

KTL – Karelian Institute

Posted on June 22, 2021 by alicjaf

Työ muuttui tukipalvelujen yhtiöittämisessä – valmennus auttaa sopeutumaan



“Työntekijöiden sopeutumista uuteen rooliinsa on mahdollista helpottaa valmentamalla heitä muutokseen.”

Kirjoittaja: Virpi Lemponen

Kun kunta yhtiöittää palvelujaan, muutokseen sopeutuminen ei ole työntekijöille helppoa. Käynnissä olevan tutkimuksen mukaan työntekijöitä kannattaa valmentaa muutokseen.

Sosiaali- ja terveysalan vuosia jatkuneiden uudistamispyrkimysten varjossa alan tukipalveluja on järjestelty uudelleen – esimerkiksi puhtaanapito- ja ravitsemuspalveluja, talous- ja henkilöstöhallintoa sekä IT-palveluja. Tukipalveluja on ulkoistettu ja yhtiöitetty kunnista ja kuntayhtymistä julkisomisteisiin osakeyhtiöihin.

Ilmiö ei ole uusi, vaan se liittyy jo 1980-luvulla alkaneeseen julkisen sektorin prosessien tehostamiseen, suurien volyymien tavoitteluun, työn uudelleen organisointiin, henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja digitalisaation parempaan hyödyntämiseen. Vaikka palvelujen

ulkoistamisen ja yhtiöittämisen vaikutukset kohdistuvat suurelta osalta henkilöstöön, niitä on tutkittu lähinnä organisaatioiden näkökulmasta. Siksi Itä-Suomen yliopiston tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia vaikutuksia julkisen sektorin tukipalvelujen yhtiöittämisellä on ollut työntekijöiden työhön.

Tutkimuksessa tarkastellaan julkisomisteisia osakeyhtiötä, jotka tuottavat palveluja omistajilleen ja joiden palvelukseen siirtyi kunnista ja kuntayhtymistä muun muassa laitoshuoltajia, ruokapalvelutyöntekijöitä, palkkasihteereitä, kirjanpitäjiä ja it-alan työntekijöitä. Tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä työn ja osaamisen muutoksista sekä työn tehostamisesta.

Työntekijöiden uusi rooli palvelujen tuottajina

Aluksi vaikutti siltä, että työntekijöiden työ muuttui vain vähän, kun he siirtyivät perustettujen osakeyhtiöiden palvelukseen. Vaikutelmaa vahvisti se, että useiden työntekijöiden työn tekemisen paikka – esimerkiksi sairaalan osasto tai suurtalouskeittiö – pysyi samana.

Lähempi tarkastelu kuitenkin osoitti monien asioiden muuttuneen. Yksi suuri muutos oli, että kunnan työntekijöistä tuli yhtiön palvelujen tuottajia. Uuteen työhön liittyi aiempaa enemmän vastuuta. Uutta oli sopimuksellisuus, palvelujen tuotteistaminen, maksullisuus sekä palvelujen tuottajan roolin omaksuminen.

Työn muutokset eivät aina saaneet työntekijöiden yksimielistä hyväksyntää, vaan ne aiheuttivat myös vastarintaa. Työntekijät kokivat, että heidän on palveltava aikaisempaa useampia asiakasryhmiä: tilaajaorganisaatioiden hankinnoista vastaavia, tilaajayksiköiden esimiehiä ja palvelujen loppukäyttäjiä. Myös työntekijän entisestä työnantajaorganisaatiosta tuli asiakas, jonka ehtoilla palveluja tuli tuottaa. Monella työntekijällä oli vaikea omaksua uusi roolinsa, sillä se edellytti heiltä uudenlaista asiakaspalveluosaamista, ennen kaikkea palvelualttiutta ja asiakaspalvelutaitoja.

Palveluntuottajan roolin omaksumisessa vaikeuksia tuotti lisäksi työtehtävien rajaaminen. Ennen yhtiöittämissä tukipalveluissa toimineiden tehtäväkuvat saattoivat olla hyvin laajoja. Yhtiöittämisen jälkeen tilaajan ja tuottajan välisillä sopimuksilla määriteltiin tarkasti ne palvelut, joita tilaaja osti. Kun työntekijä pitäytyi ainoastaan sopimuksessa määritellyissä työtehtävissä, saattoi se aiheuttaa hämmennystä tilaajaorganisaatiossa, sillä yhtiön työntekijä ei enää ollut tilaajaorganisaation määräysvallassa. Eräs haastateltava totesi, että ”pohjamutien kautta mitattiin työntekijän roolin ja sopimusohjatun maailman toimintatapaa.”

Tehostaminen vaatii uusia taitoja

Työn muutos liittyi tutkimuksessa organisaation toimintojen tehostamiseen, kehittämiseen ja uudistamiseen, työntekijöiden osaamisen lisäämiseen sekä teknologian parempaan hyödyntämiseen. Yhtiöittämisten yhtenä tavoitteena oli ”käyttää veronmaksajien rahoja viisaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti”.

Esimerkiksi ruokapalveluissa tämä tarkoitti ruuan valmistuksen keskittämistä uusiin ja aiempaa suurempiin valmistuskeittiöihin, joissa ruoka valmistettiin kylmävalmistusmenetelmällä ja joista se jaettiin palvelukeittiöihin kypsennettäväksi. Ruuanvalmistuksen tuotantoprosessin uudistaminen mahdollisti suurien volyymien valmistamisen tehokkaasti ja taloudellisesti.

Valmistuskeittiöiden tuotannon suunnitteluun ja uudistamiseen osallistuneen henkilöstön sopeutuminen uudistuksiin vaikutti kivuttomalta, toisin kuin muualta valmistuskeittiöihin siirtyneiden työntekijöiden. Toimintojen keskittäminen johti työntekijöiden työnkuvien kapeutumiseen, mutta toisaalta heillä oli mahdollisuus syventää ydinosaamistaan. Sekä valmistus- että palvelukeittiöiden ruokapalvelutyöntekijöiltä tämä edellytti osaamista uudenlaisista ruuanvalmistustavoista, muutoksiin sopeutumista sekä uuden teknologian käyttöä.

Työntekijöiden valmennus auttaa muutokseen sopeutumisessa

Työntekijöiden sopeutumista uuteen rooliinsa on mahdollista helpottaa valmentamalla heitä muutokseen. Valmennusta tulisi antaa myös tilaajaorganisaation henkilöstölle, jotta se osaisi toimia uuden tilaaja–tuottaja-asetelman mukaisesti. Myös uusien työtapojen ja työssä vaadittavan teknologian opettelua ja käyttöönottoa olisi tuettava samoin kuin uuden osaamisen hankkimista. Muutoksen onnistumisessa ratkaisevassa asemassa on muutoksen johtaminen ja henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun.

Kirjoitus perustuu Itä-Suomen yliopistossa toteutettavaan tutkimukseen [Osaamisen merkitys muutoksessa](#), kun työ siirtyy kunnasta yhtiöön. Tutkimusta rahoittaa Työsuojelurahasto.

[Facebook](#) [Twitter](#) [Email](#) [Jaa](#)
Categories [Virpi Lemponen](#)



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND