

# Hei, me mennään kunnan tilitehtaaseen! Taloushallinnon työn uudelleenorganisoinnin vaikutukset työntekijöiden kokemana.

*Marko Järvenpää, Johanna Lähteenmäki, Maija Niemelä, Jukka Pellinen & Vesa Voutilainen*

## ABSTRACT

This case study examines the reorganization of accounting work into Shared Service Centre (SSC) and its impacts as experienced by the accounting workers in the City of Jyväskylä. The SSC concept is advertised to lead to improved quality, better services, more effective processes and lower costs. The results of the study show that the workers have experienced the change positively and that the change in general has been rather successful but there are, however, some potential pitfalls for the SSC concept. Some work, which was not properly taken into account in the process definitions, remained in the units and must now be done by the unit managers themselves or even by newly recruited people. This may hinder the financial benefits of the change. Moreover, the quality of the accounting processes was not increased as much as expected, and the hoped-for learning effects and the transfer of the best practices were not fully achieved. The level of internal customer service has increased in some units, but the increased distance between units and the SSC may challenge this customer satisfaction in the future. There is also a potential risk of the basic accounting work becoming more and more monotonous, dull, and unattractive for the skilled worker. Finally, most of this work may be even replaced by the office automation in the future.

## 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen kohteena on kuntien taloushallinnon työn uudelleenorganisointi. Erityisenä teemana tarkastelussa on, kuinka laskentatoimen työntekijät tämän muutoksen kokevat ja millaisia vaikutuksia tällä on organisaation sisäiseen työnjakoon? Aihe on erittäin ajankohtainen ja koskee tässä tarkasteltavan kunta-alan lisäksi yhtä lailla myös valtion laitoksia ja yrityksiä. Suomessa monet kunnat ovat lähivuosina keskittäneet tai parhaillaan keskittämässä taloushallinnon työtehtäviä. Samaa kehitystä on tapahtunut monissa suurissa yrityksissä ja mm. yliopistosektorilla on olemassa vastaavia suunnitelmia.

Organisointitavan suhteen on olemassa monia variaatioita, mutta yleisesti ottaen kunta-alalla kyse on kunnallisten talouspalvelukeskusten muodostamisesta (ks. Beretta, Ditillo ja Pistoni 2000; Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta ja Pellinen 2005, 2006). Taloushallinto nähdään kunnan tehtävien kannalta tukitoiminnoksi, jonka tehokkuuden parantamiseen työn uudelleenorganisointi tähtää. Perusidea on sama kuin teollisen työn järjestämisessäkin. Itsenäisesti toimivat taloushallinnon 'käsiyöläiset' kootaan saman katon alle 'tilitehtaaseen', jossa tehokkuuden parannus saavutetaan työnjaon, tehtäviin erikoistumisen, toistoon perustuvan oppimisen ja keskitetyn työnsuunnittelun avulla. Mutta kuinka työntekijät tämän muutoksen kokevat? Työntekijöiden suhtautumisella on lopulta suuri vaikutus siihen, saa-

vutetaanko tavoiteltu tehokkuuden parannus? Tai miten käy taloushallinnon palveluiden laadulle? Ja millaisia vaikutuksia tällä muutoksella on yksiköissä, joista taloushallinnon tehtäviä siirretään pois? Taloushallinnon palvelukeskuksen vaikutuksiin organisaation sisäiseen työnjakoon on toistaiseksi kiinnitetty vielä varsin vähän huomiota.

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on arvioida empiirisiin havaintoihin perustuen taloushallinnon henkilöstön työn muutosta, uutta työnjakoa ja sitä kuinka talouspalvelukeskuksen työntekijät sekä yksiköihin jäävä taloushallinnon henkilöstö muutoksen kokevat. Aiemmissä talouspalvelukeskuksia käsittelevissä tutkimuksissa ja artikkeleissa tutkitaan syitä ja motiiveja talouspalvelukeskusten perustamisen takana (Hyvönen ym. 2006) tai muutoksen myötä taloushallintofunktiossa saavutetuista tehokkuushyödyistä (Partanen 2005), mutta toistaiseksi vähemmän on kiinnitetty huomiota organisaatiomuutoksen kohteena oleviin ihmisiin ja heidän radikaalisti muuttuvaan työympäristöönsä ja työkuvaansa (Fahy, Cacciaguidi ja Currie 2000; Haveri ja Vallo 2004).

Taloushallinnon työtehtävien muutoksen voi nähdä myös osana yleisempää työelämän muutosta. Siksi hyödynnämme työelämän tutkimuksessa aiemmin esitettyjä tuloksia erityisenä teoreettisena näkökulmana, josta käsin taloushallinnon palvelukeskusta tarkastelemme (Zuboff 1990; Kortteinen 1997; Siltala 2004). Haluamme pitää tämän tarkastelunäkökulman tässä vaiheessa tietoisesti hyvin löyhänä, havaintojen teoretisoinnin apuna, sillä pääpaino tutkimuksemme on monipuolisella empiirisellä aineistolla ja siitä nousevilla havainnoilla (Laughlin 1995; Pellinen 2004). Tutkimusaineisto koostuu taloushallinnon henkilöstölle osoitetusta lomakekyselystä ja sitä täydentävistä teemahaastatteluilta. Lomakekyselyn avulla olemme havainnoineen työntekijöiden asenteita tapahtunutta muutosta kohtaan. Haastatteluaineisto on puolestaan antanut meille mahdollisuuden tehdä kokonaisvaltaisempia havaintoja muutoksesta ja sen vaikutuksista.

Viime vuosikymmeninä taloushallinnon työssä on tapahtunut merkittäviä muutoksia monilla eri osa-alueilla. Eniten tutkijoiden kiinnostusta on herättänyt laskentatoimen asiantuntijoiden uusi ja aktiivinen ns. controller-rooli linjajohdon sparraajina ja taloustiedon analysoijina. Controllerit

osallistuvat usein yhä enemmän liiketoimintapäätösten tekemiseen (Granlund & Lukka 1997; Järvenpää 2001 ja 2007; Järvenpää, Partanen ja Tuomela 2003, Vaivio 2007). Controller-roolia ovat edistäneet monet laskentainnovaatiot, kuten toimintolaskenta ja balanced scorecard -mittaristo. Uusien tekniikoiden käyttöönotto, kuten ERP, taloushallinnon valmisohjelmistot ja raporttigueneraattorit ovat luoneet vaativia projektitehtäviä. Sähköinen taloushallinto tuo tilitoimistoalalle uusia ansaintamahdollisuuksia mutta muuttaa samalla alan kilpailun dynamiikkaa ja mahdollistaa taloushallinnon työtehtävien digitalisoinnin, automaation ja uudelleenorganisoinnin. Tieto- ja viestintätekniikan kehitys on mahdollistanut laskentahenkilöstön keskittämisen yhteen yksiköön ja tähän mahdollisuuteen on laajalti turtuttu.

Taloushallinnon projekteihin, innovaatioihin ja strategiseen liikkeenjohtoon tiiviisti kytkeytyvien 'sankaritehtävien' tutkimuksen saadessa tutkijoiden suurimman huomion, huomattavasti vähemmälle tutkimukselle on jäänyt taloushallinnon rutiinitöitä koskeva tutkimus. Stereotyyppisesti määriteltynä sankarimaisen controllerin vastakohtana pidetään ns. tylsää beancounter- eli pavnunlaskijaroolia. (esim. Granlund ja Lukka 1997; Järvenpää, 2001; Vaivio 2007) Beancounter-rooliin liittyvillä taloushallinnon työtehtävillä tarkoitetaan tietojen syöttöä tietojärjestelmiin, tiedon oikeellisuuden tarkistamista, rutiinimaisten raporttien ja laskelmien laatimista. Ne ovat tehtäviä, joita voidaan tehdä takahuoneessa tapaamatta koskaan asiakasta tai tietämättä juuri mitään yrityksen tuotanto- tai palveluprosesseista tai liiketoiminnan kehittämisen strategisista haasteista. Beancountereiden työ on myös paljon ulkoa ohjattua ja rutiinimaista. Juuri tämän tyyppisestä työstä on kuitenkin kyse silloin, kun tarkastellaan taloushallinnon palvelukeskuksiin koottavia työtehtäviä. Tutkimuksemme huomio kohdistuu kunnan taloushallinnon palvelukeskuksissa työskenteleviin valtaosaltaan rutiinimaisia tehtäviä hoitaviin taloushallinnon ammattilaisiin, ja lisää siten taloushallinnon työhön liittyvää tutkimustietoa.

Beancounter-rooliin keskittyneistä tutkimuksista tulee ottaa esille Tuomelan ja Partasen (2001) sekä Vaivion ja Kokon (2006) tutkimukset, joissa tuotiin esille myös rutiinimaisesti hoidettavien tehtävien suuret vaatimukset. Vaivion ym. tutkimuksen kohteina olivat kuitenkin suurten yri-

tysten talousjohtajat, joiden rutiinimaisesti teke-  
mästä vastuualueiden arviointityöstä oli kyse.  
Toisin kuin Vaivion ym. tutkimus, tämä tutkimus  
kohdistuu taloushallinnon organisaatiossa sen  
alimmalle, suorittavalle tasolle. Toinen tutki-  
muksen linja, josta käsin beancountereita on  
tarkasteltu, liittyy taloushallinnon tietotekniikan  
kehitykseen. Chapman ja Chua (2003) kiinnittivät  
huomiota taloushallinnon tehtävien automaatioon  
ja näkivät tietotekniikan kehityksen uhkana, erityi-  
sesti taloushallinnon rutiinivälineille. Artikkelit oli  
kuitenkin lähinnä spekulatiivinen avaus, jossa tuotiin  
esille teoreettisesti perusteltu mahdollisuus tie-  
totekniikan vaikutuksista. Toisin kuin Chapmanin  
ja Chuan artikkeli, tutkimuksemme perustuu  
taloushallinnon työntekijöiltä kerättyyn empiiri-  
seen aineistoon, eikä työn muutosta selitetä  
niinkään tietotekniikan kuin organisointitavan  
muutoksella.

