

Kokemuksia organisaatiouudistuksesta valtiovarainministeriön kansantalousosastolla

Niina Pykäläinen

Tekijä(t) Niina Pykäläinen	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kokemuksia organisaatiouudistuksesta valtiovarainministeriön kansantalousosastolla	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 1
<p>Valtiovarainministeriön kansantalousosastolla toteutettiin organisaatiouudistus vuodenvaihteessa 2016–2017. Organisaatiouudistuksessa osaston suhdanne- ja vakausyksiköiden asiantuntijat organisoitiin uudelleen kolmeen ryhmään, joita johtamaan valittiin kolme uutta ryhmäpäällikköä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka uudistus oli vaikuttanut osaston asiantuntijoiden työhön, kuinka muutosprosessin johtaminen oli hoidettu ja oliko muutos kokonaisuudessaan onnistunut. Opinnäytetyössä keskityttiin osaston henkilöstön kokemuksiin muutoksen ympärillä.</p> <p>Laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä henkilöä, joita uudistus koski suoraan. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin osallistuvan havainnoinnin keinoja. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Opinnäytetyö toteutettiin pääsääntöisesti marraskuun 2016 ja maaliskuun 2017 välisenä aikana. Haastattelut sijoituivat helmikuulle 2017.</p> <p>Tulosten perusteella osaston johdon voidaan katsoa onnistuneen viestimään muutoksesta selkeästi. Se missä joidenkin haastateltavien mukaan olisi ollut parannettavaa oli johdon perustelu muutoksen tarpeelle ja muutoksen nopea aikataulu. Toisaalta johdon voidaan katsoa onnistuneen hyvin muutoksen tarpeen luomisessa kiireelliseksi. Kukaan haastateltavista ei pitänyt muutosprosessia täysin loppuun asti vietyinä, ja osa haastateltavista piti nykyistä järjestelyä tilapäisenä, kunnes sitä myöhemmin arvioidaan uudelleen. Uusien ryhmäpäällikköiden valintojen perustelu olisi osaltaan lisännyt prosessin avoimuutta.</p> <p>Organisaatiouudistusta voidaan pitää onnistuneena erityisesti esimiesosaamisen kehittämisen ja urapolkumahdollisuuksien osalta. Uusien esimiesten saama tuki ja koulutusmahdollisuudet nähtiin tärkeinä. Etenkin uusien, motivoituneiden ryhmäpäällikköjen osallistamista muutosprosessiin voidaan pitää hyvänä ratkaisuna ja heidän avullaan on mahdollista myös jatkossa hyödyntää muiden osastolaisten osaamista tehokkaammin.</p>	
Asiasanat organisaatiomuutokset, muutosjohtaminen, yhteisöviestintä, osaaminen, valtionhallinto	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yleisjohdanto	1
1.2	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	1
2	Opinnäytetyön menetelmät.....	4
2.1	Haastattelu ja havainnointi tutkimusmenetelminä.....	4
2.2	Aineiston kerääminen.....	6
2.3	Sisällönanalyysi	6
3	Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa	8
3.1	Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta	9
3.2	Työyhteisöviestintä asiantuntijaorganisaatiossa	11
3.3	Organisaation menestyminen ja osaamisen kehittäminen	12
4	Organisaation esittely.....	15
4.1	Valtiovarainministeriö	15
4.2	Kansantalouselosaston ja uusien ryhmien tehtävät.....	16
5	Tutkimuksen toteuttaminen	18
6	Tulokset	20
6.1	Muutosjohtaminen.....	20
6.2	Viestintä.....	22
6.3	Uudistuksen vaikutukset työn käytäntöihin	23
6.4	Yhteisöllisyys	26
6.5	Osaamisen kehittäminen.....	28
6.6	Havainnot.....	29
6.7	Yhteenveto.....	29
7	Johtopäätökset.....	33
7.1	Tulosten tarkastelu.....	33
7.1.1	Muutosjohtaminen.....	33
7.1.2	Viestintä	34
7.1.3	Uudistuksen vaikutukset työn käytäntöihin	34
7.1.4	Yhteisöllisyys	35
7.1.5	Osaamisen kehittäminen.....	36
7.1.6	Yhteenveto.....	37
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	39
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat	40
7.4	Oman oppimisen arviointi.....	43
	Lähteet	44
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Haastattelukysymykset teemoittain	47

1 Johdanto

1.1 Yleisjohdanto

Opinnäytetyöni kohteena oli organisaatiouudistus, joka toteutettiin valtiovarainministeriön kansantalousosastolla vuodenvaihteessa 2016–2017. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida, **millaista muutosjohtaminen oli ollut organisaatiouudistuksen aikana, kuinka muutos oli vaikuttanut osaston asiantuntijoiden työhön ja oliko organisaatiouudistus ollut onnistunut**. Arvioidakseni organisaatiouudistuksen onnistuneisuutta tavoitteenani oli selvittää, kuinka henkilöstön kokemukset muutoksesta vastasivat kansantalousosaston johdon esittämiä uuden organisaatiomallin hyötyjä. Kansantalousosaston johto esitti ministeriön intranetissä julkaistussa tiedotteessaan uuden organisaatiomallin hyödyiksi muun muassa esimiesosaamisen kehittämisen ja urapolkumahdollisuudet, henkilöstön osaamisen tehokkaamman hyödyntämisen, henkilökiertomahdollisuudet, osaston roolin ja osaamisen jäsentämisen ja viestinnän sekä resursoinnin ja selvitystyön tekemisen näkyväksi. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

Tutkimuksessa haastateltiin viittä uusien muodostettujen ryhmien jäsentä, kun ryhmien päälliköt oli valittu ja henkilöt olivat ehtineet työskennellä noin puolitoista kuukautta uudelleen organisoiduissa ryhmissä. Opinnäytetyössä ei tutkittu tarkemmin muutokseen johtaneita tapahtumia tai muutoksen taustoja, vaan se keskittyi henkilöstön kokemuksiin organisaatiouudistuksen ympärillä. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona valtiovarainministeriön kansantalousosastolle.

Opinnäytetyöni aihe on erittäin ajankohtainen, sillä uusi organisaatiomalli otettiin osastolla käyttöön vuoden 2017 alusta ja uudistuksen onnistumista on tarkoitus arvioida viimeistään syksyllä 2017. Organisaatiouudistuksen analysointi on osastolle tärkeää myös siksi, että uusia ryhmiä johtamaan valittiin täysin uudet ryhmäpäälliköt. Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista käyttää osaston muutosjohtamisen suunnitteluun mahdollisissa tulevaisuuden muutostilanteissa ja organisaatiouudistuksen jatkoarvioinnissa, jonka perusteella osastolla päätetään myöhemmin, jatketaanko sovitulla mallilla vai täytyykö toimintaa järjestellä uudelleen.

1.2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Tällä hetkellä julkishallinnossa muutoshasteet ovat todella suuria ja vaativat organisaation kykyä arvioida toimintaympäristön muutoksia ja hallittavuutta. Muun muassa julkisen sektorin kustannustehokkuusvaatimukset ja pyrkimykset suurempiin kuntakokoihin, valtion

ja kuntien työnjako sekä kunnallislain tuomat muutokset konsernijohtamiseen lisäävät painetta. (Kautiainen 16.11.2016.) Aluehallinto- ja sote-uudistukset luovat muutospaineita myös valtiovarainministeriössä ja sen hallinnonalalla.

Valtiovarainministeriön organisaatiota on viime vuosina uudistettu useaan otteeseen. Aiempia opinnäytetöitä on tehty muun muassa ministeriön kehittämis- ja hallintotoiminnon organisaatiomuutoksesta vuonna 2015. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, oliko kehittämis- ja hallintotoiminnon uusi organisaatorakenne toimiva ja miten muutos oli vaikuttanut osaston henkilöstön työhyvinvointiin. (Nurmi 2015, 1.) Valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminnolle on lisäksi toteutettu toimeksiannosta toiminnallisena opinnäytetyönä esimiesten opas organisaatiomuutoksiin. Oppaan tarkoituksena oli tukea valtiovarainministeriön esimiehiä muutosten onnistuneeseen läpivientiin käytännön työkalujen ja vinkkien avulla. (Wegelius 2016, 1.)

Valtiovarainministeriön kansantalousosaston tehtäviin kuuluu hallituksen talouspolitiikan valmistelu. Osasto seuraa, analysoi ja ennustaa talouden kehitystä ja julkaisee kehitystä kuvaavia katsauksia. Kansantalousosaston tehtäviin kuuluvat lisäksi talouspoliittisten toimenpiteiden vaikutusten arviointi ja kansantalouden näkökulman esiintuominen päätöksentekoa varten. Osasto osallistuu myös EU:n talouspolitiikan valmisteluun. Kansantalousosastolla on kolme yksikköä: suhdanneyksikkö, vakausyksikkö ja tietopalveluryhmä. (Valtiovarainministeriö 2017a.) Myös kansantalousosastoa on organisoitu uudelleen 2010-luvulla. Esimerkiksi vuonna 2014 perustettiin osaston yksiköiden rinnalle tietopalveluryhmä, jonka tavoitteena oli luoda osastolle yhtenäinen tiedonhallinto. Osaston johto mainitsi hyvät kokemukset tietopalveluryhmän perustamisesta myös pohjustaessaan uutta organisaatiomallia syksyllä 2016.

Organisaatiouudistuksessa kansantalousosaston suhdanne- ja vakausyksiköiden asiantuntijat sijoitettiin kolmeen funktionaaliseen ryhmään, joiden päivittäisestä johtamisesta vastaavat kolme uutta ryhmäpäällikköä. Ryhmät muodostettiin osaston asiantuntijoiden tehtävien mukaisesti, mutta muutosprosessin alussa johto linjasi, että asiantuntija pystyi halutessaan kuulumaan useampaan ryhmään, tai olla kuulumatta näistä mihinkään ja työskentelemään suoraan yksikön päällikön alaisuudessa. Kaikille osastolaisille annettiin myös mahdollisuus ilmoittaa halukkuutensa ryhmäpäällikön rooliin. Muutosprosessin edetessä kaikki suhdanne- ja vakausyksiköiden asiantuntijat sijoituivat johonkin kansantalousosaston ryhmistä.

Olin itse harjoittelijana kansantalousosastolla syksyllä 2016, kun muutosprosessi käynnistettiin ja pantiin toimeen. Alkuvaiheessa osaston johto tiedotti osastolaisia uudistusaikeista

sähköpostilla ja kutsui henkilöstön keskustelemaan kehittämisprosessin aloitustilaisuuteen, johon osallistui myös ministeriön henkilöstöhallinnosta vastaavan kehittämis- ja hallintotoiminnon edustaja. Tämän jälkeen kansantalousosaston henkilöstö kokoontui myös ilman johtoa henkilöstökokoukseen, josta se kokosi oman vastineensa johdon esitykseen. Koska pääsin seuraamaan läheltä muutosprosessin eri vaiheita ja aihe oli mielenkiintoinen tutkintoni suuntautumisopintojen kannalta, päätin tehdä opinnäytetyöni aiheesta.

Henkilökohtaisesta näkökulmasta opinnäytetyöni tavoitteena oli tukea ammatillista kasvua ja syventää osaamistani henkilöstöhallinnon ja johtamisen osalta. Tutkimuskysymysten kannalta oli olennaista perehtyä organisaatiouudistuksen, muutosjohtamisen, yhteisviestinnän ja osaamisen kehittämisen kirjallisuuteen ja yhdistää sitä käytäntöön. Tutkimukseni kannalta keskeisiä käsitteitä olivat siis muun muassa organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, yhteisviestintä ja osaamisen kehittäminen.

2 Opinnäytetyön menetelmät

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Selvitettyäni itselleni opinnäytetyöni tutkimuskysymykset, jotka pohjautuivat pitkälti kansantalousosaston henkilöstön kokemuksiin, huomasin haluavani selvittää monipuolisesti ja syvällisesti erilaisia näkemyksiä muutoksesta sen sijaan, että olisin kyselylomakkeen avulla selvittänyt, kuinka moni osastolaisista oli mitään mieltä. Kuten Silverman (2013, 12–13) mainitsee, useat tutkijat pitävät laadullisen tutkimuksen tuloksia mielenkiintoisempina kuin määrällisen tutkimuksen, ja joskus laadullinen tutkimus yksinkertaisesti vain sopii tutkimuskysymysten kanssa paremmin yhteen.

Laadullisen tutkimuksen kohteena oli valtiovarainministeriön kansantalousosaston henkilöstö, jota muutosprosessi suoraan tai välillisesti koski. Valitsin haastateltavakseni henkilöitä, joita muutos koski suoraan, eli henkilöitä, jotka olivat ennen muutosta työskennelleet kansantalousosaston vakaus- tai suhdanneyksikössä. Koska työskentelin harjoittelijana osastolla muutosprosessin aikana, käytin myös osallistuvaa havainnointia hyödykseni. Käytin opinnäytetyössäni puolistrukturoituja haastatteluja ja sisällön analyysia. Valitsin puolistrukturoidut haastattelut, koska ne mahdollistivat joustavat vastaukset ja niiden avulla oli mahdollista saada mielenkiintoista lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kun olin suorittanut haastattelut ja kirjannut havaintoni ylös, purin haastattelut tekstimuotoon ja tein aineistosta sisällön analyysin saadakseni käsityksen organisaatiouudistuksen onnistumisesta osastolla ja pystyäkseen liittämään sen laajempaan kontekstiin teoriakirjallisuuden avulla.

2.1 Haastattelu ja havainnointi tutkimusmenetelminä

Valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelun, koska se on erittäin joustava menetelmä ja se sopii hyvin moniin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelussa on mahdollista suunnata tiedonhankintaa tilanteen aikana ja säädellä haastatteluteemojen järjestystä. Haastattelussa on mahdollista tulkita ei-kielellisiä vihjeitä ja saada selville vastausten taustalla olevia motiiveja ja joskus jopa ymmärtää merkitykset eri tavalla kuin aluksi ajateltiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.) Haastattelija voi siis toimia haastattelun aikana myös havainnoitsijana, ja kirjoittaa vastauksen lisäksi muistiin myös sen, kuinka vastataan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Haastattelun etuja ovat erityisesti haastattelijan mahdollisuus toistaa tai tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, käydä keskustelua haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73) ja esimerkiksi pyytää esitettyjen mielipiteiden perusteluja

(Hirsjärvi & Hurme 2015, 35). Haastattelun etuina voidaan nähdä myös se, että ihminen on tutkimuksessa aktiivinen, merkityksiä luova osapuoli ja hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille ajatuksiaan aiheesta mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä sisältää myös ongelmia: haastateltavien etsiminen, haastatteluajkojen sopiminen ja haastattelujen toteuttaminen vaativat paljon aikaa. Myös haastatteluaineiston purkamisen voi olla hyvin hidasta etenkin kokemattomalle haastattelijalle. Haastattelu voi sisältää monia virhelähteitä, esimerkiksi haastateltavan taipumus antaa vain sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Koska vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja raportointiin ei ole olemassa valmiita ”malleja”, on niiden toteuttaminen usein ongelmallista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.) Karsiakseni virhelähteitä päätin käyttää haastatteluissa havainnointia hyödykseni. Myös kokemattomuuteni haastattelijana piti ottaa haastatteluaineiston purkamisen aikataulun suunnittelussa huomioon.

Koska haastattelussa on tarkoituksena saada kerättyä mahdollisimman paljon tietoa tutkitavasta aiheesta, on perusteltua, että haastateltavat pääsevät tutustumaan kysymyksiin, teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen. Käytännössä tämä toteutuu, kun haastateltavan kanssa sovitaan haastattelun ajasta ja suoritustavasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.) Tämän vuoksi sovittuani haastatteluajoista lähetin haastateltaville alustavat haastattelukysymykset, jotta he ehtivät perehtyä niihin ennen haastattelua. Kun haastateltavasta sovitaan henkilökohtaisesti, haastateltavat myös harvemmin kieltäytyvät haastattelusta tai kieltävät aineiston käytön tutkimustarkoituksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74).

