

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

# **HENKILÖSTÖN KESKITTÄMINEN TALOUSPALVELUKESKUKSEEN**

Senna Lehtonen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2010  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnonsuuntautumisvaihtoehto  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

LEHTONEN, SENNA:  
Henkilöstön keskittäminen talouspalvelukeskukseen

Opinnäytetyö 72 s., liitteet 3 s.  
Joulukuu 2010

---

Lempäälän, Nokian, Pirkkalan, Ylöjärven ja Kangasalan kuntien oli tarkoitus perustaa palkkahallinnon palvelukeskus. Vuoden vaihteessa 2010–2011 palkkasihteerit piti keskittää Kangasalle yhteen palvelukeskukseen. Tämä kuitenkin epäonnistui henkilöstön suuren muutosvastarinnan takia.

Tutkimuksessa tarkastellaan kolmen muun kunnan taloushallintopalvelujen keskittämistä palvelukeskukseen henkilöstön näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin henkilöstötyytyväisyyskyselynä kolmelle muulle kunnalle, jossa kyseinen palvelukeskusmuutos on jo toteutettu. Tavoitteena on selvittää, mitä Kangasalan kunnan kannattaa ottaa huomioon palvelukeskusta perustettaessa henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksessa käytettiin määrällistä menetelmää. Teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamista ja palvelukeskusmallia. Tutkimuksessa haastateltiin Kangasalan kunnan palkkasihteereitä, laskentapäälliköä ja henkilöstöjohtajaa Kangasalan kunnan palvelukeskusmallista.

Tutkimuksessa esitellään jokaisen palvelukeskuksen tulokset erikseen. Kaikkien palvelukeskuksien henkilöstöt yllättyivät positiivisesti palvelukeskuksien toimivuudesta. Henkilöstöt olivat samaa mieltä siitä, että palvelukeskuksissa on vielä parannettavaa ja kehitettävää. Palvelukeskusprojekteja voidaan kuitenkin pitää onnistuneina.

Tutkimuksen johtopäätöksissä tiivistetään, mitä Kangasalan kunnan kannattaa ottaa huomioon palvelukeskusta perustettaessa. Johdon pitäisi tehdä yhteistyötä henkilöstön kanssa, ettei tulisi pakottamisen tarvetta. Tällöin päästäisiin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, jolloin henkilöstö suhtautuisi myönteisesti palvelukeskusmuutokseen.

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Business Administration  
Accountancy and Business Administration

LEHTONEN, SENNA:  
Transfer of personnel to the service centre

Bachelor`s thesis 72 p., attachments 3 p.  
December 2010

---

The aim of the municipalities of Lempäälä, Nokia, Pirkkala, Ylöjärvi and Kangasala was to establish a service centre for payroll administration. Payroll clerks were supposed to move to the service centre in Kangasala. Consequently the payroll clerks were obliged to move to the service centre. Due to great resistance among the personnel the project failed.

Three other municipalities have already established a service centre. These municipalities conducted a survey of personnel satisfaction. The survey focused on finding the factors that the municipality of Kangasala needs to consider when establishing a service centre.

The survey was executed by using a quantitative method. The theory part discusses change management and the model of service centre. The service centre model of the municipality of Kangasala is also included in the research.

The survey examines the results of each service centre separately. The personnel of every service centre were positively surprised how well it functioned. The staff agreed that there is still need to improvement. Nonetheless the service centre projects can be considered a success.

The conclusions summarize the factors to be considered by the municipality of Kangasala when establishing a service centre. Management should co-operate with the staff to enable the voluntary change. This is the way to achieve the best result and the personnel would react well to the service centre transition.

---

Keywords: Service centre model, organizational change and change management.

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tutkimuksen tausta .....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	7
1.3 Rajaus ja menetelmä .....	7
2 MUUTOSJOHTAMINEN .....	10
2.1 Muutos organisaatiossa .....	10
2.2 Muutosvastarinta.....	11
2.3 Muutosprosessi .....	13
2.4 Hyvä muutosjohtaminen .....	15
2.5 Muutosjohtamisen puute .....	17
2.6 Muutosjohtajan rooli .....	18
3 PALVELUKESKUKSET .....	20
3.1 Yleisimmät toimintamallit .....	20
3.2 Palvelukeskusmalli .....	21
3.3 Palvelukeskuksen roolit .....	23
4 KANGASALAN KUNNAN PALVELUKESKUSMALLI .....	24
4.1 Palvelukeskushanke .....	24
4.2 Mikä on palvelukeskus?.....	24
4.3 Palvelukeskuksen perustamisen syyt .....	25
4.4 Palvelukeskusmuutokseen suhtautuminen .....	26
4.4 Palvelukeskushankkeen epäonnistuminen .....	27
4.5 Palvelukeskuksen edut ja haitat .....	28
4.6 Henkilöstön toiveita palvelukeskuksen perustamisesta .....	29
5 TUTKIMUS: PALVELUKESKUS HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA .....	30
5.1 Kyselylomakkeiden laadinta ja toteutus .....	31
5.2 Kyselyn analysointi.....	32
5.3 Kyselyn tulokset palvelukeskus 1:ssä .....	33
5.3.1 Henkilöstön sukupuolijakauma.....	36
5.3.2 Henkilöstön ikäjakauma.....	37
5.3.3 Henkilöstön koulutustausta .....	38
5.3.4 Henkilöstön asema organisaatiossa.....	40
5.3.5 Henkilöstön työhistoria samassa organisaatiossa.....	41

5.4 Kyselyn tulokset palvelukeskus 2:ssa .....	43
5.4.1 Henkilöstön ikäjakauma.....	46
5.4.2 Henkilöstön koulutustausta .....	48
5.4.3 Henkilöstön asema organisaatiossa.....	50
5.4.4 Henkilöstön työhistoria samassa organisaatiossa.....	52
5.5 Kyselyn tulokset palvelukeskus 3:ssa .....	54
5.5.1 Henkilöstön sukupuolijakauma.....	56
5.5.2 Henkilöstön ikäjakauma.....	57
5.5.3 Henkilöstön koulutustausta .....	59
5.5.4 Henkilöstön asema organisaatiossa.....	61
5.5.5 Henkilöstön työhistoria samassa organisaatiossa.....	62
6 YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA.....	64
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	67
LÄHTEET .....	72
LIITTEET.....	71

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Kunnat ovat alkaneet perustaa talouspalvelukeskuksia. Palvelukeskuksella tarkoitetaan eri kuntien talous- ja henkilöstöhallinnon toimintatapojen yhtenäistämistä ja keskittämistä maantieteellisesti yhteen paikkaan. Palvelukeskuksen ansiosta kunnat ovat saavuttaneet suuria kustannussäästöjä (SITRA 2009, 13-14). Kun tietotaito on keskitetyksi yhdessä paikassa, voidaan toiminnot hoitaa entistä tehokkaammin. Muutos palvelukeskukseksi on kuitenkin suuri organisaatiomuutos, joka vaikuttaa henkilöstöön. Muutosjohtaminen on tärkeässä asemassa palvelukeskuksen perustamisvaiheessa. Sen takia olisi erityisen tärkeää, että henkilöstö hyväksyy muutoksen palvelukeskukseksi. Muussa tapauksessa palvelukeskuksen tuomia etuja ei päästä hyödyntämään.

Kangasalan kunta halusi keskittää ja yhdenmukaistaa toimintatapojaan muiden kuntien kanssa. Vuoden vaihteessa 2010-2011 Lempäälän, Nokian, Pirkkalan, Ylöjärven ja Kangasalan kuntien oli tarkoitus keskittää palkkahallinto Kangasalle. Henkilöstöhallinto piti keskittää kunnista yhteen palvelukeskukseen. Tämä kuitenkin epäonnistui henkilöstön suuren muutosvastarinnan takia. Henkilöstö ei nähnyt mitään järkevää ja kannattavaa siirrossa, joten kunnilla ei ollut uskallusta viedä hanketta loppuun asti.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia palvelukeskusmuutosta henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstötyytyväisyyskysely tehtiin kolmelle muulle kunnalle, jossa vastaavanlainen palvelukeskusmuutos on jo toteutettu. Tutkimuksessa ei paljasteta kyseisten palvelukeskusten nimiä. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia odotuksia henkilöstöllä oli palvelukeskuksesta, mitä mieltä he nykyään ovat palvelukeskuksesta ja mitä parannettavaa palvelukeskuksessa on. Kysely tehtiin nimettömänä kirjeitse, jotta saatiin mahdollisimman rehelliset vastaukset. Kyselyssä oli sekä monivalintoja että avoimia kysymyksiä. Vastauksista koottiin Kangasalan kunnan johdolle yhteenveto, mitä heidän kannattaa ottaa huomioon palvelukeskusta perustettaessa henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi kyseisille palvelukeskuksille lähetettiin tutkimuksen tulokset.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Yleensä palvelukeskuksia käsittelevissä tutkimuksissa puhutaan siitä, miksi palvelukeskuksia perustetaan. Vähemmän on kiinnitetty huomiota siihen, miten henkilöstö reagoi organisaatiomuutokseen. Organisaatiomuutos voi vaikuttaa suuresti henkilöstön työympäristöön ja työtehtäviin. Varsinkin muutos palvelukeskukseksi on yleensä suuri muutos, johon henkilöstöltä vaaditaan vanhojen totuttujen toimintatapojen uudistamista ja uuden oppimista. Tämä voi aiheuttaa henkilöstössä negatiivisia tunteita ja pahimmassa tapauksessa kaaosta, jos muutosta ei osata johtaa oikein.

Tutkimuksessa tarkastellaan kolmen kunnan taloushallintopalvelujen keskittämistä palvelukeskukseen henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää tältä pohjalta, mitä Kangasalan kunnan kannattaa ottaa huomioon palvelukeskusta perustettaessa.

Tutkimustulosten perusteella palvelukeskusta perustamassa olevat organisaatiot osaavat paremmin varautua ongelmiin, joita palvelukeskus mahdollisesti aiheuttaa. Tällöin ne pystyvät ottamaan ongelmat huomioon jo perustamisvaiheessa. Palvelukeskuksesta tulee tehokas yksikkö, jossa henkilöstö viihtyy. Lisäksi jo olemassa olevat palvelukeskukset voivat tutkimustulosten perusteella kehittää toimintaansa ja tätä kautta lisätä tehokkuutta ja tyytyväisyyttä henkilöstössä.

Tutkimusongelmina on selvittää, miten henkilöstö suhtautui palvelukeskusmuutokseen, mitä mieltä henkilöstö on palvelukeskuksesta, mitä parannettavaa palvelukeskuksessa on ja mitä kannattaa ottaa huomioon palvelukeskusta perustettaessa henkilöstön näkökulmasta. Keskeisiä asiasanoja ovat palvelukeskusmalli, organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen.

## 1.3 Rajaus ja menetelmä

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamista. Ensin kerrotaan organisaatiomuutoksista, koska niitä voidaan jaotella monella eri tavalla. Vähittäinen muutos etenee pehmein askelin, jolloin muutos tapahtuu ajan myötä. Radikaalimuutos

etenee puolestaan rajuihin askelin, jolloin muutos toteutuu nopeasti. On myös muutoksia, joissa organisaatiot lakkaavat olemasta ja niiden toiminnot jatkuvat osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation puitteissa. Näitä muutoksia kutsutaan fuusio-fissioiksi. (Mattila 2007, 15.)

Muutosjohtamisesta puhuttaessa pitää myös ottaa huomioon henkilöstön muutosvastarinta. Muutosvastarinta on henkilöstön ”ase”, jolla he sotivat muutosta vastaan. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä on monenlaisia. Se johtuu useimmiten pelosta. Kansainvälisesti tunnetut teoretikot John Kotter ja Daniel Cohen ovat tunnistaneet haittatekijöitä, joilla on taipumusta pysäyttää alkava muutos. Edward Schein on puolestaan erotellut muutosvastarinnan taustatekijöitä.

Valpola (2004) kertoo kirjassaan ”Organisaatiot yhteen” muutosprosessin eri vaiheista. Muutostarpeen hyväksyminen on perustana koko muutosprosessin käynnistymiselle. Ilman henkilöstön hyväksyntää ensimmäisestä vaiheesta ei päästä eteenpäin. Teoriaosuudessa käsitellään muutosprosessin eri vaiheita ja miten muutoksen pitäisi edetä, jotta se onnistuisi.

Teoriaosuudessa tarkastellaan myös hyvää muutosjohtamista. Hyvä muutosjohtaminen on perustana sille, että henkilöstö saadaan mukaan muutosprosessiin. John Kotterin mukaan loogisten ja analyyttisten viestien sijaan johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin. Voidakseen vedota ihmisten tunteisiin johdon olisi kyettävä astumaan henkilöstön tunnetiloihin. Boyatzisin ja McKeen mielestä johdon on oltava samalla aaltopituudella henkilöstön kanssa. Siihen pääseminen edellyttää organisaation ja sen työntekijöiden kohtuullisen syvällistä tuntemista. (Juuti & Virtanen 2009, 140-143.)

Muutosjohtamisessa on puutteita monissa organisaatioissa. Teoriaosuudessa käsitellään yleisimpiä syitä epäonnistuneeseen muutosjohtamiseen. Kotterin mukaan johdon kyvyttömyys luoda oikeaa kiireellisyyden tuntua on syy, miksi yli puolet organisaatioista epäonnistuu muutosjohtamisessa. Silloin muutos priorisoidaan alas ja se hautautuu. (Mattila 2007, 27.) Lisäksi teoriaosuudessa kerrotaan muutosjohtajan roolista. Muutosjohtajan pitää olla luova ja ongelmia ratkaiseva ideoija, joka viihtyy stressitilanteessa. Silloin muutos toteutuu halutulla tavalla. (Mattila 2007, 33.)

Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita on alettu keskittää kuntien välillä. Kuntien välinen yhteistyö on kuitenkin vielä melko harvinaista. Tutkimuksessa esitellään



erilaiset toimintamallit, miten kunnat ovat keskittäneet talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita.

Erityisesti keskitytään palvelukeskusmalliin. Palvelukeskusmalliin siirtyminen vaatii kunnilta yhteisiä toimintatapoja. Sen toiminta on asiakaslähtöistä ja siitä seuraa tutkitusti useita hyötyjä. Kustannusten alenemisen ja laadun paranemisen vuoksi kunnalle on selkeää etua tuottaa palvelunsa palvelukeskuksen kautta. Palvelusopimus tehdään palvelukeskusta perustettaessa ja se on asiakaskohtainen. (SITRA 2009, 12-17.)

Palvelukeskuksen eri organisaatiotasolle on monia rooleja. Perustamisvaiheessa tärkeimpiä rooleja ovat palvelukeskuksen johtaja, asiakasvastaava ja palvelupäälliköt. Henkilöstön määrä riippuu asiakkaaksi tulevien kuntien määrästä. (SITRA 2009, 41.)

Tutkimuksessa käsitellään myös Kangasalan kunnan palvelukeskuamallia. Kangasalan kunnan palkkasihteereitä, laskentapäällikköä ja henkilöstöjohtajaa haastateltiin ja selvitettiin heidän mielipiteensä palvelukeskuksesta. Haastattelussa saatiin selville, mikä heidän mielestään palvelukeskus on, miksi palvelukeskus piti perustaa, mitä mieltä he ovat palvelukeskuksesta, mikä oli syy, että palvelukeskusta ei perustettu, minkälaisia etuja ja haittoja palvelukeskuksessa olisi, mitkä olisivat tärkeimpiä toiveita, jos palvelukeskus perustettaisiin ja uskovatko he, että nämä toiveet voivat toteutua.

Tutkimus on rajattu asian tarkasteluun henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole selvittää, miten palvelukeskuksia perustetaan tai millä tavalla ne toimivat. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön näkökulmaa palvelukeskusmuutokseen ja sitä, miten palvelukeskus toimii henkilöstön mielestä ennen ja jälkeen muutoksen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä tutkimusta. Tuloksissa käsitellään kolmen palvelukeskuksen vastaukset erikseen. Tuloksissa käytetään keskiarvoja (ka). Ensin tarkastellaan koko organisaation mielipidettä palvelukeskusmuutoksesta (ka) ja toiseksi mitä mieltä henkilöstö on tällä hetkellä palvelukeskuksesta (ka). Sitten tarkastellaan vaikuttaako keskiarvoon henkilöstön ikä, sukupuoli, koulutustausta, asema tai työvuodet organisaatiossa. Arviointiasteikko on 1-5 (1 = huono, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen). Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä paremmin muutos palvelukeskukseksi on onnistunut ja sitä paremmin henkilöstö viihtyy palvelukeskuksessa.

## 2 MUUTOSJOHTAMINEN

### 2.1 Muutos organisaatiossa

”Vanhassa kiinalaisessa kirjoituksessa muutos tarkoittaa sekä uhkaa että mahdollisuutta. Yksi ja sama kirjoitusmerkki kertoo sekä vaarasta että onnesta. Meillä on hyvin ristiriitainen suhde muutokseen. Toisaalta se voi tuoda hyvää, toisaalta emme ehkä pidäkään sen tuloksista. Takaisin lähtörüutuun ei voi palata. Muutos on kuin joki, joka jatkaa virtaamistaan. Seuraavan kerran kun joen tapaa, se on jo eri, siinä virtaa eri vesi, tuuli on muuttanut suuntaansa ja voimaansa, maisemat ympärillä ovat muuttuneet. Sama pätee muutoksessa, sen prosessia ei voi pysäyttää. Muutoksen läpivientiä voi kuitenkin osata. Muutoksessa on tietyt pääpiirteet, jotka kuitenkin toistuvat ja joihin löytyy ratkaisumalleja, jotka useimmiten auttavat.” (Valpola 2004, 29.)

Kangasalan kunta on harkitsemassa muutosta palkanlaskennan keskittämisestä talouspalvelukeskukseen. Sovellettuna Valpolan oivallukseen tässäkin tapauksessa halutaan tutkia ratkaisumallit, joita kolme muuta palvelukeskusta on käyttänyt selvittääkseen muutoksen uhkista.

Organisaatio on sekä itseään korjaava että jatkuvasti muuntuva. Se on aina yksilöllinen, koska se riippuu kulttuurista ja jäsentensä piirteistä. ”Usein puhutaan negatiivisessa sävyssä organisaatioviidakosta, mutta toisin katsottuna juuri viidakko luo organisaatiolle steriilin rakenteen päälle sen erityiset vahvuudet ja heikkoudet, kilpailutekijät” (Mattila 2007, 15).

Organisaatioiden muutoksia voi jaotella monella tavalla. Tässä on kolme perustyyppiä:

- 1) Vähittäinen muutos
- 2) Radikaali muutos
- 3) Fuusio-fissio

(Mattila 2007, 15.)

Vähittäiset pehmeät muutokset tapahtuvat ajan myötä. Rajuin askelin etenevät radikaalit muutokset toteutuvat taas selvinä nykyäksinä. Fuusio-fissiot eli päättyvät rajut

muutokset hajottavat usein organisaation. Silloin organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation puitteissa. (Mattila 2007, 15-17.)

## 2.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan käsitteestä on tullut ”ase”, jolla organisaation ruohonjuuritasoa syyllistetään johdon kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistumisesta. Vastarinnasta syyllistetään työntekijäporrasta ja esimiehiä. Tarkemmassa arvioinnissa on kuitenkin huomattu, että uudistusten suurin este onkin lähempänä huippua oleva johtotaso, jonka jäseniltä muutos tyypillisimmin uhkaa viedä saavutettuja etuja ja etenemismahdollisuuksia. (Mattila 2007, 20.)

Huipun tuntumassa olevan keskijohdon vastarinta on luonnollista, koska organisaatorakenteisiin kohdistuvien uudistusten tavoitteena on lähes aina vähentää väliportaita ja hallintotehtäviä. Sen sijaan alempi työnjohto ja sitä seuraavat väliportaat usein aidosti tukevat muutosta välittämällä ruohonjuuritason tietoa ja kriittisiä terveisiä ylempien tasojen päätöksenteon käyttöön. Tämä osallistumisen halu tulkitaan helposti virheelliseksi vastarinnaksi. (Mattila 2007, 21.)

Suurin osa vastarinnasta lähtee kuitenkin ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista. He ovat lähes aina vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun. Silloin he pääsevät muodostamaan oman käsityksensä muutoksesta vasta, kun johto, keskijohto ja esimiehet jo odottavat ripeän innostunutta toimintaa. (Mattila 2007, 21.)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Väärinkäsitykset, tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä

(Tekijän laajentamana Kosonen & Buhaniemi & Kesäjärvi & Kymäläinen & Lehtonen & Salonen & Tanskanen 1999.)

#### TAULUKKO 1 Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä

Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä voi jaotella monin tavoin. Kattavan kuvan muodostaminen vaatii sekä ryhmän että yksilöiden tason huomioimista. (Mattila 2007, 22.)

Näkemysero on eri asia kuin konflikti muutosvastarintaa arvioitaessa. Näkemyserot ovat rakentavia ja vaativat selvittämistä ja yhteensovittamista. Sen sijaan konfliktitilanteet kääntyvät nopeasti vastarinnaksi. Yhteentörmäyksen syinä voivat olla arvojen erilaisuus, taistelu vallasta ja tiedonsaannin rajoittaminen yhtä hyvin kuin avoimuuden vaatimus tai turvallisuuden kokeminen uhatuksi. (Mattila 2007, 23.)

Kansainvälisesti tunnetuimmat muutosjohtamisen teoreetikot John Kotter ja Daniel Cohen ovat tunnistaneet neljä toisiinsa liittyvää haittatekijää, joilla usein on taipumus pysäyttää alkava muutos:

- 1) Vallitseva itsetyytyväisyys, joka estää näkemästä muutoksen tarvetta ja syytä
- 2) Paikallaan pysyminen, välttely ja itsesuojelu muutosta toteuttaessa
- 3) Pessimistinen asenne, joka vaikuttaa myös muun yhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen
- 4) Avoin kieltäytyminen muuttumasta.

(Mattila 2007, 24.)

Muutosvastarinnan taustatekijöinä voi Edward Scheinin mukaan erotella esimerkiksi selviytymis- ja oppimisahdistuksen. Kun paljastuu, että vanhaan tilanteeseen jääminen tulee aiheuttamaan selvää vahinkoa ja selviytymiseen vaaditaan ponnistelua, syntyy selviytymisahdistus. Sen sijaan oppimisahdistus taas liittyy uuden omaksumista, oppimista ja omia kykyjä kohtaan tunnettuun epäilyyn. Jotta muutos henkilökohtaisella tasolla olisi mahdollinen, pitää selviytymisahdistuksen voittaa oppimisahdistus. (Mattila 2007, 24-25.)