## 2 PALVELUKESKUSMALLIN VAIKUTUK- SET TALOUSHALLINTOTYÖHÖN

Fahy ym. (2000) tutkivat talouspalvelukeskuk-  
sia ja niiden vaikutuksia suuryritysten laskentatyö-  
hön Irlannissa ja Iso-Britanniassa. Tutkimuksen  
mukaan 70 % yrityksistä piti talouspalvelu-  
keskuksen suurimpana haittana henkilöstön  
vaihtuvuutta. Suuri syy vaihtuvuuteen oli että  
taloushallinnon tehtävien siirtyessä toiseen  
maahan ei paikallista laskentahenkilöstöä saatu  
työllistettyä. Suurin osa jouduttiin irtisanomaan.  
Näiden työntekijöiden mukana katosi paljon yri-  
tykselle tärkeää tietoa. Käynnistysvaiheen jäl-  
keen suuren vaihtuvuuden katsottiin johtuvan  
työn haasteellisuuden vähenemisestä, jonka seu-  
rauksena haluttiin siirtyä vaativampiin tehtäviin.  
Ongelmana pidettiin myös kasvotusten tapahtu-  
van palvelun häviämistä. Aikaisemmin kaivatun  
tiedon saattoi löytää käytävän toiselta puolelta,  
mutta talouspalvelukeskukseen täytyy olla yhte-  
ydessä puhelimella tai sähköpostilla.

Erityisen mielenkiintoinen oli havainto, että  
laskentatehtävät, joita hoitamaan tarvittiin aikai-  
semmin pätevä tai kokenut laskentahenkilö, oli  
muunnettu sellaisiksi, että niitä pystyi suorit-  
tamaan epäpätevä tai jopa laskentatoimeen  
kouluttamaton henkilö. Talouspalvelukeskuksen  
perustaminen vähensi kohdeyrityksissä pätevien  
laskentahenkilöiden määrää lähes 50 %. Yhtenä-  
tärkeänä haasteena onnistuneelle talouspalvelu-

keskukselle tutkijat pitivät henkilöstön motivointia  
aikaisempaa yksinkertaisempiin tehtäviin. (Fahy  
ym. 2000.)

Suomalaisissa yrityksissä palvelukeskushank-  
keiden tavoitteet ovat toteutuneet varsin hyvin.  
Käytäntöjen yhtenäistymisen ja kehittämisen  
avulla raportointi on nopeutunut, parhaat toimin-  
tatavat ovat levinneet konsernin sisällä ja tehos-  
tumista on saavutettu. Lisäksi usein on havaittu  
asiakaspalvelun parantuneen. Taloushallinnon  
lisäärvapalveluissa talouspalvelukeskusten muodostaminen on näkynyt esimerkiksi talouspäälli-  
köillä ja -johtajilla vapautuneena aikana johdon  
päättöksenteon tukemiseen. Aikaa on vapautu-  
nut henkilöstöhallinnollisista tehtävistä, ohjeiden  
antamisesta ja erityisongelmien ratkaisusta. Esi-  
miehiltä on usein vaadittu kirjanpidon erityiskysy-  
mysten perusteellista ja laaja-alaista osaamista,  
mikä ei suoranaisesti ole tukenut talousjohdon  
liiketoiminnallisen osaamisen vahvistamista. Pal-  
velukeskuksen muodostaminen on edistänyt  
myös muita hankkeita, kuten verkkolaskutusta  
ja lisännyt taloushallinnon kustannusten seuran-  
taa ja analysointia. Monissa organisaatioissa on  
huomioitu paremmin taloushallinnon henkilöstön  
osaamisen johtaminen uuteen malliin siirtymisen  
jälkeen. (Partanen 2005, 48-49.)

Haveri ja Vallo (2004) raportoivat taloushallin-  
non henkilöstön kokemuksia seudullisen kunta-  
tili toimiston muodostamisesta. Hämeenlinnan ja  
Lahden seuduilla palvelukeskusmallin käyttöö-  
nto vaikuttipääsääntöisesti rikastuttaen henkilös-  
tön työnkuvaa ja tehden työstä mielekkäämpää.  
Palkkasihteerit kokivat kuitenkin työnkuvansa  
osittain yksipuolistuneen, mutteivät kokeneet sitä  
motivaatiota heikentävänä. Mahdollisuus kes-  
kittyä aikaisempaa vähempiin työtehtäviin antoi  
tilaa ammattitaidon kehittämislle. Työnkuvan  
monipuolistumisen lisäksi muissa tehtävissä toi-  
mineet kokivat työnkuvansa monipuolistuneen  
sekä käytäntöjen nykyaikaistuneen ja nopeu-  
tuneen. Monen työntekijän mielestä työ oli  
talouspalvelukeskuksessa itsenäisempää ja vas-  
tuullisempää kuin aikaisemmin omassa kun-  
nassa työskennellessä. Talouspalvelukeskuksen  
alkuvaiheessa myös työmäärä oli kasvanut.  
Kasvu johtui pääsääntöisesti ohjelmien toimi-  
mattomuudesta ja keskeneräisyydestä. Työnteki-  
jät odottivat uusien ohjelmien mahdollistavan  
asiakkaiden paremman palvelun ja itsenäisen  
työnteon, kunhan rästityt saadaan ensin tehtyä.  
(Haveri ja Vallo 2004, 293, 299-300.)

Työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä tietotaidon keskittymisestä samaan paikkaan. Talouspalvelukeskuksessa työtä pidettiin vapaampana ja haasteellisempänä. Mielenkiintoista on, että Hämeenlinnan ja Lahden seudun 1940-luvulla syntyneistä talouspalvelukeskusten työntekijöistä uusiin haasteisiin oli tyytyväisiä jopa 75%, kun taas 1970-luvulla syntyneistä tyytyväisiä oli 33%. Tällä seudulla myös vanhemmat työntekijät kokivat uudistuksen parantaneen työssä viihtyvyyttä. Nuoremmat työntekijät uskoivat odotetusti vahvemmin mahdollisuuksiinsa kehittyä urallaan talouspalvelukeskuksessa. Vanhimmissa työntekijöistä suurin osa ei kuitenkaan pitänyt nykyistä toimintamallia parempana kuin edellistä, päinvastoin kuin nuoremmat työntekijät. Ongelmia aiheuttaneina tekijöinä pidettiin johtamisjärjestelmiä ja henkilöstön asenteita ja ennakkoluuloja. Tiedon ja tiedottamisen puutetta pidettiin suurena ongelmana, mikä aiheutti myös hankaluuksia rajapintojen sopimisessa. Talouspalvelukeskuksen työntekijät kokivat, että kuntiin töihin jääneet työntekijät suhtautuivat talouspalvelukeskukseen penseästi. (Haveri ja Vallo 2004, 301-304.)

### 3 CASE- TUTKIMUS

Tutkimuksessamme tarkastellaan Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen muodostamista case- tutkimuksen keinoin. Jyvässeudulla ryhdyttiin eri tahoilla miettimään alueellisen taloushallinnon palvelukeskuksen mahdollisuutta jo 2000-luvun alussa. Käytännössä kuntien taloushallinnon uudelleenorganisointi käynnistyi vuonna 2004 kun Jyväskylän kaupunki tilasi BearingPointilta konsulttiselvityksen. Ensi vaiheessa kyse oli Jyväskylän kaupungin talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen perustamisesta, mutta alusta saakka tavoitteena oli tarjota palveluita myös lähikunnille. Muutoksen tärkeimpinä tavoitteina oli taloushallinnon palveluiden ja kustannustehokkuuden parantaminen. Vuoden 2005 aikana Jyväskylän talouspalvelukeskuksella osa taloushallinnontyöntekijöistä siirtyi työskentelemään talouspalvelukeskukseen ja osa jäi työskentelemään yksikköön. Oli myös sellaisia pieniä yksiköitä, joista ei siirtynyt ketään talouspalvelukeskukseen. Talouspalvelukeskukseen siirtyneitä prosesseja olivat:

- kirjanpito
- käyttöomaisuuskirjanpito
- ostolaskut
- matka- ja kululaskut
- asiakaslaskutus
- luotonvalvonta- ja perintä
- maksuliikenne
- rahoitustoiminnot (lainat, takaukset ja sijoitukset)
- tilinpäätökset
- keskeiset palkanlaskennan prosessit
- hankinta

Talouspalvelukeskuksessa työskenteli 66 henkilöä, jotka oli jaettu kuuteen eri tiimiin. Näistä suurin oli palkkatiimi, jossa työskenteli 26 henkilöä ja sen pääasialliset tehtävät olivat operatiivinen palkanlaskenta, työehtosopimusten tulkintatuki esimiehille ja sairausvakuutusasiat. Ostolaskutiimissä työskenteli 16 henkilöä ja sen pääasiallisia tehtäviä olivat laskujen skannaus, kierronvalvonta, tiliointi sekä ostolaskujen käsittely ja maksatus. Myyntireskontra, yleislaskutus, sisäinen laskutus ja perintä hoidettiin laskustiimissä, jossa työskenteli yhdeksän henkilöä. Sekä kirjanpitotiimissä että hankintakeskuksessa työskenteli kuusi henkilöä. Kirjanpitotiimi huolehti tilinpäätöksestä, alv-käsittelystä ja muistiokirjauksista. Hankintakeskuksen tehtäviä olivat keskitetyt hankinnat, kilpailuttamisneuvonta ja seudun hankintarenkaan hankinnat. Palvelukeskuksen pienimmässä tiimissä, rahoituksessa, työskenteli ainoastaan 2,5 henkilöä ja sen tehtäviä olivat kassan-, rahoituksen, sijoitusten ja takausten hallinta sekä maksuvalmiussuunnittelu ja ulkomaan maksut.

Tutkimuksemme on case- tutkimus siinä mielessä että tutkimuksen kohteena on vain yksi havainnottava organisaatio (Yin 1994, Salmi ja Järvenpää, 2000). Case- tutkimuksen valtavirrasta poiketen olemme hankkineet kohteestamme sekä laadullista että määrällistä aineistoa, mikä antaa ilmiöstä monipuolisen kuvan ja mahdollistaa aineistotriangulaation. Laadullisen haastatteluaineiston avulla pyrimme havainnoimaan erityisesti sitä, kuinka työntekijät muutoksen ymmärtävät ja millaisia merkityksiä he muu-

tokselle antavat. Haastatteluaineisto analysoitiin useiden tutkijoiden voimin lukemalla aineistoja moneen kertaan, vastauksissa toistuvia teemoja havainnoiden, ryhmitellen ja yhdistellen, ja aiempia tutkimushavaintoja suhteuttaen. Määrällisen kyselyaineiston tehtävänä oli tavoittaa laajempi joukko informanteja. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli mitata vastaajien asenteita muutosta kohtaan. Vastaukset analysoitiin tilastollisten perusanalyysien ja eri vastaajaryhmien vertailun avulla. Kyselyn otoksessa mukana oli ainoastaan talouspalvelukeskukseen siirtyviä työntekijöitä.

Tutkimuksessa haastateltiin 11 kaupungin työntekijää, joista seitsemän toimi esimiesasemassa ja neljä operatiivisessa työssä. Haastateltavilta kysyttiin sekä odotuksia talouspalvelukeskusta kohtaan että kokemuksia talouspalvelukeskuksesta. Ensimmäiset, odotuksia koskevat haastattelut, toteutettiin tammi-maaliskuussa 2005, jolloin talouspalvelukeskuksen perustamiseen oli noin kaksi kuukautta aikaa. Toiset haastattelut tehtiin marraskuussa 2005, kun talouspalvelukeskus oli toiminut noin puoli vuotta. Haastateltavia tehtiin yhteensä 21 kappaletta. Ne kestivät 40 minuutista yhteen tuntiin. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla heidän työaikanaan, joten haastatteluajkojen sopiminen oli melko helppoa. Kyselyyn puolestaan vastasi liki puolet talous- että hankintapalvelukeskuksen työntekijöistä (N32, vastausprosentti 48).

### *3.1 Taloushallinnon uudelleenorganisoinnin vaikutukset työntekijöiden kokemana*

Tässä luvussa käsittelemme haastatteluaineiston perusteella operatiivista taloushallintotyötä tekevien työntekijöiden palvelukeskukseen siirtymisen ja siihen liittyvän työtehtävien uudelleenjärjestämisen vaikutuksia. Haastattelujen yhteydessä on eritelty esimiesasemassa olevien työntekijöiden ja operatiivista työtä tekevien mielipiteet. Tämä on tehty siksi, että operatiivisen työn tekijät siirtyivät työskentelemään talouspalvelukeskukseen, kun taas esimiehet vastaavat muutoksen jälkeenkin oman yksikkönsä taloustoiminnoista. Työtehtävien erilaisuuden sekä muutoksen henkilökohtaisen vaikutuksen vuoksi heidän näkemyksensä talouspalvelukeskusta kohtaan saattavat vaihdella. Palvelukeskukseen siirtyvät haastateltavat ovat kaikki lähtöisin eri

yksiköistä. Ammattinimikkeiltään he ovat palkanlaskija, maksuliikkeenhoitaja, laskentasihteerit ja toimistosihteerit. Sekä palvelukeskukseen siirtyneiden operatiivisen työn tekijöiden että yksikköihin jääneiden esimiesasemassa olevien haastateltavien ikä vaihtelee 80-luvulla syntyneestä 40-luvulla syntyneeseen. Nuorin haastateltava on ollut kaupungin palveluksessa vasta vuoden ja haastateltavista pisimpään kaupungilla viihtyneen työikä on 37 vuotta.

Kaikki haastateltavat kokivat talouspalvelukeskuksen perustamisen myönteisenä tai melko myönteisenä. Suunnitteluvaiheessa mukana olleisiin konsultteihin suhtauduttiin erittäin myönteisesti ja koettiin, ettei projektia olisi saatu toteutettua näin nopeassa aikataulussa ilman heidän kokemustaan ja ohjaustaan. Yksikköön jääneiden esimiesten suhtautuminen muutokseen oli selkeästi myönteisempää kuin palvelukeskukseen siirtyvien työntekijöiden. Noin puolen vuoden toiminnan jälkeen palvelukeskuksen yleisperiaatetta pidettiin edelleen erittäin hyvänä. Myös tällöin esimiehet suhtautuivat asiaan keskukseen siirtyneitä työntekijöitä myönteisemmin.

Kaikki haastateltavat uskoivat työtehtäviensä muuttuvan jonkin verran. Talouspalvelukeskukseen siirtyvät odottivat muutoksen olevan suuri, kun taas yksikköön jäävät esimiehet eivät uskooneet työtehtäviensä muuttuvan merkittävästi. Keskukseen siirtyvät työntekijät uskoivat työtehtäviensä kaventuvan suppeammalle osaamisalueelle ja sitä kautta muuttuvan yksipuolisemmaksi. Kaikkien työ entisessä yksikössä oli sisältänyt rutiininomaisten taloushallinnon töiden lisäksi myös muita tehtäviä kuten toimimista yhdyshenkilönä yksikön ja sen asiakkaiden välillä sekä henkilöstöhallintoon liittyvää asiakaspalvelua. Näiden tehtävien uskottiin jäävän pois talouspalvelukeskukseen siirtymisen jälkeen. Aikaisemmin yksi henkilö oli saanut tehdä oman alueensa tehtävät alusta loppuun, mutta talouspalvelukeskudessa työn pelättiin muuttuvan liukuhihnatyöksi yhden skannatessa laskuja ja toisen laittaessa niitä kiertoon.

Kyllä ilman muuta silloin aluksi niin ajattelin, että kuulostaa aika kauhealta, kun pistetään johonkin isoon maisemakonttoriin. Sama kuin jossakin vanhassa - niissä oli niitä tehdas kuvia, että yksi ompelee yhtä lahjetta koko päivän... Se ensimmäinen reaktio oli ilman muuta semmoinen että pistetäänkö kaikki sellaiseen [tehtaaseen]. Kerätään kaikki ihmiset samaan paikkaan ja kaikki tekee

vaan [päivästä toiseen] sitä samaa. (talouspalvelukeskukseen siirtyvä työntekijä)

Keskittyminen kapealle alalle saattaa myös heikentää omaa osaamista, kun aikaisemmin hallitut tehtävät unohtuvat. Töiden yksinkertaistamista ei pidetty kuitenkaan pelkästään negatiivisena asiana, koska yhteen osa-alueeseen keskittyminen on myös mahdollisuus kehittää sen alueen asiantuntemusta ja sitä kautta parantaa palvelun laatua ja vähentää virheitä. Monipuoliset työt vanhassa yksikössä koettiin myös toisinaan stressaavina, koska piti olla mukana joka asiassa. Siirtyminen talouspalvelukeskukseen oli helpottavaa, koska siellä oma vastuualue oli selkeämpi ja paremmin tiedossa.

Puoli vuotta toiminnan aloittamisen jälkeen talouspalvelukeskukseen siirtyneiden työntekijöiden työtehtävät olivat odotetusti yksipuolistuneet. Tätä kaikki työntekijät eivät pitäneet mielekkäänä. Toisaalta kaikissa tiimeissä työtehtävien muutosta ei ollut vielä tapahtunut. Odottaminen koettiin turhauttavana, sillä kehitystyö olisi haluttu aloittaa mieluummin heti.

...että sitten me, jotka tätä käytännön työtä tehdään, niin me just odotettiin enemmän, että tulee semmoisia toimintatapojen yhtenäistämisiä ja työnjakoa muutetaan ja muuta. Että siinä voi sanoa, että on ehkä yks askel otettu eteenpäin, mutta se jää kaikkien näiden isompien [muutosten] jalkoihin. (talouspalvelukeskuksen työntekijä)

Yksikköön jäävät taloushallinnon esimiehet eivät uskoneet töidensä muuttuvan radikaalisti. Monet kuitenkin toivoivat voivansa siirtää rutiniinomaisia tehtäviään talouspalvelukeskukseen. Myös alaisten vähenemisen uskottiin vapauttavan työaikaa muihin tehtäviin. Tehtäviä, joihin vapautunutta aikaa haluttiin suunnata enemmän, olivat kustannuslaskennalliset tehtävät, yksikön ydintoiminnan kehittäminen, päätöksenteon tukeminen sekä raportoinnin kehittäminen.