Haastattelujen lisäksi käytin hyväkseni myös havainnointia. Etenkin muutosprosessin alkuvaiheessa tarkkailin henkilöstön reaktioita ja käyttäytymistä sekä yleistä suhtautumista muutosprosessiin. Havainnointi on kaikille tieteenaloille yhteinen ja välttämätön perusmenetelmä. Havainnointi voi olla joko reaktiivista tai ei-reaktiivista, eli havainnoitava kohde voi olla siitä tietoinen tai ei. Havainnointia voidaan käyttää sekä käyttäytymisen että kielellisten ilmaisujen tarkkailuun. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 37–38.) Vaikka havainnointi ensisijaisesti yhdistetään kvantitatiiviseen tutkimukseen, voidaan sitä käyttää myös opinnäytetyöni kaltaisissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Menetelmän avulla on myös mahdollista tutkia sellaisia käyttäytymismuotoja, joista tutkittavat eivät jostain syystä halua kertoa. Havainnointia voidaan käyttää myös muiden menetelmien rinnalla. Menetelmiä yhdistelmällä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja sillä voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 37–38.)

2.2 Aineiston kerääminen

Kansantalouselämyksen henkilöstömäärä organisaatiouudistuksen alkaessa laskettuna ilman johtoa, eli tuolloin osastopäällikköä tai yksikönpäällikköä, oli 23 henkilöä. Koska tietopalveluryhmän osalta ryhjäjako ei tullut suoranaisia muutoksia, katsoin uudistuksen koskevan suoraan 16 henkilöä. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan niissä pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa tai kuvaamaan jotain ilmiötä, tutkimuksessa puhutaankin otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59). Haastateltavien valinnan pitää myös olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tutkimusraportista on käytävä ilmi, mihin haastateltavien valinta perustuu ja miten valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Valitsin harkinnanvaraiseksi näytteeksi viisi henkilöä haastatteluun. Koska valitsemani henkilöt olivat itse olleet suoraan organisaatiouudistuksen kohteena, katsoin heidän sopivan tutkimuksen harkinnanvaraiseksi näytteeksi erityisen hyvin.

Etukäteen määritellyn lomakehaastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimaastoon voidaan sijoittaa puolistrukturoitu haastattelu. Vaikka mitään yhtä määritelmää tästä haastattelumuodosta ei ole, puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on määritelty ennalta, mutta ei kaikkia. Hirsjärvi ja Hurme käyttävät tällaisesta menetelmästä nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia sen keinoin. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu rakentuu tiettyjen keskeisten teemojen varaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.) Valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska halusin pitää haastattelut keskustelunomaisina, jotta haastateltavat saivat kertoa omista kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti. Halusin myös säilyttää mahdollisuuden saada selville muita mielenkiintoisia näkökulmia, kuin joita olin itse osannut alun perin ajatella.

2.3 Sisällönanalyysi

Kun aineisto on tallennettu, on tutkijalla periaatteessa valittavanaan kaksi tapaa purkaa aineisto. Ensimmäinen vaihtoehto on haastattelujen kirjoittaminen sanasta sanaan tekstiksi eli litterointi. Litterointi voidaan suorittaa koko aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi vain haastateltavan puheesta tai tietyistä teemoista. Toinen vaihtoehto on päätelmien tekeminen tai teemojen koodaaminen suoraan tallennetusta aineistosta, esimerkiksi ääninauhalta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138.) Päädyin litteroimaan aineistosta haastateltavien vastaukset. Omasta puheestani merkitsin muistiin, mikäli olin esittänyt tarkentavia kysymyksiä tai muuten poikennut alustavista haastattelukysymyksistä.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Yksittäisen metodin lisäksi sisällönanalyysiä voidaan pitää myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Laadullisen tutkimuksen aineistoa läpikäydessä on otettava huomioon se, että kaikkea tutkimuksessa paljastunutta kiinnostavaa tietoa ei ole mahdollista tutkia yhdessä tutkimuksessa. Aineistosta on rajattava kapea ilmiö, josta sen sijaan tulee erotella kaikki mahdollinen. Eroteltu aineisto on syytä esimerkiksi luokitella, tyyppitellä tai teemoittaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.)

Teemoittelu voi olla samankaltaista luokittelun kanssa, mutta sen kannalta on olennaista, mitä tietystä teemasta kerrotaan. Laadullinen aineisto siis pilkotaan ja ryhmitellään erilaisien aihepiirien mukaan. Ennen aineiston jakamista teemoittain, on se mahdollista eritellä esimerkiksi vastaajien sukupuolen tai iän perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Koska opinnäytetyössäni aineiston kerääminen tapahtui teemahaastattelulla, oli aineiston pilkkominen suhteellisen helppoa haastattelun teemojen jäsentäessä jo automaattisesti aineistoa.

3 Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa

Organisaatiomuutoksia on monenlaisia. Muutokset voivat kohdistua muun muassa organisaation rakenteisiin tai toiminnan siirtämiseen toiselle paikkakunnalle. Myös muutosten koko ja nopeus voivat vaihdella huomattavasti. Ilmiönä organisaatiomuutos on vaikeasti määriteltävissä, ja näin ollen myös sen kuvaaminen määrätietoisesti on haastavaa. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Ominaista asiantuntijaorganisaatioille on, että vaikka niissä tunnustetaan ympäristön tai organisaation sisäisen tilanteen aiheuttamat paineet muutokselle, muutokseen ryhtyminen voi usein olla haasteellista, sillä asiantuntijat suhtautuvat skeptisesti tarkoituksiin ”tehostaa” heidän työtään (Bollard, Durant, Sood & Tobelmann 2016).

Organisaatioiden suhteet ympäristöön voidaan jakaa kahteen näkökulmaan: realistiseen näkökulmaan ja sosiaalisen konstruktivismin mukaiseen näkökulmaan. Realistisen näkökulman mukaan organisaatio ja ympäristö ovat toisistaan erillisiä, ja ympäristön muutos vaatii muutosta myös organisaatiolta. Tämän vuoksi organisaation on jatkuvasti tarkkailtava ympäristöään, kilpailijoitaan, asiakkaitaan ja muita sidosryhmiään sekä alaan liittyviä uusia näkökulmia. Henkilöstö nähdään passiivisena osallistujana, joka korkeintaan vastustaa johdon ohjeita muutoksessa. (Juuti & Virtanen 2009, 22–23.)

Sosiaalisen konstruktivismin mukaan taas organisaation ympäristö muovautuu sen jäsenien ja ulkoisten verkostojen kanssakäymisen seurauksena. Organisaation menestys riippuu siitä, kuinka hyvin organisaation jäsenet ovat sosiaalistuneet sen kontekstiin ja kuinka hyvää on heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa. Näkemyksen mukaan kaikki muuttuu jatkuvasti, ja yleensä vaikeudet alkavatkin siitä, että yritämme pysäyttää jonkun jo alkaneen muutoksen. Henkilöstön osallistuminen muutokseen on ensiarvoisen tärkeää, sillä se nähdään organisaation kontekstiin sosiaalistuneena asiantuntijaverkostona, jonka luovuudesta ja yhteistyökyvystä kaikki on riippuvaista. (Juuti & Virtanen 2009, 24–25.) Kohdistamalla asiantuntijoiden osaaminen organisaation omien toimintojen kehittämiseen voidaan saada aikaan yllättäviä operatiivisia läpimurtoja (Bollard ym. 2016).

Suurinta osaa organisaation muutoksista ohjaa ylin johto, mutta myös muut organisaation jäsenet voivat aloittaa muutosprosessin tai antaa panoksensa sen onnistumiseksi (Yukl 2013, 87). Muutoksen toteuttaminen voidaan jakaa kahteen perusmalliin. Toisessa ääripäässä muutos on tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi, jonka jokainen vaihe voidaan tietää etukäteen. Toista ääripäätä taas edustaa malli anarkistisesta ja täysin suunnitelmattomasta muutoksesta, jossa hyväksytään se, että muutosprosessin riskien arviointi tarkkaan etukäteen ei ole mahdollista, eikä edes mielekäästä. Riippumatta valittavasta

muutoksen toteutusmallista, on otettava huomioon muun muassa muutoksen aikahorisontti niin johtamisen kuin yksilöiden kannalta. Ajan kulun kokeminen muutoksessa on hyvin yksilöllistä: esimerkiksi vuoden ajanjakso voi jollekin olla ikuisuus, kun taas jonkun toisen näkökulmasta se kuluu todella nopeasti. Muita huomioitavia seikkoja ovat muutoksen laaja-alaisuus ja kokonaisvaltaisuus. (Juuti & Virtanen 2009, 27–28.)

3.1 Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta

Muutoksen johtaminen on yksi tärkeimmistä ja haastavimmista vastuista, joita organisaation johto kohtaa. Siihen liittyy henkilöstön ohjaamista ja kannustamista epävarmuutta ja muita kielteisiä tunteita herättävän prosessin läpi. Muutosjohtaminen nousi ajankohdaiseksi 1980-luvulla kun yksityiset ja julkiset organisaatiot kohtasivat tarpeen muuttua vastaamaan muun muassa globalisaation ja teknologisen vallankumouksen tuomiin haasteisiin. (Yukl 2013, 87.) Nykyään yhä useampi esimies hoitaa päivittäisjohtamisen ohella monenlaisten uudistusten ja kehityshankkeiden valmistelua ja toteutusta. Kehittäminen ja uudistaminen liitetäänkin olennaisena osana organisaatioiden jatkuvaan perustoimintaan, jolloin tavallisen päivittäisjohtamisen ja niin kutsutun muutosjohtamisen välillä on yhä vaikeampi tehdä selkeää eroa. (Mattila 2007, 9–10.)

Muutoksesta on lähes mahdotonta puhua ilman muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa edeltää usein ponneton johtaminen ja hallinto. Johto saa kuulla vastustuksesta ja kritiikistä viiveellä, jolloin on selvää, että ilmiöt ovat keränneet voimaa pinnan alla jo pidemmän aikaa. Muutosvastarinnan voidaankin katsoa muistuttavan jäävuoren rakennetta: vain huippu on näkyvässä pinnan yläpuolella, ja suurin, tuntematon osa on vaikeasti hahmotettavissa syvyyksissä. Johdon on tärkeää muistaa, että vastarintaa ei esiinny pelkästään niissä ryhmissä, jotka tekevät sen heille nähtäväksi. (Mattila 2007, 26.) Toisaalta Kotterin (1998, 28) mukaan yksi neljästä johdon yleisimmästä virheestä muutoksissa on vastarinnan näkeminen myös siellä, missä sitä ei oikeasti esiinny.

Muut yleisimmät virheet ovat johdon kyvyttömyys viestiä selkeästi ja toimia itse esimerkkinä, kyvyttömyys luoda kiireellisyyden tuntua, jolloin muutos priorisoidaan vähemmän tärkeäksi ja se hautautuu, sekä muutoksen jättäminen puolitiehen ensimmäisten myönteisten merkkien ilmaantuessa. Kyvyttömyys luoda muutoksen tarpeen kokemus organisaatiolle kiireelliseksi ja välttämättömäksi on ensimmäinen kriittinen askel, jossa yli puolet organisaatioista epäonnistuu. (Kotter 1998, 27–33.) Mikäli muutosta ei koeta tarpeelliseksi ja kiireelliseksi, organisaation jäsenet keksivät helposti syitä viivytellä muutokseen ryhtymistä ja välttelevät sitä.

Muutoksen yhteydessä puhutaan usein muutosvastarinnan nujertamisesta, mihin sisältyy ajatus muutoksen erinomaisuudesta. Kritiikki nähdään häiriönä eikä mahdollisuutena korjata puutteita tai luoda parempia toimintatapoja. (Juholin 2013, 390.) Hyvässä muutosjohtamisessa viestintä- ja henkilöstövaikutusten aikaansaaminen kytkeytyy olennaisesti itse hankkeen operatiiviseen johtamiseen. Väärä painotus jompaankumpaan suuntaan voi ohjata muutoksen epäedulliseen suuntaan. Muutosjohtaminen ei myöskään ole pelkkää vastarinnan torjumista tai hallintaa. Mikäli muutosta aletaan johtaa vasta sen kohdatessa vaikeuksia, on monta mahdollisuutta jo menetetty. Muutoksen johtamisen sivuvaikutuksena vastarinta vähenee, muuttuu rakentavaksi tai jopa muutosta edesauttavaksi voimaksi, mutta sen pääasialliset hyödyt liittyvät prosessin sujuvampaan ja tuloksellisempaan läpiviintiin. (Mattila 2007, 28–30.)

Yksilöiden suhtautuminen muutoksiin vaihtelee. Toiset suhtautuvat muutoksiin myönteisesti ja saattavat jopa innokkaasti ajaa niitä eteenpäin, toiset taas suhtautuvat niihin kielteisesti ja voivat ajautua pelkäämään kaikkea muutokseen liittyvää. On helppoa perustella, että muutokseen kannattaa suhtautua myönteisesti: voimme säilyttää voimavaramme ja työpaikkamme todennäköisemmin, kuin jos suhtaudumme muutoksiin kielteisesti. Muutoksen näyttäytyessä järjettömänä ja uhkaavana tekijänä työyhteisölle ei kuitenkaan ole helppoa suhtautua innostuneesti. Muutoksesta kiertävät huhut saattavat lisäksi korostaa muutoksen kielteisiä puolia. (Juuti & Virtanen 2009, 123–124.) Muutokset synnyttävät ihmisten mielissä epävarmuutta, huolta, jännitystä ja ahdistusta. Epäilevyys muutoksia kohtaan on inhimillistä ja luonnollista. (Juholin 2013, 390.)

Elämme kulttuurissa, jossa tunteiden merkitystä vähätellään ja niiden esittämistä jopa halveksitaan. Koska elämme samalla myös jatkuvien muutosten keskellä, ajaa tämä ristiriita monet ihmiset stressaantumaan ja palamaan loppuun. Tunteista pitäisi voida puhua ja ne pitäisi pystyä hyväksymään, sillä tunteet liittyvät samalla tavalla ihmisenä onnistumiseen kuin ajattelukin. Sama pätee myös muutostilanteissa: työyhteisön on sallittava myös kielteisten tunteiden ilmaiseminen. Sekä organisaation että yksilön etu olisi antaa tilaa ja väliä tunteiden työstämiselle muutostilanteissa, sillä se avaa uusia näkökulmia omaan itseen ja työskentelyyn. Entistä luovempi työote sen sijaan voidaan liittää parempaan suoriutumiseen ja organisaation tuloksellisuuteen. (Juuti & Virtanen 2009, 137–138.) Muutosvastarinta ei ole huono asia, sillä sen kautta nousee näkyviin oleellisia asioita, jotka tulee huomioida päätöksenteossa. Ellei mitään kommentteja synny, organisaatio on menettänyt kykynsä keskusteluun ja vuorovaikutukseen. (Juholin 2013, 390.)

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulman mukaan organisaation jäsenten innostuminen ja inspiroitumisen mahdollistava toimintatapa takaavat organisaation menestyksen. Innostunut ja inspiroitunut toiminta on jatkuvasti muuttuvaa toimintaa. Tässä tapauksessa muutos ei ole ulkoa ohjattua, vaan se tapahtuu omasta halusta. Näkökulman mukaan on hyödyllisempää antaa ihmisten itse innostua ja muuttua, kuin lähteä muuttamaan olemassa olevia toimintoja. (Juuti & Virtanen 2009, 25.)

3.2 Työyhteisöviestintä asiantuntijaorganisaatiossa

Sisäinen viestintä saa lähes toistuvasti huonoimmat arviot henkilöstötyytyväisyyskyselyissä. Tähän tulokseen tiivistyy tyytymättömyys viestintään niin lähiesimiesten, ylimmän johdon kuin avoimuuskulttuurinkin tasolta. Erityisesti muutostilanteissa tyytymättömyys viestintään saa aikaan luottamuspulaa ja sekaannuksia. Muutoskykyisen ja -myönteisen organisaatiokulttuurin syntyminen edellyttää, että työntekijät saavat riittävän kokonaiskuvan uudistuksesta ja oman tehtäväkenttensä kannalta relevanttia täsmäviestintää. (Mattila 2009, 112–113.)

