



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

SEUDULLISEN HENKILÖSTÖ- JA TALOUSPALVELUKESKUKSEN IMPLEMENTOINNIN AVAINTEKIJÄT

Case: Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijät

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
04YAMK11
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Carita Kääriäinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

KÄÄRIÄINEN, CARITA:

Seudullisen henkilöstö- ja talouspalvelukeskuksen implementoinnin avaintekijät
Case: Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijät

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 86 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Kunnille asetettu toiminnan tuottavuuden selkeä nostaminen kuluvan vuosikymmenen aikana edellyttää uudenlaisia toiminnan rakenteita ja yhteistyötä. Päijät-Hämeen alueella on päätetty perustaa uusi seudullinen henkilöstö- ja talouspalvelukeskus palvelemaan maakunnan kuntia ja kuntayhtymiä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää teoriaa tukevia avaintekijöitä palvelukeskuksen implementointiin vaikuttavista tekijöistä sekä täydentää teoriaa empirian avulla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Kirjallisuuskatsauksessa keskityttiin muutosjohtamiseen, ulkoistamiseen ja palvelukeskuksiin liittyviin teorioihin ja sen lopussa oleva viitekehys kuvaa palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöitä.

Tutkimuksessa implementointiprojektin avaintekijöitä löydettiin yhteensä viisi-toista kappaletta. Tutkimuksen aikana avaintekijät jaettiin ryhmiin henkilöstö, johtaminen ja kokonaisprojektin hallinta. *Henkilöstö* ryhmän avaintekijöiden yhdistävä tekijä oli se, että niiden tarkoitus oli edistää jatkuvan tuen saamista ja henkilöstön hyvinvointia muutoksen keskellä. *Johtaminen* ryhmän yhteinen tekijä oli riittävän asiantuntemuksen takaaminen. *Kokonaisprojektin hallinta* ryhmään kerättiin ne avaintekijät, jotka vaikuttavat kokonaisprojektin onnistumiseen.

Tutkimuksessa rakennettiin malli palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä. Kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta suurimmiksi kehittämishaasteiksi nousivat avaintekijät viestintä, lyhyen aikavälin onnistumisten luonti, koulutus ja rekrytointi, ihmisten johtaminen sekä testaaminen.

Tutkimustulokset ovat sovellettavissa myös muihin palvelukeskukseen siirtyviin organisaatioihin. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muiden palvelukeskusten implementointien yhteydessä, koska tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kolmesta erilaisesta jo toimivasta palvelukeskuksesta, eivätkä toimintaympäristöt merkittävästi vaikuttaneet tutkimustuloksiin.

Avainsanat: palvelukeskus, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, ulkoistaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

KÄÄRIÄINEN, CARITA:

The Key Factors in
Implementing a District Personnel and
Financial Service Center
Case: Päijänne Tavastia Social and
Health Services

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 86 pages, 7 appendices

Spring 2013

ABSTRACT

Municipalities are forced to increase the profitability of operations in this decade, which requires new kinds of operational structures and co-operation. A new sub-regional personnel and financial service center is being built up to serve the municipalities and districts in Päijänne Tavastia. The aim of this study was to find some key factors that support the theory of factors affecting implementation of service centers, as well as to support the theory with empirical findings.

The study was carried out as a qualitative case study; the method of data collecting was semi-structured interviews. The literary review concentrated on theories of change management, outsourcing and service centers, and the framework introduced at the end of the review focuses the key factors of implementing service centers.

Altogether fifteen different key factors of project implementation were found in this study. The key factors were organized into three different groups: personnel, leadership, and project management. The common factor for different key factors in the group *personnel* was that all of the key factors contributed to the availability of continuous support and well-being of the personnel during the change process. The common factor in the group *leadership* was assuring availability of expertise at a satisfactory level, whereas the key factors that played significant roles in the success of the change project were collected in the group *project management*.

A model of key factors for implementing service centers was constructed in this study. From the point of view of development, the biggest challenges were the following key factors: communication, creating short-term success stories, education and recruiting, personnel management, and testing.

The findings of this study can be applied to other organizations aiming to transform into service centers or implementation of outsourced services. This is because the empirical data of this study consists of three different active service centers, and because different contexts did not play any significant role.

Key words: service center, change management, organizational change, outsourcing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Raportin rakenne	3
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	4
2.1	Käsitteiden määrittely	4
2.2	Muutosjohtaminen	6
2.2.1	Muutoksen toteuttaminen	9
2.2.2	Henkilöstö muutosprosessissa	16
2.3	Toimintojen ulkoistaminen	20
2.3.1	Ulkoistamisen hyödyt ja riskit	23
2.3.2	Palvelusopimus	24
2.4	Palvelukeskusmalli	25
2.4.1	Palvelukeskuksen implementointi	29
2.4.2	Palvelukeskuksen edut ja haasteet	32
2.5	Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	37
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	43
3.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	43
3.2	Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä	45
3.3	Tutkimusaineiston hankinta, käsittely ja analysointi	46
3.4	Tutkimuksen vaiheet	52
4	TULOKSET	57
4.1	Henkilöstö	57
4.2	Johtaminen	64
4.3	Kokonaisprojektin hallinta	68
4.4	Rajapinnan määrittely ja muut näkökulmat	71
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	75
5.1	Yhteenveto ja malli implementoinnin avaintekijöistä	75
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	83
5.3	Ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi	85
	LÄHTEET	87
	LIITTEET	94

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet	4
Kuvio 2. Implementointi osana organisaation muutosta	6
Kuvio 3. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi	10
Kuvio 4. Ulkoistamisprosessin vaiheet	21
Kuvio 5. Taloushallinnon palvelukeskus	28
Kuvio 6. Tutkimuksen kulku	53
Kuvio 7. Malli palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä	77

TAULUKOT

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla	8
Taulukko 2. Palvelukeskuksen ja keskitetyn taloushallinnon erot	27
Taulukko 3. Palvelukeskuksen edut	32
Taulukko 4. Palvelukeskuksen riskit	34
Taulukko 5. Yhdistetyt avaintekijät	38
Taulukko 6. Palvelukeskuksen avaintekijät ryhmittäin	39
Taulukko 7. Yhteenveto haastatelluista	48
Taulukko 8. Teemahaastattelun teemat	51
Taulukko 9. Ryhmä henkilöstö	78
Taulukko 10. Ryhmä johtaminen	79
Taulukko 11. Ryhmä kokonaisprojektin hallinta	80

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen aiheeksi olen valinnut henkilöstö- ja talouspalvelukeskukseen siirtymisen. Tutkimuksessa luon mallin henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä. Johdannossa esittelen tutkimuksen taustaa ja raporttini rakenteen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Kuntien talouskehityksen tulevaisuuden haasteet ovat antaneet alkusysäyksen hallituksen vuonna 2005 käynnistämälle kunta- ja palvelurakenneuudistukselle (PARAS). Hankkeessa arvioidaan kuntapalveluiden tarkoituksenmukaisia järjestämisvastuualueita. Laki kunta- ja palvelurakenteen muutoksesta tuli voimaan vuonna 2007, jonka jälkeen Suomen kuntasektoriin on kohdistunut suuria muutospaineita. Kuntasektoriin kohdistuneet muutospaineet aiheuttivat runsaasti julkista keskustelua, joka koski kuntarakenteita, kuntien itsehallintoa sekä kuntien välisiä yhteistyömahdollisuuksia. Erityisesti julkista keskustelua on käyty kuntien palvelurakenteen tulevaisuudesta sekä palvelujen tuottavuudesta. Nopeasti muuttuvassa maailmassa on myös kuntasektorin pyrittävä ennustamaan tulevia tarpeita sekä tehostettava toimintaansa. Tästä syystä myös Päijät-Hämeen alueella on reagoitu tuleviin haasteisiin. (Rönkkö 2005, 148-149; Myöhänen 2006, 51.)

Lahden kaupunkiseudun seutuhallinto ja seudullinen tietohallintoyksikkö selvittivät vuoden 2007 aikana talous- ja henkilöstöhallinnon edellyttämien tietojärjestelmien ja toimintaprosessien nykytilan ja niiden kehitystarpeet. Selvitystyö tehtiin yhteistyössä seudun kuntien ja kahden suurimman kuntayhtymän kanssa. Selvitystyön valmistuttua seutuhallitus päätti käynnistää HETA II-hankkeen, jonka tarkoituksena on ollut perustaa henkilöstö- ja talouspalvelukeskus palvelemaan maakunnan kuntia ja kuntayhtymiä. Uuden seudullisen palvelukeskuksen perustamishankkeessa ovat mukana Lahden kaupunki, Hollolan kunta, Asikkalan kunta, Hämeenkosken kunta, Kärkölän kunta, Nastolan kunta, Orimattilan kaupunki, Padasjoen kunta, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä (PHSOTEY), Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymä (PHKK) ja Päijät-

Hämeen maakuntaliitto -kuntayhtymä (Päijät-Hämeen liitto). (Paketti-projekti, 2011).

Kunnille asetettu tavoite, toiminnan tuottavuuden selkeä nostaminen kuluvan vuosikymmenen aikana, edellyttää uudenlaisia toiminnan rakenteita ja yhteistyötä. Yhtenäiset toimintatavat ja yhdentyvät tietojärjestelmät tekevät palvelun tuottamisen tehostamisen ja tietojärjestelmien ylläpidon sekä kehittämisen mahdolliseksi niukkenevillakin resursseilla. Tehostaminen on mahdollista saavuttaa karsimalla päällekkäisiä tehtäviä, ottamalla käyttöön standardoituja ratkaisuja ja automatisoimalla rutiineja. (Paketti-projekti, 2011.)

Palvelukeskuksen toiminnan tavoitteena on se, että talous- ja palkkahallinnon rutiinit toimivat tehokkaasti yhtenevillä, uusilla työkaluilla ja toimintatavoilla. Myös talous- ja palkkahallinnon kustannustason kunnille ja kuntayhtymille ennustetaan muodostuvan pitkällä tähtäimellä edullisemmaksi kuin nykyisellä toimintatavalla. (Lahden kaupunki, 2012.)

Tutkimuksen kohteeksi valitsin Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän (myöhemmin kuntayhtymä) henkilöstöhallinnon ja talouspalveluihin kuuluvat taloustoimiston, laskutus- ja suorituskäsittelyn sekä ostolaskutiimin. Tutkimuskohteista on siirtymässä henkilökuntaa uuteen perustettavaan palvelukeskukseen lähivuosina. Tutkimus on tärkeä minulle tutkijana, sillä työskentelen kuntayhtymän palveluksessa laskentaesimiehenä ostolaskutiimissä. Lisäksi kuntayhtymä ja palvelukeskuksen avainhenkilöstö saavat tärkeää tietoa siirtymävaiheen onnistumiseen liittyvistä haasteista. Päädyin tutkimukseni aiheeseen myös sen ajankohtaisuuden vuoksi, sillä palvelukeskusmalliin siirrytään joustavasti vuosien 2013-2015 aikana.

Tässä tutkimuksessa etsin avaintekijöitä toimintojen ja henkilöstön siirtämisen onnistumiseen. Tutkimuksessa pyrin löytämään avaintekijöitä sekä palvelukeskuksen että asiakasorganisaation näkökulmista, koska onnistuneeseen implementointiin tarvitaan molempia osapuolia. Implementoinnissa on kysymys muutosprosessin vaikeimmasta vaiheesta, muutoksen toteuttamisesta. Paperille tehdyt hyvin suunnitellut ratkaisut tulee saada toimimaan implementoinnin aikana myös käytännössä.

1.2 Raportin rakenne

Kirjallisuuskatsauksen olen jakanut kolmeen pääteemaan. Luvussa kuvaan muutostojohtamista, paneudun ulkoistamiseen ja tarkastelen palvelukeskusta ja palvelukeskuksen implementointia. Tavoitteeseen pääsemisen kannalta koin tärkeäksi edetä kirjallisuuskatsauksessa riittävän yleiseltä tasolta syvällisempään tasoon. Kirjallisuuskatsauksessa etenen näin ollen muutostojohtamisesta ulkoistamisen kautta palvelukeskuksen toimintaan. Luvun loppuun tein yhteenvedon kirjallisuuskatsauksesta ja listasin teorioista löydetty avaintekijät.

Luku kolme käsittelee tutkimusmenetelmiä. Luvun alussa esittelen tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Esittelen luvussa myös kohdeyritystä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijät. Tutkimusmenetelmän, aineistonkeruumenetelmän ja analysointinäkökulman esittelen syvällisemmin tässä luvussa. Lopuksi kuvaan tutkimukseni vaiheet.

Luvussa neljä olen esittänyt tutkimuksen tulokset. Jaoin luvun neljään alalukuun, joista kolme ensimmäistä perustuvat avaintekijöistä jaettuun ryhmiin henkilöstö, johtaminen ja kokonaisprojektin hallinta. Rajapinnan määrittely ja henkilökohtaiset näkemykset muodostavat viimeisen alaluvun.

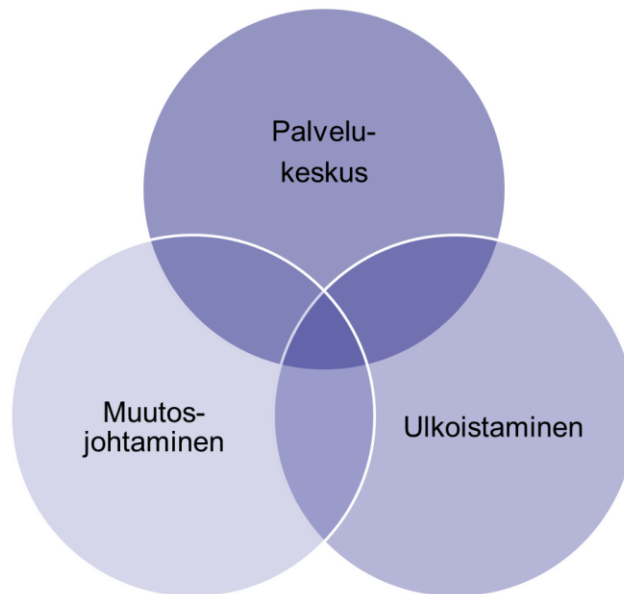
Raportin viidennessä luvussa esitän yhteenvedon ja vastaan tutkimuskysymyksiin. Tässä osiossa esittelen myös aineistosta kootun mallin henkilöstö- ja talouspalvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä. Mallissa esittelen, mitä asioita tulisi tutkimustulosten valossa ottaa huomioon implementoinnin onnistumiseksi. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja onnistuneisuutta sekä esitän mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsaukseni aluksi määrittelen palvelukeskukseen siirtymisen kannalta tärkeitä käsitteitä, joita ovat muutosjohtaminen, ulkoistaminen ja palvelukeskus. Tässä kohdassa selitän myös, mitä implementoinnilla tarkoitetaan. Esittelen muutosjohtamisen toteuttamista ja muutosjohtamisen malleja, joista saadaan kuvaa onnistuneen muutosjohtamisen toteutumisesta. Lisäksi käyn läpi ulkoistamista ja palvelukeskusmallia sekä paneudun palvelukeskuksen implementointiin sekä palvelukeskuksen etuihin ja mahdollisiin riskitekijöihin. Luvun lopuksi yhdistän muutosjohtamisen, ulkoistamisen ja palvelukeskuksen teorit yhteen.

2.1 Käsitteiden määrittely

Kuviossa 1 olen kuvannut tutkimukseni tärkeimmät käsitteet; muutosjohtaminen, ulkoistaminen ja palvelukeskus. Käsitteet ovat tärkeitä palvelukeskuksen implementoinnin kannalta.



Kuvio 1. Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet.

Palvelukeskus-käsite on tämän tutkimuksen ydin. Palvelukeskuksista yleisteoksia ovat kirjoittaneet Quinn, Cooke ja Kris (2000) sekä Bergeron (2003). Henkilöstöhallinnon palvelukeskuksista ovat kirjoittaneet Reilly ja Williams (2003). Suomessa palvelukeskuksia on tutkittu lähinnä pro gradu -tutkielmissa eri näkökul-

mista. Heikkinen (2005) on tutkinut motiiveja taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiselle: kuinka organisaatiossa perustellaan taloushallinnon palvelukeskuksellin käyttöönottoa. Kinnula (2010) selvitti valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle asetettuja tuottavuusvaatimuksia ja kuinka tuottavuustavoitteissa on onnistuttu.

Lisäksi Lähteenmäki ja Niemelä (2006) tutkivat muun muassa minkälaisia vaikutuksia talouspalvelukeskuksella on laskentatoimen henkilöstön työnkuvaan, työympäristöön ja sen tuottaman palvelun laatuun sekä millä tavalla muutokset koetaan. Koponen (2008) tutki uudelleen talouspalvelukeskuksen vaikutuksia laskentatyöhön.

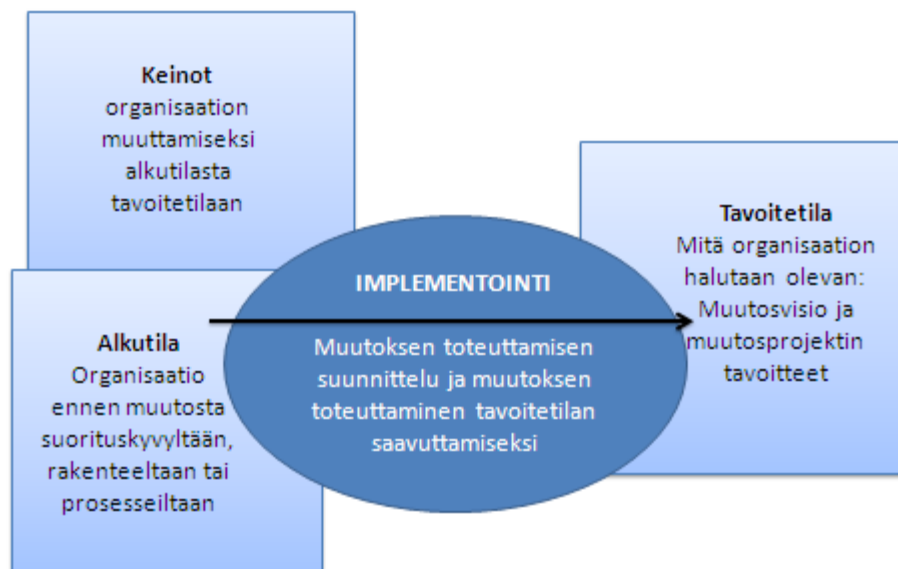
Bergeron (2003, 3) määrittelee *palvelukeskuksen* strategiaksi, jossa liiketoimintaprosesseja on siirretty uuteen puoliautonomiseen liiketoimintayksikköön. Palvelukeskuksen keskitetään siis tavallisia, tarkoin määriteltyjä organisaation tukitoimintoja. Toiminnan lähtökohtana on kustannustehokkuus. Palvelukeskukset voivat toimia yrityksen sisällä perustetussa yksikössä tai niin kuin tässä tutkimuksessa, palvelukeskus toimii itsenäisenä, konsernin sisäisenä yhtiönä. (Cecil 2000, 3.) Tässä tutkimuksessa tarkoitan palvelukeskuksella henkilöstö- ja talousjohtamisen eri osa-alueille asiantuntijapalveluita tuottavaa yksikköä.

Ulkoistamisella tavoitellaan usein kustannussäästöjä ja keskittymistä organisaation ydintoimintaan. Ydinorganisaation ulkopuolelta palvelujen hankkiminen tarjoaa myös paremman asiantuntijuuden ulkoistetun toiminnan osalta. Organisaatio voi siis keskittyä omaan ydinosansaamiseen eikä siellä tarvitse paneutua sellaisiin tukitoimintoihin, jotka eivät ole sen organisaation erityisalaa. Ulkoistamisessa organisaatio luopuu itse tekemisestä ja hankkii saman suoritteiden palveluna toimittajalta, joka on erikoistunut kyseisen suoritteiden tekemiseen. (Kiiha 2002, 1.) Tässä tutkimuksessa tarkoitan ulkoistamisella uuden yhtiön perustamista. Perustamishankkeessa mukana olevat kunnat ja kuntayhtymät perustavat uuden yhtiön, johon he siirtävät henkilöstö- ja taloushallinnon työt.

Muutosjohtamisella tarkoitetaan Salmisen (2000, 57) mukaan organisatorisen muutoksen hallitsemista. Muutosjohtaminen määritellään myös organisaatiossa

tapahtuvien muutosten kontrolloimiseksi niin, että pystyttäisiin eliminoimaan muutoksen mukanaan tuomat negatiiviset vaikutukset. Muutosjohtamisen teorioissa painotetaan ihmisten johtamiseen liittyviä asioita. Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan muutosjohtamisella organisaation rakenteen sekä johtamisen hallitsemista tulevan palvelukeskuksen implementoinnissa.

Implementoinnilla tarkoitetaan muutoksen toteuttamisen suunnittelua sekä muutoksen toteuttamista niin, että tavoitetila saavutetaan. Implementoinnissa keskitytään siis muutokseen prosessina, ei muutoksen sisältöön. (Salminen 2000, 12-13.) Kuviossa 2 on havainnollistettu implementointia.



Kuvio 2. Implementointi osana organisaation muutosta mukaellen Lanningia, Roihaa ja Salmista (1999,14).

2.2 Muutosjohtaminen

Jokaisessa organisaatiossa tapahtuu muutoksia, mutta palvelukeskusala on kehittyvässä vaiheessa, joten muutos on melkein jatkuvaa. Muutokset voivat olla kooltaan pieniä, esimerkiksi uuden sovelluksen käyttöönotto, tai kyseessä voi olla suuri muutos, jolloin koko organisaation rakenne voi muuttua. (Purmonen & Makkonen 2011, 22.)

Organisaatiomuutos on suunniteltua tai suunnittelematonta organisaation toimintojen tai toimintatapojen muuttamista. Ulkopuolinen paine voi saada aikaan organisaatiomuutoksen. Tällä hetkellä esimerkiksi julkisella sektorilla pyritään tehostamaan toimintoja, jotta saadaan menot supistumaan tuloja vastaaviksi. Myös organisaation omasta aloitteesta voidaan aloittaa organisaatiomuutos. (Setälä 1994, 10.)

Julkisella sektorilla tehtävä organisaatiomuutos eroaa yksityisellä sektorilla toimivan yrityksen muutosprosessista. Julkisella sektorilla ollaan tottumattomia muutokseen ja toimintakulttuuri on perinteisesti suunnittelupainotteista. Julkisen sektorin organisaatiomuutosten syiden pitäisi olla enemmänkin palvelukyvyyn parantamiseen kuin talouden parantamiseen liittyviä. Julkisen sektorin muutosprosessien läpivienti on havaittu yksityistä sektoria hitaammaksi. Yleisimmät syyt hitauteen ovat ulkoisten muospaineiden vähyys, toiminnan lakisääteisyys, johtajuuden puute, huonot suhteet sidosryhmiin, riskien karttaminen ja henkilöstön jättäminen suunnittelun ja päätöksenteon ulkopuolelle. (Juppo 2005, 108-109.)

Taulukossa 1 on esitetty erityyppisiä muutoksia. Taulukossa esiintyy kaksi keskeistä organisaatiomuutoksen muuttujaa: aikahorisontti ja muutoksen koko. Ulotuvuudet ovat ääripäitä ja oikeassa muutosprojektissa muutos voi löytyä mainituista ääripäistä tai jostain niiden väliltä. Muutoksia voi tapahtua päivittäin tai hyvin harvoin. Erityisesti nopeat muutokset vaativat muutosjohtamisen taitoja. Kun on kyse laaja-alaisista muutoksista, myös hitaat muutokset edellyttävät muutosjohtamisen taitoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 24.)

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla Stenvallia ja Virtasta (2007, 25) mukaellen.

Muutoksen aikahorisontti

		Nopea	Hidas
Muutoksen kohteen koko	Suppea	<p>Muutostyyppi 1</p> <p>Laajuudeltaan vähittäin kasvava mutta toteutustavaltaan nopea muutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskit realistisia • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	<p>Muutostyyppi 2</p> <p>Vähittäin kasvava muutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Olemattomat riskit • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
	Laaja-alainen	<p>Muutostyyppi 3</p> <p>Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttävä muutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskien ymmärtäminen kriittistä • Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	<p>Muutostyyppi 4</p> <p>Radikaali pitkän aikajänteen muutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Riskien ymmärtäminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta • Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

Purmosen ja Makkosen (2011) mukaan palvelukeskusten johto näkee neljänä tärkeimpänä palvelukeskusalan muutoshaasteena muutokset organisaation tai toimeksiantajan palveluissa ja tuotteissa, palvelutekniikan kehittymisen ja viestinnän monikanavaisuuden, kilpailutilanteen ja henkilöstön vaihtuvuuden. Purmonen ja Makkonen ottivat kantaa jo perustetuissa palvelukeskuksissa kohdattaviin muutoshaasteisiin. He eivät käsitelleet muutoshaasteita palvelukeskusta perustettaessa. Tämän tutkimuksen kohteena olevan uuden palvelukeskuksen perustaminen luokituu muutostyyppiin 4. Kyse on hitaasta organisaatiomuutoksesta, koska muutoksen toteuttaminen kestää kuukausista vuoteen, tai jopa useaan vuoteen. (Stenvall & Virtanen 2007, 24; Purmonen & Makkonen 2011, 23.)

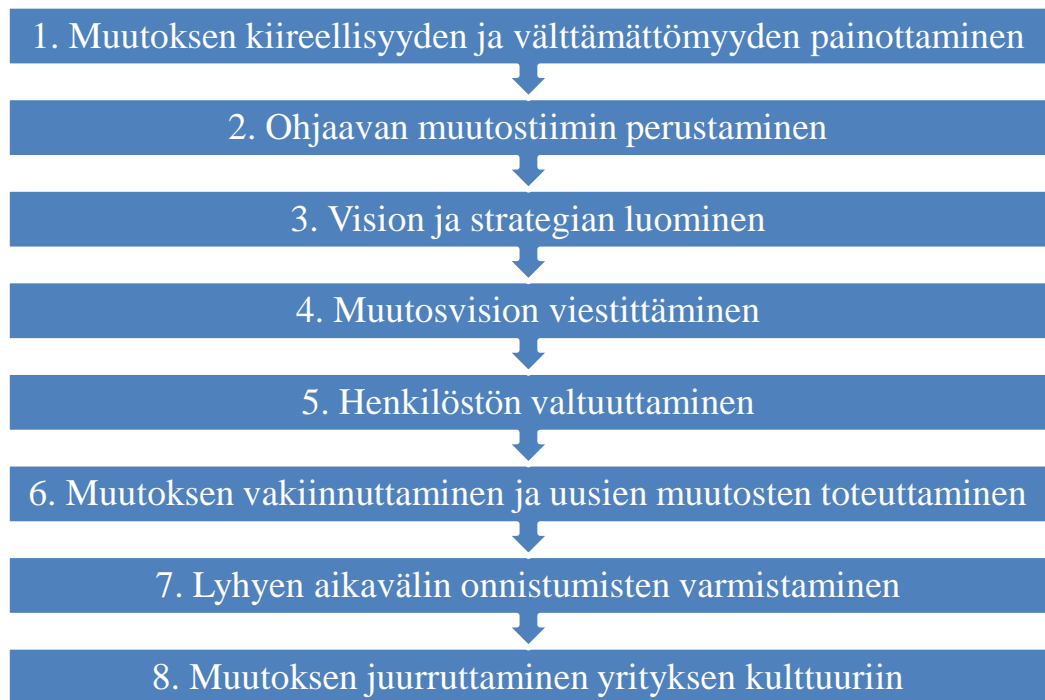
Stenvall ja Virtanen (2007) ovat määritelleet kolme keskeistä muutosjohtamiseen liittyvää perusajatusta. Ensimmäinen heidän teeseistään on: *”Onnistunut muutosprosessin toteutus perustuu aina kriittiseen reflektioon”*. Reflektiolla he tarkoittavat sitä, että muutostoimijoiden pitäisi ensin ymmärtää, millaisesta muutoksesta on kysymys ja missä muutoksen toteutuksessa mennään. Muutostoimijoiden tulisi kyetä myös kyseenalaistamaan kriittisesti omaa toimintaansa. Toinen muutokseen liittyvistä teeseistä perustuu ajatukseen: *”Muutoksen tekeminen ei onnistu ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta”*. Toteutettaessa organisaatiomuutosta on työhyvinvointinäkökulma yksi tärkeimmistä. Avoin kommunikointi ja luottamus ovat perusedellytyksiä onnistuneen muutoksen tekemisessä. Muutosjohtajien tulee pitää muutokseen liittyvät tavoitteet selkeinä ja välittää ne kaikkien niiden työntekijöiden tietoon, joita muutos koskettaa. Kolmantena teesinä muutoksen johtamisessa on: *”Tieto mahdollistaa muutoksen”*. Muutosjohtajien on helpompi johtaa muutosta, jos se perustuu luotettavaan tietoon ja vahvaan näyttöön muutoksen tarpeesta ja muutoksen myötä syntyvistä positiivisista vaikutuksista. (Stenvall & Virtanen 2007, 12-15.)

2.2.1 Muutoksen toteuttaminen

On olemassa monia erilaisia malleja siitä, kuinka muutos tulisi toteuttaa. Muutoksen johtamisen kolmivaihemallina tunnetun teorian on kehittänyt toisen maailmansodan aikana sosiaalipsykologi Lewin (1944). Mallin mukaan ensimmäisessä vaiheessa organisaation voimassa oleva rakenne ja toimintatapa ”sulatetaan”. Toisessa vaiheessa epätasapainoon saatettu systeemi viedään uuteen tilaan ja kolmannessa vaiheessa organisaatio jähmetetään uudelleen. Lewinin malli on ollut suosittu lähtökohta suunnitellulle muutokselle. (Peltonen 2008, 132-133.)

Kotter (1996) on puolestaan esitellyt Lewiniin nojaten kahdeksan askeleen mallin. Tämä Kotterin malli on yksi tunnetuimmista muutoksen johtamisen malleista, joka mielestäni tulee ehdottomasti ottaa huomioon isoja muutoksia suunniteltaessa. Kotterin (1996, 17-19) mukaan menestyksellisissä uudistamishankkeissa käytettävät menetelmät perustuvat kaikki yhteen perusoivallukseen; mittavia tuloksia ei

tapahdu helposti, mikä johtuu monista eri syistä. Kuviossa 3 on esitelty Kotterin (1996) kahdeksan vaiheen malli menestyneeseen muutokseen.



Kuvio 3. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi mukaelen Kotteria (1996, 18).

