



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Muutos henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

Talouspalveluiden uudelleenorganisointi-
nen osana organisaatiomuutosta

Minja Saukoski

Opinnäytetyö, marraskuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Minja Saukoski

Nimeke
Muutos henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

Toimeksiantaja
Lieksan kaupunki

Tiivistelmä

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Työhyvinvointi ja oikeanlainen osaaminen ovat henkilöstöjohtamisen keskiössä. Toisaalta mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos, jolloin sen johtaminen on yksi organisaation menestymisen kulmakivistä. Näiden kahden kehittäminen on tämän työn lähtökohta. Opinnäytetyön toimeksiantajalla oli taustalla merkittävä organisaatiomuutos, kun kunnan taloushallinto järjestettiin uudelleen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten muutos johdettiin ja toteutettiin organisaatiossa. Lisäksi organisaatioon muodostui muutoksen myötä uusi palvelualue, jonka organisoituminen ja tehtävä oli myös tutkimuksen kohteena.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoin teema-haastatteluina. Aineistoa kerättiin talouspalveluiden tiimiläisiltä yksilöhaastatteluina ja kaupungin johtoryhmän ryhmähaastatteluna. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittain, jotka olivat muutos, organisoituminen ja talouspalveluiden tiimin tehtävä.

Tutkimuksen tuloksissa esitellään muutosprosessien toteuttamisen malli. Taloushallinnon palvelualueen organisoitumisen sekä henkilöstöjohtamisen haasteisiin esitellään myös kehittämissuunnitelma opinnäytetyössä. Yhteenvetona voidaan todeta muutoksen olleen hyvä ja tehtyyn ratkaisuun oltiin tyytyväisiä organisaatiossa.

Kieli
suomi

Sivuja 59
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
Muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, organisoituminen



THESIS
November 2023
Degree Programme in Business Management and
Leadership Master's Degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Minja Saukoski

Title
Change from the Perspective of Human Resource Management

Commissioned by
City of Lieksa

Abstract

Personnel is the most important asset for any organization. Well-being at work and professional skills have a pivotal role in human resource management. It is a fact that change is the only constant thing in today's world. Leading change successfully is one of the backbones for a successful organization. This thesis is about improving both human resource and change management for the City of Lieksa which has just undergone a major organizational change. The thesis examines how change was implemented and managed in the city organization.

The thesis is based on a qualitative case study. The data collection method was interviews. Members of the financial management team were individually interviewed, and the executive committee took part in a group interview. The interviews were thematically analyzed.

This thesis resulted in a model of how to carry out change processes. It also introduces a plan for development for human resource management. Based on the findings, it can be concluded that the change made by the commissioner was good for the organization and the personnel are satisfied with the results.

Language
Finnish

Pages 59
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords
Change management, human resources management, organization

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta ja lähtökohdat	5
1.2	Tutkimustehtävä	6
1.3	Toimeksiantajana Lieksan kaupunki	8
2	Näkökulmia henkilöstöjohtamiseen	10
2.1	Julkishallinnon johtaminen	11
2.1.1	Kuntajohtaminen	13
2.1.2	Valmentava johtaminen	14
2.2	Suorituksen johtaminen	16
2.3	Henkilöstöjohtaminen	17
2.4	Työhyvinvointi	18
2.4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	20
2.5	Muutosjohtaminen	23
3	Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät	25
3.1	Lähestymistapa	26
3.2	Tutkimusmenetelmä	28
3.2.1	Kehittämistyön menetelmät	28
3.2.2	Aineiston kerääminen	30
3.2.3	Tutkimusaineiston kerääminen	31
3.2.4	Tutkimusaineiston analysointi	33
4	Tutkimuksen tulokset	34
4.1	Muutos	34
4.1.1	Johtoryhmä	35
4.1.2	Talouspalvelut	36
4.2	Organisoituminen	39
4.2.1	Johtoryhmä	39
4.2.2	Talouspalvelut	40
4.3	Tiimin tehtävä	42
4.3.1	Johtoryhmä	42
4.3.2	Talouspalvelut	44
5	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	47
5.1	Kehittämis ehdotukset	47
5.1.1	Muutosjohtaminen	47
5.1.2	Organisoituminen ja tiimin tehtävä	52
5.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	55
6	Yhteenveto ja pohdinta	58
	Lähteet	60

Liitteet

- Liite 1 Haastattelukutsu johtoryhmälle
- Liite 2 Haastattelukutsu tiimiläiselle

1 Johdanto

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Henkilöstöjohtaminen ja muutos. Molemmat ovat osa tämän päivän organisaatioiden arkipäivää. Menestyäkseen organisaation, olipa kyse yritysmaailmasta tai julkishallinnon yksiköistä, on syytä huomioida molemmat näkökulmat. Henkilöstö on toiminnan lähtökohta, jota ilman organisaatiota ole olemassa. Elämä ja yhteiskunta on jatkuvaa muutosta ja kehittymistä eteenpäin, kohti parempaa tulevaisuutta. Mikäli organisaatio haluaa pysyä toimivana, elinvoimaisena ja menestyvänä, tulee senkin muuttua ja kehittyä yhdessä ympäröivän maailman kanssa voidakseen vastata sen haasteisiin ja tarpeisiin.

Organisaatiossa muutokset ovat läsnä arjessa ja tarkoituksenmukaisinta olisi-kin, että erilaisten muutosprosessien sivutuotteena organisaatiolle kehittyisi ns. uudistumiskyvykyys. Sillä tarkoitetaan erilaisten muutostarpeiden jatkuvaa havainnointia eri puolilla organisaatiota, jotka lähtevät etenemään pienin askelin kohti organisaation strategisia tavoitteita. Tähän tarvitaan ihmisten johtamista. Esihenkilön tehtävänä toimia visionäärinä ja mahdollistajana: jokainen johtaa itseään ottaen vastuuta ja aktiivisesti muuttaen ja uudistaen omaa toimintaansa. Organisaation johdon tulee kyetä perustelemaan selkeästi ja yhä uudelleen muutosten tarpeellisuus sekä innostaa työntekijöitä sitoutumaan uudistuksiin. (Korhonen & Bergman 2019, 10–15.)

Organisaatiot koostuvat sen henkilöstöstä, joka panee toimeen organisaation strategiaa ja päivittäisessä työssään pyrkivät saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Henkilöstö koostuu työntekijöistä, ihmisistä, jotka tulevat hyvinkin moninaisista taustoista: eri ikäisiä, erilaisia kansallisuuksia ja kulttuuritaustoja, monenlaisia perhetilanteita jne. Lista on loputon. Työelämä ja työn merkitys on muuttunut. Työelämään tulevat uudet ikäluokat haluavat työuriltaan erilaisia asioita kuin aiemmat sukupolvet ja ovat aktiivisempia hakeutumaan uusiin haasteisiin, jotka vastaisivat paremmin muuttuneisiin tarpeisiin. Väestökehitys, laskeva syntyvyys, tuo lisähaasteita: julkisuudessa on paljon puhuttu työvoimapulasta.

On monia aloja, joille on vaikeuksista saada pätevää työvoimaa ja monilla aloilla puhutaan veto- ja pitovoiman puutteesta.

Henkilöstön sanotaan monesti olevan organisaation tärkein voimavara ja sen osaamisen olevan menestymisen ja tuloksellisen toiminnan edellytys. Usein kuitenkin kaikista juhlapuheista huolimatta henkilöstö nähdään kuitenkin lähinnä välineenä tai keinona saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet. Henkilöstöjohtaminen keskittyy helposti seuraamaan sairauspoissaoloja ja työttytyväisyyttä juurikaan niihin kuitenkin reagoimatta. Sen sijaan tulisi keskittyä ymmärtämään organisaation ihmisiä sekä heidän asenteitaan ja kokemuksiaan työstä ja organisaatiosta. Kun saadaan kehitettyä organisaation johtamista ja parannettua ymmärrystä henkilöstöstä, tuloksena saadaan parempaa sitoutumista organisaatioon sekä kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen kokemuksia. Nämä puolestaan edesauttavat työttytyväisyyden hyvinvoinnin lisääntymistä. Organisaatio hyötyy kaikesta tästä parantuneena tuottavuutena ja tehokkuutena sekä kilpailuetuna esim. rekrytointitilanteissa tai niin sanottuna (työntekijöiden) pitovoimana. (Saramies & Törnroos 2021, 22–25.)

Tämä opinnäytetyö tarkastelee muutosta ja henkilöstöjohtamista. Näitä teemoja lähestytään erityisesti johtamisen näkökulmasta, joka osaltaan nivoo teemoja yhteen. Lisäksi on huomioitava, ettei menestyksekkäitä muutoksia voi tapahtua organisaatiossa ilman henkilöstön panostusta. Henkilöstö elää myös käytännössä koko ajan erinäisistä syistä aiheutuvia muutostilanteita, kuten työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuvat uudelleen rekrytoinnit, toimintaympäristön muutoksien aiheuttamissa muutostilanteissa jne. Myös toimeksiantajan tilanteessa nämä kaksi teemaa nivoutuvat tiiviisti yhteen.

1.2 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Lieksan kaupungille. Toimeksiantaja, Lieksan kaupunki, on tehnyt vuosien saatossa monia organisaatiouudistuksia, joista yhtenä merkittävänä voitaneen pitää liikelaitosten ja tytäryhtiöiden perustamista 2010-luvun lopulla. Näin muodostui Lieksan kaupunkikonserni, jonka

muodostavat ns. peruskunnan lisäksi kuntatekniikka- ja vesihuoltoliikelaitos sekä tytäryhtiöt Lieksan Kiinteistöt Oy ja Lieksan Kehitys Oy Lieke.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten Lieksan kaupunkikonsernin tekemä organisaatiomuutos ja johtamisen virkajärjestelyiden uudistaminen sekä siinä yhteydessä päätetty ja toteutettu tilitoimistoliikelaitoksen lakkauttaminen vaikuttivat kaupungin organisaatiossa. Organisaatiomuutos ja virkajärjestelyt vaikuttivat johtoryhmän muutosten lisäksi erityisesti Lieksan kaupungin laskentapalveluiden tiimiin, josta muodostettiin uusi taloushallinnon palvelualue. Laskentapalveluiden tehtävänkuva laajentui tilitoimistoliikelaitoksen purkamisen myötä niin uusilla työtehtävillä kuin tiimiläisilläkin. Työssä tarkastellaan tätä muutosprosessin johtamista: miten laskentapalveluiden tiimin laajentuminen ja muuttuminen talouspalveluiden tiimiksi onnistui. Muutoksen myötä syntyi uudenlainen tukipalveluiden yksikkö organisaatioon. Opinnäytetyössä selvitetään, miten talouspalvelut-tiimin jäsenet ovat kokeneet muutoksen ja millainen näkemys heillä on omasta roolistaan kaupunkikonsernin osana. Lisäksi haluttiin tietää, miten tiimin jäsenet kokevat, mikä heidän tehtävänsä on tiiminä, millaista osaamista siihen tarvitaan ja onko kyseistä osaamista riittävästi, vai miten tiimiä olisi syytä kehittää, että se vastaisi palvelutarjontaa ja osaaminen kohtaisivat palvelukysynnän kanssa.

Toisaalta opinnäytetyössä haluttiin selvittää organisaatiomuutoksen onnistumista ja kehitystarpeita myös sisäisen asiakaskunnan näkökulmasta. Talouspalveluiden tiimi tuottaa taloushallinnon toiminnot, kuten kirjanpidon, osto- ja myyntireskontran sekä erilaiset raportoinnin ja tilastoinnin tehtävät. Edellä mainitut toiminnot koskettavat koko kaupunkikonsernia kauttaaltaan tavalla tai toisella. Näin ollen sen asiakkaita ovat kaupungin muut tulosityksiköt. Työssä selvitetään myös näiden muiden organisaation yksiköiden näkemyksiä ja kokemuksia uudistuneesta organisaatiosta ja erityisesti talouspalvelut-tiimin toiminnasta. Millaisia tehtäviä he odottavat talouspalveluiden hoitavan heidän puolestaan ja millaisia puolestaan yhteistyössä heidän kanssaan? Entä millaista apua, tukea tai koulutusta ja neuvoja tarvittaisiin taloushallintoon liittyvissä asioissa?

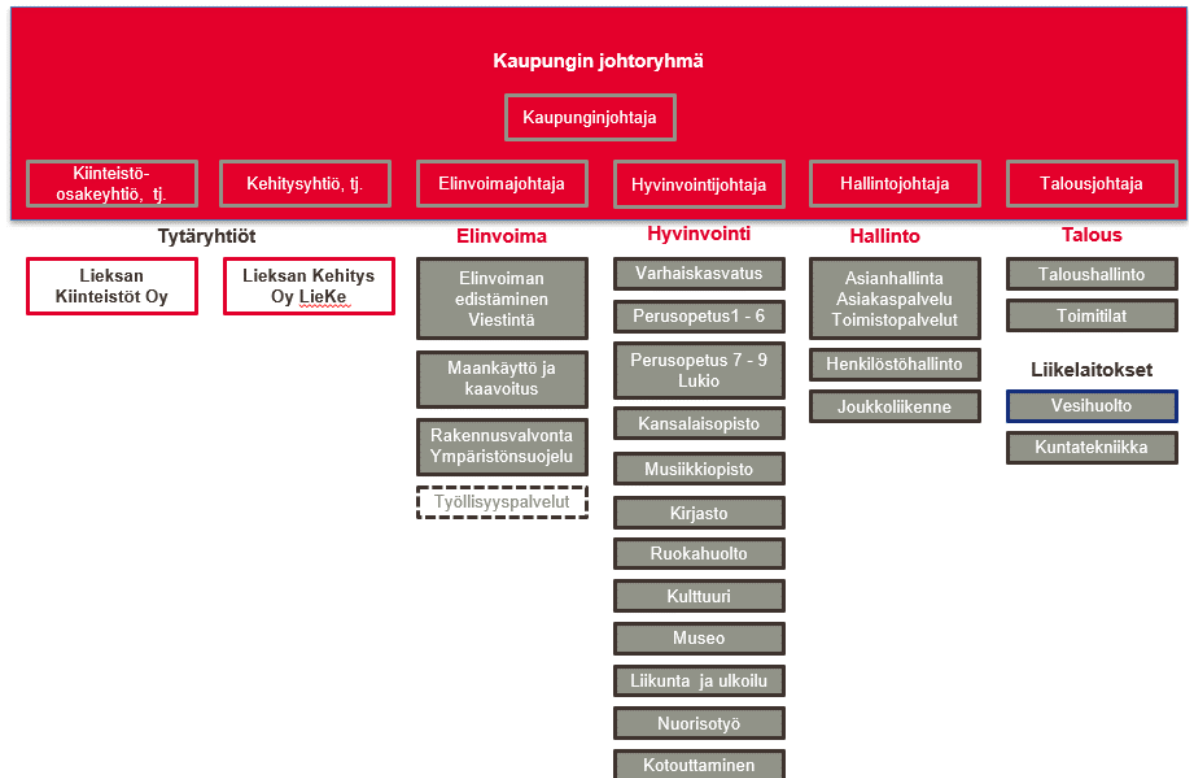
Saatuja tuloksia käytetään talouspalvelu-tiimin kehittämistyössä. Huomioitavaa on, että opinnäytetyön tekijänä olin eräänlaisessa kaksoisroolissa, koska työ liittyy sekä opintoihini Karelia-ammattikorkeakoulussa että työhöni Lieksan kaupungin taloussihteerinä. Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on hahmottaa, miten muutosjohtaminen on viety läpi tämän organisaatiomuutoksen kohdalla ja miten tästä eteenpäin on tarkoituksellisin edetä. Tutkimuksen perusteella laaditaan Lieksan kaupungille kehittämissuunnitelma, miten muutosprosessien johtamista voidaan kehittää organisaatiossa. Toisena kehittämisen kohteena on talouspalveluiden tiimi. Opinnäytetyö yhtenä tarkoituksena on toimia tiimille ja sen vetäjälle, itselleni, tiekarttana, jonka pohjalta tiimiä ja sen toimintaa lähde-tään kehittämään kohti kaupungin strategian tavoitteita huomioiden sekä tiimin omat että sisäisten asiakkaiden tarpeet.

1.3 Toimeksiantajana Lieksan kaupunki

Lieksa kaupunki on yksi Suomen kunnista. Sen päätöksenteko-organisaatioon kuuluu valtuuston, tarkastuslautakunnan ja kaupunginhallituksen lisäksi hallituksen alaiset kaupunginhallituksen lupajaosto, hyvinvointi- ja keskusvaalilautakunta sekä liikelaitosten johtokunnat ja tytäryhtiöiden hallitukset.

Hyvinvointilautakunnan alaisuudessa toimivat ns. vaikuttamistoimielimet vanhus- ja vammaisneuvostot sekä nuorisovaltuusto. (Lieksa 2023.)

Operatiivinen organisaatio vastaa Lieksan kaupungin päivittäisestä toiminnasta ja päätösten käytännön toteutuksesta. Johdossa on kaupunginjohtaja, joka nimeää palvelualuejohtajista koostuvan johtoryhmän. Heidän tehtävänä on ohjata ja johtaa toimintaa kaupungin strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lieksan kaupungin palvelualueita ovat elinvoima, hyvinvointi, hallinto ja talous. Palvelualueet jakautuvat edelleen tulosityksiköiksi ja niiden alaisiksi toimintayksiköiksi, jotka ovat kuvattuna alla olevaan kaupungin organisaatiokaavioon. (Lieksa 2023.)



Kuvio 1 Lieksan kaupungin operatiivinen organisaatio.
(Lieksa 2023.)

Kaupungin kuntakonserniin kuuluu kunnan lisäksi kuntatekniikan ja vesihuollon liikelaitokset sekä kaksi tytäryhtiötä. Konsernin kolmas liikelaitos, Pielisen Karjalan tilitoimistoliikelaitos, purettiin Lieksan kaupunginvaltuuston 28.3.2023 tekemällä päätöksellä. Päätökseen vaikutti tilintarkastusyhteisön arvio siitä, että liikelaitosmuotoinen toiminta olisi tulkittavissa toiminnaksi kilpailluilla markkinoilla. Se olisi yhtiöittämisvelvoitteena aiheuttanut liikelaitoksen purkamisen. Toinen merkittävä perustelu oli tilitoimistoliikelaitoksen haasteet saada rekrytoitua pätevää henkilöstöä, mikä aiheutti riskin tilitoimiston toimintavarmuudesta ja poissaolojen aiheuttamasta työn kuormittavuudesta.

Lieksan kaupungin hallintosääntö sisältää osiot hallinnon ja toiminnan järjestämisestä, taloudesta ja valvonnasta, valtuustosta sekä päätöksenteko- ja hallintomenettelyistä. Näistä etenkin hallinnon ja toiminnan järjestämisen osiossa käsitellään operatiivisen organisaation luvussa henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia määräyksiä. 28 §:ssä luetellaan viranhaltijoiden yleiset tehtävät ja toimivalta.