Työyhteisön viestijäroolit voidaan määritellä työnjaon perusteella. Samalla henkilöllä voi olla useita rooleja työyhteisössä ja rooli voi sisältää myös henkilöön ja hänen tehtävänsä kohdistuvia odotuksia. Esimerkiksi esimiehen odotetaan toimivan välittäjän ja tulkitsijan roolissa työyhteisössä. Esimiehen rooliin kuuluu myös tiedon suodattaminen. Suuressa organisaatiossa esimies voi toimia myös alaisen roolissa. Asiantuntijaorganisaatiossa alaisella saattaa olla parempi substanssiosaaminen kuin hänen esimiehellään ja hän saattaa myös toimia esimiehen roolissa erilaisissa projekteissa. Tällöin alaisen ja esimiehen roolit eivät välttämättä eroa paljoa toisistaan. (Juholin 2007, 71.)

Juholinin (2013, 218–221) mukaan verkostoituminen kuuluu nykyaikana asiantuntijatyöhön niin kiinteästi, että asiantuntijan on mahdotonta työskennellä tuntematta muita alan toimijoita ja vaikuttajia niin oman organisaationsa sisällä kuin ulkopuolella. Organisaatioiden sisäisillä foorumeilla on tärkeä tehtävä keskinäisessä oppimisessa ja ajan tasalla pysymisessä. Niiden avulla on myös mahdollista tunnistaa päällekkäisyyksiä ja vaikuttaa työn tehokkuuteen ja laatuun. Virallisilla työyhteisöviestinnän foorumeilla, kuten säännöllisillä viikkopalavereilla on vakiintunut asema työyhteisöissä, sillä niissä jaettava tieto on kaikille sama. Monesti kuulee puhuttavan turhista kokouksista tai palavereista, mikä usein tarkoittaa, ettei ajankäyttöä nähdä järkevänä siitä saatuun hyötyyn verrattuna. Sisäisiä palavereita on mahdollista tehostaa muun muassa kertomalla etukäteen tilaisuuden sisältö ja eteneminen mahdollisimman tarkkaan ja motivoimalla ihmisiä pohtimaan kysymyksiä ja

puheenvuoroja etukäteen. Puheenjohtajan rooli on keskeinen, jotta sovitut asiat saadaan käsiteltyä aikataulun mukaisesti.

Virallisten viestintäfoorumien lisäksi on mahdollista yhdistää asian ja viihteen tilaisuuksia muun muassa erilaisina kick-offeina tai strategiapäivinä. Näihin liittyy tavoite asiasisällön lisäksi ihmisten tutustumisesta toisiinsa, joka taas sujuvoittaa työskentelyä ja lisää luovuutta. Yhdistelmätilaisuuksiin suhtautuminen voi vaihdella suuresta innostumisesta haluttomuuteen ja jopa pakottamisen kokemuksiin. (Juholin 2013, 219–220.) Erilaiset yhdistelmätilaisuudet voivat vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen omaan tiimiin ja organisaatioon. Epävirallisemmilla tilaisuuksilla voidaan osaltaan vaikuttaa myönteisesti myös työyhteisön työilmapiiriin tai tunnelmaan.

Tunnelma voidaan määritellä työyhteisön laadullisena ominaisuutena, joka kertoo sen kulloisestakin tilasta. Tunnelma syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja sillä on suuri vaikutus viihtyvyyteen, henkiseen tasapainoon ja itse työn tekemiseen. Hyvän tunnelman vallitessa syntyy hyvää tulosta, joka puolestaan tuottaa hyvää tunnelmaa. Painostava tunnelma sen sijaan vie työn ilon, heikentää työtulosta ja johtaa entistä synkempään tunnelmaan. (Juholin 2013, 185.) Myönteisessä työilmapiirissä työyhteisön jäsenet kokevat oppivansa ja kehittyvänsä yhdessä, jolloin myös palautteen antaminen toisille tuntuu luontevalta.

Arvio ja palaute itsestä ja siitä, kuinka henkilö toimii työympäristössä muiden näkökulmasta, on yksilön kehityksen kannalta arvokasta. Myös esimiehet hyötyvät siitä, kun he saavat palautetta omasta johtamisestaan ja käytöksestään. Suora palaute alaisilta on esimiehelle todella hyödyllistä hänen työssään tiimin vetäjänä ja johtajana. Samalla selkiintyy oma kuva siitä, mitkä osa-alueet kaipaavat kehittymistä myös muiden näkökulmasta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 79–80.)

3.3 Organisaation menestyminen ja osaamisen kehittäminen

Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus sisältää kokemuksen työnantajan osoittamasta arvostuksesta ja työpaikan pysyvyydestä. Myös kokemus työnantajan huolenpidosta on tärkeää luottamuksen kannalta etenkin pitkään toimineissa organisaatioissa. (Mattila 2007, 53.) Ratkaisevaa on, että johto pystyy luomaan kuvan johdonmukaisesta suunnasta ja perussäännöistä, joita organisaatiossa noudatetaan (Duck 1993, 116). Mattilan (2007, 53) mukaan erityisesti asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt ovat tämän suhteen kriittisiä työnantajaansa kohtaan.

Luottamus on ratkaiseva tekijä siinä suhteessa muutokseen, joka rakentuu jokaiselle organisaation jäsenelle menneiden kokemusten perusteella. Lähtökohtaisesti se on myönteinen resurssi sekä työnantajan että henkilöstön kannalta. Vastaavasti luottamuspula heikentää organisaation kykyä kohdata uutta ja keskittää energiaansa yhteisiin tavoitteisiin. (Mattila 2007, 51.) Nykyään työnantajia ei pidetä enää niin luotettavina leivän antajina kuin aikaisemmin. Näin ollen myös yhtenä perusmotivaattorina ollut tunne työsuhteen jatkuvuudesta on kokenut kolauksen. Organisaatioon kuulumisen rajat ovat sumentuneet ja vastavuoroisuuteen perustuvan lojaliteetin ylläpitäminen on vaikeutunut. (Lankinen ym. 2004, 188.) Vaikka valtionhallinnon työpaikkoja on perinteisesti pidetty pysyvinä ja mahdollisesti jopa elinikäisinä, on sielläkin havaittavissa paineita palvelujen ulkoistamiselle. Myös yleisen taloudellisen tilan vaikeat näkymät heijastuvat epävarmuutena työn jatkumisesta.

Organisaatioissa kiinnitetään nykyään aikaisempaa enemmän huomiota henkilöstön sitouttamiseen ja osaajien pysyvyyden varmistamiseen. Niiden on etsittävä erilaisia menetelmiä, joilla henkilöstön sitoutumista voitaisiin vahvistaa. Henkilöstöpolitiikka ja sopimukset perustuvat enää harvemmin elinikäiseen työsuhteeseen ja perinteisiin etuuksiin, kuten eläkkeisiin, harrastuksiin tai työterveyshuoltoon. Niillä ei ole enää samanlaista merkitystä kuin aiemmin, ja tärkeäksi motivaatiotekijäksi työntekijälle on noussut oma käsitys ja kokemus siitä, että hänen työtään arvostetaan ja hänen osaamisesta ja kehittämisestä ollaan kiinnostuneita. (Lankinen ym. 2004, 129–130.) Toisaalta myös ”uusilla” etuuksilla, kuten joustavilla työajoilla ja etätyömahdollisuuksilla, on mahdollista lisätä henkilöstön sitoutumista organisaatioon.

Organisaation menestyminen on vahvasti sidoksissa sen strategiseen kehitykseen ja henkilöstön kyvykkyyteen, osaamiseen sekä muutos- ja kehityskykyyn. Organisaation kokemuksen hyödyntäminen voidaan saada systemaattisen koulutuksen ja valmennuksen avulla erittäin toimivaksi. Johdon ja esimiesten on osallistuttava aktiivisesti tiimien kehittämiseen ja yksilöiden urapolun ohjaukseen. Jokainen tarvitsee työuransa jossain vaiheessa tukea kokeneelta henkilöltä. Usein keskustelu kokeneen henkilön kanssa tuo selkeyttä omaa kehitystä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Lankinen ym. 2004, 194.)

Nouseva trendi organisaatioissa on myös siirtää organisaation kannalta tärkeitä toimintoja tiimien vastuulle. Tiimit saattavat joissain tapauksissa tehdä päätöksiä, jotka aikaisemmin kuuluivat yksittäisen esimiehen vastuulle. (Yukl 2013, 245.) ”Performance Management” eli suorituksen johtaminen voi hyödyttää organisaatiota muutoksessa, mikäli organisaation strategiset tavoitteet linkitetään yksilön omiin, henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja henkilöstö

otetaan mukaan päätöksentekoprosesseihin (Thornhill, Lewis, Millmore & Saunders 2000, 136, 145). Henkilöstöä kannattaa kannustaa myös valmentamaan työtovereitaan sopivan tilaisuuden tarjoutuessa. Vertaisilta saatavat neuvot ja tuki ovat arvokkaita tiedonlähteitä organisaatiossa ja kokeneita työntekijöitä voidaan hyödyntää uusien ja vähemmän kokeneiden työntekijöiden perehdyttämiseen tai kouluttamiseen. (Yukl 2013, 81.)

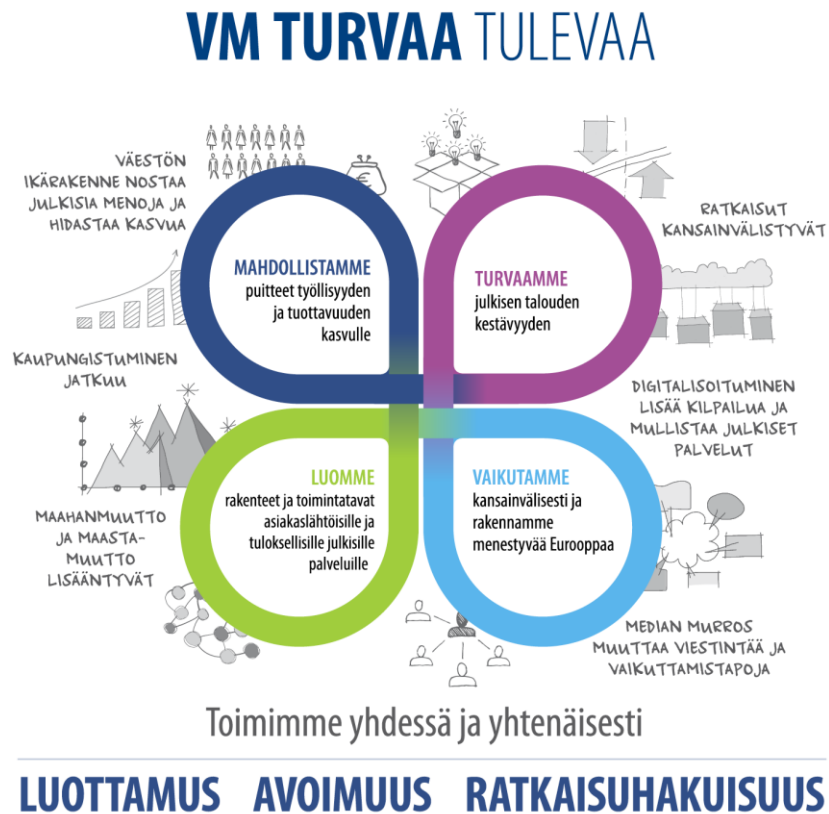
Yksilön kannalta oman markkina-arvon säilyttäminen on tullut entistä tärkeämmäksi. Etenkin muutostilanteissa se takaa mahdollisuuden siirtyä joustavasti uusiin tehtäviin organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Työnantajan vastuulla on luoda yksilölle mahdollisuudet kehittää itseään ja tehtäviään. Yksilön näkökulmasta olennaista hänen urapolkunsa kehittymisen kannalta ovat hänen omat odotuksensa ja niiden suhde organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin. Erityisesti suuremmissa organisaatioissa koettiin aiemmin ongelmaksi kehityskykyisten ja menestyneiden työntekijöiden menettäminen kilpailijoille tai muille työnantajille. Jokaisessa organisaatiossa on jouduttu yksilötasolla sellaisiin tilanteisiin, joissa irtisanoutuminen olisi voitu välttää kiinnittämällä ajoissa huomiota henkilön työsuoritukseen ja kehittämiseen. (Lankinen ym. 2004, 130.)

Yksilön kannalta on tärkeää, että hän tuntee tehtävänsä merkityksen organisaatiossa, kokee työnsä sisällön selkeäksi ja samaistuu työpaikkaansa. Riittävä myönteinen palaute, työn itsenäisyys ja oikea palkitseminen auttavat yksilöä kehittämään itseään, toteuttamaan tavoitteitaan ja samaistumaan organisaatioon. (Lankinen ym. 2004, 188.) Perimmäinen muutos asiantuntijaorganisaatioissa on saatava aikaan asiantuntijan omassa näkökulmassa, sillä useimmat heistä samaistuvat ennemmin omaan asiantuntijuuteensa, kuin työnantajaansa (Bollard ym. 2016). Etenkin julkishallinnon asiantuntijaorganisaatioissa rajalliset palkitsemismahdollisuudet nostavat avainasemaan henkilöstön kehittämisen ja yksilön kokemuksen organisaatioon samaistumisesta ja tehtävänsä merkityksellisyydestä.

4 Organisaation esittely

4.1 Valtiovarainministeriö

Valtiovarainministeriön tehtävä on julkisen talouden vakauttaminen, kestävän talouskasvun turvaaminen sekä julkisten palvelujen ja hallinnon vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden varmistaminen. Ministeriön visio on: VM turvaa tulevaa. Ministeriön arvot ovat luottamus, avoimuus ja ratkaisuhakuisuus. (Valtiovarainministeriö 2017b.)



Kuva 1. Strategia 2016–2017 (Valtiovarainministeriö 2017c)

Valtiovarainministeriö on muiden ministeriöiden tapaan osa valtioneuvostoa, jota johtaa pääministeri apunaan valtioneuvoston kanslia. Kukin ministeriö vastaa toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta. (Valtioneuvosto 2016.) Valtiovarainministeriö valmistelee hallituksen talous- ja finanssipolitiikkaa ja valtion talousarvion sekä toimii veropolitiikan asiantuntijana. Ministeriön tehtäviin kuuluu myös muun muassa rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelu ja julkishallinnon kehittäminen sekä valtiontyönantaja- ja henkilöstöpolitiikasta vastaaminen ja tietohallinnon kehityksen ohjaus valtion- ja kuntahallinnossa. Ministeriö osallistuu myös EU:n ja monien kansainvälisten laitosten toimintaan. (Valtiovarainministeriö 2016b.)

Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri. Ministeriön hallitukseen valitaan usein myös toinen ministeri, jonka vastuulla on osa ministeriön asioista. Ministeriön kansliapäällikkönä toimii valtiosihteeri, jota avustavat alivaltiosihteeri, hallinto- ja kehitysjohtaja sekä talouspolitiikan koordinaattori. Näiden alaisuudessa toimivat valtiovarainministeriön 11 osastoa. Ministeriössä työskentelee noin 360 henkilöä. (Valtiovarainministeriö 2016c.) Ministeriön hallinnonalalla työskentelee yhteensä noin 12 000 henkilöä, joista suurin osa on tulli- ja verohallinnon palveluksessa. Muita hallinnonalan virastoja ovat muun muassa aluehallintovirastot, maistraatit, Tilastokeskus ja Väestörekisterikeskus. (Valtiovarainministeriö 2016d.)

