



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Aino Järvelä

”Paljon melua lähes tyhjästä”

Henkilöstön resilienssi ja muutosjohtamisen merkitys TE-palveluiden
siirtymävaiheessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu- tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Aino Järvelä		
Tutkielman nimi:	”Paljon melua lähes tyhjästä”: Henkilöstön resilienssi ja muutosjohtamisen merkitys TE-palveluiden siirtymävaiheessa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Opintosuunta:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	108

TIIVISTELMÄ:

Julkisen hallinnon toimintaympäristö on viime vuosina ollut jatkuvassa muutoksessa. Muutokset ovat haastaneet organisaatioita kehittämään muutoskyvykkyyttään ja edellyttäneet henkilöstöltä vahvaa sopeutumiskykyä. Yksi merkittävimmistä uudistuksista on vuoden 2025 alussa voimaan astunut työllisyys- ja elinkeinopalveluiden järjestämisvastuun siirtyminen valtiolta kunnille. Kyseessä ei ole vain hallinnollinen muutos, vaan se muokkaa konkreettisesti työntekijöiden arkea, rooleja ja odotuksia työyhteisön sisällä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten henkilöstö on kokenut siirtymän osana työllisyyspalveluiden järjestämisvastuun muutosta. Tutkimuksen painopiste on henkilöstön resilienssissä sekä muutosjohtamisen toteutumisessa siirtymäprosessin aikana. Teoreettisena viitekehysenä toimii John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen malli, joka tarjoaa rakenteellisen pohjan organisaatiomuutoksen arviointiin. Tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat resilienssi, joka viittaa yksilön ja yhteisön kykyyn sopeutua muutoksiin, sekä muutosjohtaminen, joka tarkoittaa organisaation muutosten suunnittelua ja toteuttamista henkilöstöä tukevalla tavalla. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, jossa yhdistettiin määrällisiä väittämiä ja laadullisia avoimia kysymyksiä. Kysely lähetettiin noin 70 työntekijälle Pohjanmaan työllisyysalueella, ja siihen vastasi 33 henkilöä. Määrällinen osio tarjosi yleiskuvan henkilöstön kokemuksista, kun taas laadulliset vastaukset syvensivät tulkintaa ja toivat esiin yksilöllisiä näkökulmia. Monimenetelmällinen lähestymistapa mahdollisti ilmiön tarkastelun sekä tilastollisesti että kokemuksellisesti, mikä vahvisti analyysin luotettavuutta ja toi esiin muutosprosessin moniulotteisuuden.

Tulokset osoittavat, että muutosprosessia ei kaikilta osin koettu selkeäksi tai johdonmukaiseksi. Viestinnän, osallistamisen ja perehdytyksen puutteet heikensivät työntekijöiden kokemuksia muutoksesta. Samanaikaisesti kuitenkin työyhteisön tuki, mahdollisuus jakaa kokemuksia sekä yksilöllinen resilienssi vahvistivat työntekijöiden sopeutumiskykyä ja uskoa omaan selviytymiseen. Henkilöstön resilienssi näyttäytyikin keskeisenä voimavarana muutoksen keskellä, vaikka kuormitus ja rajalliset vaikuttamismahdollisuudet varjostivat osin muutoskokemusta. Tutkimuksen tulokset tuovat esiin konkreettisia kehittämiskohteita julkisen sektorin muutosjohtamiseen. Niiden avulla voidaan kehittää henkilöstöä paremmin tukevia toimintamalleja julkisen hallinnon nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.

AVAINSANAT: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, resilienssi, TE-uudistus.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
1.4	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	12
2	Organisaatiomuutos julkishallinnossa	15
2.1	Esimerkki aiemmasta organisaatiomuutoksesta julkishallinnossa	16
2.2	TE-uudistus: muutoksen tausta ja tavoitteet	19
2.3	Muutoksen vaikutukset rakenteisiin ja työntekijöihin	22
2.4	Henkilöstön resilienssi organisaatiomuutoksessa	25
3	Muutosjohtaminen	27
3.1	Kotterin kahdeksanvaiheinen malli: Teoria ja soveltaminen	29
3.2	Muutosjohtamisen rooli resilienssin vahvistamisessa	36
4	Metodologia	39
4.1	Tutkimusasetelma	39
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	40
5	Tulokset	42
5.1	Vastaajien taustatiedot	43
5.2	Muutoksen alkuvaihe ja viestintä	45
5.3	Johtaminen, osallisuus ja tuki	49
5.4	Osaaminen, perehdytys ja työvälineet	53
5.5	Fyysiset muutokset ja työympäristö	59
5.6	Kokonaiskokemus	60
5.7	Avoimet kysymykset	65
5.7.1	Työpisteen muutoksen tai pysyvyyden vaikutukset työarkeen	65
5.7.2	Millaisia asioita muutoksessa tapahtui, jotka voisivat sujua paremmin jatkossa?	67
5.7.3	Mitä koulutusta, tukea tai perehdytystä olisit kaivannut lisää?	71

5.7.4	Mitä hyviä käytäntöjä voisi hyödyntää tulevissa muutoksissa?	73
5.7.5	Muita kokemuksia siirtymästä	76
6	Johtopäätökset	80
6.1	Tulosten tarkastelu ja tulkinta	81
6.2	Luotettavuuden arviointi ja rajaukset	86
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	88
	Lähteet	90
	Liitteet	100
	Liite 1. Saateviesti kyselylomakkeeseen	100
	Liite 2. Tietosuojaseloste	102
	Liite 3. Kyselyn kysymykset	107

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.	11
Kuvio 2. Työllisyyden edistämisen valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2025–2027.(Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024.)	21
Kuvio 3. John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli.	30
Kuvio 4. Työsuhteen pituus TE-palveluissa.	43
Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.	44
Kuvio 6. Muutoksen tarve on perusteltu selkeästi.	45
Kuvio 7. Koettu viestinnän ajankohtaisuus muutostilanteessa.	47
Kuvio 8. Koettu viestinnän avoimuus muutostilanteessa.	47
Kuvio 9. Koettu esihenkilötuki muutoksen aikana.	49
Kuvio 10. Kuulluksi tulemisen kokemus muutoksessa.	50
Kuvio 11. Muutoksen vaikutus yhteistyön toimivuuteen.	52
Kuvio 12. Riittävän koulutuksen ja perehdytyksen saaminen uuteen toimintaympäristöön.	53
Kuvio 13. Apua uusien toimintatapojen oppimiseen on saatu tarvittaessa.	54
Kuvio 14. Epävarmuuden tunne työtehtävien hallinnasta muutoksen jälkeen.	55
Kuvio 15. Työntajan tarjoaman tuen koettu riittävyys.	56
Kuvio 16. Henkilökohtaisen resilienssin merkitys muutoksesta selviytymisessä.	57
Kuvio 17. Työympäristön toimivuus muutoksen jälkeen.	58
Kuvio 18. Vaikuttiko siirtyä työpisteen sijaintiin?	59
Kuvio 19. Muutosprosessin kuormittavuus.	60
Kuvio 20. Muutosprosessin koettu haastavuus ja ongelmat.	61
Kuvio 21. Muutoksen koettu myönteinen vaikutus.	63
Kuvio 22. Uusien toimintatapojen juurtuminen osaksi työn arkea.	64

1 Johdanto

Julkishallinnon toimintaympäristö on viime vuosina muuttunut nopeasti, mikä on lisännyt tarvetta organisaatioiden muutoskyvykkyydelle ja henkilöstön sopeutumiskyvylle (Franken ja muut, 2022, s.3). Yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista Suomessa on ollut työllisyys- ja elinkeinopalveluiden (TE-palveluiden) siirto valtiolta kunnille vuoden 2025 alussa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024). Uudistuksen tavoitteena on ollut lisätä palveluiden vaikuttavuutta, asiakaslähtöisyyttä ja alueellista joustavuutta, mutta samalla se on tuonut mukanaan laajoja organisatorisia ja inhimillisiä vaikutuksia (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Tällaiset muutokset eivät ole vain rakenteellisia, vaan ne vaikuttavat syvästi työntekijöiden arkeen, työrooleihin ja kokemuksiin.

Organisaatiomuutosten yhteydessä työntekijöiden kyky sopeutua muutoksiin, eli resilienssi, nousee keskeiseksi tekijäksi. Resilienssiä voidaan kuvata yksilön psykologiseksi joustavuudeksi ja palautumiskyvyksi, mutta työelämäkontekstissa se rakentuu myös organisaation tarjoaman tuen, johtamiskäytäntöjen ja työyhteisön vuorovaikutuksen vaaraan (Liang & Cao, 2021, s.1064). Franken ja muut (2022, s.143) toteavat, että resilienssi ei ole vain yksilöllinen ominaisuus, vaan se on dynaaminen prosessi, joka kehittyy vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Julkisella sektorilla, jossa muutokset ovat usein poliittisesti ohjattuja ja laajavaikuttaisia, resilienssin tukeminen on erityisen tärkeää henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Muutosjohtamista ja organisaatiomuutoksia koskevaa tutkimusta on tehty runsaasti, mutta työntekijöiden resilienssiä on tähän mennessä käsitelty vain vähän juuri TE-palveluiden siirtymävaiheen kontekstissa. Tämä tutkimus pyrkii paikkaamaan tätä tutkimusaukkoa keskittymällä Pohjanmaan työllisyysalueen henkilöstön kokemuksiin muutoksen keskellä. Tutkimuksen ensimmäinen osa luo vankan perustan koko tutkimukselle tarjoamalla laajan katsauksen aiheeseen ja tuomalla esiin tutkimusaukon, jonka käsitteelyyn tämä tutkimus keskittyy. Tässä osiossa käsitellään tutkimuskysymykset, asetetut tavoitteet ja rajaukset sekä esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruumenetelmät yksityiskohtaisesti. Lisäksi osio jäsentää tutkimuksen rakenteen, mikä auttaa

lukijaa hahmottamaan työn etenemistä ja ymmärtämään tutkimuksen kokonaisuutta systemaattisesti.

