



# **KUNNAN TOIMISTOTYÖN KEHITTÄMISHANKE**

Merja Setälä

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Uudistuva yritystoiminta,  
markkinointi ja talousjohtaminen  
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Uudistuvan yritystoiminnan, markkinoinnin ja talousjohtamisen suuntautumisvaihtoehto

SETÄLÄ MERJA:

Kunnan toimistotyön kehittämishanke

Opinnäytetyö 76 sivua, josta liitteitä 21 sivua  
Marraskuu 2012

---

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena oli kunnan toimistotyön organisoiminen uudelleen perustuen talouden tasapainotusohjelmaan. Tutkimusongelmana oli toimistotyön organisoiminen ja henkilöiden sijoittuminen uudessa organisaatiossa.

Toimistohenkilöstöä työskentelee eri osastoilla: hallinto- ja talous-, sivistys-, perusturva- ja teknisellä osastolla. Varahenkilöstön järjestäminen on ollut haasteellista. Lisähaasteen tuo se, että huomattava osa toimistohenkilöstöstä jää eläkkeelle muutaman lähivuoden aikana. Toimistotyöntekijöitä on 20, joista 8 eli 40 % on jäämässä eläkkeelle vuosien 2012 - 2014 aikana. Toimistotyön kehittämishankkeen tavoitteena oli hakea paras mahdollinen toimintamalli ja -tapa toimistotöiden hoitamiseen. Tulevaisuuden haasteet ovat niin mittavia, että myös toimistotöiden osalta tulee löytää tapa, jolla tehtävät hoidetaan tehokkaasti, joustavasti ja luotettavasti.

Tutkimusaineistona käytettiin konsultointiyrityksen selvityksiä toimistotyön kehittämishankkeesta vuosina 2010 – 2012. Konsultointiyrityksen selvitykset perustuivat toimistohenkilöstön ja esimiesten haastatteluihin sekä muihin keskusteluihin, kunnasta saatuihin tietoihin ja eräästä toisesta vertailukunnasta saatuihin kokeilutuloksiin. Konsultointiyrityksen selvityksissä pohditaan vaihtoehtoja toimistotyön keskittämistä ja tiimiyttämistä ja annetaan ehdotus toimistotyön organisoinnista.

Tutkimusaineistona käytettiin myös työtyytyväisyyskyselyä saatua tutkimustietoa. Työtyytyväisyyskysely toteutettiin toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuvalla henkilöstöllä. Kyselylomake lähetettiin 19 henkilölle ja vastauksia tuli 13. Kyselyn tarkoituksena oli se, että toimistotyön henkilöstö tulisi enemmän kuulluksi toimistotyön kehittämishankkeessa. Lisäksi kyselyn tarkoituksena oli myös se, että työnantaja voisi käyttää tutkimustuloksia hyväksi toimistotyön uudelleen organisoimisen toteutuksessa.

Tutkimuksessa on myös käytetty opinnäytetyön tekijän omia kokemuksia ja tietoja. Tässä tutkimuksessa annetut ehdotukset toimistotyön uudelleen organisoimiseksi on ajateltu työnantajan hyödynnettäväksi ja käytettäväksi.

---

Asiasanat: toimistotyö, kehittämishanke, organisointi, tiimit, työtyytyväisyys

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Innovative Business Activity, Marketing and Financial Management

SETÄLÄ MERJA:

Office Work Development Project in a Municipality

Bachelor's thesis 76 pages, appendices 21 pages  
November 2012

---

The purpose of this thesis was to study the reorganization of municipal office work based on the re-balancing program of the finance in a municipality. The research problem was how to organize office work and how to place people in the new organization.

Office employees work in different departments, administration and finance, educational, social and technical departments, and it has been challenging to arrange stand-in personnel. A further challenge is that a significant part of the office staff will retire in the next few years. There are 20 office workers, of which 8, i.e. 40 %, is about to retire during the years 2012 to 2014. The objective of the office work development project was to find the best possible course of action and the way to handle office duties. Future challenges will be so massive that, also in office work, it is necessary to find a way to carry out tasks effectively, flexibly and reliably.

As the research material for this development project the results of a consulting company's survey in the years 2010 – 2012 were used. The results of that survey were based on the interviews of and discussions with office personnel and superiors, on the data received from the municipality and the experimental results obtained from another municipality. In its reports the consulting company considers the option of centralizing the office work into teams and gives a proposal for organizing office work.

This thesis also exploited the research data obtained from an employee satisfaction survey that was carried out among the personnel involved in the office work development project. An inquiry was sent to 19 persons and 13 of them answered. The purpose of the survey was to let the office staff express their opinions better in this office work development project. In addition, the purpose of the survey was to give the employer an opportunity to benefit from the results in the reorganization of the office work.

The author's own experiences and knowledge has also been used in this study. The proposals for the reorganization of the office work are meant to be benefitted from and used by the employer.

---

Key words: office work, development project, organization, teams, employee satisfaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	6
1.2	Tutkimuksen rakenne ja aiheen rajaus.....	7
2	KUNTIEN TOIMISTOTYÖN KEHITTÄMISHANKKEIDEN TAUSTAA.....	8
3	KUNNAN TOIMISTOTYÖN KEHITTÄMISHANKKEEN ERI VAIHEET KONSULTOINTIYRITYKSEN SUORITTAMANA JA TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY 2011 .....	9
4	TOIMISTOTYÖN KEHITTÄMISHANKE 2010 .....	13
4.1	Esimiesten haastattelut.....	14
4.2	Henkilöstön haastattelut.....	15
4.3	Erään vertailukunnan kokemuksia toimistotyön keskittämisestä .....	18
5	TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY TOIMISTOTYÖN HENKILÖSTÖLLE 2011 .....	20
5.1	Tutkimusaineisto ja -menetelmät.....	20
5.2	Kyselylomakkeen rakentaminen.....	20
5.3	Aineiston kerääminen .....	22
5.4	Aineiston analysointi .....	22
5.5	Tutkimustulokset .....	22
5.6	Työtyytyväisyys ja työilmapiiri .....	23
5.7	Tiimi- vai hallintokuntatyöskentely.....	24
5.8	Onko toimistotyön henkilöstössä osajia tiimien vetäjäksi .....	24
5.9	Lähiesimiehen vaihtumisen vaikutus.....	24
5.10	Työntekijä työyhteisössä ja tiimissä .....	25
5.11	Toimistotyöntekijöiden odotukset kehittämishankkeelta ja kehittämisideat työtyytyväisyyden parantamiseksi .....	25
5.12	Työtyytyväisyyskyselyn johtopäätökset.....	28
6	TOIMISTOTYÖN ORGANISOINTI 2011 .....	31
6.1	Perusteluja toimistohenkilöstön keskittämiseksi.....	32
6.2	Toimistohenkilöstön keskittäminen.....	34
6.3	Tiimien perustaminen .....	36
7	TOIMISTOTYÖN ORGANISOINTI TIIMEIHIN 2012.....	38
7.1	Toimistotyön organisoiminen ja henkilöiden sijoittuminen uudessa organisaatiossa.....	40
7.2	Kolme tiimiä .....	42
8	POHDINTA.....	47
8.1	Yhteiskunnan muutosten vaikutukset kuntiin.....	47
8.2	Kehittämis ehdotukset X-kunnan toimistotyön organisoinnista.....	48

LÄHTEET.....	54
LIITTEET .....	55
Liite 1. Työtyytyväisyyskysely toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuvalla henkilöstöllä 2011. Tutkimustulokset.....	55

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kerrotaan toimistotyön kehittämishankkeesta vuosina 2010 - 2012 eräässä Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevassa kunnassa, josta käytetään jatkossa nimeä X-kunta. X-kunnan asukasluku on alle 10000 asukasta. Toimistotyön kehittämishanke X-kunnassa pohjautui talouden tasapainotusohjelmaan. Toimistotyön kehittämishankkeelta haettiin tehokasta tapaa hoitaa toimistotyöt vähemmällä työntekijämäärällä. Toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistui 20 henkilöä.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille tärkeitä asioita X-kunnan tilaamista, seuraavista konsultointiyrityksen laatimista toimistotyön kehittämishankkeeseen liittyvistä selvityksistä: Toimistotyön kehittämishanke 2010, Toimistotyön organisointi 2011 ja Toimistotyön organisointi tiimeihin 2012. Tarkoituksena on löytää ja tuoda opinnäytetyöhön konsultointiyrityksen raporteista ne tärkeimmät asiat, joilla saataisiin X-kunnan toimistotyöntekijöille selkeämpi työnkuva ja toimiva varahenkilöjärjestelmä.

Konsultointiyrityksen raportit perustuivat esimiesten ja toimistohenkilöstön haastatteluihin sekä muihin keskusteluihin, X-kunnalta saatuun materiaaliin sekä eräästä vertailukunnasta saatuihin tietoihin.

Toisena tutkimuksen tarkoituksena oli hyödyntää tutkimustuloksia tekemästäni kyselystä, joka oli Työtyytyväisyyskysely toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuvalla henkilöstöllä 2011. Kyselyn tarkoituksena oli saada toimistohenkilöstön näkemyksiä ja käsityksiä, miten työt tulisi järjestää, enemmän esille ja myös se, että toimistohenkilöstö tulisi enemmän kuulluksi toimistotyön kehittämishankkeessa. Kyselyn tutkimustulokset ovat työnantajan käytössä ja hyödynnettävissä.

Haluan tuoda esille opinnäytetyössäni oman käsitykseni toimistotyön kehittämishankkeesta ja lisäksi antaa myös kehittämisehdotuksia meneillä olevaan toimistotyön kehittämishankkeen toteutusvaiheeseen. Olen työskennellyt 22 vuotta X-kunnan palveluksessa ja nähnyt käytännön työssä esille tulevia ongelmia.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne ja aiheen raja

Opinnäytetyö on laadultaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyö etenee aikajärjestyksessä: konsultointiyrityksen raportti Toimistotyön kehittämishanke 2010, tekemäni kysely Työtyytyväisyyskysely toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuvalla henkilöstöllä 2011 ja sen tutkimustulokset sekä konsultointiyrityksen raportit Toimistotyön organisointi 2011 ja Toimistotyön organisointi tiimeihin 2012. Opinnäytetyön lopussa teen kehittämisehdotuksia toimistotyön organisoimiseksi X-kunnassa oman kokemukseni pohjalta.

Toimistotyön kehittämishanke X-kunnassa ajoittui siis ajalle 2010 – 2012. Kehittämishanke päättyi toukokuussa 2012. Tämä opinnäytetyö rajoittuu siihen, mihin lopputulokseen toimistotyön kehittämishankkeessa tultiin eli kolmen tiimin perustamiseen. Opinnäytetyö ei sisällä tutkimusta siitä, miten toimistotyöt on jaettu tai miten varahenkilöjärjestelmä toimii. Koska X-kunnassa projektin toteutusvaihe on vielä syksyllä 2012 kesken, jää nähtäväksi, miten X-kunnassa onnistutaan tavoitteessa hoitaa toimistotyöt vähemmällä työntekijämäärällä. Opinnäytetyö ei siis sisällä myöskään tutkimusta siitä, miten siinä tavoitteessa onnistuttiin, koska toteutusvaihe on vielä kesken.

Opinnäytetyön pyrkimyksenä on antaa työnantajalle lisävalaistusta ja kehittämisehdotuksia toimistotyön kehittämishankkeen toteutusvaiheeseen, jotta X-kuntaan saataisiin mahdollisimman toimiva toimistotyön organisaatio ja kaikkia osapuolia, sekä esimiehiä että työntekijöitä, tyydyttävä ratkaisu.

Haluan kiittää erityisesti toimistotyöntekijöitä osallistumisesta työtyytyväisyyskyselyyn, X-kunnan edustajaa opastuksesta sekä konsultointiyrityksen edustajaa yhteistyöstä.

## 2 KUNTIEN TOIMISTOTYÖN KEHITTÄMISHANKKEIDEN TAUSTAA

Kuntien tuottamat palvelut ovat osa kansalaisten jokapäiväistä elämää. Kuntien tuottamissa palveluissa on kyse henkilöstöintensiivisistä palveluista. Tuotetun palvelun laatu on suorassa suhteessa henkilöstön osaamiseen ja työkykyyn. Voivatko kuntalaiset luottaa siihen, että tulevina vuosikymmeninäkin kunnalliset palvelut säilyvät? Voidaanko olla varmoja, että tulevaisuudessa kunnallisten palveluiden tuottajat ovat osaavia ja työssä jaksavia, vai toteutuuko uhkakuva, jossa palveluita yritetään tuottaa loppuun ajettulla henkilöstöllä ja riittämättömillä voimavaroilla? (Koivuniemi 2004, 15).

Julkinen sektori on hyvin työvoimavaltainen. Henkilöstökustannukset muodostavat merkittävän osuuden julkisen sektorin kokonaiskustannuksista. Julkisen sektorin, erityisesti kuntien, asemaa merkittävänä työnantajana kuvastaa se, että kuntasektori tuottaa ja organisoii yli puolet suomalaisten käyttämistä palveluista. Kunnissa tehty työ on siten mitä suurimmissa määrin yhteiskunnallisesti merkittävää. Viime vuosien aikana kuntien tiukentunut taloudellinen tilanne on johtanut säästötoimenpiteisiin, jotka ovat mitä suurimmassa määrin kohdistuneet henkilöstökustannuksiin. Kuntien työntekijöille säästötalkoisiin osallistumisesta on tullut osa arkipäivää. Rajut henkilöstöön kohdistuneet säästötoimenpiteet ovat vaikuttaneet työntekijöiden ja viranhaltijoiden työkykyyn ja työyhteisön toimintakykyyn. Työkyvyllä ja erityisesti jaksamisella on yhteys palvelun laatuun, tehokkuuteen ja taloudellisuuteen (Koivuniemi 2004, 15 - 16).

Kunnille on siirtynyt yhä enemmän tehtäviä, esim. yhteispalvelupiste. Kunnan omien palveluiden lisäksi yhteispalvelupisteessä on tarjolla Kelan, maistraatin, poliisin ja TE -toimiston avustavia asiakaspalvelutehtäviä. Yhteispalvelupiste X-kunnassa aloitti toimintansa 3.10.2011 meneillään olevan toimistotyön kehittämishankkeen aikana.

Jotta kunnat pystyisivät jatkossa tuottamaan laadukkaita palveluita tehokkaasti osaavalla henkilöstöllä, on kunnissa ryhdytty ja ryhdyttävä toimenpiteisiin kehittämällä toimistopalveluiden organisaatiota.



