

Matti Koskenniemi

ASIAKKUUSPROJEKTIN KEHITTÄMINEN PALKEISSA
CASE LUONNONVARAKESKUS

Liiketalouden koulutusohjelma
2016

Asiakkuusprojektien kehittäminen Palkeissa case Luonnonvarakeskus

Koskenniemi, Matti
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2016
Ohjaaja: Jullenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä: 71
Liitteitä: 1

Asiasanat: toiminnan kehittäminen, teemahaastattelu, strategia, oppiva organisaatio

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja esittää kehittämissuhteita Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen ja Luonnonvarakeskuksen välisestä fuusioon liittyvästä asiakkuusprojektista. Lisäksi tavoitteena oli löytää mahdollisia lisäpalveluehdotuksia tulevaisuuden projekteja silmällä pitäen. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet). Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, Riista- ja kalatalouden tutkimuskeskus, metsätutkimuslaitos (Metla) sekä osa Maa – ja metsätalousministeriön Tilastokeskuksen tilastopalveluista (Tike) yhdistyivät Luonnonvarakeskukseksi 1.1.2015 alkaen. Asiakkuusprojekti piti sisällään talous- ja henkilöstöhallinnon sekä tuen ja ylläpidon palvelut.

Johtopäätösten ja kehitysehdotusten tuottamiseksi käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä ja tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Opinnäytetyössä käytetty tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla asiakkuusprojektiin osallistuneita henkilöitä kevään ja syksyn välillä 2015. Haastattelupohjien muodostamisessa käytettiin apuna havainnointia, Palkeilta saatuja asiakirjoja sekä Palkeiden ja Luonnonvarakeskuksen välisiä projektipöytäkirjoja ja muuta dokumentaatiota. Haastatteluaineisto litteroitiin tekstimuotoon. Haastatteluista saadun aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua ja sisällönanalyysia.

Tutkimustuloksista esiin nousseita kokonaisuuksia olivat aikataulun merkitys, suhtautuminen organisaatiomuutokseen ja fuusiotilanteeseen, mahdolliset lisäpalvelut ja asiakkaan substanssiin tutustuminen. Haastattelujen perusteella asiakkuusprojektin aikataulun pituus itsessään ei ollut ongelma, vaan asiakokonaisuuksien valmistuminen piti tapahtua lyhyessä ajassa. Nopealla aikataululla ja useasti tapahtuneet organisaatiomuutokset saattoivat aiheuttaa kommunikointiin liittyviä haasteita. Toimintatapojen kehittämisen suunnittelussa pitäisi painottaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan substanssiin tutustumista. Tämän avulla toimintaa voitaisiin virtaviivaistaa ja turhat työvaiheet vastaavissa asiakkuusprojekteissa voitaisiin välttää.

Developing Customership Projects in Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR, Case: Natural Resources Finland

Koskenniemi, Matti
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business administration
April 2016
Supervisor: Julleenmaa, Marja-Liisa
Number of pages: 71
Appendices: 1

Keywords: improving action, theme interview, strategy, organizational learning

The purpose of this thesis was to report and propose improvement suggestions of customership merger project between Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR (referred as Palkeet) and The Natural Resources Institute Finland. In addition purpose of this thesis was to come across possible additional service suggestions for customership projects. Mandator of this thesis was Palkeet. Agrifood Research Finland, Finnish Forest Research institute, Game and Fisheries Research and part of Forest and Agriculture Research's Statistical services merged 1 January 2015 into Natural Resources Institute Finland. Customership project included services of financial management, human resources as well as support and administration services.

Qualitative research methods were used to produce conclusions and improvement suggestions. Research was implemented as a case study. Research material was gathered between spring and fall 2015 by interviewing persons who participated in customership project between Palkeet and Natural Resource Institute Finland. Methods to form layout to interview were observation, gathering project material concerning customership project and other documentation. Analyze methods for material that was gathered with interviews were theming and content analysis.

Issues that can be taken up were consequence of tight schedule to carry out the project, reaction to organizational change and merger situation, possible additional service suggestions and getting familiar with substance of the client. According to interviews, schedule of the customership project was not an issue but certain entities had to be carried out in short time period. Organizational changes that were carried out in hasty schedule may have caused challenges concerning communication. Planning procedures in improving action, customer oriented approach and getting familiar with clients substance should be taken into account. With these ways, action could be streamlined and vain actions could be evaded.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	7
2.1	Tutkimustehtävä.....	7
2.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne.....	8
3	VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS (PALKEET).....	11
3.1	Tehtävä, asiakkaat ja palvelut.....	11
3.2	Valtiohallinnon nykytila ja Palkeet.....	13
3.3	Kehittämisen painopisteet Palkeissa.....	15
3.4	Palkeiden strategiset tavoitteet ja toimintaympäristön muutostrendit.....	16
4	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN.....	20
4.1	Toiminnan kehittämisen lähtökohdat.....	21
4.2	Hiljainen tieto, kehittämisen uusi taso.....	23
4.3	Liiketoiminnan kehittämisen merkitys.....	24
5	OPPIVA ORGANISAATIO.....	25
5.1	Organisaation muutoskyvykyys ja kehittämisote.....	26
5.2	Strategia osana organisaatiota.....	28
5.3	Älykäs julkinen organisaatio.....	29
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
6.1	Tutkimusote.....	31
6.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	33
6.3	Aineiston analyysi.....	36
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	38
7	CASE LUONNONVARAKESKUS.....	39
7.1	Luonnonvarakeskuksen muodostumisen taustaa.....	40
7.2	Luonnonvarakeskus Palkeiden asiakkuusprojektina.....	41
7.3	Fuusio muutoksena.....	43
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	45
8.1	Asiakkuusprojektin aikatauluun liittyvät haasteet.....	45
8.2	Organisaatorakenteen syntyminen ja muutos.....	47
8.3	Yhtenäiset toimintatavat.....	49
8.4	Substanssiin tutustuminen ja lisäpalvelut.....	50
8.5	Laki, asetukset ja yhtenäinen linja toiminnan kehittämisen näkökulmasta.....	53
8.6	Asiakkaan näkökulma.....	54

8.7 Yhteenveto	56
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	59
10 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT JA JATKOKEHITYSMAHDOLLISUUDET	63
LÄHTEET	67
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Valtiokonttorin pääjohtajan Timo Laitisen mukaan tuottavuuden jatkuva kehittäminen on juuri nyt erityisen tärkeää Valtiolla ja koko julkisella sektorilla. Tämä kuitenkin edellyttää hyvää muutosjohtajuutta, uudenlaista ajattelua prosessien kehittämisessä, uuden oppimista ja aivan uudenlaista yhteistyötä yli hallinnonrajojen. (Tikka 2015.) Ministeriöiden ja virastojen tulee edelleen jatkaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuskehitystä tulevien muutosten toteuttamista ja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) tarjoamien palveluiden käytön lisäämistä. Vuoden 2017 alusta toteutetaan tarpeelliset järjestelyt talous- ja henkilöstöhallinnon prosessiohjauksen, kehittämisen ja palvelutoiminnan tietojärjestelmien tehtävien keskittämiseksi Valtiokonttorissa ja Palkeissa. (Valtionvarainministeriö 2015a, 33.) Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen Palkeissa, sillä kehittämisen merkitys ja tehostaminen vaikuttavat koko valtiokenttään. Lisäksi asiakkaiden tulee lisätä Palkeiden tarjoamien palveluiden käytön lisäämistä tulevina vuosina.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehitettäviä asioita Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen ja Luonnonvarakeskuksen välisestä fuusioon liittyvästä asiakkuusprojektista. Asiakkuusprojekti käsitti kolmen fuusioituvan viraston talous- ja henkilöstöpalveluiden yhdistämisen Palkeissa. Kolme valtion tutkimuslaitosta yhdistyivät Luonnonvarakeskukseksi 1.1.2015 alkaen. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi tunnistaa asiakkuusprojektista asioita, jotka erityispiirteinä tulisi ottaa huomioon vastaavissa fuusioon liittyvissä asiakkuusprojekteissa.

Valtiorakenteen kehittämisessä periaatteina ovat muun muassa asiakasnäkökulman korostaminen, rakenteellinen ketteryys ja julkisen hallinnon yhteistyö asiakaspalvelussa. Keskushallinnon osalta hanke ehdotti muun muassa, että pienet virastot yhdistetään toiminnallisesti samankaltaisiin suurempiin yksiköihin riittävän suuren virastokoon muodostamiseksi. (Hyvönen 2015.) Tästä johtuen käsiteltävän asiakkuusprojektin kaltaisia fuusioon liittyviä asiakkuusprojekteja tullaan varmasti näkemään Palkeissa myös tulevaisuudessa ja kehittämis ehdotuksia voidaan ottaa jatkossa käyttöön.

Palkeiden kehittämistyössä on painotettava erityisesti tuottavuuden parantamista ja huolehdittava parhaiden käytäntöjen leviämisestä asiakasvirastojen keskuuteen sekä toimintojen siirtämisestä virastoista palvelukeskukseen. Palkeiden kehittämistyön odotukset vuosille kuluvalle vuodelle ovat vahvistaa hyvää asiakastyytyväisyyttä ja laadukasta palvelua, parantaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuutta, varmistaa Taloushallinto 2020- strategian toimeenpano ja tukea Palkeiden strategian toteuttamista. Tämän työn lopussa esitetään kehittämissuhteita ja johtopäätöksiä, mitkä tukevat edellä mainittuja kehittämistyön painoarvoja.

Jotkut tutkijoista ovat menneet niin pitkälle, että sanovat julkisen hallinnon olevan lopullisessa kehämäisen kehittämisen kierteessä. Valmistaa ei tule koskaan: toimintaympäristö muuttuu koko ajan, ja uusiin, ennalta tiedostamattomiin haasteisiin joudutaan hakemaan ratkaisuja nopeasti. Julkisen hallinnon rakenteet, organisaatiot, tehtävät ja toimintamallit muuttuvat. (Virtanen & Stenvall 2014, 15-16.) Palkeissakin tämä asia on huomattu käytännön tasolla, sillä toimintaympäristö muuttuu kokoajan ja muutoksiin tulee varautua kehittämällä toimintaa, järjestelmiä ja organisaatiota jatkuvasti ja löytää parhaat käytännöt.

"Elämme kehittämisen ruuhkavuosia ja kehittämistarpeita on enemmän kuin tällä hetkellä on käsipareja niitä työstämään", kuvaa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Osaamiskeskuksen kehitysjohdaja Helena Lappalainen. (Palkeiden intra, 2015.)

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tutkimustehtävä

Tällä opinnäytetyöllä haetaan vastauksia siihen, miten asiakkuusprojektissa voidaan menetellä paremmin ja tehokkaammin sekä Palkeiden että asiakkaan kannalta. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miltä näin suuri fuusioitumisprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta. Halutaan myös selvittää, mitä projektissa pitää ottaa huomioon Palkeissa ja asiakkaalla. Tutkimuksella halutaan lisäksi vastaus siihen, onko asiakkuusprojektiin

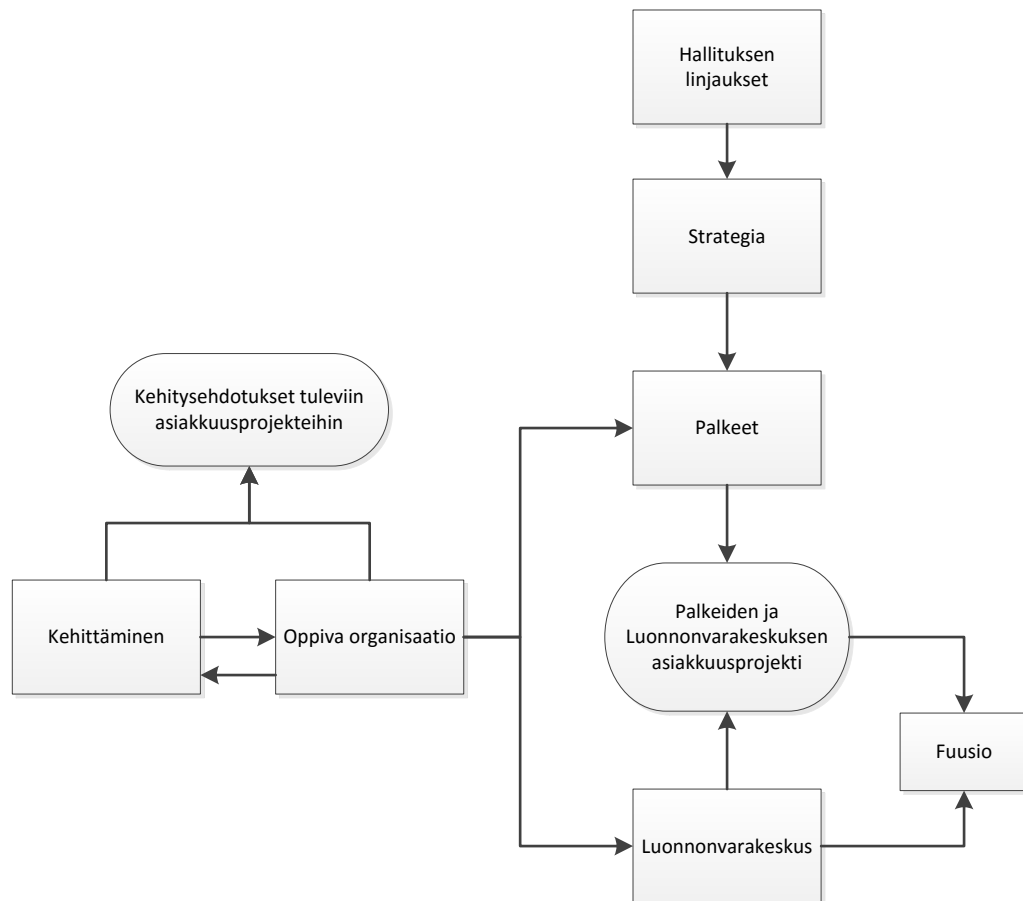
osallistuneilla henkilöillä noussut esiin lisäpalveluehdotuksia, joita voitaisiin ottaa käyttöön tuleviin asiakkuusprojekteihin tai normaaliin palvelutuotantoon.

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä asioista, jotka asiakkuusprojektissa ovat olleet haasteita tai esteitä tehokkaalle etenemiselle. Tutkimuksella halutaan lisäksi vastauksia siihen, miten asiakas on nähnyt asiakkuusprojektin Palkeiden kanssa. Myös fuusioituvien virastojen keskinäinen historia ja yhteistyö vaikuttavat siihen, miten fuusio toteutuu yhteistyön ja yhtenäisen näkemyksen kannalta. Valtiohallinto on suurehkojen sopeuttamis- ja tehostamistoimenpiteiden alla, joten kehittämistä ja tehostamista tarvitaan. Tutkimuksen on tarkoitus kehittää ja tehostaa toimintaa tulevaisuudessa erityisesti fuusioihin liittyvissä asiakkuusprojekteissa.

2.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne

Vilkan (2005, 27) mukaan teoreettisella viitekehyksellä luodaan kehys tutkimukselle. Se toimii tutkimusaineiston tarkastelun näkökulmana. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu tutkimuksen tärkeimpien teoreettisten lähtökohtien ja tutkimuksen tavoitteen perusteella.

Tutkijan oma tutkimus asemoidaan voimassa olevaan alan tietovarantoon. Tämä edellyttää perehtymistä aihealueen tämän hetkiseen tietämykseen eli siihen, mitä malleja, teorioita ja tutkimusta on tuotettu aihealueelta. Kirjallisuuteen perehtymällä tutkija voi löytää aihealueeltaan harmaita alueita, joilta tutkimukset puuttuvat. Tällaiset löydökset lisäävät oman tutkimuksen merkitystä. Kirjallisuuskatsauksesta on apua oman tutkimustyön käytännön toteuttamisessa. Aikaisemmat tutkimukset tarjoavat hyväksi havaittuja työkaluja muun muassa tiedonkeruussa, kuten myös tutkimustuloksia, mittareita ja teorioita, joita hyödyntää monilla tavoilla omassa tutkimuksessa. (Kananen 2013, 16.)



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuten kuviossa 1 on esitetty, Palkeiden toimintaa ohjaavat hallituksen linjaukset koskien Valtion talous- ja henkilöstöhallintoa ja sitä koskevaa lainsäädäntöä ja päätöksiä esimerkiksi virastojen yhdistämisestä yhtenäisiin suurempiin kokonaisuuksiin. Hallitus linjaa myös Valtion- talous ja henkilöstöhallinnon strategian ja sen kautta Palkeet laatii oman yksityiskohtaisemman strategiansa tuleville vuosille. Kevään 2015 hallitusohjelman linjauksina ovat normien purkaminen ja hallinnon keventäminen jo mainitun valtion taloushallinnon strategian 2020 lisäksi. Palkeiden toimintaan vaikuttaa lisäksi EU-lainsäädäntö, kirjanpitolaki, eläkelaki, kansallinen palveluarkkitehtuuri ja muut valtionvarainministeriön hankkeet. Kehittämisessä ja prosesseissa tulee siis ottaa lainsäädäntövaikutuksetkin huomioon. (Digitaalinen Palkeet 2020- strategia, 2015.)

Yhdistävä tekijä Palkeiden ja Luonnonvarakeskuksen välillä on talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden yhdistämiseen tähtäävä asiakkuusprojekti. Sen taustalla on kolmen valtion tutkimuslaitoksen yhdistäminen Luonnonvarakeskukseksi. Asiakkuuspro-

jehti käsittää talous- ja henkilöstöhallinnon sekä tuen- ja ylläpidon palvelut. Projekti-päällikkönä toimii Palkeiden toimihenkilö. Tärkeä käsite tässä asiakkuusprojektissa on fuusion käsite. Fuusion käsite käsitellään asiakkuusprojektin esittelyn yhteydessä luvussa viisi. Fuusio ja siihen liittyvä organisaation muutoskyvykyys on tärkeä asia tämän kaltaisten asiakkuusprojektien onnistumisen näkökulmasta.

Kehittämisen lähtökohdat ja merkitys sekä hiljaisen tiedon käsitteen ymmärtäminen tukevat empiiristä osioita opinnäytetyössä. Hiljaista tietoa kerätään haastattelujen kautta ja kehittämiskohteita havaitaan ja etsitään tämän teorian pohjalta. Kehittämisen ja oppivan organisaation käsitteet liittyvät myös toisiinsa. Julkishallinnon organisaatioiden laadunkehittämistyön taustalla vaikuttaa ajatus oppivasta organisaatiosta. Sengen (1995) mukaan oppiva organisaatio perustuu henkilökohtaiseen kehittymiseen, mentaalisiin malleihin, yhteiseen visioon, tiimioppimiseen ja systeemiajatteluun.

Organisaatiot, tässä tapauksessa Palkeet ja Luonnonvarakeskus, on nähtävä työntekijöiden ”toiminta-alustoina”, sen sijaan että työntekijät olisivat ”henkilöstöresurseja”. Uudistusten keskellä kaikki vaikuttaa kaikkeen ja eri tekijät ovat systemaattisesti riippuvaisia toisistaan: tavoitteet, tavoitetilä, suunnitelmat, haasteiden ratkaisu ja ihmisten johtaminen. Kaiken keskiössä on yksilöllinen yhteisöllinen oppiminen. Organisaation tulee luoda puitteet ja mahdollisuudet uudelle oppimiselle. (Tuulenmäki 2015, 20.) Oppivan organisaation käsite ja kehittämiseen liittyvät käsitteet luovat tärkeimmän teoriapohjan tälle tutkimukselle ja tutkimustulosten sekä kehitysehdotusten esittämiselle. Tulevaisuuden asiakkuusprojekteissa tulee pitää nämä käsitteet sisäistää, jotta kehittämisehdotusten käyttöönotto olisi mahdollisimman tehokasta ja edistävää.

Opinnäytetyön teoriaosa on laadittu perehtymällä organisaatioiden älykkääseen toimintaan, kehittämiseen ja valtiohallintoon sekä Palkeisiin koskevaan tietoon. Palkeet ja sen rooli valtiohallinnossa sekä strategian nivoutuminen kaikkeen toimintaan ja sen edistämiseen ovat suuressa osassa.

Tutkimusprosessin aikana on kerätty tutkimustehtävän kannalta oleellista tietoa. Tutkimustulokset on analysoitu, jonka jälkeen analysoidusta aineistosta on tehty johtopäätökset. Tutkimustulokset luvussa on jäsennelty teemoittain keskeiset aihealueet,

jotka nousivat haastatteluista esiin. Teoriaosuutta on pyritty keräämään mahdollisimman tuoreista ja relevanteista teoksista. Tutkimusaineistoa on kerätty Palkeiden ti-loissa tehtyjen haastattelujen, dokumenttiaineistojen, pöytäkirjojen avulla. Lisäksi alan lehtiä ja artikkeleita on käytetty hyväksi. Haastattelu tehtiin viidelle henkilölle, joista neljä oli Palkeilta ja yksi asiakasvirastosta, kaikki henkilöt osallistuivat fuusio-projektiin.

Tutkimusprosessin aikana tehtyjä ratkaisuja ja tuloksia on arvioitu laadun ja oikeelli-suuden varmistamiseksi tutkimuksen luotettavuus-luvussa. Tutkimuslöydösten ja teo-reettisen viitekehysten välille on rakennettu vuoropuhelu, jonka avulla pyritään pa-lauttamaan tutkimuslöydökset alan yleiseen tietovarantoon.

3 VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS (PALKEET)

3.1 Tehtävä, asiakkaat ja palvelut

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus on valtionvarainministeriön hal-linnonalaan kuuluva virasto, jonka tehtävänä on tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja valtion virastoille, laitoksille ja talousarvion ulkopuoli-sille rahastoille sekä eduskunnalle ja sen alaisuudessa, valvonnassa ja yhteydessä toi-miville yksiköille siten kun niistä on palvelusopimuksissa sovittu. Palvelukeskuksen asiakkaita voivat lisäksi olla valtion liikelaitoksista annetun lain (1062/2010) mukaiset liikelaitokset sekä valtion kokonaan omistamat osakeyhtiöt, jotka tuottavat palveluita pääosin valtion virastoille ja laitoksille. (Asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 324/2014, 1 §.) Palkeet tuottaa palvelujaan n. 80 000 yksittäiselle palkansaajalle yli 700 ammattilaisen voimin. Palkeet toimii Joensuussa, Hämeenlin-nassa, Mikkelissä ja Porissa. Palkeiden liikevaihto oli noin 53 miljoonaa euroa vuonna 2014. (Palkeiden www-sivut 2015.)