Pykälässä on eritelty esihenkilöiden, tulosityksikköpäälliköiden, liikelaitosten johtajien ja palvelualuejohtajien yleiset tehtävät ja toimivalta. Seuraava 29 § luettelee viranhaltijoittain heidän tehtävänsä ja erityisen toimivaltansa. Esihenkilön yleisiin tehtäviin ja ratkaisuvaltaan kuuluvat mm. toiminnan johtaminen, valvominen ja kehittäminen, henkilöstön työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta vastaaminen. Lisäksi esihenkilö päättää henkilöstön täydennyskoulutuksesta sekä kirjallisen varoituksen antamisesta. Näiden lisäksi myös yhteistyö eri yksiköiden ja sidosryhmien kanssa kuuluu esihenkilön vastuualueeseen taloudellisten ja viestinnällisten velvollisuuksien lisäksi. (Liekka 2023.)

2 Näkökulmia henkilöstöjohtamiseen

Johtamista on tutkittu kautta aikain, eikä siihen ole mitään yhtä oikeaa vastausta, mitä se on tai mikä on oikeaa tai väärää johtamista. Työterveyslaitos määrittelee, että ”hyvä johtaminen on arkisia tekoja ja tietoinen valinta”. Nyky päivän johtamistyö on täynnä moninaisia haasteita ja odotuksia kohdistuu useilta eri tahoilta, kuten työntekijöiltä, johdolta, yhteistyökumppaneilta ja monesti myös asiakkailta. Esihenkilöillä on paljon vastuuta, kuten työturvallisuuden varmistaminen, taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Nykyään lähes jatkuvan muutoksen ennakointi ja niiden läpivienti omassa yksikössä on arjen johtamisen keskiössä, mutta monesti esihenkilöt myös osallistuvat yksikön perustehtävien suorittamiseen. (Työterveyslaitos 2022.)

”Asiat saadaan tapahtumaan johtamalla. Ilman tavoitteellista ja taitavaa johtamista etenkin ison ihmisjoukon toiminta olisi tehotonta ja kaoottista.” Tämä Riitta Viitalan ja Eila Jylhän näkemys on yhdestä näkökulmasta varsin tarkkasilmäinen kuvaus, mistä johtamisessa on kyse (Viitala & Jylhä 2019, 10). Johtaminen on lähestulkoon ikiaikaista toimintaa, jota on harjoitettu perimätiedon mukaan käytännössä läpi koko ihmiskunnan historian. Johtamista on tutkittu tieteellisesti ja erilaisia johtamisen oppeja on kehittynyt lähes sadassa vuodessa lukuisia, joista jokaisessa on havaittavissa oman aikakautensa piirteitä. Tarkemmin katsoen samoja oppeja on käytetty hieman päivitettynä kuhunkin aikaan 1980-

luvulta lähtien, esim. palvelevan, valmentavan tai mahdollistavan johtamisen opit. Näiden kanssa hyvin samankaltaisia ovat tiimijohtaminen, osallistava ja jaettu johtaminen. Kaikissa näissä ns. johtamisen opeissa on taustalla positiivinen ihmiskäsitys, jonka mukaan haluamme toimia oma-aloitteisesti itseohjautuen ja tehden parhaamme asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin johtaminen on eräänlaista keskustelevaa kumppanuutta suhteessa alaisiin, ja oppimista tapahtuu organisaatiossa kaikilla organisaation tasoilla kaikkiin suuntiin, esimiehet alaisilta ja alaiset esimiehiltään. (Viitala & Jylhä 2019, 52–53.)

Kun organisaatiossa on määritetty strategia, mihin toiminnalla halutaan tähdätä ja mitä saavuttaa, on seuraava toteuttamiseen liittyvä tärkeä kysymys, kykeneekö organisaatio sellaisenaan saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tällöin organisaation hr-henkilöstön osaamista ja asiantuntemusta tulisi hyödyntää prosessien ja osaamisen muovaamisessa strategian suuntaiseksi. Jotta henkilöstösuunnittelu voi tukea organisaatiota, strategisten tavoitteiden saavuttamista, pitää organisaatiossa ensin laatia myös suunnitelma toimenpiteistä, joita tekemällä tavoitteet voidaan saavuttaa. Toimenpidesuunnitelman rakentamisessa ja johtamisessa on tarkoituksena käyttää hr-osaston asiantuntemusta henkilöstöosaamisesta- ja tuntemuksesta apuna. Organisaatiohan koostuu siellä työskentelevistä ihmisistä. (Ulrich 1991, 77–80.)

2.1 Julkishallinnon johtaminen

Paul Battaglio (2020) on kirjoittanut artikkelissaan julkishallinnon merkityksellisyydestä ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta julkishallinnossa. Artikkelin käsittelee The Volcker Alliancen tutkimusraportin pohjalta amerikkalaisen julkishallinnon henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta. Teksasin yliopiston professorin näkemykset ovat mielestäni hyvin sovellettavissa myös suomalaiseen julkishallintoon ja henkilöstöjohtamiseen siellä. Hänen mukaansa ns. pehmeiden johtamistaitojen kehittäminen ja käyttäminen on välttämättömyys julkishallinnon organisaatioiden tulevaisuuden tehokkuudelle. Lisäksi hän tuo esille, että pitää kehittää ihmisten välisen kanssakäymisen vaikuttavuutta samalla, kun kiinnittää huomiota myös työntekijöiden henkilökohtaisen resilienssin kehittämiseen.

Julkishallinnon johtamisessa on tärkeä saada työntekijät kokemaan työnsä merkitykselliseksi ja sitä kautta motivoida heitä. (Battaglio 2020.)

Vaikka julkisen sektorin johtaminen on viime aikoina monin tavoin lähentynyt yksityisen sektorin yritysjohtamista, on siinä silti omia erityispiirteitä, jotka ovat tärkeitä huomioida. Ari Salminen toteaa olevansa samaa mieltä Risto Kankaan kanssa siitä, että yhteiskunta on omanlaisensa ja sen laatuinen kokonaisuus, jota varten on syytä luoda omat erityiset teoreettiset mallinsa ja menetelmänsä. Tätä tutkimusta tehdään hallintotieteen tieteenalan alaisuudessa. Kyse on yhteiskuntatieteestä, johon liittyy lähitieteitä, kuten valtio-oppi, julkisoikeus ja jopa taloustiede, joka puolestaan tutkii kansantaloutta, julkista taloutta ja taloudellista tehokkuutta poliittishallinnollisessa yhteiskuntajärjestelmässä. Hallinnolla, käsitteenä, tarkoitetaan yhteiskunnan ja sen järjestäytyneiden ihmisten yhteistoimintaa, jonka tavoitteena ja tarkoituksena on saada yhteisiä sovittuja asioita tehdyksi. Hallinnon perusolettama on, että se muodostuu suunnitellusta organisaatiosta tai organisaatioista, jota johdetaan ja ohjataan tiettyjen rakenteiden puitteissa ja jolla on oma kulttuurinsa. (Salminen 2004, 9–12.)

Pentti Sydänmaalakka on työskennellyt ja tutkinut henkilöstöjohtamista useista näkökulmista: itsensä johtamisesta, erilaisten tiimien, verkostojen ja organisaatioiden johtamiseen. Hän on kehittänyt ns. älykkään johtamisen teoriaa ja malleja. Julkishallinnon malli on jalostettu älykkään organisaation mallista huomioiden julkisten organisaatioiden erityispiirteitä. (Sydänmaalakka 2015, 63.)

Sydänmaalakka näkee, että julkishallinnon hyvälle johtamiselle voidaan asettaa erilaisia laatuvaatimuksia. Ne jaotellaan viiteen eri osa-alueeseen: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittäminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Näiden pääkohtien alta avautuu niitä määrittäviä tekijöitä:

- johdon yhtäaikainen vastuun ja valtuuksien antaminen sekä oikeudenmukaisuus (luottamus ja arvostus)
- yhteistyössä toimintatavoista sopiminen ja niihin sitoutuminen (yhteistyö ja verkostot)

- johtamisen avulla yhdenvertaisten mahdollisuuksien, oikeuksien, velvollisuuksien ja kohtelun vahvistaminen ja varmistaminen (monimuotoisuus ja yksilöllisyys)
- oppimisen ja uudistumisen vahvistaminen työtehtävien ja työnjaon kautta (osaaminen ja kehittäminen)
- henkilöstön huomiointi uudistustyössä heidän osaamisensa ja kokemuksensa hyödyntämisenä sekä uudistusten onnistumisten arvioinnissa, lisäksi myös työhyvinvointi huomioiden (uudistuminen ja osallisuus). (Sydänmaanlakka 2015, 80–82.)

2.1.1 Kuntajohtaminen

Kuntalain kolmas osa käsittelee kunnan johtamista. Siinä luetellaan kunnan toimielimet, joista lain mukaan pakollisia ovat valtuusto, kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta. Näiden lisäksi valtuustolla on oikeus asettaa erilaisia lautakuntia, valiokuntia ja johtokuntia, näiden jaostoja, sekä toimikuntia. Lisäksi laki edellyttää, että kunnassa tulee olla määrätty ns. vaikuttamistoimielimet, joita ovat nuorisovaltuusto, vanhus- ja vammaisneuvosto. Niillä ei ole toimivaltaa eikä mahdollisuutta sitovaan hallinnolliseen päätöksentekoon. Kunkin toimielimen on tarkoitus tehdä aloitteita ja antaa lausuntojaan koskien virallisen päätöksenteon piiriin kuuluvista asioista. Pyrkimyksenä on edesauttaa edustamansa ryhmän hyvinvointia ja asioita kunnassa. (Harjula & Prättälä 2023, III osa, luku 6.)

Kuntalain luku 7 kokoa ja selventää poliittista ja ammatillista johtamista sekä eri toimijoiden asemaa koskevia säännöksiä. Luvussa käsitellään myös kuntalain 37 §:n säännöksiä kuntastrategiasta, jonka on tarkoitus osaltaan edesauttaa kunnan johtamista pitkällä aikavälillä toiminnan ja talouden johtamiseksi. Lisäksi laki velvoittaa, että kuntastrategiassa tulee ottaa kantaa henkilöstö- ja omistajapolitiikkaan mm. kuntalaisten hyvinvoinnin ja osallisuuden sekä elinympäristön ja elinvoiman kehittämiseksi. (Harjula & Prättälä 2023, III osa, luku 7.) Kuntalain 90 § sisältää puolestaan määräyksiä hallintosäännöstä, johon kirjaataan myös määräyksiä, miten henkilöstöorganisaatio rakentuu ja miten sitä johdetaan. (Harjula & Prättälä 2023, V osa, luku 12.)

Kuntien lakisääteisenä tehtävänä on tarjota asukkailleen, kuntalaisille, erilaisia julkisia (lakisääteisiä) palveluita. Sydänmaanlakka nimeää kuntajohtamisen suuriksi haasteiksi mm. kuntatalouden, poliittisen johtamisen ja virkamiesjohtamisen yhteistyön, jatkuvan uudistumisen, henkilöstön ja kuntalaiset. Kunnan johtaminen on erityislaatuinen yhdistelmä poliittista johtamista luottamushenkilöiden toimesta sekä ammattimaista viranhaltijoiden ja esihenkilöiden johtamista. Näiden kahden tahon keskinäinen luottamus ja saumaton yhteistyö ovat olennaisia kunnan menestymisen kannalta. Tähän yhteistyöhön tuo oman haasteensa tosiasia, että luottamushenkilöt valitaan kuntavaaleissa neljän vuoden välein ja tällöin valtuutettujen ja eri puolueiden keskinäiset valtasuhteet saattavat vaihdella paljonkin. (Sydänmaanlakka 2015, 130–134.)

Toiminnan jatkuva kehittäminen ja uudistaminen joustavasti ympäristön muutoksiin reagoiden on kuntien, siinä missä yksityisenkin sektorin, elinvoimaisuuden ja tulevaisuuden menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Kehittäminen lähtee ihmisistä ja myös heidän huomioimisensa ja osallistamisensa tulee olla kuntien toiminnan keskiössä. Tämä koskee sekä kunnan palveluksessa olevaa henkilöstöä että kuntalaisia, joita varten kunta on olemassa. Kuntien tärkein voimavara, henkilöstö, eläköityy kiihtyvällä tahdilla, minkä lisäksi kuntatalouden maine työnantajana kaipaa kipeästi parantamista, jotta työmarkkinoilta saataisiin houkuteltua uusia ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä työskentelemään ”yhteisen hyvän eteen”. Myös kuntalaisten osallistaminen mukaan kehittämään yhdessä elinympäristöään yli puolue- tai muiden rajojen on tärkeää kuntien elinvoimaisuudelle. Tämänkin edesauttamiseksi tulisi uusia toimintatapoja sekä valtuutettujen ja virkamiesten yhteistyötä aktiivisesti parantaa ja kehittää. (Sydänmaanlakka 2015, 130–134.)

2.1.2 Valmentava johtaminen

Tämän päivän yhteiskunnassa johtaminen on samanlaisessa muutoksessa kuin ympäröivä maailmakin. Aikoinaan hierarkkisessa ja byrokraattisessa yhteiskunnassa ja organisaatiossa johtaja oli suuri herra, jolla oletettiin olevan kaikki tieto

ja hän käytti ehdotonta määräysvaltaa, miten tulee toimia ja mitä tehdään milloinkin. Nykyään lähes kaikki työ on asiantuntijatyötä, jonka tekijä on työnsä paras arvioija. Näin ollen johtajan, esihenkilön tai tiimin vetäjän roolissa korostuu työn tekemisen edellytyksistä huolehtiminen alaisilleen, suunnan näyttäminen sekä riittävä ohjaaminen ja tukeminen. Johtajan tehtävä on ensisijaisesti toimia menestyksen ja tuloksen teon mahdollistajana, motivoijana ja sparraajana auttaa ja valmentaa johdettaviaan itsetuntemuksen kautta parhaiden toimintatapojen ja merkitysten omaehtoiseen oivaltamiseen. (Johtajuusinfo 2023.)

Uudella vuosituhanalla, etenkin 2020-luvulla, toimintaympäristö on muuttunut (mm. koronan myötä) hurjaa vauhtia. Työyhteisöissä haetaan aktiivisesti parhaita käytäntöjä työn tekemisen ja tuloksen kuin työntekijöiden tehokkuudenkin kannalta. Valmentava johtaminen edellyttää työntekijältä mm. itseohjautuvuutta sekä kykyä ja halua ottaa vastuuta omasta työstään. Vastapainoksi hänellä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työnsä sisältöön sekä tapoihin tehdä sitä itselleen mielekkäästi. Soveltaessaan valmentavaa johtamistapaa tulee tiimien vetäjien ja esihenkilöiden olla valmiita luopumaan, lähinnä vastuusta, ja luottamaan, että työntekijät osaavat ja tekevät oman osuutensa. Lisäksi on tärkeää osata antaa tilaa ja mahdollisuuksia itsenäiseen työskentelyyn. Esihenkilöltä vaaditaan myös sopivassa suhteessa läsnäoloa, motivointia, kannustusta ja ohjaamista sekä kiinnostusta tiimin jäseniin ja siellä tehtäviin töihin. (Sinkkonen & Lehto 2022, 87.)

Toimiakseen valmentava johtaminen tarvitsee organisaation jäseniltä oikeanlaista valmiutta, kykyä ja halua itseohjautuvuuteen ja oma-aloitteisuuteen sekä vastuunkantoon itsestään ja työstään. Hänellä tulee olla tiedossaan tiimin yhteiset sekä hänen omat tavoitteensa ja päämäärät sekä reunaehdot ja rajat, joiden puitteissa työt tulevat. Lisäksi työntekijän tulee hallita resurssien ja ajankäyttöään sekä kyetä priorisoimaan työtään. Työyhteisön tulee puolestaan mahdollistaa tiimien ja työntekijöiden itseohjautuvuus huolehtimalla organisaation turhan hierarkian ja mahdollisesti keskittyneen päätäntävällän purkamisesta. Silti on tärkeää kuitenkin säilyttää ylätasen johtajuus ja organisaation rakenne. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa tulee huolehtia, että valta ja vastuut sekä niiden rajapinnat on selkeästi määritelty ja ne ovat kaikkien tiedossa. Organisoitumisen

etenemistä seurataan tarkoin, samoin kuin sitä, edesauttaako se organisaatiota kokonaisuutena toteuttamaan strategiaansa ja pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Tarvittaessa mahdolliseen toimintaa haittaaviin ristiriitoihin ja haasteisiin tulee puuttua rakentavassa hengessä. (Sinkkonen & Lehto 2022, 88–92.)

2.2 Suorituksen johtaminen

Organisaatio tarvitsee osaavaa ja asiantuntevaa työvoimaa toimiakseen tehokkaasti ja ollakseen tuottava. Oikeanlaisten työntekijöiden rekrytoimisen lisäksi organisaation menestyksen kannalta on olennaista, miten yksittäinen työntekijä saadaan antamaan paras mahdollinen työpanoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin puhutaan suorituksen tai suoriutumisen johtamisesta ja arvioinnista. Jotta suoritusta voidaan seurata, on sille ensimmäiseksi määriteltävä selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet. Asetettujen tavoitteiden tulee olla saavutettavissa olevia, kun huomioidaan työntekijän käytettävissä olevat resurssit sekä toimintaympäristön puitteet. Suorituksen arvioimiseksi ja mittaamiseksi on asetettava asianmukainen arviointiasteikko. Mikäli suorituksen johtaminen jää pelkästään seurannan ja arvioinnin tasolle ilman määrämittaista seurantaa, jää organisaation suorituskyvyn kehittäminen tehottomaksi. Esihenkilöiden vastuulla on mahdollistaa alaisilleen asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Keinoja tähän ovat mm. työhyvinvoinnin parantaminen, työn kehittäminen ja osaamisesta huolehtiminen. Kokonaisuudesta huolehtiminen on ennakoivaa suorituksen johtamista, joka edesauttaa saavuttamaan ja ylittämään organisaatiolle tai sen yksikölle asetetut tavoitteet. (Viitala 2021, 100–102.)