### **3 KUNNAN TOIMISTOTYÖN KEHITTÄMISHANKKEEN ERI VAIHEET KONSULTOINTIYRITYKSEN SUORITTAMANA JA TYÖTYTYVÄI- SYYSKYSELY 2011**

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi: ”Kunnan toimistotyön kehittämishanke”. Aihe on myös erittäin ajankohtainen ajatellen koko kuntataloutta, koska myös kuntatalouden heikkeneminen pakottaa kunnat järjestämään hallintonsa mahdollisimman tehokkaasti. Olen ollut mukana maaliskuusta 2010 toukokuuhun 2012 kestäneessä vastaavanlaisessa kehittämishankkeessa eräässä Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevassa kunnassa, josta käytän jatkossa nimeä X-kunta, joka jo johdannossa kerrottiin. Kunnan asukasluku on siis alle 10000 asukasta. Olen ollut mukana X-kunnan kehittämishankkeen kaikissa eri vaiheissa alusta lähtien eli aihe on minulle erittäin tuttu ja varsin ajankohtainen. Olen tehnyt myös työtyytyväisyyskyselyn toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuvalla henkilöstölle kehittämishankkeen aikana. Kyselyn tekemisen yhteydessä ja aikana olen keskustellut kaupunginsihteerin ja konsultointiyrityksen edustajan kanssa kehittämishankkeesta.

Toimistohenkilöstöä X-kunnassa työskentelee yhteensä 20 henkilöä eri osastoilla; hallinto- ja talousosastolla, sivistys-, teknisellä ja perusturvaosastolla, mutta onko tämä enää välttämättä paras, toimivin, tehokkain, henkilöstöä motivoivin ja joustavin vaihtoehto? Varahenkilöstön järjestäminen on ollut haasteellista. Lisähaasteen tuo se, että huomattava osa, n. 40 % toimistohenkilöstöstä jää eläkkeelle muutaman lähivuoden aikana. Ei ole edes varmaa, että kuntiin saataisiin yhtä osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa kuin nykyisin.

Kuntalain talouden tasapainottamista koskeva laki tuli voimaan 1.8.2006 alkaen. Lain mukaan taloudeltaan alijäämäisen kunnan on katkaistava alijäämän lisääntyminen enintään neljässä vuodessa laatimalla tasapainossa oleva tai ylijäämäinen taloussuunnitelma. Jos taseen kattamatonta alijäämää ei saada katettua suunnittelukautena, kunnan on laadittava erikseen yksilöity toimenpideohjelma alijäämän kattamiseksi. Ohjelman on oltava yksilöity, rahamääräinen ja ajallisesti kohdistettu. Vuosien 2005 - 2006 tilinpäätösten perusteella kyseessä oleva X-kunta nimettiin puitelain 9 §:n mukaiseksi erityisen vaikeassa taloudellisessa asemassa olevaksi kunnaksi.

Talouden tasapainotusohjelma on laadittu X-kunnassa vuoteen 2015 saakka. Tasapainotusohjelmaan sisältyy hallinnon järjestelyissä toimistotyön tiimitys vuonna 2010. Toimistotyön kehittämishanke käynnistyi helmikuussa 2010. Kehittämishanketta veti konsultointiyritys.

Toimistotyön kehittämishankkeelta odotettiin selkeämpää työnkuvaa toimistotyöntekijöille sekä toimivaa varahenkilöjärjestelmää. Toimistotyön kehittämishankkeella haettiin tehokasta tapaa hoitaa toimistotyöt vähemmällä työntekijämäärällä.

Toimistohenkilöstöä työskentelee X-kunnassa siis hallinto- ja talousosastolla, sivistys-, perusturva- ja teknisellä osastolla. Haasteellisena on ollut varahenkilöstön järjestäminen sekä tulevaisuudessa se, että huomattava osa toimistohenkilöstöstä jää eläkkeelle muutamien lähivuoden aikana. Eläköityminen tuo kuitenkin myös mahdollisuuden organisoida töitä uudelleen.

Toimistotyön kehittämishankkeen tavoitteena oli hakea paras mahdollinen toimintamalli ja -tapa toimistotöiden hoitamiseen eli tavoiteltiin tehtävien hoitamista hyvin ja tehokkaasti, henkilöstön oikeaa mitoittamista eri tehtävissä, oikeaa henkilöstömitoitusta hallinto- ja talousosastolla ja toisaalta muilla osastoilla. Haluttiin saada henkilöstön todellinen osaaminen käyttöön ja vahvistaa osaamista sekä huolehtia henkilöstön motivaatiosta.

Uudistus mahdollistaa uusien toiminta- ja työtapojen käyttöönoton ja järjestelmä antaa myös ehkä mahdollisuuden uralla etenemiseen, esim. tiiminvetäjänä toimimiseen.

Toimistotyön kehittämishanke oli jaettu kahteen vaiheeseen. Myöhemmin X-kunta päätti hankkia myös kolmannen vaiheen. Ensimmäinen vaihe eli Toimistotyön kehittämishanke 2010 oli jaettu kolmeen osaan: tutustuminen X-kunnan organisaatioon ja toimistotyön sisältöön, toimistotyön nykytilan kartoitus ja kokeilutulosten hankkiminen toimistotyön keskittämiseksi. Vertailutarkoituksessa on tarkasteltu erästä toista kuntaa, joka jo vuonna 1993 aloitti toimistotöiden keskittämisen. Siitä haettiin mahdollisia ratkaisumalleja, jatkossa käytän tästä nimitystä vertailukunta.

Konsultointiyrityksen toimistotyön kehittämishanketyön toinen vaihe eli Toimistotyön organisointi 2011 painottui uuden organisaation ja toimintamallin luomiseen: haastatteluihin, kyselyihin, vertailututkimuksiin, henkilöstön osaamiseen ja kiinnostukseen. Yk-

siköiden tarpeisiin ja kokonaisuutta palveleviin tekijöihin perustuen laadittiin uusi toimistohenkilöstöä koskeva organisaatiomalli. Mallin tuli olla mahdollisimman tehokas, päällekkäisiä töitä minimoiva, koko X-kuntaa parhaalla tavalla palveleva, mutta yksiköiden tarpeet huomioonottava ja riittävän resurssi- ja osaamispohjan tarjoava mm. loma-aikoina. Mallin tuli olla myös henkilöstöä motivoiva ja tuloksellinen. Siinä pyrittiin ottamaan huomioon se, että henkilöstön osaaminen hyödynnetään parhaalla ja mielekällä tavalla kunnan näkökohdat huomioon ottaen.

Toimistotyön kehittämisprosessi alkoi esimiesten (6 henkilöä) haastattelulla, jossa karotettiin nykytilannetta ja puutteita sekä tulevaa toimistotyön organisointia. Seuraavana oli toimistotyön henkilöstön (20 henkilöä) haastattelut konsultointiyrityksen toimesta.

Tekemäni työtyytyväisyyskyselyn laatiminen ja toteuttaminen toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuvalla henkilöstöllä 2011 oli osa opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoituksena oli saada vastauksia seuraaviin asioihin:

- Mitä vaikutuksia toimistotyön kehittämishankkeella on henkilöstön työtyytyväisyyteen?
- Miten henkilöstö itse voisi vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen?
- Miten työt voitaisiin järjestää niin, että työtyytyväisyys paranee?

Työtyytyväisyyskyselyn tarkoituksena oli saada toimistohenkilöstön omia näkemyksiä toimistotyön kehittämishankkeesta, miten toimistotyöt tulisi järjestää ja myös se, että toimistohenkilöstö tulisi enemmän kuulluksi toimistotyön kehittämishankkeessa. Lisäksi vielä kyselyn tarkoituksena oli se, että työnantaja voisi sitten käyttää tutkimustuloksia hyväksi toimistotyön uudelleenorganisoinnissa.

Työtyytyväisyyskysely oli tarkoitus toteuttaa jo syksyllä 2010. Työtyytyväisyyskyselyn ajoitus oli kuitenkin ajankohtainen vasta konsultointiyrityksen edustajan 1. huhtikuuta 2011 julkaiseman ehdotuksen jälkeen toimistotyön kehittämishankkeesta. Toimistotyön kehittämishanke jatkui syksyllä 2011.

Kysely toteutettiin harkintaan perustuvalla menetelmällä. Kohteena olivat kaikki muut toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuvat työntekijät paitsi tutkimuksen tekijä.

Työtyytyväisyyskyselyn jälkeen olivat vuorossa tutkimustulosten analysointi ja tutkimusraportin laatiminen. Tutkimustulokset olisivat siis käytössä työnantajalla syksyllä 2011 toimistotyön kehittämishankkeen jatkuessa.

Toinen vaihe eli konsultointiyrityksen suorittama kehittämishankkeen lopullinen raportti oli Toimistotyön organisointi 2011, jonka sisältöön liittyvät yksityiskohdat esiteltiin henkilöstölle maaliskuussa 2011.

Lisäksi X-kunta tilasi konsultointiyritykseltä vielä vaiheen kolme eli uuden organisaation ja toimintamallin maastouttamisen. Kolmas vaihe Toimistotyön organisointi tiimeihin 2012 valmistui ja esiteltiin toimistotyön henkilöstölle maaliskuussa 2012 sekä tiimikoulutus toteutettiin huhtikuussa 2012. Tiimit aloittivat työskentelyn 15.5.2012 alkaen. Koulutus tiimien osalta jatkuu vielä syksyllä 2012.

Tiimityön kehittäminen on tärkeää - sijaistaminen mahdollistuu kaikkien kohdalla. Jokaisen erityisosaamisen alueet tuli kartoittaa ja osaaminen ottaa huomioon työtehtävissä. Pohdinnan aiheena oli myös se, jäävätkö eläkkeelle jääviltä työt jäljelle vai palkataanko heidän tilalleen työntekijät ja jos ei, niin miten tiimiytys sitten järjestetään.

#### 4 TOIMISTOTYÖN KEHITTÄMISHANKE 2010

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin konsultointiyrityksen laatimasta toimistotyön kehittämishankkeen ensimmäisestä vaiheesta Toimistotyön kehittämishanke 2010.

Hankehan oli, kuten aiemmin on kerrottu, jaettu kahteen vaiheeseen: Toimistotyön kehittämishanke 2010, Toimistotyön organisointi 2011 ja lisäksi näiden kahden vaiheen jälkeen X-kunta päätti ostaa konsultointiyritykseltä vielä kolmannen vaiheen eli Toimistotyön organisointi tiimeihin 2012.

Tämä selvitys sisältää vaiheen yksi, jonka sisältö on jaettu kolmeen osaan: tutustuminen X-kunnan organisaatioon ja toimistotyön sisältöön, toimistotyön nykytilan kartoitus ja vertailukunnan tulosten hankkiminen toimistotyön keskittämistä.

Toimistotyön kehittämishanke käynnistettiin 23.2.2010 X-kunnan johtoryhmän ja hankkeen tekijän eli konsultointiyrityksen yhteisessä neuvottelussa. Esimiehiä (6 henkilöä) haastateltiin 10. ja 12.3.2010. Muu henkilöstö (20 henkilöä) osallistui haastatteluihin 22. ja 7.4.2010. Konsultointiyritys on laatinut tämän selvityksen kaupungilta saadun materiaalin, em. haastattelujen ja muiden keskustelujen pohjalta.

Toimistotyön kehittämishankkeen tavoitteena oli hakea paras mahdollinen toimintamalli ja -tapa toimistotöiden hoitamiseen Tavoitteena ei ollut vähentää henkilömäärää. Tulevaisuuden haasteet ovat niin mittavia, että myös toimistotöiden osalta tulee löytää tapa, jolla tehtävät hoidetaan tehokkaasti, joustavasti ja luotettavasti huomioiden mm. seuraavat asiat (konsultointiyritys 2010, 3):

- Tehtävien hoitaminen hyvin ja tehokkaasti.
- Henkilöstön oikea mitoitus eri tehtävissä.
- Oikea henkilöstömitoitus hallinto- ja talousosastolla ja toisaalta muilla osastoilla.
- Toimiva varahenkilöjärjestelmä, riittävästi resursseja ja osaamista.
- Henkilöstön todellinen osaaminen käyttöön ja osaamisen vahvistaminen.
- Henkilöstön motivaatiosta huolehtiminen.

#### 4.1 Esimiesten haastattelut

Toimistotyön nykytilan kartoittamiseksi haastateltiin kaupunginjohtajaa ja osastojen johtajia, haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi esimiestä. Haastatteluissa käytettiin haastattelulomaketta.

Haastattelujen yhteenvedossa X-kunnan ja osastojen toiminnasta mainitaan seuraavaa (konsultointiyritys 2010, 4):

- Hallinto- ja talousosaston henkilöstövahvuus asukaslukuun suhteutettuna on pienempi kuin esim. naapurikunnissa. Osastolla on kuitenkin tultu toimeen, koska henkilöstö on kokenutta ja osaavaa. Kehitystyö on jäänyt vähäiseksi.
- Hallinnolliset asiat toimivat kohtuullisesti. Työmäärä toimistohenkilöiden kesken ei jakaannu tasapuolisesti – sekä osasto- että henkilötasolla. Hallintokunnissa on sisäistä turhaa byrokratiaa. Halukkuutta muutoksiin on, mutta myös muutosvastarintaa esiintyy.
- Teknisen osaston toiminta on tällä hetkellä kunnossa.
- Perusturvaosasto on kireässä taloustilanteessa pärjännyt aika hyvin. Eräs henkilöstön rekrytointiin liittyvä ongelma on se, että sosiaalityöntekijöistä on koko valtakunnassa pula.
- Sivistyspuolella on myös viime vuosina tultu kohtuullisen hyvin toimeen.

Yleisellä tasolla osastoilla esiintyy jossain määrin reviiriajattelua ja muutosvastarintaa: aina ennenkin on tehty näin. Esimiesten oma esimerkki uudistusten vauhdittajina on jopa ratkaisevaa – vaikutus toimii myös toiseen suuntaan (konsultointiyritys 2010, 5).

Varahenkilöjärjestelmän luomisen suurena haasteena on ollut henkilöiden perehdyttäminen ja kouluttaminen uusiin tehtäviin. Lisäksi tulevaisuudessa useiden osaavien henkilöiden jäädessä eläkkeelle varahenkilöjärjestelmän toimivuus on kyseenalaista. Seuraavat toiminnot ovat kärsineet puutteellisesta varahenkilöjärjestelmästä: palkanlaskenta, maksatukset, kirjanpito, tilinpäätös (konsultointiyritys 2010, 5).

Esimiesten mukaan henkilöstön osaamisen taso on pääsääntöisesti vahvaa tai vähintään kohtuullisen hyvää. Useimmat ovat hyvin motivoituneita, sitoutuneita ja joustavia mm. loma-aikojen järjestämisessä. Suurimmat kehittämiskohteet nähtiin toimisto-ohjelmien

osaamisessa. Kaikki esimiehet suhtautuivat periaatteessa myönteisesti toimistotehtävien keskittämiseen yhdelle osastolle. Joidenkin mielestä ajatus on teoriassa hyvä, mutta käytännössä ongelmallinen (konsultointiyritys 2010, 6).

Uudistuksen toteutuksessa ovat mm. seuraavat asiat haasteellisia: henkilöstön muutosvalmiudet, henkilöstön osaamisvalmiudet uusiin tehtäviin, uudistuksen tuoma hyöty kyseenalainen, osastojen selviytyminen tehtävistä pienemmällä henkilökunnalla ja työnjohdon tehtävien mahdollinen lisääntyminen. Kaikkia osastojen tehtäviä ei voida keskittää. Uudistuksen hyötyjä ovat mm. seuraavat asiat: organisaation toimintavarmuus lisääntyy osaamisen jakaantuessa useammalle henkilölle, toimintakäytännöt yhdenmu-kaistuvat, henkilöstön osaamistaso nousee, toiminnan tehokkuus kasvaa osaamisen lisääntymisen ja paremman henkilöstöressurssien käytön ansiosta, sijaisuudet helppo järjestää, osastojen väliset ”muurit” ainakin madaltuvat ja tietotekniikan käyttöä voidaan lisätä suuremmassa yksikössä (konsultointiyritys 2010, 6 – 7).