...mutta tämmöiset esimiestehtävät esimerkiksi jää vähemmälle. Se kuitenkin aikalailta työllistää - kaiken maailman pyörittämistä ja systeemiä. Nyt minun ei tarvitse enää niin kauheasti välittää siitä, miten joku palkanlaskenta menee. Mää tiedän sen, että niitä palkanlaskijoita kehitetään tuolla muualla ja ei tarvitse huolehtia siitä, että miten varahenkilöjärjestelyt toimii. Ja valvoo näitä toimintoja. Että kyllä se tietyllä tapaa tuo liikkumavaraa enemmän. (esimies)

No nimenomaan siis tähän suunnitteluun, siihen ei ole [aikaa], koska me on toimittu vähän samalla tavalla kuin palokunta, että kun hälytys tulee, niin silloin töihin. (esimies)

Myöhemmin tehdyissä haastatteluissa kävi ilmi, että niissä yksiköissä, joista talouspalvelukeskukseen ei ollut siirtynyt monia työntekijöitä, esimiesten työtehtävissä ei ollut tapahtunut suurta muutosta. Yksikköön "ylimääräiseksi" jääneiden työtehtävien uudelleen organisoiminen vei aikaa, eikä sitä ollut vapautunut aikaisemmin tavoiteltuihin tehtäviin. Esimiesten piti myös opetella uusia tehtäviä, kuten pieniä henkilöstöhallintoon liittyviä asioita, jotka aikaisemmin hoiti yksikön palkkasihteeri tai sihteeri. Lisäksi esimiehet olivat sitä mieltä, että yksikköön jääneiden työntekijöiden piti hallita nyt useampia tehtäviä kuin aiemmin. Tämän taas koettiin monipuolistavan näiden työntekijöiden tehtäviä ja kehittävän heidän osaamistaan. Sellaisessa yksikössä, josta siirtyi useampia työntekijöitä talouspalvelukeskukseen, esimies pystyi keskittymään enemmän suunnittelu- ja kehittämistehtäviin. Tätä pidettiin erittäin myönteisenä.

Talouspalvelukeskuksen perustamiseen liittyvässä työympäristön muutoksessa oli kyse siirtymisestä fyysisesti uuteen toimipisteeseen, mutta myös ympärillä olevien ihmisten vaihtuminen tai väheneminen vaikutti yleiseen ilmapiiriin ja sitä kautta omaan työhön sekä yksikön toimintaan. Työympäristön muutos oli merkittävä talouspalvelukeskukseen siirtyneillä työntekijöillä sekä niillä esimiehillä, joilla oli paljon siirtyviä alaisia. Yllättäen talouspalvelukeskukseen siirtyvät kokivat työympäristön muutoksen myönteisenä, eikä muuttaminen uuteen tilaan ennestään tuntemattomien ihmisten kanssa tuntunut kenestäkään epämiellyttävältä. Suhtautuminen muutokseen oli jopa innostunutta ja odottavaa. Pidempään talossa olleille siirtymisen uskottiin olevan vaikeampaa, varsinkin jos läheisimmät työkaverit jäivät vanhaan yksikköön. Siirtyminen koettiin helpomaksi, jos se tapahtui yhdessä tiimin kanssa.

Ei, ei - että jos yksin lähtisi, niin sitten voisi olla vähän orpo olo. Mutta toisaalta ehkä sekin vaikuttaa, että minä olen ollut niin vähän aikaa tässä. On sellaisiakin ihmisiä, jotka ovat olleet samalla osastolla 30 vuotta taikka 25. Niin siinä on tietysti kerinnyt tulla näitä ystävyysuhteitakin eri tavalla. (talouspalvelukeskukseen siirtyvä työntekijä)

Talouspalvelukeskuksen käyttöönoton jälkeen

tehdyissä haastatteluissa työympäristön muutokset vastasivat odotuksia. Tässä vaiheessa palvelukeskus ei ollut vielä siirtynyt yhteisiin tiloihin, vaan toimi kolmessa eri pisteessä. Kukaan työntekijöistä ei ollut joutunut siirtymään pelättyyn avokonttoriin, ja omaa työrauhaa arvostettiinkin paljon. Yksiköissä, joista ei siirtynyt lainkaan tai vain vähän työntekijöitä talouspalvelukeskukseen, työympäristö ei juuri muuttunut. Ainoastaan vanhojen työkavereiden menetystä pidettiin ikävänä. Sen sijaan sellaisessa yksikössä, josta siirtyi useita työntekijöitä, työympäristön muutos oli huomattava. Tällöin sekä jäävät että siirtyvät työntekijät työskentelivät jatkossa oman alansa asiantuntijaorganisaatiossa.

Se on paljon homogeenisempi se porukka, nyt ketä on. Että se on ihan selkeästi tällainen asiantuntijaorganisaatio, asiantuntijayksikkö nyt. Että nyt tavallaan ne semmoiset vivahteet mitä tuommoisessa kovin eri tehtäviä tekevässä, tai eritasoisia tehtäviä tekevässä henkilöstössä on, niin ne ovat vähentyneet. Että on helpompi suunnitella kaikkea ja koulutuksia ja tämän tyyppisiä asioita. (esimies)

Talouspalvelukeskuksen vaikutus työssä kehittymiseen jakoi mielipiteitä. Yhteistyön saman alan työntekijöiden kanssa uskottiin tuovan uutta osaamista myös omaan työhön. Parhaiden mahdollisten toimintatapojen löytämistä sekä toimintamallien yhtenäistymistä pidettiin hyvänä asiana. Kävi kuitenkin ilmi, ettei kaikissa tiimeissä oltu vielä kehitetty yhtenäisiä työtapoja. Niissä tiimeissä, joissa toimintatavat olivat yhtenäistyneet, oltiin muutokseen tyytyväisiä. Työssä kehittyminen jakoi edelleen mielipiteitä. Pitkään kaupungilla olleet työntekijät, joiden tehtäväkenttä kaventui, eivät kokeneet taitojensa kehittyneen. Muuten asiantuntijaorganisaatiossa ajatusten vaihto toisesta yksiköstä tulleiden kollegojen kanssa kehitti taitoja. Myös keskustelu työasioista koettiin helpommaksi, kun kaikki olivat saman alan ihmisiä. Kokemattomampien työtovereiden opastamista ja neuvomista ei pidetty rasittavana.

Talouspalvelukeskukseen siirtyvät työntekijät olivat melko yksimielisiä siitä, että työskentely tulee tehostumaan. Tehostumiseen ajateltiin vaikuttavan lähinnä vanhojen työtehtävien karsiminen ja toimintatapojen yhdenmukaistuminen. Yhdenmukaistuminen edellytti myös, että vuosikautia omalla tavallaan asioita tehneet ja vanhoi-

hin tapoihinsa jumiutuneet työntekijät suostuivat omaksumaan uusia työtapoja. Syksyllä tehdyissä haastatteluissa selvisi, että niissä tiimeissä, joissa työtehtävät olivat pitkälle erikoistuneita ja kehittämistyötä oli pystytty tekemään, koettiin työskentelyn tehostuneen. Yksiköissä taas koettiin, että työskentelyn oli pitänyt tehostua, koska jäljelle jääneet työt tehtiin pienemmällä porukalla. Todellista tehostumista ei kuitenkaan ollut vielä havaittu.

Muutoksen suurimpana haasteena pidettiin yksikön ja talouspalvelukeskuksen välisten rajapintojen määrittelyä. Ongelmia uskottiin aiheutuvan yksikköön jääneiden tehtävien hoitamisenessa, joita aiemmin hoiti talouspalvelukeskukseen siirtynyt henkilö. Jälkimmäisissä haastatteluissa kävi ilmi, että rajapintojen määrittely oli jopa odotettuaakin hankalampaa.

Tällaisessa muutosvaiheessa siihen [rajapintojen määrittelyyn] sisältyy niin paljon semmoista, ei ihan faktoihin perustuvaa, vastarintaa. Vaan sitten tulee ne tunteet näkyviin ja se sellainen, että ei ihan lopun kaiken uskota, että talouspalvelukeskuksessa pystyttäisiin tekemään kaikkea. Ja päinvastoin sitten, että talouspalvelukeskuksessa kuvitellaan, että se joku tietty työ kuormittaa paljon enemmän kuin mitä se sitten loppujen lopuksi kuormittaa. Että semmoista säätöä tässä on ihan jatkuvasti. (esimies)

Tässä on iso vaara se, että kohta me huomataan, että me tarvitaan tänne toimistotyöntekijöitä tekemään näitä töitä. Että mitkä on käytännössä tehnyt alun perin ne ihmiset, jotka siirtyivät, ja jotka lähti niiden mukana sinne. Mutta nyt niitä alkaa sieltä palautua. (esimies)

Ongelma oli suurempi sellaisissa yksiköissä, joissa ydintoiminta oli monimuotoista ja hajanaista. Jäljelle jääneet tehtävät taas usein olivat pieniä ja yksittäisiä. Niitä ei ollut voitu siirtää talouspalvelukeskukseen. Hankaluutta lisäsi myös se, ettei joihinkin yksiköihin jäänyt lainkaan toimistohenkilöä. Myös roolijako talouden ohjauksessa talouspalvelukeskuksen ja muun kaupunkiorganisaation välillä tuotti toisinaan hankaluuksia. Aina ei ollut selvää, minkä yksikön tehtävä oli ohjeistaa esimerkiksi tilinpäätösasioissa. Jotta talouspalvelukeskus voi toimia itsenäisenä ja palveluja ulkopuolisille tuottavana yksikkönä, pidettiin roolijakojen selvyyttä ehdottoman tärkeänä.