Helsilän (2009) mukaan suorituksen johtaminen on kokonaisvaltainen strateginen prosessi, jonka ensimmäinen vaihe alkaa jo rekrytointitilanteessa. Menestymisen edellytyksiä luodaan jo henkilövalinnoilla ja tällöin on tärkeä tietää, millaista osaamista ko. tehtävässä tarvitaan. Suorituksia voidaan arvioida monelta eri organisaation tasolta, kuten koko organisaation ylätaso, eri yksiköt, ryhmien tai tiimien tasolta aina yksilön henkilökohtaisen suorituksen arviointiin. Arviointi tulee tehdä kokonaisvaltaisesti ja tavoitteiden tulee olla koko organisaation strategiasta lähtöisin, mutta silti ne tulee kohdentaa jokaiselle

arvioitavalle kohteelle henkilökohtaisesti. Arviointi tulisi tehdä keskustellen asianomaisen kanssa ja tarkastelemalla suoritusta kokonaisuutena, johon liittyy henkilön omakohtainen näkemys sekä osaamisen kehittämisen suunnitelma. Lisäksi tukena käytetään muuta dokumentaatiota, kuten organisaation strategia, aiemmat suorituksen arvioinnit, muutokset organisaatiossa tai henkilön omassa työnkuvassa. Arvioinneissa tavoitellaan tasapuolisuutta ja objektiivisuutta läpi koko organisaation. Tämä edellyttää arvioijien kouluttamista sekä yhtenäisyyttä arviointien linjauksessa. Tärkeää on kohdentaa prosessissa huomio työn kehittämiseen ja parannusehdotuksiin, minkä lisäksi virheellisten arviointien tulisi olla oikaistavissa. (Helsilä 2009, 198–203.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa organisaation itsensä lisäksi huomio keskittyy usein suoritettavissa oleviin toimenpiteisiin, henkilöstöedut tai palkitseminen, ja prosesseihin, kuten kehittäminen ja rekrytointi. Dave Ulrich (1991) painottaa Henkilöstöjohtamisella huipulle-kirjassaan, että näkökulmaa tulisi muuttaa tehtävistä ja tekemisistä siihen, millaisia organisaatiota hyödyttäviä tuloksia henkilöstöammattilaiset saavat aikaiseksi ja miten he voivat omalla toiminnallaan auttaa organisaatiota saavuttamaan strategian mukaisia tavoitteitaan. Hänen mielestään hr-osastoille tulisi ennemmin asettaa tavoitteiksi strategian toteuttaminen, hallinnollinen tehokkuus, henkilöstön sitouttaminen ja muutoskyky. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että heidän rooliaan on aktiivisesti työstettävä siten, että heille annetaan mahdollisuus luoda uusia toimintatapoja ja käytäntöjä. Lisäksi heidät tulisi ottaa kumppaneiksi mukaan organisaation toiminnan kehittämiseen. Hr-osaston päämääränä tulee olla henkilöstön kilpailukyvyyn ja organisaatioon sitoutumisen kasvattaminen. Hr-osaston toiminnan tuloksia on myös pystyttävä mittaamaan taloudellisilla mittareilla. (Ulrich 1991, 13–14, 41.)

Edellä mainittujen tavoitteiden mukainen henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat taulukossa 1.

Rooli	Nimike	Tehtävä	Tavoite
Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen.	Strateginen kumppani.	Henkilöstö- ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi.	Strategian toteuttaminen.
Organisaation perusrakenteiden johtaminen.	Hallinnollinen asiantuntija.	Organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu: jaetut palvelut.	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen.
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen.	Henkilöstön kehittäjä.	Henkilöstön kuunteleminen ja tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle.	Henkilöstön sitouttaminen ja osaamisen kasvattaminen.
Muutoksen ja uudistumisen johtaminen.	Muutoksen edistäjä.	Muutoksen ja uudistuksen johtaminen: muutoksen varmistaminen.	Uudistuneen organisaation luominen.

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen roolit (mukaillen Ulrich 1991, 47).

2.4 Työhyvinvointi

Tampereen yliopistolla ja ammattikorkeakoululla on Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, joka työhyvinvointi.fi-sivustolla (2023) määrittelee työhyvinvoinnin olevan kokonaisvaltainen ja monitieteinen kokonaisuus, johon kytkeytyy psykologiaa, sosiaalipsykologiaa, terveystieteitä ja jopa kauppatiedettä. Työhyvinvointiin

vaikuttava monet tekijät, joista osa lähtee työntekijästä itsestään ja osa työyhteisöstä, jossa toimitaan. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2023.) Siihen kuuluu perinteisten virkistyspäivien, liikuntaseteleiden ja työterveyden lisäksi työntekijän kunnioittaminen sekä aito kuunteleminen ja arvostaminen (Saramies & Törnroos 2021, 41). Työhyvinvoinnin vastakohtana pidetään työpahoinvointia, joka saattaa ilmentyä stressinä, uupumisen kokemuksena tai jopa ns. leipääntymisenä omaan työhönsä. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2023.)

Jokaisen tapa huolehtia omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnistaan lähtee omasta itsestään. Kun työhyvinvointia halutaan kehittää, tulee huomioida ihmisen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kokonaisuus. Nämä kytkeytyvät erottamattomasti toisiinsa, eikä kukaan voi olla täysin hyvinvoiva töissä voidessaan pahoin vapaa-ajallaan tai toisinpäin, vaan nämä elämän eri osa-alueet heijastuvat toisiinsa. (Juuti & Vuorela, 2015, 85.) Erotumme sekä ihmisinä että työntekijöinä toisistamme monin eri tavoin, kuten osaamistasolta, työkokemukselta, palautumiselta tai persoonallisuuspiirteiltä. Nämä kaikki eri osa-alueet vaikuttavat työntekijän kokemaan työhyvinvointiin, mikä puolestaan on vahvasti yhteydessä henkilökohtaiseen kokemukseen omasta yleisestä hyvinvoinnista. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2023.)

Työpaikalla ja työnantajalla on oma tärkeä merkityksensä sille, millaiseksi työntekijät kokevat olonsa. Organisaation rakenne ja kulttuuri sekä henkilöstöpolitiikka vaikuttavat siihen, millaiset puitteet työhyvinvointiin muodostuu työnantajan taholta. Johtamisen tavoilla voidaan myös vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen. Vuorovaikutteinen, positiivinen ja palveleva johtajuus sekä oikeudenmukaisuuden kokemus yhdessä organisaation työhyvinvointiohjelmien kanssa tukevat henkilöstön työhyvinvointia. Myös työ itsessään voi olla joko voimavara- tai kuormitustekijä työhyvinvoinnin kannalta. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2023.)

Työyhteisö puolestaan rakentuu työntekijöistä, joiden keskinäinen vuorovaikutus ja ryhmädynamiikka voivat joko lisätä hyvinvointia ja auttaa jaksamaan tai olla kuormittavaa ja stressaavaa. Myös oma osaaminen ja vaikuttamismahdollisuudet työtehtäviin ja niiden tekemisen tapoihin toimivat voimavarana, kun taas

kiire, työn vaativuus (esim. omaan osaamiseen verraten) tai stressi voivat kuormittaa työntekijää ja pitkään jatkuessaan johtaa (työ)pahoinvointiin ja jopa työuupumukseen, josta toipuminen on pitkäaikainen prosessi. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2023.)

Saramies ja Törnroos (2021) toteavat organisaation ja johtamisen näkökulmasta, että menestyäkseen se tarvitsee hyvinvoivia työntekijöitä. Henkilöstöanalytiikka-kirjassaan he vakuuttavat, että henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista huolehtiminen takaa organisaation tuottavuuden. Työhyvinvointi syntyy osaltaan siitä, miten työntekijä kokee työympäristönsä. Siihen kannustetaan panostamaan, koska siihen sijoitetut eurot palautuvat jopa kuusinkertaisena takaisin työyhteisöön parantamalla tuottavuutta ja pidentämällä työuria. (Saramies & Törnroos 2021, 40–41.)

2.4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisen näkökulmasta on todettava, että organisaatioiden ns. aineellisen pääoman tehokas käyttö ja kehittäminen on viety jo mm. teknologian kehittymisen myötä äärimmilleen, eikä sen kehittämällä voida enää juurikaan saavuttaa lisätuottoja. Toisaalta organisaation aineettomaan pääomaan panostamalla voidaan tuottaa lisäarvoa jopa 50–90 prosenttia. Aineettomaan pääomaan luetaan organisaation henkilöstö, tavat toimia organisaatiossa sekä kehittää ja uudistaa tätä ns. inhimillistä pääomaa. Näin ollen johtamisessa tulisivat huomioida työntekijät ja henkilöstöpolitiikka, joiden avulla työhyvinvointia voidaan edistää. (Manka & Manka 2016, 51–51.)

Työhyvinvointi sanana ja käsitteenä pitää sisällään positiivisen sävyn ja lähtökohtaisesti hyviä asioita työntekijöiden kannalta. Useimmiten työhyvinvoinnin mittareina ja seurannassa käytetään kuitenkin sairauspoissaolojen määrää ja pituutta, työpaikkakiusaamista, työtehokkuutta ja muista vastaavia ilmiöitä ja arvoja, kuten Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista-kirjassa todetaan. Tarvemmin ajatellen voidaan kuitenkin todeta, että hyvinvoinnin mittarit ovat itse asiassa työpahoinvointia kuvaavia arvoja ja mittareita. (Suonsivu 2011, 13–14.)

Miten työhyvinvointia johdetaan, kun kyseessä on niinkin laaja-alainen ja moni-syinen asia kuin edellä on kuvattu? Työhyvinvoinnin niin kuin hyvinvoinnin yleensä johtaminen alkaa ja lähtee ihmisestä itsestään. Jokaisen on otettava vastuuta itsestään, terveydestään, vahvuuksistaan ja osaamisestaan sekä itsensä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, mutta myös työnantajalla ja työyhteisölläkin on vastuunsa kannettavana koko organisaation ja sen jäsenten hyvinvoinnista. (Suonsivu 2011, 45–46.)

Suonsivu (2011) käsittelee kirjassaan työhyvinvointia, joka muodostuu hänen mukaansa työyhteisön hyvästä ns. me-hengestä, organisaatioon sitoutuneisuudesta, avoimesta kommunikaatiosta sekä oikeudenmukaisesta, selkeästä ja osallistavasta johtamisesta. Esihenkilöillä on suuri vastuu omista yksiköistään ja siellä työskentelevien henkilöiden kokemasta hyvinvoinnista. Se, miten tätä käytännön tasolla hoidetaan, vaihtelee suuresti organisaatiosta ja jopa yksiköstä toiseen. Paljon puhuttujen hyvien käytäntöjen kehittäminen ja käyttäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi on erittäin vaikeasti määriteltävissä, koska ne ovat tiukasti sidoksissa yhteisöön ja sen työntekijöihin. Silti jokaisessa organisaatiossa tulisi hyvät käytännöt kyetä kirjaamaan konkreettisiksi strategioiksi, menettelytapaohjeiksi tai kriteereiksi. (Suonsivu 2011, 58–62.)

Juuti ja Vuorela (2015) määrittelevät johtamisen olevan eräänlainen perusta työhyvinvoinnille, koska johtamisella voidaan vaikuttaa muihin työhyvinvointia edistäviin tekijöihin, joita tutkitusti ovat: työnsisältö, työolosuhteet sekä työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet. Myös ihmisen osaamisella ja elintavoilla on iso merkitys, koska se on osa hyvinvointia, joka heijastuu organisaatioon avoimuutena ja luovuutena. Kaikilla, pienilläkin, teoilla ja tekijöillä on puolestaan taipumus kasautua ja aiheuttaa hyviä tai pahoja noidankehiä. Koska hyvä teko tai toimintapa lisää mm. hyvää vointia, tehoa, luovuutta ja ilmapiiriä, heidän mukaansa ”esimiehen on vaalittava työyhteisöään rakkaudella, jotta ihmisissä oleva potentiaali pääsisi esille”. (Juuti & Vuorela, 2015, 23, 86, 94.)

Työhyvinvoinnilla ja johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön ja sen jäsenten vuorovaikutuksesta syntyvään ns. sosiaaliseen pääomaan. Se on yhteisön

voimavara, jolla on vaikutusta jopa jäsentensä terveyteen. Positiivinen vaikutus edistää tavoitteiden saavuttamista, keskinäistä luottamusta ja vastavuoroisuutta. Mikäli yhteisöllisyys on negatiivisesti sävyttynyttä, voi se ilmetä esimerkiksi liian tiiviiden sosiaalisten suhteiden kautta syrjivänä, erilaisuutta vieroksuvana, jopa kiusaamisena. Sosiaalisen pääoman käyttäminen kasvattaa sen määrää, mutta myös johtamisella voidaan edesauttaa hyvälaatuista pääomaa. Tehokas tapa tähän on ns. moderni jaettu johtaminen, jolloin puhutaan enemmänkin vuorovaikutteisesta toiminnasta työyksikössä. Johtajuus on vuorovaikuttamista ja yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Manka & Manka 2016, 132–138.)

Suonsivu (2011) puolestaan esittää työhyvinvoinnin perustuvan kolmeen perustavanlaatuihin seikkaan, jotka kytkeytyvät kiinteästi työhön ja tekijäänsä, eivätkä ole niistä mitenkään erillisiä tai irrallisia tekijöitä. Yhtenä lähtökohtana on pidettävä työntekijän motivaatiota tehdä työtään, joka perustuu siihen, että työntekijä kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Lisäksi hänen pitää tuntea itsensä tärkeäksi, arvostetuksi ja tasa-arvoiseksi yhteisönsä jäsenenä. Niin sanotulla työn imulla on myös suuri merkitys organisaation työhyvinvoinnille. Mikäli ihminen kokee työn imua, hän voi kokea nautintoa ja arvostaa työtään, vaikka samanaikaisesti työhön sisältyisi kiirettä, stressiä, epävarmuutta ja muita lähtökohtaisesti negatiivisina pidettyjä tunteita. (Suonsivu 2011, 111–114.)

Kolmas olennainen seikka on näkökulma ja lähestymistapa, jolla työhyvinvointia lähestytään ja käsitellään organisaatiossa. Negatiivisten asioiden, kuten työpummuksen ja sairauspoissaolojen, tarkastelusta pitää siirtyä kartoittamaan organisaation ja työntekijöiden sekä itse työn positiivisia puolia. On tärkeää tunnistaa vahvuudet, vaalia ja kehittää niitä yhteistyössä läpi koko organisaation. Tällä tavoin luodaan perusta työhyvinvoinnille, sen parantamiselle ja ylläpitämiselle. Itse työhön ja sen tekijään kytkeytyy olennaisesti myös varsinaisen työn ja sen prosessien kehittäminen. Kun työtehtäviä ja niiden prosessien kulkuja kehitetään, tuo se työhön lisää mielekkyyttä, joka puolestaan parantaa kokonaisvaltaisesti hyvinvointia. Näiden lisäksi on silti hyvä muistaa ihmisen olevan psykofyysinen olento, joten myös perinteisillä työhyvinvoinnin edistämiskeinoilla on yhä oma tärkeä paikkansa osana kokonaisuutta. Erilaiset henkisen

ja fyysisen kunnon kannusteet, kuten liikunta- ja kulttuurisetelit, tukevat osaltaan työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia, mikä lisää myös hänen kokemaansa työhyvinvointia ja työn imua. (Suonsivu 2011, 111–114.)

2.5 Muutosjohtaminen

Usein kuulee sanottavan, ettei mikään ole pysyvää paitsi muutos. Hidasta elämää nettisivustolla on Robin Sharman mietelause ”Muutos on alussa vaikeaa, keskellä sotkuista, ja lopussa upeaa” (Hidasta elämää 2023). Molemmat pitävät varmasti paikkansa olipa sitten kyse mistä tahansa elämänalueesta. Osa muutoksista tapahtuu niin hitaasti, että niitä tuskin huomaakaan ennen kuin jälkikäteen. Toiset tapahtuvat niin nopeasti ja voimakkaasti, ettei niitä voi olla huomaamatta.

Muutoksien toteutumiseen on pääsääntöisesti kahdenlaista mallia. Toinen lähtee ajatuksesta, että kyseessä on vaiheittain määriteltä prosessi, joka suunnitellaan tarkasti etukäteen huomioiden mm. tarvittavat resurssit, aikataulu ja muutoksen johtaminen. Toisen mallin mukaan muutoksia toteutetaan ennemminkin reagoimalla satunnaisesti kohdalle tuleviin tilanteisiin ilman tarkempaa ennalta tapahtuvaa suunnitelmallisuutta. Olipa tapa toteuttaa ja tehdä muutoksia kumpi tahansa, on joka tapauksessa varmaa, että muutos herättää organisaatiossa tunteita. Sama muutos voi näyttäytyä organisaation kullekin siinä osallisena olevalle työntekijälle hyvinkin erilaisena. Tunteet voivat vaihdella täydellisen myönteisistä täysin negatiivisiin. Joku voi kokea samankin muutoksen koko työyhteisöä mullistavana, kun toinen taas saattaa ohittaa asian kevyesti olan kohautuksella pitäen asiaa jopa merkityksettömänä. (Juutinen & Virtanen 2009, 25–30.)

Kuten edellä todettiin, muutokseen sisältyy aina monenlaisia tunteita. Jokainen organisaation jäsen kokee muutoksen yksilöllisesti riippumatta siitä, miten se koskettaa häntä, hänen työtään tai asemaansa organisaatiossa. Näin ollen myös organisaatiossa saattaa olla erilaisia näkemyksiä muutosten tarpeellisuudesta tai siitä, miten ja millaisia muutoksia olisi organisaatiossa hyvä viedä läpi.

Nämä yhdessä organisaation strategian kanssa vaikuttavat organisaation ns. muutosalttiuteen, jolla tarkoitetaan herkkyyttä havaita ja reagoida erilaisiin muutoksiin. Olennaista on myös, miten muutoksiin reagoidaan, eli mukaudutaanko niihin vain sitä mukaa, kun niitä havaitaan vai tarkkaillaanko toimintaympäristön ja organisaation ym. muutoksia ympärillä ja yritetäänkö tunnistaa niitä ennakkoivasti pyrkien sitä kautta vaikuttamaan niihin vaikuttamaan ja ohjaamaan halluttuun suuntaan. (Juutinen & Virtanen 2009, 55–60.)

Kun muutoksia kohdataan, organisaatiokulttuurilla on oma tärkeä merkityksensä ja vaikutuksensa siihen, miten niitä kohdataan ja työstetään. Muutos vaikuttaa tavalla tai toisella läpi koko organisaation, jolloin koko henkilöstön toiminnalla ja asenteilla on suuri merkitys. Kuitenkin tulee huomata myös johdon ja johtoryhmän merkittävä rooli siinä, miten asioita viedään organisaatioon, miten niistä viestitään ja kuinka niitä siellä käsitellään. Mikäli johdolla ei ole tarvittavaa näkemystä muutostarpeesta tai kykyä viedä asioita eteenpäin organisaatiossa, ovat organisaation menestymisen mahdollisuudet muutoksessa kovin vähäiset. (Juutinen & Virtanen 2009, 55–60.)

Organisaatioiden muutosprosesseja on tutkittu paljon ja on todettu niiden sisältävän lähes poikkeuksetta tiettyjä huomioitavia seikkoja tai mahdollisia kompastuskiviä, jotka on syytä huomioida, olipa muutos iso tai pieni. Juutin ja Virtasen (2009) mukaan huomioitavat seikat voidaan nimetä seuraavasti: tieto, tila, tuki ja yhteiset foorumit. Oikean ja riittävän tiedon merkitystä ei pidä aliarvioida, koska ilman sitä alkaa organisaatiossa levitä huhut ja olettamet jopa väärä tieto. Tila voidaan käsittää muutoksen käsittelyyn annettuna mahdollisuutena ja aikana. Näin voidaan vahvistaa uuden prosessointia ja omaksumista organisaatiossa. Työyhteisöä tukemalla helpotetaan sen jäsenten muutosvastarintaa ja sopeutumista, jopa vastuunottoa, muutoksesta. Yhteisillä foorumeilla luodaan me-henkeä, jonka tarkoituksena on sitouttaa henkilöstö yhdessä työskentelemään muutoksen suuntaisesti ja siitä selviytymiseksi. (Juutinen & Virtanen 2009, 68–69.)

3 Kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät

Tutkimuksia on pääasiassa sekä laadullisia eli kvalitatiivisia, että määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimuksia. Parhaimmillaan molempia hyödyntämällä saa tutkimukselleen syvempää ymmärrystä tutkimuskohteesta ja laajempaa näkemystä tutkimuskysymyksen asettelusta. Määrällinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan ensisijaisesti kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tarkoituksena on lisätä saada parempi käsitys tutkittavasta aiheesta ja sen merkityksestä. Saadun tiedon avulla voidaan syvällisemmin ymmärtää erilaisia merkityksiä jo syy-seuraus-suhteita esim. erilaisten strategisten päätösten tueksi. (SurveyMonkey 2023.)

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia kysymyksiin, miten henkilöstöä on johdettu erityisesti kyseessä olevassa organisaatiomuutoksessa. Työssäni tutkitaan, miten muutoksessa perustetun uuden talouspalveluiden tiimin jäsenet ovat kokeneet organisaatiomuutoksen, millaista tukea ja johtamista he kokevat tarvitsevansa tiimin toiminnan jäsentämisessä ja omien rooliensa hahmottamisessa. Lisäksi tarkoitus on selvittää, mikä on heidän näkemyksensä tiimin roolista organisaatiossa, mitkä ovat sen vahvuudet ja mihin mahdollisesti kaivataan osaamisen vahvistamista tai jopa uuden osaamisen hankkimista. Miten tiimiä tulisi johtaa, mitä tiimi tekee ja miten tekeminen organisoidaan?

Lisäksi aihetta tarkastellaan myös työnantajan näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää vastauksia siihen, miten Lieksan kaupunki johtaa muutoksia ja mitä talouspalveluiden tiimiltä odotetaan muualla organisaatiossa. Tätä selvitetään haastattelemalla johtoryhmää, joka vastaa kaupunkikonsernin operatiivisen toiminnan johtamisesta ja siitä, että sitä johdetaan valtuuston päätösten ja sen päättämän strategian tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi kartoitetaan, mitä apua ja millaista tukea johtoryhmän näkemyksen mukaan organisaatiossa tarvitaan talouspalveluiden tiimiltä muiden yksiköiden talousjohtamisen tueksi.

Yllä kuvattujen tutkimuskysymysten luonteen takia lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, olihan kyseessä yksittäisen organisaation yksi yksikkö,

palvelualue ja sen tiimi. Tutkimusmenetelmänä laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tuntui parhaiten soveltuvalla, koska haluttiin nimenomaisesti selvittää tiimiläisten ja johtoryhmän henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Vaikka kyseessä on yksittäinen muutos, on taustalla ajatus, että sen perusteella voidaan organisaatiolle luoda muutosjohtamisen tilanteisiin kehittämissuunnitelma. Näin saadaan yhtenäinen toimintamalli, jolla tulevaisuuden muutosprosessit voidaan toteuttaa organisaatiossa entistä paremmin, tehokkaammin sekä ennen kaikkea henkilöstön osaaminen ja asiantuntemus hyödyntäen ja hyvinvointi huomioiden.

3.1 Lähestymistapa

Kehittämistyötä voidaan tehdä monin eri tavoin. Tutkittava asia tai aihe on hyvä lähtökohta pohdinnalle, millä menetelmillä saadaan parhaiten tietoa, jota voidaan hyödyntää kehittämistyössä. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014) luettelevat mm. seuraavat tutkimusstrategiat:

- tapaustutkimus: tarkoituksena perehtyä johonkin tiettyyn asiaan/kohteeseen tai ongelmaan perinpohjaisesti. Tutkimustuloksena saadaan kehitysideoita ja/tai ratkaisuesityksiä tutkimuskysymykseen.
- toimintatutkimus: luonteeltaan pitkäkestoista tiedonkeruuta, jota samanaikaisesti hyödynnetään käytännön toiminnan uudelleen suuntaamisessa. Edellyttää organisaation jäsenten aktiivista roolia prosessissa.
- konstruktiiivinen tutkimus: käytännön ongelman ratkaisua, jonka tarkoituksena on luoda konkreettinen ratkaisu (tuote, malli, menetelmä, (tieto)järjestelmä tai suunnitelma).
- palvelumuotoilu: organisaatio sidosryhmineen rakentaa uusia tai kehittää olemassa olevia palveluita, prosesseja ja/tai palveluympäristöä paremmaksi, tehokkaammaksi ja/tai tehokkaammiksi palvelumuotoilun menetelmin ja työkaluin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36–38.)

Kuten edellä jo viitattiinkin, on tapaustutkimuksen, engl. case study, tarkoituksena on tutkia ja selittää syvällisesti tutkimuksen kohteena olevaa yksittäistä tapausta, joka voi olla tuote, palvelu, prosessi, koko organisaatio tai jokin sen osa.

Lähestymistapana sen tarkoituksena on yleensä tuottaa toimeksiantajalleen kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen ja kehittämistyön tarkoituksena ei ole löytää yleistettävissä olevaa tietoa, vaan yksityiskohtaisen tiedon hankinta, jotta saadaan ymmärrys senhetkisestä tilanteesta, minkä perusteella voidaan kehittää organisaatiota, tuotetta, palvelua entistä paremmaksi. Ojasalon ym. kertovat tapaustutkimuksen soveltuvan ”heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen”. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Opinnäytetyön toimeksiantajalle, Lieksan kaupungille, valittu aihe oli tutkimuksen tekoaikaan ajankohtainen. Organisaatio- ja virkajärjestelyitä muutettiin vuoden 2022 aikana, mikä ei ole organisaatiolle tavanomainen ja usein toteutettava muutosprosessi. Yhden palvelualueen jakautuminen kahdeksi tarkoitti, että organisaatioon tarvittiin yhden palvelualuejohtajan sijaan kaksi uutta viranhaltijaa edeltäjän jättäessä virkansa. Tämän lisäksi tilitoimistoliikelain purkaminen, josta aiemmin hankittiin taloushallinnon ja palkanlaskennan palvelut, aiheutti sen toimintojen uudelleenorganisoinnin. Palkkahallinto ulkoistettiin ja taloushallinto päätettiin tuottaa jatkossa itsen. Päivitetyn organisaation mukaisesti kaupungille tilitoimistolta siirtyneiden työntekijöiden, pääkirjanpitäjän ja laskentasihteerin, työ sopimukset päivitettiin ja heidät liitettiin kaupungin entiseen laskentapalveluiden tiimiin, josta muodostettiin talouspalveluiden tiimi. Nämä muutosprosessit olivat edelleen kesken, kun alkuperäistä toimeksiantoa kehittämistehtävälle tarkastettiin. Edellä kuvattujen muutosta ja sen vaikutuksia tarkastellaan tässä opinnäytetyössä kahdesta eri näkökulmasta. Yhtäältä selvitetään, miten talouspalveluiden tiimi on kokenut organisaation muutosprosessin ja oman roolinsa siinä ja tukipalvelua antavana palvelukeskuksen omaisena sisäisenä yksikkönä. Toisaalta halutaan selvittää myös, millaista palvelua organisaatiossa taloushallinnon tiimiltä halutaan ja odotetaan. Millainen näkemys tiimin jäsenillä on työtehtävistä ja organisoitumisesta ja osaamisista sekä koulutustarpeista. Näin ollen lähestymistapana tapaustutkimus oli selvää.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Edellä kuvattuja muutoksia ja niiden vaikutuksia on tarkoitus tarkastella tässä opinnäytetyössä. Näitä tarkastellaan eri näkökulmista. Yhtäältä työn tavoitteena on selvittää, millaista palvelua taloushallinnon tiimiltä halutaan ja odotetaan sekä millainen on muutosjohtamisen tila organisaatiossa. Toisaalta taas on tärkeää selvittää, miten talouspalveluiden tiimi on kokenut muutokset organisaatiossa ja niiden vaikutukset sekä millaisena tiimi näkee oman roolinsa tukipalvelua antavana palvelukeskuksen omaisena sisäisenä tulosityksikkönä Lieksan kaupunkikonsernissa. Mitkä ovat tiimin työtehtävät, osaaminen ja koulutustarpeet? Entä miten koetaan talouspalvelut-tiimin organisoitumisen prosessi ja nykytila?

3.2.1 Kehittämistyön menetelmät

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) määrittelevät laadullisen tutkimuksen lähtökohdiksi tutkittavan kohteen tarkastelun laadun ja merkityksen näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää kokonaisvaltaisesti erilaiset syy-seuraussuhteet analysoiden tutkittavaa aihetta koskevat totuudet, joista ei yleensä ole saatavilla eksaktisti oikeaa tai väärää tietoa, numeroita tms. konkreettista faktaa. Tällöin tutkijan näkemykset heijastuvat hänen tulkinnassaan tutkimustuloksista. Myös tutkijan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten arvot ja asenteet, heijastuvat väijäämättä tutkimustuloksiin hänen analysoidessaan tutkimusaineistoa, ”todellista elämään”, arvojensa ja asenteidensa sävyttämien ”lasien lävitse”. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161.)

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaista ovat sellaiset piirteet kuten tutkimusaineiston keruu käyttäen ihmistä hankinnan välineenä, aineiston laaja-alainen ja yksityiskohtainen analysointi useista eri näkökulmista. Lisäksi tutkimuksen kohdejoukon valinnassa käytetään satunnaisotannan sijasta tarkkaa harkintaa ja tutkittavat tapaukset nähdään ainutkertaisina. Joustavuutta ja tilannekohtaista harkintaa käytetään tutkimuksen edetessä ja

tutkimussuunnitelmaa voidaan muokata ja muuttaa tutkimuksen edetessä joustavasti tarpeen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Kun ihmiseltä halutaan saada tietoa tutkittavasta asiasta, helpoin tapa tiedon keruulle on kysyä sitä asianosaiselta itseltään. Tietoa voi hankkia kyselyn tai haastattelun avulla. Näiden välinen ero ei ole kovin merkittävä, mutta kyselyssä tutkittava antaa tiedon kyselylomakkeella, useimmiten kirjallisessa muodossa. Haastattelu on tätä joustavampi tapa saada tietoa tutkittavasta aiheesta, koska haastattelutilanteessa on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä kummaltakin taholta. Lisäksi tiedonkeruuta helpottaa mahdollisuus muokata haastattelukysymyksiä riippuen haastattelutilanteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään yleisimmin haastatteluita. Hyvänä puolena haastattelussa, tapana kerätä tutkimustietoa, on sen joustavuus: haastattelutilanteita voidaan muokata sekä haastattelutilannetta että haastateltavaa myötäileväksi siten, että se parhaiten palvelee tutkimusta, mihin edellä jo viitattiin. Tällöin on mahdollista muuttaa kysymysten esittämisen järjestystä sekä esittää tarkentavia kysymyksiä. Myös haastateltavan havainnoinnilla voidaan saada vastauksiin täydentäviä ja syventäviä merkityksiä. Haastattelututkimuksen haasteina mainitaan yleisesti sen työläys ja hitaus tiedonkeruumuotona. Etukäteisvalmistelu, kuten suunnittelu, on aikaa vievää. Mahdollisuus virheisiin, kuten kysymysten tai saatujen vastausten virheellinen tulkinta, on ilmeinen, kun kyseessä on ihmisten välinen kanssakäyminen, joka on usein tilanne- ja jopa kontekstisidonnaista. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–207.)

Haastatteluitakin on erilaisia ja niitä voidaan luokitella esim. lomakehaastattelu, teema- ja syvähaastattelu. Mikä näistä valitaan, riippuu, millaiseen ongelmaan halutaan vastausta haastatteluilla hakea. Lomakehaastattelua käytetään usein kvantitatiivisen tiedon keruuseen, jolloin haastattelukysymyksillä halutaan hakea täsmällisesti määriteltyä ja luokiteltavissa olevaa tietoa tutkimusoletuksen tueksi. Teemahaastattelu on vapaamuotoisempi niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu, joka on lähempänä avointa tai ns. syvähaastattelua. Nimensä mukaisesti teemahaastattelun rakenteen muodostaa etukäteen valitut teemat. Tutkimuksen viitekehys yhdessä tutkimustehtävän kanssa auttavat määrittelemään

ja valitsemaan tutkimuksen teemat. Ns. yhdenmukaisuuden vaade on teema-haastattelun ja kvalitatiivisen tutkimuksen peruskysymys, mutta se on pitkälle tutkijan päätettävissä ja vaihtelee usein riippuen, millaisesta tutkimuksesta kulloinkin on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.)

Opinnäytetyötyössä tutkittavana ollut talouspalveluiden tiimin organisoituminen ja sitä edeltäneen ja seuranneen muutoksen sekä muutosjohtamisen analysointi oli helposti luokiteltavissa laadulliseksi tutkimukseksi. Tarkoituksena oli tutkia, miten muutoksen valmistauduttiin, miten sitä johdettiin ja kuinka organisoituminen tapahtui. Kun tarkasteli tutkimuskysymyksiä, oli helppo havaita, että parhaiten tietoa saataisiin kysymällä sitä asianosaisilta itseltään eli henkilöstöltä, jotka olivat mukana koko prosessin ajan. Kun näin ollen kysymyksessä on ihmisten henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset tutkittavasta asiasta, oli luontevaa käyttää laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Koko tutkimuksen suunnittelua helpotti, että opinnäytetyötyön tekijän roolin lisäksi olen ollut työssä organisaatiossa läpi koko muutoksen ja (entisessä) laskentapalveluiden tiimissä, jonka toimintaan muutokset pääasiallisesti kohdistuivat. Näin ollen haastattelun teemat hahmottuivat tutkimuskysymyksiä pohtiessa.

3.2.2 Aineiston kerääminen

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan on syytä pohtia tarkasti tutkimuksensa tarkoitusta ja sen myötä kohdejoukon kokoa ja haastateltavien valintaa. Tapaututkimuksissa kyse on yksittäisestä tapauksesta, johon halutaan perehtyä syvällisemmin, eikä tuloksia ole tarkoitusta yleistää. Näin ollen jo pienenkin joukon haastattelu tuottaa usein riittävän määrän tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. He suosittavat myös haastateltavien jakamista tutkimusta varten asemansa mukaisiin ryhmiin organisaatiossa, mikäli halutaan esim. uudistuksia organisaatiossa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–59.)

Tutkimuksen kohdejoukkona oli luonnollisesti muutoksessa osallisena olleet Lieksan kaupungin palveluksessa olleet työntekijät ja viranhaltijat. Tähän joukkoon kuului tilitoimistosta kaupungille siirtyneet työntekijät ja kaupungin

palveluksessa olleet laskentapalvelut-tiimin jäsenet, jotka yhdessä muodostivat uuden talouspalveluiden tiimin. Muutosprosessissa merkittävässä roolissa ollut laskentapalveluiden tiimin vetäjää ei valitettavasti voitu sisällyttää kohdejoukkoon, koska hän ehti siirtyä uusiin tehtäviin toisen työnantajan palvelukseen ennen tutkimuksen tekoa. On todettava myös, että tämän opinnäytetyön tekijänä olen tutkijan roolissa, minkä lisäksi olen myös ollut osallisena, Lieksan kaupungin työntekijänä, tutkittavassa organisaatiomuutoksessa ja sen myötä muodostetussa uudessa tiimissä. Prosessi alkaessa olin laskentapalvelut-tiimin jäsen ja myöhemmin siirryin talouspalvelut-tiimin vetäjäksi paikan vapauduttua.

Lisäksi olennainen osa muutosta ja etenkin sen jälkeistä organisoitumista ja johtamista on ollut uuden taloushallinnon palvelualueen johtajaksi nimitetty talousjohtaja. Hän kuitenkin aloitti tehtävässään vasta vuoden 2023 alussa, jolloin muutoksen merkittävin osuus oli jo takana, mutta organisoituminen oli edelleen kesken. Tämän vuoksi tilitoimistoliikelaitoksen purkamisprosessissa olivat mukana hyvinvointijohtaja ja kaupunginjohtaja. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kuuluivat tuolloin hyvinvointijohtajan toimenkuvaan. Varsinaisesti tilitoimisto kuului hallintojohtajan vastuualueeseen, mutta hän oli Meidän IT ja talous Oy:n hallituksen jäsenenä esteellinen. Sen vuoksi hänen sijaisenaan muutosprosessissa ja etenkin yt-neuvotteluissa toimi kaupunginjohtaja, joka toimi hallintosäännön mukaisesti myös virkaa tekeväenä talousjohtajana muutosprosessin ajan. Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli selvittää uuden palvelualueen tehtävänkuvaa. Näin ollen oli perusteltua sisällyttää tutkimuksen kohdejoukkoon koko johtoryhmä, koska he pystyivät edustamaan organisaation muita palvelualueita, jotka ovat taloushallinnon sisäisiä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita.

3.2.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineistoa voi kerätä haastattelujen avulla monin eri tavoin. Myös telemahaastattelun voi toteuttaa eri tavoin. Hirsjärvi ja Hurme (2000) ovat esitelleet eri tapoja toteuttaa haastatteluita käytännössä. Tietoa voidaan kerätä puhelinhaastattelun ja kasvokkain. Perinteisen haastattelun voi toteuttaa yksilöhaastatteluna, mutta myös erilaisia ryhmähaastatteluja on mahdollista toteuttaa.

Yksilöhaastattelut ovat yleisiä ja tällöin tutkijan voi paneutua yksittäisen vastaajan vastauksiin. Ryhmähaastatteluiden hyviä puolia on mm. nopea tiedonsaanti kerralla useammalta vastaajalta. Myös haastattelutilanteessa vastaajien keskinäinen vuoropuhelu tuo usein lisäarvoa- ja tietoa, jolloin haastattelijan tehtävänä huolehtia aiheessa pysymisestä ja tarkentavien kysymysten esittämisestä. Lisäksi tulee huolehtia, että kaikki haastateltavat saavat puheenvuoron ja pääsevät esittämään näkemyksiään tutkimuksessa käsiteltävistä aiheista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61–63.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä yksilö- että ryhmähaastatteluita. Koska näkemyksiä haluttiin saada sekä työntekijöiltä että työnantajan edustajilta, oli selvää, että haastatteluita tulisi tehdä useampia. Talouspalveluiden tiimissä oli tutkimuksen tekoaikaan itseni, tiiminvetäjän ja opinnäytetyön tekijän, lisäksi neljä tiimiläistä. Kaikki tiimiläiset haastateltiin yksilöhaastattelumenetelmää käyttäen, koska kaikilta haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin, koska niillä uskottiin parhaiten saatavan tiimiläisten näkemyksiä selville, eikä vastaajajoukko ollut kohtuuttoman iso. Työnantajan näkemyksen tutkimista varten haastattelulajin ja haastateltavien valinta oli haasteellisempi asia ratkaistavaksi. Johtoryhmään kuuluvien palvelualuejohtajien haastattelemineen oli selkeä valinta, koska osa heistä oli vastannut organisaatiomuutoksesta ja ovat ylin päivittäisen toiminnan johtamisesta vastaava taho. Myös haastattelumenetelmäksi tuntui luonnolliselta valinnalta ryhmähaastattelu, koska heiltä saisi siten kerättyä tehokkaasti tietoa. Lisäksi menetelmä mahdollisti haastateltavien vuorovaikutteisen keskustelun, minkä puolestaan odotettiin lisäävän tutkimukseen tarkasteltavaksi tuotettua tietoa. Lisäksi organisaatioon kuuluu tulosityksikköpäälliköitä, joiden näkemyksistä opinnäytetyön toimeksiantaja oli alussa kiinnostunut. Valitettavasti tämä jouduttiin resurssipulan, lähinnä ajanpuutteen, vuoksi jättämään tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Tutkimuksen tekijän oli todettava, että myös heidän näkemystensä selvittäminen olisi luonut tutkimukselle lisäarvoa toimeksiantajalle.