### 2.3 Muutosprosessi

**Muutostarpeen hyväksyminen** on lähtökohta koko muutosprosessin käynnistymiselle. Muutostarve kertoo, muutoksen tarpeellisuudesta, mitä sen avulla saavutetaan, miten se tulee muuttamaan liiketoimintaa ja kilpailua. Muutostarpeen hyväksymisessä esitellään mahdollisuudet ja lähtötilanne. Siinä vaiheessa selkiää liiketoiminnan menestystekijät ja taloudellinen tilanne: kilpailukyky, riittävä tehokkuus, mitä ympäristö tulee vaatimaan

tulevaisuudessa ja niin edelleen. Ihmisten on tunnistettava muuttuvaa tilanne, jotta he voisivat innostua uusista suunnitelmista. Muuten käytäväkeskusteluihin jää paljon ”olisimme hyvin voineet jatkaa niin kuin ennenkin” pohdintaa. Usein tarvitaan yritystalouden, kilpailijatuntemuksen ja toiminnan perusasioiden pikakurssit, jotta muutostarpeen hyväksymisessä päästää eteenpäin. (Valpola 2004, 30.)

**Yhteinen näkemys** antaa perusratkaisut haluttuun tulokseen pääsemiseksi. Siten suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Yhteinen näkemys kohdistaa voimavarat haluttuun muutokseen ja sillä voidaan myös arvioida edistymistä. Kiteytetty näkemys on perustana viesteissä, kun muutoksesta keskustellaan ja toimenpiteitä suunnitellaan. Perusteluita toistetaan moneen kertaan ja niitä hyödynnetään eri ryhmissä. (Valpola 2004, 30.)

**Muutosvoimaa** tarvitaan muutoksen toimeenpanoon. Toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on enemmän, toisissa vähemmän. Esimerkiksi yrityksillä on ollut yrittäjämäinen johto, joka ennakkoluulottomasti ottaa uusia asioita käyttöön. Se on ennenkin onnistunut muutosten hoidossa, joten henkilöstölle on kasvanut vahva luottamus kykyihinsä selviytyä uusissa tilanteissa. Toiset organisaatiot ovat eläneet pitkään samassa vakiintuneessa tilanteessa, eikä henkilöstö ole juuri joutunut kokemaan muutoksia. Toiset organisaatiot ovat olleet taitavia viemään läpi uusia asioita jatkuvan kehittämisen avulla, toiset taas ovat koko historiansa menneet eteenpäin kriisien pakottamana. (Valpola 2004, 31.)

**Ensimmäiset toimenpiteet** ovat tärkeitä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ne kertovat muutoksen ensimmäisen päivän viestien tarkoituksen käytännössä. Viestintä on välttämätöntä. Usein ajatellaan, ettei muutoksista kannata kertoa, jos ne ovat pieniä. Kuitenkin ensimmäiset toimenpiteet osoittavat, että muutosta on ylipäänsä alettu toteuttaa. Ne antavat hitaammin eteneville muutoksille muutosvoimaa ja kertovat, että prosessi ei ole pysähtynyt minnekään. Ensimmäiset toimenpiteet alkavat siitä hetkestä, kun muutoksesta kerrotaan. Alku tarvitsee yleensä muutamia viikkoja tai jopa kuukausia aikaa sulatteluun. (Valpola 2004, 32-33.)

**Ankkurointi käytäntöön** on pitempi, monta vaihetta kestävä. Menee aikaa, ennen kuin uusi muutos on hyväksytty käytäntöön, jossa ei kaivata vanhoja toimintatapoja. Ankkurointivaihe voi kestää muutoksen koosta riippuen jopa useita vuosia. Tarvitaan yksi kokonainen suunnittelujakso, jossa voidaan elää yhdessä läpi niin sanotun

vuosisuunnittelukellon ajan. Siten kertyy yhteistä kokemusta suunnittelun tekemisestä ja tulosten saavuttamisesta. (Valpola 2004, 33-34.)

Muutoksen tuloksena syntyneet uudet yksiköt tarvitsevat yleensä siis vuosien määrätietoisen prosessin, jotta vanhasta päästään irti ja sitoudutaan uuteen. Yritysten yhteen menoa tutkineissa selvityksissä ehdotetaan Valpolan mukaan seuranta-ajaksi nykyisen 2-3 vuoden sijasta kymmentä vuotta. (Valpola 2004, 34.)

Lempäälän, Nokian, Pirkkalan, Ylöjärven ja Kangasalan kuntien palvelukeskusmuutosprosessi ei päässyt ensimmäisestä vaiheesta eteenpäin, koska henkilöstö ei hyväksynyt muutostarvetta.

## 2.4 Hyvä muutosjohtaminen

Selkeää menestysreseptiä organisaatiomuutoksen toteuttamiselle ei ole, koska kaikki riippuu kunkin organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista ja sen kehittämisendynamiikasta. (Juuti & Virtanen 2009, 140.)

Kuuluisa johtamistutkija John Kotter kertoo muutoksen johtamista käsittelevässä kirjassaan *The Heart of Change* (2002) monissa tutkimuksissa todetusta tuloksesta: organisaatiomuutos ei synny analyysien ja raporttien tai loogisten analyysien seurauksena. (Juuti & Virtanen 2009, 140-142.)

John Kotterin mukaan loogisten ja analyttisten viestien sijaan johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin. Muutos ihmisten käyttäytymisessä ei etene analysoi – ajattele – muutu – kaavaan, vaan havaitse – koe (tunteiden tasolla) – muutu – kaavan mukaan. Johto voi esittää henkilöstölle esimerkkejä epäonnistumisista. Näillä toimenpiteillä herätetään henkilöstön mielenkiinto, jolloin se on avoin uusille näkemyksille. Kun ihminen tuntee, ettei nykyinen tilanne ole tyydyttävä, hän alkaa muuttaa käyttäytymistään. Toisin sanoen kyse on innoittamisesta ja mahdollisuuksien osoittamisesta. (Juuti & Virtanen 2009, 140-142.)

Voidakseen vedota ihmisten tunteisiin on johdon kyettävä asettumaan henkilöstön tunnetiloihin. Johdon on tunnettava henkilöstönsä kokemusilmapiiri ja kyettävä myötäeläen asettumaan henkilöstön tilanteeseen. Johto joutuu toimimaan tunteiden siirron välineenä, jolloin johdon on otettava vastaan henkilöstön kielteisiä ja jopa epärealistisia tunteita aina tunteiden huojentumiseen (muutoksen loppuunsaattamiseen) asti. ( Juuti & Virtanen 2009, 140-142.)

Boyatzisin ja McKeen (2005) mielestä johdon on oltava samalla aaltopituudella henkilöstön kanssa. Johdon on oltava sinut itsensä kanssa voidakseen olla samalla aaltopituudella henkilöstön kanssa. Siihen pääseminen edellyttää organisaation ja sen työntekijöiden kohtuullisen syvällistä tuntemista. Organisaation koon kasvaessa tämä on vaikeampaa. Johdon tulisi pyrkiä edistämään muiden hyvää. Johtamisen eettisyyteen liittyvät keskeisesti luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden sekä rehellisyyden että aitouden teemat. ( Juuti & Virtanen 2009, 143.)

Luottamus, rehellisyys ja aitous ovat keskenään vuorovaikutussuhteessa. Jos henkilö ei tunnista omia tunteitaan tai kieltää omat tunteensa, hän voi vaikuttaa epäluotettavalta. Sen sijaan aito ja rehellinen henkilö herättää luottamusta. Jos on itselleen ja muille rehellinen ja aito niin kykenee oikeudenmukaisuuteen, sellainen ei vaihda mielipiteitään tilanteiden mukaan, vaan tavoittelee jotakin hyvää itseään suurempaa asiaa. Johtamisen päämäärä ja palvelutehtävä on ympäröivän yhteiskunnan ja johdettavan yhteisön kannalta eettinen kysymys. (Juuti & Virtanen 2009, 143.)

Väliyhteenvetona voi todeta, että *”hyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä yhteisön perustehtävän suuntaan. Hyvä johtaja on siis samalla aaltopituudella muiden ihmisten ajatusten ja tunteiden kanssa sekä työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohden työyhteisön perustehtävää.”* (Juuti & Virtanen 2009, 143.)



## 2.5 Muutosjohtamisen puute

Muutosvastarintaa edeltää usein epäonnistunut johtaminen. Johto saa tietää vastustuksesta viiveellä, jolloin ilmiöt ovat ehtineet kerätä voimaa ja vaikuttaa jo kauemmin pinnan alla. Muutosvastarinnan rakenne muistuttaa jäävuoren rakennetta: vain huippu on näkyvässä, suurin massa on näkymättömissä ja on muodoltaan vaikea hahmottaa. Johdon on muistettava, että vastarinta voi olla laajempaa kuin minkä se näkee tai saa kuulla. (Mattila 2007, 26.)

John Kotterin mielestä neljä yleisintä virhettä johtamisessa ovat:

- Johdon kyvyttömyys luoda oikeaa kiireellisyyden tuntua, jolloin muutos priorisoidaan alas ja se hautautuu.
- Johto ei onnistu viestimään selvästi ja antamaan itse esimerkkiä.
- Muutosta ei malteta viedä loppuun asti, vaan ponnistelut lopetetaan heti ensimmäisten myönteisten merkkien näkyessä.
- Johto kuvittelee näkevänsä vastarintaa väärissä paikoissa.

(Mattila 2007, 27.)

Kotterin mukaan johdon kyvyttömyys luoda oikeaa kiireellisyyden tuntua on syy, miksi yli puolet organisaatioista epäonnistuu muutosjohtamisessa. Jos muutos koetaan tarpeettomaksi, organisaation jäsenet keksivät monta syytä viivyttää ja vältellä sitä. (Mattila 2007, 27.)

Muutosjohtaminen ja muutoksen projektijohtaminen ovat eri asiat. Muutosjohtaminen on organisaation pehmeitä osatehtäviä, viestintää ja henkilöstövoimavarojen johtamista. Muutoksen projektijohtaminen puolestaan on kovia, taloudellisia ja operatiivisia osatehtäviä. Epäonnistuminen voisi johtua jopa kokonaan kehnosta ”pehmeästä” muutosjohtamisesta tai vaihtoehtoisesti täysin kehitysprojektin heikkouksista, vaikka toinen osa-alue onnistuisi täydellisesti. Hyvässä muutosjohtamisessa on sekä ”pehmeää” muutosjohtamista että ”kovaa” projektijohtamista. Väärä painotus jompaankumpaan voi aiheuttaa epäonnistumisen. (Mattila 2007, 27-28.)

## 2.6 Muutosjohtajan rooli

Muutosjohtajan tärkeimpiä rooleja ovat luova ja ongelmia ratkaiseva ideoija sekä dynaaminen, stressitilanteessa viihtyvä ja kilpailullinen vauhdittaja. Tiimistä pitää löytyä suunnitelmien toteuttamiseen ja verkostoitumiseen suuntautunut välineiden etsijä sekä päätöksentekoa edistävä, delegoiva ja tavoitteita asettava koordinaattori. (Mattila 2007, 33.)

	<b>Yhteinen näkemys tavoitetilasta (+)</b>	<b>Erimielisyys tavoitetilasta</b>
<b>Yhteinen näkemys käytettävistä keinoista (+)</b>	Kulttuuri tukee muutosta (++)	Muutos hallinnoimalla (+/-)
<b>Erimielisyys käytettävistä keinoista (-)</b>	Muutos suuntaa näyttämällä ja sitouttamalla (+/-)	Muutos toteutuu pakottamalla (--)

TAULUKKO 2 Mahdollisuus muutoksen johtamiseen yhteisymmärryksessä

Taulukon mukaan, jos esimiehellä ja työntekijällä on yhteinen näkemys tavoitetilasta ja käytettävistä keinoista, ollaan ihannetilanteessa, jolloin kulttuuri tukee muutosta (ruutu 1). Jos henkilöstön välillä on erimielisyys tavoitetilasta, mutta yhteinen näkemys käytettävistä keinoista, niin silloin muutos toteutuu hallinnoimalla (ruutu 2). Kun työyhteisössä vallitsee yhteinen näkemys tavoitetilasta, mutta erimielisyys käytettävistä keinoista, muutos toteutuu suuntaa näyttämällä (ruutu 3). Kun sekä tavoitetilasta että käytettävistä olevista keinoista ollaan eri mieltä, muutos joudutaan toteuttamaan pakottamalla (ruutu 4). (Mattila 2007, 33.)

Jalava ja Uhinki ovat pohtineet pakon käyttöä muutosjohtamisessa. Heidän mukaansa pakon käyttäminen voi tuntua houkuttavalta vaihtoehdolta sen nopeuden ja tehokkuuden vuoksi. Pakon käytöstä on kuitenkin haittoja. Ensinnäkin se heikentää ilmapiiriä ja

vähentää luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. Toiseksi pakottamisen jälkeen keskustelun ja sopimisen edellytykset heikkenevät pitkäksi ajaksi luottamuspulan vuoksi. Lisäksi toisella osapuolella on käytössään aina myös se vaihtoehto, jota pakon käyttäjä ei toivo: taipumattomuus kaiken uhallakin. Pakon käytön seurauksia voidaan kuitenkin lieventää työntekijöiden kuuntelemisella. Henkilöstön on helpompi sopeutua muutokseen, kun sitä on kuunneltu, kunhan esimies perustelee toimenpiteet laajemmasta näkökulmasta. (Jalava & Uhinki 2007, 85.)

Mattilan mukaan muutostilanteet lisäävät myös johdon ja esimiesten vaihtuvuutta ja tarjoavat tilaisuuksia uusille kyvyille. Joskus organisaatiot turvautuvat vaikeissa tilanteissa täydellisiin jokereihin ja nostavat aggressiivisia tulokkaita keskeisiin rooleihin näyttämään kyntensä ja ohittamaan vallitsevan kulttuurin aiheuttamia vastuksia. Toisinaan tämä tuottaakin huikeita menestystarinoita. Silti johdon on muistettava harkita tarkkaan esimiesvalintaa, vaikka olisi kiire. (Mattila 2007, 34.)

### 3 PALVELUKESKUKSET

#### 3.1 Yleisimmät toimintamallit

Toimintaympäristön hajanaisuus ja laajuus ovat ominaista Suomen kunnille. Kuntia on 348, jotka ovat kooltaan ja lähtökohdiltaan hyvin erilaisia. Kuntayhtymiä on syyskuun 2009 tietojen mukaan noin 190. Näistä merkittävimpiä ovat 19 maakuntien liittoa, 20 sairaanhoitopiiriä, 37 kansanterveystyön kuntayhtymää, 16 erityishuoltoapiirien kuntayhtymää ja 48 koulutuskuntayhtymää. Lisäksi kunnat omistavat liikelaitoksia ja yhteisöjä. (SITRA 2009, 11.)

Kuntien välinen yhteistyö on vielä melko harvinaista talous- ja henkilöstöhallinnon osalta. Käytännöt ja toimintaperiaatteet ovat hajanaisia ja ne on toteutettu useilla eri malleilla. Alla olevassa taulukossa kuvataan yleisimmät toimintamallit. (SITRA 2009, 11.)

	<b>Toimintamalli</b>	<b>Tyypillinen ympäristö</b>
1	Hajautettuna tai osana kunnan yleishallintoa yleishallintoa	Pienet kunnat
2	Kunnan oma palvelukeskus sisäisenä yksikkönä tai liikelaitoksena	Suuret kunnat, osa keskisuurista kunnista ja kuntayhtymistä
3	Yhteisesti muiden kuntien/kuntayhtymien kanssa omistettuna palvelukeskusyhtiönä	Noin kymmenen osakeyhtiötä tuottaa palveluja keskisuurissa ja pienissä kunnissa ja kuntayhtymissä
4	Ulkoistettuna kaupalliselle markkina-toimijalle, kuten tilitoimistolle	Kuntakonserniin kuuluvat osakeyhtiöt, myös muutamat peruskunnat

#### TAULUKKO 3 Yhteenveto talous- ja henkilöstöhallinnon toimintamalleista kunnissa

Suuret kunnat ja osa keskisuurista kunnista ovat perustaneet omia talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksia palvelemaan kuntia. Lisäksi erityisesti keskisuuret kaupungit ovat perustaneet seudullisia palvelukeskusyhtiöitä. Niissä

keskisuuri kaupunki on pääomistaja ja muita omistajia ja asiakkaita ovat lähiseudun kunnat. Yleensä palvelukeskusmallista saadut kokemukset ovat olleet positiivisia. (SITRA 2009, 3.)

### 3.2 Palvelukeskusmalli

Palvelukeskusmalliin siirtyminen vaatii yhteisten toimintaperiaatteiden laatimista. Tehokkaalle johtamiselle perustana on laadukas ja ajantasainen informaatio. Kuntien tunnuslukujen vertaamisen keskenään mahdollistavat yhtenäiset laskentakäytännöt. Palvelutuotantoa tehostavat ja kustannuksia alentavat järjestelmien yhdenmukaistaminen, palvelujen tuotteistus ja investointien keskittäminen. Työnjako on selkeä palvelukeskusmallissa. Asiakas voi keskittyä ydintoimintaansa, kun palvelukeskus vastaa talous- ja henkilöstöhallinnosta. Palvelukeskus tuottaa myös informaatiota ja raportteja, jotka tukevat johtamista ja päätöksentekoa. (SITRA 2009, 12.)

Palvelukeskuksen toiminnan kehittäminen on asiakaslähtöistä. On helpompi pitää tiedot ajan tasalla ja vertailla niitä. Analyysien laatu paranee huomattavasti. Jos myös asiakkaiden ydintoiminnot tuotteistetaan yhtenäisellä tavalla, niin saadaan palvelukeskuksesta suurimmat hyödyt. (SITRA 2009, 17.)

Palvelukeskusmallista seuraa tutkitusti useita hyötyjä. BearingPointin eurooppalaisen tutkimuksen mukaan palvelukeskusmalliin siirtyneet organisaatiot ovat saavuttaneet toiminnassaan selvää parannusta. Yhtenäiset toimintatavat, alemmat kustannukset ja parhaiden käytäntöjen poiminta on parantunut lähes jokaisessa tutkitussa organisaatiossa. Yli puolet tutkituista organisaatioista on ilmoittanut työn tuottavuuden kasvaneen ja tiedon laadun ja saatavuuden parantuneen. Myös työntekijöiden osaaminen on lisääntynyt. Lisäksi yhteistoiminta ja sisäinen asiakastyytyväisyys on pysynyt yhtä hyvänä tai parantunut entisestä. (SITRA 2009, 13-14.)

Palvelukeskustoiminnassa volyymien kasvaessa pystytään hyödyntämään mittakaavaetuja. On helpompi ylläpitää henkilöstön sijaisuusjärjestelyä ja osaamistasoa. Palvelukeskuksessa keskitetään järjestelmäratkaisut ja niiden kehittäminen. Kustannusten alenemisen ja laadun paranemisen vuoksi kunnalle on selkeää etua tuottaa palvelunsa palvelukeskuksen kautta. (SITRA 2009, 43.)

Palvelukeskuksessa työntekijöiden on mahdollista erikoistua taloushallinnon eri osa-alueisiin, jolloin saadaan käyttöön syvempää osaamista. Palvelukeskus tarjoaa henkilöstölle paremmat mahdollisuudet urakehitykseen. (Lahti & Salminen 2008, 174).

Palvelukeskuksen tarjoamien palveluiden tulee olla kustannustehokkaita ja vaivattomia hankkia. Palvelutason tulee säilyä ja kunnilla tulee olla mahdollisuus siirtää kunnan omaa henkilöstöä tuottamaan ydinpalveluita. Kunnilla on tarve hakea rakenteellisia muutoksia palveluiden järjestämis- ja tuotantotapoihin julkisten menojen kasvun hillitsemiseksi. Kuntien yhteispalveluja kehitetään talous- ja henkilöstöhallinnossa, mutta myös hankinnoissa, tietotekniikassa ja muissa palvelutuotantoa tukevissa tehtävissä. Kuntien kiristynyt taloudellinen tilanne ja suurten ikäluokkien eläköityminen vaativat uudistusta talous- ja henkilöstöhallinnossa. Toiminnan tehostaminen on tärkeä keino kuntalaisten palveluiden tason pitämiseksi vähintään nykyisellä tasolla. (SITRA 2009, 23-24.)

Työpaikkojen merkittävä siirtyminen maantieteellisesti kauas kunnasta voi olla vaikeasti perusteltavissa kunnan päätöksentekojärjestelmille. Kuntien talous- ja henkilöstöpalveluissa toimivaa henkilöstöä on vaikea sijoittaa muualle kuntaan, koska kuntien työvoiman tarve ei kohdistu toimistohenkilöstöön eikä heitä välttämättä ole helppo uudelleenkouluttaa muihin työtehtäviin. Paikallisen päätöksenteon taustalla vaikuttaa ”kirjoittamaton sääntö” siitä, että henkilöstömuutoksia tai –vähennyksiä pyritään välttämään, mikä palvelukeskukseen siirtymisen yhteydessä voi pahimmillaan johtaa tuplaresursointiin. (SITRA 2009, 25.)

Yhtenäisen mallin periaate ei ole yhtä helppo toteuttaa kunnalle kuin yritykselle tai valtiohallinnolle, koska kunnan asema on itsenäinen ja rakenne monimuotoinen. Sen vuoksi kunta-asiakkailta on hyvin erilaisia tarpeita. Kunnilla on omat kunnalliset työ- ja virkaehtosopimukset, jotka poikkeavat yksityisten alojen työehtosopimuksista. (SITRA 2009, 26.)

Kunnat ovat perustaneet kolmenlaisia palvelukeskusyhtiöitä. Keskisuuri kaupunki voi olla palvelukeskusyhtiön enemmistöomistaja ja lähiseudun kuntia ja kuntayhtymiä voi olla muina omistajina ja asiakkaina. Toisena liiketoimintamallina palvelukeskukselle on yksittäinen kunnan yksikkö tai liikelaitos, joka myy lähiseudun kunnille talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja. Kolmas malli on kuntayhtymä, joka tuottaa

jäsenkunnilleen muiden palvelujen ohessa myös talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut. (SITRA 2009, 29-30.)

Palvelusopimukset tehdään palvelukeskusta perustettaessa. Palvelusopimuksessa kunkin asiakkaan ostama palvelukokonaisuus kuvaillaan. Niitä tarkennetaan säännöllisesti kerran vuodessa käytävissä sopimusneuvotteluissa. Palvelusopimukset ovat asiakaskohtaisia. (SITRA 2009, 52.)