Huoli siitä, miten yksinäiseen toimistotyöhön tottuneet työntekijät saadaan omaksumaan uusi palvelukeskuksessa tarvittava asiakaspalvelurooli, tuntui turhalta. Useat talouspalvelukeskukseseen siirtyvät henkilöt olivat jo aiemmassa yksikössään tuottaneet talouspalveluja muille yksiköille tai olivat työssään muuten joutuneet olemaan tiiviissä yhteydessä eri yksiköihin ja institutioihin. Myöskään yksikköön jäivät esimiehet eivät nähneet asiassa minkäänlaista ongelmaa. Haastateltavat kuitenkin myönsivät, että tuleva asiakaspalvelutyö vaatii erilaista asennoitumista, kun kuka tahansa saattaa soittaa ja kysyä neuvoa. He pitivät tärkeänä muistaa tulevaisuudessa, että kuntatilitoimistossa asiakkaat maksaisivat palveluista, jolloin niiden pitää olla sellaisia, että asiakkaat ovat niihin tyytyväisiä. Jo aikaisemmin tiimeissä työskennelleet uskoivat yhdessä työskentelemisen sujuvan myös palvelukeskuksessa hienosti. Sen sijaan pienessä yksikössä aiemmin yksin taloushallinnon töitä tehneellä työntekijällä saattoi aluksi olla vaikeuksia tottua ryhmässä työskentelyyn ja muiden ihmisten huomioimiseen.

Aikaisemmin rahatoimiston kanssa yhteistyötä tehneillä yksiköillä odotukset palvelun suhteen olivat suurimmat. Rahatoimistoa pidettiin vaikeasti lähestyttävänä yksikkönä ja sieltä palvelun saaminen oli pääsääntöisesti ollut nihkeää. Uuden keskuksen toivottiin olevan sellainen, johon olisi helppo ottaa yhteyttä ja josta saisi aina pyydettyä vinkkejä ja neuvoja.

Kyllähän varmaan noissa kaikissa prosesseissa kysymistä on - yhteydenpito - luulin, että toisaalta tulee olemaan tiiviimpää. On ollut vähän sellainen ennakoasenne, että rahatoimistosta ei mielellään mitään kysy. Odotukset ovat talousPALVELUKESKukseen, että sieltä saa sen palvelun. (esimies)

Syksyllä tehdyissä haastatteluissa palvelukeskuksen palveluun oltiin pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä. Erityistä kiitosta saivat entisen Rahatoimiston hengen tilalle luotu palveluhenki sekä nopeasti omaksuttu palvelukulttuuri. Toisaalta koettiin, ettei roolimuuotos yksikön työntekijästä talouspalvelukeskuksen työntekijäksi ollut vielä toteutunut täydellisesti. Töiden tekemistä oli jatkettu "omina" töinä, eikä niitä vielä mielletty asiakkaalle tehtäväksi töiksi. Asiakaspalvelua pidettiin palvelukeskuksen työntekijöiden keskuudessa mielekkäänä ja se toi mukavaa vaihtelua työpäiviin.

En olisi uskonut, että näin nopeasti tämän tyyppinen - mikä meillä oli visio - talouspalvelukeskuksen palvelukulttuurista. Eli se, että nimenomaan yksiköitä palvelee - ulkopuolinen tilitoimisto. Tai olisi uskonut, että selkeästi pitemmän aikaa veisi. Siellä on kuitenkin ihmisiä lähellä eläkeikää - yli 30 vuotta talossa olleita. Kyllä en tiedä, että mitä on tehty, mutta tuli reilusti aikaisemmin kun odotettiin. (esimies)

Laadun suhteen odotukset olivat myös korkealla. Talouspalvelukeskuksesta uskottiin muodostuvan asiantunteva organisaatio, jossa viisaus ja taito tiivistyisivät. Taloushallinnon ollessa hajautettu yksiköihin, oli käytännössä ja toimintatavoissa suurta vaihtelua yksiköiden välillä. Laadun paranemisen uskottiin perustuvan yhteisten ja parhaiden käytäntöjen löytämiseen. Virheitä odotettiin tulevan myös vähemmän, koska menetelmien pitäisi yksinkertaistua ja ongelmatilanteissa tiimiläisiltä olisi helppo kysyä neuvoa kun kaikki keskittyvät samaan prosessiin. Syksyllä tehdyissä haastatteluissa kuitenkin havaittiin, ettei virheiden määrä ollut vähentynyt. Tätä ei toisaalta pidetty haitallisena, sillä virheet nähtiin toiminnan kehittämisen kannalta tarpeellisina. Yhtenä isona laatua parantavana ja tasoittavana seikkana pidettiin varamiesjärjestelyn helpottumista. Palvelukeskuksessa ammattitaitoinen sijainen löytyisi tiimistä vaivattomasti. Aikaisemmin lomat tuottivat yksiköissä hankaluuksia, kun poissa olevalle työntekijälle ei usein löytynyt sijaista. Talouspalvelukeskuksessa töitä tehtiin tiimien sisällä pareittain, jolloin työntekijälle löytyi sijainen sairastapausten ja lomien yhteydessä. Yksiköissä sijaisongelma oli luonnollisesti helpottunut siirtyneiden henkilöiden osalta. Eniten helpotusta toi palkka-asioiden siirtyminen isompaan tiimiin.

### 3.2 Työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan

Tässä luvussa analysoimme taloushallinnon työntekijöille osoitetun lomakekyselyn tuloksia. Taustatietoina vastaajilta kysyttiin sukupuolta, syntymävuotta, koulutusta, työvuosia Jyväskylän kaupungin palveluksessa sekä entistä yksikköä ja nykyistä tiimiä. Yhteensä 32 kyselyyn vastanneesta 6,3 % oli miehiä ja 93,7 % naisia. Suurin osa vastanneista oli 1950-luvulla (31,3 %) ja 1960-luvulla (34,4 %) syntyneitä. 1970-luvulla syntyneitä vastaajista oli 15,6 % ja 1940-luvulla syntyneitä 18,8 %. Yli 60 % vastaajista oli työs-



Taulukko 1. Vastausten keskiluvut.

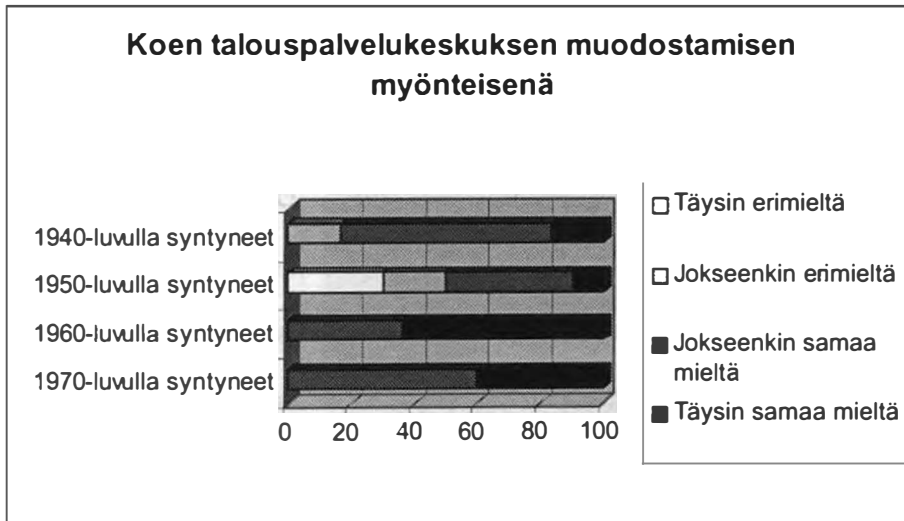
Väite	Keskiarvo	Keskihajonta
Koen talouspalvelukeskuksen perustamisen myönteisenä.	3,06	0,914
Tiedotus talouspalvelukeskuksesta ennen sen perustamista oli riittävä.	2,81	0,833
Siirryin työskentelemään talouspalvelukeskukseen mielelläni.	3,19	1,108
Työtehtäväni ovat pysyneet samanlaisina kuin ennen.	2,72	1,114
Työtehtäväni ovat nyt vaativampia.	2,39	1,054
Työtehtäväni ovat monipuolistuneet.	2,39	1,116
Talouspalvelukeskuksessa työni on virheettömämpää.	1,97	0,765
Työtaakkani on kasvanut talouspalvelukeskuksessa.	2,2	1,095
Työtehtäväni ovat selkiytyneet talouspalvelukeskuksessa.	2,35	1,112
Koen itseni ylipäteväksi nykyisiin tehtäviini.	2	0,856
Koen työympäristön muutoksen myönteisenä.	3,03	1,031
Sopeutuminen uuteen työympäristöön oli helppoa.	3,16	1,036
Työtahti talouspalvelukeskuksessa on rauhallisempi.	2,26	0,965
Siirtyminen talouspalvelukeskusmalliin on tehostanut työskentelyäni.	2,42	0,992
Saman alan ihmisten kanssa työskentely on kehittänyt ammattitaitoani.	2,87	0,991
Tulevaisuudessa olen kiinnostunut vaihtamaan toiseen talouspalvelukeskuksen tiimiin.	2,3	1,149
Työskentely talouspalvelukeskuksessa sisältää aiempaa enemmän asiakaspalvelua.	1,91	0,818
Asiakaspalvelijanrooliin on ollut vaikea tottua.	1,31	0,535
Työskentely talouspalvelukeskuksessa vaatii aiempaa enemmän tiimityötaitoja.	2,5	1,047
Talouspalvelukeskuksessa työmenetelmät ovat yhdenmukaistuneet.	2,53	0,915
Talouspalvelujen laatu ei ole parantunut talouspalvelukeskuksen myötä.	2,13	0,976
Uskon, että hinta-laatusuhde on hyvä talouspalvelukeskuksen palveluille.	2,87	0,846

kennellyt kaupungilla kauemmin kuin 15 vuotta ja heistäkin puolet yli 25 vuotta. Alle 5 ja 5-15 vuotta kaupungilla työskennelleitä vastaajia oli yhtä paljon, molempia 18,8 %. Keskimäärin palvelukeskuksen henkilökunta on siis melko iäkstä ja kokenutta. Lähes kaikki kyselyyn osallistuneista olivat koulutukseltaan merkanteja tai (yo-)merkonomeja.

