



KEHITTÄMISEHDOTUKSIA HÄMEEN TYÖ- JA ELINKEINO- TOIMISTON ORGANISAATIOMUU- TOKSEEN

Eija Mäkelä

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Yrittäjyyden ja liiketoimin-
taosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

EIJA MÄKELÄ

Kehittämisehdotuksia Hämeen työ- ja elinkeinotoimiston organisaatiomuutokseen

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Toukokuu 2014

Valtionhallintoa uudistetaan voimakkaasti kaikilla hallinnonaloilla. Valtion velkaantuminen, hidastunut talouskasvu sekä väestön ikääntyminen edellyttävät tehokasta julkista sektoria. Suosittuja tehostamiskeinoja ovat erilaiset organisaatiouudistukset ja palvelujen siirtäminen enenevässä määrin verkko- ja puhelinpalveluun. Valtionhallinnon muutokset ovat ulkoa johdettuja. Päätös muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta tehdään hallinnon ylemmällä tasolla ja muutoksen kohteena olevan organisaation tehtäväksi jää käytännön toteutus.

Opinnäytetyön tavoitteena oli muutosprosessin läpiviennin kehittäminen Hämeen työ- ja elinkeinotoimistossa (Hämeen TE-toimisto) ja tarkoituksena oli tuottaa siihen kehittämisehdotuksia. Kehittämistehtävä oli tapaustutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Opinnäytetyöhön haastateltiin Hämeen TE-toimistosta yhdeksää henkilöä organisaation eri tasoilta, palvelulinjoilta ja toimipaikoista. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautui organisaatiomuutosta, muutosjohtamista, muutosviestintää ja työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen.

Organisaatiomuutosten onnistumisessa keskeistä on hyvä valmistelu koko muutosprosessin ajan. Kehittämisehdotuksina esitettiin, että tulevissa muutoksissa on tarpeen tehdä paikallinen ”rautalankaversio”, johon kirjataan TE-toimiston näkökulmasta muutoksen tavoite, välitavoitteet ja niiden aikataulu. Samalla määritellään vastuuhenkilöt ja sovitaan viestinnästä. Muutoksen läpiviennistä vastaamaan kannattaa valita projektipäällikkö, joka vastaa koko projektista aina käynnistämisestä sen lopettamiseen saakka.

Opinnäytetyössä osoitettiin hyvän valmistelun merkitys myös päätöksenteossa. Kehittämisehdotuksena esitettiin palaverissa käsiteltävien asioiden perusteellisempaa valmistelua. Asiat valmistellaan etukäteen siten, että jo esityslistaan pystytään kirjaamaan päätösehdotus. Pääperiaatteena on, että valmistelemattomia asioita ei käsitellä palaverissa. Paremmalla valmistelulla palaverien määrä vähenee, toiminta tehostuu ja päätöksenteko nopeutuu.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's Degree

EIJA MÄKELÄ

Development Suggestions for the Organizational Change in Häme Employment and Economic Development Office

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 1 page
May 2014

Public administration reform is strong in all branches of administration. The effective public sector is needed because of an increase in government debt, a slower economic growth and the aging of the population. Typical methods to improve the efficiency are, on one hand, different organizational reforms and, on the other hand, offering public services increasingly by telephone and online. Public administration changes are managed from outside. The decision about the change and the necessity of it is made on a higher level and the target organization is responsible for the realization.

The purpose of this thesis was to develop the process of change in Häme Employment and Economic Development Office (Häme TE-Office) by producing development suggestions for it. The thesis was a case study and the data was collected by thematic interviews. Nine persons from Häme TE-Office were interviewed. They represented different levels of the organization, different service lines and different posts. The theoretical framework was based on the literature of organizational change, management of change, communication of changes and the well-being at work.

A good preparation during the whole process of change is an essential factor in a successful organizational change. As for development, it was suggested that, in future changes, it is important to make a blueprint for change including the aim of the change, the milestones and the schedule from the TE-Office's own point of view. At the same time it is important to nominate persons in charge and agree on communication. It is important to appoint a project manager who is responsible for the whole project.

The thesis proved the importance of good preparation in decision making. A development idea was proposed that the issues to be discussed in a meeting must be well prepared. Good preparation makes it possible to already introduce the proposal for a decision on the agenda. The main principle is that only matters prepared in advance can be dealt with in meetings. By better preparation, the numbers of meetings decreases, the meetings are more efficient and the decision making is accelerated.

Key words: organizational change, management of change, communication of change, well-being at work.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tavoite ja tarkoitus	6
1.2	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä.....	6
1.3	Opinnäytetyön raportin rakenne	8
1.4	Keskeiset käsitteet.....	8
2	HÄMEEN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO	10
2.1	TE-toimiston tehtävät ja palvelumalli.....	11
2.2	Kehittämistyön lähtötilanne	12
3	ORGANISAATIOMUUTOS	15
3.1	Muutosprosessin vaiheet.....	16
3.2	Muutosjohtaminen	18
3.2.1	Onnistuneen muutosjohtamisen neljä vaihetta.....	19
3.2.2	Onnistuneen esimiestyön viisi kriteeriä	22
3.3	Muutosviestintä.....	25
3.4	Työhyvinvointi.....	27
3.4.1	Muutosvastarinta	29
3.4.2	Osaamisen kehittäminen muutoksessa.....	31
4	KEHITTÄMISTYÖ	33
4.1	Tutkimuksen tulokset.....	33
4.1.1	Teema 1. Organisaatiomuutoksen valmistelu	34
4.1.2	Teema 2. Muutosjohtaminen.....	37
4.1.3	Teema 3. Muutosviestintä	40
4.1.4	Teema 4. Työhyvinvointi	42
4.1.5	Teema 5. Yhteenvedo muutoksesta	44
4.2	Keskeiset tulokset ja kehittämis ehdotukset	46
4.2.1	Muutoksen valmistelu ja henkilöstön osallistuminen	46
4.2.2	Palvelulinjojen yhteistyö ja päätöksenteko	48
4.2.3	Sisäinen viestintä.....	49
4.2.4	Osaamisen kehittäminen	50
5	POHDINTA.....	53
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	64
	Liite 1. Teemahaastattelujen kysymysrunko	64

1 JOHDANTO

Valtionhallintoa uudistetaan voimakkaasti kaikilla hallinnonaloilla. Valtion velkaantuminen, hidastunut talouskasvu sekä väestön ikääntyminen edellyttävät tehokasta julkista sektoria. Tehostamiskeinoina käytetään sekä organisaatiouudistuksia että sähköisten asiointimahdollisuuksien lisäämistä. Organisaatiouudistuksissa itsenäisiä virastoja yhdistetään suuremmiksi yksiköiksi. Samassa yhteydessä pienempiä toimipaikkoja suljetaan, tehtäviä keskitetään ja päällekkäisyyksiä poistetaan. Näiden rakenteellisten uudistusten lisäksi palveluja siirretään enenevässä määrin verkko- ja puhelinpalveluun. Uusia verkkopalveluja kehitetään ja olemassa olevien käytettävyyttä parannetaan. Viranomaisien kanssa on mahdollista asioida aiempaa enemmän myös puhelimitse. Valtakunnallisten puhelinpalvelujen lisäksi virastojen omaa asiakaspalvelua siirretään aktiivisesti puhelinpalveluun.

Hämeen työ- ja elinkeinotoimistossa (Hämeen TE-toimisto) hallinnon rakenteiden uudistaminen ja sähköisen asioinnin lisääminen ovat tuttuja tehostamiskeinoja. TE-toimistoja koskevat muutokset alkoivat jo vuonna 2008. Tuolloin perustettiin työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Ministeriömuutoksen jälkeen vuorossa oli aluehallinnon uudistaminen. Perustettiin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskus) ja aluehallintovirastot (AVI). Viimeisenä vuorossa oli paikallishallinnon uudistaminen. TE-toimistojen näkökulmasta työ- ja elinkeinohallinnon muutos eteni aluksi varsin verkkaisesti. Muutaman viime vuoden aikana vauhti on kuitenkin ollut huima. TE-toimistoissa on kehitetty niin sähköistä asiointia kuin uudistettu palvelumallia ja organisaatiota.

Organisaatiomuutokset jatkuvat valtionhallinnossa edelleen. Huhtikuussa 2014 liikenne- ja kuntaministeri Virkkunen asetti keskus- ja aluehallinnon virastonselvityshankkeen, jonka määräaika päättyy 31.12.2014. Hankkeen tavoitteena on löytää uusia ratkaisuja, joilla päällekkäisten tehtävien karsimista jatketaan edelleen. Samalla varmistetaan resurssien mahdollisimman tehokas käyttö valtion organisaatioissa. Selvitystyö koskee varsinaisen aluehallinnon lisäksi myös TE-toimistoja. (Valtiovarainministeriö 2014.) Keskus- ja aluehallinnon virastonselvityshanke ei ole suinkaan ainoa vireillä oleva hallinnon keskittämissuunnitelma, vaan myös muita vastaavanlaisia vaihtoehtoja tutkitaan. Loppua muutoksille ei siis ole näkyvissä ja nähtäväksi jää ainoastaan se, kuinka laaja seuraavasta tulee.

1.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muutosprosessin läpiviennin kehittäminen Hämeen TE-toimistossa ja tarkoituksena on tuottaa siihen kehittämisehdotuksia. Yli vuosi sitten alkanut organisaatiomuutos jatkuu osittain edelleen. Hämeen TE-toimiston organisaation rakenteet ovat valmiit, mutta esimerkiksi työkäytännöissä on vielä kehitettävää. Kehittämisehdotuksista osaa voidaan siis hyödyntää heti ja osaa seuraavissa organisaatiomuutoksissa.

1.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Kehittämistyöni lähestymistapa on tapaustutkimus. Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2009, 52) mukaan tapaus voi olla esimerkiksi palvelu, toiminta tai prosessi. Tapauksessa eli tutkimuksen kohteessa huomioidaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Se ei siis ole otos suuremmasta joukosta. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tavoitteena on saada suppeasta kohteesta selville mahdollisimman paljon. Tavoitteena on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon saaminen nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Kehittämistyön lähestymistavaksi tapaustutkimus sopii hyvin, kun kehittämisen kohdetta halutaan ymmärtää perusteellisesti ja saada uutta tietoa kehittämisen tueksi. Lähestymistapana sen käyttö on perusteltua myös silloin, kun halutaan ymmärtää työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa organisaatiossa. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.) Kehittämistehtäväni tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia omalle työyhteisölleni. Tähän tarkoitukseen tapaustutkimus sopii hyvin. Erilaisia muutoksia tapahtuu koko ajan kaikissa organisaatioissa. Jokainen organisaatio on kuitenkin ainutlaatuinen, koska sillä on oma kulttuurinsa ja toimintatapansa. Lisäksi muutostilanteissa henkilöstön väliset suhteet vaikuttavat voimakkaasti. Kehittämisehdotukset eivät siis välttämättä ole suoraan siirrettävissä ja sovellettavissa organisaatiosta toiseen.

Tapaustutkimuksessa aineisto kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, kuten havainnoimalla aitoja tilanteita tai analysoimalla kirjallista aineistoa esimerkiksi erilaisia raporteja. Suosittuja tiedonkeruumenetelmiä tapaustutkimuksessa ovat myös erilaiset haastattelut. Tyypillisimpiä haastatteluja ovat teemahaastattelu, avoin haastattelu ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 2009, 55.) Haastattelujen suosio johtuu siitä, että ihmi-

sen toiminnan tutkiminen eri tilanteissa liittyy tyypillisesti tapaustutkimukseen. Tällöin kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat parhaiten kuvata ja selittää ilmiötä. (Ojasalo ym. 2009, 55.) Kehittämistehtävässäni käytän tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Organisaatiomuutoksesta henkilöstön toiminta ja heidän tuntemuksensa ovat tärkeässä roolissa. Vastauksia keskeisiin kysymyksiin muutosprosessin onnistumisista ja kehittämiskohteista saa vain kysymällä asiaa suoraan asianosaisilta.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Haastattelijalla on joukko valmiiksi mietittyjä teemoja, jotka ovat siis eräänlaisia keskustelun otsikoita. Haastateltavan kanssa käydään vapaamuotoinen keskustelu, jota teemat ohjaavat. Haastattelijalla huolehtii, että kaikki etukäteen mietityt teemat käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi. Teemoista ei välttämättä keskustella täysin samassa järjestyksessä eikä samassa laajuudessa kaikkien haastateltavien kanssa, mutta kuitenkin jokainen teema käsitellään jokaisen kanssa. Teemahaastattelusta puuttuu lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Toisaalta se ei myöskään ole täysin vapaa kuten avoin haastattelu tai syvähaastattelu. (Eskola 2007, 33; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelun käyttöön päädyin perusteellisen pohdinnan jälkeen. Arvioin, että lomakehaastattelulla en saa riittävän syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kehittämishankkeeni tueksi. Lomakehaastattelut sopivat tilanteisiin, joissa suurelta joukolta halutaan kysyä mielipidettä jostakin ajankohtaisesta aiheesta. Teemahaastatteluun verrattuna vastaajat saattavat lomakehaastattelussa myös keskittyä huonommin esitettyihin kysymyksiin. Syvähaastattelusta luovuin, koska se edellyttää haastattelijalta vahvaa osaamista. On ensinnäkin varmistettava, että pysytään asiassa. Lisäksi on huolehdittava siitä, että haastattelulla varmasti saadaan kerättyä kehittämistyön kannalta tarvittava aineisto. Nykyisellä haastattelukokemuksella koin syvähaastattelun liian vaativaksi.

Analysointimenetelmänä käytetään teemoittelua. Se on perusanalysointimenetelmä, joka sinällään ei aseta mitään erityisiä kriteereitä aineiston koolle. Aineisto analysoidaan nostamalla esiin teemoja tavallisesti sitaatteja käyttämällä. (Eskola 2007, 41–44.)

1.3 Opinnäytetyön raportin rakenne

Opinnäytetyön raportti on jaettu viiteen päälukuun. Johdannossa kerrotaan työn taustaa, määritellään työn tavoite ja tarkoitus ja esitellään työn tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä. Lisäksi luvussa kuvataan raportin rakenne ja määritellään keskeiset käsitteet. Luvussa kaksi esitellään lyhyesti Hämeen TE-toimiston organisaatio, tehtävät ja palvelumalli. Samassa luvussa kuvataan lähtötilanne kahden valtakunnallisen kyselyn pohjalta. Luvussa kolme on opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka pohjautuu organisaatiomuutosta, muutosjohtamista, muutosviestintää ja työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen. Neljännessä luvussa kuvataan kehittämishanke, esitellään tutkimuksen tulokset ja esitetään kehittämisehdotuksia tutkimuksen keskeisimpien tulosten pohjalta. Luvussa viisi on pohdinta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Setälän (1994, 10) mukaan **organisaatiomuutoksella** tarkoitetaan työpaikan siirtymistä nykyisestä elämästä ja toimintatavasta uuteen ja toisenlaiseen elämänmenoon. Opinnäytetyössäni käsittelen julkisen hallinnon muutosta. Se on ulkoa ohjautuva muutos, joka perustuu ylemmän järjestelmätason näkökulmaan ja ajattelutapaan. Päätöksen jälkeen organisaation tehtäväksi jää käytännön toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatio ei voi jättää päätöstä toteuttamatta eikä se myöskään enää voi vaikuttaa strategiaan ehtoihin. (Valtee 2002, 16.)

Muutosjohtaminen on prosessi, jonka avulla organisaatio toteuttaa tavoitteiden mukaisen muutoksen. Se on projektin eri vaiheiden johtamista. Lisäksi se on toimenpiteitä, joiden avulla vahvistetaan organisaation valmiutta kohdata ja toteuttaa muutos (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 58). Johtamisessa ja erityisesti muutosjohtamisessa oleellista on kyky viedä prosessia eteenpäin yhteisöllisesti (Stenvall ym. 2007, 44).

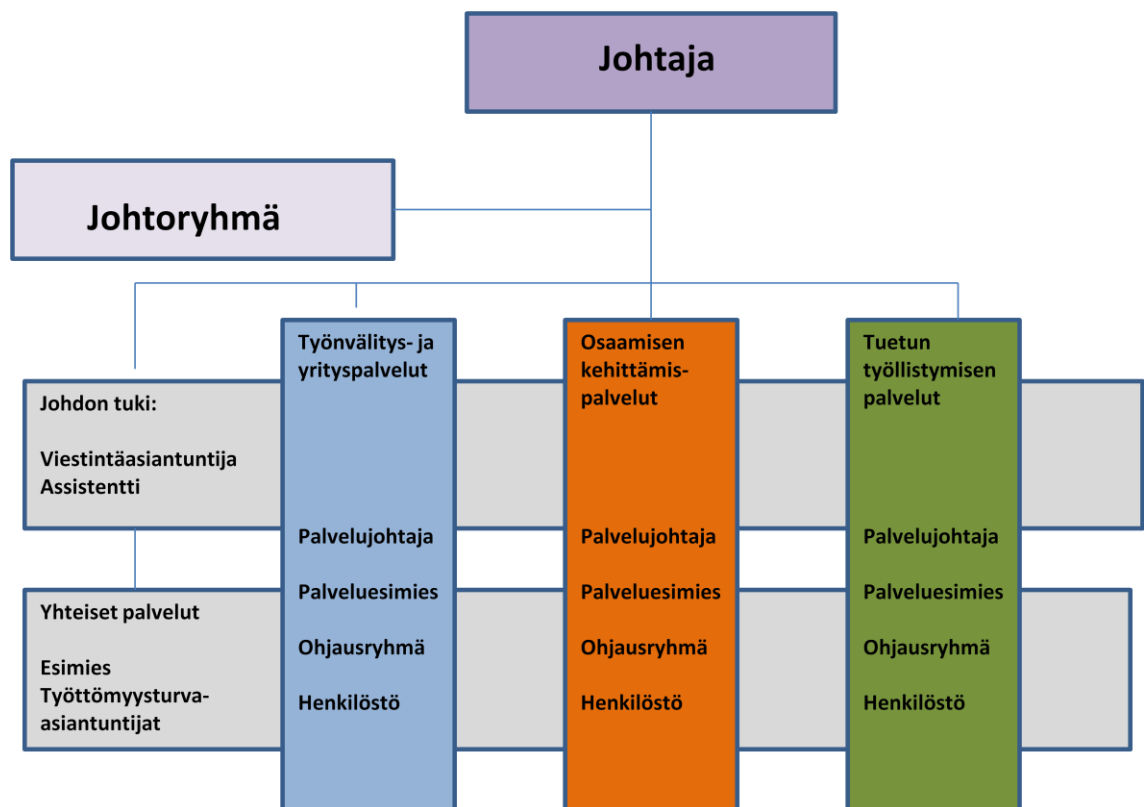
Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Toisaalta muutosviestinnän tavoitteena on henkilöstön asiantuntemuksen mahdollisimman optimaalinen hyödyntäminen itse muutoksen toteuttamisessa. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 66.)

Hallinnon uudistuksessa ministeriöiden vastuulla on päättää muutosviestinnän päälinjauksista ja luoda viestinnälle mahdollisuudet. Johdon tehtävänä on toimia välittäjinä ministeriön ja esimiestason välillä. Esimiesten haasteellisena tehtävänä on saada muutos elämään työyhteisössä. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 66.)

Työhyvinvointi eli ”työn imu” on suhteellisen pysyvä ja myönteinen tunne- ja motivaatiotila. Työn imua kokeva henkilö on työssään tarmokas, työlleen omistautuva ja työhönsä uppoutuva. (Hakanen 2004, 28.) Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Työn imu kannattelee myös kuormituksessa, jos työ on mielekästä ja työntekijää arvostetaan ja tuetaan. (Rauramo 2008, 17.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan niin jokaisen yksilön kuin koko organisaation fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia (Ojala & Ahonen 2005, 28; Manka 2007, 51).

2 HÄMEEN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO

Hämeen TE-toimisto aloitti toimintansa 1.1.2013. Taustalla on TE-toimistojen organisaatiomuutos, jossa toimistoja yhdistettiin suuremmiksi yksiköiksi. Hämeen TE-toimiston toimialueen muodostavat Kanta- ja Päijät-Hämeen maakunnat. Henkilöstöä toimistossa on noin 200 ja toimipaikkoja on viisi. Ne sijaitsevat Forssassa, Heinolassa, Hämeenlinnassa, Lahdessa ja Riihimäellä. Hämeen TE-toimistoa johtaa toimiston johtaja. Hän vastaa toiminnan tuloksellisuudesta ja tulostavoitteiden saavuttamisesta. Johtoryhmään kuuluvat toimiston johtajan lisäksi palvelujohtajat, henkilöstön keskuudesta valitsema edustaja sekä viestinnästä vastaava asiantuntija. Lisäksi Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (Hämeen ELY-keskus) elinkeino- vastuualueen (E-vastuualue) johtajalla tai hänen määräämällään henkilöllä on oikeus osallistua johtoryhmän työskentelyyn. Palvelulinjaa johtaa palvelujohtaja ja hänen lisäksi kullakin linjalla on kahdesta kolmeen palveluesimiestä. Henkilöstön tehtävänimikkeenä on asiantuntija. Palvelulinjojen lisäksi Hämeen TE-toimistossa on johdon tuki- ja yhteisten palvelujen -yksiköt. Kuviossa 1 on kuvattu Hämeen TE-toimiston organisaatio.



