

HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA MUUTOKSISTA

Case: Hämeen ELY-keskus

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Jaana Hiltunen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HILTUNEN, JAANA:

Henkilöstön kokemuksia muutoksista
Case: Hämeen ELY-keskus

Taloushallinnon opinnäytetyö, 61 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee muutoksia ja niiden vaikutusta henkilöstöön. Tavoitteena on selvittää, miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen ja töiden ulkoistamisen ja minkälaisia vaikutuksia muutoksilla on ollut työhyvinvointiin ja työtehtäviin. Case-yrityksenä on Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään organisaatiomuutoksia ja muutosprosessin vaihteita. Toinen osa keskittyy ulkoistamiseen sekä siihen liittyviin hyötyihin ja riskeihin. Viimeisessä teorialuvussa pohditaan muutosten vaikutusta henkilöstöön ja työhyvinvointiin. Teoriaosuuden aineisto on kerätty tietokirjallisuudesta, artikkeleista sekä sähköisistä lähteistä.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkitaan, kuinka hyvin muutosprosessi on henkilöstön mielestä toteutettu ja mitä parannettavaa siinä olisi ollut. Tutkimus rajattiin koskemaan vain kohdeorganisaation hallintoyksikköä. Empiirinen aineisto on kerätty kahdella kyselylomaketutkimuksella sekä haastattelemalla kohdeorganisaation hallintoyksikön henkilöstöä.

Tutkimus osoitti, että suurin osa koki muutokset negatiivisina tai ainakin osittain negatiivisina. Suhtautumista muutoksiin voitaisiin parantaa perustelemalla sekä viestimällä muutoksen syyt ja tavoitteet paremmin. Parantamisen varaa olisi ollut muutosjohtamisessa. Viestintä sen sijaan koettiin jokseenkin onnistuneeksi. Muutoksilla oli myös vaikutusta työhyvinvointiin ja tässä tapauksessa enemmän negatiivisuutta herätti itse asiassa töiden ulkoistaminen palvelukeskukseen kuin itse virastomuutos. Muutoksen parempi suunnittelu olisi näkynyt onnistuneempana muutoksena henkilöstön kannalta.

Avainsanat: Ulkoistaminen, henkilöstö, muutos

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HILTUNEN, JAANA:

Personnel's Experiences of Changes
Case: ELY Centre for Häme

Bachelor's Thesis in Financial Management, 61 pages, 7 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

This thesis deals with changes and their effect on personnel. The aim is to find out how the personnel have experienced organizational change and outsourcing of tasks and what effects have the changes had on work welfare and tasks. The case organization for this thesis is the Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Häme.

The theoretical part of the study is divided into three parts. The first part focuses on organizational changes and the steps of a change process. The second part deals with outsourcing and the benefits and risks associated with outsourcing. The last theoretical chapter discusses the effects of changes on personnel and work welfare. The source material consists of literary material and Internet articles.

The empirical part studies personnel's opinion on how well the change process has been carried out and whether there was any room for improvement. The study was limited to the case organization's administration unit. The research material was gathered with the help of two questionnaires and by interviewing the personnel of the administration unit of the case organization.

The study results show that the majority of personnel felt that the changes were negative or at least partly negative. Attitudes towards changes could be improved by better justifying the reasons and communicating the goals and objectives of the change. Room for improvement is in the change management. Communication, on the other hand, was experienced as quite successful. The changes also had an effect on work welfare and in this case the outsourcing of tasks to the service center aroused more negativity than the actual bureau change. Better planning of the change could have resulted in a more successful change from the personnel's point of view.

Key words: Outsourcing, personnel, change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja rajaus	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ORGANISAATIO MUUTOKSESSA	7
2.1	Muutostyypit	7
2.2	Muutoksen vaiheet	9
2.3	Kohti onnistunutta muutosta	11
2.4	Muutosjohtaminen	13
2.5	Muutosviestintä	14
3	ULKOISTAMINEN MUUTOKSENA	16
3.1	Ulkoistamistyytit	17
3.2	Ulkoistamishankkeen vaiheet	17
3.2.1	Ulkoistamispäätös	18
3.2.2	Toimittajan valinta	19
3.2.3	Siirtymävaihe	21
3.3	Ulkoistamisen hyödyt	22
3.4	Ulkoistamisen riskit	23
4	MUUTOKSEN KOHTAAMINEN	25
4.1	Työhyvinvointi ja muutos	26
4.2	Henkilöstö muutostilanteessa	28
4.3	Viestintä ja kommunikointi	29
4.4	Työhyvinvointi ja johtaminen	30
4.5	Muutosvastarinta	30
5	CASE: HÄMEEN ELY-KESKUS	32
5.1	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus	33
5.2	Tutkimuksen toteutus	34
5.3	Tutkimusten tulosten esittely	35
5.3.1	Muutosvalmius ja muutoksen herättämät tunteet	35
5.3.2	Muutosviestintä	38
5.3.3	Muutosjohtaminen ja päätöksenteko	40
5.3.4	Muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin ja työtehtäviin	42

5.3.5	Palvelukeskuksen vaikutukset	48
5.3.6	Kehittämisehdotukset	50
5.4	Johtopäätökset	51
6	YHTEENVETO	53
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Muutos on nykyään muotiasana. Sana on jatkuvasti esillä niin tiedotusvälineissä kuin työelämässäkin. (Juuti & Virtanen 2009, 7.) Hyvin hoidettuna muutoksista saatavat hyödyt ovat moninkertaisia, mutta jos ne hoidetaan huonosti, voidaan koko organisaatio saattaa vaaraan. Muutoksen tarpeen huomioiminen on vaikeaa ja usein jääkin tunnistamatta mitä pitäisi tehdä. Muutos epäonnistuu eikä muutoksesta saada pysyvää. Nämä ongelmat vaivaavat yhtälailla yksityistä kuin julkistakin sektoria. (Kotter & Rathgeber 2008, 13.) Tutkimusten mukaan yleisimpiä ongelmia, joita muutosprojekteissa kohdataan, ovat muutosvastarinta, ajan ja resurssien puute, johtamisongelmat, puutteellinen suunnittelu sekä viestintäongelmat (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 12).

Organisaatiot ovat oikeastaan vain joukko järjestyneitä ihmisiä. Organisaatiota muutettaessa tai kehittäessä ollaan siten aina tekemisissä ihmisten kanssa. (Lanning ym. 1999, 327) Muutoksia on tapahtunut aina, joten voisi luulla, että ihmiset olisivat jo tottuneet jatkuvaan muutokseen. Muutosten nykyinen toteuttamisnopeus herättää kuitenkin kysymyksiä siitä, miten muutos vaikuttaa yksilöön, työyhteisöön ja jopa koko organisaatioon sekä miten muutoksesta voi selviytyä parhaiten. (Luoma & Arikoski 2006, 123-124.) Kehityshanke on toteutukseltaan onnistunut, kun ihmiset haluavat sekä muuttua että muuttaa ja kun heille annetaan mahdollisuus käytännössä muuttaa asioita (Lanning ym. 1999, 328). Tärkeimmät tekijät, jotka auttavat muutoksen onnistumisessa, ovatkin sitoutuminen, kommunikointi ja yhteistyö (Luoma & Arikoski 2006, 123-124).

Valtiokonttorin julkaisemasta Kaikki hyvin työssä 2008? –tutkimuksesta selviää, että työhyvinvointi on parantunut valtion organisaatioissa, huolimatta viime vuosien suurista muutoksista. Yhä useampi valtion työntekijä kuitenkin odottaa, että tulevat muutokset vaikuttavat työoloihin negatiivisesti. Kielteisiä muutoksia vuonna 2008 odotti 30,6 % vastaajista. Valtionhallinnon muutokset huolestuttavat, luovat epävarmuutta ja stressaavat henkilöstöä. Esimiesten edessä on haaste työhyvinvoinnin edistämisestä. (Valtiokonttori 2008.)

Stenvall & Virtanen (2007, 57) toteavat teoksessaan Muutosta johtamassa, että muutoksia kannattaa tarkastella henkilöstön näkökulmasta, koska henkilöstö on avainasemassa muutosprosessissa. Työyhteisössä tapahtuvia muutoksia onkin tutkittu paljon henkilöstön kannalta. Etenkin vaikutuksia työhyvinvointiin on kartoitettu monessa opinnäytetyössä.

Kati Virtanen (2007, 2, 71-73) tutki opinnäytetyössään, miten henkilöstö koki muutokset Päijät-Hämeen Osuuspankissa ja miten muutosten läpivientiä olisi voitu parantaa. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että käytettyihin toimintatapoihin oltiin melko tyytyväisiä. Parantamisen varaa jäi muutosjohtamisessa ja viestinnässä. Kerätyt kehitysehdotukset liittyivät myös paljolti muutosviestintään.

Organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstöön on tutkittu myös julkisella sektorilla. Salmi Salla (2009, 2, 64) käsitteli opinnäytetyössään työ- ja elinkeinoministeriön henkilöstön työhyvinvointia muutosprosessissa. Tutkimustulokset osoittivat, että työhyvinvointia edistää avoin ilmapiiri ja hyvä työympäristö. Tuloksista ilmeni myös, että henkilöstön ja johdon välinen vuorovaikutus ei toimi. Kehittämiskohteiksi nimettiin viestintä, henkilöstötilaisuudet, prosessin suunnittelun selkeyttäminen sekä muutostuki.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen ja töiden ulkoistamisen. Case-yrityksenä on Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, eli Hämeen ELY-keskus.

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui:

- Kuinka hyvin muutokset henkilöstön mielestä onnistuivat?

Tutkimuksen alaongelmia ovat:

- Miten muutokset vaikuttivat työhyvinvointiin ja työtehtäviin?
- Mitkä tekijät vaikuttivat muutoksen onnistumiseen?

Muutoksia tarkastellaan nimenomaan henkilöstön kannalta. Opinnäytetyö antaa palautetta muutoksen onnistumisesta ja kerää yhteen mahdollisia kehittämisehdotuksia tulevia muutoksia varten.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja rajaus

Tutkimukset voivat olla joko kvantitatiivisia eli määrällisiä tai kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimuksia. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista lähestymistapaa on käytännössä vaikea erottaa toisistaan ja tutkimuksissa ne täydentävät toisiaan eivätkä kilpaile keskenään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-136.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään todellisen elämän kuvaamiseen tutkimalla kohdetta kokonaisvaltaisesti. Aineistoa kerätään luonnollisissa tilanteissa käyttämällä esimerkiksi teemahaastatteluja tai osallistuvaa havainnointia. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, mikä vaikuttaa myös aineiston tulkintaan. Tutkija pyrkii löytämään tai paljastamaan tosiasioita, eikä todentamaan jo tunnettuja väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan syyn ja seurauksen lakeja. Tutkimuksessa valitaan joku perusjoukko, johon tulosten tulee päteä. Perusjoukosta valitaan otos, jota tutkitaan. On tärkeää, että kerätty aineisto sopii nimenomaan määrälliseen mittaamiseen. Havaintoaineistosta luodaan tilastollisia analyysejä, joista tutkija tekee päätelmänsä. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Tapaustutkimus, eli case-tutkimus, on yksi kolmesta tutkimusstrategiasta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta tai pientä joukkoa tapauksia, jotka liittyvät toisiinsa. Kohteena voi olla joko yksilö, ryhmä tai koko yhteisö. Tapaustutkimus keskittyy tutkimaan yksittäistapauksen yhteyttä ympäristöönsä keräämällä aineistoa esimerkiksi havainnoin ja haastatteluin. (Hirsjärvi ym. 2009, 134-135.)

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee organisaatiomuutoksia ja ulkoistamista sekä muutosten vaikutusta henkilöstöön. Aineisto on kerätty sekä kirjallisista lähteistä

että internetistä. Tutkimus rajataan koskemaan vain Hämeen ELY-keskuksen hallintoyksikön henkilöstöä. Ajallisesti opinnäytetyö rajataan muutosten toteuttamisvaiheeseen sekä tilanteeseen muutosten jälkeen.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan case-tutkimuksena. Työssä pyritään selvittämään organisaatiossa tapahtuneiden muutosten onnistumista henkilöstön kannalta. Tutkimusmenetelmä ei ole puhtaasti kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen, vaan siinä on piirteitä molemmista. Aineistoa kerättiin sekä kyselylomakkeilla että teemahaastatteluin.

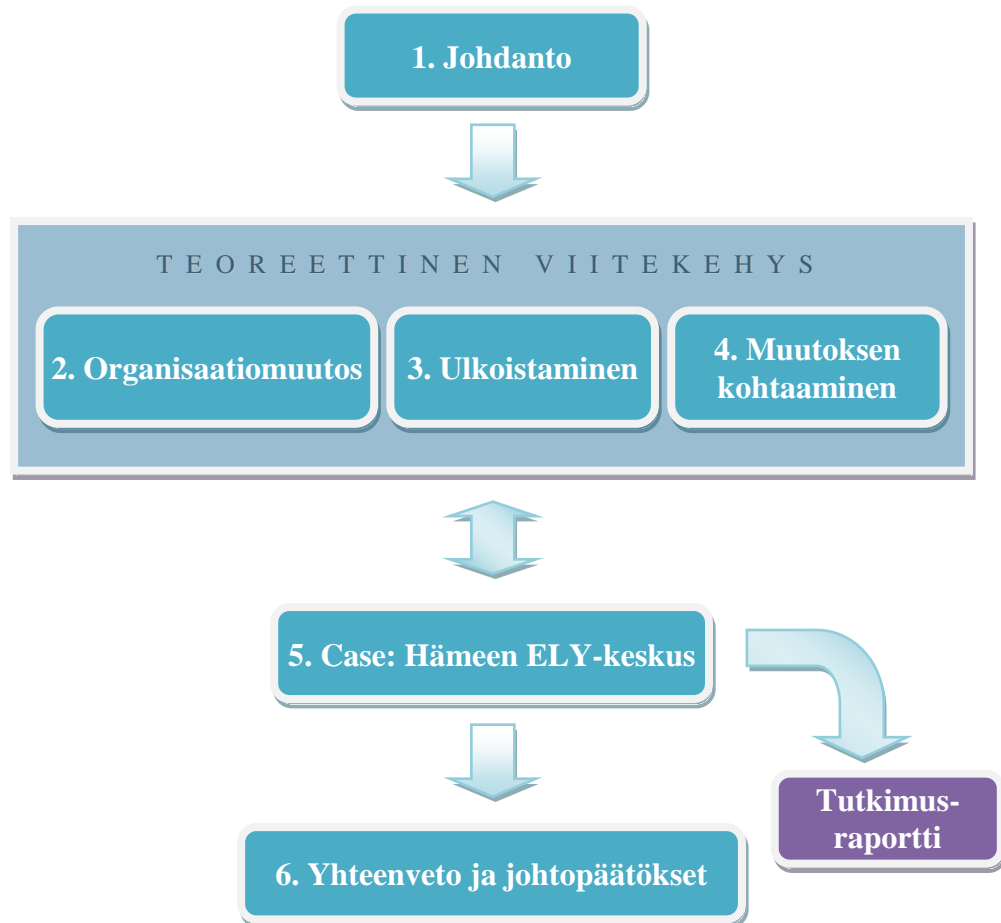
Kyselytutkimuksessa käytetään sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä, tai näiden kahden välimuotoa. Monivalintakysymykset tutkija laatii etukäteen ja vastaaja merkitsee vastausvaihtoehdonsa tyypillisesti joko rastittamalla tai rengastamalla. Monivalintakysymysten vastauksia on helppo vertailla ja niihin vastaaminen on helppoa. Avoimet kysymykset puolestaan antavat vastaajalle mahdollisuuden muotoilla vastaus omin sanoin, kun taas monivalintatyypilliset kysymykset pakottavat vastaajan valitsemaan valmiiksi annetuista vaihtoehdoista. Kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sen tuottaman aineiston pinnallisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 195, 198-201.) Tutkimuksen kyselylomakkeissa käytettiin Likertin asteikkoon perustuvia monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä.

Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan. Kysymyksiä ei ole laadittu yksityiskohtaisesti ja haastattelija voi muuttaa kysymysten sanamuotoa. Teemahaastattelu tuo tutkittavan äänen kuuluviin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu neljään osa-alueeseen (kuvio 1). Ensimmäinen luku on johdanto, jossa lukija johdatellaan käsiteltävään aiheeseen aikaisempien tutkimusten avulla sekä esitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat,

tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja työn rajaus. Johdannossa käydään läpi myös työn rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta luvusta. Ensimmäisenä käydään läpi organisaatiomuutostyypit, muutosten vaiheet sekä muutosviestintää ja johtamista. Toisessa teorialuvussa käydään läpi ulkoistamistyyppit, ulkoistamishankkeen vaiheet ja ulkoistamiseen liittyvät hyödyt ja riskit. Viimeinen teorialuku käsittelee muutosten vaikutusta henkilöstöön.

Opinnäytetyön kolmas osa-alue on empiriaosuus, jossa tutustutaan kohdeorganisaatioon sekä esitellään tutkimus ja saadut tulokset. Viimeisessä luvussa tarkastellaan tehtyä tutkimusta, tehdään johtopäätöksiä sekä pohditaan työn luotettavuutta.

2 ORGANISAATIO MUUTOKSESSA

Muutoksista puhutaan jatkuvasti. Voidaankin sanoa, että mikään ei ole muutosta pysyvämpää. (Erämetsä 2003, 3,9.) Organisaatiomuutos on keino kehittää organisaation toimintaa aktiivisesti (Valpola, 2004, 7). Muutokset ovat haasteellisia ja tuovat mukanaan uhkia, mutta avaavat myös uusia mahdollisuuksia. Se, miten hyvin organisaatiot selviävät muutoksista, kertoo kuinka hyvin ne selviävät tulevista haasteista. (Lanning ym. 1999, 11.)

Muutokset saavat yleensä alkunsa siitä, että organisaation sisällä tai sen ympäristössä tapahtuu jotain, joka vaikuttaa ympäristön tasapainotilaan. Organisaation on muututtava, jotta se pystyy kilpailemaan muiden organisaatioiden kanssa muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutokset voivat olla tavoitteellisia hankkeita, jotka muuttavat koko organisaatiota, kuten tuottavuuden kasvattaminen tai joustavan toiminnan saavuttaminen. Muutos voi olla kooltaan myös pienempi ja koskea vain tiettyjä henkilöstöryhmiä tai henkilöitä. Kaikille muutoksille on kuitenkin yhteistä, että ne koetaan usein negatiivisesti. (Luoma & Arikoski 2006, 123-124.)