### 3.3 Palvelukeskuksen roolit

Palvelukeskuksen eri organisaatiotasolla on monia rooleja. Valvontaryhmä, jossa on mukana asiakkaiden edustus kokoontuu säännöllisesti kuukausittain tai muutaman kuukauden välein kehittämään palvelukeskuksen toimintaa. Palvelukeskuksen johtajalla on vastuu palvelukeskuksen toiminnan kehittämisestä ja tuloksellisuudesta. Johtajan tukena on palvelukeskuksen johtoryhmä. Palvelupäällikkö vastaa toiminnan tehokkuudesta, käytäntöjen yhtenäisyydestä, huolehtii henkilöstön resursoinnista ja tiimien tasapuolisesta kohtelusta. Taloushallinnolle on yksi palvelupäällikkö ja henkilöstöhallinnolle toinen. Kehittämispäälliköllä on erillinen kehittämisvastuu. Asiakasvastaava käsittelee palvelusopimusasiat, mahdolliset ongelmatilanteet tai asiakaspalautteeseen ja muuhun yleiseen asiakkuuden hoitoon liittyvät kysymykset. Tiimiesimies toimii käytännön työnjohtajana ja lähiesimiehenä tiimensä jäsenille. Tiimin jäsenet vastaavat työn päivittäisestä toteuttamisesta. Muita palvelukeskuksen rooleja ovat esimerkiksi sihteeri, palvelukeskuksen controller ja tietojärjestelmien pääkäyttäjät. (SITRA 2009, 40-41)

Palvelukeskuksen perustamisvaiheessa tärkeimmissä rooleissa ovat palvelukeskuksen johtaja, asiakasvastaava ja palvelupäälliköt, joiden tulee olla mukana hankkeessa jo ennen varsinaisen palvelukeskustoiminnan aloittamista. Toiminnan kehittäminen, yhteydenpito asiakkaisiin, tiimien rekrytoinnit ja toimitilavalmistelut aloitetaan hyvissä ajoin. Henkilöstön määrä on riippuvainen asiakkaaksi tulevien kuntien lukumäärästä, koosta ja monimuotoisuudesta. (SITRA 2009, 41.)

## 4 KANGASALAN KUNNAN PALVELUKESKUSMALLI

### 4.1 Palvelukeskushanke

Lempäälän, Nokian, Pirkkalan, Ylöjärven ja Kangasalan kuntien oli tarkoitus perustaa henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Tavoitteena oli keskittää näiden kuntien palkkasihteerit yhteen yksikköön Kangasalle. Palvelukeskus piti perustaa vuoden vaihteessa 2010-2011, mutta palvelukeskusprojekti keskeytettiin henkilöstön suuren muutosvastarinnan takia. Henkilöstö vastusti suuresti muutosta palvelukeskukseksi, joten kunnilla ei riittänyt uskallusta palvelukeskusmallin toteuttamiseen.

Kangasalan kunnan palkkasihteereitä, laskentapäällikköä ja henkilöstöjohtajaa haastateltiin ja selvitettiin heidän mielipiteitänsä palvelukeskusmallista. Jokaista haastateltiin yksitellen ja apuna oli seitsemän kysymyksen runko. Kyselyssä selvitettiin, mikä heidän mielestään palvelukeskus on, miksi palvelukeskus piti perustaa, mitä mieltä he ovat palvelukeskuksesta, mikä oli syy, että palvelukeskusta ei perustettu, minkälaisia etuja ja haittoja palvelukeskuksessa olisi, mitkä olisivat tärkeimpiä toiveita, jos palvelukeskus perustettaisiin ja uskovatko he, että nämä toiveet voivat toteutua. Haastattelukysymysten runko on liitteissä.

### 4.2 Mikä on palvelukeskus?

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, mikä palvelukeskus on. Palkkasihteereiden mielestä palvelukeskus on palkanlaskennan tilitoimisto, johon on kerätty isompi joukko osaajia. Palvelukeskusta voisi pitää myös yhtenäistettynä organisaationa. Sitä voisi kutsua myös monen kunnan yhteiseksi yksiköksi. Voisi sanoa, että nykyään ollaan ”museotavaraa”. Palvelukeskus olisi täydellinen kulttuurimuutos ja sitä voisi pitää enemmän ”nuorten juttuna”.



Palkkasihteereiden mielestä palvelukeskuksessa työtehtävät olisivat yksipuolistuneet. Ei olisi niin sanottua ”omaa työtä”, koska kaikki olisivat kaikkien yhteistä. Nykyään on paljon laajemmat työnkuvat. Työtehtävien yksipuolistumista voisi pitää uhkakuvana. Huonoa olisi ollut myös se, että tarkkuus työssä olisi kärsinyt ja virheiden läpimenolla olisi suurempi todennäköisyys, koska työmäärä olisi ollut niin suuri.

Palvelukeskuksessa työtehtävät olisivat muuttuneet myös alueittain. Palkansaajien määrät olisivat kasvaneet, jolloin palkkasihteerit olisivat saaneet keskittyä tiettyyn alueeseen. Positiivinen asia olisi, että tietotaito olisi yhdessä paikassa, jolloin tuki löytyisi helpommin. Pääkäyttäjä olisi saanut enemmän vastuuta palvelukeskuksen myötä.

Laskentapäällikön ja henkilöstöjohtajan mielestä palvelukeskus selkeyttää prosesseja. Se tarkoittaisi rajapintaa asiakkaan kanssa siitä, mitä kukakin tekee. Nykyisin kehyskuntien välillä työnjako on hyvin erilainen. Esimerkiksi Kangasalan kunnalla palkkasihteeri hoitaa eläkeasiat, mutta jossain muussa kunnassa sitä hoitaa henkilö osana omaa työkuvaansa. Palvelukeskuksen myötä rajapinnat selkiytyisivät. Palvelukeskus toisi myös kustannusten läpinäkyvyyttä, jolloin kustannuksia voitaisiin vertailla yksityisiin toimijoihin. Palvelukeskus tarjoaisi palkanlaskentapalveluiden lisäksi neuvontaa, Populus-ohjelmakoulutusta ja raportointia tarpeen mukaan.

#### 4.3 Palvelukeskuksen perustamisen syyt

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, miksi palvelukeskus piti vastaajan käsityksen mukaan perustaa. Suurin osa palkkasihteereistä oli sitä mieltä, että palvelukeskus piti perustaa säästösyistä. Erityisesti tarkoitettiin pitkän tähtäimen kustannussäästöjä, koska alussa olisi ollut suuret kustannukset. Kunta ajattelee kustannussäästöjä, mutta sitä osa palkkasihteereistä ei ymmärtänyt, koska kuitenkin palvelukeskuksessa olisi samat työt. He pitivät suurimpana syynä henkilöstön ikääntymistä. Muita syitä palvelukeskuksen perustamiseen olisi ollut helpompi sijaistaminen, ohjelmien yhtenäistäminen ja tietotaito yhdessä paikassa. Ensin kuitenkin kuntien väliset toimintatavat olisi yhtenäistettävä, jotta palvelukeskus toimisi.

Laskentapäällikön ja henkilöstöjohtajan mielestä palvelukeskuksen perustamisen lähtökohtana oli, että haluttiin yhtenäisyyttä toimintatapoihin ja ohjelmat toimimaan tehokkaammin. Lisäksi tavoitteina olivat synergiaedut, kustannustehokkuus pitkällä aikavälillä, sijaisjärjestelyjen helpottaminen, työntekijöiden erikoistuminen, vertaistuki ja palkanlaskentaohjelma Populuksen kehittäminen.

#### 4.4 Palvelukeskusmuutokseen suhtautuminen

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin, mitä mieltä palvelukeskuksesta oltiin. Palkkasihteereiden mielestä palvelukeskuksessa olisi ollut sekä hyvää että huonoa. Sijainti ei ollut reilu muihin kuntiin nähden. Työilmapiirissä olisi tullut ongelmia, koska kaikki eivät olleet halukkaita tulemaan palvelukeskukseen Kangasalle. Kangasalan kunnan palkkasihteereille paikka olisi ollut hyvä, mutta työilmapiirin kannalta esimerkiksi Tampere olisi ollut parempi paikka palvelukeskukselle. Palvelukeskus tuntui hurjalta ajatukselta, koska pelättiin että ”ohjat eivät pysyisi käsissä”, jolloin kukaan ei tiedä mistään mitään ja kaikki hoitaa kaikkea. Toisaalta uutta odotettiin myös innokkaasti. Osan mielestä olisi ollut mielenkiintoista nähdä, mitä palvelukeskuksesta olisi tullut. Palvelukeskuksen tehokkuuden vuoksi siihen suhtauduttiin myös positiivisesti.

Palkkasihteerit uskovat, että palvelukeskus on vielä tulevaisuudessa mahdollinen, ellei jopa palkanlaskentaa ulkoisteta, koska kunnalle on kallista pitää omaa yksikköä. Ennen kuin palvelukeskusta perustettaisiin olisi esimiesten opeteltava käyttämään ohjelmaa, koska henkilökohtainen asiakaspalvelu vähenisi. Tulevaisuudessa palveluajattelun muutos tulee ja palvelukeskukseen ollaan menossa, koska näin ei voi kuitenkaan jatkaa pitkään. Palvelukeskuksen perustamiseen tarvitsisi vähintään pari vuotta aikaa. Heti kuitenkaan palvelukeskuksesta ei olisi ollut hyötyä, mutta ehkä muutaman vuoden päästä siitä olisi saanut jotain säästöjä. Henkilökohtaisesti osa oli tyytyväinen pienestä viiveestä, mutta uskovat silti palvelukeskuksen tulevan tulevaisuudessa. Silloin ollaan ”kolme ensimmäistä kuukautta hukassa”. Erään palkkasihteerin mielestä ehkä

tulevaisuudessa ei tarvita fyysistä paikkaa palvelukeskukselle. Ehkä teknologia kehittyy ja päästään jopa kotona töitä tekemään.

Laskentapäällikön ja henkilöstöjohtajan mielestä palvelukeskus olisi hyvä idea. Se on tulevaisuudessa mahdollinen, mutta pitemmällä aikavälillä.

#### 4.4 Palvelukeskushankkeen epäonnistuminen

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin syitä, miksi palvelukeskusta ei perustettu. Palkkasihteereiden mielestä suurin syy oli henkilöstön vastarinta. Suurimpana syynä henkilöstön vastarintaan pidettiin palvelukeskuksen sijaintia. Muiden kuntien palkkasihteereiden työmatka olisi kasvanut suuresti ja kestänyt 2 tuntia tulla linja-autolla Kangasalle töihin. Erään palkkasihteerin mielestä palvelukeskusprojekti olisi toteutunut, jos paikaksi olisi tullut Tampere, jolloin kaikilla olisi ollut yhtä pitkä työmatka. Myös tilat olisivat olleet Kangasalla liian pienet uudessa palvelukeskuksessa.

Palkkasihteereiden mielestä muutoksen aikataulu oli liian kiireinen. Mikään ei olisi ehtinyt valmiiksi ja väkisin tehtynä palvelukeskuksesta olisi syntynyt katastrofi. Osan mielestä muutosprosessi eteni liian nopeasti huonon aikataulutuksen vuoksi. Toisesta näkökulmasta ajatellen osan mielestä muutosprosessi eteni taas liian hitaasti, koska asioita ei olisi saatu vuoden kuluessa siihen malliin, että palvelukeskus olisi ollut valmis aloittamaan toimintansa.

Joidenkin mielestä tiedon saannissa oli ongelmia ja toisten mielestä tieto kulki hyvin johdolta työntekijöille. Osan mielestä tieto ei tullut projektipäälliköltä työntekijöille. Esimerkiksi koulutuspäivät oli sellainen asia, joista työntekijöille unohdettiin tiedottaa. Tiedon saanti kulki ”sfääreissä”, jolloin se ei tullut palkanlaskijan tietoon. Osan mielestä työntekijöiden informointiin panostettiin ja se hoidettiin erittäin ammattitaitoisesti. Osa pohti myös tiedon laatua, mitä he saivat esimiehiltä. Kentältä kuului huhuja, jotka olivat ristiriidassa esimiehen tiedottamisen kanssa.

Palkkasihteereiden mielestä työntekijöiden toiveita ei suuresti otettu huomioon palvelukeskusta perustettaessa, koska palvelukeskuksen sijainti ei ollut se mitä

ehdotettiin. Lisäksi parkkipaikkojen ja aikataulun suhteen ei kuunneltu työntekijöitä. Työntekijöitä haastateltiin kuitenkin joka mutkassa ja kokouksissa pääsi mielipiteensä ilmaisemaan. Osan mielestä joidenkin mielipidettä kysyttiin, mutta ei kaikkien. Muiden kuntien työntekijöitä kuunneltiin, koska palvelukeskusta ei perustettu.

Laskentapäällikön mielestä henkilökunta ei ollut tarpeeksi mukana prosessissa ja tiedottaminen oli osin puutteellista. Henkilöstöjohtajan mielestä Populus-ohjelman käyttöönottoprosessi oli raskas ja se vaikutti paljon palkanlaskijoiden töihin. Aika ei ollut tarpeeksi kypsä palvelukeskukselle. Myös palvelukeskuksen sijainti herätti henkilöstössä keskustelua.

#### 4.5 Palvelukeskuksen edut ja haitat

Viidennessä kysymyksessä pohdittiin palvelukeskuksen etuja ja haittoja. Palkkasihteereiden mielestä palvelukeskuksessa olisi ollut enemmän saman alan osaajia TES-tasolla, jolloin tietotaito olisi ollut yhdessä paikassa. Palvelukeskuksesta olisi saanut myös energiaetuja. Tiimityöskentely olisi ollut uutta ja kiinnostavaa. Työtehtävien järjestely, sijaistaminen ja joustavat työolosuhteet olisivat olleet palvelukeskuksen etuja. Etuna pidettiin lisäksi sitä, että olisi tullut yhteinen käytäntö asioiden hoidossa kuntien välillä. Ohjelma olisi palvelut paremmin, koska enemmän tietoa olisi saatu edullisemmin ohjelman kehityksen myötä.

Haittana olisi ollut huono työilmapiiri henkilöstön vastustuksen takia. Myös suuri naisten määrä olisi saattanut vaikuttaa työilmapiiriin negatiivisesti. Henkilökemiat tiimityössä voisivat olla myös haitaksi (kuka pystyy työskentelemään kenenkin kanssa). Tilat olisivat olleet todella pienet ja ahtaat. Toimimaton ohjelma olisi tuonut ongelmia. Työnkuvan määrittäminen olisi voinut jäädä epäselväksi suuren henkilöstömäärän vuoksi. Työtehtävät eivät olisi olleet niin monipuolisia. Osan mielestä palvelukeskus ei olisi niin joustava kuin nykyinen systeemi. Osa palkkasihteereistä oli kuullut ystäviensä palvelukeskuskokemuksia, jonka seurauksena liian suuret tehokkuusvaatimukset olisivat suuri haitta.

Laskentapäällikön mielestä alussa organisaatiot olisivat sekaisin. Kunnissa mietittäisiin, kuka tekisi mitä ja miten esimies pärjäisi, koska palkkasihteereitä ei enää olisi paikan päällä. Henkilöstöjohtajan mielestä palvelukeskuksessa ei ole varsinaisesti haittoja. Hallitulla ja hyvin suunnitellulla muutosprosessilla palvelukeskus olisi lähtenyt hyvin käyntiin.

Henkilöstöjohtajan mielestä synergiaetujen lisäksi palvelukeskuksessa pääkäyttäjän osaamisen kehittäminen ja resursointi pystyttäisiin paremmin huomioimaan. Myös ylipäänsä henkilöstön osaaminen pystyttäisiin keskittämään ja vahvistamaan palvelukeskuksessa.

#### 4.6 Henkilöstön toiveita palvelukeskuksen perustamisesta

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin henkilöstön toiveita palvelukeskuksen perustamisesta. Palkkasihteereiden mielestä tärkeimpiä toiveita olisi rauhallinen aikataulu ja palkkojen harmonisointi. Perustamisprosessissa johdon pitäisi tehdä enemmän yhdessä henkilöstön kanssa, ettei tulisi pakottamisen tarvetta. Osan mielestä palvelukeskus pitäisi perustaa Kangasalle ja osan mielestä keskelle kuntia. Työmäärän pitäisi olla tasapuolinen, työn tulisi olla mielenkiintoinen ja työtehtävät selkeitä. Riittävä aikataulutus olisi myös tarpeen. Tärkeätä olisi hyvät joustomahdollisuudet, kiinnostunut työtiimi ja hyvä esimies. Henkilökuntaa pitäisi olla riittävästi ja rajapintojen pitäisi olla tarkat (kenellä vastuu missäkin vaiheessa). Täytyisi olla myös hyvät työskentelyolosuhteet, jolloin olisi työrauha ja mielellään omat työhuoneet. Kaikilla olisi tarkat erityisosaamisalueet, jolloin tiimeillä olisi omat vastuualueensa.

Laskentapäällikön ja henkilöstöjohtajan mielestä tärkeimpiä toiveita olisivat selkeät rajapinnat, hyvä ja oikein mitoitettu henkilöstö ja hyvä palvelusopimus. Muutosprosessi, jota jo käytiin, antoi hyvän pohjan palvelukeskusmallille, koska kunnat ovat vieneet eteenpäin käytäntöjä ja seminaareissa on pohdittu toimintatapojen kehittämistä. Muutosseminaari oli hyvä päätös tälle prosessille. Tärkeintä olisi, että nykyiset palkkasihteerit olisivat kiinnostuneita ja motivoituneita siirtymään palvelukeskukseen ja että palvelukeskuksen organisaatiomalli olisi lähellä kuntia.

Silloin palvelukeskus olisi kustannustehokas, yhteistoiminta toimisi hyvin ja se olisi helposti ohjailtavissa.

Viimeisessä kysymyksessä selvitettiin uskooko henkilöstö, että toiveet toteutuisivat palvelukeskuksessa. Palkkasihteerit uskovat, että kyllä työnantaja nämä toiveet pystyy toteuttamaan, jos vaan haluaa. Toisaalta jos koko henkilöstön toiveita yritetään toteuttaa, niin se ei onnistuisi. Tärkeätä olisi, että vetäjä olisi sellainen, joka saa ihmiset innostumaan. Jos palvelukeskusta lähdetään toteuttamaan huteralta pohjalta, niin siitä ei tule yhtään mitään. Työnantajan olisi otettava työntekijöiden toiveet huomioon. Myös esimiehellä on vaikutusta. Esimiehen pitäisi olla pätevä ja hyvä, jota voisi kunnioittaa, jonka seurauksena syntyisi motivaatio työhön. Palkkapolitiikka on tällä hetkellä myös huono. Parempi palkkaus motivoisi enemmän.

Laskentapäällikön mielestä rajapintojen selkeyttäminen vaatii työtä. Henkilöstön pitäisi olla sitoutunut tulemaan palvelukeskukseen ja mitoituksen pitäisi olla realistinen myös ongelmatilanteissa. Palvelusopimus pitäisi laatia selvästi ja osapuolten pitäisi ymmärtää, mikä on palvelusopimuksen sisältö (mitä se maksaa ja mitä se sisältää). Henkilöstöjohtajan mielestä kuntien on pohdittava yhteisiä toimintatapoja ja kehitettävä niitä edelleen.

## 5 TUTKIMUS: PALVELUKESKUS HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

### 5.1 Kyselylomakkeiden laadinta ja toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia palvelukeskusmuutosta henkilöstön näkökulmasta. Tutkimus tehtiin määrällisenä tutkimuksena kolmelle palvelukeskukselle. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa, että tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään siis numeroiden avulla. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein (Vilka, 2007).

Määrällinen tutkimus toteutettiin henkilöstötyytyväisyyskyselynä kolmelle muulle kunnalle, jossa taloushallinnon palvelukeskus oli jo perustettu. Henkilöstötyytyväisyyskysely sisälsi neljä osiota. Ensimmäinen osio koostuu taustatiedoista, toinen osio muutoksesta palvelukeskukseksi, kolmas osio nykyisestä tilanteesta ja neljäs osio kehitysehdotuksista. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohja on liitteissä.

Ensimmäisessä osiossa selvitettiin henkilöstön taustatietoja. Taustatietojen avulla pystyy vertailemaan millä tavoin sukupuoli, ikä, koulutus, asema ja työhistoria samassa organisaatiossa vaikuttavat kyselyn tuloksiin.

Toisessa osiossa selvitettiin sitä, millaisia odotuksia henkilöstöllä oli palvelukeskuksesta, miten tieto kulki organisaatiossa, saiko henkilöstö riittävästi koulutusta ja saiko henkilöstö riittävästi olla mukana palvelukeskusprojektissa. Osio koostui monivalinnoista, joissa olivat vaihtoehdot 1-5 (1 = täysin erimielä, 2 = eri mieltä, 3 = kohtalainen, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä ja 6 = en osaa sanoa).

Kolmannessa osiossa selvitettiin sitä, mitä mieltä henkilöstö on palvelukeskuksesta tällä hetkellä. Siinä selvitettiin sitä, millainen työilmapiiri palvelukeskuksessa on, viihtyykö henkilöstö, onko heillä hyvä työmotivaatio, miten yhteistyö sujuu, jakaantuuko työ

tasapuolisesti työntekijöiden kesken, mitä mieltä asiakkaat ovat palvelukeskuksesta ja kokeeko henkilöstö palvelukeskuksen tehokkaaksi. Kolmas osio koostui myös monivalinnoista samalla arviointiasteikoilla kuin toinen osio (1-5).

Kyselyn viimeisessä eli neljännessä osiossa haluttiin selvittää tarkemmin, millaisia odotuksia henkilöstöllä oli palvelukeskuksesta ja miten ne täyttyivät, mitä parannettavaa ja kehitettävää palvelukeskuksessa olisi ja millaista palautetta asiakkaat ovat antaneet palvelukeskuksesta. Osio koostui avoimista kysymyksistä.

Henkilöstötyytyväisyyskysely toteutettiin kirjeitse. Kolmelle palvelukeskukselle lähetettiin kyselyt kirjekuorissa. Yhteyshenkilöt jakoivat kyselyt työntekijöille, jotka vastasivat kyselyyn ja pistivät sen suljettuun kirjekuoreen. Kysely tehtiin nimettömänä, jotta saataisiin mahdollisimman rehelliset vastaukset. Yhteyshenkilöt keräsivät suljetut kirjekuoret ja lähettivät ne analysoitavaksi.