Haastattelut toteutettiin Teamsilla, jonka avulla ne saatiin samalla tallennettua tulosten käsittelyä varten. Työyhteisö ja haastatteluun osallistuvien joukko oli suhteellisen pieni, joten kaikki haastateltavat olivat etukäteen tietoisia sekä

opinnäytetyöstä että tulevista haastatteluista. Johtoryhmän kanssa sovittiin haastattelu heidän viikoittaisen palaverinsa jälkeen, mikä oli tehokkain ja käytännöllisin toteutustapa. Jokaiselle johtoryhmän jäsenelle lähetettiin Teams-kutsu haastatteluun. Kutsussa kerrottiin lyhyesti, mistä tilaisuudessa oli kyse ja ketä kaikkia siihen osallistui. Lisäksi kalenterikutsun liitteenä oli haastattelukutsu, jossa esiteltiin tutkimus ja kerrottiin suostumuslausekkeesta. Johtoryhmän kutsu on työn ensimmäinen liite. Myös tiimin jäsenten kanssa haastattelu toteutettiin Teamsilla ja heille oli myös laadittu kalenterikutsun liitteeksi haastattelukutsu, jossa kerrottiin opinnäytetyöstä ja haastattelusta yleistä tietoa. Myös tämä kutsu löytyy opinnäytetyön liitteistä. Kaikki kutsut lähetettiin haastateltaville organisaation käytössä olevan Microsoft Outlookin välityksellä noin pari viikkoa ennen haastattelu-aikaa.

3.2.4 Tutkimusaineiston analysointi

Kun aineisto on kerätty, alkaa tutkimuksen tärkein vaihe: tulosten käsittely. Tällöin saatu aineisto analysoidaan ja siitä tehdään tulkintoja ja johtopäätöksiä, minkä jälkeen on vuorossa vastaaminen tutkimuskysymyksiin ja mahdollisten kehitysehdotusten esittäminen. Hirsjärven ym. (2009) mukaan analysointi alkaa yleisimmin ns. esitöiden jälkeen. Näihin kuuluvat mm. tietojen järjestäminen, tietojen täydentäminen ja aineiston järjestäminen. Nämä toimenpiteet ovat toki erilaisia tutkimusmenetelmistä ym. riippuen. Laadullisen aineiston analyysille tyypillistä on ns. litterointi eli aineiston, useimmin haastatteluiden, puhtaaksi kirjoittaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009) esittävät, että analysointivaiheessa tutkimusaineistoa käsitellään luokittelemalla, teemoittamalla tai tyypittelemällä sitä. Luokiteltaessa aineistoa sieltä pyritään etsimään etukäteen luotuihin luokkiin kuuluvia asioita. Teemoittelu eroaa siten, että siinä paneudutaan, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tyypittelyssä aineistosta pyritään löytämään yhtäläisyyksiä, joita yhdistellen voidaan luoda ns. tyypiesimerkki, jolloin tutkimustuloksiksi saadaan yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.)

Esitöinä kuuntelin koko tutkimusaineiston läpi. Samalla tein siitä muistiinpanoja, joita täydensin omilla ajatuksillani aiheesta. Lisäksi merkitsin ylös kohdan haastattelusta, josta muistiinpano oli tehty. Seuraavaksi aloin purkaa haastatteluita teemoittain. Haastattelut litteroitiin, mikä oli aikaa vievä, keskittymistä vaativa ja siten työläs vaihe, mutta erittäin hyödyllinen tapa aineiston jatkokäsittelyä ajatellen. Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin pääosin ns. tarkalla tasolla, vaikkakaan kaikkia äänenpainoja, huokauksia ja täytesanojen toistoja ei kirjoitettu litterointiin. Analysointivaiheessa ja litterointeja kirjoittaessa haastatteluita kuunneltiin useaan otteeseen sekä hyödynnettiin sekä haastatteluissa että litterointivaiheessa tehtyjä muistiinpanoja hyödyntäen.

4 Tutkimuksen tulokset

Tulokset esitellään teemoittain siten, että alussa on yhteenveto johtoryhmän näkemyksistä kustakin teemasta. Sen jälkeen on talouspalveluiden tulosten yhteenveto. Koska haastateltuja talouspalveluiden tiimiläisiä on tutkijan lisäksi vain neljä ja työyhteisö on pieni ja varsin tiivis, tuloksissa ei käytännössä esitetä ollenkaan suoria lainauksia haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi. Kaksoisroolini, sekä opinnäytetyön tekijänä että Lieksan kaupungin työntekijänä, vuoksi olen pitänyt omat henkilökohtaiset mielipiteeni erillään tiimiläisten vastauksista. Mikäli tuloksissa esitetään omia huomioitani käsitellyistä teemoista, ne on kirjoitettu selkeästi erikseen mainiten kyseessä olevan oma näkemykseni kyseisestä asiasta. Tällä tavoin on pyritty edistämään tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Muutos

Teema, jonka tutkimuksessa nimesin muutokseksi, oli pitkälle ennako-odotusten mukainen. Johtoryhmälle se on arkipäiväistä ja heidän mukaansa muutosten läpivieminen on käytännön arjessa yhtä jatkuvaa ja päättymätöntä prosessia. Työntekijöiden näkökulmasta muutokset näyttäytyvät eri tavalla ja ne

itsessään ja niiden työstäminen koetaan eri tavoin. Toisaalta haastatteluita analysoidessani huomasin, että käsite muutos pitää sisällään hyvin monia erilaisia muutoksia. Toiset ovat pieniä ja jopa arkipäiväisiä, joista esimerkkinä voisi mainita erilaiset uudet säädökset ja toimintatapaohjeet, joiden mukaan työn tekemistä pitää muuttaa. Näitä tämän tyyppisiä muutoksia tiimiläiset eivät edes käsitelleet haastatteluissa. Toiset muutokset taas ovat suuria, kuten tutkimuksen muutoksena käsitelty talous- ja hallintopalveluiden eriyttämisen prosessi omiksi palvelualueikseen.

4.1.1 Johtoryhmä

Johtoryhmäläisten kanssa haastattelussa käydystä keskustelusta kävi selvästi ilmi, että muutokset koettiin jokapäiväiseksi ja kiinteäksi osaksi johtamista. He kokivat, että heillä on siihen selkeä toimintamalli, jota sovelletaan aina tilanteen mukaan, vaikkei siitä mitään varsinaista toimintaohjetta olekaan kirjoitettu. Muutosjohtamisen kerrottiin perustuvan keskusteluun, vuorovaikutukseen, tiedottamiseen ja yt-neuvotteluihin, joissa muutostilannetta käsitellään. Tukea muutokseen johtoryhmän mukaan on saatavilla tarvittavan koulutuksen ja osaamisen lisäämisen muodossa, minkä lisäksi työterveydenhuoltoa on mahdollista käyttää tarpeen mukaan.

Muutostilanteissa esihenkilön rooli on merkittävä monestakin näkökulmasta. Hän vie muutokset työyksikköön, esittelee ne perustellen ja johtaa toteuttamista. Esihenkilön työssä, etenkin muutostilanteissa, tärkeää on huomata ihmisten erilaisuus: osaako viedä viestiä niin, että se tulkitaan oikein? Kuuleeko ja tulkitseeko yksikössä käytyä keskustelua oikein, että tultaisiin kaikin puolin oikein ymmärretyiksi?

Viestintä todettiin haasteena ja riskinä muutosjohtamiselle ja onnistuneiden muutosten läpiviemiselle. On tärkeää, että muutoksen syyt ja perustelut viestitään oikeanlaisina läpi koko organisaation. Oikeanlaisella viestinnällä ja perusteluilla pystyttäisiin vaikuttamaan myös muutosvastarintaan lieventävästi, kun asia esitetään perustellusti. Tässä johtoryhmä tunnisti, että on kehittämisen

paikka. Organisaatiossa on ollut muutosprosesseja, joiden läpiviennin haasteet ja joskus jopa epäonnistumiset, ovat johtuneet todennäköisesti juuri väärintulkuista tai organisaatiossa edetessään muuntuneista viesteistä. Viestinnän tärkeydestä oltiin yksimielisiä. Tätä lähestyttiin kahdesta näkökulmasta. Toisaalta painotettiin sitä, että on tärkeä tiedottaa työntekijöille ja toimihenkilöille muutostilanteesta kaikissa sen vaiheissa riittävän laadukkaasti. Tällä tarkoitettiin riittävää ja oikea-aikaista viestintää etenkin siten, että organisaatiossa kyettäisiin ymmärtämään muutosten konkreettiset vaikutukset omaan työhön. Tunnistettiin, että selkeitä ja riittävän kattavia perusteluita sekä olennaisia taustatietoja olisi hyvä antaa eri organisaation tasoille. Toisaalta esille nostettiin se seikka, että esihenkilöiden tulisi todella tarkkaan miettiä, mitä asioita viestii yksikössään ja miten, koska kaikkia taustatietoja ei voisi tai kannattaisi avata organisaation kaikille tasoille. Viestintäsuunnitelmassa on lisäksi muistettava se, ettei työntekijöillä ole samoja taustatietoja käytettävissään kuin ylemmällä organisaatiotasolla.

Henkilöstön tukemisessa muutostilanteissa johtoryhmä koki ensisijaisen vastuun olevan lähiesimiehillä: hänen kanssaan pitäisi jokaisen pystyä keskustelemaan huolistaan tai muista mahdollisista työhön ja muutokseen liittyvistä asioista. Näin ollen tunnistettiin esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen tärkeys. Tilannekohtaisesti isomman tuen tarpeeseen on mahdollista ottaa työterveyshuolto mukaan ja sitä kautta saada työnohjausta. Tätä harkitaan aina tilannekohtaisesti ja yksilölliset erot huomioiden. Tilanteen mukaan on mahdollista toteuttaa myös muutuskoulutuksia- ja valmennuksia. Joissakin muutosprosesseissa on johtoryhmän mukaan käytetty työyhteisövalmennuksen ja työnohjauksen yhdistelmiä.

4.1.2 Talouspalvelut

Muutos näyttäytyi nykyiselle talouspalveluiden tiimille sekavana tapahtumaketjuna, josta ei juurikaan tiedotettu. Yhtenäisen näkemyksen mukaan tilanne oli tuntunut ja siitä tuntui heidän mukaansa puuttuvan suunnitelmallisuus sekä selkeät toimintaohjeet ja johtajuus.

Johtoryhmässä mainitut yt-neuvottelut käytiin tilitoimistoliikelaitoksen työntekijöiden kesken. Näin ollen silloisen laskentapalveluiden työntekijöiden kanssa ei ollut yhtään yhteisiä palavereita asiasta. Tuolloinen tiiminvetäjä, kuten hallintojohtajakaan, ei ollut enää kaupungin palveluksessa tutkimuksen tekoai-
kaan, joten heitä ei ole opinnäytetyötä varten haastateltu. Lieksan kaupungilta mukana yt-neuvotteluissa oli henkilöstöasioista tuolloin vastannut hyvinvointi-
vointijohtaja ja kaupunginjohtaja. Hallintojohtaja, joiden alaisuudessa liikelaitok-
set toimivat, oli estynyt osallistumasta neuvotteluihin ollessaan Meitan
hallituksen jäsen. Meita puolestaan oli mukana neuvotteluosapuolena Lieksan
kaupungin kanssa palkanlaskennan palveluista ja Nurmeksien kaupungin
kanssa sekä taloushallinnon että palkanlaskennan palveluista. Tämä johti sii-
hen, että yt-neuvotteluita oli vetämässä sellaiset henkilöt, jotka eivät olleet mu-
kana tilitoimiston tai laskentapalveluiden arkipäivän toiminnassa. Tämä koettiin
niin, ettei johdolla ollut riittävää tietoa esim. tilitoimiston pidemmältä ajalta kum-
munneesta tulehtuneesta tilanteesta, joka vaikutti niin osaamiseen kuin henki-
löstön suhteisiin.

Muutosjohtaja puuttui henkilöstön mielestä tästä muutosprosessista. Yhtenäi-
sen näkemyksen mukaan olisi tarvittu selkeästi nimetty vastuuhenkilö, jolla olisi
ollut kokonaisvastuu muutoksesta. Tilitoimisto ikään kuin jakautui kahtia, kun
suurin osa, palkanlaskenta kokonaan ja taloushallinnosta noin puolet, siirtyi
Meitan palvelukseen ja toinen osa, käytännössä kaksi henkilöä, siirtyi Lieksan
kaupungin palvelukseen. Tilitoimiston vt. johtaja oli haastatteluissa esitetyn nä-
kemyksen mukaan puolueellinen, mikä ilmeni hänen henkilökohtaisista mielipi-
teistään tilanteesta, joita hän ei peitellyt. Haastatteluissa pohdittiin muutosta
myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Uusi organisaatiohierarkia, josta ei
henkilöstöä varsinaisesti mitenkään tiedotettu, oli luettavissa kaupunginhallituk-
sen ja valtuuston kokouspöytäkirjoista. Näistä ilmeni laskentapalveluiden tiimin
vetäjän jatkavan myös talouspalveluiden tiimin vetäjänä. Tästä samoin kuin
muutoksesta yleensä olisi haluttu saada ikään kuin virallista tietoa palaverissa
tms. Haastateltavat pohtivat myös, miten muutosprosessi ja sen eri vaiheet oli
huomioitu tiimin vetäjän työssä. Kuinka tarkalla tasolla asioita oli käyty hänen
kanssaan läpi? Oliko hänellä toimintaohjeita, mitä piti tehdä ja huomioida? Entä

oliko hänelle varattu aikaa ja mahdollisuutta tarvittaviin toimenpiteisiin? Näihin kysymyksiin ei valitettavasti saatu tässä tutkimuksessa vastauksia.

Muutosprosessin koordinointi ja järjestelmällinen johtaminen näyttäytyi henkilöstölle puutteellisena, jopa olemattomana. Yhtenäinen näkemys oli, että hallinnollinen prosessi vietiin mitä luultavimmin onnistuneesti ja lain vaatimusten mukaan läpi. Kuitenkin tuntui, ettei kenelläkään olisi ollut kokonaisvastuuta siitä, mitä eri vaiheita prosessiin kuului ja miten ne toteuttaisiin sekä kuka vastasi mistäkin osa-alueesta. Tarvittavia toimenpiteitä mietittiin kahvipöytäkeskusteluissa ja tehtäviä, kuten sopimusten päättämisiä, tehtiin sitä mukaan, kun niitä huomattiin. Niitä ei tehty koordinoitusti tai järjestelmällisesti, vaan asianhoito jäi sen vastuulle, joka sen huomasi. Tästä tuli epäily, vietiinkö muutosprosessi läpi ilman riittävää valmistautumista ja perehtymistä, millaisesta prosessista kokonaisuutena oli kysymys ja oliko siihen varattu riittävää resurssia. Tähän liittyy myös haastatteluissa esiin tullut osaamisen ja henkilöstön riittävyys. Lieksan kaupungille siirtyi tilitoimistosta pääkirjanpitäjä ja laskentasihteeri, mutta saiko vastaanottava organisaatio kaiken tarvittavan asiantuntijuuden, joka sillä oli ennen tilitoimiston purkautumista käytössään? Tätäkään ei käyty missään vaiheessa järjestelmällisesti läpi, ainakaan henkilökunnan kanssa.

Tiedottaminen koettiin myös puutteellisena. Haastateltavat olisivat toivoneet tilannekatsauksia esim. palavereissa, joissa olisi käyty läpi muutosprosessia kokonaisuutena ja tietoa eri vaiheista, joita oli meneillään tai tulossa. Sen lisäksi, että tietoa olisi annettu asianosaisille, todettiin, ettei tieto esim. palkanlaskennan siirtymisestä Meitalle ollut tavoittanut muiden palvelualueiden esihenkilöitä, jotka tietoa olisivat tarvinneet. Tieto tuli ikään kuin kantapään kautta, kun esihenkilöt yrittivät hoitaa palkka-asioita talouspalveluiden tiimiläisten kanssa entiseen tapaan ja saivatkin heiltä ohjeet, minne ja miten tulee olla yhteydessä Meitalle, kun palkanlaskijoita ei tavoittanutkaan enää entiseen tapaan puhelimitse, Teamsilla tai sähköpostilla.

4.2 Organisoituminen

Yhtenä tutkimuksen teemana oli organisoituminen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että se on kaikkien osapuolten mielestä, tutkimuksen tekijä mukaan lukien, edelleen tutkimuksen tekemisen aikaan kesken. Yhteinen ymmärrys oli myös keskeneräisyyden syistä ja taustatekijöistä. Organisaatiomuutoksen myötä tarvittiin talousjohtaja, jonka rekrytointi kesti oletettua kauemmin. Samalla talouspalveluiden tiiminvetäjä irtisanoutui tehtävästään, minkä jälkeen palvelualueen johtoa ei käytännössä ollut. Tämä luonnollisesti viivästytti tiimin organisoitumista.

4.2.1 Johtoryhmä

Johtoryhmän haastattelussa kävi ilmi, että uuden palvelualueen eli taloushallinnon organisoituminen tapahtui pitkälti niin kuin se oli yt-neuvotteluissa ajateltukin. Kuitenkin suuren haasteen ja ongelman aiheutti em. avainhenkilöiden puute ja vaihtuminen. Talousjohtajan rekrytointi ei onnistunut tavoitteiden mukaisesti, vaan viivästyi suunnitellusta. Syksyllä 2022 talouspalveluiden tiimin vetäjän irtisanoutuessa tilanne kärjistyi entisestään. Näin ollen toimittiin vajaalla henkilöstöresurssilla ja poikkeusjärjestelyin aina vuoden 2023 alkupuolelle saakka, jolloin uusi talousjohtaja aloitti ja päästiin aloittamaan asiasisältöä ja rakennetta. Tiimi täydentyi myöhemmin keväällä suunniteltuun kokoonsa, kun toimistosihteerinkin aloitti toimessaan. Uusi organisaatorakenne saatiin luotua yt-neuvotteluiden aikana tehtyjen suunnitelmien mukaisesti, mutta henkilöstövaje, lähinnä esihenkilöiden osalta hidasti ja jopa esti täysipainoisen organisoitumisen ja varsinaisen substanssin rakentamisen uudelle palvelualueelle.

Talouden ja hallinnon palvelualueet näyttäytyvät muille yksiköille organisatiossa tukipalveluina, joka auttaa ja tukee muita yksiköitä heidän toiminnassaan. Näin ollen toiminnan luotettavuus on tärkeää muiden palvelualueiden toiminnan sujuvuuden ja perustehtävän tuottamisen. Johtoryhmän näkemyksen mukaan perustehtävät, kuten osto- ja myyntilaskujen kierto ja kirjanpito, toimivat kuitenkin organisoitumisen aikanakin, vaikka vajaamiehitys kuormittikin varmasti eri

puolilla organisaatiossa ja alussa oli haasteita myös mm. oikeanlaisen ja riittävän viestinnän kanssa.

