön hallinnonalaan kuuluva virasto, jonka tehtävä on tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon sekä muita vastaavia hallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja valtion virastoille, laitoksille ja talousarvion ulkopuolisille rahastoille sekä eduskunnalle ja sen alaisuudessa, valvonnassa ja yhteydessä toimiville yksiköille siten kuin Valtiokonttori on valtion talousarviosta annetun lain (423/1988) nojalla keskitettyjä taloushallintotehtäviä hoitavan viraston tai laitoksen tehtävistä määrännyt tai siten kuin niistä on palvelusopimuksissa sovittu. (L229/2009 1 §.)

4.2.4 Palvelukeskusmalli

Palvelukeskuksen muodostamiseksi kutsutaan järjestelyä, jossa organisaatio keskittää tietyn strategiaansa kuulumattoman, mutta välttämättömän osaamisen ja sen vaatiman infrastruktuurin yhteen paikkaan. Palvelun tuottamisen edellytyksenä on usein yhteisten tilojen ja järjestelmien käyttö, joten virtuaaliset palvelukeskukset ovat tänä päivänä harvassa. (Kiiskinen yms. 2002, 72-73.)

Yksi suuri hyöty palvelukeskusjärjestelyssä on kustannustehokkuuden paraneminen. Sitä syntyy päällekkäisten toimintojen ja töiden poistuessa organisaation eri osissa, sekä mittakaavaetujen kautta palvelutuotannon tehostuessa. Palvelun laatu on tasaisempaa ja ennustettavampaa, kuin toimintoja hajautettaessa. (Kiiskinen yms. 2002, 72-73.)

Riskitöntä palvelukeskuksen muodostaminen ei kuitenkaan ole, useista hyödyistä huolimatta. Organisaation ollessa pieni tai keskisuuri, on vaarana volyymin riittämättömyys. Tällöin investointi palvelukeskukseen ei välttämättä ole perusteltavissa ja kannattavaa. Isoissa organisaatioissa saattaa taas eteen tulla arvo- ja johtamisriskitiriitoja. Liiketoiminta- tai tulosityksiköt voivat kokea menettäneensä päätöksenteon itsenäisyyden palvelun siirtyessä keskukseen. Palvelukeskusjärjestely on aina investointi sekä jonkin tasoinen toiminnan epäjatkuvuuskohta. (Kiiskinen yms. 2002, 72-73.)

Menestyksekkäälle palvelukeskukselle edellytyksenä on riittävän laaja toiminta sekä tuki johtamiskulttuurissa ja -järjestelmissä. Muodostaminen ei ole mielekästä myöskään kokoamalla vain olemassa olevia työntekijöitä, työkaluja ja toimintoja yhteen paikkaan. Palvelukeskuksen tavoitteet ja henkilöstötarve tulee suunnitella ja toteuttaa puhtaalta pöydältä, samalla hyödyntäen jo olemassa olevaa osaamista sekä parhaita toimintatapoja. Muutoksen hyödyt tulee tehdä selväksi ja niihin on sitouduttava, sekä toimeenpanon jälkeen kotiuttaa ne. (Kiiskinen yms. 2002, 72-73.)

4.3 Keskitetyt toiminnot Vanhan Vaasan sairaalassa

Vanhan Vaasan sairaala on siirtänyt Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen kirjanpitoa, reskontransa ja matkalaskujen tarkastuksen. Myös henkilöstöhallinnon puolelta on muun muassa palkanlaskenta ja -maksu, sekä henkilökirjaston päivitys siirretty Palkeille. Tutkimuksessa käsittelen kuitenkin vain taloushallinnon ulkoistettuja alueita.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelun piiriin Vanhan Vaasan sairaala siirtyi vuonna 2009, ensin keskittäen sinne taloushallinnon toimintoja vuoden alussa.

Aluksi Palkeet hoiti ostolaskujen perustietojen täydennyksen laskun kuvasta, reitityksen virastoon asiatarkastettavaksi ja tiliotteiden käsittelyn. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen (THL) perustamisen myötä Vanhan Vaasan sairaala alkoi siirtämään enemmän toimintoja Palkeisiin. Vuoden 2010 alussa myös henkilöstöhallinto siirsi toimintoja Palkeiden hoidettavaksi.

Virastossa ostolaskuprosessi oli murroksessa vuonna 2018. Toukokuussa Rondo R8 -ostolaskuohjelma poistui käytöstä. Käsittelen tässä tilannetta alkuvuodesta 2018, jolloin ostolaskut kulkivat Rondossa.

Palkeet reitittää ostolaskut virastoille niiden saavuttua sähköiseen järjestelmään. Sairaalassa ostolaskut tulevat ostolaskuohjelmaan joko verkkolaskuna tai skannattuna paperilaskuna, joka on virastosta lähetetty skannauspalveluun. Laskut tiliöidään oman viraston sisällä, ja vain joitain suurimpia ja toistuvia laskuja on automatisoitu, kuten vuokra- ja sähkölaskut. Ostolaskut lähetetään tiliöinnin jälkeen asiatarkastettavaksi viraston sisällä sille henkilölle, joka on tehnyt laskutettavan tilauksen tai on muuten kykenevä toteamaan laskun aiheelliseksi ja oikeaksi. Tämän jälkeen joko talouspäällikkö tai -suunnittelija hyväksyy laskun, ja se lähtee eteenpäin reskontraan ja siitä maksuun. Reskontra ja maksu on ulkoistettuna Palkeille.

Lokakuun 2017 alusta alkaen Palkeet otti matkalaskujen asiatarkastuksen hoitaakseen THL:n alaisissa virastoissa. Toimintatapa muuttui siten, että matkasihteeri ei enää saa automaattisesti lähettää matkustajan itse järjestelmään syöttämää matkalaskua eteenpäin tarkastettavaksi, vaan liitteenä tulee olla joko matkustajan järjestelmästä tulostama tai käsin tehty matkalasku allekirjoitettuna, tai hänen on lähetettävä se itse tarkistuspalveluun. Tämä johtuu vastuukysymyksistä.

Kirjanpito ja reskontra on sairaalan osalta ulkoistettu Palkeille. Käytännössä virastolla ei ole pääsyä tutkailemaan esimerkiksi reskontria, vaan tarvittavia tietoja pyydetään Palkeilta.