1.1 Tutkimuksen tausta

TE-palveluiden uudistus perustuu havaintoon, että nykyinen työvoimapalvelujärjestelmä ei ole riittävän tehokas vastaamaan työmarkkinoiden muuttuviin tarpeisiin (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Sekä Lindberg (2022) että Kuntaliitto (2019) lisäävät, että erityisesti työnhakijoiden ja työnantajien tarpeiden kohtaamisessa on ollut merkittäviä haasteita, ja palveluiden vaikuttavuudessa on nähty selkeitä kehittämistarpeita. Työttömyysjaksojen pitkittyminen ja alueelliset erot työllisyydessä ovat osoittaneet, että valtakunnallisesti johdettu malli ei kykene riittävästi huomioimaan paikallisia erityispiirteitä. Valkonen ja Lassila (2021, s.10) mainitsevat, että samanaikaisesti väestön ikääntyminen ja työikäisten määrän väheneminen heikentävät monien kuntien taloudellista pohjaa ja kykyä tarjota riittäviä palveluita. Tämä kehitys uhkaa kuntien elinvoimaa ja edellyttää uusia ratkaisuja, joilla voidaan vahvistaa paikallista työllisyyttä ja osaamista.

OECD:n raportin (2020) mukaan työmarkkinoille osallistumisen edistäminen on keskeinen politiikkatavoite kaikissa OECD- ja EU-maissa, sillä työllisyyden parantaminen vahvistaa talouskasvua, lisää käytettävissä olevia tuloja ja edistää väestön hyvinvointia. Raportti korostaa, että hyvin kohdennetut työmarkkina- ja sosiaalipolitiikan toimet ovat ratkaisevassa roolissa laadukkaiden työpaikkojen luomisessa ja työvoiman osallistumiseen kasvattamisessa. Näiden toimien on vastattava väestön ikääntymisen sekä digitalisaation ja vihreän siirtymän mukanaan tuomiin muuttuviin osaamistarpeisiin. Lisäksi raportissa korostetaan, että sosiaalista osallisuutta tulee vahvistaa ja koko yhteiskunnan on tärkeää osallistua muutoksen tukemiseen. Kestävän ja vaikuttavan työmarkkina- ja sosiaalipolitiikan edellytyksenä on systemaattinen tiedonkeruu, huolelliset vaikuttavuusarviointit sekä niiden tulosten hyödyntäminen päätöksenteossa, jotta työmarkkinoiden kehitykseen voidaan vastata tehokkaasti.

Uudistuksen tavoitteena on vahvistaa kuntien mahdollisuuksia reagoida tähän kehitykseen. Työ- ja elinkeinoministeriön (2024) mukaan työllisyyspalvelujen järjestämisvastuun siirtämisellä kunnille pyritään parantamaan työn ja työntekijöiden kohtaamista sekä edistämään työllisyyttä paikallisesti. Ministeriö katsoo, että kunnilla on paremmat edellytykset tunnistaa alueelliset tarpeet ja kehittää palveluita yhteistyössä elinkeinoelämän ja koulutussektorin kanssa. Tämän nähdään tukevan osaamisen kehittämistä, alueellista vetovoimaa ja kilpailukykyä, eli uudistuksen tavoitteena on vahvistaa paikkaperustaisen kehittämisen mahdollisuuksia työvoima- ja elinkeinopalveluissa.

Lehtosen ja Punakallion (2024) mukaan kunnilla on kunnallisverotuksen kautta taloudellisia kannusteita panostaa työllisyyden edistämiseen. Kunnat toimivat myös asukkaidensa yhteisinä, mikä mahdollistaa yhteisen tahtotilan rakentamisen elinvoimatyön pohjaksi. Elinvoiman ytimessä on vahva kuntatalous, joka mahdollistaa riittävät palvelut ja kestävä kehityksen. TE-uudistus tarjoaa kunnille välineitä vastata paikallisiin tarpeisiin ja tukea työllisyyttä, mikä pitkällä aikavälillä vahvistaa sekä kuntien että koko alueen elinvoimaa. Seuraavaksi tarkastellaan yksityiskohtaisemmin tämän tutkimuksen tavoitteita, tutkimusmetodologiaa sekä työn rakennetta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten muutosjohtamisen periaatteet toteutuvat työntekijöiden näkökulmasta tilanteessa, jossa työllisyyspalveluiden järjestämisvastuu on siirtynyt valtiolta kunnille. Erityinen huomio kohdistuu viestinnän toimivuuteen, työntekijöiden kokemuksiin muutoksen vaikutuksista sekä heidän resilienssiinsä eli kykyynsä sopeutua ja selviytyä muutostilanteesta.

Aiempi tutkimus osoittaa, että organisaatiomuutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta, vastustusta ja stressiä, mikä korostaa viestinnän merkitystä osana muutosjohtamista (Kotter, 1996; Lewis, 2019). Armenakis ja Harris (2009, s. 135) painottavat, että viestintä ei ole pelkästään tiedonvälitystä, vaan se rakentaa merkityksiä ja käsittelee tunteita, auttaen henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2024) mukaan TE-palveluiden siirtymä kunnille on ollut pitkäkestoinen prosessi, joka on astunut voimaan vuoden 2025 alussa. Vaikka valmistelua on tehty pitkään, kyseessä on edelleen keskeneräinen muutos, jonka vaikutukset henkilöstöön ovat vasta muotoutumassa. Muutos ei ole pelkästään hallinnollinen tai rakenteellinen, vaan se ulottuu työntekijöiden arkeen, kuten työtehtäviin, työskentelytapoihin, hyvinvointiin ja sitoutumiseen.

PSYRES-hankkeen (Wiezer ym., 2011, s. 98) tulokset osoittavat, että organisaatiomuutoksilla on merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin. Muutoksen onnistunut toteuttaminen edellyttääkin huomiota paitsi rakenteisiin myös henkilöstön kokemuksiin, psykologiseen turvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Pahkinin ym. (2011, s. 8) mukaan motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät ovat keskeinen voimavara muutoksen tavoitteiden saavuttamisessa. Resilienssi nousee tällaisessa kontekstissa keskeiseksi käsitteeksi. Lipposen (2022, s. 3) mukaan resilienssi tarkoittaa kykyä sopeutua muutoksiin, oppia niistä ja säilyttää toimintakyky haasteista huolimatta. Resilientti henkilöstö ei ainoastaan selviydy muutoksesta, vaan kykenee näkemään siinä myös mahdollisuuksia, mikä tukee sekä yksilön että organisaation uudistumista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten Vaasan kaupungille siirtyneet TE-palveluiden työntekijät ovat kokeneet muutoksen ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut heidän työhyvinvointiinsa ja sopeutumiseensa. Mattila (2007, s. 230) muistuttaa, että pitkäkestoinen muutosprosessi aiheuttaa väistämättä levottomuutta ja epävarmuutta, jotka on tunnistettava ja huomioitava johtamisessa.

Näiden lähtökohtien pohjalta tutkimuksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten Vaasan kaupungille siirtyneet työntekijät ovat kokeneet työllisyyspalveluiden siirtymän valtiolta kunnille, ja miten tämä on vaikuttanut heidän resilienssiinsä?
2. Miten Kotterin muutosjohtamisen periaatteet ovat tukeneet työntekijöiden sopeutumista TE-palveluiden muutokseen?

3. Millaisia kehityskohteita TE-palveluiden muutosprosessista voidaan tunnistaa tulevaisuutta ajatellen?

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työntekijöiden sopeutumisesta ja edistää työhyvinvointia muuttuvassa toimintaympäristössä. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää muutosjohtamisen kehittämässä sekä tukitoimien ja viestintäkäytäntöjen parantamisessa, jotta organisaatiomuutokset voidaan toteuttaa henkilöstön näkökulma huomioiden. Vilka (2025) toteaa, että tutkimuksella on yhä useammin käytännöllinen tavoite ja paikallinen merkitys, mikä korostaa myös tämän tutkimuksen tuottaman tiedon hyötyarvoa.