Palkeiden palvelutuotannon perustana ovat palveluhenkisyys, kumppanuus, tehokkaat sähköiset prosessit ja kustannustehokkuus. Palveluiden ja prosessien kehittäminen tapahtuu yhteistyössä valtiovarainministeriön, Valtiokonttorin ja asiakkaiden kanssa. Palkeet toimii omakustannusperiaatteella, maksuilla katetaan palvelujen tuottamisen ja kehittämisen kustannukset. Palkeiden toiminta käynnistyi vuonna 2010 oikeushallinnon, puolustushallinnon, sisäasiainhallinnon ja Valtiokonttorin palvelukeskusten yhdistämisellä. Palkeet toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa. (Palkeiden www-sivut 2015.)

Palkeet tarjoaa palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita muuttuvassa toimintaympäristössä. Palvelut ovat sovitettu valtionhallinnon talous- ja henkilöstöprosesseihin ja ne tuotetaan keskitetyillä tietojärjestelmillä. Palkeiden monikanavainen asiakaspalvelumalli takaa joustavan palvelun: itsepalvelu, asiointikanavat ja henkilökohtainen palvelu. (Palkeiden yleisesittely, 2015.) Asiakkaat saavat Palkeista kattavat ja tehokkaat sähköistetyt talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut. Peruspalvelut tuotetaan kaikille virastoille valtionhallinnon prosessien ja yhtenäisen toimintatavan mukaisesti. Lisäpalvelut sovitaan asiakkaan oman valinnan perusteella. (Palkeiden www-sivut 2015.)

Palkeiden palvelut kattavat talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, asiantuntijapalvelut sekä tuen ja ylläpidon palvelut. Palveluvalikoimaan sisältyvät myös yhtenäiset peruspalvelut Kiekua käyttäville asiakkaille ja yhtenäiset lisäpalvelut asiakkaan valinnan mukaan sekä asiakkaan erityispiirteet huomioiva palvelu. Kieku on valtiohallintoa yhtenäistävä ja tukeva yhteinen tietojärjestelmä, joka tarjoaa yhteiset henkilöstöhallinnon prosessit valtion virastoille (Valtiokonttorin www-sivut, 2015).

Palkeiden talouspalveluihin kuuluvat menojen- ja tulojen käsittely, kirjanpito ja toimittajarekisterin ylläpito. Menojen käsittelyn palvelut sisältävät ostolaskujen ja muiden menotositteiden käsittelyn, toimittajarekisterin ylläpidon sekä menotositteiden maksuunpanon. Tulojen käsittelyn palvelut sisältävät asiakas- ja nimikerekisterin ylläpidon, laskutuksen, myyntireskontran hoidon, tiliotteiden ja suoristusten käsittelyn sekä saatavien valvonnan ja perinnän. Kirjanpidon palvelut sisältävät tilikartan, seuranta-kohteiden ja muiden kirjanpidon perustietojen ylläpidon, pääkirjanpidon, käyttö-

omaisuuskirjanpidon sekä kauden vaihteen tehtävät ja tilinpäätöksen. Sisäisen laskennan palvelut sisältävät sisäisen budjetin ylläpidon ja raportoinnin tuen. (Palkeiden www-sivut 2015.)

Henkilöstöpalveluiden kokonaisuuteen kuuluvat palkkaus, palkitseminen, palvelussuhteenhallinta, matkustus ja rekrytointi. Palkan- ja palkkiolaskennan palvelut sisältävät kattavasti palkan ja palkkioiden laskentaan, vuosilomiin ja poissaoloihin liittyvät toiminnot sekä palkkatodistusten toimittamisen. Palvelussuhteen hallinnan palvelut sisältävät palvelussuhteen perustamiseen, ylläpitoon ja päättämiseen liittyvät toiminnot, palveluaikalaskennan ja nimikirjojen ylläpitämisen. Matkustuksen palvelut sisältävät matka- ja kululaskujen maksamisen ja arkistoinnin sähköiseen järjestelmään sekä maksuaikakortti- ja matkatililaskujen täsmäyttämisen palvelujärjestelmään. Rekrytointipalvelut sisältävät lisäpalveluna asiakasvirastoille muutoin kuin sähköisen rekrytointijärjestelmän kautta saapuneiden hakemusten vastaanottamisen ja tallentamisen sekä valtion yhteisten ilmoitusten kokoamisen julkaisemista varten. (Palkeiden www-sivut 2015.)

Lisäksi Palkeet tarjoaa asiakkailleen lisäpalveluna asiantuntijapalveluita, jotka liittyvät projekteihin. Projektipalvelut sisältävät Kieku-konversiopalvelut. Palkeet tarjoaa myös tuen ja ylläpidon palveluita, jotka kattavat käyttäjätuen, käyttövaltuushallinnan, sovellushallinnan sekä järjestelmien versionhallinnan ja jatkokehittämisen palvelukeskuksessa oleville talous- ja henkilöstöhallinnan järjestelmille. (Palkeiden www-sivut 2015.)

3.2 Valtiohallinnon nykytila ja Palkeet

Valtionvarainministeri asetti 11.4.2014 keskus- ja aluehallinnon virastorakenteen selvityshankkeen, jonka toimikaudeksi määriteltiin 11.4.2014- 28.2.2015. Hanke perustuu hallituksen rakennepoliittisen ohjelmaan. Keskushallinnon selvitysryhmän tavoitteeksi asetettiin virastorakenteen kehittämismahdollisuuksien selvittäminen sekä keskeisten muutostekijöiden vaikutusten arviointi suhteessa virastorakenteen kehittämistarpeisiin. Hankkeen työn tuloksena on päädytty viiteen keskeiseen yhteiseen virasto-

rakenteen kehittämisperiaatteeseen, jotka ovat selkeä rakenne ja ohjaus, valtakunnallinen toimivalta, asiakasnäkökulma, sähköiset palvelut sekä kyky muutokseen ja riskienhallintaan. Lisäksi aluehallintoa koskee jäljempänä kuvattu periaate julkisen hallinnon yhteistyöstä asiakaspalvelussa. (Valtionvarainministeriö 2015b, 19, 13.)

Asiakkaiden näkökulmasta aluehallintoa koskevan selvitystyön tavoitteena on muun muassa palvelujen saatavuuden parantaminen resurssien pienentämisestä huolimatta. Palvelujen on oltava tasalaatuisia ja sisällöltään samanlaisia kaikkialla maassa. Organisaationäkökulmasta muun muassa valtion aluehallinnon tulee olla nykyistä tehokkaampi, taloudellisempi ja sen tuottavuuden tulee nousta 0,5% vuotuisesti. (Valtiovarainministeriö 2015, 18.)

Valtionhallinnon virastoihin kohdistuu heikon taloudellisen tilanteen johdosta lähivuosina sopeutustoimia ja myös valtion aluehallinnon rahoitus pienenee merkittävästi kehyskaudella 2015-2018. Valtion vuoden 2015 talousarviossa aluehallintovirastojen, ELY-keskusten, maistraattien ja TE-toimistojen muodostaman aluehallinnon kokonaissuuden määrärahat vähenevät yhteensä 11 miljoonalla eurolla vuoden 2014 talousarvioon nähden. Vuosina 2016-2018 määrärahat vähenevät perättäisten vuosien välisessä vertailussa vielä tätä enemmän. (Valtionvarainministeriö 2015c, 25.)

Vuoden 2015 alusta Palkeiden asiakkaina ovat kaikki valtion budjetin piirissä olevat organisaatiot. Uusista asiakkuuksista ja palvelulaajennuksista huolimatta palvelumäärät useissa ydinpalveluissa laskivat vuonna 2014. Palvelumäärien laskusta ja Kiekulla tuotettujen palkanlaskentapalvelujen alhaisemmasta tuottavuudesta johtuen Palkeiden kokonaistuottavuus aleni. Tuottavuusindeksin lähtötasoon, vuoteen 2011, verrattuna Palkeiden kokonaistuottavuus on lähes neljä prosenttia korkeampi. (Palkeiden tilinpäätös 2014.)

Valtiohallinnan tehostaminen on näkynyt Palkeissa muun muassa, siten että viidentenä toimintavuotena (2014) jatkettiin aktiivista organisaation ja toiminnan kehittämistä. Kiristyvän taloustilanteen johdosta hallitusohjelmaan kirjatun vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman toteuttamista jatkettiin rakennepoliittisella ohjelmalla. Sen mukaisesti myös Palkeet varautui toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Palkeiden

organisaatio uudistettiin matriisiin, jossa palvelut ja asiakkuudet johdetaan paikkakunnittain, mutta tukitoiminnot, prosessit ja kehittäminen virastotasolla läpi koko organisaation. Muutoksen tavoitteena on lisätä tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta asiakkuuksien hoidossa, prosessien kehittämisessä ja resurssien tehokkaassa käytössä. (Palkeiden tilinpäätös 2014, 3.)

”Meille Palkeissa on tärkeää seurata tarkkaan toimintaympäristömme muutoksia, ennakoida asiakkaidemme tarpeita sekä kehittyä ja uudistua jatkuvasti. Tavoitteenamme onkin tulevaisuudessa tarjota entistä tiiviimpää tukea talous- ja henkilöstöhallinnon arkeen. Tätä varten olemme muun muassa uudistaneet vuoden 2015 alusta organisaatiotamme niin, että se mahdollistaa entistä vahvemman asiakkuuksien hoidon sekä prosessien johtamisen ja kehittämisen” (Pöyhiä 2015, 2.)

3.3 Kehittämisen painopisteet Palkeissa

Valtionvarainministeriön mukaiset tavoitteet ovat, että kaikessa kehittämistyössä on painotettava erityisesti tuottavuuden parantamista ja huolehdittava parhaiden käytäntöjen leviämisestä asiakasvirastojen keskuuteen sekä toimintojen siirtämisestä virastoista palvelukeskukseen. Palkeiden kehittämistyön odotukset vuosille 2015-2016 liittyvät asiakastyytyväisyyden ja laadukkaan palvelun vahvistamiseen, talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuuden parantamiseen, Kiekun sujuvien käyttöönottojen varmistamiseen sekä Taloushallinto 2020- strategian toimeenpanon ja Palkeiden strategian toteutumisen tukemiseen. (Valtiovarainministeriö, 2014.)

Vuoden 2015 alussa päivitettiin talousarvioasetus. Vuonna 2015 määritetään yhdessä valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin kanssa asetusmuutosten vaikutukset taloushallinnon prosessikäytäntöihin sekä sisäiseen valvonnan rooleihin, joissa Palkeiden vastuu ja rooli on selkeytymässä ja vahvistumassa”, kertoo Palkeiden Osaamiskeskuksen kehitysjohtaja Helena Lappalainen. (Palkeiden intra, 2015.)

Palkeissa kehitetään toimintaa monipuolisesti, jotta Palkeet pystyy tulevaisuudessakin täyttämään tehtävänsä menestyksellisesti. Palkeet on laajasti mukana myös valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon erilaisissa projekteissa niin asiantuntijoina kuin

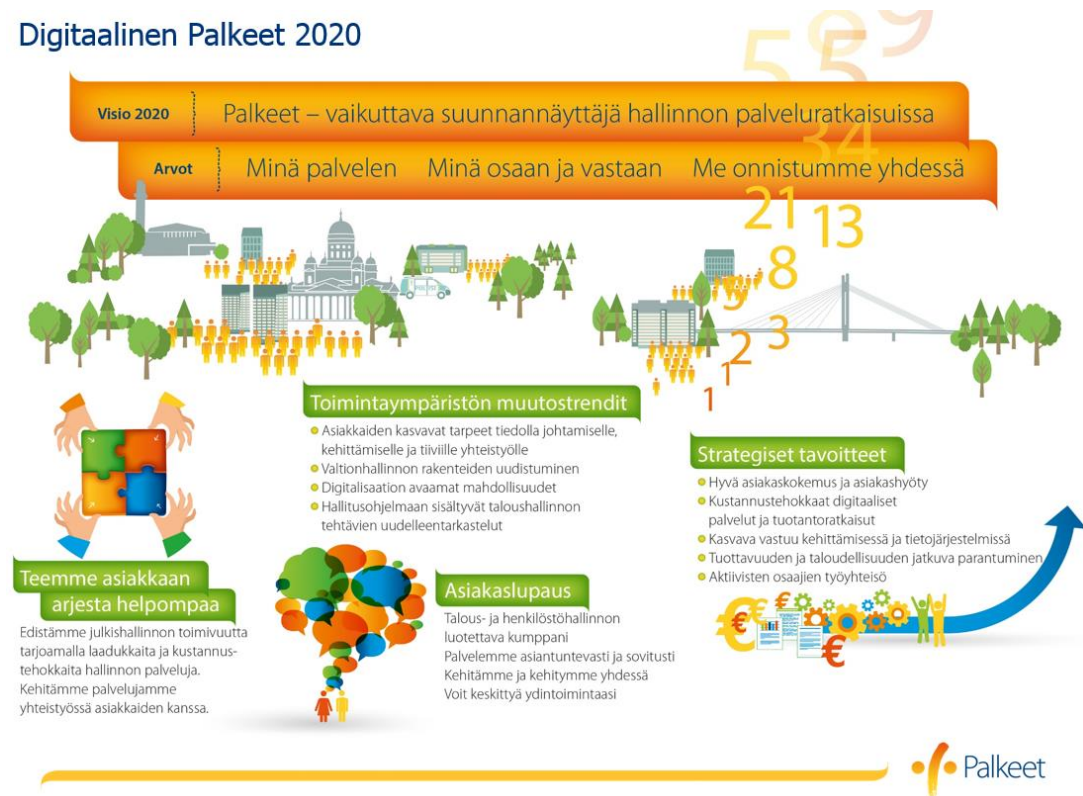
projektitehtävissä. Kehittämiseen osallistuvat kaikki Palkeiden yksiköt ja prosessialueet. Kehittämistä koordinoidaan Osaamiskeskuksessa. Palveluyksiköt ovat vahvasti mukana eri kehittämistehtävien lopputulosten käyttöönotoissa ja niillä on myös omaehtoista kehittämistyötä. (Palkeiden intra, 2015.)

Palkeiden johtoryhmä asettaa kehittämistyölle tavoitteet, jotka tulevat osittain valtionvarainministeriön asettamista tulostavoitteista. Palkeet haluaa palvella asiakasorganisaatioitaan mahdollisimman hyvin tarjoamalla palveluja, jotka vastaavat muuttuvassa ympäristössä asiakkaiden tarpeita. Avainasemassa on laadukkaiden uusien palvelujen kehittäminen. Asiakaslähtöisyys on myös oltava osana Palkeiden toimintatapaa. Palkeet kehittää ja kehittyy yhdessä asiakasorganisaatioidensa kanssa. (Palkeiden intra, 2015.)

3.4 Palkeiden strategiset tavoitteet ja toimintaympäristön muutostrendit

Lähivuosina talous- ja henkilöstöhallinnon kehitykseen vaikuttaa voimakkaasti digitalisaatio, palveluprosessien automatisointi ja tiedon hyödyntäminen johtamisessa. Palkeet on tässä kehityksessä mukana vahvasti visionsa ”Vaikuttava suunnannäyttävä hallinnon palveluratkaisuissa”. Palkeet arvostaa osaamisen ja asiantuntemuksen kehittämistä. Palkeiden tavoitteena ovat asiakassuhteiden pitkäjänteinen kehittäminen ja muodostaa asiakkaiden talous- ja henkilöstöhallinnan kanssa tiiviisti toimiva joukkue. Palkeet jatkaa vuonna 2015 vietetyn palvelukeskustoiminnan merkkipuoden teemaa yhdessä kehittyen. (Palkeiden www-sivut, 2015.) Palkeiden strategia vuoteen 2020 asti on esitelty alla olevassa kuviossa 2.

Digitaalinen Palkeet 2020



Kuvio 2. Digitaalinen Palkeet 2020- strategia. Palkeiden www-sivut, 2015.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus edistää omalta valtion tuottavuustavoitteiden saavuttamista tarjoamalla sujuvia ja tehokkaita palveluja asiakkailleen sekä osallistumalla aktiivisesti talous- ja henkilöstöhallinnon palveluprosessien kehittämiseen. Lisäksi valtionhallinnon rakenteet uudistuvat ja organisaatiot tekevät entistä tiiviimpää yhteistyötä. (Palkeiden www-sivut, 2015.)

Valtion taloushallinto 2020-strategiatyön valmistelu käynnistettiin yhteistyössä hallinnon kanssa loppuvuodesta 2012. Taloushallinnon strategialla haluttiin luoda edellytykset sille, että taloushallinto hoidetaan vuonna 2020 tehokkaasti ja laadukkaasti. Strategian visiona on kehittyä taloushallinnosta talouden hallintaan. Virastojen ja laitojen taloushallinnon painopiste siirtyy yhä enemmän perinteisestä kirjaamisesta taloustiedon hyödyntämisen varmistamiseen. Palkeiden työn osuus kokonaistyöstä kasvaa prosessialueittain vähintään kaksinkertaiseksi laadun pysyessä hyvänä. (Valtionvarainministeriö 2014a, 1-2.)

Valtionvarainministeriö on päättänyt, että strategian ja vision toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi valtion taloushallintoa kehitetään viiden päälinjauksen mukaisesti:

- 1) Tarjotaan johtamista ja päätöksenteon tarpeita tukevaa taloustietoa
- 2) Taloushallinnon toimijoilla on selkeät työnjaot, roolit ja vastuut palvelutuotannossa, kehittämisessä ja ohjaamisessa.
- 3) Yhteisiä prosesseja hyödynnetään laajasti ja Palkeiden osuutta taloushallinnon työssä nostetaan merkittävästi. Virastojen taloushallintoa kevennetään siirtämällä taloushallinnon työtä yhä enemmän Palkeisiin.
- 4) Taloushallinnon järjestelmät tukevat tiedolla johtamista, ne ovat keskitetty ja koko valtionhallinto käyttää niitä.

Osaaminen tukee valittua toimintamallia ja on oikeassa paikassa. Selvitetään ja tarvittaessa lisätään valtion taloushallinnon koulutusmahdollisuuksia ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa. (Valtionvarainministeriö 2014b, 21, 36.)



Kuvio 3. Strategian viestintämateriaali. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, 2015a.

Ylläolevassa kuviossa 3 esitellään Palkeiden keinot strategian onnistumiseen. Asiakas on keskiössä, digitalisaatio mahdollistaa uudistumisen, asenne ratkaisee onnistumisen ja kustannustehokkuus varmistaa kilpailukykyisen toiminnan.

Strategisina tavoitteina on saavuttaa hyvä asiakaskokemus ja hyöty sekä laajentaa asiakaskuntaa hallitusti. Tavoitteena on myös tukea asiakkaiden rakenteellisia muutoksia vuosina 2016-2018. Uusien palvelujen myyntiin ja markkinointiin uusille asiakkaille tullaan panostamaan suunnitelmallisesti. Asiakkaat kytketään vahvemmin mukaan dialogiin perustuvan palvelumallin rakentamiseen ja prosessien kehittämiseen. (Digitaalinen Palkeet 2020- strategia, 2015.)

Strategisina tavoitteina ovat prosessien sujuvoittaminen yhteiseksi toimintatavaksi, kustannustehokkaat digitaaliset palvelu- ja tuotantoratkaisut sekä kasvava vastuu talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien kehittämisessä ja tietojärjestelmissä. Prosessien laadun varmistamiseksi hyödynnetään Lean-toimintamallia ja otetaan se jokaisen toimintatavaksi arkeen. Tuotantoprosesseja tullaan automatisoimaan ja ohjelmistorobotiikan avulla vähennetään työmäärää tiedon käsittelyssä. Prosesseja ja työkaluja yksinkertaistetaan ja digitalisoidaan sekä selkeytetään ohjeita. (Digitaalinen Palkeet 2020- strategia, 2015.)

Kieku-toimintamalli vakiinnutetaan ja sitä kehitetään hyväksytyyn kokonaisarkkitehtuurin tavoitetilan mukaisesti. Palvelujen laatu saatetaan palveluittain yhtenäiselle tasolle ja palvelujen kehittämisessä huomioidaan eri asiakassegmenttien ja laajenevan asiakaskunnan tarpeet. Kasvava vastuu jatkuvasta kehittämisestä varmistetaan hyvällä toimeenpanokyvyllä, ketterillä kehittämisen menetelmillä sekä aktiivisella yhteistyöllä. (Digitaalinen Palkeet 2020- strategia, 2015.)

Strategisina tavoitteina ovat kehittyvä organisaatio, osaaminen ja johtaminen, henkilöstön resurssien joustava käyttö sekä uudistuva ja toimiva työnantajapolitiikka. Vastuullista johtamista tuetaan ja vahvistetaan sekä kannustetaan jokaista itsensä johtamiseen. Digitalisaation ja asiantuntijuuden tukemista tullaan tukemaan ja huomioimaan muutosjohtamisessa. Ennakoidaan osaamistarpeita, kartoitetaan osaaminen ja kehite-

tään sitä monipuolisilla menetelmillä. Tehtäväkuvia ja rooleja luodaan muuttuvan toiminnan tarpeisiin sekä tuetaan aktiivista osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä. (Digitaalinen Palkeet 2020- strategia, 2015.)

Toimintaympäristön muutokset huomioivaa ja johtamista tukevaa suunnittelua, raportointia ja riskienhallintaa tullaan lisäämään. Palkeiden toiminnan kehittämisessä hyödynnetään paremmin vastaavien palvelutoimittajien tuntemusta ja benchmarking-tietoa Palkeiden toiminnan kehittämisessä. Ajankohtaisia ja mahdollisesti tulevaisuuden trendejä tällä hetkellä ovat valtion talouden heikkeneminen, valtiohallinnon rakenteen uudistuminen ja henkilöstömäärän supistaminen. Asiakkaat odottavat nopeammin kehitystyön lopputuloksia ja tiiviimpää yhteistyötä palvelujen rakentamisessa. Nämä asiat voivat aiheuttaa laajemman kiinnostuksen Palkeiden palveluja kohtaan ja laajemman asiakaskunnan. Tällöin Palkeiden on otettava entistä aloitteellisempi ja vastuullisempi rooli ja saatava hinnat kilpailukykyisiksi. Palkeiden on otettava entistä aloitteellisempi ja vastuullisempi rooli ja asiakkaiden odotuksiin vastataan hyvällä yhteistyöllä, vuorovaikutuksella ja tuloksellisella toiminnalla. Lisäksi tavoitellaan laajempia palvelukokonaisuuksia ja uusia toimintamalleja. (Digitaalinen Palkeet 2020- strategia, 2015.)