Kaikki yllä mainitut vaiheet on käytävä läpi, jotta muutosprosessista tulee onnistunut. Ensimmäiset neljä vaihetta tukevat luopumista nykyisistä toimintatavoista. Kolmen seuraavaan vaiheen aikana otetaan monet uudet toimintatavat käyttöön ja viimeisessä vaiheessa juurrutetaan muutokset organisaation kulttuuriin sekä tehdään ne pysyviksi. (Kotter 1996, 19.) Kotter korostaa, että mittavimmissa muutoshankkeissa kaikki kahdeksan vaihetta tulee käydä läpi kuvion 5 esittämässä järjestyksessä. Yhdenkin vaiheen sivuttaminen tai liian nopea siirtyminen seuraavaan vaiheeseen aiheuttaa aina ongelmia. Lisäksi hän painottaa sitä, että onnistumisen takaamiseksi kaikissa vaiheissa tulee ottaa huomioon ihmisten johtaminen. Tärkein tehtävä jokaisessa kahdeksassa vaiheessa on vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Seuraavissa kappaleissa käsittelen yksityiskohtaisesti jokaista kahdeksaa vaihetta ja tulen keskittymään ennen kaikkea keskijohdon tehtäviin kunkin vaiheen kohdalla.

Ensimmäinen vaihe *kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottaminen* on ratkaiseva vaihe yhteistyön saavuttamisessa. Yrityksessä vallitseva tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen estää muutosten etenemisen. Usein tarvitaan rohkeita toimia ihmisten tyytyväisyyden tunteen poistamiseksi. Toimia on useita, mutta esimerkiksi johdon puheissa ja henkilöstölehdessä avoimesti käsitellyt yrityksen ongelmat ovat yksi keino muutoksen välttämättömyyden edistämiseen. (Kotter 1996, 31-37.) Samaa asiaa korostavat Beer, Eisenstat ja Spector (1990, 78-82.), sillä heidän mukaansa esimiesten tulee saada henkilöstö tyytymättömäksi tämän hetkiseen tilanteeseen. Heidän mukaansa keinoina voi käyttää esimerkiksi vaatimalla henkilöstöltä tehokkaampaa työskentelyä.

Toisena vaiheena on *ohjaavan tiimin perustaminen*, joka on välttämätön kaikissa muutoshankkeissa. Tiimin koostumus on harkittava tarkkaan. Tärkein tehtävä onkin löytää perustettavaan tiimiin oikeat jäsenet. Tiimissä tulee olla riittävästi avainhenkilöitä, että saadaan asemaan perustuvaa valtaa, mutta sen tulisi sisältää myös tasaisesti kaikkien henkilöstöryhmien edustajia. Myös asiantuntemusta tarvitaan ja asiantuntemus olisi oltava mahdollisimman laajaa eri prosesseihin liittyvää. Keskijohto on tärkeässä roolissa tiimiä perustettaessa, sillä heillä on mahdollisuus saada helposti tietoa työntekijöiltä. Tärkein ominaispiirre tiimille on johtajuus. Ohjaavassa tiimissä tulee pystyä johtamaan asioiden lisäksi samanaikaisesti ihmisiä. Tiimin tulee muodostaa keskinäinen luottamus ja heillä tulee olla yhteinen päämäärä, mitä tavoitellaan. (Kotter 1996, 51-57; Chahal & Price 2006, 247-248.)

Kolmannessa vaiheessa *laaditaan hyvä visio ja strategia*. Tulevaisuuden visio on tärkeä, jotta henkilöstö ymmärtää, miten organisaatio toimii tulevaisuudessa. Hyvä visio muutosprosessissa palvelee tärkeitä päämääriä; se selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa henkilöstöä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä sekä auttaa koordinoimaan toimintaa nopeasti ja tehokkaasti. Erittäin tärkeää on muutoksen suunnan selkiyttäminen ihmisten epävarmuuden minimoimisessa. Tehokkaan vision tulee olla kuviteltavissa oleva, haluttava kaikkien sidosryhmien pitkän aikavälin tavoitteisiin, toteutettavissa oleva, hyvin rajattu, joustava sekä viestittävässä oleva. Toimiva visio on tarkkaan rajattu, jotta se ohjaa henkilöstöä tärkeisiin toimenpiteisiin. Tulevaisuuden innostavat ja realistiset mielikuvat ovat

muutoksen johtamisen taitolaji. Henkilöstöä ei saada motivoitua, jos visio on heidän mielestään epäkiinnostava. Jos visio puolestaan sisältää liian suuria lupauksia ja herättää täysin epärealistisia toiveita, niin henkilöstö turhautuu ja kyynistyy. (Beer ym. 82-85; Kotter 1996, 59-72; Järvinen 2012, 46.)

Tehokkaan vision hyöty saavutetaan vasta sitten, kun useimmat työntekijät ymmärtävät sen tavoitteet ja suuntaviivat. Uudistuminen kangertelee, jos visiosta viestitään liian vähän tai epäjohdonmukaisesti. Neljännessä vaiheessa *vision tehokkaan viestimisen* perustekijöihin kannattaa kiinnittää huomiota. Viestimisessä tulee käyttää yksinkertaista kieltä, kielikuvia, vertauksia ja esimerkkejä. Viestiä kannattaa toistaa usein ja viestimiseen käyttää kaikkia mahdollisia kanavia. Erityisen tärkeää on avainhenkilöiden toimiminen vision mukaisesti ja mahdollisten ristiriitojen selvittäminen. Kaksisuuntaiset keskustelut edistävät viestin hyväksymistä. Tämä on erittäin tärkeä vaihe, sillä jos ihmiset eivät hyväksy visiota ei muutosprosessin kaksi seuraavaa vaihetta tule onnistumaan. Muutosten läpiviennessä houkuttelevat visiot eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan paljon keskustelua, rohkaisua, tukea, koulutusta, painetta ja seurantaa. (Kotter 1996, 73-85.)

Viidentenä vaiheena on *henkilöstön valtuuttaminen*. Valtuuksien ja vastuun siirtäminen henkilöstölle on tärkeää, koska organisaation muutos tarvitsee onnistuakseen monen ihmisen myötävaikutuksen. Neljän ensimmäisen vaiheen läpikäynti edistää jo valtuuksien jakamista, mutta muutoksen toteuttamisen tiellä voi olla vielä monia esteitä. Nämä esteet tulee eliminoida muutosvision toteuttamisen tieltä. Neljä yleistä estettä ovat viralliset rakenteet, tarvittavien taitojen puuttuminen, henkilöstö- ja tietojärjestelmien toimimattomuus uuden vision mukaisesti sekä esimiehet, jotka jarruttavat vision toteuttamiseksi tehtäviä toimenpiteitä. On tärkeää kannustaa henkilöstöä uudenslaisiin ideoihin ja toimenpiteisiin sekä riskien ottoon. (Kotter 1996, 87-99.)

Menestyksekkään muutoshankkeen kuudennessa vaiheessa *muutos vakiinnutetaan ja toteutetaan uusia muutoksia*. Tässä vaiheessa on tärkeää painottaa, ettei muutostyö ole vielä loppunut, vaikka tiettyjä muutoksia on jo saavutettu. Ohjaava tiimi vie eteenpäin uusia ja yhä suurempia muutosprojekteja. Tässä vaiheessa muutosten määrä lisääntyy. Ylimmän johdon tehtävänä on pitää päämäärä selkeänä ja

taata se, että muutokset koetaan tärkeinä. Alemman tason johtajat puolestaan karisivat tarpeettomia riippuvuuksia ja huolehtivat projektikohtaisesta ihmisten ja asioiden johtamisesta. (Kotter 1996, 115-126.)

Suurien muutosten toteuttaminen kestää kauan. Tämän vuoksi vaiheessa seitsemän on tärkeää varmistaa *lyhyen aikavälin onnistuminen*, jotta henkilöstön motivaatio ei laske. Lyhyen aikavälin onnistumisessa on havaittavissa ainakin kolme ominaisuutta. Onnistuminen on näkyvä ja tulokset todellisia, se on kiistaton ja nivoutuu selvästi muutoshankkeeseen. Lyhyen aikavälin onnistumisen merkitys on huomattava. Se antaa näyttöä siitä, että uhraukset eivät ole olleet turhia sekä vaikeuttaa muutosten vastustusyrityksiä. Onnistumiset voivat tehdä välinpitämättömistä kannattajia ja vastahakoisista kannattajista aktiivisia osallistujia sekä parantaa työmotivaatiota. Tämä liikevoima on tärkeää, koska seuraavan vaiheen loppuunsaattamiseen tarvitaan paljon tarmoa ja tehokkuutta. (Kotter 1996, 101-113.)

Kahdeksannessa vaiheessa uudet *toimintatavat juurrutetaan yrityskulttuuriin*. Yrityksen vanhan kulttuurin ollessa hyvin vahva, saatetaan organisaatiossa palata helposti muutosvaiheen jälkeen vanhoihin toimintatapoihin. Uudet menettelytavat juurtuvat kulttuuriin vasta sen jälkeen, kun on selvää, että ne toimivat ja ovat parempia kuin vanhat menetelmät. Myös ylentämiskäytännöt on muutettava uusien toimintatapojen mukaisiksi, muutoin vanha kulttuuri ei häviä. (Kotter 1996, 127-138.)

Kotterin malli on hyvä esimerkki suunnitellusta muutoksesta, jonka rinnalle on esitetty erilaisia prosessimalleja. Prosessimalleissa korostuu muutoksen hallinnan epävarmuus ja erilaisten ryhmien sekä intressitahojen vaikutus muutoksen etene-miseen. (Peltonen 2008, 134.) Pettigrew:tä (1944) on pidetty yhtenä tunnetuimista prosessinäkökulman kehittäjistä. Hänen mukaansa organisatorisia muu-toksia pitäisi ymmärtää tietyssä ympäristössä tapahtuvana kehityskulkuna. Proses-sinäkökulma-ajattelun mukaan muutoksen johtamisessa tehdään huolellinen ana-lyysi organisaation erilaisista tilannetekijöistä ja vasta sen jälkeen muutosproses-sia ja sen johtamista ryhdytään toteuttamaan. (Peltonen 2008, 135.) Balogun ja Hope-Hailey (2004) ovat esittäneet kattavan listan muutoksen toteuttamiseen liit-

tyvistä tilannetekijöistä. Seuraavat tekijät tulee johdon ottaa huomioon ennen muutoksen syvyyden, ajoituksen ja johtamistyylin valitsemista (Peltonen 2008, 135.):

1. Aika, kuinka nopeasti muutos on tarpeen viedä läpi?
2. Laajuus: tarvitaanko kokonaisvaltaista vai osittaista muutosta?
3. Suojeltavat kohteet: mitä organisaation toimintatapoja ja vahvuuksia halutaan säilyttää?
4. Moninaisuus: kuinka erilaisia organisaation osastot tai ammattiryhmät ovat keskenään?
5. Valmiudet: mitkä ovat johdon, organisaation ja yksilöiden valmiudet muutokseen?
6. Resurssit: kuinka paljon aikaa, rahaa ja henkilöstöresursseja organisaatio on valmis investoimaan muutosprosessiin?
7. Muutosvalmius: kuinka tietoisia ja motivoituneita yrityksen työntekijät ovat?
8. Valta: onko johtajalla riittävästi vaikutusvaltaa muutoksen toteuttamiseksi?

Valpolan (2004) mukaan muutosprosessi tarvitsee viisi tekijää, jotta päästään haluttuihin tuloksiin. Koko prosessin käynnistymisen perusta on *muutostarpeen määrittely*. Muutostarve tuo esiin sen, miksi tämä muutos on tarpeellinen ja mitä sen avulla aiotaan saavuttaa. Ihmisten tulee tunnistaa muuttuva tilanne, jotta heidät saadaan innostumaan uusista suunnitelmista. *Yhteinen näkemys* tarvitaan, jotta suunnitelmat toteutuvat halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Yhteinen näkemys kertoo sen, mitä perusratkaisuja haluttuun tulokseen pyrkimiseen käytetään. Muutoksen toteutuksen alkaessa tulee huolehtia *muutoskyvystä*. Joissakin organisaatioissa on muutosvoimaa runsaasti osana yrityksen historiaa ja kulttuuria, kun taas toisissa organisaatioissa on eletty pitkään stabiilissa tilanteessa ja samalla alueella eivätkä työntekijät ole joutuneet kohtaamaan muutoksia. Kannattaa kuunnella ja arvioida, minkälaista muutosvoimaa on käytössä ja kuinka paljon. Kokeukseni mukaan julkisen puolen organisaatioissa tätä muutosvoimaa on perinteisesti hyvin vähän. *Ensimmäiset toimenpiteet* ovat viestinnällisesti tärkeitä sekä kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ne osoittavat sen, että muutosta on alettu toteuttaa. *Ankkurointi käytäntöön* kestää yleensä kauan; muutoksen koosta riippuen kuukausia, vuoden tai useita vuosia. Vaatii aikansa, ennen kuin

uusi yksikkö on luonteva kokonaisuus, jossa ei käytetä vanhoja nimiä eikä haikaila vanhan perään. (Valpola 2004, 30-34.)

Muutosten johtohenkilöiden ei pidä luottaa sinisilmäisesti muutos- ja kehittämismalleihin. Usein nämä mallit, joita akateemisen maailman edustajat tuovat esiin, ovat aivan liian yksinkertaisia, jopa vääriä. Usein näitä malleja esittävät edustajat, joilla ei ole todellista käytännön kokemusta. Tämän vuoksi muutoksen, kehittämisen ja johtajuuden tutkimus on monelta osalta kaukana käytännöstä. Mallit kaikine vaiheineen auttavat kuitenkin ymmärtämään kokonaisuutta, sen osia ja riippuvuussuhteita. Malleja on aina sovellettava, ei noudatettava sokeasti ilman ymmärrystä. Käytettävää mallia tulee aina tarkastella yrityksen omasta näkökulmasta. (Tuominen 1997, 42; Kosonen, Buharist, Kesäjärvi, Kymäläinen, Lehtonen, Salonen & Tanskanen 1999, 6.)

Ison muutoksen toteuttaminen on aina haaste. Onnistunut muutos vaatii yhtäaikaista työskentelyä kolmella eri tasolla: yksilöiden oppiminen ja mielensisäinen muutostyö, organisaation työnteko ja toimintajärjestelmät sekä päätöksenteko ja johtamisjärjestelmät. Johdon päätöksenteon tärkein tehtävä on se, että muutokset ovat perustehtävän palveluksessa ja niitä toteutetaan inhimillisen prosessointikyvyn rajoissa. Oleellista on myös kartoittaa, mitä muutosvaiheita on meneillään ja millainen on työyhteisön kokemuksellinen kehittämishistoria. (Järvenpää, Partanen ja Tuomela 2003, 287; Setälä 2006, 37.)

Peltonen (2008, 123) määrittelee johtajuuden viittaavan kykyyn innostaa ja motivoita alaisiaan. Johtajuutta tarvitaan erityisesti muutostilanteissa. Myös Valpolan (2004, 53) mukaan johdon muutososaaminen antaa leimansa muutoksen läpivientiin. Uudistusten läpivienti edellyttää esimiesten vahvaa ja yhtenäistä tahtotilaa, joten rintamakarkureita ei pidä suvaita (Järvinen 2012, 62). Asemastaan epävarma ja itselleen oudossa tilanteessa oleva johtaja ei herätä luottamusta. Tällöin muutos ei lähde liikkeelle ja henkilöstö organisaatiossa hajottaa keskittymisensä mitä ihmeellisimpiin asioihin. Yksi muutosjohtajan tärkeimmistä tehtävistä on avoin tiedottaminen. Johdon ja henkilöstön välisen viestinnän tulee olla avointa, säännöllistä ja monipuolista. Henkilöstö muodostaa ensimmäiset asenteensa ja mielipiteensä muutosta kohtaan juuri viestinnän perusteella. Muutosjohtamisen kannalta

viestinnässä on tärkeää sisällön selkeys ja totuudenmukaisuus. Viestintä myös edistää avoimuutta ja luottamusta organisaatiossa. Muutososaaminen syntyy kokemuksesta. Johtajalla on sitä enemmän erilaisia keinoja viedä asioita läpi ja vaikuttaa muutosvastarintaan, mitä useammassa erilaisessa muutoksessa hän on ollut mukana. (Valpola 2004, 53-54; Arikoski & Sallinen 2007, 179; Stenvall ja Virtanen 2007, 67-75; Harisalo 2008, 246.)

Yksi haastavimmista muutosjohtamisen asioista on luottamus sekä sen ylläpitäminen ja vahvistaminen. Luottamus perustuu keskinäisiin sopimuksiin, joiden luonne on joko juridinen tai psykologinen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan niitä odotuksia, joita yhteistyökumppaneilla on toisiaan kohtaan. Kun luottamus saadaan muodostumaan organisaation pysyväksi toimintakulttuuriksi, vahvistaa se työyhteisön sosiaalista pääomaa itsekseen. Luottamuksen rakentaminen ja johtaminen muutoksissa perustuu kokemuksiin sekä vahvistuu esimerkiksi ja pyyteettömästä toiminnasta. Tärkeitä luottamuksen rakentajia ovat myös ammattitaito ja pätevyys sekä johdonmukaisuus ja lupauksen pitäminen. Lisäksi ihmisillä on taipumus luottaa asioihin, jotka he tuntevat. Tästä syystä toimiva viestintä ja vuorovaikutus muutostilanteissa ovat todella tärkeitä asioita ottaa huomioon. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32-33; Stenvall & Virtanen 2007, 87-88.)

2.2.2 Henkilöstö muutosprosessissa

Muutokset kannattaa suunnitella ja toteuttaa yhteistyössä niiden henkilöiden kanssa, joita muutokset tulevat koskettamaan. Muutosprosessin läpiviennin ja onnistuneen lopputuloksen kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee työtaitojensa arvostettavan ja että heidän mielipiteitään on kuunneltu. Henkilöstön saaminen muutosprojektiin mukaan on erittäin tärkeää, koska jokainen henkilöstöön kuuluva organisaation jäsen toteuttaa strategiaa joka tapauksessa, joko hyvin tai huonosti. Henkilöstö on tärkeää saada ymmärtämään strategisten päätösten syyt, sillä jos ei näin käy alkaa henkilöstö ajaa ennemmin omaa kuin organisaation etua. (Järvinen 2001, 62; Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 57, 111.)

Muutostilanteet aiheuttavat henkilöstössä monenlaisia tuntemuksia. Usein johto saattaa odottaa henkilöstön suhtautuvan turhankin kypsästi muutostilanteisiin. Samoin useilla aloilla muutoksia toteutetaan liian usein ja liian nopealla aikataululla, jolloin henkilöstön tukeminen muutostilanteissa unohtuu. Tästä seuraa, että henkilöstö turtuu muutoksiin ja uusien asioiden omaksuminen vaikeutuu. Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala ja Selin (2007) toteavat, että olisi hyvä liittää henkilöstön tunneperäisten pelkojen hallinta osaksi muutoksen hallintaa. Muutostilanteet järkyttävät yleensä aina jossain määrin yksilön minän perusrakenteita. Näiden perusrakenteiden varassa on ihmisten henkinen tasapaino ja hyvinvointitunne. Kuviossa 5 on esitetty, kuinka muutokset etenevät yksilön näkökulmasta. (Järvinen 2001, 55; Arikoski & Sallinen 2007, 41-43; Stenvall ym. 2007, 44.)

Yksilön toimintaa ohjaava keskeinen toimintaperiaate on mielekkyykokemus, joka muutoksen kohdatessa on koetuksella. Aikuiset ihmiset haluavat aina ymmärtää asioiden merkityksen ja tarkoituksen. Henkilöstölle tulee siis antaa riittävästi tietoa vireillä olevan muutoksen tarkoituksesta. Valmistellessa muutoshankkeita kannattaisi kunnioittaa ja ottaa huomioon ihmisten itsemääräämisyrittäminen. Henkilöstö siis kannattaa ottaa mukaan suunnittelemaan ja miettimään muutoksen toteuttamistapoja. Muutosvaiheen huolellisella suunnittelulla ja henkilöstön mielipiteitä kuuntelemalla voidaan muutosvastarintaa minimoida. Muutosvastarintaan liittyy vahvasti se, että ihmisen ammatillinen identiteetti ja itsetunto joutuvat koetukselle muutoksen keskellä. (Järvinen 2001, 55-59; Chahal & Price 2006, 148-149.)

Muutostilanteissa esiintyy yleisesti muutosvastarintaa. Se on tyypillinen muutosprojektin epäonnistumisen tai hidastumisen syy. Muutosvastarinta on suunnitellun muutoksen vastustamista. Se voi ilmetä monin eri tavoin muun muassa aktiivisena vastustamisena tai passiivisuutena ja sääntöjen rikkomisena. Muutosvastarinta ei aina ole kuitenkaan kielteinen asia muutoksessa. Muutosvastarinnan avulla henkilöstö kertoo, ettei se ole vielä valmis muutokseen ja siitä, että muutoksen läpikäymiseen tarvitaan apua ja tukea. Muutosvastarinta kertoo siitä, että työyhteisö miettii vakavasti muutoksen mielekkyyttä, näin ollen voidaan todeta muutoksen jatkamisen vaikeutuneen. Muutosvastarinnan lisäksi voi tulla käytännön ongelmia, jotka esiintyvät vaikka muutosvastarintaa ei enää olisikaan. Muutosvastarinta voi koh-

data monia eri muotoja riippuen henkilöstöstä ja organisaatiosta. Vastustajia voi löytyä kaikilta organisaation tasoilta, ei pelkästään työntekijöistä. Hyvin usein muutosvastarinta johtuu tulevaisuuden pelosta. Yksi keskeinen huoli nykyaikana isoissa organisaatiomuutoksissa on työpaikan menettämisen pelko. Muita yleisimpiä syitä muutosvastarinnan takana ovat vakauden kaipuu ja tottumukset, henkilökohtaisen hyödyn puuttuminen, muutostarpeen ymmärtämättömyys, turhautuneisuus, tuntemattoman pelko, sosiaalisten suhteiden kokeminen uhatuksi sekä oman roolin puutteellinen ymmärtäminen. Muutosvastarinta on normaalia käytöstä ihmisten keskuudessa. Usein vastustus johtuu epävarmuudesta ja aikaisemmista huonoista kokemuksista. Muutosreaktiot ovat hyvin yksilöllisiä ja usein arvaamattomia, joihin ei voi etukäteen varautua. Muutos motivoi henkilöstöä, kun se perustuu selkeään tarpeeseen ja on uskottavasti suunniteltu ja selkeästi kommunikoitu. (Lanning ym. 1999, 137-140; Järvinen 2001, 59; Aro 2002, 54; Lanning 2002, 43; Järvenpää ym. 2003, 285; Heikkilä & Heikkilä 2005, 34-35; Arikoski & Sallinen 2007, 68; Järvinen 2012, 51-52.)

Henkilöstön kokemuksissa muutoksessa voidaan erottaa kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta; lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Lamaannusvaiheelle on tyypillistä rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Kuvaavaa on, että henkilöstö lamaantuu ja kieltää muutoksen voimakkaasti. Viestintä muutoksen alkuvaiheessa on hankalaa. Tämä johtaa usein tilanteeseen, jossa johto väittää antaneensa henkilöstölle kaiken oleellisen informaation muutokseen liittyen, mutta henkilöstö puolestaan kokee, ettei informaatiota ole annettu lainkaan. Toiveen heräämisvaiheessa tunteet muutoksen suhteen vaihtelevat merkittävästi. Välillä henkilöstö kokee muutoksen etenevän ja näkee tulevaisuuden positiivisena, kun taas toisinaan mieliala on apeana ja koetaan, ettei muutoksesta selvitä. Tämä tunteiden vaihtelu on henkilöstölle todella kuluttavaa. Sopeutumisvaiheessa henkilöstö alkaa nähdä mahdollisuuden ja uusia haasteita muutoksen myötä. Tässä vaiheessa menneitä ei enää muistella nykyistä parempana ja organisaatio alkaa elää uutta tilannetta. Henkilöstön muutosvaiheiden läpikäyminen kertoo organisaation ja henkilöstön muutoskyvystä. Sitä muutoskykyisempi organisaatio on kyseessä, mitä nopeimmin se kykenee käymään kaikki vaiheet läpi. Henkilöstön kokemuksia tulee tukea kriittisellä reflektiivisyydellä, tiedon luomisella ja luottamuksella. (Valpola 2004, 108-112; Stenvall & Virtanen 2007, 51-52.)

Henkilöstöä ei saa jättää passiiviseksi muutoksessa, koska aktiivinen toiminta ja muutoksessa mukanaolo helpottaa muutoksen johtamista. Henkilöstön muutoskompetensseihin kuuluu kyky kommunikoida sekä esimiesten että muiden kanssa, myös niiden kanssa, jotka ovat asioista eri mieltä. Monen eri työkuulttuurin yhdistäminen voi olla haastavaa. Yhdistettävillä yksiköillä voi olla todella erilaiset toimintatavat, jotka ovat syntyneet aikaisemman toiminnan ja johtamiskulttuurin aikana. Erilaisten yksiköiden yhteenmenoa suunniteltaessa tulee miettiä, mikä kaikki vaikuttaa henkilöstön kulttuurissa. (Valpola 2004, 71-72; Stenvall & Virtanen 2007, 105.)

Kaikki muutosvastarintatekijät suojelevat ihmisen minää ja ovat tarpeellisia niin pitkään, kun epäluuloja ja muutokseen yhdistettyjä fantasioita voidaan käsitellä realistisesti. Käytännössä on kuitenkin huomattu ihmisen selviytyvän hienosti muutoksissa, kun hän ottaa käyttöönsä osaamisensa ja voimavaransa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 35.)

Kaikissa muutoksen johtamisopeissa korostetaan visioiden keskeistä merkitystä. Kotterin näkemyksen visiosta voi ymmärtää psykologisesti niin, että visio auttaa ihmisiä ylittämään mielihyväperiaatteen vaatiman nopean tyydytyksen lupaamalla nykyhetkeä suuremman tyytyväisyyden jatkossa. Tulevaisuuteen liittyvillä mielikuvilla henkilöstö kykenee hallitsemaan ja kanavoimaan tarpeidensa ja halujensa senhetkisen tyydytyspyrkimyksen. Muutoskriisistä kärsivää henkilöstöä tulee auttaa. Valpola (2004) nimeää auttamiskeinoiksi asioista tiedottamisen ja viestimisen, keskustelun sekä uusien mahdollisuuksien tarjoamisen. (Valpola 2004; Järvinen 2012, 47-48.)

”Ihminen voi muuttaa toimintojaan ja käyttäytymistään, mutta hänellä täytyy olla sisäinen tarve tehdä niin. Toisen – ystävän tai ammatti-ihmisen – antamat ohjeet, puhumattakaan määräyksistä eivät siihen riitä. Muutos on yksityiselämässä aina ihmiselle menetyks samoin kuin organisaation muutos on työyhteisölle menetys, sillä kumpikin edellyttää jostakin luopumista. Ellei mistään luovu, ei muutostakaan tapahdu, Vasta kun kykenee antamaan jotakin pois, voi saada tilalle jotakin uutta (Salmimies & Salmimies 2002, 17).”

2.3 Toimintojen ulkoistaminen

Erilaisten toimintojen ulkoistaminen on yleistynyt viime aikoina nopeasti. Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Organisaation ulkoistaessa toiminnon kokonaan tai osan prosessia luopuu se samalla itse tekemisestä ja hankkii saman suorituksen palveluna. Tällainen toiminnan ”suorittaminen” perustuu ulkoistavan organisaation ja toimittajan väliseen sopimussuhteeseen. Ulkoistamisen perusteena on yleensä kustannussäästöjen tavoittelu ja keskittyminen ydintoimintaan. Ulkoistamisessa oma organisaatio kevenee ja sen laiteinvestoinnit ja muut kiinteät kustannukset alenevat. Näin ollen ulkoistajayritys voi paremmin keskittyä ydinosaamiseensa. Muut vaikuttimet voivat olla osaamiseen liittyviä, liiketoimintalähdeisiä ja johtamiseen sekä riskitekijöihin liittyviä. (Pajarinen 2001, 1; Kiiha 2002, 1-3; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 11-12.) Kiiha (2002, 2) esittelee Fiebigin (1996) havainnollistaman ulkoistamistyyppiäottelun seuraavasti:

1 a) Sopimusulkoistaminen, jonka yhteydessä siirtyy omaisuus (transfer outsourcing). Tämä on ulkoistamisen perustyyppi, jossa yritys myy liiketoimintayksikkönsä alihankkijalle ja solmii tämän kanssa palvelusopimuksen.

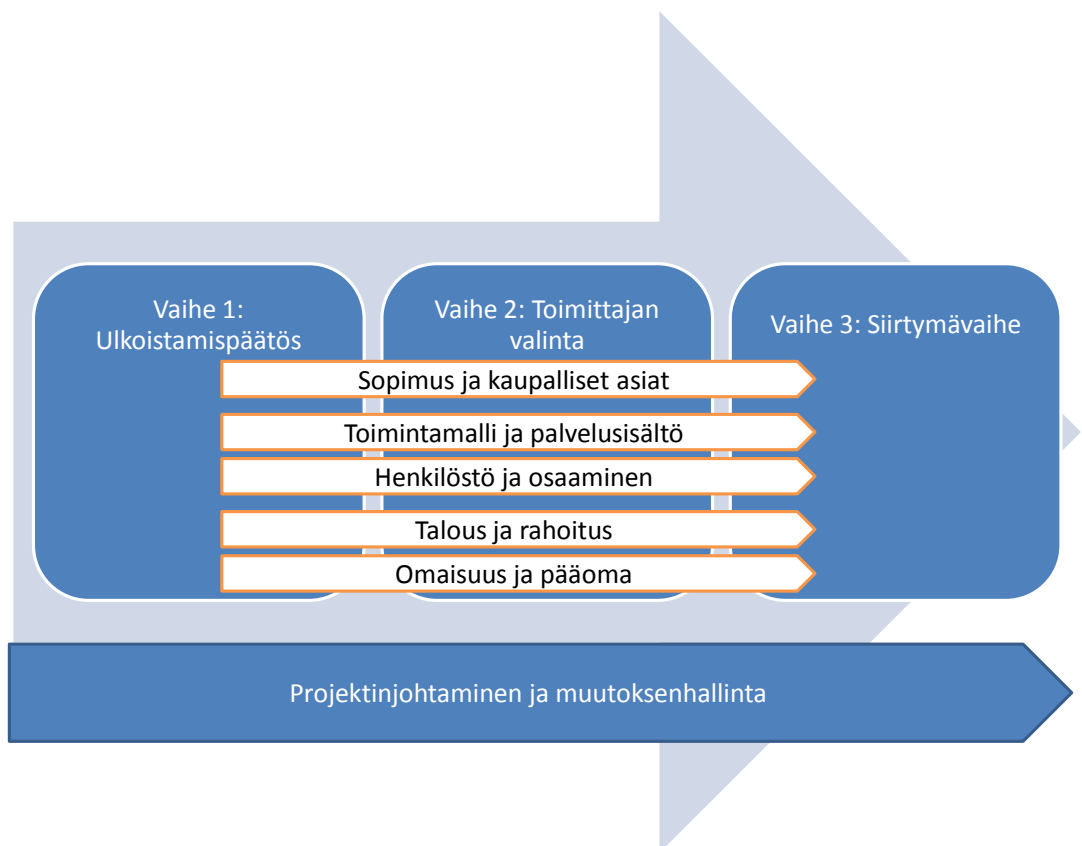
1 b) Sopimusulkoistaminen, minkä yhteydessä ei siirry omaisuus (simple outsourcing). Yritys lopettaa tietyn toiminnon ja hankkii sen markkinoilta. Liikeomaisuutta ei tässä vaihtoehdossa myydä.