2.1 Muutostyypit

On olemassa monenlaisia organisaatiomuutoksia. Ne voivat olla erilaisia suuruudeltaan ja toteuttamisnopeudeltaan sekä kohdistua eri asioihin. Myös syitä muutoksiin on lukuisia. (Juuti & Virtanen 2009, 15-16.) Usein muutoksen käynnistävät tekijät jaotellaan ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisia syitä ovat esimerkiksi kilpailutilanteen muutokset ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Sisäisiä muutoksia aiheuttavia tekijöitä voivat puolestaan olla organisaation toimintamallin muutospaineet ja puutteet palvelussa. (Stenvall & Virtanen 2007,27.) Koska muutokset ovat erilaisia, on organisaatiomuutosten ryhmittely vaativa tehtävä. (Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Nadlerin ja Tushmanin mukaan organisaatiomuutoksia on neljää eri tyyppiä: ennakoiva, reaktiivinen, vähittäinen ja strateginen (taulukko 1). Muutoksen tyyppin tunnistaminen on tärkeää, koska jokainen muutostyyppi vaatii erilaisia toimia. (Lämsä & Hautala 2005, 184.)

TAULUKKO 1. Organisaation muutostyypit (Nadler & Tushman 1990, 280).

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	<i>Virittäminen</i>	<i>Uudelleensuuntautuminen</i>
2. Reaktiivinen	<i>Sopeutuminen</i>	<i>Uusiutuminen</i>

Ennakoivassa, proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa varaudutaan tuleviin muutoksiin ennakoimalla lähitulevaisuutta. Reaktiivisessa eli reagoivassa muutoksessa huomioidaan yleensä organisaation ulkopuolella tapahtuneet muutokset. Nopea reagoiminen ulkopuolisiin asioihin on organisaation elinehto. Vähittäisessä organisaatiomuutoksessa muutos tapahtuu vähitellen ja tavoitteena on suorituskyvyn parantaminen. Strateginen muutos koskee koko organisaatiota ja johtaa organisaation perustehtävän ja rajoitteiden uudelleenmäärittämiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 184-185.)

Yhdistelemällä muutostyyppejä syntyy erilaisia menetelmiä muutosten toteuttamiseen. Ennakoiva ja vähittäinen muutos on toiminnan virittämistä. Toimintaa siis kehitetään vähitellen, jotta se saataisiin vastaamaan tulevia mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän tyyppisen muutoksen johtamisessa on tärkeää, että ihmiset pääsevät osallistumaan muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin, mikä edesauttaa hyväksyntää ja sitoutumista. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Sopeutumisesta on kyse silloin, kun muutos on vähittäistä ja reagoivaa. Muutoksen syyt löytyvät usein yrityksen ulkopuolelta ja tilanteet vaativat nopeaa reagoimista. Muutostarve voi syntyä esimerkiksi, kun uusi kilpailija muuttaa

markkinatilannetta. Sopeutumisessa muutoksen tarve tulee perustella hyvin, jotta muutokseen mukaudutaan ja sekä tilanne että muutoksen luonne hyväksytään. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Muutoksen ollessa strategista ja ennakoivaa puhutaan uudelleensuuntautumisesta. Yritys määrittelee uudelleen perustehtävänsä ja rajoitteensa, jotta ne vastaisivat paremmin yrityksen tilannetta tulevaisuudessa. Muutos onnistuu parhaiten silloin, kun johto pystyy viestimään henkilöstölle muutoksen merkityksellisyyttä ja tulevien tapahtumien vaikutusta yrityksen toimintaan. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Reaktiivinen ja strateginen muutos on uusiutumista. Organisaatio joutuu toteuttamaan nopean muutoksen vastatakseen ympäristössä jo tapahtuneisiin muutoksiin. Organisaation uusiutuminen on henkilöstölle usein järkyttävä ja traumatisoiva tapahtuma. Muutoksen johtajalta vaaditaan jämäkkyyttä ja luovuutta sekä taitoa tehdä nopeita päätöksiä. (Lämsä & Hautala 2005, 186.)

2.2 Muutoksen vaiheet

Organisaatiomuutosta voidaan pitää matkana, jonka lähtökohtana ovat vanhat toimintamallit ja määränpäänä uusi tapa toimia. Vaikka muutokset ovat harvoin selkeästi eteneviä prosesseja, voidaan niissä erottaa seuraavat viisi yksinkertaistettua vaihetta:

1. Muutostarve
2. Muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus
3. Muutospäätös ja muutoksen suunnittelu
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Muutoksen arviointi.

(Lämsä & Hautala 2005, 186, 189.)

Tarve muutokseen syntyy, kun havaitaan eroja organisaation nykytilan ja halutun tilan välillä. Muutoksen käynnistää yrityksen sisäinen tilanne ja johdon näkemys. Hyvä johto on tärkeä osa onnistunutta organisaatiomuutosta, mutta muutos, joka lähtee organisaation omasta tarpeesta, motivoi henkilöstöä paremmin. Tärkeää on,

että muutokselle on olemassa aito tarve, joka osataan myös viestiä eteenpäin. (Lämsä & Hautala 2005, 186-187.)

Muutostarpeen jälkeen hahmotellaan muutosidea eli kehitellään uusi toimintatapa. Organisaatiolle on eduksi, jos sen viestintä on toteutettu hyvin ja avoimesti. Jos viestintä on vapaata ja organisaation jäsenet saavat esittää omia ajatuksiaan, voi johto saada paljon monipuolisia ideoita. Yhtenä mahdollisuutena on myös kehitystiimin muodostaminen yrityksen sisälle. Kun muutosidea on valmis, on tehtävä lähtötilanteen kartoitus, jossa selvitetään uuden idean toteuttamismahdollisuudet. Kartoitus tulee tehdä huolella, koska tässä vaiheessa muutos voidaan vielä keskeyttää ilman suurempia kustannuksia. Kartoittaminen tehdään toimintaympäristön ja organisaation sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista. Vaarana on, että organisaatiossa aletaan toteuttaa muutosta heti idean syntymisen jälkeen, tekemättä lähtötilanteen tarkastelua. (Lämsä & Hautala 2005, 187.)

Seuraavana vaiheena muutosprosessissa on muutospäätös, johon kytkeytyy myös muutoksen suunnittelu. Pelkän toimintasuunnitelman lisäksi on laadittava budjetti muutoksesta ja henkilöstön kehittämisjärjestelmä. Nykyään on tavallista, että muutokset toteutetaan asiantuntevien konsulttien avustuksella. Muutoksen onnistumisen ja henkilöstön sitoutumisen kannalta on olennaista, että henkilöstö otetaan mukaan myös suunnitteluvaiheeseen. (Lämsä & Hautala 2005, 188.)

Muutoksen huolellisen suunnittelun jälkeen on toteuttamisen aika. Koko organisaatio on mukana toteuttamassa muutosta, jolle johto ja esimiehet antavat oikean suunnan. Vaikka useissa muutoksissa hitaasti eteneminen on paras ratkaisu, on nopeiden tulosten aikaansaaminen myös tärkeää, koska ne lisäävät henkilöstön motivaatiota. (Lämsä & Hautala 2005, 188-189.)

Muutoksen toteuttamisen jälkeen on hyvä pysähtyä arvioimaan, miten muutoksessa on onnistuttu. Arviointi kohdistuu yleensä muutosprosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. Ilman arviointia on mahdotonta tietää, onko yritys päässyt suunniteltuihin tavoitteisiin. (Lämsä & Hautala 2005, 189.)

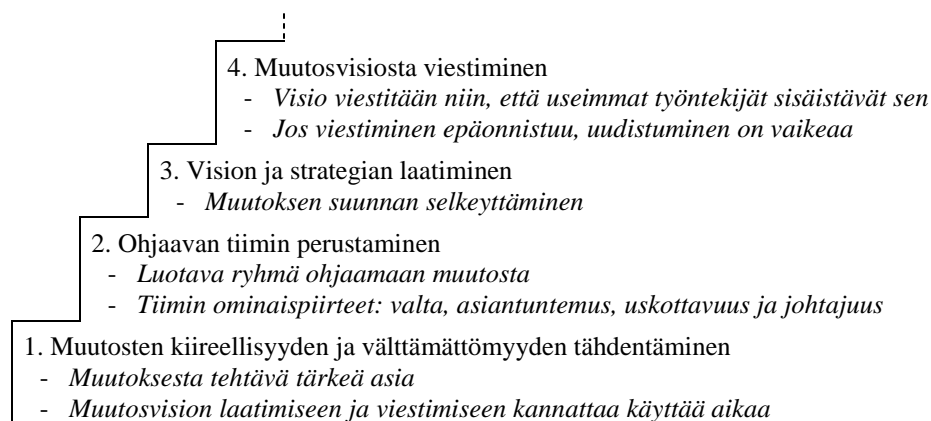
2.3 Kohti onnistunutta muutosta

John Kotterin luoma kahdeksanvaiheinen prosessi on yhteenvedo vaiheista, joilla saadaan johdettua onnistunut muutos. Nämä kahdeksan vaihetta ovat syntyneet perusvirheistä, jotka yleensä tehdään organisaatiomuutosten yhteydessä. Vaiheet ensimmäisestä viimeiseen ovat:

1. muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. ohjaavan tiimin perustaminen
3. vision ja strategian laatiminen
4. muutosvisiosta viestiminen
5. henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

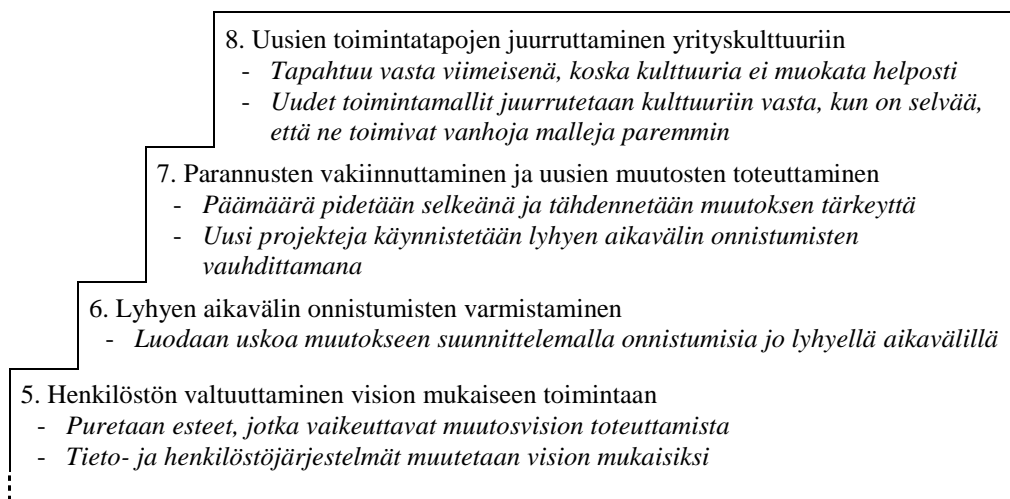
(Kotter 1996, 19.)

Kotterin malli on sarja peräkkäisiä tehtäviä ja tavoitteita, joista jokaisen täytyy toteutua, jotta muutos onnistuu. Mallissa painotetaan voimakkaasti yhteisen vision luomista ja levittämistä sekä johdon sitouttamista ja henkilöstön valtuuttamista. (Lanning ym.1999, 17.) Ensimmäiset neljä vaihetta keskittyvät yrityksen nykytilanteen purkamiseen (kuvio 2). Vaiheissa 5-7 voidaan ottaa käyttöön uusia toimintamalleja ja vaiheissa kahdeksan muutoksista tehdään pysyvä osa yrityksen tapaa toimia (kuvio 3). (Kotter 1996, 19.)



KUVIO 2. Muutoksen portaat 1-4 Kotteria (1996) mukailleen

Kiireessä yritetään usein jättää joitakin vaiheita väliin, mikä johtaa prosessin epäonnistumiseen. Vaiheet 1-4 (kuvio 2) ovat erittäin tärkeitä, koska ilman niitä prosessissa edistyminen on mahdotonta. Ilman viimeistä vaihetta ei puolestaan saada aikaan pysyviä toimintatapojen muutoksia. (Kotter 1996, 19-20.)



KUVIO 3. Muutoksen portaat 5-8 Kotteria (1996) mukailten

Muutosta johtaessa on hyvä olla käytössä malli, jota käyttää suunnitelmansa pohjana, etenkin jos onnistuneista tai epäonnistuneistakaan muutoksista ei ole paljon kokemusta. Aina täytyy kuitenkin muistaa, että kyseessä on vain malli. Ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa toteuttaa organisaatiomuutoksia. Kaikki yritykset ovat erilaisia, joten muutoksetkin ovat aina yksilöllisiä. (Erämetsä 2003, 151.)

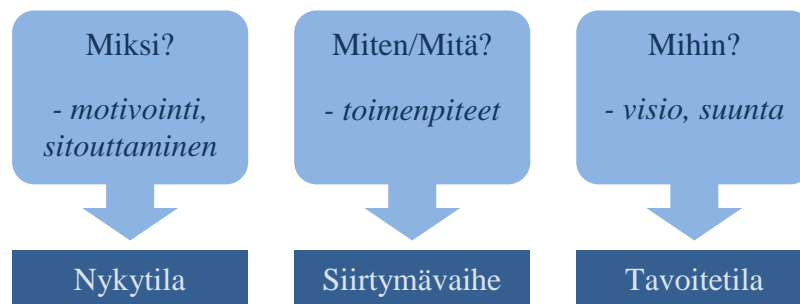
Muutoksen onnistuminen edellyttää myös luottamusta. Se onkin eräänlainen mahdollistaja ja toiminnan edellytys muutostilanteissa. Luottamus vähentää itsekkyyttä ja auttaa huomioimaan toiset. Tämä tarkoittaa puolestaan sitä, että muutostilanteessa avoin kommunikaatio helpottuu, kun toisten näkemykset otetaan huomioon. Muutosjohtajan tärkeä työkalu onkin luottamus, jota kannattaa pyrkiä myös ylläpitämään. Jos esimieheen luotetaan, uskotaan myös hänen johtamiseensa. Julkisen hallinnon puolella johtoon kohdistuva luottamuspula on

puolestaan yksi suurimmista syistä siihen, miksi muutos ei etene. (Stenvall & Virtanen 2007, 77-78.)

2.4 Muutosjohtaminen

Johtajan rooli korostuu muutostilanteissa. Hallitsematon muutos vaikuttaa heikentävästi sekä hyvinvointiin että tuloksellisuuteen. Muutostilanteessa esimieheen kohdistuu normaalia suurempia odotuksia niin ryhmän sisältä kuin ulkoakin. Joskus nämä odotukset voivat olla jopa liian suuria. Esimiehen kannalta muutoksen hankalaksi tekee hänen asemansa myös muutoksen kokijana. (Luoma & Arikoski 2006, 131-133.)

Muutosjohtaminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa määritellään ja kartoitetaan muutos ja sen vaikutukset. Muutosprosessille luodaan pohja vastaamalla kolmeen kysymykseen (kuvio 4): miksi, miten ja mitä? Kysymyksiin vastaamalla muotoutuu organisaation nykytila ja muutostarpeet, sekä prosessin toteutuskeinot ja tavoiteltava lopputulos. (Aarnikoivu 2008, 164.)



KUVIO 4. Muutoksen peruskysymykset (Aarnikoivu 2008, 165)

Suunnitteluvaiheessa nimensä mukaisesti suunnitellaan miten ja millä keinoin muutos toteutetaan. Sitoutumisen kannalta on olennaista, että henkilöstö saa osallistua suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa myös käynnistetään muutos nopeasti, mutta hallitusti. Kun muutos on saatu käynnistettyä, siirrytään

toteutusvaiheeseen. Tässä vaiheessa huolellinen muutoksen perustan luominen palkitaan. Vakiinnuttamisvaiheeseen päästään silloin, kun muutoshankkeen hyödyt näkyvät. (Aarnikoivu 2008, 165.)

Hyvä muutosjohtaja tietää, että muutosta ja kehitystä ei saada aikaan muuttamalla ihmisiä, vaan saamalla ihmiset kannattamaan muutosta. (Kilpinen 2008, 14.)

Hyvä muutosjohtaja saakin työntekijän sitoutumaan muutokseen reagoimalla tilanteisiin ja johtamalla erilailla muutoksen eri vaiheissa. Siksi onkin oleellista tietää ja tunnistaa muutoksen perusvaiheet. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

Muutosvastarinta on yksi muutosjohtajan haasteista ja toisaalta myös mahdollisuuksista. Muutosvastarintaa käsitellään tarkemmin myöhemmin työssä.

Kommunikointi on tärkeä ja arvokas toiminta, joka vie muutosta eteenpäin. Ilman johdon kommunikointia muutos pysyy salaisuutena. On elintärkeää, että esimies jakaa saamansa tiedon työntekijöille. Luoma ja Arikoski (2006, 131-132) vertaavat kommunikointia vierivään kiveen. Kun johto vierittää kiven liikkeelle, on sekä johdon että henkilöstön tärkeä tehtävä jatkaa kiven vierittämistä. Seuraavassa luvussa tarkastellaankin muutosviestintää.

2.5 Muutosviestintä

Viestintä on tärkeä voimavara. Viestintää voidaan pitää yhtenä toimintona, kuten markkinointia tai tuotantoa, ja tällöin sen tehtävänä onkin tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Viestintä on toisaalta myös jokaisen esimiehen työväline. Viestintä ja johtaminen ovat erottamattomat. Ilman viestintää ei voi johtaa. (Åberg 2000, 21-22.)

Viestintä joko vauhdittaa tai hidastuttaa muutoksia, riippuen viestinnän tavoista ja sisällöstä (Juuti & Virtanen 2009, 104). Voidaankin siis sanoa, että viestintä on osa muutoksen toteuttamista, ja sen takia muutosta koskeva viestintä on syytä suunnitella hyvin (Stenvall & Virtanen 2007, 65). Muutosviestintä auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tavoitteet ja suunnan. Viestintä auttaa myös

henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntämisessä muutoksen toteuttamisvaiheessa. (Valtiokonttori 2007a.)