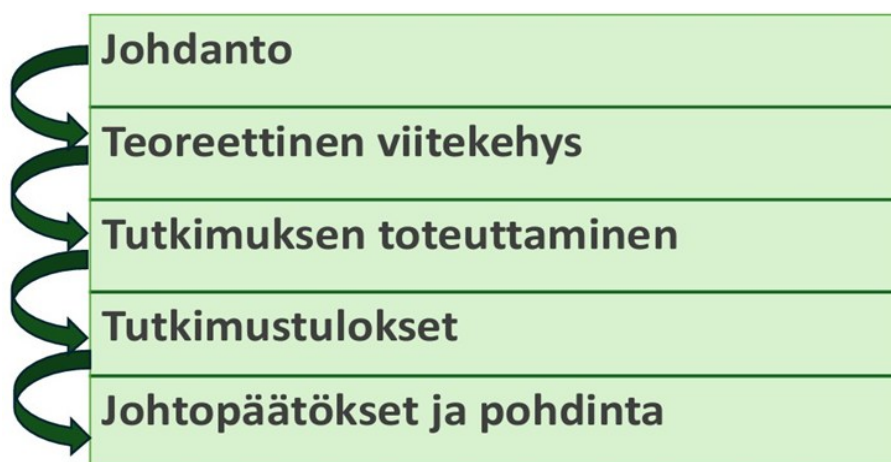
Tutkimuksen teoreettisessa osiossa tarkastellaan muutosjohtamisen ja resilienssin käsitteitä sekä niiden keskinäistä yhteyttä. Resilienssin osalta näkökulma rajautuu työntekijän resilienssiin, jota lähestytään yksilön ja organisaation vuorovaikutuksessa rakentuvana kykyinä kohdata muutoksia, säilyttää toimintakyky sekä hyödyntää ympäristön tarjoamia voimavaroja sopeutumisen tueksi. Lisäksi analysoidaan, miten muutosjohtamisen periaatteet voivat tukea työntekijöiden sopeutumista organisaatiomuutoksiin. Empiirisessä osiossa puolestaan selvitetään TE-palveluista Vaasan kaupungille siirtyneiden työntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta ja sen vaikutuksista heidän resilienssiinsä. Tutkimusaineisto kerätään kyselytutkimuksen avulla, jonka tulokset tarjoavat käytännön näkökulmaa muutosprosessin onnistumiseen ja kehityskohteisiin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla saadaan tietoa työntekijöiden kokemuksista ja heidän sopeutumisestaan uuteen toimintaympäristöön. Resilienssin tarkastelu on olennaista, koska se vaikuttaa siihen, miten työntekijät käsittelevät muutokseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Toinen tutkimuskysymys keskittyy muutosjohtamisen periaatteisiin ja siihen, missä määrin Kotterin mallin mukaisia toimintatapoja on sovellettu ja miten ne ovat tukeneet työntekijöiden sopeutumista. Tämä antaa konkreettista tietoa siitä, millaiset johtamiskäytännöt ovat olleet hyödyllisiä ja mitä osa-alueita voidaan vielä

kehittää. Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena on tunnistaa kehityskohteita tulevia muutosprosesseja varten. TE-palveluiden järjestämisvastuun siirtymä on laaja ja monivaiheinen prosessi, joten on tärkeää arvioida, mitkä asiat ovat sujuneet hyvin ja missä olisi parantamisen varaa. Tämä auttaa sekä Vaasan kaupunkia että muita työllisyysalueita kehittämään muutosjohtamisen käytäntöjä jatkossa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, joiden yleisrakenne on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 1). Ensimmäisessä luvussa johdatellaan lukija tutkimusaiheeseen esittelemällä työn tausta, tavoitteet, tutkimusongelmat, teoreettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet. Toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Näissä luvuissa käsitellään organisaatiomuutosta julkishallinnon kontekstissa, TE-uudistuksen vaikutuksia, muutosjohtamista erityisesti Kotterin mallin valossa sekä työntekijöiden resilienssiä organisaatiomuutoksessa. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruu, ja kuudes luku sisältää tutkimustulosten tulkinnan, johtopäätökset sekä pohdinnan jatkotutkimusmahdollisuuksista.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Garvey ja Jones (2021) korostavat, että teoreettinen viitekehys määrittelee keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet, ohjaten tutkimuksen suuntaa ja analyysia. Viitekehys voi rakentua aiemman tutkimuksen tai vakiintuneiden teorioiden pohjalta, ja sen avulla voidaan syventää tutkittavan ilmiön ymmärrystä. Lisäksi viitekehys auttaa suuntaamaan tutkimuskysymyksiä uusiin näkökulmiin ja jäsentämään aineistosta esiin nousevat havainnot selkeäksi kokonaisuudeksi.

Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä toimii John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli, joka tarjoaa selkeän ja jäsennellyn rakenteen organisaatiomuutoksen hallintaan (Kotter, 1996, s. 18). Mallin valinta perustuu sen rakenteelliseen selkeyteen, laajaan tieteelliseen hyväksyntään sekä käytännönläheisyyteen organisaatiomuutosten tarkastelussa. Kotterin malli tarjoaa systemaattisen kehyksen muutoksen suunnittelulle, toteutukselle ja vakiinnuttamiselle, mikä tekee siitä erityisen hyödyllisen tilanteissa, joissa muutos on vielä kesken. Vaikka Kotterin malli on laajasti sovellettu, sitä on myös kritisoitu sen lineaarisuudesta ja organisatorisen kontekstin yleistämisestä (Todnem, 2005, s.378). Tämä herättää kysymyksen siitä, kuinka hyvin malli soveltuu esimerkiksi julkisen sektorin kaltaisiin kompleksisiin ympäristöihin. Tämä näkökulma korostaa tarvetta tarkastella mallin käytännön soveltamista ja sen vaikuttavuutta. Tässä tarkasteltavassa organisaatiomuutoksessa ei tietävästi ole hyödynnetty mitään yksittäistä muutosjohtamisen mallia, mutta tämän tutkimuksen viitekehyksenä käytetään jäsennellysti Kotterin kahdeksanvaiheista mallia muutoksen tarkasteluun. Malli tarjoaa systemaattisen näkökulman siihen, miten muutos on toteutunut ja miten työntekijät ovat sen kokeneet. Sen avulla voidaan arvioida, missä määrin muutosjohtamisen keskeiset periaatteet ovat tulleet käytännössä huomioiduiksi myös tilanteessa, jossa mallia ei ole tietoisesti seurattu.

Kotter (1996, s. 18) esittää muutosjohtamisen mallin, joka rakentuu kahdeksasta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan kiireen tunne muutoksen tarpeellisuudesta, jotta työntekijät sitoutuvat muutokseen. Toisessa vaiheessa muodostetaan vahva tiimi, joka vie muutosta eteenpäin. Kolmannessa vaiheessa kehitetään selkeä muutosvisio ja

strategia. Neljännessä vaiheessa viestitään visiosta ja strategiasta koko organisaatiolle. Viidennessä vaiheessa poistetaan esteet ja annetaan työntekijöille mahdollisuus osallistua muutokseen. Kuudennessa vaiheessa saavutetaan nopeita tuloksia, jotka palkitsevat työntekijöitä. Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan onnistumiset ja käynnistetään mahdollisia uusia muutoksia. Kahdeksannessa vaiheessa juurrutetaan muutokset osaksi organisaation kulttuuria ja toimintatapoja. Tähän Kotterin muutosjohtamisen 8-vaiheen malliin syvennytään tarkemmin tutkimuksen myöhemmässä osiossa.

Tutkimuksessa keskitytään siihen, miten Kotterin mallin vaiheet ovat tukeneet työntekijöiden sopeutumista muutokseen ja miten muutosprosessin etenemistä on johdettu. Mallin vaiheittainen eteneminen tarjoaa selkeän rakenteen muutoksen toteuttamisen arviointiin, ja sen painotus henkilöstön sitouttamisessa tekee siitä erityisen soveltuvan tutkimukseen, jossa tarkastellaan sekä muutoksen johtamista että työntekijöiden resilienssiä. Sitouttaminen nähdään keskeisenä tekijänä henkilöstön sopeutumisessa muutokseen ja heidän voimavarojensa tukemisessa, mikä tukee tutkimuksen tavoitteita.

Tutkimuksen analyysia ohjaavat seuraavat keskeiset käsitteet: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, TE-uudistus ja työntekijän resilienssi. Näiden avulla tarkastellaan muun muassa, millä tavoin työntekijää on tuettu muutoksessa, miten muutos on koettu ja millaisia kehittämistarpeita on havaittavissa tulevaisuutta varten.

TE-uudistus muodostaa tutkimuksen hallinnollisen kontekstin. Kyseessä on rakenneuudistus, jossa työvoimapalveluiden järjestämisvastuu siirtyy valtiolta kunnille (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024). Tässä tutkimuksessa uudistusta tarkastellaan organisaatiomuutoksena, jonka vaikutukset heijastuvat erityisesti henkilöstön arkeen sekä siihen liittyviin sopeutumisvaatimuksiin.

Muutosjohtaminen tarjoaa viitekehyksen siirtymävaiheen analysointiin: kuinka muutosta on johdettu ja millä tavoin henkilöstöä on tuettu prosessin aikana. Erityinen huomio kohdistuu viestinnän, tuen ja osallistamisen rooleihin. Viestinnällä on todettu olevan keskeinen merkitys työntekijöiden sopeutumisessa ja kokemuksissa muutostilanteissa (Nelissen & Selm, 2008).

Resilienssi eli työntekijän kyky selviytyä ja sopeutua muutoksiin, täydentää viitekehystä yksilötason tarkastelulla. Korhonen ja Bergman (2019, s.30) lisäävät, että resilienssin huomioiminen mahdollistaa syvemmän ymmärryksen siitä, millaisia haasteita henkilöstö on kohdannut, miten he ovat kokeneet muutoksen ja mitkä tekijät ovat tukeneet heidän hyvinvointiaan ja työkykyään siirtymän aikana. Nämä käsitteet tukevat tutkimuksen analyysiä ja mahdollistavat johtopäätösten tekemisen siitä, miten muutoksia voidaan toteuttaa tulevaisuudessa entistä paremmin.

2 Organisaatiomuutos julkishallinnossa

Julkishallinnon kehittämistä puhuttaessa käytetään usein käsitteitä hallinnollinen uudistus ja organisaatiomuutos. Pollittin ja Bouckaertin (2017, s. 22–23) mukaan hallinnollisella uudistuksella tarkoitetaan tietoisia pyrkimyksiä muuttaa julkisen sektorin organisaatioiden rakenteita, toimintatapoja tai toimintakulttuuria, jotta niiden toiminta parani jollakin tavalla. Määritelmä korostaa hallinnon sisäisiä kehittämistoimia, jotka ovat suunnitelmallisia ja tavoitteellisia. Se tarjoaa selkeän näkökulman uudistuksiin hallinnon omista lähtökohdista, mutta jää rajalliseksi, jos hallintoa ei tarkastella osana laajempaa yhteiskunnallista kokonaisuutta.