2) Yhteisesti omistetulle yritykselle ulkoistaminen (joint venture outsourcing). Yritys säilyttää osittaisen omistuksen ulkoistettuun liiketoimintayksikköön ja perustaa uuden yhtiön. Omistus jakautuu ulkoistajan ja sopimus-kumppanin kesken.

3) Konsernin sisällä ulkoistaminen (group outsourcing). Konsernin sisälle muodostetaan liiketoimintayksikkö tai tytäryhtiö, joka hoitaa keskitetysti aiemmin konserniin kuuluneiden yritysten toiminnon.

Mielestäni tämä Fiebigin jaottelu on tärkeä ymmärtää ulkoistamisratkaisua tehtäessä. Ulkoistamispäätöksen jälkeen tulee edellä olevista malleista valita sopivin organisaation tarpeiden ja linjausten perusteella (Kiiha 2002, 2; Kiiskinen ym. 2002, 69-70). Tässä tutkimuksessa perustamishankkeessa mukana olevat kunnat ja kuntayhtymät perustavat uuden yhtiön.

Ulkoistamisprosessissa on erotettavissa kolme vaihetta, jotka ovat ulkoistamispäätös, toimittajan valinta ja siirtymävaihe. Kuviossa 4 on esitelty ulkoistamisprosessin vaiheet. Ulkoistamisen prosessia voidaan arvioida kahdesta näkökulmasta. Jos tavoitteena on muuttaa organisaation rakenteita tai halutaan tarkentaa liiketoiminnan fokusta, tarkastellaan silloin organisaatiota kokonaisuutena. Suppeampi lähestymistapa tarvitaan yksittäisen prosessin tai toiminnon ulkoistamisen tarkastelemisessa. (Kauppinen, Pietilä, Sundbäck & Kaleva 2002, 28-29.)



Kuvio 4. Ulkoistamisprosessin vaiheet mukaellen Kiiskistä ym. (2002, 100).

Päijät-Hämeessä on ollut kattava kuntien ja kuntayhtymien yhteinen hanke, jonka tuloksena on päätetty perustaa yhtiömuotoinen henkilöstö- ja talouspalvelukeskus. Vaiheet ulkoistamispäätös ja toimittajan valinta on seudullisesti jo tehty, kun kaikkien mukana olevien asiakasorganisaatioiden valtuustot ovat kevään 2012 aikana hyväksyneet osakeyhtiön osakkaaksi ryhtymispäätökset. Tässä tutkimuksessa keskityn siirtymävaiheen avaintekijöihin.

Olen samaa mieltä Johnssonin (1997, 41) kanssa siitä, että ulkoistaminen tulee nähdä pitkän aikavälin prosessina ja toimittajan valinnassa ei saa kiirehtiä, vaan siihen on käytettävä aikaa. Johnsson jakaa ulkoistamisprosessin kuuteen vaiheeseen joita ovat strateginen analyysi, parhaiden toimittajien kartoittaminen, vaatimusten määrittely, toimittajien valinta, ulkoistettavien toimintojen siirtäminen ja yhteistyön johtaminen ja hallinta. Mielestäni on erittäin tärkeää sisäistää Johnssonin esittämä kuusivaiheinen prosessi. Tässä tutkimuksessa keskityn kahteen viimeiseen vaiheeseen, ulkoistettavien toimintojen siirtämiseen ja yhteistyön johtamiseen ja hallintaan. Nämä vaiheet ovat nimenomaan implementoinnin vaiheita. Ensimmäiset neljä vaihetta on toteutettu jo kuntien ja kuntayhtymien yhteisen hankkeen aikana. Tässä tutkimuksessa etsin avaintekijöitä toimintojen ja henkilöstön siirtämisen onnistumiseen. Tutkimuksessa pyrin löytämään avaintekijöitä sekä palvelukeskuksen että asiakasorganisaation näkökulmista, koska onnistuneeseen implementointiin tarvitaan molempia osapuolia.

Harkittaessa toimintojen ulkoistamista on erittäin tärkeää erottaa organisaation ydintoiminnot muista toiminnoista. Kiiskinen ym. (2002, 21) määrittävät organisaation perustehtävän missioksi. Perustehtävällä tarkoitetaan sitä toimintoa, jota varten organisaatio on olemassa. Ydintoiminto liittyy saumattomasti tähän organisaation perustehtävään. Ydintoimintoja ei kannata tai ei voi luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille niiden edellyttämän osaamisen tai päätöksenteon vuoksi. Muut toiminnot voidaan puolestaan antaa organisaation ulkopuolisen tahon tehtäväksi. Ulkoistettavista palveluista yleisimpiin kuuluvat esimerkiksi tietohallinto, henkilöstöhallinto, taloushallinto, logistiikka, asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi sekä kiinteistö-, siivous- ja ruokapalvelut. Tuotannon ulkoistaminen on myös yleistynyt yritysten keskuudessa. (Kiiha 2002, 5-6; Kiiskinen ym. 2002, 21.) Saman ilmiön on huomannut myös Pajarinen (2001), jonka mukaan yritysten toi-

minnan tehostamiseen on kaksi keinoa. Ensimmäinen ratkaisu on laajentaa yrityksen toimintaa horisontaalisesti. Tällöin käytössä olevilla tuotantopanoksilla tuotetaan useammanlaisia tuotteita. Tämä voi johtaa organisaation monialaistumiseen. Toisessa ratkaisussa kartoitetaan yrityksen vahvuudet, jonka jälkeen tehostetaan toimintaa omilla vahvuusalueilla. Yrityksen toiminnan kannalta vähemmän tärkeät toiminnot ulkoistetaan ja resurssit vapautetaan ydintoimintojen kehittämiseen. (Pajarinen 2001, 1-2.)

2.3.1 Ulkoistamisen hyödyt ja riskit

Ulkoistamisella tavoitellaan tutkimusten mukaan yleisesti kustannussäästöjä, liiketoiminnallista joustavuutta, parempaa keskittymistä ydintoimintaan, parempaa palvelun laatua ja palvelutasoa. Myös kustannusten läpinäkyvyyden lisääminen on ollut tavoitteena monissa ulkoistamisissa. Smithin, Morrisin ja Ezzamelin (2005) mukaan ulkoistamispäätösten tärkeimpiä tavoitteita olivat kustannussäästöt, joustavuuden lisääminen, keskittyminen ydintoimintaan ja palvelutason nostaminen. Deloitte (2006) puolestaan on tutkinut kokemuksia ulkoistamisesta Suomessa. Tutkimukseen osallistui 26 suomalaista suuryritystä tai julkista organisaatiota. Tutkimuksen mukaan suomalaiset yritykset pyrkivät ulkoistamisella laadun parantamiseen ja osaamisen lisäämiseen. Tätä tutkimustulosta luen itse hyvin kriittisesti. Kokemukseni mukaan juuri kustannussäästöt ajavat yrityksiä ulkoistamispäätöksiin. Näin ollen kokemukseni tukee enemmän Smithin ym. (2005) tutkimusta. Samasta Deloitteen (2006) tutkimuksesta kävi tosin ilmi myös se, että julkiset organisaatiot ja valtionyritykset keskittyvät kustannussäästöihin huomattavasti enemmän kuin yksityiset yritykset. Tämä voi selittää oman vahvan näkemykseni siitä, että ulkoistamispäätökset perustuvat usein kustannussäästöihin.

Accenture teki vuonna 2006 pohjoismaisen ulkoistustutkimuksen, jossa havaittiin, että ulkoistamisesta haettavat tavoitteet poikkesivat huomattavasti toisistaan kokeneilla ja vähemmän kokeneilla ulkoistajilla. Kokeneet yli 7 ulkoistussopimusta tehneet ulkoistajat asettivat tavoitteikseen mahdollisuuden saada käyttöönsä erityisosaamista, ydinliiketoimintaan keskittymistä, kiinteiden kulujen muuttamisen muuttuviksi kuluiksi ja henkilöstötarpeiden heilahteluiden hallinnan. Kustannus-

säästöt eivät siis nousseet neljän tärkeimmän syyn joukkoon. Kokemattomat ulkoistajat puolestaan arvostivat enemmän kustannusten leikkaamista kuin muuttuvia kustannuksia. (Ekström 2007, 206.)

Ulkoistamisen riskit ovat negatiivisia seurauksia, joita ulkoistava organisaatio kohtaa ulkoistamisprosessin aikana. Yleisimpiä riskejä ovat piilokustannukset, riippuvuus toimittajasta, tietotaidon menetys, toimittajan kyvykkyys ja sosiaalinen riski. Tärkeäksi kysymykseksi nousee myös laadun valvonta. Palvelun tarjoajan tulisi kehittää jatkuvasti ydinosaamistaan ja saada asiakkaat vakuuttuneiksi siitä, että palvelun tarjoaja on muutoksissa heidän tukena. Suuri riski muodostuu siitä, että ulkoistava organisaatio tulee riippuvaiseksi ulkopuolisesta palvelun tarjoajasta. Ulkoistamisen alkuvaiheessa suuri osa organisaatioista kokee jonkinasteisia laatuongelmia. (Quélin & Duhamel 2003, 656-657.)

Deloitte (2006) mukaan henkilöstön muutosvastarinta koetaan ulkoistamisprosessin suurimmaksi riskiksi. Kuitenkin vain harvoin ongelmaksi nousee toimittajalle siirtyvän tai muihin tehtäviin siirtyvän henkilöstön vastarinta. Usein siirtyvä henkilöstö kokee saavansa uusia mahdollisuuksia toimittajan palveluksessa, koska siirron myötä siirrytään tukitoiminnoista ydinosaamiseen. Suurempi ongelma on hallita ulkoistavan yrityksen palvelukseen jäävän henkilöstön muutosvastarinta. Yleensä tyytymättömyyttä aiheuttavat muuttuvien toimenkuvien lisäksi työympäristön muutos ja pelko oman työpaikan menettämisestä. Deloitte mukaan on huomionarvoista, että muutosvastarinta ulkoistustilanteessa voi olla vähäisempää kuin sisäisissä muutoksissa. (Deloitte 2006, 16.)

2.3.2 Palvelusopimus

Ulkoistamisen seurauksena ulkoistajayrityksen johto menettää toimintaan suoran määräysvallan. Palvelusopimus on palvelun tuottajan ja sen vastaanottajan välinen sopimus. Palvelusopimus on laadittava tarkoituksenmukaisesti, koska ulkoistajan ja toimittajan välille syntyvän oikeussuhteen hallinta pohjautuu juuri tähän osapuolten väliseen sopimukseen ja on ratkaiseva tekijä ulkoistamisen onnistumiselle. Palvelusopimuksen ollessa huonosti suunniteltu saattaa ulkoistaminen tuoda

mukanaan entistä jäykempiä rakenteita ja suurempia kustannuksia. Ulkoistamisen tavoitteet voidaan saavuttaa vain silloin, kun ulkoistettava toiminto on täsmällisesti ja selkeästi rajattu. Vastuurajat ostajan ja myyjän välillä on määriteltävä palvelusopimuksella. (Kauppinen ym. 2002, 59; Kiiha 2002, 74.)

Palvelukeskuksen toimittavat palvelut, niiden laajuus ja palvelutaso sovitaan osapuolten välisissä palvelusopimuksissa. Sopimuksista ilmenee myös toimipisteen ja palvelukeskuksen rajapinta, osapuolten roolit ja vastuut sekä mittarit ja hinnoitteluperiaatteet. Palvelusopimus on keskeinen johtamistyökalu. Siinä määritellään organisaation tarpeiden mukaisesti palvelun sisältö ja sen toimittamista ohjaavat velvoitteet ja mekanismit. Se on palvelun tuottajan ja sen vastaanottajan välille solmittu välttämätön sopimus, jotta syntyy dokumentoitu yhteisymmärrys toimittajan ja asiakkaan vastuista ja odotuksista. Organisaation strategian ja johtamismallin kautta varmistetaan sopimuksen noudattaminen ja sitoutuminen. On muistettava, että organisaation näkemykset sekä ulkoistamisen laajuudesta että rajauksista voivat muuttua sopimuksen aikana. (Kauppinen ym. 2002, 59; Kiiskinen ym. 2002, 156-159; Schwarz 2007, 8; Content Group Oy 2012.)

Sopimuksessa tulee kuvata myös erittäin tarkasti palveluiden reunaehdot eli rajat, poikkeukset sekä vastuuhenkilöt. Yksikäsitteisesti tulee määritellä myös omistuksen vastuun siirtymisen aika ja paikka. Ulkoistamisen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että ostetun palvelun sisältö ja vastuiden rajat on määritelty selkeästi. (Kauppinen ym. 2002, 59; Kiiskinen ym. 2002, 162.)

2.4 Palvelukeskusmalli

Organisaatioiden on suoriuduttava tehokkaasti talouden perustoiminnoista, laskutuksesta, maksamisesta, laskujen käsittelystä ja kirjanpidosta sekä viranomaisraportoinnista. 1990-luvun puolivälistä lähtien ovat talouden perustoimintojen tehostamisen trendejä olleet ulkoistaminen ja palvelukeskusmalli. Näiden kautta haetaan kustannustehokkuutta, laatua ja joustoa. Voidaankin sanoa, että perustoimintojen tuottaminen laadukkaasti ja tehokkaasti vaatii palvelukeskuksen tai ulkoistamisen. (Lumijärvi 2007, 160-161.)

Ensimmäiset palvelukeskukset syntyivät 1980-luvun puolella välissä Yhdysvalloissa ja ovat sen jälkeen yleistyneet vauhdilla niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassakin. Jo ennen tätä 1950-luvulla yritykset alkoivat perustaa omia talousosastoja, joille taloushallinnon toiminnot keskitettiin. Tarve palvelukeskusmalliin on syntynyt siitä, ettei ole taloudellisesti viisasta hoitaa tukitoimintoja itsenäisesti kaikissa liiketoimintayksiköissä. Palvelukeskusten perustamiseen on lisäksi johtanut organisaatioissa esiintyvä jatkuva tehostamisen tarve ja tukitoimintojen optimointi vastaamaan muuttuvia liiketoimintatarpeita. Taloudellinen lama 1990-luvulla vauhditti myös julkisen sektorin toimintojen tehostamista. Julkinen sektori on huomannut 2000-luvun alussa mahdollisuudet, joita palvelukeskus tarjoaa ja tästä käynnistyi palvelukeskustyypinen taloushallinnon kehittäminen. (Cecil 2000; Kiiskinen ym. 2002, 114; Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta & Pellinen 2005, 215; Schwarz 2007.)

Tietotekniikan kehittyminen vuosien saatossa on sallinut palvelukeskusmallin käyttöönoton ja yleistymisen. Myös kommunikaatioteknologia on sallinut asioiden hoitamisen maantieteellisestä sijainnista välittämättä. Palvelukeskusmalli soveltuu erityisesti suurille organisaatioille. (Beard & Rupp 2004; Schwarz 2007, 1.)

Partasen (2005, 47-48) mukaan suomalaisten palvelukeskushankkeiden tavoitteet on saavutettu hyvin. Prosessien kehittämisen avulla on saatu aikaan kustannussäästöjä ja toiminnan tehostumista. Tärkeimmiksi osa-alueiksi suomalaisissa palvelukeskushankkeissa onkin nostettu prosessien kehittäminen ja henkilöstön osaaminen. Mielenkiintoista oli se, että vaikka kokonaiskustannukset olivat alentuneet, joidenkin asiakasorganisaatioiden taloushallintoon käyttämät kustannukset eivät välttämättä alentuneet yhtään. Henkilökohtainen mielipiteeni on, että tällaisissa tapauksissa asiakasorganisaatioon on jäänyt henkilöstöä tekemään samoja asioita tai ylimääräisiä tarkistuksia.

Organisaatioiden on pakko muuttaa toimintatapojaan ympäristön luomien paineiden myötä. Palvelukeskukset ovat osa tätä jatkuvaa kehitystä. Yritysten on sopeuttava kovaan kilpailuun, globalisaatioon, kommunikaation nopeuteen ja sidosryhmien kasvaneisiin vaatimuksiin. Palvelukeskus on sekä keskittämisen tehok-

kuutta että erinomaista asiakaspalvelua. Palvelukeskuksissa tavoitellaan mittakaavaetuja, kun yksi yhteinen keskus tuottaa palveluita useammalle yksikölle. Erot palvelukeskuksen ja keskitetyn mallin välillä on esitetty taulukossa 2. (Malcolm 1999, 32.)

Taulukko 2. Palvelukeskuksen ja keskitetyn taloushallinnon erot mukaellen Malcolmia (1999, 32).

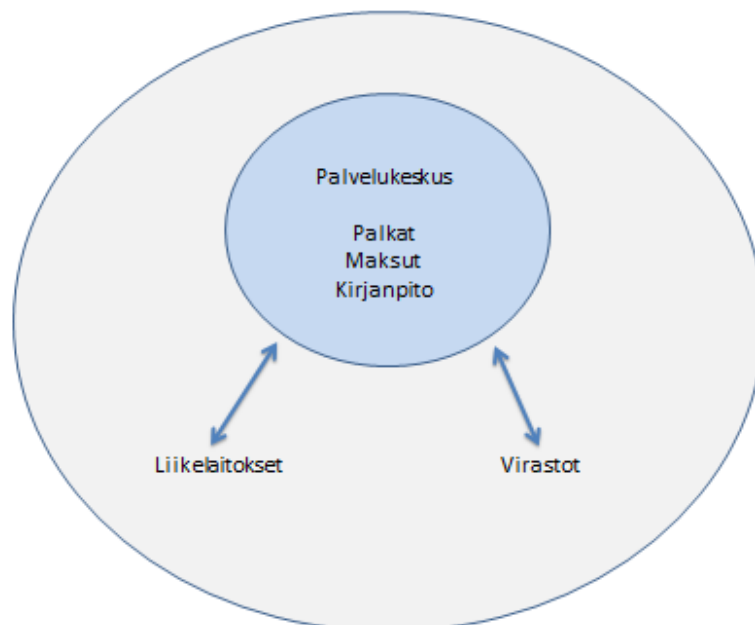
Palvelukeskus	Keskitetty taloushallinto
On organisoitu omaksi liiketoimintayksiköksi.	On yleensä sijoitettu konsernin pääkonttorin yhteyteen.
On yleensä yrittäjän johtama.	Yleensä johtajana on kirjanpitäjä.
On sitoutunut palvelun laadun kehittämiseen palvelusopimuksen ja kumppanuuden pohjalta.	Vastaa usein kustannusten vähentämistarpeeseen.
On tilivelvollinen asiakasyksiköille.	On tilivelvollinen konsernin johdolle.
Keskittyy työprosessien kehittämiseen ja standardointiin.	Keskittyy siirtämään taloushenkilöstön yhteen paikkaan.
Tavoitteena on paikallisten yksiköiden valtuutus, jolloin organisaatiot pystyvät lisäämään keskittymistä ydintoimintaansa.	Tavoitteena on keskitetyn valvonnan varmistaminen.

Erot palvelukeskuksen ja keskitetyn mallin välillä liittyvät siis erilaiseen organisaatiokulttuuriin. Keskittäminen määritellään prosessien ja resurssien siirtämiseksi fyysisesti samaan paikkaan. Palvelukeskusten tarkoituksena on puolestaan tuottaa palveluja yksittäisille liiketoimintayksiköille. Palvelukeskusmallissa yritys siirtää eri toimipisteidensä tai tytäryhtiöidensä talous- ja henkilöstöhallinnon toiminnot yhteiseen palvelukeskukseen. Palvelukeskus tuottaa kaikille asiakkailleen palvelut yhtenäisten prosessien ja toimintatapojen mukaan. Suurempien volyymien kautta ja osaamisen keskittymisellä käsittely on tehokkaampaa ja kokonaiskustannukset huomattavasti pienemmät. Palvelukeskus voi toimia yhtiön sisäisenä yksikkönä, jolloin se tuottaa palveluita vain oman yhtiön toimipisteille. Viime aikoina on kuitenkin yleistynyt myös malli, jossa palvelukeskus tuottaa palveluita useammal-

le yritykselle. Kansainväliset yritykset ovat hakeneet kustannusetuja valitsemalla palvelukeskuksen sijainnin maasta, jossa on alhaisempi kustannus- ja palkkataso. Vaihtoehtona palvelukeskukselle on palvelujen ulkoistus kokonaan ulkopuoliselle toimijalle. (Jarman 1998, 32-33; Content Group Oy 2012.)

Palvelukeskuksen perustaminen ei yleensä käy helposti, vaan se on haastava ja työläs prosessi. King (1998) korostaa, että palvelukeskuksen on menestyttävä erinomaisella asiakaspalvelulla, käytäntöjen jatkuvalla parantamisella ja palvelukeskuksen nostamisella hyväksi työympäristöksi. Jo hankkeen alkuvaiheessa voi tulla paineita, koska yleensä odotukset palvelukeskuksen perustamiselle ovat hyvin korkealla. Palvelukeskuksen toimintaa pidetään kannattavana, jos se työllistää vähintään sata ihmistä (Cecil 2000).

Kunnallistieteellisessä aikakauskirjassa (3/2005) on julkaistu Hyvösen ym. (2005) tutkimus erilaisista kunnallisella alalla toimivista malleista taloushallinnon palveluiden tuottamiseksi ja järjestämiseksi. Tässä tutkimuksessa palvelukeskus määritellään taloushallinnon palvelukeskusmallin avulla. Kuvio 5 havainnollistaa palvelukeskuksen toimintaa.



Kuvio 5. Taloushallinnon palvelukeskus (Hyvönen ym. 2005, 221).

Kuntayhtymä sijoittuu kuviossa virastot -käsitteen alle ja toimii palvelukeskuksen asiakkaana. Seudullinen henkilöstö- ja talouspalvelukeskus tuottaa henkilöstö- ja taloushallinnon palvelut ja kuntayhtymä sekä muut mukaan liittyvät yksiköt toimivat palvelukeskuksen asiakasvirastoina. Palvelukeskuksessa tuotetaan henkilöstö- ja taloushallintoon liittyviä toimintoja, joita ovat esimerkiksi palkanlaskenta, osto- ja myyntireskontran hoito sekä kirjanpito. (Hyvönen ym. 2005, 221.)

2.4.1 Palvelukeskuksen implementointi

Palvelukeskuksen perustaminen kestää yleensä yhdestä viiteen vuotta. Kyseessä on pitkä prosessi, joka vie aikaa ja kuluttaa kustannuksia yrityksen koon ja monimuotoisuuden suhteessa. Kiiskisen ym. (2002) mukaan menestyksekkään palvelukeskuksen muodostamisen edellytyksenä on riittävä toiminnan laajuus sekä johtamiskulttuurin ja -järjestelmien tuki. Palvelukeskus tulee suunnitella ja toteuttaa ns. puhtaalta pöydältä. Tavoiteasetanta, toimintamalli, teknologia ja henkilötarve tulee suunnitella riippumatta entisistä malleista. Perustamisvaiheessa kannattaa kuitenkin hyödyntää parhaat olemassa olevat toimintatavat ja osaamiset. Palvelukeskusprojektin onnistunut läpivienti edellyttää ylimmältä johdolta vahvaa tukea ja sitoutumista projektiin. (Beretta, Ditillo & Pistoni 2000, 17; Kiiskinen ym. 2002, 73; Bergeron 2003, 22.)

Bergeronin (2003) mukaan implementointi alkaa implementointitiimin perustamisella. Tiimin jäsenet on valittava huolellisesti, koska tiimin koostumuksella on suuri vaikutus implementoinnin onnistumiseen. Tiimissä on vähintäänkin oltava johtaja ja konsultti. Suositeltavaa kuitenkin olisi, että tiimiin kuuluisi eri prosessien edustajia ja jokaisella tiimin jäsenellä olisi erilaisia erityistaitoja. Tiimi työskentelee yhdessä käyttäen hyväksi kaikkien asiantuntemusta. Tiimille tulee hankkia joko fyysinen tai virtuaalinen kohtaamispaikka. (Bergeron 2003, 220; Bonifazi, Desouza & Power 2006, 140.)

Esitin kuviossa 4 ulkoistamisprosessin vaiheet, jossa vaihe kolme eli siirtymävaihe oli ulkoistamisprosessin viimeinen vaihe ennen palvelun toteuttamista. Tämä

siirtymävaihe kuvaa palvelukeskuksen käyttöönottoa. Prosessien siirtymävaihe voidaan jakaa edelleen kolmeen vaiheeseen (Kiiskinen ym. 2002, 168.):

1. suunnittelu ja käynnistys
2. palvelun siirtoon valmistautuminen
3. palveluiden siirto.

Suunnittelu- ja käynnistysvaiheen aikana suunnitellaan projektin hallintaa sekä määritellään ja dokumentoidaan avaintavoitteet. Yllätysten välttämiseksi olisi hyvä laatia varasuunnitelmia kriittisimpien ongelmien varalle. Suunnitelmasta tulee ilmetä myös siirtymävaiheen resursointi ja resursseista luopumisen suunnitelma sekä osaprojektien suunnitelmat. Suunnitteluun kannattaa panostaa ja tehdä se huolella, sillä epäonnistumisen riski pienenee tällöin huomattavasti ja samalla varmistetaan henkilöstön sitoutuminen uuteen toimintamalliin. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää myös laatia realistinen aikataulu muutoksille. Suunnitteluvaiheen tuloksena organisaatiot saavat käyttöönsä siirtymävaiheen kokonaissuunnitelman. Kokonaissuunnitelma sisältää osaprojektien projektisuunnitelmat, viestintäsuunnitelman ja riskienhallintasuunnitelman. (Kiiskinen ym. 2002, 168-171; Bergeron 2003, 229; Bonifazi ym. 2006, 141.)

Palvelun siirtoon valmistautuminen tarkoittaa sopimusneuvotteluissa sovittujen asioiden valmistelua kaikilla osa-alueilla. Tässä vaiheessa uutta toimintamallia testataan. Jos virheitä esiintyy, ne analysoidaan ja korjataan. Pilotointi on myös oiva väline arvioitaessa, onko suunniteltu muutos toteutettavissa. Heti suunnittelun jälkeen voidaan aloittaa pilotointi joko koko palvelulle tai valitulle toiminnolle. Pilotoinnilla pystytään kartoittamaan riskejä ja saamaan selville hyödyt. On tärkeä varmistua siitä, että teknologia toimii. Uudelleenjärjesteltyjen prosessien toiminnan testaus on myös hyvä tehdä. Palvelun siirtoon valmistautumisessa on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota henkilöstöön. Jatkuva viestintä ja henkilöstön kouluttaminen muutokseen ovat tärkeitä valmistautumisvaiheessa. (Kiiskinen ym. 2002, 171; Reilly & Williams 2003, 91-92, 148; Bonifazi ym. 2006, 143.)

Palveluiden siirto on implementoinnin viimeinen vaihe. Siirtoon liittyvät valmistelut päättyvät tässä vaiheessa ja palveluiden tuottaminen alkaa. Tavoitteena on hallitusti siirtää suunnitellut toiminnot ja henkilöstö palvelutoimittajalle ja varmis-

taa normaalin toiminnan jatkuminen. Jos ongelmia prosessien siirroissa ilmenee, on ne ratkaistava heti. Tilapäisratkaisuja ongelmien selvittämiseksi ei pidä keksiä, vaan ongelmien ratkaisemisessa on päästävä kiinni ongelmien alkuperään. Tehokas kommunikointi ja tiedon jakaminen ovat avainasemassa ongelmien selvittämisessä. (Kiiskinen ym. 2002, 174; Bonifazi ym. 2006, 148.)

Tyypillisesti palvelukeskuksen käyttöönotossa on samaan aikaan käynnissä monta projektia. Hankkeen johtoon liittyvät toiminnot, esimerkiksi suunnittelu, kontrollointi, laadunhallinta ja viestintä, on keskitettävä yhdelle toimijalle, joka vastaa koko hankkeesta. Muutosprojektissa ei voi keskittyä vain yhteen osaan, vaan henkilöstöä, liiketoimintaa ja informaatioteknologiaa on mietittävä kokonaisuutena. On erittäin tärkeää saada hyötyjä ja onnistumisia niin pian kuin mahdollista. Jos alkuvaiheessa menestytään, luo se työilmapiirin, joka ruokkii menestystä yhä edelleen. (Ulbrich 2006, 201; Lumijärvi 2007, 162.)

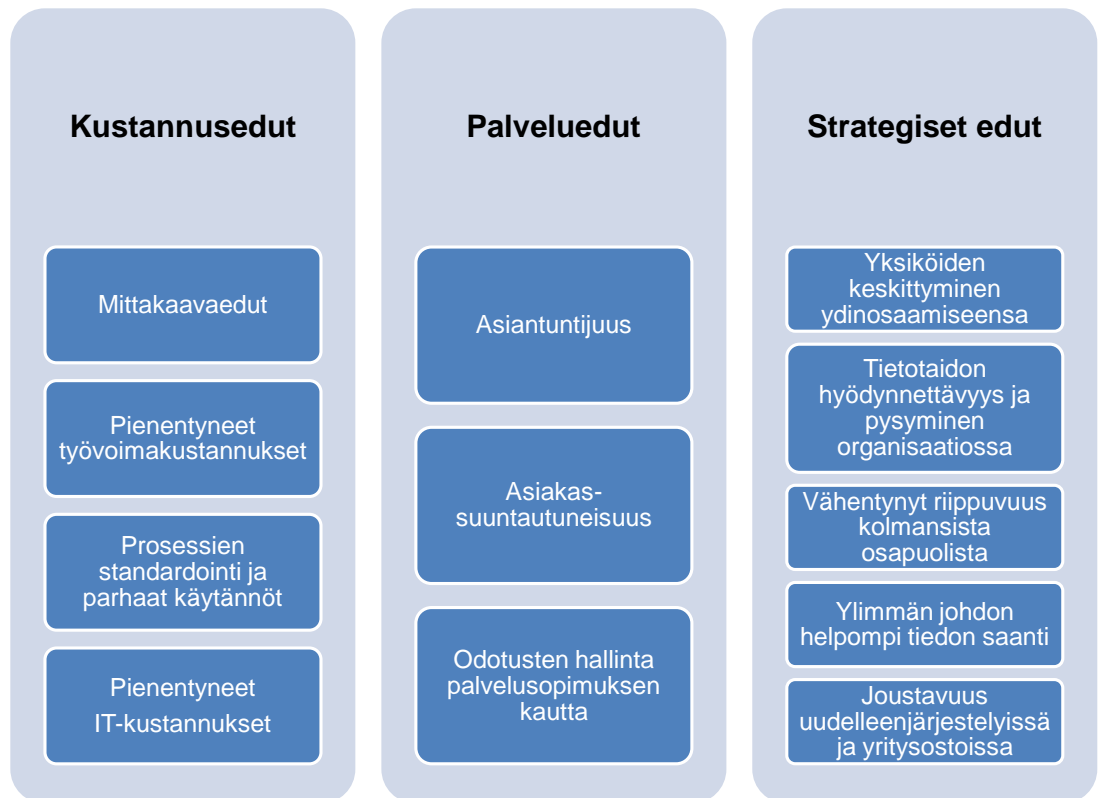
Palvelukeskushankkeen onnistumisen keskeiseksi tekijäksi nousee prosessien uudistaminen (Bray 1996). Palvelukeskuksen perustamisen lähtökohtana ovat usein kustannussäästöt ja parantunut palvelun laatu. Jotta nämä saavutetaan, tulee toimintaprosessien standardointiin ja tietojärjestelmien harmonisointiin kiinnittää erityishuomiota. Jos toimintaa yritetään ylläpitää monimutkaisena prosessina, syntyy turhia hallinnollisia kuluja. Toiminnan standardisointi tarkoittaa olemassa olevien toimintamallien kartoittamista ja parhaiden käytäntöjen levittämistä kaikkien asiakasorganisaatioiden käyttöön. (Beretta ym. 2000, 9; Partanen 2005, 49.)