4.4 Keskittämisen tulevaisuus

Ostolaskujen käsittely on siirtymässä yhä enenevässä määrin palvelukeskuksen hoitettavaksi. Vanhan Vaasan sairaala on mukana pilotoimassa uutta ostolaskujen käsittelyohjelmaa. Rondo R8 -ostolaskujärjestelmän poistuttua toukokuussa, tuli tilalle Handi (hankintojen digitalisointi), joka on sopimusperusteinen ja automatisoitu. Tämä tarkoittaa sitä, että ostolaskua vastaan voi löytyä sopimus, joka määrittelee tiliöinti- ja asiatarkastusmallin sekä vuosittaisen sopimuksen arvon. Handi tulee myös kohdistamaan laskut suoraan tilaukseen, mikäli sellainen on tehty järjestelmän kautta, ja tilaajan tehtäväksi jää vain kuitata tavara saapuneeksi. Järjestelmä ei siis kierrätä laskua enää taloussihteerin kautta, joka tiliöisi ja valitsisi seuraavan asiatarkastajan ja hyväksyjän. Myös uusi ominaisuus, jonka avulla laskun saa tarkastettua sähköpostin kautta kirjautumatta järjestelmään, laskee harvoin laskuja tarkastavien kynnystä tehdä asiatarkastus hetimiten. Arvon ylittyessä tai laskulla havaitun virheen takia järjestelmä vaatii manuaalisia toimia. Muuten ostolaskujen käsittely vähenee huomattavasti, ja taloussihteerin työnkuva tulee suuntautumaan enemmän muihin tehtäviin. Järjestelmä on vasta pilottivaiheessa, ja nähtäväksi jää milloin se toimii täydellä kapasiteetillaan. Toukokuussa 2018 Handissa toimi vasta ostolaskujen tiliöinti ja kierrätys, palkkalaskelmien tarkistus sekä muistioiden teko.

Handi-järjestelmän tavoitteena on lisätä hallinnon läpinäkyvyyttä ja kehittää valtion hankintatoimea. Lisäksi kansalainen saa tietoa siitä mitä valtio hankkii ja mihin julkisia varoja käytetään. Tiedot ostoista kerätään suoraan ostolaskuilta, ja täten tutki-hankintoja.fi -palvelu päivittyy lähes reaaliaikaisesti. Yksittäiset ostolaskut ja niiden rivitiedot eivät kuitenkaan tule julkisiksi. (Hankintojen digitalisointi 2018 a.)

Palvelussa tilaukset, sopimukset, toimitukset sekä laskut tulevat kohdistumaan yhteen automaattisesti. Manuaalinen työ vähenee. Järjestelmä tulee myös mahdollistamaan toimittajille katalogiensa ylläpidon suoraan Handissa, jolloin myös tilaaminen sujuu helposti järjestelmän kautta. Toimittajat voivat myös luoda ja lähettää laskunsa suoraan Handissa. (Hankintadata 2018 b.)

Matkalaskuprosessin uudistuminen on herättänyt tunteita monella eri taholla. Pääasiassa suhtautuminen uuteen asiatarkastussysteemiin ei ole ollut positiivista, ja palautetta siitä on tullut myös ylemmiltä tahoilta. Tulevaisuus näyttää, tuleeko matkalaskuprosessiin muutosta vuonna 2019, ja aletaanko sitä kotiuttaa.

5 EMPIRIAN TOTEUTUS

Tutkimuksen metodologiana on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin tapaus-tutkimuksena virastossa. Metodeina tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja sekä havainnointia.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena teemahaastattelututkimuksena, jota täydennetään havainnoinnilla. Haastattelu toteutetaan sähköpostitse aikataulullisista syistä johtuen. Haastattelurunko jätettiin melko avoimeksi, jotta vastaajilla oli tilaa avata omia näkemyksiään. Kesän aikana toimin henkilöstösihteerin virassa, ja tein myös taloussihteerille kuuluvia työtehtäviä kesälomien aikana. Täten pystyin tekemään havainnointia esimerkiksi palvelupyyntöjen vaste- ja ratkaisuaajoista molemmilla osa-alueilla. Havainnoin myös työntekijöiden yleistä suhtautumista Palkeiden toimintaan.

Havainnoinnista käytetään joskus myös termiä ”observointi”. Ihmiset tekevät jatkuvasti omakohtaisia havaintoja ympäristöstä, kulttuurista ja yhteiskunnasta. Täten havaintona voidaan pitää kaikkea, mitä näemme, tunnemme tai kuulemme. Ympäristö on havaintojen maailma, jossa havaintomme ovat perusteltavissa. (Vilkka, 2006.)

Havainnointitapoja voidaan jäsenellä eri tavoin. Täten havainnoijan rooli voi vaihdella riippuen tutkimusotteesta. Havainnointia voidaan tehdä joko ulkopuolisesta tai sisäpuolisesta näkökulmasta suhteessa tutkimuskohteeseen. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Sisäpuolisen näkökulmasta tehty havainnointi voi olla osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija toimii osana havainnoitavaa tilannetta ja yhteisöä. Tällaista osallistuvaa havainnointia, joka toteutetaan osana todellista tutkimuskohteeseen liittyvää yhteisöä, sanotaan kenttätyöksi. (Jyväskylän yliopisto, 2015.)