## 5.2 Kyselyn analysointi

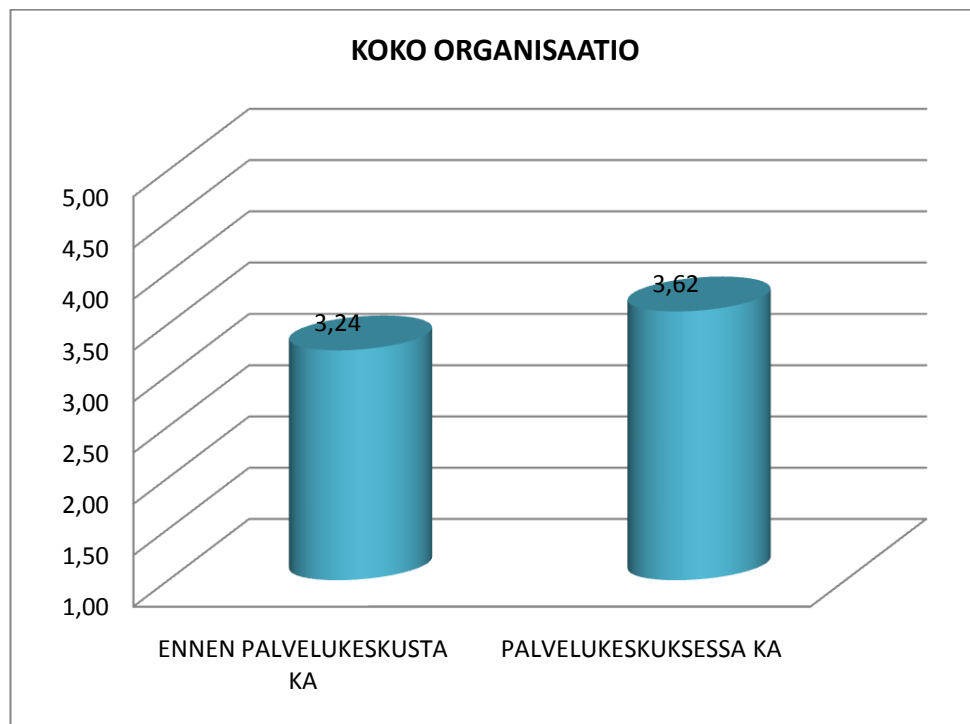
Tuloksissa käsitellään kolmen palvelukeskuksen vastaukset erikseen. Tuloksissa käytetään keskiarvoja. Ensin tarkastellaan henkilöstön mielipidettä palvelukeskusmuutoksesta (ka) ja toiseksi mitä mieltä henkilöstö on tällä hetkellä palvelukeskuksesta (ka). Sitten tarkastellaan vaikuttaako keskiarvoon henkilöstön ikä, sukupuoli, koulutustausta, työasema tai työvuodet organisaatiossa. Arviointiasteikko on 1-5 (1 = huono, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erinomainen). Se mitä korkeampi keskiarvo sitä paremmin muutos palvelukeskukseksi on onnistunut ja sitä paremmin henkilöstö viihtyy palvelukeskuksessa.

Lopuksi vastauksista koottiin Kangasalan kunnalle yhteenveto, mitä heidän kannattaa ottaa huomioon palvelukeskusta perustettaessa henkilöstön näkökulmasta.



### 5.3 Kyselyn tulokset palvelukeskus 1:ssä

Ensimmäiseltä palvelukeskukselta tuli yhteensä 61 kappaletta vastauslomakkeita. Yhteensä kyselylomakkeita lähetettiin 90 kappaletta, joten vastausprosentti on 67,78% . Ensin tarkastellaan koko organisaation mielipidettä palvelukeskusmuutoksesta (ka) ja toiseksi mitä mieltä henkilöstö on tällä hetkellä palvelukeskuksesta (ka).



KUVA 1 Koko organisaatio (palvelukeskus 1)

Kyselyn toisen osion ”ennen palvelukeskusta” keskiarvo on 3,24, mikä on tyydyttävä. Kolmannen osin ”palvelukeskuksessa” keskiarvo on 3,62, mikä on lähempänä hyvää kuin tyydyttävää. Toisin sanoen henkilöstö on yllätynyt positiivisesti palvelukeskuksen toimivuudesta, koska odotukset ovat olleet ennen palvelukeskusta 0,38 desimaalia huonommat kuin palvelukeskuksessa työskennellessä.

	KESKIHAJONTA	MOODI
<b>ENNEN PALVELUKESKUSTA</b>	1,13	4
<b>PALVELUKESKUKSESSA</b>	0,96	4

TAULUKKO 4 Keskihajonta ja moodi (palvelukeskus 1)

Keskihajonta on tunnusluku, joka huomioi aineiston kaikkien havaintoarvojen keskinäisen sijainnin. Arvojen vaihteluväli määräytyi ainoastaan pienimmän ja suurimman havaintoarvon mukaan. Täten yksikin muista suuresti poikkeava havaintoarvo aiheuttaa suuren vaihteluvälin. Keskihajonta on luku, joka kuvaa havaintoarvojen ryhmittymistä keskiarvonsa ympärille. Mitä lähemmäs keskiarvoa ja toisiaan havaintoarvot ovat ryhmittyneet, sitä pienempi on keskihajonta. Hajallaan sijaitsevien eli keskenään kovin eri suurien lukujen keskihajonta on iso. (Opetushallitus, 2010.)

Ennen palvelukeskusta keskihajonta on 1,13 ja palvelukeskuksessa keskihajonta on 0,96. Näiden arvojen vaihteluväli on pieni. Tämä tarkoittaa sitä, että suuria poikkeamia keskiarvosta ei ollut.

Moodi tarkoittaa tyyppiä. Se on aineistossa useimmin esiintyvä arvo. (Opetushallitus, 2010.)

Sekä ennen palvelukeskusta että palvelukeskuksessa moodi eli tyyppiä arvo on 4. Toisin sanoen 4 on yleisin arvo, mitä henkilöstö on vastauksissa käyttänyt.

Avoimissa kysymyksissä tutkittiin millaisia odotuksia henkilöstöllä oli palvelukeskusta kohtaan. Yleisesti katsoen odotukset olivat sekä positiivisia että negatiivisia. Osan mielestä palvelukeskus toimii hyvin ja heidän aikaisempi kokemus on otettu huomioon työssä. Myös joululahjat olivat mukava yllätys. Heidän mielestään työnteko on tehokkaampaa ja organisaatio hyötyy siitä taloudellisesti. Myös yhteistyö on parantunut, mutta parannettavaa vielä on joissain asioissa. Osa pitää tiimityöskentelystä, koska heidän mielestään se toimii hyvin. Tiimissä autetaan ja neuvotaan toisia, ennen ei näin ollut. Hyvä asia on myös, että määräaikaiset työsuhteet loppuivat ja jokainen siirrettiin vakituisiksi työntekijäksi. Osalla odotukset olivat hieman sekavia ja pelokkaita, koska

kyseessä oli niin suuri muutos. Tällä hetkellä he kuitenkin viihtyvät työssään, koska työnkuva ei loppujen lopuksi paljoa muuttunut.

Vastakohtaisesti osa on taas sitä mieltä, että vanha järjestelmä oli parempi, koska työt yksipuolistuivat ja lisääntyivät. Lisäksi uudet sähköiset järjestelmät heidän mielestään eivät toimi. Osan on vaikea sopeutua palvelukeskukseen, koska he ovat niin tottuneet vanhaan järjestelmään. Huonoa on myös se, että työntekijät vähenevät jatkuvasti ja heidän töitään jaetaan, eikä tilalle oteta uusia työntekijöitä, joten työtä on liian paljon.

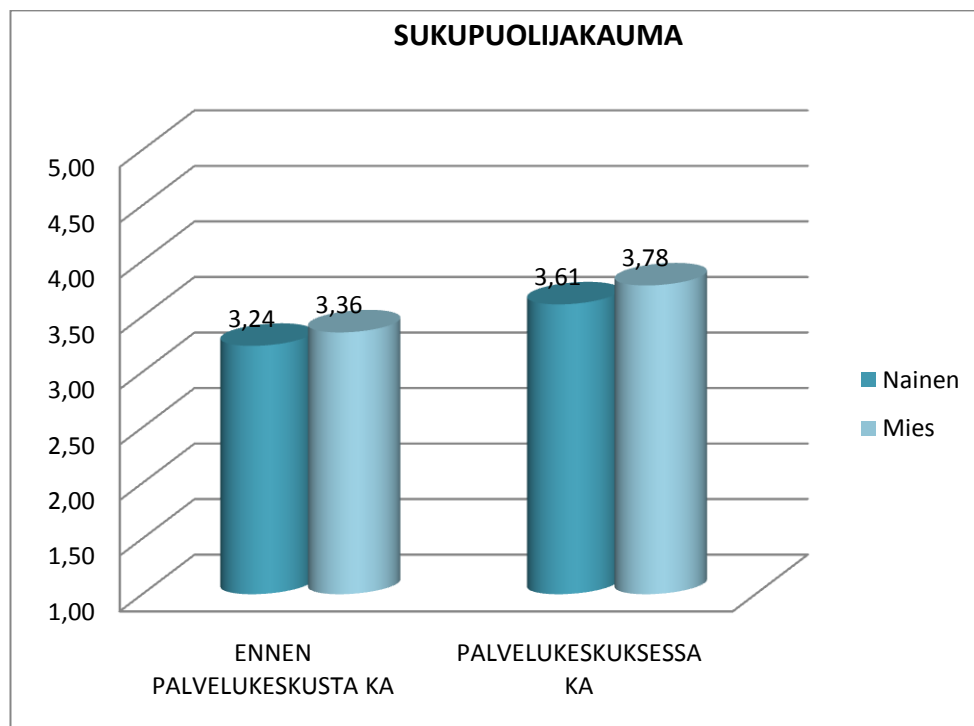
Parannusehdotuksia henkilöstöltä löytyy monenlaisia. Henkilöstö on sitä mieltä, että työntekijöitä tarvitaan lisää, koska työtä on niin paljon. Myös informaation kulkua voisi tehostaa ja toimintatapoja yhdenmukaistaa. Henkilöstön on opittava vanhasta mallista irti, jotta parhaaseen mahdolliseen tulokseen päästäisiin. Henkilöstö toivoo myös monipuolisempia työtehtäviä ja parempaa sijaistamista (=enemmän sijaisia). Myös työnjako on joidenkin mielestä epätasainen. Yhteistyötä ja tiedon kulkua palvelualueiden välillä halutaan tehostaa ja työviihtyvyyttä lisätä. Työntekijöihin pitäisi luottaa enemmän ja vastuuta pitäisi antaa enemmän työtiimeille/-pareille.

Asiakkaiden palaute palvelukeskuksesta on ollut pääosin positiivista, muutamia asioita lukuun ottamatta. Huonoa on se, että työt hoituu liian monen välikäden kautta, joten on vaikeaa löytää oikea henkilö, joka mistäkin asiasta vastaa. Palvelukeskuksen myötä tärkeät lähikontaktit tukipalveluihin ovat katkenneet. Myös informaatiokatkoksia on tullut puolin ja toisin. Alkukankeuden jälkeen palaute on kuitenkin ollut pääosin positiivista. Asiakkaat ovat kehuneet palvelua nopeaksi ja henkilökunnasta huokuu hyvä yhteishenki.

Henkilöstön näkökulmasta kiire vaikuttaa asiakkaiden palvelemiseen, koska enää ei ehditä palvelemaan heitä niin hyvin kuin aikaisemmin. Huonoa on myös se, että asiakkaiden asiakkaat eivät aina ymmärrä, mikä kuuluu palvelukeskukselle ja mikä palvelukeskuksen asiakkaille.

### 5.3.1 Henkilöstön sukupuolijakauma

Seuraavaksi tarkastellaan miten henkilöstön sukupuoli vaikuttaa kyselyn tuloksiin. Kyselyyn vastanneista 91,8% on naisia ja 8,2% on miehiä. Miesten pieni lukumäärä voi kuitenkin vääristää tutkimustulosta.



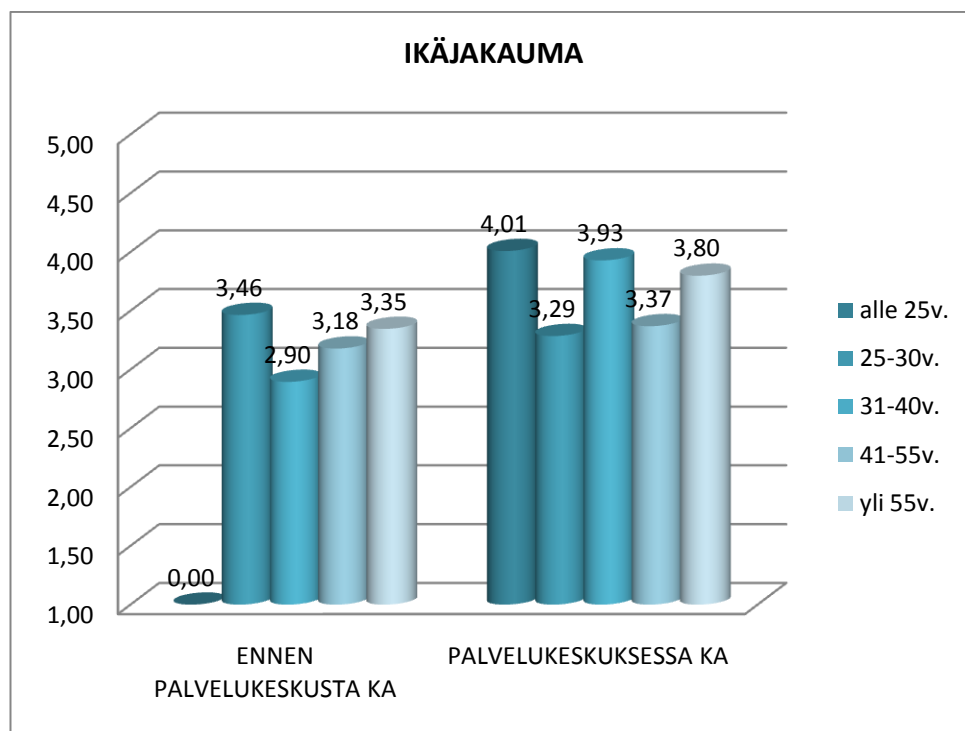
KUVA 2 Henkilöstön sukupuolijakauma (palvelukeskus 1)

Molemmilla keskiarvot ovat kasvaneet kyselyn kolmannessa osiossa eli palvelukeskuksessa. Molemmat viihtyvät palvelukeskuksessa, koska keskiarvot 3,61 (naisten) ja 3,78 (miesten) ovat lähellä hyvää. Naisten keskiarvot ovat hieman alhaisemmat kuin miesten keskiarvot. Naisten keskiarvo palvelukeskuksessa on 0,01 desimaalia pienempi kuin koko organisaation keskiarvo 3,62. Miesten mielipide ei ole suuresti vaikuttanut koko organisaation keskiarvoihin, koska naisia organisaatiossa on paljon enemmän. Diagrammista päätellen miehet ovat ottaneet palvelukeskuksen vastaan hieman positiivisemmin kuin naiset.

Avoimista kysymyksistä kävi ilmi, että sekä miehet että naiset ovat samaa mieltä siitä, että prosessit vaativat vielä tehostamista ja yhdenmukaistamista. Molemmat ovat myös sitä mieltä, että tiedonkulussa on parantamisen varaa. Asiakkailta palaute on ollut yleensä positiivista.

### 5.3.2 Henkilöstön ikäjakauma

Sitten tarkastellaan vaikuttaako henkilöstön ikä siihen, miten palvelukeskukseen suhtaudutaan. Kyselyyn vastanneista 6,6% on alle 25v., 8,2% on 25-30v., 13,0% on 31-40v., 44,3% on 41-55v. ja 27,9% on yli 55v. Alle 25-vuotiaiden ja 25-30 -vuotiaiden vähäinen lukumäärä voi kuitenkin vääristää tutkimustulosta.



KUVA 3 Henkilöstön ikäjakauma (palvelukeskus 1)

Huonoiten palvelukeskukseen ovat sopeutuneet 25-30 -vuotiaat keskiarvoilla 3,29, mikä on tyydyttävä. Parhaiten palvelukeskuksessa viihtyvät alle 25-vuotiaat keskiarvolla

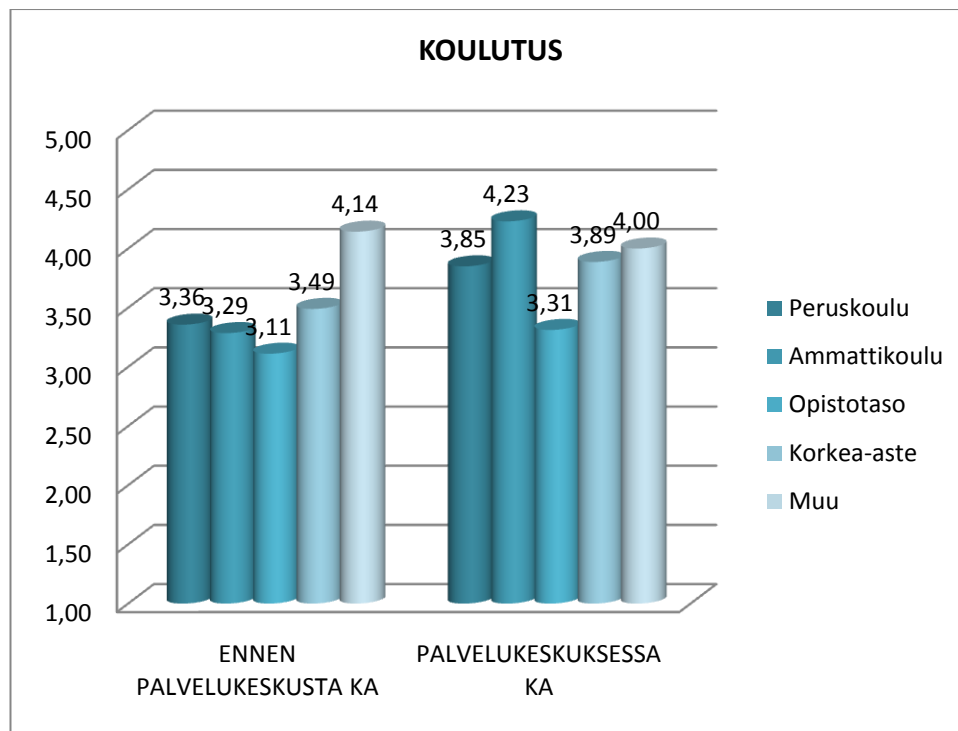
4,01, mikä on hyvä. Toiseksi parhaiten palvelukeskukseen ovat sopeutuneet 31-40 -vuotiaat keskiarvolla 3,93, mikä on lähellä hyvää. Kolmanneksi paras keskiarvo on yli 55 -vuotiaat (3,80), joiden jälkeen tulevat 41-55 -vuotiaat keskiarvolla 3,37. Kaikilla muilla ikäryhmillä kyselyn keskiarvo oli kasvanut kyselyn toisesta osiosta (ennen palvelukeskusta) kolmanteen osioon (palvelukeskuksessa), paitsi ikäryhmillä alle 25-vuotiaat ja 25-30 -vuotiaat. Alle 25-vuotiaat eivät voineet vastata kyselyn toiseen osioon, koska he eivät ole olleet ennen palvelukeskusta töissä kyseisessä organisaatiossa, jonka takia heidän keskiarvonsa on nolla ennen palvelukeskusta. 25-30 -vuotiaiden keskiarvo oli laskenut -0,17 desimaalia palvelukeskuksessa. Se tarkoittaa sitä, että heidän odotuksensa ovat olleet hieman positiivisemmat palvelukeskuksesta kuin mitä he ovat kokeneet palvelukeskuksessa. Koko organisaation keskiarvoihin verrattuna diagrammista voi todeta, että sekä alle 25-vuotiaat, 31-40 -vuotiaat että yli 55-vuotiaat ovat kasvattaneet koko organisaation keskiarvoa palvelukeskuksessa, koska muut keskiarvot ovat alhaisempia kuin 3,62. Puolestaan ikäryhmät 25-30 -vuotiaat ja yli 55-vuotiaat ovat vaikuttaneet nostavasti koko organisaation keskiarvoon ennen palvelukeskusta (3,24). Suurin osa henkilöstöstä (44,3%) on 41-55 -vuotiaita, joten diagrammista voi huomata myös, että he ovat vaikuttaneet eniten laskevasti koko organisaation keskiarvoihin.

Avoimista kysymyksistä voidaan todeta, että nuoremmat ikäryhmät eli alle 25-vuotiaat ja 25-30 -vuotiaat toivoisivat monipuolisempia työtehtäviä, parempaa perehdytystä ja uuden oppimista (esimerkiksi päästä mukaan projekteihin). Muut ikäryhmät ovat samaa mieltä siitä, että henkilöstöön pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, erityisesti työhyvinvointiin.

### 5.3.3 Henkilöstön koulutustausta

Seuraavaksi tarkastellaan vaikuttaako henkilöstön koulutustausta kyselyn tuloksiin. Vastanneista perus-/kansa- tai keskikoulun on suorittanut 4,9%, ammatillisen tutkinnon on suorittanut 14,8%, opistotason koulutuksen on suorittanut 54,1%, korkeakoulun on suorittanut 21,3% ja jonkin muun koulutuksen on suorittanut 4,9%. Perus-/kansa- tai

keskikoulun tai ”jonkin muun” koulutuksen suorittaneita on vain vähäinen lukumäärä, joten se saattaa vääristää tulosta.



KUVA 4 Henkilöstön koulutustausta (palvelukeskus 1)

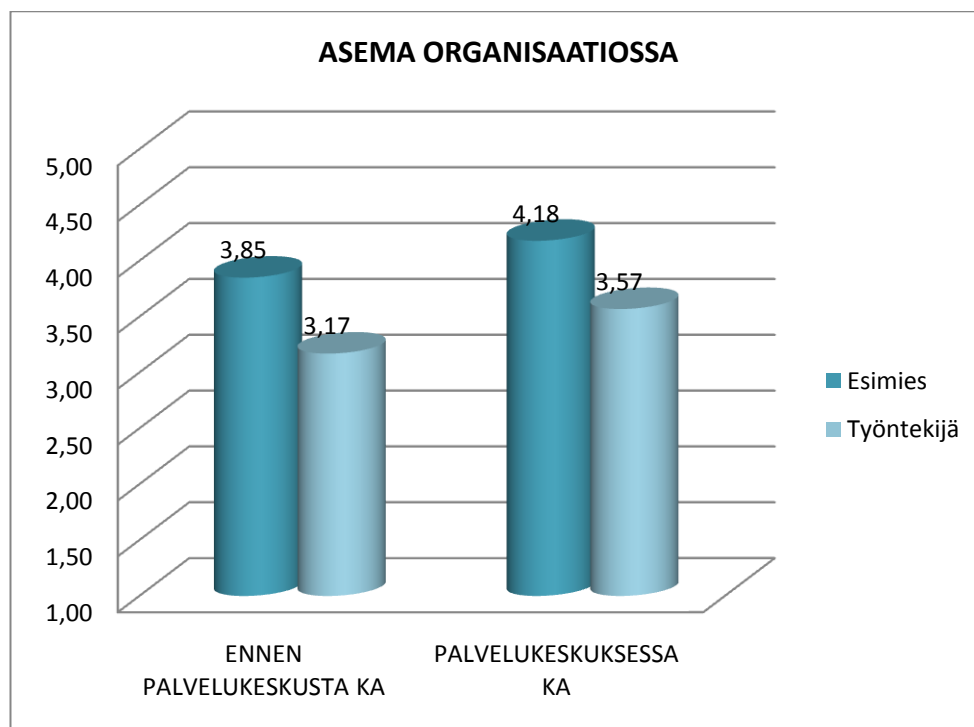
Huonoiten palvelukeskukseen ovat sopeutuneet opistotason koulutuksen suorittaneet keskiarvolla 3,31, mikä on tyydyttävä. Parhaiten siihen ovat sopeutuneet ammatillisen tutkinnon suorittaneet keskiarvolla 4,23, mikä on hyvä. Toiseksi parhaiten palvelukeskukseen ovat sopeutuneet he, jotka ovat käyneet jonkin muun koulutuksen keskiarvolla 4,00, mikä on myös hyvä. Kolmanneksi parhaiten korkeakoulun suorittaneet keskiarvolla 3,89, mikä on lähellä hyvää. Toiseksi huonoiten ovat sopeutuneet perus-/kansa- tai keskikoulun suorittaneet keskiarvolla 3,85. Koko organisaation keskiarvoihin verrattuna diagrammista voidaan päätellä, että vastanneista ne, jotka ovat suorittaneet opistotason koulutuksen ovat laskeneet koko organisaation keskiarvoja, koska muiden koulutusryhmien keskiarvot ovat parempia kuin koko organisaation keskiarvot 3,24 ja 3,62. Henkilöstöstä yli puolet (54,1%) ovat kuitenkin opistotason koulutuksen suorittaneita, joten myös sen takia muiden koulutusryhmien keskiarvot ovat niin paljon korkeampia.