Virtanen (2003, s.307) toteaa, että hallinnolliset uudistukset eivät ole irrallisia tapahtumia, vaan ne ovat usein vastaus ulkoisiin muutostekijöihin. Yhteiskunnalliset muutokset ja kriisit edellyttävät jatkuvaa julkisen hallinnon ja talousjärjestelmän uudistamista, jotta ne voivat vastata muuttuvan toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin ja samalla ylläpitää yhteiskunnan toimintakykyä ja vakautta. Julkisen sektorin muutokset eivät tapahdu tyhjiössä, vaan ne kytkeytyvät laajempaan yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kontekstiin. Ikonen ja muut (2023, s.6) tuovat esiin, että Suomessa julkisen sektorin kehittämiseen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Näitä ovat muun muassa tuotavuuden kasvun hidastuminen, väestön ikääntyminen, talouskasvun heikkeneminen sekä laajemmat yhteiskunnalliset ja taloudelliset olosuhteet kuten kansantalouden kehitys. Nämä muutokset luovat paineita hallinnollisille uudistuksille, joilla pyritään varmistamaan hallinnon tehokkuus ja palveluiden saatavuus.

Pahkin ja Vesanto (2013, s.4) määrittelevät organisaatiomuutoksen laajamittaiseksi prosessiksi, joka vaikuttaa organisaation rakenteeseen, toimintaan ja henkilöstöön. Organisaatiomuutos voidaan määritellä koko organisaatiota tai sen toimialaa koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Se on siis laajempi kuin yksittäinen työtapaa koskeva muutos. Pahkin ja muut (2011, s.12) korostavat, että julkishallinnon organisaatioiden muutokset edellyttävät erityistä huolellisuutta suunnittelussa ja muutosjohtamisessa. Näillä organisaatioilla on liiketoiminnallisista yksiköistä poiketen yhteiskunnallinen tehtävä palvella

kansalaisia sekä ylläpitää yhteiskunnan vakautta ja oikeudenmukaisuutta. Tämä vastuu pohjautuu myös perustuslain (731/1999, 22 §) ja hallintolain (434/2003, 6 §) velvoitteisiin turvata perusoikeudet, toimia tasapuolisesti ja edistää hyvää hallintoa. Pahkin ja Vesanto (2013, s.5–6) lisäävät, että muutosten onnistumisessa on kyse myös henkilöstön kyvystä omaksua uusi työskentelytapa ja rooli organisaatiossa. Tämän vuoksi organisaatiomuutosten yhteydessä on tärkeää kiinnittää huomiota myös henkilöstön koulutukseen, viestintään ja osallistamiseen.

Organisaatiomuutosta ja hallinnollista uudistusta ei kuitenkaan tule nähdä toisiaan poisulkevinä käsitteinä. Päinvastoin hallinnollinen uudistus voi usein toimia lähtölaukauksena organisaatiomuutokselle. Esimerkiksi valtakunnallinen päätös TE-palveluiden siirtämisestä kunnille on hallinnollinen uudistus, jonka toimeenpano edellyttää konkreettisia muutoksia organisaatioiden toiminnassa, rakenteissa ja henkilöstön työssä, eli organisaatiomuutosta. Vastaavanlainen kehityskulku on ollut nähtävissä myös sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksessa, jota tarkastellaan seuraavaksi esimerkkinä laajasta toteutetusta julkishallinnon organisaatiomuutoksesta.

2.1 Esimerkki aiemmasta organisaatiomuutoksesta julkishallinnossa

Julkishallinnossa on viime vuosina toteutettu useita laajoja organisaatiomuutoksia, joista sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) uudistus toimii ajankohtaisena esimerkkinä. Se havainnollistaa, kuinka muutokset vaikuttavat henkilöstöön ja korostavat muutosjohtamisen merkitystä. Valtioneuvoston selvityksen (2017) mukaan onnistumista tukevat selkeä viestintä, henkilöstön osallistaminen ja osaamisen siirtäminen. Myös henkilöstösiirtojen hallinta on ollut keskeistä muutoksen sujuvuudessa. Nybondas-Kangas ja muut (2017, s. 90) korostavat, että henkilöstön näkökulmasta epävarmuuden hallinta on keskeistä organisaatiomuutoksissa. Heidän mukaansa osallistaminen, selkeä viestintä ja esimiesten tuki voivat vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työhyvinvointia, joilla on suora vaikutus organisaation toimivuuteen. Tässä luvussa käsitellään sote-uudistusta

vertailukohtana TE-uudistukselle, jotta voidaan tunnistaa muutosjohtamiseen liittyviä onnistumisia ja haasteita, joista voidaan oppia nykyisessä te-uudistuksessa.

Yksi aiemmista julkisen hallinnon merkittävimmistä ja pitkäkestoisimmista organisaatiomuutoksista on ollut sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus, jonka tavoitteena oli palveluiden saavutettavuuden ja tehokkuuden parantaminen (Sosiaali- ja terveysministeriö, nd.). Uudistus on osoittanut, kuinka laajoihin hallinnollisiin muutoksiin liittyy merkittäviä haasteita muun muassa johtamisen, henkilöstön sitouttamisen ja palveluiden jatkuvuuden näkökulmista, joihin on kiinnitettävä huomiota muutoksessa (Aejmelau, 16.12.2021, s.5). Nämä teemat ovat ajankohtaisia myös TE-uudistuksessa, jonka onnistuminen edellyttää vastaavaa huomiota henkilöstön tukemiseen ja toiminnan jatkuvuuteen.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuksen (THL 8/2024) mukaan muutoksen alkuvaiheessa johtajat kohtasivat tyypillisiä muutoshaasteita, kuten henkilöstön kuormittamista, vaikeuksia viestiä muutoksen merkityksestä selkeästi sekä muutosvastarintaa (Paatela & Tynkkynen, 2024, s.3). Muthy (2007, s.67–72) toteaa, että muutosvastarinta voidaan ymmärtää luonnollisena psykologisena ja käyttäytymisenä reaktiona tilanteisiin, joissa yksilö kokee epävarmuutta, menettää vaikutusmahdollisuuksiaan tai ei ymmärrä muutoksen tarkoitusta. Se voi ilmetä esimerkiksi passiivisuutena, kyynisyytenä, avoimena kritiikkinä, vetäytymisenä, lisääntyneenä stressinä tai haluttomuutena omaksua uusia toimintatapoja. Samalla muutosvastarinta voi toimia palautemekanismina, joka tuo esiin muutoksen toteutuksessa esiintyviä epäkohtia. Samankaltaisia haasteita voidaan ennakoida myös TE-palveluiden siirtymävaiheessa, mikä korostaa tehokkaan muutosjohtamisen ja selkeän viestinnän tarvetta.

Sosiaali- ja terveysministeriön loppuraportin (Mustonen, 2024, s. 28) mukaan uudistus tarjosi mahdollisuuden henkilöstön osaamisen kehittämiseen, työnjaon selkeyttämiseen ja resurssien tehokkaampaan kohdentamiseen, kun uusia toimintamalleja rakennettiin

yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tämä osoittaa, että onnistunut muutos edellyttää henkilöstön osallistamista ja osaamisen kehittämistä – näkökulmia, jotka ovat keskeisiä myös TE-palveluiden uudelleenorganisoinnissa.

Rakenteellisten uudistusten rinnalla henkilöstön osallistaminen ja osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen onnistumiselle. Markkulan (2011) mukaan organisaatioiden tehokkuuden ylläpitäminen ja lisääminen edellyttävät sitoutunutta henkilöstöä, yhteisiä tavoitteita, hyvin toimivaa kommunikaatiota ja osallistavaa johtamista. Murthy (2007) korostaa, että muutosprosessin onnistuminen edellyttää henkilöstön aktiivista osallistamista, sillä se lisää ymmärrystä muutostarpeista, parantaa ratkaisujen hyväksyttävyyttä ja vahvistaa sitoutumista uudistukseen. Siksi on perusteltua tarkastella TE-uudistusta juuri henkilöstön näkökulmasta ja osallistamisen merkityksen kautta.

Kriittisesti tarkasteltuna sote-uudistus osoittaa, ettei pelkkä rakenteellinen muutos riitä takaamaan onnistunutta organisaatiomuutosta. Nikunlaakso ja muut (2024, s. 43) tuovat esiin, että hyvinvointialueuudistus ei aiheuttanut niin laajoja kielteisiä vaikutuksia työolosuhteisiin ja työkykyyn kuin ennakkoon pelättiin, mutta henkilöstön työkyvyssä havaittiin silti laskua. Lisäksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet muutoksiin heikkenivät ja epävarmuus työsuhteiden jatkuvuudesta lisääntyi. Tällaiset havainnot tarjoavat arvokasta oppia myös TE-palveluiden uudistuksen suunnitteluun ja toteutukseen, jotta vastaavia haasteita voidaan ennakoida ja ehkäistä.

Näiden havaintojen perusteella on perusteltua tuoda henkilöstön näkökulma ja hyvinvointi aiempaa vahvemmin esiin muutostilanteissa. Aarnikoivun (2008, s. 52) mukaan uudistusten jälkeen tarvitaan vakautta ja pitkäjänteistä kehittämistä, joiden avulla voidaan rakentaa uudenlaista organisaatiokulttuuria. Tällaisessa kulttuurissa työntekijöiden kokemukset, näkemykset ja osaaminen huomioidaan aidosti osana työprosessien kehittämistä, mikä lisää todennäköisyyttä myönteisten asenteiden kehittymiselle muutosta kohtaan (Juuti, 2006, s.26).