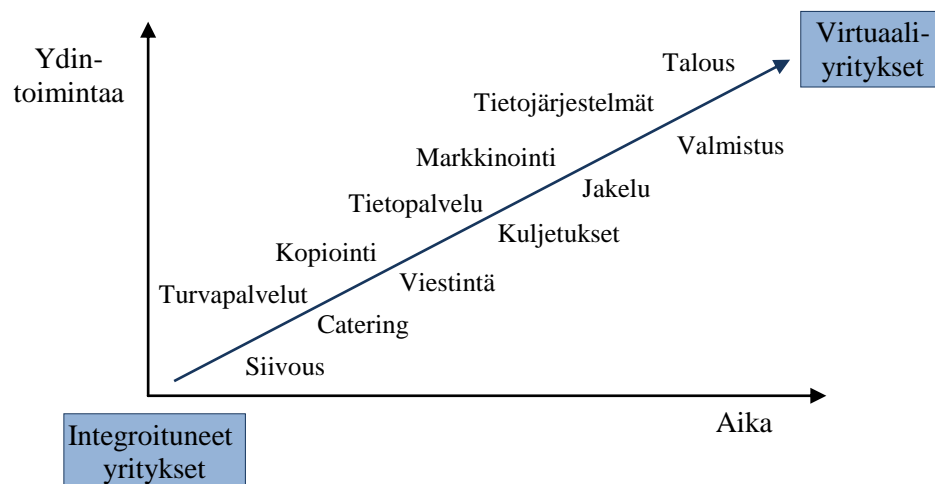
Esimiesasemissa toimivilla henkilöillä on suuri rooli muutosviestinnässä, ja pahinta mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on jättää kokonaan viestimättä. Viestinnän välttäminen jättää tilaa huhuille, jotka täyttävät tyhjiön viestinnässä. Viestiä tulisi myös silloin, kun tilanne on epävarma, eikä tarkasti tiedetä mitä jatkossa tulee tapahtumaan. Rehellisyys luo perustan uskottavuudelle. (Juuti & Virtanen 2009, 105, 151-152.)

Muutosviestintä tulisi pilkkoa pienempiin osiin, koska laajojen kokonaisuuksien ymmärtäminen voi olla hankalaa, tai joillekin jopa mahdotonta. Myös viestien sävyyn ja kieleen kannattaa kiinnittää huomiota. Viesti tulisikin laatia henkilöstön omalla kielellä ilman sivistyssanoja ja ammattitermejä, ja rakentaa sen sisältö yksityisestä yleiseen päin. Parhain viestintäkanava muutoksista uutisoinnille on yrityksen intranet. Sisäinen verkkoviestintä ei ole kuitenkaan syrjäyttänyt henkilöstölehtiä, vaan ne ovat edelleen luettuja ja suosittuja. (Matti 2007, 188-190.)

Nokian toteuttaessa suurta organisaatiomuutostaan vuonna 2004 oli viestintä tärkeässä osassa. Muutosviestintää oli suunnittelemassa kuusihenkinen ryhmä, joka oli vastuussa sekä sisäisestä, että ulkoisesta viestimisestä. Esimiesten rooli myönnettiin tärkeäksi muutosviestinnässä ja siihen haluttiin kiinnittää aktiivisesti huomiota. Yhteensä 6000 esimestä ympäri maailman sai sähköpostitse tukimateriaalia, joka auttoi kertomaan muutoksesta alaisille. Lisäksi muutosta varten avattiin intranet-sivusto, johon liittyi mahdollisuus lähettää sähköpostitse kysymyksiä muutoksista. Kysymyksiin pyrittiin vastaamaan kahden päivän sisällä, ja yleisimmät kysymykset vastauksineen laitettiin verkkoon näkyville. Ristiriitatilanteissa viestinnästä oli paljon apua. Hankkeen onnistumista mitattiin muutoksen jälkeen. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin salaisia. (Paalosalu 2004.)

3 ULKOISTAMINEN MUUTOKSENA

Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen toimintojen hankkimista yrityksen ulkopuolelta. Vaihtoehtoisesti toiminnot voidaan tuottaa itse tai yhteistyössä ulkopuolisen kanssa. Prosessiajattelun kannalta tulkittuna ulkoistaminen on liiketoimintaprosessin tai sen osan siirtoa yrityksen ulkopuolelle. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 7.) Perinteisesti ulkoistetaan yksittäisiä toimintoja ja pieniä palvelukokonaisuuksia sekä taloushallinnon perustoimintoja (kuvio 5).



KUVIO 5. Ulkoistamisen evoluutio (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 77)

Edellisestä kuvioista nähdään, että ensimmäiset ulkoistamisen kohteet ovat olleet pieniä toimintoja, kuten siivous ja turvapalvelut, jotka ovat etäällä yrityksen ydintoiminnasta. Sitten yritykset ovat alkaneet ulkoistaa yhä suurempia kokonaisuuksia, jotka ovat myös lähempänä itse ydintoimintaa. Vasta viime aikoina on alettu ulkoistaa kokonaisia toimintaprosesseja, kuten taloushallintoa ja tietojärjestelmiä (Kiiskinen ym. 2002, 78). Kaikki toiminnot, jotka eivät kuulu yrityksen ydinosaan, voidaan periaatteessa ulkoistaa (Kiiha 2002, 4).

3.1 Ulkoistamistyytit

Ulkoistamisen osapuolien välinen yhteys voi perustua pelkästään sopimukseen tai lisäksi yhteiseen omistukseen. André Fiebigin (1996) mukaan on olemassa neljää eri ulkoistamistyyppiä. (Kiiha 2002, 2.)

Sopimusulkoistaminen, jonka yhteydessä osapuolten välillä siirtyy omaisuutta, on ulkoistamisen perustyyppi. Yritys myy kyseessä olevan liiketoimintayksikkönsä ulkopuoliselle yritykselle ja tekee tämän kanssa sopimuksen toiminnon suorittamisesta. Sopimusulkoistaminen, jossa omaisuutta ei siirry, tapahtuu ilman liikeomaisuuden myyntiä. Yritys lakkauttaa oman toimintonsa ja hankkii saman toiminnon alihankkijalta. (Kiiha 2002, 2.)

Jos yritys haluaa säilyttää osittaisen omistuksen ulkoistettuun liiketoimintayksikkönsä, voivat yritys yhdessä ulkoistajan kanssa muodostaa uuden yhtiön toiminnon hoitamiseksi. Kun ulkoistetaan yhteisesti omistetulle yritykselle, jakautuu omistus yrityksen ja ulkoistajan kesken. Yksi vaihtoehto on myös ulkoistaa konsernin sisällä. Konsernin sisälle muodostetaan uusi tytäryhtiö tai liiketoimintayksikkö, joka siirtyy hoitamaan ulkoistettavia toimintoja. (Kiiha 2002, 2.)

3.2 Ulkoistamishankkeen vaiheet

Ulkoistamisprosessi on haastava ja monimutkainen ja sen onnistuminen edellyttää tietoa nykytilasta ja menetelmistä, joilla haluttuun tavoitteeseen päästään.

Ulkoistamisprosessin voidaan katsoa koostuvan kolmesta peräkkäisestä vaiheesta (kuvio 6):

1. ulkoistamispäätös
2. toimittajan valinta
3. siirtymävaihe.

(Kiiskinen ym. 2002, 186-187.)

Kuviosta kuusi nähdään, että ulkoistamisprosessissa pitää ottaa huomioon monia asioita: sopimus ja kaupalliset asiat, toimintamalli ja palvelusisältö, henkilöstö ja osaaminen, talous ja rahoitus sekä omaisuus ja pääoma. Kaikki osa-alueet tulee huomioida kaikissa prosessin vaiheissa, jotta ulkoistamisprosessi onnistuu.



KUVIO 6. Ulkoistamisprosessin vaiheet (Kiiskinen ym. 2002, 100)

Ulkoistaminen etenee vaiheittain ja sen toteuttamiseen vaaditaan asiantuntemusta eri puolilta organisaatiota. Vaikka ulkoistamisen lähtökohdat ja tavoitteet ovatkin erilaisia eri yrityksissä, ovat prosessin vaiheet periaatteessa samat. Julkisella sektorilla poliittisella päätöksenteolla on lisäksi suuri vaikutus ulkoistamishankkeen läpivientiin. (Kiiskinen ym. 2002, 186-187.)

3.2.1 Ulkoistamispäätös

Ulkoistamisprosessin ensimmäinen vaihe aloitetaan vaihtoehtojen kartoittamisella. Yritys pyrkii löytämään kustannustehokkaan ratkaisun, mutta samalla minimoimaan operatiiviset riskit. (Kiiskinen ym. 2002, 101.)

Ulkoistamispäätös onkin helppo tehdä tilanteessa, jossa markkinoilta löytyy toimittajia, jotka tekevät samat toiminnot tehokkaammin ja edullisemmin (Karjalainen ym. 2004, 23). Ensimmäinen vaihe luo myös perustan toimittajan valinnalle ja sopimusneuvotteluille. Vaihtoehtojen kartoitus ja markkinatilanteen

tarkastelu auttavat valmistautumaan sopimusneuvotteluihin ja ovat tärkeitä etenkin, jos ulkoistamisprosessi ja ulkoistamismarkkinat ovat yritykselle epäselviä. Ensimmäisessä vaiheessa tulee myös tarkkaan harkita, mitä ollaan ulkoistamassa ja kenelle, pohtia mahdollisia riskejä ja niiden hallintaa sekä ulkoistamisen taloudellisia vaikutuksia. (Kiiskinen ym. 2002, 101.)

Ulkoistamisprosessin alkuvaiheessa on hyvä sopia projektin tavoitteista. Tavoitteet auttavat myös lopullisen toimittajan valinnassa. Sen lisäksi, että tavoitteet suunnitellaan huolellisesti, ne pitää myös osata viestiä henkilöstölle ja projektiryhmälle, tai projektin läpivienti hidastuu ja vaikeutuu. Viestintäsuunnitelmassa määritetään viestinnän kohderyhmät ja sovitaan viestinnästä projektin eri vaiheissa. (Kiiskinen ym. 2002, 102-103.)

Kun on tiedossa mitä aiotaan ulkoistaa, on tärkeää selvittää markkinatilanne. Markkinaselvityksen avulla pyritään selvittämään, löytyykö markkinoilta sopivaa toimittajaa, joka pystyy tarjoamaan palveluita kustannustehokkaasti. Tietoa voidaan kerätä julkisista lähteistä ja haastatteluin, minkä jälkeen yrityksellä on näkemys mahdollisista kumppaneista. (Kiiskinen ym. 2002, 106-107.)

Kun ulkoistetaan, siirretään vastuuta palveluntarjoajalle, mikä sisältää taloudellisia, toiminnallisia ja lainopillisia riskejä. Keskeisimmät riskit tunnistetaan ja analysoidaan ja laaditaan riskien hallintasuunnitelma. Yleisimpiä riskejä ovat sopimukseen, yhteistyöhön, prosessin toimivuuteen, henkilöstöön ja osaamiseen liittyvät riskit. Viimeisimpänä vaiheena ulkoistamispäätösprosessia tehdään alustava aikataulutettu toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelma toimii pohjana taloudelliselle analyysille, jossa arvioidaan ulkoistamisesta syntyvät kustannukset ja säästöt. (Kiiskinen ym. 2002, 112-114.)

3.2.2 Toimittajan valinta

Toimittajan valintavaiheessa tunnistetaan paras kumppani sekä suunnitellaan ulkoistusjärjestely. Toimittajavalinnan haasteita tarkastellaan monesta näkökulmasta ja tavoitteena on varmistaa ulkoistamisjärjestelyn aukottomuus. Tarjouskierros koetaan yleensä varsin työläänä, mutta selkeillä tavoitteilla ja

aikataulutuksella päästään haluttuihin tavoitteisiin. Ennen sopimusneuvotteluja on oleellista muodostaa selkeä näkemys siitä mitä ulkoistetaan, miksi ulkoistetaan ja miten ulkoistaminen toteutetaan. Koska vaiheen toteuttaminen vaatii paljon erityyppistä osaamista, on kannattavaa jakaa ulkoistusprojekti osa-alueisiin lähtötilanteen, organisaation koon ja ulkoistettavan toiminnon perusteella.

Toimittajavalintavaihe voidaan jaotella kuuteen eri osaan seuraavasti:

1. tavoitteiden täsmentäminen
2. ostopalvelun kuvaus ja rajaaminen
3. toimittajien kartoitus ja esikarsinta
4. tarjouskilpailun käynnistäminen
5. neuvottelukumppanien valinta
6. sopimusneuvottelut.

(Kiiskinen ym. 2002, 138-141.)

Ulkoistamispäätöstä tehdessä määriteltiin ulkoistamisen tavoitteet, mutta ennen kaupallisten neuvottelujen aloittamista on hyvä täsmentää tavoitteet. Tässä vaiheessa organisaation osa-alueilla on omat tehtävänsä. Esimerkiksi sopimuksesta ja kaupallisista asioista vastaava ryhmä käsittelee juridisia kysymyksiä, valmistelee sopimuksen sekä hoitaa neuvottelut ja solmii sopimuksen samalla kun henkilöstöasioista vastaava tiimi suunnittelee ja valmistelee henkilöstöratkaisuja koskevat toimenpiteet. (Kiiskinen ym. 2002, 141-143.)

Seuraavassa vaiheessa, eli toimittajavalintavaiheessa, kuvataan organisaation nykytila ja kerätään tietoa omaisuuseristä sekä muista taloudellisista asioista. Lisäksi laaditaan arvioita henkilöstömuutoksista ja tulevista vastuujaoista. Kolmas päävaihe valintaprosessissa on palvelutoimittajaehdokkaiden esikarsinta joko markkinaselvityksen tai osanottokyselyn avulla. Jos markkinaselvitys on kattava, ei osanottokyselyä tarvita välttämättä ollenkaan. Kun sopivat ehdokkaat on karsittu, käynnistetään tarjouskilpailu. Tarjouspyyntöä varten on kerätty sisältöä prosessin edellisissä vaiheissa. Tarjouspyynnön rakenne vaihtelee, mutta sisällön tulee olla kattava, tosin ei liian pitkä ja vaikealukuinen. Seuraavassa vaiheessa valitaan yksi tai enintään muutama toimittajaehdokas sopimusneuvotteluihin, joissa arvioidaan kuka ehdokkaista sopii parhaiten organisaation tarpeisiin.

Tarjousten pohjalta valitaan ne ehdokkaat, jotka jatkavat jatkoneuvotteluihin. Lopuksi käydään sopimusneuvottelut tyypillisesti yhden ehdokkaan kanssa. Jos neuvottelut epäonnistuvat, voidaan kutsua seuraavaksi paras ehdokas neuvotteluun. Neuvotteluissa varmistetaan, että saatavat hyödyt ovat molemminpuolisia eikä kohtuutonta riskiä muodostu kummallekaan sopimusosapuolelle. Neuvotteluiden lopuksi voidaan allekirjoittaa ulkoistamissopimus. (Kiiskinen ym. 2002, 145-147, 150, 152-154.)

3.2.3 Siirtymävaihe

Ulkoistamisprosessin viimeisenä vaiheena on siirtymäkausi. Se voidaan jakaa suunnitteluun ja käynnistykseen, palvelun siirtoon valmistautumiseen sekä palveluiden siirtoon. Ulkoistamisen onnistuminen on riippuvainen siirtymävaiheen tehokkaasta läpiviennistä. (Kiiskinen ym. 2002, 168.)

Siirtymävaiheen ensimmäisessä kokonaisuudessa, suunnitteluvaiheessa, päätetään resursseista ja suunnitellaan jokainen osaprojekti. On tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään ulkoistamissopimuksen sisältö ja toimitaan sen mukaisesti. Suunnittelu kannattaa tehdä huolella, koska mahdolliset virheet kostaavat vastuuta siirrettäessä. Suunnitteluvaiheen lopputuloksena on kokonaissuunnitelma, joka sisältää projektisuunnitelmat, viestintäsuunnitelman sekä päivitetyn riskienhallintasuunnitelman. (Kiiskinen ym. 2002, 145-147, 150, 170-171.)

Palvelun siirtoon valmistaudutaan kaikilla organisaation osa-alueilla sopimusneuvotteluissa sovittujen asioiden pohjalta. Myös kaikki tarvittavat muutokset, joita ulkoistaminen edellyttää, toteutetaan ennen vastuun siirtoa. (Kiiskinen ym. 2002, 171-172.)

Viimeisenä vaiheena koko ulkoistamisprosessissa on palveluiden siirto ulkopuoliselle toimittajalle sovittuna ajankohtana. Ulkoistamisen jälkeen yritykseltä vaaditaan kumppanuuden kehittämistä jatkossakin. Palvelusopimuksessa on määritelty sekä ulkoistajan, että toimittajan vastuut. Molempien organisaatioiden on resurssoitava oma toimintansa niin, että vastuut

voidaan täyttää. Lisäksi ulkoistajan uutena tehtävänä on palvelunjohtaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 174-175.)

3.3 Ulkoistamisen hyödyt

1990-luvulla ulkoistamisen hyödyiksi nostettiin kolme asiaa: kustannussäästöt, joustavuus ja erikoistuminen. Näistä muodustuu myös ulkoistamisen perinteiset arvotekijät. Nykyään ulkoistamiseen liittyy muitakin arvotekijöitä, jotka vaativat kuitenkin tiivistä yhteistyötä ulkoistamisen osapuolten välillä. (Karjalainen ym. 2004, 23.) Ulkoistamisella saavutetaan hyötyjä niin strategisella alueella kuin operatiivisessa toiminnassakin. Ulkoistamisen strategiaan hyötyihin luetaan seuraavat osa-alueet:

- yrityskuvan vahvistaminen
- ydinosaamisen kehittäminen
- muutoshallinnan parantaminen.

(Kiiskinen ym. 2002, 86-87.)

Yritys voi parantaa yrityskuvaansa valitessaan yhteistyökumppaneiksi menestyneitä ja laatuun yhdistettäviä yrityksiä. Yhteistyökumppanit voivat nostaa myös uskottavuutta liikekumppanien parissa ja yrityksen tuotteiden arvoa. Ulkoistamalla toimintoja, jotka eivät kuulu ydinosaamiseen, vapautuu resursseja käytettäväksi ydinosaamisen kehittämiseen. Lisäksi muutoshallinta paranee, kun yritys aloittaa yksittäisen toiminnon ulkoistamisella ja vähitellen toteuttaa uusia, haastavampia muutoksia. (Kiiskinen ym. 2002, 87-88.)

Ulkoistamisella voidaan saavuttaa myös uusia markkina-alueita, asiakasryhmiä ja asiakkaita. Yhteistyökumppaneiden kanssa verkostoituminen avaa uusia yhteyksiä ja kanavia kaupantekoon. Toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin voidaan varautua ulkoistamalla toimintoja sellaisille yrityksille, jotka ovat siihen erikoistuneet ja pystyvät seuraamaan alan kehitystä ja reagoimaan nopeasti muutoksiin. Kysynnän muutoksiin vastaaminen on tärkeää ja yksi ulkoistamisen hyödyistä. Markkinoiden äkillistä kasvua varten pitää tuotantokapasiteettia kasvattaa ja hiljaisen kysynnän aikana alhaisen käyttöasteen ylläpitäminen ei ole

kannattavaa. Ulkoistamisella luodaan joustava kapasiteetti, jota voidaan säädellä kysynnän mukaan. (Kiiskinen ym. 2002, 88-90.)