Avoimista kysymyksistä voimme todeta, että korkeakoulun suorittaneet ovat ottaneet palvelukeskuksen hyvin vastaan. Heilläkin on kuitenkin parannusehdotuksia palvelukeskuksen kehittämiseksi. He ovat samaa mieltä muiden kanssa siitä, että tiedonkulkua on parannettava ja palvelukeskuksessa on vielä tehostamista.

Suurin osa, joka kokee palvelukeskuksen huonoksi on opistotason koulutuksen suorittaneita. Heidän mielestään avokonttorit veivät työviihtyvyyden ja työtä on liikaa, mutta myös heistä löytyi niitä, joilla oli negatiiviset odotukset muuttuneet positiivisiksi palvelukeskuksen myötä.

#### 5.3.4 Henkilöstön asema organisaatiossa

Sitten tarkastellaan vaikuttaako henkilön asema organisaatiossa kyselyn tuloksiin eli onko henkilö työntekijä vai esimies. Vastanneista työntekijöitä on 90,2% ja esimiehiä 9,8%. Esimiesten pienen lukumäärän takia tulokset ovat vain suuntaa antavia.



KUVA 5 Henkilöstön asema organisaatiossa (palvelukeskus 1)



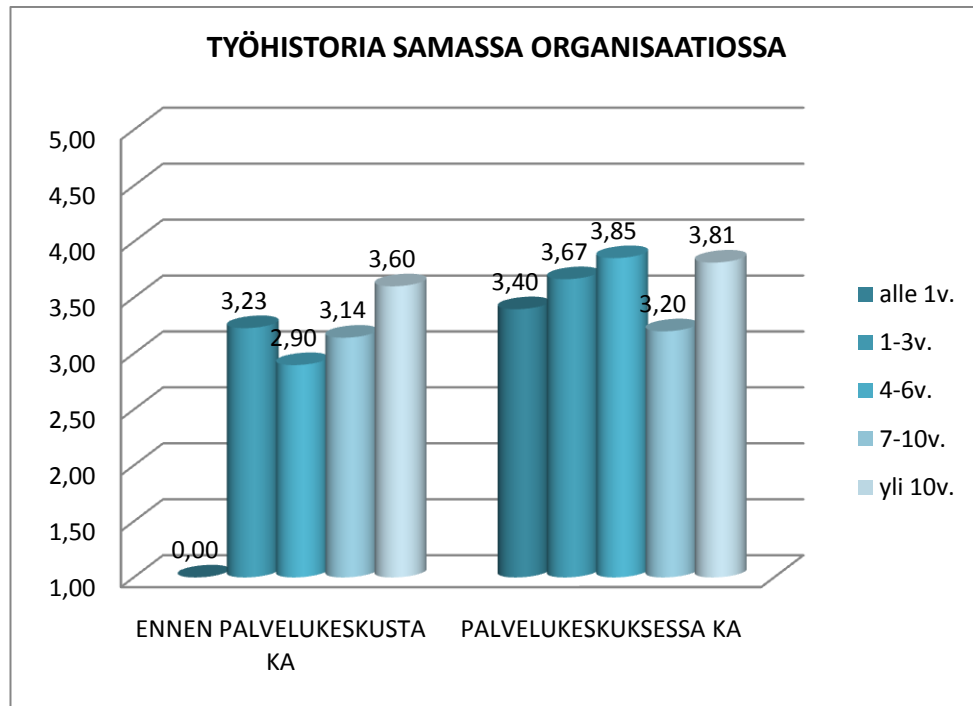
Esimiesten keskiarvot ovat molemmissa osiossa korkeammat kuin työntekijöiden. Palvelukeskuksessa esimiesten keskiarvo on 4,18, mikä on hyvä, kun taas työntekijöiden keskiarvo on 3,57, mikä on tyydyttävän ja hyvän väliltä. Esimiesten keskiarvo on 0,61 desimaalia parempi kuin työntekijöiden keskiarvo. Myös ennen palvelukeskusta esimiesten odotukset ovat olleet paremmat kuin työntekijöiden. Esimiesten keskiarvo ennen palvelukeskusta on 3,85, mikä on lähellä hyvää ja työntekijöiden puolestaan 3,17, mikä on tyydyttävä. Koko organisaation keskiarvot ovat ennen palvelukeskusta 3,24 ja palvelukeskuksessa 3,62, joten diagrammista voimme todeta, että esimiehet ovat vaikuttaneet kyselyn tuloksiin hieman nostavasti. Esimiehiä organisaatiossa on kuitenkin vähän, joten suuresti he eivät ole vaikuttaneet koko organisaation keskiarvoihin.

Avoimissa kysymyksissä kävi ilmi, että esimiesten mielestä toimintatapoja ja prosesseja pitää tehostaa ja yhdenmukaistaa. He ovat sitä mieltä, että tiimien välistä yhteistyötä on vielä kehitettävä ja viestintää talon sisällä parannettava. Myös asiakkaiden on ymmärrettävä mitä palveluiden osto ulkopuolelta tuo heidän omiin prosesseihin.

Työntekijät ovat taas sitä mieltä, että pitäisi enemmän keskittyä työhyvinvointiin, kuten siihen, että työ jakautuu tasapuolisesti, sijaistaminen toimii ja työntekijöitä arvostettaisiin (esimerkiksi antamalla heille enemmän luottamusta ja vastuuta). Työntekijät haluaisivat, että esimiehet keskittyisivät myös heidän hyvinvointiinsa, eivätkä pelkästään liiketoiminnan tehostamiseen.

### 5.3.5 Henkilöstön työhistoria samassa organisaatiossa

Viimeiseksi tarkastellaan kyselyn tuloksia vielä siten, vaikuttaako henkilöstön työhistorian pituus samassa organisaatiossa kyselyn tuloksiin. Henkilöstöstä alle vuoden töissä ovat olleet 18%, 1-3 vuotta 50,8%, 4-6 vuotta 14,8%, 7-10 vuotta 1,6% ja yli 10 vuotta 14,8%. Heitä, joiden työhistorian pituus on 7-10 vuotta on vain vähäinen lukumäärä, joten he saattavat vääristää tutkimustulosta.



KUVA 6 Henkilöstön työhistoria samassa organisaatiossa (palvelukeskus 1)

Kyselyn toiseen osioon (ennen palvelukeskusta) alle vuoden organisaatiossa työskennelleet eivät olleet vastanneet, koska he eivät olleet ennen palvelukeskusta töissä kyseisessä organisaatiossa. Diagrammista voi todeta, että muiden ryhmien keskiarvot ovat kasvaneet palvelukeskuksessa. He, joille työvuosia on kertynyt yli 10 vuotta ovat vaikuttaneet nostavasti koko organisaation keskiarvoihin. Palvelukeskuksessa paras keskiarvo on 3,85, mikä on hyvä. Se on heillä, jotka ovat työskennelleet 4-6 vuotta samassa organisaatiossa. Toiseksi paras keskiarvo on heillä, joille työvuosia on kertynyt yli 10 vuotta (3,81). Kolmanneksi paras keskiarvo on heillä, jotka ovat työskennelleet 1-3 vuotta samassa organisaatiossa (3,67). Toiseksi huonoin keskiarvo on vasta alle vuoden työssä olleilla (3,40). Huonoin keskiarvo on heillä, joille työvuosia on kertynyt 7-10 vuotta (3,20). Heidän keskiarvonsa vaikutti hieman laskevasti koko organisaation keskiarvoon (3,62). Suurin osa henkilöstöstä on kuitenkin työskennellyt kyseisessä organisaatiossa 1-3 vuotta ja heidän keskiarvonsa on 3,67, mikä on +0,05 desimaalia korkeampi kuin koko organisaation keskiarvo (3,62). Tulos voi kuitenkin olla tämän diagrammin perusteella virheellinen, koska osa oli ymmärtänyt kysymyksen väärin. He olivat luulleet, että kysymyksellä tarkoitettiin kauanko he ovat olleet

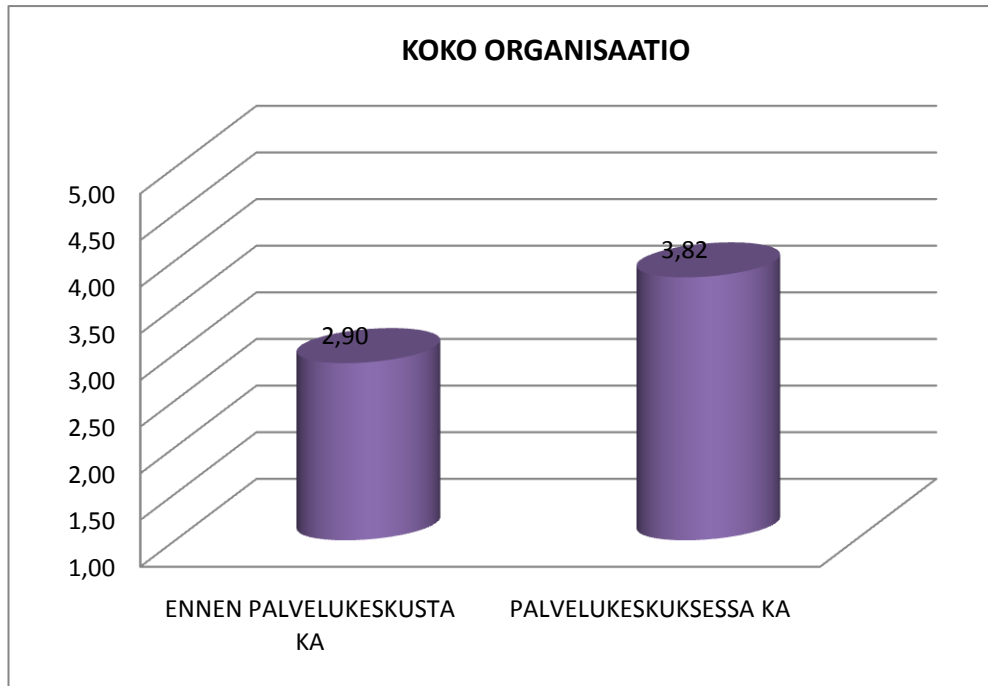
palvelukeskuksessa töissä, vaikka sillä tarkoitettiin kauanko he ovat olleet koko organisaatiossa töissä.

Avoimiin kysymyksiin vastanneista he, jotka ovat olleet vasta vähän aikaa organisaatiossa työssä kaipaavat parempaa perehdytystä ja enemmän työtehtäviä. He taas, joilla on pitkä työhistoria takana kyseisessä organisaatiossa kaipaavat lisää henkilökuntaa ja vähemmän töitä. Tästä päätellen työnjako on epätasainen työntekijöiden välillä.

Suurin osa henkilöstöstä kuitenkin suhtautuu palvelukeskukseen positiivisesti ja viihtyy siellä. Lopputuloksena palvelukeskusprojektia voidaan pitää onnistuneena.

#### 5.4 Kyselyn tulokset palvelukeskus 2:ssa

Toiselta palvelukeskukselta vastauksia tuli yhteensä 27kpl. Yhteensä kyselylomakkeita lähetettiin 30 kappaletta, joten vastausprosentti on 90% . Ensin tarkastellaan koko organisaation mielipidettä palvelukeskusmuutoksesta (ka) ja toiseksi mitä mieltä henkilöstö on tällä hetkellä palvelukeskuksesta (ka).



KUVA 7 Koko organisaatio (palvelukeskus 2)

Kyselyn toisen osion ”ennen palvelukeskusta” keskiarvo on 2,90, mikä on vähän alle tyydyttävä. Kyselyn kolmas osio ”palvelukeskuksessa” keskiarvo on 3,82, mikä on lähempänä hyvää kuin tyydyttävää. Toisin sanoen henkilöstö viihtyy palvelukeskuksessa tällä hetkellä, mutta odotukset olivat huonot palvelukeskusta kohtaan, koska ennen palvelukeskusta keskiarvo on 0,92 desimaalia alhaisempi kuin palvelukeskuksessa.

	KESKIHAJONTA	MOODI
ENNEN PALVELUKESKUSTA	0,98	3
PALVELUKESKUKSESSA	0,82	4

TAULUKKO 5 Keskihajonta ja moodi (palvelukeskus 2)

Ennen palvelukeskusta keskihajonta on 0,98 ja palvelukeskuksessa keskihajonta on 0,82. Arvojen vaihteluväli on pieni sekä ennen palvelukeskusta että palvelukeskuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että arvoissa ei ollut suuria poikkeamia keskiarvosta.

Ennen palvelukeskusta moodi eli tyyppi-arvo on 3. Puolestaan palvelukeskuksessa moodi on 4. Toisin sanoen yleisin arvo, mitä henkilöstö on kysymyksissä käyttänyt on 3 ennen palvelukeskusta ja 4 palvelukeskuksessa.

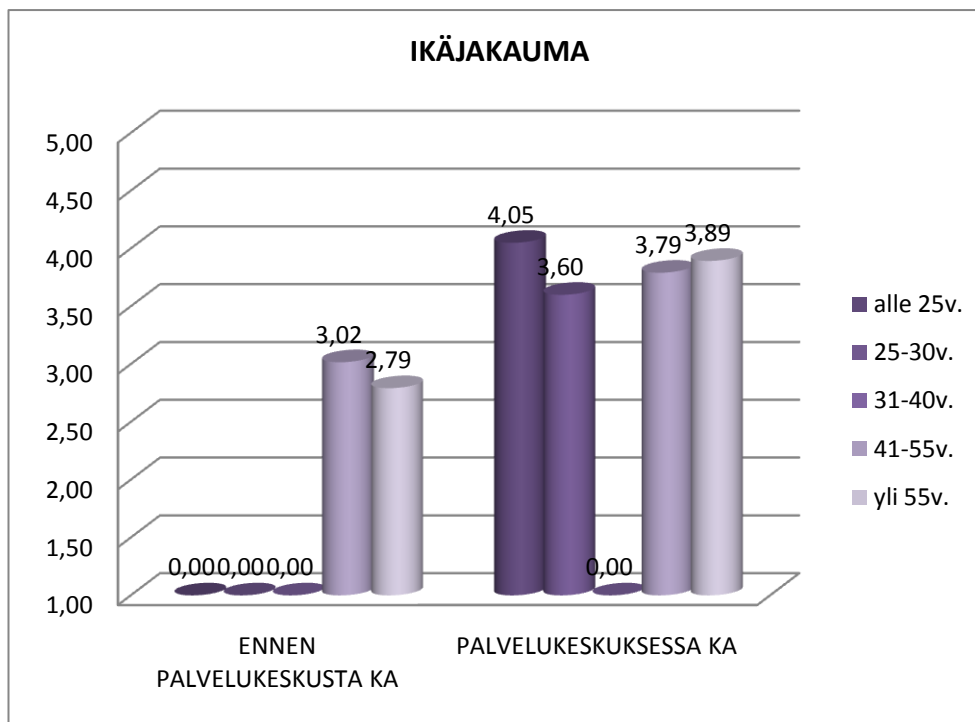
Avoimissa kysymyksissä käsiteltiin tarkemmin millaisia odotuksia henkilöstöllä oli palvelukeskusta kohtaan. Yleisesti katsoen henkilöstöllä oli sopeutumisvaikeuksia, mutta tällä hetkellä he viihtyvät palvelukeskuksessa. Huonoa oli se, että palkka pieneni siitä, mitä luvattiin. Sijaistuksissa luvattiin parannusta, mutta käytännössä sijaistus on näennäistä, kun työparin pitäisi omien töiden ohella ehtiä tehdä toisenkin työt. Käytännössä työt tehtiin etukäteen ja jälkikäteen, jolloin oikeaa lomaa ei ollut lainkaan. Ennakko-odotukset olivat suurimmalla osalla kovin pienet ja asenne hyvin palvelukeskusvastainen. Henkilöstö siirrettiin palvelukeskukseen kysymättä mitään henkilöstöltä ja heidän edellinen työnantajansa irtisanoutui jo ennen kuin varsinainen siirto tapahtui. Perustamisvuonna 2003 työntekijät joutuivat tekemään paljon ylityötä, mikä vaikutti heidän asenteeseensa palvelukeskusta kohtaan negatiivisesti. Aikaa myöten työmäärä helpottui, kun tiimit hajotettiin ja töitä järjestettiin inhimillisemmiksi. Kuntaan takaisin he eivät lähtisi.

Henkilöstön mielestä palvelukeskuksessa on parannettavaa ja kehitettävää. Heidän mukaansa asiakkaita tulisi neuvoa ja opastaa enemmän, jotta palvelukeskuksen puolella ei tarvitsisi korjata heidän tekemiään virheitä. Myös perehdyttämisessä, tiedon kulussa ja esimiestyössä on parannettavaa. Säästöjä voisi ottaa muualtakin kuin pelkästään henkilökunnasta. Palvelukeskuksen ei tarvitsisi aina olla pilottikäyttäjä uusille ohjelmille. Työntekijöiden mielestä olisi ”ihanaa”, jos joskus saisi käyttää lähes valmista ohjelmaa. Henkilöstöä häiritsee myös se, että toimitusjohtajat vaihtuvat liian usein. Heidän mielestään jatkuva organisaation muutos on loputtava ja työmäärät pitäisi pystyä organisoimaan joustavimmiksi. Liian suuret tehokkuusvaatimukset työntekijää kohtaan kannattaisi pitää kurissa ja esimiesten pitäisi antaa enemmän arvostusta työntekijän ammattitaitoa kohtaan. Osaa henkilöstöstä avokonttorit turhauttavat, koska oma rauha puuttuu. Lisäksi lomien sijoittaminen on hankalaa, koska työparin kanssa päällekkäisiä poissaoloja ei sallita.

Asiakkailta henkilöstö on saanut pääasiassa hyvää palautetta. Aluksi asiakkaat suhtautuivat kriittisesti palvelukeskukseen, koska palkkasihteerit hävisivät kunnista ja he joutuivat itse tekemään kaikki päätökset ohjelmaan sähköisten lomakkeiden kautta. Ajan kanssa he ovat kuitenkin oppineet käyttämään ohjelmaa. Asiakkaat ovat muutoin tyytyväisiä, mutta he odottavat palvelukeskuksen palvelevan heitä vielä enemmän, mikä tarkoittaa sitä, että he haluaisivat antaa palvelukeskukselle sellaisiakin tehtäviä, jotka kuuluvat pelkästään heille.

#### 5.4.1 Henkilöstön ikäjakauma

Henkilöstön sukupuolella ei ole mitään vaikutusta keskiarvoihin, koska kyselyyn vastanneista kaikki ovat naisia, joten seuraavaksi tarkastellaan vaikuttiko henkilöstön ikä siihen, miten palvelukeskukseen suhtauduttiin. Henkilöstöstä alle 25-vuotiaita on 7%, 25-30 -vuotiaita on 15%, 31-40 -vuotiaita on 0%, 41-55 -vuotiaita on 41% ja yli 55-vuotiaita on 37%. Alle 25-vuotiaiden ja 25-30 -vuotiaiden vähäinen lukumäärä voi kuitenkin vääristää tutkimustulosta.



KUVA 8 Henkilöstön ikäjakauma (palvelukeskus 2)

Parhaiten palvelukeskukseen ovat sopeutuneet alle 25-vuotiaat keskiarvolla 4,05, mikä on hyvä. Toiseksi parhaiten ovat sopeutuneet yli 55-vuotiaat keskiarvolla 3,89, mikä on lähellä hyvää. Toiseksi huonoiten ovat sopeutuneet 41-55 -vuotiaat keskiarvolla 3,79, mikä on tyydyttävän ja hyvän väliltä. Huonoiten ovat sopeutuneet 25-30 -vuotiaat keskiarvolla 3,60, mikä on myös tyydyttävän ja hyvän väliltä. Kyselyn toisen osion ”ennen palvelukeskusta” keskiarvoista huomaa, että sekä 41-55 -vuotiaiden että yli 55-vuotiaiden keskiarvot ovat kasvaneet kyselyn kolmannessa osiossa ”palvelukeskuksessa”. Tämä tarkoittaa sitä, että he ovat yllättyneet positiivisesti palvelukeskuksessa työskentelystä, koska molempien keskiarvot ovat nousseet paljon palvelukeskuksessa. Diagrammista voi todeta, että sekä 25-30 -vuotiaat että 41-55 -vuotiaat ovat vaikuttaneet koko organisaation keskiarvoon laskevasti, koska muiden ikäryhmien keskiarvot ovat parempia kuin koko organisaation keskiarvo 3,82. Suurin osa henkilöstöstä on 41-55 -vuotiaita, joten he ovat vaikuttaneet eniten laskevasti koko organisaation keskiarvoon. Puolestaan ennen palvelukeskusta he ovat vaikuttaneet hieman nostavasti koko organisaation keskiarvoon. Ennen palvelukeskusta heidän keskiarvonsa on 3,02, mikä on tyydyttävä. Kyselyn toiseen osioon ”ennen palvelukeskusta” alle 25-vuotiaat ja 25-30 -vuotiaat eivät voineet vastata ollenkaan, koska eivät olleet töissä kyseisessä organisaatiossa ennen palvelukeskusta. Kyselyyn

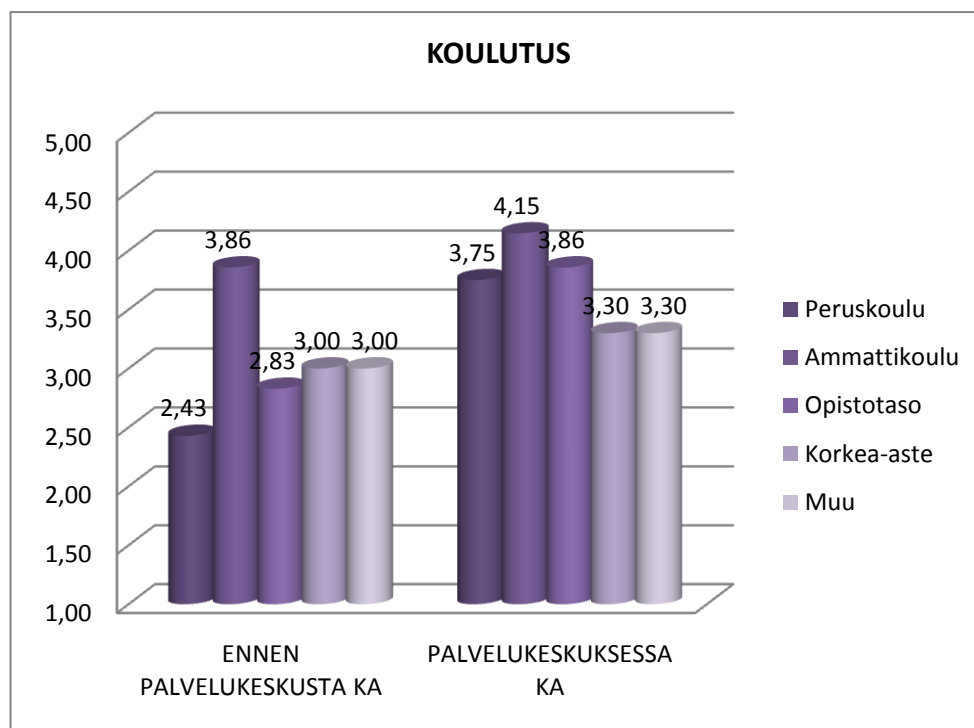
vastanneista 31-40 -vuotiaita ei ollut ollenkaan, jonka vuoksi 0,00 keskiarvot ovat heidän kohdallaan.