KUVIO 1. Hämeen TE-toimiston organisaatio 2014.

2.1 TE-toimiston tehtävät ja palvelumalli

TE-toimistot ovat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskus) alaisia paikallishallinnon viranomaisia. Niiden tehtävät perustuvat lakiin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista (897/2009). Tämän lain mukaan TE-toimiston tehtäviä ovat:

- 1) edistää työvoiman saatavuutta ja työllisyyden parantamista,
- 2) toimeenpanna julkinen työvoimapalvelu,
- 3) edistää maahanmuuttajien kotoutumista,
- 4) tarjota yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa,
- 5) hoitaa muut sille säädetyt tai elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sille määräämät tehtävät. (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista, 2009.)

Hämeen TE-toimiston palvelumalli perustuu henkilöasiakkaiden palvelutarpeeseen. Käytössä on kolme palvelulinjaa, jotka ovat 1) työnvälitys- ja yrityspalvelut, 2) osaamisen kehittämispalvelut ja 3) tuetun työllistymisen palvelut.

Työnvälitys- ja yrityspalveluiden asiakkaina ovat henkilöasiakkaat, joiden ammattitaidon ja osaamisen arvioidaan riittävän suoraan työllistymiseen avoimille työmarkkinoille. He asioivat TE-toimiston kanssa pääasiassa verkossa tai puhelimitse. Palvelulinja koordinoi nimensä mukaisesti myös yritysten ja työnantajien palvelua. Toki kaikilla palvelulinjoilla yhteistyö näiden tahojen kanssa on tärkeässä roolissa.

Osaamisen kehittämispalvelut vastaavat niiden henkilöasiakkaiden palvelusta, joiden työllistyminen vaatii ammatillisen osaamisen lisäämistä esimerkiksi koulutuksen avulla. Lisäksi palvelulinjan asiakkaina ovat henkilöt, jotka tarvitsevat tukea tavoitteiden ja vaihtoehtojen selvittämisessä tai kotoutumisessa.

Tuetun työllistymisen palveluiden asiakas tarvitsee työllistyäkseen enemmän yksilöllistä tukea. Palvelulinjan asiakkailta saattaa olla erilaisia työ- tai toimintakyvyn rajoitteita tai elämäntilanteeseen liittyviä ongelmia. Tällä palvelulinjalla korostuu kasvokkain tapahtuva palvelu aikavarauksella. Merkittävässä roolissa on myös yhteistyö muiden toimijoiden, kuten esimerkiksi kunnan sosiaalipalveluiden kanssa.

2.2 Kehittämistyön lähtötilanne

Opinnäytetyötä aloittaessani Hämeen TE-toimiston perustamisesta on kulunut hieman yli vuosi. TE-toimistoissa on vuosien varrella totuttu erilaisiin muutoksiin. Hallitukset ja ministerit ovat vaihtuneet ja jokainen on halunnut jättää jälkensä myös työhallintoon. Aluksi TE-toimistojen organisaatiomuutosta arvioitiin lähinnä hallinnolliseksi. Käytännössä se osoittautui kuitenkin aivan muuksi. Organisaatiomuutoksen vaikutukset näkyvät lähes kaikessa arkipäivän työssä niin toimiston sisäisessä toiminnassa kuin asiakaspalvelussa. Uudessa isommassa organisaatiossa myös paria vuotta aiemmin uudistettu palvelumalli on pitänyt organisoida käytännön järjestelyjen osalta uudelleen. Kun näiden rakenteellisten valmistelujen lisäksi samaan aikaan vielä uudistettiin johtamisjärjestelmää, lainsäädäntöä ja puhelinjärjestelmää, on henkilöstöltä vaadittu venymistä kaikilla organisaation tasoilla.

TE-toimistojen henkilöstölle tehtiin kaksi valtakunnallista kyselytutkimusta vuoden 2013 aikana. Toinen oli Valtion työmarkkinalaitoksen työtyytyväisyystutkimus. Toinen oli Tempo Economics Oy:n tutkimus prosessien ja työyhteisön toimivuudesta. Nämä kaksi tutkimusta antoivat hyvän pohjan omalle kehittämistyölleni. Seuraavaksi esitän muutamia lukuja ja kommentteja näistä tutkimuksista.

Työtyytyväisyystutkimus tehtiin ensimmäistä kertaa uudessa organisaatiossa. Suoraa vertailukohdetta aiempiin tuloksiin ei siis ole käytettävissä ja tämä osaltaan vaikeuttaa tulosten analysointia. Työtyytyväisyystutkimuksissa korostuu perinteisesti tyytymättömyys johtamiseen, viestintään sekä työhyvinvointiin näiden kahden tekijän yhteisvaikutuksesta. Tulokset olivat tässäkin tutkimuksessa samansuuntaiset. Asteikolla 1–5 esimerkiksi tiedon kulun keskiarvo oli Hämeen TE-toimistossa 2,60 ja johtamisen keskiarvo samalla asteikolla oli 2,98. Keskiarvot sellaisenaan eivät kerro mitään kovin konkreettista asioiden tilasta. Kehitettäviä kohtia ymmärtää paremmin avointen vastausten perusteella. Valitsin avoimista vastauksista ajatuksia, jotka liittyvät organisaatiomuutokseen. Nämä eivät siis ole suoria lainauksia, enkä ota niihin kantaa puolesta tai vastaan.

Työtyytyväisyystutkimuksen mukaan suuremman organisaation johtamisessa on palattu takaisin kankeaan ja byrokraattiseen hallintoon. Uskallus itsenäiseen päätöksentekoon on kadonnut. Kaiken kaikkiaan organisointi uudessa Hämeen TE-toimistossa on koettu

epäselväksi. Kenelle kuuluu vastuu mistäkin asiasta? Johtamista kritisoitiin myös siitä, että se on etäännyntynyt liiaksi arkipäivän työstä. Koetaan, ettei johto ole kiinnostunut alaisten hyvinvoinnista ja työn sujuvuudesta. Uudistuksen myötä johtaminen on hukattu ja se näkyy sekavana toimintana. Toimiston tuloksellisuus näyttää myös heikentyneen päättämättömyyden vuoksi. Parhaimmillaan muutokset ovat innostavia, haastavia ja uutta luovia. Nyt on tunne, että korttitalo on hajoamassa.

Hämeen TE-toimiston viestinnässä ongelmana on, ettei asioista tiedoteta riittävästi valmisteluvaiheessa. Niistä on yleensä jo päätetty siinä vaiheessa, kun ne tulevat henkilöstön tietoon. Ajantasaisen tiedon saaminen on hankalaa. Asioista kuulee sieltä täältä työkavereiden kautta ns. kahvihuonekeskusteluissa. Työtyytyväisyystutkimuksen mukaan koetaan tärkeäksi, että työn kannalta olennainen tieto välittyisi yhteisesti kaikille. Ajan tasalla pysyminen edellyttää aktiivista muistioiden ja Intranetin seuraamista. Lisäksi tiedon löytäminen koettiin hankalaksi. Tietoa joutuu etsimään useasta paikasta. Erityisesti nykyiseen Intranetiin tieto hukkuu. Siellä kaikki viestit ovat pitkässä ”pötkössä” eikä niitä ole pystytty jaottelemaan esimerkiksi aiheen mukaan. Laajempi toimialue on vaikeuttanut myös yhteisten linjausten tekemistä. Ainakin osittain toimipaikat ovat jatkaneet entisten toimintamalliansa mukaisesti. Alkuperäisenä organisaatiomuutoksen tarkoituksena on ollut käytäntöjen yhtenäistäminen.

Työtyytyväisyystutkimuksen mukaan työhyvinvointia ovat heikentäneet jatkuvat muutokset ja epävarma tulevaisuus. Tiedossa on, että lisää muutoksia tulee sekä vuoden 2014 että 2015 aikana, mutta niistä ei juuri saa tietoa. Jatkuvat muutokset ovat vähentäneet työn ilon kokemista ja heikentäneet työssä jaksamista. Jatkuvat muutokset aiheuttavat myös turhautumista ja motivaation heikkenemistä. Lisäksi muutosten toteuttamisvauhti uuvuttaa. Vuosi 2013 koettiin erittäin stressaavaksi. Organisaatiouudistuksen yhteydessä osa henkilöistä siirtyi uusiin tehtäviin ja kaipasi kunnon perehdytystä.

Tempo Economics Oy:n tutkimuksen mukaan Hämeen TE-toimistossa ymmärretään jokseenkin hyvin perusteet sille, miksi TE-palveluiden uudistaminen on tehty ja mitä sillä tavoitellaan. Tässä tutkimuksessa selvitettiin lisäksi työyhteisöön liittyviä kysymyksiä. Tulosten mukaan vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että yhdistettyjen TE-toimistojen työkuultuurit ovat poikenneet toisistaan. Jokseenkin eri mieltä oltiin kuitenkin siitä, että työyhteisössä on pystytty uudistuksen seurauksena oppimaan aikaisemmin toimineiden TE-toimistojen käytännöistä.

Tutkimuksessa selvitettiin muutoksiin läheisesti liittyvän muutosvastarinnan merkitystä sekä omasta että työyhteisön näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan ollaan jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on ollut merkittävää muutosvastarintaa uudistusta kohtaan. Toisaalta ollaan myös jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on pyritty aktiivisesti löytämään ratkaisuja muutosvastarintaan liittyvissä ongelmissa. Jokseenkin eri mieltä ollaan siitä, että itsellä on ollut merkittävästi muutosvastarintaa uudistusta kohtaan. Myös väittämästä, jonka mukaan henkilöstöllä on yleensä vaikeuksia sitoutua uudenlaisiin työtehtäviin, ollaan jokseenkin eri mieltä.

3 ORGANISAATIOMUUTOS

Muutos on nykyajan mantra. Muutos tarkoittaa kuitenkin eri ihmisille erilaisia asioita, jopa samassa organisaatiossa. Johdon käynnistämät muutosprojektit eivät välttämättä toimi organisaatioiden arjessa suunnitellulla tavalla, koska henkilöstölle ja johdolle muutos tarkoittaa eri asioita. (Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004, 9.) Organisaatiot kehittävät toimintaansa niin ulkoisesta kuin sisäisestä ympäristöstä saatujen impulssien ja signaalien mukaan (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 4).

Yksilölle muutos on aina haaste. Muutokset tarjoavat mahdollisuuden myönteiseen kehitykseen ja uuden oppimiseen. Toisaalta jatkuvat muutokset koetaan uhkaavina ja pelottavina. Muutostilanteissa analyyttisen ajattelun ohella tunteet ovat vahvasti mukana ja tämä aiheuttaa muutoksen vastustusta. Muutosprosesseja johtavat ihmiset pitävät muutosvastarintaa usein haitallisena piirteenä työyhteisössä. On kuitenkin hyvä muistaa, että ihminen kaipaa turvallisuutta ja nopeat muutokset murtavat perusturvallisuuden tunnetta. Henkilöstön on usein vaikea hahmottaa muutos, ymmärtää sen syyt ja luottaa siihen, että seuraukset eivät ole heille henkilökohtaisesti haitallisia. Usein muutoksiin liittyvä viestintä on tehotonta ja tämä heikentää omalta osaltaan muutosprosessin onnistumisen mahdollisuuksia. Muutoskykyinen organisaatio kykenee ylläpitämään työntekijöissään perusturvallisuuden tunteen taitavan johtamisen ja viestinnän avulla. (Salminen 2001, 31–32.)

Muutos voi olla ajallisesti rajattu projekti, jolla on selkeä alku ja loppu. Se voi olla myös jatkuva, päättymätön prosessi. Hallinnon uudistuksissa on usein sekä projektimaisuutta että jatkuvuutta. Hallinnon uudistuksissa luodaan uusi organisaatio ja tässä mielessä prosessi on projektimainen. Toisaalta asiakokonaisuudet, kuten toiminnallinen tehokkuus ovat pysyväisluonteisia ja edellyttävät jatkuvaa uudistumista. Julkisen hallinnon muutoksiin vaikuttavat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät. Ongelmana on se, etteivät yleiset tekijät ole konkretisoituneet selkeinä muospaineina paikallisella tasolla. Muutos on organisaatiolle aina riski. Jopa yli puolet merkittäviksi suunnitelluista muutoksista epäonnistuu ja noin 70 prosenttia uudelleen organisoitumiseen liittyvistä hankkeista epäonnistuu. Suomessa julkisen hallinnon uudistuksiin on kuulunut radikaalien ja mullistavien tavoitteiden korostaminen. Usein toteutus on kuitenkin sisältänyt hyvin pieniä tekoja ja siinä mielessä uudistukset ovat epäonnistuneet. (Stenvall ym. 2007, 24–25.)

Muutoksen suunnittelun pitäisi olla aina huolellista. Muutoksen hyödyllisyyttä tulisi harkita suhteessa olemassa olevaan toimintaan sekä kustannuksiin. Suuri muutoshankkeiden määrä voi aiheuttaa sen, ettei henkilöstöllä ole voimia muutoksen toteutukseen. Muutos edellyttää aina uusia valmiuksia ja kykyä oppia. Muutoksen toteuttamista ei pitäisi viivästyttää kolmesta syystä. Ensimmäistä nimitetään deadline-vaikutukseksi. Tyypillistä on, että toteutukseen tartutaan aina vasta lähellä määräaika. Toinen tekijä liittyy tärkeyden korostumiseen. Olennaisten asioiden toteutusta ei saa siirtää, koska siirtäminen merkitsee asioiden priorisointia vähemmän keskeisiksi. Kolmas tekijä liittyy vaikeuden kokemiseen. Jos muutoksen ongelmallisuutta korostetaan voimakkaasti, toteutus myös herkästi muodostuu vaikeaksi. Muutoksen suunta tulisi olla myös selkeästi määriteltä. Muutos tarvitsee episodeja, joissa voidaan purkaa olemassa olevia ongelmia sekä samalla vahvistaa uskoa muutoksen tarkoituksenmukaisuuteen. Johdon tulisi hyväksyä muutoksen kaoottisuus. (Stenvall ym. 2007, 29.)

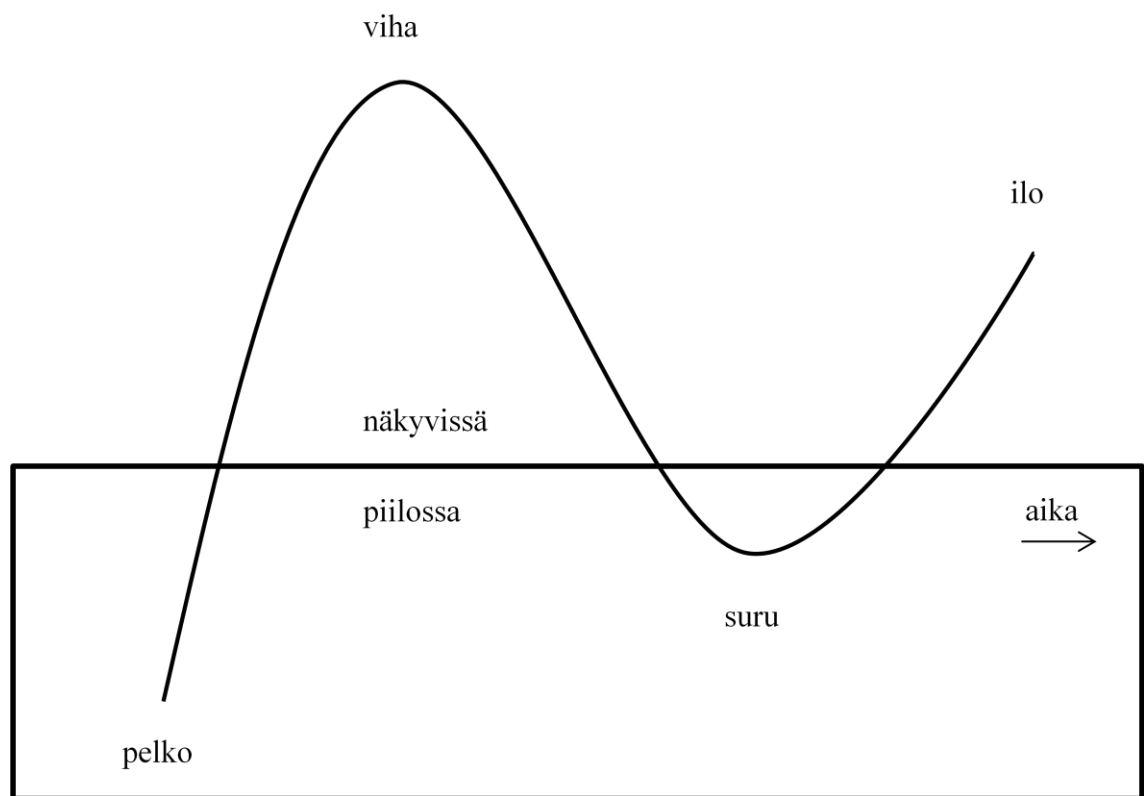
Julkisessa hallinnossa merkittäviä uudistuksia ovat olleet tulosohtausmenettely, liikelaitosuudistus, alueellistaminen ja erilaiset palvelujen laatuun liittyvät kehittämishankkeet (Juuti & Virtanen 2009, 18–19). Julkinen hallinto on suurien haasteiden edessä edelleen. Työvoiman määrä vähenee ja toisaalta ikääntyneiden ja heidän tarvitsemiensa palvelujen määrä kasvaa. Pelkästään veroastetta nostamalla ei enää tulevana vuosikymmeninä pystytä ratkaisemaan hyvinvointipalvelujen saatavuutta ja rahoitusta. Työn tuottavuuden nousu ja voimavarojen mahdollisimman tehokas käyttö on varmistettava myös julkisissa organisaatioissa. Tuottavuuden tehostamiseen julkisella sektorilla ja sen rahoittamissa palveluissa on toinenkin merkittävä syy. Jos tuottavuutta ei pystytä parantamaan, julkiselle sektorille pitäisi palkata vuosittain vähintään puolet työmarkkinoille tulevasta ikäluokasta. Tämä taas aiheuttaisi sen, ettei yksityinen sektori saisi Suomesta tai Suomeen työvoimaa kilpailukykyiseen hintaan. Markkinaehtoista tuotantotoimintaa siirtyisi Suomesta yhä enenevässä määrin sopivan työvoiman luokse ulkomaille. (Kuusela 2008, 42–44.)

3.1 Muutosprosessin vaiheet

Rauramon (2008, 89) mukaan muutosprosessiin kuuluu kolme perusvaihetta; luopuminen, kaaos/välivaihe ja uuden alku. Vaiheet eivät välttämättä seuraa toisiaan kronologisessa järjestyksessä. Lisäksi jokaisella yksilöllä on muutoksen kohtaamisessa ja käsitte-

lyssä oma järjestyksensä ja logiikkansa. Muutoksen luopumisvaiheessa vanha työku-
lttuuri tai ainakin osa siitä jää taakse. Epävarman tulevaisuuden edessä päällimmäisenä
tunteena saattaa olla pelko positiivisten ja tuttujen asioiden menettämisestä. Välivaihe
kuuluu nimensä mukaisesti luopumisvaiheen ja uuden alun väliin. Tähän vaiheeseen
liittyy paljon epävarmuutta ja yksilöltä edellytetään sen sietämistä. Tyypillisiä tälle
muutosprosessin vaiheelle ovat tuottavuuden ja motivaation lasku. Uuteen siirryttäessä
on toimittava johdonmukaisesti ja selkeästi uuden vision mukaisesti. Yhteinen arviointi
ja onnistumisen kokemusten noteeraaminen on tärkeää muutoksen juurruttamiseksi.
(Työhyvinvointi muutoksessa, 12–14.)

Muutosprosessin kolmen perusvaiheen lisäksi yksilöt käyvät läpi myös erilaisia tunneti-
loja (kuvio 2) ennen muutoksen hyväksymistä. Tyypillisesti näitä tunnetiloja on neljä.
Ne ovat pelon, surun, vihan ja ilon tunteet. (Seppä 2013, 36.)