Kotter (1996, s. 136) muistuttaa, että organisaation kulttuuri ei muutu pelkästään rakenteita muuttamalla, vaan vasta silloin, kun ihmiset alkavat toimia uudella tavalla ja kokevat

siitä konkreettista hyötyä. Muutoksen omaksuminen edellyttää, että työntekijät ymmärtävät, miten uusi toimintatapa vaikuttaa suoritustason paranemiseen ja miksi muutos on tarpeellinen. Näin ollen myös TE-uudistuksen yhteydessä on kiinnitettävä huomiota organisaatiokulttuurin muutokseen ja henkilöstön tuen pitkäjänteisyyteen.

Tämä tutkimus tuo lisäarvoa aiempaan keskusteluun tarjoamalla syvällisen tarkastelun henkilöstön kokemuksista ja muutosjohtamisen merkityksestä TE-palveluiden siirtymävaiheessa, joka on yksi viime vuosien merkittävimmistä organisaatiomuutoksista julkishallinnossa. Tutkimus syventää ymmärrystä muutosten inhimillisistä vaikutuksista ja tukemalla kehittämistyötä tilanteessa, jossa valtakunnalliset TE-palvelut siirtyvät kuntien vastuulle. Näiden lähtökohtien jälkeen siirrytään tarkastelemaan TE-uudistuksen taustoja ja tavoitteita, jotka muodostavat tämän tutkimuksen kontekstin.

2.2 TE-uudistus: muutoksen tausta ja tavoitteet

Suomen työvoimapalveluiden järjestämisessä on tapahtunut huomattavia muutoksia viime vuosikymmeninä. Aho ja muut (2024, s. 8–9) kuvaavat, että alun perin vastuu näistä palveluista kuului valtiolle, ja niitä hoidettiin pääasiassa TE-toimistojen kautta. 2000-luvulla on kuitenkin pyritty vahvistamaan kuntien roolia työllisyyspalveluissa erilaisten hankkeiden avulla. Esimerkiksi työllisyyspoliittiset kuntakokeilut ja työvoiman palvelukeskukset ovat lisänneet kuntien vastuuta erityisesti vaikeasti työllistyvien palveluiden järjestämisessä.

Arnkilän (2022, s. 14–16) mukaan Tanska tarjoaa kansainvälisesti kiinnostavan esimerkin siitä, miten työvoimapalvelut voidaan siirtää kuntien vastuulle. Tanskassa kunnat vastaavat palveluiden järjestämisestä valtakunnallisten tavoitteiden puitteissa, mutta samalla ne voivat mukauttaa palvelut paikallisiin tarpeisiin. Tämä järjestely on mahdollistanut palveluiden joustavan sovittamisen alueellisiin erityispiirteisiin.

Hallituksen esityksen (HE 207/2022) mukaan eduskunta päätti 1.3.2021 käynnistää määraikaisen työllisyyden kuntakokeilun, jossa osa TE-toimistojen tehtävistä siirrettiin valtiolta kuntien vastuulle. Kokeilu pohjautui Sanna Marinin hallitusohjelman tavoitteisiin,

joiden keskiössä oli työllisyysasteen nostaminen sekä kuntien roolin vahvistaminen työllisyyspalveluiden järjestäjinä. Kokeiluun osallistui 25 aluetta ja 118 kuntaa eri puolilta Suomea, ja sen tarkoituksena oli valmistella ja testata TE-palveluiden siirtoa kunnille ennen varsinaisen TE-uudistuksen voimaantuloa.

Työ- ja elinkeinoministeriön (n.d.) mukaan työllisyyden kuntakokeiluilla pyrittiin vahvistamaan työllisyyden edistämisen vaikuttavuutta yhdistämällä valtion ja kuntien resursseja, osaamista sekä palveluita. Kokeilujen tavoitteena oli myös lisätä palveluiden asiakslähtöisyyttä ja alueellista joustavuutta. Osana uudistuksen valmistelua tasavallan presidentti vahvisti 23.3.2023 lakipaketin, joka koski julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleenjärjestämistä. Kuntakokeilut päättyivät 31.12.2024, ja TE-uudistus astui voimaan 1.1.2025. Työ- ja elinkeinoministeriö (n.d.) lisää, että vaikka kuntakokeiluista saatiin hyödyllisiä kokemuksia, TE-uudistus ei ole niiden suora jatkumo. Uudistuksessa rakennetaan uusi ja pysyvä palvelurakenne, joka eroaa monin tavoin kokeiluista. Esimerkiksi käyttöön tuleva kannustava rahoitusmalli on täysin uusi, eikä sitä sovellettu kuntakokeiluissa. Kokeiluista saatuja oppeja ja toimivia käytäntöjä hyödynnetään kuitenkin osana uudistuksen toteutusta.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2021) toteaa, että merkittävä osa TE-uudistusta oli pohjoismaisen työvoimapalvelumallin käyttöönotto. Uudistuksessa työnhakupalvelut siirtyivät kuntien vastuulle, ja pohjoismainen malli tuki tätä muutosta tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan työnhakijoiden aktivointiin sekä yksilöllisempään palveluohjaukseen. Hallituksen esityksessä (HE 167/2021) kuvataan, että malliin sisältyy uusia käytäntöjä, kuten henkilökohtainen työnhakuvelvoite ja säännölliset työnhakukeskustelut. Tavoitteena on ollut siirtyä Suomessa muiden Pohjoismaiden tavoin aktiivisempaan työvoimapolitiikkaan, jossa palvelut kohdennetaan tehokkaammin työnhakijoiden tarpeisiin.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2024) havainnollistaa, että TE-uudistuksen taustalla vaikuttavat laajemmat tavoitteet perustuvat työllisyyden edistämisen valtakunnallisiin linjauksiin vuosille 2025–2027. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1.) esitetään nämä strategiset tavoitteet, jotka ohjaavat työvoimapalvelujen kehittämistä koko maassa. Ensimmäisenä ta-

voitteena on turvata yhdenvertaiset ja tasa-arvoiset palvelut kaikille asiakkaille molemmilla kansalliskielillä. Toisena tavoitteena on edistää matalan työllisyysasteen asiakasryhmien työllistymistä. Kolmantena tavoitteena on tukea työnhakijoiden nopeaa työllistymistä tarjoamalla vaikuttavia palveluita, jotka samalla vähentävät etuusmenoja. Neljäntenä tavoitteena on edistää ammatillista, alueellista ja kansainvälistä liikkuvuutta erityisesti työvoimapula-aloille. Viidentenä tavoitteena on vahvistaa alueen elinvoimaa tiiviissä yhteistyössä muiden alueellisten toimijoiden kanssa.



Kuvio 2. Työllisyyden edistämisen valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2025–2027. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2024) toteaa, että TE-palvelut 2024-uudistus astui voimaan 1.1.2025, jolloin vastuu henkilöasiakkaiden sekä yritysten ja työnantajien työvoimapalveluista siirtyi kokonaan kunnille. Samalla TE-toimistot lakkautettiin vuoden 2024 lopussa, ja Suomeen muodostettiin 45 työllisyysaluetta, jotka vastaavat työvoimapalveluiden järjestämisestä. Työ- ja elinkeinoministeriö (2024) mukaan työllisyysalueiden muodostamisen lähtökohtana oli vähintään 20 000 henkilön työvoimapohja. Tämän seurauksena pienemmät kunnat yhdistyivät laajemmiksi kokonaisuuksiksi, joissa yksi kunta toimii vastuullisena palveluiden järjestäjänä.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2024) toteaa, että rakenteellisten muutosten myötä työvoimapalveluiden hallinnollinen vastuu ja palveluiden järjestämisen käytännöt muuttuivat

merkittävästi. Kuntien roolin vahvistuminen työllisyyspalveluissa edellyttää uusia toimintamalleja ja yhteistyörakenteita, joilla varmistetaan palveluiden sujuvuus ja vaikuttavuus. Muutoksella on ollut myös merkittäviä vaikutuksia työntekijöihin, jotka siirtyivät valtiolta kuntien palvelukseen.

Yle -uutisten (2025) mukaan TE-palveluiden siirtyminen kuntien vastuulle lisäsi merkittävästi myös niiden rahoitusvastuuta työttömyysetuuksista. Vuoden 2025 alusta alkaen kuntien maksuosuus alkaa jo 101 työttömyyspäivän jälkeen, kun aiemmin raja oli 300 päivää. Muutoksen seurauksena kuntien etuusmenot kasvoivat tammi–kesäkuussa yli 111 miljoonalla eurolla verrattuna edellisvuoden vastaavaan ajanjaksoon. Taloudellinen lisävastuu on herättänyt huolta erityisesti alueilla, joissa pitkäaikaistyöttömyys on rakenteellista ja vaikeasti kuntien omin toimin ratkaistavissa. Asiantuntijoiden mukaan nykyinen rahoitusmalli on kunnille kohtuuton, sillä niillä ei ole täysiä mahdollisuuksia vaikuttaa työttömyyden taustalla oleviin rakenteellisiin tekijöihin. Kuntaliitto onkin esittänyt, että uudistukseen sisältyvä taloudellinen riski tulisi jakaa työllisyysalueen kuntien kesken yhteisvastuullisesti. Malli sinänsä kannustaa palveluiden vaikuttavuuden parantamiseen, se samalla lisää painetta kuntien henkilöstölle ja organisaatorakenteille. Rahoitusrakenteen muutos konkretisoi näin hallinnollisten uudistusten laaja-alaisia vaikutuksia, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa myös työntekijäkokemusten näkökulmasta.