Ulkoistamisella saavutetaan myös toiminnallisia, taloudellisia sekä henkilöstöön kohdistuvia hyötyjä. Tukitoimintoja ulkoistamalla voidaan kasvattaa nopeutta, täsmällisyyttä, virheettömyyttä ja tuottavuutta, koska palvelutoimittaja pyrkii olemaan menestyjä omalla toimialallaan sekä hankkimaan huippuosaajat ja nykyaikaisimmat menetelmät. Ulkoistavalla organisaatiolla ei ole tähän resursseja, koska suurin panostus laitetaan ydinosaamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 90.)

Yksi suurimmista ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä on kustannustehokkuuden parantaminen. Lisäarvoa ei saataisi, jos palveluntoimittaja tuottaisi palvelun samoilla menetelmillä kuin ulkoistava yritys. Erikoistuneella palveluntuottajalla kustannusrakenne on erilainen kuin ulkoistavalla organisaatiolla, joka pyrkii itse tekemään kaiken. Palveluntuottajalla yleiskustannukset jaetaan suuremmille yksikkömäärille ja esimerkiksi materiaalien ostohinnat ovat yleensä alhaisemmat. Tuottavuuskin on usein parempi. Ulkoistamalla saadaan myös hyödynnettyä ulkopuolinen erityisosaaminen. Ydintoimintoihin keskittyvän henkilöstön urakehitys ja motivaatio saadaan turvattua. Yleensä nämä mahdollisuudet ydintoiminnon ulkopuolelle jäävissä yksiköissä ovat hyvinkin rajalliset. (Kiiskinen ym. 2002, 91-94.)

3.4 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamiseen liittyy myös paljon riskejä ja kustannuksia. Ulkoistamisella tavoitellaan yleensä kustannussäästöjä, mutta itse ulkoistamisprosessi syö paljon yrityksen varoja. Kustannuksia alkaa syntyä jo ulkoistamisen alkuvaiheessa, sillä sopivan toimittajan etsiminen, sopimuksen laatiminen ja yhteistyökumppanien valvonta synnyttävät paljon kuluja. Myös liikesuhteen syventäminen ja ylläpitäminen vaatii aikaa ja rahaa. (Pajarinen 2001, 17-18.) Väärän yhteistyökumppanin valitseminen voi pienentää saatavia hyötyjä ja kumppanin vaihtaminen voi myöhemmin osoittautua vaikeaksi ja kalliiksi. (Karjalainen ym. 2004, 28).

Ernst & Youngin Pohjoismaissa teettämä tutkimus osoittaa, että lyhyellä aikavälillä ulkoistamisesta saatavat kustannussäästöt ovat hyviä, mutta pitkällä aikavälillä säästöt menetetään, jos ulkoistamista ei ole suunniteltu huolella. Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä yksi kolmasosa oli tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä ulkoistamiseen. Ne yritykset, joiden ulkoistamishankkeet olivat onnistuneita, olivat panostaneet ulkoistamisstrategian huolelliseen suunnitteluun. (Hallikainen 2009.)

Yksi ulkoistamisen vaara on, että yritys ulkoistaa kilpailukyvyn ja osaamisen kannalta keskeisiä toimintoja, mikä voi heikentää yrityksen asemaa markkinoilla sekä vaikuttaa yrityksen luotettavuuteen yhteistyökumppaneiden silmissä (Pajarinen 2001, 18-19). Tämä on seurausta siitä, että yritys on alun perin arvioinut väärin oman ydinosuamisensa ja kilpailuetunsa (Karjalainen ym. 2004, 27).

Yhtenä ulkoistamisen hyötynä on henkilöstön urakehityksen ja motivaation turvaaminen. Ulkoistamisella saattaa olla myös päinvastainen vaikutus. Oma henkilöstö saattaa tuntea oman osaamisensa kyseenalaistetuksi ja oman asemansa uhatuksi. Organisaation ja palvelutoimittajan erilaisten kulttuureiden yhteentörmäys voi myös aiheuttaa ja ruokkia sisäistä vastarintaa. (Karjalainen ym. 2004, 96.)

4 MUUTOKSEN KOHTAAMINEN

Henkilöstö ja yhteisöt kokevat muutokset prosessinomaisesti. Tyypillisesti kokemuksissa erotetaan kolme toisistaan eroavaa vaihetta. Osassa organisaatioista vaiheet käydään läpi nopeasti, mutta on myös mahdollista, että organisaatiossa ei koskaan päästä viimeiseen, kolmanteen vaiheeseen. Henkilöstön vaiheet muutosprosessissa ovat:

1. lamaanusvaihe
2. toiveen heräämisaihe
3. sopeutumisvaihe.

(Stenvall & Virtanen 2007, 50-51.)

Muutosprosessissa henkilöstö kokee ensimmäisenä lamaanusvaiheen. Kuullessaan uudistuksesta henkilöstö joutuu shokkiin ja sen seurauksena kielletään muutos tai annetaan kritiikkiä. Tunnelma työyhteisössä on kireä ja ollaan kuin uudistus ei koskaan tulisi. Informaation vastaanottokyky on rajallinen, mikä aiheuttaa ongelmia viestinnässä muutosprosessin alkuvaiheessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Toinen vaihe on toiveen herääminen. Tunteet muutosta kohtaan vaihtelevat apeasta toiveikkaaseen. Välillä koetaan, että organisaatiolla on tulevaisuus ja toisinaan ollaan sitä mieltä, että muutosvaiheesta ei selvitä. Tunteiden vaihtelu kuluttaa henkilöstöä. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

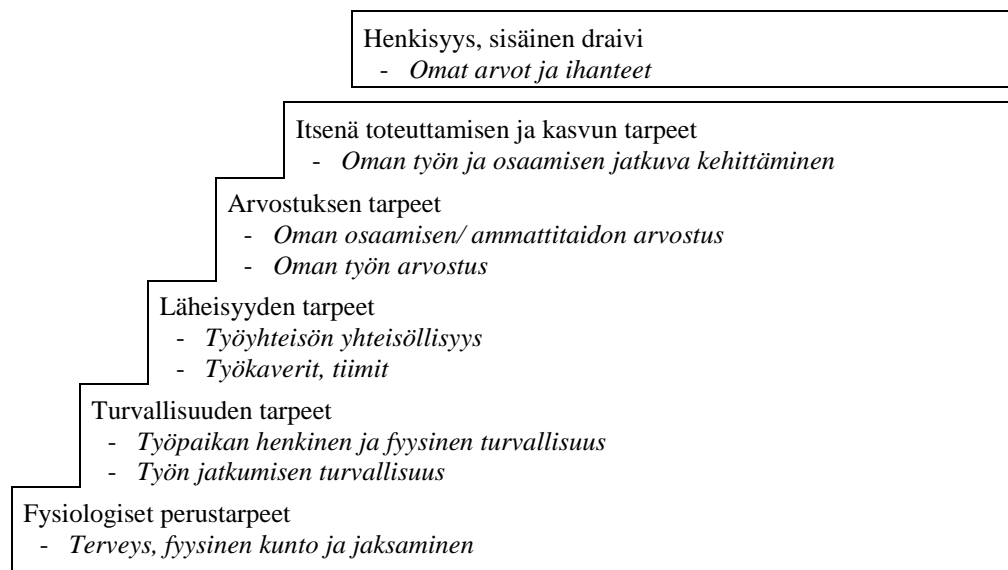
Viimeisessä vaiheessa sopeudutaan muutokseen. Muutoksessa aletaan nähdä uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Organisaatiossa aletaan elää uutta vaihetta ja mennyttä ei enää muistella vanhoina hyvinä aikoina. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

4.1 Työhyvinvointi ja muutos

Työhyvinvointia voidaan peilata Maslowin tarvehierarkiaan (kuvio 7).

Ensimmäisen tason muodostavat ihmisen fysiologiset perustarpeet, kuten ruoka ja lepo. Näihin tarpeisiin voidaan verrata terveyttä ja fyysistä kuntoa.

Työhyvinvointi rakentuu fyysisen hyvinvoinnin päälle. (Ojala & Ahonen 2005, 28-29.)



KUVIO 7. Työhyvinvoinnin portaat (Ojala & Ahonen 2005, 29)

Toisella tasolla ovat ihmisen turvallisuuden tarpeet. Fyysinen turvallisuus on työympäristön ja työvälineiden luomaa turvallisuutta ja henkinen turvallisuus muodostuu turvallisesta työilmapiiristä. Turvallisuutta luo myös tieto töiden jatkuvuudesta, minkä voi joskus osittain korvata usko omaan osaamiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyteen ja yhteisöllisyyden kaipuuseen, kuten kuuluminen työ- tai ammattiyhteisöön. Sosiaalinen hyvinvointi rakentuu henkilön ihmissuhteista töissä ja töiden ulkopuolella. Ihmissuhteet auttavat työssä jaksamisessa. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Neljäs taso on arvostuksen tarpeet. Arvostus työelämässä liittyy paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus luo turvallisuutta ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Henkilön osaamisen perusteella hänet valitaan tiimeihin ja työryhmiin sekä työtehtäviin. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Korkeimmalla tasolla on itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Näihin tarpeisiin kuuluu halu kehittää omaa toimintaansa ja osaamistaan sekä halu saavuttaa päämääriä. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Maslowin tarvehierarkian portaiden päälle voidaan lisätä vielä yksi porras, henkisyys ja sisäinen draivi. Kyse on siis henkisestä hyvinvoinnista. Omat arvot, motiivit ja sisäinen energia ohjaavat henkilön innostusta ja sitoutumista asioihin. Loppujen lopuksi työhyvinvointi lähtee omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. Jos itse ei halua pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan, ei työnantajan toimetkaan siihen vaikuta. Jos henkinen hyvinvointi murtuu, näkyy se pahoinvointina myös muilla hyvinvoinnin alueilla ja työhyvinvointi heikkenee entisestään. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Muutoksilla on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Voidaankin sanoa, että suurin osa työväsämyksestä on kytköksissä työelämän jatkuvaan nopeaan muutokseen. Työn muuttuessa, joutuu oppimaan paljon uusia asioita, mutta kova työpaine vaikeuttaa oppimisen toteuttamista. Työongelmien ratkaisujen jatkuva lykkääntyminen alkaa syödä työntekijän voimavaroja ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Työntekijä kokee olevansa tilanteessa, jossa uudet asiat ovat uhka. (Aro 2002, 11.)

Ihminen reagoi aina muutokseen (Aro 2002, 56). Kun yksilö joutuu suureen muutokseen, kysyy hän usein itseltään: miten minun käy? Tähän yhteen kysymykseen tiivistyy huoli, epävarmuus ja jopa pelko. (Valtiokonttori 2007b.) Reaktiot voivat olla joko heikkoja tai voimakkaita. Yksilön kokemat muutosreaktiot ovat jokaiselle yksilöllisiä ja usein myös arvaamattomia. Muutosreaktioihin vaikuttaa sekin, mitä muutoksia yksilö on aikaisemmin kohdannut ja miten niistä on selviytytty. Huonot kokemukset edellisistä muutoksista voivat nousta pinnalle uudessa muutostilanteessa. (Aro 2002, 54-56.)

4.2 Henkilöstö muutostilanteessa

Muutoksen edellytyksenä on muutosherkkyys. Työyhteisön toimintatavoissa ei tapahdu todellisia muutoksia, jos työntekijät eivät ole valmiita toteuttamaan näitä muutoksia. Loppujen lopuksi juuri työntekijät ratkaisevat miten muutos onnistuu. Tästä syystä onkin tärkeää oppia tunnistamaan ja ottamaan huomioon ne asiat, jotka ohjaavat ihmisten muutokseen suhtautumista. (Valtee 2002, 18.)

Sitoutuminen, kommunikointi ja yhteistyö ovat tärkeässä osassa, kun pyritään onnistuneeseen muutokseen. Johdon sitoutumista tärkeämpää on saada henkilöstö sitoutumaan, jotta yhteiset päämäärät voidaan saavuttaa. Jos johdon omistautuminen muutokselle on aitoa ja näkyvää, on henkilöstönkin helpompi omaksua uusi toimintamalli. Yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä muutoksen aikana on tärkeää. Sitoutumista, kommunikointia ja yhteistyötä voidaan lisätä, jos henkilöstön annetaan osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Henkilöstö omaa valtavat voimavarat ja vahvan osaamisen, joiden hyödyntäminen on menestymisen keskeisimpiä tekijöitä. (Luoma & Arikoski 2006, 124-125.) Henkilön on helpompi sietää muutosta, jos hän on päässyt vaikuttamaan muutokseen ja sen suunnitteluun. Ulkoapäinkin tulleen muutoksen vaikutuksia pystytään pehmentämään, jos henkilöstö saa osallistua muutokseen. (Aro 2002, 55-56.)

Kehityskeskustelut ovat myös yksi väline, joka auttaa henkilöstön sitoutumista muutokseen. Kehityskeskustelussa esimies saa tietoa yksittäisen työntekijän tarpeista ja toiveista muutoksen aikana. Keskustelun aikana esimies voi antaa henkilökohtaista tietoa ja motivoida työntekijää muutokseen, mikä on omiaan lieventämään muutosvastarintaa. Usein muutosprosessi käydään läpi niin nopeasti, että ei ole aikaa pitää kehityskeskusteluja. Tällaisissa tapauksissa esimies voi käydä työntekijöiden kanssa läpi nimenomaan ne asiat, jotka muutoksessa mietityttävät. Keskustelu voidaan käydä yksittäisen työntekijän kanssa tai työntekijäryhmittäin. (Juuti 2006 112-113.)

Merkittävä muutos aiheuttaa ihmiselle aina stressiä. Muutos aiheuttaa kuormitusta, eli sitoo ihmisen kapasiteettia. Mitä enemmän kapasiteettia on vapaana, sitä vähemmän muutostilanne aiheuttaa stressiä. Toisaalta, jos on kiireinen ja rasittunut jo ennen muutosta, on stressin iskemisen todennäköisyys suuri. Monissa organisaatioissa tämä onkin suurin ongelma. Työkuormitus on lähellä maksimitasoa ja henkilöstön määrä on vähäinen. Tällöin pitää tehdä muutoksia tilanteen kohtuullistamiseksi jo ennen muutosprosessin käynnistämistä. (Aro 2002, 60.)

4.3 Viestintä ja kommunikointi

Ihmiset ovat muutostilanteessa uteliaita ja myös tarvitsevat tietoa, jotta he osaisivat ohjata omaa toimintaansa. Siksi muutostilanteessa olisi hyvä olla tietoa saatavilla paljon, mutta myös helposti. Tietämättömyyden tunne voi vaikuttaa ihmisen kykyyn toimia. (Aro 2002, 75.)

On tärkeää käyttää useita tiedotuskanavia ja toistaa tärkeitä asioita. Jos uutta tietoa ei ole vielä saatavilla, on hyvä kertoa milloin mahdollisesti on. Viestinnän tulisi olla mahdollisimman avointa. Jos jotain asioita ei voida kertoa, on hyvä perustella myös syy tähän. (Aro 2002, 75.)

Esimiesten olisi hyvä järjestää yhteisiä keskustelutilaisuuksia, jossa työntekijät saavat esittää kysymyksiä ja purkaa omia tunteitaan. Onkin hyvä muistaa, että siinä vaiheessa, kun johto on jo aikansa miettinyt muutosta, sen tavoitteita ja syitä sekä hyväksynyt ne, on monella rivityöntekijällä tämä prosessi vasta aluillaan. Vaikka usein tuntuu, että työkiireiden lomassa ei ole aikaa yhteisten tilaisuuksien järjestämiseen, näiden keskustelutilaisuuksien sivuuttaminen saattaa kostautua myöhemmin ja vaikeuttaa muutosprosessia. (Valtiokonttori 2007b.)

4.4 Työhyvinvointi ja johtaminen

Ennen johtajan keskeinen huolenaihe ei ollut henkilöstön tunteet, vaan tuloksien saaminen ja toimintojen tehostaminen. Jatkuvat muutokset kuitenkin herättävät tunteita. Ristiriita aiheuttaa monille ihmisille stressiä ja loppuun palamisia. (Juuti & Virtanen 2009, 137.) Johtamisella ja työhyvinvoinnilla onkin selvä yhteys. Hyvä johtaminen edesauttaa työhyvinvointia, kun taas huono johtamisote aiheuttaa pahoinvointia työyhteisössä. (Juuti 2006, 123.)

Muutos herättää yksilössä erilaisia tunteita, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen ja heijastuvat koko työyhteisöön (Virtapuro 2006, 148). Näistä tunteista tulisi saada puhua ja ne pitäisi hyväksyä. Työyhteisössä pitää antaa lupa ilmaista tunteitaan ja tuoda esiin omia ajatuksiaan. (Juuti & Virtanen 2009, 137).

Pakolla johtaminen on usein tehokas tapa johtaa etenkin kriisitilanteissa, sillä se ei vaadi vuorovaikutusta. Muutoksen läpiviennistä tulee kuitenkin tällöin yksisuuntaista. Henkilöstöön pakolla johtaminen vaikuttaa negatiivisesti, aiheuttaen pelkoa ja työilon heikkenemistä. Laadukas työ edellyttää työiloa, ja siksi muutostilanteessa johdon tulisi pyrkiä toimimaan yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. (Luoma & Arikoski 2006, 125.) Pakolla johtaminen heikentää myös työilmapiiriä työyhteisössä ja vähentää työntekijöiden luottamusta esimieheensä (Jalava & Uhinki 2007, 85). Jos peräkkäisiä muutoksia johdetaan pakotetusti, alkaa henkilöstö suhtautua negatiivisesti työhönsä, koska hallinnan tunne omaan työhön katoaa. (Juuti & Virtanen 2009, 137).

4.5 Muutosvastarinta

Muutostilanteessa henkilöstön motivointi ja sitouttaminen on haasteellista. Usein puhutaan työntekijöiden vastarinnasta. Terminä muutosvastarinta herättää mielikuvia taistelusta ja puolustautumisesta sekä antaa harhaanjohtavan kuvan siitä, että toiminnan takana olisi harkittuja valintoja ja strategioita. Se on myös omiaan vahvistamaan johdon ja muun henkilöstön välistä vastakkainasettelua. Muutos ei kuitenkaan ole johdon hyökkäys henkilöstöä kohtaan, eivätkä

henkilöstön ajattelussa ja toiminnassa tapahtuvat muutokset ole työnantajaa kohtaan suunnattu kosto. (Virtapuro 2006, 119.)