Palvelukeskuksen implementoinnin yksi suurimmista haasteista on työntekijöiden valinta (Bergeron 2003, 22). Valinta tulisi tehdä uuden palvelukeskuksen vaatimukseen ja rakenteisiin perustuen. Kun vanhoja työntekijöitä siirretään uuteen yksikköön, tulee ottaa huomioon, että siirrettävät asiakasorganisaatiot saattavat huolestua oman henkilöstönsä menettämisestä. On järkevää rekrytoida alussa henkilöstöä palvelukeskukseen enemmän kuin todellinen tarve on. (Brown, Grant, McKnight & Uruthirapathy 2007, 531.)

2.4.2 Palvelukeskuksen edut ja haasteet

Palvelukeskusjärjestelyllä haetaan yleensä kustannustehokkuutta ja palvelutuotannon tehostumista. Schwarz (2007) jakaa palvelukeskuksen edut kustannus-, palvelu- ja strategisiin etuihin, jotka on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 3. Palvelukeskuksen edut mukaellen Schwarzia (2007, 11).



Palvelukeskuksen myötä organisaatioilla on mahdollisuus saavuttaa kustannusetuja. Mittakaavaedut saadaan volyymien kasvaessa, koska yksikkökustannukset pienenevät volyymin myötä. Kiinteät kustannukset voidaan jakaa useampien yksiköiden kesken, kun toiminnot on keskitetty yhteen paikkaan. Samoin työmäärän hallitseminen helpottuu. Palvelukeskuksia voidaan sijoittaa myös halvemman työvoiman maihin, jolloin työvoimakustannukset halpenevat. Toiminta palvelukeskuksissa on hyvin standardoitua, sillä palvelukeskus ottaa käyttöön yksiköiden toimintatapojen parhaat käytännöt. Palvelukeskuksen etujen saavuttamisen edellytys onkin parhaiden käytäntöjen käyttöönotto. Yhtenäisten toimintatapojen avulla toiminnot pystytään hoitamaan tehokkaammin ja käsittely on nopeampaa. Myös parhaiden käytäntöjen käyttöönotto, toimintojen kehittäminen ja automatisointi

voidaan toteuttaa keskitetysti. Kustannustehokkuus kasvaa ja palvelut pystytään tuottamaan pienemmällä henkilömäärällä. It-kuluja saadaan pienennettyä keskitämällä ylläpito, lisenssit, hankinnat ja päivitykset. Palvelukeskuksen toimintaa voidaan myös mitata. Yleisesti palvelukeskuksien toimintaa mitataan ja kustannuskehityksiä seurataan heti aloittamisen jälkeen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vertailu organisaation itsensä järjestämien toimintojen ja palvelukeskukseen siirtymisen välillä on haasteellista. Useinkaan näitä toimintoja ei ole hinnoiteltu, kun ne tehdään itse. Useamman tutkimuksen mukaan prosessien siirtämisellä palvelukeskukseen voidaan saavuttaa 20-30 %:n kustannussäästöt. Säästöjä saadaan toimintojen vakiintumisen jälkeen, joka vie yleensä kolmesta viiteen vuotta. (Beard & Rupp 2004; Deloitte 2011; Schwarz 2007, 7-9; Content Group Oy 2012.)

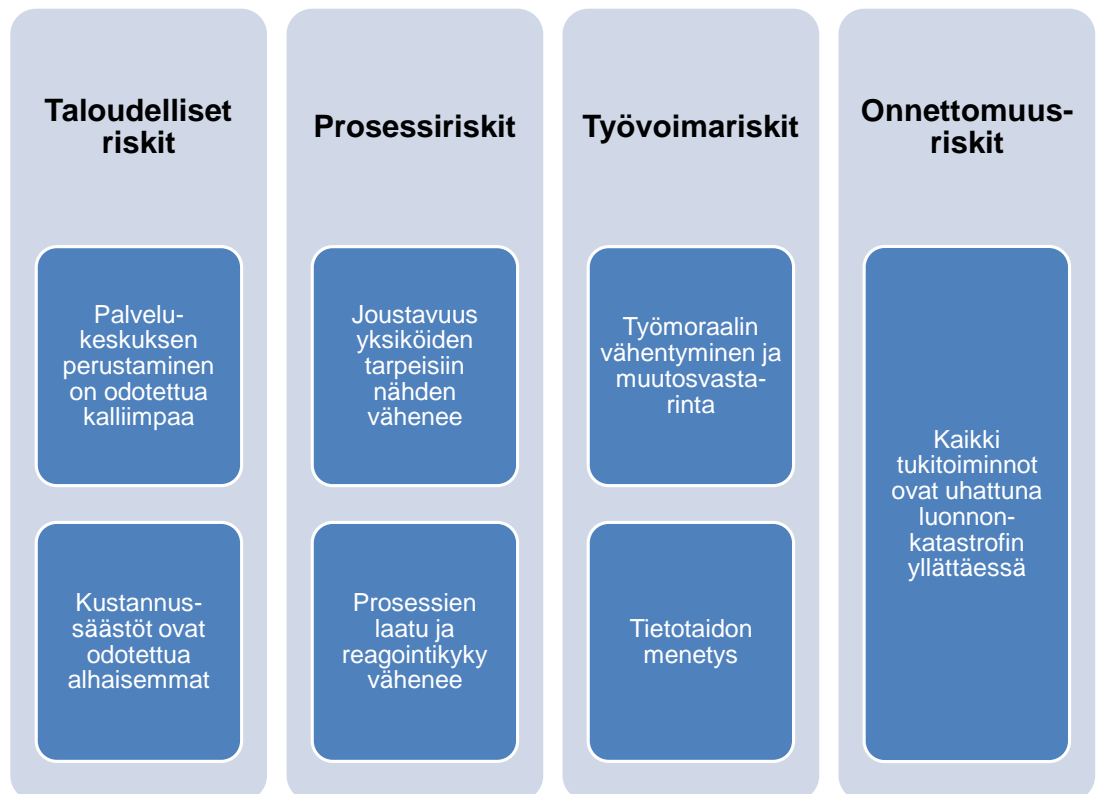
Palveluetuja syntyy asiantuntijuuden, asiakaslähtöisen palvelun ja asiakasyksiköiden odotusten hallinnan kautta. Laatu ja vertailtavuus paranevat, koska palvelukeskus käsittelee kaikkien asiakkaidensa tiedot samanmuotoisesti ja samoilla tietojärjestelmillä. Työntekijöiden asiantuntemus ja erityisosaaminen on korkeampi, kun he voivat keskittyä oman ydinalueensa tehtäviin. Palvelukeskuksessa pystytään hoitamaan henkilöstön mahdolliset sairaspöissaolot, sijaisuudet ja eläköitymisen mukanaan tuomat haasteet sisäisin järjestelyin. Palvelujen tuottaminen yhtenäisten tietojärjestelmien avulla auttaa karsimaan järjestelmäkirjanpitoa. (Schwarz 2007, 8-9; Content Group Oy 2012.)

Strategiset edut näyttelevät tärkeää roolia palvelukeskuksissa. Yksiköt voivat keskittyä ydintoimintoihinsa, kun palvelukeskus hoitaa niiden tukitoiminnot. Tieto säilytetään organisaatiossa ja sitä voidaan hyödyntää myös toisissa toiminnoissa. Usein palvelukeskuksia verrataan sisäiseen ulkoistamiseen. Yksiköiden luovuttaessa tukitoimintonsa kolmannelle osapuolelle, ei niiden kannalta ole suurta eroa sillä, ottaako vallan palvelukeskus vai ulkoinen osapuoli. Palvelukeskus sallii kuitenkin tietotaidon pysymisen organisaation sisällä ja riippuvuus kolmansista osapuolista vähenee. Yksikön ulkoistaessa toimintonsa kolmannelle osapuolelle, tulee se samalla riippuvaiseksi ulkopuolisen tarjoajan palveluista. Ylimmän johdon on lisäksi helpompi päästä kiinni tietoihin. Johdon tarvitsee ottaa yhteyttä vain yhteen yksikköön kootessaan raportteja. Palvelukeskukset antavat myös jous-

vuutta, jos organisaatio myy tai uudelleenorganisoi yksiköitään. Tällöin ei tarvitse ottaa ollenkaan huomioon tukitoimintoja. (Schwarz 2007, 9-11.)

Edellä esitin palvelukeskuksen etuja, mutta palvelukeskusten toimintaan liittyy myös riskejä ja epäonnistumisen mahdollisuuksia. Palvelukeskusinvestointi ei ole perusteltavaa pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa riittämättömän volyymin takia. Suurissa organisaatioissa puolestaan voidaan törmätä arvo- ja johtamisristiriitoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 72-73.) Schwarz (2007) jakaa mahdolliset riskit neljään eri ryhmään: taloudellisiin riskeihin, prosessiriskeihin, työvoimariskeihin ja onnettomuusriskeihin (taulukko 4).

Taulukko 4. Palvelukeskuksen riskit (Schwarz 2007, 15).



Palvelukeskusten perustaminen ja alkuvaiheen toiminta ei ole täysin itsestään selvää. Taloudellinen riski voi syntyä, jos palvelukeskuksen perustaminen tulee ennakoitua kalliimmaksi. Palvelukeskuksen perustaminen on iso muutosprojekti, joka vaatii aluksi merkittäviä pääomainvestointeja. Usein myös palvelukeskuksen valmistuminen vie todellisuudessa pidemmän ajan kuin on osattu ennustaa. Cecil

(2000) toteaa perustusvaiheen jälkeen kestävän kahdesta kolmeen vuoteen, ennen kuin palvelukeskuksen toiminta saadaan vakiintumaan. Ensimmäisinä toimintavuosina ei voida odottaa kustannussäästöjä, vaan yleensä kulut ovat suurempia kuin tuotot. (Cecil 2000; Schwarz 2007, 12.)

Kustannussäästöt voivat jäädä odotettua alhaisemmiksi, jos prosessit siirretään palvelukeskukseen sellaisinaan. Yksi muutosvastarinnan ilmenemismuodoista on se, että töitä halutaan jatkaa samalla tavalla kuin ennen palvelukeskusmalliin siirtymistä. Schwarzin (2007) mukaan 60 % mahdollisista kustannussäästöistä syntyy prosessien uudistamisesta. Prosessien uudistaminen nouseekin yhdeksi keskeisimmäksi palvelukeskushankkeen onnistumisen tekijäksi. Erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota siihen, ettei toimimaan jää päällekkäisiä tekemisiä ja prosesseja, jotka estävät kustannussäästöjen syntymisen. Myöskään yksiköiden kustannukset eivät välttämättä pienene ennusteiden mukaan, jos aikaisemmin tukitoiminnoista vastanneet henkilöt jäävät yrityksen palveluun ydintoimintoihin. Hyvönen ym. (2005) nostivat esille kaksoistekemisen vaaran. Taloudellisia säästövoitteita ei saavuteta, jos asiakasorganisaatioihin jää taloushenkilöstöä tekemään samoja asioita tai ylimääräisiä tarkistuksia. (Bray 1996; Hyvönen ym. 2005, 223; Partanen 2005, 49; Schwarz 2007, 12.)

Prosessiriski voi syntyä palveluiden yhtenäistämisestä. Kun yksiköt hoitavat itse tukipalvelunsa, voivat he räätälöidä palvelut omien tarpeiden mukaisiksi. Palvelukeskuksissa pyritään kuitenkin eliminoimaan menetelmälliset erot, mikä puolestaan vähentää joustavuutta. Prosessien haltuunoton alkuvaiheessa myös palvelujen laatu voi olla huonompi. Yhtenä riskinä koetaankin palvelukeskuksen myötä tuleva palvelujen laadun lasku. Partanen (2005) korostaa, että avainasemassa laadun varmistamisessa ja taloustiedon luotettavuudessa on palvelukeskukseen tulevan tiedon laatu. Virheet johtuvat yleensä puuttuvista yksityiskohdista. (Partanen 2005, 49; Schwarz 2007, 13.)

Työvoimariskiinkin sisältyy heikentynyt työmoraali ja muutosvastarinta. Lisäksi tukitoiminnoissa työskentelevät henkilöt voivat jättää yrityksen nopeasti, kun tieto siirtymisestä palvelukeskuksen asiakkaaksi julkistetaan. Tuomela ja Partanen (2001) nostivat esiin sen, että isoksi ongelmaksi voi muodostua työntekijöiden

vaihtuminen, koska tällöin he vievät mennessään oman osaamisensa. Myös yksiköiden johtamismoraali kärsii, sillä yksiköt ovat perinteisesti tottuneet vastaamaan koko liiketoiminnastaan. Käytettävissä oleva aika hiljaisen tiedon siirtämiseen on liian lyhyt, vaikka palvelukeskuksen työntekijät tarkkailevat yksiköiden työntekijöiden töitä. Lisäksi luottamuksen saavuttaminen vie oman aikansa, koska vakiintuneet työsuhteet palvelukeskuksen työntekijöiden ja sisäisten asiakkaiden välillä ovat muuttuneet. Monesti yksiköt kokevat myös menettävänsä päätöksenteon itsenäisyyden palvelujen siirtyessä palvelukeskukseen. (Kiiskinen ym. 2002, 73; Partanen 2005, 49; Schwarz 2007, 13-14.)

Kaikkien tukipalvelujen keskittäminen yhteen paikkaan nähdään onnettomuusriskinä. Tällaisessa tilanteessa hätätilanteen tai hyökkäyksen sattuessa on yritys erittäin haavoittuvainen. On hyvin epätodennäköistä, että maantieteellisesti moniin eri paikkoihin sijoitetut yksiköt kokisivat samaan aikaan luonnonkatastrofin. (Schwarz 2007, 14.)

Partanen (2005) toteaa, että palvelukeskuksissa voidaan kohdata myös palvelujen hinnoittelun ja palvelukeskukseen tulevan tiedon laadun haasteita. Organisaatioiden kustannuslaskennan taso vaikuttaa paljon siihen, voidaanko jokaiselle palvelulle määrittää oma yksikköhinta. Raportoidun taloustiedon luotettavuuden ja laadun varmistamisen avaintekijäksi puolestaan nousee palvelukeskukseen tulevan tiedon laatu. Lisätyötä ja tarpeetonta viivettä prosesseihin aiheuttaa puuttuvien tietojen hankinta. Laskujen kierto voi hidastua, jos laskut makaavat organisaatioissa. (Partanen 2005, 49.)

Jarmanin (1998) mukaan täydellinen implementointi voi kestää jopa 18 kuukautta ja se saattaa olla todella uuvuttava projekti. Palvelukeskusmallin käyttöönottoprojekti vaatii ylimmän johdon sitoutumista muutokseen. Jos sitoutumista ei ole, on hyvin todennäköistä, että projekti päättyy epäonnistumiseen. (Jarman 1998, 32-33.)

Tämän tutkimuksen kohteena olevan henkilöstö- ja talouspalvelukeskuksen liiketoiminta- ja perustamissuunnitelmassa (2012) on koottu kunta- ja kuntayhtymäjohtajien omistajahaastatteluissa esiin nousseita riskejä. Näitä riskejä ovat epätasa-

arvoinen päätöksenteko omistajien kesken, suuren organisaation lisääntyvä byrokratia ja monimutkaisuus, liika keskittyminen suoritehintoihin ts. palvelukeskus osaoptimoi kokonaisprosesseja tehostamalla vain palvelukeskuksen tuottamaa osaa kokonaisprosessista, erikokoisten kuntien tarpeiden tunnistaminen, kunnan kustannusten nouseminen, päätösvalan siirtyminen pois kunnasta, perustamisen asiakkaan toiminnalle aiheuttamat haitalliset tietokatkot, osaavan henkilöstön nopea eläköityminen ja rekrytointi ja koulutus eivät onnistu korvaamaan syntyviä puutteita, useasta organisaatiosta tulevalle henkilökunnalle ei muodostu yhtenäistä työkulttuuria ja uudet työkalut aiheuttavat turhautumista henkilöstössä, mikä mm. nopeuttaa eläkkeelle siirtymistä.

2.5 Yhteenvedo kirjallisuuskatsauksesta

Tässä luvussa yhdistän muutosjohtamisen, ulkoistamisen ja palvelukeskuksen teorioissa ilmenneet avaintekijät yhdeksi taulukoksi. Yhdistelyn olen tehnyt käyttäen lukujen 2.1, 2.2 ja 2.3 teorioissa esiin nousseita tärkeimpiä huomioonotettavia seikkoja. Muutosjohtamisen teoriaa käsitteelin ensin onnistuneen muutosjohtamisen näkökulmasta, jonka jälkeen perehdyin henkilöstön käyttäytymiseen muutoksessa. Ulkoistamisen teoriassa perehdyin ulkoistamisen hyötyihin ja riskeihin sekä palvelusopimuksen tärkeyteen ulkoistamisissa. Palvelukeskuksen teorioissa kävin läpi implementointia vaiheittain ja keskityin erikseen palvelukeskuksen hyötyihin ja riskeihin. Taulukkoon 5 olen listannut ne keskeisimmät asiat, joita löytyy edellä mainituista kolmesta teoria-alueesta. Avaintekijöitä löytyi yhteensä kolmetoista kappaletta. Taulukossa olen ilmoittanut avaintekijän lisäksi lähteet, joihin kyseinen avaintekijä perustuu. Lopuksi käyn lyhyesti läpi kunkin avaintekijän huomioon otettavat seikat. Tämä osio kertoo kunkin avaintekijän kohdalla sen, miksi olen tutkijana halunnut nostaa kyseisen aiheen avaintekijäksi tässä tutkimuksessa.






Taulukko 5. Yhdistetyt avaintekijät.

Muutostarpeen määrittely	Kotter 1996; Beer ym. 1990; Valpola 2004
Tiimi	Bergeron 2003; Bonifazi ym. 2006; Chahal & Price 2006; Kotter 1996
Suunnittelu	Bray 1996; Beretta ym. 2000; Kiiskinen ym. 2002; Bergeron 2003; Partanen 2005; Bonifazi ym. 2006; Chahal & Price 2006; Schwarz 2007
Testaaminen	Kiiskinen ym. 2002; Reilly & Williams 2003; Bonifazi ym. 2006
Viestintä	Kotter 1996; Stenvall & Virtanen 2007; Kiiskinen ym. 2002; Bergeron 2003; Reilly & Williams 2003; Mäkipeska & Niemelä 2005; Bonifazi ym. 2006; Chahal & Price 2006; Beer ym. 1990
Koulutus	Kiiskinen ym. 2002; Bergeron 2003; Reilly & Williams 2003; Ulbrich 2006
Ongelmien ratkaisu	Kiiskinen ym. 2002; Bonifazi ym. 2006
Visio	Bergeron 2003; Beer ym. 1990; Kotter 1996; Chahal & Price 2006; Järvinen 2012
Henkilöstön osallistaminen	Kotter 1996; Stenvall & Virtanen 2007; Valpola 2004; Ulbrich 2006
Lyhyen aikavälin onnistumiset	Kotter 1996
Muutoksen juurruttaminen	Kotter 1996; Chahal & Price 2006; Valpola 2004
Ihmisten johtaminen	Kotter 1996; Bergeron 2003; Valpola 2004; Chahal & Price 2006; Mantere ym. 2006
Muutosvastarinta	Kotter 1996; Lanning ym. 1999; Järvinen 2001; Aro 2002; Lanning 2002; Heikkilä & Heikkilä 2005; Arikoski & Sallinen 2007; Stenvall ym. 2007; Järvinen 2012

Edellä esitetyt avaintekijät olen jakanut kolmen pääalueen alle selkeyttääkseni kokonaisuutta. Ensimmäisenä ryhmänä käsittelen henkilöstöön liittyviä avaintekijöitä. Näiden avaintekijöiden yhdistävä tekijä on se, että kaikkien niiden tarkoitus

on edistää jatkuvan tuen saamista ja henkilöstön hyvinvointia. Näillä tekijöillä saattaa olla muitakin vaikutuksia ja koko ryhmä keskustelee yhteen johtaminen ryhmän kanssa. Toisen ryhmän alle olen koonnut johtamiseen liittyviä asioita, jonka avaintekijöiden yhdistävä tekijä on riittävän asiantuntemuksen takaaminen. Kolmantena ryhmänä on kokonaisprojektin hallinta, joka vaikuttaa kokonaisprojektin onnistumiseen. Kaikki nämä kolme ryhmää täytyy saada toimimaan onnistuneesti, että saadaan hyviä tuloksia sekä siirtymävaiheessa että uudessa organisaatiossa. Ryhmittely on esitetty taulukossa 6, joka samalla toimii tutkimukseni viitekehysenä.

Taulukko 6. Viitekehys.

Palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijät		
		
1. Henkilöstö	2. Johtaminen	3. Kokonaisprojektin hallinta
		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visio ➤ Viestintä ➤ Henkilöstön osallistaminen ➤ Muutosvastarinta ➤ Lyhyen aikavälin onnistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muutostarpeen määrittely ➤ Tiimi ➤ Koulutus ➤ Ihmisten johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suunnittelu ➤ Testaaminen ➤ Ongelmien ratkaisu ➤ Muutoksen juurruttaminen

Visio: Hyvä visio on yksi tärkeistä avaintekijöistä. Se selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa henkilöstöä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä sekä auttaa koordinoimaan toimintaa nopeasti ja tehokkaasti. Tehokas visio on kuviteltavissa oleva, haluttava kaikkien sidosryhmien pitkän aikavälin tavoitteisiin, toteutettavissa oleva, hyvin rajattu, joustava sekä viestittävässä oleva. Henkilöstön motivoimiseksi vision tulee olla kiinnostava. Visio ei saa myöskään sisältää liian suuria lupauksia eikä epärealistisia toiveita. Mahdollisimman usean työntekijän on ymmärrettävä vision tavoitteet ja suuntaviivat. Visiosta on viestitettävä usein ja

johdonmukaisesti. Tärkeää on ottaa huomioon, että avainhenkilöt toimivat vision mukaisesti. (Kotter 1996; Bergeron 2003; Järvinen 2012.)

Viestintä: Yksi onnistuneen muutoksen avaintekijöistä on avoin kommunikointi ja luottamus. Muutoksesta on viestittävä aktiivisesti ja ymmärrettävästi. Viestinnän tulee olla monipuolista ja säännöllistä. Tehokkaassa viestimisessä käytetään useita kanavia ja yksinkertaista kieltä. Viestien toistamisella tehostetaan viestin perillemenoaa. Viestinnässä tulee ottaa huomioon sisällön selkeys ja totuudenmukaisuus. Toimiva viestintä ja vuorovaikutus muutostilanteissa ovat tärkeitä, koska ihmisillä on taipumus luottaa asioihin, jotka he tuntevat. (Kotter 1996; Bergeron 2003; Valpola 2004; Stenvall & Virtanen 2007.)

Henkilöstön osallistaminen: Henkilöstön muutosvastarintaa voidaan pienentää sallimalla henkilöstön osallistua muutokseen. Valtuuksia ja vastuuta tulee siirtää henkilöstölle. Muutostiimin työskennellessä henkilöstön kanssa yhteistyössä, voi henkilöstö konsultoida tiimiä ja osallistua muutosprosessiin. Henkilöstö kokee tällöin myös saavansa mielipiteensä kuulluksi ja heidän taitojensa arvostettavan. (Kotter 1996; Järvinen 2001.)

Muutosvastarinta: Henkilöstön muutosreaktiot ovat hyvin yksilöllisiä ja usein arvaamattomia, joihin ei voi etukäteen varautua. Vaikka muutosvastarintaa pyritään etukäteen ehkäisemään, tullaan silti muutosta vastustamaan. Tärkeintä on yrittää tunnistaa vastustuksen merkkejä ja sen jälkeen pyrkiä selvittämään ja poistamaan vastustuksen syyt. (Kotter 1996.)

Lyhyen aikavälin onnistuminen: Henkilöstön motivaation ylläpitämiseksi tulisi luoda lyhyen aikavälin onnistumisia. Onnistumisten tulee nivoutua selvästi muutoshankkeeseen sekä niiden tulee olla todellisia. Lyhyen aikavälin onnistumisilla on suuri merkitys. Se antaa näyttöä, että tehty työ kantaa tulosta ja samalla vaikeuttaa muutosten vastustusyrityksiä. (Kotter 1996.)

Projektin johtaminen on keskitettävä yhdelle toimijalle ja sitä on johdettava kokonaisuuksena. Ylimmän johdon on sitouduttava muutokseen. Esimiehillä tulee olla yhtenäinen ja vahva tahtotila projektin läpivientiin. Johdolla tulee olla muutos-

osaamista. (Jarman 1998; Lumijärvi 2007; Järvinen 2012.)

Muutostarpeen määrittely: Muutostoimijoiden tulee ymmärtää, millaisesta muutoksesta on kysymys ja missä muutoksen toteutuksessa mennään. Muutostarve määritellään, jotta jokainen ymmärtää miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sen avulla aiotaan saavuttaa. (Valpola 2004; Stenvall & Virtanen 2007.)

Tiimi: Palvelukeskuksen implementoinnissa tarvitaan useita tiimejä. Tiimien koostumuksella on suuri vaikutus implementoinnin onnistumiseen. Tiimin jäseniä ovat vähintäänkin johtaja ja konsultti, mutta tiimiin kannattaa ottaa mukaan eri prosessien edustajia. Tiimillä tulee olla fyysinen tai virtuaalinen kohtaamispaikka. (Bergeron 2003; Bonifazi ym. 2006.)

Koulutus ja rekrytointi: Valmistautumisvaiheessa henkilöstön kouluttaminen muutokseen on erittäin tärkeää. Henkilötarve tulee suunnitella riippumatta entisistä malleista ja rekrytoinnin tulee perustua uuden yksikön vaatimuksiin. Aluksi voi olla viisasta rekrytoida enemmän henkilöstöä, mitä on laskettu tarvitsevan, jotta alkuvaikeuksista huolimatta toimittaisiin tehokkaasti uudessa palvelukeskuksessa. (Kiiskinen ym. 2002; Reilly & Williams 2003; Bonifazi ym. 2006.)

Ihmisten johtaminen: Implementoinnissa on hyvä muistaa asioiden johtamisen lisäksi ihmisten johtaminen. Toteutettaessa implementointia on työhyvinvointinäkökulma yksi tärkeimmistä. Luottamus ja sen vahvistaminen on yksi haastavimmista tehtävistä. Ihmisiä tulee motivoida myös tunteiden kautta ja epävarmuutta on pyrittävä hälventämään. Yhdeksi tärkeimmistä asioista tulee nostaa monen eri työkuulttuurin yhdistäminen. Suunniteltaessa erilaisten yksiköiden yhteenliittämistä tulee henkilöstö ottaa huomioon. On tärkeää miettiä, mikä kaikki kulttuurissa vaikuttaa henkilöstöön. (Bergeron 2003; Valpola 2004; Mäkipeska & Niemelä 2005; Stenvall & Virtanen 2007.)

Suunnittelu: Palvelukeskuksen suunnittelu on tehtävä huolellisesti ja siihen on käytettävä riittävästi aikaa. Suunnittelu tulisi toteuttaa entisistä malleista riippumatta. Realistisen aikataulun laatiminen on yhtä tärkeää kuin siirtymävaiheen kokonaissuunnitelma. Kokonaissuunnitelmasta ilmenee osaprojektien projektisuun-

nitelmat, viestintäsuunnitelma ja riskienhallintasuunnitelma. Prosessien uudistaminen on yksi palvelukeskushankkeen avaintekijöistä. Prosessien suunnittelu on todella tärkeää ja tämän tulisi tapahtua puhtaalta pöydältä. Kaksoistekemisen vaa- ra tulee ottaa huomioon palvelukeskuksen ja asiakasorganisaation välillä sitten kun tehtävät on siirretty. Asiakasorganisaatioissa on myös kiinnitettävä huomiota palvelukeskukseen toimitettavan tiedon laatuun. (Bray 1996; Kiiskinen ym. 2002; Bergeron 2003; Hyvönen ym. 2005; Partanen 2005; Bonifazi ym. 2006.)

Testaaminen: Uutta toimintamallia on hyvä testata. Testauksen aikana voidaan arvioida, että muutos on varmasti toteutettavissa. Testaamisen aikana voidaan virheitä korjata ja samalla pystytään kartoittamaan riskejä. Testauksessa kannattaa varmistaa myös teknologian toimiminen ja uudelleenjärjesteltyjen prosessien toimivuus. (Kiiskinen ym. 2002; Reilly & Williams 2003; Bonifazi ym. 2006.)

Ongelmien ratkaisu: Muutosprojektissa ilmenevien ongelmien ratkaiseminen on hyvä tehdä heti. Ongelmien ratkaisemisessa on tärkeää selvittää ongelmien todellinen syy eikä tilapäisratkaisuja pidä keksiä. Tehokas kommunikointi ja tiedon jakaminen ovat avaintekijöitä ongelmien selvittämisessä. (Kiiskinen ym. 2002, 174; Bonifazi ym. 2006, 148.)

Muutoksen juurruttaminen: Projektin loppuun saakka on pidettävä päämäärä hyvin selkeänä. Yrityskulttuuriin tulee juurruttaa uudet toimintatavat. Tässä koh- taa on korostettava uusien toimintatapojen paremmuutta. (Kotter 1996.)

Tutkimuksessani pyrin selvittämään teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusmenetelmien avulla, mitä avaintekijöitä on löydettävissä onnistuneeseen palvelukeskukseen implementoinnissa. Pyrin löytämään ne avaintekijät, jotka nousevat implementoinneissa suurimmiksi kehittämishaasteiksi. Tarkoitukseni on löytää niitä avaintekijöitä, joiden tiedetään olevan implementoinnissa tärkeitä, mutta jotka käytännön implementoinneissa ovat osoittautuneet haasteellisiksi. Tutkimuksessani pyrin löytämään avaintekijöitä sekä palvelukeskuksen että asiakasorganisaation näkökulmista, koska onnistuneeseen implementointiin tarvitaan molempia osapuolia.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen ensin tutkimukseni tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Seuraavaksi esittelen tutkimuskohteen eli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän. Sitten tarkastelen kuinka tutkimusaineisto on hankittu, käsitelty ja analysoitu. Lopuksi kuvaan tutkimukseni vaiheita.