2.3 Muutoksen vaikutukset rakenteisiin ja työntekijöihin

Työterveyslaitoksen (nd.) mukaan organisaatiomuutokset ovat aina moniulotteisia prosesseja, jotka etenevät vaiheittain. Muutos käynnistyy usein siinä vaiheessa, kun siitä viestitään laajemmin organisaation sisällä, vaikka taustalla on voitu tehdä valmistelua jo pitkään. Virallinen voimaantulo, kuten uusi organisaatorakenne tai toimintatapa, ei kuitenkaan tarkoita muutoksen päättymistä, sillä uuden toimintamallin omaksuminen vie yleensä huomattavasti enemmän aikaa. Pahkin ja muut (2011, s. 18) korostavat, että muutokset vaativat sopeutumista kaikilla organisaation eri tasoilla ja heijastuvat myös

työyhteisöjen toimintaan. Vaikka tavoitteena on kehittäminen ja toiminnan tehostaminen, organisaatiomuutoksiin liittyy usein vastavoimia, jotka voivat hidastaa tai jopa estää halutun kehityksen. Tästä syystä muutoksen hallinta on harvoin täysin hallittavissa.

Yle (2024) kertoo, että Pohjanmaan työllisyysalueella työllisyyspalvelut järjestetään jatkossa yhdeksän kunnan yhteistyönä. Näitä kuntia ovat Kaskinen, Korsnäs, Laihia, Maa-lahti, Mustasaari, Närpiö, Uusikaarlepyy, Vaasa ja Vöyri. Asiakkaat asioivat TE-toimiston sijaan oman kuntansa työllisyyspalveluissa. Muutos on hallinnollisesti merkittävä, mutta asiakkaalle se näkyy lähinnä yhteystietojen ja asiointipisteiden muuttumisena. Valmistelutyön alkuvaiheessa alueen maantieteellisen laajuuden ja kuntien välisen yhteistyön kokonaisuuden hahmottaminen vei aikaa ja osaltaan hidasti sisällöllisten ratkaisujen etenemistä (Työmarkkinatori, 2025). Muutoksen moniportaisuus ja useiden toimijoiden välinen koordinointi saattoivat aiheuttaa epäselvyyttä myös henkilöstön keskuudessa.

Pohjanmaan työllisyyslautakunta (4.2.2025, § 2) tuo esiin, että Vaasan kaupungissa TE-uudistus edustaa poikkeuksellisen laajaa organisaatiomuutosta. Vuoden 2025 alussa Vaasan kaupungille siirtyi yhteensä 84 työntekijää Pohjanmaan TE-toimistosta osana liikkeenluovutusta. Tämä henkilöstö sijoitettiin konserniohjauksen toimialalle säilyttäen entiset työ- ja virkasuhteen ehtonsa, kuten tehtävänsä ja palkkansa. Vaikka liikkeenluovutus muodollisesti turvasi työntekijöiden aseman, muutos on käytännössä vaikuttanut merkittävästi sekä organisaatorakenteeseen että päivittäiseen työskentelyyn. Uudistus on muovannut työllisyyspalveluiden järjestämistä osana kaupungin toimintaa ja edellyttänyt Vaasan kaupungilta strategisia sopeutustoimia. Yksi keskeisimmistä haasteista on ollut siirtyneen henkilöstön onnistunut integrointi kaupungin organisaatioon. Tämä on edellyttänyt työllisyyspalveluiden kehittämistä vastaamaan kaupungin laajentunutta vastuualuetta sekä henkilöstön tukemista muutoksen aikana. Konkreettisina toimenpiteinä on tarkasteltu työn suorittamiskaikkoja, organisaatorakenteita ja yksittäisten tehtäväkuvien uudelleenmäärittelyä. Esihenkilö- ja asiantuntijatehtävien uudelleenorganisointi on ollut välttämätöntä toiminnan tehostamiseksi ja päällekkäisyyksien ehkäisemiseksi.

Vaasan kaupungin (2025) mukaan 10. helmikuuta 2025 käynnistettiin yhteistoimintaneuvottelut, jotka liittyivät sekä liikkeenluovutukseen että toimintojen uudelleenorganisointiin. Kyseessä olivat kolmannet TE-uudistukseen liittyvät yhteistoimintaneuvottelut. Huh-tikuun 28. päivänä päättyneissä neuvotteluissa tarkasteltiin liikkeenluovutuksen vaikutuksia erityisesti konserniohjauksen henkilöstön tehtäviin ja toimenkuviin, mutta myös laajemmin koko kaupungin hallinnolliseen rakenteeseen. Neuvottelujen seurauksena mahdolliset irtisanomiset koskevat enintään kuutta henkilöä eri tehtävissä. Irtisanomishuhan alla oleville työntekijöille tarjotaan vaihtoehtoisia työtehtäviä kaupungin sisällä pyrittäessä minimoimaan henkilöstövähennysten vaikutuksia.

Thomas ja Davies (2005, s. 685) tuovat esiin, että organisaatiomuutoksissa työntekijät osallistuvat jatkuvaan identiteettityöhön, jossa he muovaavat ja kyseenalaistavat työyhteisössä vallitsevia ajattelumalleja ja yhteisiä merkityksiä. Tämä prosessi kumpuaa tarpeesta löytää turvaa ja jatkuvuutta omassa ammatillisessa roolissa. Suomen perustuslain (731/1999) 121 §:n mukaan kunnilla on itsehallinto, mutta valtion harjoittama ohjaus lainsäädännön ja rahoituksen kautta luo epäsuoraa hierarkkista asetelmaa. Tämä voi vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen asemastaan muutoksen keskellä. TE-palveluiden siirtymässä tilanne korostuu, kun työntekijät siirtyvät valtiolliselta tasolta kunnalliseen organisaatioon. Tällainen siirtymä voi haastaa ammatillista identiteettiä ja vaatia aikaa sekä aktiivisia toimia, jotta työntekijät voivat sopeutua uuteen rooliinsa ja toimintaympäristöönsä. Pahkin ja Vesanto (2013, s. 4) muistuttavat, että muutostilanteissa työntekijöiden on tehtävä henkistä työtä kahdella eri tasolla samanaikaisesti: toisaalta järkiperäistä ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa, toisaalta omien tunteiden käsittelyä ja sopeutumista uuteen tilanteeseen.

Uudistuksen onnistuminen Vaasassa edellyttää, että kaupungin johto kykenee yhdistämään rakenteellisen kehittämisen ja henkilöstön tukemisen. Työntekijöiden osallistaminen, avoin viestintä ja muutosjohtamisen periaatteiden huomioiminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotta työllisyyspalveluiden henkilöstö kokee muutoksen mahdollisuutena, ei pelkästään uhkana.

2.4 Henkilöstön resilienssi organisaatiomuutoksessa

Organisaatiomuutokset aiheuttavat usein epävarmuutta ja kuormittavia tilanteita työntekijöille, mikä tekee muutosprosessista monin tavoin haastavia (Mattila, 2007, s. 17). Näissä tilanteissa työntekijän resilienssi, eli kyky selviytyä, sopeutua ja ylläpitää toimintakykyä muutosten keskellä, on keskeinen tekijä muutoksen onnistumisessa (Lipponen, 2022, s. 3–4).

Vaikka resilienssi nähdään usein yksilöllisenä ominaisuutena, se ei ole irrallinen tai staattinen piirre. Se rakentuu vuorovaikutuksessa organisaation, työyhteisön ja johtamisen kanssa (Wut ym., 2022, s. 1). Työntekijöiden resilienssi määritellään kykyä selviytyä epäsuotuisista tilanteista, ja siihen vaikuttavat sekä sisäiset tekijät, kuten psykologinen joustavuus, että ulkoiset tekijät, kuten organisaation resilienssi (Wut ym., 2022, s. 2).

Kuntz ja muut (2016, s. 460) korostavat resilienssin olevan erityisen tärkeä organisaatiomuutosten yhteydessä, koska se kuvaa yksilön kykyä sopeutua muuttuvissa olosuhteissa osana työyhteisöä. Resilientti käyttäytyminen voi johtaa positiivisiin lopputuloksiin myös haastavissa tilanteissa, mutta vain silloin, kun organisaatio tarjoaa resilienssiä tukevan toimintaympäristön. Resilienssin kehittyminen edellyttää tavoitteellisia toimia sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yksilötason resilienssillä on merkittävä vaikutus koko työyhteisön kestokykyyn ja toimintavalmiuteen (Poijula, 2018, s. 17). Hyvällä resilienssillä varustettu työntekijä kykenee todennäköisemmin säilyttämään toimintakykynsä myös vaativissa muutostilanteissa (Virtanen, 2024).

Resilienssi rakentuu perustarpeista huolehtimisesta, palautumiskyvystä ja hermoston tasapainottamisesta (Työturvallisuuskeskus, 2022). Virtanen (2024) tuo esiin, että näillä tekijöillä on suora yhteys työntekijän toimintakykyyn erityisesti muutosprosessien aikana. Organisaatiotasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi riittävää tauotusta, työn rakenteiden tukevista ja toimivia toimintatapoja. Sosiaalinen turvaverkko sekä työyhteisön ilmapiiri ovat keskeisiä resilienssin tukipilareita. Yksilön resilienssi heijastuu myös itsensä johtamiseen, jonka merkitys korostuu jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Vaikka työntekijät

voivat vahvistaa omaa resilienssiään, esihenkilötyö ja johtaminen ovat ratkaisevassa roolissa työntekijöiden jaksamisen ja sopeutumiskyvyn tukemisessa.