Avoimista kysymyksistä käy ilmi, että kaikki ikäryhmät ovat sitä mieltä, että parannettavaa on palvelukeskuksen ja asiakkaiden välisissä kontakteissa. Sovitut asiat tulisi ottaa myös joustavasti käytäntöön. Organisaatiota on alettu porrastaa liikaa ja siihen suuntaan ei pitäisi mennä. Myös tiedonkulussa on parannettavaa ja henkilöstön tehokkuusvaatimukset ovat liian suuret. Alle 25-vuotiailla ja 25-30 -vuotiailla ei ollut odotuksia palvelukeskusta kohtaan, koska he eivät olleet ennen palvelukeskusta työskennelleet organisaatiossa. He kuitenkin toivoisivat parempaa perehdytystä uusille työntekijöille. Ikäryhmien 41-55 -vuotiaiden ja yli 55-vuotiaiden odotukset olivat palvelukeskusta kohtaan pääosin negatiivisia, koska muutos teetti heille niin paljon ylitöitä. Nyt asiat ovat paremmin, kun palvelukeskus on ollut toiminnassa jo 7 vuotta.

#### 5.4.2 Henkilöstön koulutustausta

Sitten tarkastellaan vaikuttaako henkilöstön koulutustausta kyselyn tuloksiin. Henkilöstöstä perus-/kansa- tai keskikoulun on suorittanut 7%, ammattikoulun on suorittanut 22%, lukion on suorittanut 0%, opistotason koulutuksen on suorittanut 56%, korkea-asteen koulutuksen on suorittanut 7% ja jonkin muun koulutuksen on suorittanut 7%. Perus-/kansa- tai keskikoulun, korkea-asteen tai ”jonkin muun” koulutuksen suorittaneita on vain vähäinen lukumäärä, joten se saattaa vääristää tulosta.





KUVA 9 Henkilöstön koulutustausta (palvelukeskus 2)

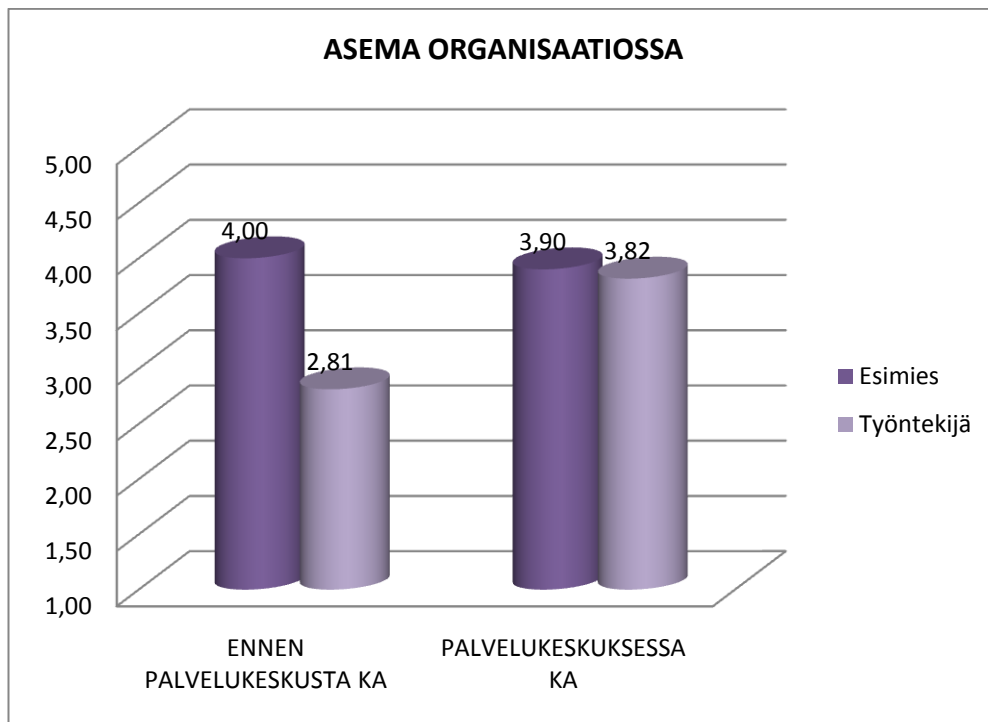
Parhaiten palvelukeskukseen ovat sopeutuneet ammattikoulun suorittaneet keskiarvolla 4,15, mikä on hyvä. Toiseksi parhaiten ovat sopeutuneet opistotason koulutuksen suorittaneet keskiarvolla 3,86, mikä on lähellä hyvää. Kolmanneksi parhaiten ovat sopeutuneet perus-/kansa tai keskikoulun käyneet keskiarvolla 3,75, mikä on myös lähellä hyvää. Huonoiten ovat sopeutuneet sekä korkea-asteen koulutuksen suorittaneet että jonkin muun koulutuksen suorittaneet keskiarvolla 3,30, mikä on tyydyttävä. Kaikkien keskiarvot ovat kasvaneet palvelukeskuksessa, joten heidän ennako-odotuksensa palvelukeskuksesta olivat huonommat kuin mitä mieltä he tällä hetkellä ovat palvelukeskuksesta. Suurin ero on peruskoulun suorittaneilla, joiden keskiarvo ennen palvelukeskusta on 2,43 ja palvelukeskuksessa 3,86. Heidän keskiarvonsa kasvoi jopa 1,32 desimaalia. Samoin opistotason koulutuksen suorittaneiden keskiarvo kasvoi 1,03 desimaalia palvelukeskuksessa. He ovat olleet todella tyytyväisiä palvelukeskuksen toimintaan. Diagrammista voi päätellä, että palvelukeskuksessa sekä ammattikoulun että opistotason suorittaneet ovat selvästi nostaneet koko organisaation keskiarvoa, koska heidän keskiarvonsa ovat parempia kuin koko organisaation keskiarvo 3,82. Puolestaan ennen palvelukeskusta peruskoulun ja opistotason suorittaneet ovat vaikuttaneet laskevasti koko organisaation keskiarvoon, koska muut

keskiarvot ovat parempia kuin koko organisaation keskiarvo 2,90. Suurin osa henkilöstöstä on suorittanut opistotason koulutuksen, joten he ovat vaikuttaneet koko organisaation keskiarvoihin eniten.

Avoimista kysymyksistä voi todeta, että sekä opistotason koulutuksen suorittaneet että perus-/kansa tai keskikoulun suorittaneet ovat olleet kaikkein kriittisimpiä palvelukeskusta kohtaan palvelukeskuksen perustamisvaiheessa. Tällä hetkellä kuitenkin asiat sujuvat.

#### 5.4.3 Henkilöstön asema organisaatiossa

Seuraavaksi tarkastellaan vaikuttaako henkilöstön asema organisaatiossa kyselyn tuloksiin. Henkilöstöstä 96% on työntekijöitä ja 4% on esimiehiä. Esimiesten pienen lukumäärän takia tulokset ovat vain suuntaa antavia.



KUVA 10 Henkilöstön asema organisaatiossa (palvelukeskus 2)

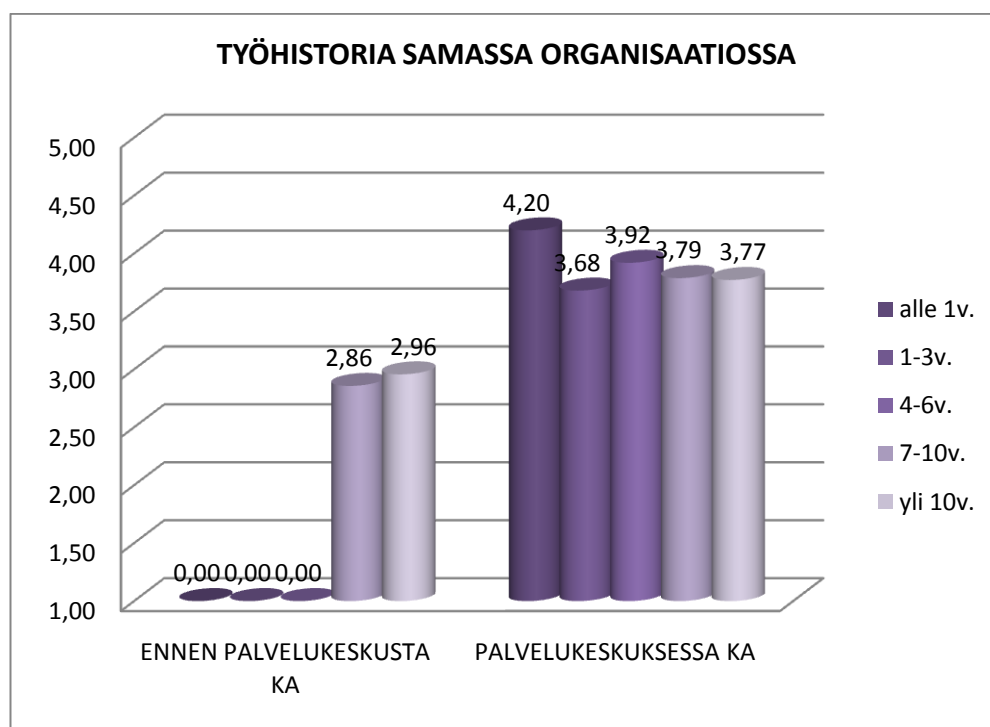
Diagrammista voi todeta, että esimiehet suhtautuivat ja sopeutuivat palvelukeskukseen positiivisemmin. Palvelukeskuksessa esimiesten keskiarvo on 3,90, mikä on lähellä hyvää. Työntekijöiden keskiarvo 3,82, mikä on myös lähellä hyvää. Diagrammista voi huomata, että esimiesten keskiarvo oli laskenut 0,1 desimaalia palvelukeskuksessa, joten esimiehet olivat odottaneet palvelukeskukselta vielä enemmän kuin mitä he tällä hetkellä ovat palvelukeskuksessa kokeneet. Työntekijöiden keskiarvo on taas päinvastoin noussut huomattavasti palvelukeskuksessa. Työntekijöiden ennakkoodotukset palvelukeskusta kohtaan olivat huonot, mutta tällä hetkellä he viihtyvät palvelukeskuksessa. Diagrammista käy ilmi, että ennen palvelukeskusta esimiesten keskiarvo on vaikuttanut hieman nostavasti koko organisaation keskiarvoon, koska työntekijöiden keskiarvo on alhaisempi kuin koko organisaation keskiarvo 2,90. Puolestaan palvelukeskuksessa esimiesten keskiarvo ei ole vaikuttanut nostavasti koko organisaation keskiarvoon, koska työntekijöiden keskiarvo on sama kuin koko organisaation keskiarvo 3,82. Tämä johtuu esimiesten vähäisestä lukumäärästä. Ero työntekijöiden ja esimiesten keskiarvojen välillä on kuitenkin suuri ennen palvelukeskusta, jolloin esimiehet ovat vaikuttaneet hieman nostavasti koko organisaation keskiarvoon.

Avoimista kysymyksistä voimme todeta, että esimiehet haluaisivat parannusta ohjelmissa. Myös jatkuva organisaation muutos rasittaa esimiehiä, koska toimitusjohtajat ovat vaihtuneet liian usein. Esimiesten odotukset olivat kuitenkin paremmat palvelukeskusta kohtaan kuin työntekijöiden.

Työntekijät eivät saaneet tarpeeksi aikaa uuden oppimiseen. Työntekijöitä harmitti myös se, että esimiehet eivät aluksi noudattaneet siirtosopimusta ja työyhteisölle määrättyjä sääntöjä. Myös liian suuret työmäärät rasittavat osaa työntekijöistä. Työntekijät haluaisivat myös, että tietoa lähettävän osapuolen koulutusta lisättäisiin, koska tällä hetkellä tiedon kulussa on ongelmia.

#### 5.4.4 Henkilöstön työhistoria samassa organisaatiossa

Viimeiseksi tarkastellaan vielä vaikuttaako työhistorian pituus samassa organisaatiossa kyselyn tuloksiin. Henkilöstöstä alle vuoden työssä ovat olleet 7 %, 1-3 vuotta työssä ovat olleet 19%, 4-6 vuotta työssä ovat olleet 19%, 7-10 vuotta työssä ovat 30% ja yli 10 vuotta työssä ovat olleet 26 %. He, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa alle vuoden saattavat vääristää tutkimustulosta vähäisen lukumääränsä takia.



KUVA 11 Henkilöstön työhistoria samassa organisaatiossa (palvelukeskus 2)

Palvelukeskuksessa paras keskiarvo on heillä, joilla on alle vuoden työhistoria samassa organisaatiossa. Heidän keskiarvonsa on 4,20, mikä on hyvä. Toiseksi paras keskiarvo on heillä, joilla on 4-6 vuoden työhistoria samassa organisaatiossa. Heidän keskiarvonsa on 3,92, mikä on lähellä hyvää. Kolmanneksi paras keskiarvo on 7-10 vuotta organisaatiossa työskentelevillä. Heidän keskiarvonsa on 3,79, mikä on lähellä hyvää. Toiseksi huonoin keskiarvo on yli 10 vuotta organisaatiossa työskentelevillä. Heidän keskiarvonsa on 3,77, mikä on lähellä hyvää. Huonoin keskiarvo on heillä, joilla on 1-3

vuoden työhistoria samassa organisaatiossa. Heidän keskiarvonsa on 3,68, mikä on tyydyttävän ja hyvän väliltä. Diagrammista voi huomata, että sekä 7-10 vuotta että yli 10 vuotta organisaatiossa työskentelevillä keskiarvot ovat alle 3,00 ennen palvelukeskusta. Se kertoo, että henkilöstö on suhtautunut negatiivisesti palvelukeskusprojektiin. Heidän keskiarvonsa ovat kuitenkin kasvaneet huomasti palvelukeskuksessa, joka tarkoittaa että tällä hetkellä he viihtyvät palvelukeskuksessa.

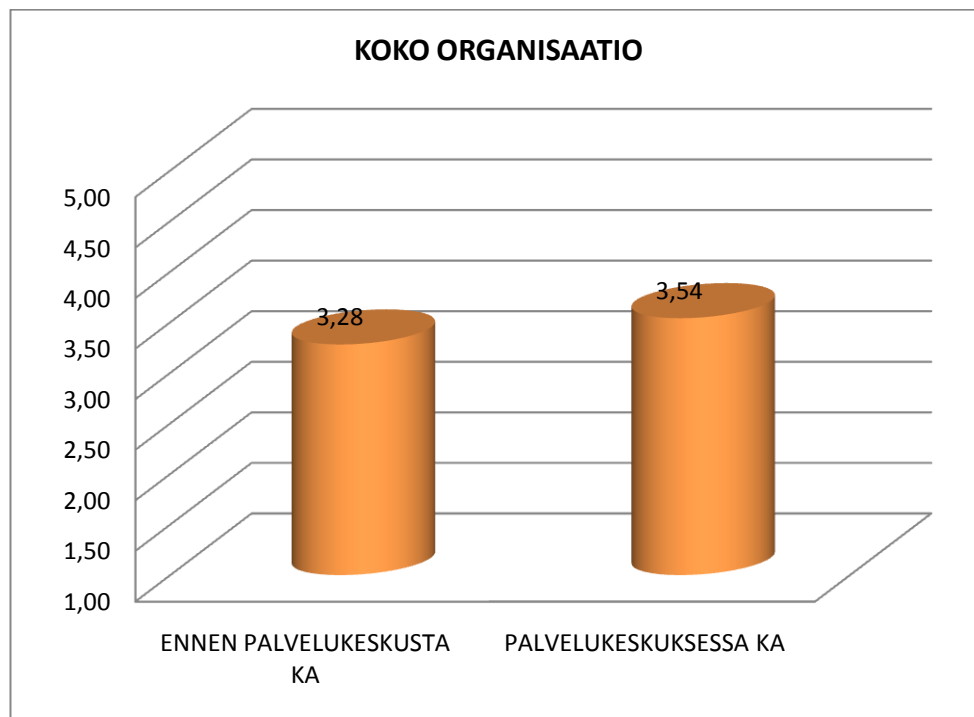
Palvelukeskus perustettiin vuonna 2003, joten vain he, jotka ovat työskennelleet yli 7 vuotta kyseisessä organisaatiossa pystyivät vastaamaan kyselyn toiseen osioon ”ennen palvelukeskusta”. Sen takia heillä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa alle 7 vuotta on keskiarvo nolla kyselyn toisessa osiossa ”ennen palvelukeskusta”.

Suurin osa henkilöstöstä (30%) on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa 7-10 vuotta. Palvelukeskuksessa heidän keskiarvonsa on 3,79, mikä on huonompi kuin koko organisaation keskiarvo 3,82. Yli 10 vuotta ja 1-3 vuotta organisaatiossa työskentelevien keskiarvot ovat myös huonompia kuin koko organisaation keskiarvo. Yli 10 vuotta organisaatiossa olleita on 26% ja 1-3 vuotta olleita 19%. Muiden keskiarvot ovat parempia kuin koko organisaation keskiarvot, joten he, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa alle vuoden ja he, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa 4-6 vuotta ovat vaikuttaneet hieman nostavasti koko organisaation keskiarvoon. Ennen palvelukeskusta koko organisaation keskiarvoon nostavasti ovat vaikuttaneet he, joiden työhistoria on yli 10 vuotta kyseisessä organisaatiossa.

Avoimista kysymyksistä voi todeta, että heillä, jotka ovat työskennelleet alle 7 vuotta kyseisessä organisaatiossa ei ollut odotuksia palvelukeskusta kohtaan. Mutta he, jotka olivat työskennelleet palvelukeskuksessa yli 7 vuotta suhtautuivat aluksi palvelukeskukseen varauksella, mutta jälkikäteen ovat pääosin tyytyväisiä palvelukeskuksen toimintaan. Koko palvelukeskusprojekti näyttää pääosin onnistuneelta ja henkilöstö viihtyy palvelukeskuksessa.

### 5.5 Kyselyn tulokset palvelukeskus 3:ssa

Kolmannelta palvelukeskukselta vastauksia tuli yhteensä 29 kpl. Yhteensä kyselylomakkeita lähetettiin 53 kappaletta, joten vastausprosentti on 54,7% . Ensin tarkastellaan koko organisaation mielipidettä palvelukeskusmuutoksesta (ka) ja toiseksi mitä mieltä henkilöstö on tällä hetkellä palvelukeskuksesta (ka).



KUVA 12 Koko organisaatio (palvelukeskus 3)

Koko organisaation toisen osion eli ennen palvelukeskusta keskiarvo on 3,28, mikä on tyydyttävä. Kolmannen osion eli palvelukeskuksessa keskiarvo on 3,54, mikä on lähempänä hyvää kuin tyydyttävää. Kuten diagrammista voi huomata keskiarvo kasvoi palvelukeskuksessa. Tästä voidaan todeta, että henkilöstö odotti huonompaa, kuin mitä palvelukeskus todellisuudessa olikaan.

	KESKIHAJONTA	MOODI
ENNEN PALVELUKESKUSTA	1,12	3
PALVELUKESKUKSESSA	1,12	4

TAULUKKO 6 Keskihajonta ja moodi (palvelukeskus 3)

Sekä ennen palvelukeskusta että palvelukeskuksessa keskihajonta on 1,12. Arvojen vaihteluväli on siis pieni. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön antamat arvot eivät suuresti eronneet keskiarvosta.

Ennen palvelukeskusta moodi eli tyyppiarvo on 3 ja palvelukeskuksessa 4. Toisin sanoen useimmiten henkilöstö on käyttänyt arvoa 3 ennen palvelukeskusta ja 4 palvelukeskuksessa.

Avoimissa kysymyksissä käsiteltiin millaisia odotuksia henkilöstöllä oli palvelukeskusta kohtaan ja miten ne täyttyivät. Yleisesti katsoen henkilöstö jakautuu kolmeen eri luokkaan. On heitä, jotka suhtautuivat alusta alkaen negatiivisesti palvelukeskukseen ja ovat vieläkin samalla kannalla. On myös heitä, jotka suhtautuivat aluksi varauksella palvelukeskukseen, mutta yllättyivät positiivisesti sen toimivuudesta ja viihtyivät nyt palvelukeskuksessa. On myös heitä, jotka ovat alusta asti suhtautuneet positiivisesti palvelukeskukseen. Osan mielestä todellisuus on odotuksia parempi, osan mielestä taas on liian kiire ja työtä on paljon. Osa kertoi, että on saanut tehdä myös erilaisia töitä, jolloin työ ei ole ollut yksitoikkoista. Toinen taas kertoo, että odotti haasteellisia työtehtäviä, mutta ei ole niitä saanut. Osa siirtyi työn myötä luontevasti palvelukeskukseen, osalle sopeutuminen on vaikeaa.