KUVIO 2. Tunnetilat muutoksessa. (Seppä 2013, 36)

Yksittäisen työntekijän lisäksi myös työyhteisö käy läpi oman muutosprosessinsa. Ensi-tiedon saaminen muutoksesta aiheuttaa työyhteisössä toimintakyvyttömyyttä. Epäilyn ja vastustuksen kautta muutos pikkuhiljaa hyväksytään ja löydetään uusi tasapaino. Samanlaiset vaiheet kohdataan kaikissa muutoksissa niin pienissä kuin suurissakin. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 26.)

Huomattavan osan energiasta vievät erilaisten huhujen pohtiminen, pelkojen, epävarmuuden ja väärinkäsitysten käsitteleminen sekä tulevaisuuden arvailut. Paineinen tilanne hiertää ihmisten välejä ja voimavaroja. Perustehtävä saattaa jäädä taka-alalle. Tällainen organisaation taantuma on luonnollinen ilmiö. Se on hyvä tiedostaa ja käsitellä. Kannattaa miettiä, miten voimavarat saadaan suunnattua mahdollisimman nopeasti takaisin varsinaiseen työhön. Johto on velvollinen puuttumaan tilanteeseen, jos työyhteisön energia kuluu pelkästään tulevaisuuden pelkojen pohtimiseen ilman rakentavan vaihtoehdon löytämistä. Vaikka muutos tulisi ulkoa, on kaikkien edun mukaista, että työyhteisö ottaa aktiivisen roolin muutoksen työstämisessä, sen syiden selvittämisessä ja muutoksen käytännön toteuttamisessa. Työyhteisön ei pidä kokea itseään vain muutoksen kohteena. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 24.)

3.2 Muutosjohtaminen

Johtaminen muutostilanteissa on vaativaa työtä. Muutosjohtajan on edustettava muutosta ja sen välttämättömyyttä ja toisaalta häneltä edellytetään kuuntelua, ymmärrystä ja hyväksynnän osoittamista. (Aro 2002, 69–74.) Hyvä johtaminen muutoksissa on ennen kaikkea ennakoitavuutta, yhteissuunnittelua ja oikeudenmukaisuutta (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 58). Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää läsnä olevaa johtamista ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Hyvällä muutosjohtajalla on rohkeutta tarttua ongelmatilanteisiin. Hän uskaltaa nostaa esiin vaikeita asioita ja keskustella niistä. Hyvä muutosjohtaja johtaa omalla esimerkillään ja rakentaa luottamusta. Muutosprosessissa ajantasaisen tiedon saanti on yksi tärkeimmistä luottamusta rakentavista asioista. Lisäksi taitava muutosjohtaja luo oppimista ja kehittämistä edistävän ilmapiirin. (Stenvall ym. 2007, 80.)

Tehokkaan johtamisen ensisijaisena tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaatiolla on tavoitteita. Tavoitejohtamista tarvitaan erityisesti voimakkaasti hajautetuissa organisaatioissa. Se menettää usein tehokkuuttaan, koska yksinkertaisesta asiasta tehdään monimutkainen byrokraattinen ohjelma tai järjestelmä. Pahimmassa tapauksessa muoto astuu sisällön tilalle ja lopulta järjestelmä on tärkeämpi kuin substanssi. Tarvitaan siis oikeita tavoitteita, mutta ohjelmasta tai järjestelmästä voidaan luopua. Tavoitteita ei myöskään saa olla liikaa. Niitä voi olla vain muutamia, mutta ne ovat sitä merkityksellisempiä. Sellaisia, jotka ovat tärkeitä saavuttaa. (Malik 2002, 155–158.)

Lähes aina laiminlyödään tavoitejohdettavien alaisten riittävä tiedottaminen. Ihmiset tuskin osaavat asettaa itselleen hyviä tavoitteita tai vaikuttaa niiden syntymiseen, jos eivät ole perillä asioista. Avaintyöntekijöille tulee tiedottaa lyhyesti ja ytimekkäästi suunnasta, johon organisaation on määrä kulkea. (Malik 2002, 155–158.) Muutosjohtamisessa Malikin mukaan (2002, 314) oleellista on se, että organisaatio myös luopuu joistakin tehtävistään. Yksinkertaisin, mutta myös huonoin tapa on jatkaa asioita kuten tähänkin asti. Vanhentuneesta toiminnasta luopuminen johtaa organisaation uudelleen elinvoimaistumiseen ja itsestään uudistumiseen. (Malik 2002, 317.)

3.2.1 Onnistuneen muutosjohtamisen neljä vaihetta

Organisaatioissa on erilaisia muutoksia. Ne voivat koskea kaikkea toimintaa tai ne voivat olla hyvin eriytyneitä ja projektimaisia tai kaikkea tältä väliltä. Kaikissa muutoksissa niiden erilaisuudesta huolimatta voidaan erottaa eri vaiheita. Onnistuneen muutoksen johtamisen avaintehtävät voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat:

- perustan luominen,
- käynnistystoimet,
- hallittu eteneminen ja
- vakiinnuttaminen. (Mattila 2011, 131.)

Vaiheessa, jota kutsutaan perustan luomiseksi, muodostetaan kokonaiskuva muutoksesta ja sen vaikutuksista. Organisaation lähtötilanne ja siihen liittyvät riskit arvioidaan kriittisesti. Muutoksen visio ja perusteet tiivistetään ja muutokselle asetetut tavoitteet konkretisoidaan. Hyvä perustan luominen tukee onnistuessaan sekä käynnistystoimia että muutoksen hallittua etenemistä. (Mattila 2011, 135–141.)

Visio on muutokselle välttämätön. Hyvä visio vähentää muutosvastarintaa. Siinä perustellaan, miksi organisaatiossa on järkevää ryhtyä toimeen, vaikeivät seuraukset heti tuntuksikaan organisaation jäsenten edun mukaisilta. (Mattila 2011, 135–141.) Muutoksen visio jää kuitenkin ontoksi, ellei siitä johdeta konkreettisia tavoitteita. Muutoksen visio on tietysti jo itsessään kuva tavoitetilasta. Se ei kuitenkaan kerro tarkasti henkilöstölle, mitä muutos heiltä konkreettisesti vaatii. Tarvitaan käytännöllisempiä tavoitteita antamaan viitteitä keinoista ja osatehtävistä vision saavuttamiseksi. Olennaista on laatia muutoksen tavoitteet sellaisiksi, että ne tukevat organisaation kokonaisstrategiaa ja –tavoitteita. (Mattila 2011, 148.)

Pohdittaessa muutoksen strategiaa on ratkaistava, missä vaiheessa ja missä määrin suunnitteluun ja toteutukseen halutaan osallistujia henkilöstöstä ja organisaation eri tasoilta. Nopea eteneminen, keskittyminen ydinkysymyksiin, yksinkertainen projektihallinto ja lopputuloksen ennustettavuus ovat etuja silloin, kun suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat ensisijaisesti muutoksen asiantuntijat. Haittapuolina ovat henkilöstön ja usein myös esimiesten jääminen ulkopuolelle, sitoutumattomuus, hiljaisen tiedon ja operatiivisen kokemuksen puute. Osallistavan suunnittelun ja toteutuksen vahvuus on voimakas sitoutuminen. Muita vahvuuksia ovat mm. mahdollisuus useiden näkökulmien huomioimiseen sekä mahdollisuus hyödyntää arjen operatiivista tuntemusta ja hiljaista tietoa. Haittapuolina ovat tavallisesti etenemisen hitaus, raskaampi ohjaus ja hallinto, tehtävänannosta rönsyminen sekä lopputuloksen ennakoimattomuus. (Mattila 2011, 147.)

Muutoshankkeen käynnistystoimiin varattu aika on usein tiivis. Tämän vaiheen tehtävänä on varmistaa sujuva liikkeellelähtö kaikilla osa-alueilla, luoda innostusta ja sitoutumista sekä vaimentaa muutosvastarintaa. Paljon puhutaan ensimmäisen kolmenkymmenen tai sadan päivän ihmeitä tekevästä vaikutuksesta. Organisaatiossa muodostuu noin kuukaudessa yleiskuva muutoksen todellisuudesta. Sadassa päivässä puolestaan pitää onnistua saamaan ensimmäisiä näyttöjä uudistusten hyödyistä. Nopea ja päättäväinen toiminta muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää. Näin voitetaan aikaa, jos myöhemmin ilmenee ongelmia. Samalla luodaan uskottavuutta uudelle suunnalle. Väärät ratkaisut ehditään korjata, jos päätökset tehdään ripeästi. (Mattila 2011, 153.)

Hallitun etenemisen vaihe kattaa pääosan muutosjohtamisen tehtävistä ja arkipäivästä. Tässä vaiheessa korostuu hyvin hoidettu perustan luominen. Etenemisvaiheelle on tyyppillistä uusien alkavien tehtävien ja päättyvien vaiheiden limittyminen. Ensimmäisten tehtäväalueiden toteuttamisen yhteydessä löydetään yleensä joukko parhaita ja huonoimpia käytäntöjä. Nämä kokemukset kannattaa tietysti hyödyntää seuraavissa vaiheissa. (Mattila 2011, 164–165.)

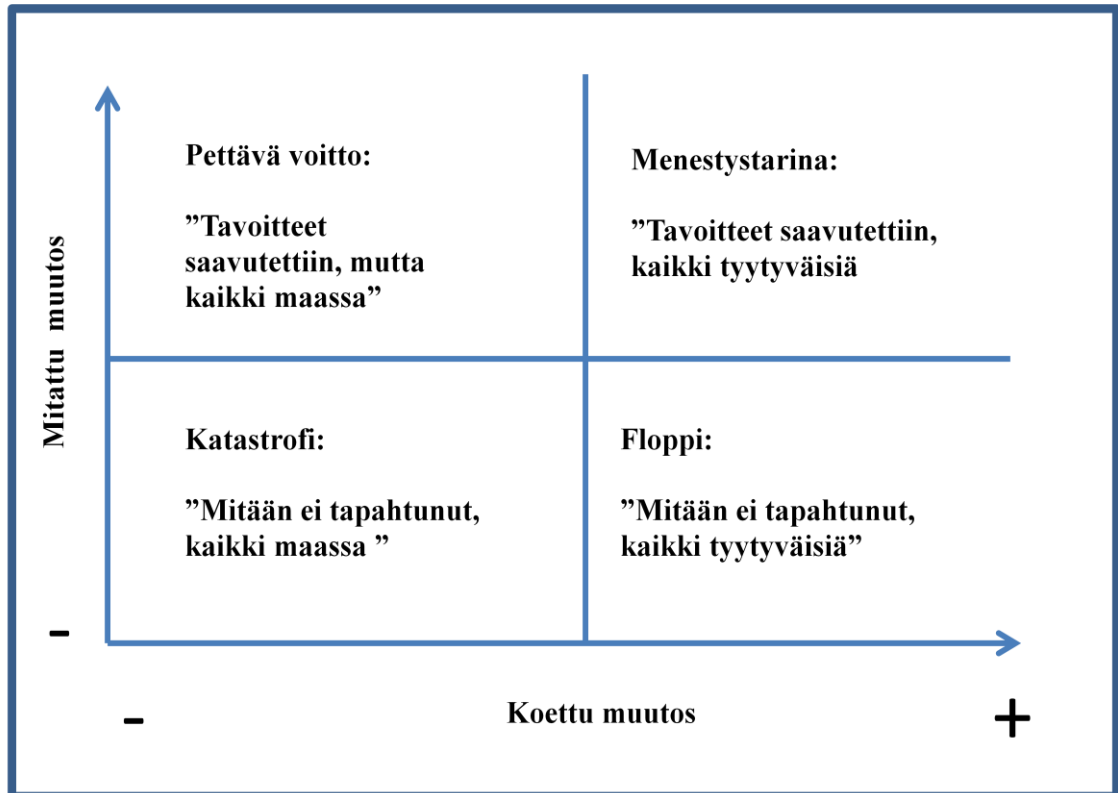
Pelissäntöjen vahvistaminen on yksi kriittisimmistä tehtävistä vietäessä muutosta käytäntöön. Laaja ja pitkäkestoinen muutoshanke lisää organisaatiossa epävarmuutta. Jos organisaatioon jää tilaa huhuille, rapautuu luottamus ja organisaation jäsenten epävarmuus lisääntyy. Tämä puolestaan vähentää esimiesten ja johdon arvostusta. Tämän jälkeen luottamusta heidän toimintakykyynsä on vaikea palauttaa. Sääntöjä vaativat laajassa muutoshankkeessa etenkin henkilöstön asemaan liittyvät ratkaisut. Ratkaisuja vaativat etenkin seuraavat kysymykset:

- Miten siirtymäkausi uuteen organisaatioon hoidetaan?
- Millä perusteilla henkilöt valitaan uusiin tehtäviin?
- Järjestetäänkö keskustelu- tai kuulemistilaisuuksia?
- Mitkä ovat lähiesimiesten velvollisuudet muutostilanteissa?
- Koska ja miten tiedotetaan ja keneltä voi kysyä? (Mattila 2011, 167–168.)

Muutostilanteessa organisaatiossa sääntöjen tarve on vastakkainen vakaaseen tilanteeseen verrattuna. Tavallisesti henkilöstö odottaa, että esimiehet vaativat asioihin ja prosesseihin liittyvien sääntöjen kunnioittamista. Yksittäisten henkilöratkaisujen ja elämäntilanteiden osalta esimiesten odotetaan sen sijaan sallivan joustoja ja poikkeuksia. Muutostilanteessa odotukset ovat päinvastaisia. Henkilöstön ja henkilöiden suhteen esimiehiltä edellytetään ehdotonta johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Asiasisällöissä sen sijaan kaivataan liikkumavaraa, sallivuutta ja joustoa. Menestyville organisaatioille, jotka ovat läpikäyneet pitkään nopeita muutosvaiheita, on yhteistä johdonmukainen henkilöstöasioiden hoito. (Mattila 2011, 168.)

Selkeät toimintamallit ovat erityisen tärkeitä tilanteessa, jossa organisaation rakenne kätkee sisäänsä eräänlaista rakenteellista epäoikeudenmukaisuutta. Kokemuksen epäoikeudenmukaisuudesta voi aiheuttaa esimerkiksi alueellinen hajanaisuus tai yksiköiden kokoerot. Syrjäisempien toimipisteiden henkilöstö kokee jäävänsä suurten toimipisteiden paremmin informoidun väen jalkoihin. (Mattila 2011, 169.)

Muutoksen vakiinnuttamisen vaiheessa muutoshankkeen hyödyt realisoituvat ja lopputulokset kirkastuu. Muutoksen lopullinen arviointi on tehtävä huolellisesti. Tulosten koostaminen ja kriittinen arviointi on olennainen osa muutoksen vakiinnuttamista. Kuviossa 3 on malli, jolla muutoksen koettuja ja mitattuja vaikutuksia voidaan kriittisesti arvioida. (Mattila 2011, 192–194.)



KUVIO 3. Mitatun ja koetun muutoksen erilaiset tulokset. (Mattila 2011, 195)

Menestystarinasta on kyse silloin, jos sekä tavoitteiden pohjalta mitattu että henkilöstön kokemus tuottavat molemmat myönteiset arviot. Katastrofitilanteessa myönteistä kehitystä ei ole tapahtunut sen enempää henkilöstön kokemana kuin johdon mittareillakaan. (Mattila 2011, 195.)

3.2.2 Onnistuneen esimiestyön viisi kriteeriä

Luottamuksen säilyttäminen työyhteisössä on johdon ja esimiesten keskeisimpiä haasteita muutostilanteissa (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 66). Erityisen haasteellista muutoksen johtaminen on esimiehille. He käyvät läpi oman muutosprosessinsa eli ovat muutoksen kokijoina. Samanaikaisesti heidän pitäisi olla työntekijän muutoksen ym-

märtäjiä ja tulevaisuuteen valmistautujia. Esimiesten pitäisi pystyä ennakoimaan 1) mitä muutosprosessin aikana tapahtuu, 2) minkälaista osaamista jatkossa tarvitaan ja 3) mitä muita haasteita muutostilanne tuo mukanaan. Ennakointi vaatii esimiehiltä koko organisaation edun hahmottamista sekä eri prosessien ja ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–85.)

Onnistuneella esimiestyöllä on muutostilanteissa viisi kriteeriä:

- läsnä oleva johtaminen
- rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin
- itsensä likoon laittaminen
- luottamuksen rakentaminen
- valmentava johtajuus. (Stenvall ym. 2007, 70.)

Muutosjohtamisen tulee perustua rationaaliseen, perustehtävän suuntaiseen toimintaan. Hyvä johtaja on käytettävissä, jos joku haluaa keskustella työn tavoitteista. Esimies altistaa itsensä keskustelulle olemalla läsnä. Muutosta ei siis johdeta esimerkiksi sähköpostilla. Esimies, joka antaa mahdollisuuden keskustelulle, koetaan myös oikeudenmukaiseksi. Muutosta toteutettaessa esiin tulee vääjäämättä myös ongelmia. Tällaisissa tilanteissa läsnäolo tarkoittaa sitä, että esimies puuttuu niihin. Läsnä oleva johtajuus on muutostilanteissa henkilöstölle keskeinen resurssi. (Stenvall ym. 2007, 70.)

Jokaisessa muutosprosessissa ilmenee ongelmia. Nämä vaativat ratkaisuvaihtoehtojen etsimistä ja välillä vaikeidenkin päätösten tekemistä. Päätöksentekokyky on yksi johtajuuden kulmakivistä. Ilman sitä mikään organisaatio ei voi päästä tavoitteisiin ja tuloksiin. Ilman päätöksentekoa hyvätkin asiat ja esitykset jäävät ilmaan ja turhauttavat henkilöstöä. Myös tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus lisääntyy. Johtaminen muutostilanteissa edellyttää lisäksi kykyä tehdä päätöksiä epävarmuudessa ja rajallisen informaation varassa. Muutostilanteissa korostuu johtajakeskeinen päätöksenteko. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei päätöksenteon valmistelu olisi vuorovaikutteista. Hyvän esimiestyön kriteereihin kuuluu keskustelu henkilöstön kanssa ja heidän näkökulmiensa kuuntelu. Päätökseen sitoutumiselle ja laadukkaan päätöksen aikaansaamiselle on eduksi, että se on saatu aikaan yhteistyöprosessin kautta. Monet vaikeat päätökset ovat luonteeltaan sellaisia, että esimies joutuu tekemään päätöksen yksin. Esimies kantaa vastuun siitä, että päätökset tukevat perustehtävän toteuttamista. Hyvään esimiestyöhön kuuluu sekä ennakkosuunnittelu että varautuminen yllätyksiin. Työyhteisötasolla ei koskaan

pystytä täysin ennakoimaan pulmatilanteita, joita esimerkiksi tietojärjestelmien yhteensovittaminen ja työkäytäntöjen yhdenmukaistaminen tuo. (Stenvall ym. 2007, 71–72.)

Itsensä likoon laittaminen eli esimerkillä johtaminen on perusedellytys taitavalle muutosjohtamiselle. Tärkeimpiä asioita onnistuneessa johtamisessa on esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja siihen sitoutuminen. Jos esimies ei itse halua uudistua, hän ei myöskään pysty edistämään henkilöstön uudistumiskykyä muutostilanteissa. Esimerkillä johtamiseen liittyy kysymys avoimuudesta totuudelle. Tämä tarkoittaa esimiehen kykyä nähdä ja tunnustaa myös omat puutteensa ja rajoituksensa. Myöntämällä avoimesti omat virheensä esimies osoittaa, että kenenkään, ei tarvitse olla kaikkietävä. Riittää, kun on riittävän hyvä. (Stenvall ym. 2007, 73.)

Organisaatioiden ja siihen kuuluvien eri työyksikköjen yhdistäminen on syvälinen ja laaja prosessi. Tämä vaihe on myös herkkä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille. Yhdistämisprosessin oikeudenmukaiseksi kokeminen on olennaisen tärkeää prosessin onnistumiselle. Luottamuksen rakentaminen on keskeinen hyvän esimiestyön kriteereistä. Yhdistymisprosessin alkuvaihe on luottamuksen rakentamisen kannalta kriittisintä aikaa. Alkuvaiheen menettelytavat luovat joko luottamusta tai epäluottamusta esimiehiin ja koko organisaation toimintaan. Vaikutukset ovat usein kauaskantoisia aina uuden organisaation yhteistyön toimivuuteen ja käytännön arkityön sujuvuuteen saakka. Yksi tärkeimmistä luottamusta herättävistä asioista on ajantasaisen tiedon saanti muutosprosessin etenemisestä. (Stenvall 2007, 73–74.)