Toimintaympäristöä muuttaa vahvasti pinnalla oleva digitaalisuus ja robotiikka-avusteinen tiedonkäsittely, jota Palkeiden strategiakin tukee. Tämän myötä tietoturvan ja sisäisen valvonnan tarve kasvaa. Henkilöstön liittyvät kulttuurimuutokset ja muutokset ammatinkuvissa tulevat olemaan osa tulevaisuutta. On siis kehitettävä ja otettava käyttöön uusia ja keskitettyjä ratkaisuja, jotka vastaavat digitaalisuuden, mobiliteetin ja tietoturvan vaatimuksiin. (Digitaalinen Palkeet 2020- strategia, 2015.)

4 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Toiminnan kehittämisen ei löydy yksiselitteistä määritelmää. Tässä luvussa käsitellään niitä toiminnan kehittämiseen liittyviä ilmiöitä ja käsitteitä, jotka liittyvät tähän opinnäytetyöhön keskeisesti. Ilman kehittämisen halua ja ymmärrystä, ei myöskään synny

kehitysehdotuksia, joka tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa. Tässä luvussa käydään läpi miksi toimintaa pyritään kehittämään, mikä on sen merkitys ja miten hiljaisen tiedon hyödyntäminen liittyy tähän. Hiljaisen tiedon dokumentointi saattaa muun muassa tuoda uutta tietoa esiin ja olla näin toiminnan kehittämisen lähde.

Roukala (1998, 11) määrittelee yrityksen toiminnan kehittämisen niin, että erilaiset työtehtävät suoritetaan paremmin kuin aikaisemmin, jolloin asiakastyytyväisyys ja liiketoiminnan kannattavuus paranevat. Määritelmän edellytyksenä on tunnistaa sekä nykyiset että tavoitteelliset työtehtävät. Toiminnan tuloksia on myös mitattava. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää tietää myös asiakkaiden nykyiset ja ennustaa tulevat tarpeet. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 11-13) mukaan toiminnan kehitys kuuluu yrityksissä yhä useammin jollain tapaa jokaisen työntekijän tehtäviin ja toimenkuvaan. Kehittämistyöllä pyritään mm. luomaan uusia menetelmiä, palveluita, tuotteita tai toimintatapoja. Nopeat ympäristömuutokset tuovat mukanaan uusia mahdollisuuksia ja haasteita yrityksille. Innovatiivisuus on noussut merkittäväksi kilpailutekijäksi ja yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa uudistumiskykyä ja ketteryyttä.

Työelämän kehittämisen aktiivinen vaihe alkoi Suomessa 1980-luvulla, jolloin yliopistot, keskushallinto ja tutkimuslaitokset käynnistivät useita työelämän kehittämishankkeita. Tällöin käynnistyi myös julkisen sektorin reformi, jonka tarkoituksena on ollut tuottaa keinoja hallita julkisen sektorin kasvun supistumista tai pysäytystä. (Sepänen-Järvelä & Karjalainen 2007, 19.)

4.1 Toiminnan kehittämisen lähtökohdat

Kehittämistyön merkitys on muuttunut, yritysten on pysyttävä mukana nopealla tahdilla muuttuvassa maailmassa. Parhaita menestyjiä ovat ne tahot, jotka toimivat kehityksen moottoreina. Ongelmana on kuitenkin nykyään oleellisen tiedon poimiminen valtavan tiedon määrästä. Ketteryys ja muutoksiin vastaaminen ovat toimintaedellytyksiä yrityksille. Erilaiset tekniset tai sosiaaliset innovaatiot liittyen osaamiseen tai tietoon luovat ympärilleen vaurautta. (Ojasalo ym. 2009, 13-14.)

Tieteellinen kehittäminen ja tutkimus arkiajattelulla ovat kehittämistyön kaksi ääripäätä. Arkiajattelu lähtee kehittäjän omista perustelemattomista ja kritiikittömistä päätelmistä, joille ei välttämättä ole vielä tieteellistä perustaa tai systemaattisuutta. Arkiajattelulla yritetään uudistamaan käytäntöjä tai löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin. Tiedonkeruu on sattumanvaraista koostuen teoriasta ja käytännöstä kerättyihin kokemuksiin. Päätökset perustuvat omiin perustelemattomiin ideoihin. (Ojasalo ym. 2009, 17.)

Muut toiminnan kehitys tai organisaation kehitystarpeet voivat olla lähtökohtana tutkimukselliselle kehittämistyölle. Tueksi kehittämistyölle kerätään tietoa ja teoriaa kriittisesti ja systemaattisesti. Etuina ovat aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen ja sidosryhmien välillä. Kirjoittaminen, esittäminen ja dokumentointi eri vaiheissa tutkimuksellisessa kehitystyössä eri kohderyhmille ovat tärkeässä roolissa ja vievät kehitystyötä eteenpäin. Tutkimuksellisen kehittämisen ja tieteellisen tutkimuksen kehittämisen ero on toiminnan päämäärissä eli halutaanko tuottaa uutta teoriaa vai saada aikaan parempia ratkaisuja ja käytännön parannuksia. Kun työ dokumentoidaan ja se on julkista, luo tutkimuksellinen kehittämistyö uudenlaisen pohjan aivan uudelle ammattilliselle tiedolle. Esimerkkinä juuri dokumentoimalla hiljaista tietoa voidaan uudistaa yritysten ja työelämän osaamis- ja tietoperustaa, joka toimii pohjana tuleville kehityshankkeille. Tutkimuksellisessa kehitystyössä osattavia ominaisuuksia ovat projektityö ja kehittäminen substanssiosaamisen lisäksi. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Uskomukset ja vahvat asenteet yrityksissä ovat usein esteinä toiminnan kehitykselle. Uskotaan esimerkiksi, että tärkeimmät asiakkaat pysyvät muuttumattomina ja heidän tarpeensa tunnetaan tarpeeksi hyvin. Nämä uskomukset ovat kuitenkin osoittautuneet vääriksi oletuksiksi. Tutkimuksellisuus ilmenee kehitystyössä analyttisyytenä, kriittisyytenä ja järjestelmällisyytenä. Oma kritiikitön näkemys ei aina perustu tutkimuksellisuuteen eikä asioita pysty tarkastelemaan puolueettomasti. Teoriatietoa tulisi siirtää käytännön kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2009, 20-21.)

4.2 Hiljainen tieto, kehittämisen uusi taso

Tässä työssä hiljaisen tiedon dokumentointi ja ymmärtäminen on tärkeää. Asiakkuusprojektista on dokumentoitu jo valmiiksi paljon tietoa, mutta paljon tietoa pysyy myös hiljaisena tietoa. Työstä suurin osa opitaan tekemällä työtä verrattuna esimerkiksi työn ulkopuolisiin asioihin, kuten koulutuksiin. Tämän vuoksi teemahaastattelulla pyritään tuomaan juurikin tämän kaltaista tietoa esiin.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on hankittu aistimalla, tekemällä ja harjaannuttamalla käytännöllistä tietoa ja taitoa. Yhteisen tekemisen avulla omaksutaan alan tiedot ja taidot, suhtautumis- ja ajattelutavat, ilmeet ja eleet (Vilkkä 2005, 120.) Polanyi (2002 [1958], 53) toteaa, että mestarin seuraaja oppii asioita, joita mestari ei itsekään tiedä. Samalla tieto kertaantuu. Koska eleet ovat alitajuntaisia, on tärkeää että tiedonhankintaprosessi on tiedostamatonta. Asikainen ja Toivonen (2004, 12) käsittelee hiljaista tietoa ei-tietoisena ja automatisoituneena asiana: mitä paremmin jonkun asian ihminen osaa, sitä suurempi osa taidosta on hiljaisessa tiedossa. Suurin osa hyvistä taidoista on juuri tällaista hiljaista tietoa.

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on usein vanhempien kollegoiden vastuulla, jolloin ajatuksena on se, että työstä opittuja taitoja voitaisiin mahdollisimman paljon siirtää eteenpäin. Ideaalimaailmassa kaikki tieto kulkeutuu vanhemmalta nuoremmalle. Käytännössä inhimillinen oppiminen on hidasta ja kaiken tiedon siirtyminen ei ole mahdollista. (Asikainen & Toivonen 2004, 13.)

Työelämässä työtaidoista opitaan 80% tekemällä työtä ja osaamisesta vain 20% tulee työn ulkopuolelta esimerkiksi koulutuksista. Jos edes osa 80%:n osaamisesta saataisiin yritykselle tehokkaaseen käyttöön, organisaation kehittyminen ja oppiminen nopeutuisi huomattavasti. Esimerkiksi hyvä asiakaspalvelija saa palvelutilanteen sujumaan, mutta ei välttämättä osaa kertoa, miten siinä onnistuu erilaisten ihmisten kanssa. Henkilö ei myöskään osaa tällöin siirtää tietoa kollegalleen. Tämä on hiljaista tietoa jota sen omaaja ei tunnista tai näe. (Asikainen & Toivonen 2004, 12.)

Työkalua ei voida ottaa käyttöön hyllystä ilman sitoutumista ja paneutumista asiaan. Myöskään tietämys ja hyvät käytännöt eivät ole ilman muuta siirrettävissä työpaikasta

toiseen. Menestyksen ydin on usein syvemmällä, omakohtaisen kokemuksen myötä syntyneessä oppimisessa. Tämä tieto on sellaista, ettei sitä läheskään aina voida pukea selityksiksi tai sanoiksi. (Asikainen & Toivonen 2004, 43.)

Yleispäteviä kyvykkyyden menestystekijöitä tuskin löytyy. Ainakaan ne eivät ole valmiina paketteina työpaikoille myytävät yksittäiset temput. Tutkimukset ovat osoittaneet, että suorituskykyisille työpaikoille on ominaista uudenlaisten organisaatioon, työhön ja henkilöstöressurssien käyttöön liittyvien käytäntöjen systemaattinen ja monipuolinen hyödyntäminen. (Asikainen & Toivonen 2004, 43.) Hiljaista tietoa on haastavaa tutkia, koska mestarikaan ei aina pysty vastaamaan, mitä hän tietää. Hän osaa, muttei tiedä tietävänsä (Pitkäranta 2010, 28).

4.3 Liiketoiminnan kehittämisen merkitys

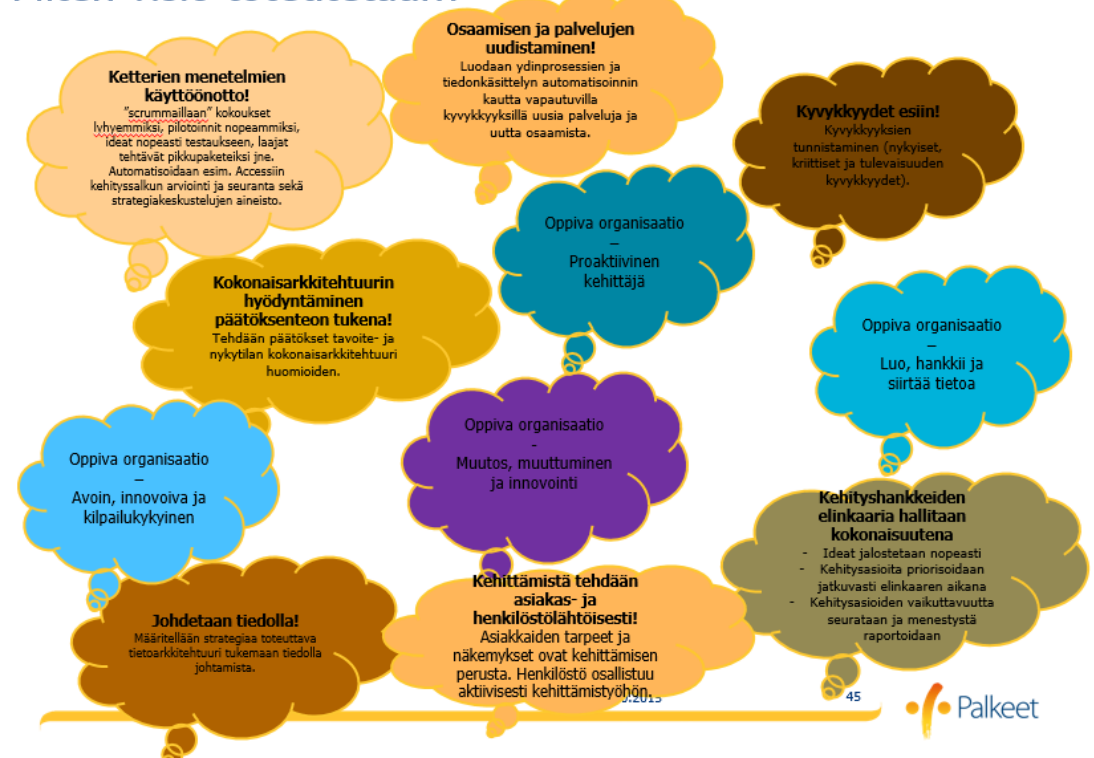
Usein kehittämistyöllä yrityksissä ja muissa organisaatioissa pyritään esimerkiksi luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja ympäristön omien tarpeiden pohjalta. Kehittämistyössä on tärkeää tuntea ja osata käyttää erilaisia menetelmiä. Menestykseen ei enää riitä, että organisaatio sopeutuu tapahtuviin muutoksiin. Parhaimmin ovat menestyneet ne, jotka ovat pystyneet viemään kehitystä eteenpäin eli toiminnan kehityksen moottoreina. Esimerkiksi uudenglaisilla liiketoiminta- ja ansaintamalleilla on pystytty rikkomaan toimialojen rajoja ja luotu uudenglaisia asiakastarpeita ja ansaintamahdollisuuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 11, 13.)

Yhteiskunnan ja yritysten toiminta pohjautuu yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Tiedon määrä kasvaa nykyään niin nopeasti, että yrityksissä tarvitaan aivan uutta ajattelua. Tiedon tulva on nostanut tutkimustiedon merkityksen korkeammalle kuin se on koskaan ollut. Tarvitaan täsmällistä tietoa yritysten ongelmien ratkaisemiseksi, eli tiedon massasta pitää pystyä poimimaan olennainen, yrityksen tarpeita palveleva tieto. Organisaation ketteryys, muutosten nopea omaksumiskyky ja vastausnopeus vaikuttavat keskeisesti sen menestykseen, joten innovatiivisuuden vaatimus kasvaa jatkuvasti. (Ojasalo ym. 2014, 13.)

5 OPPIVA ORGANISAATIO

Tässä luvussa käsitellään oppivan organisaatiota käsitettä ja sitä, miten se liittyy julkisiin organisaatioihin ja erityisesti Palkeisiin. Organisaation muutoskyvyn käsitettä käsitellään Luonnonvarakeskuksen näkökulmasta, sillä fuusioprosessissa käydään läpi monia muutoksia. Myös strategia on tärkeä osa Palkeiden organisaation kehittämistyössä ja oppimisessa. Oppiva ja älykäs organisaatio pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa ja tämän käsitteen sisällyttäminen kehittämiseen on olennaista. Tässä luvussa kuvataan myös älykästä organisaatiota erityisesti julkisen organisaation näkökulmasta. Palkeiden visiona on kehittyä tietotyön murroksen jälkeiseen aikaan vaikuttamalla, osallistamalla ja laadukkaalla toimeenpanolla (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, 2015b). Kuten kuviosta 4 nähdään, kehittämisen visioon liittyy keskeisesti oppivan organisaation käsite.

Miten visio toteutetaan?



Kuvio 4. Kehittämisen vision toteutus (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, 2015b)

Julkishallinnon organisaatioiden laadunkehittämistyön taustalla vaikuttaa ajatus oppivasta organisaatiosta. Senge (1995) listaa viisi opinkappaletta, joihin hän katsoo oppivan organisaation perustuvan. Niitä ovat:

- henkilökohtainen kehittyminen
- mentaaliset mallit (jatkuva reflektointi uusien haasteiden ja jo opittujen asioiden suhteuttamiseksi)
- yhteinen visio
- tiimioppiminen (oppiminen tietoa jakamalla, jalostamalla ja käsitteellistämällä)
- systeemiajattelu (katseen suuntaaminen vuorovaikutukseen ja verkostoihin ja näistä syntyviin työyhteisön toiminnan tavoitteita edistäviin seikkoihin)

Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot on nähtävä työntekijöiden ”toiminta-alustoina” sen sijaan että työntekijät olisivat pelkkiä ”henkilöstöresursseja”. Organisaatioiden on mahdollistettava työntekijöiden luova voima. Tällainen tulkinta johtaa henkilöstön asemasta johtaa väistämättä siihen, että hyvän suorituskyvyn julkishallinnon organisaatiot kiinnittävät vakavaa huomiota henkilöstöpolitiikkaan liittyviin seikkoihin ja työntekijöiden osallistamiseen. Oppivan organisaation idea korostaa henkilöstön ja tiimien oppimista ja vuorovaikutusta. Toisaalta oppivan organisaation idealla on myös rationaalisempi motiivi; työntekijät ovat nimittäin tehokkaampia kun heitä kannustetaan oppimaan. (Virtanen 2005, 54.)

5.1 Organisaation muutoskyvykkyys ja kehittämisote

Pelkistetysti organisaation muutoskyvykkyudessa on kyse siitä, että se osaa tunnistaa sisäisesti tiedostetut ja ulkopuolelta välittyvät kehittämistarpeet, muuntaa kehittämistarpeet kehittämistoiminnaksi ja osaa arvioida kehittämistoiminnan vaikutukset. Tällainen toimintamalli edellyttää organisaatiossa johtamiselta paljon. Johdon tulee olla tietoinen organisaationsa kehitysvaiheesta ja sillä tulee olla osaamista muutostarpeiden ennakkointiin. Kun ollaan kiinnostuneita suurista linjoista, unohdetaan pienten asioiden merkitys, ja tämä virhe saattaa kostautua niin, että strategian toteuttamisessa ei

onnistuta. Henkilöstön muutoskyvykkyys ei ole itsestään selvää. Organisaatiokulttuurissa saattaa olla voimakkaana piirteenä muutosten vastustaminen ja olemassa olevien valta-asemien puolustaminen. Muutoskyvykkäät organisaatiot viestivät organisaationsa sisällä jatkuvan muutoksen tarpeesta ja totuttavat henkilöstön olemaan muutokselle alttiita. Tässä prosessissa johtamistavoilla on suuri merkitys. Kyse on siitä miten henkilöstöä innostetaan näkemään muutokset mahdollisuuksina eikä pelkkinä uhkina. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 38.) Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu, halusimmepa sitä tai emme. Kaikilla organisaatioilla on tarve muuttua ja kehittyä. Muutosherkkyys vaihtelee kuitenkin suuresti. (Kamensky 2010, 20.)

Jari Tuulenmäen artikkelissa (2015, 20) mainitaan toimintatapojen uudistamisen olevan aina yhteydessä oppimiseen eli siihen, että ihmiset alkavat ajatella uudella tavalla työstään, tekemisestään ja mahdollisuuksistaan. Organisaatiot oppivat oppivien yksilöiden kautta. Yksilöllinen oppiminen ei takaa organisaatioiden oppimista, mutta ilman yksilöllistä oppimista ei organisaatioiden oppiminen ainakaan ole mahdollista. Koska uudistaminen, uudistus ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa, myös organisaation, eli yksittäisten ihmisten oppimiskykyä voidaan parhaiten kehittää työyhteisön toimintatapojen uudistamisen aikana. Uudistaminen sekä mahdollistaa oppimisen että tekee sen välttämättömäksi ja päinvastoin. Aineellisia resursseja on mahdollista täydentää henkisillä, luovilla voimavaroilla haastamalla ihmiset kehittämään työtään joka päivä. Helena Åhmania on lainattu Tuulenmäen artikkelissa (2015, 20) seuraavasti: ”Koneita ja laitteita saa rahalla. Uudenlainen ajattelu on henkilökohtainen prosessi, jota ei voi ostaa ns. avaimet käteen periaatteella.” Uudistusten keskellä kaikki vaikuttaa kaikkeen ja näin eri tekijät ovat systemaattisesti riippuvaisia toisistaan: tavoitteet, tavoitetila, suunnitelmat, haasteiden ratkaisu ja ihmisten johtaminen. Kaiken keskiössä on yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen. Oppivat yksilöt luovat oppivan organisaation. Organisaation tulee luoda puitteet ja mahdollisuudet uudelle oppimiselle.

Valtionvarainministeriön ohjelmapäällikkö Maria Nikkilä kertoo Jari Kinnusen ja Leena Krekolan laatimassa artikkelissa (2015, 63), että ketterä kehittäminen vaatii omistajuutta ja ohjaamista valittuun suuntaan. Priorisointia on tehtävä ja muutoksiin reagoitava. Kun toimitaan tekeminen edellä ja kokeilujen kautta, myös epäonnistumisiin varaudutaan. Virheitä ei tarvitse pelätä, ne pitää tunnistaa, myöntää ja korjata. Omasta ja muiden tekemisestä on opittava jatkuvasti. HVM Groupin toimitusjohtaja

Tapio Huomo tiivistää Kinnusen ja Krekolan artikkelissa (2015, 64), että ketterää toimintaa edeltää aktiivinen ajatustyö. Parhaat uudistajat aloittavat läheltä. Huomo lisää vielä, että julkishallinnon projektitoiminnassa nähdään usein enemmän haasteita kuin mahdollisuuksia. Uusia hankkeita tulee jatkuvasti vanhojen rinnalle ja niukkenevilla resursseilla tulisi saada enemmän aikaan. Rakenteet ja työtavat uudistuvat hitaasti. Vaikka toimintaa olisi kyetty tehostamaan, vaikuttavuuden osoittaminen ei ole helppoa. Ydinkysymys on, osataanko tunnistaa päällekkäisyydet. Työnjakoa ulkoisten sidosryhmien kanssa on hyvä kyseenalaistaa. Johtamista ja päätöksentekoa ei ole mielekästä ”ulkoistaa” asiantuntijaorganisaatiolle, joka ryhtyy johtamaan itse itseään. Esimerkiksi sisäiset palvelut ja hankittavat palvelut on usein mielekästä järjestää toisin kuin palvelut ulkoisille kohderyhmille.

5.2 Strategia osana organisaatiota

Organisaation strategia ohjaa oppivan organisaation suuntaa, mihin ja miten kehittyä sekä oppia. Organisaation avainhenkilöt ja henkilöstö on saatava kosketukseen strategian luomisen ja ymmärtämisen kanssa, jolloin voidaan konkretisoida työnteon ja strategian yhteys. Palkeiden strategia on yhtenäinen, mutta eri palveluryhmät ja yksiköt voivat muokata omaa toimintaansa yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.