4.2 Kansantalousosaston ja uusien ryhmien tehtävät

Kansantalousosaston tehtäviin kuuluu hallituksen talouspolitiikan valmistelu. Osasto seuraa, analysoi ja ennustaa talouden kehitystä ja julkaisee kehitystä kuvaavia katsauksia. Kansantalousosaston tehtäviin kuuluvat lisäksi talouspoliittisten toimenpiteiden vaikutusten arviointi ja kansantalouden näkökulman esiintuominen päätöksentekoa varten. Osasto osallistuu myös EU:n talouspolitiikan valmisteluun. Osastolla on kolme yksikköä: suhdanneyksikkö, vakausyksikkö ja tietopalveluryhmä. (Valtiovarainministeriö 2017a.) Kansantalousosaston tehtävien hoitamiseksi osaston virkamiehet on jaettu organisaatiouudistuksen myötä neljään ryhmään, joista kullakin on oma ryhmäpäällikkönsä. Ryhmät ovat reaalityalouden ennusteryhmä, julkisen talouden ennusteryhmä, politiikka-analyysiryhmä ja tietopalveluryhmä. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

Reaalityalouden ennusteryhmä vastaa reaalityalouden seurannasta ja ennustamisesta sekä tähän liittyvästä raportoinnista, kansainvälisestä yhteistyöstä ja tarvittavien välineiden kehittamisestä. Ryhmä tuottaa riippumattoman reaalityalouden ennusteen Taloudellista katsausta varten sekä reaalityalouden perusran päälle rakennettavat reaalityalouden vaihtoehtolaskelmat. Ryhmä tukeutuu työssään pääasiassa ryhmän omiin asiantuntijoihin. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

Julkisen talouden ennusteryhmä vastaa julkisen talouden seurannasta ja ennustamisesta sekä tähän liittyvästä raportoinnista, kansainvälisestä yhteistyöstä ja tarvittavien välineiden kehittamisestä. Ryhmä tuottaa riippumattoman julkisen talouden ennusteen Taloudellista katsausta varten sekä julkisen talouden perusran päälle rakennettavat julkisen talouden vaihtoehtolaskelmat. Ryhmä vastaa Julkisen talouden suunnitelmasta, alustavasta talousarviosuunnitelmasta ja vakausohjelmasta kansantalousosastolla. Ryhmä tukeutuu työssään pääasiassa ryhmän omiin asiantuntijoihin. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

Politiikka-analyysiryhmä vastaa talouspolitiikan valmistelun tueksi tuotettavista erillisraporteista, selvityksistä, muistioista ja skenaarioista. Ryhmän päällikkö koordinoi kansantalousoaston selvityshankesalkkua. Ryhmä tukeutuu työssään ryhmän omien asiantuntijoiden ohella ennusteryhmien henkilöstöön ja välineisiin ja kehittää välineitä yhdessä ennusteryhmien kanssa. Ryhmän päällikkö on osaston yhteyshenkilö osaston rajat ylittävissä valmistelussa. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

Tietopalveluryhmä vastaa osaston tukipalvelujen tuottamisesta ja huolehtii myös keskitetysti osaston tietovarantojen ylläpidosta ja kehittämisestä sekä osaston hallinnon hoitamisesta. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida, **millaista muutosjohtaminen oli ollut organisaatiouudistuksen aikana, kuinka muutos oli vaikuttanut osaston asiantuntijoiden työhön ja oliko organisaatiouudistus ollut onnistunut.** Arvioidakseni organisaatiouudistuksen onnistuneisuutta tavoitteenani oli selvittää, kuinka henkilöstön kokemukset muutoksesta vastasivat kansantalousosaston johdon esittämiä uuden organisaatiomallin hyötyjä.

Tutkimuskysymysten kannalta oli olennaista perehtyä organisaatiouudistuksen, muutosjohtamisen, yhteisviestinnän ja osaamisen kehittämisen kirjallisuuteen ja yhdistää sitä käytäntöön. Tutkimukseni kannalta keskeisiä käsitteitä ovat siis muun muassa organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, yhteisviestintä ja osaamisen kehittäminen. Etsin tietoa muun muassa muutosjohtamisen ja viestinnän kotimaisesta ja kansainvälisestä kirjallisuudesta. Vertailin lähteitä keskenään ja tarkastelin lukemaani myös kriittisesti.

Ensisijaisesti käytin aineiston keräämiseen haastatteluja, mutta koska työskentelin harjoittelijana osastolla muutosprosessin aikana, käytin myös osallistuvaa havainnointia hyödykseni. Alkuvaiheessa osaston johto tiedotti osastolaisia uudistusaikeista sähköpostilla ja kutsui henkilöstön keskustelemaan kehittämisprosessin aloitustilaisuuteen, johon osallistui myös ministeriön henkilöstöhallinnosta vastaavan kehittämis- ja hallintotoiminnon edustaja. Tämän jälkeen kansantalousosaston henkilöstö kokoontui myös ilman johtoa henkilöstökokoukseen, jonka perusteella se kokosi oman vastineensa johdon esitykseen. Osallistuessani organisaatiouudistusta käsitteleviin kokouksiin pääsin havainnoimaan henkilöstön reaktioita muutosprosessin alussa ja sen edetessä. Kirjasin ylös kokouksissa tekemiäni havainnot ja sain käyttöni sekä johdon että henkilöstön valmistelemaa materiaalia organisaatiouudistusta koskien.

Haastattelukysymysten (Liite 1) teemat pohjautuvat uuden organisaatiomallin esitettyihin hyötyihin ja omiin havaintoihini prosessin aikana. Kansantalousosaston johto esitti ministeriön intranetissä julkaistussa tiedotteessaan uuden organisaatiomallin hyödyiksi muun muassa esimiesosaamisen kehittämistä ja urapolkumahdollisuutta, henkilöstön osaamisen tehokkaampaa hyödyntämistä, henkilökiertomahdollisuuksia, osaston roolin ja osaamisen jäsentämistä ja viestintää sekä selvitystyön tekemistä näkyväksi ja resursointia. (Valtiovarainministeriö 2016a.) Johdin esitettyihin hyötyihin ja omiin havaintoihini perustuen haastattelukysymyksille viisi teemaa: muutosjohtaminen, viestintä, uudistuksen vaikutukset työn käytäntöihin, yhteisöllisyys sekä osaamisen kehittäminen.

Opinnäytetyöni kohteena toimi valtiovarainministeriön kansantalousosaston henkilöstö, jota muutosprosessi suoraan tai välillisesti koski. Valitsin haastateltavakseni henkilöitä, joita muutos koski suoraan, eli henkilöitä, jotka olivat ennen muutosta työskennelleet kansantalousosaston vakaus- tai suhdanneyksikössä. Valitsin haastateltaviksi henkilöitä monipuolisesti kaikista kansantalousosaston ryhmistä sekä miehiä ja naisia eri ikäryhmistä. Jaoin haastatellut ikäryhmiin valtiovarainministeriön keski-ikä perusteella. Lähetin haastateltaville haastattelupyynnöt sähköpostilla ja haastatteluajkojen sopimisen jälkeen jaoin heille alustavat haastattelukysymykset, jotta he ehtivät perehtyä haastattelun teemoihin ennen haastattelua.

Nauhoitin haastattelut puhelimella ja siirsin ne tietokoneelle, jolloin nauhoitusta oli helppompaa tarvittaessa kelata tai pysäyttää. Litteroin haastatteluista haastateltavien osuudet ja kirjasin ylös, jos olin esittänyt itse jotain lisäkysymyksiä tai tarkennuksia valmiiden haastattelukysymysten lisäksi. Jätin litteroimatta muutamasta haastattelusta pidemmät kohdat, tai osia niistä kohdista, joissa haastateltava kertoi sellaisista omakohtaisista kokemuksista, joista tiesin heti, ettei niitä pystytä käyttämään tässä tutkimuksessa.

Kun olin litteroinut haastattelut, jäsentelin haastateltavien vastaukset haastattelun teemojen mukaisesti, jotta kaikkien haastateltavien vastaukset tiettyihin kysymyksiin olisivat helposti vertailtavissa. Koska opinnäytetyössäni aineiston kerääminen tapahtui teemahaastattelulla, oli aineiston pilkkominen suhteellisen helppoa haastattelun teemojen jäsentäessä jo automaattisesti aineistoa. Teemoittelun jälkeen tein vastauksiin korostuksia mielestäni tärkeistä ja tutkimuksen kannalta olennaisista vastauksista ja mahdollisesti raportissa käytettävistä suorista lainauksista. Tärkeää oli myös rajata mielenkiintoinen, mutta haastattelun kannalta epäolennainen tutkimusaineisto jo tässä vaiheessa pois. Rajaukset ja korostukset tehtyäni kirjoitin aineistosta tulokset ja kokosin niistä yhteenvedoksi taulukon. Vertasin myös omia muutosprosessin aikana tekemiäni havaintoja haastattelutuloksiin. Lopuksi vertasin tuloksia tietoperustaan, tein aineistosta johtopäätöksiä sisällön analyysin keinoin ja arvioin opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani sen aikana.

6 Tulokset

Haastateltavat valittiin henkilöistä, jotka kuuluivat ennen organisaatiouudistusta kansantalousosaston suhdanne- ja vakaussyksiköihin, eli joita uudistus koski suoraan. Haastateltavat on luokiteltu sukupuolen ja ikäryhmän mukaisesti. Ikäryhmäjako mukailee ministeriön keski-ikää, joka on 47 vuotta. (Valtiovarainministeriö 2017d). Organisaatiouudistuksessa muodostettujen ryhmien pienen koon ja haastateltavien pienen määrän vuoksi ei ollut mahdollista yksilöidä haastateltavia ryhmien mukaisesti, jotta haastateltujen anonymiteetti säilyisi. Myöskään vastauksia ei ole tämän vuoksi yksilöity haastateltavien mukaan.

Taulukko 1. Haastateltavat

Haastateltava	Sukupuoli	Ikä
H1	mies	47-v. tai nuorempi
H2	nainen	47-v. tai nuorempi
H3	mies	yli 47-v.
H4	mies	yli 47-v.
H5	nainen	yli 47-v.

Haastattelujen tulokset on esitetty haastatteluteemojen mukaisesti.

6.1 Muutosjohtaminen

Haastateltavat kokivat, että johto hoiti muutosprosessin ja siitä viestimisen pääasiassa hyvin. Prosessista viestittiin monipuolisesti ja avoimesti: henkilöstölle lähetettiin tietoa sähköpostitse, aiheesta pidettiin useita osastokokouksia ja johto myös kiersi keskustelemassa osastolaisten kanssa henkilökohtaisesti. Yksi haastateltavista kuvaili johdon viestintää yhtäaikaiseksi ja johdonmukaiseksi. Muutoksen eri vaiheista tiedotettiin viiveettä osaston henkilöstölle ja myös osaston ulkopuolelle.

”No mun mielestä se oli avoin prosessi, että siinä oli useempi osastokokous, jossa oli siis esimiehet läsnä, – ja sitten meillä oli erikseen vielä ainakin yks tai kaks henkilöstökokousta, – –. Että jos halusi tietoa, niin kyllä sitä sai, et emmä keksi mikä ois voinu olla niinku paremmin.”

Johdon viesti koettiin keskustelun aloituksena, mahdollisuutena keskustella sekä koko osaston tasolla, että henkilöstön kesken ja sitten välittää henkilöstön näkemys johdolle. Se missä joidenkin haastateltavien mukaan olisi ollut parannettavaa oli muutoksen nopea

aikataulu ja johdon perustelu muutoksen tarpeelle. Eräs haastateltavista kertoi, että suhtautuminen muutokseen oli osastolla aluksi hyvin epäilevää ja kriittistä, mikä saattoi tulla johdolle jopa yllätyksenä. Yksi haastateltavista kuvaili muutosprosessin alkua sattumanvaraiseksi. Toinen haastateltava toisaalta totesi, että johto oli selvästi pohtinut ehdotustaan ja johdon perustelut muutoksen tarpeelle eivät muuttuneet prosessin aikana, mikä lisäsi niiden uskottavuutta.

”Ihan hyvin se vietiin, ehkä vähän nopeutetulla aikataululla. Et ei osastolla ollu hirveesti aikaa reagoida ja valmistautua. Vähän tuli sellanen olo et se vietiin vähän hätäsesti läpi.”

Yksi haastateltavista koki, että johto kuuli herkällä korvalla erityisesti niitä henkilöitä, joiden tehtäväkuviin muutos saattaisi vaikuttaa. Toinen haastateltava sen sijaan koki, että vaikka ehdotettuihin muutoksiin annettiinkin mahdollisuus vaikuttaa, päätös tuli antaa aivan liian nopealla aikataululla.

Useimmat haastateltavista eivät osanneet sanoa suoraan, mitä muutosprosessissa olisi voitu tehdä paremmin, mutta yksi haastateltavista totesi, että ryhmäpäällikköiden valintojen perustelu olisi lisännyt prosessin avoimuutta. Kukaan haastateltavista ei pitänyt muutosprosessia täysin loppuun asti vietyinä, mutta yksi haastateltavista totesi, että muutos on viety loppuun niiltä osin kuin se on ollut mahdollista. Osa haastateltavista piti nykyistä järjestelyä tilapäisenä, kunnes sitä myöhemmin arvioidaan, ja osalle oli epäselvää, mikä oli vielä muodollisesti ryhmäjaon taustalla olemassa olevien yksikköjen rooli.

Kysyttäessä, onko muutos ollut onnistunut, haastateltavat totesivat, että tähän mennessä kaikki on näyttänyt toimivan hyvin, mutta toisaalta muutos ei haastateltavien mukaan ole vielä juurikaan näkynyt osastolla. Osan mielestä oli liian aikaista arvioida muutoksen onnistuneisuutta. Yksi haastateltavista myös totesi, että oli organisaation rakenne mikä tahansa, niin osaston arkiset työt luultavasti hoituisivat. Yksi haastateltavista nosti esille positiivisena asiana uudet motivoituneet ryhmäpäälliköt:

”Kun ne päälliköt on motivoituneita niin niillä on aikalalla kehityshaluja, mikä on enemmän kun hyvä asia, koska tää osasto on toiminu vuosikymmeniä ja tavat on ollu aika pitkälle peritty vuosikymmeneltä toiselle niin on hyvä miettiä, että tehtäs toisella tavalla samoja asioita ja mitä uusia asioita tehtäis ja ennen kaikkea mitä ei enää kannata tehdä.”

Useampi haastateltavista totesi, että muutokset voivat olla hyväksi organisaatiolle: jos ei ikinä kokeile mitään uutta, niin ei mitään opitakaan.

6.2 Viestintä

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että uudistus oli tässä vaiheessa näkynyt osaston viestinnässä hyvin vähän, jos ollenkaan ja viestintä oli toiminut niin kuin ennenkin. Yleisesti kaikki vastaajat kokivat, että kansantalousosaston viestintä on ihan hyvällä tasolla ja se on sitä ollut jo ennen uudistusta. Yhdessä haastattelussa nousi esille, että osastolla on aikoinaan vallinnut kulttuuri, että tietoa on pantattu, mutta siitä on päästy jo pitkälti eroon.

”Mun mielestä se on avoin, – –, et emmä huomaa siinäkään mitään muutosta. Et varmaan kaikesta semmosesta mistä on voinu kertoa, nii on kerrottu. Et tota, kyllä mä koen et se on luottamukseen perustuvaa ollu, et mä en oo ainakaan henkilökohtasesti havainnu mitään puutteita, et olis niinku jotenki pimennossa tai näin ja se mitä mä nyt tarviin omaan työhön infoo niin kyllä mä oon saanu.”

Pari haastateltavaa totesi kuitenkin, että viestinnässä on aina parannettavaa. Yksi haastateltavista koki, että kehitettävää on siinä, että osaa jakaa tarvittavan tiedon varmasti kaikille, jotka sitä tarvitsevat. Toinen haastateltava otti toisaalta esille myös sen, että nykyään tietoa on saatavilla jopa liikaakin, eikä kaikkea voi tai pidä jakaa.

”Se ongelma selvästi on ainakin mitä ite oon havainnu, että meillä kaikilla ei aina tuu mieleen, että kun me saadaan joku tieto, että kuka muu tarvii omassa työssään sitä tietoa. Niin tää on ihan selvästi ollu ongelma jo ennen tätä organisaatiouudistusta ja näköjään on edelleen. Ja varmaan siinä se yks tekijä on et pitäs koko ajan aktiivisesti mieltä, että kuka muu tarvii tätä samaa tietoa ku ite on saanu.”