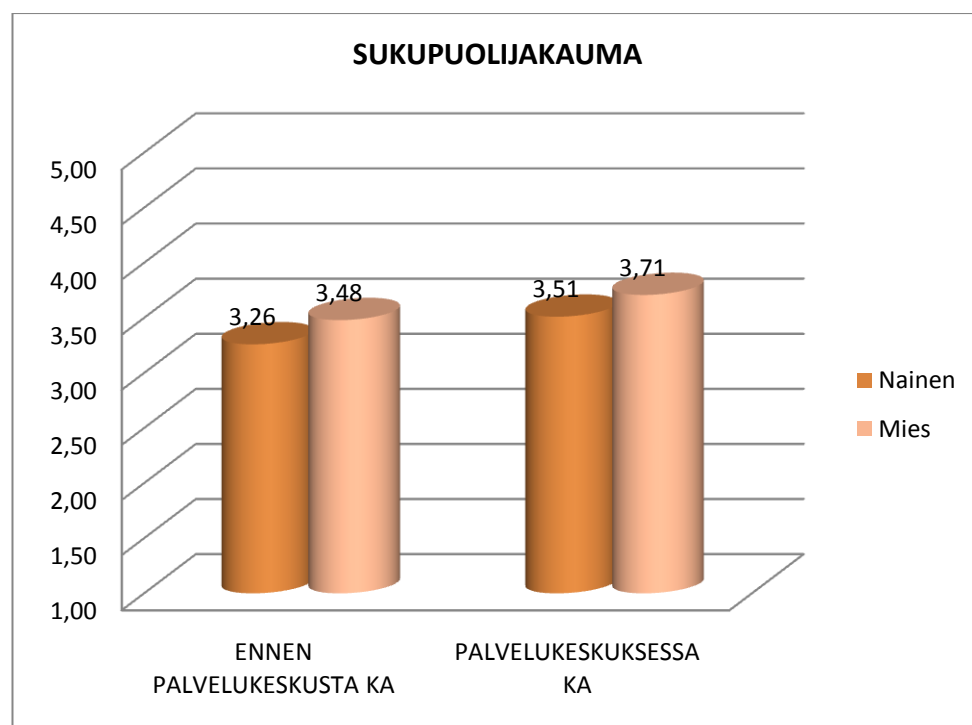
Henkilöstön mielestä palvelukeskuksessa on parannettavaa ja kehitettävää. Suurin osa henkilöstöstä on sitä mieltä, että tiedonkulkua voisi tehostaa. Monen mielestä myös ilmapiiri on liian kiireinen, koska esimerkiksi palkkapuolella on mahdotonta palvella asiakkaita puhelimitse koko työpäivän ajan. Sen takia käytössä ovat olleet puhelinpalveluajat. Näistä haluttaisiin nyt luopua ja työmäärää vähentää lisäämällä henkilöstöä. Myös tietoteknisiin ongelmiin pitäisi saada helpommin apua. Olisi hyvä, jos järjestelmäpuolen asiantuntijoita olisi. Työn kiertoa ja haasteellisuutta voisi lisätä,

jotta työ pysyisi mielenkiintoisena. Henkilöstö toivoo myös, että sijainen pitäisi olla saatavilla etenkin sairaus- ja vuosilomatapauksissa.

Asiakkailta palaute on ollut positiivista. Asiakkaat kokevat työnjaon selkeäksi, mutta yksiköillä on ollut vaikeuksia sopeuttaa oman henkilökuntansa toimintaa, kun palvelukeskuksiin siirtyi tietotaitoa, jota olisi tarvittu yksikössään. Asiakastytyväisyyskyselyitä tehdään joka vuosi ja tulokset ovat olleet todella hyviä, vaikka työvuosia palvelukeskuksella ei ole paljon.

### 5.5.1 Henkilöstön sukupuolijakauma

Seuraavaksi tarkastellaan onko henkilöstön sukupuolella vaikutusta kyselyn tuloksiin. Henkilöstöstä 86 % on naisia ja 14% on miehiä. Miesten pieni lukumäärä voi kuitenkin vääristää tutkimustulosta.



KUVA 13 Henkilöstön sukupuolijakauma (palvelukeskus 3)

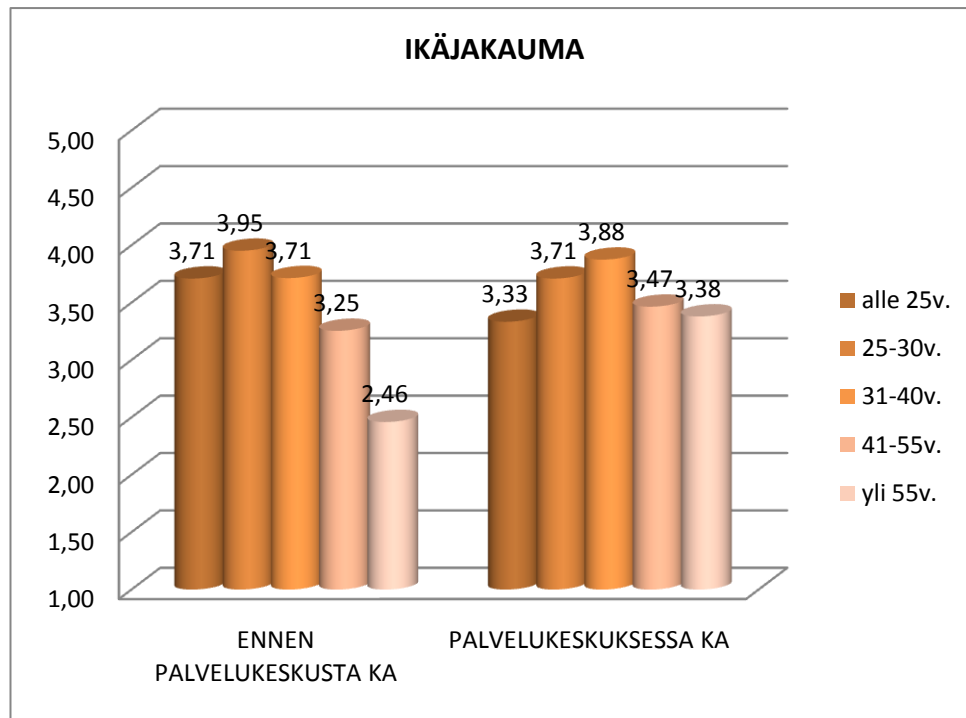


Diagrammista voidaan päätellä, että miehet ovat vaikuttaneet hieman nostavasti koko organisaation keskiarvoihin, koska ennen palvelukeskusta miesten keskiarvo on 3,48 ja naisten on 3,26. Palvelukeskuksessa miesten keskiarvo on 3,71 ja naisten 3,51. Ennen palvelukeskusta naisten keskiarvo on 0,02 desimaalia ja palvelukeskuksessa 0,03 alhaisempi kuin koko organisaation keskiarvo. Sekä naisilla että miehillä keskiarvo on kasvanut kyselyn toisesta osiosta (ennen palvelukeskusta) kolmanteen osioon (palvelukeskuksessa). Diagrammista voidaan todeta, että miehet ovat ottaneet palvelukeskuksen positiivisemmin vastaan kuin naiset. Suurin osa kyselyyn vastanneista on kuitenkin naisia (86%).

Avoimista kysymyksistä käy ilmi, että miesten odotukset ovat täyttyneet palvelukeskuksessa. Naisten mielipiteen jakautuvat niihin, jotka ovat palvelukeskuksen kannalla ja niihin, jotka ovat sitä vastaan. Molemmat sekä miehet että naiset ovat kyllä sitä mieltä, että ilmapiiriä tulisi parantaa ja työnjaon pitäisi olla tasapuolisempi.

### 5.5.2 Henkilöstön ikäjakauma

Seuraavaksi tarkastellaan vaikuttaako henkilöstön ikä siihen, miten palvelukeskukseen suhtaudutaan. Henkilöstöstä alle 25-vuotiaita on 10%, 25-30 -vuotiaita on 17%, 31-40 -vuotiaita on 14%, 41-55 -vuotiaita on 41% ja yli 55-vuotiaita on 17%. Alle 25-vuotiaiden vähäinen lukumäärä voi kuitenkin vääristää tutkimustulosta.



KUVA 14 Henkilöstön ikäjakauma (palvelukeskus 3)

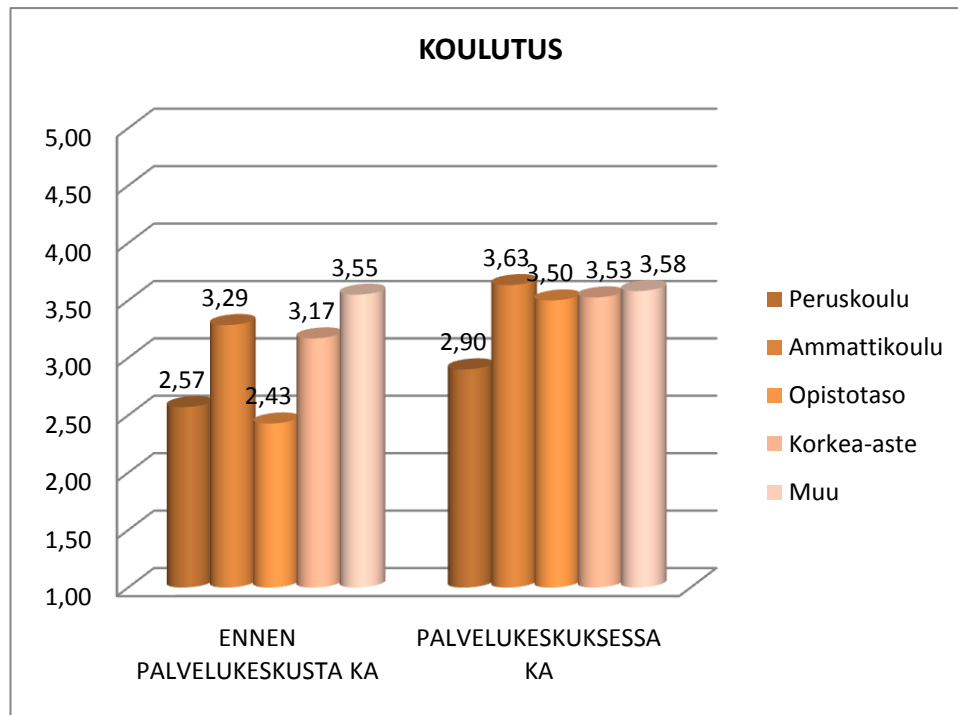
Palvelukeskuksessa paras keskiarvo on 31-40 -vuotiailla. Heidän keskiarvo on 3,88, mikä on lähellä hyvää. Toiseksi parhain keskiarvo on 25-30 -vuotiailla 3,71, mikä on hyvän ja tyydyttävän väliltä. Kolmanneksi parhain keskiarvo on 41-55 -vuotiailla 3,47, mikä on tyydyttävä. Toiseksi huonoin keskiarvo on yli 55 -vuotiailla 3,38, mikä on tyydyttävä. Huonoin keskiarvo on alle 25 -vuotiailla 3,33, mikä on myös tyydyttävä. Koko organisaation keskiarvo on 3,54, joten alle 25 -vuotiaat, yli 55-vuotiaat ja 41-55 -vuotiaat ovat vaikuttaneet hieman laskevasti koko organisaation keskiarvoon palvelukeskuksessa. Ennen palvelukeskusta ikäryhmät 41-55 -vuotiaat ja yli 55-vuotiaat ovat vaikuttaneet laskevasti koko organisaation keskiarvoon, koska muiden ikäryhmien keskiarvot ovat parempia kuin koko organisaation keskiarvo 3,28. Enemmistön henkilöstöstä muodostavat 41-55 -vuotiaat, joiden keskiarvo on ennen palvelukeskusta 3,25 ja palvelukeskuksessa 3,47. Molemmat keskiarvot ovat huonompia kuin koko organisaation keskiarvot, joten he ovat vaikuttaneet eniten laskevasti koko organisaation keskiarvoihin. Diagrammista voidaan myös todeta, että alle 25-vuotiailla ja 25-30 -vuotiailla keskiarvot ovat laskeneet kyselyn toisesta osiosta (ennen palvelukeskusta) kolmanteen osioon (palvelukeskuksessa), mikä tarkoittaa sitä, että heidän odotuksensa ovat olleet vielä suuremmat kuin mitä mieltä he ovat nyt palvelukeskuksesta.

Vanhemmilla ikäryhmillä eli 41-55 -vuotiailla ja yli 55-vuotiailla päinvastoin odotukset ovat olleet paljon huonommat kuin palvelukeskuksessa. He ovat yllättyneet palvelukeskuksen toimivuudesta, erityisesti yli 55-vuotiaat, koska heidän keskiarvonsa on kasvanut 0,92 desimaalia.

Avoimista kysymyksistä voidaan todeta, että nuorten ikäryhmien odotukset ovat olleet erittäin positiiviset palvelukeskusta kohtaan ja ne ovat myös lähes täyttyneet. Vanhempien ikäryhmien vastauksista käy ilmi, että työilmapiiri on liian kiireinen ja työtä on liian paljon. Palvelukeskukseen sopeutuminen oli heille vaikeampaa kuin nuorille sukupolville. Tällä hetkellä he kuitenkin viihtyvät palvelukeskuksessa.

### 5.5.3 Henkilöstön koulutustausta

Sitten tarkastellaan vaikuttaako henkilöstön koulutustausta kyselyn tuloksiin. Henkilöstöstä perus-/kansa- tai keskikoulun on suorittanut 3%, ammattikoulun on suorittanut 10%, opistotason koulutuksen on suorittanut 41%, korkea-asteen koulutuksen on suorittanut 41% ja jonkin muun koulutuksen 3%. Perus-/kansa- tai keskikoulun tai jonkin muun koulutuksen suorittaneita on vain vähäinen lukumäärä, joten se saattaa vääristää tulosta.



KUVA 15 Henkilöstön koulutustausta (palvelukeskus 3)

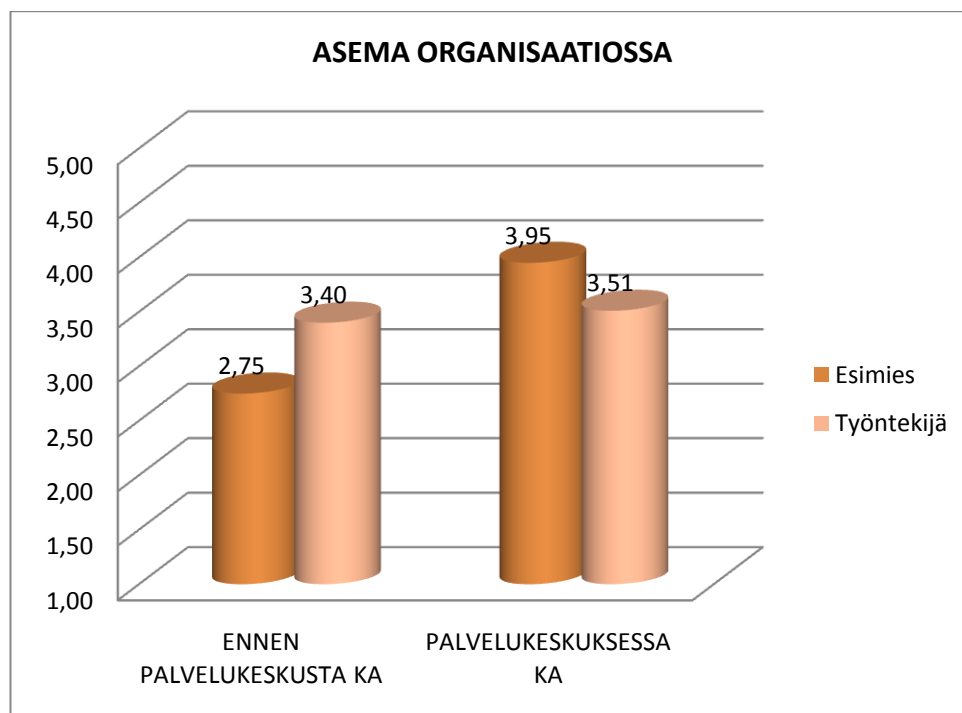
Palvelukeskuksessa paras keskiarvo on ammattikoulun suorittaneilla 3,63, mikä on lähellä hyvää. Toiseksi paras keskiarvo on jonkin muun koulutuksen suorittaneilla (3,58). Kolmanneksi paras keskiarvo on korkeakoulun suorittaneilla (3,53). Toiseksi huonoin keskiarvo on opistotason koulutuksen suorittaneilla (3,50). Alhaisin keskiarvo on perus-/kansa- tai keskikoulun suorittaneilla 2,90, mikä on hieman alle tyydyttävän. Palvelukeskuksessa ammattikoulun ja jonkin muun koulutuksen suorittaneiden keskiarvot ovat vaikuttaneet hieman nostavasti koko organisaation keskiarvoon, koska muut keskiarvot ovat alhaisempia kuin koko organisaation keskiarvo 3,54. Ennen palvelukeskusta huonoiten palvelukeskusmuutokseen ovat suhtautuneet peruskoulun ja opistotason koulutuksen suorittaneet. Heidän keskiarvonsa ovat alhaisemmat kuin koko organisaation keskiarvo 3,28. Henkilöstöstä peruskoulun ja jonkin muun koulutuksen ovat suorittaneet vain 3%, joten he eivät ole suuresti vaikuttaneet koko organisaation keskiarvoon. Opistotason koulutuksen on suorittanut 41% ja heidän keskiarvonsa on 2,43 ennen palvelukeskusta ja 3,50 palvelukeskuksessa. Diagrammien mukaan opistotason koulutuksen suorittaneiden keskiarvot ovat hieman laskeneet koko organisaation keskiarvoja. Kaikilla keskiarvot ovat kasvaneet kyselyn toisesta osiosta (ennen palvelukeskusta) kolmanteen osioon (palvelukeskuksessa). Opistotason

koulutuksen suorittaneiden keskiarvo on kasvanut jopa +1,07 desimaalia palvelukeskuksessa. Heidän ennako-odotuksensa ovat olleet palvelukeskusta kohtaan huonot, mutta tällä hetkellä he viihtyvät palvelukeskuksessa.

Avoimiin kysymyksiin vastanneet korkeakoulun ja ammattikoulun suorittaneet ovat viihtyneet palvelukeskuksessa ja muutos palvelukeskukseksi ei tuottanut heille suuria ongelmia. Suurin osa opistotason koulutuksen suorittaneista kertoo, että heidän oli vaikea sopeutua palvelukeskukseen, mutta ajan myötä he ovat alkaneet viihtyä siellä. Kaikki koulutusryhmät ovat samaa mieltä siitä, että palvelukeskusta pitäisi saada kiireettömän oloiseksi ja tiedonkulkua pitäisi parantaa.

#### 5.5.4 Henkilöstön asema organisaatiossa

Seuraavaksi tarkastellaan, miten henkilön asema organisaatiossa vaikuttaa kyselyn tuloksiin. Henkilöstöstä 86% on työntekijöitä ja 14% on esimiehiä. Esimiesten pienen lukumäärän takia tulokset ovat vain suuntaa antavia.



### KUVA 16 Henkilöstön asema organisaatiossa (palvelukeskus 3)

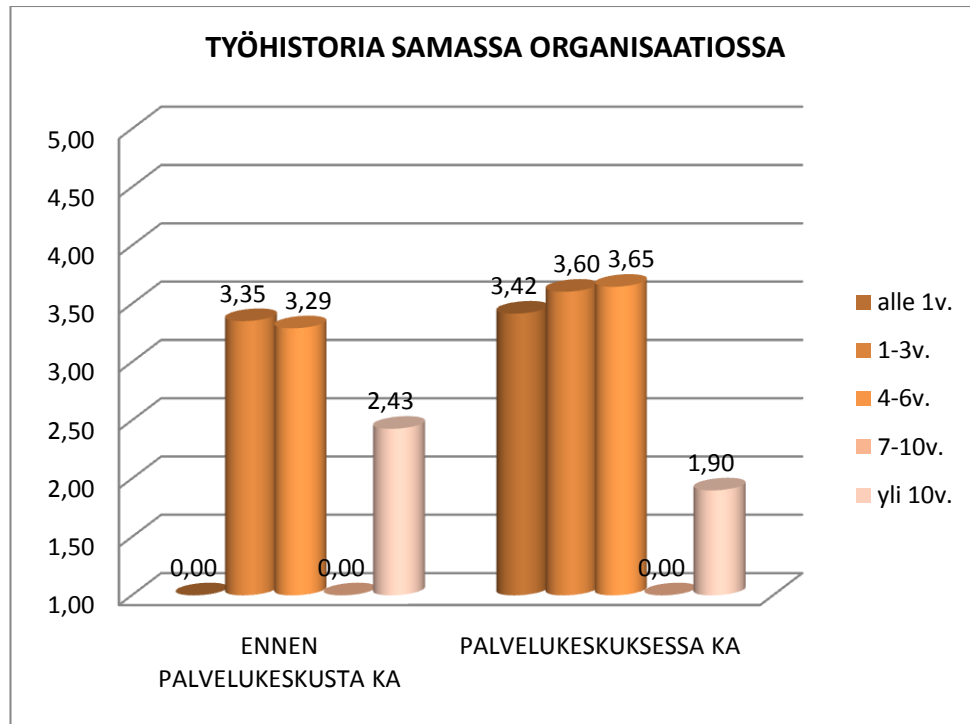
Esimiesten keskiarvo ”ennen palvelukeskusta” on 2,75, mikä on hieman alle tyydyttävän. Työntekijöiden keskiarvo on 3,40, mikä on tyydyttävän ja hyvän väliltä. Esimiesten keskiarvo ”palvelukeskuksessa” on 3,95, mikä on lähellä hyvää. Työntekijöiden keskiarvo on 3,51, mikä on tyydyttävän ja hyvän väliltä. Diagrammista voi päätellä, että esimiesten ennako-odotukset ovat olleet huonommat kuin työntekijöiden ennako-odotukset palvelukeskuksesta, mutta he ovat hieman tyytyväisempiä palvelukeskukseen kuin työntekijät. Diagrammista voi todeta, että esimiehet ovat laskeneet koko organisaation keskiarvoa ennen palvelukeskusta, mutta nostaneet sitä palvelukeskuksessa, koska ennen palvelukeskusta työntekijöiden keskiarvo on 0,12 desimaalia parempi kuin koko organisaation keskiarvo 3,28 ja palvelukeskuksessa 0,03 desimaalia huonompi kuin koko organisaation keskiarvo 3,54. Vastanneista esimiehiä oli vain 14%, joten suuresti he eivät kuitenkaan koko organisaation keskiarvoihin vaikuttaneet.

Avoimista kysymyksistä voi todeta, että esimiesten odotukset olivat varaukselliset palvelukeskusta kohtaan, koska alku oli pahempaa, mitä he osasivat odottaa. Tämä johtui henkilöstön vastustuksesta palvelukeskusta kohtaan. Se oli suurempaa, mitä he osasivat odottaa. Sen takia heidän keskiarvonsa ennen palvelukeskusta on vain 2,75, mikä on alle tyydyttävän. Palvelukeskuksessa työt ovat kuitenkin alkaneet sujua, vaikka valtavan työmäärän paineissa pitäisi olla sijaisia saatavilla. Työntekijät ovat samalla kannalla esimiesten kanssa siitä, että sijaistamisessa on parantamisen varaa. Työntekijöistä kuitenkin suurin osa on tyytyväinen palvelukeskukseen ja viihtyy siellä.

#### 5.5.5 Henkilöstön työhistoria samassa organisaatiossa

Viimeiseksi tarkastellaan vaikuttaako henkilöstön työhistorian pituus samassa organisaatiossa kyselyn tuloksiin. Henkilöstä alle vuoden työssä ovat olleet 10%, 1-3 vuotta työssä ovat olleet 52%, 4-6 vuotta työssä ovat olleet 34%, 7-10 vuotta työssä

ovat olleet 0% ja yli 10 vuotta työssä ovat olleet 3%. Heitä, joiden työhistorian pituus on yli 10 vuotta on vain vähäinen lukumäärä, joten se saattaa vääristää tutkimustulosta.