3.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla onnistuttaisiin toteuttamaan henkilöstön ja työtehtävien siirtyminen palvelukeskukseen. Pää tavoitteena on löytää keinoja siihen, **kuinka palvelukeskukseen siirtyminen toteutetaan onnistuneesti ja luoda malli henkilöstö- ja talouspalvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä**. Kehittämistyön tutkimuskysymys on:

Mitkä ovat onnistumisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä siirryttäessä seudulliseen palvelukeskukseen?

Alakysymyksinä ovat:

Mitkä avaintekijät nousevat suurimmiksi kehittämishaasteiksi implementoinnissa?

Kuinka tehtäväalueiden rajapinnat määritellään henkilöstö- ja talouspalvelukeskuksen ja kuntayhtymän välillä?

Tässä tutkimuksessa tutkittavalla henkilöstö- ja talouspalveluiden palvelukeskus -hankkeella tavoitellaan kuudenlaisia hyötyjä. Hankkeella pyritään siihen, että:

1. talous- ja palkkahallinnon rutiinit toimivat tehokkaasti yhtenevillä, uusilla työkaluilla
2. talous- ja palkkahallinnon kustannustaso kunnille ja kuntayhtymille muodostuu pitkällä tähtäimellä selkeästi edullisemmaksi kuin nykyisellä tavalla

3. jokainen asiakkaana oleva kunta ja kuntayhtymä päättävät itsenäisesti strategisista henkilöstö- ja talousasioistaan, mutta operatiivisiin toimiin kehitetään yhtenäinen rakenne ja menettelytavat
4. seudulla oleva osaaminen ja palvelut ovat kaikkien osapuolten käytettävissä
5. henkilökunnalla on uuden suuremman palvelukeskuksen myötä mahdollisuus kehittää ja laajentaa osaamistaan myös vaativiin asiantuntijatehtäviin
6. jatkossa palvelutarjontaa voidaan myös laajentaa ja tarjota asiakkaille lisäarvopalveluja rutiinipalveluiden rinnalla.

Kokonaistuottavuuden nousun voidaan katsoa jakautuvan kolmeen laajempaan toimenpidealueeseen. Ensimmäiseksi henkilöstö- ja talouspalvelujen kokoaminen yhteen seudulliseen palvelukeskukseen ja siitä saavutettavan volyyymi- ja mitta-kaavaedun hyödyntäminen, toiseksi prosessien ja toimintatapojen kehittäminen sekä yhtenäistäminen sekä kolmanneksi perustietojärjestelmien yhtenäistäminen ja integrointi sekä tähän kytkeytyvä prosessien pitkälle viety automatisointi ja vakiointi. (Perustamis- ja liiketoimintasuunnitelma 2012.)

Tutkimuksen kohteena on kuntayhtymän henkilöstö- ja talouspalveluiden työtehtävien ja henkilöstön siirtyminen uuteen perustettavaan henkilöstö- ja talouspalvelukeskukseen. Muiden mukana olevien kuntien ja kuntayhtymien henkilöstö on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Rajaustani puoltaa se, että tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää myös muihin palvelukeskukseen siirtyviin yksiköihin. Tässä tutkimuksessa ei ole kuitenkaan käsitelty muiden mukana olevien kuntien ja kuntayhtymien nykytilaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskukseen siirtymiseen, joten palvelukeskuksen perustamista edeltävien toimintamallien ja prosessien etsimisen sekä perustamispäätöksen jälkeisen toimintamallin tekemisen olen rajannut tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus ei myöskään käsittele palvelukeskuksen perustamiseen liittyviä juridisia kysymyksiä, kuten sopimuksia ja liikkeenluovutuksen periaatteita eikä tietojärjestelmien käyttöönoton yksityiskohtia. Nämä edellä mainitut asiat on jo käsitelty perustettavan yhtiön kohdalla perustamis- ja liiketoimintasuunnitelmassa (2012), jonka on laatinut

FCG Finnish Consulting Group yhdessä johto-, ohjaus- ja työryhmien kanssa. Näin ollen tässä tutkimuksessa on viisasta keskittyä siirtovaiheen avaintekijöihin.

3.2 Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä, joka on aloittanut toimintansa 1.1.2007. Yhtymän toimialat ovat erikoissairaanhoidon hoito, sosiaali- ja perusterveydenhuolto sekä ympäristöterveydenhuolto.

Sosiaali- ja terveysyhtymä antaa erikoissairaanhoidon palveluja 14 jäsenkunnalle, joita ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pukkila, ja Sysmä. Yhtymä tuottaa sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut seitsemälle kunnalle, joita ovat Hartola, Iitti, Myrskylä, Nastola, Pukkila, Orimattila ja Sysmä. Läntiseen perusturvapiiriin kuuluvat kunnat Asikkala, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä ja Padasjoki. Nämä kunnat hankkivat yhtymältä laboratorio- ja kuvantamispalvelut, lääkehuollon sekä apuvälinehuollon toiminnan perusapuvälineiden osalta. Heinola ja Lahti järjestävät perustason palvelut itse. Lisäksi yhtymä tuottaa ympäristöterveydenhuollon palvelut 11 jäsenkunnalle eli kaikille muille kunnille paitsi Lahden ja Heinolan kaupungeille sekä Iitin kunnalle. Yhtymä huolehtii kaikkien jäsenkuntien paitsi Iitin eläinlääkäripäivystyksestä. Kuntayhtymässä on henkilökuntaa yhteensä noin 3800. (PHSOTEY 2012).

Kuntayhtymä tuottaa tällä hetkellä henkilöstö- ja talouspalvelunsa omassa yksikössä. Tutkimukseni rajoittuu kuntayhtymän henkilöstö- ja talouspalveluihin. Talouspalveluiden osalta tarkastelen taloustoimistoa, laskutus- ja suorituskäsittelyä sekä ostolaskutiimiä. Kuntayhtymän palveluksessa tulevassa palvelukeskuksessa vastaavia tehtäviä on hoitamassa 43 työntekijää.

Kuntayhtymän henkilöstöhallinto hoitaa rekrytoinnin ja sijaisten hallinnan. Myös palvelussuhteen linkaaren ylläpito, palkanlaskenta ja maksatus sekä työehtosopimus- ja eläkeneuvonta kuuluvat henkilöstöhallinnon tehtäviin. Palkanlaskennassa työskentelee henkilöstöpalvelupäällikkö alaisinaan kaksitoista palkkasihteeriä.

Taloustoimiston perustehtäviä ovat yhtymän kirjanpidon ja tilinpäätöksen hoitaminen sekä projektipäällikköä avustava projektien ja hankkeiden laskutus ja raportointi, maksuliikenteen hoitaminen, mm. yhtymän aineistosiirrot pankkeihin ja erilaiset kassamaksut sekä henkilökunnan matka- ja kululaskujen käsittely. Taloustoimistossa työskentelee kuusi kirjanpidon ammattilaista sekä talouspäällikkö.

Laskutus- ja suorituskäsittelytiimin tehtävänä on yhtymän myyntilaskutuksen, myyntireskontran, maksusuoritusten käsittelyn ja saatavien perinnän hoitaminen. Tiimi hoitaa myös vapaakorttien myöntämisen yhtymän alueella. Laskutus- ja suorituskäsittelytiimissä työskentelee kuusi toimistosihteeriä ja heidän esimiehensä.

Ostolaskutiimi hoitaa yhtymän hankintojen ostolaskujen asiatarastuksen ja tiliöinnin sekä ostoreskontran. Ostolaskutiimissä käsitellään noin 70 000 laskua vuodessa. Ostolaskutiimissä työskentelee yksitoista toimistosihteeriä ja heidän esimiehensä. Ostolaskutiimin osalta tehokkuuden suora vertailu muihin muutoksessa mukana oleviin organisaatioihin ei ole mahdollista, koska tehtävät muodostuvat eri tavalla muihin verrattuna. Muista projektissa mukana olevista kunnista ja kuntayhtymistä poiketen kuntayhtymän ostolaskutiimissä laskut myös tiliöidään.

3.3 Tutkimusaineiston hankinta, käsittely ja analysointi

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, sillä tarkoitukseni on tutkia jo olemassa olevien palvelukeskusten yksiköitä ja löytää avaintekijöitä implementoinnin onnistumiseen siirryttäessä henkilöstö- ja talouspalvelukeskukseen. Tapaustutkimus on lähestymistapa, jossa tavoitellaan laajaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Saarela-Kinnunen 2001, 168). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 125-126) mukaan tapaustutkimuksessa kerätään hyvin yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tyypillisiä tapaustutkimuksen piirteitä on mm. se, että sen kohteena on ryhmä tai yhteisö ja sen prosessit.

Alasuutari, Koskinen ja Peltonen (2005, 16) määrittelevät laadullisen tutkimuksen pyrkivän yleensä lisäämään ymmärrystä yrityksen toiminnasta, ei selittämään tai kontrolloimaan yrityksen toimintaa. Tapaustutkimuksessa tutkitaan nykyisyydessä tapahtuvaa ilmiötä sen omassa ympäristössä (Eskola ja Suoranta, 2003, 65). Rouston (2005) mukaan tapaustutkimuksessa olevan tutkimuksen kohdetta haluttaisiin parantaa, mutta ei tiedetä kuinka se tehtäisiin. Tutkimuksessani on perusteltua käyttää kvalitatiivista tapaustutkimusta, koska tiedonhankintamenetelmänä käytän teemahaastattelua ja palvelukeskuksen implementointi halutaan tehdä onnistuneesti.

Tämän tutkimuksen empiirisen osuuden toteutin haastattelemalla kahdeksaa henkilöä. Tutkimusaineiston hankinnassa oli tutkimuksen onnistumisen kannalta merkityksellistä tietää, mitä tekijöitä haastateltavat pitivät tärkeinä implementoinnin onnistumisessa. Haastatteluaineiston keräsin puolistrukturoitua teemahaastattelua käyttäen, sillä tarkoituksena oli tutkia palvelukeskuksen implementointia ja pyrkiä haastattelujen avulla löytämään merkittäviä tekijöitä implementoinnin onnistumiseen juuri kuntayhtymän kannalta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 105) mukaan käytetyin laadullinen aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu tarjoaa kyselyä laajemman mahdollisuuden saada haastateltavilta tietoa kunkin teeman sisäلتä (Koskinen ym. 2005, 104). Haastattelujen tavoitteena oli saada selville, kuinka haastateltavien organisaatioissa siirtovaiheessa toimittiin ja näkemyksiä siitä, mitä kaikkea tulee siirtovaiheessa ottaa huomioon. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on aineistonkeruumenetelmä, jossa itse aihealueet ovat ennalta mietittyjä, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määritelty. (Eskola & Suoranta 2003, 86.) Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluista ja organisaatiosta saaduista dokumenteista.

Vilkan (2005, 102) mukaan teemahaastattelun tavoitteena on saada haastatettavilta eri teema-alueista täysin oma kuvaus. Tässä tutkimuksessa tarkastelin teemahaastattelujen avulla haastateltavien henkilöiden näkemyksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen implementointiin. Teemahaastattelujen aineistosta pyrin löytämään yhtenäisiä esille nousevia piirteitä, sillä näiden tekijöiden voidaan olettaa vaikuttavan implementoinnin onnistumiseen. Haastatellut henkilöt ovat jo

olemassa olevien palvelukeskusten avainhenkilöitä ja edustavat palvelukeskusten ylintä johtoa, esimies- ja toimihenkilötasoa. Kaksi haastattelua olen tehnyt projektin ohjausryhmässä toimineille kuntayhtymän edustajille. Näiden haastattelujen avulla sain selville mikä on kuntayhtymän nykytila tulevan muutoksen osalta. Haastateltavien joukossa oli kuusi naista ja kaksi miestä ja heidän keski-ikänsä oli 52 vuotta. Kolme haastateltavista oli kokenut ennenkin suuria muutoksia. Täysin vastaavissa palvelukeskusmuutoksessa kaikki haastatellut olivat ensimmäistä kertaa. Haastattelut toteutin loka- ja marraskuun 2012 aikana. Taulukossa 7 esittelen haastateltavat. Haastateltavia käsittelen anonymisti, joten en ole ilmoittanut taulukossa haastateltujen tehtävänimikkeitä tai organisaatiota.

Taulukko 7. Yhteenveto haastatelluista

	Sukupuoli	Ikä	Haastattelun kesto	Aikaisemmat kokemukset muutoksista	Rooli palvelukeskusmuutoksessa
H1	M	55v	120 min	Organisaatiomuutoksissa mukana toteuttajana	Ohjausryhmän ja johtoryhmän jäsen, kokonaisuus kuului vastuulle
H2	N	62v	63 min	Organisaatiomuutoksissa mukana	Kirjaustiimin jäsen
H3	N	41v	70 min	Ei kokemusta muutoksista	Ostolaskutiimin työryhmän jäsenenä
H4	N	56v	70 min	Organisaatiomuutoksissa mukana	Muutostiimin vastuuhenkilö yhdessä kahden muun henkilön kanssa
H5	N	46v	60 min	Organisaatiomuutoksessa mukana	Oli siirtyvien joukossa
H6	N	58v	69 min	Organisaatiomuutoksessa mukana	Tilikartan suunnittelu-työryhmän jäsen, siirtyvien joukossa
K1	N	43v	46 min	Ei kokemusta muutoksista	Ohjausryhmän jäsen, siirtyvien joukossa
K2	M	55v	43 min	Suuren organisaatiomuutoksen toteuttajana	Ohjausryhmän jäsen, ei siirtyvien joukossa

Haastatellut H1-H6 edustivat Saita Oy:n, Päijät-Tili Oy:n ja Lahden talouspalvelukeskuksen henkilökuntaa. Haastatellut K1 ja K2 olivat kuntayhtymän edustajia palvelukeskusprojektin ohjausryhmässä. Saimaan talous ja tieto Oy on perustettu vuonna 2009 vastaamaan Lappeenrannan kaupungin ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän taloushallinnon ja tietotekniikan palvelutarpeisiin. Valitsin Saita Oy:n haastatteluorganisaatioksi sen tähden, että se kuvastaa lähimmin muutosta, miltä kannalta kuntayhtymä muutoksen kokee tulevassa palvelukeskusmuutoksessa. Saita Oy:ssä haastatellut henkilöt olivat siirtyneet Saitaan Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymästä.

Päijät-Tili Oy on perustettu vuonna 2002 ja se aloitti toimintansa vuonna 2004. Päijät-Tili on yksi ensimmäisistä suomalaisista talouspalvelukeskuksista. Lahden vetäytyessä suunnitelmista, Päijät-Hämeen alueen neljä pienempää kuntaa lähtivät toteuttamaan palvelukeskusprojektia. Päijät-Tilin henkilöstön haastatteluilla halusin saada näkemyksen jo vähän pidemmän aikaa toimineelta palvelukeskukselta. Toisaalta heidän toimiminen pilottina palvelukeskusmuutoksessa nosti myös mielenkiintoni ja päätin valita sen yhdeksi haastatteluorganisaatioksi. Lisäksi Päijät-Tilin kunnat ovat mukana tutkimukseni palvelukeskusmuutoksessa.

Lahden talouspalvelut on Lahden kaupungin sisäinen palvelukeskus, jossa hoidetaan taloushallinnon, kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluita. Tulevan henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksen perustamissuunnitelman ensimmäisessä vaiheessa Lahden Talouspalvelut -taseyksikkö yhtiöittiin. Haastattelujen aikaan haastattelin siis vielä Lahden talouspalveluiden henkilöstöä, mutta nyt he toimivat jo yhtiönä. Yhtiö on Calpro Oy ja seuraavassa vaiheessa uuden yhtiön ja Päijät-Tili Oy:n sekä kuntayhtymien toiminnot keskitetään yhteen yhtiöön. Halusin ottaa haastatteluihin mukaan Lahden Talouspalveluiden näkemyksen, sillä heillä olevilla avainhenkilöillä on suuri vaikutus myös uuden yhtiön implementoinnissa.

Haastattelujen teemat valitsin pohjautuen tutkimuksen teoreettiseen osaan ja niiden avulla pyrin saamaan tutkimuskysymyksiin vastauksia sekä löytämään teoriaa tukevia avaintekijöitä palvelukeskuksen implementointiin vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteenani oli myös täydentää teoriaa empirian avulla.

Teemahaastattelu muotoutui puolistrukturoiduksi haastatteluksi, sillä haastattelutilanteessa esitin tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelurungon kysymysten lisäksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan haastattelu on myös vuorovaikutustilanne, jossa sekä haastattelija että haastateltava vaikuttavat toisiinsa. Puolistrukturoitu haastattelu on tehokas menetelmä, koska tutkija voi ohjata haastattelua, mutta silti olla kontrolloimatta sitä (Alasuutari ym. 2005, 104-105).

Teemahaastattelun valinta tärkeimmäksi tiedonhankintamenetelmäksi oli perusteltua. Haastatteluilla vastaukset saatiin sidottua tietyn teeman alle, mutta haastateltavalle jäi kuitenkin sopiva vapaus muodostaa vastaus teeman sisällä. Teemoittelu auttoi löytämään yhtenäisiä esille nousevia piirteitä vastauksista. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan teemahaastattelu tiedonhankintamenetelmänä on hyvä ratkaisu, kun tiedetään jo ennalta tutkimuksen aiheen tuovan moneen suuntiin viittaavia vastauksia, joita tarpeen tullen halutaan selventää.

Haastattelujen tavoitteeksi muodostui käytännön tiedon ja kokemusten kerääminen teemojen sisältämistä asioista. Tavoitteenani oli myös löytää teoriaa tukevia yhtäläisyyksiä haastatteluista sekä löytää erilaisuuksia ja avaintekijöitä, joita ei teorioissa mainita. Tutkijana olin myös erittäin kiinnostunut kaikista mahdollisista tiedoista implementointiin liittyen.

Haastattelun teemoja oli yhteensä kolmetoista ja ne on esitelty taulukossa 8. Haastattelujen teemat ryhmittelin teorian mukaisesti henkilöstön, johtamisen ja kokonaisprojektin hallinnan alle. Haastattelukysymykset (liite 1 ja liite 2) laadin teoreettisen viitekehysten pohjalta ja analysoin vastauksia viitekehystä vasten. Koska kyseessä on tapaustutkimus, pyrin laatimaan haastattelukysymykset niin, että teemoista saataisiin mahdollisimman tarkkaa tietoa.

Taulukko 8. Teemahaastattelun teemat.

Teemahaastattelun teemat		
1. Henkilöstö	2. Johtaminen	3. Kokonaisprojektin hallinta
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visio ➤ Viestintä ➤ Henkilöstön osallistaminen ➤ Muutosvastarinta ➤ Lyhyen aikavälin onnistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muutostarpeen määrittely ➤ Tiimi ➤ Koulutus ➤ Ihmisten johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suunnittelu ➤ Testaaminen ➤ Ongelmien ratkaisu ➤ Muutoksen juurruttaminen

Aineiston käsittelyn aloitin nauhoitettujen haastatteluiden litteroinnilla. Litterointi on nauhoitetun puhemuotoisen aineiston tekstien puhtaaksi kirjoittamista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Äänitallenteet kirjoitin puhtaaksi tekstimuotoon haastateltavien vastausten ja kertomusten mukaisesti aina saman tien. Äänitallenteet säilytin sanelukoneessa ja tuhoan ne tutkimuksen valmistuttua. Litteroidun aineiston säilytän kotonani lukitussa kaapissa. Kun sain kaikki haastatellut tehtyä ja litteroitua, luin materiaalin läpi pariin kertaan, ennen kuin aloitin varsinaisen aineiston analysoinnin.

Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 41 sivua. Haastattelujen analysoinnin tein järjestelmällä ne teemoittain. Teemoittelussa kaikki aineisto järjestellään tutkimuskysymysten mukaisesti samojen otsikoiden alle. Aineistosta tarkastellaan yhtenäisiä, esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhtenäisiä usealle haastatellulle. (Hirsjärvi ym. 2007, 173.) Aineistosta nostin teemoittelun avulla esiin juuri tutkimusongelmaan liittyviä teemoja ja jokaisesta teemasta tein oma koontinsa. Teemoittelussa teoriaosuus ja empiriaosuus pääsevät vuorovaikutukseen keskenään. (Eskola & Suoranta. 2003, 174-175.) Analyysivaiheen tein haastateltujen näkökulmasta. Näin pyrin löytämään todellisia avaintekijöitä ja ongelmakohtia implementoinnin onnistumisen takaamiseksi. Olen käsitellyt haastatteluaineistoa koko analyysivaiheen ajan anonymisti niin, ettei niistä voida tunnistaa vastaajia tai organisaatiota.

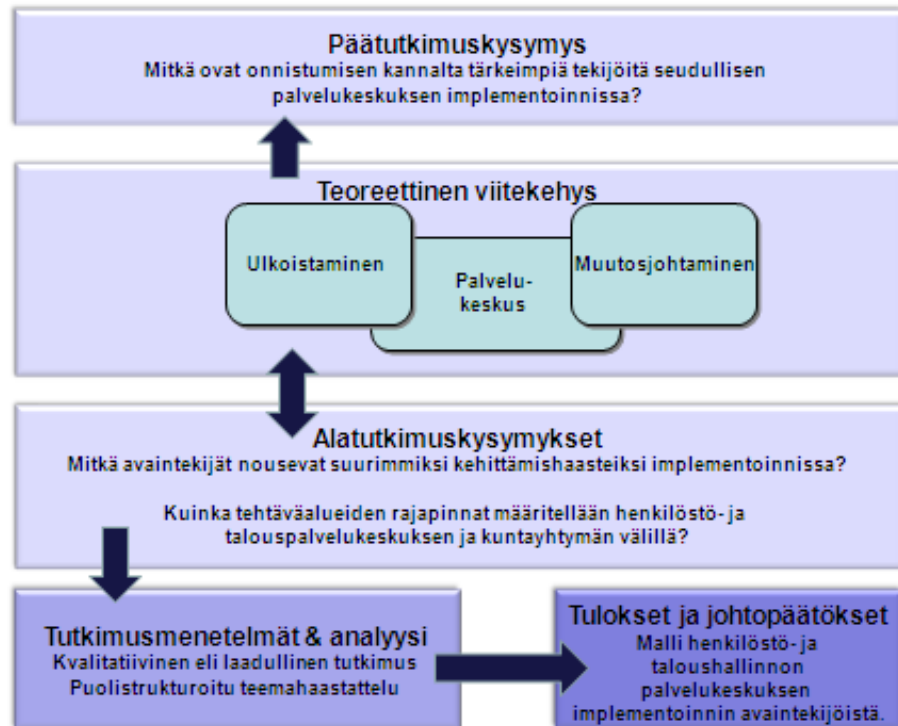
Näin ollen analyysissä en ole ilmoittanut haastateltujen tehtävänimikkeitä tai organisaatiota.

Haastattelujen aikana sain monipuolisia ja syvällisiä vastauksia teemoihin liittyen. Jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus vastata tutkimuskysymyksiin omasta lähtökohdasta ja tiedoista huolimatta. Myös ylimmän johdon, esimies- ja toimihenkilötason mukaanotto toi haastatteluihin monipuolisuutta, koska vastauksista päätellen johto näkee asiat hyvin eri tavalla kuin toimihenkilötaso.

Tutkijana olen pyrkinyt analyysivaiheessa toimimaan huolellisesti ja välttämään oman mielipiteen vaikuttamista tuloksiin. Olen myös analysoinut tuloksia anonyymisti, jolloin litteroitu materiaali on ollut kaikki samanarvoista. Tutkijana en siis tiennyt, onko vastaaja johtaja, esimies vai toimihenkilö. Toki vastausten luonteesta pystyin kohdistamaan vastaukset tiettyyn haastateltavaan, mutta pyrin siihen, ettei se vaikuta aineiston käsittelyyn.

3.4 Tutkimuksen vaiheet

Kuviossa 6 olen esitellyt tutkimuksen kulun. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusmenetelmien avulla vastaan tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin sekä rakennan mallin henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä.



Kuvio 6. Tutkimuksen kulku.

Tutkimuksen tekemisen aloitin maaliskuussa 2012, kun kävin keskustelua kuntayhtymän henkilöstöjohtajan kanssa tutkimuksen aiheesta. Tuleva seudullinen henkilöstö- ja talouspalvelukeskus herätti monta mielenkiintoista ajatusta tutkimuksen luonteesta. Yhtenä mielenkiintoisena aiheena olisi ollut tutkia henkilöstön asennetta tulevaan muutokseen. Lopulta päätin kuitenkin lähteä rakentamaan mallia palvelukeskuksen implementointiin, koska koin tutkimuksesta olevan siten enemmän hyötyä sekä kuntayhtymälle että tulevan palvelukeskuksen avainhenkilöstölle. Aihealueen selvittyä aloin kirjoittaa tutkimuksen johdantoa. Johdannon kirjoittamisen koin tärkeäksi, sillä johdannossa selvitin myös itselleni tutkijana, että aihe on ajankohtainen ja tärkeä tutkimuskohde.

Aloitusvaiheen jälkeen siirryin rakentamaan teoreettista viitekehystä ja etsin laajalaisesti kirjallisuutta sekä artikkeleita tutkimukseni aiheista. Teoreettisen viitekehysten rajaaminen oli haasteellista, koska huomasin aina vaan löytäväni uusia mielenkiintoisia artikkeleita aiheeseen liittyen. Kirjallisuuskatsauksen olen rakentanut pääasiassa kevään ja kesän 2012 aikana. Koin tärkeäksi tavoitteiden kannalta edetä teoriassa riittävän yleiseltä tasolta yksittäiselle tasolle. Näin ollen kirjalli-

suuskatsauksessa edetään muutosjohtamisesta ulkoistamiseen ja siitä edelleen palvelukeskuksiin. Näin säilytin loogisuuden teorian sisällä ja tarkkailin samalla, millaisia avaintekijöitä kokonaisuuksien alle muodostuu. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli mielestäni tärkeää ymmärtää kirjallisuuskatsauksessa esiintyneet avaintekijät. Kokosin kirjallisuuskatsauksen loppuun kaikki teoreettisessa viitekehksessä esiintyneet avaintekijät ja jaoin ne kolmeen eri ryhmään selkeyttäakseni kokonaisuutta. Yhteenvedon tekeminen kirjallisuuskatsauksessa helpotti tutkimuksen jatkamista, koska tutkijana osasin tulososiossa keskittyä olennaisiin asioihin.

Kirjallisuuskatsauksen ja johdannon jälkeen oli aika muotoilla uudestaan alkupe räisiä tutkimuskysymyksiä ja pohtia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuskysymykset muotoutuivat näiden vaiheiden jälkeen lopullisiksi. Kirjallisuuskatsauksessa tuli paljon esiin avaintekijöitä palvelukeskuksen implementointiin, joten halusin tulososiollla pyrkiä täydentämään ja havainnollistamaan teoriaa. Kirjallisuuskatsauksessa esittelemäni mallit ovat hyviä, mutta johtohenkilöiden ei pidä sinisilmäisesti luottaa näihin malleihin. Halusin siis empirian avulla selvittää, kuinka paljon teorioissa olevista avaintekijöistä on ollut jo perustettujen palvelukeskusten implementointivaiheessa mukana. Tutkimusmenetelmiä pohtiessani oli heti täysin selvää, että teemahaastattelu tulee olemaan tutkimukseni tiedonkeruumenetelmä. Teemahaastattelut muotoutuivat puolistrukturoiduiksi, koska tein tarkentavia lisäkysymyksiä jokaiselle haastateltavalle. Havainnointi oli toisena tiedonkeruumenetelmänä ajatuksissani, mutta havainnoinnin jouduin jättämään pois, koska muuten tutkimukseni valmistuminen olisi siirtynyt vähintään vuodella. Lisäksi tässä kohdalla hyötyä tutkimuksesta ei olisi enää saatu kuntayhtymälle tai tulevalle palvelukeskukselle.

Etenin seuraavaksi teemahaastatteluihin. Laadin tutkimuskysymykset teemahaastattelua varten ja sovin haastateltavien kanssa haastatteluajat. Teemahaastattelut tein loka- ja marraskuun 2012 aikana. Lähetin haastateltaville muutama päivä ennen haastattelua haastattelun teemat, jotka olivat täysin samat kuin kirjallisuuskatsauksen yhteenvedossa nousseet avaintekijät. Haastatteluihin olin rakentanut erilaiset kysymyssarjat jo olemassa oleville palvelukeskusten henkilöstölle (liite 1) ja kyseisen tulevan palvelukeskuksen ohjausryhmässä olleille kuntayhtymän edusta-

jille (liite 2). Haastattelut aloitin kysymällä haastateltavien taustatietoja. Haastattelun edetessä kysyin usein täsmentäviä jatkokysymyksiä teemahaastattelun luonteen mukaisesti. Muutaman haastateltavan kanssa keskustelu eteni todella syvälliseksi. Haastattelun loppuun kysyin vielä, mitkä asiat haastateltavan mielestä ovat tärkeitä tutkimuksen kannalta ja haluaako haastateltava vielä kommentoida jotakin aiempiin kysymyksiin. Tämä kysymys osoittautui hyvin tärkeäksi, koska tämän kysymyksen aikana sain tutkimuksen kannalta tärkeitä tietoja, joita tutkijana en ollut osannut nostaa kysymyksissä esiin. Haastateltavien suostumuksella nauhoitin haastattelut. Haastatteluihin olin varannut aikaa puolitoista tuntia ja haastattelut kestivät keskimäärin 67 minuuttia. Pisin haastattelu kesti 120 minuuttia ja lyhin 43 minuuttia. Heti aluksi totesin haastateltaville, että haastattelutilanteessa esiin tulleet asiat ovat täysin luottamuksellisia. Tämä oli mielestäni onnistumisen kannalta hyvin tärkeää siitä syystä, että sain mahdollisimman rehelliset mielipiteet asioihin.

Haastattelujen jälkeen siirryin litterointivaiheeseen. Litteroin kaikki haastattelut aina heti haastattelun jälkeen. Litteroidun aineiston jaoin teemoittain ja teemojen avulla analysoin aineistoa mahdollisimman tarkasti. Etsin aineistosta samankaltaisuuksia sekä täysin erilaisia näkemyksiä. Analyysivaiheen jälkeen palasin teoreettiseen viitekehykseen varmistamaan, että tutkimukseni vastaa teoreettista viitekehystä. Samalla halusin löytää teemahaastatteluista ja teoriasta samankaltaisuuksia sekä täydentää teoriaa empirian avulla. Tämä oli tutkimukseni haasteellisin vaihe. Tämän vaiheen aikana kirjoitin tutkimukseni tulokset ja rakensin mallin palvelukeskukseen siirtymisen avaintekijöistä. Avaintekijöiden lisäksi mallista löytyy myös tärkeimmät vaikutukset avaintekijän löytymiseen.