Tutkimuksen päämenetelmänä toimivat teemahaastattelut. Haastattelu käynnistetään tutkijan aloitteesta, ja hän myös yleensä ohjaa tai ainakin suuntaa keskustelua

tiettyihin puheenaiheisiin. Haastattelut voivat muistuttaa tavallista arkikeskustelua, mutta niillä on aina jokin päämäärä mihin pyritään; haastattelijan tiedonhalu, jonka vuoksi hän tekee kysymyksiä ja aloitteita sekä ohjaa keskustelua ja niin edelleen. Haastattelijaa, ja täten haastattelua, ohjaa tutkimuksen tavoite. Tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, joka on suhteellisen strukturoitu haastattelutapa sikäli, että siinä painottuvat haastattelijan valitsemat teemajäsennykset ja haastattelun kuussa johdetut kysymykset. Se asettuu strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen välimaastoon. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 22, 47, 89.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tekemiselle ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan laadullinen tutkimus on aina omanlaisensa versio tutkittavasta ilmiöstä. Termi ”laadullinen tutkimus” saattaa harhaanjohtavasti antaa vaikutelman pehmeämmästä ja paremmasta tutkimuksesta kuin kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla tutkimusasetelmilla saadaan perusteellista tutkimustietoa, erityisesti tutkimuksia toistamalla ja tutkittavaa ilmiötä monista suunnista lähestymällä. Aineistolähtöisyys rinnastetaan useimmiten kvalitatiiviseen tutkimukseen ja teorialähtöisyys kvantitatiiviseen tutkimukseen. Edellinen määritelmä on kuitenkin todella yksinkertaistava, eikä laadullinen tutkimus ole puhtaasti aineistolähtöistä edes sen aineistolähtöisimmässä muodossaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tapaustutkimuksen (myös case-tutkimus) tarkoituksena on tutkia yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä erilaisilla menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksessa pyritään selvittämään tapauksia miten- ja miksi-kysymysten avulla. Tyypillisesti tapaustutkimukseen valitaan tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa prosessit ovat usein kiinnostuksen kohteena. Yksittäisiä tapauksia pyritään tutkimaan niiden luontaisessa ympäristössä kuvailemalla yksityiskohtaisesti ilmiötä. Näillä menetelmillä on tavoitteena selvittää tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

5.2 Tutkittavan ryhmän rajausta ja haastateltavien kuvaus

Tutkittavana ryhmänä käytetään Vanhan Vaasan sairaalan henkilöstöä, joka on tekemisissä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöitä.

Sairaalassa työskentelee kolme kokoaikaista henkilöstöasiantuntijaa, joista yksi on tehnyt osa-aikaisuuspätkiä. Hänen aiempien poissaolojensa aikana on tehtäviä hoitanut määräaikainen henkilöstösihteeri.

Taloushallinnossa työskentelee kolme vakituista työntekijää; talouspäällikkö, taloussuunnittelija sekä taloussihteeri. Taloussihteerin toimenkuvaan kuuluu ostolaskujen käsittelyn lisäksi pääasiassa potilasvarojen hoito ja laskutus, joka vaatii myös yhteydenpitoa Palkeisiin. Taloussihteerillä ei ole kokemusta ajasta ennen Palkeita, joten häntä voi haastatella vain siltä osin, miten hän kokee, että palvelukeskus vaikuttaa työmäärään. Taloussuunnittelija ja talouspäällikkö ovat olleet talossa jo pitkään. He käyttävät myös Palkeiden palveluja laajasti eri alueilta; talouspäällikkö tekee yhteistyötä niin talous- kuin henkilöstöpuolen kanssa. Täten hänellä on kokemusta myös Palkeiden toiminnasta monilla alueilla ja näkemystä, eroaako näiden toimialueiden toiminta merkittävästi. Myös taloussuunnittelijalla on laajasti kokemusta talouden puolelta, ja talouspäällikön viransijaisuuksia tehdessä myös jonkin verran henkilöstöpuolelta.

5.3 Haastattelurungon esittely

Haastattelurungon alussa esitettiin esikysymyksiä, joilla varmistettiin jo hankittujen tietojen oikeellisuus. Esikysymyksinä kysyttiin tietoja työntekijän työurasta virastossa. Kysymykset perusteltiin sillä, että niistä voi varmistaa työntekijän pätevyyden vastata tiettyihin kysymyksiin.

Haastattelun taustalla oli selvittää, miten työtehtävien keskittyminen Palkeisiin on vaikuttanut työmäärään ja millaisia tunteita se herättää työntekijöissä.

Ensimmäisenä haastatteluaiheena tiedusteltiin sitä, millainen työntekijän työkuva oli ennen Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon roolia prosesseissa, ja mitä töitä hän silloin teki.

Toisena tiedusteltiin nykyisten työtehtävien kuvasta. Näin saatiin vertailupohjaa sille, onko Palkeet vaikuttanut työtehtävien vähenemiseen tai lisääntymiseen.

Kolmantena aiheena tiedusteltiin työntekijän omia mielikuvia ja -piteitä työtehtävien määrän muutokseen. Tällä aiheella kartoitettiin sitä, miten työntekijä kokee työtehtäviensä kehittyneen keskittämisen myötä.

Viimeisenä annettiin vastaajalle mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan ja havainnoistaan Palkeiden kanssa toimimisesta.

5.4 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin elokuun 2018 aikana. Haastattelut toteutettiin avoimina, puolistrukturoituina henkilöhaastatteluina sähköpostitse. Alun perin tarkoituksena oli hoitaa haastattelut kasvotusten, mutta kesälomien ja kiireaikojen takia päädyimme toteuttamaan haastattelun sähköpostitse. Tämä mahdollisti haastateltaville enemmän aikaa miettiä ja täydentää vastauksiaan.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta ei voi yleistää, sillä tutkimus on tehty puhtaasti viraston sisällä, ja kertoo vain yhden viraston työntekijöiden suhtautumisesta. Pyrkimyksiä tutkimuksen yleistettävyyteen ei ole sitä tehtäessä ollut. Tutkijan ollessa sekä tutkijan, että tutkittavan prosessin toimijan roolissa, seuraa subjektiivinen näkökulma tutkimukseen. Tutkimuksen koskiessa vain tiettyä virastoa, on tutkimus luotettava käytettäessä haastattelumateriaalina nimenomaisen viraston työntekijöitä. Tutkimus vastaa kohdeorganisaation tarpeisiin.

6 TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan sähköpostihaastatteluiden kautta saadut tulokset kokemuk-
sista talous- ja henkilöstöhallinnon keskittämisestä Valtion talous- ja henkilöstöhal-
linnon palvelukeskus Palkeisiin. Lisäksi vastauksia täydennetään peilaamalla niitä
työn ohessa tehtyihin havaintoihin. Vastausaikaa sähköpostihaastattelulle annettiin
kaksi viikkoa elokuun loppupuoliskolla.