Valmentaminen on viides onnistuneen esimiestyön kriteereistä. Keskeistä hallinnon muutoksen johtamisen kannalta on oppimista ja kehittämistä edistävän ilmapiirin luominen. Valmentajana toimiminen on vaativa tehtävä. Se edellyttää usein myös lähiesimiesten itsensä koulutusta ja vertaisoppimismahdollisuuksien järjestämistä. Esimiehet valikoituvat usein tehtävään asiantuntijuuden kautta. Heillä ei ole aina koulutusta eikä kokemusta muutostilanteiden johtamisesta. (Stenvall 2007, 74.)

Muotostilanteissa asioiden tekninen johtaminen hallitaan yleensä hyvin. Ihmisten johtaminen sen sijaan aiheuttaa ongelmia. Muutokset suunnitellaan teoriassa, paperilla ja tietokoneiden päätteillä toimiviksi. Teorioiden siirtäminen muutoksen varsinaisen toteuttajan, yksittäisen työntekijän vastuulle epäonnistuu inhimillisten seikkojen laiminlyönnin vuoksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 41–42.) Työelämän muutokset eivät kaiken

kaikkiaan ole ihmisen yksityiselämän muutoksia erikoisempia. Niihin suhtaudutaan penseästi, koska ne koskevat kokonaisia ihmisryhmiä. Lisäksi ne koetaan usein johdon aikaansaamina ja niitä pidetään muutoksina, jotka voitaisiin myös välttää. (Arikoski & Sallinen 2007, 45.)

3.3 Muutosviestintä

Viestintä on tärkeä tukitoimi muutoksissa. Jatkuvalle tiedottamisella estetään turhien pelkojen syntyminen. Jos mitään tiedotettavaa ei ole, kannattaa myös se kertoa. (Arikoski & Sallinen 2007, 91.) Pitkät tauot viestinnässä herättävät alun hämmennyksen uudelleen henkiin ja huhut lähtevät helposti liikkeelle (Valpola 2004, 47). Onnistunut muutosviestintä auttaa henkilöstöä ymmärtämään, miksi muutos on välttämätön ja mikä on muutoksen tavoite. Muutokset ovat aina haaste koko työyhteisölle. Luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat koetukselle kaikilla organisaation tasoilla. Ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä auttaa johtoa ja henkilöstöä hallitsemaan muutostilanteita. Muutosviestinnällä ei ole välttämättä selkeää alkua ja loppua. Se on jatkuva, elävä prosessi. Hallinnon muutoksissa ministeriö vastaa viestinnän päälinjauksista. Organisaation johto toimii välittäjänä ministeriön ja esimiestason välillä. Esimiesten tehtävänä on saattaa muutos henkilöstön tasolle ja saada se elämään työyhteisössä. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 66.)

Viestinnän vastuista on hyvä sopia mahdollisimman tarkkaan eli kuka vastaa mistäkin sisällöstä, kohderyhmästä tai viestintäkanavasta. Näin varmistetaan, että muutosviestinnän kannalta kaikki oleellinen tulee tehdyksi. Muutosviestintäsuunnitelma voi olla joko osa organisaation viestintästrategiaa tai muutosprosessikohtainen. Muutosviestintäsuunnitelmassa sovitaan kolmesta asiasta; mitkä ovat viestien sisällöt, kenelle viestintä suunnataan, miten viesti saadaan perille oikeille kohderyhmille. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 68.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu muutosviestintä ei perustu pelkästään yksisuuntaiseen tiedottamiseen (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 67). Sähköisen ja kirjallisen viestinnän lisäksi tarvitaan aina myös kasvokkain tapahtuvaa tiedottamista (Rauramo 2008, 89). Muutosprosesseissa olisikin ensiarvoisen tärkeää taata mahdollisuus vuorovaikutukseen, keskusteluun ja palautteenantoon. Hallinnon muutoksissa määräykset tulevat

oman työyhteisön ulkopuolelta. Määräykset otetaan paremmin vastaan, kun niistä keskustellaan yhdessä pelkän esimiehen tai johtajan ilmoituksen sijaan. Jos kyseessä on tärkeä tai voimakkaita tunnereaktioita aiheuttava asia, kannattaa siitä kertoa kasvokkain. Kahdenkeskinen keskustelu tai pienessä ryhmässä kokoontuminen mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 67–70.)

Koko organisaation tasoisia tilaisuuksia on hyvä järjestää säännöllisesti. Ne lieventävät parhaimmillaan hierarkkisuutta ja tuovat johtoa lähemmäksi työntekijöitä. Tilaisuuksien kannattaa olla luonteeltaan tiedottavia. Suuressa ryhmässä syntyy harvoin keskustelua. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 70.) Tilaisuuksien materiaalista pitää aina jakaa henkilöstölle ja lähiesimiehille tiivistelmä. Tämä auttaa työyhteisöä kertaamaan asioita myöhemmin omalla työpaikallaan. (Mattila 2011, 190.)

Nykyteknologia mahdollistaa erilaisten tietopankkien, kuten Intranetin ja Internet-sivujen ylläpidon. Välillinen viestintä sopii erinomaisesti neutraaleista tai ilmoitusluonteisista asioista tiedottamiseen. Pysyväisluonteinen ja ajan tasalla oleva tieto löytyy sieltä kätevästi ja helposti. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 70.) Koko organisaatiota koskeville keskeisille muutoshankkeille kannattaa tehdä omat sivustot. Maantieteellisesti hajanaisissa organisaatioissa Intranet on usein myös tehokas koulutus- ja valmennus sisältöjen alusta ja verkko-opiskelun foorumi. Erilaiset keskusteluareenat, blogit ja kysymyspalstat lisäävät mahdollisuutta vuorovaikutukseen. Samalla vastauksia saa moni tilannetta sivusta hiljaa seuraava. (Mattila 2011, 190.)

Yksinkertainen, selkeä, helposti muistettava, usein toistettava ja johdonmukainen viestintä eri lähteistä auttaa merkittävästi muutostilanteissa (Kotter 1996, 84). Valpolan (2004, 46) mukaan asiat pitää kiteyttää 2-5 keskeiseen viestiin. Nämä auttavat ihmisiä muistamaan ja hyödyntämään muutoksen tavoitteet ja perustelut. Pitkät listat puurouttavat tarpeellisen sisällön ja silloin tulkinnalle jää liian paljon tilaa. Oleellista on myös, että johto kertoo samanhenkisesti viestejä. Viestintätutkimuksen mukaan ihminen tarvitsee keskimäärin seitsemäntoista toistoa uskoakseen, että asia on vakava ja se on tarkoitus toteuttaa. Huhut puolestaan menevät läpi jopa kerralla. Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen ja sen hyväksyminen vaatii siis lukuisia toistoja. (Valpola 2004, 46–47.)

Sisäinen viestintä on aina haasteellista. Tehtävän vaativuus korostuu entisestään sisäisessä muutosviestinnässä. Tiedotetaan sitten sähköisesti tai henkilökohtaisesti, kritiikkiä

on odotettavissa. Osa henkilöstöstä kokee jäävänsä huonompaan asemaan, jos asioista kerrotaan pääasiassa henkilökohtaisesti tai kokouksissa. Sähköinen viestintä koetaan puolestaan etäiseksi. Henkilöstön mielestä johto pakoilee kysymyksiä ja keskustelua. Tiedotuksen määrä aiheuttaa myös arvostelua. Tiedotuksen niukkuutta tai puuttumista kritisoidaan, mutta toisaalta osa henkilöstöstä arvostelee liiallista informaatiotulvaa. Itsensä ajan tasalla pitäminen arkisen työn ohella on hankalaa hajanaisessa ja jäsenymättömässä uutistulvassa. Tärkeää on myös muistaa tutun ja vieraan ero tiedotuksen vastaanottajan kannalta. Valmistelussa mukana olleilla asiat ovat itsestään selviä, mutta suurelle enemmistölle uutta ja outoa asiaa. (Mattila 2011, 186.)

Muutosviestinnässä keskeistä on muutoksen syiden ja seurausten perusteleminen. Tavoitteena on ymmärryksen ja sitä kautta hyväksymisen ja sitoutumisen vahvistaminen kaikilla organisaation tasoilla. Tärkeitä viestinnän sisältöjä ovat myös muutoksen tavoitteet, aikataulu ja välivaiheet. Muutosviestintä jatkuu muutoksen jälkeenkin. Työ uusien käytäntöjen vakiinnuttamiseksi alkaa, kun varsinainen muutosprosessi on saatu päätökseen. Muutoksen jälkiprosessointi parantaa työyhteisön valmiutta selviytyä seuraavista muutoksista. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 69.)

3.4 Työhyvinvointi

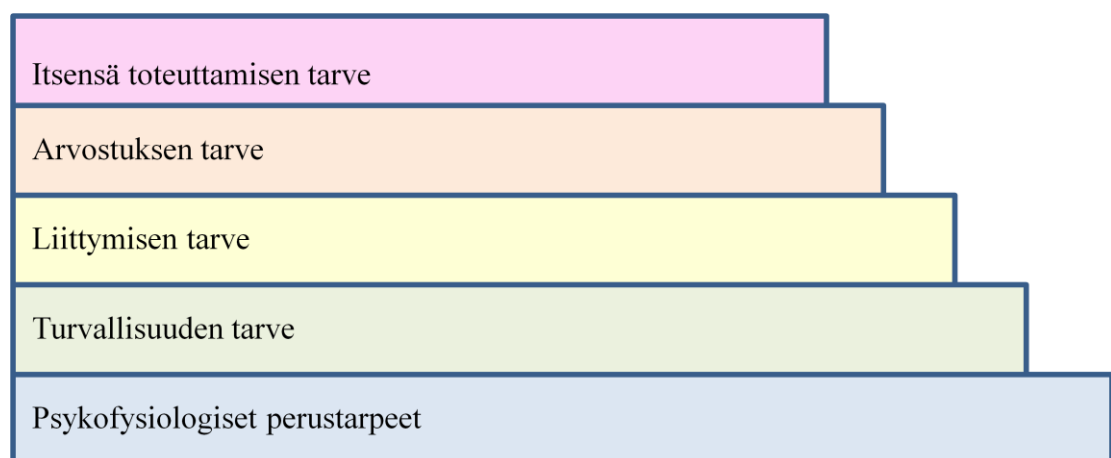
Suomalaisessa työelämässä on tapahtunut reilun 20 vuoden aikana merkittävä rakenne- ja kulttuurimuutos. Ennen muutosta työsuhteet olivat yleensä pitkäaikaisia ja työelämän organisaatiot melko pysyviä. Työhyvinvoinnin kannalta työsuhteiden vakaus ja jatkuvuus olivat olennaisia tekijöitä. (Aro 2006, 22.) Talouselämän kansainvälistyminen ja tekninen kehitys muuttivat työelämän rakenteita nopeasti. Jatkuvat muutokset ovat olleet luonnollinen osa työelämää 1990-luvulla lähtien. (Salminen 2001, 13.) Nykyisin minkään organisaation olemassaolo ei ole enää itsestään selvää, vaan oikeutus pitää ansaita (Aro 2006, 23).

Organisaatioiden lisäksi myös niiden henkilöstö on haasteiden edessä. Työntekijöiltä odotetaan kehitysmuonteista asennetta, vastuullisuutta, innovatiivisuutta, muutosvalmiutta ja kykyä sietää jatkuvaa epävarmuutta. (Salminen 2001, 13; Aro 2006, 23.) Työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa, elinikäistä oppimista. Tämä tarkoittaa niin työssä tarvittavia tietoja ja taitoja kuin kykyä tehdä yhteistyötä uusissa vaihtuvissa sosiaalisissa ryh-

missä. (Aro 2006, 24.) Työhyvinvoinnin ylläpito ja parantaminen ovat haaste koko työyhteisölle. Hyvällä johtamisella voidaan kiistatta edistää työhyvinvointia. Se ei ole kuitenkaan pelkästään objektiivinen, jostain suunnasta johdettu asia. Se on samalla hyvin subjektiivinen kokemus, johon linkittyy työntekijän koko elämän kokonaisuus. (Vestertinen 2006, 47.) Hyvinvoiva työyhteisö on avain onnistuneisiin muutoksiin. Muutosprosessissa työyhteisö tiivistyy entisestään ja ottaa aktiivisella toiminnalla muutoksesta kaiken hyödyn irti. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 71.)

Muutoksissa turvallisuuden tunne järkkyy. Epävarmuutta kuitenkin keuhetään ja muutoksen tuomasta vaihtelusta pystytään jopa iloitsemaan, jos tulevaisuudenusko säilyy ja ammatti-identiteetti pysyy vahvana. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 6-7.) Mikäli työyhteisössä jatkuvasti tehdään muutoksia vain muutoksen vuoksi, riskinä on tulosten heikentyminen ja hallinnan tunteen menettäminen. Lamaannuksen ja pelontunteen lisäksi työntekijät alkavat suhtautua kielteisellä ja mekanistisella tavalla työhönsä, stressaantuvat ja palavat loppuun. (Malik 2002, 168–169; Juuti & Virtanen 2009, 137.) Malikin (2002, 169) mukaan ihmiset kestävät muutoksia, mutta he myös tarvitsevat rauhallisuuden ja vakauden jaksoja yltääkseen tuottaviin suorituksiin.

Päivi Rauramo on kehittänyt Maslowin tarvehierarkian pohjalta työhyvinvoinnin portaatt-mallin (kuvio 4). Ihmisten tarpeiden hierarkkisuus vaikuttaa siis myös työelämässä. Tarveportaita on viisi: psykofysiologiset tarpeet, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve.



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin portaatt (Rauramo 2007, 27)

Muutostilanteet heijastuvat eniten turvallisuuden ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Turvallisuuden tarpeen tyydyttäminen edellyttää turvallista työympäristöä, turvallisia toimintatapoja, toimeentulon mahdollistavaa palkkausta, pysyvää työsuhdetta ja oikeudenmukaista ja tasa-arvoista työyhteisöä. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämistä edistävät sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Osaamisen kehittäminen tukee organisaation visiota ja tavoitteita. Työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. (Rauramo 2008, 34–35.)

Kaikissa työpaikan syvällisissä muutosprosesseissa on kysymys muutoksista sekä ihmisten ajattelutavoissa että toimintatavoissa. Tähän sisältyy uusien taitojen ja osaamisen kehittäminen sekä uusien uskomusten ja oletusten muodostaminen. Kun muutosta vietään eteenpäin oppimisen avulla, pyrkimyksenä on muuttaa myös ihmisten ajatusmallen ja. (Rauramo 2008, 169.) Osaamisen jatkuva kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin se pystyy paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Manka, 51).

Muutostilanteissa on annettava tunteille ja niiden käsittelylle tilaa, mutta vähin erin uutta arkea on otettava haltuun ja perustehtävä on hoidettava. Harvat muutokset antavat siihen epäillen suhtautuville mahdollisuuden jatkaa vanhaan malliin. Muutokset ja sovitut päätökset koskevat kaikkia. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 7.) Muutos on epävarmuuden kanssa elämistä. Jokin tutusta ja turvallisesta poistuu ja vaihtuu toisenlaiseksi. Millaiseksi, sitä ei voi varmuudella tietää. Hämmennys ja kysymykset kuuluvat muutoksiin eikä kaikkiin kysymyksiin edes odoteta tarkkoja vastauksia. Tärkeintä on kokea tulevansa kuulluksi. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 16–17.)

3.4.1 Muutosvastarinta

Muutoksen aiheuttamaan turvattomuuden tunteeseen reagoidaan usein muutosvastarinnalla. Se mielletään helposti negatiiviseksi asiaksi. Toisaalta se on kuitenkin hyvä, hyödyllinen ja täysin luonnollinen reaktio. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen palvelevat oikein hyödynnettynä organisaatiota merkittävästi. Muutos ja johdon ajattelu tulevat testatuiksi moneen kertaan. Muutos on prosessi, jota muutosvastarinta jalostaa. Ilman

muutosvastarintaa asiat saattavat olla näennäisesti kunnossa. Muutos etenee paperilla, mutta todellisuudessa ei tapahdu mitään. (Erämetsä 2003, 98–99.) Taulukossa 1 on lueteltu keskeisiä muutosvastarinnan lähteitä ja syitä.

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisesti vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Muutostarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnut oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

TAULUKKO1. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä. (Mattila 2011, 22.)

Muutosvastarinta voi olla myös negatiivinen asia. Se voi lamauttaa koko organisaation toiminnan ja pahimmillaan taannuttaa sen selvästi matalampaan suoritus- ja toimintatasoon kuin ennen muutosta. Terveen muutosvastarinnan taso on sellainen, jolla testataan muutos läpikotaisin, mutta ei asetuta sitä vastaan. Kyseessä ei ole siis muutoksen periaatteellinen vastustaminen. Lähinnä halutaan varmistaa se, ettei tehdä lyhytnäköisiä uudistuksia. (Erämetsä 2003, 98–99.)

Työntekijäporrasta ja esimiehiä syytetään usein muutosvastarinnasta. Tarkempien arviointien mukaan muutoksen vastustajia on myös johtotasolla. Heiltä muutos uhkaa viedä niin saavutettuja etuja kuin etenemismahdollisuuksia. Organisaatorakenteisiin kohdistuvien uudistusten tavoitteena on lähes aina vähentää väliportaita ja hallintotehtäviä. Suurinta vastarinta toki on edelleen ruohonjuuritason henkilöstöllä ja asiantuntijoilla, koska he harvoin pääsevät osallistumaan muutoksen valmisteluun. He vasta muodostavat käsitystään muutoksesta, kun johto, keskijohto ja esimiehet jo odottavat ripeän innostunutta toimintaa. (Mattila 2011, 20–21.)

3.4.2 Osaamisen kehittäminen muutoksessa

Yksi keskeisimmistä syistä muutosvastarintaan on pelko osaamattomuudesta ja pätevämmämyydestä. Kokemus työssä menestymisestä ja ammattilaisen identiteetti joutuvat uhatuiksi, jos syntyy mielikuva, ettei muuttuvista prosesseista ja järjestelmistä ole saatavilla riittävästi perustietoa. Avoin tiedottaminen ja riittävästä koulutuksesta ja perehdytyksestä huolehtiminen helpottavat uusien välineiden ja mallien käyttöönottoa ja nopeuttavat niiden vakiintumista. Samalla laimennetaan myös vastarintaa. (Mattila 2011, 171–172.)

Tietoisuuden syntymistä tukevat koulutus ja informaatio. Käytännön valmennukset ja perehdytysohjelma puolestaan auttavat osaamisen muodostumisessa. Tekemällä oppiminen on kaikkein tehokkain keino totuttautua uusiin tietojärjestelmiin ja prosesseihin. Oppimisen tukimuotojen monipuolisuus on tärkeää. Varsinkin varttuneemmille työntekijöille tehottomimpia oppimisen muotoja ovat pelkkä lukeminen ja yksipuolinen kuunteluoppilana olo. Virikkeiden tarjoaminen on paras tapa synnyttää osaamista, mutta keksimisen ilo pitää kuitenkin jättää osallistujille. Näin varmistetaan, että muutokselle kasvaa uusia omistajia ja syväosaajia hierarkian alemmillekin portaille. (Mattila 2011, 171–172.)

Henkilöstön osaamisen kehittämistä suunniteltaessa on huomioitava seuraavat taustatekijät:

- erilaiset oppimiskyvyt ja –tyylit,
- erilaiset lähtövalmiudet ja kokemukset,
- motivaatio, arvot ja asenteet, (Mattila 2011, 171–172.)

- ikääntymisen vaikutukset oppimistyyleihin,
- metataidot: oppimisen oppiminen,
- itseohjautuvuus. (Mattila 2011, 171–172.)

Osaamisen synnyttämisessä toisto on hyväksi. Perehdytysmallien ja informaatiopalveluiden tulee tarjota organisaatiossa mahdollisuus myös oma-aloitteiselle opiskelulle ja kertaamiselle. Jos koulutusmateriaali ja työohjeet löytyvät esimerkiksi Intranet-verkkopalvelusta, tarjoutuu työntekijälle mahdollisuus opiskella itselleen sopivana ajankohtana. Myös erilaisilla työpari- ja tutor-malleilla saavutetaan usein erinomaisia tuloksia. Näissä malleissa on saatavilla lähitukea tavallista enemmän esimerkiksi uusien järjestelmien tai prosessien alkuvaiheessa. Työyhteisön jäsenten erilaiset vahvuudet voidaan hyödyntää tällaisissa ratkaisuissa parhaiten. (Mattila 2011, 171–172.)