KUVA 17 Henkilöstön työhistoria samassa organisaatiossa (palvelukeskus 3)

Palvelukeskuksessa paras keskiarvo on 3,65, mikä on lähellä hyvää. Sitä mieltä ovat 4-6 vuotta organisaatiossa työskennelleet. Toiseksi paras keskiarvo on heillä, joiden työhistoria pituus on 1-3 vuotta samassa organisaatiossa (3,60). Kolmanneksi paras keskiarvo on alle vuoden organisaatiossa työssä olleilla (3,42). Huonoin keskiarvo on yli 10 vuotta samassa organisaatiossa työssä olleilla. Heidän keskiarvonsa on 1,9, mikä on lähellä välttävää. Tästä voi todeta, että he ovat laskeneet koko organisaation keskiarvoa, mutta vain hieman, koska henkilöstöstä heitä on vain 3%. Heidän keskiarvonsa on suuresti alle koko organisaation keskiarvon (3,54). Myös he, jotka ovat olleet töissä alle vuoden ovat vaikuttaneet hieman laskevasti koko organisaation keskiarvoon. Heitä organisaatiosta on 10%, joten suuresti he eivät ole vaikuttaneet koko organisaation keskiarvoon. Sekä 1-3 vuotta että 4-6 vuotta organisaatiossa työskentelevien keskiarvot ovat nousseet palvelukeskuksessa. He ovat vaikuttaneet myös hieman nostavasti koko organisaation keskiarvoon 3,28 ennen palvelukeskusta.

Heidän, joiden työhistoria on yli 10 vuotta keskiarvo on laskenut 0,53 desimaalia palvelukeskuksessa. He eivät ole siis sopeutuneet palvelukeskukseen kovin hyvin, koska odotukset palvelukeskuksesta ovat olleet huonot ja todellisuus vielä huonompi. Alle vuoden työssä olleet eivät voineet vastata kyselyn toiseen osioon (ennen palvelukeskusta), koska he eivät olleet töissä kyseisessä organisaatiossa, kun palvelukeskus perustettiin, vaan tulivat suoraan töihin palvelukeskukseen.

Avoimista kysymyksistä käy ilmi, että he, joilla työvuosia on yli 10 vuotta eivät suhtautuneet palvelukeskukseen avoimin mielin. Heidän mielestään töitä on liikaa ja työtehtävät ovat yksipuolisia. He kaipaisivat monipuolisempia työtehtäviä. Muut ikäryhmät ovat samaa mieltä siitä, että palvelukeskuksessa on vielä parannettavaa ja kehitettävää. Suurin osa on kuitenkin yllätynyt positiivisesti palvelukeskuksen toimivuudesta ja he viihtyvät siellä.



## 6 YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstöt kokivat muutoksen aluksi uhkana, koska kaikissa kolmessa palvelukeskuksessa keskiarvot kasvoivat kyselyn toisessa osiossa eli palvelukeskuksessa. Hyvän muutosjohtamisen vuoksi uhkakuvat vaihtuivat mahdollisuuksiksi. Henkilöstöt yllättyivät positiivisesti palvelukeskuksien toimivuudesta ja viihtyivät tällä hetkellä palvelukeskuksissa.

Palvelukeskusmuutokset, jotka tässä tutkimuksessa esitetään olivat radikaaleja organisaatiomuutoksia. Kaikkien kolmen palvelukeskuksen henkilöstöt siirrettiin palvelukeskuksiin nopeasti. Palvelukeskuksissa henkilöstöillä oli sopeutumisvaikeuksia, koska ne eivät olleet valmiita niin suureen muutokseen niin nopeasti. Todennäköisesti vähin askelin etenevä pehmeä muutos olisi toiminut paremmin, koska silloin henkilöstöt olisivat saaneet aikaa sopeutua muutokseen.

Tämän tutkimuksen kolmannessa palvelukeskuksessa esimiehillä oli huonommat odotukset muutoksesta kuin työntekijöillä. Esimiehet ovat voineet pelätä omien etujensa menettämistä tai he ovat voineet tulkita työntekijöiden asenteet negatiivisemmin kuin mitä ne todellisuudessa olivat. Päinvastoin ensimmäisessä ja toisessa palvelukeskuksessa työntekijöillä oli huonommat odotukset muutoksesta kuin esimiehillä. Henkilöstöt ovat todennäköisesti saaneet tiedon muutoksesta myöhemmin kuin johtoporras, joka on jo luonut oman käsityksensä muutoksesta ja on valmiina toimintaan kun taas työntekijät luovat vasta siitä käsitystä.

Kaikissa kolmessa palvelukeskuksessa syntyi muutosvastarintaa. Osa henkilöstöistä vastusti suuresti muutosta palvelukeskuksiksi, koska osa työntekijöistä ja esimiehistä pelkäsi muutosta. Henkilöstöjen oli vaikeata luopua tutusta ja turvallisesta. Ymmärrettävästi oli totuttu vakauteen ja työpaikan vakiintuneisiin normeihin, pelättiin työpaikan menettämistä ja muutoksesta syntyi väärinkäsityksiä ja tietämättömyyttä. Esimiesten ja työntekijöiden välillä saattoi olla näkemyseroja, pelättiin tuntematonta ja että ei pärjättäisi uudessa palvelukeskuksessa. Aluksi ei uskottu koko palvelukeskuksen tarpeellisuuteen ja muutoksen vaivan ei uskottu tuottavan hyötyä.

Palvelukeskuksissa muutos vietiin läpi eri tavoin. Yksikään palvelukeskuksista ei ole vielä toiminut kymmentä vuotta. Palvelukeskus 2 on toiminut jo seitsemän vuotta, mutta vielääkään kaikki eivät ole sitoutuneet täysin siihen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että joistakin työntekijöistä tuntui siltä, että johto ei kuunnellut heitä, eikä ottanut tarpeeksi heidän mielipiteitään huomioon palvelukeskusta perustettaessa. Teorioita soveltaen johto ei ollut päässyt täysin samalle aaltopituudelle työntekijöiden kanssa. Henkilöstön tunteet tulivat muutokseen mukaan, jolloin muutos ei tapahtunut vain analysoimalla. Asettumalla henkilöstön tunnetiloihin johto olisi vielä paremmin onnistunut muutosjohtamisessa.

Palvelukeskusmuutokset eivät toteutuneet yhteisymmärryksessä. Palvelukeskusmuutokset toteutettiin hallinnoimalla tai suuntaa näyttämällä ja sitouttamalla tai pakottamalla. Joidenkin työntekijöiden mielestä heidät vaan siirrettiin eli pakotettiin palvelukeskukseen kyselemättä mitään. Palvelukeskusprojektit kuitenkin toteutettiin, mutta henkilöstön ilmapiiri kärsi pakotetusta muutoksesta. ”Ihannetilanteeseen” ei päästy, koska kulttuuri ei tukenut muutosta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusongelmina oli selvittää, miten henkilöstö suhtautui palvelukeskusmuutokseen, mitä mieltä henkilöstö on palvelukeskuksesta, mitä parannettavaa palvelukeskuksessa on ja mitä kannattaa ottaa huomioon palvelukeskusta perustettaessa henkilöstön näkökulmasta.

Palvelukeskusmuutoksiin suhtauduttiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Osa uskoi palvelukeskuksen tuovan etuja ja helpotusta työhön alusta asti. Osalla odotukset olivat hieman sekavia ja pelokkaita palvelukeskusta kohtaan, koska muutos oli niin suuri. Osalla oli suuria sopeutumisvaikeuksia, koska heitä ei tarpeeksi otettu huomioon palvelukeskuksen perustamisvaiheessa ja heidän oli vaikea luopua vanhasta.

Palvelukeskuksen toteutuessa johdon on pidettävä lupauksensa henkilöstölle. Muutoin henkilöstössä syntyy negatiivisia asenteita, jotka vaikuttavat heidän työsuoritukseensa. Eräässä palvelukeskuksessa johto ei ollut pitänyt lupauksiaan työntekijöille. Se vaikutti negatiivisesti henkilöstön työilmapiiriin. Myös suuri ylityön määrä rasitti henkilöstöä. Sen takia olisi erityisen tärkeää, että johto muistaisi myös palkita työntekijänsä suuresta työmäärästä. Työn kiertoa ja haasteellisuutta on hyvä lisätä palvelukeskuksessa, koska joistakin työt tuntuivat yksipuolistuneen palvelukeskuksen myötä. Suurin osa kuitenkin yllättyi positiivisesti palvelukeskuksen toimivuudesta, vaikka odotukset olivat palvelukeskusmuutosta kohtaan varaukselliset.

Missä tahansa organisaatiossa aina suuria organisaatiomuutoksia toteuttaessa henkilöstössä syntyy muutosvastarintaa. Joissakin organisaatioissa se on suurempaa kuin toisissa. Jokainen työntekijä suhtautuu muutokseen omalla tavallaan. Tähän vaikuttaa henkilön tausta, koska jokainen on oppinut omien kokemuksiansa kautta, miten suhtautua uudistuksiin ja muutoksiin. Myös pelko voi olla negatiivisten tunteiden taustalla. Tästä syystä esimiehen olisi suhtauduttava jokaiseen työntekijäänsä yksilöllisesti, koska osa henkilöstöstä tarvitsee enemmän perusteluja ja selityksiä kuin toiset. Tuloksiin päästäkseen esimiehen olisi oltava samalla aaltopituudella

työntekijöidensä kanssa, jotta pystyisi auttamaan ja vaikuttamaan työntekijöidensä tunteisiin palvelukeskusmuutosta kohtaan (Juuti & Virtanen 2009, 143). Näin voitaisiin päästä ”ihannetilanteeseen”, jossa esimiehet yhdessä työntekijöidensä kanssa toteuttaisivat muutoksen palvelukeskukseksi.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, mitä parannettavaa palvelukeskuksessa olisi. Monesti käy niin, kun uudistuksia ja muutoksia tehdään organisaatiossa, että unohdetaan henkilöstö kokonaan, koska keskitytään pelkästään liiketoiminnan kannattavuuteen. Henkilöstö tarvitsisi enemmän huomioimista. Suuri osa henkilöstöstä oli sitä mieltä, että palvelukeskuksessa työilmapiiri on liian kiireinen, sijaisia tarvitaan lisää ja työmäärää pitäisi vähentää.

Tehokkuusvaatimukset eivät saa olla liian korkeat yhtä työntekijää kohden. Jos ne ovat liian korkeat, se rasittaa henkilöstöä ja aiheuttaa jopa sairaslomatapauksia. Tällöin liian suuret tehokkuusvaatimukset lisäävät kustannuksia, eivätkä vähennä niitä. On tärkeää, että johto osaa mitoittaa henkilöstönsä oikein, jotta parhaaseen mahdolliseen tulokseen päästään.

Suuri osa henkilöstöstä oli sitä mieltä, että tiedonkulussa on parantamisen varaa. Hyvällä tiedonkululla pystytään vähentämään töitä työntekijöiden välillä, jolloin vähennetään myös kustannuksia. Henkilöstön mielestä myös ohjelmissa on vielä kehittämisen tarvetta. Toimivan ohjelman avulla säästetään työvoimaa ja kuluja.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on kehitettävää. Tärkeätä on kouluttaa uudet työntekijät perusteellisesti ennen työn alkamista. Tällä tavoin vältetään virheitä ja säästetään kustannuksia. Työntekijöiden jatkuva kouluttaminen on myös tärkeässä asemassa, koska mitä paremmin he osaavat ohjelmaa käyttää sitä paremmin siitä on hyötyä organisaatiolle. Palvelukeskuksen perustamisvaiheessa olisi hyvä kouluttaa myös asiakkaita ja esimiehiä, jolloin he osaisivat käyttää ohjelmaa, eikä palvelukeskuksessa tarvitsisi käyttää aikaa heidän tekemien virheiden korjaamiseen. Palvelukeskus tuo monia muutoksia ja uudistuksia työntekijöiden toimintatapoihin. Sen takia on tärkeätä opettaa henkilöstö pois vanhasta mallista.

Palvelukeskusmuutos kuten muutkin muutokset voivat vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön työilmapiiriin. Johdon olisi muistettava, että tärkein voimavara ja kannattavuuden lähde on juuri henkilöstö. Siksi johdon olisi tärkeätä huomioida työntekijöidensä mielipiteet, koska työntekijät yleensä tietävät, missä on parannettavaa. Myös jo se pelkästään, että henkilöstön työilmapiiri on hyvä vaikuttaa tutkitusti työntekijöiden työsuoritukseen positiivisesti. Johdon olisi siis syytä kuunnella työntekijöitensä, koska sillä säästetään paljon.

Yhteenvedona Kangasalan kunnalle siitä, mitä heidän kannattaa ottaa huomioon palvelukeskusta perustettaessa on se, että johdon pitäisi tehdä yhteistyötä henkilöstön kanssa, ettei tulisi pakottamisen tarvetta. Kangasalan kunnan henkilökunta toivoo parempaa aikataulutusta muutosprosessille. Palvelukeskuksen sijainnin pitää olla kaikille mieluinen.

Palvelukeskusmuutos on suuri organisaatiomuutos. On harkittava tarkkaan, miten muutos toteutetaan. Edetäänkö vähin vai rajuin askelin? Henkilöstölle on annettava aikaa sopeutua muutokseen, vaikka muutos toteutettaisiinkin suhteellisen nopeasti. Aikataulun pitää olla riittävä. Se ei kuitenkaan saa olla liian hidas, koska silloin henkilöstö ei reagoi koko muutosprosessiin.

On myös valmistauduttava henkilöstön muutosvastarintaan. Muutosvastarinta syntyy, kun paljastuu, että muutos vaatii henkilöstöltä ponnisteluja. Työntekijät ahdistuvat uuden oppimisesta ja epäilevät omia kykyjään. Työntekijöiden on selviydyttävä muutoksesta henkilökohtaisella tasolla, jotta ahdistus häviää. (Mattila 2007, 24-25.) Sen takia on tärkeätä, että johto informoi hyvin henkilöstöä alusta asti ja toteuttaa muutoksen yhdessä henkilöstönsä kanssa. Vastarinta voi olla jopa laajempaa kuin minkä johto kuulee (Mattila 2007, 26).

Tärkeätä on edetä muutosprosessin vaiheiden mukaisesti. Ensin on kerrottava hyvin perustellen henkilöstölle, miksi palvelukeskusmuutos on tarpeellinen. Henkilöstön on hyväksyttävä muutostarve, koska se on perusta koko muutosprosessin käynnistymiselle. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, tiedottaminen muutoksesta johdolta työntekijöille on tärkeässä asemassa. Tätä voisi kutsua myös muutosviestinnäksi. Tärkeätä on muodostaa

yhteinen näkemys palvelukeskusmuutoksesta. Yhteinen näkemys kertoo, millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään.

Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteutukseen. Henkilöstöllä pitää olla vahva luottamus omiin kykyihin selviytyä uusissa tilanteissa, jolloin muutos toteutuu halutusti eikä pakottamalla. Organisaatiot ovat erilaisia, joten joskus muutos joudutaan viemään läpi kriisin voimalla, jos henkilöstöllä ei ole vahvaa luottamusta selviytymiseen. (Valpola 2004, 30-31.)

Ensimmäiset toimenpiteet alkavat ensimmäisestä päivästä, kun muutoksesta kerrotaan ja se tulee ihmisten tietoon. Ne ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Siksi on tärkeää antaa alulle aikaa, jotta henkilöstö pääsee käsittelemään tulevaa muutosta. (Valpola 2004, 32-33.)

Kestää kauan ennen kuin muutoksen synnyttämä uusi palvelukeskus on luonteva kokonaisuus, missä ei haikailla vanhan perään. Kuten tutkimuksesta kävi ilmi osalla henkilöstöstä oli sopeutumisvaikeuksia uuteen palvelukeskukseen. Toisilla sopeutuminen kesti kauemmin kuin toisilla. Palvelukeskusta perustettaessa henkilöstö on otettava huomioon henkilö kerrallaan. Suurissa organisaatioissa tämä tuottaa ongelmia, mutta siihen on pyrittävä. (Valpola 2004, 33-34.)

Palvelukeskusmuutoksen jälkeen on myös tärkeää muistaa jälkiseuranta. Jälkiseurannalla pystytään kehittämään palvelukeskusta ja tekemään vielä parempaa tulosta. Seuranta-ajaksi nykyään suositellaan 2-3 vuoden sijasta kymmentä vuotta. (Valpola 2004, 34.)

Selkeää menestysreseptiä palvelukeskusmuutokselle ei kuitenkaan ole. Ihannetilanteessa esimiehellä ja työntekijällä on yhteinen näkemys sekä tavoitetilasta että käytettävistä keinoista. Silloin kulttuuri tukee muutosta. Muutos voidaan toteuttaa myös hallinnoimalla, suuntaa näyttämällä ja sitouttamalla tai pakottamalla, mutta silloin muutos voi aiheuttaa negatiivisia tunteita henkilöstössä. (Mattila 2007, 33-34.)

Palvelukeskusmallista seuraa tutkitusti useita hyötyjä. Yhtenäiset toimintatavat, alemmat kustannukset, tuottavuuden kasvu, tiedon laadun ja saatavuuden parantuminen,

yhteistoiminta ja asiakastyytyväisyys ovat palvelukeskuksen tuomia etuja. Myös raporttien laatu paranee huomattavasti palvelukeskuksen myötä. Ennen palvelukeskusmalliin siirtymistä on kuitenkin laadittava yhteiset toimintaperiaatteen kuntien välillä. (SITRA 2009, 12-14.)

Kuten alussa jo todettiin: ”Muutos on kuin joki, joka jatkaa virtaamistaan. Seuraavan kerran kun joen tapaa, se on jo eri, siinä virtaa eri vesi, tuuli on muuttanut suuntaansa ja voimaansa, maisemat ympärillä ovat muuttuneet. Sama pätee muutoksessa, sen prosessia ei voi pysäyttää” (Valpola 2004, 29).

## LÄHTEET

- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jalava, U., Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Juuti, P., Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lahti, S., Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Helsinki: WSOYpro
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Opetushallitus. Tilastollisia menetelmiä. 28.3.2010. Saatavilla:  
[http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tilastomatikka/haj\\_5.html](http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tilastomatikka/haj_5.html). Luettu: 1.8.2010.
- Opetushallitus. Tilastollisia menetelmiä. 28.3.2010. Saatavilla:  
[http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tilastomatikka/moodi\\_1.html](http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tilastomatikka/moodi_1.html). Luettu: 2.8.2010
- SITRA. Kuntien palvelukeskus. 1.10.2009. Saatavilla:  
<http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/8B042E76-1E21-45F7-9951-D4E034637895/0/KPKTHHOyliiketoimintasuunnitelma10final.pdf>. Luettu: 1.9.2010.
- Kirsti Lamminperä, palkkasihteeri. 1.10.2010. Haastattelu. Kangasala.
- Terhi Riikonen, palkkasihteeri. 1.10.2010. Haastattelu. Kangasala.
- Anita Rantanen, palkkasihteeri. 1.10.2010. Haastattelu. Kangasala.
- Salme Leuku, palkkasihteeri. 1.10.2010. Haastattelu. Kangasala.
- Päivi Siira-Kempainen, palkkasihteeri. 1.10.2010. Haastattelu. Kangasala.
- Tarja Heikkilä, palkkasihteeri. 1.10.2010. Haastattelu. Kangasala.
- Ilkka Manninen, laskentapäällikkö. 1.10.2010. Haastattelu. Kangasala.
- Irmeli Tervas, palkkasihteeri. 5.10.2010. Haastattelu. Kangasala.
- Sirkku Johansson, palkkasihteeri. 6.10.2010. Haastattelu. Kangasala.
- Eija Tetri-Lähde, henkilöstöjohtaja. 19.10.2010. Haastattelu. Kangasala.



**Haastattelukysymykset Kangasalan kunnalle****LIITE 1**

1. Mikä mielestäsi palvelukeskus on?

- mitä se aiheuttaisi työssäsi?

---

---

---

2. Miksi mielestäsi palvelukeskus piti perustaa?

---

---

---

3. Mitä mieltä olet palvelukeskuksesta?

- onko tulevaisuudessa mahdollinen?

---

---

---

4. Mikä oli mielestäsi syy, että palvelukeskusta ei perustettu?

---

---

---

5. Mitä etuja palvelukeskuksessa olisi ollut?

- entä haittoja?

---

---

---

6. Mitkä ovat kolme tärkeintä toivettasi, jos palvelukeskus perustettaisiin?

---

---

---

7. Uskotko, että toiveet toteutuvat? (Perustelu)

---

## LIITE 2: 1 (2)

**Henkilöstötyytyväisyyskysely 2010**

(täytetään nimettömänä)

Ympyröi tai rastita mielestäsi sopivin vaihtoehto

**Taustakysymykset**

1. Palvelukeskus     
Palvelukeskus 1 Palvelukeskus 2 Palvelukeskus 3

2. Sukupuoli    
Mies Nainen

3. Ikä       
alle 25v. 25-30v. 31-40v. 41-55v. yli 55v.

4. Koulutus       
Peruskoulu/  
Kansakoulu Ammatillinen  
tutkinto Lukio Opistotason  
koulutus Korkea-  
asteen  
koulutus

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

5. Työasema    
Esimies Työntekijä

6. Työhistoria samassa organisaatiossa       
alle 1v. 1-3v. 4-5v. 6-10v. yli 10v.

**Ennen palvelukeskusta**

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Kohta- lainen	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
7. Odotukseni olivat palvelukeskusta kohtaan positiiviset	1	2	3	4	5	6
8. Sain riittävästi tietoa tulevasta palvelukeskuksesta	1	2	3	4	5	6
9. Tieto kulki hyvin esimieheltä työntekijälle	1	2	3	4	5	6
10. Minulla oli mahdollista saada tarvittaessa lisää tietoa	1	2	3	4	5	6
11. Sain riittävästi ohjausta/opastusta työtehtäviini	1	2	3	4	5	6
12. Koulutuksen määrä oli sopiva	1	2	3	4	5	6
13. Sain olla riittävästi mukana palvelukeskusprojektissa	1	2	3	4	5	6

(jatkuu)

## LIITE 2:2 (2)

Palvelukeskuksessa	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Kohtalainen	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
14. Viihdyn palvelukeskuksessa	1	2	3	4	5	6
15. Työn määrä on sopiva minulle	1	2	3	4	5	6
16. Työ jakautuu tasapuolisesti työntekijöiden kesken	1	2	3	4	5	6
17. Työtehtävät ovat monipuolisia	1	2	3	4	5	6
18. Minulla on hyvä työmotivaatio	1	2	3	4	5	6
19. Palvelukeskuksen ilmapiiri on hyvä	1	2	3	4	5	6
20. Yhteistyö palvelukeskuksessa sujuu hyvin	1	2	3	4	5	6
21. Olen tyytyväinen palvelukeskukseen	1	2	3	4	5	6
22. Koen palvelukeskuksen tehokkaaksi	1	2	3	4	5	6
23. Asiakkaat ovat tyytyväisiä palvelukeskukseen	1	2	3	4	5	6

**Millaisia odotuksia sinulla oli palvelukeskuksesta ja miten ne täyttyivät?**

---



---



---

**Mitä parannettavaa ja kehitettävää palvelukeskuksessa olisi?**

---



---



---

**Millaista palautetta olet saanut asikkailta palvelukeskuksesta?**

---



---



---

Kiitos palautteesta ja aurinkoista kesää!