Strategian avulla organisaatio tietoisesti hallitsee omia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitään sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut kannattavuus-, kehittämis- ja jatkuvuustavoitteet pystytään saavuttamaan. Koneen edesmennyt toimitusjohtaja Pekka Herlin ilmaisi asian jo vuosikymmeniä sitten ”Pirun kovaa pitää nykyisin juosta, että pysyy edes paikallaan”. Strategiaprosessin suunnittelun lähtökohtana on pidettävä sitä tosiasiaa, että ihminen voi ymmärtää syvällisesti vain sellaista, minkä hän on henkilökohtaisesti kokenut. Suurissa organisaatioissa tämä on kova haaste, koska kaikki eivät voi osallistua kaikkeen. On pyrittävä siihen, että suunnittelu ja toteutus erotetaan toisistaan mahdollisimman vähän. Kaikki avainhenkilöt on saatava todelliseen kosketukseen ja ymmärrykseen strategian luomisen, uudistamisen ja toteuttamisen kanssa. Muullekin henkilöstölle on pystyttävä konkretisoimaan todellisen työnteon ja strategian yhteys. (Kamensky 2010, 20, 23.)

Ilman toiminnan kehittämisen strategiaa ovat kehittämishankkeet usein hätäisesti toteutettuja ja keskenään päällekkäisiä, jopa ristiriitaisia. Se johtaa vaikeasti hallittavaan toiminnan verkkoon, jossa muutosten aikaansaaminen on hidasta ja kallista. Pitkän aikavälin toiminnan kehittämissuunnitelma osoittaa, miten yrityksen päämäärät saavutetaan; vältetään päällekkäisyyksiltä, ristiriitaisuuksilta, turhilta kehittämistöiltä ja turhautumiselta. Laatujohtamisessakin korostetaan strategian merkitystä. Yrityksen tai yhteisön päämäärien saavuttamiseksi on laadittava pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on ohjata toimintaa yrityksen tai toimintayksikön päämäärien saavuttamiseksi. Pyritään esimerkiksi varmistamaan se, että yrityksen asiakkaille koituisi mahdollisimman suuri etu yrityksen tuotteiden tai palvelujen käyttämisestä. Pelkkä strategisten tavoitteiden asettaminen tai vision hahmottaminen ei riitä. On suunniteltava konkreettiset toimet, joilla päämäärät saavutetaan. (Roukala 1998, 36.)

5.3 Älykäs julkinen organisaatio

Älykäs organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Yleensä tehokkuus on asia, josta organisaatiot osaavat huolehtia hyvin. Tehokkuus on kuitenkin vain yksi ulottuvuus. Toinen on oppiminen, jatkuva uudistuminen, josta on tullut eloonjäämiskynnys niin yrityksille kuin yksilöille. Kolmas tekijä on hyvinvointi. Mikäli halutaan toimia tehokkaasti pitkään, on pidettävä hyvää huolta henkilöstön hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka 2004, 101.)

Yhteiskunnan muutokset näkyvät monella tavalla myös julkisessa hallinnossa: se joutuu reagoimaan entisten lisäksi myös kokonaan uusiin yhteiskunnallisiin tarpeisiin. Julkisen hallinnon tulevaisuushaasteet ovat sisällöllisesti ja toiminnallisesti suuria. Julkisilla organisaatioilla on kuitenkin tehostamistoimenpiteistä huolimatta oletettua enemmän edellytyksiä selviytyä niistä. Jatkuvien muutosten keskellä riskinä on kuitenkin voimakas negatiivisuus, joka saa aikaa sen, ettei olemassa olevia voimavaroja hyödynnetä. Olennaisinta on ymmärtää, että älykkäät organisaatiot toimivat avoimuuden periaatteella ja ottavat huomioon toimintaympäristön kehityksen vaatimukset. Älykkyyttä on pysyä tässä kehityksessä mukana. (Virtanen & Stenvall 2014, 12, 35, 249.)

Virtasen ja Stenvallin mukaan (2014, 17) julkisessa organisaatiossa uudistuminen ja kehittäminen on aina systeemi-, asiakas- ja työntekijälähtöinen tila. Ilman organisatorisia edellytyksiä ei voida luoda asiakaslähtöisiä palveluja, ja on suuri virhe ajatella, että organisaation työntekijöillä olisi pieni merkitys uudistusprosessien läpiviemisessä.

Viimeisen parinkymmenen vuoden merkittävä muutostrendi on palvelujen käyttäjien aseman muutos. Esimerkiksi palvelujen saatavuutta, tietojen julkisuutta ja hallintotoimenpiteiden läpinäkyvyyttä on parannettu lainsäädännöllisesti monin tavoin. Asiakkaasta on tullut jos ei nyt suoranaista kuningasta, niin vähintäänkin kuninkaallinen. Nykyään asiakkaita kuunnellaan ja heitä otetaan mukaan palvelujen suunnitteluun. Julkiselle hallinnolle kuuluu lähtökohtaisesti tilintekovastuu toimistaan, ja palvelujen käyttäjien aktiivinen osallistuminen korostaa juridis-hallinnollista läpinäkyvyyden periaatetta. (Virtanen ja Stenvall 2014, 16.)

Organisaatiossa tietoa luodaan ja välitetään vuorovaikutuksella. Parhaimmillaan tieto ja samalla organisaation älykkyys kehittyvät yhteiseksi ajatteluksi, jossa kahden toimijan vuorovaikutus tuottaa parempaa älykkyyttä kuin kukaan toimija yksin. Älykkäässä organisaatiossa pyritään jakamaan tietoa niille, joita se erityisesti koskee. Organisaatiossa toimivien on tunnettava toistensa älykkyys. (Virtanen ja Stenvall 2014, 122.)

Vahvuuksiin perustuvan kehittämisen lähtökohta on eri tutkimuksissa toistuvasti todeksi osoitettu näkemys, että myönteinen, ihmisiä arvostava ja positiivinen kehittäminen tuottaa huomattavasti parempia tuloksia kuin syyllistävä ja kriittinen kehittäminen tai palvelujen uudistaminen. Kannattaa siis enemmän kannustaa ja antaa positiivista palautetta epäonnistumisista kuin hakea syyllisiä tehtyihin virheisiin – tutkimusten perusteella nimittäin tiedetään se, että kehittämishankkeissa usein epäonnistutaan joko osittain tai kokonaan. Positiivisuus kantaa pitkälle ja luo uskoa kehittämistyön onnistumiseen. Virtasen ja Stenvallin (2014, 188) mukaan älykkäässä julkisessa organisaatiossa on niin paljon kunnianhimoa, että se haluaa suoriutua tehtävistään hyvin ja näin ollen saada palveluistaan hyvää palautetta ilman että sitä pitää velvoittaa hyvään suoritukseen laeilla ja muilla normeilla.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusote

Ennen konkreettisten menetelmien valintaa on syytä pohtia, millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä viedään eteenpäin. Erilaisten lähestymistapojen tunteminen auttaa kehittämistyön suunnittelussa ja tutkimuksellisuus on helpompi kytkeä kehittämiseen. Lähestymistapa ei ole menetelmä tai tekniikka vaan se liittyy kokonaisvaltaisen kehittämisen tavoitteeseen. Kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Jos kehittämistehtävänä on tuottaa tutkimuksen keinoin yritykselle kehittämisehdotuksia ja ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma, todennäköisin lähestymistapa on tapaustutkimus. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei käytännössä vielä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista, vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tapauksen voi muodostaa koko yritys, sen osasto, henkilöstö-, tuote-, tai asiakasryhmä tai esimerkiksi prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 37.)

Tyypillisesti tapaustutkimus aloitetaan tutustumalla tutkittavaan ilmiöön. Tutkijalla on usein kuitenkin jo aiempaa tietoa tutkimuskohteesta. Tämä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn ennen syvällisemmän perehtymisen aloittamista. Perehtymisen aikana kehittämistehtävä usein täsmentyy tutkijalle tai jopa vaihtuu. Tapaustutkimuksen päätteeksi esitetään kehittämisehdotuksia todelliseen kehittämisongelmaan. Tapaustutkimusta voidaan tehdä käyttämällä monenlaisia menetelmiä ja se taipuu sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiin. Useampaa menetelmää käyttämällä saadaan kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuva tutkimuskohteesta. Usein tietoa kerätään käyttämällä erilaisia haastatteluja, aivoriihiä ja erilaisia ennakkoinnin menetelmiä. Haastatteluilla saadaan tutkittavan ilmiön kanssa toimivien henkilöiden mielipiteet ja kokemukset hyvin esille. Tämä on tärkeää, sillä tapaustutkimus on yleensä ihmisen toiminnan tutkimista. (Ojasalo ym. 2009, 52-55.)

Tämän tutkimuksen lähestymistapana on ollut puhdas tapaustutkimus, koska tavoitteena oli tuottaa kehittämisehdotuksia, eikä vielä varsinaisesti viedä niitä vielä käyttöön. Kehittämisehdotusten tuottaminen vaati syvällisen ymmärryksen organisaation tilanteesta. Tutkimuskohteena on Luonnonvarakeskuksen asiakkuusprojekti Palkeiden ja asiakkaan näkökulmasta. Kiinnostuksen kohteena ovat pääosin Palkeiden näkökulmaan liittyvät prosessit. Tutkimuksessa on tutkittu yhtä asiakkuusprojektiä. Tapauksen huolellinen tutkiminen on tuonut paljon hyödyllistä tietoa vaikka niiden pohjalta ei voida tehdä yleistyksiä tuleviin asiakkuusprojekteihin, koska ne eivät koskaan ole täysin identtisiä. Tutkimuksessa pyritään etsimään ratkaisuja ammatilliselta tasolla. Tutkimus on käytäntöön suuntautunut, ongelmakeskeinen ja tutkittavat ja tutkijat ovat yhdessä aktiivisesti suunnittelemassa tulevia kehityskohteita. Tässä tutkimuksessa on tuotettu uutta aineistoa ja sen pohjalta tutkimuksellista tietoa. Käytännön muutoksien toteutuksesta tai onnistumisesta ei tiedetä vielä.

Tutkimusotteet jaetaan laadulliseen ja määrälliseen tutkimusotteeseen. Jaotteluita on myös muita, mutta tämä on yksinkertainen ja selkein. Tutkimusotteiden sisällä voidaan erottaa eri alalajeja. (Kananen 2008, 55.) Laajaa ongelman lähestymistapaa kutsutaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi. Tutkimusote on eräänlainen tieteen filosofinen sateenvarjo, joka pitää sisällään kullekin otteelle tyypilliset analysoinnin, tulkinnan ja tiedonkeruun menetelmät. (Kananen 2013, 22.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen ideana on ymmärtää, tulkita ja luoda kuvaava malli tutkittavalle ilmiölle. Tätä varten tarvitaan käsitteellinen kehikko, viitekehys, jonka läpi ilmiötä eli siitä saatuja havaintoja tarkastellaan. Laadullinen tutkimus on tilannesidonnaista ja ainutkertaista. Kontekstin ymmärtäminen eli se, miten jokin asia, ilmiö liittyy ympäristöönsä, on olennaisen tärkeää myöhemmille tulkinnoille. Sen avulla analyysi voidaan kytkeä laajempiin yhteyksiin. (Pitkäranta 2010, 20.) Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei ole olemassa tarkkaa viitekehystä. Laadulliseen tutkimukseen liittyy suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välillä. Tutkija menee ilmiön pariin haastattelemaan tai havainnoimaan. Tutkimus tehdään

omassa kontekstissaan. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa ja tutkija on kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. (Kananen 2009, 18-19.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusotetta. Tässä työssä on pyritty ymmärtämään ja saamaan kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta aiheesta. Tarkoituksena on ollut kuvata ja ymmärtää ilmiö sekä tehdä siitä mielekäs tulkinta. Tilaa on annettu tutkittavien henkilöiden kokemuksille, ajatuksille ja näkökulmille ja yleisesti hiljaiselle tiedolle, jota on tärkeää myös dokumentoida. Aineiston keruussa on pyritty monikanavaisuuteen keräämällä sitä muun muassa haastatteluista, muistioista, asiakirjoista ja havainnoinnilla. Tutkimus on hyvin aineistokeskeinen ja tutkijalla ei ole ollut juurikaan valtaa aineiston tuottamisen suhteen, vaan se on ollut haastateltavilla henkilöillä. Tulkintaan ja käsittelyyn liittyvä valta on ollut kokonaan tutkijalla. Tutkimuksessa aineiston tulkinta on jakautunut koko tutkimusprosessin ajalle.

6.2 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoksi soveltuvat niin ihmisen puhe, esineet kuin kuva ja tekstiaineistot, kuten kuvanauhoitteet, monimediatauotteet, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, kirjoitelmat, elämäkerrat, lehdet, arkistomateriaali, mainokset ja valokuvat (Vilka 2005, 101.) Laadullisen tutkimuksen kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit. Käytettävä tiedonkeruu menetelmä riippuu tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista ja halutun tiedon tarkkuudesta ja autenttisuudesta. (Kananen 2012, 93.)

Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tällöin on perusteltua antaa haastattelukykyiset tai aiheet tiedonantajalle hyvissä ajoin etukäteen tutkittavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä tutkimusongelman vastaimiseksi käsitellä. (Vilka 2005, 101.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva (Ojasalo ym. 2014, 37). Tapaustutkimuksessa käytetään lähes aina teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä ilmiön ymmärtämisen saamiseksi. Tutkijan pitää kyetä laatimaan keskusteltavat teemat ja etenemään teemojen sisällä sen mukaan, mitä tutkittava tuottaa kertomuksillaan ja kuvauksillaan ilmiöstä. (Kananen 2013, 58.) Haastatteluun mukaan valitut teemat käydään yhdessä läpi haastateltavan kanssa ennen haastattelun alkua. Teemojen kautta halutaan varmistaa, että kaikki tutkimuksen kannalta merkittävät osatekijät tulee käytyä läpi. (Kananen 2008, 74.)

Tutkimusaineistoa voi kerätä myös havainnoinnilla, joka tapahtuu esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa jossakin tilanteessa (Vilka 2005, 120.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana yhteisön toiminnassa. Havainnoinnin alussa tutkija pyrkii ymmärtämään kohdettaan yleisellä tasolla kokonaisuutena eli hän tutustuu ilmiöön. Yleiskuvaan jälkeen näkökulmaa aletaan kaventaa ja pyritään keskittymään tutkimuskysymysten kannalta oleelliseen. Ensimmäinen vaihe on tärkeä, sillä se auttaa hahmottamaan ilmiön kontekstia eli sitä, mihin kokonaisuuteen tutkimusilmiö kuuluu. (Kananen 2008, 70.) Osallistuvaa havainnointia voisi pitää varsin hyvänä keinona tutkia ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja sekä vuorovaikutusta työelämän toimijoiden kesken että heidän toimintaansa liittyviä asioita ja ilmiöitä. Metodien avulla saataisiin samanaikaisesti tietoa tutkittavien omakohtaisista kokemuksista ja käsityksistä, yhteisön käsityksistä sekä edellisten välisistä suhteista. (Vilka 2005, 120.)

Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa havainnointi on ensisijaista. (Vilka 2005, 38.) Yhdistämällä havainnoinnin haastatteluun lopputulos on tuottoisa, vaikka analysointi onkin työlästä. Havainnointi tuo hyvin lisätietoa esimerkiksi teemahaastattelusta esille tulleisiin asioihin. Sen avulla voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 81.) Teoriat auttavat kiinnittämään tutkijan huomion asioihin, johon hän ei muuten osaisi kiinnittää huomiotaan. Ne antavat uusia näkökulmia. Teoriat ovat tapa selittää toimintaa. (Vilka 2005, 79-80.) Rajaus tapahtuu suuntaa-

malla havainnoinnit tietynlaisiin asioihin, ennalta valittuihin tutkimuksen toiminta-kohteisiin. Rajaus voi tapahtua myös analysointivaiheessa, kun yhdistellään havainnoja. Analysoinnissa käytetään apuna teoreettista viitekehystä. (Vilkkä 2005, 80-81.)

Tutkimusaineistoa on kerätty laajasti. Tietoa on kerätty monista lähteistä, kuten asiakkuusprojektin muistioista, lehtiartikkeleista, hallituksen esityksistä, Palkeiden ja valtionvarainministeriön www-sivuilla, kirjoista, teemahaastatteluista ja osallistuvan havainnoinnin kautta. Dokumentoitu projektiin liittyvä tutkimusaineisto on kerätty pääosin Palkeiden omasta intrasta sekä Luonnonvarakeskuksen kotisivuilla. Asiakkuusprojektin pöytäkirjoista saatiin paljon hyödyllistä tietoa, koska palavereja oli useita ja eri prosessien kesken. Projektiin liittyvä materiaali on auttanut haastattelujen teemojen ja kysymysten valinnassa ja rajaamisessa. Johtopäätöksiä on peilattu Luonnonvarakeskuksen perustaminen- raporttiin (Raitio, Heikkilä, Kukkavuori & Laurila, 2015).

Merkittävin lähde empiirisen tutkimusaineiston keruuseen oli kuitenkin teemahaastattelut, joiden laatimisessa käytettiin hyväksi osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi toteutui, niin että tutkija osallistui kahteen asiakkuusprojektin palaveriin keväällä 2015 Palkeiden ja Luonnonvarakeskuksen välillä sekä seuraamalla toimintaa ja keskustelua tarkkailijana. Lisäksi omissa työtehtävissäni seurasin työn etenemistä ja keskustelua kollegoiden kanssa. Osallistuva havainnointi auttoi myös kehitysehdotusten laatimisessa.

Teemahaastattelut toteutettiin kevään, kesän ja syksyn aikana vuonna 2015. Haastatteluja oli yhteensä viisi kappaletta. Jokainen haastattelu sovittiin erikseen. Neljä haastattelua nauhoitettiin sanelimella. Nämä henkilöt olivat Palkeiden toimihenkilöitä. Viides, joka oli asiakkaan haastattelu, toteutettiin sähköpostitse. Sitä varten oli laadittu teemoittain aihealueita ja esitetty niistä tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat kaikki mukana Luonnonvarakeskuksen asiakkuusprojektissa. Palkeilta osallistuneet henkilöt olivat yksi henkilö menojen käsittelyn-, henkilöstöpalvelujen-, ja kirjanpidonprosessista, projektipäällikkö (Palkeilta) sekä asiakkaalta asiakkuusprojektiin osallistunut henkilö. Palkeilta osallistuneet henkilöt ovat kaikki Porin toimipisteessä ja haastattelut oli näin helpompi toteuttaa. Jokaista prosessia ei ollut tarkoituksenmukaista haastatella, koska jo tehdyistä haastatteluista alkoi nousta esiin

samoja asioita. Lisäksi haluttiin asiakkaan näkökulma mukaan ja asiakkaalta valitulla henkilöllä oli hyvä kokonaiskuva asiakkuusprojektin kokonaisuudesta.

Haastatteluajoja oli haastavaa saada sovituksi molemmille osapuolille sopivaksi. Kevät 2015 oli kiireellistä osin vielä Luken asiakkuusprojektin loppuun saattamisen vuoksi ja kesällä henkilöitä oli paljon lomilla. Haastatteluihin kysyttiin lupa ja niihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastattelun aluksi mainittiin, ettei tutkittavien nimiä julkaista ja aineisto poistetaan sanelimelta litteroinnin jälkeen. Jokaiselle haastateltavalle esiteltiin haastattelun aihe, tavoite ja käyttötarkoitus (LIITE 1). Haastattelupohjat olivat muokattu jokaiselle prosessille omanlaiseksi, mutta päätavoitteena oli löytää kehitettäviä asioita, lisäpalveluehdotuksia tai muita huomioitavia asioita asiakkuusprojektista. Haastattelulomakkeeseen oli listattu teemoja ja muutamia kysymyksiä, jotta haastateltava osasi varautua haastatteluun ennalta. Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samoja teemoja, mutta lisäkysymysten avulla haluttiin saada myös prosessikohtaisia eroja ja näkökulmia esille. Haastattelutilanteessa pyrittiin luomaan luottamus haastateltavan ja haastattelijan välillä, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia.

6.3 Aineiston analyysi

Tapaustutkimuksella ei ole omia analyysimenetelmiä, sillä se pohjautuu hyvin pitkälle muun muassa laadulliseen tutkimukseen. Tapaustutkimuksen laadullisen aineiston käsittelyssä aineisto hajotetaan ensin asiasisällöksi, ja sitten asiasisällöt yhdistetään uudelleen tutkijan näkemykseksi ja hyväksi kuvaukseksi ilmiöstä. (Kananen 2013, 103.)

Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä eroaa kirjallisesta aineistosta ainoastaan siinä, että aineisto on ensin muutettava kirjalliseen muotoon. Tästä vaiheesta käytetään nimeä litterointi. Aineisto kirjoitettiin Word-tiedostoihin sana sanalta. Litteroitua aineistoa tuli noin 9000 sanaa. Keskimäärin haastattelu kesti noin 45 minuuttia, lyhin kesti 35 minuuttia ja pisin noin yhden tunnin ja 15 minuuttia. Ylimääräisiä täytesanoja ja äännähdyksiä jätettiin kuitenkin niiltä osin pois, kun se oli tarkoituksenmukaista.

Litteroinnin jälkeen aineisto on ositettu eli segmentoitu. Osittaminen tarkoittaa aineiston hajottamista asiasisältöihinsä, eli segmentteihin. Segmentti muodostaa yhden asian tai muuttujan, jolle annetaan nimi eli luokka (kategorisointi). Luokat numeroidaan tai asialle annetaan nimi. Kategorioiden nimeämisen jälkeen on aineiston segmenttejä yhdistetty niin, että samaa tarkoittavat asiat on kirjattiin yhden käsitteen alle. Segmentteihin hajotettu aineisto yhdistettiin uudelleen tutkimusongelman tarpeen mukaisesti ja tehtiin tulkinta. (Kananen 2013, 104.)

Tapaustutkimuksen luokittelussa voidaan käyttää teoriapohjaista, aineistolähtöistä luokittelua tai edellisten yhdistelmää. Teoriapohjaisessa luokittelussa luokat ja käsitteet johdetaan ilmiötä selittävistä teorioista tai malleista ja yritetään löytää teoriaa vastaavia rakenteita. Aineistolähtöisessä luokittelussa luokittelukehikko nousee aineistosta. (Kananen 2013, 104.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty lähinnä aineistolähtöistä analyysia, tutkimukseen liittyvää teoriaa unohtamatta. Luokittelu on ollut tässä työssä vain välivaihe, jolla on pyritty tulkinnan helpottamiseen. Tämän jälkeen on aloitettu aineiston uudelleen kasaaaminen, jotta on saatu systemaattinen ja hyvä kuvaus ilmiöstä aineiston avulla.