Muutosvastarinta voi kohdistua moniin asioihin ja ilmetä joko voimakkaana tai heikompana (Stenvall & Virtanen 2007, 100). Useimmiten muutosvastarintaa edeltää epäonnistunut tai heikko johtaminen ja hallinto (Mattila 2007, 26). Työntekijöiden on helppo yhdistyä muutosvastarinnan taakse ja ainakin yrittää estää muutoksen tapahtumista. Usein muutosvastarinta edustaakin ainoaa mahdollisuutta työntekijöille osallistua muutokseen. (Luoma & Arikoski 2006, 128.) Tyypillistä on kieltää uusi asia ja väittää, että muutos ei tule koskaan tapahtumaan. Muutosvastarinta voi esiintyä myös aggressiivisuutena. Työntekijä voi esittää näkemyksiä, joiden mukaan muutosprosessi on epäonnistunut, eikä tule koskaan toimimaan. Aggressiivisuus voi kohdistua myös muutoksen tuoneisiin henkilöihin. Yleensä muutosjohtajasta tehdäänkin prosessin syntipukki. Muutosta vastustava henkilö voi olla myös ymmällään muutoksesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutosvastarinnan takana on lukuisia syitä. Yleisesti ajatellaan, että tasapainon järkkyminen aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutostilanteessa joutuu luopumaan tutusta ja turvallisesta. Tähän liittyy sekä pelko tuntematonta kohtaan sekä uuden oppimisen vaikeus, jotka selittävät muutosvastarintaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutoksen johtajan näkökulmasta muutosvastarinta on kielteinen asia, koska se hidastuttaa ja hankaloittaa muutosprosessin toteuttamista. Muutosvastarinta tulisi kuitenkin nähdä myös myönteisessä valossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.) Muutoksen vastustaminen on luonnollinen tai jopa hyödyllinen ilmiö. Muutoksen vastustajat toimivat ikään kuin oppositiona, jonka tehtävänä on kritiikillään varmistaa, että johto ei tee pikaisia tai huonosti harkittuja päätöksiä. Muutoksen vastustajat voivat olla myös oikeassa ja tuottaa informaatiota, joka hyödyttää johtoa muutoksen toteuttamisessa. (Aro 2002, 77-78.) Taitava muutosjohtaja osaakin hyödyntää muutosvastarintaa parantaakseen uudistuksen laatua (Stenvall & Virtanen 2007, 101).

5 CASE: HÄMEEN ELY-KESKUS

Aluehallinnon uudistamishanke (ALKU) aloitettiin kesällä 2007 ja sen tavoitteena oli valtion aluehallinnon viranomaisten roolien, tehtävien, ohjauksen sekä aluejaon selkeyttäminen. Hankkeen seurauksena perustettiin aluehallintovirastoja (AVI) sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia (ELY). ELY-keskuksia perustettiin yhteensä 15 ja niissä yhdistyivät entisten työ- ja elinkeinokeskusten, tiepiirien, alueellisten ympäristökeskusten ja lääninhallitusten tehtävät. (Valtiovarainministeriö 2010a.)

Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten yleishallinnollisesta ohjauksesta. Omilla aloillaan ELY-keskuksia ohjaavat sisäasiainministeriö, opetusministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö sekä ympäristöministeriö tai keskushallinnon virasto. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897, 6 §, 8§.)

Hämeen ELY-keskus muodostui Hämeen TE-keskuksen ja Hämeen ympäristökeskuksen tehtävistä ja sen toimialueeseen kuuluvat Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakunnat (ELY-keskus 2010; Valtioneuvoston asetus elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/910, 1 §). Lisäksi entisen Etelä-Suomen lääninhallituksen sivistysosaston tehtäviä hoidetaan Hämeen ELY-keskuksessa. Uudenmaan ELY-keskus hoitaa Kanta- ja Päijät-Hämeen liikenneasiat. (ELY-keskus 2010.) Hämeen ELY-keskuksen organisaatiota esitellään liitteessä 1.

Hämeen ELY-keskuksen päätoimipaikka on Lahdessa ja muu toimipaikka Hämeenlinnassa (Valtioneuvoston asetus elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/910, 1 §). ELY-keskuksen toiminta-ajatuksena on edistää alueellista kehittämistä valtiohallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä hoitamalla. ELY-keskus on valtion kehittämis- ja palvelukeskus, joka vastaa elinkeinojen, työmarkkinoiden ja maaseudun muuttuvista tarpeista. Lisäksi ELY-keskuksen tehtävä on luonnon ja ympäristön

suojelun sekä luonnonvarojen ja alueiden kestävän käytön edistäminen. (Hämeen ELY-keskus 2010a.)

5.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet aloitti toimintansa vuoden 2010 alussa. Palvelukeskuksessa yhdistyivät neljä valtiohallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta yhdeksi, useassa toimipisteessä toimivaksi virastoksi. (Valtiovarainministeriö 2010b.)

Keskittämällä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut yhteen virastoon tehostetaan valtion toiminnan tuottavuutta ja toimintaprosesseja. Palvelukeskuksen asiakaskunta muodostuu valtion virastoista, laitoksista ja talousarvion ulkopuolisista rahastoista, poislukien yliopistot. Tavoitteena on, että vuoden 2010 loppuun mennessä palvelukeskuksen asiakkaana on noin 90 prosenttia valtion organisaatioista. (Valtiovarainministeriö 2009.)

Palvelukeskuksen toimipaikat ovat Joensuussa, Hämeenlinnassa, Mikkelissä, Kuopiossa, Turussa ja Porissa. Palvelukeskuksessa työskentelee noin 800 henkilöä. Palvelukeskuksen organisaatio on esitelty liitteessä 2. Palkeiden palvelut ovat maksullisia. Maksut määräytyvät palveluiden tuottamisesta aiheutuvien kustannuksien mukaan. (Palkeet 2010a.)

Palvelusopimuksessa on tarkkaan määritelty, mitkä tehtävät tehdään palvelukeskuksessa ja mitkä tehtävät virastossa. Lähteen arkaluontoisuudesta johtuen, tehtävien jako esitetään vain yleisluontoisesti. Palvelukeskuksessa tehdään suurin osa rutiinitehtävistä. Osto- ja myyntilaskujen sekä toimittajien osalta palvelukeskus tekee täydennys- ja käsittelytehtävät ja ostolaskut reititetään virastoon tiliöitäväksi ja tarkastettavaksi. Palvelukeskus vastaa myös melkein täysin osto- ja myyntireskontran hoidosta. ELY-keskus hoitaa suurimman osan maksettaviin tukiin liittyvistä tehtävistä. Kirjanpito- ja tilinpäätöstehtävistä vastaavat tasapuolisesti virasto ja palvelukeskus. Virastossa kirjanpitoon ja tilinpäätökseen liittyen tehdään valmistelu- ja tarkastustehtäviä. Matkalaskut hoidetaan pääasiassa virastossa. (ELY-keskus 2009a.)

Henkilöstöhallinnon osalta palvelukeskus hoitaa kaikki palkanmaksuun liittyvät tiliöinnit, ilmoitukset ja raportoinnit. ELY-keskuksessa hoidetaan suurin osa vuosilomiin ja poissaoloihin liittyvistä tehtävistä ja palvelukeskus tallentaa näihin liittyvät tiedot. Palvelukeskuksessa hoidetaan järjestelmiin liittyvät pääkäytjätehtävät. (ELY-keskus 2009b.)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä tutkittiin muutoksien vaikutusta TE-keskuksen hallintoyksikön henkilöstöön. TE-keskus muuttui osaksi uutta ELY-keskusta 1.1.2010 ja samaan aikaan osa tehtävistä siirrettiin valtion palvelukeskukseen. Tutkimus rajattiin hallintoyksikköä koskevaksi, koska muutokset eivät näkyneet yhtä paljon muissa yksiköissä. Organisaatiomuutos muutti hallintoyksikön henkilöstön työtehtäviä ja palvelukeskukseen siirtyi osa juuri talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävistä.

Tutkimusaineisto kerättiin kahdella kyselylomakkeella ja teemahaastatteluilla. Ensimmäinen kysely oli joulukuussa 2009 ennen siirtymistä uuteen virastoon ja toinen kysely haastattelujen yhteydessä maaliskuussa 2010. Lomakekyselyiden monivalintakohtia on helppo vertailla. Lisäksi järjestettiin teemahaastattelut, jotta haastatteluilta saataisiin enemmän materiaalia tutkimusta varten.

Kyselyt ja haastattelut toteutettiin täysin anonymisti eikä vastauksista voi paljastua vastaajan henkilöllisyys. Koska otantajoukko oli pieni, jätettiin taustakysymykset kokonaan pois, sillä ne olisivat vaarantaneet kyselyn anonymiyden.

Ensimmäinen kysely toteutettiin sähköisesti. Aiheesta lähetettiin jokaiselle hallintoyksikön työntekijälle sähköpostitse viesti, joka sisälsi linkin www-sivustolle, jolla kyselylomake sijaitsi. Kyselyn vastaukset tulivat sähköpostitse tutkimuksen tekijälle. Tieto kyselystä lähetettiin 12 henkilölle ja vastauksia saatiin yhdeksän.

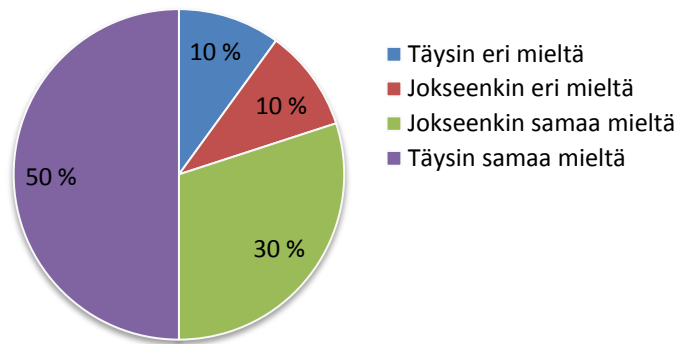
Muutosten jälkeen, maaliskuussa 2010, järjestettiin teemahaastattelut ja niiden yhteydessä jaettiin toinen kyselylomake, joka palautettiin haastattelun jälkeen. Haastatteluihin kutsuttiin kaikki Hämeen ELY-keskuksen Lahden toimipisteessä työskentelevät hallintoyksikön työntekijät. Haastatteluajat sovittiin jokaisen kanssa sähköpostitse ja haastattelut pidettiin Lahden toimipisteessä. Osa työntekijöistä haastateltiin omissa työhuoneissa ja avokonttorin puolella työskentelevät haastateltiin tyhjässä työhuoneessa. Ennen haastattelun aloittamista käytiin kaikki kysymykset läpi haastateltavan kanssa ja hän sai esittää niistä tarvittaessa kysymyksiä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluihin kutsuttiin 11 henkilöä, joista haastateltiin kahdeksaa. Haastattelut toteutettiin viikkojen 10 ja 11 aikana. Haastattelujen yhteydessä kerättyjen kyselylomakevastauksien lisäksi saatiin myös yksi vastaus henkilöltä, joka ei päässyt haastatteluun. Yhteensä toiseen kyselyyn vastasi siis yhdeksän henkilöä.

5.3 Tutkimusten tulosten esittely

Seuraavaksi esitellään tehdyn tutkimuksen tulokset. Aihealueet vastaavat teemahaastattelun teemoja. Lopussa käydään läpi haastatteluissa esiin tulleita kehitysehdotuksia. Jokaisen osion lopussa on yhteenveto saaduista tuloksista.

5.3.1 Muutosvalmius ja muutoksen herättämät tunteet

Kaikilla haastatelluilla oli tietoa organisaatiomuutoksen tavoitteista ja lähtökohdista, mutta haastatteluissa korostui myös se, että suurin osa ei ollut näitä tavoitteita hyväksynyt. Ensimmäisen kyselyn tulosten mukaan 70% vastanneista oli tutustunut muutoksien takana oleviin valtiovarainministeriön hankkeisiin. Jopa 80 % koki saaneensa riittävästi tietoa muutoksen tavoitteista ja syistä (Kuvio 8).



KUVIO 8. Muutoksien tavoitteista ja niihin johtaneista syistä on tiedotettu riittävästi.

Muutoksen tavoitteiksi haastatteluissa mainittiin esimerkiksi synergiaedut, toimintojen yhtenäistäminen ja tehostaminen sekä säästöt. Osa haastatelluista koki saaneensa liian vähän tietoa muutoksen syistä.

Kun nää muutokset johtuu politiikasta, niin ne tavoitteetkin on mun mielestä kyseenalaisia, mutta säästöjähän sillä tietysti haetaan (Haasteltava 3. 2010).

Aika hatarasti niistä tiedotettiin, tiedotettiin vaan, että tulee muutos. Mutta ei mun mielestäni lähestulkoonkaan riittävästi. (Haastateltava 6. 2010.)

Kun ensimmäisen kyselyn yhteydessä joulukuussa kysyttiin, miten henkilö suhtautui, kun ensimmäisen kerran kuuli virastomuutoksesta, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- *Odotin innolla uusia haasteita.*
- *Hämmennyin, en oikein tajunnut koko tilannetta. Nyt näen sen ihan sekavana toimenpiteenä. Työtä kahdessa paikassa.*
- *Negatiivisesti.*
- *En mitenkään, käymistila on jatkunut jo vuosia.*
- *Ihan odottavalla mielellä, tiedossa oli myös lisäresursseja.*

Muutos sinänsä hyväksyttiin. Osa oli jo tottunut muutoksiin tai ei pitänyt ELY-uudistusta niin suurena muutoksena. Osan tuntemuksiin vaikutti organisaatiossa vuotta aiemmin tapahtunut muutos, mistä ei ollut jäänyt hyviä mielikuvia.

Toisaalta taas odotettiin, että muutoksista voisi seurata jotain hyvääkin. Suurin osa suhtautui muutoksiin kuitenkin negatiivisesti.

Minä pidin sitä huonona asiana. Minusta se oli aivan järjetön. (Haastateltava 6. 2010.)

En mä ite tätä muutosta koe huonona, mutta mä en ainakaan vielä havaitse mitään hirveen hyvää tässä, tai siis mitään etua en ole vielä havainnu (Haastateltava 2. 2010).

Joulukuun kyselyssä pyydettiin kertomaan, kokevatko vastaajat tulevat muutokset negatiivisina vai positiivisina. Kysymykseen vastattiin seuraavanlaisesti:

- *Osittain negatiivisina, koska töitä ja vastuuta tulee lisää, mutta se ei todennäköisesti vaikuta palkkaan.*
- *Ei niin paha ettei jotain hyvääkin.*
- *Positiivisina. Uudet haasteet pitävät virkeänä.*
- *Osittain positiivisina, muutoksessa on aina mahdollisuus.*
- *Muutos voi mahdollisesti olla joltakin osin positiivinen kokonaisuutta ajatellen. Omalla kohdallani (työtehtävät) kuitenkin muutos ei ole siihen suuntaan mihin olisin sen halunnut menevän.*

Ensimmäisessä kyselyssä kysyttiin myös, tietääkö vastaaja työtehtävänsä muutosten jälkeen. Suurimmalle osalle tulevista työtehtävistä ei ollut tarkkaa tietoa, kuten seuraavista vastauksista käy ilmi:

- *Rutiinitöiden osalta kyllä, ryhmän töiden jakautuminen ei ole selvinyt minulle vielä.*
- *En vielä tarkkaan mutta muutoksia työtehtäviin tulee.*
- *Suht-koht noin yleisellä tasolla. Mutta ei mitään yksityiskohtia.*
- *Tällä hetkellä ei tarkkaa tietoa.*

Haastattelussa pyydettiin myös kertomaan mitä mieltä on muutoksesta, kun ELY-keskus ja Palkeet ovat toimineet melkein kolme kuukautta. Muutosta pidettiin vielä aika keskeneräisenä, eikä osattu sanoa mitä on saavutettu. Koettiin, että eletään ikään kuin sopeutumisvaihetta, vaikka paljon onkin vielä selviteltävää. Osa ajatteli muutoksesta yhä samoin, kuin ennen vuodenvaihdetta. Yksi haastatelluista arveli, että Hämeen ELY-keskuksen ollessa vain kahden

vastuualueen keskus ja Uudenmaan ELY-keskuksen läheisyys saattavat aiheuttaa jatkotoimia jossain vaiheessa. Yksi haastatelluista myös koki, että Hämeen ELY-keskuksen jako kahteen toimipaikkaan korostuu jollakin tavalla enemmän kuin aikaisemmin.

Muutosvalmius ja muutoksen herättämät tunteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- Kaikilla oli tietoa muutosten tavoitteista ja lähtökohdista.
- Tavoitteita ei kuitenkaan oltu hyväksytty.
- Muutos sinänsä hyväksyttiin, mutta suurin osa suhtautui kyseessä oleviin muutoksiin negatiivisesti tai osittain negatiivisesti.
- Suurella osalla ei ollut tarkkaa tietoa tulevista työtehtävistään muutoksen jälkeen.
- Muutos koettiin vielä maaliskuussakin keskeneräiseksi.

5.3.2 Muutosviestintä

Viestintä koettiin pääosin hyvin toimineeksi. 77 % vastaajista oli tyytyväisiä saadun tiedon määrään sekä kokivat saaneensa tietoa riittävän ajoissa. Haastatellut olivat sitä mieltä, että tietoa oli saatavilla jopa liikaakin, eikä aikaa ollut kaiken tiedon läpikäymiseen. Yksi haastatelluista toivoi jäsennellympää tietoa. Koettiin, että tarvittavan tiedon saaminen oli myös paljon omasta aktiivisuudesta kiinni, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että jotkut haastatelluista olivat jopa tyytymättömiä tiedon laatuun ja määrään, eivätkä mielestään saaneet riittävästi tietoa organisaatiomuutoksen syistä ja tavoitteista. Muutoksen vaikutuksesta omiin työkuviioihin olisi haluttu enemmän tietoa ja aikasemmassa vaiheessa. Viestinnän koettiin myös heikenneen huomattavasti vuodenvaihteen jälkeen.

Mä en ainakaan ole kokenu olleeni milläänlailla pimennossa, että kyllä meitä on hyvin informoitu (Haastateltava 1. 2010).