Keskittäminen mahdollistaa myös tiimien käytön. Esimerkkitiimejä voisivat olla: taloustiimi, henkilöstötiimi ja hallintotiimi (konsultointiyritys 2010, 7).

Kaikki esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että mahdollinen hanke tulee suunnitella ja valmistella hyvin. Tehtäväkuvien ja pelisääntöjen tulee olla selvät kaikille. Kaikki esimiehet katsoivat, että tämä selvitys on tarpeellinen. Henkilöstö tarvitsee koulutusta, substanssi- ja yhteisöllistä tiimikoulutusta (konsultointiyritys 2010, 8).

## 4.2 Henkilöstön haastattelut

Toimistotyön nykytilan kartoittamiseksi haastateltiin toimistohenkilöstöä, haastatteluihin osallistui yhteensä 20 henkilöä. Haastatteluissa käytettiin haastattelulomaketta.

Haastattelujen yhteenveto on seuraava (konsultointiyritys 2010, 9):

- Hallinto- ja talousosastolla ylimääräisiä työpaineita on aiheuttanut taloushallinnon ohjelmien uusiminen.
- Useat henkilöt näkivät, että työt eivät jakaannu osastolla tasapuolisesti.

- Jotkin elintärkeät tehtävät ovat liikaa yhden henkilön vastuulla, esim. tilinpäätöksen tekeminen.
- Tietotekniikan perusosaamiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota eikä kaikilla ole riittävästi kiinnostusta mm. koulutuksen avulla niitä kehittää.
- Esimiehet eivät riittävästi omalla toiminnallaan helpota tilannetta, koskee mm. tietotekniikan hyödyntämistä ja asioiden diariointia. Hallinnollisten asioiden hoitamisen tulee olla selkeämpää ja tehokkaampaa. Tämä vaikuttaisi myönteisesti myös toimistohenkilöstön toimintaan.

Varahenkilöä ei suurimmalla osalla toimistohenkilöitä ole, joten lomat joudutaan pitämään pätkissä.

Nykyisen järjestelmän hyödyistä ja haitoista esitettiin seuraavia näkemyksiä (konsultointiyritys 2010, 11):

- Kun olemme yhdessä (mm. hallinto), tiedonkulku toimii ja asiakaspalvelu on hyvää.
- Perusturvassa korostetaan asiakkaiden henkilökohtaisten asioiden hoitamista, vaitiolovelvollisuus on ehdotonta. Perusturvatoimistossa järjestetään viikoittain koko henkilöstön palaveri.
- Matkailuasiat ovat erillisiä, joten niitä ei voi keskittää.
- Voidaan keskittyä työn tekemiseen, itsenäinen työ motivoi.
- Tiedonkulku ei toimi osastojen välillä.
- Tietotekniikkaa ei ole hyödynnetty riittävästi, esim. kaikki eivät lue sähköpostia.
- Word - tekstinkäsittelyohjelman käyttö olisi suotavaa.
- Vielä on liikaa ”mikään ei muuttua saa” -asennetta.

Toimistotehtävien keskittämisen hyödyistä ja haitoista esitettiin seuraavia näkemyksiä (konsultointiyritys 2010, 11):

- Jos perustetaan tiimejä, on jäsenten osallistuttava kaikkeen. Onnistuuko?
- Kaikkea ei voi keskittää, toimistotyöt nivELYVÄT kokonaisuuteen – osaaminen tulee varmistaa.



- Keskittäminen kannattaisi ottaa nyt käyttöön, kun ihmisiä on jäämässä eläkkeelle.
- Päällekkäisistä töistä päästäisiin pois.
- Keskitetyssä toimistossa oppisi useimpien henkilöiden töitä.
- Aina olisi varahenkilö.
- Työt eivät kasaantuisi.
- Keskittäminen helpottaisi atk-henkilöiden työtä.
- Olisi yksi hankintaorganisaatio.
- Arkistointi olisi keskitetty.

Kaikki haastateltavat katsoivat, että selvityksen tekeminen on tarpeellista. Muita asioita esitettiin seuraavasti (konsultointiyritys 2010, 12):

- Kunnan tiedottaminen on keskitettävä.
- Osa-aikaeläkeläisten työmäärää tulee vähentää.
- Kehityskeskusteluissa kannattaa puhua asioistaan.
- Palkkaneuvotteluja varten haetaan käsin paljon tietoa – voitaisiinko toimintaa järkiperaistää?
- Päällekkäisiä töitä tehdään.
- Sähköinen allekirjoitus olisi hyvä asia.
- Asioiden valmistelu keskitetään.
- Laskujen hyväksyminen yksinkertaisemmaksi.
- Asioiden, tehtävien ja prosessien selvittäminen tärkeää: kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee.
- Oikeat ihmiset oikeille paikoille.
- Asiahallintakokonaisuus saatava kuntoon, sähköinen asiointi keskiöön.
- Tietojärjestelmän kokonaisarkkitehtuurin on oltava kunnossa.
- Osastojen asiakirja-aineiston siirtäminen keskusarkistoon tai niiden hävittäminen.
- Kunnallisten yhtiöiden arkistoinnin järjestäminen.
- Kannattaisi hankkia isompi määrä tietokoneita ja uusia ne samanaikaisesti – nyt tilanne on sekava.

### 4.3 Erään vertailukunnan kokemuksia toimistotyön keskittämisestä

Hankkeen yhteydessä tutustuttiin erääseen kuntaan, joka oli toteuttanut toimistotyön keskittämisen jo vuonna 1993. Tulokset on koottu puhelinkeskustelujen, haastattelujen ja vertailukunnalta saadun materiaalin pohjalta. Teimme myös tutustumiskäynnin. Toimistotyön henkilöstö ja kaupunginsihteeri perehtyivät 7.10.2010, miten vertailukunnassa on järjestetty toimistotyöt.

Vertailukunnassa perusturvaosaston toimistotyöntekijät eivät kuuluneet toimistotyön keskittämiseen. Vertailukunnassa perusturvaosasto on oma erillinen yksikkö.

Suurin syy toimistotöiden keskittämiseksi vertailukunnassa oli ollut se, että virastot oli hajautettu moneen toimipisteeseen, samoin toimistotyöt oli tehty hajautetusti kukin hallintokunta tahollaan ja omalla tavallaan. Tämä ei ollut toiminnallisesti eikä taloudellisesti mielekästä. Uudistuksella pyrittiin tehostamaan toimistopalvelujen tuottamista sekä asiakaspalvelupisteen perustamisella parantamaan asiakaspalvelua. Uudistuksen tärkeä tavoite oli myös se, että sijaisuuksien hoitaminen pyrittiin saamaan toimivaksi. Valmistelutyö oli tehty epävirallisissa työryhmissä, joissa selvitettiin asioita ja eteenpäin mentiin kokemuksen mukaan (konsultointiyritys 2010, 13).

Toimistovakanssit eivät ole vertailukunnassa enää hallintokuntien, vaan ne ovat yhteisiä ja niitä on pyritty hyödyntämään yhdessä. Kaikki toimistohenkilöt kuuluvat toimistopalveluyksikön alaisuuteen. Yksikön perustavoite on, että toimistohenkilöstön monipuolinen osaaminen on tehokkaassa käytössä ja työntekijät ratkaisevat itsenäisesti työn tekemiseen liittyvät asiat ja yhteistyö sekä vuorovaikutus toimivat palveluiden käyttäjien sekä yksikön henkilöstön ja sen vetäjän kanssa (konsultointiyritys 2010, 13).

Toimistopalveluyksikön yksilöidyt tavoitteet olivat seuraavia (konsultointiyritys 2010, 14):

- ammattitaitoinen henkilökunta
- sijaisjärjestelyn parantaminen
- työssä jaksamiseen myötävaikuttaminen
- henkilöstön saaminen kykyjään ja ammattitaitoaan vastaaviin motivoiviin työtehtäviin
- toimistopalveluiden saatavuuden parantaminen

- kustannusten vähentäminen
- uusien toimintatapojen jakaminen.

Kaikille on nimetty kaksi varahenkilöä. Ehdoton onnistumisen edellytys oli myös se, että kunnassa on ns. monialaosaajia, jotka hallitsevat useita tehtäväkokonaisuuksia riittävän hyvin.

Uudistus on vertailukunnassa mahdollistanut uusien toiminta- ja työtapojen käyttöönoton ja järjestelmä on antanut monelle mahdollisuuden uralla etenemiseen. Yhteistyö on parantunut ja töitä tehdään nykyisin yli toimialarajojen. Sijaisuusjärjestelyt ovat toimineet hyvin. Ongelmat ovat liittyneet lähiesimiesten asenteisiin, he ovat eniten vastustaneet uudistusta. Sukupolvenvaihdoksen myötä tilanne on muuttunut paremmaksi. Toimistopalveluyksikön päällikkö osallistuu hallintokuntien työpaikkakokouksiin. Lähiesimiehen kanssa hän määrittää myös henkilöiden toimenkuvat. Toiminnan kehittämiseksi järjestetään vuosittain kaikille kehittämispäivä (konsultointiyritys 2010, 15).

Tämän vertailukunnan mallin ajatuksena on ollut mm. kustannustietoisuuden ja -tason säilyttäminen ja tässä tavoitteessa vertailukunnassa on onnistuttu. X-kunnassa projektin toteutusvaihe on vielä kesken, joten nähtäväksi jää, miten X-kunnassa onnistutaan tavoitteessa.

Kokoonnuimme (X-kunnan toimistotyöntekijät ja kaupunginsihteeri) 27.10.2010 keskustelutilaisuuteen vertailukunnan toimistopalveluihin tutustumisen jälkeen. Kaupunginsihteeri keräsi alustukseen toimistohenkilökunnalta ajatuksia toimistotyön kehittämishankkeesta ja vertailukunnan mallista. Yleinen mielipide oli se, että tiimi- ja/tai pari työn kehittäminen on tärkeää - sijaistaminen mahdollistuu kaikkien kohdalla (=ainakin kaksi osaa). Jokaisen erityisosaamisen alueet tulee kartoittaa ja osaaminen ottaa huomioon työtehtävissä. Pohdinnan aiheena oli myös se, jäävätkö eläkkeelle jääviltä työt jäljelle vai palkataanko heidän tilalleen työntekijät ja jos ei, niin miten tiimiytys sitten järjestetään.

Pohdinnan tuloksena todettiin vielä, että käyttöön voitaisiin ottaa meillä X-kunnassa esim. hallintotiimi, taloustiimi, henkilöstötiimi ja yleispalvelutiimi ja lisäksi muutamia tiimien ulkopuolisia toimistoihmisiä (rakennusvalvonta, koulut, vanhus- ja kotipalvelun sekä sosiaalitoimen erityistoimistotehtävät).

## 5 TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY TOIMISTOTYÖN HENKILÖSTÖLLE 2011

### 5.1 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tässä luvussa kerrotaan laatimastani työtyytyväisyyskyselystä toimistotyön henkilöstölle ja siitä saaduista tutkimustuloksista. Tutkimuksen eli työtyytyväisyyskyselyn tarkoituksena oli saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- a) Mitä vaikutuksia toimistotyön kehittämishankkeella on henkilöstön työtyytyväisyyteen?
- b) Miten henkilöstö itse voisi vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen?
- c) Miten työt voitaisiin järjestää niin, että työtyytyväisyys paranee?

Työtyytyväisyyskysely (liite 1) toteutettiin X-kunnan toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuville työntekijöille, joten kyseessä oli kokonaistutkimus. Työntekijöitä on yhteensä 20, mutta kyselylomake lähetettiin 19:lle. Kuulun itse toimistotyöntekijöihin enkä siten osallistunut kyselyyn.

Näistä kyselylomakkeen saaneista toimistotyöntekijöistä 11 työskentelee hallinto- ja talousosastolla, 4 sivistysosastolla, 2 perusturvaosastolla, 2 teknisellä osastolla.

### 5.2 Kyselylomakkeen rakentaminen

Ennen työtyytyväisyyskyselyn laatimista perehdyin kunnassa vireillä olevaan toimistotyön kehittämishankkeen ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen. Olin perehtynyt kehittämishankkeen sisältöön, aikatauluun ja muuhun hankkeeseen keskeisesti liittyviin asioihin huolellisesti sekä keskustellut hankkeesta kaupunginsihteerin ja konsultin kanssa.

Työtyytyväisyyskyselyn kysymykset olivat monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä.

Kysymyksiin 1 – 4 vastausvaihtoehdot olivat: 1 erittäin huono, 2 melko huono, 3 ei hyvä eikä huono, 4 melko hyvä ja 5 erittäin hyvä. Kysymyksillä halusin vastauksia sekä

työtyytyväisyyden nykytilaan että vireillä olevan kehittämishankkeen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen.

Kysymyksiin 5 - 7 vastausvaihtoehdot olivat: 1 erittäin vähäinen, 2 melko vähäinen, 3 ei vähäinen eikä suuri, 4 melko suuri ja 5 erittäin suuri. Kysymyksillä halusin vastauksia, millainen vaikutus työtyytyväisyyteen on työkalvereilla, esimiehillä ja tiimityöskentelyllä.

Kysymyksellä 8 halusin tietää, missä tiimissä tai hallintokunnassa vai ei missään edellä mainituista työntekijä haluaisi työskennellä. Montako työntekijää haluaisi työskennellä hallintotiimissä, taloustiimissä ja henkilöstötiimissä. Miten työntekijä voisi itse vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen pyrkimällä siihen tiimin, missä hänellä on omasta mielestään eniten edellytyksiä työskennellä.

Kysymyksellä 9 halusin vastauksia siihen, onko toimistotyön henkilöstössä tarpeeksi osaajia toimimaan tiimien vetäjinä. Vastausvaihtoehdot olivat: kyllä, ei ja en osaa sanoa.

Kysymyksen 10 vastausvaihtoehdot olivat: positiivisena, negatiivisena ja en osaa sanoa. Tällä kysymyksellä halusin tietää lähiesimiehen vaihtumisen (mikäli vaihtuu) vaikutus työtyytyväisyyteen tiimityöskentelyn myötä.

Kysymyksiin 11 - 15 vastausvaihtoehdot olivat: kyllä, en ja en osaa sanoa. Näillä kysymyksillä halusin vastauksia siihen, miten työntekijä kokee omasta näkökulmastaan itsensä työyhteisössä ja mahdollisessa tiimissä sekä kokeeko hän toimistotyön kehittämishankkeen mielekkäänä.

Kysymykset 16 – 20 olivat avoimia kysymyksiä, joilla halusin selvittää työntekijöiden odotuksia kehittämishankkeelta, miten varahenkilöjärjestelmää tulisi kehittää, mihin työtehtäviin haluaisi lisää koulutusta, millä tavoin itse voisi vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja mitä muuta lisättävää työntekijöillä on toimistotyön kehittämishankkeeseen työtyytyväisyyden kannalta.