Tässä tutkimuksessa on käytetty aineiston analyysissä myös saturaatiota eli kylläntymistä. Kananen (2013, 106) mukaan ilman aineiston kunnollista analyysia ei voida sanoa mitään siitä milloin aineisto toistaa itseään. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa kaikessa käytetyssä aineistossa on pyritty huolelliseen analyysiin, jotta on löydetty toisiaan toistavat aineistot. Haastatteluiden litteroinnissa huomattiin toisiaan toistaviaan tuloksia. Tämä edellytti koko tutkimusaineistoin huolellista läpikäyntiä.

Sisältöanalyysi on aloitettu heti aineistoa kerätessä ja sen keräämisen jälkeen. Ymmärrystä projektista ja prosesseista on kasvatettu kunkin teemahaastattelun jälkeen. Näin ollaan varmistettu syvälinen tulos aineistosta. Alusta alkaen ensimmäisistä teemahaastattelusta on viety teemoja seuraaviin haastatteluihin mukaan. Saadun aineiston pilkkominen osiin on auttanut hahmottamaan suurempia kokonaisuuksia. Teemahaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden puheista koottu teksti on ollut melko kumpuilevaa ja aineistosta onkin pyritty poimimaan varsinainen asian ydin.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan tarkastella opinnäyteprosessin vaiheiden avulla. Luotettavuudessa on kyse siitä, että eri vaiheet tehdään oikein, jotta saadaan luotettavaa ja uskottavaa tutkimustietoa. Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reliabiliteetti (tutkimustulosten pysyvyys) ja validiteetti (tutkitaan oikeita asioita). Tutkimusprosessin eri vaiheissa on riskipisteitä, joissa voidaan tehdä vääriä ratkaisuja tai jättää jotain tekemättä. Aineisto voi olla riittämätöntä tai esitetyt tulokset ovat johdettu väärin aineistosta. Tapaustutkimuksen, kuten kaiken tutkimustyön tulosten arviointi, perustuu hyvään dokumentaatioon. Dokumentaatio kohdistuu tutkimusprosessin vaiheiden, lähtökohtatilanteen ja lopputuleman sekä menetelmien yksityiskohtaiseen kuvaamiseen ja kirjaamiseen. (Kananen 2013, 115-117.)

Reliabiliteetin keskeinen osa on toistettavuus (Toikko & Rantanen 2009, 122). Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetilla on kuitenkin erilaisia tulkintoja laadullisissa tutkimuksissa. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta huolimatta. Kyseessä on eräänlainen tulkinnan ristiriidattomuus. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 255.) Tutkimuksen validius selvittää, mitataanko tutkimuksessa juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Toikko & Rantanen 2009, 122). Myös tutkimuksen validius on saanut erilaisia tulkintoja laadullisissa tutkimuksissa. Laadullisissa tutkimuksissa katsotaan validiuden tarkoittavan tutkimuksen kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Käytännössä siis kysytään, sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava. (Hirsjärvi 2007, 226 – 227.)

Tulkinnan sisäistä validiteettia eli ristiriidattomuutta voidaan soveltaa tapaustutkimuksessa. Tutkijan pyrkiessä saamaan ilmiöstä kokonaisvaltaisen ja syvällisen kuvan, se edellyttää monipuolista aineiston hankintaa. Sisäinen validiteetti tarkoittaa oikeita syyseuraussuhteita. Tavoitteena on saada aukoton todisteluketju esitetylle ratkaisulle. (Kananen 2013, 117.)

Tutkimusta ei voi pitää objektiivisena, koska omat mielipiteeni ja arvoni ovat vaikuttaneet kysymysten asetteluun ja myös tuloksien esittämiseen. Tutkimuksessa paljastui

jonkin verran uusia asioita ja tutkimustulokset antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Siten voidaan todeta työn olevan onnistunut laadullinen tutkimus. Työn eri vaiheissa on kuvattu tutkimusprosessia, tutkimuksen lähtötilannetta ja johtopäätöksiä mahdollisimman tarkasti ja annettu perustelut niille. Kriittisten pisteiden kohdalla työssä ja sen suunnittelussa on pohdittu ovatko ratkaisut luotettavia ja oikeita sekä palvelevatko ne työn tarkoitusta. Päättelyketju ja johtopäätökset ovat johdettavissa tutkimuksesta.

Tiedot perustuvat Palkeilta kerättyihin tietoihin, joten työn luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Teemahaastattelujen ja Palkeilta saatujen tietojen lisäksi aineisto on kerätty mahdollisimman monipuolisesti muun muassa valtionvarainministeriön verkkosivuilta. Johtopäätöksien muodostamisessa on käytetty kaikista teemahaastatteluista kerättyä tietoa sekä Palkeilta saatuja asiakirjoja. Työ on myös luetettu toimeksiantajalla ja asiakkaalla, jotka ovat hyväksyneet esitetyt tulokset ja tiedot.

Jos tutkimus tehtäisiin uudelleen lyhyen ajan sisällä nykyhetkestä, päästäisiin mitä luultavammin samankaltaisiin tuloksiin. Teoreettisella tasolla, jos tulisi uusi vastaava fuusioitumisprosessi Palkeille, voitaisiin tästä tutkimuksesta hyödyntää monta asiaa tulevassa projektissa.

7 CASE LUONNONVARAKESKUS

Tässä luvussa käsitellään asiakkuusprojekti sekä Palkeiden että asiakkaan näkökulmasta. Tähän liittyen selitetään fuusion käsite, mitä erityispiirteitä ja huomioitavaa fuusiotapauksissa on ja mitä yhteistä sekä eroavaa julkisen sektorin fuusioissa on verrattuna yksityisen puolen fuusioprojekteihin. Luonnonvarakeskuksen perustaminen loppuraportin (Raitio ym. 2015, 7) mukaan Luonnonvarakeskuksen perustamishanke oli erittäin haastava ja historiallisesti merkittävä julkisen sektorin fuusiohanke, jonka tuloksena syntyi Suomen toiseksi suurin tutkimuslaitos.

7.1 Luonnonvarakeskuksen muodostumisen taustaa

Luonnonvarakeskus on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka tekee työtä biotalouden ja luonnonvarojen kestäväen käytön kehittämiseksi. Luonnonvarakeskus perustettiin yhdistämällä maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan tutkimuslaitokset Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT), Metsäntutkimuslaitos (Metla), Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos (RKTL) sekä maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus Tiken tilastotehtävät. Vuosina 2004–2013 tehtiin useita arviointeja, selvityksiä ja periaatepäätöksiä siitä, miten valtion tutkimuslaitosrakennetta osana Suomen innovaatio- ja tutkimusjärjestelmää tulisi uudistaa. Luonnonvarakeskuksen perustaminen sai konkreettisesti alkunsa 26.3.2012, kun Maa- ja metsätalousministeriö asetti projektiryhmän valmistelemaan suunnitelman Metlan, MTT:n sekä RKTL:n kokoamiseksi hallinnollisesti yhtenäiseksi luonnonvaratutkimuskeskukseksi. Projektiryhmä laati yhdistymisestä suunnitelman, jonka valmistuttua Maa- ja metsätalousministeriö asetti 17.1.2013 Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen. Myöhemmin Maa- ja metsätalousministeriö teki lisäksi päätöksen hallinnonalaensa tilastotehtävien kokoamisesta ja keskittämisestä tulevaan Luonnonvarakeskukseen. Näin osaksi Luonnonvarakeskusta yhdistyivät myös Tiken tilastotehtävät. (Raitio ym. 2015, 3.)

Luonnonvarakeskuksen syntymisen kannalta keskeisintä oli kuitenkin MMM:n vuosia kestänyt ennakkoiva toiminta omien tutkimuslaitostensa toiminnan kehittämiseksi ennen valtioneuvoston 5.9.2013 tekemää periaatepäätöstä. Maa- ja metsätalousministeri Juha Korkeaon toimikaudella (2003–2007) alkanut ministeriön alaisten tutkimuslaitosten yhteistyön tiivistäminen johti hänen seuraajansa ministeri Sirkka-Liisa Anttilan kaudella vuonna 2009 MMM:n ja ympäristöministeriön yhteisen Luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen yhteenliittymän (LYNET) syntymiseen. LYNET-verkostoon kuuluivat alkuaan Elintarviketurvallisuusvirasto, Geodeettinen laitos, MTT, Metla, RKTL ja Suomen ympäristökeskus. Valtioneuvoston syyskuussa 2013 tekemän periaatepäätöksen mukaisesti LYNET:n kokoonpano laajeni vuoden 2015 alusta lukien. LYNET on toiminut luonnonvara- ja ympäristöalojen yhteisenä foorumina, ja sen toiminta on osaltaan lieventänyt myös Luonnonvarakeskuksen perustamisvaiheen muutosvastarintaa. (Raitio ym. 2015, 8.)

Luonnonvarakeskuksen toimialana on uusiutuvien luonnonvarojen kestävään käyttöön perustuvan kilpailukykyisen elinkeinotoiminnan sekä maaseudun elinvoimaisuuden ja hyvinvoinninedistäminen. Maa- ja metsätalousministeri Petteri Orpo on tyytyväinen tutkimuslaitosten yhdistymisen saatua lopullisen sinettinsä: ”Luonnonvarakeskus on hyvä esimerkki siitä, miten meidän tulee uudistua. Biotalousedistäminen ja ruokaketjun kilpailukykyyn vahvistaminen vaatii kaikkia uusiutuvia luonnonvaroja kattavaa horisontaalista tutkimusta. Juuri tätä varten Luonnonvarakeskus on perustettu.” (Luonnonvarakeskuksen www-sivut, 2014.)

7.2 Luonnonvarakeskus Palkeiden asiakkuusprojektina

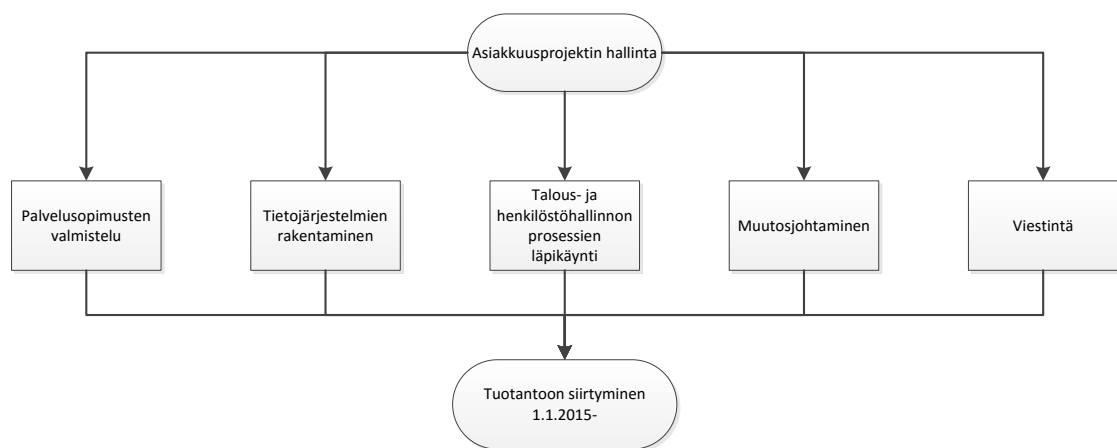
Yhdistyvien toimijoiden palvelutuotanto on hoidettu ennen fuusioitumisprojektia osittain Palkeissa. Näihin kuuluvat talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut sekä tuen ja ylläpidon palvelut. Riista- ja kalatalouden tutkimuskeskuksen kirjanpidon palvelut ovat olleet Palkeissa. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen ja Metsäntutkimuslaitoksen kirjanpidon palvelut ovat ennen olleet virastolla itsellään. Palvelutuotannon uudelleenjärjestelystä on vastannut Palkeet. Asiakkuusprojekti on toteutettu yhteistyössä asiakkaan kanssa ja nykyään samalla kun Luonnonvarakeskusta on perustettu, on laajennettu Palkeille palveluja, jotka ovat tähän saakka olleet asiakasvirastoilla.

Asiakkuusprojekti käsitti talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden sekä tuki- ja ylläpitopalveluiden tuotannon aloittamisen Palkeissa. Taloushallinnon palveluihin kuuluivat osto- ja myyntireskontraan liittyvät palvelut ja kirjanpidon sekä sisäisen laskennan palvelut. Henkilöstöpalveluiden palveluihin kuuluvat palkan- ja palkkionlaskennan palvelut, palvelusuhteen hallintaan liittyvät palvelut sekä matkustukseen ja rekrytointiin liittyvät palvelut. Asiakkuusprojektiin sisältyi edellä mainittujen palvelujen lisäksi niiden tuottamiseen käytettävien järjestelmien pääkäyttäjäyys.

Asiakkuusprojektin tavoitteena oli saada tuotantovalmiiksi palvelukeskuksen uudelleenjärjestetyt talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut (järjestelmät ja toimintatavat) 1.1.2015. Asiakkuusprojektin toimintamalli on varmistettu ja viestitty osapuolille niin, että palvelukeskuksen ja asiakkaan henkilöstöllä on riittävät valmiudet siirtyä uuteen toimintatapaan. Palvelukeskus on vastannut palvelutuotannossa tarvittavien resurssien

suunnittelusta sekä töiden organisoinnista ja uudelleenorganisoinnista. Luonnonvarakeskus vastaa omien prosessiensa kehittämistarpeiden arvioinnista, kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta, muutossuunnitelman laatimisesta ja sen toimeenpanosta. Palvelutuotanto käynnistyi ja Luonnonvarakeskus aloitti toimintansa 1.1.2015. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, 2014.) Ohjausryhmän Luonnonvarakeskuksen projektipalaverissa (29.4.2015) päätettiin projektin luovuttamisesta asiakkaalle ja lopun projektiorganisaation purkamisesta. Avoimet asiat suoritetaan loppuun eri osapuolien toimesta.

Luonnonvarakeskuksen asiakkuusprojekti on ollut todella suuri Palkeiden mittakaavassa. Asiakkuusprojektin suunnittelu sai alkunsa Palkeissa jo vuonna 2013 ja projektisuunnitelma hyväksyttiin 31.1.2014. Talous – ja henkilöstöhallinnon palveluiden lisäksi muutokset vaikuttivat paljon myös käytettäviin tietojärjestelmiin. Projekti sisältyi mm. seuraavia tehtäväkokonaisuuksia: projektihallinta, palvelusopimuksen valmistelu, talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien läpikäynti, tietojärjestelmien rakentaminen, muutosjohtaminen ja viestintä. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, 2014.) Kuviossa 5 on havainnollistettu projekti kokonaisuutena.



Kuvio 5. Luonnonvarakeskuksen asiakkuusprojekti Palkeissa

Palvelusopimusten valmistelun kokonaisuuteen on kuulunut palvelusopimusten ja Luonnonvarakeskuksen ja Palkeiden välisen vastuunjakotaulukon sekä palveluku-

vauksen laatiminen. Palkeiden työmäärä- ja suoritelmääräarvioiden laatiminen palvelun hinnoittelua varten on kuulunut myös tähän kokonaisuuteen. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, 2014.)

Tietojärjestelmien rakentamisen kokonaisuuteen kuului tietojärjestelmän ja tietoliikenneyhteyksien uudelleen määrittäminen sekä tietojärjestelmäsovimuksen avaaminen. Lisäksi tarvittavia tietoliikenneyhteyksiä on avattu ja tiedostosiirtoja ja niiden ajastusten suunnittelua, toteutusta ja uudelleenkartoitusta on suoritettu. Myös monia muita järjestelmiin liittyviä määrittelyjä on tehty sekä pankkisolmukset ja sopimukset Itellan kanssa on solmittu. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, 2014.)

Talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien läpikäynti on pitänyt sisällään Palkeiden palvelutuotannon henkilöiden perehdytystä uusiin toimintatapoihin ennen Luken yhdistymistä. Perehdyttäminen on sisältänyt useita erilaisia koulutuksia sekä työohjeiden laatimista Palkeiden henkilöstölle. (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, 2014).

Muutosprosesseissa tarvittavat projektijohtamisen taidot voidaan jakaa neljään pääosaamislajiin, jotka ovat realistinen projektisuunnittelu, visionäärinen johtaminen, tarkoituksenmukainen projektiohjaus ja monialaisuuden hallinta ja viestintä projektin etenemisestä ja tuloksista. (Virtanen & Stenvall 2014, 200.) Palkeissa Luken fuusioitumisprojektissa on noudatettu näitä osa-alueita. Projektisuunnitelma on laadittu huolellisesti, projektipäällikkö on ohjannut projektia ja jakanut tehtäviä tarkoituksenmukaisesti eri prosessien osa-alueille. Projekti on sisältänyt monta osa-aluetta ja niitä on hallittu onnistuneesti. Lukelle laajennettuja palveluita on läpikäyty Palkeissa ja tiedonsiirto on varmistettu eri osa-puolten välillä. Asiakkuusprojektin etenemisestä on tiedotettu Palkeiden sisällä sekä projektiin osallistuneihin virastoihin.

7.3 Fuusio muutoksena

Fuusiossa erilaiset yritykset, yksiköt tai organisaatiot liitetään sekä toiminnallisesti että juridisesti yhteen. Organisaatiolle tulee yhteinen omistaja ja johto. (Valpola 2004,

20.) Fuusion alkuvaihe on yleensä epävarma. Tällöin tarvitaan henkilö tai henkilöitä, jotka kykenevät johtamaan muutoksen kokenutta organisaatiota. Siksi johdolle onkin tärkeää selvittää yhdistyvän työvoiman motivaatio- ja kykyrakenne sekä tehdä johtopäätös siitä, että poikkeavatko työskentelymenetelmät toisistaan. (Länsisalmi 1995, 41.)

Luonnonvarakeskuksen fuusioitumisprojektissa on haluttu selkeyttää kokonaisuutta ja vähentää organisaatiotasoja. Tavoitteena on yhdistää toimintaa. Luonnonvarakeskuksen perustamisen yhtenä tavoitteena oli toiminnan tehostaminen ja kustannusten säästö. (Raitio ym. 2015, 34.) Fuusion käsite on merkittävää sisäistä, sillä siihen suhtautuminen ja sen käsitteleminen vaikuttaa sekä asiakkaan että palveluntarjoajan toimintaan.

Valteen mukaan (2004, 66) onnistuneessa fuusion organisoinnissa vaaditaan yhdistyvien organisaatioiden välistä yhteistä työtä ja suunnittelua, sillä yhdistyvien työyhteisöjen muutoksen vaikutukset saattavat riistäytyä toteuttajiensa otteesta. Yhteisten käytäntöjen sopiminen ja niissä pysyminen on fuusion onnistumisen avain. Kaikki suunnittelu on turhaan tehtyä työtä, mikäli vastaanottava työyhteisö pakottaa toista osapuolta sopeutumaan olemassa oleviin käytäntöihin. Onnistunut fuusioprosessi vaatii hyvää viestintää, ihmisten sijoittamista uusiin tehtäviin nopeasti sekä selkeää projektimaista toteutusta (Valpola 2004, 62).

Organisaatiokulttuurien onnistunut yhdistäminen kartuttaa työyhteisön osaamispuutetta, mikä on tärkeää strategisesti toimivalle ja ajattelevalle organisaatiolle (Lindroos & Lohivesi 2004, 189-191). Juuti ja Virtanen (2009, 15) korostavat organisaation kulttuurisen identiteetin merkitystä muutoksessa. Muutostilanteessa organisaation jäsenillä on kiire selvittää ja hahmottaa oma asemansa muuttuneessa tilanteessa. Mitä vähemmän yksittäinen muutokseen osallistuva henkilö jää paitsi itseään koskevista kysymyksistä, sitä pienempi on muutoksen aiheuttama rasitus ja stressi. Kun fuusio tulee yllätyksenä henkilöstölle, johdon perusteluja ja suunnitelmia kuunnellaan erittäin kriittisesti, niiden perusteella syntyvät henkilöiden ennakkokäsitykset ja suhtautuminen. Jollekin henkilöstöryhmälle fuusio voi olla aseman tai ammattitaidon testi, jolloin muutokset koetaan helposti uhkaavina ja yhdistymistä halutaan välttää. (Valpola 2004, 222.)

Kahnausta yhdistyessä voi tulla esimerkiksi yrityskulttuurin ja hierarkiasuhteen kanssa sekä niinkin arkipäiväisessä asiassa kuin siitä kenen tietojärjestelmiä missäkin kohtaa käytetään. ”Eihän se ole aina selvää, että toisella osapuolella olisi joka jutussa paremmat systeemit. Siinä voi tulla valtataistelut ynnä muut kehiin”, kuvailee Etlätiedon varatoimitusjohtaja Jyrki Ali-Yrkkö. (Penttinen 2015, A8.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulosten luvut 8.1 - 8.5 perustuvat Palkeiden henkilöiden haastatteluista saatuihin tuloksiin ja luku 8.6 perustuu asiakkaan näkökulmaan. Lisäksi Palkeilta saatuja projektin pöytäkirjoja ja Luonnonvarakeskuksen perustaminen - raporttia (Raitio ym. 2015) on käytetty hyväksi tässä luvussa.

8.1 Asiakkuusprojektin aikatauluun liittyvät haasteet

Luonnonvaratutkimuskeskuksen perustamista koskevan projektisuunnitelman valmistuttua maa- ja metsätalousministeriö asetti varsin nopeasti 17.1.2013 varsinaisen perustamishankkeen. Asettamispäätöksessä todettiin, että Luonnonvarakeskus aloittaa toimintansa 1.1.2015 ja että MTT:n, Metlan ja RKTL:n toiminta erillisinä virastoina päättyy 31.12.2014. Samaan aikaan perustamishankkeen asettamisen kanssa maa- ja metsätalousministeriö käynnisti LUHTI2015-hankkeen, jonka tavoitteena oli koota ja yhtenäistää hallinnonalan tilastotehtävät siten, että ne sijoitetaan Luonnonvarakeskukseen 1.1.2015 alkaen. (Raitio ym. 2015, 7.)