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia kysymyksiin *Miten työtehtävien keskittyminen
Palkeisiin on vaikuttanut työmäärään?* ja *Millaisia tunteita keskittäminen herättää
työntekijöissä?*

Tulokset jaotellaan kahteen pääluokkaan; **työnkuvan ja työmäärien muutos kes-
kittämisen seurauksena**, sekä **kokemukset yhteistyöstä Palkeiden kanssa**. Tu-
lokset esitellään näissä pääluokissa, ja talous- ja henkilöstöhallinnon vastaajien tu-
lokset käydään läpi erikseen omien alaotsikoiden alla.

6.1 Työnkuvan ja työmäärien muutos

Haastattelussa kartoitettiin työnkuvan- ja määrien muutosta kysymällä tehtävien
kuvauksia ja määriä aikana ennen Palkeisiin keskittämistä, sekä sen jälkeen.

6.1.1 Taloushallinto

Taloushallinnon saralta työnkuvan ja -määrien muutokseen liittyviä vastauksia tuli
yhdelta henkilöltä. Kaksi muuta haastateltua ei voinut vastata. Syynä vastausten
puutteeseen oli työn aloittaminen vasta Palkeiden aikaan, sekä työn kuva johon Pal-
keet eivät vaikuta. Varsinaiseksi vastausprosentiksi jäi täten 33,33.

Taloussuunnittelijan työtehtäviin kuului ennen paljon kirjanpidollisia täsmäytyksiä.
Tasetilien täsmäyttäminen vei suuren osan työajasta. Nykyään työtehtäviin kuuluu
erilaiset talouden raportoinnin tehtävät, ostolaskujen hyväksymiskäsittely sekä
muistiotositteiden teko kirjanpitoon.

Nykyisellään työmäärä on pysynyt samana, mutta tehtävät ovat muuttuneet. Rutii-
ninomainen täsmäytystyö on jäänyt vähemmälle, sillä Palkeet hoitavat kirjanpidon.

Valvonta sekä seurantatehtävät kirjanpidon puolelta ovat lisääntyneet. Myös jälkikäteen tehtävät kirjanpidon korjaukset ja selvittelyt ovat lisääntyneet prosessien pirstaloituessa viraston ja Palkeiden välillä.

6.1.2 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnosta kyselyyn vastasi kaksi kolmesta. Täten vastausprosentti oli 66,67. Henkilöstösihteerien työnkuvaa ollaan kehittämässä asiantuntijamaisempaan suuntaan, ja heillä onkin ollut vuonna 2018 kokeilussa henkilöstöasiantuntijan nimike. Molemmat vastaajat ovat olleet virastossa henkilöstöhallinnon töissä jo paljon ennen Palkeita, toinen 26 vuotta ja toinen noin 16 vuotta.

Molempien mukaan ennen Palkeita työpäivät täytti enimmäkseen varsinainen palkojen laskenta, johon meni noin kolmasosa käytettävissä olevasta työajasta. Lisäksi tehtäviin kuului muun muassa Kela-hakemusten tekeminen, manuaalinen loma-oi-keuksien ja kokemusosalisien laskeminen, yhteydenpito ulkopuolisiin tahoihin kuten verottajaan sekä henkilöstöhallinnon atk-ohjelmien pääkäyttäjätehtävä.

Nykyään Palkeet hoitaa varsinaisen palkanlaskennan, ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden tehtäväksi jää sen osalta materiaalin toimittaminen Palkeisiin palvelukanavan kautta. Työtehtäviin kuuluu tänä päivänä palvelussuhteen hallintaan liittyvän materiaalin käsittely, asiakaspalvelu ja henkilöstön koulutus, sekä muut edellä luetellut tehtävät, poissuljettuna Kela-hakemuksien käsittely. Hakemuksiin liittyvien tietojen ilmoittaminen on siirtynyt Palkeille. Myös asiantuntijamaisemmat tehtävät, kuten eläkeyhdyshenkilönä toimiminen ja rekrytointiohjelman pääkäyttäjäyys sisältyvät nykyiseen työnkuvaan.

Ensimmäisen vastaajan mielestä työmäärä ei ole lisääntynyt tai vähentynyt, mutta työn luonne on muuttunut asiantuntijamaisempaan suuntaan. Tämä on linjassa virastossa olevan nimikekokeilun kanssa, jossa henkilöstösihteerit tekevät henkilöstöasiantuntijan nimikkeen määräaikaisuutta vuonna 2018. Kokeilu saattaa johtaa pysyvään nimikkeenmuutokseen. Nykyisessä työnkuvassa on lisääntynyt erityisesti palkansaajien asiakaspalvelu, henkilöstön neuvonta järjestelmien käytössä, tiedottaminen henkilöstöhallinnon asioista sekä virkaehtosopimusasioiden selvittely.

Toinen vastaajista oli sitä mieltä, että työmäärä ei ole ainakaan vähentynyt, sillä aineiston tarkastus Palkeiden jäljiltä vie paljon työnkuvaan kuulumatonta aikaa. Näihin tarkistuksiin kuuluu muun muassa lomaoikeuksien ja ikälisien oikeat määrät. Täten Palkeiden hoidossa olevien asioiden hoitoon menee enemmän aikaa kuin ennen, kun asiat hoidettiin itse. Toisaalta taas esimerkiksi palkanlaskenta on kokonaan Palkeiden vastuulla, joten se on vähentänyt näiden asioiden hoidon olemattomiin. Palkkoja lasketaan virastossa manuaalisesti enää harvoissa yksittäistapauksissa, jossa esimerkiksi palkansaaja haluaa saada tietoonsa tulevan palkkansa. Rutiininomaisten töiden siirtyminen Palkeisiin on rauhoittanut erityisesti vuodenvaihdetta. Näihin töihin kuuluu muun muassa vuosi-ilmoitusten teko, eläkemaksujen tilittämiset, verokorttien päivittämiset sekä henkilöstöhallinnon ohjelmien päivittämiset. Toinen vastaaja oli myös sitä mieltä, että nimikkeen ollessa henkilöstöasiantuntija, jää erityisasiantuntijatehtäville liian vähän aikaa. Rutiininomaiset virastossa hoidettavat työt vievät edelleen suuren osan työajasta. Täten paneutuminen asian-tuntijuutta vaativiin töihin hankaloituu.