### **5.3 Aineiston kerääminen**

Tutkimuslupaa työtyytyväisyyskyselyn tekemiseen anoin maaliskuussa 2011 X-kunnan johtoryhmältä. Lupa myönnettiin 15.3.2011 johtoryhmässä.

Työtyytyväisyyskyselyyn liitin saatekirjeen. Kyselylomakeet laitoin saatekirjeineen ja palautuskuorineen työntekijän nimellä varustettuun kirjekuoreen. Suljin ja laitoin kirjeet kyseisen työntekijän osaston lokeroon. Kyselylomake tuli palauttaa nimettömänä kyselyn mukana tullessa palautuskuoreessa, jossa oli tutkimuksen tekijän nimi ja puhelinnumero sekä osaston nimi, jonka lokeroon kyselylomake tuli palauttaa suljetussa kirjekuoreessa.

### **5.4 Aineiston analysointi**

Numeroin kaikki vastaukset juoksevin numeroin. Työtyytyväisyyskyselyn monivalintatehtävistä saadun datan syötin Microsoft Office Excel 2010 - taulukkolaskentaohjelmaan. Näistä laskin jokaiseen valintatehtävään keskiarvon taulukkolaskentaohjelmalla ja lisäksi kirjainvalintatehtävissä hyödynsin suodatointimintoa keskiarvoa laskettaessa. Tutkimustuloksissa käytin keskiarvoa (1-7 ja taustakysymykset 1-2 ja 4-5). Vastausten prosenttiosuudet (kysymykset 8-15 ja taustakysymys 3) laskin myös taulukkolaskentaohjelmaa hyödyntäen. Avoimien kysymyksien vastauksia vertailin toisiinsa ja etsin yhteneväisyyksiä.

### **5.5 Tutkimustulokset**

Kyselyyn vastanneita oli 13 ja vastausprosentti oli 68,4 %. Vastaajat olivat iältään 43 - 63 -vuotiaita, iän keskiarvo oli 56 vuotta. Vastaajien työskentely X-kunnassa oli lyhimmillään 18 vuotta ja pisimmillään 42 vuotta, työskentelyn keston keskiarvo oli 33 vuotta.

Vastaajista 58 % ei ole suunnitellut vaihtavansa työpaikkaa tai eläkkeelle jäämistä kahden seuraavan vuoden aikana, kun taas 25 % vastaajista on suunnitellut ja 17 % mahdol-

lisesti suunnitellut vaihtavansa työpaikkaa tai jää eläkkeelle kahden seuraavan vuoden aikana. Yhteensä siis 42 % nykyisistä toimistotyöntekijöistä on mahdollisesti jäämässä kahden seuraavan vuoden aikana pois X-kunnan palveluksesta.

Toimistotyöntekijöiden terveydentila ja henkinen työhyvinvointi on tällä hetkellä melko hyvä (keskiarvo 4 = melko hyvä).

## **5.6 Työtyytyväisyys ja työilmapiiri**

Kysymyksillä 1 – 4 halusin siis vastauksia sekä työtyytyväisyyden nykytilaan että viireillä olevan kehittämishankkeen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Vastausvaihtoehdot olivat: 1 erittäin huono, 2 melko huono, 3 ei hyvä eikä huono, 4 melko hyvä ja 5 erittäin hyvä.

Oma työtyytyväisyys tällä hetkellä koettiin melko hyväksi (keskiarvo 4).

Toimistotyön kehittämishankkeen vaikutus omaan työhön koettiin melko hyväksi (keskiarvo 4).

Työntekijän omaa vaikuttamismahdollisuutta kehittämishankkeen sisältöön ei koettu hyvänä eikä huonona (keskiarvo 3).

Oman osaston työilmapiirin tällä hetkellä koettiin olevan melko hyvän (keskiarvo 4.)

Kysymyksiin 5 – 7 vastausvaihtoehdot olivat: 1 erittäin vähäinen, 2 melko vähäinen, 3 ei vähäinen eikä suuri, 4 melko suuri ja 5 erittäin suuri. Kysymyksillä 5 - 7 halusin vastauksia, millainen vaikutus työtyytyväisyyteen on työkavereilla, esimiehillä ja tiimityöskentelyllä.

Työntekijöiden mielestä työkavereiden vaikutus työtyytyväisyyteen oli melko suuri (keskiarvo 4).

Esimiehen vaikutus työtyytyväisyyteen koettiin erittäin suureksi (keskiarvo 5).

Tiimityöskentelyn vaikutus työilmapiiriin koettiin melko suureksi (keskiarvo 4).

### **5.7 Tiimi- vai hallintokuntatyöskentely**

Kysymyksellä 8 halusin vastauksia siihen, missä tiimissä tai hallintokunnassa tai ei missään edellä mainituista työntekijä haluaisi työskennellä.

Vastaajista neljä työntekijää haluaisi työskennellä hallintotiimissä (31 % vastaajista), kaksi henkilöä taloustiimissä (15 % vastaajista), yksi hallinto- tai henkilöstötiimissä (8 % vastaajista), kaksi ei missään tiimissä vaan jossain hallintokunnassa eli perusturvassa ja kouluilla (15 % vastaajista). Kahdelle työntekijälle käy kaikki, näistä toiselle ei palkanlaskenta eikä kirjanpito tehtävät (15 % vastaajista), yksi työntekijä ei haluaisi työskennellä missään edellä mainituista (8 % vastaajista) ja yksi ei osannut sanoa (8 % vastaajista).

### **5.8 Onko toimistotyön henkilöstössä osaajia tiimien vetäjäksi**

Kysymyksellä 9 halusin vastauksia siihen, onko toimistotyön henkilöstössä osaajia tiimien vetäjiksi. Vastanneista 54 % vastasi kyllä, 8 % vastasi ei ja 38 % ei osannut sanoa.

### **5.9 Lähiesimiehen vaihtumisen vaikutus**

Kysymyksellä 10 halusin tietää, miten koetaan lähiesimiehen vaihtumisen (mikäli vaihtuu) vaikutus työtyytyväisyyteen tiimityöskentelyn myötä. Vastausvaihtoehdot olivat positiivisena, negatiivisena tai en osaa sanoa.

Kukaan vastanneista ei kokenut lähiesimiehen vaihtumista positiivisena (0 % vastaajista) ja negatiivisena asian koki 8 % vastaajista. En osaa sanoa – vaihtoehdon valitsi suurin osa työntekijöistä eli 92 % vastaajista.



## 5.10 Työntekijä työyhteisössä ja tiimissä

Kysymyksillä 11–15 halusin vastauksia siihen, miten työntekijä kokee omasta näkökulmastaan itsensä työyhteisössä ja mahdollisessa tiimissä. Vastausvaihtoehdot olivat: kyllä, en ja en osaa sanoa.

Kysymyksellä 11 halusin vastauksia, haluaisiko toimistotyöntekijä itse toimia tiiminvetäjänä: 15 % vastasi kyllä, 62 % ei ja 23 % vastanneista ei osannut sanoa.

Kysymyksellä 12 halusin tietää, lisääntykö toimistotyöntekijöiden mielestä yhteistyö ja ”yhteen hiileen” puhaltamisen” – tunne tiimityöskentelyn myötä. Vastanneista 30 % vastasi kyllä, 8 % ei ja 62 % ei osannut sanoa.

Kysymyksellä 13 tiedustelin, kokeeko työntekijä olevansa samanarvoinen työntekijä muihin toimistotyöntekijöihin verrattuna: 54 % vastasi kyllä, 23 % ei ja 23 % valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa.

Kysymyksellä 14 tiedustelin, antaako työntekijä muiden toimistotyöntekijöiden työpanoksesta positiivista palautetta: 62 % vastasi kyllä, 15 % ei ja 23 % valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa.

Kysymyksellä 15 halusin kartoittaa, kokeeko työntekijä toimistotyön kehittämishankkeen mielekkäänä: 84 % vastasi kyllä, 8 % ei ja 8 % valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa.

## 5.11 Toimistotyöntekijöiden odotukset kehittämishankkeelta ja kehittämisideat työtyytyväisyyden parantamiseksi

Kysymykset 16 – 20 olivat avoimia kysymyksiä.

Kysymyksellä 16 halusin saada tietoa siitä, mitä odotuksia työntekijällä on toimistotyön kehittämishankkeelta. Tähän kysymykseen tuli seuraavia kommentteja:

- Hankkeen avulla voi parantaa työn sujuvuutta ja tehostaa palvelua.
- Käytäntöjen uusimista, tehtäväprosessien avaamista, tiimien muodostamista so-  
vinnolla toivotaan.
- Monipuolisia töitä, vaativia ja kannustavia tehtäviä halutaan.
- Toivottiin tasa-arvoa töihin. Parempaa työssä jaksamista odotetaan, yhdessä te-  
kemistä ja vastuunkantamista.
- Toivottiin konkreettisia toimenpiteitä, esimiesten ja henkilöstön sitoutumista  
"kehittämiseen", prosessien tarkastelua (työskentelyn samoin).
- Annetaan toimistoväen todella kehittää omaa työtään. Tähän asti on törmätty ai-  
na esimiesten "negatiiviseen" vanhakantaiseen asenteeseen.
- Toivottavasti hanke poikii joka lailla positiivista ajattelua.
- Vähäiset odotukset tai ei mitään odotuksia hankkeelta.

Kysymyksellä 17 halusin vastauksia siihen, miten varahenkilöjärjestelmää tulisi kehit-  
tää. Kommentteja:

- Jokaiselle pitäisi nimetä varahenkilö, joka oikeasti koulutetaan ja perehdytetään  
asiaan. Henkilöstön osastositonnaisuus tulisi häivyttää sekä vahvistaa henkilös-  
tön yleistä osaamista esim. tietotekniikan osalta.
- Jokaisella tulee olla varahenkilö, vähintään yksi.
- Vaikea kysymys, aukotonta systeemiä on varmasti vaikea luoda.
- Jos tärkeimmät työt olisi tehty lomien ja sairaslomien aikana, työruuhkan koh-  
tuuton kasvaminen estettäisiin.
- Jokaisella pitää olla varahenkilö. Varmistettava varahenkilön jatkuva ajan tasalla  
pitäminen ja käyttö, etteivät tiedot/taidot katoa.
- Joka tehtäväalueeseen oltava vähintään 2 varahenkilöä. Vaatii paljon asenne-  
muutosta ja halua oppia uutta.
- Varahenkilöjärjestelmä ei toimi, jos jokaista työtehtävää kohden ei ole kahta  
osaajaa. Järjestelmä ei toimi, jos ei ole työntekijöitä, poislähtevien tilalle ei pal-  
kata uusia henkilöitä.
- Jokaiselle tarvitaan varahenkilö, joka on tarvittaessa käytettävissä.

Kysymyksellä 18 tiedustelin, mihin nykyisiin ja uusiin työtehtäviin halutaan lisää koulutusta. Tässä vastauksia:

- ATK (esim. ProEconomica ja KuntaToimisto – ohjelmat)
- taloushallinto
- tiedottaminen
- markkinointi

Kysymyksellä 19 halusin vastauksia siihen, miten työntekijä itse voisi mielestään vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Tässä vastauksia:

- positiivisella asenteella
- yhteistyöllä
- kävelemällä peilin eteen
- muiden arvostamisella
- tiimityöskentelyllä, ei olla enää yksin
- mielekkäillä, innostavilla ja kannustavilla työtehtävillä
- tekemällä työt hyvin
- hyvällä työmotivaatiolla (heijastuu työyhteisöön lisäten työtyytyväisyyttä)
- ottamalla muut huomioon
- avoimella mielellä
- realistisella suhtautumisella asioihin.

Kysymyksellä 20 halusin vastauksia, mitä muuta lisättävää työntekijällä on toimistotyön kehittämishankkeeseen työtyytyväisyyden kannalta. Seuraavassa vastauksia tähän:

- Hyvä, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus siirtyä erilaisiin työtehtäviin.
- Kaikkien tiimien tulee olla samanarvoisia.
- Ongelmana on se, että henkilöstö on ollut pitkään (osa koko työuransa) samassa tehtävässä. Toisten töiden osaaminen joidenkin kohdalla on vähäistä, töitä ei voida siirtää toiselle. Toisaalta joidenkin kohdalla muutokset tuovat varmaan vaihtelua ja motivaatiota työhön.
- Hyvin pitkälti kannattaa kuunnella työntekijän ajatuksia ja näkemyksiä.
- Jokaisen täytyisi omaksua asia, niin kyllä se tyytyväisyyskin syntyy.

- Henkilökunta otettava mukaan kehittämiseen, on oltava tunne ja tieto siitä, että henkilökunta todella voi vaikuttaa sisältöön.
- Saataisiin vihdoin selkeät pelisäännöt/toimintatavat. Nyt meillä on joka hallintokunnassa omat säännöt/tavat, jotka ovat kehittyneet vuosien saatossa.
- Tiimin päälliköiltä toivotaan jämäkkyyttä, uskottavuutta ja rohkeutta olla kehityksessä mukana sekä, että meidän tekijöiden annetaan näyttää mihin me todella pystymme. Esimiesten tulee arvostaa alaisiaan.

## 5.12 Työtyytyväisyyskyselyn johtopäätökset

Tekemäni työtyytyväisyyskyselyn eettinen lähtökohta oli toteuttaa työtyytyväisyyskysely siten, että kaikki kyselyyn vastanneet tiesivät sen olevan osa tekemääni opinnäytetyötä ja siihen vastaamisen olevan myös siten vapaaehtoista. Jokaisen kyselyyn vastanneen tulkitsin suostuneen tutkimukseen vastatessaan kyselyyn. Vastaajat olivat tietoisia myös siitä, että olin hakenut ja saanut tutkimusluvan X-kunnan johtoryhmältä.

Taustakysymykset olin sijoittanut tarkoituksella viimeiselle sivulle. Datan syöttövaiheessa numeroin vastaukset ja syötin tiedot numerojärjestyksessä. Yksi vastaajista ei ollut vastannut kolmeen ensimmäiseen taustakysymykseen.

Kyselylomakkeiden syöttämisen ja säilyttämisen toteutin niin, ettei kukaan muu kuin minä ole voinut perehtyä niihin. Vastaukset eli aineiston hävitin analyysin jälkeen.

Tutkimuksen validiteetti (= tutkimuksen vastaavuus, pätevyys) kertoo, mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Tässä tutkimuksessa näytteeksi valitsin koko tutkittavan ryhmän (paitsi itseni) eli toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuvat toimistotyöntekijät. Kysymykset olivat varsin ajankohtaisia silloin meneillään olevaan hankkeeseen liittyen.

Tutkimuksen reliabiliteetti (= tutkimustulosten luotettavuus) on hyvä, kun tutkimuksen tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Jos tutkimus uusittaisiin, pitäisi samoissa olosuhteissa saada samat tulokset.

Tutkimuksen objektiivisuus (=puolueettomuus) tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää päätöksenteossa hyväksi vain, kun tutkimuksen tekijä tekee tutkimuksen objektiivisesti eikä anna omien arvojensa, kokemustensa eikä näkemystensä vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Kyselyn objektiivisuus voidaan tarkistaa testaamalla, saadanko samat tulokset, vaikka tutkimuksen tekijää vaihdettaisiin. Todennäköistä on, vaikka itse kuulun toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuvaan henkilöstöön, että sillä ei ole vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen.

Tutkimustulosten pitää olla käytössä silloin, kun niitä tarvitaan eli on todella tärkeää, että tutkimustulosten nopeus ja ajantasaisuus toteutuvat. Tutkimustulosten ajoitus oli mielestäni hyvä, koska toimistotyön kehittämishankkeen seuraava vaihe jatkui elokuussa 2011 kesälomien jälkeen ja nämä tutkimustulokset olivat silloin tarvittaessa työnantajan käytettävissä.

Tällä anonyymisti toteutetulla kyselyllä oli tarkoitus saada tietoa toimistotyön kehittämishankkeen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen, miten henkilöstö itse voisi vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen ja miten työt voitaisiin järjestää niin, että työtyytyväisyys paranee. Kysely toteutettiin myös siksi, kuten jo aiemmin kerrottiin, että toimistohenkilöstö tulisi enemmän kuulluksi toimistotyön kehittämishankkeessa. Lisäksi vielä kyselyn tarkoituksena oli se, että työnantaja voisi sitten käyttää tutkimustuloksia hyväksi toimistotyön uudelleen organisoinnissa.

Kysymyksiin oli vastattu todella huolella ja monia hyviä kehittämideoita myös mainittiin, mutta työntekijän oma vaikuttamismahdollisuus kehittämishankkeen sisältöön koettiin ei-hyväksi eikä huonona. Tästä voidaan päätellä, että toimistotyöntekijät haluaisivat kuitenkin itse vaikuttaa enemmän kehittämishankkeen sisältöön, vaikkakin toimistohenkilöstö on ollut mukana hankkeessa alusta asti. Voidaan päätellä myös, että toimistohenkilöstö haluaisi selkeitä toimintatapoja ja enemmän arvostusta esimiehiltä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimistotyön kehittämishanketta kokonaisuudessaan pidetään mielekkäänä (84 % vastaajista), eli muutostarvetta ja -halua suurimmalla osalla toimistotyöntekijöitä on. Toimistotyön kehittämishankkeella on siten vaikutusta työtyytyväisyyteen, esim. monipuoliset työt, vaativat ja kannustavat tehtävät, yhdessä tekeminen ja vastuunkantaminen. Hankkeen avulla voidaan parantaa työn sujuvuutta ja tehostaa palvelua.

Johtopäätöksenä voidaan todeta myös esimiesten, työkavereiden ja tiimityöskentelyn suuri vaikutus työtyytyväisyyteen: esimiesten vaikutus koettiin erittäin suureksi sekä työkavereiden ja tiimityöskentelyn vaikutus melko suureksi. Toisaalta esimiehiltä toivottiin muutosta ”negatiiviseen” vanhakantaiseen asenteeseen ja toivottiin, että annetaan toimistoväen todella kehittää omaa työtään.

Varahenkilöjärjestelmää tulee lähes kaikkien vastanneiden mukaan kehittää. Jokaisella tulisi olla varahenkilö. Varahenkilöjärjestelmän luominen saattaa olla ongelmallista, jollei poislähtevien tilalle palkata uusia henkilöitä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta myös, että ATK-koulutusta toivottiin kaikille toimistotyöntekijöille.

Pääsääntöisesti kaikista vastauksista voitiin päätellä, että positiivisella asenteella pystytään vaikuttamaan työtyytyväisyyteen.

Todetaan vielä, että toimistotyöntekijöistä jää seuraavan kahden vuoden kuluttua mahdollisesti 42 % pois. Toimistotyöntekijöiden keski-ikä on tällä hetkellä 56 vuotta ja työvuosien keskiarvo on 33 vuotta. Jotta työt voitaisiin hoitaa hyvin ja tehokkaasti jatkossa työntekijöiden vähentyessä (joitakin työpaikkoja täytyy täyttää), ongelmaan täytyy löytääkin toimistotyön kehittämishankkeen avulla ratkaisu.

## 6 TOIMISTOTYÖN ORGANISOINTI 2011

Tässä luvussa kerrotaan konsultointiyrityksen laatimasta toimistotyön kehittämishankkeen toisesta vaiheesta eli Toimistotyön organisointi 2011.

V. 2011 X-kunnan toimistohenkilöstö toimi, kuten aiemmin on mainittu, eri osastoilla, yhteistyötä tehtiin yli osastorajojen – kaikkien mielestä ei kuitenkaan riittävästi.

X-kunnan kaltainen toimistohenkilöstön organisoituminen on hyvin yleistä Suomen kunnissa. Tämä ei välttämättä ole enää tänä päivänä ja varsinkaan tulevaisuudessa mm. tietotekniikan suomia mahdollisuuksia hyödynnettäessä paras, toimivin, tehokkain, henkilöstöä motivoivin ja joustavin vaihtoehto. Käytännössä nykyjärjestelmän ongelmat ilmenevät konkreettisesti muun muassa siinä, että varahenkilöstön järjestäminen lomien ajaksi on jo nyt ollut joissakin yksiköissä erittäin haasteellista. Osa henkilöstöstä on joutunut venymään ja joustamaan, jotta kaikille henkilöille on pystytty takaamaan loma-aikojen käyttö. Lisähaasteen X-kunnassa tuo se, että huomattava osa toimistohenkilöstöä jää eläkkeelle muutaman lähivuoden aikana (konsultointiyritys 2011, 3).

Toimistotyön kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa vuonna 2010 suoritetuissa esimiesten ja henkilöstön haastatteluissa ja keskusteluissa kartoitettiin toimistotöiden nykytilaa; sen vahvuuksia ja heikkouksia. Työtyytyväisyyskyselyllä kartoitettiin myös henkilöstön mielipiteitä. Yleisenä johtopäätöksenä oli, että lähivuosina useiden toimistohenkilöiden siirtyessä eläkkeelle tilanne muun muassa välttämättömien ja osaavien varahenkilöiden järjestämisen osalta pahenee entisestään. Jo nyt tilanne on ajoittain huono.

Yleinen näkemys oli, että toimistotyöt olisi mielekästä organisoida uudelleen. Tavoitteena on löytää X-kuntaan sopiva ja toimiva malli, joka mahdollistaisi hyvin toimistotyön hoitamisen mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Olisi myös tärkeää, että lopputulos tyydyttäisi henkilöstöä riittävästi – se osaltaan motivoisi henkilöitä hyviin työsuorituksiin (konsultointiyritys 2011, 3).

Kehittämishankkeen toisen vaiheen, Toimistotyön organisointi 2011, tavoitteena oli hakea paras toimintamalli ja -tapa toimistotöiden hoitamiseen. Pyrkimyksenä ei ollut sinänsä vähentää henkilömäärää, mutta tulevaisuuden haasteet ovat niin mittavia, että

toimistotöiden osalta tulee löytää tapa, jolla tehtävät hoidetaan tehokkaasti, joustavasti ja luotettavasti. (konsultointiyritys 2011, 3).

Tässä kehittämishankkeen toisessa vaiheessa oli vaiheen yksi tulosten perusteella sekä jatkopohdintojen ja keskustelujen jälkeen päädytty siihen, että toimistohenkilöstö – ei kokonaan – siirretään yhden osaston alaisuuteen. Tämä vaikuttaisi selkeämmältä kuin vertailukunnan malli, jossa henkilöt työskentelevät osastoilla ja heidän hallinnollinen esimiehensä oli keskushallinnossa. Myös tiimien perustaminen nähtiin toteuttamiskelpoisena. (konsultointiyritys 2011, 3).

Onnistumisen kannalta – mallista riippumatta – on elintärkeää, että varsinkin esimiehet, mutta myös henkilöstö sitoutuvat uuteen toimintamalliin ja, että he ovat valmiita kehittämään sitä – yhdessä (konsultointiyritys 2011, 4). Tätä tutkittiin myös tyytyväisyyskyselyssä.

## **6.1 Perusteluja toimistohenkilöstön keskittämiseksi**

Konsultointiyritys esitti perusteluja toimistohenkilöstön keskittämisen puolesta (konsultointiyritys 2011, 4):

- Henkilöstömitoitus joillakin osastoilla on nyt liian vähäinen – haavoittuvuus lisääntyy sairaustapausten, lomien ym. aikana.
- Jotkin elintärkeät tehtävät ovat tällä hetkellä yhden henkilön vastuulla.
- Toimistotöiden tekemiseen saadaan keskittämällä ”leveämmät hartiat”.
- Keskittämällä saadaan parempi ja luotettavampi varahenkilöjärjestelmä (on ollut suuri ongelma).
- Tilanne henkilöstön eläkkeelle siirtymisen myötä pahenee entisestään.
- Pitkäaikaiset sijaisuudet ovat nykyistä helpommin järjestettävissä.
- Organisaation toimintavarmuus lisääntyy osaamisen jakaantuessa useammalle henkilölle.
- Henkilöstön osaamistaso nousee.
- Toimintakäytännöt yhdenmukaistuvat – tämä tuo tehokkuutta.
- Arkistointi ei ole osastoilla täysin yhdenmukaista, mm. hallintopäätökset on kirjattava – saatava yhtenäinen käytäntö.



- Toiminnan tehokkuus kasvaa osaamisen lisääntymisen ja paremman henkilöstö-resurssien käytön ansiosta.
- Päällekkäisiä töitä voidaan karsia.
- Tasapuolinen töiden jakaminen on nykyistä helpompaa.
- Osastojen väliset ”muurit” ainakin madaltuvat.
- Tietotekniikan käyttöä voidaan lisätä ja kehittää suuremmassa yksikössä paremmin – se on tulevaisuudessa suuri mahdollisuus!
- KuntaToimisto -ohjelman asiakirjaohjelman parempi hyödyntäminen.
- Tiedonkulku ei toimi tällä hetkellä riittävästi osastojen välillä – siihen kannattaa panostaa.

Toimistohenkilöstön keskittämiseen liittyviä haasteita ovat seuraavat (konsultointiyritys 2011, 5):

- Mitkä ovat esimiesten ja muun henkilöstön muutosvalmiudet ja tahtotila?
- Esimiesten asenne ja tahtotila ovat ratkaisevan tärkeitä asioita projektin onnistumisessa.
- Esimiesten ja muun henkilöstön osaamisvalmiudet uusiin tehtäviin (ne tulee kar- toittaa ja niitä tulee vahvistaa).
- Epäiltiin, että uudistuksen tuoma hyöty on kyseenalaista (teoriassa hyvä, entä käytännössä?).
- Osastojen selviytyminen tehtävistä nykyistä pienemmällä henkilökunnalla tuot- taa ongelmia.
- Tiedonkulku toimistotiimistä osastoille ja päinvastoin heikkenee – se on varmis- tettava!
- Työnjohdon tehtävät mahdollisesti lisääntyvät – tarvitaan substanssikoulutusta.
- Perusturvassa korostetaan asiakkaiden henkilökohtaisen asioiden hoitamista, vaihtolovelvollisuus on ehdotonta – nykymallissa tämä varmasti onnistuu.

Myös nykyjärjestelmässä on omat vahvuutensa (konsultointiyritys 2011, 5):

- kaikille tuttu järjestelmä – saattaa olla myös heikkous
- luo hyvät puitteet varmalle ja turvalliselle toiminnalle normaalina aikana
- kun toimistohenkilöt toimivat osaston muun henkilöstön kanssa yhdessä, helpot- taa se tiedonkulkua henkilöiden välillä ja osastojen sisällä

- mm. asiakaspalvelu, laskutus, salassapitoasiat hoidetaan useimmiten hyvin
- henkilöitä voidaan tarvittaessa joustavasti käyttää myös muuhun työhön.

## 6.2 Toimistohenkilöstön keskittäminen

Konsultointiyrityksen mallissa oli päädytty – kuten edellä on esitetty – siihen, että toimistohenkilöstö keskitetään, mutta ei kokonaan.

Ainakin seuraavat tehtävät voidaan keskittää (konsultointiyritys 2011, 5):

- henkilöstöhallinto: mm. sairauslomat, palkanlaskenta, vuosilomat
- taloushallinto: mm. laskentatoimi, taloussuunnittelu, maksuliikenne, sijoitustoiminta, rahoitus, antolainat, perintä, riskienhallinta
- hankinnat
- arkistotoimesta vastaaminen ja siihen liittyvä ohjaus, kirjaaminen
- kun sähköinen kirjaamo otetaan käyttöön 2015, se on keskitettävä
- valtuuston, hallituksen ja lautakuntien esityslistojen ja pöytäkirjojen tekeminen ja muu siihen liittyvä työ
- vanhuspalveluiden asiakasmaksujen selvitystyö sekä muu asiakasmaksuliikenteeseen liittyvä työ
- yleinen tiedottaminen
- atk-järjestelmien ylläpito, kehittäminen ja koulutus
- puhelinvaihte ja neuvonta (yhteispalvelupiste)
- postitus
- kopiointipalvelu
- salassa pidettävien asioiden osalta on oltava tarkkana.

Vaikka tehtäväluettelo ei ole pitkä, on siinä isoja tehtäväkokonaisuuksia ja ne muodostavat pääosan toimistotehtävistä.

Seuraavat tehtävät on syytä säilyttää osastoilla (konsultointiyritys 2011, 6):

- rakennuslupa-asiat ja niiden laskutus, rakennusvalvonnan asiakaspalvelu
- salassa pidettävät asiat

- perusturvapäätösten tekeminen, asiantuntijuus turvattava
- lastensuojelun laskutus (myös maksatus)
- perusturvan tulotietojen ja taustatietojen hankkiminen
- laskujen valmistelutyö, jos asiantuntemus on osastoilla
- sivistystoimen virkavapauspäätökset, hallinnolliset päätökset, oppilaista tehdyt päätökset, koulutusmääräykset ja kuljetuspäätökset
- koulujen sihteerien tehtävät, joissa tarvitaan koulujen asiantuntemusta.

Edellä mainittuihin tehtäväluetteloihin vaikuttaa myös se, ketkä jäävät osastoille ja ketkä siirtyvät keskitettyyn yksikköön – on huomioitava heidän substanssiosaamisensa ja kokemuksensa em. tehtävien hoidossa. Edellä mainituista tehtäväluetteloista voidaan päätellä, että seuraaville osastoille jäisi toimistohenkilö (konsultointiyritys 2011, 6):

- tekninen toimi
- perusturva (yksi tai kaksi henkilöä – aluksi kaksi henkilöä)
- sivistystoimi – voitaisiin myös keskittää
- koulujen sihteerien asema selvitettävä – myöhemmin yksi henkilö hoitaa kokonaisuuden.