Suurin osa vastaajista oli työskennellyt aikaisemmin Sosiaali- ja terveyspalveluissa (31,3 %), Teknillisessä palvelukeskuksessa (25 %) tai Rahatoimistossa (21,9 %). Näistä yksiköistä myös siirtyi eniten työntekijöitä palvelukeskuksen. Muut vastaajat olivat lähtöisin Hankintakeskuksesta, Tilapalvelusta tai Liikuntapalvelukeskuksesta. Myös opetustoimesta siirtyi useita henkilöitä talouspalvelukeskuksen, mutta heidän suurin ryhmänsä eli palkanlaskijat siirtyivät vasta vuoden vaihteessa eli kyselyn toteuttamisen jälkeen. Eniten vastauksia tuli palvelukeskuksen palkkatiimistä (31,3 %) ja ostolaskutiimistä (21 %). Nämä kaksi ovatkin henkilömääränsä puolesta suurimmat tiimit. Sekä laskutuksessa että hankintakeskuksessa työskenteli 15,6 % vastaajista. Loput vastaajat kuuluivat rahoitus- (9,4 %) ja kirjanpitiimiin (3,1 %) tai toimivat muissa tehtävissä tiimien ulkopuolella (3,1 %).

Yli puolet vastaajista koki talouspalvelukeskuksen perustamisen ja sinne siirtymisen myönteisenä. Myös työympäristön muutos koettiin vastaajien keskuudessa pääsääntöisesti myönteisenä ja sopeutuminen uuteen työympäristöön oli ollut helppoa. Jos jonkinlaista muutosvastarintaa oli joskus aiemmin esiintynyt, oli se tässä vaiheessa saatu karistettua pois. Kukaan vastanneista ei ollut täysin samaa mieltä väitteen "Talouspalvelukeskuksessa työni on virheettömämpää." kanssa ja lähes 70 % vastanneista oli täysin tai jokseenkin erimieltä asiasta. Asia nähtiin samalla tavalla myös haastatteluissa. Mikäli virheiden määrää ylipäättään on mahdollista vähentää, tarvitaan siihen varmasti pidempi aika. Yli 60 % vastaajista koki, ettei heidän työtaakkansa ole kasvanut palvelukeskuksessa, mutta toisaalta sen työtahtia ei kuitenkaan pidetty rauhallisempina edelliseen yksikköön nähden.

Kysyttäessä kokivatko työntekijät itsensä ylipäteviksi tehtäviinsä talouspalvelukeskuksessa, hieman alle 70 % vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa. Tämän perusteella palvelukeskuksen töitä ei ainakaan vielä tässä vaiheessa pidetä liian yksinkertaisina tai puuduttavina. Ehkä positiivisimpana ja talouspalvelukeskuksen tulevaisuuden kannalta lupaavimpana tuloksena voidaan pitää sitä, että vastaajista jopa 75 % koki, että



Kuvio 1. Suhtautuminen palvelukeskuksen ikäryhmittäin.

saman alan ihmisten kanssa työskentely oli kehittänyt heidän ammattitaitoaan. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei työssä uudessa organisaatiossa sisällä enempää asiakaspalvelua kuin aiemmin, eikä asiakaspalvelijan rooliin sopeutuminen ole tuottanut vaikeuksia. Jo haastatteluissa tuli ilmi, että asiakaspalvelua ei pidetä mitenkään ongelmallisena, vaan se on ollut iso osa työtä jo aiemminkin. Palvelukeskuksessa oltiin myös luottavaisia, että heidän palveluilleen löydetään sopiva hinta, sillä väitteeseen "Uskon, että hinta-laatusuhde on hyvä talouspalvelukeskuksen palveluille" suhtautui positiivisesti noin 75 % vastanneista.

Tutkittaessa vastauksia eri vuosikymmenillä syntyneiden kesken havaittiin, että nuorimmat, eli 1960- ja 1970-luvuilla syntyneet suhtautuivat talouspalvelukeskuksen perustamiseen myönteisemmin (ks. kuvio 8). Ei ole yllättävää, että myös tämän taustamuuttujan suhteen samat vastaajat, 1960- ja 1970-luvulla syntyneet, kokivat työympäristön muutoksen ja uuteen työympäristöön sopeutumisen myönteisenä.

Tutkittaessa vastauksia sen suhteen kuinka kauan työntekijät olivat työskennelleet kaupungilla, vastaukset olivat samansuuntaisia. Mitä kauemmin työntekijä oli kaupungilla työskennellyt, sitä negatiivisemmin hän suhtautui palvelukeskuksen perustamiseen, sinne siirtymiseen ja sopeutumiseen. Voidaan siis ajatella, että asian-  
tuntijaorganisaatiossa työskenteleminen nopeut-

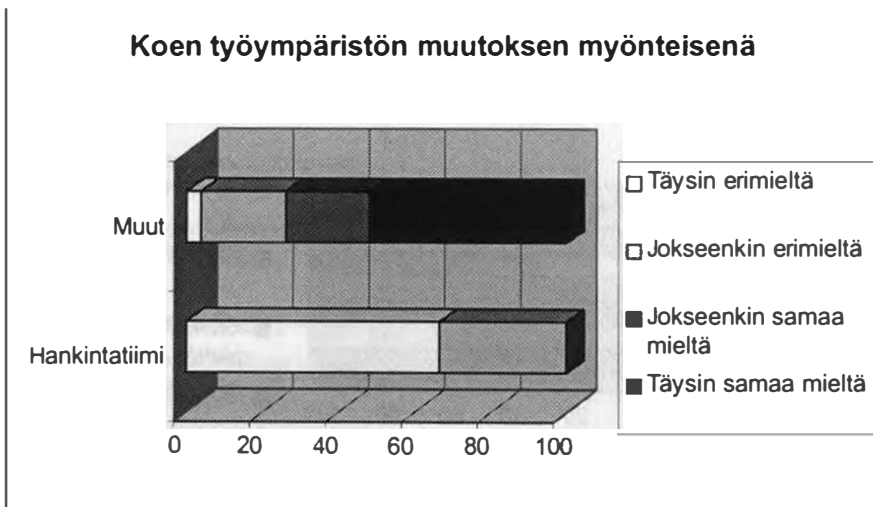
taa sellaisten henkilöiden oppimista, joilla on vielä verrattain vähän työkokemusta.

Kun kyselyn tuloksia verrattiin suhteessa työntekijöiden edelliseen yksikköön tuli ilmi, että aiemmin Rahatoimistossa työskennelleet suhtautuivat palvelukeskukseen keskimääräistä myönteisemmin, kun taas hankintakeskuksesta tulleet suhtautuivat lähes joka asiaan yksimielisen kielteisesti. Tämä viittaa siihen, että hankintatoiminnan työtehtävissä olisi sellaisia elementtejä, jotka eivät suosi näiden tehtävien keskittämistä taloushallinnon palvelukeskuksen yhteyteen.

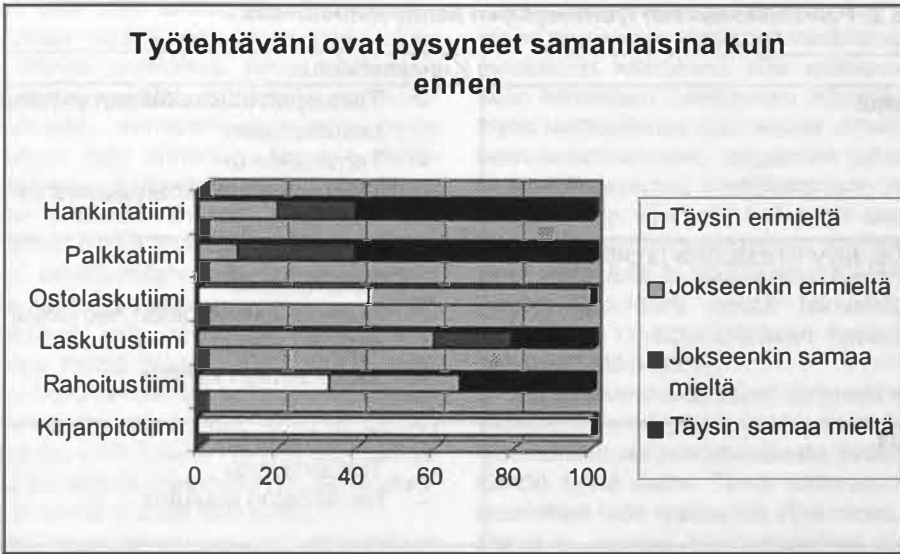
Työtehtävien muutos koettiin myös hyvin eri tavoin eri tiimeissä. Vähiten työtehtävien koettiin toistaiseksi muuttuneen hankinta- ja palkanlaskentatiimissä. Suurimpana muutos työtehtävissä koettiin olevan kirjanpito- ja ostolaskutiimissä, joissa kaikki kokivat tehtäviensä muuttuneen.

Ostolaskuissa ja rahoituksessa työtehtäviä pidettiin aikaisempaa vaativampina. Työtehtäviään aiempaa monipuolisempina pitivät rahoitustiimin työntekijät. Myös yli puolet ostolaskutiimin työntekijöistä koki tehtäviensä monipuolistuneen, vaikka heidän joukostaan löytyi myös päinvastaisia vastauksia. Koska palkkatiimissä työn ei koettu muuttuneen, ei sitä myöskään pidetty lainkaan aiempaa vaativampana tai monipuolisempana.