Organisoitumisessa on tiedostettu rakenteen hauraus jo yt-neuvotteluiden aikana erityisesti kirjanpidon osalta, joka on yhä käytännössä yhden henkilön varassa. Sen työstäminen ja toimivien ratkaisujen rakentaminen on edelleen kesken. Uuden palvelualueen alkutaipaleella käsitys on vahvistunut ja siltä osin organisaation rakenteen ja osaamisen kehittämisen ja vahvistamisen tarve on tunnistettu. Haasteena, niin talouspalveluille kuin kaikki organisaation yksiköille, nähtiin palvelutason- ja laadun ylläpitäminen.

Henkilöstön halukkuus sitoutua Lieksan kaupunkiin työnantajana ja taloushallinnon rakentamiseen kaupungin omana toimintana vaikutti tehtyyn ratkaisuun. Heidän itseohjautuvuutensa ja vastuunkanto auttoivat selviämään alkuvaiheen organisoitumattomuuden haasteista, mikä osaltaan vahvisti näkemystä, että tehty ratkaisu oli koko organisaation kannalta oikea. Johtoryhmässä nähtiin ja todettiin, että palvelutuotanto omana toimintana on ulkoistamiseen verrattuna erinomainen ratkaisu, joka hyödyttää koko organisaatiota. Pikaisen avun ja tuen saaminen koko organisaatiolle sekä johdolle ajantasaisen taloustiedon tuottava yksikkö on merkittävä etu strategian mukaisessa terävässä taloudenpidossa.

4.2.2 Talouspalvelut

Talouspalvelut-tiimin näkemyksen organisoitumisesta voi kiteyttää yhteen saan: kesken. Toinen tutkimuksesta ilmi käynyt seikka on, miten loistava porukka talouspalveluissa työskentelee. Kaikki tiimiläiset, myös opinnäytetyön tekijä, kokevat, että ryhmähenki on hyvä ja yhteistyö on saumatonta, vaivatonta ja tehokasta. Kuten eräs totesi: ”Meillä on helvetin hyvä tiimi!”. Tämä näkemys tuli ilmi läpi koko tutkimuksen, mutta organisoitumisen teemaa käsiteltäessä myös siitä näkökulmasta, että se avitti selviämään kaiken keskeneräisyyden keskellä.

Tiimiläisten mukaan organisoituminen olisi pitänyt suunnitella paremmin jo organisaatiomuutosta mietittäessä. Jos oli tehty jokin suunnitelma uudelleenorganisoitumisesta, sitä ei käyty työntekijöiden kanssa läpi missään vaiheessa.

Vallitseva näkemys tiimissä oli, että työtehtävien ja vastuunjako kaipaa edelleen selkeyttämistä. Esimerkkinä mainittiin myös ns. varamiesjärjestelmä: miten tehtävät ja vastuut jakautuvat poissaolojen aikana. Näihin kysymyksiin liittyy olennaisesti osaamisen kartoittaminen sekä tarvittavilta osin sen lisääminen ja laajentaminen tarpeita vastaavaksi. Esille nostettiin myös työnjaon tasapuolisuus, onko työnjako- ja kuorma jakautunut tasaisesti tiimiläisten kesken. Näitä kysymyksiä pitäisi selvittää ja päättää ensin tiimissä, minkä jälkeen tehtävänjako tulisi viestiä selvästi koko organisaatiolle. Tiimin ensimmäinen vuosi uudessa organisaatiossa on kulunut ikään kuin ajalehtien virran mukana hoitaen ns. juoksevat asiat. Tämä vei joidenkin kokemuksen mukaan tiimiä osittain erilleen muusta organisaatiosta talouden ja hallinnon irtaannuttua toisistaan omiksi palvelualueikseen. Molemmat ovat kuitenkin luonteeltaan tukipalveluita, joten yhteistä rajapintaa ajateltiin olevan, mutta yhteiset palaverit loppuivat organisaatiohierarkian uudistuessa, mikä koettiin harmillisena.

Ylemmän johdon näkemystä ja linjauksia kokonaisuuden näkökulmasta olisi kaivattu siihen, mitä varten uusi palvelualue, tulosityksikkö ja tiimi on olemassa ja mikä sen rooli on organisaatiossa sekä mitä tarpeita muilla palvelualueilla oli. Myös silloinen tiiminvetäjä koettiin etäiseksi muutoksessa ja organisoitumisen johtamisessa. Häneltä olisi kaivattu läsnäoloa, koordinoitua ja ennen kaikkea tiedottamista, mihin ollaan menossa ja miten. Tosin monessa haastattelussa pohdittiin myös, miten tiiminvetäjää oli ohjeistettu toimimaan tilanteessa ja millaiset resurssit hänelle oli annettu muutoksen läpiviemiseksi ja tiimin uudelleenorganisoitumiseen. Yhteinen epäily oli, että prosessiin ei oltu ajateltu tarvittavan erillistä resurssia millään organisaatiotasolla.

Uudelleenorganisoituminen ja tehty muutos koettiin kokonaisuutena onnistuneeksi ratkaisuksi talouspalveluiden tiimiläisten keskuudessa sekä omalta että organisaation kannalta. Taloushallinto pidettiin lähellä ja kiinni operatiivisessa toiminnassa, minkä uskotaan hyödyttävän käytännön arjessa niin päälliköitä kuin työntekijöitä ja viranhaltijoitakin. Tietoa, apua ja asiantuntijuutta saa

joustavasti lähestulkoon aina heti tarvittaessa, eikä kysymyksiä tarvitse lähettää ns. tikettinä palvelukeskukseen, jonka reaktiovaste on parhaimmillaan arvoitus eikä vastaajaa saa välttämättä enää uudelleen kiinni, mikäli tarvittaisiin tarkennusta. Päätöksenteon tueksi tarvittava tieto ja raportointi on nopeaa ja ajantasaista, kun tietoa tuotetaan organisaation sisällä. Myöskään käytettäviä ohjelmistoja ei tarvinnut uusia, vaan voitiin jatkaa entisillä. Ohjelmistojen ja järjestelmien vaihto sekä niiden välisen tiedonsiirron organisointi olisi ollut valtaisa ja vaativa urakka, jossa olisi voinut realisoitua monenlaisia riskejä. Tältä aikaa ja taloudellisia resursseja vaativalta prosessilta välttyttiin tässä muutoksessa, mikä myös nähtiin kaikkien osapuolten kannalta merkittävänä etuna. Positiivisena koettiin sekin, että organisoitumisen keskeneräisyys tunnistetaan organisaatiossa, erityisesti johdossa, jolloin asiaa varmastikin työstetään jatkossakin. Hyvän yhteishengen avulla ja ansiosta kaikki tarvittavat työtkin tulevat tehdyiksi, vaikkei olisikaan organisoiduttu täydellisesti. Tiimi on myös hyvin orientoitunut itsensä ja toiminnan kehittämiseen orientoitunut, jolloin organisoitumisenkin uskotaan kehittyvän, kun asiaan tartutaan.

4.3 Tiimin tehtävä

Talousspalveluiden tiimin tehtävä voidaan kiteyttää erään johtoryhmäläisen sanoin ”Niin jouhevaksi se toiminta, ettei kukaan meitä huomaa, mutta sitten, jos me jäädään pois, niin sitten sen huomaa”. On myös vanha sanonta, ettei mikään työ ole tehty ennen kuin paperityöt on tehty. Kaupungin kaikki palvelutoiminta kytkeytyy ja kiteytyy euroiksi kunnan talouteen. Mikä on siis taloushallinnon ja talousspalveluiden tiimin tehtävä Lieksan kaupunkikonsernissa?

4.3.1 Johtoryhmä

Taloushallinnossa nähdään ydinpalvelutehtävien välitön yhteys talouteen, mutta näiden, toiminnan ja talouden, keskinäinen symbioosi ei välttämättä ole selvä muualla organisaatiossa toimiville johtajille, päälliköille tai viranhaltijoille ja

työntekijöille. Yhteinen näkemys johtoryhmässä on, että taloushallinnon ydintehävä on olla avustavana asiantuntijana ja neuvonantajana muiden palvelualueiden johtajille ja tulosityksikköpäälliköille talouden hallinnassa. Myös ohjaaminen ja koulutuksellinen rooli nähtiin merkittävänä. Talouden prosessien kehittäminen ja yhtenäistäminen sekä kaiken toiminnan suunnitelmallisuus sekä yhteydenpito muihin palvelualueisiin ja tulosityksiköihin oikea-aikaisesti prosessien eri vaiheissa koettiin tarpeelliseksi.

Lieksan kaupungin strategia 2030 määrittelee Lieksan arvoiksi positiivisuuden, yhteistyön ja johtajuuden sekä menestyksen kärjiksi julkisuuskuvan ja viestinnän, työn toimeliaisuuden ja yritystoiminnan sekä terävän taloudenpidon (Lieksa 2023). Tästä näkökulmasta katsoen johtoryhmä näki taloushallinnon ensisijaiseksi tehtäväksi terävän taloudenpidon, mutta sen toteuttamiseksi nähtiin tärkeänä taloushallinnon prosessien tehostaminen, yhtenäistäminen ja sujuvoittaminen läpi koko organisaation. Myös rohkea ja ennakoluuloton kokeilemisen ja uudistumisen kulttuuri nähdään keinoina Lieksan menestymiseksi. Yksi tapa näiden toteuttamiseksi voisi taloushallinnossa olla nykyisten järjestelmien maksimaalisen hyödyntämisen lisäksi automatisaation, robotisaation ja tekoälyn hyödyntäminen. Esille nousseita teemoja oli näiden lisäksi luottamus, yhteistyö ja asiakaspalvelu sekä sisäinen johtajuus ja omasta työstä vastuunotto. Näitä teemoja johtoryhmä painotti tarvittavan koko organisaatiossa ylipäänsä, ettei tämä ole yksin taloushallinnon toimintaa kuvaavaa.

Edellä kuvattujen tehtävien onnistunut toteuttaminen edellyttää osaamista ja johtoryhmän haastattelussa tulikin useamman kerran usealla äänellä todettua kyseessä olevan vaativa asiantuntijatehtävä, joka jakautuu erilaisiin erityisosaamisen osa-alueisiin. Kun talouspalveluiden tiimissä on substanssiosaaminen kunnossa, olipa kyse arvonlisävero- tai muista taloushallintoa säätelevistä laeista tai järjestelmä- ja teknisestä osaamisesta, voi muut organisaation yksiköt keskittyä omaan toimintaansa täysipainoisesti. Koska taloushallinnon vaativia erityiskysymyksiä on monenlaisia, johtoryhmän näkemyksen mukaan olisi tiimissä työskentelevien asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämiseksi hyvä laatia henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Niiden laatimisessa olisi hyvä huomioida tiimin työntekijöiden henkilökohtaisen osaamisen ja kiinnostusten

kohteiden lisäksi kokonaisuus, että kaikkien osaamisalueiden asiantuntijuus on riittävällä tasolla. Tällä hetkellä, kuten edellä jo kävikin ilmi, kirjanpito-osaaminen on vahvasti keskittynyt yhdelle henkilölle. Tämä aiheuttaa riskin niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta. Myös henkilöstön jaksaminen, läpi koko organisaation, tunnistettiin johtoryhmässä myös riskiksi. Kunta-alan tehtäväkenttä ja toimintaympäristö on muuttunut muun yhteiskunnan mukana ja ulkoa päin tulevat nopeat muutokset tekevät toiminnan ennakkoinnista ja suunnittelusta haastavaa, mikä osaltaan lisää työpainetta ja huolta oman osaamisen ylläpitämisestä. Palvelualuejohtajien, päälliköiden ja lähiesihenkilöiden tulee tuntea henkilöstönsä ja heidän jaksamisensa seuraaminen, voimavarojen riittävyyden tarkkailu ja näihin oikea-aikaista ja herkkää reagointia pidettiin tärkeänä. Yhtenä keinona vaikuttaa myös jaksamiseen toiminnan tehostamisen lisäksi oli edellä mainittu tekniikan mahdollisimman tehokas hyödyntäminen rutiinitehtävissä, jolloin tiimiläisten aikaa vapautuu asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin, kouluttamiseen sekä yhteistyöhön muun organisaation kanssa.

4.3.2 Talouspalvelut

Kun talouspalveluiden tiimiläisiltä kysyttiin tiimin ja palvelualueen tehtävästä, oli vastaukset yksimielisiä: tiimin ydinrooli on tukipalvelun tuottaminen. Ensisijaisesti taloushallinnon tehtävissä avustaminen oli jokaisen mielestä ensisijainen tehtävä. Tähän todettiin liittyvän ainakin kahdenlaista näkökulmaa. Toisaalta tehtäväksi koettiin organisaation muissa yksiköissä olevien työntekijöiden opastaminen ja neuvonta esim. ostolaskujen asiattarkastuksessa. Lähestulkoon kaikki haastateltavat kertoivat omin sanoin, ettei tiimin resurssit riitä tällä hetkellä hoitamaan koko organisaation kaikkia talouden tehtäviä, kuten esim. ostolaskujen asiattarkastusta ja tiliointiä. Toisaalta taas tärkeänä osana tiimin tehtävää nähtiin rooli päätöksenteon tukena ja tiedon tuottajana päätöksentekoliimii. Talouspalveluiden tehtävänä on tuottaa käyttökelpoista ja ymmärrettävää tietoa euroista mm. erilaisia päätöksentekoprosessien, raportoinnin ja tilastoinnin ym. tarpeisiin. Tästä näkökulmasta katsoen tiimin rooliksi koettiin olevan taloudellinen asiantuntija ja kumppani organisaation päätöksentekoliimille.

Miten tukipalvelu sitten määritellään? Mitä konkreettisia tehtäviä siihen kuuluu? Tämän määrittely oli talouspalveluiden tiimiläisille hieman epäselvä. Osa kertoi ja koki olevansa aika hyvin perillä, mitä tehtäviä hänelle kuului. Osan mielestä oma tehtävänkuva oli elänyt sen verran paljon muutoksessa, että matkan varrella oli hämärtynyt käsitys siitä, mitä juuri hänen tehtäviinsä kuuluu uudessa tiimissä. Yhteinen näkemys oli, että niin tiimin kuin koko organisaation kannalta olisi tärkeä linjata ja tehdä selkeitä päätöksiä, mikä on talouspalveluiden rooli organisaatiossa ja suhteessa muihin palvelualueisiin, mutta myös määritellä tiimin sisällä jokaisen tiimiläisen tehtävät ja vastuut.

Tutkimuksessa selvitettiin myös näkemyksiä, onko tiimiläisillä oikeanlaista ja tarvittavaa osaamista riittävästi tehtävien hoitamiseksi. Tässä yhteydessä nousi jälleen entisen organisaation rakenteelliset rajat selkeästi esille. Niiden tehtävien osalta, jotka aiemmin hoidettiin tilitoimiston organisaatiossa, oli selvimmin osaamisessa vajetta tiimiläisten mielestä. Toisaalta kuitenkin kävi ilmi, että myös entisessä kaupungin organisaatiossa olleessa laskentapalveluiden tiimissä oli joitakin tehtäviä, joiden osaaminen oli käytännössä myös yhden ihmisen hallussa. Myös tiettyjen ohjelmien ja järjestelmien pääkäyttäjäyys oli saattanut keskittyä tiimiin tai koko organisaatio huomioiden vain yhdellä henkilöllä.

Kirjanpito, maksuliikenne sekä osto- ja myyntireskontra ovat taloushallinnon ydinosa-alueita, joiden osaaminen on suorastaan elintärkeää taloudenpidon onnistumiseksi ja erilaisiin velvoitteisiin menestyksekkäästi vastaamiseksi. Nämä ovat myös taloushallinnon palvelualueen toiminnan ytimessä. Tutkimuksen mukaan tästä on sama näkemys läpi koko organisaation. Tilitoimistoliikelaitos hoiti näitä tehtäviä ennen organisaatiomuutosta ja liikelaitoksen purkamista.

Kirjanpito-osaaminen luo pohjan kirjanpitojärjestelmien käytölle. Nykyaikainen kuntatalouden kirjanpito-prosessi on pitkälti toisiinsa kytkettyjen ohjelmien ja järjestelmien koodauksen ylläpitoa ja valvontaa. Samojen ohjelmien kautta tuotetaan tietoa niin organisaation sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille, joista tärkeimpänä on Valtiokonttorille useasti vuoteen tuotettava taloustietojen

monipuolinen raportointi. Kaikki tutkimukseen vastanneet tunnistivat tässä olevan selkeä osaamisvaje. Tällä hetkellä pääkirjanpitäjä on ainoa, joka hallitsee kirjanpidon ohjelmistot täydellisesti. Samoin taloustietojen raportointi Valtiokonttorille oli täysin hänen vastuullaan tutkimuksen teon hetkellä. Useampi vastaaja nosti esiin huolen, miten varmistaa toiminnan jatkuminen ja tiedonsiirto seuraajalle, kun nykyinen kirjanpitäjä poistuu organisaation palveluksesta. Julkisen talouden ja kunnan kirjanpito poikkeaa sen verran merkittävästi yritysmaailman kirjanpidosta, että näkemysten mukaan ratkaisu tulisi miettiä hyvissä ajoin ja varmistaa ns. hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollisuus nykyiseltä pääkirjanpitäjältä ja hänen seuraajalleen.

Myös reskontrien ja maksuliikenteen osaamiseen tiimiläiset kokivat olevan ohutta, mikä osaltaan lisää toiminnan epävarmuutta mahdollisissa poikkeustilanteissa. Toki kaikkiin edellä mainittuihin tehtäviin tarvittavaa osaamista pyrittiin kasvattamaan oman työn ohessa, mutta silti moni tiimiläisistä pohti, oliko muutosvaiheessa huomioitu riittävästi sitä, minkä verran näiden osa-alueiden taitajia ja taustatukea siirtyi tilitoimistoliikelaikoksesta Meitaan. Haastateltavat toivat ilmi, että ns. varamiesjärjestelmän rakentaminen olisi ollut jo heti toiminnan alkuvaiheessa tärkeää. Toiminnan alkuvaiheessa olisi ollut jo hyvä määritellä, kuka tuuraa mitäkin tai kenen tehtäviä tiimissä poissaolojen aikana. Tämänkin suhteen tilanne oli ikään kuin ajalehtinut nykyiseen muotoonsa.

Talouspalveluiden tiimiläiset kokivat kuitenkin, että päivittäisten tehtävien ja rutiinien hoito sujui nykyisellään ihan hyvin. Myös poissaolot oli saatu hoidettua tiimin sisäisin työjärjestelyin ja hyvällä yhteistyöllä. Haastatteluissa nousi esiin myös uuden oppimisen ilo ja saumattoman ryhmädynamiikan merkitys tulokselliselle toiminnalle.

5 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

5.1 Kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa suunnitelma ja ehdotuksia, miten muutostilanteiden henkilöstöjohtamista voitaisiin kehittää Lieksan kaupungilla. Tässä työssä paneuduttiin erityisesti taloushallinnon palvelualueen henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen suuren organisaatiomuutoksen pohjalta. Teemoina, joiden kautta henkilöstöjohtamista talouspalveluiden tiimissä lähdetään kehittämään, ovat muutos, organisoituminen ja tiimin tehtävä. Tutkimusvaiheen aikana syntyi käsitys, että henkilöstöjohtamisen näkökulmasta muutosjohtaminen osoittautui omaksi merkittäväksi teemakseen ja tiimin tehtävä ja organisoituminen puolestaan nivoutuivat pitkälti yhteen. Ehdotuksia henkilöstöjohtamisen kehittämiseen esitellään näistä näkökulmista.