”Ehkä se suurin ongelma tiedonjaossa on et sitä tietoo on sit niin paljon, että – – kenen pitäs tietää mitä ja kenelle pitäs jakaa, et ei siitäkään tuu mitään et kaikki sähköpostit tukitaan ihan kaikesta.”

Yksi haastateltava kertoi havainneensa, että uudistuksen myötä osastopäällikön viestintä ryhmäpäälliköille on jossain määrin runsaampaa ja yksityiskohtaisempaa ja jos mahdollista niin myös avoimempaa kuin ennen muutosta. Kysyttäessä ryhmien sisäisestä tai väli-

sestä viestinnästä haastateltavat toteavat, että tähänastisen kokemuksen perusteella viestintä on sujunut hyvin. Yksi haastateltava kertoi, että ryhmillä on mutkattomat välit, eikä hän ollut havainnut mitään henkilöstiriitoja, vaan kaikki pystyvät hoitamaan asioita keskenään. Hyvinä viestintäkäytäntöinä mainittiin muun muassa koko osaston viikoittainen aamupalaveri ja tietopalveluryhmän viestintä koskien esimerkiksi ministeriön sisäisiä uusia käytäntöjä.

Suurin osa haastateltavista koki vahvasti, että he pystyvät antamaan avoimesti millaista palautetta tahansa, niin esimiehilleen kuin kollegoillensakin. Osa taas totesi, ettei ole vielä kohdannut tilannetta, jossa tiukkaa palautetta olisi joutunut antamaan ja yksi totesi, että kritiikkiä kannattaa pyrkiä vähän suodattamaan ja miettiä mikä palaute on tarpeen. Työhön liittyvän ja etenkin positiivisen palauttaan antamisen haastateltavat näkivät luontevana.

”Jos mulla on sellanen tilanne, et mun on pakko antaa negatiivista palautetta, niin kyl mä sen pystyn, tai väittäisin et mä pystysin antamaan, ja positiivista palautetta nyt pystyy antaa aina.”

6.3 Uudistuksen vaikutukset työn käytäntöihin

Suurimpana muutoksena haastateltavat mainitsivat uudet ryhmäpäälliköt ja heidän roolinsa, sekä muutokset muutamien henkilöiden tehtäväkuviin. Yksi haastateltava myös mainitsi, että ryhmäpäällikköjen roolin hakemisen lisäksi myös ryhmien omien roolien hakemiseen muihin ryhmiin nähden voi mennä jatkossakin aikaa.

”Ja sit varmaan se et näillä uusilla ryhmillä on menny aikaa niinku siihen ryhmänsä, tavallaan niinku siihen esimiestyön opetteluun, et mitä se tarkoittaa ja siinä tulee erilaist vastuuta monista asioista ja näin. Ja tota niin, tavallaan sen esimiesroolin ottaminen, se on kuitenkin niin erilainen kun, et vaik ois pitkänki linjan virkamies tai näin niin kyllähän se vie aikaa tavallaan sen roolin hakeminen suhteessa niihin muihin ryhmiin et tulee ne yhteiset toimintatavat ja muut, ja tavallaan se et se tiedonkulku pelaa ja yhteistyö pelaa.”

”Tää – – analyysiryhmä on tavallaan sitä uusinta uutta et miten siitä se istuu näiden kahden muun ryhmän väliin, et se on niinku ehkä se haasteellisimmin tavallaan et se pystyy tuottaa sellasta – – palveluu näille kahdelle muulle et niistä kolmesta ryhmästä tulee sit sellanen selkee hyöty.”

Haastateltavista yksi kertoi, että uudet ryhmäpäälliköt ovat olleet, ainakin aluksi, innokkaita ottamaan paljon vastuuta. Toinen myös mainitsi, että jotkut ryhmäpäälliköistä ovat entistä kiireisempiä ja myös muut haastateltavat mainitsivat havainneensa vanhojen tehtävien perehdyttämisen muille työllistävän joitakin henkilöitä tällä hetkellä. Osa haastateltavista mainitsi, ettei kaikkien uudet tehtävät ole vielä täysin selvillä, joten niiden vaikutusta työllistävyden suhteen on vielä vaikea arvioida.

Haastateltavat eivät pääsääntöisesti ole huomanneet, että töiden resursointiin olisi tullut uudistuksen myötä muutoksia. Yksi haastatelluista mainitsi, että ei kokenut resursoinnin olevan ongelma osastolla ennenkään, mutta mikäli mahdollista, uudistus on vielä vähän edistänyt sitä. Yksi haastateltavista koki, että etenkin yhdessä ryhmistä muutos on selkeä ja mahdolliset tulevat rekrytoinnit näkyvät myös töiden resursoinnissa.

”No – – tälläisiä joitain palikoiden siirtämisiä on niinkun jo tiedossa, että on tulossa uusia henkilöitä et siltä osin se näkyy. – – tässä yhdessä ryhmässä on ihan selkeä, et onhan täs liikkunu ihmisiä, et on tää niinku muuttanu kuviota.”

”Kaikkien yksiköiden ihmiset teki kaikkien kanssa yhteistyötä jo aikasemminki, mut ehkä se niinku jos on mahdollista niin vielä vähän edistäny sitä että tavallaan niinku kaikennäköiset organisatoriset raja-aidat on entistä matalampia.”

Vaikka haastateltavat mainitsivat, että vanhojen tehtävien perehdyttäminen uusille ja uusien tehtävien omaksuminen työllisti henkilöitä, joita tehtävämuutokset koskevat, osa haastateltavista mainitsi, että ei usko kenenkään olevan ylikuormitettu. Yksi haastateltavista ei ollut varma asiasta, mutta oletti, että työtä olisi tarvittaessa jaettu tasaisemmin.

”Emmä oo huomannu mitään semmosta, että [kukaan] ois ylikuormitettu, – – . Ja kyllähän se näkyskin jos joku on täällä iltamyöhään ja on ihan uupunu.”

”Mä oletan et varmaan on, niinku jouduttu käymään läpi niitä prosesseja ja niinku työtaakkoja ja tällästä. Et olettais, jos on ollu sellasii piikkejä, nii niistä ois sit sitä työtä jaettu tasaisemmin. Mä oletan näin, mutta tota, en tiedä.”

Suurin osa haastateltavista koki, että on saanut tarvittaessa tukea töiden priorisointiin tai koordinointiin. Yksi haastateltava piti tärkeänä töiden priorisoinnin lisäksi myös osaston tasolla depriorisointia, eli sitä, että harkitaan, onko jotain tehtäviä ylipäätään tarpeellista

tehdä. Toinen haastateltava mainitsikin jo henkilökohtaisella tasolla tätä pitkään tehneensä.

”Kun me ollaan selvästi määritelty osastona, että mikä on meidän asiantuntemus, missä me ollaan vahvoja niin mun mielestä nyt meidän pitäis keskittyä sen tyyppisiin tehtäviin. Tietysti sitte kun ollaan tällöinen niinkun hyvin julkisen hallinnon organisaatio niin me ei aina ite voida valita mitä me tehdään, mut että niissä tehtävissä mitä voidaan valita niin niistä meidän pitää rankemmin valita, että mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä.”

”Et tärkeä, mitä mä koen ku aattelee VM:n [valtiovarainministeriön] strategiaa et mitä varten tääl ollaan, nii sen kannalta tärkeet asiat hoidetaan hyvin, ja sitten prioriteettilistalla alaspäin nii hoidetaan huonommin tai osa jätetään sit tekemättä kokonaan, jos on niinku priorisointitarvetta.”

Haastateltavien vastaukset vaihtelivat kysyttäessä, onko muutos vaikuttanut heidän työtehtäviensä määrään. Yksi totesi hallinnon lisääntyneen, mutta katsoi sen olevan tilapäistä ja kantavan hedelmää myöhemmin, koska se liittyi uusien tehtävien perehdyttämiseen. Osa haastateltavista koki, että muutos ei ole vaikuttanut heidän työmääräänsä millään tavalla. Yleisellä tasolla osa haastateltavista arvioi, että muutoksen vaikutukset työmäärään jäävät nähtäväksi, kun ryhmät löytävät organisaatiossa paikkansa. Yksi haastateltavista nosti myös esille osastolle tyypillisen työmäärän kausittaisen vaihtelun.

”No siis sekin jää varmaan vielä nähtäväksi sitten ku porukka enemmän VM:ssä tai VM:n ulkopuolella oppii et täällä [on] – – politiikka-analyysiä tekevä porukka nii voi olla et sitten ryhdytään aktiivisemmin kysymään ja vaatimaan, että analysoikaa tämä tai ehdottakaa tän tilalle jotain parempaa.”

”Yleisenä havaintona must KO:lla [kansantalousosastolla on] just se hyvä, et välillä on aikaa kehittää itteään lukemalla kirjoja tai kattomalla netistä jotain syventävää hommaa ja välillä taas mennään pää kolmantena jalkana.”

Osa haastateltavista koki, että osaston rooli on jäsenelty selkeämmin kuin ennen, mutta osa ei huomannut siinä minkäänlaisia muutoksia. Osa haastateltavista totesi olevansa tyytyväinen omaan osaansa ja kokevansa henkilöstön uuden ryhmittelyn luontevana.

”Mulla on jääny tässä alussa sellanen kuva, että me ollaan vielä valmiimpia tekemään muiden osastojen kans yhteistyötä, kun mitä ollaan aikasemmin. –

– että me tarjotaan meidän apua, me tarjotaan meidän asiantuntemusta ja mutta me pyritään niinkun fokusoimaan, että missä meillä on annettavaa osastona.”

”Me tehdään niinku tavallaan kolmenlaista hommaa, se on niinku palasteltu, olkoonki että jos sä kuulut yhteen ryhmään nii voi hyvinki olla et sä teet toisen ryhmän töitä, taikka vähintään yhteistyössä, mut et kyl se varmaan näyttää ulospäin selkeemmältä.”

Siihen, onko osaamista hyödynnetty uudistuksen myötä tehokkaammin kuin ennen, oli haastateltavien mukaan vaikea vastata etenkin muiden osalta, muun muassa siksi, ettei tunne toisten taustoja ja potentiaalia niin hyvin. Yksi haastateltavista totesi, että omalta osaltaan hyödynnetään, ja toinen mainitsi uuden ryhmäjaon tarjoavan siihen ainakin mahdollisuuden.

”No ei ainakaan toistaseks, mut tarjoaahan tää siihen mahdollisuuden, kun on selkeet, et tääl tehdään analyysia ja noi tekee ennustetta ja nää vaan julkista taloutta niin tavallaan kohdentaa – – toiveita ja tarpeita.”

Haastateltavien näkemykset selvitystyön tekemisestä näkyväksi vaihtelivat todella paljon. Osa haastateltavista arvioi, että selvitystyön tekemiseen näkyväksi on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota, mutta se ei ole ehkä vielä konkretisoitunut. Osan mielestä taas siihen ei ole ainakaan toistaiseksi kiinnitetty huomiota, tai sen arviointi tässä vaiheessa on vielä mahdotonta. Osa haastateltavista ei myöskään tunnistanut asiaa siinä mielessä, että siinä olisi aikaisemminkaan ollut ongelmia.

”Kyl tää osasto tekee tosi näkyvää työtä, selvitystyötä varsinkin et ne on kyllä hyvin tuotu esiin, että mitä on tehty. – – mut kyllä mä nyt väittäisin et jos oikeesti on ryhmä, jonka tehtävänä on tällänen politiikkatiimin analysointityö niin sehän – –, yhden ryhmän funktio on että se tekee näkyväks tätä selvitystyötä.”

6.4 Yhteisöllisyys

Haastateltavat kokivat, että yleisellä tasolla palavereita on tarpeellista pitää silloin kun on asiaa ja lähes kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että ryhmien omia viikkopalavereita oli päätetty järjestää vain tarpeen vaatiessa. Toisaalta koettiin, että jos ryhmä on

kovin heterogeeninen, niin yhteiset säännölliset palaverit voivat olla hyödyllisiä. Sen sijaan jokaviikkoiset koko osaston aamupalaverit useampi haastateltavista mainitsi hyödyllisiksi.

"Omasta näkökulmasta [osastopalaverit] riittää tosi hyvin. Meil on intra, meil on internet, meil on Lync, meil on sähköposti, varmaan olis muitakin kanavia mistä sitä tietoa saa."

"Muissa viikkopalavereissa ku näissä maanantaisissa aamupalavereissa, jos niitä järjestetään niin niitä usein, tarttuu semmonen elementti, että näitä pidetään vaan kokoontumisen takia, että ei oikeesti oo asiaa."

Muunlaisen, ehkä epävirallisemman ryhmäytymisen tarpeellisuus vaihteli haastateltavien kesken. Osa näki sen erittäin tarpeellisena ja osa ei kokenut siihen minkäänlaista tarvetta. Yksi haastateltava otti esille sen, että ryhmäytyminen toisaalta saattaa luoda turhia raja-aitoja ryhmien ja osastojen välille.

"Kyllä mä koen, että se aina tavallaan on tarpeellista, että kaikista menestyneimmät tiimit on niitä jotka tavallaan sitoutuu niinkun sillain kunnolla toisiinsa ja siihen tiimiin, niin sikäli se ryhmäytymisen, sitä ryhmäytymistä edistäviä toimia pitäis, niihin pitää panostaa ja niitä ei pidä vähätellä. – – ja totta kai ne on ihan kivoja tapahtumia tavallaan et tutustuu paremmin ihmisiin kuitenkin aina ja se on ihan hyvä asia."

"Toisaalta siinä on sit vastapainona se et se luo niitä raja-aitoja näihin ryhmiin ja muihin osastoihin päin. Et aika matalalla tasolla mieluummin – – kun me ollaan näin pieni osasto."

Kaikki haastateltavat totesivat arvioivansa tai olettavansa, että osastolla vallitsee joko hyvä tai erittäin hyvä työilmapiiri tai tunnelma. Yksi haastateltava mainitsi välillä kiireen näkyvän osastolla, ja toinen pohti, että ei ole ainakaan huomannut mitään epäkohtia työympäristössä.

"On. Kyl täällä on hyvä työilmapiiri. Tietysti [tiettyinä] aikoina näkyy sellanen kiire ja stressi, se on mun mielestä ihan ymmärrettävää, työ on välillä semmosta, että se aiheuttaa paljon paineita ja aikataulut on kovia ja ihmiset venyy, niin se on ihan ymmärrettävää, se kuuluu mun mielestä asiaan. Mut kyl täällä on hyvä työilmapiiri."

6.5 Osaamisen kehittäminen

Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat näkivät, että uusien ryhmien päällikköroolissa pääsee kehittämään erityisesti ryhmänvetotaitoja. Osa haastateltavista mainitsi, että roolissa ei välttämättä pääse kehittämään muodollisissa, esimerkiksi henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä. Haastateltavista osa korosti sitä, että esimiehen rooliin pitää voida kasvaa ja on hyvä, että he saavat siihen tukea ja koulutusta. Kaikki haastateltavat kokivat, että ryhmäpäällikön rooli voi parantaa urapolkumahdollisuuksia.

”Vaikka asiantuntijat on pääsääntöisesti omatoimisia ja itsenäisiä siinä tehtävässä niin tota kyllä ne – –, testaa päälliköiden kykyä auttaa heitä siinä työssä ja sit tietenki tukea niissä asioissa missä ne kaipaa.”

Kysyttäessä uudistuksen vaikutuksia henkilökiertomahdollisuuksiin, lähes kukaan ei osannut vastata, miten uudistus vaikuttaisi niihin, suuntaan tai toiseen. Yksi haastatelluista pohti, että muutos saattaa jopa heikentää niitä.

”En kyl nää tässä mitään yhtymäkohtaa. En mä ymmärrä miten tää niinkun heikentäis sitä tai parantais.”