Tulosten valmistuttua ja mallin rakentamisen jälkeen oli aika tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Olen koko prosessin aikana pyrkinyt noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että tuloksia voidaan jossain määrin siirtää myös muihin palvelukeskukseen siirtyviin yksiköihin. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muiden palvelukeskusten implementoinneissa, koska tutkimuksen kohdeyrityksinä oli kolme erilaista toimivaa palvelukeskusta eivätkä toimintaympäristöt merkittävästi vaikuttaneet tutkimustuloksiin.

Tutkimusta tehdessäni huomasin, että aihe on varsin mielenkiintoinen. Tutkimukseni lopussa esittelen jatkotutkimusaiheita, jotka kuitenkin kohdistuvat enemmän jo perustetun palvelukeskuksen toimintaan.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Luvussa käyn läpi teemahaastattelun tuloksia ja teen analyysiä haastateltujen näkökulmasta. Olen jakanut luvun neljään alalukuun, joista kolme ensimmäistä perustuvat avaintekijöiden mukaan jakamiini ryhmiin henkilöstö, johtaminen ja kokonaisprojektin hallinta. Rajapinnan määrittely ja henkilökohtaiset näkemykset muodostavat viimeisen alaluvun.

4.1 Henkilöstö

Ensimmäiseen ryhmään henkilöstö kuuluvia avaintekijöitä olivat visio, viestintä, henkilöstön osallistaminen, muutosvastarinta ja lyhyen aikavälin onnistuminen. Näiden avaintekijöiden yhdistävä tekijä oli se, että kaikkien niiden tarkoitus on edistää jatkuvan tuen saamista ja henkilöstön hyvinvointia muutoksen keskellä.

Visio: Uuden palvelukeskuksen *visio* on olla dynaaminen kumppani kuntayhteisöille. Yhtiön toiminta-ajatuksena on tuottaa maakunnallisesti korkeatasoisia henkilöstö- ja talouspalveluja sekä niihin liittyviä neuvontapalveluja kustannustehokkaasti seudun kunnille, kuntayhtymille ja muille yhteisöille. Tämä visio ja toiminta-ajatus ovat olleet toimintasuunnitelmassa, mutta sitä ei ole viestitty vielä henkilöstölle millään lailla. Haastatteluissa H2, H3, H5 ja H6 kertoivat, että yleisesti visiot olivat olemassa taustalla ja johto on ollut visiosta tietoinen, mutta muutostyössä mukana olevat keskittyivät käytännön työhön. Kuitenkin jokainen heistä muisti kuulleensa vision muutosprojektin alussa. H3 mainitsi visiosta seuraavaa:

”Voi olla, että johtajilla se on ollut, niillä ihmisillä, jotka ovat suunnitelleet ja päättäneet tämän koko palvelukeskuksen, ne ylemmän tason ihmiset. Kyllä meille se on kerrottu, miksi näin tehdään. Uskon, että onhan se visio täytynyt olla, mutta me painiskeltiin siellä ruohonjuuritasolla.”

H1:n vastaus oli myös samansuuntainen. Hänen mukaansa jokaisella oli tiedossa, mihin oltiin menossa, mutta visiota ei tuotu sen enempää esille. H1:n mielestä

visioon vaikutti enemmän se, mihin tarpeisiin ja haasteisiin pyrittiin silloin vastaamaan. Eli miksi yhtiö ollaan perustamassa ja mikä oli peruslähdekohta. H1:n mukaan heillä vision kehittämisessä ei ollut strategiatyötä, vaan visio tuli projektisuunnitelmasta. Myös muut haastatellut kertoivat vision tulleen heille aikalailla valmiina, eivätkä ainakaan haastatellut olleet mukana kehittämässä visiota.

H4 kertoi, ettei heillä lähtenyt palvelukeskusajatus visiosta eikä strategiasta. Hänen mukaansa

”Siihen aikaan myös sellainen kustannusten näkyväksi tekeminen oli yksi asia, kun taloustilanne pakotti miettimään, mitä mikin juttu maksaa. Kustannusten näkyväksi tekeminen on varmasti ollut yksi sellainen tekijä, joka on pistänyt miettimään, että tämä voidaan tehdä tehokkaammin muuten. Silloin keskittäminen oli avainsana siinä asiassa, että saadaan sekä resurssit yhteen ja prosessit sujuvaksi ja toiminta tehostuu sillä tavalla. Se on ollut sellainen tietynlainen johdotähti, johon on erityisesti pyritty.”

Tämä oli ehdottomasti muista poikkeava lähtökohta. Kaikilla muilla palvelukeskuksilla on ollut visio. Tähän varmasti vaikuttaa se, että H4 työskentelee organisaatiossa, jossa on vain yhden organisaation toiminnat keskitetty yhteen. Tällöin kyse ei ole täysin samanlaisesta palvelukeskusprojektista kuin tässä tutkimuksessani on kyse.

H1:n mukaan avainhenkilöt toimivat pääsääntöisesti vision mukaisesti. Hänen mukaansa:

”Kun mentiin projektiryhmiin, jotka kävivät asioita läpi, kyllä se työ oli vision suuntainen, ei ollut mitään muuta vaihtoehtoa. Avainhenkilöt eivät olleet jarruttamassa hommaa. Kun päätökset oli tehty, aika yksimielisesti asiaa vietiin eteenpäin.”

Muut haastatellut eivät osanneet kertoa avainhenkilöiden toiminnasta mitään.

Visioin voin todeta olevan yksi tärkeimmistä avaintekijöistä. Haastateltujen vastauksista välittyi se, että visio on ollut olemassa, mutta monikaan ei sitä haastattelutilanteessa muistanut. Tästä voin päätellä, että vision viestinnässä on ollut puutteita. Visio on kerrottu ehkä vain alussa, eikä siitä ole muistettu viestiä usein ja joh-

donmukaisesti. Visioon ja varsinkin sen viestintään kannattaa siis kiinnittää enemmän huomiota.

Viestintä: Haastatelluista valtaosa oli sitä mieltä, että viestintä projektin aikana ei ollut riittävää. Ainoastaan haastatellut H4 ja H5 kokivat viestinnän olleen riittävällä tasolla. H5 kertoi, että heillä puhuttiin etukäteen paljon tulevasta palvelukeskuksesta ja heillä oli myös työnohjausta tarjolla. Kukaan haastatelluista ei osannut nimetä, mitä kanavia viestinnässä on käytetty. Tästä voin päätellä, ettei missään organisaatiossa ole ollut yhtä tiettyä tiedonjakamiskanavaa. Tiedonjakamisessa esimiehet olivat suuressa roolissa, sillä kaikki haastatellut painottivat esimiesten roolia viestinnässä. Sähköpostia ja sisäistä Intraa käytettiin H3:n ja H4:n organisaatioissa. H2 mainitsi haastattelun aikana viestinnästä seuraavaa:

”Viestintä ei ollut riittävää. Virallista viestintää ei meillä ollut. Joka puolelta kuului sellaista turhanpäiväistä viestiä, joka ei ollut totuutta. Kun tiedetään alusta saakka jotain, sitä pitäisi viestittää. Kun aikataulut eivät välttämättä pidä, niin ihmiset alkaa miettiä, että nyt olisi pitänyt jotain tapahtua, eikä mitään kuulu. Sellainen turhanpäiväinen turhauttaa kaikki ihmiset, kun ei mitään tapahdu.”

Haastatelluista ilmeni, ettei kuntayhtymän henkilöstölle ole suuresti vielä viestitetty tulevasta muutoksesta. K1 kertoi, että

”ulkopuolelta se tieto tulee tällä hetkellä. Meillä ei ole sisäisesti vielä infottu mitään. Tämä uusi systeemi vähän pelottaa, kun me ei tiedetä mitään. Tietoa tulee liian vähän. Kun viestintää ei ole, tulee kummallisia ajatuksia henkilöstön keskuudessa”.

Samansuuntaisen vastauksen antoi myös K2, jonka mukaan

”meillä ei ole selkeää suunnitelmaa, kuinka viestinnässä edetään. Ei ole tietoa miten usein ja mitä kanavia käytetään. Tässä on se hankaluus, kun tässä on useamman esimiehen alaista toimintaa. Tästä ei ole laajempaa keskustelua ollut”.

H1 mainitsi, että viestinnän tärkeys pitää ymmärtää nimenomaan asiakasorganisaatiossa. Hänen mukaansa viestintä tapahtuu nimenomaan asiakasorganisaatiossa, sillä palvelukeskuksesta ei voida viestittää sitä, kuinka asiakasorganisaatioissa

toimitaan. Hänen mukaansa viestintää pitäisi olla sekä niille, jotka siirtyvät palvelukeskukseen että niille, jotka eivät siirry, mutta toimivat samanlaisissa tehtävissä. Samansuuntaisen ajatuksen antoi K2, jonka mukaan

”yhtiö osaltaan alkaa varmasti huolehtia viestimisestä osakkaille. Tämä viestintä ei ole riittävää ja meidän täytyy kyllä viestiä omalle henkilökunnalle asioista.”

H1:n ajatus tukee K2:n vastausta. Hänen mukaansa asiakasorganisaatiossa pitäisi kertoa joka vaiheessa, missä muutoksen suhteen mennään. Hänen mukaansa huono viestintä kuormittaa myös siirtyvää henkilöstöä, koska asiakasorganisaatioon jäävät henkilöt kysyvät tietoja siirtyviltä henkilöiltä olettaen, että he tietävät asiasta enemmän.

Muutoksen viestinnässä oli haastateltujen mukaan puutteita. Tärkeä haastatteluista esiin nouseva huomio oli se, että lopullinen vastuu viestinnästä on nimenomaan asiakasorganisaatioissa. Viestintä oli pettänyt jokaisessa haastattelussa organisaatioissa. Tämä avaintekijä on siis varmasti sellainen, johon tulee kiinnittää erityistä huomiota palvelukeskuksen implementoinnissa.

Henkilöstön osallistaminen: Kaikkien haastateltujen mukaan muutoksen aikana oli perustettu erilaisia muutosryhmiä. Näihin ryhmiin oli kokoonpanoihin nimetty henkilöstöä mukaan. H1, H3 ja H4 osasivat nimetä erilaiset ryhmät ja niihin kuuluneet henkilöt hyvin. H1:n mukaan

”Meillä oli erilaisia projektiryhmiä, palkanlaskentaan, kirjanpitoon ja myyntireskontraan liittyen, osa-alueittain oli erilaisia ryhmiä. Pääsääntöisesti niihin osallistui ne henkilöt, jotka olivat todennäköisesti siirtymässä yhtiöön. Jonkin verran oli myös ryhmän jäseniä, jotka jäivät kuntiin. Projektisihteeri oli melkein kaikessa mukana.”

Haastatellut H1, H2, H3, H5 ja H6 mainitsivat, että heillä melkein kaikki siirtyvät ihmiset olivat hyvinkin motivoituneita muutokseen. Kukaan haastatelluista ei osannut nimetä, kuinka työntekijöitä oli motivoitu. Tästä voitiin päätellä, ettei kenenkään ole ollut erillistä suunnitelmaa siihen, kuinka henkilöstöä motivoidaan jaksamaan. Myöskään erillisiä rahapalkkioita ei ole maksettu.

H1:n mukaan heillä henkilöstö otettiin mukaan muutoksen suunnitteluun:

”Henkilöstölle tuotiin esiin, että nyt on mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda ne asiat esille, mitkä ovat olleet vuosikaudet takaraivossa. Painotettiin, että siihen on nyt oiva mahdollisuus. Luvattiin, että nyt tarkistetaan, voidaanko niitä toteuttaa ja miten.”

K2 näki tulevassa palvelukeskusprojektissa tärkeänä asiana sen, että otetaan alusta asti henkilöstö mukaan miettimään toimintaprosesseja ja yhdessä mietitään prosessit uuden yhtiön toiminnan mukaiseksi. Hänen mukaansa

”Silloin ehkä paremmin päästään siihen, että syntyy yhteiset toimintakulttuurit ja toimintatavat. Kyllä sellainen osallistaminen ja tiedottaminen ja asioista kertominen ja mukaan ottaminen on tärkeitä.”

Perustamis- ja liiketoimintasuunnitelmassa uuden osakeyhtiön kohdalla henkilöstön siirtymiseen liittyviä periaatteita on valmisteltu yhteistyössä henkilöstön kanssa. Suunnitelmassa todetaan, että esimiestyöhön, johtamiseen ja osaamisen johtamiseen pitää erityisesti panostaa, jotta organisaation ammattitaito säilyy ja ihmisten työurat voivat jatkua. Lisäksi suunnitelmassa on otettu huomioon henkilöstön ikärakenne. Sen mukaan on luotava hyvät edellytykset hiljaisen tiedon siirtymiselle eläkeikää lähestyviltä työntekijöiltä nuoremmille työntekijöille.

Henkilöstön osallistaminen tapahtui kohdeorganisaatioissa valtuuttamalla henkilöstöä erilaisten tiimien kokoonpanoihin. Tältä osin toiminta on ollut jokaisessa haastattelussa organisaatiossa avaintekijän mukaista.

Muutosvastarinta: Jokainen jo perustetussa palvelukeskuksessa työskentelevä haastateltu myönsi, että vastustusta muutokseen oli havaittavissa. Ainoastaan kuntayhtymän edustajat totesivat, ettei vastustusta tulevaan muutokseen ole toistaiseksi ainakaan havaittavissa. H4 totesi enemmän vastustusta tulleen asiakasorganisaatioista, eivätkä työntekijät pelänneet muutosta. H1 nostikin esiin sen, että uuden palvelukeskuksen osalta on vaikea projektin näkökannalta käsitellä muutosvastarintaa ja muutosvastarinnan käsittelyn pitäisi tapahtua asiakasorganisaatioissa. Samansisältöisen vastauksen antoi H4, jonka mukaan

”Asiakkaitten päässä oli sitä muutosvastarintaa havaittavissa. Kun ennen tehtiin kaikki siellä asiakasorganisaatiossa, ja nyt siirryttiin palvelukeskukseen ja hoidettiin tiettyjä asioita. Asiakasorganisaatioissa oli suurempia muutoksia. Epävarmuus ja tietämättömyys aiheuttivat alussa sen muutosvastarinnan ja kun ei alussa edes kaikki toiminutkaan.”

Ainoastaan H4 totesi muutosvastarinnan käsittelyssä heillä olleen työkonferenssit, joilla myös henkilöstön muutosvastarintaan vastattiin. Muiden haastateltujen mielestä muutosvastarintaa ei käsitelty systemaattisesti, vaan mahdollinen vastustus käsiteltiin heti sen ilmettyä. H1:n mukaan ihminen kohdistaa kritiikin yleensä yksittäiseen asiaan, yleensä hyvinkin pieneen asiaan ja sitä kautta kritisoidaan. Hänen mukaansa heillä yritettiin saada ihmiset ymmärtämään ja aina asian kautta pyrittiin pienentämään muutosvastarintaa. Samansuuntaisen vastauksen antoi H3 sanoessaan:

”Muutosvastarintaa ei käsitelty, teiltiin vaan asia kerrallaan vastarinnan aiheuttajat.”

H3:n mukaan epävarmuus ja tietämättömyys olivat alussa muutosvastarinnan suurimmat aiheuttajat.

K2:n mukaan mahdollista muutosvastarintaa voidaan vähentää. Hänen mukaansa:

”Jos muutosvastarintaa esiintyy, mielestäni siihen ei muu auta kuin tiedottaminen ja asioiden läpikäyminen. Ja tietyllä tavalla se, että kokonaissuunnitelma on olemassa, että ihmiset näkevät, ettei tämä ole mitään sattumanvaraista. Mennään tietyn suunnitelman mukaisesti ja että on tietty päämäärä, mitä tavoitellaan. Tietyllä tavalla, kun mennään nopealla aikataululla, niin ihmiset eivät ehdi miettimään ja murehtimaan.”

Muutosvastarinnan osalta on haastateltujen vastauksissa huomionarvoista se, että vastuu muutosvastarinnan käsittelystäkin on suurin asiakasorganisaatiossa. Vastauksista ilmeni, että siirtyvien henkilöiden osalta muutosvastarinta oli pienempää kuin asiakasorganisaatioon jäävien osalta. Tämän avaintekijän kohdalla tärkeintä

on tunnistaa vastustuksen merkkejä ja sen jälkeen tulee pyrkiä poistamaan vastustuksen syyt. (Kotter 1996.)

Lyhyen aikavälin onnistumiset: Haastatelluista H2, H3 ja H6 eivät tarkoin muistaneet, oliko välitavoitteita asetettu. Jokainen heistä kuitenkin uskoi, että jokinlainen malli oli, mutta he eivät osanneet tarkkaan kertoa, mitä välitavoitteita olisi ollut. H6:n mukaan

”Voi olla, että niillä, jotka sitä veti, on ollut jotain välitavoitteita. Ihan ruohonjuuritasolle ei kyllä tietoa tullut.”

H1, H4 ja H5 olivat vakuuttuneita siitä, että projektissa oli välitavoitteita. Yleisesti heidän vastauksistaan ilmenee, että projekti oli aikataulutettu ja tiedossa oli mitä pitää olla missäkin vaiheessa tehty. Toisaalta sellaisia välitavoitteita heidän eivät muistaneet olevan, että välitavoitteita olisi tuotu esille ja niitä olisi julkaistu, tai seurattu onnistumista. H1 sanoi:

”Kun kaiken näköistä tapahtuu, mutta silti ei tapahdu mitään. Nämä on ne pahimmat asiat, mutta miten näitten kanssa osattaisiin toimia. Pitäisi tuoda asioita enemmän esille, pitäisi olla selkeitä välitavoitteita, joita pitää tuoda esille ja ilmoittaa jollakin sovitulla tavalla, että on saavutettu tätä ja tätä.”

Koska kukaan haastatelluista ei osannut mainita tiettyjä välitavoitteita projektille, voin päätellä, että selviä välitavoitteita ei oltu asetettu.

K2:n mukaan nyt tulevan palvelukeskuksen implementoinnissa tulee rakentaa välitavoitteita sitten, kun selvä siirtopäivä palvelukeskukseen tiedetään. Hänen mukaansa välitavoitteista tulee ilmetä se, millaisin askelein tavoitteet saavutetaan.

Lyhyen aikavälin onnistumisia ei oltu luotu yhdessäkään haastatelluissa organisaatioissa. Tähän avaintekijään kannattaa siis kiinnittää erityistä huomiota, koska sillä on suuri merkitys. Jo pelkästään henkilöstön motivaation ylläpitäminen helpottuu luotaessa lyhyen aikavälin onnistumisia.

Ryhmän henkilöstö avaintekijät eivät kaikilta osin ole täyttyneet haastateltavissa organisaatioissa. Palvelukeskusten implementointien voidaan olettaa menevän

aika lailla saman kaavan mukaan. Näin ollen tulevan palvelukeskuksen implementoinnissa tärkeimmät kehityskohteet ovat viestintä ja lyhyen aikavälin onnistumisten luonti. Näihin kahteen avaintekijään tulee kiinnittää erityishuomiota suunniteltaessa implementointia.

4.2 Johtaminen

Ryhmään johtaminen kuuluvia avaintekijöitä olivat muutostarpeen määrittely, tiimi, koulutus ja ihmisten johtaminen. Tämän ryhmän avaintekijöiden yhdistävä tekijä oli riittävän asiantuntemuksen takaaminen.

Henkilökohtaisissa näkemyksissä onnistumisen edellytyksissä nousi esiin *johtajuuden löytyminen*. Haastateltu H1 tarkoitti tällä sitä, että asiakasorganisaatiossa täytyy nimetä johtaja, jolle johtajuus kuuluu muutosprojektin aikana. Tämä asia on hyvä ottaa huomioon tässä toisessa ryhmässä, kun johtajuuden avaintekijöitä arvioidaan.

Haastatelluista H5 ja H6 eivät osanneet nimetä, kuka valvoi projektin edistymistä kokonaisuutena. H1, H3, H4 ja H2 puolestaan nimesivät valvojan. Heidän mukaansa siirtoa johdettiin kokonaisuutena. Kaikkien haastateltujen mukaan henkilöstö sai vapaat kädet työskentelyyn ja luovuus tuli nimenomaan siitä henkilöstöstä, joka teki käytännön työtä. H1:n mukaan luovuutta olisi pystytty paremmin hyödyntämään, jos olisi osattu ajatella, mitä palvelukeskus tuo tullessaan.

Muutostarpeen määrittely: Jokainen haastateltu kertoi tienneensä, millaisesta muutoksesta oli kysymys. Kuitenkin jokainen myönsi, että muutoksen laajuus yllätti jossain kohtaa projektia. Haastateltujen mukaan jokaisessa yksikössä oli kerrottu perustelut muutoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista. H1:n mukaan:

”Jokaisella oli tiedossa, mihin oltiin menossa ja mihin tarpeisiin ja haasteisiin pyrittiin vastaamaan. Miksi yhtiö ollaan perustamassa? Mikä oli peruslähtökohta? Kyllä suurimmat syyt olivat tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen ja tavoitteena oli säilyttää talous- ja palkkahallinnon osaaminen seudun kuntayhtymän ja kuntien omissa

käsissä. Pääallekkäisten töiden välttäminen, sijaisuuksien helpompi hoitaminen, asiantuntemuksen parempi hyödyntäminen, toimintaprosessien järjeistäminen jne. Nämä oli niitä keskeisiä asioita”

Muutostarpeen määrittelyllä on suuri merkitys implementoinnin onnistumiseen. Haastateltujen vastauksista ilmeni, että jokaisessa organisaatiossa oli perusteltu muutoksen tarpeellisuus ja päämäärä, jota tavoiteltiin. Tältä osin oli toimittu täysin avaintekijän mukaisesti.

Sopiva muutostiimi: Haastatteluista ilmeni, että jokaisessa palvelukeskusprojektissa on ollut erilaisia tiimejä, jotka valmistelivat muutosta. Varsinaista yhtä ja ainutta muutostiimiä ei kukaan osannut nimetä, vaan tiimejä oli kaikilla useampia. H1:n, H2:n, H3:n, H5:n ja H6:n ja vastaukset sisälsivät kaikki saman ajatuksen projektiryhmistä, jossa oli jäsenenä kaikkien asiakasorganisaatioiden edustajia. Kaikkien heidän mielestä projektinvetäjä oli jokaisessa tiimissä mukana ja tiimeissä pohdittiin muun muassa prosessien toimivuutta. Kenenkään haastatellun mukaan työajan ulkopuolisia tapaamisia ei ollut. H1 kuvaa tiimin toimintaa seuraavasti:

”Tiimin sisällä oli todella hyvä luottamus ja yhteistyö. Ei riideltä ollenkaan. Yhteistyö oli ehdottomasti hyvää. Töiden ulkopuolisia tapaamisia ei ollut, vaan kaikki kokoukset olivat täysin virallisia.”

Kuntayhtymän haastatellut näkivät, että muutostiimiin tulisi kuulua ne keskeiset esimiehet, jotka ovat vastanneet samoista asioista kuntayhtymässä. K2 korosti henkilöstön edustusta ja totesi sen myös helpottavan muutosta, jos mukana tiimissä on ihmisiä, jotka työskentelevät juuri niiden muutoksessa olevien asioiden parissa.

Muutostiimejä oli kaikissa haastatelluissa organisaatioissa useampia ja niissä oli jäseniä kaikista asiakasorganisaatioista. Kaikilla oli mukana vain virallisia kokouksia, eikä ulkopuolisia tapaamisia ollut. Muutostiimien osalta organisaatioissa on toimittu miltei avaintekijän mukaisesti, sillä pääasia avaintekijässä tiimi on ottaa mukaan eri prosessien edustajia.

Rekrytointi ja koulutus: Haastatelluista H1, H3, H4 ja H5 kertoivat, että heillä vanhat asiakasorganisaatioissa työskennelleet työntekijät hakivat toimia ja virkoja. Kaikissa haastatelluissa palvelukeskuksissa haettiin palvelukeskukseen töihin, ketään ei suoraan siirretty omasta vanhasta tehtävästä uuden yksikön palvelukseen. H4 mainitsi, että:

”Me laskettiin, paljonko ihmisiä tarvitaan ja ainoastaan ne virat ja toimet perustettiin ja niihin oli sitten se haku. Annettiin mahdollisuus siirtyä muihin tehtäviin ja muulle henkilökunnalle annettiin mahdollisuus hakeutua talouspalvelukeskukseen. Moni haki omia tehtäviä ja talouspalvelukeskus toi mukanaan myös uusia tehtäviä. Mm. tiimivastaavien paikat olivat ihan uusia, vaikka hallinto jätettiin varsin pieneksi. Se oli ihan mielenkiintoista aikaa kyllä.”

Pääsääntöisesti kaikissa palvelukeskuksissa aloitusvaiheessa työntekijät olivat asiakasorganisaatioista siirtyneitä työntekijöitä. H3 kertoi, että parin kuukauden päästä aloituksesta heillä nähtiin, että resurssit eivät riittäneet ja sitten palkattiin lisää työntekijöitä. Nämä työntekijät tulivat sitten täysin ulkopuolisen rekrytoinnin kautta.

Asiakasorganisaatioista siirtyneitä työntekijöitä koulutettiin kaikkien haastateltujen mukaan pääasiassa uusiin ohjelmistoihin. H1 ja H4 mainitsivat mukana olleen myös muutaman muutuskoulutuksen. Heidän mielestään siinä kohtaa oli riittävästi koulutusta, koska aikaa ei ollut enempää. H4 mainitsi heillä olleen myös työkonferensseja, joiden avulla työntekijät pääsivät tutustumaan toisiinsa. Tällaista valmennusta työntekijöille annettiin jo ennen palvelukeskukseen siirtymistä, joten tietyllä tavalla henkilökuntaa oli jo ”hitsattu yhteen”. H3:n mukaan uusien työntekijöiden palkkauksen jälkeen ainut heille annettu koulutus oli vierihoitoa. Uudet työntekijät koulutettiin työn ohessa, koska muuhun ei ollut aikaa. Haastatellut H3, H5, H6 ja H2 olivat kaikki yksimielisiä siitä, että koulutusta olisi pitänyt olla enemmän. Syytä koulutuksen vähyyteen kysyessäni jokainen heistä nosti suurimmaksi esteeksi kiireen.

Koulutus ja rekrytointi avaintekijät liittyvät paljolti henkilöstön asiantuntemukseen. Haastatelluissa palvelukeskuksissa kaikilla oli tilanne, jossa vanhat työnteki-

jät siirtyivät asiakasorganisaatiosta palvelukeskuksen työntekijöiksi. Koulutus ei ollut haastattelujen perusteella riittävää ja suurin syy tähän oli ajan puute. Henkilökohtaisissa näkemyksissä haastateltujen vastauksista yhdeksi onnistumisen edellytykseksi nousi tilapäishenkilöstön tai sijaisten rekrytointi toiminnan alkuun. Tämä on merkittävä tekijä tämän avaintekijän yhtenä osa-alueena. Tämä avaintekijä kannattaa nostaa uusien palvelukeskusten implementoinneissa huomionarvoiseen asemaan.

Ihmisten johtaminen: Ihmisten johtamiseen kiinnitettiin H1:n, H3:n ja H4:n mielestä huomiota siten, että siirtyminen palvelukeskukseen perustui vapaaehtoisuuteen. Jokaisella oli sama periaate: palvelukeskukseen haettiin erikseen töihin. H1 ja H3 mainitsivat kuitenkin, että jollain tavalla saattoi olla henkinen pakko hakeutua palvelukeskukseen, varsinkin jos halusi tehdä samaa työtä kuin ennen. H4 mainitsi myös, että heillä henkilökunnalle annettiin valinnan mahdollisuuksia siinä kohtaa, missä niitä voitiin antaa. Heillä muun muassa tiimeille annettiin keskinäinen valita työhuoneet ja istumajärjestys. H5, H6 ja H2 puolestaan kokivat, että henkilöstöön ei kiinnitetty ollenkaan huomiota. Heidän mielestään henkilökunta oli epätietoinen siitä, mikä on oma kohtalo. Henkilökunta ei tiennyt, pitääkö palvelukeskukseen hakea vai eikö pidä. Heidän mielestään henkilökunta oli epätietoinen jopa siitä, mitä asioita hoidetaan tulevassa palvelukeskuksessa ja mitä asioita jää asiakasorganisaatiolle. H2 mainitsi myös

”täällä oli kaikilla hirveen kiire. Se oli niin kaaosta, ettei kenelläkään ollut aikaa kiinnittää meihin työntekijöihin huomiota.”

Ihmisten johtamiseen kannattaa kiinnittää erityishuomiota, sillä implementoinnin onnistuminen on paljon kiinni ihmisistä ja heidän asenteistaan. Haastatteluista ilmeni, että osa haastatelluista koki, ettei henkilöstöön kiinnitetty ollenkaan huomiota. Epätietoisuus henkilöstön keskuudessa ulottui jopa siihen, ettei täysin tiedetty, mitkä tehtävät jatkossa hoitaa palvelukeskus ja mitä jää asiakasorganisaatioon. Tämän tekijän voidaan olettaa myös olleen viestinnän puutteellisuus, eli välttämättä kyse ei ole siitä, ettei henkilöstöä otettu huomioon. Vastauksista voin päätellä, että ihmisten johtaminen ei toteutunut kaikilta osin avaintekijän mukaisella tavalla. Kulttuurierot ja henkilöstökemiat nousivat esiin haastateltujen henkilö-

kohtaisissa näkemyksissä, mikä on hyvä ottaa huomioon tämän avaintekijän yhtenä osana.

Johtaminen ryhmän avaintekijöistä tärkeimpiä kehityskohteita implementoinnissa ovat koulutus ja rekrytointi sekä ihmisten johtaminen. Näihin avaintekijöihin kannattaa panostaa entistä enemmän.

4.3 Kokonaisprojektin hallinta

Kolmannessa ryhmässä, kokonaisprojektin hallinnassa, esiintyviä avaintekijöitä olivat suunnittelu, testaaminen, ongelmien ratkaisu ja muutoksen juurruttaminen. Tämän ryhmän avaintekijät vaikuttavat kokonaisprojektin onnistumiseen.

Huolellinen suunnittelu: Vastauksista pystyi analysoimaan, että esimiesasemassa työskentelevät tiesivät hyvin suunnittelusta, mutta muu henkilöstö ei ole ollut tietoinen, kuinka projektia on suunniteltu. Kaikissa haastatelluissa palvelukeskuksissa oli toteutettu tarkat suunnitelmat. Myös H1:n organisaatiossa oli tarkat suunnitelmat ja ne oli tarkkaan aikataulutettu. Hänen mukaansa muutokset eivät onnistu, jos ei ole tarkkoja suunnitelmia ja aikatauluja. H1:n mukaan:

”Projektisuunnitelma tehtiin ja se on samanlainen paperi, kuin suurin piirtein kaikista palvelukeskuksista on tehty. Lähtökohdat ovat ihan samanlaiset. Toteuttamissuunnitelma oli meillä myös, jossa tehtiin prosessit. Nykyprosesseja ei käyty läpi, käytiin vaan tavoiteprosessit läpi. Olisi ehkä pitänyt käydä myös nykyprosessit läpi, näin jälkeenpäin ajatellen. Olisi jonkin verran enemmän pitänyt käyttää aikaa nykyprosesseihin, että olisi nähty miten tulevaisuuden prosessi toimii. Projektisuunnitelmassa on visio, tavoite ja taktiikka, sekä lähtökohtatilanteita. Mietittiin mihin haasteisiin pyritään vastaamaan. Visio, tarpeet ja haasteet oli kirjattu projektisuunnitelmaan.”