Palkeiden näkökulmasta asiakkuusprojektin valmisteluun toteutukseen oli vähän aikaa. Pääjohtaja nimettiin 6.11.2015, jonka jälkeen Luken organisaatorakenne alkoi vasta muodostua. Yksiköt ja ryhmät sekä niiden johtajat tulivat tietoon suhteellisen myöhään, koska Luken toiminta alkoi 1.1.2015. Palkeiden henkilöstöpalveluita edustavan haastateltavan mukaan myöhäiseksi jäänyt organisaatorakenteen muodostaminen aiheutti erityisesti Palkeiden henkilöstöpalveluille haasteita, koska organisaatiomuutokset tuli saada nopealla aikataululla voimaan henkilöstö- ja palkanlaskennan

tietojärjestelmiin. Pääjohtajan nimeämisen myötä ja organisaatorakenteen selvittyä Palkeiden tehtävälstaan saatiin lisättyä tehtäviä. Esimerkiksi verottaja tarvitsee uuden y-tunnuksen ja Katso-valtuutuksen asiakkaan antamana. Ensimmäinen Katso-valtuutus lähtee liikkeelle pääjohtajan allekirjoituksella. Tätä kautta asiakas saa nimettyä itselle pääkäyttäjän, jonka jälkeen asiakas valtuuttaa Palkeet tekemään omat toimintonsa. Sen jälkeen Palkeiden sisällä voidaan jakaa omille käyttäjille valtuutuksia. Näitä valtuutuksia käytetään muun muassa veroasioiden ilmoittamisessa ja Kevalle (julkisen sektorin eläkepalvelut) ilmoitettavissa ansioiden käsittelyssä.

Asetuksia ja lakeja Luonnonvarakeskuksesta piti myös odottaa. Laki Luonnonvarakeskuksesta annettiin kesäkuussa 2014. Palkeiden menojen käsittelyä edustavan haastateltavan mukaan ostolaskujen käsittelyn palveluryhmässä myöhäinen tietojen saanti, organisaatitiedot ja tätä kautta asiakirjojen asiatarkastajien ja hyväksyjien lista tuli Palkeille tietoon viime hetkellä vuoden 2014 lopussa. Palkeisiin saapuvien Luonnonvarakeskuksen ostolaskujen asiatarkastusreitti oli epäselvä viime hetkiin asti, joka osaltaan saattoi hieman hidastaa laskujen kulkua vuoden 2015 alussa. Luonnonvarakeskus päätyi kuitenkin laskujen reitityksessä reititysryhmiin, mikä helpotti Palkeiden ostolaskujen käsittelijöiden työskentelyä. Tämä toimintatapa nähtiin tehokkaampana verrattuna vanhojen virastojen toimintatapoihin laskujen reitityksessä. Palkeiden ostolaskujen käsittelijöiden työryhmään fuusio on näkynyt kuitenkin kokonaisuuteen verrattuna pienenä.

Palkeiden henkilöstöpalveluita edustavan haastateltavan mukaan aikataulut henkilöstöhallinnon järjestelmätoimittajien kanssa pysyivät määrärajoissa, mutta muutosten ajankohdat aiheuttivat muutamia haasteita. Loma- ja poissaolotietojen muuntaminen vanhasta järjestelmästä uuteen järjestelmään aloitettiin liian aikaisin, lokakuussa 2014. Koska lomavuotta oli vielä yli kaksi kuukautta jäljellä, eivät konversioon eli muuntamiseen poimitut tiedot vastanneet oikeita tietoja tammikuussa 2015. Tällöin muuttui lomaoikeuksien määrä verrattuna 1.1.2015 tilanteeseen. Tämä johti siihen, että suuria määriä asiakkaan henkilökunnan tietoja jouduttiin laskemaan ja tallentamaan käsin tietojärjestelmään. Lisäksi vuoden 2015 alussa tulleet Luken organisaatiomuutokset pitkittivät asiakkaan henkilöstön pääsyä lomajärjestelmään anomaan lomiaan. Palkeet

halusi saada muutoksen läpi niin, että virheitä ei syntyisi ja lomatietojen oikeellisuudessa ja lomien hakemisessa. Palkeiden henkilöstöpalveluita edustava haastateltava kiteytti asian seuraavasti:

”Nämä konversiot olisi pitänyt aloittaa lähempänä Luken aloittamisajankohtaa, kun lomat yms. ovat selvillä. Tulisi sopia CGI:n (järjestelmätoimittaja) kanssa sopiva ajankohta poissaolotietojen ja loma-asioiden konvertoinnille, esimerkiksi tässä tapauksessa joulukuun alku 2014.”

Lisäksi tilinpäätökset tuli viedä kaikista fuusioituvista virastoista loppuun itsenäisinä ennen vuoden 2015 vaihdetta. Samaan aikaan uuden viraston organisaatiota oltiin vielä muodostamassa. Tämä synnytti osittain päällekkäistä työtä sekä asiakkaalla että Palkeissa.

8.2 Organisaatorakenteen syntyminen ja muutos

Palkeiden henkilöstöpalveluissa Luken organisaation muutos ja uuden viraston syntyminen näkyi merkittävästi. Päätöksenä oli käyttää MTT:n ja Metlan käyttämää palkanlaskentajärjestelmä Prima. RKTL:ssa käytössä oli palkanlaskentajärjestelmä Personec. Primaan päätettiin kopioida MTT:n tietokanta, joka helpotti työskentelyä Luken tietokannassa joltain osin. Toimintamallit ja säännöt tulivat MTT:n mallin mukaisesti. Kaikkien yhdistyvien virastojen palvelussuhteita kuitenkin päätettiin osin 31.12.2014 ja aloitettiin uudelleen Luken nimissä 1.1.2015 alkaen. Toimenpide oli työläs, mutta tietoja ei pystytty siirtämään vanhoista tietokannoista, koska palvelussuhteet olivat vanhojen virastojen aikaisia suhteita. Uuden viraston syntyessä syntyy uusi virasto, uudet palvelussuhteet ja tehtävänimikkeet. Prima-järjestelmästä henkilöt ja niiden perustiedot jouduttiin siirtämään manuaalisesti. Mikäli kaikilla yhdistyvillä virastoilla olisi ollut käytössä Personec-palkanlaskentajärjestelmä, olisi tietoa saatu siirrettyä massana sähköistä lomakemallia hyödyntäen, mitä Prima-palkanlaskentajärjestelmässä ei voitu tehdä. Palkeiden henkilöstöpalveluita edustava haastateltava mainitsi seuraavasti:

”Samanaikaisesti organisaatiomuutoksen tekeminen ja järjestelmämuutosten läpivieminen oli todella haasteellinen toteuttaa.”

Virasto ilmoitti Palkeille organisaatiomuutostietoja Excel-listauksella, minkä mukaan tallennettiin vakanssit (=tyhjä virka, johon palkataan henkilö) ja palvelujaksot (henkilö täyttää viran). Kyseiset tiedot muuttuivat heti vuoden 2015 alusta, joten tietoja ei ehditty kirjata kyseisen vuoden tammikuulle. Organisaatiomuutokset, jotka kulkivat palkanlaskennasta kirjanpitoon olivat näin ollen virheellisiä, koska tietoja tallennettiin takautuvasti niiden suuren määrän johdosta. Tiedon sisältöä kulkee kirjanpidon kustannuslaskentaan ja tiedonsiirtoa varten on olemassa määrätyt määräajat, jolloin kustannuslaskennan osat ovat auki ja tietoa pystyy siirtymään sisään. Toisin sanoen organisaatiomuutoksiin liittyvät takautuvat ja määräajan ulkopuolella tulleet muutokset joudutaan korjaamaan manuaalisesti.

Takautuvat muutokset organisaatorakenteeseen sekoittavat myös kirjanpitoa. Esimerkiksi tilanteessa, jossa kuluvan kuun palkat ovat maksettu ja tehdään organisaatiomuutoksia edelliselle kuukaudelle. Kirjanpitoon voi siirtyä materiaalia vain kuun lopussa ja puolivälissä. Takautuvan tiedon siirtyessä esimerkiksi kuun viimeinen päivä kirjanpitoon ja kustannuslaskenta on edellisen kuun ajalta mennyt kiinni, syntyy virheilmoitus kirjanpitoon. Kirjanpidon ryhmä korjaa nämä virheet muistiotosittein, jotta tiedot siirtyisivät oikein kirjanpitojärjestelmään. Tämän kaltaisia takautuvia muutoksia on tullut asiakkaalta ja se on aiheuttanut paljon ylimääräistä tehtävää Palkeissa sekä tulos- että henkilöstöhallinnossa.

Palkeiden henkilöstöpalveluita edustava haastateltavan mukaan organisaatiomuutosten aikataulut olisi pitänyt ilmoittaa aikaisemmin. Tieto osastoista, yksiköistä, henkilöstöstä, johtajista yms. organisaatorakenteesta olisi minimoinut kirjanpidon virheiden määrää ja ylimääräistä työtä Palkeissa. Myös tiedot organisaatorakenteen muutoksista tulivat lyhyellä aikavälillä. Organisaatorakenne ja esimies-alainen rakenne on ollut isoin työllistävin asia Palkeiden henkilöstöpalveluille, koska siinä on vaadittu paljon manuaalista tallentamistyötä ja muutokset on tallennettu takautuvasti.

Kirjanpidon näkökulmasta fuusiotilanteessa lähdettiin mm. selvittämään vanhojen virastojen irtaimistorekisterien ”siivoamisesta” ja millä tavoin poistosuunnitelmat voidaan yhdistää Luonnonvarakeskuksen kirjanpitoon. Olemassa on tuhansia esineitä, joista tulee selvittää mahdolliset lisäpoistot, joka aiheuttaa asiakkaalla lisätyötä paljon. Kyseessä on resursointi ja tekninen ongelma. (Luonnonvarakeskuksen projekti, taloushallintopalvelut, 11.9.2014.) Esimerkiksi laskujen yms. hyväksymisoikeudet eivät säilyneet, eikä niiden säilyminenäkään ollut tarkoituksenmukaista siirryttäessä vanhoista virastoista Luonnonvarakeskukseksi organisaatiomuutoksen myötä. Palkeet huomautti asiakkaalle, että käyttäjäoikeuksien laatiminen puhtaalta pöydältä on työläs prosessi ja vaatii manuaalista tallennusta. Asiakkaan ja Palkeiden tulee ottaa tämä huomioon ja asiakkaan tulisi toimittaa alustavatkin muutokset ajoissa Palkeiden tietoon. Myös yksittäiset erityislukotkin valituille asiakirjatyypeille tulee tallentaa käyttäjille manuaalisesti. (Luonnonvarakeskuksen taloushallintopalveluiden projektipalaveri 9.5.2014.)

8.3 Yhtenäiset toimintatavat

Asia, joka nousi esiin kolmessa Palkeiden henkilön haastattelussa sekä Luonnonvarakeskuksen henkilön haastattelussa, oli yhteisen organisaatiokulttuurin rakentuminen asiakasvirastolla. Keskityttiin enemmän siihen, minkä yhdistyvän viraston tavoilla ruvetaan toimimaan, sen sijaan että olisi keskitytty yhteisiin ja uusiin toimintatapoihin. Tämä tuotti ongelmaa Palkeiden ja asiakkaan välisissä projektipalavereissa. Kyseinen asia heijastui myös asiakkaan yhteyshenkilöiden toimintaan ja valintaan, koska omat roolit eivät olleet täysin selvät ja päätöksiä oli näin ollen hankala tehdä. Aikataulu oli riipeä ja ajatus yhdestä kokonaisuudesta oli varmasti vaikeaa sisäistää lyhyessä ajassa. Fuusioituvien virastojen henkilöiden tulisi unohtaa vanhat toimintatavat ja nähdä yksi yhteinen suunta, eli Luonnonvarakeskus ja uudet toimintatavat. Vanhojen virastojen kulttuurien yhdistäminen on synnyttänyt tietynlaista valtataistelua omasta asemasta uudessa organisaatiossa. Tämä on varmasti osittain vaikeuttanut uuden yhtenäisen toimintatavan muodostumista.

Esimerkiksi RKTL:n kirjanpito on ennen ollut Palkeissa, mutta MTT:llä ja Metlalla kirjanpito on ollut asiakkaalla itsellään. Lukessa kirjanpito on kokonaan Palkeissa. Palkeiden kirjanpitoa edustavan haastateltavan mukaan MTT ja Metla ovat kysyneet

Palkeilta miten on toimittu asioiden kanssa, vaikka tieto olisi siitä ollut jo oman organisaation sisällä RKTL:ssä. Keskinäinen kommunikointi on siis toistaiseksi ollut haastavaa. Johtuen em. asioista vastuunkanto ja yhteyshenkilöiden määrittely on ollut epäselvää asiakasorganisaatiossa. Asioiden hoitamisessa, eteenpäinviemisessä ja selvittämisessä ei ole ollut selkeää yhteyshenkilöä. Palkeista on kysytty paljon asioita lisäselvityksenä ja vastauksien saamisessa on ollut haasteita tiukan aikataulun vuoksi. Lisäksi on ollut mahdollinen tietämättömyys henkilöstä, jonka asian pitäisi hoitaa. Asiakkaiden yhteyshenkilöitä on voinut olla myös liikaa ja johtuen tästä joitakin tietoja voi olla tullut kahteen kertaan ja siitä kuullaan Palkeissa vasta toiselta kädeltä. Tällöin sama tieto saatetaan käsitellä useamman kerran Palkeiden palveluryhmän sisällä. Yhdellä virastolla voi olla Palkeissa useita tekijöitä, ja ellei kommunikointi ole täydellistä niin saattaa syntyä päällekkäistä selvitystyötä. Asiakkaan yhteyshenkilöt ovat eri paikkakunnilta, joten kommunikointi saattaa olla heikkoa asiakkaan organisaation sisällä. Yhteyshenkilöiden selkeä nimeäminen ja kanavointi pienemmälle määrälle helpottaisi yhteistyötä asiakkaan ja Palkeiden välillä. Talousjohtajan aikaisempi nimeäminen olisi varmasti vaikuttanut positiivisesti asioiden delegointiin ja kokonaisuuden organisointiin. Palkeiden henkilöstöpalveluita edustava haastateltava tiivistä asian seuraavasti:

”Olisi ollut hyvä etukäteen nähdä janatettu lista, mistä löytyy aikavälit ja tehtävät asiat ja mitä ne käytännössä tarkoittavat. Miten se työllistää ja mitä on tulossa vastaan.”

8.4 Substanssiin tutustuminen ja lisäpalvelut

Palkeiden kirjanpitoa edustavan haastateltavan mukaan asiakkaan laatimaan tilikarttaan ja sen laadintaprosessiin toivottiin myös muutoksia. Esimerkiksi Palkeissa huomattiin tilikartan sisältävän tilejä, jotka ovat pelkästään verohallinnon tai rahastojen käytössä. Lisäksi käyttöomaisuuden puolella on tilejä, jolla ei ole saldoja ja ne ovat turhaan käytössä. Lisäksi keskuskirjanpidosta on tullut huomautuksia tuotto- ja kululaskematileistä, joilla ei saldoa olisi saanut ko. budjettitalouden virastolla olla. Tämä aiheuttaa asiakkaallekin lisätehtävää, koska niistä on tehtävä korjaavat muistiot ja sulkea kyseessä olevat tilit. Koska tilikartan laatiminen on asiakkaan vastuulla, Palkeista toivottiin yhteistyötä sen laatimisessa. Palkeista voisi mennä henkilö vierailemaan asi-

akkaan luo ja osallistua palavereihin. Tällöin epäselviin asioihin olisi päästy puuttumaan ajoissa ja Palkeet olisi päässyt tutustumaan asiakkaan substanssiin ja toisinpäin enemmän.

Kolmessa Palkeiden henkilön haastattelussa toivottiin enemmän asiakkaan talous-, henkilöstöhallinnon- ja projektiin liittyvien palveluiden substanssiin tutustumista varsinkin vastaavissa fuusioitumisprojekteissa. Tämä auttaisi myös toivottua projektinhallinnan lisäämistä Palkeissa, kun on enemmän substanssiosaamista asiakkaasta. Palkeiden kirjanpitoa edustava haastateltava mainitsi seuraavasti:

”Vieraillemalla asiakkaalla ja olemalla mukana heidän palavereissaan, olisi pystytty ennakoimaan tulevia haasteita ja tilanteita ja tutustua heidän substanssiinsa enemmän.”

Palkeiden henkilöstöpalveluita edustava haastateltavan mukaan lisäpalvelujen löytämisessä voisi auttaa TET (työelämään tutustuminen) -tyyppinen tutustuminen asiakkaan toimipaikassa substanssia seuraamaan. Tällöin toiminta voitaisiin nähdä erilailta ja peilata sitä Palkeiden tekemiseen. Paljon olisi tehtäviä, jota tulisi rationalisoida. Rationalisoitavia asioita saataisiin selville muun muassa tutustumalla enemmän asiakkaan substanssiin ja selvittää vastuunjako ja tehtäviä siltä kannalta, että mitä voitaisiin poistaa, mitä lisätä ja mitä voisi tehdä yhteisesti. Saataisiin määriteltyä paremmin henkilöiden vastuunjaot ja yhteydenpito puolin ja toisin paranisi. Syntyisi selkeämpi komento- ja tiedonkulkuketju ilman turhia välivaiheita.

Palkeiden menojen käsittelyä edustavan haastateltavan mukaan moniosaaja-malli, joka on vielä työn alla Palkeissa, on myös yksi asia, joka parantaisi asiakaspalvelua asiakkaan suuntaan. Siinä yksi ihminen Palkeissa tekisi montaa prosessia, eikä yhtä vanhan mallin mukaan. Tällöin yhdellä ihmisellä on parempi kokonaiskuva asiakkaasta, eikä selvityspyyntöjä tarvitsisi siirrellä Palkeiden sisällä niin paljon. Asiakkaalle parempi olisi olla yksi yhteyshenkilö, johon voi ottaa yhteyttä. Tavoitteena tässä mallissa olisi tilitoimistomainen toimintotapa, eikä jyrkkää erottelua eri prosessien välille. Haastateltava tiivistä asian seuraavasti:

”Konsultointi ja siihen liittyvä palvelutuotannon laajentaminen sekä miten asioiden kanssa on aikaisemmin menetelty ja ratkaistu, voisi olla tehostamisen kannalta hyvä asia, mitä kannatan.”

Lisäpalveluideana nousi projektipäällikön ja henkilöstöpalveluiden haastateltavan haastatteluissa esille kokonaisprojektin hallinta. Siinä roolissa Palkeet voisi toimia enemmän ja ottaa suurempaa vetovastuuta suuremmista Luken projektin kaltaisista projekteista. Palkeet on palveleva organisaatio ja asiakasorganisaatio maksaa valituista palvelusta, jolle Palkeet tuo lisäarvoa. Vaikka olisi projektipäällikkö, joka tekisi tehtävänsä hyvin, niin silti Palkeiden henkilön haastattelussa toivottiin tietynlaista koordinoijaa kokonaisuutta ajatellen. Sisältö on ollut niin laaja, ettei projektipäällikkö ole voinut porautua syvemmälle palvelutuotantoon, kuten sopimuksiin ja kilpailutuksiin. Kokonaisuuden koordinoija olisi voinut perehtyä siihen, mitä kuuluu tehdä milloinkin ja mikä olisi paras ratkaisu mihinkin tilanteeseen. Tällöin projektipäälliköllä olisi ollut aikaa syventyä esille nousseisiin ongelmiin enemmän. Menojen käsittelyä edustava haastateltava mainitsi, että projektiin osallistuneet Palkeiden henkilöt olivat kokemuksella mukana projektissa, henkilöt tunsivat oman prosessinsa ja osasivat laatia tarvittavia lisäkysymyksiä.

Projektipäällikön haastateltava mainitsi, että lisäpalveluiden tarjoamisen edellytys on yleensä se, että tiedetään kenttä, jolla liikutaan. Sellaisia tehtäviä ei ole järkevää siirtää organisaatiossa, jotka keskittyvät keskittämiseen, ovat yksittäisiä ja tuotetaan harvalle organisaatiolle. Mikäli tehtävä sisältää ominaisuuksia, joissa pitää käydä paljon keskustelua tiedonhallitsijan kanssa, siinä ei luoda lisäarvoa, joskin se olisi keskitettyä. Tärkeintä lisäpalveluissa on miettiä, tuovatko ne lisäarvoa. Lisäarvo on kaiken liiketoiminnan pohja, jolle rakennetaan. Palkeet ei voi ottaa kantaa asioihin, joita asiakas ei ole omasta puolestaan resursoinut. Palkeet voi tarttua näihin asioihin, mutta juridisia esteitä saattaa syntyä. Palkeilla on tietty lakisääteinen tehtävä ja rooli, missä toimia. Voisiko Palkeet edes edustaa kolmatta tahoja asiakkaalle tietyissä sopimuksissa? Esi-merkkinä tästä on eräs Palkeiden matkahallinnan asiakasvirasto, joka tekee matkatoimiston kanssa heidän kahden välisen sopimuksen. Palkeet kuitenkin keskustelee tietojärjestelmien kanssa aktiivisesti matkatoimiston kanssa. Viestintä kulkee Palkeiden ja matkatoimiston välillä, mutta Palkeet ei silti ole yhteyksissä matkatoimistoon, koska Palkeilla ei ole sopimusjuridista yhteyttä matkatoimiston kanssa.

8.5 Laki, asetukset ja yhtenäinen linja toiminnan kehittämisen näkökulmasta

Palkeet on valtiotasolla erittäin suuri toimija ja palvelutuotannon täytyy toimia määrättyllä tavalla. Projektipäällikkö mukaan palvelutuotannon kehitys tulee kokonaisnäkökulmasta, eikä sitä tehdä yksittäin. Toiminnan kehittämisen suhteen tulisi katsoa suurempaa kokonaisuutta, koska melkein koko valtiosektori on Palkeiden asiakkaana. Projektit ja yksittäiset asiakkaat ruokkivat kehityspolkua, mutta ruokinnan järjestys kuitenkin menee palvelutuotanto edellä, jonka piiriin tuodaan asiakkaat ja sen jälkeen kehitetään. Projektipäällikkö korosti oppimisen ja projektinhallinnan näkökulmaa seuraavasti:

”Projektit ja projektinhallinta ovat suuressa roolissa, kehittyvät kokoajan. Mitä enemmän haasteellisia tapauksia, niin sitä enemmän se kehittää ja opettaa organisaatiota.”

Projektipäällikkö korosti, että Palkeilla on tietty palveluvalikoima ja suuri linja, josta ei voi rönsyillä. Palkeilla on lakisääteinen asema, mitä se palvelukeskuksena tekee. Sen vuoksi joudutaan miettimään mitä voi myydä asiakkaalle. Palkeet on myyntiorganisaatio, vaikka se toimii nollabudjettiperiaatteella. Palkeet ei tähtää voitolliseen tulokseen, vaan pyrkii mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan, jotta toiminnan kustannukset laskisivat ja palveluiden hinnat pysyisivät kurissa. Periaatteena on vähemmällä enemmän ja keskittämällä saadaan enemmän aikaiseksi. Mikäli resurssia tarvitaan, sitä allokoidaan sisäisesti ja vältetään ulkopuolista resurssipoolia.