Loppupelissä sitä tuli niin paljon sitä tietoa, että siihen tavallaan herpaantu ja kyllästy (Haastateltava 4. 2010).

Kyllä se aika isolta osin oli myös oman aktiivisuuden varassa, että luki niitä sähköposteja ja intraan tulleita viestejä (Haastateltava 8. 2010).

Mun mielestä tässä oli pitkään sellanen ajanjakso, et näit tiettyjä asioita käsiteltiin vaan tietyissä työryhmissä, ja sitten jos et kuulunu niihin ryhmiin, ni se oli sitte vähän sattuman varassa, et mitä tietoa sulle tulee ja miten (Haastateltava 5. 2010).

Vaikka siitä (muutoksista) tiedotettiin kamalasti, niin mikään ei ollu selvää. Me elettiin niinku tyhjän päällä, eletään vieläkin. (Haastateltava 4. 2010.)

Tärkeimmät kanavat muutosviestinnässä olivat sähköposti ja muutosta varten perustettu ALKU-intran sivut. Tietoa sai myös osaston esimieheltä ja hallintoyksikön palavereissa sekä tiimipalavereissa. Kaikki ensimmäiseen kyselyyn vastanneet pitivät käytettyjä tiedotuskanavia sopivina. Osa haastatelluista olivat sitä mieltä, että hallintoyksikössä työskennelleet saivat muuhun henkilöstöön verrattuna paremmin tietoa, koska asioita käsiteltiin myös yksikön palavereissa. Yhden haastatellun mielestä taas tiedonsaanti on liian vähäistä, jos tietoa saa vain yksikköpalavereissa. Yksi haastatelluista koki huonoksi sen, että vanhan intran kanssa toimi päällekkäin ALKU-intra, sekä piti uutta intraa huonosti toimivana.

No tietysti ALKU-intrassa oli kaikennäkösiä hienoja kirjoituksia ja sitten oli näitä koko taloa koskevia informaatiotilaisuuksia ja näissä meidän hallintoyksikön palavereissa ja tiimipalavereissa käytiin näitä asioita (Haastateltava 4. 2010).

Meidän hallintopäällikkö yksikköpalavereissa piti meidät jollakin tasolla ajan tasalla ehkä joihinkin muihin yksiköihin verrattuna perusteellisemminkin (Haastateltava 8. 2010).

Lisäksi pidettiin kaksi koko henkilökunnan tiedotustilaisuutta, jossa Hämeen TE-keskuksen johto puhui uudistuksista. Tilaisuudet koettiin tarpeellisiksi etenkin niille, jotka eivät muita kanavia pitkin olleet tietoa saaneet, mutta pitkästyttäväksi, jos asiat olivat jo tiedossa.

Seuraavassa taulukossa käydään vielä läpi viestinnän hyviä ja huonoja puolia.

TAULUKKO 2. Viestinnän vahvuudet ja heikkoudet.

Viestintä	
Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - käytetyt kanavat olivat sopivia - henkilöstötilaisuudet sekä yksikön palaverit tukivat viestintää - kaikki kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa 	<ul style="list-style-type: none"> - suuri viestitulva, henkilöstöllä ei ollut aikaa lukea kaikkea materiaalia - tiedon laatu ja määrä - ennen vuoden vaihdetta vanhan intran ja uuden ALKU-intran päällekkäisyys - vuoden vaihteen jälkeen uuden intran huono toimivuus

5.3.3 Muutosjohtaminen ja päätöksenteko

Molemmissa kyselylomaketutkimuksissa kysyttiin tyytyväisyyttä johtamiseen. Tuloksissa selvisi, että tyytyväisyys on hieman laskenut muutosten jälkeen.

Osa haastatelluista piti muutosjohtamista epäonnistuneena. Oltiin sitä mieltä, että talon johtajat nojasivat liikaa ylhäältä tuleviin päätöksiin, eikä kysymyksiin tästä syystä saanut vastauksia. Yksi haastatelluista kaipasi johtajilta enemmän kannanottoja ja vastuun kantamista monillakin osa-alueilla. Johto ei myöskään onnistunut tukemaan henkilöstöä muutoksessa. Etenkin työtehtävien muutoksista olisi tarvittu enemmän tietoa jo aikaisemmassa vaiheessa. Oli toki myös niitä, joiden mielestä talon johtajat tekivät parhaansa vaikeassa tilanteessa ja pyrkivät ainakin tiedottamaan mahdollisimman paljon.

Kuka johti ja ketä johti (Haastateltu 6. 2010)?

Ei tullu niiku vastauksia mun mielestä semmosiin oikeisiin kysymyksiin. Se vaan oli sitä sellasta, että odotetaan mitä tuolta ylhäältä tulee ja kuunnellaan ja ihmetellään, että siinä ei tavallaan edetty. Mun mielestä siin ois voinu edetä vähän ripeemminkin. (Haastateltu 2. 2010.)

Kyl mä niinku luotin siihen, että meidän esimiehet hoitaa hommansa ja tietysti se kanssakäyminen oli vähäsempää sinä aikana koska oli töitä hirveesti niillä esimiehillä (Haastateltu 1. 2010).

Melkein kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat tyytymättömiä omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa sekä tapaan, jolla henkilöstö otettiin huomioon päätöksiä tehdessä. Monen mielestä henkilöstön annettiin ymmärtää, että he pystyvät vaikuttamaan, mutta koettiin, että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet olivat pitkälti näennäisiä. Päätöksiä pidettiin jo etukäteen tehtyinä.

Missään vaiheessa ei päässy oikeesti vaikuttamaan mihinkään, vaikka sanottiinkin, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan (Haastateltu 6. 2010).

Mä koen, että se (vaikutusmahdollisuus) on vähän semmosta näennäistä, että kyllä ne päätökset tehdään jossain ihan muualla. Ja hirveän suuri osa henkilöstöstä varmaan on tietyllä tavalla paitsiossa. (Haastateltu 5. 2010.)

Seuraavassa taulukossa esitellään koottuna johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvät hyvät ja huonot asiat.

TAULUKKO 3. Muutosjohtamisen ja päätöksenteon hyvät ja huonot puolet

Muutosjohtaminen ja päätöksenteko	
Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - tiedotus - johtajat tekivät parhaansa vaikeassa tilanteessa 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön tukeminen - henkilöstön vaikutusmahdollisuudet - ei osattu tehdä mitään, koska odotettiin ylhäältä päätöksiä - kannanotto ja vastuun kantaminen

5.3.4 Muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin ja työtehtäviin

Muutosten vaikutukset työhyvinvointiin vaihtelivat eri henkilöillä. Haastatellut olivat myös sitä mieltä, että muissa yksiköissä muutos ei ole näkynyt yhtä hyvin kuin hallintoyksikössä.

Haastatteluissa kysyttiin myös ilmapiiristä muutosten aikana ja muutosten vaikutuksesta työhyvinvointiin. Yksi haastatelluista koki, että ilmapiiri oli huolestuneempi Hämeenlinnan toimipisteessä. Osa kuvaili ilmapiiriä muutoksen aikana huonoksi, väsyneeksi, raskaaksi tai epävarmaksi. Epävarmuutta herätti yhden haastatellun mukaan se, että ei tiennyt mihin muutoksessa ollaan menossa. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että kaikilla oli hermot tiukalla etenkin työkiireiden takia. Aikaisempia muutoksia kokeneet eivät puolestaan pitäneet ilmapiiriä huonona verrattuna edellisiin kokemuksiinsa.

Kyllä se (muutos) varmaan epävarmuutta herätti kaikissa (Haastateltu 6. 2010).

Me ollaan sellasella mutu-tuntumalla jouduttu menemään eteenpäin, elikkä on ollu hirveen väsyttävää (Haastateltava 5. 2010).

Vähän siel nyt kuulu sellasia jipii-huutoja, et aiku ihanaa et tulee muutosta (Haastateltava 1. 2010).

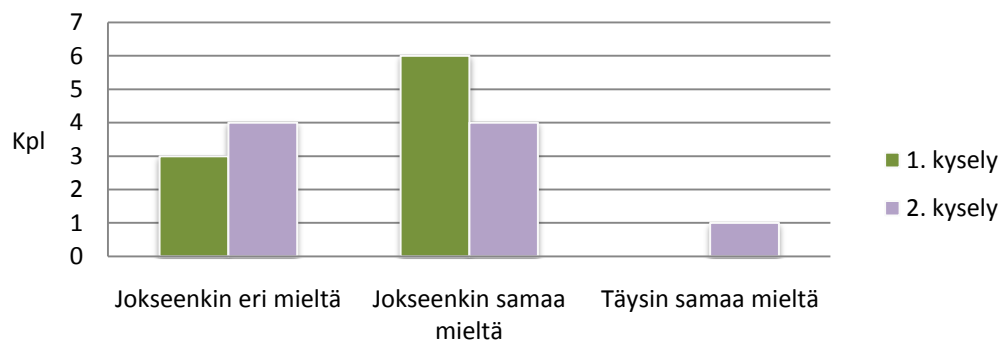
Osa haastatelluista koki, että muutoksilla oli vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikutti haastateltujen mukaan huonot urakehitysmahdollisuudet, työkiireet sekä TE-keskuksen ja Ympäristökeskuksen erilaisten toimintatapojen sulauttaminen yhteen. Väsymystä aiheutti myös tilanteen jatkuva epävarmuus sekä jatkuva muutos. Muutoksilla ei ollut kuitenkaan huonontavaa vaikutusta kaikkien työhyvinvointiin. Yksi haastatelluista uskoi, että tilanne tulee tasaantumaan, vaikka haastattelujen aikaan tilanne oli vielä kireä.

Näin väliaikaisesti on ollu vähän sellasta kireämpää, mut musta tuntuu et se nyt tasaantuu (Haastateltava 7. 2010).

Mitä nyt seuraa ympärillä näitä väsymisiä ja uupumisia ja tämmösiä niin varmaan johtuu osaltaan just tästä muutoksesta (Haastateltava 6. 2010).

Mähän en voi toisten osalta puhua mut omalt osalt ei oo ainakaan mitään vaikutusta (Haastateltava 1. 2010).

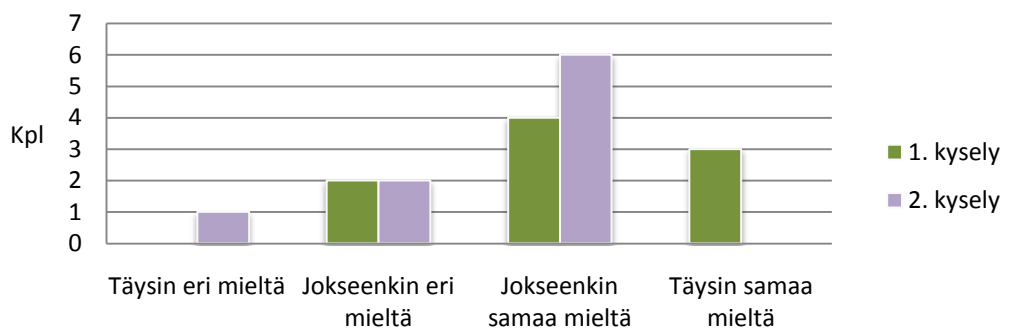
Suurta vaikutusta muutoksilla ei ollut työpaikan yhteishenkeen (kuvio 9). Ensimmäisessä kyselyssä jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli kuusi vastaajaa. Toisessa kyselyssä jokseenkin samaa mieltä oli 4 vastaajaa ja täysin samaa mieltä yksi vastaaja.



KUVIO 9. Työpaikallani on hyvä yhteishenki.

Vastaajat tulivat hyvin toimeen työtovereidensa kanssa. Muutoksilla ei tähän ollut suurta vaikutusta. Molemmissa kyselyissä kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.

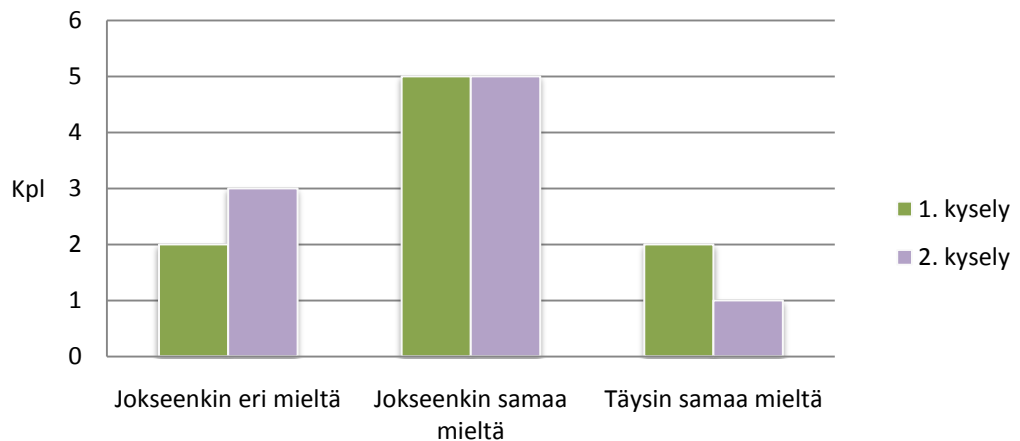
Vastaajat viihtyivät huonommin työpaikallaan muutosten jälkeen (kuvio 10). Ennen muutoksia väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli kolme vastaajaa. Toisessa kyselyssä täysin samaa mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Lisäksi toisessa kyselyssä yksi vastaaja oli jopa täysin eri mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 10. Viihdyn hyvin työpaikallani.

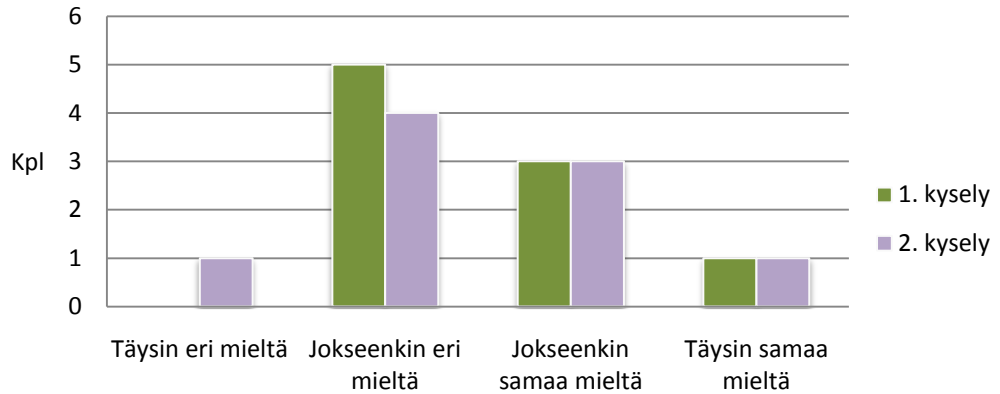
Suurin osa vastaajista koki olleensa tasa-arvoisessa asemassa ennen muutoksia. Muutokset eivät suuresti vaikuttaneet, sillä eroja ei syntynyt kyselyiden tuloksia verrattaessa. Ainoa ero on, että ennen muutoksia vain yksi vastaaja oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, kun muutosten jälkeen kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä. Ero selittyy toisaalta sillä, että ensimmäisessä kyselyssä yksi vastaaja valitse vaihtoehdon ”en osannut sanoa”.

Työssä jaksamisessa ei näy suuria muutoksia vertaillessa tilannetta ennen ja jälkeen muutosten (kuvio 11). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ennen muutoksia oli viisi vastaajaa ja muutosten jälkeen samoin viisi vastaajaa. Täysin samaa mieltä ensimmäisessä kyselyssä oli kaksi vastaajaa ja toisessa kyselyssä yksi vastaaja.



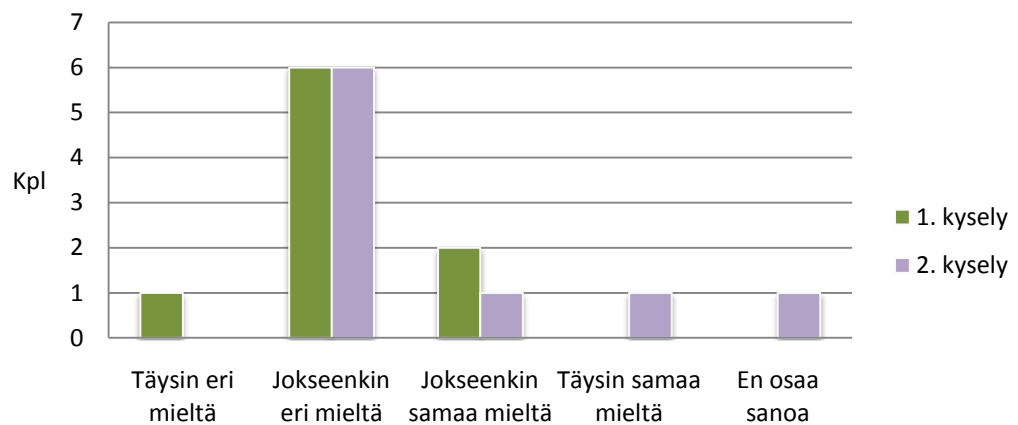
KUVIO 11. Jaksan hyvin työssäni

Väittämä ”Henkilöstö on sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin” jakoi mielipiteet (kuvio 12). Muutoksilla ei kuitenkaan ollut vaikutusta, vaan vastaukset pysyivät melkein täysin samoina.



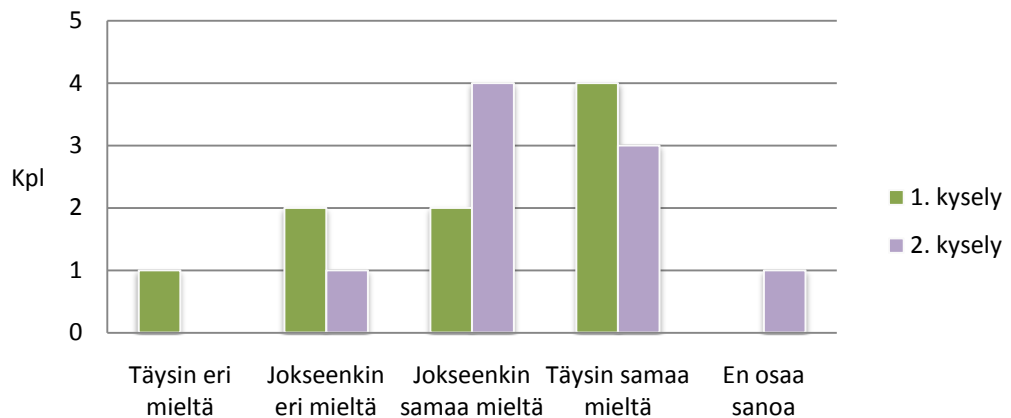
KUVIO 12. Henkilöstö on sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin.