Kaikissa palvelukeskuksissa suunnittelu oli haastateltujen mukaan riittävää. Haastattelun aikana H1 mainitsi kuitenkin, että joissain asioissa olisi pitänyt ottaa tiu-

kempi kanta. Hänen mukaansa joissain prosesseissa jäivät vanhat prosessit toimimaan ja tällaiset asiakaskohtaiset ratkaisut pitäisi eliminoida pois.

H1:n vastauksesta pystyin päättämään, että suunnitteluvaiheessa suunnitelluista prosesseista ei pidä lipsua. Palvelukeskusajatus menettää merkityksensä, jos rakennetaan paljon asiakaskohtaisia ratkaisuja. H2 mainitsi suunnitelmista, että heillä ei vastuunjakoa aluksi sisäistetty; että asiakasorganisaatiollekin jää omat vastuut töiden sujumisen ja onnistumisen kannalta. Samansuuntaisen vastauksen antoi H6 kertoessaan, että tulee tarkkaan määritellä, mikä on palvelukeskuksen tehtävä ja mikä jää asiakasorganisaatiolle. H3 kertoi, että

”Jälkikäteen ajatellessa menttiin aika kevyellä suunnittelulla, suunnittelu ei tosiaan ollut riittävää.”

Suunnittelu oli toteutettu kaikissa haastatelluissa palvelukeskuksissa ja prosessit perustuivat näihin suunnitelmiin. Huomioitava on, ettei suunnitelluista prosesseista pidä lipsua. Suunnittelun todettiin olevan riittävää. Suunnittelu oli avaintekijän mukaista, mutta suunnitelmista viestimässä on ollut haasteita. Samoin suunnitelmissa pysyminen on ollut vaikeaa.

Testaaminen: Kaikki haastatellut totesivat, ettei testaaminen ollut laajaa. Haastateltujen H1, H3 ja H4 mielestä testaaminen oli kuitenkin riittävää. H5, H6 ja H2:n vastaukset puolestaan edustivat päinvastaista kantaa, sillä heidän mielestään testaamista ei ollut riittävästi. Kaikkien heidän mielestä testaamisen riittämättömyys johtui siitä, ettei testaamiseen ollut aikaa. Myös H1 ja H3 nostivat kiireen haastattelun aikana yhdeksi haasteeksi projektissa. H3:n mielestä

”Aikataulu oli hirveän nopea, oli aika hektinen se loppusuunnittelu. Asiakkaiden tarpeet ehdittiin kartoittamaan, mutta uuden palvelukeskuksen toimintaa ei ehditty. Sisäinen toiminta jäi kokonaan sivuun. Ensimmäinen vuosi meni prosessien kanssa ja siihen, että saatiin omaa toimintaa kehitettyä. Energia on mennyt enemmän siihen, että on saatu asiakkaiden toiveet täytettyä.”

Testaaminen jäi haastatelluissa palvelukeskuksissa suppeaksi ja varsinaisten uusien prosessien testausta ei tehty. Testaaminen kohdistui pääasiassa tietojärjestelmien

testaamiseen. Testaamisen laajuuteen vaikuttivat eniten aikataulut. Testaamiseen ei ollut riittävästi aikaa kiireen keskellä. Testaaminen oli kuitenkin suurelta osin avaintekijän mukaista.

Tehokas ongelmanratkaisu: Kukaan haastatelluista ei pystynyt nimeämään, että ongelman ratkaisuihin olisi ollut ennalta määrättyä mallia. Jokaisen haastateltavan mukaan ongelmat ratkaistiin tapauskohtaisesti ja ratkaisumalli vaihteli sen mukaan, kuinka suuresta ongelmasta oli kyse. H1:n mukaan heillä ei kehitelty ollenkaan erityisratkaisuja ongelmien ratkaisemiseksi. H4:n puolestaan kertoi, että

”siihen toki pyritään, että prosessikuvausten mukaisesti jokainen tekee asiat samalla tavalla. Mutta vieläkin tulee esiin tilanteita, että joku tekee asian eri tavalla.”

Ongelmien ratkaisu oli haastateltujen vastausten mukaan pääosin tehokasta. Jokaisessa palvelukeskuksessa ongelmat ratkaistiin tapauskohtaisesti ja ratkaisumalli oli sidottuna itse ongelmaan. Erityisratkaisuja ongelmien selvittämiseksi ei rakennettu. Tältä osin on toimittu avaintekijän mukaisesti.

Muutostyön juurruttaminen yrityksen kulttuuriin: Kysymykseen henkilöstön jaksamiseen muutostyön loppuvaiheessa eivät haastatellut osanneet vastata mitään. Kaikkien mielestä oli vaan pakko jaksaa, vaikka kaikkien jaksamista koeteltiin. Erillisiä palkkioita ei loppuvaiheessa jaettu ja ihmiset jaksoivat työskennellä motivoituneesti loppuun asti. H1:n mukaan

”Kun on ammatti-ihmisistä kyse, tuli se motivoituminen siitä, että kaikki alkoi toimia ja näki itse sen työn jäljen. Uskon, että sitä kautta tulee se motivaatio. Ja kun ihmiset olivat pääsääntöisesti työorientoitunutta porukkaa, se on ollut pakko olla. Motivoituminen on varmaan tullut sieltä, kun homma on alkanut toimimaan. Työpaikkakokoukset ja palaverit olivat, mutta se tulee omasta itsestä se motivoituminen.”

Kaikki haastatellut kokivat, että listatut perustavoitteet on saavuttu hyvin. Myös toiminnan vakiinnuttaminen oli onnistunut kaikissa organisaatioissa. Kukaan haastatelluista ei muistanut, että varsinaista loppuraporttia olisi tehty. Jollakin

tasolla projektia oli käyty läpi ja projekti päätettiin. Kukaan ei ollut tehnyt erillistä dokumenttia opituista asioista.

Muutoksen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin onnistui haastateltujen mielestä hyvin. Kaikissa kolmessa palvelukeskuksessa oli perustavoitteet saavutettu. Haastateltujen vastauksista ilmeni, ettei missään oltu dokumentoitu opittuja asioita tulevaisuutta varten. Muutoksen juurruttamisessa oli onnistuttu avaintekijän mukaisesti.

Kokonaisprojektin hallinnan ryhmään liittyvät asiat olivat kaikki yhdenmukaisia avaintekijöiden kanssa. Tärkein kehityskohde on testaaminen ja nimenomaan uusien prosessien testaaminen, joka usein unohdetaan.

4.4 Rajapinnan määrittely ja muut näkökulmat

Rajapinnan määrittely oli tehty kaikissa jo olemassa olevissa palvelukeskuksissa; palvelusopimukset, palvelukuvaukset ja vastuunjakotaulukot oli tehty. Kuitenkaan toiminta ei ollut missään täysin ongelmatonta rajapintojen suhteen. H1 nosti rajapinnan määrittelykysymyksessä esiin prosessin merkityksen. Hänen kommenttinsa rajapinnan määrittelystä kuvaa erinomaisesti todellisen ongelman.

”Rajapinnat on sopimuskysymyksiä. Kun prosessi muuttuu, ei se ole rajapintakysymys, vaan se on prosessikysymys. Koko homma tulisi nähdä prosessina. Prosessi käytiin läpi rajapintaan asti ja me tehtiin meidän pää kuntoon. Asiakasorganisaation olisi pitänyt katsoa oma pää kuntoon, monesti ne jäi siellä vanhanaikaisesti, tai tehtiin väliaikaisia ratkaisuja, jotka jäivät sitten pysyviksi.”

Samansuuntaisen ajatuksen mainitsi haastattelun aikana myös H4 sanoessaan:

”suuri haaste on myös rajapinnoissa, mitä tekee asiakas ja mitä me. Niihin liittyy tiettyjä riskejäkin, se raja on tehtävä niin selväksi, ettei tule paljon päällekkäisiä tekemisiä.”

Haastatteluiden vastauksista rajapintakysymykseen voin päätellä, että todellinen ongelma ei ole rajapinnan määrittelyssä, vaan kokonaisprosessin haltuunotossa. Rajapinta voidaan sopia kokonaisprosessissa mihin tahansa kohtaan, mutta sekä alkupään prosessi, että loppupään prosessi pitää olla hallussa. Varsinkin prosessit, jotka alkavat asiakasorganisaatiosta, käyvät välillä palvelukeskuksessa ja palaavat taas asiakasorganisaatioon, tulee käydä hyvin läpi. Näissä prosesseissa on vaarana se, että tehdään paljon päällekkäistä työtä molemmissa organisaatioissa sekä se, että prosessista tulee hidas.

Palvelukeskuksen talouspalvelujen lopulliset tavoiteprosessit on määritelty perustamis- ja liiketoimintasuunnitelmassa. Henkilöstöpalveluista ei ole vielä laadittu seudullisia tavoiteprosessikaavioita. Tavoiteprosessikuvaukset on esitetty järjestelmäriippumattomasti. Tavoitteena on yhdenmukaisin prosessein toimiva ja toimintaansa jatkuvasti kehittävä palvelukeskus. Lisäksi suunnitelmassa on otettu huomioon myös se, että palvelukeskuksen tarjoamien palvelujen ja teknisten ratkaisujen pitää antaa kunnille ja kuntayhtymille mahdollisuuksia omien toimintatapojen ja ohjausjärjestelmien kehittämiseen. Toiminnasta ei siis saa tulla pelkästään tilitoimistomaista. Lopulliset rajapinnat sovitaan uudessa perustettavassa palvelukeskuksessa aina asiakaskohtaisesti palvelusopimuksella.

Myös loppukäyttäjän näkökulma on otettava huomioon palvelukeskusta perustettaessa. Mahdollisia näkökulmia ovat tietojärjestelmien helppokäyttöisyys, sovelusten vaihtamiseen liittyvät kysymykset sekä organisaatorajat ylittävät yhtenäiset toimintatavat. Nämä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat prosesseihin ja rajapintoihin.

Haastatellut kertoivat lopussa omia näkemyksiään siitä, mitkä tekijät vaikuttavat siirtymisen onnistumiseen. Haastateltavista peräti viisi (H1, H3, H2, H5, H6) mainitsi tässä kohtaa resursoinnin alussa yllättäneen ja he nostivat yhdeksi onnistumisen edellytykseksi tilapäishenkilöstön tai sijaisten käytön palvelukeskuksen alkuvaiheessa. H1 kiinnitti myös huomiota työmäärän muutokseen asiakasorganisaatiossa. Hänen mukaansa

”Työmäärän muutokset yllättivät, miten paljon se vaikuttaa asiakasorganisaatiossa tiettyihin työmääriin. Tiettyjen esimiestasolla toimi-

vien kohdalla muutos lisäsi tehtäviä. Se olisi siellä päässä pitänyt pystyä hanskaamaan, perin pohjin olisi pitänyt käydä se prosessi läpi. Mitä prosessi tarkoittaa muutoksessa? Se prosessin muutos pitää hahmottaa, mitä se on oikeasti työnä ja työmäärässä.”

Henkilöstö- ja johtamiskysymykset nousivat H1, H2, K1 ja K2:n haastatteluista esiin myös näkökulmasta, kuinka henkilöstöstä huolehditaan. K2 nosti henkilöstökysymyksen yhdeksi avaintekijäksi ja totesi, että henkilöstöstä tulee huolehtia niin, että henkilöt kokevat turvallisina mielin siirtyvänsä uuden työnantajan palvelukseen. H2 puolestaan kritisoi esimiesten roolia. Hänen mielestään esimiesten olisi pitänyt enemmän panostaa henkilöstön motivoimiseen ja esimiesten olisi pitänyt olla oikeasti motivoituneita muutokseen. H1 puolestaan nosti avaintekijäksi johtajuuden löytymisen. Hänen mukaansa johtajuus pitäisi hoitaa asiakasorganisaatioissa kuntoon ja nimetä henkilö, jolle johtajuus muutoksessa kuuluu. Palvelukeskuksesta kun ei voi mennä asiakasorganisaation sisälle määräämään, mitä kuuluu tehdä. Kuka ottaa johtajuuden oikealla tavalla ja oikeaan aikaan, on projektissa haastavaa. Myös haastateltava K1 oli samoilla linjoilla H1:n kanssa sanoessaan: *”Tarvitaan vahvaa johtamiskykyä.”*

Muista haastatteluista poiketen H1 osasi nostaa esiin myös kulttuurierot. Hänen mukaansa

”Eri organisaatioissa on erilainen organisaatiokulttuuri. Kunnat eivät ole samanlaisia, toimintakulttuurit ovat erilaisia. Toimintakulttuuri ei ole ihmisissä, vaan se on organisaatiossa se kulttuuri. Jokaisella kunnalla on oma kulttuuri, se näkyy asiakassuhteissa ja siinä, kun ihmiset tänne siirtyi. Palvelukeskus lähtee siitä, että se käsittelee asiakkaita samalla tavalla. Tämäkin pitää tiedostaa.”

Haastatteluista K1 koki myös tulevan palvelukeskusmuutoksen suurimmaksi haasteeksi henkilöstökemiat. Näiden haastateltujen koin puhuvan samasta asiasta, vaikka terminä toinen puhui kulttuurieroista ja toinen henkilöstökemioista.

H1 nimesi myös pahimmat sudenkuopat, jotka tulevat esiin palvelukeskusta perustettaessa. Hänen mukaansa on viisi keskeistä asiaa, joiden myötä siirtyminen

palvelukeskukseen vaikeutuu. Sidosryhmien puutteellinen sitoutuminen visioon tuo väistämättä ongelmia. Sen lisäksi henkilöstön muutosvastarinta ja tietämättömyys edistyksistä luo paineita onnistumiselle. H1:n mukaan

”sitä pitäisi vaikka vähän yli tuoda esille, missä ollaan menossa, vähän liikaakin, eikä tuudittauduta siihen, että kun kerran joku asia toimii, niin tietäähän ne sen toimivan. Sitä pitäisi vaan rummuttaa.”

Neljäntenä sudenkuoppana H1 mainitsi kärsimättömyyden; muutoksen tulisi tapahtua heti. Tämäkin asia on hänen mukaansa tärkeä. Jos pystyisi jotenkin hallitsemaan tietämättömyyden ja kärsimättömyyden, oltaisiin H1:n mukaan hyvässä tilanteessa. H1:n mukaan näiden kautta mennään siihen viidenteen sudenkuoppaan, henkiseen väsymykseen.

Hienovaraista kritiikkiä palvelukeskuksesta esitti kolme haastateltavista. K1 mukaan asiakasorganisaatio häviää taloudellisesti palvelukeskusmuutoksessa. Hänen mukaansa myös palvelutaso laskee ja asiakaskontaktit häviävät.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa esitän yhteenvedon tutkimustuloksista ja esittelen tutkimuksessa rakennetun mallin palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä. Lisäksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitän ehdotukseni mielenkiintoisille jatkotutkimusaiheille.

5.1 Yhteenvedo ja malli implementoinnin avaintekijöistä

Tutkimukseni osui erittäin hyvään ajankohtaan. Haastattelujen perusteella voin todeta, että tällä hetkellä palvelukeskukseen siirtymisen suunnitteluun kuntayhtymässä ei ole vielä käytetty aikaa. Kuitenkin henkilöstöhallinnon siirtoa suunnitellaan tapahtuvaksi jo vuoden 2014 alussa ja alustavia keskusteluja taloushallinnon siirrosta vuoden 2015 alusta on käyty. Uudelle seudulliselle palvelukeskukselle on valittu jo toimitusjohtaja ja toimintaa on käynnistetty.

Esittelen seuraavaksi tutkimukseni perusteella löytämäni vastaukset pää- ja alatutkimuskysymyksiin sekä esittelen tutkimukseni perusteella rakennetun mallin palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä. Lopuksi esitän tutkimukseni perusteella johtamani toimenpide-ehdotukset kuntayhtymälle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli teemahaastattelujen avulla löytää teoriaa tukevia avaintekijöitä palvelukeskuksen implementointiin vaikuttavista tekijöistä sekä täydentää teoriaa empirian avulla.

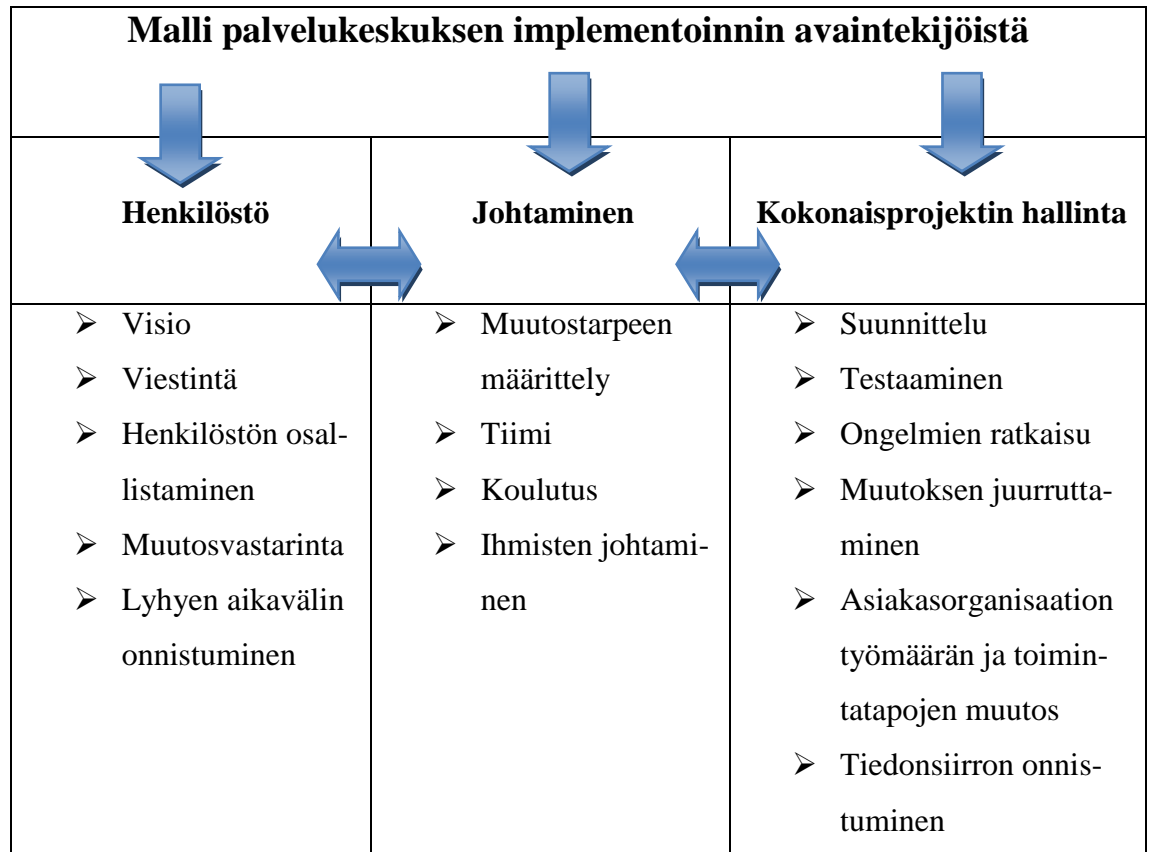
Päätutkimuskysymykseen ”*Mitkä ovat onnistumisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä siirryttäessä seudulliseen palvelukeskukseen?*” vastaan seuraavasti: Tutkimuksessani löysin implementointiprojektin avaintekijöitä yhteensä viisitoista kappaletta. Kirjallisuuskatsauksesta poimimiani avaintekijöitä (yhteensä kolmetoista kappaletta) käytin empirian ja teorian vertailuun. Tutkimukseni empiirisessä osassa pystyin vielä löytämään kaksi palvelukeskuksen implementoinnin kannalta tärkeää avaintekijää lisää. Lopuksi rakensin implementoinnin avaintekijöistä mallin, jotta kaikki tärkeimmät tekijät olisi helppo huomata. Mallissa olen ryhmitellyt avainte-

kijät kolmeen ryhmään, henkilöstöön, johtamiseen ja kokonaisprojektin hallintaan. Ryhmittelyn tein siksi, että yksittäisiä avaintekijöitä on varsin paljon. Huomioitavaa on, että ryhmät keskustelevat keskenään ja yksi yksittäinen avaintekijä voisi esiintyä jokaisen ryhmän alla.

Tulososiossa esiin nousseet avaintekijät olivat *Asiakasorganisaation työmäärän ja toimintatapojen muutos* sekä *tiedonsiirron onnistuminen*. Asiakasorganisaation työmäärän ja toimintatapojen muutos on yksi asiakasorganisaatiossa huomioon otettava avaintekijä. Uudet prosessit on käytävä asiakasorganisaatiossa läpi ja prosessien muutos pitää pystyä hahmottamaan työnä ja työmääränä. Tämän avaintekijän lisäksi mallissani ryhmään kokonaisprojektin hallinta.

Tiedonsiirron onnistumisen halusin nostaa omaksi avaintekijäksi, vaikka se on toisaalta osa viestintää. Tässä tarkoituksessaan tiedonsiirron onnistumisella tarkoitan enemmänkin yhteistyötä asiakasorganisaation ja palvelukeskuksen välillä. Tämä avaintekijä on oleellinen sekä asiakasorganisaatioissa että palvelukeskuksessa. Haastateltujen vastauksista kävi ilmi, että tiedonkulku palvelukeskuksen ja asiakasorganisaation välillä on ollut kaikissa haastatelluissa palvelukeskuksissa haasteellista. Tämän avaintekijän lisäksi mallissani ryhmään kokonaisprojektin hallinta, koska tällä avaintekijällä on suuri vaikutus palvelukeskuksessa työskentelyyn.

Avaintekijöiden voin todeta osaltaan liittyvän kiinteästi toisiinsa ja ne voivat olla osittain päällekkäisiäkin. Kaikki nämä kolme ryhmää keskustelevat siis tiiviisti keskenään. Taulukossa 9 olen esitellyt mallin palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä.



Kuvio 7. Malli palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä.

Seuraavaksi selvennän kuviossa 7 esittelemäni mallin osia tarkemmin. Jokaisen ryhmän avaintekijät olen koontanut omaan taulukkoon ja avaintekijän kohdalla olen lyhyesti kertonut avaintekijän tärkeimmät huomioon otettavat seikat.

Taulukossa 9 olen esitellyt ryhmän henkilöstö avaintekijät. Avaintekijöiden yhdistävä tekijä on: kaikkien tarkoitus on edistää jatkuvan tuen saamista ja henkilöstön hyvinvointia muutoksen keskellä. Tämän ryhmän avaintekijöistä tärkeimmiksi kehityskohteiksi nostan viestinnän ja lyhyen aikavälin onnistumiset. Nämä kaksi avaintekijää kannattaa siis nostaa erityisarvoonsa implementoinnin aikana.

Taulukko 9. Ryhmä henkilöstö.

Henkilöstö	
Visio	<ul style="list-style-type: none"> • Tulee olla kiinnostava eikä saa sisältää liian suuria lupauksia. • Tehokkaan vision hyöty saavutetaan, kun useimmat työntekijät ymmärtävät sen tavoitteet ja suuntaviivat. • Selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa ja kannustaa henkilöstöä tekemään oikeita toimenpiteitä. • Avainhenkilöiden toimiminen vision mukaisesti on erittäin tärkeää. • Sidosryhmien puutteellinen sitoutuminen visioon tuo väistämättä ongelmia. • On viestittävä usein ja johdonmukaisesti.
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun siirtoon valmistautumisvaiheessa jatkuva viestintä on tärkeää. • Avoin kommunikaatio ja luottamus ovat perusedellytyksiä onnistuneen muutoksen tekemisessä. • Tulee olla monipuolista ja säännöllistä. • Käytä useita kanavia ja selkeää kieltä. • Lopullinen vastuu viestinnästä on asiakasorganisaatiossa.
Henkilöstön osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Valtuuksien ja vastuun siirtäminen henkilökunnalle on tärkeää. • Henkilöstöä ei saa jättää passiiviseksi. • Henkilöstön osallistaminen pienentää muutosvastarintaa.
Muutosvastarinta	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasorganisaatioon jäävä henkilöstö on usein enemmän muutosta vastaan kuin siirtyvä henkilöstö. • Sisäisissä muutoksissa muutosvastarinta on usein suurempaa kuin ulkoistamistilanteissa. • Tärkeää on tunnistaa vastustuksen merkkejä ja sen jälkeen pyrkiä poistamaan vastustuksen syyt. • Luottamuksen rakentaminen ja johtaminen muutoksessa on tärkeää. • Suurin vastuu muutosvastarinnan käsittelystä on asiakasorganisaatiossa.
Lyhyen aikavälin onnistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • On varmistettava, ettei henkilöstön motivaatio laske. • Lyhyen aikavälin onnistumisen merkitys on huomattava. • On tärkeää painottaa, ettei muutostyö ole vielä loppunut.

Taulukossa 10 olen esitellyt ryhmän johtaminen avaintekijät. Tämän ryhmän avaintekijöiden yhdistävä tekijä on riittävän asiantuntemuksen takaaminen. Johtaminen -ryhmän avaintekijöistä nostan tärkeimmiksi kehityskohteiksi koulutuksen ja rekrytoinnin sekä ihmisten johtamisen. Teoriassa painotettiin, että tärkein tehtävä on vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, joten ihmisten johtaminen on tärkeä implementoinnin avaintekijä, johon tulee kiinnittää erityishuomiota.

Taulukko 10. Ryhmä johtaminen

Johtaminen	
<p>Johdon työtyyli ja muutoksenhallinnan osaaminen vaikuttavat paljon muutoksen läpivientiin. Projektin johtaminen on keskitettävä yhdelle toimijalle. Johtajuuden löytyminen; asiakasorganisaatioissa tulee nimetä johtaja, jolle johtajuus kuuluu muutosprojektin aikana.</p>	
Muutostarpeen määrittely	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottaminen on tärkeää. • Tuo esiin, mitä muutoksen avulla aiotaan saavuttaa. • Muutostoimijoiden tulee ymmärtää, millaisesta muutoksesta on kysymys.
Tiimi	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimissä on oltava vähintään johtaja ja konsultti, mielellään eri prosessien edustajia. • Käyttöönottoprojekti vaatii ylimmän johdon sitoutumista muutokseen. • Tiimillä tulee olla fyysinen tai virtuaalinen kohtaamispaikka.
Koulutus ja rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> • Valmistautumisvaiheessa henkilöstön kouluttaminen muutokseen on tärkeää. • Henkilötarve tulee suunnitella riippumatta entisistä malleista. • Alkuvaiheessa on viisasta rekrytoida enemmän henkilöstöä kuin on laskettu tarvittavan.
Ihmisten johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisiä tulee motivoida myös tunteiden kautta. • Epävarmuutta on pyrittävä hälventämään. • Työkulttuurin yhdistäminen; on tärkeää miettiä, mikä kaikki kulttuurissa vaikuttaa henkilöstöön.

Taulukossa 11 olen esitellyt kokonaisprojektin hallinta -ryhmän avaintekijät. Tämän ryhmän avaintekijät vaikuttavat kokonaisprojektin onnistumiseen. Kokonaisprojektin hallinta -ryhmän avaintekijät olivat kaikki yhdenmukaisia kirjallisuudesta löytämieni avaintekijöiden kanssa. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi nostin kuitenkin testaamisen ja nimenomaan uusien prosessien testaamisen, koska näin voi-

daan varmistaa uudelleenjärjesteltyjen prosessien toimivuus sekä samalla käydä kokonaisprosessi läpi.

Taulukko 11. Ryhmä kokonaisprojektin hallinta

Kokonaisprojektin hallinta	
Suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> • Projektin hallinta, avaintavoitteiden määrittäminen ja siirtymävaiheen resursointi tulee suunnitella. • Realistinen aikataulu muutoksille on tärkeää. • Tulee suunnitella ja toteuttaa ns. puhtaalta pöydältä. • Onnistumisen keskeinen tekijä on prosessien uudistaminen. • Taloudellisia säästöjä ei saavuteta, jos asiakasorganisaatioon jää henkilöstöä tekemään samoja asioita tai ylimääräisiä tarkistuksia. • Muutosviestintäsuunnitelma edesauttaa muutos-hankkeen läpivientiä.
Testaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • On tärkeä varmistua siitä, että teknologia toimii. • Uudelleenjärjesteltyjen prosessien toiminnan testaus on tärkeää.
Ongelmien ratkaisu	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessien siirrossa esiintyvät ongelmat on ratkaistava heti, tilapäisratkaisuja ei pidä keksiä. • Tehokas kommunikointi ja tiedon jakaminen ovat avaintekijöitä ongelmien selvittämisessä.
Muutoksen juurruttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Päämäärä on pidettävä selkeänä projektin loppuun saakka. • Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin on merkittävä osa onnistumista. • On korostettava uusien toimintatapojen paremmuutta.
Tiedonsiirron onnistuminen asiakasorganisaation ja palvelukeskuksen välillä	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasorganisaatioissa on kiinnitettävä huomiota palvelukeskukseen toimitettavan tiedon laatuun. • Lisätyötä ja viivettä prosesseihin aiheuttaa puuttuvien tietojen hankinta.
Asiakasorganisaation työmäärän ja toimintatapojen muutos	<ul style="list-style-type: none"> • Uusien prosessien läpikäynti takaa onnistumisen. • Prosessien muutos tulee hahmottaa työmääränä asiakasorganisaatiossa. Kannattaa suunnitella henkilötasolla, kuka tekee ja mitä tekee.

Muutoksen implementointi on muutosprosessin vaikein vaihe. Kun organisaatiossa on havaittu muutostarve ja tehty päätökset muutoksen suunnasta, alkaa varsinainen suunnittelu. Tämä paperille suunniteltu ratkaisu täytyisi saada implementointivaiheessa toimimaan myös käytännössä. Haasteelliseksi tämän tekee se, että

usein ihmiset pitävät mielellään kiinni vanhoista tavoista ja uuden toimintatavan hyväksyminen vie aikaa. Tästä syystä implementointiin ei löydy yksiselitteisiä ja päteviä malleja, joiden avulla onnistuminen voitaisiin taata. Edellä esitetyssä mallissa olevien avaintekijöiden huomioon ottaminen varmasti helpottaa implementointia, mutta implementoinnin onnistuminen on paljon kiinni ihmisistä sekä heidän asenteistaan ja kyvyistään tulevaan muutokseen. Tärkeintä onkin pyrkiä vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen kaikkien avaintekijöiden kohdalla. Tästä syystä ihmisten johtamiseen kannattaa kiinnittää erityishuomiota ja muutoksen toteuttajana tulee olla motivoitunut ja sitoutunut vastuunkantaja, joka osaa motivoida ja sitouttaa henkilöstön mukaan muutokseen. Kriittinen menestystekijä muutosprosessille on organisaatiokulttuurin muuttaminen sellaiseksi, että se tukee uutta toimintamallia. Tämä tulee ottaa huomioon jokaisessa asiakasorganisaatiossa.