Mahdollista on myös, että toimistohenkilöt siirtyvät hallinto- ja talousosaston alaisuuteen, mutta he jatkossakin fyysisesti toimivat osastoilla kuten nyt. Hallinnollinen esimies on hallinnossa, mutta ns. lähiesimies on osastolla. Mm. vertailukunnassa on vuodesta 1993 alkaen ollut tällainen järjestelmä. Konsultointiyrityksen selvityksen mukaan edellä esitetty keskitetty malli on selkeämpi kuin vertailukunnassa käytössä oleva ja siellä kohtuullisesti hyvin toimiva malli, mutta tähän malliin saattaa liittyä riskejä, mm. hallinnollisen esimiehen sekä osastojen, henkilöstön sekä lähiesimiesten välinen yhteistyö voi muodostua hankalaksi. On tärkeää, että kaikissa malleissa henkilöiden tehtäväkuvien tulee olla erittäin selviä ja tiedonkulun toimivaa (konsultointiyritys 2011, 7).

Konsultointiyritys Oy:n selvityksessä ei suositella vertailukunnan mallia otettavaksi käyttöön X-kunnassa.

### 6.3 Tiimien perustaminen

Konsultointiyrityksen ehdotuksen mukaan tiimejä kannattaa perustaa. Tiimit, joihin kuuluu useita henkilöitä, voidaan perustaa jonkin suuremman ja selkeän tehtäväkokonaisuuden hoitamista varten. Useimmiten tiimeillä on vastuullinen vetäjä, mutta ei aina. Tässä konsultointiyrityksen raportissa, Toimistotyön organisointi 2011, suositellaan tiiminvetäjän nimeämistä selkeiden vastuusuhteiden ja sujuvan toiminnan varmistamiseksi. Aina joskus tulee tilanteita, jolloin jonkun on otettava vastuu asioista.

Henkilöillä on tehtäväkuvat, mutta niiden on oltava joustavia, jotta he tarvittaessa pysyvät vastaamaan laajemmistakin tehtäväkokonaisuuksista – tämä mahdollistaa sijaisuuksien hoitamisen. Toisaalta kannattaa huomioida se, että esim. tiettyjen taloushallinnon tehtävien hoitaminen edellyttää paljon erikoisosaamista (konsultointiyritys 2011, 7).

X-kunnassa voisi olla seuraavia tiimejä (konsultointiyritys 2011, 7):

- taloustiimi (budjetointi, kirjanpito, laskutus, maksatus, kirjanpitoaineiston arkistointi ja hävittäminen ym. talousasiat)
- henkilöstötiimi (palkanlaskenta, palvelussuhdeasiat sekä muut henkilöstöasiat)
- hallintotiimi (esityslista, pöytäkirjat, kirjaamo, nettisivut, arkistointi, diariointi, vaalit, tiedonhallinta ja muut toimiston tukipalvelut, hallintoasiat ja matkailu).

Myös alatiimejä voidaan perustaa. Suurin osa toimistohenkilöistä sijoittuisi tiimeihin. Heidän lisäksi tiimien ulkopuolella toimisi joitakin henkilöitä erityistehtävissä: vanhuspalvelu, muut sosiaalitoimen toimistotehtävät, jotka eivät jäisi osastolle ja sivistystoimen erityistehtävät. Koko hanke tiimeineen tulee suunnitella ja valmistella hyvin. Tehtäväkuvien ja pelisääntöjen tulee olla selvät kaikille. Henkilöstö tarvitsee koulutusta, substanssi- ja yhteisöllistä koulutusta (konsultointiyritys 2011, 7).

Henkilöstön valinta eri tehtäviin on tärkeä vaihe. Ennen valintoja tulee kartoittaa kunkin henkilön erityisosaaminen ja henkilöt tulee valita heidän osaamisensa ja kokemuksensa perusteella. Tiimeissä on henkilökemialla omat vaikutuksensa tiimin toimivuuteen, tämäkin tulee tiedostaa tiimejä koottaessa. Lisähaasteen tuovat myös lähivuosina eläkkeelle jäävät henkilöt – mitkä ovat heidän valmiudet ja motivaatio eri työtehtäviin. Tä-

mä tulee esimiesten arvioida. Oleellista henkilöstön motivaation kannalta on myös se, että he itse pääsevät riittäväällä tavalla vaikuttamaan omaan tehtävänvalintaan ja tehtäväkuvaan. Yksi vaihtoehto olisi laittaa kaikki tehtävät sisäiseen hakuun, minkä jälkeen esimiehet haastattelujen ja kokemustensa perusteella tekisivät päätökset valinnoista (konsultointiyritys 2011, 8).

## 7 TOIMISTOTYÖN ORGANISOINTI TIIMEIHIN 2012

Tässä luvussa kerrotaan X-kunnan vielä lisäksi tilaamasta, konsultointiyrityksen laatimasta kolmannelta vaiheesta Toimistotyön organisointi tiimeihin 2012, jota alustavasti esiteltiin aiemmin, mutta tässä luvussa kerrotaan siitä tarkemmin.

Kuten aiemmin jo kerrottiin, niin X-kunnan toimistotyön organisoinnin valmisteluvaihehan jaettiin jo alussa kunnan toivomuksesta kahteen osaan. Ensimmäisellä osalla X-kunnan Toimistotyön kehittämishanke 2010 oli kolme päätavoitetta: 1) tutustua kunnan nykyiseen toimisto-organisaatioon ja työn sisältöön, 2) kartoittaa haastatteluilla toimistotyön nykytilaa sekä 3) hankkia kokeilutuloksia (vertailukunta) toimistotyön kehittämiseksi.

Toisessa osassa X-kunnan, Toimistotyön organisointi 2011 päädyttiin siihen, että toimistohenkilöstö kannattaa pääosin keskittää seuraaviin tiimeihin (konsultointiyritys 2012, 3):

- taloustiimi (budjetointi, kirjanpito, laskutus, maksatus, kirjanpitoaineiston arkistointi ja hävittäminen ym. talousasiat)
- henkilöstötiimi (palkanlaskenta, palvelussuhdeasiat sekä muut henkilöstöasiat)
- hallintotiimi (esityslistat, pöytäkirjat, kirjaamo, nettisivut, arkistointi, diariointi, vaalit, tiedonhallinta ja muut toimiston tukipalvelut ja hallintoasiat).

Tiimien ulkopuolella osastoilla toimii jatkossa joitakin henkilöitä erityistehtävissä: tekninen osasto/rakennusvalvonta, perusturvaosasto ja sivistysosasto.

Tässä kolmannessa konsultointiyrityksen tekemässä selvityksessä, X-kunnan toimistotyön organisoiminen tiimeihin 2012, jatkettiin työtä käytännön tasolla. Henkilöstö vastasi helmikuussa 2012 kyselyyn, jossa tiedusteltiin mm. sitä, mihin tiimeihin henkilö haluaa vai katsooko hän oikeaksi työpisteeksi oman osaston. Tätä kyselyä täydennettiin ja tarkennettiin 5.-6.3.2012 toteutetuilla haastatteluilla. Myös kunnan johtoryhmän jäseniä haastateltiin.

Kyselyn ja haastatteluiden tulosten ja osin kokonaisharkinnan perusteella päädyttiin nimeämään X-kunnan toimistohenkilöstö tiimeihin ja osastoille. Haasteena tässä selvi-

tyksessä on ollut myös se, että seitsemän henkilöä – kolmasosa koko toimistohenkilöstöstä – jää eläkkeelle vuoden 2014 loppuun mennessä. Läheskään kaikkien eläkkeelle lähtevien tilalle ei palkata uutta henkilöä. Tiimiytyminen mahdollistaa tässäkin tilanteessa toimistotöiden tekemisen (konsultointiyritys 2012, 3).

Tiimien perustamisen jälkeen niiden toimintaa tulee jatkuvasti seurata. Jos havaitaan vuoden kuluttua tarvetta muuttaa joiltakin osin esimerkiksi tiimien kokoonpanoa, kannattaa se tehdä. Tiimiytymisen onnistuminen edellyttää kaikilta siihen osallistuvilta vahvaa sitoutumista työskentelyyn ja tiimin kokonaisedun asettamista oman henkilökohtaisen edun edelle – yhdessä olemme tässäkin ”lajissa” vahvempia (konsultointiyritys 2012, 3).

Toimistohenkilöstön kyselyssä tiedusteltiin henkilöiden valmiutta toimistotyön organisointiin, heidän osaamisalueita, koulutuksen tarvetta ja tiimiytymisen haasteita henkilökohtaisella tasolla. Pääpaino kyselyssä oli kuitenkin henkilöiden tiimivalinnassa/toiveissa ja niiden perusteluissa (konsultointiyritys 2012, 4).

Kyselyn perusteella henkilöt jakaantuivat seuraavasti osastoille ja tiimeihin (konsultointiyritys 2012, 4 - 5):

Osastoille, nykyinen nimike:

- toimistosihteerit, tekninen osasto
- koulusihteerit (60 %), sivistysosasto
- koulusihteerit, sivistysosasto
- sosiaalityönsihteerit, perusturvaosasto.

Taloustiimi, nykyinen nimike:

- laskentasihteerit (50 %)
- toimistosihteerit
- palkkasihteerit – myös henkilöstötiimi
- kirjanpitäjä
- toimistosihteerit
- palkkasihteerit – myös henkilöstö-/hallintotiimi.

Henkilöstötiimi, nykyinen nimike:

- hallintosihteeri – myös hallintotiimi
- palkkasihteeri – myös taloustiimi
- palkkasihteeri – myös talous-/hallintotiimi

Hallintotiimi, nykyinen nimike:

- toimistosihteeri
- hallintosihteeri – myös henkilöstötiimi
- hallintosihteeri (50 %)
- toimistosihteeri
- matkailusihteeri/viestintä ja markkinointi
- osastonjohtaja/kanslisti/kansalaisopisto
- arkistosihteeri – myös taloustiimi?
- koulusihteeri (60 %), ei halua tiimiin/hallintotiimi
- palkkasihteeri – ensisijainen henkilöstö-/taloustiimi.

### **7.1 Toimistotyön organisoiminen ja henkilöiden sijoittuminen uudessa organisaatiossa**

Aikaisemmin oli jo päätetty, että vain osa toimistohenkilökunnasta jää jatkamaan työtään osastoilla: vain erityistehtävää hoitavat ja henkilöt, joiden toiminta vaatii osaston muiden henkilöiden työpanosta, jäävät osastolle. On myös joitakin erityistapauksia, joiden perusteella henkilöt jatkavat osastolla – useat ovat jäämässä eläkkeelle parin vuoden kuluessa. Suurin osa henkilöistä siirtyy tiimeihin, joita ovat (konsultointiyritys 2012, 6):

- taloustiimi
- henkilöstötiimi ja
- hallintotiimi.

Helmikuussa 2012 toimistohenkilöstölle suoritetun kyselyn ja 5.-6.3.2012 (haastattelun tarkoituksena oli tarkentaa toimistohenkilöiden näkemyksiä kyselyyn liittyneistä asioista) toteutettujen haastattelujen, joihin osallistui myös X-kunnan johtoa, perusteella toimistotyön organisoiminen ja henkilöstön sijoittuminen uuteen organisaatioon oli seuraava (konsultointiyritys 2012, 6):



- sosiaalityönsihtööri (60 %, eläkkeelle 9/2012), perusturvaosasto
- toimistosihtööri, tekninen osasto
- osastonjohtaja/kanslisti/kansalaisopisto (eläkkeelle syksyllä 2013)
- koulusihtööri (60 %, eläkkeelle syksyllä 2014), sivistysosasto
- koulusihtööri, sivistysosasto
- sosiaalityönsihtööri, perusturvaosasto
- toimistosihtööri (eläkkeellä 1.6.2012), tekninen osasto.

Vuonna 2012 eläkkeelle jäävien, perusturvaosaston sosiaalityönsihtöörin (60 %) ja teknisen osaston toimistosihtöörin (60 %), tilalle ei otettane uutta henkilöä. Erittäin suurena haasteena on heidän tehtäviensä siirtäminen uusille henkilöille (konsultointiyritys 2012, 7).

Teknisen osaston toimistosihtöörin toimipiste säilyy edelleen osastolla, koska rakennusvalvonnan tehtävät ovat erityistehtäviä, joiden hoitaminen edellyttää tiivistä kanssakäymistä teknisen osaston muiden henkilöiden kanssa. Osa eläkkeelle siirtyvän toimistosihtöörin työtehtävistä voidaan siirtää tekniselle osastolle jäävälle toimistosihtöörille, mutta ei kaikkia. Myös sijaisuuskysymys tulee miettiä. Sijaisena on toiminut mm. maanmittausteknikko, järjestely on toiminut kohtuullisesti (konsultointiyritys 2012, 7).

Kansalaisopiston osastonjohtaja-kanslistin (jää eläkkeelle syksyllä 2013) toimipistettä ei ole mielekästä muuttaa. Kansalaisopistolla on oma hallinto-ohjelma ja opiston ylläpitäjänä on toinen kunta (konsultointiyritys 2012, 7).

Koulusihtöörin työhön sisältyy niin paljon koulujen päivittäiseen toimintaan liittyviä tehtäviä, että on mielekästä pitää nämä toimipisteet edelleen kouluilla. Kun toinen koulusihtööri jää eläkkeelle syksyllä 2014, kannattaa valmistautua siihen, että X-kunnassa on vain yksi koulusihtööri (konsultointiyritys 2012, 7).

Sosiaalityönsihtöörin toimipiste jatkossakin on perusturvaosastolla, koska tehtävät ovat sellaisia, jotka edellyttävät sekä tiivistä yhteistyötä perusturvaosaston muiden työntekijöiden kanssa että erityisosaamista. Myös salassapitovelvollisuuden varmistaminen turvataan parhaiten tällä ratkaisulla. Toisen sosiaalityönsihtöörin jäädessä eläkkeelle syksyllä 2012 (virallisesti 1.1.2013), kaikkia työtehtäviä ei voi siirtää toiselle sosiaalityönsihtöörille. Myös sijaisuuskysymys tulee miettiä. Vaikka perusturvatoimen (vanhusten-

huolto) toimistosihtööri on sijoitettu taloustiimiin, tulee hän tekemään läheistä yhteistyötä perusturvaosaston ja myös sosiaalityönsihtööriin kanssa (konsultointiyritys 2012, 8).

Lautakuntien esityslistojen ja pöytäkirjojen kokoaminen ja siihen liittyvät muut tehtävät ja arkistointi siirtyvät hallintotiimille. Koulutuksella ja ohjauksella tulee varmistaa, että esimiehet hallitsevat tarvittavan tietotekniikan käytön – tämä koskee kaikkia esimiehiä, jotka käyttävät ko. ohjelmia. Myös laajemmin tiimien perustaminen siirtää tehtäviä osastoilta (konsultointiyritys 2012, 7).

## **7.2 Kolme tiimiä**

Loput toimistohenkilöistä, jotka eivät jää osastoille, toimivat kolmessa tiimissä: talous-, henkilöstö- tai hallintotiimissä. Jatkossa esitetään perusteluja henkilöiden nimeämiseksi tiettyyn tiimiin. Myös mm. henkilöiden toimenkuvia ja tärkeää sijaistamista käsitellään. Tarkemmat tiimien tehtävät ja henkilöiden toimenkuvat käsitellään ja hyväksytään tiimien jäsenten, tiimien vetäjien ja esimiesten toimesta. Esimiehillä on lopullinen vastuu tiimien toimivuudesta ja siksi heillä tulee olla näkyvä rooli em. asiassa (konsultointiyritys 2012, 8).