”Mä en tiedä, mä mietin tota kysymystä pitkään, et tukeeko se sitä tai vähentääkö se sitä, niin. Niin sehän voi tavallaan olla, että se vähentääkin sitä, koska ne tiimit on pienempiä, niin se aiheuttaa sit aikamoisen turbulenssin, jos sielt lähtee joku keskeinen tekijä jostain tiimistä pois ja pyrkis vaikka toiseen tiimiin.”

Osa haastateltavista koki, ettei heillä ole mahdollisuutta tai tarvetta vaikuttaa omiin tehtäviinsä, mutta osa koki, että he ovat pystyneet vaikuttamaan olennaisesti myös tehtäväkuvaansa. Kaikki haastateltavista kokivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja esimerkiksi kynnys päästä haluamaansa koulutukseen koettiin matalaksi. Osastolla oli myös hyödynnetty jonkun verran vertaisoppimista esimerkiksi järjestelmien osalta.

”En muista ikinä oman työhistorian aikana, joka on jo aika pitkä, että ois joku sanonu et ei koulutukseen. Et kyllä mulla on hirveen myönteinen käsitys siitä, et jos ite on aktiivinen ja näin niin kyl on päässy.”

”Tota tottakai on ja no asiantuntijatyö muutenkin on, että siihen pystyy aikailla vaikuttamaan, ainakin sillä tavalla et minä päivänä tekee mitään tehtäviä. Ja sitten muutenkin niin tääl on sellanen luottamuksen ilmapiiri, että esimiehet luottaa, että ihmiset tekee tehtävänsä eikä oo mitään kytäilyä tai seurantaa tai semmosta.”

”Joo, eikä siihen oikeastaan kukaan muu vaikutakaan ja oo vaikuttanutkaan, kun itse. Se on omasta aktiviteetista kiinni että yrittääkö hakee jollekki kursille ja jonnekki.”

6.6 Havainnot

Ensimmäisen uudistusta käsittelevän osastokokouksen yhteydessä havaitsin henkilöstön suhtautuvan muutokseen erittäin varautuneesti. Erityisesti uudistusprosessin perusteluun suhtauduttiin epäilevästi. Lisäksi henkilöstö kaipasi selkeyttä uusien ryhmän vetäjien valintaprosessiin, rooleihin ja vastuisiin. Myös useiden henkilöstön jäsenten päällekkäinen rooli esitettyjen ryhmäjakojen välillä aiheutti kysymyksiä. Havaintojeni mukaan suurin huoli prosessin alussa koski pelkoa henkilöstöresurssien vähentämisestä, mutta tämä helpottui, kun johto selkeytti, että uudistusprosessin tarkoituksena ei ole vähentää osaston henkilöstöresursseja.

Pohjimmiltaan henkilöstö ei vastustanut uudistusprosessia ja totesi tukevansa johtoa organisaation uudistamisessa, mikäli johto tarkentaa ja kehittää esitystään henkilöstön kanssa. Kun osaston johto oli osaltaan tarkentanut ehdotustaan ja selkeyttänyt ryhmien ja ryhmänvetäjien roolia, henkilöstön suhtautuminen muutokseen seuraavissa osastokokouksissa oli vähemmän kriittinen ja henkilöstö osoitti olevansa valmis tukemaan organisaatiouudistusta. Lisäksi uudet ryhmäpäälliköt otettiin heti valinnan jälkeen mukaan uudistuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Haastattelutulokset vahvistivat omia havaintojani muutosprosessin alkuvaiheessa, mutta antoivat paljon lisätietoa itse muutoksen toteuttamisesta.

6.7 Yhteenveto

Yleisesti haastateltavat suhtautuivat muutokseen positiivisesti ja odottavin mielin. Osan arjessa muutos ei ollut näkynyt vielä juurikaan, ja he korostivatkin, että nyt on vielä aivan liian aikaista arvioida uudistuksen onnistuneisuutta. Osa koki, että edessä oleva Taloudellisen katsauksen valmistelu, kevään ennustekierros, on tavallaan ensimmäinen testi,

jonka perusteella voidaan katsoa kuinka ryhmät toimivat yhdessä. Osa odotti myös mielenkiinnolla ensi syksyä, jolloin johdon alkuperäisen esityksen mukaisesti muutosta arvioidaan. Tämänkin osa toisaalta arvioi olevan liian nopea aikataulu muutoksen arvioinnille.

”Tässä on nyt se vaihe uudistuksen suhteen, et ruvetaan työhön, ennustekierros on ensimmäinen koe et meneeks se, – – menestysekkäästi läpi ja mikään ei antas viitteitä siitä, että ei menis. Et, mmm, mun mielestä pitää antaa organisaatiolle mahdollisuus osoittaa toimintakykynsä, ei siinä mitään.”

”Sitten se, että kun siitä käydään se keskustelu nii miten sitten kollegat ja niinku esimiehet sitä arvioi et oliko siitä heille hyötyä ja paraniko prosessit, tehtiinkö parempii tuotteita, – – ja mitkä oli niinku tavallaan haasteellisempii juttuja, että se keskustelu on tietysti ihan mielenkiintonen. Sitten jos on paluu vanhoihin yksiköihin, niin miten se sitten menee, koska se on tavallaan oma prosessinsa se ikään ku purkaa tommonen, että mielenkiinnolla odotan.”

”No emmä tiiä, ehkä tärkein tossa on se et jos ei kokeile nii ei sit opikaan et – – jos osoittautuu et tää oliko huonompi ku vanha nii sä tuut jälkiviisaamaks, et ei, kyllä mä nyt ihan lämpimästä kannatan kokeilemistä. Kokeilemalla oppii.”

Seuraavassa taulukossa on esitetty haastateltavien kokemukset osaston organisaatiouudistuksesta haastatteluteemojen mukaisesti. Kokemukset on jaoteltu vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin sekä heikkouksiin ja haasteisiin.

Taulukko 2. Tulokset teemoittain

	Vahvuudet, mahdollisuudet	Heikkoudet, haasteet
Muutosjohtaminen		
Muutosprosessi ja siitä viestiminen	<ul style="list-style-type: none"> • monipuolinen ja avoin viestintä • yhtäaikainen ja johdonmukainen • johdon pohdittu esitys 	<ul style="list-style-type: none"> • prosessin aloitus sattumanvarainen • perustelut ontuvia • nopea aikataulu
Henkilöstön osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • aloitus keskustelun omainen • mahdollisuus vaikuttaa 	<ul style="list-style-type: none"> • päätösten teko nopealla aikataululla
Muutoksen onnistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • kaikki on toiminut toistaiseksi hyvin 	<ul style="list-style-type: none"> • vaikea arvioida, ei ole vielä näkynyt • organisaatorakenne merkityksetön

		<ul style="list-style-type: none"> ryhmäpäälliköiden valintojen perustelu olisi lisännyt avoimuutta
Viestintä		
Viestinnän selkeytyminen	<ul style="list-style-type: none"> viestintä pääasiassa hyvää osastopäällikön viestintä ryhmäpäälliköille runsaampaa/yksityiskohtaisempaa/avoimempaa 	<ul style="list-style-type: none"> ei muutosta kehitettävää tiedon jakamisessa/jaettavan tiedon harkitsemisessa
Tiedonkulku ryhmien sisällä/välillä	<ul style="list-style-type: none"> mutkattomat välit osaston viikkopalaveri tietopalveluryhmän viestintä 	
Palautteen antaminen	<ul style="list-style-type: none"> mahdollisuus antaa palautetta avoimesti kollegoille/esimiehille 	<ul style="list-style-type: none"> harkinta millaista palautetta kannattaa antaa
Uudistuksen vaikutukset työn käytäntöihin		
Muutoksen näkyminen	<ul style="list-style-type: none"> uudet motivoituneet ryhmäpäälliköt 	<ul style="list-style-type: none"> päälliköiden ja ryhmien roolien hakemisessa voi mennä aikaa
Töiden resursointi	<ul style="list-style-type: none"> ryhmäpäälliköt innokkaita ottamaan vastuuta matalammat raja-aidat -> tiiviimpi yhteistyö tuki töiden koordinointiin ja priorisointiin mahdollisuus depriorisoida panostus perehdytykseen kantaa hedelmää myöhemmin 	<ul style="list-style-type: none"> perehdyttämiseen kuluu aikaa ja resursseja ryhmäpäälliköt kiireisiä uudet tehtävät epäselviä, joten vaikutusta ei voi arvioida hallinnon lisääntyminen
Osaston rooli	<ul style="list-style-type: none"> selkeämmin/luontevasti jäsenneily etenkin osaston ulkopuolelle valmius tehdä enemmän yhteistyötä osastorajojen yli 	<ul style="list-style-type: none"> ei muutosta
Osaamisen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> ryhmäjako tarjoaa tehokkaampaan hyödyntämiseen mahdollisuuden 	<ul style="list-style-type: none"> vaikea arvioida
Selvitystyön tekeminen näkyväksi	<ul style="list-style-type: none"> kiinnitetty enemmän huomiota 	<ul style="list-style-type: none"> ei vielä konkretisoitunut ei ole kiinnitetty huomiota tai sitä on vaikea arvioida ei ole ollut ongelmia aiemminkaan
Yhteisöllisyys		
Ryhmäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> menestyneimmät tiimit sitoutuneita 	<ul style="list-style-type: none"> luo turhia raja-aitoja

	<ul style="list-style-type: none"> heterogeenisessä porukassa tärkeää 	
Viikkopalaverit	<ul style="list-style-type: none"> osaston viikkopalaveri tärkeä ryhmäpalaverit tarvittaessa 	<ul style="list-style-type: none"> ei tarvetta säännöllisille ryhmäpalavereille kokoontuminen kokouksien vuoksi
Työilmapiiri/tunnelma	<ul style="list-style-type: none"> hyvä tai erittäin hyvä 	<ul style="list-style-type: none"> ajoittainen kiire
Osaamisen kehittäminen		
Esimiesosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> tuki ja koulutus ryhmänvetotaidot urapolkumahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> ei välttämättä mahdollisuutta muodolliseen esimiehen rooliin
Henkilökiertomahdollisuudet		<ul style="list-style-type: none"> ei vaikutusta pienemmät tiimit ehkä jopa heikentävät
Omiin työtehtäviin ja kehittämiseen vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> hyvät vaikutusmahdollisuudet vertaisoppiminen 	

7 Johtopäätökset

7.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyöni tavoitteena oli arvioida, **millaista muutosjohtaminen oli ollut organisaatiouudistuksen aikana, kuinka muutos oli vaikuttanut osaston asiantuntijoiden työhön ja oliko organisaatiouudistus ollut onnistunut**. Arvioidakseni organisaatiouudistuksen onnistuneisuutta tavoitteenani oli selvittää, kuinka henkilöstön kokemukset muutoksesta vastasivat kansantalousosaston johdon esittämiä uuden organisaatiomallin hyötyjä. Tarkastelin tuloksia omista havainnoistani ja uuden organisaatiomallin esitetyistä hyödyistä johtamieni haastatteluteemojen mukaisesti.

7.1.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen osalta tavoitteenani oli selvittää, millaista uudistuksen johtaminen oli ollut. Asiantuntijaorganisaatioille on tyypillistä, että vaikka niissä tunnistetaan ympäristön tai organisaation sisäisen tilanteen aiheuttamat paineet muutokselle, muutokseen ryhtyminen voi usein olla haasteellista, sillä asiantuntijat suhtautuvat skeptisesti tarkoituksiin ”tehostaa” heidän työtään (Bollard ym. 2016). Sekä omien havaintojeni, että haastatteluista tekemieni päätelmien perusteella suhtautuminen muutokseen oli osastolla aluksi hyvin epäilevää ja kriittistä.

Kotterin (1998, 27–33) mukaan johdon yleisimmät virheet muutoksissa ovat muun muassa kyvyttömyys viestiä selkeästi ja toimia itse esimerkkinä, kyvyttömyys luoda kiireellisyyden tuntua, jolloin muutos priorisoidaan vähemmän tärkeäksi ja se hautautuu, sekä muutoksen jättäminen puolitiehen ensimmäisten myönteisten merkkien ilmaantuessa. Kyvyttömyys luoda muutoksen tarpeen kokemus organisaatiolle kiireelliseksi ja välttämättömäksi on ensimmäinen kriittinen askel, jossa yli puolet organisaatioista epäonnistuu.

Vaikka osa haastatelluista kertoi kokeneensa aluksi, että muutos ei ollut perusteltu, kaikki haastateltavat kokivat, että johto hoiti muutosprosessin ja siitä viestimisen pääasiassa hyvin. Prosessista viestittiin monipuolisesti ja avoimesti: henkilöstölle lähetettiin tietoa sähköpostitse, aiheesta pidettiin useita osastokokouksia ja johto myös kiersi keskustelemassa osastolaisten kanssa henkilökohtaisesti. Yksi haastateltavista kuvaili johdon viestintää yhtäaikaiseksi ja johdonmukaiseksi. Muutoksen eri vaiheista tiedotettiin viiveettä osaston henkilöstölle ja myös osaston ulkopuolelle.

7.1.2 Viestintä

Viestinnän teeman tavoitteena oli selvittää, oliko osaston viestintä organisaatiouudistuksen myötä selkeytynyt ja millaiseksi tiedonkulku ja palautteen antaminen oli koettu. Erityisesti muutostilanteissa tyytymättömyys viestintään saa aikaan luottamuspulaa ja sekaannuksia. Muutoskykyisen ja -myönteisen organisaatiokulttuurin syntyminen edellyttää, että työntekijät saavat riittävän kokonaiskuvan uudistuksesta ja oman tehtäväkenttensä kannalta relevanttia täsmäviestintää. (Mattila 2009, 112–113.)

Kuten Juholin (2007, 71) mainitsee, esimiehen odotetaan toimivan välittäjän ja tulkitsijan roolissa työyhteisössä ja myös tiedon suodattamisen katsotaan kuuluvan hänen rooliinsa. Yksi haastateltavista korostikin tiedon suodattamisen tärkeyttä. Nykyään ongelmana on se, että tietoa on niin paljon, eikä sillä ole tarkoituksenmukaista tukkia ihmisten sähköposteja vain avoimuuden ja tiedonjakamisen nimissä. Suuressa organisaatiossa esimies voi toimia myös alaisen roolissa. Asiantuntijaorganisaatiossa alaisella saattaa olla enemmän tietoa asiasisällöstä kuin hänen esimiehellään, jolloin alaisen ja esimiehen roolit eivät välttämättä eroa toisistaan. Kansantalousosaston tapauksessa haastateltujen vastauksista oli pääteltävissä asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisesti alaisen ja esimiesten roolien samankaltaisuus. Kuitenkin ainakin yksi haastateltavista totesi, että myös asiantuntijat tarvitsevat esimiehen tukea työnsä tekemiseen.

Arvio ja palaute itsestä ja siitä, kuinka henkilö toimii työympäristössä muiden näkökulmasta, on yksilön kehityksen kannalta arvokasta. Myös esimiehet hyötyvät siitä, kun he saavat palautetta omasta johtamisestaan ja käytöksestään. Suora palaute alaisilta on esimiehelle todella hyödyllistä hänen työssään tiimin vetäjänä ja johtajana. Samalla selkiintyy oma kuva siitä, mitkä osa-alueet kaipaavat kehittymistä myös muiden näkökulmasta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 79–80.) Suurin osa haastateltavasti koki vahvasti, että he pystyvät antamaan avoimesti millaista palautetta tahansa, niin esimiehilleen kuin kollegoillensakin. Osa taas totesi, ettei ole vielä kohdannut tilannetta, jossa tiukkaa palautetta olisi joutunut antamaan ja yksi totesi, että kritiikkiä kannattaa pyrkiä vähän suodattamaan ja miettiä mikä palaute on tarpeen. Työhön liittyvän ja etenkin positiivisen palautuksen antamisen haastateltavat näkivät luontevana.