Kyselyn loppupuolen avoimissa kysymyksissä tiedustelimme vastaajilta suurimpia hyötyjä ja toisaalta myös haittoja tai ongelmia, joita



**Kuvio 2. Suhtautuminen työympäristön muutokseen, hankintakeskus vs. muut tiimit.**



**Kuvio 3. Suhtautuminen työtehtävien muutokseen tiimeittäin.**

talouspalvelukeskuksen perustamisen uskottiin aiheuttavan. Palvelukeskuksen parhaina puolina pidettiin seuraavia asioita:

- ammattitaito syvenee osaamisen keskittämisen myötä
- kehittäminen ja kouluttaminen helpottuvat
- päällekkäisen työn väheneminen
- kustannustehokkuus
- käytäntöjen yhtenäistyminen
- toimiva varamiesjärjestelmä vähentää haavoittuvaisuutta
- eläköitymisistä seuraavan työvoimapulan ennakointi
- kokonaisuuden hallinta

Mahdollisia ongelmia ja haittoja taas olivat:

- työn yksipuolistuminen
- kustannusten kasvu lyhyellä tähtäimellä, pois kaupungin ydintehtävistä
- hyötyjä ei saada esiin ennen uusien järjestelmien käyttöönottoa

Kyselyn loppuosassa tiedustelimme vastajilta kehitysehdotuksia talouspalvelukeskuksen toimintaan. Taulukoon 2 on koottu palvelukes-

kuksen työntekijöiden kehitysehdotukset tiimeittäin.

Kolmen ensimmäisen taulukossa mainitun tiimin osalta kehitysehdotukset olivat melko samankaltaisia. Näistä jokaisessa toivottiin parannusta talouspalvelukeskuksen tiedottamiseen. Lisää informaatiota kaivattiin esimerkiksi uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyen. Näissä tiimeissä odotettiin myös yhteisiin tiloihin siirtymistä ja enemmän koko palvelukeskuksen yhteisiä tilaisuuksia. Huolta aiheutti myös pelko työn yksipuolistumisesta, johon ratkaisuna esitettiin tehtäväkiertoa tiimien sisällä ja niiden välillä. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että uusia työntekijöitä rekrytoitaisiin riittävän aikaisin, jotta tietotaito ehtisi siirtyä heille ennen kokeneiden työntekijöiden eläkkeelle jäämistä.

Palkkatiimin työntekijät kokivat, että tällä hetkellä he olivat ainoastaan siirtyneet toineen fyysisesti eri paikkaan. Odotettua työmenetelmien yhtenäistämistä ei ollut tapahtunut ja toimintatapoja oli edelleen yhtä monta kuin palkanlaskijoita. Erilaisten toimintatapojen pelättiin antavan huonon kuvan asiantuntemuksesta. Palkkatiimin työntekijät olivat halukkaita kehittämään työtapojaan, mutta aloitetut kehitysprojektit olivat jääneet kesken ja niiden loppuun viemiseen toivottiin jämäkkyyttä. Palvelujen tuotteistamisessa ja yksiköiden kanssa sovitussa rajapinnoissa

**Taulukko 2. Palvelukeskuksen työntekijöiden kehitysehdotukset.**

Tiimi	Kehitysehdotus
Ostolaskut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talouspalvelukeskuksen yhteinen tiedottaminen</li> <li>- Tehtäväkierto</li> <li>- Yhteinen asiakaspalveluasenne</li> </ul>
Laskutus, myyntireskontra ja perintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedottaminen</li> <li>- Tehtäväkierto</li> <li>- Uusien työntekijöiden rekrytointi riittävän aikaisin</li> <li>- Järjestelmien kehitys</li> </ul>
Rahoitus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedottaminen</li> <li>- Tehtäväkierto</li> <li>- Henkilöstön koulutus</li> </ul>
Palkka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työtapojen yhtenäistäminen</li> <li>- Selkeämpi tehtäväjako, henkilöstöhallinto yksiköihin</li> <li>- Työrauha</li> <li>- Projektien loppuun vieminen</li> </ul>
Hankinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hankintakeskuksen erottaminen talouspalvelukeskuksesta</li> <li>- Taloudenohjaukseen liittyvien tehtävien erottaminen talouspalvelukeskuksesta</li> <li>- Työrauha</li> </ul>

oli vielä ongelmia, jotka pitää ratkaista ennen kuin palveluja ryhdytään myymään kaupungin ulkopuolisille asiakkaille. Työntekijät pitivät tärkeänä, että jos henkilöstöhallinnon tehtäviä jätetään palkkatiimiin, niin työtilojen pitää olla riittävän rauhallisia eikä työskentely avokonttorissa ole mahdollista. Avokonttoriin siirryttäessä taas, henkilöstöhallinnon tehtävät on hoidettava kokonaan yksiköissä.

#### 4 PÄÄTELMÄT

Tutkimuksemme tarkasteli taloushallintotyön palvelukeskukseen keskittämisen vaikutuksia työjakoon ja siihen kuinka työntekijät tämän muutoksen kokivat. Havaintojemme valossa muutos näyttäytyy ainakin alkuvaiheessa työntekijöille positiivisena asiana, mutta esiin tulee myös joukko uusia palvelukeskusmalliin liittyviä haasteita. Tutkimuksemme vahvistaa Haverin ja Vallon

(2004) tutkimuksessa esiin nousseen päähavainnon, jonka mukaan työntekijät kokevat palvelukeskusorganisaatioon siirtymisen alkuvaiheessa pääsääntöisesti myönteisenä kehityksenä. Esiemiesten suhtautuminen oli odotetusti myönteisempää kuin suorittavaa työtä tekevien, mutta myös talouspalvelukeskuksen henkilöstölle tehty kysely osoitti, että talouspalvelukeskusajatus oli hyväksytty ja sinne siirtyminen oli keskimäärin tapahtunut hyvässä yhteisymmärryksessä ja positiivisin mielin. Hankintatoimen työtehtävissä työskentelevien suhtautuminen poikkesi kuitenkin radikaalisti yleisestä linjasta. Hankintatoimen tehtävissä toimivien sijoittamista taloushallinnon palvelukeskusorganisaatioon ei pidetty järkevänä. Työ sinänsä ei juuri muuttunut, mutta taustalla saattaa olla hankintatoimen kokemaa etäännyminen kunnan eri alojen yksiköistä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikki uskoivat työtehtäviensä uudistuksen seurauksena muuttuvan. Esiemiehet uskoivat muutoksen olevan

pienempi, kun taas talouspalvelukeskukseen siirtyvät olivat varautuneet suurempaan muutokseen. Niissä yksiköissä, joista siirtyi vain yksi, kaksi tai ei yhtään työntekijää talouspalvelukeskukseen, esimiesten työ jatkui hyvin samanlaisena kuin ennenkin. Isompia henkilöstömuutoksia kokeneet yksiköt tarjosivat puolestaan päälliköilleen mahdollisuuksia esimiestehtävien sijasta keskittyä enemmän suunnittelu- ja kehittämistehtäviin. Toisaalta näihin yksiköihin jäi tai palautui odotettua enemmän pieniä tehtäviä, joille oli erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta löytää tekijää. Tätä voikin pitää yhtenä huolestuttavimmista tutkimuksesta nousseista asioista, joka täydentää Fahyn ym. (2000) tutkimuksessa esiin tulleita hieman kriittisävyteisempiä havaintoja taloushallinnon palvelukeskukseen liittyvistä uusista haasteista.

Taloushallinnon palvelukeskuksilla tavoitellaan ensi sijassa taloushallinnon parempaa tehokkuutta ja laatua (Partanen, 2005; Hyvönen ym. 2005, 2006). Taloushallinnon palvelukeskusten myötä tapahtuvaan työn uudelleenorganisointiin näyttää kuitenkin tutkimuksen tulosten perusteella liittyvän osaoptimoinnin vaara. Kun työn uudelleenorganisoinnissa keskitytään pelkästään talousfunktioon ja tehokkuuden tavoittelussa myöhemmin pelkästään palvelukeskukseen, huomaamatta voi helposti jäädä monia uudistuksen välittömiä ja välillisiä vaikutuksia yksiköihin jäävien työhön ja siten myös organisaation kokonaistehokkuuteen. Yksiköihin jää helposti työtä, joka ei siirry palvelukeskuksiin siirtyvien henkilöiden mukana. Yksiköissä tämä aiheuttaa sinne jäävien henkilöiden kuormittumista ja näyttää vaativan erilaisten uusien suorittavaa työtä tekevien henkilöiden rekrytointia. Myös tätä olisi tärkeätä jälkikäteen tarkkailla kun arvioidaan uudistuksen onnistuneisuutta ja vaikutuksia organisaation kokonaistehokkuuteen. Asiaan olisi tärkeätä kiinnittää riittävästi huomiota jo uudistuksen suunnitteluvaiheessa.

Toinen varsin ilmeinen vaara joka uudistuksessa piilee, koskee mahdollisuuksia taloushallinnon palvelun laadun ylläpitämiseen pitkällä aikavälillä. Kun taloushallinnon hajauttamisen ja eri funktioihin integroinnin tavoitteena on pyrkimys laskentatoimen tuottaman tiedon liikkeenjohdollisen relevanssin varmistamiseen, palvelukeskusten yhteydessä voi ennakoida käyvän juuri päinvastoin. Ilmeisin vaara lienee juuri hankintatoimessa, mutta asia koskee jossain määrin

kaikkia taloushallinnon tehtäviä. Kun taloushallinnon prosesseja ylläpitävät henkilöt ajan myötä menettävät käsityksen siitä millaiseen reaaliin toimintaan numeerinen informaatio liittyy, myös mahdollisuus olennaisten virheiden aikaan havaitsemiseen, ongelmien selvittämiseen ja päätöksenteossa käyttökelpoisen tiedon valmisteluun on vaarassa heikentyä olennaisesti. Järkevyys taloushallintotyössä näyttäisikin vaativan tehtävästä ja taloushallintohierarkian asemasta riippumatta hyvää talousinformaation kohteen ja käyttötarkoituksen tuntemista (vrt. Vaivio ja Kokko 2006).