4 KEHITTÄMISTYÖ

Haastattelin opinnäytetyötäni varten Hämeen TE-toimistosta yhdeksää henkilöä. He edustavat organisaation eri tasoja, palvelulinjoja ja toimipaikkoja. Jokaisen toimipaikan näkemys varmistettiin haastattelemalla vähintään yhtä henkilöä kustakin toimipaikasta. Ensimmäinen haastattelu oli 24.2.2014 ja viimeinen 11.3.2014. Kiinnostusta haastatteluun kysyin valitsemiltani henkilöiltä etukäteen joko suoraan kasvokkain tai sähköpostilla. Tässä yhteydessä kerroin myös, mihin aiheeseen haastatteluni liittyy. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, joista lyhin kesti noin puoli tuntia ja pisin noin puoli toista tuntia. Haastattelin jokaista henkilöä hänen omassa toimipaikassaan ja työhuoneessaan. Hälyä tai keskeytyksiä ei ollut. Nauhoitin kaikki haastattelut ja pyysin siihen luvan jokaiselta ennen haastattelun aloittamista. Kehittämistehtävässä käytin tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, jossa oli viisi teemaa: 1) organisaatiomuutoksen valmistelu, 2) muutosjohtaminen, 3) muutosviestintä, 4) työhyvinvointi ja 5) yhteenveto muutoksesta. Kaikkien haastattelujen jälkeen litteroin aineiston teema kerrallaan.

Tutkimukseni kannalta haastateltavien mielipiteet ovat olennaisia. Tärkeintä on ymmärtää jokaisen henkilön vastauksen varsinainen sisältö. Kielen tai tunnereaktioiden seuraaminen ei ollut tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa. Tästä syystä en litteroinut haastatteluja sanasta sanaan. Kuuntelin haastattelut useaan kertaan. Ensimmäisellä kerralla kirjasin kunkin teeman keskustelun ylös ranskalaisilla viivoilla. Myöhemmillä kuuntelukerroilla kirjoitin sitaatteja kustakin teemasta ja haastattelusta. Lopuksi kuuntelin vielä haastattelun teema kerrallaan läpi ja tarkistin haastatteluista tekemäni muistiinpanot ja sitaatit.

4.1 Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi esitän tulokset teemojen mukaisessa järjestyksessä. Tulosten esittämisessä käytän sitaatteja haastatteluista. Osan lainauksista olen jättänyt pois varmistaakseni esimerkiksi haastateltavan tunnistamattomuuden. Poistetun kohdan olen merkinnyt kahdella ajatusviivalla. Lisäksi olen jättänyt joistakin sitaateista pois osan täytesanoista kuten tavallaan, niinkun ja tota. Näiden täytesanojen poistaminen ei vaikuta mielipiteen sisältöön ja niitä käytetään usein ajatusten selkeyttämiseksi ja vastausajan saamiseksi. Muuten olen kirjoittanut sanat ja lauseet täysin haastattelun mukaisesti.

4.1.1 Teema 1. Organisaatiomuutoksen valmistelu

Tämän tutkimuksen perusteella päätavoitteet sekä aiemmin toteutetussa palvelumalliuudistuksessa että organisaatiomuutoksessa ovat selkeät. Haastatteluissa ilmeni vain yksittäisiä mainintoja tavoitteiden epäselvyydestä ja nekin koskivat lähinnä organisaatiomuutosprosessin alkuvaihetta. Näin asian määritteli henkilö G:

Muutoksen tavoite oikeesti on mun mielestä aika selkee. Että, jos aatellaan niin siinä varmasti tai pyrittiinkin asiakaspalvelu tuomaan tähän moderniin ajanmukaiseen maailmaan. Vaikka se ei ehkä kaikille meidän asiakkaille kenties sovikkaan, mutta joka tapauksessa nouseaan tälle vuosikymmenluvulle. Mut myös sitten tää tehokkuusajattelu ja päällekkäisyyksien poisto ajattelun kautta – – Minusta se tavoite on ollut selkeä ja hyvä.

Valtionhallinnossa päätös muutoksen tarpeellisuudesta ja sen aikataulusta tehdään muualla kuin muutoksen kohteena olevassa organisaatiossa. Usein annettu aikataulu on tiukka ja henkilöstön osallistuminen muutoksen valmisteluun on tästä syystä haasteellista. Asioita pitää ratkaista nopeasti sillä hetkellä käytettävissä olevan tiedon perusteella. Hämeen TE-toimistossa kannustetaan henkilöstöä ainakin periaatteen tasolla osallistumaan oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Uudessa organisaatiossa vaikuttamisen kanavia ollaan vasta luomassa. Mahdollisuus osallistumiseen siis oli ja on, mutta käytännön toteuttaminen on huomattavasti hankalampaa. Näin asiaa pohtivat henkilöt G ja D haastattelussa:

Siellä meni niin miljoona asiaa, et millään niihin kaikkiin ei ois pystynytkään ottaan porukkaan mukaan. Ne piti ratkaista siinä ja heti ja nyt. Et oli vaan valittava joistakin vaihtoehtoista tai keksittävä ite se vaihtoehto tietämättä sitä, mitä siit sit oikeesti seuraa. Ja totta kai, ne raamit oli annettu ministeriöstä niitten mukaanhan siinä mentiin, mutta ihannetilassa totta kai henkilöstön olis pitänyt päästä enemmän, mutta olis se myös sitten vienyt paljon paljon enemmän aikaa.

Henkilöstön osallistumisen foorumit nekin piti rakentaa uudelleen, et niitäkään ei ollut sellaisia luontaisia mitkä olis ollut kaikille luontaisii. Et sekin varmaan sotki siellä asiaa. Kun rakennettiin kivijalasta saakka, niin ei ollut niitä väyliä välttämättä niin valmiina.

Osallistumisen mahdollisuudet on lähtökohtaisesti ollu olemassa ja tää toimintakulttuuri on edelleen sellaista sallinut ja halunnutkin, mutta kun muutos on ollut niin suuri niin ne mahdollisuudet eivät kyllä ole sillä tavalla varmaan toteutuneet, että mä sanon, että on ollut mahdollisuuksia, mutta se ei ole ollut sitten ollenkaan täydellistä se itse osallistumisen toteuttaminen.

Hämeen TE-toimistossa henkilöstö osallistui muutoksen valmisteluun erilaisissa työryhmissä. Ne valmistelivat esityksiä kulloinkin ajankohtaiseen asiaan. Ryhmissä hyödynnettiin muutoksen valmistelussa niin johdon, esimiesten kuin asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden näkemyksiä. Muutamalle haastateltavalle jäi kuitenkin tunne, että työryhmien tuloksia hyödynnettiin melko vähän. Lisäksi yksi haastateltava kertoi, että mielipiteitä kysyttiin niin myöhäisessä vaiheessa, ettei todellista vaikuttamismahdollisuutta ollut. Näin kertoivat esimerkiksi henkilöt A, H ja B:

Sitä mä mietin joskus tossa viime vuoden puolella, että kun tehtiin ne työryhmäpohjat niin loppujen lopuksi niin käytiinkö sitten ne läpi. No, ehkä mä en ollut ainakaan mukana ja varmaan tuolla meidän johtoporukassa käytiinkin. Niin tavallaan ne työryhmien tuotokset, että miten ne hyödynnettiin, et se oli mulla pikkusen sillä lailla hämärän peitossa – kun on ollut itse siinä ryhmässä, olis tavallaan ollut hyvä sellainen koonti, joku semmonen, että olis nähnyt ettei tää ollut nyt ihan yhtä tyhjän kanssa.

Meil oli ne työryhmät, mitkä yritti sitä harmonisointia, koska joka toimipaikassa oli omanlainen kulttuuri ja omalla lailla tehtiin ja niin niitten työ ei tullu tässä kyllä kun mentiin tähän organisaatioon niin niitten aikaansaannoksia mä en ainakaan nähnyt missään.

Noista aikatauluista noin yleisestikin ottaen tän koko muutostilanteen aikana, niin se täytyy kyllä sanoa, et jos joskus on jotain kysyttykin niin se on kyllä henkilökunnalta kysytty aina liian myöhäisessä vaiheessa – tullu semmosella mielestäni aikataululla, joka ei ole antanut aitoa mahdollisuutta osallistua siihen prosessiin.

Haastateltavilta kysyttiin tämän teeman lopuksi, mitä seuraava muutoksen valmisteluvaiheessa kannattaa ottaa huomioon. Kahdessa vastauksessa kiinnitettiin huomiota muutoksen valmisteluun ministeriön tasolla. Organisaatiouudistuksesta päätettiin, mutta jatkovalmistelusta odotettiin sen jälkeen tietoa pitkään. Epäselvää oli tuleeko vielä valtakunnallista ohjausta vai siirtyykö jatkovalmistelu kokonaan paikallistasolle. Tässä henkilöiden G ja D mietteitä asiasta:

Ministeriön toiminnan mun mielestä hankalimpia puutteita on ollut se, että puhuttiin kyllä suu vaahdossa sitä konsernimallista ja -ajattelusta, että pitää olla samanlaista, mutta sitten oikeesti kuitenkin sieltä ei tullut konsernimaista ohjausta mun mielestä riittävästi siihen alkuun, jotta se olis lähtenyt siihen suuntaan ja sitten me ja muut toimistot jossain kohtaa väsyttiin odottamaan ja sen jälkeen lähetettiin niinkun sooloilemaan. En tarkoita että meillä nyt on kovinkaan erilainen, mitä ministeriö on ehkä ajatellut, mutta jossain – – ainakin on eroavaisuuksia.

Muutos olis pitänyt jossakin kirjoituspöydän takana vielä valmiimmaksi tehdä, se muutoksen ohjelma, että näin se toteutetaan valtakunnallisesta, nyt se jäi tänne alueelle ja se oli kyllä liian iso rypistys ajatellen kokonaisuutta. Et valmistelu ois pitänyt olla parempi, näin isossa valtakunnallisessa organisaatiossa.

Viivästymiset valtakunnan tasolla vaikeuttivat muutoksen valmistelua puolestaan Hämeen TE-toimistossa. Asiakasrajapinnassa työskentelevät odottavat konkreettista tietoa ja konkreettisia ratkaisuja. Kehittämiskohteina myös paikallisen tason osalta mainittiin muutoksen valmistelu ja kokonaisuuden hallinta. Haastateltavien mielestä suurten linjojen lisäksi pitää miettiä myös vaikutukset ruohonjuuritasolla saakka. Tästä syystä henkilöstön osallistuminen muutoksen valmisteluun on tärkeässä roolissa. Seuraavaksi henkilöiden B, C ja E mietteitä:

Varmaan kilpistyy taas siihen tiedon jakamiseen elikkä selkeesti olis pitänyt ottaa näitä asioita esille, että mitä valmisteluja on niinkun meneillään ja minkälaisia tavoitteita niillä on niinkun olemassa ja ois pitänyt ihan selkeesti ottaa ne asiat esille ja kysyä että miten tavallaan täällä käytännön työssä se juttu tulis näkymään, että minkälaisia mahdollisuuksia ja minkälaisia ajatuksia meillä on sen uuden tavoitteen saavuttamiseksi, että kai se vaan on sitä, että olis pitänyt olla kokouksia, ois pitänyt puhua ja ois pitänyt laittaa jakoon kirjeitä ja yksinkertaisesti keskustella asioista.

Jämäkkä johto sillä tavalla, että katottais niinkun eteenpäin sitä asiaa, että mitkä seuraukset milläkin toimepiteellä olis ja yhteisesti ja henkilöstön edustajia pitäis olla useampia eri yksiköistä tai eri työtehtävistä sillä tavalla, että tulis mahdollisimman laaja kuva siitä, että mikä se seuraus milläkin toimenpiteellä olis ja yhdessä nimenomaan että siitä tulis myös se toimintamalli samalla mietittyä, että millä tavalla toimittais missäkin tilanteessa ja tapauksessa, koska se pitäis minusta olla määritelty ainakin jollakin tasolla, vaikka tässä työssä on just se hyvä puoli, että tää on niin itsenäistä, mutta ne rajat ja raamit pitäis olla kuitenkin jostakin ylhäältä ja että kaikki tekis suunnilleen samalla tavalla töitä ja samalla asiakkaat olisivat tasapuolisesti kohdeltuja.

Se pitäis valmistella paljon paremmin. Totta kai ne suuret linjat, mutta myöskin, että mitä siellä ruohonjuuritasolla tapahtuu.

Yksi vastaajista toivoi parannusta muutosprosessien aikatauluttamiseen. Paikallistason näkökulmasta muutokset on toteutettava varsin tiukassa aikataulussa. Toinen haastateltava kiinnitti huomiota siihen, että muutoksen kohteena olevan organisaation vaikutusmahdollisuudet valmistelussa ovat näennäiset. Seuraavaksi henkilöiden H ja F mietteitä organisaatiomuutoksen ennakoinnista ja vaikuttamismahdollisuuksista muutoksen valmistelussa:

No, kyllä tietoo pitäis saada ainakin etukäteen niin, että pystyttäis orientoitumaan siihen, eikä niin, että muutokset tulee aika salamannopeesti ja ne pitäis niinkun siirtää toimeenpanoks.

Mulla on semmonen käsitys, että kaikissa isoissa muutoksissa ne päätökset tehdään kyllä jossain jo muualla korkeemmalla tasolla ja tää on vaan ihan semmosta pientä kosmeettista juttua mihinkä otetaan ruohonjuuritaso mukaan – –. Varmaan täällä on nyt parhaillaankin muutoksia muhimassa ja aika pitkälläkin varmaan jo, mutta ei ne oo julkisia ja sitten – – ehkä yritetään saada näyttämään, että olis vaikuttamismahdollisuus vaikka se olis aika näennäistä.

4.1.2 Teema 2. Muutosjohtaminen

Tutkimuksen perusteella muutosprosessin läpiviennissä ja johtamisessa onnistuttiin rakenteellisten ratkaisujen osalta. Uusi organisaatio saatiin määräajassa valmiiksi ja palvelulinjoihin perustuva palvelumalli on käytössä kaikissa toimipaikoissa. Samoin lainsäädännön uudistusten myötä palveluihin tulleet muutokset on saatu toimimaan. Paljon on kuitenkin vielä niin sanotuissa sisältöasioissa kehitettävää. Erityisen huolestuneita monet haastateltavat ovat palvelulinjojen eriytyemisestä omiksi yksiköikseen. Näin asian ilmaisivat henkilöt H, G, A ja F:

Palvelulinjat elää aika omaa elämäänsä – – Ihmiset vaan kokee ja olihan siinä meidän barometrissakin nähtävissä se.

Se mikä oli vaikeaa ja on edelleen vaikeaa. Siinä kun yhtä aikaa pitäis palvelulinjoja kehittää, pitäis kehittää niiden palvelulinjojen yhteistyötä eli nähdä asiakkaan näkökulma ettei niillä linjarajoilla ole väliä, vaan sillä mielekkäällä palvelulla.

Jos jokainen palvelulinja pitää kiinni omasta näkemyksestään ja niitä ei niinkun neuvotella ja tuodaan niinkun tavallaan vaan kentälle ja virkailijoille semmosenaan, niin kyllähän se herättää tämmöstä hämmästyttä, et nyt tarttee lähteä palvelulinjojen neuvotteleen näis jutuista.

Linjat saa omilta esimiehiltä erilaisia ohjeita, että he [esimiehet] päättävät jossain omassa kokouksessaan, että tämä asia hoidetaan näin, mutta sit siitä ei muut tiedäkään, että se linjojen välinen informaatio puuttuu.

Yksi haastateltavista kiinnitti huomiota myös työtyytyväisyyden heikentymisestä. Tosin muutostilanteissa usein näin käykin. Tutusta ja turvallisesta luopuminen aiheuttaa epävarmuutta. Henkilö D kertoi näin:

Työtyytyväisyyden lasku musta on tässä ollut se kaikkein harmillisin, kun sehän oikeesti heijastaa henkilöstön työoloja ja omaa kokemusta ja kun se palveluorganisaatiossa, jossa palvelu tehdään omalla persoonalla, kun se putoaa, niin kyllä silloin ollaan ongelmissa.

Muutama haastateltava kiinnitti huomiota myös siihen, että organisaatiomuutos jo yksistään on iso. Samaan aikaan uuden toimiston perustamisen yhteydessä uudistettiin myös lainsäädäntöä ja puhelinjärjestelmää. Nämä molemmat tekijät vaikeuttivat huomattavasti asiakaspalvelua ja sen sujumista.

Kolmessa vastauksessa otettiin kantaa myös siihen, että nykyisessä maakunnallisessa organisaatiossa päätöksenteko on hidasta. Se vaikeuttaa yhteisten pelisääntöjen luomista ja hankaloittaa myös asiakaspalvelua. Näin asiaa pohtivat henkilöt E ja H:

Jos kaivataan johonkin jotain linjausta, niin se menee Pessiin [esimiesten palaveri] ja sitten vasta tulee. Se on niin hidasta se asioiden käsittely, että sit välillä tuntuu, että menee hermot siihen, kun asiakkaan tilanne on tässä, nyt ja heti, niin pitäis myöskin tietää miten joku juttu hoidetaan.

Yks, mikä mejän johtamisessa on ollut, niin se on se, että vastauksia ei oo kyllä tullut. Semmonen pohtiva päätöksenteko, että ehkä asioita pitäsi valmistella niinkun päätöksentekoon. Mä vähentäisin palaverien määrää, mutta mä lisäisin niiden valmistelua. Eikä niin, että kootaan asioita listalle ja sitten ruvetaan aika nollapisteestä, jokainen sanoo ja sitten se rönsyy ja loppupelissä tulee ilmi, että ei tiedetä jotain ja sitten se taas jää johonkin seuraavaan [palaveriin] ja sitte se on näkynyt taas täällä arkityössä siinä, että on sellasta päättämättömyyttä ja ei tuu linjauksia

Muutoksessa välitavoitteilla ja niiden aikatauluttamisella on suuri merkitys kokonaisuuden eteenpäin viennin kannalta. Tämän tutkimuksen perusteella nämä olivat Hämeen TE-toimistossa epäselviä ja muutama haastateltava epäili, ettei niitä olekaan.

Haastattelussa kartoitettiin haastateltavien käsityksiä oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta muutosprosessin eri vaiheissa. Lisäksi heiltä kysyttiin näkemystä tuensaamiseen esimieheltä tai johdolta muutoksen aikana. Tämän tutkimuksen perusteella molempiin oltiin tyytyväisiä. Kohtelu on oikeudenmukaista ja tasapuolista. Seitsemän haastateltavaa ilmoitti, että tukea oli tarvittaessa tarjolla. Tässä kohtaa monet kiinnittivät huomiota siihen, että uudessa organisaatiossa esimies ei ole enää kaikissa toimipaikoissa fyysisesti paikalla. Yksi haastateltavista eli henkilö B kiinnitti huomiota esimiehen kykyyn toimia nimenomaan henkilöstöjohtajana:

Omalta kohdaltani voin sanoa, että olen siinä onnellisessa asemassa, että mulla on ollut esimies hyvin tilanteen tasalla ja hän on tavallaan tämmönen henkilöstöjohtaja, joka on ollu kiinnostunut meistä alaisista ja meidän voinnista ja osaamisesta. Tavallaan siihen olen ollut kyllä tyytyväinen.

Nykyaikainen tekniikka videoneuvotteluineen on myös muuttanut yhteydenpitoa omaan esimieheen. Sinällään tekniikkaa ei vastustettu. Totuttelun jälkeen se on todettu varsin toimivaksi tavaksi yhteydenpidossa. Lisäksi sen edut ajan ja rahan säästössä todettiin useammassa haastattelussa.

Lopuksi johtamisteeman osalta haastateltavilta tiedusteltiin parannusehdotuksia. Aika pitkälti ne liittyivät muutoksen valmisteluun ja siinä ilmenneisiin ongelmiin. Paremmiin valmisteltua on myös helpompi johtaa. Myös jatkuvat muutokset koettiin raskaiksi. Muutosta tulee muutoksen perään ja niiden analysoinnille ja niistä oppimiseen ei jää aikaa. Seuraavaksi muutamia parannusehdotuksia henkilöiltä H, B ja C:

Kyllä sitä seuraavaa uudistusta silmällä pitäen, niin kyllä sitä varmaan tarvis sellasella laajemmalla pohjalla valmistella – – Nyt meillä tulee riipotellen erilaista muutosta – – et helpompi olis viedä sitä muutosta eteenpäin, kun olis aika kirkkaasti nähtävissä, et miten me tehdään sitä työtä ja millä sitä viedään. Mutta jos se 2-3 kuukauden välein aina tulee joku uudistuksen rumba tähän, niin se on kuluttavaa.

Johtamisen näkökulmasta tulee varmasti ensimmäisenä se tiedottamisen tärkeys ja tavallaan sen henkilökunnan mukaan ottaminen siihen prosessiin heti siellä alkuvaiheessa. Se ei haittaa vaikka sitä ei vielä tiedetä mitä tuleman pitää, mutta tavallaan se, että se henkilökunnan jäsen kokee olevansa tärkeä omine mielipiteineen ja ajatuksineen niin heti siinä alussa.

Pitäis ensinnäkin tavoitteet määritellä, minkä takia muutosta tehdään ja sitten millä tavalla ne tavoitteet saavutetaan ja mitkä seuraukset erilaisilla näillä toiminnoilla sitten olis ja pitäis osata nähä sinne tulevaisuuteen pitkällekin jotta näitä muutoksia ei tulis joka vuosi.

4.1.3 Teema 3. Muutosviestintä

Viestintä on aihealue, josta harvoin saadaan kiitosta. Sen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Tämän tutkimuksen mukaan viestinnän määrä sinällään on ollut riittävää, kuten henkilö A toteaa:

Mun mielestä, jos joku sanoo ettei oo viestitetty, niin kyllä mun mielestä vähän voi katsoo itseensä peiliin.

Ongelmaksi näiden haastattelujen perusteella koetaan enemmänkin se, miten kaikesta hahmottaa kokonaisuuden. Tiedotusta on niin paljon, ettei kaikkea pysty omaksuma. Viestit koetaan myös ympäripyöreiksi. Niistä puuttui konkreettisuus. Näin asian tiivistivät henkilöt H ja B:

Tietoa on ollut saatavissa, mutta sitten se tiedon jalostaminen tänne työhön, niin se ei ole aina ollut helppoo.

Mä haluaisin ihan oikeesti, että asioita viestittäis niinkun konkretian tasolla. Tai tavallaan niin sanotusti oikeilla nimillä. Tavallaan ei käytettäis tätä meidän jargonia mitä täällä hallinnossa on, vaan ihan siis selkeästi nostettais, ne meidän työssä tai ne muutoksen aiheuttamat meidän työhön, ne kohdat selkeästi esille, miten tämä vaikuttaa ihan suomeksi – – lisää selkokieliisyyttä, suomen kieltä.

Hämeen TE-toimistossa on viestinnästä vastaava asiantuntija. Kaksi haastateltavaa mainitsi tämän toimivaksi järjestelyksi. Yksi henkilö koordinoi tärkeää tehtävää. Eniten kritiikkiä aiheutti se, ettei viestinnälle ole yhtä tiettyä foorumia. Viestejä tulee esimerkiksi Intranetiin tai sähköpostiin. Tällä hetkellä Hämeen TE-toimistossa käytössä oleva Intranet on muutaman haastateltavan mielestä huono. Intranetissä viestit ovat ajallisesti peräkkäin eikä niitä pystytä jakamaan esimerkiksi aiheen mukaan. Tiedon löytäminen ainakin myöhemmässä vaiheessa on haasteellista. Näin asiasta kertoi henkilö F:

[Tieto on] ripoteltu niin moneen paikkaan, et se on hajanaista. Yksi tieto siellä ja toinen tieto täällä ja semmosta pientä silppua – – että ne olis isompina kokonaisuuksina, vaikka samaa asiaa käsittävät ohjeet aina yhdessä.

Tulee yhden asian ohjeita niin paljon, että kun se asia on ajankohtainen niin sitä ei mistään löydä.

Yhden selkeän viestintäkanavan puuttuminen vaikeuttaa ajan tasalla pysymistä. Tämän tutkimuksen mukaan osa viesteistä tulee myös kovin myöhään. Jo huomenna pitäisi tehdä jotain toisin ja siitä informoidaan vasta tänään. Näin asiasta kertoivat henkilö G ja E:

Molempiin suuntiin toimiva yksi kanava toimistossa – – Toimiston pääkanavana vain yksi. Ite asiat on yhdessä ja samassa paikassa loogisesti.

Pahin ongelma on ollut se, että on ollut epämääräistä, mistä kanavasta minkäkin viestin löytää, kun sen löytää onko se sen jälkeen jo muuttunut ja mistä se muutos löytyy.

Tänään ilmoitettiin, että tiettyä asia tehdään ja hoidetaan näin. Viikon päästä tulikin, ettei sitä tehdäkään näin vaan nyt on uus malli näin toisella tavalla. Niin se vie ihan hirveesti voimavaroja, kun ei mikä on se tän hetken malli.

Muutosviestinnässä on tärkeä keskittyä muutamaan keskeiseen viestiin. Pitkät välit tiedotuksessa saattavat aiheuttaa huhuja. Tämän tutkimuksen perusteella viiden henkilön mielestä huhuja liikkuu yllättävän paljon ja neljän mielestä ei ollenkaan. Yleensä huhut liittyvät toimipaikkojen lakkauttamiseen. Pari haastateltavaa mainitsi, että energiaa ei kannata käyttää tulevan murehtimiseen. Valtion hallinnossa valmistelu ja päätöksenteko hoidetaan muualla, joten etukäteen murehtiminen ei auta. Tälläkin hetkellä tiedetään, että useampi rinnakkaisia selvityksiä on menossa, mutta päätösten puuttuessa ei tiedetä mikä niistä toteutuu vai toteutuuko joku täysin uusi vaihtoehto.

Muutosviestintään liittyvän teeman lopuksi kysyin haastateltavien mielipidettä siitä, miten sitä voisi kehittää. Tässä kohtaa korostui päätöksenteon tarve. Siis sama asia, mitä toivottiin jo aiemmin muutosjohtamisen yhteydessä. Turhauttavaksi koettiin, että erilaisista palavereista saadaan muistiot ja pöytäkirjat, mutta varsinaisia päätöksiä niissä on vähän. Kaksi haastateltavaa toivoi myös nopeampaa tiedotusta erilaisista muutoksista. Näin asian tiivistivät henkilöt E, C ja B:

Se, että täs meijän hallinnossa asioita vatvotaan, eli laitettais se tieto siten vasta, kun on joku päätös tehty, että asia on näin, et ei kaiken maailman palavereista. Käsiteltiin tai keskusteltiin siitä ja tästä, mut et aina siirretään seuraavaan tai ei ainakaan pöytäkirjassa lue sitä päätöstä.

Meillä on palavereja kyllä jatkuvasti – – mutta niissä ei oteta selkeätä kantaan. Ihan niinkun siitäkin puuttuis se päätöksentekotaito. Että olettais, että kun on palaveri ja siinä asiaa käsitellään niin siinä päädyttäis johonkin.

Siis se, että ne tiedot tulis ajoissa. Kun ne tulee niin, että huomenna muuttuu systeemi ja tänään tulee viesti siitä, ett miten huomenna toimitaan, niin se on liian myöhäistä. Viestintä pitäis olla aina ajoissa, etukäteen. Niin että se on keretty käsitellä myös täällä, ennen kun se muutos itse asiassa tapahtuu eli ajoissa ilmoittaminen ja selkokielisesti asiat esiin tuoden.

4.1.4 Teema 4. Työhyvinvointi

Tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnissa ja sen kokemisessa on paljon vaihtelua. Osalla työhyvinvointi on organisaatiomuutoksen seurauksena parantunut. Yksi haastateltava mainitsi, että hän on nyt osa isompaa organisaatiota ja työyhteisöä. Se tuntuu hyvältä. Osa on muutoksessa saanut mielekkäämmät ja haasteellisemmat tehtävät. Yksi haastateltava mainitsi, että "porukka" on hitsautunut tiiviimmäksi yksikön sisällä. Esimies ei ole aina tavoitettavissa ja tästä syystä asioita pohditaan ja ratkotaan yhdessä kollegojen kanssa. Toinen haastateltava mainitse, että muutoksen seurauksena hän pystyy aiempaa paremmin aikatauluttamaan myös omaa työtään.

Asiakkaat asioivat nykyisin enenevässä määrin verkossa ja puhelimitse eikä kaikkia ei enää tavata kasvokkain. Nykyisessä palvelumallissa asiakkaat ohjautuvat palvelutarpeensa mukaan palvelulinjoihin ja jokaisella palvelulinjalla on oma keskeinen tehtävänsä. Tämä tosin kaventaa työn kuvaa jonkin verran. Tämä koettiin sekä hyvänä että huonona asiana. Toisaalta tietää, mihin ensisijaisesti pitää keskittyä. Toisaalta ainakin pienemmässä toimipaikassa isossa organisaatiossa sovitut työkäytännöt saattavat tehdä asioiden hoidosta kankeampaa. Yksi haastateltava mainitsi, että aiemmin hän teki kaikkea lähes laidasta laitaan. Tällä hetkellä hän tekee työtä kapeammalla sektorilla, mutta suuremmilla massoilla.

Eräs haastateltavista mainitsi työn ilon kokemisessa asiakkailta saadun palautteen merkityksen. Asiakasprosessit saattavat olla joskus pitkiäkin. Tällä hetkellä asiakkaita on asiantuntijaa kohti useita satoja. Onnistumista yhden asiakkaan kohdalla ei välttämättä edes huomaa.

Erilaiset muutokset organisaatiossa vaikuttavat aina myös osaamistarpeisiin. Kolme haastateltavaa mainitsi, että työhyvinvointia on heikentänyt epävarmuus oman työn hallitsemisesta. Lisäksi organisaatiomuutoksessa osa henkilöistä siirtyi uusiin tehtäviin lähes ilman perehdytystä. Näin asiasta kertoivat henkilöt E ja H:

Mä oon sanonu, että kun meistä tuli asiantuntijoita, niin mulla katos kaikki asiantuntijuus. Mulle tuli niinkun semmonen olo, että mä en niinkun enää hallitse tätä hommaa.

Kyllähän viime muutos aika rumba oli, koska siinä myllättiin vielä nää tekemiset. Siellä jäi varmaan perehdytyskin osalla hyvin ohueks.

Oman osaamisen jatkuva kehittäminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen koettiin tärkeäksi muutostilanteissa. Tehtävien tai niiden sisältöjen muuttuessa pitää arvioida omat taidot sen hoitamiseen. Näin asian ilmaisi henkilö B:

Ite arvioida sitä, että kuinka siinä uudessa tehtävässä, mahdollisesti uudessa tehtävässä pärjää ja jos ei pärjää niin tavallaan viedä sitä esimiehelle sitä asiaa, että mitä tarvitsisi, jotta siinä omassa työssä pärjäisi.

Omasta osaamisesta huolehtimisen lisäksi lähes kaikki haastateltavat korostivat jokaisen vastuuta muutoksen läpiviennissä. Oman vastuu työhyvinvoinnissa on erittäin suuri ja näin asian kiteyttää seuraavaksi henkilö B:

Mielestäni liikaa tuijotetaan sitä, että miten se esimies nytte kerkiää kaikki näkemään ja huomaamaan. Tässä pitää katsoa niinkun omasta näkökulmasta aivan itse omilla aivoilla ajatella se tilanne ja oikeasti laittaa itse niitä pyöriä pyörimään. Ei se esimieskään niinkun kristallipallosta pysty lukemaan sitä, että mikä meill on vialla tai mitä pitäis kohentaa tai parantaa, jos me ei sitä kerrota. Mun mielestä oma vastuu on itse asiassa aika suuri varsinkin nyt, kun esimies saattaa olla hyvinkin kaukana.

Myös työhyvinvoinnin teemasta kysyttiin parannusehdotuksia. Kahdessa vastauksessa painotettiin hyvää keskusteluyhteyttä esimiehen kanssa. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että esimies vastaa mitättömältäkin tuntuvaan asiaan. Esimieheltä toivottiin ennen kaikkea asioita eteenpäin vievää otetta. Pari haastateltavaa toivoi myös henkilöstön parempia osallistumismahdollisuuksia. Tärkeää olisi varmistaa asiakasrajapinnan näkemys valmistelutyössä.

4.1.5 Teema 5. Yhteenveto muutoksesta

Viimeisenä teemana oli yhteenveto, jossa kartoitettiin muutoksen onnistumiset, kehittämiskohdat ja muut huomioon otavat asiat. Onnistumisena koettiin se, että vaativa työ on nyt saatu rakenteiden osalta valmiiksi. Tämä organisaatorakenteen valmistuminen ja palvelumallin vakiinnuttaminen mainittiin lähes jokaisessa vastauksessa. Lisäksi kiinnitettiin huomiota mahdollisuuteen tarjota asiakkaille erilaisia asiointikanavia. Näin asiasta kertoivat henkilöt A ja H:

Eihän me oltais voitu jäädä siihen, että kaikki tulee face-to-face-systeemillä. Täähän on sitä nykyaikaa, että ihan hyvä, että myös tällai annetaan niitä mahdollisuuksia – ja kun mejän vähenee tää virkailijakunta niin ei se olis ollu sitte mahdollistakaan. Ei me oltais voitu pysyäkään siinä vanhassa.

Täytyy kyllä sanoa, että en tiedä missä organisaatiossa tehdään yhtä aikaa tämmönen toimipaikkojen rakenteellinen muutos, johtamisen muutos, lainsäädännön ja ohjeistuksen muutos, että ne tulee kerralle. Että ihan olen tässä vuoden vaihteessa miettinyt, että sellasella arvosanalla jos mieltis, niin ollaan me aika hyvin onnistuttu.

Viiden toimipaikan, kahden maakunnan yhdistäminen ja joidenkin toimipaikkojen lopettaminen ei ollut helppo työ.

Henkilö B mainitsi onnistumisena myös työnantajan järjestämät koulutukset ja kertoi niiden merkityksestä organisaatiomuutoksessa seuraavasti:

Jos mä ajattelen tätä mennyttä vuotta, niin meillähän on kuitenkin todella ansiokkaasti pyritty erilaisin koulutuksin tukemaan sitä organisaatiomuutoksen läpiviäntä, että mun mielestä siihen on kyllä panostettu hyvin. Se on tavallaan ollut sellainen osoitus tavallaan siitä, että pyritään ottamaan se henkilökunta ja antamaan sitä uutta oppia ja tukea sen muutoksen omaksumiseen. Se on mun mielestä ollu, että ensimmäistä kertaa niinkun mun

mielestä valtionhallinnossa on näin laajasti koulutettu koko henkilökunta uuteen asiaan. Sen muutoksen tukemiseksi on annettu työkaluja, miten voi vaikuttaa omaan asenteeseen ja miten tämmösessä monipaikkaisessa organisaatiossa toimitaan ja niin pois päin. Se on kans mun mielestä ollu aika hieno juttu.

Kehitettävää nähtiin ennen kaikkea palvelulinjojen välisessä yhteistyössä. Tätä kävin läpi jo muutosjohtamisen teeman yhteydessä. Lisäksi haastateltavat mainitsivat kehitettäväksi kohdiksi seuraavanlaisia tekijöitä: Seuraavissa organisaatiomuutoksissa pitää huomioida ajoitus. Tämän organisaatiomuutoksen yhteydessä uudistettiin liian monta asiaa yhtä aikaa. Jatkossa organisaatiomuutokset pitää valmistella paremmin kaikilla tasoilla. Pitää tietää mistä kohdasta kukin taho vastaa eikä aikaa käytetä päällekkäiseen valmisteluun.

Yksi vastaaja kiinnitti huomiota tiedottamisen epäonnistumiseen asiakasnäkökulmasta. Tiedotus muutoksesta ja sen vaikutuksista asiakkaille ja yhteistyökumppaneille on heikkoa. Tästä syystä asiakasrajapinnassa saadaan kohtuuttomasti negatiivista palautetta. Näin isossa muutoksessa myös tiedottamisen ulospäin pitää olla paremmalla tasolla. Näin asian tiivistä henkilö C:

Asiakasnäkökulmasta on kompuroitu – – Meidän tavoitettavuus on heikentynyt ja tavallaan sitten ulospäin tiedottaminen näistä meidän muutoksista niin se on ollut niinkun heikohkoa. Mun mielestä tän kokoluokan muutoksesta ois pitänyt hyvinkin voimakkaasti niinkun ulospäinkin ilmoittaa. Tavallaan nyt se on rivivirkailijalle jäänyt kaikki se hyvin negatiivisenkin palautteen vastaanottaminen.

Haastattelun lopuksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin vielä, mitä muuta huomioitavaa heillä on organisaatiomuutokseen liittyen. Yksi haastateltavista kiinnitti huomiota ylhäältä päin saneluun. Valtionhallinnon organisaatiossa viestit kulkevat huomattavasti helpommin ylhäältä alaspäin kuin päinvastoin. Henkilö I kertoi asiasta seuraavasti:

Ohjeistus tulee aina sieltä ylhäältä alaspäin. Ne ei niinkun ikinä lähtis kuuntelemaan täältä, mitä täältä sanotaan – – Monta vuotta viestitetty jostain epäkohdasta sinne ministeriöön saakka ja sitten yhtäkkiä siellä joku tekee tutkimuksen joku varmaan ulkopuolinen ja sitten ne vasta tajuaa ministeriössä, että jaa tässä on nyt tämmönen ja että tällehän pitää alkaa tekemään jotain.

Kaksi haastateltavaa kiinnitti huomiota uuden Hämeen TE-toimiston sisäisen kulttuurin luomiseen. Rakenteellisesti viisi erillistä toimistoa on liitetty yhteen, mutta toimistojen uuden yhteisen työkulttuurin muodostumiseen menee vielä aikaa. Näin kertoi asiasta henkilö B:

Me ollaan jo aika hyvässä vaiheessa tän muutoksen toteuttamisessa, et siitä mä oon ilonen, mut et tavallaan uskon, että menee tosi pitkä aika kuitenkin, että ennen kuin me ollaan sisällytetty tää uus tapa toimia.

Kaksi haastateltavaa mainitsi, että jokaisessa muutoksessa on myös hyviä puolia. Vanha tapa ei ole kuitenkaan aina se paras tapa. Henkilö I kiteytti kokemuksensa muutoksesta näin:

Mun mielestä ainakin mun kohdalla se on ollut tosi kivutonta.

4.2 Keskeiset tulokset ja kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella TE-palveluiden uudistusten päätavoitteet ovat selkeät. Tavoitteiden selkeyttä tutkittiin jo vuonna 2013 Tempo Economics Oy:n valtakunnallisessa kyselyssä ja tulokset Hämeen TE-toimiston osalta ovat samansuuntaisia tämän tutkimuksen kanssa. Erilaisissa muutoksissa tavoitteiden ymmärtäminen on oleellista. Tosin julkisen hallinnon uudistuksissa ne ovat varsin ilmeisiä. Keskittämällä toimintoja suurempiin yksiköihin ja ohjaamalla asiakkaita sähköisiin palveluihin säästetään palkkakustannuksissa, jotka ovat virastojen suurin menoerä.

4.2.1 Muutoksen valmistelu ja henkilöstön osallistuminen

Muutoksen valmistelu on yksi muutosprosessin keskeisimmistä vaiheista. Valtion hallinnossa muutoksen taustalla ovat poliittiset päätökset. Niiden perusteella ministeriö valmistelee muutoksen käytännön toteutuksen, jonka jälkeen paikallishallinto toimeenpanee muutoksen omalla alueellaan. Muutosta valmistellaan siis useammalla tasolla hieman eri aikaan. Valmistelun monivaiheisuus ja sen aiheuttamat vaikeudet ilmenevät myös tässä tutkimuksessa. TE-toimistossa oli epävarmuutta siitä, kuinka paljon ja missä vaiheessa ministeriön ohjausta organisaatiomuutoksen toteutukseen on tulossa. Lopulta toimistossa tehtiin itsenäisiä ratkaisuja. Alkuperäinen tavoite konsernimaisuudesta ei

siis kaikilta osin täyttynyt. Valtionhallinnon toinen keskeinen tavoite tehokkuudesta kärsi myös. Ylemmän tason perusteellisen valmistelun puuttuessa kaikissa 15 TE-toimistossa ympäri maata suunniteltiin yhtä aikaa samaa asiaa. Tehokkaampaa on, että päälinjaukset tehdään yhdessä paikassa viidentoista sijaan. Tällöin varmistetaan myös se, että lopputulos toteutuu alkuperäisen suunnitelman mukaan. Myöhemmin ei tarvitse tehdä merkittäviä korjauksia ja käyttää siihen aikaa.