Alatutkimuskysymykseen ”*Mitkä avaintekijät nousevat suurimmiksi kehittämishaasteiksi implementoinnissa?*” vastaan seuraavasti: Kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta suurimmiksi kehittämishaasteiksi tutkimuksessani nousivat avaintekijät viestintä, lyhyen aikavälin onnistumisten luonti, koulutus ja rekrytointi, ihmisten johtaminen sekä testaaminen.

Kyseisiin avaintekijöihin kannattaa kiinnittää erityishuomiota. Viestinnän merkitys on todella suuri ja se vaikuttaa moneen implementoinnin avaintekijään. Tutkimustulosten mukaan voin sanoa sen olevan kaikista tärkein kehittämiskohde. Myös lyhyen aikavälin onnistumisten luonti on ollut haasteellista palvelukeskusten implementointiprojekteissa, joten kannattaa tietoisesti luoda onnistumisia, ettei henkilöstön motivaatio laske.

Koulutus ja rekrytointi sekä ihmisten johtaminen nousivat tärkeimmiksi kehityskohteiksi johtaminen -ryhmässä. Implementoinnin aikana on tärkeää vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Palvelukeskuksen alkuvaiheessa on viisasta rekrytoida enemmän henkilöstöä kuin on laskettu tarvittavan. Tämä on erittäin tärkeä kehittämiskohde, koska tutkimustuloksissa tämä kohta nousi jokaisen palvelukeskuksen haasteeksi.

Tutkimustulosten mukaan testaamiselle annetaan liian vähän arvoa ja aikaa. Jo suunnitteluvaiheessa kannattaa ottaa huomioon tämän avaintekijän tärkeys. Uudelleenjärjesteltyjen prosessien ja teknologian toimivuus on testattava ennen niiden käyttöönottoa.

Toiseen alatutkimuskysymykseen ”*Kuinka tehtäväalueiden rajapinnat määritellään henkilöstö- ja talouspalvelukeskuksen ja kuntayhtymän välillä?*” vastaan seuraavasti: Rajapinnan määrittely on sopimuskysymys. Rajapinnat määritellään palvelusopimuksissa ja suositeltavaa on rakentaa vastuunjakotaulukko, josta ilmenee palvelukeskuksen ja asiakasorganisaation vastuut. Todellinen työ tuleekin siis tehdä uusien prosessien suhteen. Kaikki uudet prosessit pitää käydä läpi palvelukeskuksen ja asiakasorganisaation kanssa. Kun koko prosessi on haltuunotettu molemmissa organisaatioissa, ei rajapintaongelmaa synny.

Esitän kuntayhtymälle seuraavat toimenpide-ehdotukset tutkimukseni perusteella:

- kuntayhtymä nimeää implementoinnin ajaksi johtajan, jolle johtajuus kuuluu koko muutosprojektin ajan; johtaja kokoaa muutostiimin, joka yhteistyössä huolehtii kuntayhtymän implementoinnin onnistumisesta
- kuntayhtymässä määritellään viestintäkanava, jota kautta muutoksesta viestitään sekä laaditaan tarkka viestintäaikataulu, jota noudatetaan vaikka uutta viestittävää ei aina olisikaan
- kuntayhtymä käy uudet prosessikaaviot tarkasti läpi; näin otetaan haltuun rajapintamäärittely sekä suunnitellaan samalla henkilötasolla, mitä kukin tekee uusien prosessien käyttöönoton jälkeen
- kuntayhtymä laskee tarkoin kuntayhtymälle jäävän henkilöstön määrän ja välttää päällekkäisten toimintojen tekemistä sekä ylimääräisiä tarkistuksia
- kuntayhtymä nimeää yhteyshenkilön, joka ottaa muun muassa vastuun palvelukeskukselle välitettävän tiedon laadusta, johon on kiinnitettävä erityistä huomiota palvelun laadun varmistamiseksi

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava ja sen tulokset ovat uskottavia, jos tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Olen noudattanut huolellisuutta ja rehellisyyttä läpi koko tutkimuksen ajan. Lisäksi olen kunnioittanut muiden tutkijoiden tekemää työtä ja merkinnyt asianmukaiset lähdeviittaukset heiltä lainaamiini teksteihin. Haastattelurungon rakensin kirjallisuuskatsauksen pääteemoista tehdystä viitekehystä, jossa oli koottu yhteen kaikki avaintekijät. Kysymykset asettelín niin, että niiden avulla sain arvokasta tietoa käytännön osoittamista avaintekijöistä.

Eskolan ja Suorannan (2003, 87) mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu on varsin avoin aineistonkeruumenetelmä ja sen voidaan katsoa edustavan vastaajien puhetta. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Valitsin haastateltavat huolellisesti ja tarkoituksella niin, että he edustavat johto-, esimies-, ja toimihenkilötasoa. Mukaan haastateltavien joukkoon otettiin Saita Oy:n henkilöstöä, jotka siirtyivät aikoinaan sairaanhoitopiiristä Saitaan. Tällä varmistin sen, että sain mahdollisimman paljon kuntayhtymän kannalta olennaisia tietoja. Myös tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta koin otoksen olleen riittävän suuri. Haastateltavien vastauksissa oli huomattava määrä samankaltaisuuksia. Eskolan ja Suorannan (2003, 62) mukaan aineisto on ollut riittävää, kun se on kylläntynyt. Näin ollen pidän tutkimustani luotettavana aineiston koon ja riittävyyden kannalta. Tutkimuksessa esiin tullessiin avaintekijöihin olisin voinut saada luotettavuuspohjaa käyttämällä toisena tutkimusmenetelmänä kyselyä, jonka olisin lähettänyt laaja-alaisesti palvelukeskusten henkilökunnalle. Tämä ajatus kyselystä tuli mieleeni tutkimuksen analyysivaiheessa, joten tutkimukseni aikatauluun en enää kyselyä voinut ottaa mukaan.

Havainnointia yhtenä tiedonhankintamenetelmänä olisin halunnut käyttää teemahaastattelujen lisäksi tukemaan tutkimustuloksia. Havainnointimahdollisuus aiheeseen estyi kuitenkin tiedonhankinnan ajankohdan vuoksi. Havainnoinnin käyttäminen toisena menetelmänä olisi siirtänyt tutkimukseni valmistumista vähintään vuodella. Lisäksi tässä kohtaa hyötyä tutkimuksesta ei olisi enää saatu kuntayh-

tymälle tai tulevalle palvelukeskukselle, joten päätin käyttää tiedonhankintamenetelmänä vain teemahaastattelua.

Haasteeksi koin sen, että haastateltavat olivat hyvin erilaisilla valmistautuneita haastattelutilanteeseen. Tämä ei sinänsä vaikuttanut tutkimustuloksiin, mutta haastattelijana koin tilanteen välillä kiusalliseksi. Haasteellista oli näissä tapauksissa olla johdattelematta haastateltavia tiettyyn suuntaan. Pyrin esittämään täsmentävät kysymykset neutraalisti, ettei haastateltava pystyisi vaistoamaan omaa mielipidettäni haastatteluteemasta.

Analysointivaiheessa pidin kaikkien haastateltavien vastauksia tasa-arvoisina. Haastateltavien vastaukset asetin samalle viivalle riippumatta haastateltujen arvoasemasta organisaatiossa. Kenenkään vastauksia en pitänyt parempana enkä korostanut niitä analysointivaiheessa. Koskinen ym. (2005, 73) ovat sitä mieltä, että näytänäkökulmasta katsottuna luotettavuuden ydin piilee tulkinnan paljastavuudessa. Myös Hirsjärvi ym. (2007, 217-218) pitävät tutkijan tarkkaa selostusta tutkimuksen toteuttamisesta yhtenä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Tutkimuksessani olen pyrkinyt tuomaan paljastettavuutta esiin siteeraamalla haastateltuja. Haastattelujen analyysissä käytin suoria lainauksia myös sen tähden, että lukijan olisi helpompi ymmärtää millaisiin tulkintoihin olen tutkijana päätenyt. Lukijalle suorat sitaatit antavat mahdollisuuden arvioida tulkinnan oikeellisuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi olen pyrkinyt noudattamaan kaikkia tutkimuksen tekemiseen liittyviä ohjeistuksia. Olen pyrkinyt pitämään oman mielipiteeni pois tutkimusta tehdessäni ja yrittänyt säilyttää objektiivisen tutkimusotteen. Huomioon otettavaa kuitenkin on se, että tutkijana olin ennen haastattelutilanteita käynyt paljon asiaan liittyvää teoriaa läpi ja se on voinut vaikuttaa täsmentävien kysymysten esitystapaan. Näin ollen tietyissä tilanteissa ovat kysymykseni voineet vaikuttaa haastateltujen vastauksiin. Teoriaa olen pyrkinyt käsittelemään monesta eri näkökulmasta käyttämällä monipuolisesti lähteitä. Teemahaastattelun kysymykset perustuivat aiempaan kirjallisuuteen aiheesta. Tämän lisäksi aineiston keruun luotettavuutta olen pyrkinyt lisäämään tekemällä hyvän ja kattavan haastattelurungon.

Eskola ja Suoranta (2003, 211-212) pitävät yhtenä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä siirrettävyyttä. Myös Metsämuuronen (2009, 65) painottaa tutkimuksen ulkoista validiteettia, joka tarkoittaa sitä, että onko kyseinen tutkimus yleistettävissä. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää myös muihin palvelukeskukseen siirtyviin yksiköihin. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muiden palvelukeskusten implementointien yhteydessä, koska tutkimuksen kohdeyrityksinä oli kolme erilaista toimivaa palvelukeskusta eivätkä toimintaympäristöt merkittävästi vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Kaikkien kolmen palvelukeskusorganisaation vastauksista löytyi samankaltaisuuksia, riippumatta siitä, kuinka kauan palvelukeskukset olivat toimineet tai kuinka erilaisia asiakasorganisaatioita palvelukeskuksissa hoidettiin.

Tutkimuksen tavoitteet saavutin löytämällä teoriasta avaintekijöitä palvelukeskuksen implementointiin ja vertailemalla ja täydentämällä teoriaa empiriaosuudella. Lopuksi rakensin mallin palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä ja avasin malliin lyhyesti avaintekijöiden vaikutuksia. Tavoitteen saavutin myös rajapintakysymyksessä, koska oivalsin empirian avulla sen, että perimmäinen ongelma onkin enemmän uusien prosessien haltuunottamisesta.

5.3 Ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi

Tämä kehittämistyö etsi mallia palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä. Palvelukeskuksen käynnistyessä palvelukeskuksen toiminta luo monta mielenkiintoista jatkotutkimusaihetta. Muutaman vuoden kuluttua olisi mielenkiintoista selvittää palvelukeskusten henkilöstön mielipidettä siitä, kuinka siirtymisessä onnistuttiin.

Palvelukeskusten perustamispäätökseen vaikuttavat yleensä kustannussäästöt. Palvelukeskuksen kustannussäästöjen osuutta voisi tutkia sitten, kun palvelukeskus on vakiinnuttanut toimintansa. Palvelukeskusten ei voi olettaa saavuttavan säästöjä alkuvuosina, joten tämän asian tutkiminen tulisi ajoittaa ajankohtaan, jolloin palvelukeskus on toiminut jo useamman vuoden.

Julkisten palvelukeskusten osalta ei ole tutkittu kehittämistyöni empiirisessä osuudessa esiin noussutta prosessinäkökulmaa. Kun prosessista osa hoituu palvelukeskuksessa ja osa jää asiakasyrityksen vastuulle, olisi antoisaa tutkia prosessien tehokkuutta ja läpimenoaikaa kokonaisuutena. Myös tutkimus asiakasorganisaatioiden kokemuksista palvelun hinnoittelun, laadun ja tuotantotavan osalta antaisi tärkeää tietoa tulevaisuuden palvelukeskushankkeille.

LÄHTEET

Alasuutari, P., Koskinen, I. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset tutkimukset kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy.

Balogun, J. & Hope-Hailey, V. 2004. Exploring Strategic Change. Harlow: Pearson Education.

Beard, M. & Rupp T. 2004. JPMorgan Treasury Services. Moving Towards Global Shared Service Centers. [luettu 22.9.2012]. Saatavissa:
http://www.sequeiraconsulting.net/files/Global_Shared_Services_by_JPMorgan.pdf

Beer, M., Eisenstat, A. & Spector, B. 1990. The critical path to corporate Renewal. Harvard Business School Press.

Beretta, S., Ditillo, A. & Pistoni, A. 2000. Developing and diffusing accounting competencies through shared service centers: Market opening or “Technological hierarchy”? Paper presented at the 23 Annual Congress of the EAA in Munich.

Bergeron, B. 2003. Essentials of Shared Services. New Jersey: John Wiley & Sons.

Bonifazi, C., Desouza, K. & Power, M. 2006. Outsourcing Handbook: How to Implement Successful Outsourcing Process. London: Kogan Page Ltd.

Bray, P. 1996. Shared services. Management Accounting (UK) 74:4, 42-43.

Brown, A., Grant, G. McKnight, S., & Uruthirapathy, A. 2007. Designing governance for shared services organizations in the public service. Government Information Quarterly, 24, 522-538.

Cecil, R. 2000. At your service. Management Accounting 7/8. 32-33.

Chahal, K. & Price, A. 2006. A strategic framework for change management. Construction Management and Economics, 24 (March), 237-251.

Content Group Oy. 2012. [luettu 6.7.2012]. Saatavissa:

<http://www.content.fi/Lis%C3%A4tietoa-palvelukeskushankkeista.php>

Deloitte. 2011. Enabling HR service delivery. [luettu 15.9.2012]

Saatavissa: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/global_cons_HRSharedservicesandoutsourcing_120811.pdf

Deloitte. 2006. Myötätulessa. Suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemukset ulkoistamisesta Suomessa 2006. [luettu 14.9.2012]. Saatavissa: <http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>

Ekström, P. 2007. Ulkoistaminen laajentaa strategisia vaihtoehtoja. Teoksessa: Huipulla – Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?. Lumijärvi, O-P. (toim.). Juva: WSOY. 195-219.

Eskola, J & Saarela-Kinnunen, M. 2001. Tapaus ja tutkimus = Tapaustudkimus? Teoksessa Aaltonen, J & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Heikkinen, T. 2005. Taloushallinnon palvelukeskusmalli - tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö? Pro-gradu. Tampere: Tampereen yliopisto, Taloustieteiden laitos.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Hyvönen, T.; Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen J. 2005. Taloushallinnon palvelukeskukset kunnissa – organisoituminen ja sen taustat kolmessa pioneerikunnassa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/2005, 215-227.
- Jarman, N. 1998. Shared service centres...building for Europe. Management Accounting (UK). 76:6, 32-33.
- Johnson, M. 1997. Outsourcing in brief. The Institute of Management Foundation.
- Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 33:2, 102-115.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2003. Moderni taloushallinto - haasteet ja mahdollisuudet. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauppinen, A-K., Pietilä, P., Sundbäck, L. & Kaleva, H. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. [luettu 8.10.2012]. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf>
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- King, P. 1998. Operating a high-performance shared services centre. Management Accounting, October 1998, 38-39.
- Kinnula, P. 2010. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmallin tuottavuus – Tapaustutkimus talous ja henkilöstöhallinnon kokonaisprosessin tuottavuudesta. Pro-gradu. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Koponen, A. 2008. Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön – Seurantatutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kosonen, K., Buhani, P., Kesäjärvi, S., Kymäläinen, P., Lehtonen, T., Salonen, J. & Tanskanen, T. 1999. Muutoksen etulinjassa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kotter, J. 1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

Lahden kaupunki. 2012. [luettu 2.7.2012]. Saatavissa: <http://www4.lahti.fi/ktweb/>

Lanning, H. 2002. Organisaation muutoksen toteuttaminen – kehittämissuunnitelman tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. 2. painos. Espoo: Monikko Oy.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Kauppakaari Oyj.

Lumijärvi O-P. 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Juva: WS Bookwell Oy.

Lähteenmäki, J. & Niemelä, M. 2006. Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön – henkilöstön odotukset ja kokemukset. Pro-gradu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

Malcolm, I. 1999. Shared services: Re-run of an old movie or part of a continuing evolution? *Management Accounting (UK)* 77:11, 32-34.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strateginen toteuttaminen – suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Myöhänen, S. 2006. Uusia vaatimuksia kuntayhtymien talouden analysointiin. Tilisano-
mat 4, 48-53.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pää-
oma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto
Oy.

Paketti, Kuntien palvelurakenteiden kehittämisprojekti. 2011. [luettu 29.7.2012]. Saata-
vissa: [http://www.paijat-hame.fi/fi/paketti/paketti
_projekti/osahankkeet/
henkilosto-
_ja_talouspalvelukeskus](http://www.paijat-hame.fi/fi/paketti/paketti_-_projekti/osahankkeet/henkilosto-
_ja_talouspalvelukeskus)

Partanen, V. 2005. Taloushallinnon palvelujen tuottaminen palvelukeskusmallissa. Tili-
sanomat 4, 47-49.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Toinen
painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esi-
miestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä. 2012. Yhtymän Internet-sivut. [luettu
13.7.2012]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/>

Quélin, B. & Duhamel, F. 2003. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate
Strategy: Outsourcing Motives and Risks. European Management Journal, Vol. 21, No. 5,
647-661.

Quinn, B., Cooke, R. & Kris A. 2000. Shared services - Mining for Corporate Gold. Har-
low. Pearson Education Limited.

Reilly, P & Williams, T. 2003 How to get best value from HR - The Shared Services
Option. Cornwall: Gover Publishing Limited.

Routio, P. 2005. Tapaustutkimus. [luettu 13.8.2012] Saatavissa:
http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html

Rönkkö, P. 2005. Kunta- ja palvelurakennemuutos – kuntien rahoitusongelman ratkaisu vai uusi ongelma. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 33:3, 148-151.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovarasto. [luettu 13.11.2012] Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Salminen, A. 2000. Implementing Organizational and Operational Change - Critical Success Factors of Change Management. Acta Polytechnica Scandinavica, Industrial Management and Business Administration Series No7. Espoo: Finnish Academies of Technology.

Schwarz G. 2007. Shared Service Center. RAR-103 Prof. Jerry Mechling Paper. Harvard University Kennedy School of Government. [luettu 12.9.2012]. Saatavissa: http://www.3ecompass.net/library/view/compass-library/Shared_Service_Center.pdf

Setälä, M-L. 1994. Seireenien laulut: muutoksen läpivienti johdon työnä. Helsinki: Painatuskeskus.

Setälä, M-L. 2006. Kehittämisen maanisuudesta. Teoksessa Totto, T. & Tokola, P. Korjaava työ organisaatiossa. Metanoia Instituutti.

Smith, J., Morris, J. & Ezzamel, M. 2005. Organisational change, outsourcing and the impact on management accounting. The British Accounting Review. Vol. 37, 415-441.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees roippeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Lapin yliopisto, Suomen kuntaliitto, Työsuojelurahasto. Helsinki: Kuntatalon paino. [luettu 2.10.2012]. Saatavissa: <http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta191verkkoon.pdf>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuominen, K. 1997. Muutoshallinnan mestari. 2.painos. Helsinki: Suomen Laatu yhdistys ry.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käsittely ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [luettu 4.2.2013] Saatavissa:

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio180113.pdf

Ulbrich, F. 2006. Improving Shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*. Vol 12, Issue 2, 191-205.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.

Julkaisemattomat lähteet

Päijät-Hämeen liitto. 2012. Perustamis- ja liiketoimintasuunnitelma Päijät-Hämeen kuntien ja kuntayhtymien henkilöstö- ja talouspalvelukeskuksen liiketoiminnan järjestämiseksi.

Teemahaastattelut

Saita Oy:n, Päijät-Tili Oy:n, Lahden kaupungin talouspalvelukeskuksen ja Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän 8 henkilön teemahaastattelut anonyymeinä ajalla 23.10.2012–20.11.2012.

LIITTEET

Liite 1

Haastattelukysymykset olemassa oleville palvelukeskuksille

Taustakysymykset

- Mikä rooli sinulla oli palvelukeskusmuutoksessa?
- Mitkä alueet kuuluivat muutoksessa vastuullesi?
- Onko sinulla aiempia kokemuksia muutoksista?
- Millaisia?
- Kauanko olet ollut töissä palvelukeskuksessa?
- Mikä on työtehtäväsi palvelukeskuksessa?
- Sukupuoli, ikä

Kysymykset teoreettisen viitekehyksen pohjalta

Ryhmään henkilöstö kuuluvat avaintekijät:

Visio

- Oliko olemassa visiota palvelukeskukselle?
- Millainen visio oli?
- Ketkä vision kehittivät?
- Kuinka laajasti vision kehittämiseen osallistuttiin?
- Toteutuiko visio?
- Viestittiinkö visiosta kaikille muutokseen osallistuville?
- Miten viestitettiin?
- Toimivatko avainhenkilöt vision mukaisesti?
- Jos eivät toimineet, kuinka ristiriita selvitettiin muulle henkilöstölle?

Viestintä

- Miten muutoksesta viestitettiin?
- Kuinka usein ja mitä kanavia viestintään käytettiin?
- Kuinka henkilöstön kanssa kommunikointiin?
- Oliko viestintä mielestäsi riittävää?

Henkilöstön osallistaminen

- Ketkä osallistuivat muutoksen toteutukseen tiimin lisäksi?
- Miten vanhat työntekijät saatiin motivoitumaan muutokseen?

Muutosvastarinta

- Oliko vastustusta muutokseen havaittavissa?
- Kuinka muutosvastarintaa käsiteltiin?
- Mitä tehtiin, kun vastustusta havaittiin?

Lyhyen aikavälin onnistumiset

- Asetettiin projektille selkeitä välitavoitteita ja mitä ne olivat?
- Mitä välitavoitteiden saavuttamisen onnistuminen/epäonnistuminen toi tullessaan?
- Saivatko kaikki muutoksessa mukana olevat tietää välitavoitteiden toteutumista?

Ryhmään johtaminen kuuluvat avaintekijät:

Johtaminen

- Miten hallittiin muutoksen eri osa-alueita? (Ihmisten, teknologian ja prosessien siirto)
- Kuka valvoi projektin edistymistä kokonaisuutena ja miten?
- Mitä asioita valvottiin? (Esim. muutokset, aikataulu, viestintä yms.)
- Kuinka kontrolloidusti valvontaa tehtiin?

Muutostarpeen määrittely

- Olitko tietoinen millaisesta muutoksesta on kysymys?
- Olitko tietoinen, missä kohtaa muutoksen toteutuksessa mennään?
- Tuotiinko ymmärrettävästi esiin, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sillä aiotaan saavuttaa?

Sopiva muutostiimi

- Ketkä kuuluivat palvelukeskuksen siirtotiimiin?
- Mitä vastuita tiimille kuului?
- Millaista oli yhteistyö ja luottamus tiimissä?
- Oliko yhteistyötä töiden ulkopuolisilla tapaamisilla? Jos oli, koitko sen olevan tärkeää?
- Miten tietoa jaettiin ja mitä kanavia käytetään?
- Oliko tiimillä selkeä päämäärä, jota tavoittelitte?
- Työskentelivätkö tiimin jäsenet useiden tehtävien kanssa samanaikaisesti, vai tehtiinkö työt peräjälkeen?

Koulutus ja rekrytointi

- Tuliko palvelukeskukseen uusia työntekijöitä?
- Koulutettiin uusia ja vanhoja työntekijöitä?
- Oliko koulutus mielestäsi riittävää?

Ihmisten johtaminen

- Miten projektin aikana kiinnitettiin huomiota ihmisiin?
- Pyrittiinkö epävarmuutta pienentämään ja jos pyrittiin, niin miten?
- Miten henkilöstöä motivoitiin muutokseen?

Ryhmään kokonaisprojektin hallinta kuuluvat avaintekijät:

Huolellinen suunnittelu

- Kuinka siirtoa suunniteltiin?
- Mitä suunnitelmat sisälsivät?
- Miten tarkkaan suunnitelmat oli ajoitettu?

Testaaminen

- Testattiinko prosessien toimivuutta ennen lopullista siirtoa palvelukeskukseen?
- Jos testattiin, niin miten?
- Oliko testaaminen mielestäsi riittävää näin jälkeenpäin arvioidessasi?
- Oliko testaamiselle varattu mielestäsi riittävästi aikaa?

Tehokas ongelmanratkaisu

- Miten eteen tulevat ongelmat ratkaistiin?
- Kehiteltiinkö ongelmien ratkaisuun tilapäisratkaisuja?

Muutoksen juurruttaminen

- Miten henkilöstöä motivoitiin jaksamaan?
- Saavutettiin muutostyön tavoitteet mielestäsi hyvin?
- Dokumentoitiinko opittuja asioita tulevaisuuden muutoksia varten?

Rajapintojen määrittely

- Kuinka rajapinnat määriteltiin/on määritelty palvelukeskuksen ja asiakasorganisaation välillä?
- Oliko rajapintojen määrittelyssä ongelmia?
- Millaisia?

Henkilökohtaiset näkemykset palvelukeskukseen implementoinnin onnistumisesta ja sen haasteista

- Mitkä asiat koet organisaation suurimmiksi haasteiksi palvelukeskukseen siirtymisessä?
- Mitkä asiat nousevat mieleesi implementoinnin onnistumisen avaintekijöiksi ennen haltuunottoa?
- Tuleeko mieleesi asioita, joita ei etukäteen osattu ennustaa, asioita, jotka yllättivät projektin aikana? Mitä ne ovat?
- Mitä asioita olisi kannattanut tehdä toisin?
- Mitkä asiat onnistuivat erityisen hyvin?

Tuleeko mieleesi vielä jotain asiaan liittyvää tai jotain lisättävää aiempiin kysymyksiin?

LIITE 2

Haastattelurunko kuntayhtymän henkilölle

Taustakysymykset

- Mikä rooli sinulla on tulevassa palvelukeskusmuutoksessa?
- Mitkä alueet kuuluvat muutoksessa vastuullesi?
- Onko sinulla aiempia kokemuksia muutoksista?
- Millaisia?
- Mikä on tämänhetkinen työtehtäväsi?
- Kauanko olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi entä kauanko olet ollut tämän organisaation palveluksessa?
- Oletko mahdollisesti mukana siirrossa palvelukeskukseen?
- Sukupuoli, ikä

Kysymykset teoreettisen viitekehyksen pohjalta

Ryhmään henkilöstö kuuluvat avaintekijät:

Visio

- Onko olemassa visiota tulevalle palvelukeskukselle?
- Mikä visio on?
- Onko vision kehittämisessä ollut mukana PHSOTEY:n avainhenkilöitä?
- Onko visio mielestäsi mahdollista toteuttaa?
- Onko visiosta viestitetty kaikille, keitä muutos koskettaa? Miten on viestitty/miten on tarkoitus viestittää?

Viestintä

- Miten muutoksesta on tarkoitus viestiä?
- Kuinka usein ja mitä kanavia on ajatus käyttää?

Henkilöstön osallistaminen

- Tuleeko tiimin jäsenten ulkopuolelta henkilöitä osallistumaan muutoksen toteuttamiseen?
- Miten vanhat työntekijät saadaan motivoitumaan muutokseen?

Muutosvastarinta

- Onko vastustusta muutokseen jo nyt havaittavissa?
- Kuinka muutosvastarintaa tullaan käsittelemään?
- Mitä tehdään, kun vastustusta havaitaan?

Lyhyen aikavälin onnistumiset

- Onko projektille asetettu selkeitä välitavoitteita ja mitä ne ovat?

Ryhmään johtaminen kuuluvat avaintekijät:

Johtaminen

- Miten turvataan muutoksen eri osa-alueiden hallinta? (Ihmisten, teknologian ja prosessien siirto)
- Kuka valvoo projektin edistymistä kokonaisuutena ja miten?
- Mitä asioita on suunniteltu valvottavan? (Esim. muutokset, aikataulu, viestintä yms.)
- Kuinka kontrolloidusti valvontaa on ajateltu tehdä?

Muutostarpeen määrittely

- Oletko tietoinen millaisesta muutoksesta on kysymys?
- Oletko tietoinen, missä kohtaa muutoksen toteutuksessa mennään?
- Tiedätkö, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sillä aiotaan saavuttaa?

Sopiva muutostiimi

- Ketkä nimeäisit kuuluvaksi henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon siirtotiimiin?
- Mitä vastuita koet tiimille kuuluvan?
- Miten tietoa on tarkoitus jakaa ja mitä kanavia käytetään?
- Onko tiimille asetettu selkeä päämäärä, jos on, mikä?

Koulutus ja rekrytointi

- Onko palvelukeskukseen tarve rekrytoida uusia työntekijöitä?
- Koulutetaanko uusia ja vanhoja työntekijöitä?
- Jos koulutetaan, onko suunniteltu millaista koulutusta ja millaisessa mittakaavassa?

Ihmisten johtaminen

- Onko suunniteltu, miten projektin aikana tullaan kiinnittämään huomiota ihmisiin?
- Kuinka epävarmuutta pyritään pienentämään, vai pyritäänkö?
- Miten henkilöstö motivoidaan muutokseen?

Ryhmään kokonaisprojektin hallinta kuuluvat avaintekijät:

Huolellinen suunnittelu

- Kuinka henkilöstöhallinnon/taloushallinnon siirtoa on suunniteltu?
- Mitä suunnitelmat sisältävät?
- Miten tarkkaan suunnitelmat on ajoitettu?

Testaaminen

- Onko tarkoitus testata prosessien toimivuutta ennen lopullista siirtoa palvelukeskukseen?
- Jos on, minkä verran siihen on varattu aikaa?

Tehokas ongelmanratkaisu

- Miten eteen tulevat ongelmat pyritään ratkaisemaan?

Muutostyön juurruttaminen

- Miten henkilöstöä motivoidaan jaksamaan?
- Miten tiimin jäsenet saadaan jaksamaan loppuun saakka?
- Kuinka projektin kulkua ja lopputulosta tullaan arvioimaan?

Rajapintojen määrittely

- Onko rajapintoja jo määritelty tai vastualuejakoja tehty?
- Ketkä tulevat osallistumaan rajapintamäärittelyyn?

Henkilökohtaiset näkemykset palvelukeskukseen implementoinnin onnistumisesta ja sen haasteista

- Mitkä asiat koet organisaation suurimmiksi haasteiksi palvelukeskukseen siirtymisessä?
- Mitkä asiat nousevat mieleesi implementoinnin onnistumisen avaintekijöiksi ennen haltuunottoa?

Tuleeko mieleesi vielä jotain asiaan liittyvää tai jotain lisättävää aiempiin kysymyksiin?