Toimivien tiimien edellytyksenä on, että kaikki henkilöt tunnistavat koko tiimin tehtävät ja tavoitteet ja toimivat joustavasti ja toisia henkilöitä auttaen yhteisen edun nimissä. Haastatteluissa tuli esille, että tähän mennessä osa henkilöistä on suhtautunut torjuvasti uusien/muiden henkilöiden tehtävien opettelemiseen. Näin ei voida toimia jatkossa (konsultointiyritys 2012, 9).

Tiimien jäsenillä on omat päätehtävänsä, mutta laajempaakin osaamista tarvitaan mm. sijaistamisen takia. Kannattaa toistaa se, että kaikkien tiimin jäsenten tulee toimia koko tiimin hyväksi – ja tietenkin myös koko X-kunnan hyväksi (konsultointiyritys 2012, 9).

Taloustiimin jäsenet, nykyinen nimike (konsultointiyritys 2012, 9 - 10):

- laskentasihteeri (50 %)
- toimistosihteeri/vanhustenhuollon laskutus
- kirjanpitäjä
- toimistosihteeri/reskontra (eläkkeelle 1.2.2013, paikka täytetään).

Laskentasihteeri (50 %:n työaika) haluaa säilyttää nykyiset tehtävät ja nykyisen työajan ja se lienee mahdollista. Laskentasihteerin sijainen tulee nimetä taloustiimin sisältä. Löytyisikö ratkaisu asiaan, kun toimistosihteerin (reskontra) tilalle valitaan uusi henkilö?

Toimistosihteerin (vanhustenhuolto) toimipiste sijaitsee tällä hetkellä hoivakodilla, jossa hän suorittaa myös jonkin verran hoivakodin toimistotöitä. Kokonaisuuden kannalta on järkevää, että vanhustenhuollon toimistosihteeri siirtyy taloustiimiin tehden siellä lähinnä nykyisiä töitään (tehtävät ovat taloustehtäviä). Tiimissä hänelle on löydettävissä helpommin sijainen kuin tilanteessa, että siirtyisi perusturvaosastolle. Toisaalta peruste-luja löytyy myös sille, että vanhustenhuollon toimistosihteeri sijoittuisi perusturvaosastolle. Tätäkin asiaa kannattaa seurata ½ - 1 vuotta ja tehdä tarvittaessa kokonaisuuden kannalta uusia päätöksiä (konsultointiyritys 2012, 9).

Kirjanpitäjän tehtävät ovat niin tärkeitä taloushallinnon ja koko X-kunnan kannalta, että hänelle tulee rekrytoida jatkossa ”virallinen” sijainen. Toimistosihteeri (reskontra) jää siis eläkkeelle 1.2.2013 ja kuten edellä on todettu hänen seuraajallaan tulee olla valmiudet tehdä myös pääkirjanpitäjän tehtäviä. Kirjanpitäjä on tähän asti toiminut toimistosihteerin sijaisena (konsultointiyritys 2012, 9).

Henkilöstötiimin jäsenet, nykyinen nimike (konsultointiyritys 2012, 10):

- sivistysosaston hallintosihteeri
- palkkasihteeri
- palkkasihteeri

Sivistysosaston hallintosihteeri vastaa opettajien palkanlaskennasta, palvelussuhde- ja henkilöstöasioista. laskutuksesta ym. Palkkojen laskentaan sisältyy vielä paljon manuaalista työtä, jatkossa uusien ohjelmien myötä on päästävä tehokkaampaan toimintaan – tiimiytyminen varmasti helpottaa toimintojen tehostamista. Hallintosihteerin siirtyessä

henkilöstötiimiin jää selvitettäväksi, kuka vastaa muista sivistysosaston hallinnollisista asioista, jotka hallintosihteeri on hoitanut. Toinen palkkasihteereistä on toiminut hallintosihteerin sijaisena (konsultointiyritys 2012, 10).

Palkkasihteeri hoitaa palkanlaskentaan, henkilöstöasioihin ja niihin liittyviä erityisasiota. Tehtäväkuva säilynee jatkossakin samanlaisena – toki kokonaisuuden kannalta kannattaa tehdä tarvittaessa tehtäviin tarkennuksia. Toinen palkkasihteeri, joka on työn ohessa suorittanut henkilöstöassistentin koulutuksen, vastaa kirjanpidon ja palkkahallinnon yhteensovittamisesta ja arkistoinnista. Palkkasihteeri on osallistunut myös palvelussuhdeasioiden valmistelutyöhön. Jatkossa kannattaa pohtia palkkasihteerin tehtävien muuttamista niin, että palvelussuhdeasiat painottuvat nykyistä enemmän. Tämä helpottaa myös kaupunginsihteerin kohtuuttoman suurta työtaakkaa (konsultointiyritys 2012, 10).

Hallintotiimin jäsenet, nykyinen nimike (konsultointiyritys 2012, 11 - 12):

- toimistosihteeri (eläkkeelle kesällä 2013)
- hallintosihteeri/keskusarkiston hoitaja ja kirjaaja (50 %, eläkkeelle 1.12.2012)
- toimistosihteeri/neuvonta
- matkailusihteeri/viestintä/markkinointi
- arkistosihteeri.

Toimistosihteeri (eläkkeelle kesällä 2013) kokoaa keskushallinnon esityslistoja ja pöytäkirjoja. Tehtäviin kuuluu myös tarvikehankintoja, yhteispalvelupisteen ja puhelinvaihteen sijaistamista. Eläkkeelle jäämiseen asti tehtävät säilyvät jokseenkin samoina, mutta vastuuta koko tiimin menestymisestä tulee tietenkin kaikkien ottaa.

Hallintosihteeri/keskusarkistonhoitaja ja kirjaajan (50 %) tehtäviin kuuluvat arkistointi, kirjaaminen ja päätösten täytäntöönpanot. Arkistosihteeri on toiminut hallintosihteerin sijaisena ja päinvastoin. Kun hallintosihteeri jää eläkkeelle 1.12.2012, tulee jonkun eläkkeelle jäävän tilalle palkata henkilö, joka hallitsee arkistoinnin (konsultointiyritys 2012, 11).

Toimistosihteeri (neuvonta) on yhteispalvelupisteen (Kela, TE -toimisto, poliisi ja maistraatti) vastuhenkilö. Myös asiakirjahallintaa, laskutusta ja nettisivujen päivittämistä kuuluu toimistosihteerin tehtäviin. Myös toimistosihteeri, arkistosihteeri ja matkai-

lusihteeri toimivat oman osaamisalueensa osalta yhteispalvelupisteessä. Yhteispalvelupiste on erittäin tärkeä ja uusi palvelumuoto, josta kuntalaiset saavat keskitetysti keskeisimmät oman elämän julkiset palvelut (konsultointiyritys 2012, 11).

Matkailusihteerin työ on hyvin itsenäistä. Hän vastaa matkailun viestinnästä ja markkinoinnista, sen kehittämisestä, nettisivuista (matkailun ja kunnan). Hallintotiimissä matkailusihteeri vastaa nykyisistä tehtävistä ja ajankäytön salliessa varsinkin sellaisista hallintotiimin asioista, jotka liittyvät hänen nykyiseen tehtäväkenttäänsä. Matkailusihteerillä ei ole ollut sijaista. Hallintotiimin sisällä kannattaa tarkastella sijaistamisen mahdollisuutta (konsultointiyritys 2012, 11).

Arkistosihteerin tehtäviin kuuluvat asiakirjahallinnon hoitaminen ja sen kehittäminen (sähköinen arkistointi). Arkistosihteeri toimii myös vaalilautakunnan sihteerinä. Tulevissa henkilövalinnoissa (eläkkeelle jäävien tilalle) tulee huolehtia siitä, että hallintotiimiin saadaan henkilö, jolla on valmiudet toimia arkistosihteerin sijaisena (konsultointiyritys 2012, 12).

Hallintotiimi voitaisiin jakaa kahteen osaan tai ainakin tehtävien määrittelyn yhteydessä huolehtia siitä, että osa henkilöistä huolehtisi asiakirjahallinnon koko prosessista. Toinen osa taas vastaisi muista hallintotiimin tehtävistä: mm. puhelinvaihte, yhteispalvelupiste, markkinointi, kopiointi, postitus ja tarviketilaukset. Koko tiimin tulee kuitenkin pystyä ”pelaamaan yhteen” ja henkilöstön riittävä osaamistaso on turvattava sijaistamisiakin ajatellen. Hallintotiimiin kuuluu aluksi viisi henkilöä, mutta heistä kaksi jää eläkkeelle vuoden 2013 aikana. Jotta hallintotiimillä olisi riittävät toimintavalmiudet, tulisi siellä olla ainakin neljä henkilöä (konsultointiyritys 2012, 12).

Lopuksi voidaan todeta, että työryhmässä (tiimi) onnistuminen edellyttää seuraavaa (konsultointiyritys 2012, 13):

- Tiimillä ja yksilöillä on selvät tavoitteet ja kaikki tiedostavat tehtävänsä.
- Kaikilla tulee olla pelisäännöt selvillä ja niitä noudatetaan.
- Avoimuus, hyvä vuorovaikutus ja toisten arvostaminen ovat tärkeitä ja tunnusomaisia hyvälle tiimille.
- Tiedottaminen asioista on ehdotonta.
- Kaikki ajattelevat tiimin parasta – ”pelataan joukkueelle”.

- Osaamisen varmistaminen ja halua oppia uusia asioita.
- Olosuhteiden on oltava asialliset.
- Hyvä ja kannustava johtaminen on tärkeää.
- Kaikki nämä synnyttävät hyvän yhteistyöhengen, joka takaa onnistumisen niin yhteisö- kuin yksilötasolla!

Tiimien, niiden jäsenten ja osastoille jäävien henkilöiden tehtävistä tulee yhdessä esimiesten kanssa sopia kunnolla niin, että tiimi toimii kokonaisuutena hyvin. Aluksi tiimeillä on varmaan käynnistämisvaikeuksia, mutta näiden alkuhaasteiden yli on päästävä - halu ja tahtotila ovat ratkaisevia. Tässä tarkoituksessa pidettiin tiimikoulutus kaikille 11. ja 17.4.2012 (konsultointiyritys 2012, 13).

## 8 POHDINTA

### 8.1 Yhteiskunnan muutosten vaikutukset kuntiin

Yhteiskunnan muutokset heijastuvat kuntiin. Muutosnopeus on kasvanut ja asettaa henkilöstölle uusia vaatimuksia. Palvelu- ja väestörakenteet muuttuvat ja vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen. Kunnallisia palveluita tuotetaan yhä vanhenevalla henkilöstöllä. Eläköityminen ja runsaat sairauspoissaolot rasittavat useiden kuntien taloutta. Vaikeimpia kysymyksiä kuntasektorin muutostilanteen hallinnassa on se, miten henkilöstötyö kytkeään muutostilanteessa organisaation strategiaan. Muutoksen seurauksena organisaatioiden osaamistarpeet lisääntyvät ja osaamisen johtamiseen liittyvä problematiikka korostuu. Muutoksen hallinta ja osaamisen johtaminen vaativat organisaatioiden johdolta ja henkilöstötyötä tekeviltä uudenlaista osaamista tavoitteiden asettamisessa, henkilöstön motivoinnissa, työkyvyn ja osaamisen ylläpitämisessä sekä organisaatioiden toimivuuden varmistamisessa (Koivuniemi 2004, 5).

Henkisen pääoman kasvu on taloudellisen kasvun tärkein tekijä. Samanaikaisesti myös työkyvyn merkitys kasvaa. Työkykyä edistävän toiminnan suurimmat taloudelliset hyödyt syntyvät tulevaisuudessa nimenomaan vaikuttamalla osaamispääomaan. Henkilöstötilinpäätöksillä voidaan raportoida organisaation aineettoman varallisuuden kasvua ja ohjata toimintaa sen kehittämiseen. Suomi kuuluu henkilöstöraportoinnin edelläkävijämaihin ja voi vaikuttaa henkilöstötilinpäätösten muodostumassa olevaan rakenteeseen. Älyllinen ja luova toiminta ja sen edellytyksenä oleva psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi vaikuttavat henkisen pääoman kehittymiseen (Koivuniemi 2004, 15).

Henkilöstön sitoutuminen työhön, työtyytyväisyys, työ- ja toimintakyky vaikuttavat palvelun laatuun. Kuntien tuotos on palvelutapahtuma, ja asiakkaan kokemus palvelun laadusta näkyy asiakastyytyväisyytenä. Kunnat, jotka kykenevät nopeasti reagoimaan sekä ulkoisesti että sisäisesti ympäristöstä tuleviin signaaleihin, ovat tulevaisuuden menestyjiä (Koivuniemi 2004, 16).

Sanonta ”henkilöstö on keskeisin voimavara ja menestystekijä” on tosiasia, vaikka henkilöstön arvoa ei vielä kukaan ymmärretä kaikissa kunnissa. Henkilöstö nähdään poliittisissa prosesseissa liian usein pelkästään kustannustekijänä. Liian harvoin pysähdytään pohtimaan, mitä kaikkea menojen katteeksi saadaan. Kuntien tuottamia palveluja pide-

tään liiaksi itsestäänselvyytenä. Kunnalliset palvelut ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden tuottamisprosessissa henkilöstön panos on ehdoton. Kuntien henkilöstö työskentelee poliittishallinnollisessa ristiaallokossa. Ristiaallokon synnyttää kunnallishallinnon luonne, jossa hallintoa ovat toteuttamassa kuntien viranhaltijat ja luottamushenkilöt (Koivuniemi 2004, 18).

Henkilöstövoimavarojen hallinta kuntasektorilla on ongelmallista. Henkilöstön ikärakenne kuntaorganisaatiossa on vinoutunut ja siitä johtuen esimerkiksi työkykyä ylläpitävien toimien merkitys on lisääntymässä. Hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka ei ole kuntatyönantajan vahvuuksia. Siksi edellytetäänkin erityistä panostusta henkilöstön kehittämistoimintaan. Rakennemuutokset ja muutokset ympäröivässä yhteiskunnassa ja kuntaorganisaatioiden sisällä vaativat henkilöstöltä valmiuksia toimia jatkuvassa muutoksessa. Kunnallinen toimintaympäristö asettaa kaikille siinä toimiville erityisiä haasteita, joihin kuntien on kyettävä vastaamaan myös henkilöstöpoliittisilla ratkaisuilla (Koivuniemi 2004, 6).

Kehittämistoiminta ei sinänsä ratkaise kuntien henkilöstöongelmia, vaan varsinaisen ongelmaratkaisun on lähdettävä organisaation sisältä konkreettisina toimenpiteinä. Henkilöstöjohtamisessa esimiestaidot ovat ratkaisevia. Johtaminen kuntaorganisaatiossa sisältää erityisiä haasteita järjestelmän luonteesta johtuen. Työvoimavaltaisena sektorina ihmisten johtamisen taidot ovat keskeisiä. Useissa kunnissa pohditaan henkilöstön tilaa uudenaikaisella vakavuudella. Kilpailu osajista lisääntyy ja paras työnantaja saa parhaat työntekijät. Tulevaisuuden ydinkysymyksiä kunnallishallinnossa on, miten ja millaisilla henkilöstöresursseilla julkisia palveluja tuotetaan yhä vaativammille ja laatutietoisemmille kuntalaisille (Koivuniemi 2004, 21).