Vaikka tavoitteiden päälinjat ja muutoksen aikataulu valtakunnan tasolla ovat selvillä, puuttuu niistä vielä konkreettisuus. Mikä omassa organisaatiossa muuttuu ja mitä se tarkoittaa? Tulevissa muutoksissa Hämeen TE-toimistossa kannattaa tehdä toimiston oma ”rautalankaversio”. Siihen kirjataan toimiston näkökulmasta muutoksen tavoite, sen välitavoitteet ja niiden aikataulu. Samalla määritellään vastuuhenkilöt ja sovitaan viestinnästä. Usein valmisteluvaiheessa viestintä unohtuu ja huonoimmassa tapauksessa näyttää siltä, ettei mitään tapahdu. Muutosprosessin viestintä kannattaa keskittää yhteen paikkaan. Kaikki muutosta koskeva tiedotus löytyy samasta paikasta ja siellä on myös mahdollisuus kommentoida asiaa.

Tämän tutkimuksen perusteella henkilöstön mahdollisuudet muutoksen valmisteluun koettiin vähäisiksi. Osittain se johtui aikataulun tiukkuudesta ja osittain siitä, että vaikuttamisen foorumeja vasta luodaan. Henkilöstön osallistumista muutoksen valmisteluun yritettiin parantaa erilaisten työryhmien avulla. Niissä pohdittiin ja valmisteltiin kulloinkin kyseessä ollutta asiaa. Ryhmien tulosten hyödyntäminen jäi kuitenkin jopa ryhmiin osallistuneille epäselväksi. Tämä on tietysti turhauttavaa. Seuraavassa muutoksessa pitää jo alkuvaiheessa ratkaista missä vaiheessa, missä määrin ja millä tavalla suunnitteluun ja valmisteluun halutaan henkilöstöä mukaan. Henkilöstön osallistuminen vahvistaa sitoutumista muutokseen. Samalla varmistetaan jo varhaisessa vaiheessa hyvä käytännön työn tuntemus. Henkilöstön edustajaa kannattaa vaihtaa käsiteltävän asian mukaan. Näin taataan kulloinkin käsittelyssä olevan asian paras asiantuntemus. Vaihtuvat jäsenet tuovat myös uusia ja monipuolisia näkemyksiä asioihin. Henkilöstön edustaja pitää olla tiedossa hyvissä ajoin, että hän ehtii perehtyä käsiteltävään asiaan. Oleellista on myös tiedottaa, kuka henkilöstön edustaja kulloinkin on. Näin henkilöstö tietää, keneen voi halutessaan ottaa yhteyttä.

4.2.2 Palvelulinjojen yhteistyö ja päätöksenteko

Muutosjohtamisen teemassa painottui voimakkaasti haastateltavien huoli palvelulinjojen eriytymisestä omiksi yksiköikseen. Organisaatiouudistuksessa on perustettu maakunnallinen TE-toimisto, mutta samalla sen sisälle on muodostunut kolme ”uutta” toimistoa. Palvelulinjojen voimakas eriytyminen alkoi oikeastaan jo ennen Hämeen TE-toimiston perustamista. Uuteen organisaatioon valittiin hyvissä ajoin jokaiselle palvelulinjalle palvelujohtaja. On ymmärrettävää, että jokainen miettii kokonaisuuden ohella ratkaisuja myös oman palvelulinjansa näkökulmasta. Näin suuressa organisaatiomuutoksessa kannattaa valita projektipäällikkö, joka huolehtii muutoksen läpiviennistä. Hän vastaa koko projektista aina sen käynnistämisestä lopettamiseen saakka. Muutoksessa tässä vaiheessa projektipäällikön valinta ei ole enää perustelua, mutta seuraavassa muutoksessa tämä on hyvä huomioida.

Toinen palvelulinjojen eriytymistä edistävä tekijä on niiden melko itsenäinen asema TE-toimiston organisaatiossa. Palvelulinjoissa kehitetään työkäytäntöjä jatkuvasti. Jokaisessa palvelulinjassa mietitään työn sujuvuuden parantamista omasta näkökulmasta. Yhdessä palvelulinjassa tehty työtapojen muutos saattaa kuitenkin vaikeuttaa asiakaspalvelua tai kuormittaa toista palvelulinjaa. Vaikutus kokonaisuuden kannalta jää usein pohtimatta. Prosessien tarkempi kuvaaminen on yksi ratkaisu. Mikä on vaikutus kokonaisuuden kannalta, jos jokin vaihe palvelulinjan prosessissa muuttuu tai jää kokonaan pois. Palvelulinjan oman valmistelutyön jälkeen vaikutus kokonaisuuteen pitää punnita yhdessä muiden palvelulinjojen kanssa ennen lopullisen päätöksen tekemistä. Tällainen foorumi voi olla esimerkiksi palveluesimiesten palaveri. Hämeen TE-toimistossa on palveluille nimetty koordinaattoreita. Heillä on syvempää asiantuntemusta tietystä palvelusta ja vahva osaaminen käytännön työstä. Tässä yhteydessä myös heidän asiantuntemustaan voisi käyttää hyväksi. Samalla tietty pysyvä ”yhteyshenkilö” on kaikkien tiedossa.

Tämän tutkimuksen perusteella organisaatiomuutoksen myötä päätöksenteko on hidastunut. Se vaikuttaa suoraan asiakaspalveluun ja esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen luomiseen. TE-toimistoissa on perinteisesti kannustettu osallistumaan keskusteluun ja asioiden yhdessä pohtimiseen. Tämä on arvokas periaate edelleen. Riskinä on, että yhteinen keskustelu jatkuu loputtomiin ja päätökset jäävät tekemättä. Erityisesti näyttäisi ärsyttävän, jos esimerkiksi muistiossa mainitaan asian käsittelyn siirtämisestä seura-

vaan palaveriin. Käsittelyprosessi ei sinällään kiinnosta, vaan päätös. Palavereissa käsiteltävien asioiden parempi valmistelu on yksi ratkaisu. Käsiteltävät asiat valmistellaan etukäteen niin valmiiksi, että jo esityslistaan pystytään kirjaamaan päätösehdotus. Palaverissa päätösehdotus joko hyväksytään, hylätään tai palautetaan lisävalmisteluun. Pääperiaatteena on, että valmistelemattomia asioita ei käsitellä palavereissa ollenkaan. Paremmalla valmistelulla palaverien määrä vähenee, toiminta tehostuu ja päätöksenteko nopeutuu.

4.2.3 Sisäinen viestintä

Organisaation muutoksissa viestinnällä on keskeinen rooli. Tässä tutkimuksessa painotui erityisesti viestintä organisaatiomuutoksen nykyisessä vaiheessa. Tutkimuksen mukaan viestintää on tällä hetkellä riittävästi. Ongelmallisempaa on kokonaisuuden hahmottaminen tietotulvassa. Eniten kritiikkiä aiheutti se, että viestinnälle ei ole yhtä tiettyä foorumia. Viestejä tulee esimerkiksi Intranetiin ja sähköpostiin. Tällä hetkellä toimistossa on edelleen käytössä väliaikainen Intranet, jonka ominaisuudet eivät vastaa nykyaikaisen viestinnän tarpeita. Viestit ovat siellä ajallisesti peräkkäin eikä niitä pystytä jakamaan esimerkiksi aiheen mukaan. Tiedon löytäminen ainakin myöhemmässä vaiheessa on vaikeaa. Yhden selkeän viestintäkanavan puuttuminen vaikeuttaa myös ajan tasalla pysymistä. Mistä ensinnäkin löytää tarvitsemansa tiedon ja kun sen löytää, pitääkö se edelleen paikkansa. Nykyisestä Intranetistä puuttuu lisäksi mahdollisuus vuorovaikutukseen, joka on aivan olennainen osa viestintää. Useimmat haastateltavat, Intranetin heikkouksista huolimatta, pitivät sitä pääasiallisena viestintävälineenä ja sitä seurataan päivittäin.

Nykyisen Intranetin tilalle on tulossa uusi viestintäkanava ja odotukset sen suhteen ovat suuret. Järjestelmän rakenne pitää miettiä tarkkaan. Vaarana on, että uudessa järjestelmässä toistetaan vanhat virheet. Valtavaa tietomäärää on vaikea pitää ajan tasalla ja tiedon löytäminen on ongelmallista. TE-palveluilla on käytettävissä valtakunnallinen Tietotori-järjestelmä. Sinne on keskitetty kaikki substanssiin liittyvä aineisto, kuten ajantasainen lainsäädäntö, ohjeistus ja työohjeet. Koska kaikki tämä jo on valtakunnallisessa järjestelmässä, omaan järjestelmään näitä tietoja ei kannata uudestaan siirtää. Korkeintaan Hämeen TE-toimiston omilla sivuilla kannattaa olla linkki valtakunnallisille sivuille. Oleellista on, että toimiston omat asiat löytyvät helposti järjestelmästä.

Uudessa järjestelmässä tiedon ryhmittely aihealueiden mukaan on vaativa tehtävä. TE-toimistossa asiakokonaisuudet liittyvät toinen toisiinsa ja järkevien kokonaisuuksien rakentaminen on vaikeaa. Tässä työssä kannattaa pyytää näkemyksiä asiakasrajapinnassa työskenteleviltä. Oleellista on, että he löytävät asiakaspalvelutilanteissa tarvitsemansa tiedon kätevästi. Aihealueiden jaottelua esimerkiksi aiemmin mainitun Tietotorin mukaan voi noudattaa soveltuvin osin. Silloin molemmissa järjestelmissä on ainakin sama logiikka. Tärkeää on sopia myös siitä, kuka vastaa tiedon ajantasaisuudesta. Tiedonhuolto unohtuu, jos siitä ei täsmällisesti sovita tai se jää kollektiivisen vastuun varaan.

Tulevissa muutoksissa Hämeen TE-toimistossa pitää olla omat sivut myös muutosprosessille. Tällä varmistetaan, että kaikissa toimipaikoissa jokainen tietää, mistä tiedon löytää ja kaikki voivat luottaa tiedotuksen ajantasaisuuteen. Viestintä on vuorovaikutusta niin muutoksessa kuin vakaampina aikoina. Uudessa järjestelmässä pitää tästä syystä olla myös keskustelualusta, joka mahdollistaa nopean ja epämuodollisen keskustelun.

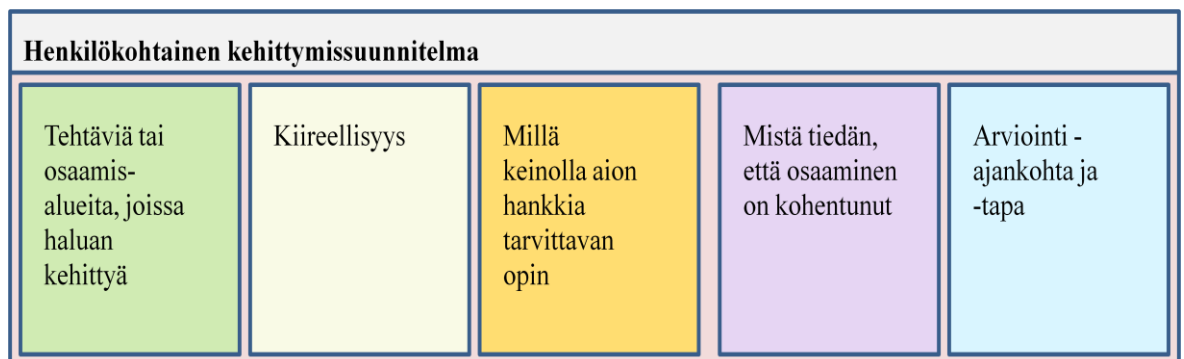
4.2.4 Osaamisen kehittäminen

Erilaiset muutokset organisaatiossa vaikuttavat osaamistarpeisiin. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että työhyvinvointia on heikentänyt epävarmuuden tunne oman työn hallitsemisesta. Jo pelkästään substanssiin liittyviin asioihin tulee muutoksia. Lisäksi työn tekemisen mallit ovat muuttuneet. Asiakkaat asioivat enenevässä määrin verkossa ja puhelimitse. Perinteisestä käytännöstä, jossa asiakkaita tavattiin henkilökohtaisesti ja usein, on luovuttu. TE-toimiston yhteydenpito asiakkaisiin on nykyisin myös aktiivisempaa. Tämä näkyy erityisesti puhelinpalvelussa. TE-toimisto on se, joka ottaa asiakkaaseen yhteyttä eikä päinvastoin. Muuttuneissa työtavoissa on paljon uuden opettelemista ja vanhoista työtavoista luopumista.

Hämeen TE-toimistossa huolehditaan hyvin substanssiin liittyvien asioiden kouluttamisesta. Toimistossa järjestetään erilaisia videokoulutuksia ajankohtaisista aiheista. Lisäksi esimerkiksi sähköisten palveluiden uudistuessa, henkilöstöllä oli mahdollisuus opetella uutta järjestelmää ”koneella” ohjatusti. Koulutusta siis on, mutta niiden lisäksi kaivataan yhteistä keskustelua ja pohdintaa koulutustilaisuuden jälkeen.

Substanssiasioihin liittyvän koulutuksen lisäksi tarvitaan uusiin työtapoihin liittyvää koulutusta. On selvää, että asiantuntijalta edellytetään kykyä itsenäiseen tiedon etsimiseen, sen soveltamiseen ja ratkaisujen tekemiseen. Toisaalta aivan erilaista osaamista tarvitaan palvelun painopisteen siirtyessä henkilökohtaisesta palvelusta esimerkiksi puhelinpalveluun.

Pitkäjänteisessä osaamisen kehittämisessä kehityskeskustelut ovat tärkeässä asemassa. Kehityskeskustelussa käydään useita asiakokonaisuuksia läpi ja vaikka niihin puolin ja toisin hyvin valmistaudutaan, saattaa jokin kokonaisuus jäädä pienemmälle käsittelylle. Osaamisen kehittäminen pitää olla kehityskeskusteluissa keskeisessä asemassa. Asiantuntijan tuki itse pitää tietää, mikä alue hänen kohdallaan vaatii kehittämistä. Toisaalta osaamisen kehittämistarpeita pitää miettiä myös työnantajan näkökulmasta. Minkälaiselle osaamiselle työnantajan näkee olevan tarvetta. Kehityskeskustelun vakiolomalleen lisäksi kannattaa laatia henkilökohtainen kehittämissuunnitelma (kuvio 5), jossa arvioidaan esimerkiksi osaamisen kehittämisen tavoitteet, aikataulu ja menetelmä, jolla osaaminen hankitaan. Näin huomioidaan jokaiselle parhaiten sopiva tapa oppia. Toinen oppii tekemällä, kun taas toinen perehtyy asiaan teoreettisemmalta pohjalta.



KUVIO 5. Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. (Kuntatyönantajat 2011, 17)

Pelkkä osaamisen kehittämisestä sopiminen ei vielä riitä, vaan oleellista on myös seurata edistymistä viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa. Pitää muistaa myös palautteen, kannustamisen ja palkitsemisen merkitys. On tärkeää huomioida osaamisen kehittyminen tavalla tai toisella. Valtionhallinnossa rahalla palkitseminen ei ehkä tiukan talouden onnistu, mutta esimerkiksi haasteellisempi tehtävä tai monipuolisempi tehtäväkuva saattaa riittää kannustimeksi.

Osaamisen kehittämiseen on tärkeä valmistautua tehokkaasti, koska uusia työntekijöitä rekrytoidaan valtionhallintoon tulevaisuudessa vain hyvin harkitusti ja henkilöstöä siirtyy samaan aikaan eläkkeelle paljon. Hämeen TE-toimistossa kannattaa valmistella esimerkiksi työpariohjelma, jolla osaamista siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle. Näin varmistetaan myös niin sanotun hiljaisen tiedon siirtyminen.

5 POHDINTA

Valtionhallintoa uudistetaan voimakkaasti myös tulevina vuosina. Organisaatioiden sisäisissä yhdistämisissä on edetty jo varsin pitkälle. Esimerkiksi TE-toimistoja on tällä hetkellä yhteensä 15, kun niitä vielä reilu vuosi sitten oli noin 70. Pelkästään jäljellä olevien TE-toimistojen yhdistämisellä ei enää saavuteta merkittäviä säästöjä tai lisätä tehokkuutta. Niinpä seuraavissa organisaatiomuutoksissa kaavaillaan organisaatioiden välisten rajojen ylittämistä.

Muutos on aina haaste organisaatiolle. Valtionhallinnon erityispiirteiden vuoksi organisaatiomuutoksessa on omat lisähaasteensa. Ensinnäkin hallinnon muutokset ovat ulkoa ohjattuja. Päätös muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta perustuu poliittisiin päätöksiin. Alueellisella tai paikallisella tasolla ei pystytä vaikuttamaan muutoksen strategiaan ehtoihin eikä sitä voida jättää toteuttamatta. Ainoaksi vaihtoehdoksi jää muutoksen käytännön toteutus annettujen linjausten mukaan. Pakotetuissa organisaatiomuutoksissa, joissa varsinaiseen päätöksen valmisteluun ei ole mahdollisuutta osallistua, pitää henkilöstölle kertoa, mitä muita vaihtoehtoja on ollut esillä ja minkälaiset ovat olleet niiden välisten vertailujen tulokset ja minkälaisiin laskelmiin tehty ratkaisu perustuu. (Valtee 2002, 42.) TE-toimistojen organisaatiomuutoksesta ei tulosvertailuja tai laskelmia esitetty. Ennen muutosta toimistoilta toki kysyttiin näkemystä asiasta. Käytännössä perusteellisesti valmistellun kannanoton merkitys jäi kuitenkin vähäiseksi.

TE-toimiston näkökulmasta muutoksissa on myös toinen haaste. Tulevia muutoksia suunnitellaan valtakunnan tasolla erilaisissa työryhmissä koko ajan. Selvitystyön aikana tietoa asioiden etenemisestä saadaan paikalliselle tasolle hyvin vähän. Asioista tiedotetaan yleensä siinä vaiheessa, kun joku vaihtoehdoista on jo valittu. Vaihtoehtojen selvittämiseen kuluu aikaa ja ehkä juuri tästä syystä muutoksen käytännön toteuttamiseen laadittu aikataulu on tiukka. Paikallistasolla asioita pitää siis ratkaista nopeasti ja esimerkiksi henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin vaikeutuu. Näin kävi jossain määrin myös Hämeen TE-toimistossa. Henkilöstön näkemyksiä kartoitettiin erilaisissa työryhmissä, mutta osallistujille jäi ainakin tunne valmistelutyön vähäisestä hyödyntämisestä. Henkilöstön mielipidettä siis kysyttiin ja asiantuntijat käyttivät aikaa asioiden pohtimiseen. Kiireen vuoksi mielipiteitä ei ehditty kaikilta osin ottaa huomioon ennen päätösten tekoa. Tämä saattaa vaikuttaa henkilöstön halun ja kiinnostuksen tulevaisuudessa osallistua uudistushankkeiden suunnitteluun. (Wallenius 2011, 83.)

Valtionhallinnossa siirrytään muutoksesta toiseen ja seesteisemmät kaudet puuttuvat kokonaan. Jos juuri nyt ei ole muutosprosessi meneillään, siihen ollaan ainakin henkisesti valmistautumassa. Jatkuvassa valtakunnallisessa muutoskierteessä muutosprosessien analysointi jää usein tekemättä. Se on kuitenkin oleellinen osa muutosta, jossa onnistumiset ja kehittämiskohdat käydään läpi ja niistä opitaan seuraavaa muutoshanketta varten. Suurten valtakunnallisten muutosten vuoksi TE-toimistojen oma kehittämistyö myös osittain kärsii. Jatkuvat muutokset vievät voimia ja välillä haluttaisiin keskittyä perustehtäviin. Toisaalta mittavat paikalliset kehittämishankkeet saattavat myös osoittautua seuraavassa valtakunnallisessa uudistuksessa turhiksi. Tämä ei tarkoita sitä, että kehittämistyö pysähtyy kokonaan. Toki toimintaa ja työkäytäntöjä kehitetään koko ajan paremmin arjessa toimiviksi.

Hämeen TE-toimistoa perustamisen yhteydessä viidestä itsenäisestä toimistosta muodostettiin yksi, jolla on viisi toimipaikkaa. Kokoerot näiden toimipaikkojen välillä ovat huomattavat. Lahden toimipaikka on sekä asiakas- että henkilöstömäärältään merkittävästi neljää muuta toimipaikkaa suurempi. Toimipaikkojen suuret kokoerot aiheuttivat ongelmia erityisesti organisaatiomuutoksen valmisteluvaiheessa. Esimerkiksi asiantuntijoiden määrä palvelulinjaa kohti kussakin toimipaikassa jouduttiin arvioimaan ilman kokemuksen tuomaa varmuutta. Tästä syystä työmäärä jakautuu edelleen epätasaisesti ja kuormittaa erityisen paljon osaa asiantuntijoista.