Virtanen, (2024) lisää, että johtajuudessa korostuu kyky yhdistää työn tavoitteellisuus ja työntekijöiden hyvinvointi. Työn merkityksellisyys, työhyvinvointi ja onnellisuus voivat näyttäytyä työntekijälle keskeisinä arvoina, kun taas johdon huomio voi painottua organisaation perustehtävään. Tämä asettaa johtamiselle haasteen: kuinka ohjata toimintaa niin, että sekä työn tulokset että ihmisten hyvinvointi toteutuvat oikeudenmukaisesti. Näin ollen voidaan todeta, että esihenkilön oma jaksaminen vaikuttaa paitsi hänen omaan työkykyynsä, myös koko työyhteisön resilienssiin.

Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan organisaatiomuutoksissa resilienssi näkyy käytännössä kykyinä sopeutua uusiin tilanteisiin ja kehittää uusia toimintatapoja. Muutokset voivat herättää pelkoa ja turvattomuutta, jolloin psykologinen turvallisuus nousee keskiöön. Resilienssi vahvistuu kokemusten ja myönteisen palautteen kautta. Työyhteisön ilmapiiri, epäonnistumisten salliminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäävät hallinnan tunnetta ja tukevat sopeutumista. Esihenkilöiden ja johdon tehtävänä on tunnistaa muutosten kuormittavuus ja käsitellä sitä avoimesti.

Henkilöstön resilienssi ja sen tukeminen eivät ole irrallisia tekijöitä organisaation muutosprosesseissa, vaan ne liittyvät kiinteästi siihen, miten muutosta johdetaan ja kuinka työntekijät otetaan mukaan prosessiin (Barasa ym., 2018, s. 499). Yhteenvetona voidaan todeta, että onnistunut muutos vaatii sekä rakenteellista suunnittelua että ihmisten tarpeiden ja kokemusten huomioimista. Seuraavassa luvussa tarkastellaan muutosjohtamisen keskeisiä periaatteita ja siihen liittyviä haasteita organisaatiomuutosten yhteydessä.

3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on vakiintunut käsite organisaatioita koskevassa tutkimuksessa, sillä jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, digitalisaation kiihtyminen ja työelämän rakenteelliset muutokset edellyttävät organisaatioilta yhä parempaa muutoskyvykkyyttä (Murthy, 2007 s.12–13). Muutosjohtaminen (change management) tarkoittaa organisaation suunnitelmallista ja hallittua tapaa toteuttaa merkittäviä muutoksia, kuten uudistuksia tieto- ja viestintätekniikassa, toimintaprosesseissa, organisaatorakenteissa tai työtehtävissä (Murthy, 2007, s.22).

Viitala ja Jylhä (2014) huomauttavat, että muutosjohtamisen keskeisenä tavoitteena on hallita muutokseen liittyviä riskejä ja kustannuksia sekä varmistaa, että organisaatio saavuttaa muutoksista mahdollisimman suuren hyödyn. Julkisen sektorin toimintaa ohjaa kuitenkin eri perusta kuin yksityisellä sektorilla. Julkisesti rahoitetuissa ja johdetuissa organisaatioissa tavoitteena ei ole voiton maksimointi, vaan yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen, johon kuuluu palveluiden tarjoaminen ja väestön hyvinvoinnin edistäminen mahdollisimman oikeudenmukaisella ja tasapuolisella tavalla. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, miten muutoksia johdetaan: päätöksenteossa korostuvat laajat yhteiskunnalliset tavoitteet ja vastuullisuus taloudellisten hyötyjen sijaan. Lammassaari (2014, s.49) lisää, että johtamisessa on huomioitava samalla palvelujen laatu, yhdenvertaisuus sekä työntekijöiden ja kuntalaisten tarpeet.

Muutosjohtaminen pyrkii hallittuun etenemiseen. Rittel & Webber (1973, s.161–167) korostavat, että monissa muutostilanteissa taustalla vaikuttavat niin sanotut pirulliset ongelmat (wicked problems), joita ei voida ratkaista yksiselitteisesti. Ne ovat monimutkaisia, monitahoisia ja usein keskenään ristiriitaisia ilmiöitä, joissa muutoksen suunta ja vaikutukset eivät ole ennalta täysin ennustettavissa. Muutosjohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista tapaa ohjata organisaatiota muutostilanteissa siten, että sen toiminta säilyy tehokkaana samalla turvaten henkilöstön hyvinvointi (Kantola ym., 2021, s. 24). Henkilöstön sitouttaminen ja tukeminen on muutosjohtamisen keskiössä, mutta yksilöl-

liset reaktiot muutokseen tekevät siitä haastavaa. Pirinen (2014) täydentää tätä toteamalla, että esimerkiksi muutospelko, muutosvastarinta tai epäluottamus johtoa kohtaan voivat estää tavoitteiden saavuttamisen, vaikka muutos olisi kuinka hyvin suunniteltu. Muutos voi saada alkunsa organisaation omasta aloitteesta tai se voi johtua ulkoisista tekijöistä, jotka edellyttävät sopeutumista tilanteeseen (Viitala & Jylhä, 2014). Viitala ja Jylhä (2014) kuvaavat myös, että muutos nähdään usein vaiheittaisena prosessina, joka alkaa valmistautumisesta ja etenee kohti uusien toimintatapojen omaksumista ja vakiinnuttamista. Käytännössä eteneminen ei kuitenkaan aina noudata selkeää kaavaa. Muutokset voivat kohdata vastoinkäymisiä, joiden seurauksena organisaation on palattava aiempiin vaiheisiin, arvioitava suunnitelmat uudelleen tai käsiteltävä odottamattomia esteitä.

Viitala ja Jylhä (2014) huomauttavat, että kaikki muutokset eivät myöskään johda toivottuihin lopputuloksiin, sillä on arvioitu, että vain noin kolmasosa muutosprosesseista saavuttaa tavoitteensa. Muutokseen liittyvää oppimista tapahtuu usein vasta prosessin aikana, myös muutoksesta päättävien keskuudessa. Tämän käsitteleminen organisaatiossa kuuluu muutosjohtamisen keskeisiin tehtäviin. Muutosjohtamisen ytimessä on yhteisen suunnan eli vision luominen, johdon vahva sitoutuminen sekä henkilöstön osallistaminen ja tukeminen muutoksen läpiviemisessä (Kantola ym., 2021, s. 24).

Rittel ja Webber (1973) toteavat: "There is no immediate and no ultimate test of a solution to a wicked problem", mikä tarkoittaa, että ratkaisun toimivuutta ei voida arvioida heti eikä lopullisesti. Tämä ajatus on erityisen relevantti muutosjohtamisessa ja organisaatiomuutosten yhteydessä, sillä muuttuva ympäristö ja yksilöiden reaktiot voivat vaikuttaa merkittävästi muutoksen lopputulokseen. Organisaatiomuutosten luonne on usein sellainen, että uusien toimintatapojen omaksuminen ja niiden vakiinnuttaminen vievät aikaa, ja muutoksen vaikutukset voivat kehittyä ja muotoutua vasta pidemmällä aikavälillä. Tällöin ei ole mahdollista tehdä välitöntä arviointia ratkaisun toimivuudesta, vaan se edellyttää jatkuvaa seurantaa ja sopeutumista ympäristön ja organisaation tarpeiden muuttuessa (Rittel & Webber, 1973, s. 163).

Hallencreutz (2012) toteaa, että muutosjohtamisen teoreettiset mallit tarjoavat hyödyllisiä viitekehyksiä organisaatiomuutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Niiden avulla voidaan hahmottaa muutoksen eri vaiheita, tunnistaa kriittisiä kohtia sekä jäsentää johtamisen roolia muutoksen eri vaiheissa. Käytännön työssä mallien soveltaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Erityisesti julkishallinnossa, jossa toiminnan reunaehdot määräytyvät pitkälti lainsäädännön, poliittisen ohjauksen ja julkisen vastuun kautta (Valtiovarainministeriö, 2022).

Näissä tilanteissa muutosjohtamisen mallit, kuten Kotterin kahdeksanvaiheinen malli, voivat toimia hyödyllisinä työkaluina, mutta niiden käyttö edellyttää kontekstin syvällistä ymmärrystä. Mallit eivät tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan ne toimivat välineinä tilanteen jäsentämiseen, henkilöstön tukemiseen ja viestinnän suunnitteluun. Koska julkisen sektorin muutokset ovat usein osa pidempiaikaista lainsäädännöllistä ja rakenteellista kehitystä, mallien soveltaminen vaatii erityistä herkkyyttä esimerkiksi sen suhteen, miten työntekijöiden näkökulmat, palveluiden jatkuvuus ja lainsäädännön vaatimukset voidaan sovittaa yhteen muutoksen aikana (Todnem, 2007, s. 375)

3.1 Kotterin kahdeksanvaiheinen malli: Teoria ja soveltaminen

Yksi merkittävimmistä ja vaikutusvaltaisimmista teoksista muutosjohtamisen alalla on yhdysvaltalaisen taloustieteilijän John P. Kotterin vuonna 1996 julkaisema teos *Leading Change*, joka on suomennettu nimellä ”Muutos vaatii johtajuutta” (Kotter, 1996, esipuhe). Se on muodostunut keskeiseksi viitekehykseksi organisaatiomuutosta käsittelevässä kirjallisuudessa ja vakiinnuttanut asemansa klassikkona kahden viime vuosikymmenen aikana. Appelbaum ja muut (2012, s. 765) toteavat, että useat myöhemmin kehitetyt muutosjohtamisen mallit nojaavat suoraan tai epäsuorasti Kotterin esittämään ajatteluun. Hänen kirjansa on johtajien keskuudessa kenties laajimmin sovellettu menetelmä suurten organisaatiomuutosten läpiviemiseen. Kotter (1996, s. 4–14) esittää, että hänen teoksensa perusta rakentuu laajaan tutkimukseen, jossa hän tarkasteli syitä organisaatiomuutosten epäonnistumiseen. Näiden havaintojen pohjalta hän tunnisti kahdeksan toistuvaa virhettä, jotka vaikeuttavat muutosten onnistumista. Kotter kehitti selkeän

ja jäsennellyn muutosmallin, joka auttaa organisaatioita toteuttamaan pysyviä ja merkittäviä muutoksia. Hänen mukaansa nämä vaiheittain etenevät askelmerkit voivat edistää muutoksen onnistumista sen luonteesta riippumatta. Olipa kyseessä toimintatapojen kehittäminen, vastuunjaon uudistaminen, organisaation kasvun edistäminen, tehokkuuden lisääminen tai laadun parantaminen. Kotterin menetelmä auttaa organisaatioita rakentamaan selkeän perustan onnistuneelle muutokselle.