7.1.3 Uudistuksen vaikutukset työn käytäntöihin

Toinen tutkimuskysymyksistä selvitti, kuinka organisaatiomuutos oli vaikuttanut osaston asiantuntijoiden työhön. ”Performance Management” eli suorituksen johtaminen voi hyödyttää organisaatiota muutoksessa, mikäli organisaation strategiset tavoitteet linkitetään

yksilön omiin, henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoprosesseihin (Thornhill, Lewis, Millmore & Saunders 2000, 136, 145). Haastateltavien vastauksista oli pääteltävissä, että suurimmalle osalle osaston henkilöistä organisaatiouudistus ei ole vaikuttanut tehtäviin, mutta osan kohdalla se on merkinnyt huomattaviakin muutoksia tehtävänkuvaan. Tämän, ja myös sen vuoksi, että vanhojen yksiköiden mukaiset tiimit rikkoutuivat, voi tämä heijastua myös muiden osastolaisten arkeen pidemmällä aikavälillä.

Suurimpana muutoksena haastateltavat mainitsivat uudet ryhmäpäälliköt ja heidän roolinsa, sekä muutokset muutamien henkilöiden tehtävänkuviiin. Yksi haastateltava myös mainitsi, että ryhmäpäällikköjen roolin hakemisen lisäksi myös ryhmien omien roolien hakemiseen muihin ryhmiin nähden voi mennä jatkossakin aikaa. Etenkin uudistusprosessin alussa henkilöstö kaipasi selkeyttä uusien ryhmän vetäjien rooleihin ja vastuisiin. Myös useiden henkilöstön jäsenten päällekkäinen rooli esitettyjen ryhmäjakojen välillä aiheutti kysymyksiä. Havaintojeni mukaan suurin huoli prosessin alussa koski pelkoa henkilöstöressurssien vähentämisestä, mutta tämä helpottui, kun johto selkeytti, että uudistusprosessin tarkoituksena ei ole vähentää osaston henkilöstöressursseja.

Yuklin (2013, 81) mukaan henkilöstöä kannattaa kannustaa valmentamaan työvereitaan sopivan tilaisuuden tarjoutuessa. Vertaisilta saatavat neuvot ja tuki ovat arvokkaita tiedonlähteitä organisaatiossa ja kokeneita työntekijöitä voidaan hyödyntää uusien ja vähemmän kokeneiden työntekijöiden perehdyttämiseen tai kouluttamiseen. Haastateltavista yksi kertoi, että uudet ryhmäpäälliköt ovat olleet, ainakin aluksi, innokkaita ottamaan paljon vastuuta. Toinen myös mainitsi, että jotkut ryhmäpäälliköistä ovat entistä kiireisempiä ja myös muut haastateltavat mainitsivat havainneensa vanhojen tehtävien perehdyttämisen muille työllistävän joitakin henkilöitä tällä hetkellä. Yksi totesi hallinnon lisääntyneen, mutta katsoi sen olevan tilapäistä ja kantavan hedelmää myöhemmin, koska se liittyi uusien tehtävien perehdyttämiseen. Osa haastateltavista mainitsi, ettei kaikkien uudet tehtävät ole vielä täysin selvillä, joten niiden vaikutusta työllistävyyden suhteen on vielä vaikea arvioida.

7.1.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden teemassa tarkoitukseni oli selvittää, olivatko uudet ryhmät ryhmäytyneet jollakin tavalla, millaisia kokouskäytäntöjä niissä oli otettu käyttöön ja vallitsiko osastolla hyvä työilmapiiri. Virallisilla työyhteisöviestinnän foorumeilla, kuten säännöllisillä viikokopalavereilla on vakiintunut asema työyhteisöissä, sillä niissä jaettava tieto on kaikille sama. Monesti kuulee puhuttavan turhista kokouksista tai palavereista, mikä usein tarkoittaa, ettei ajankäyttöä nähdä järkevänä siitä saatuun hyötyyn verrattuna. (Juholin 2013,

220–221.) Moni haastatelluista sanoikin olevansa tyytyväinen, että heidän ryhmissään oli päätetty kokoontua vain tarpeen vaatiessa.

Virallisten viestintäfoorumien lisäksi on mahdollista yhdistää asian ja viihteen tilaisuuksia muun muassa erilaisina kick-offeina tai strategiapäivinä. Näihin liittyy tavoite asiasisällön lisäksi ihmisten tutustumisesta toisiinsa, joka taas sujuvoittaa työskentelyä ja lisää luovuutta. Yhdistelmätilaisuuksiin suhtautuminen voi vaihdella suuresta innostumisesta haluttomuuteen ja jopa pakottamisen kokemuksiin. (Juholin 2013, 219–220.) Erilaiset yhdistelmätilaisuudet voivat vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen omaan tiimiin ja organisaatioon. Epävirallisemmilla tilaisuuksilla voidaan osaltaan vaikuttaa myönteisesti myös työyhteisön työilmapiiriin tai tunnelmaan. Haastateltavien kokemus ryhmäytymisen tarpeellisuudesta vaihteli. Osa näki sen erittäin tarpeellisena ja osa ei kokenut siihen minäänlaista tarvetta. Yksi haastateltava otti esille sen, että ryhmäytyminen toisaalta saattaa luoda turhia raja-aitoja ryhmien ja osastojen välille.

Juholinin (2013, 185) mukaan tunnelma syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja sillä on suuri vaikutus viihtyvyyteen, henkiseen tasapainoon ja itse työn tekemiseen. Hyvän tunnelman vallitessa syntyy hyvää tulosta, joka puolestaan tuottaa hyvää tunnelmaa. Painostava tunnelma sen sijaan vie työn ilon, heikentää työtulosta ja johtaa entistä synkempään tunnelmaan. Kaikki haastateltavat uskoivat, että kansantalouselosastolla vallitsee hyvä työilmapiiri. Myönteisessä työilmapiirissä työyhteisön jäsenet kokevat oppivansa ja kehittyvänsä yhdessä, jolloin myös palautteen antaminen toisille tuntuu luontevalta.

7.1.5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen osalta tutkin, miten osaston asiantuntijat näkivät uuden organisaatiomallin vaikuttavan osastolaisten urapolku- ja henkilökierromahdollisuuksiin, sekä kuinka he näkivät mahdollisuutensa vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja kehittymiseensä. Lankisen ym. (2004, 194) mukaan selkeän johtamisen lisäksi tarvitaan erilaisia, mahdollisesti uusia keinoja kehittää ja motivoida henkilöitä työskentelemään juuri tietyn organisaation palveluksessa. Saattaa olla, että perinteiset keinot eivät sovellu tähän kovin hyvin, sillä ihmiset kaipaavat uralleen sellaista työntekoa ja kehittämistä, johon sisältyy suuri itsenäisyys ja vähäinen huolenpito. Toisaalta turvattu tulevaisuus ja itsensä toteuttaminen kulkevat käsi kädessä.

Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat näkivät, että uusien ryhmien päällikköroolissa pääsee kehittämään erityisesti ryhmänvetotaitoja. Osa haastateltavista mainitsi, että roolissa

ei välttämättä pääse kehittymään muodollisissa, esimerkiksi henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä. Haastateltavista osa korosti sitä, että esimiehen rooliin pitää voida kasvaa ja on hyvä, että uudet ryhmäpäälliköt saavat siihen tukea ja koulutusta. Kaikki haastateltavat kokivat, että ryhmäpäällikön rooli voi parantaa urapolkumahdollisuuksia. Osa haastateltavista koki, ettei heillä ole mahdollisuutta tai tarvetta vaikuttaa omiin tehtäviinsä, mutta osa taas koki, että he ovat pystyneet vaikuttamaan olennaisesti myös tehtäväkuvaansa. Kaikki haastateltavista kokivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja esimerkiksi kynnys päästä haluamaansa koulutukseen koettiin matalaksi. Osastolla oli myös hyödynnetty jonkun verran vertaisoppimista esimerkiksi järjestelmien osalta.

7.1.6 Yhteenveto

Yksi, ehkä jopa oleellisin tutkimuskysymyksistä oli, oliko organisaatiouudistus ollut onnistunut. Muutoksen onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, että johto pystyy luomaan kuvan johdonmukaisesta suunnasta ja perussäännöistä, joita organisaatiossa noudatetaan (Duck 1993, 116). Mattilan (2007, 53, 28–30) mukaan erityisesti asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt ovat tämän suhteen kriittisiä työnantajaansa kohtaan. Hyvässä muutosjohtamisessa viestintä- ja henkilöstövaikutusten aikaansaaminen kytkeytyy olennaisesti itse hankkeen operatiiviseen johtamiseen. Muutoksen johtamisen sivuvaikutuksena vastarinta vähenee, muuttuu rakentavaksi tai jopa muutosta edesauttavaksi voimaksi, mutta sen pääasialliset hyödyt liittyvät prosessin sujuvampaan ja tuloksellisempaan läpivientiin.

Haastateltavien mukaan kaikki oli toiminut kansantalousosastolla organisaatiouudistuksen jälkeen toistaiseksi hyvin, mutta toisaalta uudistuksen onnistumista oli vielä liian varhaista arvioida. Hieman yllättävää oli yhden haastateltavan näkemys siitä, että organisaatiorakenne on merkityksetön ja osaston päivittäiset tehtävät tulisivat joka tapauksessa hoidetuksi, oli rakenne mikä tahansa. Toisaalta tämä voi kertoa siitä, että osastolla ei ole ollut suuria ristiriitoja ja työn tekeminen on koettu mutkattomaksi.

Kotterin (1998, 27–33) mukaan johdon yleisimmät virheet muutoksissa ovat muun muassa kyvyttömyys viestiä selkeästi ja toimia itse esimerkkinä, kyvyttömyys luoda kiireellisyyden tuntua, jolloin muutos priorisoidaan vähemmän tärkeäksi ja se hautautuu, sekä muutoksen jättäminen puolitehen ensimmäisten myönteisten merkkien ilmaantuessa. Johdon viesti koettiin keskustelun aloituksena, mahdollisuutena keskustella sekä koko osaston tasolla, että henkilöstön kesken ja sitten välittää henkilöstön näkemys johdolle. Johdon voidaan siis katsoa onnistuneen viestimään selkeästi. Se missä joidenkin haastateltavien mukaan

olisi ollut parannettavaa oli johdon perustelu muutoksen tarpeelle ja muutoksen nopea aikataulu. Toisaalta johdon voidaan katsoa onnistuneen hyvin muutoksen tarpeen luomisessa kiireelliseksi.

Kukaan haastateltavista ei sen sijaan pitänyt muutosprosessia täysin loppuun asti vietyinä, mutta yksi haastateltavista totesi, että muutos on viety loppuun niiltä osin kuin se on ollut mahdollista. Osa haastateltavista piti nykyistä järjestelyä tilapäisenä, kunnes sitä myöhemmin arvioidaan, ja osalle oli epäselvää, mikä oli vielä muodollisesti ryhmäjaon taustalla olemassa olevien yksikköjen rooli. Pitkä muutoksen arviointiaika saattaakin aiheuttaa sen, että muutos koetaan keskeneräiseksi, mikä on ristiriidassa muutosprosessin loppuunsaattamisen kanssa. Useimmat haastateltavista eivät osanneet sanoa suoraan, mitä muutosprosessissa olisi voitu tehdä paremmin, mutta yksi haastateltavista totesi, että ryhmäpäälliköiden valintojen perustelu olisi lisännyt prosessin avoimuutta.

Osa haastateltavista koki, että osaston rooli on jäsennelty selkeämmin kuin ennen, mutta osa ei huomannut siinä minkäänlaisia muutoksia. Osa haastateltavista totesi olevansa tyytyväinen omaan osaansa ja kokevansa henkilöstön uuden ryhmittelyn luontevana. Yksi haastateltavista totesi, että omalta osaltaan osaamista hyödynnetään aiempaa tehokkaammin, ja toinen mainitsi uuden ryhmäjaon tarjoavan siihen ainakin mahdollisuuden. Myös perehdyttämiseen kuluvien resurssien katsottiin tuottavan pidemmällä aikavälillä tulosta. Yksi haastateltava piti tärkeänä töiden priorisoinnin lisäksi myös osaston tasolla depriorisointia, eli sitä, että harkitaan, onko jotain tehtäviä ylipäättään tarpeellista tehdä. Toinen haastateltava mainitsikin jo henkilökohtaisella tasolla tätä pitkään tehneensä.

Organisaatiouudistusta voidaan pitää onnistuneena erityisesti esimiesosaamisen kehittämisen ja urapolkumahdollisuuksien osalta. Uusien esimiesten saama tuki ja koulutusmahdollisuudet nähtiin tärkeinä. Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat näkivät, että uusien ryhmien päällikköroolissa pääsee kehittämään ryhmänvetotaitoja. Osa haastateltavista mainitsi, että roolissa ei välttämättä pääse kehittymään muodollisissa, esimerkiksi henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä. Haastateltavista osa korosti sitä, että esimiehen rooliin pitää voida kasvaa ja on hyvä, että he saavat siihen tukea ja koulutusta. Kaikki haastateltavat kokivat, että ryhmäpäällikön rooli voi parantaa urapolkumahdollisuuksia.

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulman mukaan organisaation jäsenten innostuminen ja inspiroitumisen mahdollistava toimintatapa takaavat organisaation menestyksen. Innostunut ja inspiroitunut toiminta on jatkuvasti muuttuvaa toimintaa. Tässä tapauksessa muutos ei ole ulkoa ohjattua, vaan se tapahtuu omasta halusta. Näkökulman mukaan on hyödyllisempää antaa ihmisten itse innostua ja muuttua, kuin lähteä muuttamaan olemassa

olevia toimintoja. (Juuti & Virtanen 2009, 25.) Osallistamalla asiantuntijat heitä koskevien ongelmien ratkaisuun, organisaatio edistää sellaisten uusien kykyjen ja työtapojen omaksumista, jotka ovat elintärkeitä asiantuntijoiden monimutkaisen työn selkeyttämiseksi. Tämän johdosta asiantuntijoista kasvaa johtajia, jotka pystyvät kehittämään kollegojensa potentiaalia ja yhdistämään oman työnsä organisaation tavoitteisiin. (Bollard ym. 2016.) Etenkin uusien, motivoituneiden ryhmäpäällikköjen osallistamista muutosprosessiin voidaan pitää hyvänä ratkaisuna ja heidän avullaan on mahdollista myös jatkossa hyödyntää muiden osastolaisten osaamista tehokkaammin.

Kuten Lankinen ym. (2004, 130, 188) toteaa, työnantajan vastuulla on luoda yksilölle mahdollisuudet kehittää itseään ja tehtäviään. Yksilön näkökulmasta olennaista hänen urapolkunsu kehittymisen kannalta ovat hänen omat odotuksensa ja niiden suhde organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin. Yksilön kannalta on tärkeää, että hän tuntee tehtävänsä merkityksen organisaatiossa, kokee työnsä sisällön selkeäksi ja samaistuu työpaikkaansa. Riittävä myönteinen palaute, työn itsenäisyys ja oikea palkitseminen auttavat yksilöä kehittämään itseään, toteuttamaan tavoitteitaan ja samaistumaan organisaatioon. Organisaation menestymisen kannalta avainasemassa on näin ollen henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen päätöksentekoon, sekä yksilön kokemus organisaatioon samaistumisesta ja tehtävänsä merkityksellisyydestä.

7.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Koska tutkimus toteutettiin, kun organisaatiouudistuksesta oli ehtinyt kulua vasta vähän aikaa, olisi hyödyllistä arvioida muutoksen vaikutuksia uudelleen myöhemmässä vaiheessa. Useat haastateltavat totesivat, että uudistuksen lopullisia vaikutuksia on mahdollista arvioida vasta myöhemmin, vuoden tai jopa pidemmän ajan kuluttua. Mahdollisia tulevia muutoksia suunniteltaessa kannattaa kiinnittää huomiota etenkin muutoksen aikatauluun ja prosessin avoimuuteen.