6.2 Kokemukset yhteistyöstä

Kokemuksia kartoitettiin kysymällä muun muassa sitä, mihin vastaaja oli erityisen tyytyväinen, tyytymätön ja mitä mieltä hän on palvelun laadusta. Kyselyssä kartoitettiin myös mielipidettä Palkeiden roolista. Lisäksi annettiin mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti omista kokemuksista yhteistyöstä.

6.2.1 Taloushallinto

Yhteistyötä koskeviin kysymyksiin saatiin kaikilta haastatelluilta vastaukset. Vastausprosentti oli täten 100.

Taloushallinnon saralla Palkeiden rooli herätti monenlaisia mielipiteitä. Hieman kitkaa toiminnalle on aiheuttanut prosessien pirstaloituminen. Tällöin kokonaiskuva työtehtävistä ja prosesseista hämärtyy erityisesti viraston päässä. Kun prosesseilla on monta hoitajaa eri paikoissa, on vaikea pysyä tietoisena siitä, kuka on tehnyt ja millaisia toimenpiteitä. Palkeet on ottanut myös joitain pieniä osasia hoidet-

tavakseen, joka on aiheuttanut turhautumista. Yksi tällaisista tehtävistä on ostolas-
kujen lukotus, eli tietojen suojaaminen näkymään vain tietyille käyttäjille tai käyt-
täjäryhmille. Virasto ei pysty itse muuttamaan niitä, vaikka parhaiten tietää tulisiko
laskun olla esimerkiksi salainen. Täten jokaisen laskun kohdalla on tehtävä palve-
lupyöntö, jotta palvelukeskus muuttaisi lukkoa. Myös reskontrien raja-
saavuttamattomiin on turhauttanut henkilöstöä. Oikeuksia tietojen katseluun kai-
vattaisiin. Kun virasto tarvitsee tietoa myyntilaskun maksutilanteesta, pitää siitä
tehdä palvelupyöntö. Roolinjako ei ole siis taloushallinnon puolella kovin looginen
viraston perspektiivistä katsottuna.

Tyytymättömyyttä on herättänyt asioiden hidas käsittely palvelupyöntöjen kautta.
Vastaajien kokemusten mukaan vastausten saaminen vie joskus päiviä, eikä pal-
velukanavan kautta asioidessa asiat hoidu tarpeeksi nopeasti. Reagointi akuutteihin
pyyntöihin saisi olla nopeampaa. Palvelukanavan käyttö yleisesti on hidasta, ja tiet-
tyä asiaa selvittäessä työ pysähtyy vastauksen odottelun ajaksi. Yksi vastaajista kai-
paisi esimerkiksi puhelinyhteyttä nopeisiin neuvontatilanteisiin. Myös matkalasku-
prosessin asiatar-
kastuksen siirtyminen Palkeisiin on aiheuttanut tuskastumista tar-
kastuksen kestäessä vähintään viikon. Matkalaskujen tarkastusprosessi saa kuiten-
kin ymmärrystä osakseen toiminnan ollessa vielä melko uusi.

Vastuunkanto Palkeiden puolelta on puhuttanut taloushallinnon vastaajia. Viraston
ollessa loppukädessä vastuunkantaja ja Palkeiden ollessa suorittava taho, on tietoi-
den oikeellisuudesta vastaaminen viraston puolelta hankalaa. Kun tähän yhdistetään
hyvin rajattu tietojen katseluoikeus, on viraston vain tehokkuuden nimissä luotet-
tava Palkeiden tehneen virheetöntä työtä. Valvonta on hankalaa, ja virheiden tul-
lessa eteen niitä ei välttämättä saa korjattua heti.

Aikataulutus materiaalin osalta on myös vedetty tiukaksi. Taloushallinnon vastaa-
jien mukaan virastolla ei ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa muun muassa res-
kontrien sulkemisaikoihin. Täten virasto ei pysty hyödyntämään valmista rapor-
tointia vaan joutuu tekemään esimerkiksi kuukausituloraportin enenevissä määrin
jälkikäteen manuaalisesti.

Palkeiden toiminta sai myös kiitosta vastaajilta. Taloushallinnon saralla osto- sekä matkalaskuprosessi toimivat kokonaisuudessaan hyvin. Palkeet on myös asiantunteva toimija, jolta saa hyvin neuvoja taloushallinnon ongelmatilanteisiin. Apua saa myös konkreettisesti, jolloin Palkeet hoitaa esimerkiksi virheiden korjaamisen tekemällä itse toimenpiteitä kuten muistioita. Erityistä kiitosta Palkeet sai toiminnastaan Handi-projektin parissa.

6.2.2 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että Palkeiden rooli on nykyisellään hyvä. Kaikki, mitä luonnollisesti voi siirtää viraston ulkopuolelle hoidettavaksi, on jo siirretty. Henkilöstöhallinnossa on vielä paljon henkilökohtaista kontaktia vaativia osia. Tällaisiin lukeutuvat muun muassa palkansaajan kanssa tehtävät suunnitelmat virkavapauksien hakemisista. Myös yleinen neuvonta esimerkiksi palkkalaskelman tulkitsemisen suhteen on helpoin hoitaa henkilökohtaisessa kontaktissa. Etuna tässä on myös se, että henkilöstöhallinnon virkamiehet tuntevat henkilöstön. Täten neuvoja ei tarvitse kysyä ”kasvottomasta” neuvontapalvelusta. Henkilöstön tuntemus korostuu erityisesti erikoistilanteissa, jossa henkilö on ollut esimerkiksi pitkällä sairauslomalla, ja tarvitsee apua työn jatkoon suhteen. Lisäksi eläkkeelle siirtymiset voivat aiheuttaa henkilölle päänvaivaa, ja ratkaisuja on helpoin pohtia yhdessä. Henkilöstölle järjestettävät koulutukset henkilöstöhallinnon saralta on myös luontevinta hoitaa virastossa paikan päällä.

Henkilöstöhallinnon vastaajat olivat hieman pettyneet siihen, ettei Palkeiden ja viraston välillä pidetä enää nykyisellään niin sanottuja puolivuotiskokouksia. Ennen virasto kävi yhdessä palvelukeskuksen kanssa läpi puolivuositain tulevia muutoksia, kuulumisia ja yleistä keskustelua palveluista. Vastaajat olivat tyytymättömiä myös yleiseen informaation kulkuun. Henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen osassa tehdään paljon asioita, joista tieto ei kulje viraston päähän. Tällaisiin lukeutuu esimerkiksi palkkasiirtoajojen myöhentäminen, joka vaikuttaa palkkalaskelmien näkyvyyteen virkamiehen Kieku-portaalissa. Tämä aiheuttaa turhaa hämmennystä koko viraston palkansaajille, epätietoisuutta ja mahdollista selvittelytyötä.