Työkuormitus ei vastaajien mukaan ole jaettu kovin tasaisesti (kuvio 13). Suurin osa vastaajista sekä ennen että jälkeen muutosten on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Muutoksilla ei ole ollut suurta vaikutusta.



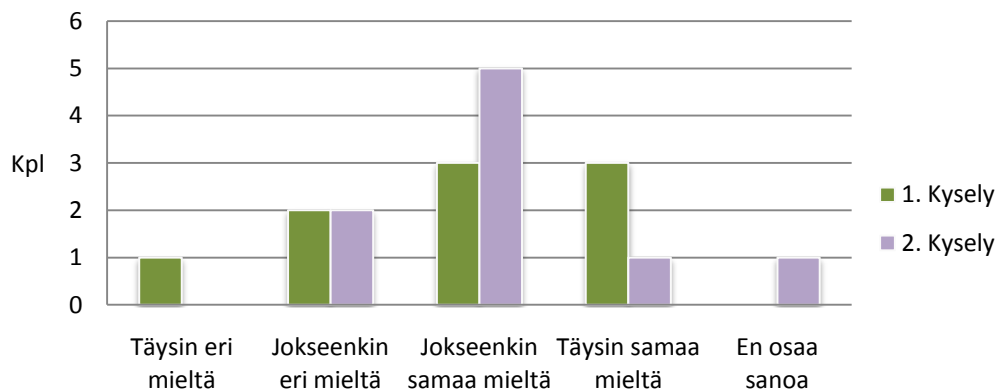
KUVIO 13. Työkuormitus on jaettu tasaisesti.

Muutokset eivät ole suuresti vaikuttaneet myöskään mielipiteeseen työtehtävien haastavuudesta (kuvio 14). Väittämän kanssa täysin samaa mieltä ennen muutoksia oli neljä vastaajaa ja muutosten jälkeen kolme. Vastaavasti ennen muutoksia jokseenkin samaa mieltä oli kaksi ja muutosten jälkeen neljä vastaajaa.



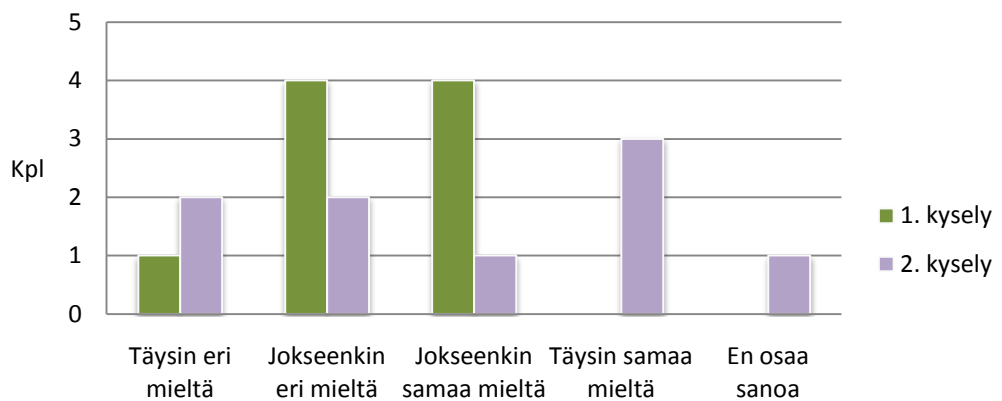
KUVIO 14. Työtehtäväni ovat haastavia

Työtehtäviään mielekkäinä (kuvio 15) sekä ennen että jälkeen muutosten piti kuusi vastaajaa. Ennen muutoksia jokseenkin samaa mieltä olevia ja täysin samaa mieltä olevia oli molempia kolme. Muutosten jälkeen vastaavat määrät olivat viisi ja yksi. Pieni muutos huonompaan suuntaan on siis nähtävissä.



KUVIO 15. Työtehtäväni ovat mielekkäitä

Kyselylomakkeissa kysyttiin myös mielipidettä siitä, onko työtehtävien määrä sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden (kuvio 16). Kyselyiden vastausten välillä on nähtävissä selkeä ero. Muutosten jälkeen useampi vastaaja on samaa mieltä väittämän kanssa, mutta myös täysin eri mieltä olevien määrä on kasvanut yhdellä.



KUVIO 16. Työtehtävien määrä on sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden.

Yhteenvedona muutosten vaikutuksista työhyvinvointiin ja työtehtäviin voidaan esittää seuraavat kohdat:

- Ilmapiiri muutoksen aikana oli väsynyt ja epävarma.
- Työhyvinvointiin vaikutti huonot urakehitysmahdollisuudet, työkiireet ja virastojen erilaiset toimintatavat sekä jatkuva epävarmuus
- Muutoksilla ei ollut suurta vaikutusta yhteishenkeen, työtovereiden välisiin suhteisiin, tasa-arvoisuuteen tai työssäjaksamiseen.
- Työssäviihtyminen huonontui muutosten seurauksena.
- Työkuormitus ei ollut jaettu tasaisesti mutta muutoksilla ei ollut tähän vaikutusta.
- Työtehtävien haastavuuteen muutokset eivät vaikuttaneet.
- Työtehtävien mielekkyyteen muutokset vaikuttivat negatiivisesti.
- Muutosten jälkeen työtehtävien määrä käytettävissä olevaan aikaan nähden on parantunut.

5.3.5 Palvelukeskuksen vaikutukset

Ensimmäisessä kyselyssä kysyttiin ensireaktioita tehtävien siirtämisestä palvelukeskukseen. Ne, joiden työhön palvelukeskuksella on vaikutusta, kommentoivat asiaa seuraavasti:

- *Huolestuneesti.*
- *Odotin, että päästään pikkunäpertelystä oikeisiin, mielekkäisiin töihin, toisin kävi...*
- *En ymmärtänyt, mitä säästöjä tästä voisi tulla?*

Samalla myös kysyttiin, miten henkilö kokee palvelukeskuksen vaikuttavan työhönsä. Kysymys sai seuraavia vastauksia:

- *Tulee lisää selvitettäviä asioita. Rutiinitallentaminen siirtyy palvelukeskukseen.*
- *Paperinpyöritystä, selvittelyjä, virheiden korjausta jne. kopiointipalvelua, postituskonttoria.*
- *Tehtävät mutkistuvat, ei voi tehdä heti itse, vaan lähetettävä tieto tai pyyntö palvelukeskukseen.*

Kaikista asioista muutoksiin liittyen koettiin palvelukeskuksen toiminta negatiivisimpana. Palvelukeskuksen henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa pidettiin huonona ja tiedon kulku sekä yhteistyö eivät haastateltujen mukaan toimi. Jopa palvelukeskuksen henkilöstön lukutaito kyseenalaistettiin. Palkeen katsottiin myös vaikeuttavan omaa työskentelyä ja lisäävän kaikenlaista selvittelytyötä. Mainittiin, että kysymyksiin vastausten saaminen on vaikeaa tai jopa lähes mahdotonta sekä asioiden selvittämiseen pitää käyttää montaa eri kanavaa. Toivomisen varaa jäi myös Palkeen henkilöstön asenteessa. Todettiin kuitenkin, että joukkoon mahtuu myös muutama hyvä yksilö. Osa haastatelluista arveli, että puolen vuoden tai vuoden päästä asiat toimisivat palvelukeskuksessa jo paljon paremmin, kunhan henkilöstö siellä tottuu työhön ja alkaa ymmärtää järjestelmää.

Voihan se olla, et se vuoden päästä rupee pelaamaan, kun nekin rupee ymmärtämään tätä systeemiä (Haastateltu 4. 2010).

Hirveesti sieltä on tullu kaikkennäköstä sutta ja sekundaä niinkuin sanotaan (Haastateltu 7. 2010).

Mun mielestä ne (palvelukeskukset) ei tue sitä tuottavuutta tai tuottavuusvaikutusta, mitä niillä haetaan. Välillä tuntuu siltä, että palvelukeskukset eivät ole näitä virastoja varten, vaan virastot on palvelukeskuksia varten. (Haastateltu 5. 2010.)

Mun mielestä se asenne (on väärä), et otetaan oikeudet pois katsoa jotain asioita tai vaikeutetaan täällä päässä sitä työtä mukamas helpottaakseen omassa päässä (Haastateltu 2. 2010).

Seuraavaan taulukkoon on koottu hallintoyksikön henkilöstön näkemykset palvelukeskuksen toiminnasta.

TAULUKKO 4. Palvelukeskuksen hyvät ja huonot puolet hallintoyksikön näkökulmasta.

Palvelukeskus (Palkeet)	
Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - myös henkilöitä, joiden kanssa on mukava työskennellä - osa kuitenkin uskoo, että alkaa toimimaan puolen vuoden tai vuoden päästä 	<ul style="list-style-type: none"> - huono ammattitaito - yhteydenpito ja tiedottaminen heikkoa - vaikea saada vastauksia kysymyksiin - aiheuttaa lisätöitä ja paljon selvittelyjä - on vaikeuttanut työskentelyä

5.3.6 Kehittämisehdotukset

Haastatelluilta kysyttiin myös, oliko muutosprosessin läpiviennissä parantamisen varaa. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi haastattelujen perusteella nousivat seuraavassa taulukossa mainitut asiat.

TAULUKKO 5. Tärkeimmät kehittämiskohteet.

Tärkeimmät kehittämiskohteet
<ol style="list-style-type: none"> 1. Muutosten parempi suunnittelu. <ul style="list-style-type: none"> - Haastateltujen mielestä muutos toteutettiin liian nopeasti ja muutosta pidettiin maaliskuussakin keskeneräisenä. 2. Enemmän tietoa siitä, miten muutos vaikuttaa henkilökohtaisella tasolla. <ul style="list-style-type: none"> - Yhtenä vaihtoehtona esitettiin kehityskeskustelun tapaista keskustelua. - Kaivattiin myös enemmän tietoa urakehitysmahdollisuuksista muutosten seurauksena. 3. Muutoksien hyötyjen ja visioiden parempi viestiminen ja muutosjohtamisen parantaminen.

Kolme haastatelluista oli sitä mieltä, että muutos olisi pitänyt suunnitella paremmin. Osan mielestä muutos oli vielä maaliskuussakin keskeneräinen. Yksi haastatelluista mainitsi, että on epävarmuutta siinä, mikä tehtävä kuuluu itselle ja mikä tehtävä kuuluu jollekin toiselle. Koettiin, että henkilöstö on jäänyt keskeneräisen muutoksen jalkoihin. Toivottiin myös, että muutoksen visioista ja hyödyistä olisi kerrottu tarkemmin. Yksi haastatelluista oli myös sitä mieltä, että isoja muutoksia on tapahtunut niin isossa organisaatiossa liian usein.

Tää muutos ois pitäny suunnitella etukäteen valmiiks asti, eikä sillai et nyt vielä suunnitellaan vaikka pitäis jo toimii (Haastateltu 3. 2010).

Tärkeänä olisi pidetty myös tarkempaa tietoa siitä, miten muutos vaikuttaa omiin töihin ja onko muutostilanteessa urakehitysmahdollisuuksia. Yksi ehdotus oli, että olisi järjestetty kehityskeskustelujen tapaiset keskustelut, joissa olisi ollut mahdollisuus saada nimenomaan henkilökohtaisempaa tietoa muutoksen vaikutuksista.

Täs on lähetty tavallaan mun mielestä vähän soitellen sotaan (Haastateltu 4. 2010).

Muutosjohtamisessakin olisi ollut parantamisen varaa. Yhden haastatellun mielestä toimittiin huonosti, kun muutoksen johtaminen lopetettiin ja vastuuta pakoiltiin vetoamalla siihen, että päälliköitä tai johtajia ei ole nimitetty. Toinen haastateltu koki huonoksi sen, että käytetään tekosyynä sitä, että jotain paperia ei ole tullut ylemmältä tasolta tai ei ole saatu hyväksyntää.

Palvelukeskuksen ja tiliviraston sijoittaminen Mikkeliin oli yhden haastatellun mielestä huono päätös. Parempi vaihtoehto hänen mielestään olisi ollut sijoittaa molemmat etelämpää, jolloin asiantuntevaa henkilöstäkin olisi saatu helpommin.

5.4 Johtopäätökset

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista suhtautui muutokseen negatiivisesti tai ainakin osittain negatiivisesti. Henkilöstön suhtautumista olisi voitu parantaa perustelemalla ja viestimällä muutoksen tavoitteet ja syyt paremmin. Työn teoriaosuudessa käsitellyssä Kotterin onnistuneen muutoksen mallissa painotettiin nimenomaan muutoksen vision viestimistä ja muutoksen suunnan selkiyttämistä. Ilman näitä vaiheita Kotter uskoi muutoksen epäonnistuvan.

Uuden intran perustaminen muutoksesta tiedottamista varten oli sinänsä hyvä ajatus, mutta kahden intran toimiminen päällekkäin ei ollut toimiva ratkaisu. Tiedon löytäminen vaikeutui, kun tieto oli ripoteltu kahteen tai useampaan eri paikkaan. Muutosviestintä oli runsasta mutta henkilöstö ei työkiireiden takia ehtinyt tutustumaan tietoihin. Paljon toimivampi ratkaisu olisikin ollut, jos tiedotus olisi pilkottu pienempiin osiin, tehty tiivistelmiä tai yhteenvetoja, jotka käsittäisivät vain tärkeimmät kohdat viestistä. Tämä olisi kuitenkin teettänyt suuresti lisätyötä. Teoriaosuudessa muutosviestintä suositeltiin pilkkomaan pieniin osiin, koska suurien kokonaisuuksien ymmärtäminen on joillekin vaikeaa. Viestinnän tarkoituksena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen hyödyt ja tavoitteet, joten viestintä voi olla osasyynä siihen, että henkilöstö suhtautui muutokseen negatiivisesti.

Viestintä oli siinä mielessä onnistunut, että kaikki kokivat saaneensa riittävästi tietoa. Viestintää paransi huomattavasti se, että myös tiimi- ja yksikköpalavereissa puhuttiin muutoksista. Jos tiedonsaanti olisi ollut riippuvainen vain intrasta ja sähköpostista, olisi viestintä koettu varmasti paljon heikommaksi. Tässä asiassa yksikön lähiesimies on onnistunut hyvin tiedottamisessa.

Muutosjohtamisen osalta epäonnistuttiin ottamaan henkilöstö mukaan muutokseen. Onnistuneen muutoksen rakennuspalikoita ovat henkilöstön sitouttaminen, kommunikointi ja yhteistyö, joita kaikkia voidaan parantaa ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Muutoksen vaikutuksia henkilöstöön pystytään pehmentämään jos henkilöstöllä on ollut mahdollisuus vaikuttaa muutoksen kulkuun. Henkilöstön keskuudessa oli myös epävarmuutta muutosten aikana, johon olisi voinut vaikuttaa tukemalla henkilöstöä muutoksessa.

Työhyvinvoinnissa näkyi eroja, mutta luultavasti virastomuutoksella ei ole ollut suurta vaikutusta työhyvinvointiin. Palvelukeskuksen huono toiminta on sen sijaan aiheuttanut närkästystä niille, jotka joutuvat olemaan paljon tekemisissä palvelukeskuksen henkilöstön kanssa. Muutokset työhyvinvoinnissa tulevat luultavasti tasaantumaan sitä mukaa, kun palvelukeskus alkaa toimia paremmin.

Muutoksen onnistuminen kaatui monilta osin huonoon suunnitteluun. Henkilöstö tiesi minne ollaan menossa, mutta ei oikeastaan miksi. Lisäksi palvelukeskuksen suhteen olisi voitu paremmalla suunnittelulla onnistua paremmin. Muutosta alettiin toteuttaa liian nopeasti eikä asioita ollut mietitty loppuun asti. Kehnosta suunnittelusta johtuu myös se, että muutos koettiin keskeneräiseksi vielä maaliskuussa. Johdannossa esiteltiin Salmen tekemä opinnäytetyö, jossa tutkittiin organisaatiomuutoksen vaikutusta työhyvinvointiin työ- ja elinkeinoministeriössä. Myös ministeriön henkilöstö koki muutoksen suunnittelun epäonnistuneeksi. Valtion organisaatiomuutoksia on siis ennenkin tehty kehnulla suunnittelulla. Tässä onkin yksi kehittämiskohde seuraavaa valtion virastossa tapahtuvaa muutosta varten.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö Hämeen ELY-keskuksen hallintoyksikössä on kokenut virastomuutoksen ja palveluiden ulkoistamisen palvelukeskukseen.

Tutkimuksen reliabiliteettiin voi vaikuttaa se, että tutkimuksen tekijä ja tutkimukseen osallistuneet olivat tuttuja keskenään. Haastatteluissa avaudutaan helpommin tutulle ihmiselle ja myös negatiiviset asiat tulee herkemmin kerrottua. Nauhuri aiheutti joidenkin haastatteluiden alussa jäykkyyttä, mutta tunnelma rentoutui haastattelujen edetessä, kun molemmat osapuolet olivat toisilleen ennestään tuttuja. Tutkimuksen tekijän tuttuus on voinut vaikuttaa vastausten avoimuuteen. Jos haastattelija olisi ollut vieras, ei kaikkia asioita välttämättä olisi tullut ilmi.

Tutkimuksen luotettavuuteen on vaikuttanut tiukka anonymiys.

Kyselylomakkeissa jätettiin tarkoituksella taustakysymykset pois, jotta vastauksista ei paljastuisi vastaajan henkilöllisyys. Myöskään haastateltavien henkilöllisyyttä ei voi yhdistää haastatteluihin. Koska henkilöllisyys ei paljastu, pystyi jokainen kertomaan oman mielipiteensä avoimesti.

Kyselylomakkeessa vastaaja on voinut ymmärtää jonkin kysymyksen väärin, mikä osaltaan voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Koska on havaittu, että ihmiset vastaavat kysymyksiin, vaikka heillä ei olisikaan varsinaisesti mielipidettä asiasta, oli lomakkeissa myös vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Lomakkeissa ei käytetty ”samaa mieltä/eri mieltä” -väittämiä, koska ihmisillä on taipumus valita se vaihtoehto, jonka he luulevat olevan suotava vastaus. ”Samaa mieltä/eri mieltä” -tyyppiset väittämät olisivat vaikuttaneet työn luotettavuuteen.

Virheiden välttämiseksi haastattelujen litteroinnit tarkistettiin monta kertaa.