5.1.1 Muutosjohtaminen

Johtoryhmän haastattelussa tuli ilmi, että muutos on jatkuvaa ja olennainen osa päivittäisjohtamista, jopa synonyymi: muutos = johtaminen. Myös talouspalveluiden tiimiläiset kokivat, ettei mikään ole niin pysyvää kuin muutos. On kuitenkin tärkeää huomata, että muutokset voidaan jakaa pääasiassa kahteen eli isoihin ja pieniin. Nämä pienet muutokset ovat opinnäytetyön tekijän mielestä niitä, jotka ovat ikään kuin yhtä johtamisen kanssa. Niihin luetaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, jotka tulee tiedottaa ja huomioida ja joihin on syytä reagoida toiminnan pitämiseksi ajantasaisena ja oikeellisenä esim. lainsäädännön näkökulmasta. Nämä toimintaa ja organisaatiota ns. mukauttavat muutokset (adaptive changes) liittyvät organisaation jatkuvaan kehittymiseen ja toiminnan mukauttamiseen toimintaympäristöön sopivaksi (Miller 2023).

Toiseksi merkittäväksi muutostyypiksi Miller (2023) nimeää ns. uudistavat ja mullistavat muutokset (transformational changes), jotka ovat laajuudeltaan ja vaikuttavuudeltaan merkittäviä organisaatiolle ja useimmiten muuttavat sen

strategiaa, prosesseja tai rakenteita. Tällöin muutosprosessissa on nähtävissä lähtöpiste, tilanne ennen muutosta, ja toiminnallinen päätepiste. (Miller 2023) Tässä opinnäytetyössä tutkijan näkemyksen mukaan oli toimeksiantajan muutosprosessissa kyse juuri tällaisesta uudistavasta ja jopa mullistavasta muutoksesta. Merkittävä osa organisaatiosta järjesteltiin uudelleen, kun yksi kolmesta palvelualueesta jaettiin kahdeksi. Lisäksi yksi konsernin liikelaitoksista purettiin ja osa sen toiminnoista siirrettiin kaupungin organisaatioon uudelle vasta perustetulle palvelualueelle.

Miller (2023) esittelee artikkelissaan viiden askeleen ohjelmansa, miten johtaa onnistuneesti muutosprosessia. Askeleet ovat seuraavat:

- 1) Valmistelee muutos.
- 2) Luo visio ja tee suunnitelma.
- 3) Toteuta muutos suunnitellusti.
- 4) Sulauta muutokset organisaatioon.
- 5) Tuloksen arviointi ja analyysi. (Miller 2023).

Muutoksen valmistelu on Mattilan mukaan tärkeä osa, jolloin määritellään ja argumentoidaan perustelut muutokselle. Kuten Millerkin myös Mattila painottaa valmisteluvaiheen tärkeyttä, jolloin kirjataan organisaation omasta näkökulmasta käsin kriittisesti lähtötilanne ja perustelut muutostarpeelle. Mikäli nämä onnistutaan esittelemään selkeästi ja kattavasti työntekijöille, pystytään sillä vaikuttamaan jo lähtötilanteessa mahdolliseen muutosvastarintaan sekä saamaan mahdollisimman moni työskentelemään muutoksen eteen. (Mattila 2007, 135–138.)

Sekä Miller (2023) että Mattila (2007) puhuvat vision sekä suunnitelman tai strategian tärkeydestä. Visio kertoo maalin, uuden normaalin, joka voidaan saavuttaa vain muutoksen avulla. Mattila (2007, 139–141; Kotter 1996) lainaa kirjassaan Harvardin tunnettua muutosgurua John P. Kotteria määritellessään, että hyvän vision kuulu olla ennen kaikkea selvästi määritelty, houkutteleva, riittävän kunnianhimoinen ja kuitenkin saavutettavissa oleva.

Suunnitelmassa tulee määritellä selkeät tavoitteet, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan visionsa. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa, jotta prosessia ja sen vaiheiden edistymistä voidaan seurata. Lähtötilanne samoin kuin tavoitetila tulee määritellä selkeästi ja siten, että ne kuvataan mitattavissa olevilla määreillä. On tärkeää, että muutosprosessin vastuuhenkilöt nimetään selkeästi: kenenellä on kokonaisvastuu sekä ne, jotka vastaavat eri osatavoitteista tai prosessin eri vaiheista. Lisäksi suunnitelmaan tulee kirjata askeleittain kaikki vaiheet, niihin sisältyvät tarvittavat toimenpiteet sekä vastuuhenkilöt. (Miller 2023.)

Mattila (2007) huomauttaa, että suunnitteluvaihetta käynnistettäessä tulee organisaation johdon päätettäväksi, miten laajasti organisaation eri yksiköitä ja henkilöstöä on tarkoituksenmukaista ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun. Hän toteaa, että otettaessa henkilöstä mukaan jo suunnitteluvaiheeseen saadaan heitä sitoutettua paremmin muutokseen. Tällöin voidaan suunnittelussa lisäksi hyödyntää hiljaista tietoa sekä asiantuntemusta operatiivisen tason mahdollisuuksista ja uhista muutosprosessille. (Mattila 2007, 147.)

Vanhan sanonnan mukaan hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Näin ollen hyvän suunnittelun ja sen kirjaamisen jälkeen on käytäntöönpano seuraava vaihe muutoksessa. Tällöin on tärkeää, että muutosjohtajat seuraavat tarkasti toteutusta ja vahvistavat muutoksen toteutusta mahdollisimman tehokkaasti mm. kannustavalla viestinnällä sekä huomioimalla näkyvästi osatavoitteiden saavuttamiset. Johdon tulee myös ennakoida ja reagoida herkästi mahdollisiin muutoksen läpivientiä hidastaviin, hankaloittaviin ja jopa estäviin tekijöihin ja estää organisaation taantuminen ja paluu entiseen. Myös aktiivinen ja positiivinen vision viestiminen läpi koko muutosprosessin kaikkialle organisaatiossa on tärkeää. (Miller 2023.)

Koska muutosvastarinta on myötäsyttyistä meissä ihmisissä, kannattaa Mattilan (2007) mukaan huomioida ja osallistaa niitä henkilöitä organisaatiossa, joiden työtehtäviin muutos vaikuttaa. Erityisesti muutokseen epäilevästi suhtautuvat organisaation jäsenet kannattaa ottaa mukaan. Heillä on usein kokemusta prosessiin sisältyvistä tehtävistä ja osa-alueista, joihin muutosta

halutaan. Heidän kriittiset näkemyksensä ovat hyödyllisiä ja toisinaan jopa onnistumisen edellytyksiä. Antamalla heille vaikuttamisen mahdollisuuden heistä on mahdollista saada muutoksen puolestapuhujia ja parhaimmillaan jopa kannattajia. Kaikki hyötyvät, kun muutosvastarintaa saadaan muutettua prosessin asiantuntijuudeksi ja mukaan edistämään uuden vision toteutumista. Mattila on koonnut organisaation eri ryhmien rooleja ja motiiveja alla esitettyyn taulukkoon 2. (Mattila 2007, 154–157.)

Ryhmä	Rooli	Päämotiivit
Ylin johto	Muutoksen omistajat	Varmistaa organisaation tulos ja strategian toteutuminen tai uusiutuminen.
Operatiivinen johto, keski-johto tai hankepäälliköt	Muutosjohtajat	Avainrooli organisaation kehittämisessä, saada kokemusta ja meriittejä.
Projektien jäsenet ja asiantuntijat	Muutoksen tekijät	Varmistaa muutoksen sopivuus toiminnan eri alueille ja toimia oman alueensa vaikuttavana asiantuntijana.
Laaja organisaatioyleisö	Muutokseen osallistettavat	Pysyä tietoisena tulevasta ja kokea olevansa sisällä.

Taulukko 2. Muutoksen tukijat ja heidän motiivinsa (mukaillen Mattila 2007, 157).

Asetettujen tavoitteiden saavuttamista on syytä seurata ja mahdollisiin poikkeamiin puuttua kohtuullisen nopeasti. Muutosvastarinnan käsittely on syytä tehdä aktiivisesti ja määrätietoisesti osoittaen, ettei sellaista sallita, jopa rangaistuksen uhalla. Tiedon levittämisen tärkeyttä ei voi korostaa riittävästi, koska se lievittää pelkoa tuntemattomasta. Kouluttamisen lisäksi myös osaamisen lisääminen, vahvistaminen sekä tunnistaminen ja tunnustaminen kannustaa henkilöstöä muutoksen hyväksymisessä ja omaksumisessa sekä lieventää osaltaan muutosvastarintaa. Prosessin etenemisen seuranta ja mittaaminen on tärkeää

samoin kuin henkilöstön kiittäminen ja palkitseminen eri vaiheiden onnistuneista suorituksista. Myöskään johdon ja esihenkilöiden läsnäolon merkitystä ei kannata unohtaa eikä väheksyä, sillä heidän esimerkillään on merkitystä. (Mattila 2007, 170–185.)

Kun suunnitelman kaikki vaiheet on toteutettu ja muutos on saatu vietyä organisaatioon, on syytä arvioida prosessin eteneminen ja tulokset. Hyviä käytäntöjä kannattaa monistaa tulevissa muutosprosesseissa, kun epäonnistumiset on syytä purkaa auki ja etsiä syyt huonolle menestykselle. Tavoitteena on ottaa oppia ja parantaa toimintaa näiltä osin tulevissa muutoksissa. (Miller 2023.)

Tutkimuksen perusteella edellä kuvatuista muutosprosessin vaiheista osaa ei ehkä tehty ollenkaan tai se oli puutteellista. Mikäli valmistelua ja seurantaä toteutettiin tai tavoitteita asetettiin, niistä ei henkilöstön kertoman mukaan kerrottu heille. Poikkeuksena tässä on yt-menettelyn mukaiset neuvottelut, joissa muutosta käsiteltiin. Kokonaisuus huomioiden se kuitenkin ei ollut riittävää, koska neuvotteluihin ei osallistunut koko muutoksessa mukana ollut henkilöstö, vaan ainoastaan tilitoimistoliikelaitoksen henkilöstö. Huomioitavaa on työntekijöiden kokemus epätietoisuudesta ja prosessin sekavuudesta. Mikäli muutoksen perusteet, prosessin vetäjä ja prosessi itsessään, oli johdolle selvä, se tieto ei valitettavasti saavuttanut muutoksen kohteena olevia työntekijöitä. Tiedottaminen ja johdon sekä esihenkilöiden läsnäolo muutoksessa jäi tutkimustulosten perusteella puutteelliseksi.

Toki on muistettava opinnäytetyössä kuvatut olosuhteet organisaatiossa muutoksen aikaan, kuten talousjohtajan rekrytoinnin pitkittyminen, jotka osaltaan hankaloittivat prosessin toteuttamista. Ylimmälläkään johdolla ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa kaikkeen. Juutia ja Virtasta (2009) lainaten ”onnistunut organisaatiomuutos onkin yhteiselle muutosmatkalle lähtemistä. Se on prosessi, johon kutsutaan muita mukaan. Se on prosessi, jossa jokaisella näkökulmalla on oikeus saada puheenvuoro. – Onnistunut muutosmatka ei olekaan nykyoloissa pääosin suunnitelmallinen ja päämäärä hakuinen etappi. Sen sijaan se on läheisten suorittama yhteinen luova kokeilu.” (Juutinen & Virtanen 2009, 166.)

5.1.2 Organisoituminen ja tiimin tehtävä

Organisoitumisen samoin kuin tiimin tehtävä teemojen osalta tutkimuksen tulos oli selkeä: taloushallinnon palvelualueen organisoituminen on yhä kesken ja käynnissä. Tutkimustulos oli samanlainen sekä johtoryhmän että tiimiläisten haastatteluissa. Samoin talouspalveluiden tiimin tehtävän määritelmä tuntui olevan epäselvä ja kaipaavan selkeyttämistä ainakin tiimiläisten haastatteluiden perusteella. He kaipasivat johdon selkää linjausta ja päätöksiä siitä, mikä on tiimin rooli organisaatiossa. Myös tiimin sisäiseen tehtävien ja etenkin vastuualueiden määrittelyyn koettiin tarvittavan selkeyttämistä. Nämä tulisi tiedottaa tiimin lisäksi koko organisaatiolle tiedotettuna.

Talouspalveluiden tiimin ydintehtävänä, yksimielisesti sekä johtoryhmän että tiimiläisten mielestä, on toimia talouden asiantuntijana ja neuvonantajana koko organisaatiolle. Johtoryhmä korosti johtajien ja tulosityksikö päälliköiden tarvetta talouden kumppanista, minkä lisäksi tiimiläiset nostivat esiin myös päivittäisessä työssä näkyvän ohjaamisen ja opettamisen tarpeen myös ns. suorittavalle tasolle, kuten ostolaskujen asiattarkastajille ja myyntilaskutuksesta vastaaville.

Berkeley'n yliopiston (2023) henkilöstöresurssien johtamisen oppaan mukaan tiimien onnistuneella rakentamisella voidaan saavuttaa motivoituneita tiimiläisiä, jotka luovat parempia toimintatapoja ja yhteistyön ilmapiiriä sekä ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä. Organisoitumisessa tulisi viestiä ohjeista ja menettelytavoista riittävän selkeästi. Myös tiimin jäseniä tulisi kuunnella ja yhteistyössä määritellä tehtävät, arvot ja tavoitteet. (UC Berkeley 2023.)

Johtoryhmä nosti esille myös taloushallinnon prosessit ja niiden uudistamisen mm. kokeilevan toimintakulttuurin kautta. Haastattelussa mainittiin esimerkkeinä nykyisten järjestelmien täysimääräisen hyödyntämisen lisäksi automatisaation, tekoälyn ja robotisaation eri mahdollisuuksien tutkimisen. Tiimiläisten haastatteluissa oltiin samoilla linjoilla: heidän näkemyksensä mukaan organisaatiossa on järjestelmien hyödyntäminen vasta puolitiessään. Myös robotisaation ja tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet kiinnostavat tiimiläisiä. Tiimissä kuitenkin huoletti

aikaresurssin puute, miten kehittämistoimintaa saadaan edistettyä, kun aika ei tunnu riittävän edes varsinaisten työtehtävien hoitoon.

Sydänmaanlakka (2015) käsittelee Älykäs julkinen johtaminen -kirjassaan julkishallinnon johtamisen uutta viitekehystä. Hän korostaa, miten tärkeää on julkishallinnon organisaation uudistaminen, jossa tutkimuksen perusteella kaupungeille tärkeitä teemoja ovat mm. organisaatiokulttuuri ja arvot, toimivan tiimityön merkitys asiantuntijatyössä ja johtamisessa, luovuuden, innovoivan ja tehokkaamman uudistumisen toimintakulttuuri, itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin tärkeys sekä oppivan organisaation mallin omaksuminen. Onnistuneeseen uudistukseen tarvitaan koko organisaation kattava yhteinen kulttuuri ja arvot, jotka ovat johtamisen ytimessä. Kun jokainen organisaation jäsen omaksuu ja hyväksyy yhteiset arvot ja vision, voivat asiantuntijat toimia organisaation eri tiimeissä hyvinkin itseohjautuvasti kuitenkin kohti yhteistä tavoitetta. Kun organisaation jäsenet kokevat työnsä ja työyhteisönsä positiivisesti, edesauttaa myönteinen, arvostava ja ihmiseen luottava kulttuuri yhteistoimintaa ja toiminnan tehokkuutta. Myönteinen asenneilmapiiri puolestaan ruokkii oppivan organisaation toimintamalleja, joissa tavoitellaan jatkuvaa kehittymistä ja organisaation toiminnan sopeuttamista jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Sydänmaanlakka 2015, 53–56.)

Kaikki tutkimukseen haastatellut osapuolet nostivat esiin myös osaamisen ja jaksamisen teemat. Osaamisen kartoittaminen on tarpeen samoin sen kehittäminen ja vahvistaminen tiimin toimintavarmuuden parantamiseksi ns. poikkeus-tilanteissa. Osaamisvajetta voidaan paikata tehtävänkierrolla tiimin sisällä, mutta tätä vaihtoehtoa on varmaan syytä kartoittaa huolellisesti ennen toimenpiteisiin ryhtymistä. Tämä saattaisi olla toimiva ratkaisu laskentasihteerin tehtävänkuvaa kuuluvissa töissä, kuten osto- ja myyntireskontran hoito sekä maksuliikenne. Kirjanpito-osaamisen vajeen paikkaaminen onkin varmasti haastavampi tehtävä. Kyse on todella laajasta kokonaisuudesta, jonka haltuunotto tuskin sujuu ns. muun työn ohessa. Molemmissa em. tehtävissä ja niiden sijoittamisessa on kuitenkin huomioitava niin sanotut vaaralliset työyhdistelmät, jotka perustuvat esim. siihen, ettei sama toimihenkilö voi kirjata saajatietoja ja laittaa laskuja maksuun. Yksi mahdollinen ratkaisu on järjestellä töitä uudelleen

tulevaisuudessa: halutaanko nämä tehtävät säilyttää organisaatiossa vai kenties ulkoistaa palvelukeskukseen? Hyödyt ja haitat tulisi kuitenkin tutkijan mielestä punnita erityisen tarkoin, koska tällöin luodaan tietynlainen raja-aita, jollainen on nyt nähty palkkahallinnon ulkoistuksen myötä. Tutkijan näkemyksen mukaan se lisäksi häittäisi organisaation ketteryyttä reagoida erilaisiin muutoksiin, kuten strategiassa mainittu terävän talouden pito edellyttää. Mikäli kirjanpito halutaan jatkossakin säilyttää omana toimintana, tulee sen osaamisen resurssointi ja jatkuvuus toiminnoissa suunnitella erityisen huolellisesti. Organisaatiossa on yleisesti tiedostettu, että kuntatalouden kirjanpito on erityinen asiantuntijuutta ja perehtyneisyyttä vaativa tehtävä. Tämän vuoksi tulee seuraajan valinta tehdä riittävän hyvissä ajoin ja varata perehdyttämiseen tarpeeksi paljon aikaa, että kirjanpidon jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa organisaatiossa.

Myös työssä jaksaminen ja työhyvinvointi huoletti niin johtoryhmäläisiä kuin tiimiläisiä itseäänkin. On helppo yhtyä Juutin ja Vuorelan (2015) näkemykseen siitä, että työyhteisössä toimittaessa sen jäsenet luovat itselleen mielikuvan toiminnasta. Tämä muodostuu yhteiseksi keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena alitajuisesti ja alkaa helposti elämään organisaation arjessa. Siihen peilaten yhteisön jäsenet kokevat ja tulkitsevat työssä tapahtuvia muutoksia. Organisaatiolla on aina ns. perustehtävä, usein puhutaan myös visiosta. Tämän kirkastaminen on johdon ja esihenkilöiden tehtävä, mutta heidän tulee yhdessä tiimiläistensä kanssa luoda oikeanlainen edellä mainittu ns. kollektiivinen alitajainen mielikuva, jonka kautta perustehtävää toteutetaan. Yhteiset alitajaiset mielikuvat alkavat elää kunkin mielessä omassa tahdissaan ja usein ne etääntyvät perustehtävästä. Tämä aiheuttaa tunnereaktioita yhteisön jäsenissä, jotka haittaavat niin työyhteisön ilmapiiriä kuin tehtävänkin toteuttamista. Esihenkilön on syytä reagoida herkästi tällaiseen heti tilanteen havaittuaan ja käyttäen järjestyneitä perusteluita ohjatakseen tiimiläisensä takaisin perustehtävän äärelle. Samalla hänen tulee pyrkiä edistämään tiimin keskinäistä luottamusta, yhteistoimintaa ja monitaitoisuutta. Myös valmentavan johtajuuden menetelmät auttavat usein pysymistä perustehtävässä. (Juuti & Vuorela 2015, 28–33.)