Myös muiden tekemien virheiden tarkistaminen ja selvittäminen rasittaa viraston henkilöstöhallintoa. Eniten virheiden tarkistamisessa rasittaa se, ettei kaikkien niiden syntyyn pysty itse vaikuttamaan. Virheitä löytyy usein muun muassa lomaosi-
keuksista ja palkkalaskelmista. Mikäli näitä ei virastossa huomata tarpeeksi ajoissa, voi sillä olla suuri vaikutus henkilöstöön. Esimerkiksi lomina on voinut tulla tuplana, mikäli virkamiehellä on vakituinen virka ja hän tekee määräaikaisen sijaisuuden eri virassa. Pahimmassa tapauksessa virkamies kerkeää hakea ja saada nämä lomat, ja lopputulemana ylimääräisistä lomista voidaan joutua perimään palkkaa takaisin. Myös palkkaan kerenneet virheet pystytään virastossa tarkistamaan vasta, kun palkka-ajot on jo suoritettu ja virheellinen palkka on lähdessä maksuun. Vastaajat olivat yleisesti tyytymättömiä Palkeiden vastuunpuutteeseen tekemistään virheistä. Sinänsä vika ei ole Palkeiden henkilöstöhallinnon työntekijöiden, sillä sopimukset vastuunjaosta on tehty ylemmillä tahoilla.

Harmistusta on aiheuttanut myös palvelun laadun vaihtelu. Joskus palvelua saa nopeasti ja täsmällisesti, ja välillä aikaa esimerkiksi palvelupyyntöihin reagointiin menee kauan ja avut eivät ole ihan sitä mitä pyydetään. Nämä vaihtelut johtuvat luultavasti suurilta osin Palkeiden henkilöstön vaihtuvuudesta muun muassa lomien aikana. Erityisesti sovellushallinta on ollut pitkään ruuhkainen, ja pyynnön keskimääräinen ratkaisuaika on ollut likipitään 10 päivää. Sovellushallinta hoitaa esimerkiksi esimiesoikeuksien lisäämistä, ja pitkät ratkaisuaajat on aiheuttanut päänvaivaa lyhyissä sijaisuuksissa.

Kiitosta Palkeet sai riittävän laajasta palvelutarjonnasta. Nykyisellään vastaajat eivät keksineet, mitä muita palveluita Palkeet voisi heille tuottaa, sillä kaikki tarpeellinen löytyy. Asiantuntemus ja varmuus asiakkaiden tarpeiden hoitamisessa ovat kasvaneet runsaasti alkuajoista. Asiantuntemusta löytyy monelta alalta, ja sitä osataan hyödyntää kattavasti ratkottaessa pulmia niin sovelluksen toiminnan kuin palkanlaskennan saralla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Vanhan Vaasan sairaalan henkilöstön kokemuksia yhteistyöstä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen kanssa. Tuloksista käy ilmi, että vastaajien mielestä vastuunjako viraston ja Palkeiden välillä on hieman sekava, sekä virheiden selvittelytyö on lisääntynyt keskittämisen myötä. Työmäärä on pysynyt entisellään, mutta työnkuvat ovat muuttuneet osin suurestikin.

7.1 Keskeiset tulokset

Haastattelussa saaduilla vastauksilla saatiin hyvin tietoa kokemuksista keskittämisestä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen. Melkein kaikkien haastatteluissa tuli ilmi vastuunjako-kysymys; virasto on vastuussa, vaikka palvelukeskus suorittaa, ja tehokkuuden nimissä olisi luotettava suorittavaan tahoon. Näin ei kuitenkaan vastausten perusteella tehdä, vaan tarkistustyö virheiden varalta on lisääntynyt niin talous- kuin henkilöstöhallinnonkin saralla. Keskittämisellä on kuitenkin saavutettu arvokasta asiantuntijaetua molemmilla aloilla palvelukeskuksen monialaisen virkamiehistön johdosta.

7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Työ onnistui hyvin. Tavoitteeseen päästiin haastatteleamalla kaikki henkilöt. Tuloksiin olisi saattanut tulla enemmän perspektiiviä, jos kaikilta kohderyhmän henkilöiltä olisi saatu vastaukset kaikkiin kysymyksiin.

Kaiken kaikkiaan tuotos vastaa omia henkilökohtaisia tavoitteitani; opin kirjoittamaan asiatekstiä ja tuottamaan haastattelumateriaalia. Tutkimuksen teko opetti myös pitkäjänteisyyttä sekä lähdekritiikkiä.

Työssä olisin voinut tehdä joitain asioita myös toisin. Haastattelumateriaalin keräämisen olisin voinut aloittaa hieman aiemmin, tai antaa siihen vastaamiseen enemmän aikaa. Myös pidempiaikaista henkilöstöhallinnon sijaista olisi voinut käyttää haastattelumateriaalina.

Teoriaosa käsittelee tarpeeksi laajasti digitalisoitumista sekä ulkoistamista. Keskittämisestä olisi voinut kertoa enemmänkin, mutta kirjalliset lähteet pelkästään tästä ulkoistamisen muodosta olivat kovin kiven alla. Lukija saa kuitenkin hyvin käsityksen mitä tarkoitetaan taloushallinnolla, digitalisaatiolla ja ulkoistamisella.

Jatkon suhteen hyödyn opinnäytetyön tekemisestä niin nykyisessä työssä kuin tulevaisuudessakin. Prosessin aikana opin paljon niin palvelukeskuksen toiminnasta, sekä syvemmin viraston yhteistyöstä Palkeiden kanssa. Tulevaisuutta varten olen saanut eväitä asiatekstin tuottamiseen.