## **8.2 Kehittämiss ehdotukset X-kunnan toimistotyön organisoinnista**

Kunnissa on herätty aivan liian myöhään siihen, että suuri osa työntekijöistä jää eläkkeelle muutaman seuraavan vuoden aikana, vaikka tutkimuksia asiasta on jo tehty vuosia sitten. Ei ole varmistettu, mistä saadaan osaavia henkilöitä poislähtevien tilalle. Henkilöstön määrää kunnissa päinvastoin yritetään vähentää eli eläkkeelle jäävien tilalle ei kaikkien osalta palkata uutta henkilöstöä. Kuntien palkkakehitys on myös jäänyt jälkeksi yksityissektorista.



X-kunnassa toimistotyön kehittämishanke perustui talouden tasapainotusohjelmaan. Toimistohenkilöstön työmäärä on kuitenkin lisääntynyt kehittämishankkeen aikana uusilla työtehtävillä eli yhteispalvelupisteen siirtymisellä kunnan hoidettavaksi, niin myös useissa muissa kunnissa. Yhteispalvelupisteessä hoidetaan Kelan, maistraatin, poliisin ja TE -toimiston avustavia asiakaspalvelutehtäviä. Toimistotyön henkilöstöstä viisi jää eläkkeelle vuosina 2012 – 2013 eli vuoden 2012 puolella jää kolme ja kaksi vuoden 2013 puolella.

Toimistotyön kehittämishankkeessa päädyttiin siis X-kunnassa kolmen tiimin perustamiseen: talous-, henkilöstö- ja hallintotiimi. Taloustiimiin siirtyi 4 henkilöä, joista yksi on osa-aikainen (50 %). Yksi kokoaikainen jää eläkkeelle 1.2.2013, jolloin taloustiimiin jää 3 henkilöä, joista yksi on osa-aikainen (50 %). Henkilöstötiimiin siirtyi 3 henkilöä. Hallintotiimiin siirtyi 5 henkilöä, joista yksi on osa-aikainen (50 %) ja jää eläkkeelle 1.12.2012 ja joista lisäksi yksi kokoaikainen jää eläkkeelle kesällä 2013. Hallintotiimiin jää siten 3 henkilöä. Eläkkeelle jäävien tilalle pitäisi konsultointiyrityksen mukaan palkata ainakin kaksi henkilöä.

Loput toimistohenkilöistä jäivät osastoille. Kaksi koulusihteeriä, joista toinen (60 %) jää eläkkeelle vuonna 2014 eli X-kuntaan jää yksi koulujen yhteinen koulusihteeri. Osastonjohtaja/ kanslisti/kansalaisopisto, jää eläkkeelle syksyllä 2013. Kaksi toimistosiheteeriä tekniselle osastolle, joista toinen on jo jäänyt eläkkeelle 1.6.2012 alkaen eli tekniselä osastolla on yksi toimistosiheteeri. Kaksi sosiaalityönsiheteeriä perusturvaosastolle, joista toinen (60 %) jää eläkkeelle 1.1.2013 alkaen eli perusturvaosastolle jää yksi sosiaalityönsiheteeri. Atk-operaattori, joka kuului myös toimistotyön kehittämishankkeen työntekijöihin, on jäänyt eläkkeelle jo 1.1.2012 alkaen, tilalle ei palkattu ketään.

Johtopäätöksenä toimistotyön henkilöstömäärästä voidaan todeta, että 1/3 toimistohenkilöistä jää eläkkeelle (osa on jo jäänyt) eli 8 henkilöä ja 2/3 jää jäljelle eli 12 henkilöä. Mikäli eläkkeelle jäävien tilalle palkataan ainoastaan kaksi henkilöä, voi varahenkilöjärjestelmä olla todella vaikeasti järjestettävissä. Nyt jo mennään ääri rajoilla siinä, että kaikki työt saadaan määräajassa tehtyä. Jos uusia henkilöitä palkataan, työpaikat pitäisi panna ajoissa auki ja miettiä uudelleen esim. kelpoisuusvaatimuksia ym. valintakriteereitä. Valitut henkilöt tulee perehdyttää hyvin työtehtäviin.

Ennen kuin tiimityöskentely voitiin aloittaa käytännön tasolla, konsultointiyritys toteutti yhteisen tiimikoulutuksen X-kunnan toimistohenkilöstölle 11.4.2012. Tiimikoulutus oli sovittu annettavaksi henkilöstölle. Tällä pyrittiin varmistamaan uuden toimintatavan toimiva aloitus. Tavoitteena oli luoda hyvin toimivia tiimejä, jotka palvelevat koko X-kunnan yhteistä etua. Tällöin henkilöstö viihtyy työssään ja hyödyntää kykyjään ja osaamistaan yksilönä ja ryhmänä. Koulutus muodostui kahdesta osasta: kaikille kohdennetusta yhteistilaisuudesta ja kolmen tiimin erityiskoulutuksesta. Tilaisuudet järjestettiin 11. ja 17.4.2012. Tiimit aloittivat toimintansa 15.5.2012.

Osa henkilöstöstä ei osallistunut tiimikoulutukseen, vaikka olivat nimettynä tiettyyn tiimiin. Osasyynä oli lähellä oleva eläkkeelle jääminen. Toisaalta syyn ymmärtää, mutta mielestäni olisi pitänyt osallistua tiimikoulutukseen ja tehdä työtä täysipainoisesti tiimissä eläkkeelle jääntiin asti. Tiimeille piti nimetä vetäjät, mutta esim. taloustiimiin vetäjää ei heti alkuun saatu nimettyä, kun halukkuutta siihen ei ollut.

Toukokuussa 2012 oli muutoinkin vielä epäselvää, miten tehtävät tiimin sisällä jaetaan ja miten varahenkilöjärjestelmä toimii. Myös se, mitkä tehtävät osastoille jäävien työtehtävistä siirtyy tiimeihin, oli epäselvää.

Vaikka opinnäytetyöni rajoittuikin tiimien aloittamisajankohtaan toukokuuhun 2012, nykytilanteesta kerrottakoon, että tilanne ei ole paljon sen selkeämpi nyt syksyllä 2012. Kaikki toimistohenkilöt tekevät lähes samoja ja samalla tavoin tehtäviä kuin ennenkin eikä varahenkilöjärjestelmää ole saatu luotua. Ainoastaan lautakuntien esityslistojen ja pöytäkirjojen koostaminen on siirtynyt osastoilta hallintotiimin hoidettavaksi. Tämä johtuu varmasti siitä, että virallisia päätöksiä tiimien toiminnasta ja työtehtävistä ei ole tehty. Toimistotyön henkilöstö odottaa johdolta päätöksiä asian suhteen. Yksi tekijä on myös se, että toimistotyön henkilöstössä on vielä ehkä vastustusta tiimityöskentelyä kohtaan ja muutosvastarintaa. On totuttu tekemään työtä yksin ja että ”näin on aina tehty”. Nyt olisi kuitenkin jo aika muuttaa asenteita ja aloittaa ”yhteen hiileen puhaltaminen”. Tiimityöskentelyn hyödythän ovat siinä, että työtä ei tarvitse tehdä yksin. On aina joku, jonka kanssa pohtia ja ratkoa ongelmia, saada vertaistukea. Työmäärä jakaantuu monelle ja varahenkilöjärjestelmä on taattu.

Ehkä näistä edellä kerrotuista asioista johtuen ja näitä asioita painottaen, X-kunnassa on syksyllä 2012 aloitettu toimistotyön henkilöstölle (lähinnä tiimeissä työskenteleville) koulutus, jossa kouluttajana toimii psykologi.

Koulutuksen teemoja ovat mm.:

- ihminen organisaatiomuutoksessa
- itsensä johtaminen ja motivointi
- työyhteisötaidot ja toisen arvostaminen
- ihmisten erilaisuus työyhteisön rikkautena
- tiimityön johtaminen
- työniloa tiimityöstä.

Koulutus on mielestäni hyvä, koska siinä perehdytään kokonaisvaltaisesti meneillään olevaan organisaatiomuutokseen ja tiimityöskentelyyn. Tärkeää on myös oman työn organisointi ja ajanhallinta. Tehokas työajan käyttö lisää hyvinvointia, vähentää stressiä ja parantaa työilmapiiriä.

Toimistotyön kehittämishanke on kuitenkin kokonaisuudessaan ollut X-kunnalle tarpeellinen, myös lähes kaikki toimistotyön kehittämishankkeeseen kuuluvat työntekijät ja esimiehet olivat myös sitä mieltä. Hanke on yhdistänyt toimistohenkilöstöä ja työntekijät ovat olleet aiempia vuosia enemmän tekemissä riippumatta siitä, millä osastolla työskentelee.

Kuten jo alussa kerrottiin, tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ja pohtia toimistotyön kehittämishankkeen kokonaisvaltaista toteuttamista ottaen huomioon konsultointiyrityksen esitykset ja työtyytyväisyyskyselyn tulokset.

Esitän vielä omiin kokemuksiini perustuvia toimistotyön organisointia koskevia ehdotuksia:

Ensinnäkin johdon tulee tehdä selkeä päätös tiimeistä ja tiimien vetäjistä. Päätöksestä tulee tiedottaa kaikille toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuneille työntekijöille.

Tiimien ja osastojen työntekijöiden työtehtävät pitää kartoittaa, ettei päällekkäisiä töitä tehdä esim. sairaus- ja vuosilomalistat, työterveyshuollon listat, jotka pitäisi olla saatavissa koko henkilöstön osalta palkkaohjelmasta.

On selvitettävä ja tehtävä päätös siis myös siitä, mitkä tehtävät kuuluvat tiimeille ja mitkä osastoille ja päätös myös varahenkilöjärjestelmästä. On otettava huomioon myös se, että osastoilta eläkkeelle jäävien tilalle ei todennäköisesti palkata uusia henkilöitä.

Huomioitavaa varahenkilöjärjestelmästä päätettäessä on myös se, ketkä henkilöt ovat virka- ja ketkä työsuhteessa. Suurin osa toimistotyön henkilöstöstä on työsuhteessa, mutta osalla ainakin osastoille jäävistä henkilöistä on virka, koska he tekevät itsenäisiä viranhaltijapäätöksiä esim. perusturvaosaston sosiaalityönsihteerit.

Perusteltua olisi jättää perusturvaosaston sosiaalityönsihteerit kokonaan toimistotyön organisoinnin ulkopuolelle. Perusturvaosasto on erillinen yksikkö, jossa tarvitaan jatkossakin kaksi sosiaalityönsihteerää. Sosiaalityönsihteerit tekevät paljon yhteistyötä sekä sosiaalityöntekijöiden ja -ohjaajan että perhetyöntekijän ja -ohjaajan kanssa. Kuten jo aiemmin mainittiin, sosiaalityönsihteerit tekevät itsenäisiä viranhaltijapäätöksiä (omat tehtäväkokonaisuudet). Tulevaisuuttakin ajatellen tämä on perusteltua mahdollisen sosiaali- ja terveydenhuollon (SOTE - alueet) yhdistymisen vuoksi.

Tiimien vetäjien roolien tulee olla selkeitä. Myös jokaiselle tiimin työntekijälle pitää olla vahvistettuna selkeä tehtäväkuva. Varahenkilökoulutus tiimeissä on aloitettava mahdollisimman pian, jotta varahenkilöjärjestelmä saadaan toimimaan. Lisäksi osastoilla työskenteleville tulee luoda varahenkilöjärjestelmä; on selvitettävä, mistä tiimistä kullekin osastolle koulutetaan varahenkilö (paitsi perusturvaosasto).

Ehdotan myös, että X-kunnan koko toimistotyön henkilöstölle nimettäisiin lisäksi esim. toimistoesimies eli esimies tiimien työntekijöille mukaan lukien tiimien vetäjät sekä myös osastoilla työskentelevät toimistotyöntekijät (paitsi perusturvaosasto). Toimistoesimies johtaisi X-kunnan toimistotyön organisaatiota. Toimistoesimies toimisi toimistotyöntekijöiden ja johdon yhdyshenkilönä tiedonkulun varmistamiseksi. Toimistoesimies esim. vahvistaisi kaikkien toimistotyöntekijöiden vuosilomat ja varmistaisi, että varahenkilöjärjestelmä toimii. Toimistoesimies ja tiimien vetäjät pitäisivät palaverin esim. 1 – 2 kertaa kuukaudessa tai tarvittaessa useamminkin. Kuukausipalaverit pidettäisiin koko toimistotyön henkilöstön kanssa. Toimistoesimiehellä tulisi olla tuntemusta X-kunnan kaikilta osa-alueilta: talous, henkilöstö ja hallinto sekä johtamistaitoa. Toimistoesimiehen nimeäminen selkeyttäisi toimistotyön organisaatiota ja toimistoesimies

olisi myös mahdollisesti helpommin toimistotyöntekijöiden lähestyttävissä. Toimistoiesimies voitaisiin nimetä sisäisen tai julkisen (samalla, kun haetaan eläkkeelle jäävien tilalle työntekijöitä) haun perusteella.

Kokoontumalla kerran kuukaudessa toimistotyön henkilöstöstä muodostuisi yhtenäinen kokonaisuus ja yhteenkuuluvuuden ja ”yhteen hiileen puhaltamisen” tunne lisääntyisivät. Selkeä työnkuva ja avun saannin mahdollisuus helpottaisivat stressiä ja parantaisivat työtyytyväisyyttä. Tämä näkyisi X-kunnassa suoraan asiakastytyväisyydessä, palvelun laadussa ja nopeudessa sekä myös kustannussäästönä esim. sairauspoissaolojen vähentymisenä.

Toimistotyön kehittämishanke on kokonaisuudessaan ollut erittäin haastava ja mielenkiintoinen matka. Toivon ja odotan hankkeelta onnistumista näissä X-kunnan säästötal-koissa. Paljon on vielä tekemättä, mutta paljon myös takanapäin. Tästä on siis hyvä jatkaa eteenpäin. Aika näyttää, miten tiimit ja osastoille jäävät toimistotyöntekijät sitten käytännössä selviytyvät ja mitä kustannussäästöjä X-kunnalle tästä koituu. Se jää nähtäväksi ja on sitten aikanaan uusi tutkimuksen aihe.

## LÄHTEET

Kaupunginsihteerin yhteenveto työntekijöiden ajatuksista toimistotyön kehittämishankkeeseen liittyen.

Koivuniemi Tiina 2004: Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos.

Konsultointiyrityksen raportit:

- Toimistotyön kehittämishanke 2011
- Toimistotyön organisointi 2011
- Toimistotyön organisointi tiimeihin 2012.

Vertailukunnan talousjohtajan yhteenveto toimistopalveluyksikön toiminnasta ja henkilöstöstä.

X-kunnan talouden tasapainotusohjelma 2008 - 2015.

**LIITTEET**

Liite 1. Työtyytyväisyyskysely toimistotyön kehittämishankkeeseen osallistuvalla henkilöstöllä 2011. Tutkimustulokset.