Koska osaston rooli voidaan nähdä etenkin ulkopuolelta katsottuna aikaisempaa selkeämmin jäseneltynä, voisi ryhmien ja osastolaisten uusia tehtäviä vielä selkeyttää käytännössä, jotta saadaan hyödynnettyä osaamista mahdollisimman tehokkaasti ja tuotua selvitystyötä yhä näkyvämmäksi. Myös ministeriön strategian kannalta epäolennaisten tehtävien depriorisointia on mahdollista hyödyntää erityisesti uusien ryhmäpäällikköiden avustukselle. Myös vertaisoppimista kannattaa hyödyntää jatkossa mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi erilaisen työpajatoiminnan muodossa.

Uuden organisaatiomallin hyödyiksi esitetyt henkilökiertomahdollisuudet aiheuttivat haastateltavissa eniten ihmetystä. Lähes kukaan haastateltavista ei osannut yhdistää, millä tavalla muutos vaikuttaisi henkilökiertomahdollisuuksiin. Yksi haastateltavista pohti, että muutos saattaisi jopa rajoittaa niitä, sillä aiempaa pienemmät ryhmät kärsisivät herkemmin jonkun tiimin jäsenen siirtymisestä uusiin tehtäviin. Uuden organisaatiomallin vaikutukset osaston henkilökiertomahdollisuuksiin on siis ehdottomasti asia, jota kansantalousosastolla pitäisi pohtia uudelleen.

Itsessään henkilökierron sekä ministeriön että koko valtioneuvoston tasolla löytyisi varmasti paljon tutkittavaa ja sitä onkin jo jonkin verran tutkittu. Myös esimiesosaamista ja -koulutusta olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Jatkotutkimusehdotuksena kansantalousosastolla tämän muutoksen lopullisen arvioinnin lisäksi, tai tukena, voisi olla hyödyllistä tarkastella seuraavan henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia verrattuna vuoden 2016 tuloksiin.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Silvermanin (2013, 322) mukaan hyvässä laadullisessa tutkimuksessa teoria kantaa läpi koko työn ja aineiston. Tutkimuksen tuloksena syntyy empiirisesti luotettavia, uskottavia ja päteviä tuloksia, siihen käytetään menetelmiä, joiden osoitetaan soveltuvan kysymysohjelman ratkaisuun ja jos mahdollista, tutkimuksen tulokset edistävät käytäntöjä ja toimintatapoja. Opinnäytetyöni aihe on erittäin ajankohtainen, sillä uusi organisaatiomalli otettiin osastolla käyttöön vuoden 2017 alusta ja uudistuksen onnistumista on tarkoitus arvioida viimeistään syksyllä 2017. Organisaatiouudistuksen analysointi on osastolle tärkeää myös siksi, että uusia ryhmiä johtamaan valittiin täysin uudet ryhmäpäälliköt. Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista käyttää osaston muutosjohtamisen suunnitteluun mahdollisissa tulevaisissa muutostilanteissa ja organisaatiouudistuksen jatkoarvioinnissa, jonka perusteella osastolla päätetään myöhemmin, jatketaanko sovitulla mallilla vai täytyykö toimintaa järjestellä uudelleen.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä voi sisältää monia virhelähteitä. Esimerkiksi haastateltavan taipumus antaa vain sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Koska vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja raportointiin ei ole olemassa valmiita ”malleja”, on niiden toteuttaminen usein ongelmallista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.) Menetelmiä yhdistelemällä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja sillä voidaankin lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 38).

Havainnoimalla pystyin arvioimaan muun muassa sitä, tarkoittivatko haastateltavat sitä mitä sanovat. Koska olin harjoittelijana kansantalousosastolla muutosprosessin aikana, pääsin osallistumaan osastolla järjestettyihin uudistusta koskeviin keskustelutilaisuuksiin ja henkilöstökokouksiin. Pystyin havainnoimaan henkilöstön reaktioita melko objektiivisesti, koska muutos ei suoranaisesti vaikuttanut tietopalveluryhmään, jossa itse työskentelin. Tekemäni havainnot sekä muutosprosessin aikana, että haastatteluissa tukivat haastateltavien vastauksia ja auttoivat päätelmien teossa, mikä osaltaan lisää tuloksien luotettavuutta.

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä ratkaisuja ja erityisesti haastattelussa, jossa ollaan suoraan kontaktissa tutkittaviin, eettiset ongelmat ovat erityisen monitahoisia. Tutkimuseettisistä kysymyksistä on hyvä olla tietoinen jo ennen tutkimusta. Tärkeimpinä eettisinä periaatteina ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 19–20.)

Havaitsin eettisiä ongelmia jo suunnitellessani tulosten raportointia. Olisi ollut mielenkiintoista huomioida raportoinnissa, miten haastattelutulokset eroavat eri ryhmien jäsenten välillä, mutta ryhmien pienen koon takia tämä olisi mahdotonta raportoida ilman haastateltavien henkilöllisyyden paljastumista. Haastateltavat kategorioitiin siis ainoastaan henkilöiden sukupuolen ja iän mukaan, joista ikä esitettiin raportoinnissa ikäryhmittäin. Haastateltavien vähäisestä määrästä johtuen myös pelkkien vastausten ja vastaajan sukupuolen ja ikäryhmän perusteella olisi saattanut olla mahdollista päätellä vastaajan henkilöllisyys, joten tämä piti ottaa huomioon tulosten raportoinnissa.

Huomasin haastatteluja sopiessani myös informoinnin tärkeyden. Kaikki haastateltavat vastasivat myöntyvästi haastattelupyyntöön, mutta osa esitti tarkentavia kysymyksiä haastattelusta ja tulosten raportoinnista ennen haastattelua. Havaitsin siis hyödylliseksi kertoa haastateltaville mahdollisimman paljon tutkimuksesta jo ennen haastattelua, jotta haastateltavat kokevat, että heidän anonymiteettiänsä arvostetaan ja että he pystyvät vastaamaan kysymyksiin luottamuksellisesti.

Mielestäni perehdyin ennen haastatteluja riittävästi menetelmäkirjallisuuteen ja kysyin haastateltavilta tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Vaikka aloitin teoriakirjallisuuteen tutustumisen jo hyvissä ajoin, jouduin silti etsimään täydentävää kirjallisuutta vielä juuri ennen haastattelujen toteuttamista viimeistellessäni haastattelukysymyksiä. Olisinkin toivonut pohtineeni haastattelukysymykset loppuun asti huomattavasti aikaisemmassa vaiheessa. Mielestäni päädyin tekemään oikean ratkaisun ottaessani teoriakirjallisuuteen

mukaan yhteisöviestinnän ja osaamisen kehittämisen kirjallisuutta johtamisesta ja organisaatiomuutoksista kertovan kirjallisuuden tueksi. Olisin kuitenkin toivonut panostaneeni enemmän kansainvälisen kirjallisuuden etsintään ja lähteiden väliseen diskurssiin.

Halusin pitää haastattelutilanteen luontevana ja keskustelumaisena, jotta haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman vapaasti. Toisaalta pohdin, olisiko minun pitänyt kiinnittää enemmän huomiota kysymysten asettelussa esimerkiksi siihen, esitinkö jotkut kysymyksistä johdattelevasti, tai kaikille haastateltaville samalla tavalla. Haastattelut toteutettiin noin 3–4 kuukautta sen jälkeen, kun muutoksesta ensimmäisen kerran tiedotettiin osastolla, eli kun suurin alkujärkytys oli tasaantunut, mutta myös muutosprosessin alku oli haastateltavilla vielä melko tuoreessa muistissa. Itse uudelleenorganisoinnista osastolla sen sijaan oli kulunut haastattelujen ajankohtana vasta noin puolitoista kuukautta. Organisaatiouudistuksen lopullisten vaikutusten arvioinnin kannalta olisin halunnut edelleen siirtää haastattelujen ajankohtaa myöhemmäksi, mutta toisaalta koen, että itse muutosprosessin toteuttamisen ja muutosjohtamisen arvioinnin kannalta haastattelut toteutettiin sopivaan aikaan.

Litteroinnin jälkeen teemoittelin tulokset pääosin haastattelun valmiiden teemojen mukaan ja korostin aineistosta mielestäni tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Näin löysin helposti tärkeät asiat ja suorat lainaukset analysoidessani tuloksia ja kirjoittaessani niistä yhteenvedon. Mielestäni onnistuin analysoimaan aineiston sisältöä asiaankuuluvasti ja tekemään siitä tarpeeksi johtopäätöksiä. Huomasin myös, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 91–93) toteavat, että kaikkea tutkimuksessa paljastunutta mielenkiintoista tietoa ei ole mahdollista tutkia yhdessä tutkimuksessa, jolloin olennaisten tietojen poimimisen merkitys aineistosta korostuu.

Tutkimuksen tulosten esittämisessä piti huomioida organisaatiouudistuksen kohteena olevien ja etenkin haastateltavien pienehkö määrä niin, että haastateltavien anonymiteetti säilyisi. Harkinnanvaraisen näytteen koko oli otettava huomioon myös arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimustulosten yleistettävyyttä. Mielestäni esitin tutkimuksen tulokset tarkoituksenmukaisesti ja tulosten pohdinta oli riittävää. Kokonaisuudessaan arvioisin opinnäytetyöprosessin onnistuneeksi, koska tutkimustulosten perusteella muodostui uudistuksen kohteena olleiden henkilöiden määrään nähden kattava käsitys siitä, mitä muutosprosessista kansantalousosastolla ajatellaan ja näin ollen tutkimustuloksia on mahdollista käyttää hyväksi uudistuksen jatkoarvioinnissa.

7.4 Oman oppimisen arviointi

Koen, että opinnäytetyöprosessi on ollut minulle opettava kokemus. Olen oppinut lisää tiedonhausta ja lähteiden kriittisestä ja vertailevasta käytöstä. Myös ajankäytön ja suunnittelun merkitys prosessin aikana on korostunut. Tutustuin ensimmäistä kertaa laadullisen tutkimuksen tekemiseen ja menetelmiin, ja sain arvokasta kokemusta haastattelijan roolissa toimimisesta. Omat haasteensa opinnäytetyöprosessille asettivat toisaalta organisaatiouudistuksen toteuttamisen aikataulun muutokset sekä kokoaikainen työskentelyni prosessin aikana.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin laadullisen tutkimuksen tekemisen lisäksi lisää organisaatiouudistuksiin liittyvistä ongelmista, muutosjohtamisesta, yhteisöviestinnästä ja osaamisen kehittämisestä. Uskon, että näistä tiedoista on minulle hyötyä myös tulevaisuudessa ja aionkin jatkossa perehtyä tarkemmin erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämisen ja yhteisöviestinnän kirjallisuuteen. Aloitin opinnäytetyön tekemisen työskennellessäni harjoittelijana kansantalousosastolla, mutta esimerkiksi haastattelut suoritin vasta harjoitteluaikani jälkeen. Oli ilo huomata, että toimiva yhteistyö osaston kanssa jatkui vielä harjoitteluni päätyttyä.

Lähteet

Bollard, A., Durant, C., Sood, R. & Tobelmann, M. 2016. Transforming expert organizations. McKinsey&Company. Our insights. Luettavissa: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/transforming-expert-organizations>. Luettu: 11.4.2017.

Duck, J. D. 1993. Managing Change: The Art of Balancing. Harvard Business Review, 71, 6, s. 109–118.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Juholin, E. 2013. Communicare!. Management Institute of Finland MIF. Helsinki.

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Luettavissa: http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii_2007.pdf. Luettu: 11.2.2017.

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

Kautiainen, M. 16.11.2016. Julkisen hallinnon toimintaympäristö muutoksessa – miten sitä voi hallita? Kauppalehti – Blogit. Luettavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/kilpailukyky-muutoksessa/julkisen-hallinnon-toimintaymparisto-muutoksessa-miten-sita-voi-hallita>. Luettu: 31.3.2017.

Kotter, J. P. 1998. Winning at Change. Leader to Leader, 10, s. 27–33.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum. Helsinki.

Nurmi, K. 2015. Kokemuksia organisaatorakenteen toimivuudesta ja henkilöstön työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksen jälkeen valtiovainministeriön kehittämis- ja hallinto-toiminnossa. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99517/Opinnaytetyo_KatjaNurmi.pdf. Luettu: 29.11.2016.

- Silverman, D. 2013. Doing Qualitative Research. Fourth Edition. SAGE Publications. Lontoo.
- Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M. & Saunders, M. 2000. Managing Change – A Human Resource Strategy Approach. Pearson. Essex.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Valtioneuvosto 2016. Valtioneuvoston toiminta. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/tieto/toiminta>. Luettu: 28.12.2016.
- Valtiovarainministeriö 2016a. VM:n intranet Senti. Uutishuone. KO:n organisaatio uudistuu. Luettu: 29.11.2016.
- Valtiovarainministeriö 2016b. Ministeriö. Luettavissa: <http://vm.fi/ministerio>. Luettu: 28.12.2016.
- Valtiovarainministeriö 2016c. Johto ja organisaatio. Luettavissa: <http://vm.fi/johto-ja-organisaatio>. Luettu: 28.12.2016.
- Valtiovarainministeriö 2016d. Hallinnonala. Luettavissa: <http://vm.fi/hallinnonala>. Luettu: 28.12.2016.
- Valtiovarainministeriö 2017a. Osastot. Luettavissa: <http://vm.fi/osastot>. Luettu: 4.3.2017.
- Valtiovarainministeriö 2017b. Tehtävä ja strategiset tavoitteet. Luettavissa: <http://vm.fi/tehtava-ja-tavoitteet>. Luettu: 31.3.2017.
- Valtiovarainministeriö 2017c. Strategia 2016-2017. Luettavissa: <http://vm.fi/documents/10623/1254181/Strategia+2016-2017/f1b7a0bd-dafc-4050-9437-eec2c08e758a?t=1458645855322>. Luettu: 31.3.2017.
- Valtiovarainministeriö 2017d. Ministeriö työpaikkana. Luettavissa: <http://vm.fi/ministerio-tyopaikkana>. Luettu: 31.3.2017.
- Wegelius, K. 2016. Esimiesten opas organisaatiomuutoksiin. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117204/Wegelius_Krista.pdf. Luettu: 29.11.2016.

Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. Eight Edition. Pearson. Essex.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset teemoittain

Muutosjohtaminen

- Miten johto hoiti muutosprosessin ja siitä viestimisen? Vietiinkö muutos loppuun saakka? Mitä oltaisiin voitu tehdä paremmin?
- Miten henkilöstö otettiin mukaan prosessiin?
- Onko uudistus mielestäsi onnistunut? Miksi?

Viestintä

- Onko osaston viestintä mielestäsi selkeytynyt muutoksen myötä?
- Miten tiedonkulku ryhmien sisällä/välillä on sujunut?
- Koetko, että pystyt antamaan avoimesti palautetta kollegoillesi/esimiehillesi?

Uudistuksen vaikutukset työn käytäntöihin

- Miten uudistus on näkynyt työn käytännöissä?
- Oletko havainnut, että töiden resursointiin on tullut muutoksia?
 - o Koetko, että olet saanut tukea töiden priorisointiin/koordinointiin?
 - o Onko muutos vaikuttanut jollain tavalla työmäärääsi?
- Onko osaston rooli mielestäsi jäsennelty asianmukaisemmin kuin aiemmin?
- Koetko, että osaamista hyödynnetään aikaisempaa tehokkaammin?
- Oletko havainnut, että selvitystyön tekemiseen näkyväksi on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota?

Yhteisöllisyys

- Onko ryhmäytymistä edistetty jollain tavalla? Olisiko se mielestäsi tarpeen?
- Onko ryhmässäsi otettu käyttöön esim. viikkopalavereita? Olisiko mielestäsi tämä tarpeen?
- Vallitseeko osastolla mielestäsi hyvä työilmapiiri/tunnelma?

Osaamisen kehittäminen

- Uskotko/oletko jo havainnut, että ryhmäpäällikön roolissa pääsee kehittämään esimiesosaamista? Uskotko tällä olevan vaikutusta urapolkumahdollisuuksiin?
- Miten näet uuden ryhmäjaon vaikuttavan henkilökiertomahdollisuuksiin?
- Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviisi ja osaamisesi kehittämiseen?