Suonsivu (2011) puolestaan esittää, että työhyvinvointia ei pidä käsitellä omana irrallisena asianaan, vaan se on kiinteästi sidoksissa varsinaiseen työhön ja sen

sisältöihin. Näin ollen pitäisikin keskittyä parantamaan organisaatioita kokonaisuudessaan käsittäen työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet ja osaamiset sekä niiden kehittämisen. Myös kaikkien organisaation jäsenten tulisi yhteistyössä kehittää itse työtään ja sen tekemisen tapoja, prosesseja. Hyvinvoiva työyhteisö kannattelee jäseniään ja sen mahdollistavat mm. aito yhteistoiminta, selkeät tavoitteet, mielekkäät tehtäväkuvat, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön sekä osaamisen tukeminen ja ura- ja kehitysmahdollisuudet. Työnohjausta voidaan myös käyttää sekä työn kehittämiseen että ihmisen työsäännön kehittämiseen ja sitä kautta luoda hyvinvoivaa työyhteisöä. Työnohjauksen ammattilainen auttaa valmentavalla otteellaan ohjattavaa tai ohjattavia mm. kehittämään työliitännäisten ongelmien käsittelyvalmiuksia, lisäämään työn mielekkyyttä ja ammattitaitoa sekä työmenetelmien hallintaa. Lisäksi ohjauksella voidaan parantaa ja ylläpitää toimintavireyttä ja työviihtyvyyttä. Sisältö suunnitellaan yleensä työnohjaajan, ohjattavien sekä työnantajan yhteistyönä ja menestyksekkäs työskentely edellyttää ohjattavalta omaehtoista halua osallistua oppimisprosessiin ja työstää sitä säännöllisesti. (Suonsivu 2011, 8, 58–60, 90–91.)

5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Menetelmänä laadullinen tutkimus tuntui itsestään selvältä vaihtoehdolta. Tutkimuskysymykset olivat luonteeltaan sellaisia, ettei määrällisen tutkimuksen keinoin olisi saatu riittävän syvällistä tietoa. Henkilöhaastattelut tuntuivat parhaalta tavalta kerätä etenkin jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuksen analysoitavaksi. Heidän näkemystensä kartoittaminen koettiin ensiarvoisen tärkeäksi. Talouspalveluiden tiimin pieni koko, tutkimuksen tekijän lisäksi neljä henkilöä, mahdollisti aikataulun puitteissa henkilöhaastattelut tutkimusmenetelmänä. Johtoryhmän näkemysten selvittämiseksi puolestaan ryhmähaastattelu tuntui hyvältä tavalta kerätä tietoa. Haastatellut palvelualuejohtajat eivät varsinaisesti olleet osallisena itse muutoksen prosessissa, eivätkä he myöskään osallistu tiimin toimintaan muutoin kuin sisäisen asiakkaan roolissa. Tästä toki poikkeuksen teki kaupunginjohtaja, joka toimi muutosprosessin aikana viransijaisena talousjohtajana. Ryhmähaastattelun keinoin saatiin

aikaan vuorovaikutteista keskustelua tutkittavista teemoista, mikä oli hedelmällistä ja tuotti tutkimukseen paljon hyvää tietoa, kuten etukäteen arvioitiin. Vuoden 2023 alusta virassaan aloittanut talousjohtaja ei osallistunut johtoryhmän haastatteluun kahdesta syystä. Hänet haluttiin jättää haastattelun ulkopuolelle sen vuoksi, että muut palvelualuejohtajat voisivat mahdollisimman vapaasti kertoa näkemyksiään esim. tiimin tehtävästä. Toisekseen hän ei ollut muutosprosessin alku- ja toteutusvaiheessa organisaatiossa, vaan on osallistunut tehtävän määrittelyyn ja tiimin organisoitumisen suunnitteluun, jota varten tämän opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus käyttää.

Aineiston keruun luotettavuutta arvioitaessa tulee pohdittavaksi tutkimuksen tekijän ammattitaito. Haastattelijalla, tutkijalla, on aiempaa kokemusta määrällisen tutkimuksen menetelmistä, mutta kyseessä oli hänelle ensimmäinen kerta toteuttaa tiedon keruuta teemahaastattelun keinoin. Näin ollen tämä varmasti heikensi osaltaan haastattelutilanteiden tiedonkeruuta todennäköisesti puutteellisen haastattelutekniikan vuoksi. Toisaalta kuitenkin voidaan todeta, että haastattelija oli kaikille haastatelluille entuudestaan tuttu henkilö, minkä voidaan olettaa helpottaneen osaltaan haastatteluun osallistumista ja loi todennäköisesti haastattelutilanteeseen luottamuksellisen tunnelman. Näin ollen voidaan perustellusti olettaa jokaisen kertoneen vapautuneesti näkemyksensä ja kokemuksensa tutkimuksen teemoista.

Aineiston analysointivaiheessa tallennettu haastattelumateriaali litteroitiin äänitallenteista. Litterointi oli hidas sekä aikaa ja tarkkuutta vaativa osio tutkimusta. Tutkimuksen tekijä linjasi käyttävänsä litteroinnissa yleiskieltä, koska se oli riittävä tarkkuus saada analysoitua haastattelun olennainen sisältö. Vaikka litterointi tuntui työläältä vaiheelta analysointiprosessia, se kannatti, kun sen lisäksi tutkimustulosten analysoinnin tukena oli vielä tutkijan haastatteluiden aikana tehdyt muistiinpanot. Näiden avulla saatiin tutkijan näkemyksen mukaan tulokset jäsenneltyä luotettavasti opinnäytetyössä raportoitavaan muotoon.

Useimmiten laadullisissa tutkimuksissa nähdään raportoinnissa valikoituja otteita haastateltujen haastatteluista tarkentamaan ja täydentämään analyysia. Tämän tutkimuksen analyysia esitellessä tutkija on tehnyt tietoisien päätöksen

jättää lainausten käytön pääosin pois raportista. Päätös perustuu organisaation ja erityisesti talouspalveluiden tiimin pienuuteen. Lainauksista olisi käynyt suhteellisen helposti selville haastateltavan henkilöllisyys, jota haluttiin suojata. Toisaalta tämä ei tutkijan näkemyksen mukaan vähennä tutkimuksen validiteettia, koska tiimiläisten näkemykset olivat lähestulkoon yhdenmukaisia. Tutkimuksen tekijänä olen ollut eräänlaisessa kaksoisroolissa, koska olen työskennellyt organisaatiossa koko muutosprosessin ajan samoin uuden tiimin organisoitumisessa sekä myöhemmin myös tiimiläisten tehtäväkuvien kehittämisessä esihenkilöroolista käsin. Tämän vuoksi vastausten raportoinnissa tiimiläisten osalta on tutkijan omat näkemykset irrotettu tiimiläisten vastauksista selkeästi kirjoittamalla ne selkeästi omina osioin erikseen mainiten tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi.

Tutkimustuloksien luotettavuuden arvioinnin lähtökohta on sekä tutkimus itsessään että sen toteuttaja, joka tulkitsee tutkimusaineistoaan. Tutkimuksen teoriaa varten tietoa on etsitty yleisesti luotettavina pidetyistä lähteistä niiden käytettävyyttä ja ajankohtaisuutta kuitenkin kriittisesti arvioiden. Lähteiden viittauksissa on käytetty asianmukaisia merkintöjä Karelian opinnäytetyön ohjeen mukaisesti. Haastateltaville on kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta jo haastattelua sovittaessa, mutta uudelleen haastattelun aluksi samalla, kun on pyydetty suostumus. Tutkijana olen pyrkinyt objektiivisuuteen ja valitun aiheen kriittiseen analysointiin läpi koko opinnäytetyöprosessin. Tätä tavoitetta uskon tukeneen myös roolini vaihtuminen tiimin jäsenestä tiimin vetäjäksi opinnäytetyöprosessin aikana. Näin ollen vastausten analysointia ja reflektointia on tehty tutkijan roolissa esihenkilöasemasta käsin, kun itse muutosprosessin aikana olen ollut organisaation kannalta työntekijän roolissa ja opintojeni alkuvaiheessa.

Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, koska kyse on toimeksiantona tehdystä tapaustutkimuksesta. Toisaalta sitä ei työssä tavoiteltukaan, vaan haluttiin kerätä tietoa kyseisen organisaation tarpeita varten, erityisesti tutkittavan tiimin kehitystyön lähtökohdaksi ja tueksi. Koko opinnäytetyöprosessin aikana olen tutkijana pyrkinyt aiheen totuudenmukaiseen ja kokonaisvaltaiseen käsittelyyn sekä puolueettomaan tarkasteluun.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tarkoitus oli saada selville, miten Lieksan kaupungilla johdetaan muutoksia, erityisesti miten taloushallinnon muutosprosessi, kun tilitoimistoliikelaitos päätettiin purkaa vuonna 2022. Lisäksi haluttiin kartoittaa, mikä on uuden palvelualueen ja siellä työskentelevän talouspalveluiden tiimin tehtävä muutoksen jälkeisessä organisaatiossa. Aihe oli kiinnostava, koska siinä käsiteltiin tutkimuksen tekijälle tärkeitä aiheita henkilöstön ja johtamisen näkökulmista. Myös toimeksiantajaa kiinnosti selvittää, miten johtaminen koettiin organisaatiossa ja millaista tukea esihenkilöt työssään siihen kaipasivat. Alla olevassa taulukossa 3 esitetään kootusti tutkimuksen kehittämisehdotukset:

Muutos	Tehtävä ja organisoituminen
Muutoksen askeleet: 1) Valmistele muutos	Osaaminen: riittävyys varmistaminen sekä oman tehtävän hoitamiseksi, että tiimiläisten sijaistamiseksi
2) Luo visio ja tee suunnitelma	Määritelmät <ul style="list-style-type: none"> tiimin tehtävä ja rooli organisaatiossa tiimin jäsenten tehtävät tiimissä vastuualueet tiimi/jäsen
3) Toteutus ja seuranta	Jaksaminen: työhyvinvoinnin sidos itse työhön ja sen sisältöön >
4) Sulauta muutokset organisaatioon	Kollektiivisesta alitajuisesta mielikuvasta huolehtiminen
5) Tuloksen arviointi ja analyysi	Organisaation kehittäminen työntekijöiden vahvuudet, osaamiset ja niiden kehittäminen huomioiden

Taulukko 3. Tutkimuksen kehittämisehdotukset.

Vaikka tutkimus on tehty yhden yksikön näkökulmasta ja yhdestä muutoksesta, uskon niin opinnäytetyön tekijänä kuin organisaation jäsenenä, että toimeksiantaja, Lieksan kaupunki, voi hyödyntää tuloksia ja kehittämisohdotuksia tulevissa muutosprosesseissa. Näitä yhteisiä yksiköstä riippumattomia toimenpiteitä ovat huolellinen valmistautuminen muutokseen, henkilöstön mukaan ottaminen prosessin ja riittävä resurssointi kaikkiin vaiheisiin sekä selkeä vastuunjako läpi koko muutosprosessin, avoin tiedottaminen sekä positiivinen ja kannustava suhtautuminen uuteen.

Koko organisaatio mielestäni hyötyy myös tutkimuksen toisesta pääteemasta, organisoituminen ja tiimin tehtävä, koska näiden tehokas ja tuottava organisointi näkyy muualle organisaatioon asiantuntevana, ajantasaisena ja palvelevana talouden kumppanina heidän arjessaan. Näin tiimi voi palvella koko kaupunkia ja kuntalaisia olemalla paras tarvittava tukipalvelu varsinaiselle palvelutuotannolle. Opinnäytetyön tekijänä olen saanut työstä paljon niin henkilökohtaiseen kasvuuni ihmisenä, tietojen ja taitojeni kehittämiseen niin opiskelijana kuin tiimin vetäjänäkin. Odotan innolla pääseväni työssäni hyödyntämään tutkimuksen tuloksia ja kehittämissuunnitelmani oppeja.

Aikataulujen, sekä opinnäytetyön että työni, vuoksi tutkimuksesta jouduttiin rajaamaan tuloksikkopäälliköt ulkopuolelle samoin kuin laaja joukko kaupungin työntekijöitä eri puolilta organisaatiota, jotka ovat lähes päivittäin talouspalveluiden asiakkaina. Heidän näkemyksiään olisi mielenkiintoista ja varmasti organisaatiolle hyödyllistä tutkia sen jälkeen, kun tämän työn tuloksia on viety käytäntöön. Siitä saataisiin lisämateriaalia organisaation jatkokehittämisen tueksi.

Lähteet

- Battaglio, P. 2020. The Future of Public Human Resource Management. Public Personnel Management Vol 49, 499–502. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0091026020948188>.
- Berkeley University of California. 2023. Guide to Managing Human Resources. <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/team-building/principles>. 1.9.2023.
- Harjula, H. & Prättälä, K. 2023. Kuntalaki – Tausta ja tulkinnot. Alma Talent. 24.7.2023.
- Helsilä, M. 2009. Suorituksen johtaminen – suoritusarviointi. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 193–210.
- Hidasta elämää 2023. Järventausta R. 4.6.2020. 5+1 voimakuvaa muutoksesta. <https://hidastaelamaa.fi/2020/06/muutos-on-alussa-vaikeaa-keskella-sotkuista-ja-lopussa-upeaa-51-voimakuvaa-muutoksesta/>. 28.5.2023.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Johtajuusinfo.fi. 2023. Valmentava johtaminen. <https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen>. 12.2.2023.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023. YAMK-opinnäytetyön arviointikriteerit. https://libguides.karelia.fi/ld.php?content_id=33144042. 4.5.2023.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä, käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. 27.9.2023.
- Lieksan kaupunki. 2023. Organisaatio. <https://www.lieksa.fi/organisaatio?inheritRedirect=true>. 24.7.2023. >> kuvan lähde
- Lieksan kaupunki. 2023. Lieksan kaupungin strategia. <http://dynastyjul-kaisu.pohjoiskarjala.net/lieksa/kokous/2022372-8-24886.PDF>. 18.8.2023.
- Lieksan kaupunki. 2023. Hallintosäätö. <https://www.lieksa.fi/documents/89419/191767/Hallintos%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6+2023+02.pdf/86206cc3-b4f6-eebb-70e3-d8c5ca009296>. 26.7.2023.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent. 23.9.2023.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Miller, K. 2023. 5 Critical steps in the change management process. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. 29.8.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen, hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka – Mittaa, Ymmärrä, Mennä. Alma Talent. 21.9.2023.
- Sinkkonen, M. & Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Opian, 87–98.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Uni-press.
- SurveyMonkey. 2023. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen-Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. 2023. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. 15.1.2023.
- Työterveyslaitos. 2022. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. <https://bit.ly/3u7iAuB>. 28.11.2022.
- Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen, Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Keuruu: Otava.
- Ulrich, D. 1997. Henkilöstö- Johtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Keuruu: Otava.

Haastattelu 30.5.2023

Toivotan Teidät lämpimästi tervetulleiksi haastatteluun, jonka tavoitteena on selvittää näkemyksiänne muutosjohtamisesta taloushallinnon organisaatiomuutoksessa sekä talouspalveluiden tiimistä. Haastatteluun on varattu aikaa tunti 30.5.2023 klo 11–12 johtoryhmän kokouksen päätteeksi.

Haastattelu tehdään Teamsilla ja tallennetaan vastausten ja tutkimustulosten käsittelyn vuoksi. Materiaalia tulaaan käyttämään siten, etteivät yksittäisen vastaajan näkemykset ole tunnistettavissa. Tallenteet tuhoetaan asianmukaisesti tulosten käsittelyn jälkeen.

Haastattelussa käsitellään muutoksen, organisoitumisen ja talouspalveluiden toimenkuvan teemoja. Opin- näytetyön tarkoituksena on selvittää muutosjohtamista ja talouspalveluiden palvelualueen sekä tiimin uudelleenorganisoitumista ja tehtäväkuvaa organisaatiomuutoksessa.

Osallistuminen haastatteluun on täysin vapaaehtoista ja antaa opinnäytetyöni ja tiiminvetäjän työni kannalta arvokasta tietoa, jota on tarkoitus hyödyntää käytännön esihenkilötyössä. Erityinen ennakkovalmistautuminen ei ole tarpeen. Tämän haastattelukutsun liitteenä on Tietoinen suostumuslomake etukäteen ennen haastattelua tutustuttavaksi. Lomaketta ei ole tarpeen täyttää tai allekirjoittaa. Käymme suostumuksen sanallisesti läpi ennen haastattelua.

Tämä haastattelu liittyy osana Karelia-ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää opinnäytetyötäni. Opinnäytetyötäni ohjaa Atte Korte, lehtori, Karelia-ammattikorkeakoulu.

Ystävällisesti,

Minja Saukoski
puh.

Haastattelu 2.6.2023

Toivotan Sinut lämpimästi tervetulleeksi haastatteluun, jonka tavoitteena on selvittää näkemyksiäsi muutosjohtamisesta taloushallinnon organisaatiomuutoksessa sekä talouspalveluiden tiimistä. Haastatteluun on varattu aikaa tunti 2.6.2023 klo 10–11.

Haastattelu tehdään Teamsilla ja tallennetaan vastausten ja tutkimustulosten käsittelyn vuoksi. Materiaalia tullaan käyttämään siten, etteivät yksittäisen vastaajan näkemykset ole tunnistettavissa. Tallenteet tuhoetaan asianmukaisesti tulosten käsittelyn jälkeen.

Haastattelussa käsitellään muutoksen, organisoitumisen ja talouspalveluiden toimenkuvan teemoja. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää muutosjohtamista ja talouspalveluiden palvelualueen sekä tiimin uudelleenorganisointia ja tehtäväkuvaa organisaatiomuutoksessa.

Osallistuminen haastatteluun on täysin vapaaehtoista ja antaa opinnäytetyöni ja tiiminvetäjän työni kannalta arvokasta tietoa, jota on tarkoitus hyödyntää käytännön esihenkilötyössä. Erityinen ennakkovalmistautuminen ei ole tarpeen. Tämän haastattelukutsun liitteenä on Tietoinen suostumuslomake etukäteen ennen haastattelua tutustuttavaksi. Lomaketta ei ole tarpeen täyttää tai allekirjoittaa. Käymme suostumuksen sanallisesti läpi ennen haastattelua.

Tämä haastattelu liittyy osana Karelia-ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää opinnäytetyötäni. Opinnäytetyötäni ohjaa Atte Korte, lehtori, Karelia-ammattikorkeakoulu.

Ystävällisesti,

Minja Saukoski
puh.