Tällä hetkellä Hämeen TE-toimiston toimintaa voi kuvata vakiintuneeksi rakenteiden osalta. Sen sijaan esimerkiksi toimiston yhteisen organisaatiokulttuurin luomisessa ja kehittämisessä ollaan vasta alussa. Vaikka kyseessä on saman hallinnonalan toimijoiden yhdistyminen melko suppealla maantieteellisellä alueella, on jokaisessa toimistossa ollut kuitenkin oma työkulttuurinsa. Eroavuuksia on ollut esimerkiksi johtamisessa. Jossakin toimistossa johdon ohjaus on ollut tiukempaa ja toisessa asiantuntija on saanut lain puitteissa melko vapaasti toteuttaa näkemyksiään. Tästä syystä eri toimipaikkojen välillä saattaa olla eroja esimerkiksi tarpeessa erilaisiin linjauksiin ja ohjeistukseen.

Tämän tutkimuksen mukaan asiantuntijoiden yhteistyö omassa toimipaikassa oman palvelulinjan muiden asiantuntijoiden kanssa on tiivistynyt. Aikaa varmasti vielä kuluu ennen kuin yhteistyö eri toimipaikkojen asiantuntijoiden välillä on sujuvaa. Huomattavaa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ei ole vielä havaittavissa. Eniten kritiikkiä aiheuttaa päätöksenteon hitaus Hämeen TE-toimistossa. Aiempaa isommassa organisaatiossa by-

rokratian määrä on lisääntynyt. Asioita käsitellään organisaation eri tasojen ja toimipaikkojen välillä ja näiden lisäksi vielä palvelulinjojen sisällä ja välillä.

Pelkkä organisaatiomuutos on jo sinällään vaativa projekti. Tämän muutoksen kanssa samaan aikaan uudistettiin TE-toimistojen tehtäviin liittyvää lainsäädäntöä, johtamisjärjestelmää ja puhelinjärjestelmää. Lainsäädännön uudistus vaikutti palveluihin ja puhelinuudistuksen seurauksena Hämeen TE-toimiston tavoitettavuus heikkeni huomattavasti. Näiden muutosten lisäksi myös pari vuotta aiemmin toteutettu palvelumallin uudistus piti organisoida uudelleen isommassa organisaatiossa. Organisaatiomuutokseen liittyi siis sekä rakenteellisten ratkaisujen että asiakaspalveluun liittyvien kysymysten ratkaisemista. Muutoksen eteenpäin viennin ohella on hoidettava myös perustehtävät. Julkisissa organisaatioissa muutosten saamista tietylle tasolle ei voida odottaa. Tehtävät ovat lakisääteisiä eikä niitä voi jättää hoitamatta tai siirtää myöhemmäksi kevyin perustein. (Wallenius 2011, 82.) Usean asian yhtäaikainen muuttaminen vaikeutti asioiden sujumista käytännössä ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät asiantuntijat joutuivat vastaanottamaan paljon negatiivista palautetta. Tosin muutosten aikatauluttamisen ohella parannettavaa jäi myös ulkoisessa viestinnässä. Muutoksista ja niiden vaikutuksista ei informoitu riittävästi asiakkaita ja yhteistyökumppaneita.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä uudistettiin johtamisjärjestelmää. Tämä tarkoittaa sitä, ettei esimies ole kaikissa toimipaikoissa fyysisesti aina paikalla. Aiemmin pienemmissä toimistoissa oman esimiehen näki päivittäin ja hänen mielipidettään oli helppo kysyä asiassa kuin asiassa. Nykyisin asiantuntijan itsenäinen työskentely korostuu. Arkipäivän työssä eteen tulevia asioita ratkaistaan lainsäädäntöä ja ohjeita tulkitsemalla. Tiedon hakeminen ja sen soveltaminen ovat oleellinen osa asiantuntijan työtä. Uuteen johtamisjärjestelmään siirryttiin melko nopeasti. Saattaa olla, että muutoksen merkityksestä ja tarkoituksesta ei riittävästi keskusteltu. Hämeen TE-toimistossa on paljon henkilöitä, jotka ovat työskennelleet pitkään huomattavasti hierarkkisemmassa mallissa. Ohjeita ja rajoituksia on ollut enemmän ja omaa harkintaa asioiden ratkaisemisessa vähemmän. Lisäksi esimiehen tuen tarpeeseen näyttäisi vaikuttavan myös se, kuinka itsenäiseen työskentelyyn henkilö on jo aiemmin tottunut. Pienessä toimipaikassa työskennellyt ei kaipaa niin paljon esimiehen läsnäoloa ja tukea. Hänelle tilanne on jo ennestään tuttu.

Erilaiset muutokset organisaatiossa aiheuttavat huolta tulevaisuudesta ja se saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Tempo Economics Oy:n valtakunnallisessa kyselyssä vuodelta 2013 ilmeni, että vastaajien mielestä Hämeen TE-toimistossa on muutosvastarintaa. Sanan negatiivisesta pohjavireestä huolimatta muutosvastarinta on myös hyvä asia. Muutosvastarinta voi olla merkki henkilöstön vahvasta sitoutumisesta työhön ja halusta hoitaa oma tehtävänsä hyvin (Wallenius 2011, 85). Muutoksen kyseenalaistaminen palvelee oikein hyödynnettynä organisaatiota. Muutosvastarinnan hyödyntämismahdollisuudet liittyvät ennen kaikkea käytännön asioiden järjestämiseen, kuten esimerkiksi sujuvien työtapojen löytämiseen sekä siihen, miten organisaation perustehtävät voidaan hoitaa muutosprosessin aikana mahdollisimman hyvin. Ongelmia ja virheellisiä päätöksiä on helpompi korjata silloin, kun muutosprosessi on vielä käynnissä eikä uuden organisaation toiminta ole vakiintunut. (Wallenius 2011, 84.) Haitallista muutosvastarintaa on silloin, jos se on pysyvää ja periaatteellista ja haittaa muiden innostumista asiasta.

Muutosvastarinnan taustalla voi olla useita syitä. Yksi keskeisimmistä on huoli omasta pärjäämisestä esimerkiksi uudessa tehtävässä. Uuden oppiminen vaatii aikaa, energiaa ja positiivista asennetta uutta kohtaan. On etsittävä oman osaamisensa kehitystarpeita ja toisaalta organisaation on tarjottava kehittymiselle ja oppimiselle mahdollisuuksia. (Ilmarinen 2014, 24.) Hämeen TE-toimistossa osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti. Toimistossa järjestetään ajankohtaisista aiheista erilaisia tilaisuuksia, joissa esimerkiksi elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY) asiantuntija kertoo lainsäädännön muutoksista. Henkilöstö osallistuu näihin joko videon välityksellä tai paikanpäällä. Osallistumistapaan vaikuttaa se, missä toimipaikassa palaveri kulloinkin pidetään. Tarjolla on myös erilaisia koulutustilaisuuksia, joita järjestetään niin palvelulinjakohtaisesti kuin koko TE-toimiston välle. Koulutus- ja kehittämisspalveluja alue- ja paikallishallinnon organisaatioille tarjoaa työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimiva koulutus- ja kehittämiskeskus. Se tarjoaa perinteisten kurssipäivien lisäksi opintopaketteja myös verkossa. Hallinnon oman koulutuksen lisäksi henkilöstön omaehtoisia opintoja tuetaan palkallisilla opintovapaapäivillä.

Osaamisen kehittämisestä huolehtiminen on tärkeää Hämeen TE-toimistossa, koska uusia henkilöitä rekrytoidaan tulevaisuudessa vain harkitusti hallitusohjelmaan sisältyvän vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman vuoksi. Kyseessä ei ole suora henkilöstön vähentämisohjelma, mutta käytännössä virastot pystyvät säästämään merkittävästi vain palkkamenoista. Henkilöstön keski-ikä on valtionhallinnossa korkea ja esimerkiksi

eläkkeelle jäävien tilalle ei rekrytoida uutta henkilöä. Säästötavoitteet ovat kaikille selvät, mutta rekrytointien puuttuessa uuden osaamisen ja uusien työntekijöiden mukanaan tuomat uudet näkemykset puuttuvat. Toki pitkä kokemus tuo varmuutta. Lisäksi kertyy niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei sellaisenaan pysty siirtämään eteenpäin. Kokenut henkilö tietää miten jokin asia onärkevintä hoitaa, vaikkei hän sitä osaa tarkasti edes itse kertoa.

Rekrytointien vähäisyydestä huolimatta Hämeen TE-toimistossa on perehdytysohjelma, joka laaditaan jokaisen uuden työntekijän kanssa kirjallisesti. Siinä sovitaan eri aihealueisiin liittyvistä perehdytysjaksoista, joihin uusi työntekijä osallistuu 1–3 kuukauden aikana. Lisäksi hänellä on käytännön työssä oma perehdyttäjä. Perehdytysohjelman lopuksi on palautes keskustelu. Uusien henkilöiden perehdytys on siis hyvällä tasolla nykyisin. Toisin oli kuitenkin organisaatiomuutoksen alussa. Tuolloin perehdyttämisestä jouduttiin tinkimään niin uusien kuin toimistossa jo olevien työntekijöiden osalta. Organisaatiomuutoksessa osalla työntekijöistä työnkuva ei merkittävästi muuttunut ja osalla tehtäväkuva uudistui kokonaan. Organisaatio oli siis kaikille uusi, mutta sen lisäksi osalla uusi oli myös työtehtävä. Pelkästään pitkä kokemus organisaation palveluksessa ei päteviä uuteen tehtävään, vaan muutos vaatii paljon uuden opettelua.

Viestinnän tasoa harvoin kiitellään organisaatiossa sen paremmin vakauden kuin muutoksen aikana. Toisen mielestä sitä on liikaa ja toisen mielestä liian vähän. Viestintä on yksi keskeisimmistä tekijöistä organisaatiomuutoksen onnistumisessa ja sen toimivuus pitää olla organisaatiomuutoksen lähtökohtana. (Muhonen 2013, 86.) Isossa organisaatiossa etuna on, että viestintäkanavia on käytettävissä runsaasti. TE-palveluilla on valtakunnalliset Internet-sivut ja lisäksi sisäinen valtakunnallinen tiedotusjärjestelmä. Tästä järjestelmästä löytyy esimerkiksi Tietotori, jonne on keskitetty kaikki substanssiin liittyvä aineisto, kuten ajantasainen lainsäädäntö, ohjeistus ja työohjeet. Tietotorin päivittämisestä ja tietojen ajantasaisuudesta vastaa nimetty henkilö. Valtakunnallisten järjestelmien lisäksi Hämeen TE-toimistolla on omat Internet- ja Intranet-sivut. Tosin alun perin väliaikaiseksi suunnitellut Intranet-sivut ovat olleet käytössä jo yli vuoden.

Muutoksen tässä vaiheessa viestintä on aktiivista. Vaikeutena on oleellisen hahmottaminen valtavasta tiedon tulvasta ja konkreettisuuden puute viestinnässä. Hämeen TE-toimistossa on viestinnästä vastaava asiantuntija, mikä tämänkokoisessa organisaatiossa on tarpeen. Sähköisten tiedotuskanavien ja viestinnästä vastaava asiantuntijan lisäksi

Hämeen TE-toimistossa pidetään lisäksi viikoittain erilaisia tilaisuuksia, joita kutsutaan tässä yhteydessä palavereiksi. Nimitys sinällään on harhaanjohtava, koska osa palaverista on lähinnä tiedotustilaisuuksia ajankohtaisista aiheista ja tulevaisuuden näkymistä ja osa palaverista painottuu arkipäivän työssä esiin tuleviin kysymyksiin. Osa palaverista on tarkoitettu koko henkilöstölle ja osa on palvelulinjakohtaisia kokoontumisia. Myös henkilöstö- ja kehittämispäiviä järjestetään koko henkilökunnalle.

Opinnäytetyöni on kehittämishanke ja työn lähtökohtana on, että omassa organisaatiossa tunnistetaan jokin kehittämisen kohde. Tästä syystä raportista saattaa välittyä todellisuutta negatiivisempi kuva. Muutosprosesseihin kuuluu aina tietty keskeneräisyys ja epäselvyys. Tästä syystä on lähes mahdotonta välttää tilannetta, ettei henkilöstö koe asioiden toimivan huonosti muutosprosessin aikana. (Wallenius 2011, 82.) Yleisesti ottaen voidaan todeta, että organisaatiomuutoksen valmistelun alkaessa kenelläkään ei ollut tarkkaa käsitystä sen laajuudesta. Itsenäisten toimistojen yhdistäminen, kun siihen vielä liittyi joidenkin toimipaikkojen lopettaminen, oli vaativa projekti. Hämeen TE-toimisto on nyt kuitenkin rakenteiden osalta valmis. On siis hyvä huomata, että organisaatiomuutoksessa on monessa asiassa onnistuttu ja muutokseen myös suhtaudutaan myönteisesti. Esimerkiksi työhyvinvointi on osalla työntekijöistä organisaatiomuutoksessa suorastaan parantunut. Jotkut ovat päässeet osaksi isompaa työyhteisöä ja osa on päässyt aiempaa mielekkäämpiin ja haasteellisempiin tehtäviin. Nykyisin omaa työtä pystyy myös aiempaa paremmin aikatauluttamaan. Lisäksi kohtelu Hämeen TE-toimistossa on oikeudenmukaista ja tasapuolista ja esimieheltä saa tukea tarvittaessa. Pohdittaessa muutoksen vaikutuksia yksilötasolla, lähiesimiehen merkitys tukena ja keskustelukumppanina korostuu (Takkinen 2012, 64). Organisaatiomuutoksessa on myös hyvin paljon sellaisia tekijöitä joihin paikallinen TE-toimisto ei itse voi vaikuttaa. Tällainen on esimerkiksi viestintäjärjestelmä. Uutta Intranet-järjestelmää valmistellaan keskitetysti ja mahdollisuus sen käyttöön valmistuu kaikille TE-toimistoille samaan aikaan.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuottaa kehittämissuhteita Hämeen TE-toimistolle muutosprosessin läpivientiin ja mielestäni onnistuin tavoitteessani. Konkreettisten ja käytännönläheisten ehdotusten lisäksi arvioin samalla muutosprosessissa tähän mennessä saavutettuja onnistumisia ja kehittämisen kohteita. Kehittämistyöni on myös varsin ajankohtainen, koska muutosprosessi jatkuu osittain edelleen. Tästä syystä joitakin kehittämissuhteitani voidaan hyödyntää heti ja osaa seuraavissa muutoksissa. Opinnäy-

tetyöni on tapaustutkimus, jossa tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia nimenomaan omalle työyhteisölle. Tähän tarkoitukseen tapaustutkimus sopii hyvin. Tapaustutkimuksen heikkoutena on, etteivät tulokset ole välttämättä suoraan siirrettävissä ja sovellettavissa muissa organisaatioissa. Erilaisia muutoksia tapahtuu koko ajan kaikissa organisaatioissa. Jokainen organisaatio on kuitenkin ainutlaatuinen ja sillä on oma kulttuurinsa ja toimintatapansa. Tutkimukseni luotettavuutta parantaa kuitenkin se, että niin työyhteisö kuin koko hallinto on minulle tuttu. Parhaiten kehittämisehdotuksiani voidaan mielestäni hyödyntää muissa valtionhallinnon organisaatioissa.

Aineiston opinnäytetyöhöni keräsin teemahaastattelun avulla. Varmistaakseni mahdollisimman monipuolisen näkemyksen valitsin haastateltavia kaikilta organisaation tasoilta ja kaikista toimipaikoista. Teemahaastattelu sopi mielestäni tiedonkeruumenetelmäksi hyvin. Lomakehaastattelulla aineisto olisi ollut huomattavasti suppeampi. Täysin vapaaseen syvähaastatteluun verrattuna valmiiksi mietityt teemat auttoivat pysymään asiassa. Jos aloittaisin opinnäytetyön tekemisen nyt uudelleen, haastattelisin myös asiakkaita tai yhteistyökumppaneita. Vaikka asiakkaat eivät suoranaisesti ole muutoksessa mukana, olisi hyvä kartoittaa myös heidän ajatuksiaan Hämeen TE-toimiston muutosprosessista ja sen läpiviennistä.

Erilaiset muutokset ovat organisaatioiden arjessa tavalla tai toisella läsnä koko ajan. Ne ovat haaste niin koko työyhteisölle kuin jokaiselle sen jäsenelle. Valtionhallinnossa toimintojen keskittämistä yhä suurempiin yksiköihin jatketaan edelleen. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää, miten julkisen sektorin organisaatioissa on onnistuttu yhteisen kulttuurin luomisessa. Opinnäytetyöni lopuksi Heli Laaksosen ajatuksia uutta alkua kohden lähteille:

SIL KO LÄHTE UUT ALKKU KOHRE

Ota käpy pois kenkäst
 kaar vesi pois saappaast
 nost ämpär silmiltäs
 jua kuppis tyhjäks.

Ol ilone
 ol valone
 ol pulune

Älä lait kät sirkkeli
älä purot kirvest kintuil
älä unhot kotti avamei
älä karota annetui syrämei.

Viä roskapussi mensesäs.

– Heli Laaksonen

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta Vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Aro, A. W. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola, J. 2007. 6-8? (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamaäki L., Saari E.(toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. 32 – 45.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ilmarinen. 2013. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Luettu 17.4.2014.
http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/onnistunut_muutos.pdf
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab
- Kuntatyönantajat. 2011. Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuusela, J. 2008. Valtion tuottavuusohjelma, toiminnan vaikuttavuus ja työelämän laatu. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2008, 42–47.
- Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multikustannus/Multiprint Oy.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Muhonen, T. 2013. Keski-Suomen ELY-keskuksen sisäinen viestintä ja toimintakyky organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro Gradu-tutkielma.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.

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

Rauramo, P. 2007. Hyvinvoinnin edistäminen yliopistoissa työhyvinvoinnin portaat mallin viitekehyksessä. Kuopion yliopisto. Biolääketieteen laitos. Pro Gradu-tutkielma.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Seppä, M-E. 2013. Yhtiöittäminen henkilöstön silmin. Case: Kunnallisen palveluntuottajan yhtiöittäminen organisatorisena muutosprosessina. Turun yliopisto. Liiketaloustiede. Pro Gradu-tutkielma.

Setälä, M-L. 1994. Seireenein laulut muutoksen läpivienti johdon työnä. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeiness siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Takkinen, R. 2012. Erilaiset muutostarinat–Organisaatiomuutos työntekijöiden kokemana. Narratiivinen analyysi työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksesta. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro Gradu-tutkielma.

Työhyvinvointi muutoksessa 2007. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Valtiokonttori.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

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

Valtiovarainministeriö. 2014. Valtiovarainministeriö käynnistää selvitystyön valtion keskus- ja aluehallinnon uudistamiseksi. Tiedote 70/2014. Julkaistu 16.4.2014. Luettu 30.4.2014.

http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20140416Valtio/name.jsp

Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän”. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. 29–48.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki; WSOYpro.

Viinamäki L., Saari E. (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Wallenius, J. 2011. Henkilöstön muutoskielteisyyden syyt, sitoutuminen organisaatiomuutokseen ja muutosvastarinnan hyödyntämismahdollisuudet – Tutkimus valtion aluehallinnon uudistamishankkeesta (ALKU). Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede. Pro Gradu-tutkielma.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelujen kysymysrunko

Teema 1. Organisaatiomuutoksen valmistelu

1. Miten arvioit muutoksen tavoitetta ja selkeyttä?
2. Minkälaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on osallistua muutoksen valmisteluun?
3. Mitä mahdollisia kehittämiskohteita on valmisteluvaiheessa?

Teema 2. Muutosjohtaminen

1. Miten arvioit johtamista yleisesti muutosprosessin aikana?
2. Saamasi tuki muutosprosessin aikana?
3. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu?
4. Yhteisten pelisääntöjen luominen?
5. Mitä mahdollisia kehittämiskohteita on muutosjohtamisessa?

Teema 3. Muutosviestintä

1. Miten arvioit viestintää yleisesti muutosprosessin aikana?
2. Huhut ja väärä tieto muutosprosessin aikana?
3. Mitä mahdollisia kehittämiskohteita on muutosviestinnässä?

Teema 4. Työhyvinvointi

1. Miten arvioit yleisesti muutosprosessin vaikutusta työhyvinvointiin?
 - työn ilo
 - työn merkityksellisyys ja sisältö
 - työssä jaksaminen
 - työn hallinta
2. Mahdollisuus perehdytykseen ja osaamisen kehittämiseen?
3. Oma vastuusi muutosprosessissa?
4. Mahdolliset kehittämisehdotukset?

Teema 5. Yhteenveto muutoksesta

1. Missä organisaatiomuutoksessa onnistuttiin?
2. Missä on kehitettävää?
3. Muut huomioitavat asiat?