Talouspalvelukeskukseen siirtyneiden keskuudessa oltiin ehkä yllättävänkin vähän huolissaan työtehtävien yksipuolistumisesta, jonka Fahyym. (2000) toivat esille. Tämä johtunee siitä, että muutokset työn fyysisessä sijainnissa, työyhteisössä ja uusissa työjärjestelyissä olivat vielä niin tuoreita eikä työ muutenkaan ollut ehtinyt vielä muuttua rutiiniksi. Toisaalta myös Haverin ja Vallon (2004) tutkimus raportoi työntekijöiden olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä mahdollisuudesta keskittyä entistä harvempiin tehtäviin. Talouspalvelukeskuksen tulevaisuuteen liittyneet vastaukset kyselyssä osoittivat kuitenkin, että työntekijät olivat jo kriittisesti pohtineet omaa tulevaisuuttaan ja työnsä mielekkyyttä jatkossa. Töiden järjestely ja työmenetelmien yhtenäistäminen vaihteli kuitenkin tiimeittäin ja eniten arvostelua herättikin se, jos lupauksista huolimatta työssä ei palvelukeskukseen siirryttyä ollut tapahtunut minkäänlaista muutosta.

Palvelukeskukseen koottavasta taloushallintotyöstä on todettava, että kyse on valtaosaltaan kaikkein rutiinimaisimmista työtehtävistä, jota voi hyvinkin verrata perinteiseen tehdastyöhön. Tästä tuleekin hyvä yhtymäkohta varhaisiin ns. Hawthorne- tutkimusten havaintoihin, joissa huomattiin että kaikki rutiinimaisissa työtehtävissä työskentelevien työoloissa tapahtuvat muutokset koettiin positiivisesti, ja ne vaikuttivat työtehokkuutta parantavasti. Jos valoja himmennettiin, työteho parani. Jos valoja lisättiin, työteho parani. Tärkeintä oli, että työhön tuli jotakin uutta, vaikkapa työympäristössä tapahtuvien pienen muutosten muodossa. Samasta saattaa olla paljolti kyse myös tässä. Työntekijät suhtautuivat uudelleenorganisointiin seuraavaan työtehtävien muutokseen jännittynein odotuksin, mutta kuitenkin pääosin myönteisesti. Kun tarkastelemme työntekijöiden odotuksia lähemmin, toiveita työn-

kiertoon, koulutukseen ja asiakaspalveluun liit-  
tyen voidaan pitää virkistuksen lähteenä muuten  
puuduttavassa, samojen asioiden toistuvassa  
tekemisessä.

Vaikka työn yksipuolistumisesta pidettiin  
mahdollisena tulevaisuuden uhkana, nähtiin  
talouspalvelukeskuksella olevan myös edellytyksiä  
työntekijöidensä ammattitaidon kehittäjänä.  
Tämän mahdollistaa yhteistyö saman alan työn-  
tekijöiden kanssa, tiedon leviäminen tiimityössä  
ja parhaiden toimintatapojen käyttöönotto. Koke-  
neemmat työntekijät eivät ehkä pysty ammatti-  
taitoaan enää kehittämään, mutta ovat sitäkin  
arvokkaampia tiedonsiirtäjinä ja nuorempien  
opastajina.

Kriittisemmässä valossa muutosta tarkastel-  
lessa esiin voi nostaa työntekijöiden kannalta  
uhan työn vähenemisestä. Kuten tehtaissa yleen-  
säkin, myös tässä työnjohdollisesti on entistä  
paremmat mahdollisuudet työprosessien doku-  
mentoinnin, työn kierron, koulutuksen ja muiden  
järjestelyjen avulla tehdä työnantajasta vähem-  
män yksittäisistä työntekijöistä ja heidän taidoi-  
taan riippuva. Työntekijöistä tulee helpommin  
korvattavia, työstä helpommin automatisoitavaa  
samalla kun työnantajan työntekijöihin liittyvä  
riski vähenee (Zuboff, 1990; Chua & Chapman,  
2003). Tehokkuutta luovan työntekijöiden erikois-  
tämisen ja keskitetyn työsuunnittelun varjopuo-  
lona on aiemmissa tutkimuksissa tuotu esiin  
oman työn hallinnan mahdollisuuksien vähene-  
minen (Kortteinen 1997, Siltala 2004). Se voi  
vähentää työtä motivaation lähteenä, ja sillä voi  
olla myös työstä vieraannuttava vaikutus. Jos  
työntekijä ei koe työtä mahdollisuutena itsensä  
ammattilliseen toteuttamiseen, sillä voi olla tehok-  
kuutta ja palvelun laatua heikentävä vaikutus.

Tutkimuksemme rajoitteena on syytä todeta,  
että havaintomme oli kerätty pian uudistuksen  
toteuttamisen jälkeen. Tämän vuoksi näemmekin  
tärkeäksi jatkaa kehityksen seuraamista talous-  
hallinnon työssä pidemmällä aikavälillä tapah-  
tuvien seurannaisvaikutusten paljastamiseksi.  
Jatkossa taloushallinnon työtä tutkittaessa on  
tärkeää pyrkiä entistä analyyttisemmin tarkas-  
telemaan taloushallintoon liittyvää työtä myös  
laskentatoimen tehtäviin rekrytoituista henki-  
löistä erotettuna ilmiönä. Jos keskitymme pelkäs-  
tään controllereihin tai beancountereihin, monet  
taloushallintoon liittyvät tekemiset ja niiden integ-  
roituminen osaksi muissa kuin taloushallinnon  
työtehtävissä toimivien työtä jäävät näkymättö-

miksi. Ja kuitenkin nykyaika näyttää kovasti siltä,  
että meistä kaikista on tulossa vaivihkaa mutta  
nopeasti vähintään osa-aikaisia 'tiliniiloja'.

## LÄHTEET

- Beretta, S., Ditillo, A. & Pistoni, A. 2000. Developing and diffusing accounting competencies through shared service centres: Market opening or "Technological hierarchy"? Paper presented at the 23rd Annual Congress of the EAA in Munich.
- Chapman, C. & Chua, W.-F. 2003. Technology-driven integration, automation, and standardization of business processes: Implications for accounting. Pp 74-94, in Bhimani, A. (ed.) Management Accounting in the Digital Economy. Oxford University Press.
- Fahy, M., Cacciaguidi, S. & Currie, J. 2000. Financial shared service centres -accounting services in the 21st century. Paper presented at the 23rd Annual Congress of the EAA in Munich.
- Granlund, M. & Lukka, K. 1997. From Bean-Countersto Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 3, 215-255.
- Haveri, A. & Valio, M. 2004. Henkilöstö seutuyhteistyössä, seudullisen yhteistyön vaikutukset kuntien henkilöstön kokemana Lahden ja Hämeenlinnan seuduilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 32:4, 292-307.
- Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen J. 2005. Taloushallinnon palvelukeskukset kunnissa -organisointumien ja sen taustat kolmessa pioneerikunnassa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 33:3, 215-227.
- Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen J. 2006. Financial shared service centers in local governments: Rationale and rationality in three pioneering cases. Pp. 205-214, in Lande, E. & Scheid, J.-C. (eds.) Accounting reform in the public sector: Mimicry, fad or necessity. Expert Compatible media, Paris.
- Järvenpää, M. 2001. Connecting the management accountants' changing roles, competencies and personalities into the wider managerial discussion - a longitudinal case evidence from modern business environment. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 4, 431-458.
- Järvenpää, M. 2007. Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. European Accounting Review, Vol. 16, 1, 99-142.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T.-S. 2003. Moderni taloushallinto -Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki. Edita.
- Kortteinen, M. 1997. Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hämeenlinna. Hanki ja jää.

- Laughlin, R. 1995. Empirical research in accounting: alternative approaches and a case for "middle-range" thinking. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8 (1): 63 - 87.
- Partanen, V. 2005. Taloushallinnon palvelujen tuottaminen palvelukeskuksmallissa. *Tilisanomat* 4, 47-49.
- Pellinen, J. 2004. Rakentava kriittisyys taloushallinnon tutkimuksen haasteena. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4, 475-480.
- Salmi, T., Järvenpää, M. 2000. Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2, 263-275.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia - Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun, Otava, Helsinki.
- Tuomela, T-S. & Partanen, V. 2001. In Search of Strategic Contribution and Operative Effectiveness: Developing Competencies within the Finance Function. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 50:4, 502-538.
- Vaivio, J. 2007. "From bean counters to change agents": Where Kari Lukka's influence extends beyond accounting research. In Granlund, M. (ed.) *Total Quality in Academic Accounting. Essays in Honour of Kari Lukka*. Turku School of Economics, Series C 3. 2007, 305-313.
- Vaivio, J. & Kokko, T. 2006. Counting BIG. Re-examining the Concept of Bean Counter Controller, *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1/2006, 49-74.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research. Design and Methods*. Second Edition. Sage. London.
- Zuboff, S. 1990. *Viisaan koneen aikakausi: Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta*. Otava, Helsinki. (alkup. In the age of the smart machine. The future of work and power. 1988)