Lisäarvon tuottaminen koskee myös mahdollisia uusia asiakkaita. Palkeiden täytyy tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaan tulee olla sellainen, jolle sopii yhtenäinen kirjainpitojärjestelmä Kieku, johon Palkeet on siirtymässä kokonaan lähitulevaisuudessa. Lisäarvoa ei saa, mikäli asiakas hyppää prosessissaan taaksepäin, eikä Palkeet tehosta sitä.

Yksityisellä sektorilla on tuttu ns. kioskiperiaate eli palveluita voi valita ”hyllyltä” ja käyttää mielensä mukaan. Valtiolla tarjotaan suurempi kokonaisuus kerralla. Tässäkin tulee pohtia lisäarvon tuottamista tai siitä, onko se palvelukeskuksen tai valtion etu.

8.6 Asiakkaan näkökulma

Asiakasta edustava haastateltava kertoi, että fuusioitumisen taustana ovat valtioneuvoston kehittämishankkeet ja päätös, joka liittyy sektoritutkimuksen kokonaisuudistukseen. Tavoitteena ovat toiminalliset ja taloudelliset säästöt. Maa- ja metsätalousministeriö asetti perustamishankkeen ja siihen useita projekteja, jotka kattoivat toiminnan. Edustajia oli kaikista yhdistyvistä organisaatioista. Valintaperusteena olivat pääosin osaaminen ja tehtävä. Valmistelutyössä on ollut mukana runsaasti henkilöstöä ja paljon resursseja. Useampi henkilö oli monessa valmisteluryhmässä mukana.

Luonnonvarakeskus oli päättänyt hankkia kaikki Palkeiden tarjoamat palvelut. Asiakasta edustavan haastateltavan mukaan Palkeiden johtama projekti toteutui pääosin hyvin. Muutamia ongelmakohtia oli muun muassa suoraan hankittavissa palveluissa. Asiakas toivoi, että suoraan hankittavien järjestelmien vastuuraja olisi ollut selvä. Palkeet huolehtii näistä ja sillä on vastuu järjestelmiin liittyvistä käytännön selvittelytoista ja kilpailutuksista. Luonnonvarakeskuksen toive oli, että Palkeet omistaa tietojärjestelmät ja huolehtii niiden hankinnasta ja mahdollisesta kilpailutuksesta (Luonnonvarakeskuksen projektikokous 12.3.2014). Asiakkaan näkökulmasta samanaikaisesti organisaatio- ja järjestelmämuutoksen läpivienti tilinpäätösaikaan oli haastavaa. Alkuvuodesta on vielä työllistänyt vanhojen virastojen tilinpäätösten teko. Raindance (kirjanpitojärjestelmä) on virastoille uusi ohjelma ja sen opettelu vie aikansa. Nyt kuitenkin on saatu asioita jo vähän eteenpäin ja kirjanpidon kokonaisuuskin alkaa hahmottumaan. (Luonnonvarakeskus-Palkeet talouspalvelujen yhteistyöryhmän kokous, 13.5.2015.)

Luken henkilöstöhallinnan tietojärjestelmän (HRM) työpöydässä on ollut hieman kipupisteitä. Asiakas on ilmaissut huolensa, että työpöydän käyttöönotto ei ole edennyt suunnitellusti ja ongelmia on etenkin vastuunjaossa. Kaikilta osin ei ole selvää, kuka vastaa ja mistä (CGI, Valtori, Palkeet ja asiakas). Loppujen HRM moduulien käyttöönotoista sovittiin, että vastuunjakoa kärjistetään. (Luonnonvarakeskuksen projektikokous, 5.2.2015.) CGI toimittaa Palkeille tietojärjestelmiin liittyviä palveluita. Valtori tuottaa valtionhallinnolle yhteiset tieto- ja viestintätekniikkapalvelut ja huolehtii tarjoamiensa tietojärjestelmäratkaisujen hankinnasta, ylläpidosta, kehittämisestä ja toimivuudesta (Valtorin www-sivut, 2013).

Asiakkaan haastattelun mukaan raskainta projektissa oli fuusioituvien virastojen henkilöiden valtataistelu. Muutostilanteessa jokainen taistelee uudesta tehtävästä ja valasta organisaatiosta. Projektisuunnitelmassa ei puhuttu avoimesti valtataistelun riskeistä, joka kuitenkin osiltaan toteutui. Suuri kysymys oli myös se, minkä fuusioituvan laitoksen toiminta- yms. mallit valitaan Luonnonvarakeskukselle. Vaadittavan resurssin näkökulmasta suunnitelma oli laadittu, mutta ongelmana ei ollut lisätyö vaan päällekkäinen työ. Vanhat työt jäivät tehtäviksi fuusiovalmisteluiden lisäksi, kuten jokaisen fuusioituvan viraston tilinpäätös vuodelta 2014. Päällekkäisyyksiltä ei voida kuitenkaan välttyä, kun uutta organisaatiota luodaan samaan aikaan. Asiakkaan mielestä Palkeet jousti hyvin resurssiensa puitteissa.

Palkeiden projektipäällikkö asiakkuusprojektissa vaihtui ennen projektin alkua ja tilalle tuli uusi henkilö. Asiakas ilmoitti Palkeille huolensa koskien Luonnonvarakeskuksen asiakkuusprojektin projektipäällikköä, joka tuli Palkeiden puolelta. Asiakas toivoi uuden vetäjän olevan kokenut ja asiantunteva sekä pystyvän paneutumaan projektiin niin, että se saadaan vietyä läpi. (Luonnonvarakeskuksen projektikokous 26.3.2014.) Asiakkaan huoli oli ymmärrettävä, kun kyseessä oli suuri projekti molemmille osapuolille. Jälkikäteen sekä asiakkaalta että Palkeiden sisältä saatu palaute on kuitenkin ollut hyvää ja projekti on todettu onnistuneeksi ja hyvin johdetuksi.

Viestinnän osa-alueesta asiakas kommentoi, että projektin loppuvaiheessa toivottavaa olisi ollut, että mahdollisesti asiakkaalta vaadittavien tietojen sähköpostijakeluihin olisi lisätty myös henkilöstö- ja talouspäälliköt. Tällöin tieto olisi ajantasaisesti käytettävissä ja riski tietojen viivästyisestä kyetään minimoimaan. Lisäksi asiakas on kommentoinut, että muutoksista informointi oli haasteellista ja käytännössä sitä toteutetaan tiimien palavereissa. Esimiehillä ei ollut kiireisissä vaiheissa resursseja kyseisen informoinnin toteuttamiseen. Suurelta osilta tämä jäi myöhemmälle ajankohdalle. Niin sanottua ”kohina-aikaa” pyritään minimoimaan pitämällä viestintää intensiivisenä ja vakiinnuttamaan muutostila mahdollisimman nopeasti. (Luonnonvarakeskuksen projektikokous 25.11.2014.)

8.7 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja löytää toiminnan kehittämisen kohteita Case-tapauksen kaltaisissa projekteissa Palkeille. Tavoitteena oli löytää projektin tiimoilta esiin nousseista asioista kehitettäviä asioita ja löytää lisäpalveluideoita myös palvelutuotantoa ajatellen. Luke on ottanut käyttöön kaikki Palkeiden tarjoamat lisäpalvelut eikä Palkeet niitä juuri ole markkinoinutkaan projektin yhteydessä, muuta kuin tietenkin olemassa olevia lisäpalveluita.

Tarkoituksena oli kehittää ja yhtenäistää projektitoimintaa vastaavissa Palkeiden yhdessä asiakkaan kanssa toteutettavissa tulevaisuuden asiakkuusprojekteissa. Lisäksi tavoitteena oli saada asiakkaan näkökulma aiheeseen ja hankkia tietoa, jota voidaan käyttää Palkeissa eri kokonaisuuksissa vastaavissa projekteissa. Vaikka asiakkuusprojekti sujui kokonaisuutena hyvin, aina on kehitettävää. Tutkimustuloksia voidaan käyttää hyväksi tulevaisuudessa. Vastaavat projektit Palkeissa tulevat varmasti yleistymään entistä enemmän valtiohallinnon hakiessa jatkuvasti keinoja julkisen sektorin tehostamiseen.

Tutkimustehtävää lähestyttiin henkilöstön näkökulmasta käsin. Tehtävän ratkaisemisessa keskeistä oli löytää oikeat haastateltavat henkilöt ja saada haluttuja asioita selville. Kirjallisuuskatsauksen perusteella toiminnan kehittämisessä hiljaisen tiedon siirtymistä pidetään tärkeänä sitä, että organisaatiot pyrkivät jatkuvasti kehittymään muuttuvassa maailmassa. Kehittämistyö ei lopu milloinkaan. Asiakkaan näkökulmasta taas organisaation muutostilanteissa henkilöstön osallistamisella ja tiedon jakamisella on valtavan suuri merkitys, jotta fuusio tapahtuisi mahdollisimman ongelmattomasti. Useilla fuusion onnistumista tukevilla tekijöillä on yhteys organisaatiokulttuuria edistäviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat yhteinen strateginen näkemys, johtajuus, vuorovaikutus, luottamus ja osallistuminen.

Palkeita edustavien henkilöiden haastatteluissa tuli esille toivomus, että asiakkaalla olisi selkeät yhteyshenkilöt. Asiakokonaisuuksiin oli valittu liian monta yhteyshenkilöä tai niitä ei eroteltu tarpeeksi selkeästi. Tämä johti siihen, että asioita piti kysyä joko liian monelta henkilöltä tai vastuu asian selvittämisestä ei ollut tarpeeksi selvä. Yksi

asia, joka vaikutti tähän oli se, että asiakkaan yhteyshenkilöt olivat usealta paikkakunnalta, jolloin vuorovaikutus ja kommunikointi ei ollut tehokasta. Johtuen kiireellisestä aikataulusta Palkeiden palvelutuotannolle tuli kiireellisiä toimeksiantoja, jotka eivät olleet täysin selviä.

Palkeiden sekä tietenkin myös asiakkaan asiakkuusprojektin aikataulut olivat tiukkoja. Kaikkia asioita ei voitu tehdä ennen asiakkaan pääjohtajan nimeämistä. Keväällä 2015 oli vain muutamia asioita, joita voitiin tehdä. Syksyllä 2015 taas tahti oli kiireinen. Asiakkaan pääjohtajan myöhäinen nimeäminen, johti siihen että asetuksia ja lakeja Luonnonvarakeskuksesta ja organisaatorakenteen lopullista muodostumista piti odottaa. Lähtökohdat huomioon ottaen, eli massiivisen projektin läpivienti pienessä ajassa, projekti onnistui kokonaisuutena hyvin. Asiakkaan näkökulmasta samanaikaisesti organisaatio- ja järjestelmämuutoksen läpivienti tilinpäätösaikaan oli haastavaa. Luonnonvarakeskus- Palkeet talouspalvelujen yhteistyöryhmän kokouksessa (13.5.2015) mainittiin, että alkuvuodesta on vielä työllistännyt vanhojen virastojen tilinpäätösten teko. Raintance (kirjanpitojärjestelmä) on virastoille uusi ohjelma ja sen opettelu vie aikansa. Nyt kuitenkin on saatu asioita jo vähän eteenpäin ja kirjanpidon kokonaisuuskin alkaa hahmottumaan.

Palkeille lisätyötä aiheuttivat organisaatorakenteen takautuvat muutokset. Kirjanpidon palveluryhmässä tämä aiheutti kustannuslaskentaan virheellistä tietoa. Kustannuslaskennassa on aikarajat, jolloin tietoa sinne voi syöttää tietyltä ajalta. Mitä enemmän kustannuslaskennan tietoa pidetään auki ja esimerkiksi työaika kohdistetaan sinne, niin korjaus on moninkertainen ellei tietoa voida päättää. Tämä aiheuttaa muun muassa manuaalisten muistiotositteiden laatimista kirjanpidon palveluryhmässä.

Asia, joka nousi esiin sekä Palkeita sekä Luonnonvarakeskusta edustavien henkilöiden haastatteluissa, oli asiakasviraston yhteisen organisaatiokulttuurin rakentuminen. Fuusioituvien virastojen henkilöiden tulisi unohtaa vanhat toimintatavat ja nähdä yksi yhteinen suunta, eli Luonnonvarakeskus ja sen uudet toimintatavat. Keskityttiin enemmän siihen minkä yhdistyvän viraston tavoilla aletaan toimimaan, sen sijaan että olisi keskitytty yhteisiin ja uusiin toimintatapoihin. Tämä tuotti ongelmaa Palkeiden ja asi-

akkaan välisissä projektipalavereissa. Kyseinen asia heijastui myös asiakkaan yhteishenkilöiden toimintaan ja valintaan, koska omat roolit eivät olleet täysin selvät ja päätöksiä oli näin ollen hankala tehdä.

Länsisalmen (1995, 41) mukaan johdon tulisi miettiä erittäin tarkkaan yhdistetyn työvoiman motivaatio- ja kykyrakenteet, sekä sitä eroavatko henkilöstön filosofiat ja työskentelytottumukset merkittävästi toisistaan. Epävarmassa alkuvaiheessa tarvittaisiin myös henkilö tai henkilöt, jotka kykenevät johtamaan yhdistynyttä organisaatiota. Henkilöstöön keskittyminen fuusiotilanteessa kannattaa Valpolan (2004, 29, 222) mukaan, sillä ihmisiin liittyvien ongelmien vaikutus fuusiotilanteessa on paljon suurempi kuin esimerkiksi taloudellisten.

Kahdessa Palkeita edustavan henkilön haastattelussa nousi esiin Palkeiden kokonaisuuden organisoija projektissa. Tämä liittyy jo aiemmin mainittuun yhteishenkilöiden ongelmallisuuteen. Kun kiire tulee, olisi ollut hyvä olla selkeä toimeksianto. Toimeksiantoja tuli liian monelta henkilöltä ja mahdollisesti useampaan kertaan. Tähän olisi auttanut kokonaisuuden koordinoija asiakkuusprojektissa. Projektipäällikkö oli kyllä, mutta projektin sisältä oli todella laaja. Useassa prosessissa, kuten palvelut, sopimukset ja kilpailutukset oli kanavia, joista pystyi porautumaan syvemmälle. Tälle ei aikaa löytynyt projektipäälliköllä, joten siksi nähtiin hyödylliseksi koordinoija kokonaisuutta varten, joka jakaisi toimeksiantoja selkeästi ja perehtyisi niihin syvällisesti. Tämän lisäksi nähtiin, että Palkeet voisi ottaa suurempaa roolia vastaavissa asiakkuusprojekteissa. Palkeita edustavan henkilön haastattelussa mainittiin, että projektiin osallistunut Palkeiden henkilöstö oli kokemuksella mukana projektissa, he tunsivat oman prosessinsa ja osasivat laatia tarvittavia lisäkysymyksiä. Koska Palkeissa on kokemusta tämänkin projektin jälkeen näin suuresta fuusioitumisesta, voisi Palkeet tuottaa asiakasorganisaatiolleen lisäarvoa kokemuksellaan ja organisoimalla tehokkaasti projektin eteenpäinviemistä.

Parempi substanssiosaaminen jokaisessa Palkeiden palveluryhmässä voisi synnyttää lisäpalveluideoita sen jälkeen, kun saadaan paremmin selville asiakkaan tarpeet. Useassa Palkeiden henkilön haastattelussa toivottiin enemmän asiakkaan talous-, henkilöstöhallinnon- ja projektiin liittyvien palveluiden substanssiin tutustumista varsinkin

vastaavissa asiakkuusprojekteissa. Tämä auttaisi myös toivottua projektinhallinnan lisäämistä Palkeissa kun on enemmän substanssiosaamista asiakkaasta. Lisäksi monilta virheiltä olisi erään haastattelun mukaan vältytty, mikäli Palkeilta olisi ollut henkilö mukana asiakkaan projektipalavereissa ja neuvomassa ja puuttumassa ajoissa asioihin, missä havaitaan virhe tai virheen mahdollisuus. Esimerkiksi kirjanpidon alkusaldojen kirjaamisessa ja tilikartan laatimisessa oli asiakkaalla ongelmia. Näin vältyttäisiin lisätyöltä eli panostus suhteessa tulokseen olisi kannattava. Kolmessa Palkeiden henkilön haastattelussa toivottiin myös enemmän konsultoivaa neuvontaa ja laajempaa palvelua Palkeilta asiakkaalle. Vireillä oleva moniosajamalli voisi viedä palvelua juuri enemmän tähän suuntaan. Moniosajamalli Palkeissa liittyy yhden prosessin palvelutuotannon tekijän osaamista useasta eri prosessista jolloin tämä heijastuu asiakkaalle sujuvampana ja asiantuntevampana palveluna. Lisäksi Palkeissa on ollut kokeilussa sisäiset TET-harjoittelut. Vastaavaa mallia voitaisiin käyttää asiakkaan puoleen substanssiin tutustumisessa sekä asiakkaan prosesseihin tutustumiseen.

Projektipäällikkö painotti haastattelussa lisäarvon tuomista kehittämisessä. Lisäksi tärkeänä nähtiin yhtenäinen linja ja kokonaisuuden hahmottaminen. Kehittäminen ei tapahdu yksittäisin asioin vaan enemmänkin suurta linjaa katsomalla. Lisäarvon tuottamista pohtiessa asiakas ei saisi ainakaan hypätä taaksepäin prosessissaan, niin ettei Palkeet sitä tehostaisi.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksessa paljastui jonkin verran uusia asioita ja tutkimustulokset antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Siten voidaan todeta työn olevan onnistunut laadullinen tutkimus. Jos tutkimus tehtäisiin uudelleen lyhyen ajan sisällä nykyhetkestä, päästäisiin mitä luultavammin samankaltaisiin tuloksiin. Teoreettisella tasolla jos tulisi uusi vastaava asiakkuusprojekti Palkeille, voitaisiin tästä tutkimuksesta hyödyntää monta asiaa tulevassa projektissa. Jokaisessa fuusioon liittyvässä projektissa on kuitenkin omat erikoisuutensa, mutta periaatteet ovat samat. Tutkimuksessa tutkittavat asiat ovat kuitenkin alttiita muutoksille, joten muutaman vuoden kuluttua sama tutkimus voisi

antaa erilaisia tuloksia. Esimerkiksi robotiikka ja digitalisaatio voisivat olla tällaisia muutoksia. Uskon tutkimukseni antavan lisää ajankohtaista tietoa Palkeille. Tutkimuksessa olevat tiedot ovat ajankohtaisia ja lisäksi työn aihe on ajankohtainen, sillä vastaavia asiakkuusprojekteja tulee varmasti jatkossa Palkeille valtionhallinnon hakiessa säästö- ja tehostamistoimenpiteitä.

Palkeiden asiakkaan substanssiin tutustuminen koettiin useassa haastattelussa kehittämisen kohteeksi. Parempi substanssiosaaminen mahdollistaisi kokonaisvaltaisemman projektinhallinnan ja turhien virheiden syntymisen palvelutuotannossa. Erityisesti vastaavissa asiakkuusprojekteissa olisi hyvä olla henkilö paikan päällä asiakkaan puolella projektipalavereissa. Toki nykyäänkin järjestetään videoneuvotteluhuoneen kautta palavereja, mutta käytännön toimissa Palkeiden henkilön läsnäolo asiakkaalla helpottaisi toimintaa. Esimerkkinä jokaisessa asiakkuusprojektiin osallistuvasta palveluryhmästä voisi olla yksi henkilö ikään kuin tehostettuna tukena muutamia päiviä asiakkaalla. Tällöin yhteydenpito olisi luonnollisempaa ja käytännöllisempää kuin videon kautta neuvoteltaessa sekä reagointinopeus olisi parempaa. Lisäksi monilta virheiltä olisi erään haastattelun mukaan välttytty, mikäli Palkeilta olisi ollut henkilö mukana asiakkaan projektipalavereissa ja neuvomassa ja puuttumassa ajoissa asioihin, missä havaitaan virhe tai virheen mahdollisuus. Esimerkiksi kirjanpidon alkusaldojen kirjaamisessa ja tilikartan laatimisessa oli ongelmia asiakkaan puolella. Lisäksi moniosajamallin eteenpäin vieminen ja TET- tutustumisten lisääminen Palkeissa ja Palkeiden ja sen asiakkaiden välillä lisäisi yhteistyötä ja substanssiosaamista.

Liittyen laajempaan kokonaisprojektin hallintaan kehitettävänä tai lisättävänä asiana olisi projektin kokonaisuuden organisoija. Tässä asiakkuusprojektissa ei sellaista ollut. Siitä johtuen toimeksiantojen selkeys ei ollut riittävää ja tietoa tuli liian monelta taholta. Projektipäälliköllä oli kokonaisuus hallinnassa, mutta aikaa ei välttämättä ollut porautua syvemmälle ongelmakohtiin. Siksi nähtiin hyödylliseksi koordinoija kokonaisuutta varten, joka jakaisi toimeksiantoja selkeästi ja perehtyisi niihin syvällisesti. Tämän lisäksi nähtiin, että Palkeet voisi ottaa suurempaa roolia vastaavissa asiakkuusprojekteissa. Projektiin osallistuneet henkilöt hoitivat suurilta osin myös normaalia palvelutuotantoa projektin aikana, joten monet henkilöt olivat hyvin kiireisiä. Kokonaisuuden organisoijalla toisin sanoen projektikoordinaattorilla voisi olla tehtävänä pi-

tää niin sanotusti rattaat pyörimässä ja jakaa selkeitä ja yksilöityjä toimeksiantoja molemmille osapuolille. Tähän liittyen myös haasteena koettu yhteyshenkilöiden epäselvä ja suuri lukumäärä voisi helpottua, kun olisi henkilö nimeämässä henkilöiden vastuita ja selvittää asioita, joita ei niin nopeasti kerkeisi normaalin palvelutuotannon ohessa.

Oli myös haasteita, johon ei projektiin osallistuneilla henkilöillä ollut vaikutusvaltaa, kuten asiakkaan pääjohtajan myöhäinen nimeäminen. Tämä johti muun muassa viime hetken organisaatiomuutoksiin ja suureen manuaaliseen työhön ja korjaustyöhön, kun palvelutuotannon olisi pitänyt jo alkaa. On rajallinen määrä tehtäviä ja pienessä aikavälissä tulee saada paljon aikaan. Tämän vuoksi ennakoinnin merkitys korostuu entisestään. Vaikka jokainen fuusioitumiseen liittyvä asiakkuusprojekti on omanlainen, niin silti löytyy niitä yhdistäviä asioita. Mikäli seuraavassa mahdollisessa fuusioitumisprojektissa on eri projektikokoonpano, tulisi seuraavan kokoonpanon hyödyntää mahdollisimman paljon hiljaista tietoa pyytämällä konsultaatiota siitä kokemusta omaavilta henkilöiltä. Jokainen projekti on oppimisprosessi ja kehittymistä tapahtuu. Tällä opinnäytetyöllä pyritään helpottamaan tulevaisuuden toimintaa ja tuomaan mahdollisimman hiljaista tietoa esille kaikkien nähtäväksi.