Tulosten pohjalta voidaan päätellä, että kokemukset keskittämisestä ovat olleet sekä positiivisia että negatiivisia. Keskittäminen on tuonut työajan säästöä, mutta se on kompensoitunut nolatilanteeseen lisääntyneen seurannan ja materiaalien tarkistelu- jien myötä. Riippuvuus Palkeiden tuottamasta informaatiosta hidastaa myös jois- sain tilanteissa työntekoa. Keskittämisellä on kuitenkin saavutettu arvokasta asian- tuntemusetua; Palkeissa työskentelee monen alan asiantuntijoita, jolloin kysymyk- siin löytyy varmasti vastaus.

Tutkimusta olisi voinut jatkaa sisällyttämällä siihen esimerkiksi valtion toisen mie- lisairaalan, Niuvanniemen, talous- ja henkilöstöhallinnon virkamiesten haastattelut. Vielä pidemmälle sen olisi voinut viedä tutkimalla aihetta koko Terveiden ja hy- vinvoinnin alaisten virastojen osalta.

7.3 Jatkotutkimukset

Jatkotutkimuksena voi olla esimerkiksi samanlainen haastattelututkimus muissa vi- rastoissa, jotka toimivat yhteistyössä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palve- lukeskuksen kanssa. Näistä tutkimuksista hyötyisi myös Palkeet, sillä havaintoihini perustuen heidän omiin sähköpostikyselyihin ei välttämättä kehdata vastata täysin rehellisesti, niihin vastataan pikaisesti tai niille ei anneta niin suurta arvoa.

Tutkimusta voitaisiin myös jatkaa viraston sisällä kartoittamalla taloudellista puolta keskittämisestä. Näin saataisiin tietoa, vähentääkö vai lisääkö keskittäminen tosi- asiallisesti kuluja.

Lähteet

Alanen, E. 2015. Sähköinen taloushallinto vs. digitaalinen taloushallinto. Viitattu 6.5.2018. <https://www.rauhala.fi/blog/sahkoinen-taloushallinto-vs-digitaalinen-taloushallinto>

Brown, D. & Wilson, S. 2005. The Black Book of Outsourcing. New Jersey, USA. John Wiley & Sons, Inc.

Eduskunta. 2016. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi valtion talousarviosta annetun lain muuttamisesta. Viitattu 1.7.2018. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_165+2016.aspx

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Viitattu 19.5.2018. <https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2009-03-26/Ulkoistaminen-ei-ole-s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6keino-3251708.html>

Hankintojen digitalisointi. Viittausvuosi 2018 a. Hankintadata. Viitattu 12.4.2018. <https://www.handi.fi/hankintadata/>

Hankintojen digitalisointi. Viittausvuosi 2018 b. Tilaaminen ja laskujen käsittely (Handi-palvelu) Viitattu 31.5.2018. <https://www.handi.fi/palvelu/>

Hurme, J. 2011. Yrittäjiä innostetaan verkkolaskun käyttöön. Viitattu 12.5.2018. <https://tilisanomat.fi/yleiset/yrittajia-innostetaan-verkkolaskun-kayttoon>

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen – käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki. Suomen Logistiikkayhdistys ry.

Junnila, M., Aho, T., Fredriksson, S., Keskimäki, I., Lehto, J., Linna, M., Miettinen, S., Tynkkynen, L-K. 2012. Sitä saa mitä tilaa – Tilaaja-tuottaja-toimintatavan kehittyminen sosiaali- ja terveyspalveluissa. Helsinki. Terveys- ja hyvinvoinnin laitos.

- Jyväskylän yliopisto. 2015. Havainnointi eli observointi. Viitattu 21.4.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-hankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki. Edita Oyj.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- L 13.5.1988/423. Laki valtion talousarviosta. Viitattu 25.5.2018. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880423>
- L 2.4.2009/229. Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta. Säädös säädöspankki Finlexin sivulta. Viitattu 25.5.2018. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090229>
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki. Sanoma Pro.
- Laiho, U-M. & Lith, P. 2011. Hyvä 2009-2011. Toiminta ja tulokset. Sosiaali- ja terveystalouden markkinat. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki. Talentum.
- Palkeet. 2017. Palvelukeskus palvelee uudistuvaa valtionhallintoa. Viitattu 4.6.2018. <https://www.palkeet.fi/ajankohtaista/palvelukeskus-palvelee-uudistuvaa-valtionhallintoa.html>
- Palkeet. Viittausvuosi 2018 a. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Viitattu 4.6.2018. <https://www.palkeet.fi/palkeet.html>
- Palkeet. Viittausvuosi 2018 b. Palkeet infograafi. Viitattu 4.6.2018. <http://vm.fi/documents/10623/2288826/Palkeet+infograafi+2017.pdf/fab9b8fc-cbe5-4007-8527-2b1feb055c15/Palkeet+infograafi+2017.pdf.pdf>

Palkeet. 2018 c. Asiakkaina kattavasti koko valtionhallinto. Viitattu 30.5.2018. <https://www.palkeet.fi/yhdessa-kehittaen/asiakkaat.html>.

Palkeet. 2018 d. Kattavat ja tehokkaat talouspalvelut. Viitattu 6.6.2018. <https://www.palkeet.fi/palvelut/talouspalvelut.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.4.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Satzinger, J., Jackson, R. & Burd, S. 2000. Systems analysis and design in changing world. Cambridge, MA. Thomson Learning.

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Viittausvuosi 2018. Verkkolaskuratkaisut. Viitattu 21.5.2018. <https://www.tieke.fi/display/verkkolasku/3.+Verkkolaskutus-ratkaisut>

Vaine, J. 2017. Verkkolaskun käyttö ja maksamisen uudet tavat – kuntien rooli? Viitattu 15.5.2018. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/6_Vaine_Jari_Verkkolasku_KUMA2017.pdf

Valtiokonttori. 2016, päivitetty 2017. Kun laskutat valtiota. Viitattu 12.5.2018. http://www.valtiokonttori.fi/fiFI/Virastoille_ja_laitoksille/Taloushallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_taloushallinnon_proses-sit/Hankinnasta_maksuun/Verkkolaskutus/Kun_laskutat_valtiota

Valtiokonttori. 2017. Valtion kirjanpidon käsikirja 2017. Viitattu 4.6.2018. <http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/Public/default.aspx?contentid=58923&nodeid=17279>

Valtioneuvosto. 2015. Ratkaisujen Suomi – Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Viitattu 11.5.2018. http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf

Valtiovarainministeriö. 2017 a. Valtion matkustussääntö 2018. Helsinki. Valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö. 2017 b. Valtion mielisairaaloiden toimintamenot; Valtion talousarvio 2018. Viitattu 22.3.2018. <http://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2018&lang=fi&maindoc=/2018/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&id=/2018/tae/hallituksenEsitys/YksityiskohtaisetPerustelut/33/01/04/04.html>

Valtiovarainministeriö. Viittausvuosi 2018 a. Digitalisaatio. Viitattu 10.5.2018. <http://vm.fi/digitalisaatio>

Valtiovarainministeriö. Viittausvuosi 2018 b. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Viitattu 17.5.2018. <http://vm.fi/palkeet>

Valtiovarainministeriö. 2018 c. Julkinen hallinto vauhdittaa taloushallinnon digitalisaatiota. Viitattu 11.5.2018. http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/julkinen-hallinto-vauhdittaa-taloushallinnon-digitalisaatiota

Vanhan Vaasan sairaala. 2017. Vanhan Vaasan sairaala. Viitattu 20.10.2017. <https://www.vvs.fi/>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Porvoo. Edita Publishing.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Viitattu 20.4.2018. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

Yrityksen-perustaminen.net. 2018. Matkalasku 2018. Viitattu 24.5.2018. <https://yrityksen-perustaminen.net/matkalasku-2018/>

LIITE 1

Moikka!

Teen opinnäytetyötäni tradenomin tutkintoa varten Vanhan Vaasan sairaalassa. Tutkimuskohteeni on Vanhan Vaasan sairaalan henkilöstön suhtautuminen talous- ja henkilöstöhallinnon keskittämistoimenpiteisiin Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen.

Empiirisen osuuden toteutan haastattelemalla sähköpostitse henkilöstö- ja taloushallinnon virkamiehet. Alun perin tarkoitus oli toteuttaa haastattelu kasvotusten, mutta Anun kanssa juteltuani tulin siihen lopputulemaan, että sähköpostin kautta se on helpommin toteutettavissa.

Viestin liitteenä on haastattelurunko, joka toimii vastaamisen apuna. Rungon rakennetta ei tarvitse noudattaa orjallisesti, vaan saatte vastata vapaasti siten, kuten itsestä luontevimmalta tuntuu (ranskalaisilla viivoilla kysymysten alle, ”esseemuodossa” laajemmin jne.) Pääasia on, että ajatuksenne tulevat esille erityisesti kohdassa 4 ja 5.

Haastattelun kohdat 1-3 ovat taustatietojen kartoittamista, ja 4-5 varsinaista tutkimusaineistoa. Panostathan siis erityisesti jälkimmäisiin.

Suosittelavaa on, ettette vastaa ns. yhdeltä istumalta, vaan teette sen useammassa pätkässä, mieluiten muutama eri päivän aikana. Hyvä keino on esimerkiksi tehdä sähköpostiin viestiluonnos, johon voi täydentää asioita aina kun ne putkahtavat mieleen. Tällöin riski siitä, että jotain jää sanomatta, pienenee. (”Ai niin, olisi pitänyt siitäkin kertoa!”)

Haastattelun vastauksia ei julkaista sellaisenaan. Sitaatteja haastatteluista voidaan käyttää opinnäytetyössä tulosten purussa, mutta tällöinkin vastaaja pysyy anonyyminä.

Otanta haastattelulle on pieni, joten toivon hartaasti että jokainen löytäisi muutamana päivänä aikaa paneutua vastaamiseen. Vastausaikaa on perjantaihin **31.8.2018** saakka, jonka jälkeen alan koota tuloksia ja kirjoittamaan johtopäätelmiä. Vastaukset voi palauttaa sähköpostitse osoitteeseen e1501066@edu.vamk.fi joko viestinä tai doc-liitteenä.

Mikäli jokin kysymys askarruttaa, selvennän kyllä mielelläni.

Valmis opinnäytetyö esitetään Vaasan ammattikorkeakoulussa, sekä julkaistaan Theseus – opinnäytetyötietokannassa. Työ luovutetaan myös Vanhan Vaasan sairaalaan käyttöön.

Yt Jasmin ☺

LIITE 2

Haastattelu

Palautus sähköpostitse e1501066@edu.vamk.fi 31.8.2018 mennessä.

1. Yleistiedot:

- Virkanimikkeesi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt virastossa?
- Kuinka pitkään olet toiminut nykyistä toimialaasi vastaavissa tehtävissä virastossa? (esim. henkilöstöhallinto, taloushallinto)

2. Työnkuva ennen:

- Millaisia töitä teit virastossa pääasiassa ennen Palkeita? (Voit kertoa myös jonkin tietyn toiminnon hoitamisesta ennen Palkeisiin siirtoa, mikäli et ole työskennellyt ennen Palkeita virastossa)
- Millaiset työt veivät eniten aikaasi?

3. Työnkuva nyt:

- Millaisia työtehtäviä teet pääasiassa nykyään?
- Millaiset työt vievät eniten aikaasi nykyään?
- Vastaavatko työtehtäväsi sitä, millaiseksi kuvittelisit nimikettäsi vastaavan työn?

4. Työn määrä:

- Miten koet kaiken kaikkiaan työmäärän muuttuneen Palkeisiin siirtymisen myötä?
- Millainen työ on vähentynyt?
- Millainen työ on lisääntynyt?
- Koetko käyttäväsi enemmän vai vähemmän aikaa Palkeiden hoidossa olevien asioiden käsittelyyn?
- Onko Palkeiden rooli sopivan kokoinen prosesseissa?
 - Viekö tehtävistä liikaa / liian vähän?
 - Mitä / millaisia tehtäviä saisi hoitaa enemmän / vähemmän?
- Oletko tyytyväinen Palkeiden tarjoamiin palveluihin ja niiden laatuun?
 - Mihin olet erityisen tyytyväinen / tyytymätön, ja miksi?
- Onko keskittäminen Palkeisiin kehittänyt tehtäväkuvaasi johonkin suuntaan? (esimerkiksi enemmän asiantuntijatehtäviä, enemmän rutiinitehtäviä jne.)

5. Vapaata kommentointia ja kokemuksia sekä havaintoja yhteistyöstä Palkeiden kanssa