Voidaan siis olla varmoja, että haastattelujen vastaukset ovat totuuden mukaisia.

Työn teoriaosuus on hyödyllinen Hämeen ELY-keskuksen lisäksi muille organisaatioille, joissa aiotaan toteuttaa muutoksia. Opinnäytetyön

empiriaosuudesta on todellista hyötyä vain kohdeorganisaatiolle. Tuloksia voidaan pitää vain suuntaa antavina muissa Suomen ELY-keskuksissa. Tuloksia ei voida sellaisinaan yleistää edes kohdeorganisaation sisällä, koska eri yksiköt ovat kohdanneet muutokset eri tavalla.

Jatkotutkimuksena voisi tutkia hallintoyksikön tilannetta puolen vuoden tai vuoden päästä. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka tilanne on muuttunut ja onko palvelukeskus alkanut toimia tavoitteidensa mukaisesti. Vertailevana tutkimuksena voisi selvittää muutosprosessin onnistumista muissa ELY-keskuksissa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

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

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jalava, U. & Uhinki A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77-91.

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

Karjalainen, J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa: Arvomalli päätöksenteon tukena. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 1/2004. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kilpinen, P. 2008 Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro.

Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 897/2009. Annettu Helsingissä 20.11.2009.

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

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 123-136.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.-3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Nadler, D. & Tushman, M. 1994. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. Teoksessa Schneier, C., Russel, C., Beatty, R. & Baird, L. (toim.) The training and development sourcebook. 2. painos. Amherst: Human Resource Development, 278-292.

Otala, L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

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

Salmi, S. 2009. Henkilöstön työhyvinvointi muutosprosessissa - Case: Työ- ja elinkeinoministeriö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos. AMK-opinnäytetyö.

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

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen - Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi - Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Valtioneuvoston asetus elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 910/2009. Annettu Helsingissä 20.11.2009.

Virtanen, K. 2007. Pankkityön muutoksen kokeminen - Case: Päijät-Hämeen Osuuspankki. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos. AMK-opinnäytetyö.

Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen - miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudelleenlaiseen toimintatapaan? Teoksessa Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy, 119-150.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Internet-lähteet

ELY-keskus. 2010. Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. ELY-keskus [viitattu 9.2.2010] Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/HameenELY/Sivut/default.aspx>

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Tekniikka & Talous [viitattu 18.02.2010]. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article262324.ece>.

Paalosalo, M. 2004. Organisaatiomuutos nostaa viestinnän yrityksen ytimeen. Taloussanomat [viitattu 16.02.2010]. Saatavissa <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2004/09/08/organisaatiomuutos-nostaa-viestinnan-yrityksen-ytimeen/200424562/12>.

Palkeet. 2010a. Valtion talous- ja henkilöstöhallintoa tehostetaan sähköisillä prosesseilla ja itsepalvelulla. Valtiokonttori [viitattu 2.4.2010]. Saatavissa: <http://palkeet.fi/files/6140.pdf>.

Palkeet. 2010b. Organisaatiokaavio. Palkeet [viitattu 2.4.2010]. Saatavissa: <http://www.palkeet.fi/files/5805.pdf>.

Valtiokonttori. 2007a. Viesti muutoksessa –opas johdolle ja esimiehille. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut [viitattu 16.2.2010]. Saatavissa: <http://valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=72162&GUID={E9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F}>.

Valtiokonttori. 2007b. Työhyvinvointi muutoksessa. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut [viitattu 21.3.2010]. Saatavissa: <http://valtiokonttori.fi/Public/download.aspx?ID=73025&GUID={1771B9C7-7644-4155-97D5-5CBDF3BC9AAC}>.

Valtiokonttori. 2008. Kaikki hyvin työssä 2008 -tutkimus ja Kaiku-työhyvinvointiohjelma: Kehittämishankkeet tukevat työhyvinvointia.

Valtiokonttori [viitattu 7.3.2010]. Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?contentid=27421>.

Valtiovarainministeriö. 2009. Palkeet - Keskittämällä tuloksiin.

Valtiovarainministeriö [viitattu 9.2.2010]. Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/Palkeet_esite_low.pdf.

Valtiovarainministeriö. 2010a. Aluehallinnon uudistamishanke (ALKU).

Valtiovarainministeriö [viitattu 9.2.2010]. Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/022_alku/index.jsp.

Valtiovarainministeriö. 2010b. Palvelukeskusverkoston kehittämishanke.

Valtiovarainministeriö [viitattu 9.2.2010]. Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/029_palvelukeskushanke/index.jsp.

Suulliset lähteet

Haastateltava 1. 2010. Hämeen ELY-keskus. Haastattelu 11.3.2010.

Haastateltava 2. 2010. Hämeen ELY-keskus. Haastattelu 11.3.2010.

Haastateltava 3. 2010. Hämeen ELY-keskus. Haastattelu 11.3.2010.

Haastateltava 4. 2010. Hämeen ELY-keskus. Haastattelu 11.3.2010.

Haastateltava 5. 2010. Hämeen ELY-keskus. Haastattelu 11.3.2010.

Haastateltava 6. 2010. Hämeen ELY-keskus. Haastattelu 15.3.2010.

Haastateltava 7. 2010. Hämeen ELY-keskus. Haastattelu 15.3.2010.

Haastateltava 8. 2010. Hämeen ELY-keskus. Haastattelu 16.3.2010.

Julkaisemattomat lähteet

ELY-keskus. 2009a. Taloushallinnon vastuunjakotaulukko. Palvelusopimuksen liite.

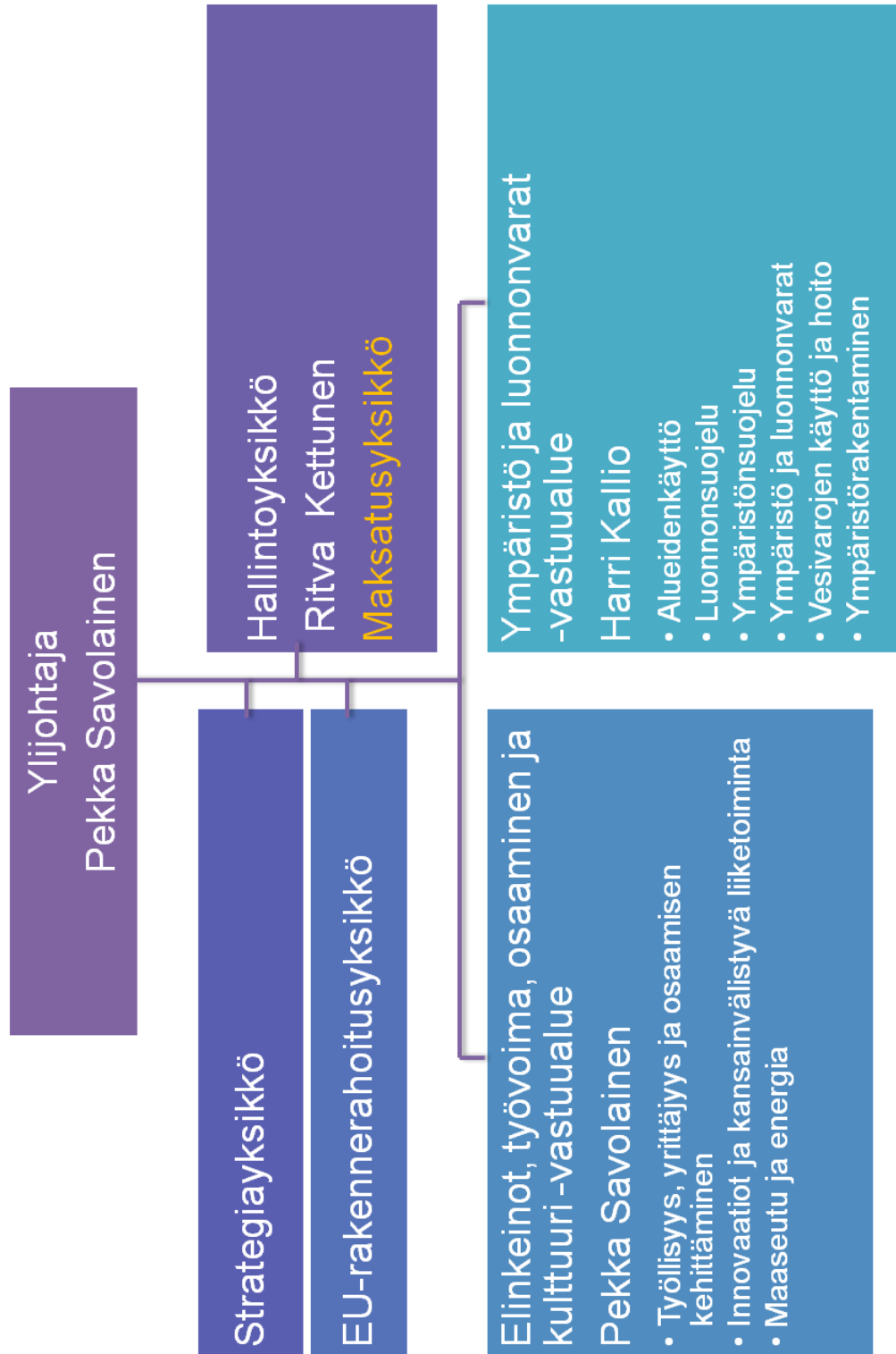
ELY-keskus. 2009b. Henkilöstöhallinnon vastuunjakotaulukko. Palvelusopimuksen liite.

Hämeen ELY-keskus. 2010a. Hämeen elinkeino- liikenne ja ympäristökeskuksen työjärjestys.

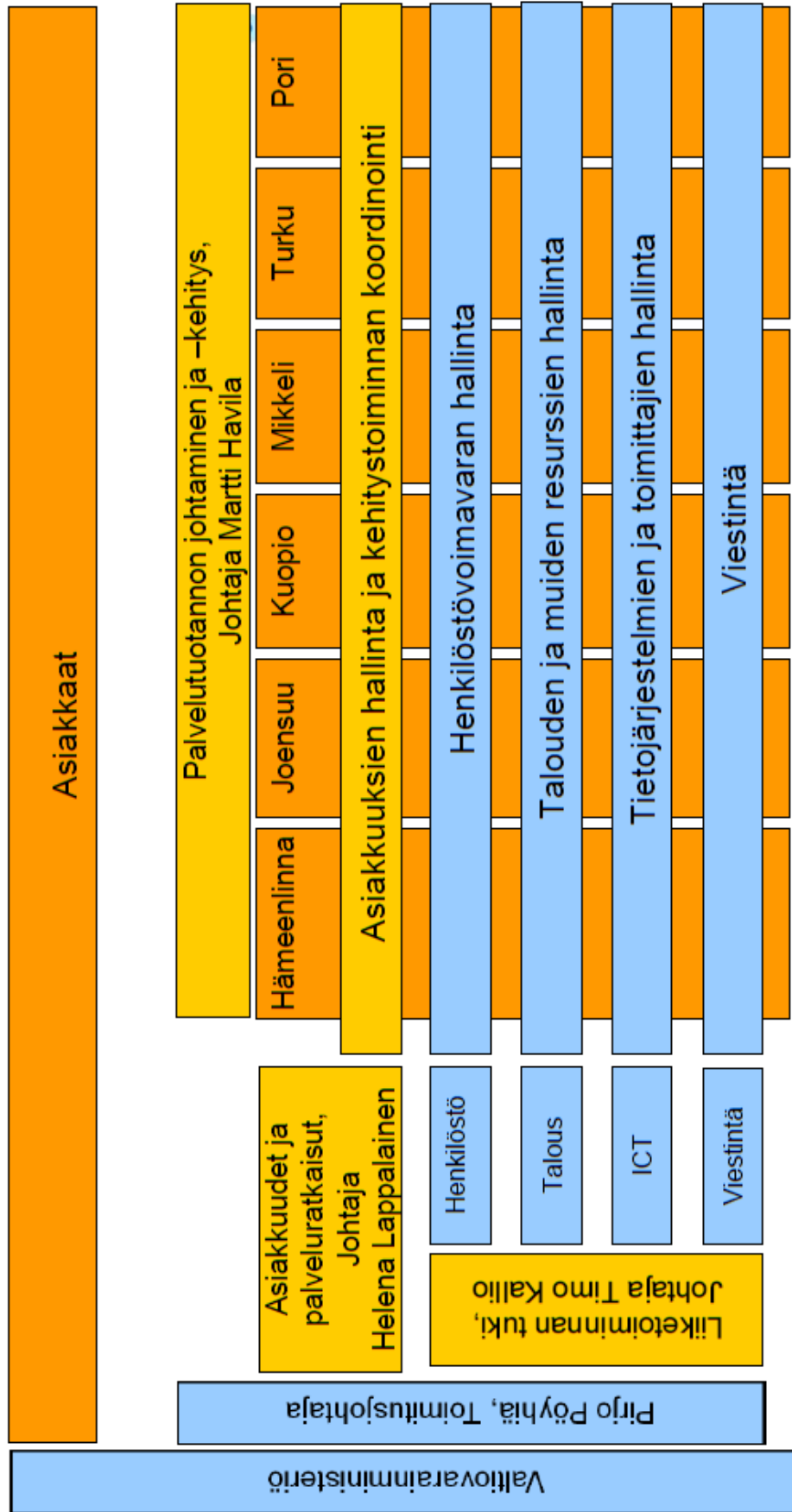
Hämeen ELY-keskus. 2010b. Hämeen ELYn organisaatio. Diaesitys.

LIITTEET

LIITE 1. Hämeen ELY-keskuksen organisaatiokaavio (Hämeen ELY-keskus 2010b).



LIITE 2. Palvelukeskuksen organisaatiokaavio (Palkeet 2010b).



LIITE 3. Ensimmäinen kyselylomake.

Tämä kysely on suunnattu hallintoyksikön henkilöstölle ja sen tarkoituksena on selvittää virastomuutoksen ja palvelukeskuksen vaikutusta henkilöstön työtehtäviin ja työssäviihtymiseen.

Kysely mittaa myös muutoksista tiedottamisen onnistuneisuutta.

Arvostan ajatuksella antamaasi palautetta.

Kyselyssä muutoksilla tarkoitetaan virastomuutosta ELY-keskukseksi sekä palvelukeskusta ja hankkeilla tarkoitetaan valtion hankkeita näistä muutoksista.

Vastausaika päättyy 8.1.2010

Arvio asteikolla 1-5, jossa

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 3 = jokseenkin samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä
- 5 = en osaa sanoa

Oletko tutustunut hankkeisiin	1	Kyllä	2	Ei	5
Tulen hyvin toimeen työtovereideni kanssa	1	2	3	4	5
Olen tasa-arvoisessa asemassa työyhteisössä	1	2	3	4	5
Jaksan työssäni hyvin	1	2	3	4	5
Viihdyn hyvin työpaikallani	1	2	3	4	5
Työpaikalla on hyvä yhteishenki	1	2	3	4	5
Työtehtäväni ovat haastavia	1	2	3	4	5
Työtehtäväni ovat mielekkäitä	1	2	3	4	5
Työvälineet (tietokoneet, puhelimet, ohjelmat yms.) tukevat työskentelyä	1	2	3	4	5
Työkuormitus on jaettu tasaisesti	1	2	3	4	5

Työtehtävien määrä on sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden	1	2	3	4	5
Henkilöstö on sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin	1	2	3	4	5
Johtaminen on toteutunut hyvin	1	2	3	4	5
Muutoksista saatiin riittävästi tietoa	1	2	3	4	5
Muutoksista saatiin tietoa riittävän ajoissa	1	2	3	4	5
Käytetyt tiedotuskanavat ovat olleet tarkoituksen mukaisia	1	2	3	4	5
Muutoksien tavoitteista ja niihin johtaneista syistä on tiedotettu riittävästi	1	2	3	4	5

Miten suhtauduit, kun ensimmäisen kerran kuudit virastomuutoksesta?

Miten suhtauduit, kun ensimmäisen kerran kuudit tehtävien siirtämisestä palvelukeskukseen?

Koetko tulevat muutokset positiivisina vai negatiivisina, miksi?

Tiedätkö työtehtäväsi muutoksien jälkeen?

Miten koet palvelukeskuksen vaikuttavan
työtehtäviisi?

LIITE 4. Toinen kyselylomake.

Arvio asteikolla 1-5, jossa

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 3 = jokseenkin samaa mieltä
- 4 = täysin samaa mieltä
- 5= en osaa sanoa

Tulen hyvin toimeen työtovereideni kanssa	1	2	3	4	5
Olen tasa-arvoisessa asemassa työyhteisössä	1	2	3	4	5
Jaksan työssäni hyvin	1	2	3	4	5
Viihdyn hyvin työpaikallani	1	2	3	4	5
Työpaikalla on hyvä yhteishenki	1	2	3	4	5
Työtehtäväni ovat haastavia	1	2	3	4	5
Työtehtäväni ovat mielekkäitä	1	2	3	4	5
Työvälineet (tietokoneet, puhelimet, ohjelmat yms.) tukevat työskentelyä	1	2	3	4	5
Työkuormitus on jaettu tasaisesti	1	2	3	4	5
Työtehtävien määrä on sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden	1	2	3	4	5
Henkilöstö on sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin	1	2	3	4	5
Johtaminen on toteutunut hyvin	1	2	3	4	5

LIITE 5. Teemahaastattelun runko.

1. Muutos

- Mitä tiesit muutosten lähtökohdista?
 - Mitä tavoitteita muutoksilla oli?
- Minkälaisia tunteita muutosprosessi herätti?
- Muutoksen puolesta vai vastaan? Miksi?
- Mitä mieltä olet muutoksesta nyt?

2. Viestintä

- Miten kuvailisit viestinnän onnistumista muutoksen aikana?
- Minkälaista viestintää?
 - Saitko riittävästi tietoa?
 - Olivatko käytetyt kanavat sopivia?
- Onko muutokseen liittyen pidetty henkilöstötilaisuuksia?
 - Minkälaisia, miten onnistuneet?

3. Johtaminen

- Kuvaile johtamista ja päätöksentekoa muutosten aikana.
- Onko henkilöstö otettu huomioon päätöksiä tehdessä?

4. Työhyvinvointi

- Millainen työilmapiiri oli muutoksen aikana?
- Ovatko muutokset vaikuttaneet työhyvinvointiin?
 - Miten?

5. Ulkoistaminen

- Miten palvelukeskus näkyy työssäsi?
- Minkälaisia vaikutuksia palvelukeskuksella on ollut?
- Mitä mieltä olet palvelukeskuksen toiminnasta?

6. Muuta

- Mahdollisia kehittämiskohteita tulevia muutoksia ajatellen