Ison ongelman muodostaa myös se, että julkisen sektorin fuusiossa kaikkia merkittäviä ratkaisuja ei voida viedä päätökseen perustamisvaiheessa, koska uusi johtaja voi olla asioista eri mieltä. Luonnonvarakeskuksen tapauksessa tämä näkyi mm. organisaatiorakenteen ja työjärjestyksen laadinnassa, joista pääjohtaja teki merkittäviä muutoksia aivan perustamishankkeen loppumetreillä. (Raitio ym. 2015, 35.)

Yksi merkittävimpiä haasteita fuusioprosessissa syntyi julkisen ja yksityisen sektorin fuusiohankkeiden välisestä erosta. Yksityisellä sektorilla fuusioprosessin toteuttajaksi rekrytoidaan ensimmäisenä tulevan uuden organisaation johtaja, joka voi jo yhdistymisprosessin aikana tehdä tarvittavat mieleisensä linjaukset ja päätökset. Hän tietää joutuvansa jatkossa olemaan vastuussa tehdyistä ratkaisuksista. Sen sijaan julkisella sektorilla, kuten tässäkin tapauksessa, uuden organisaation päätösvaltainen johtaja rekrytoidaan vasta kun yhdistyminen astuu voimaan. Fuusioprojektin johtajalla on vain muodollinen koordinaatio- ja vetovastuu. Tällöin joudutaan päätöstilanteissa etsimään usein kompromissi, joka ei välttämättä ole paras ratkaisu. Voi syntyä myös tilanteita,

että ei löydetä lainkaan yhteistä ratkaisua, ja ongelman ratkaisijaa joudutaan etsimään muualta. (Raitio ym. 2015, 35.)

Asiakkaan kohdalla suurimpia haasteita oli fuusioitumisen tuomat lieveilmiöt, kuten yhtenäisen organisaation muodostuminen ja yhteistyö muiden fuusioituvien virastojen henkilöiden kanssa. Tätä asiaa korosti myös se seikka, että yhdistyvien virastojen henkilöt toimivat useilla eri paikkakunnilla. Muutoksen johtaja ei ainakaan helpotu sillä, että uudelle fuusioituvalla virastokokonaisuudella ei ole vielä nimetty pääjohtajaa muutoksen myllerryksessä. Mikäli tässä asiassa on haasteita, heijastuu se projektin molemmille osapuolille. Muutoksen eteenpäin vieminen ei ole mahdollisimman vikkelää, mikäli osapuolet toimivat eri puolilla Suomea. Vaikka toimittaisiin samassa toimipisteessä, yhteistyö ei ole parasta mahdollista mikäli ei ole selkeää näkemystä yhteisestä tulevaisuudesta ja tehtävästä. Yksi ratkaisu tähän voisi olla toteuttamalla fuusio eri tavalla.

Yksi hyvä tapa, jota valtionhallinnossakin on aikaisemmin hyödynnetty, olisi ollut esimerkiksi yhdistämällä muut laitokset johonkin yhdistettävistä laitoksista. Tällöin sen laitoksen johtaja, johon muut yhdistettäisiin, toimisi päävaltaisena projektinjohtajana ja tulevan uuden laitoksen johtajana. Laitoksista koskeva säädöspohja nimeä myöden olisi voitu muuttaa samanaikaisesti. Tällöin fuusioituminen olisi ollut toteutettavissa myös nopeammin ja ehkä kustannuksia pienentäen. (Raitio ym. 2015, 35.)

Yhdessä Palkeiden henkilön haastattelusta mainittiin, että tarvittaisiin enemmän yhteistyötä vanhojen virastojen kanssa ja enemmän tulevan tavan miettimistä. Luonnonvarakeskuksen henkilön haastattelussa mainittiin haastavaksi fuusioituvien virastojen henkilöiden välinen valtataistelu ja muutostilanteessa jokaisen henkilön taistelu uudesta tehtävästä ja vallasta organisaatiossa. Myös Virtanen ja Stenvall (2014, 14) näkevät tämän ymmärrettävänä, sillä julkisen hallinnon työsuhteiden turvallisuuden maine on viime vuosina aikana alkanut aidosti rapautua erilaisten irtisanomisten ja organisaatiofuusioiden seurauksena. Luonnonvarakeskuksen perustaminen- julkaisussa (Raitio ym. 2015, 35) mainitaan, että jokaisella organisaatiolla on tunnetusti oma kielensä ja terminologiansa, vaikka monesti puhutaankin samoista tai lähes samankaltaisista asioista. Sama sana tai käsite tulkitaan ja ymmärretään eri organisaatiossa eri tavalla. Tästä syystä jouduttiin projektikokouksissa monesti keskustelemaan pitkään

asioista, jotta löydettiin yhteisymmärrys ja ratkaisut ongelmiin. Sanan tai käsitteen erilainen tulkinta aiheutti joskus jopa konflikteja, jotka tosin oli helppo ratkaista, kun tajuttiin, että puhuttiin samasta asiasta, mutta eri sanoin. Yhteisen kielen ja ymmärryksen etsiminen viivästytti asioiden etenemistä ja aiheutti lisäkustannuksia. Tämän vuoksi fuusioituvien organisaatioiden tulisi aloittaa yhteinen kommunikointi jo hyvissä ajoin kun tieto fuusioitumisesta tulee. Virtasen ja Stenvallin (2014, 124) mukaan älykkäässä organisaatiossa toimintaa ohjaavat tavoite ja tekeminen, mutta vuorovai-
kutusta ja ajatusten vaihtamista saattaa syntyä silloinkin, kun siitä ei näyttäisi olevan välitöntä hyötyä. Pitkällä aikavälillä hyödyt kuitenkin realisoituvat. Autoritäärinen ja pelon toimintakulttuuri estää merkittävästi asioiden ajattelemista yhdessä, vuorovai-
kutteisesti. Sen sijaan kun toimijoiden välit ovat mutkattomat ja heidän on helppo lä-
hestyä toisiaan, syntyy yhteistä keskustelua ja ajatusten vaihtoa ja älykkyyden edelly-
tykset paranevat.

10 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT JA JATKOKEHITYSMAHDOLLISUUDET

Valtion keskushallinnon virastorakenne on kokenut monia muutoksia viime vuosikymmeninä. Virastoja ja laitoksia on yhdistetty, lopetettu ja lisäksi on perustettu kokonaan uusia virastoja ja laitoksia. Virastoista on myös muodostettu liikelaitoksia, joista osa on edelleen yhtiötetty. Hallinnon toiminnan uudistamisen näkökulmasta eräs keskeinen uudelleen järjestelyjen alue on ollut hallinnon asiantuntija- ja tukipalvelujen kokoaminen palvelukeskuksiin. (Valtionvarainministeriön www-sivut, 2015.)

Keskus- ja aluehallinnon virastorakennetta on selvitetty valtiovarainministeriön VIRSU-hankkeessa 11.4.2014 – 28.2.2015. Tavoitteena on yhtenäistää hallinnon rakenteita siten, että virastoja on helpompi ohjata ja toiminnasta saadaan tehokkaampaa sekä turvata palvelujen saatavuus koko maassa, vaikka rahaa on käytettävissä entistä vähemmän. Valtion keskus- ja aluehallinnon virastaselvitys -hankkeen keskushallintoa koskevassa selvityksessä tuotiin esille yhteisiä rakenteellisia kehittämisperiaatteita sekä tehtiin erityisesti pieniä virastoja yhdistäviä rakenteellisia kehittämis ehdotuksia.

Selvityksessä päädyttiin viiteen keskeiseen yhteiseen virastorakenteen kehittämisperiaatteeseen, jotka ovat: selkeä rakenne ja ohjaus, valtakunnallinen toimivalta, asiakasnäkökulma, sähköiset palvelut sekä kyky muutokseen ja riskienhallinta. Keskushallinnon uudistamishanke käynnistetään vuoden 2016 alussa, kun hallituksen aluehallintoa koskeva linjauspäätös on tehty. Rakenteellisia muutoksia koskeva hallituksen esitys annetaan eduskunnalle toukokuussa 2017 ja uudistus tulee voimaan vuoden 2019 alusta lukien. (Valtionvarainministeriön www-sivut, 2015.) Tämän kaltaiset hankkeet tuovat Palkeille lisää työtä virastojen fuusioitumisten ja palvelujen keskittämisen kautta. Konkreettinen esimerkki on juuri Luonnonvarakeskuksen fuusioituminen sekä mahdolliset tulevat fuusiot valtionhallinnon kentällä.

Tulevaisuuden ja myös tämän hetken teema on hallituksessa ja valtionhallinnossa on digitalisaatio. Hallituksen strategisen painopisteen "Digitalisaatio, kokeilut, normit" yhtenä kärkihankkeena, johon myös Palkeet kuuluu, on digitalisoida julkiset palvelut. Kärkihankkeen toimenpiteinä luodaan kaikkia julkisia palveluita koskevat digitalisoinnin periaatteet, digitalisoidaan hallinnon prosessit ja puretaan entiset prosessit. Lisäksi luodaan yhden luukun palvelumalli ja tiedonhallintalaki. Asiakaslähtöisyys on kuitenkin usein parhaimmillaan, kun palvelutarve saadaan poistettua kokonaan. Jos se ei ole mahdollista, palvelu pyritään automatisoimaan niin, ettei asiakkaan tarvitse välttämättä edes tietää asioiden tapahtuneen. Digitalisaatiossa on kyse erityisesti toimintatapojen muutoksista, mikä usein edellyttää myös perusteellista lainsäädäntötyötä. (Kopponen 2015.)

Tällä hetkellä Palkeissa on muun muassa käynnissä asiakaskunnan laajennuksen esiselvittely. Tulevaisuudessa asiakaskunnan laajentaminen ja sen vaiheittainen toimeenpano tulee todennäköisesti olemaan suuressa osassa Palkeiden toimintaa. Muita ajankohtaisia ja tulevaisuuden strategisia hankkeita ovat kirjanpidon siirtäminen Palkeisiin sekä palveluyksiköiden palveluryhmien uuden palvelumallin käyttöönotto vuonna 2017 ja sen jatkokehittäminen. Näitä kaikkia hankkeita siivittää Digitaalinen Palkeet 2020- strategia ja strateginen hanke Digitaalinen Palkeet- muutoksen tuki. Ohjelmissorobotit tuovat Palkeissa mahdollisuuden päästä eroon puuduttavimmista rutiinitehtävistä, vapauttaa aikaa asiantuntemuksen ja asiakaspalvelun kehittämiseen ja edistää Palkeille asetettujen tuottavuustavoitteiden saavuttamista. (Palkeiden intra, 2015.) Asiakaskunnan laajentaminen liittyy eniten tähän opinnäytetyöhön ja siinä varmasti

voidaan käyttää hyväksi tätä opinnäytetyötä, koska siitä löytyy yhtymäkohtia fuusioitumisprosessiin ja uuden kokonaisuuden luomiseen.

Vuoden 2015 kesällä uutisoitiin mahdollisesta Luonnonvarakeskuksen ja Suomen ympäristökeskuksen (Syke) fuusioitumisesta. Kansanedustaja Anne Kalmarin mukaan yhdistymisen tavoitteena on selkeät tavoitteet. ”Haemme yhdistämisellä säästöjä ja puramme päällekkäisiä toimintoja. Kun taloustilanne on tiukka, säästöjä on etsittävä ja päällekkäisyyksiä karsittava”, Kalmari kertoo. Tällöin oli vielä epäselvää, miten yhdistyminen toteutuu ja paljonko se tuo säästöjä. Varmaa ei myöskään ollut milloin yhdistyminen olisi ajankohtainen. (Eisto, 2015.) Syke on valtion tutkimus- ja asiantuntijalaitos, joka tarjoaa yhteiskunnan kestävän kehityksen kannalta tarpeellista tietoa, osaamista ja palvelua (Syken www-sivut, 2015). Syke on Luken lisäksi myös Palkeiden asiakas.

Elokuussa 2015 julkaistun uutisen mukaan yhdistyminen ei ollutkaan enää ajankohtainen. Maa- ja metsätalousministeri Kimmo Tiilikaisen mukaan Sykkeen ja Luken yhdistäminen ei ole tällä hetkellä ajankohtaista. Yhdistymistä on harkittu, jotta hallitusohjelman kirjatut säästöt saataisiin tehtyä. Näillä näkymin säästöt toteutetaan muun muassa leikkaamalla SYKE:n määrärahoja. Tiilikaisen mukaan Luken yhdistymiseen liittyvät järjestelyt ovat yhä kesken ja yhdistymisestä saattaisi ministerin mukaan olla enemmän haittaa kun hyötyä. (Lehtonen 2015.) Myös Maaseutuviraston yhdistymistä Elintarviketurvallisuusvirastoon selvitetään. Maa- ja metsätalousministeriö tulee teettämään selvityksen yhdistymisestä. Selvityksen on määrä valmistua elokuun 2016 loppuun mennessä. (Maa- ja metsätalousministeriö 2016.)

Luke ja Syke saatetaan kuitenkin tulevaisuudessa vielä yhdistää, mikä tietäisi Palkeille vastaavia asiakkuusprojektin tulevaisuudessa. Tällöin voitaisiin käyttää tämän tutkimuksen tuloksia hyväksi käytännössä ja suunnittelussa. Fuusioiden lisäksi lähitulevaisuudessa tullaan varmasti automatisoimaan yhä enemmän toimintaa. Digitalisoituminen on suuri osa myös Palkeiden strategiaa. Digitalisaation avulla prosesseita sujuvoitetaan, tuotetaan kustannustehokkaita digitaalisia palvelu- ja tuotantoratkaisuja ja rutiininomainen työ vähenee. (Digitaalinen Palkeet 2020, 2015.) Tällöin asiantuntijatyölle jää enemmän resursseja ja työnkuvat monipuolistuvat. Alla on esitelty (kuvio 6)

Palkeiden strategisten hankkeiden ja palvelukeskustoiminnan kehittämisen viisivuotissuunnitelma. Olennaisimpia kokonaisuuksia ovat tuotantoprosessien digitalisointi, kirjanpidon siirto virastoista Palkeille sekä asiakaskunnan vaiheittainen laajennus.



Kuvio 6. Palkeiden kehityssalkun pääteemat 2015-2020. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, 2015b.

LÄHTEET

Asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta. 2014. 324/2014

Digitaalinen Palkeet 2020- strategia. 2.11.2015. Powerpoint-esitys.

Eisto, S. 2015. Luke ja Syke yhdistyvät – mutta miten? Viitattu 1.9.2015.
<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/politiikka-ja-talous/luke-ja-syke-yhdistyv%C3%A4t-mutta-miten-1.123814>

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hyvönen, T. 2015. Virastorakenneselvityksestä pohjaa hallitusohjelmalle. Valtiontyönantajalehti 1/2015. Viitattu 5.1.2016. <https://verkkojulkaisut.vm.fi>

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Talentum Helsinki.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, J & Krekola, L. 2015. Julkisen sektorin projektit – tukeeko organisaatio onnistumista? Projektitoiminta 2/2015. 62-64.

Kopponen, A. 2015. Julkisen sektorin digitalisaatio mahdollistaa käyttäjäystävälliset yhden luukun palvelut. Viitattu 28.12.2015. <http://www.vm.fi/>

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

Lehtonen, I. 2015. Luonnonvarakeskus ja Suomen ympäristökeskus eivät yhdisty. Viitattu 20.12.2015. <http://www.uutisvuoksi.fi/>

Lindroos, J & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Luonnonvarakeskuksen www-sivut. 2014. MTT:n uutisarkisto. Viitattu 10.12.2015. <https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/mtt/mtt/ajankohtaista/Uutisarkisto/2014/Luonnonvarakeskus%20aloittaa%20toimintansa%201.1.2015>

Länsisalmi, H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Miktor.

Maa- ja metsätalousministeriö. 2016. Ministeri Tiilikainen: Maaseutuvirasto ministeriön ohjaukseen, yhdistyminen Eviraan selvitetään. Viitattu 20.3.2016. <http://mmm.fi>

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Paasivaara, L., Suhonen, M & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.

Palkeiden www-sivut. 2015. Viitattu 1.10.2015. <http://www.palkeet.fi>

Palkeiden yleisesittely. 2015. Powerpoint-diat.

Penttinen, N. 2015. Fuusio ei ole helppo laji. Kauppalehti 3.12.2015, A8.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan AMK. Viitattu 20.12.2015.

Polanyi, Michael. 2002 [1958]. Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. London: Routledge.

Pöyhiä, P. 2015. Katsaus palvelukeskustoiminnan ensimmäiseen vuosikymmeneen. Yhdessä kehittyen – nyt ja tulevaisuudessa.

Raitio, H., Heikkilä, J., Kukkavuori, K & Laurila I P. 2015. Luonnonvarakeskuksen perustaminen. Helsinki: Natural Resources Institute Finland (Luke).

Robson, C. 1995. Real World Research. A resource for social scientists and practitioner-researchers. 5. painos. Oxford: Blackwell.

Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Gummerrus kirjapaino Oy.

Senge, P. 1995. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. New York: Currency Doubleday.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2007. Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski: Gummerrus Kirjapaino.

Suomen ympäristökeskuksen www-sivut. 2015. Viitattu 20.12.2015. <http://www.syke.fi/>

- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Tikka, I. 2015. Valtio Expo 2016 – Teemana tuottavuus. Valtiontyönantajalehti 4/2015. Viitattu 5.1.2016, <https://verkkojulkaisut.vm.fi>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.
- Toivonen, V-M. Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen: kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.
- Tuulenmäki J. 2015. Kohti jatkuvaa uudistumista. Projektitoiminta 2/2015, 20.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Valtee, P. 2004. Uhkista mahdollisuuksiksi – organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Valtiokonttorin www-sivut. 2015. Viitattu 28.9.2015. <http://www.valtiokonttori.fi>
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Luonnonvarakeskuksen projektikokous 5.2.2014. Powerpoint-diat.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Luonnonvarakeskuksen projektikokous 12.3.2014. Powerpoint-diat.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Luonnonvarakeskuksen projektikokous 26.3.2014. Powerpoint-diat.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Luonnonvarakeskuksen projekti, taloushallintopalvelut 9.5.2014. Powerpoint-diat.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Luonnonvarakeskuksen projekti, taloushallintopalvelut 11.9.2014. Powerpoint-diat.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Luonnonvarakeskuksen projektikokous 25.11.2014. Powerpoint-diat.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Luonnonvarakeskus-Palkeet yhteistyöryhmän kokous 13.5.2015. Powerpoint-diat.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2015a. Palkeiden strategian viestintämateriaali. Powerpoint-diat.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2015b. Palkeiden strategiakeskustelut 30.10.2015. Powerpoint-diat.
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. 2014. Projektisuunnitelma Luonnonvarakeskus, talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut. Word- tiedosto.

Valtionvarainministeriö. 2014a. Valtion taloushallinnon strategia. Viitattu 21.12.2015. http://vm.fi/documents/10623/307565/Valtion+taloushallinnon+strategia+_kirje/fa915f10-25a8-4708-b04c-18cb1b52eedf

Valtionvarainministeriö. 2014b. Valtion taloushallinnon strategia. Viitattu 10.12.2015. http://vm.fi/documents/10623/1107144/Taloushallintostrategia_julkaisu_7_2014.pdf/44da5c98-6a64-4a51-ac48-ad98314b683f

Valtionvarainministeriö. 2015a. Julkisen talouden suunnitelma vuosille 2016-2019. Viitattu 27.10.2015. http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/talousarvioesitysvuodelle-2016-ja-julkisen-talouden-suunnitelma-vuosille-2016-2019-julkaistu

Valtionvarainministeriö. 2015b. Keskus- ja aluehallinnon virastaselvitys- hankkeen yhteinen koontiraportti. Viitattu 15.11.2015. <http://vm.fi/documents/10623/360852/VIRSU+koontiraportti/5a128c1d-12f2-4aca-bb9c-722b8e956a8b>

Valtionvarainministeriö. 2015c. Keskus- ja aluehallinnon virastaselvitys- hanke (VIRSU). Viitattu 20.10.2015. <http://vm.fi/documents/10623/360852/VIRSU+aluehallinnon+selvitysraportti/476fc3ba-0662-4e5a-b006-f4c8c732466c>

Valtionvarainministeriön www-sivut. 2015. Viitattu 28.12.2015. <https://vm.fi>

Valtorin www-sivut. 2013. Viitattu 10.3.2016. <http://www.valtori.fi/>

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan kirjapaino Oy

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, P. & Stenvall J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Raamatutrikokoda.

LIITE 1

Matti Koskenniemi
Luken haastattelu

Haastattelu perustuu vapaaehtoisuuteen. Käyty haastattelu on luottamuksellinen siten, ettei nimeäsi tuoda julki kehittämistyön raportoinnin yhteydessä.

Olen tekemässä tradenomin opinnäytetyötä, jonka aiheena ja case-tapauksena Luken yhdistymisprojekti. Tavoitteena löytää kehitettäviä osa-alueita ja asioita projektista ja siitä esiin nousseista asioista Palkeiden tai asiakkaan osalta. Tarkoituksena olisi myös löytää mahdollisia lisäpalvelu-ideoita, jos niitä on noussut esiin. Tämän haastattelun osalta pyrin saamaan asiakkaan näkökulmaa aiheeseen ja mitä sulautumisprojekti asiakkaan puolella näyttää ja mitä se on kaikkiaan vaatinut. Tulosten avulla pyritään parantamaan tulevia vastaavankaltaisia projekteja, joita Palkeille tulee ja myös näkemään asiakkaan suuntaan ja sitä kautta hakea mahdollisesti parannuksia toimintamalleihin.

Tarkoituksena on pitää teemahaastattelun kaltainen haastattelu. En ole tuonut kaikkia teemoja esiin haastattelupohjassa, joten jos tulee mieleen muitakin asioita aiheeseen liittyen niin niitä voi jakaa. Aineistoa ei litteroida sanatarkasti vaan pyrin tuomaan esiin tärkeimpiä teemoja.

Ystävällisesti

--

Matti Koskenniemi
Palkkapalvelusihteeri
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
PL 37 (Valtakatu 12, 3 krs), 28101 PORI
matti.koskenniemi@palkeet.fi
www.palkeet.fi