John P. Kotter tuo teoksensa ”Muutos vaatii johtajuutta” (1996, esipuhe) esiin, että hänen kehittämänsä muutosmalli pohjautuu täysin hänen omaan tutkimustyöhönsä ja käytännön kokemuksiinsa. Malli ei perustu ulkopuolisiin lähteisiin tai viittauksiin muiden teorioihin, vaan rakentuu hänen itsenäisesti keräämänsä empiirisen aineiston varaan. Tämä korostaa hänen asiantuntemustaan ja vahvaa asemaansa muutosjohtamisen kentällä. Tässä tutkimuksessa käsitellään seuraavaksi John P. Kotterin esittämää kahdeksanvaiheista muutosprosessin mallia. Malli on havainnollistettu visuaalisesti alla olevassa kuviossa (Kuvio 3.), jossa mallin vaiheet on esitetty selkeästi vaiheittain etenevinä askelina. Kuvio perustuu Kotterin alkuperäiseen teokseen *Leading Change* (1996) (Kotter, 1996, s.18). Kuvio toimii johdatuksena mallin vaiheiden tarkempaan teoreettiseen käsitelyyn.



Kuvio 3. John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli.

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Organisaatiomuutoksen onnistuminen edellyttää, että muutoksen perusteet ovat koko henkilöstölle ymmärrettäviä ja perustellusti välttämättöminä näyttäytyviä. Ilman uskotavaa kiireellisyyden tunnetta henkilöstön sitoutuminen jää pinnalliseksi, jolloin muutos ei johda syvällisiin eikä pysyviin rakenteellisiin, kulttuurisiin tai toiminnallisiin muutoksiin. Ihmisillä on luontainen taipumus suosia tuttua ja ennakoitavaa toimintaympäristöä, mikä tekee nykytilassa pysymisestä houkuttelevaa. Kotter (1996, s. 32–33) korostaa, että juuri tämä mukautumisen ja tyytyväisyyden voima on yksi suurimmista esteistä syvälliselle muutokselle. Ilman jaettavaa ymmärrystä muutostarpeesta organisaation on vaikea saavuttaa yhteistä tavoitetta, puhumattakaan sen juurruttamisesta käytännön toimintaan.

Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin ensimmäinen vaihe on kiireellisyyden tunteen luominen, joka toimii koko muutosprosessin perustana. Carreno (2024, s. 4) huomauttaa, että uskottavan kiireellisyyden rakentaminen edellyttää avointa viestintää organisaation sisäisistä ja ulkoisista haasteista, riskien näkyväksi tekemistä sekä työntekijöiden osallistamista keskusteluun muutoksen syistä ja seurauksista. Juuri työntekijöiden osallistuminen prosessin alkuvaiheessa lisää heidän kokemustaan muutoksen oikeutuksesta ja tarkoituksenmukaisuudesta, mikä luo edellytykset aidoille sitoutumisen muodoille. Motivaation rooli muutoksen edellyttämien uusien toimintatapojen omaksumisessa on keskeinen. Organisaation tehokkuus ja muutoskyky ovat vahvasti sidoksissa henkilöstön sisäiseen motivaatioon ja haluun kehittää toimintaansa. Juuti (2006, s. 38) tuo esiin, että erityisesti muutostilanteissa motivoitunut henkilöstö muodostaa muutoksen kannalta keskeisen voimavaran. Työntekijöiden halukkuus oppia ja omaksua uutta tukee sekä muutoksen toimeenpanoa että sen vaikutusten juurtumista osaksi organisaation arkea.

Aiempi tutkimus viittaa myös siihen, että kiireellisyyden tunteen ja osallistavan johtamisen yhdistelmä lisää työntekijöiden kokemusta vaikuttamismahdollisuuksista ja vahvistaa heidän muutosvalmiuttaan (Hechanova & Cementina-Olpoc, 2012, s.13–17). Tämä osoittaa, että muutoksen alkuvaiheen onnistunut toteutus ei ole pelkästään viestinnällinen tehtävä, vaan strateginen ja vuorovaikutuksellinen prosessi, joka edellyttää organisaation kulttuurin, viestintäkäytäntöjen ja johtamismallien kriittistä tarkastelua. Ensimmäisen vaiheen jälkeen Kotter korostaa johtavan tiimin merkitystä muutoshankkeen onnistumiselle.

2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Kotter (1996, s. 45–58) korostaa, että muutoshankkeen onnistuminen edellyttää vahvaa ohjaavaa tiimiä, jonka jäsenet eivät ainoastaan hallitse asioiden johtamista, vaan ymmärtävät myös ihmisten johtamisen merkityksen. Nopea ja jatkuvasti kehittyvä toimintaympäristö vaatii tiimiltä asiantuntemusta, uskottavuutta ja kykyä inspiroida muita. Muutos ei ole vain rakenteiden hienosäätöä vaan myös ihmisten sitouttamista yhteiseen tavoitteeseen. Siinä missä asioiden johtaminen perustuu tarkkaan suunnitteluun ja strategisiin päätöksiin, ihmisten johtaminen edellyttää vision luomista, selkeää viestintää ja kykyä herättää luottamusta. Jos ohjaavassa tiimissä keskitytään vain hallinnollisiin prosesseihin ilman työntekijöiden tunteiden ja tarpeiden huomioimista, muutoshanke voi jäädä vaille todellista vaikutusta. Vain sellainen tiimi, joka kykenee yhdistämään rakenteellisen päätöksenteon ja ihmisten osallistamisen, voi viedä läpi merkittäviä ja pysyviä muutoksia. Lisäksi ohjaavan tiimin on edustettava laajasti eri organisaatiotasoja ja toimittava yhteisen vision toteuttamiseksi, sillä vain näin voidaan varmistaa uskottava, johdonmukainen ja vastarintaa kestävä muutosprosessi (Carreno, 2024, s.4).

3. Vision ja strategian laatiminen

Kotter (1996, s.60) muotoilee, että visio on selkeä ja inspiroiva tulevaisuudenkuva, joka kuvaa, mihin suuntaan organisaatio on muutoksessa matkalla. Se auttaa henkilöstöä ymmärtämään, miksi muutos on tarpeen ja millaiseen päämäärään pyritään. Visio tuo merkitystä työn tekemiseen ja luo yhteisen tavoitteen, jota kohti koko organisaatio voi suunnata. Hyvä visio ei ainoastaan ohjaa toimintaa, vaan myös motivoi, sitouttaa ja antaa suunnan vaikeina hetkinä. Vuorinen (2013, s.27) lisää, että strategia puolestaan määrittelee, miten visioon päästään. Toimenpiteet, resurssit ja askelmerkit, joiden avulla muutokset toteutetaan käytännössä. Strategia tekee visiosta toteuttamiskelpoisen ja auttaa ohjaamaan konkreettisia päätöksiä ja priorisointeja muutoksen aikana.

4. Muutosvisiosta viestiminen

Kotter (1996, s.77–85) esittää, että vision ja strategian todellinen vaikutus toteutuu vasta, kun ne on viestitty tehokkaasti ja ymmärrettävästi organisaation kaikille jäsenille. Muutoksen onnistuminen edellyttää, että työntekijät ymmärtävät, miksi muutos tehdään, mitä se tarkoittaa käytännössä ja miten se vaikuttaa heidän omaan työhönsä. Selkeä viestintä rakentaa yhteistä ymmärrystä suunnasta ja vahvistaa luottamusta johdon kykyyn viedä muutos läpi.

Jylhä ja Viitala (2013) korostavat, että tehokas viestintä ei ole pelkkää tiedottamista, vaan jatkuvaa ja vuorovaikutteista kommunikaatiota. Viestinnän tulee olla johdonmukaista, toistuvaa ja tapahtua useissa eri kanavissa, kuten henkilöstötilaisuuksissa, sähköisissä viestintävälineissä, esihenkilöiden kautta sekä arjen kohtaamisissa. Kun viestintä tavoittaa eri henkilöstöryhmät ja herättää keskustelua, se tukee sitoutumista ja vähentää epävarmuutta. Hyvin toteutettu viestintä auttaa henkilöstöä hahmottamaan oman roolinsa muutoksessa ja kannustaa toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Kotterin (1996, s. 87) mukaan muutosvision toteutuminen edellyttää, että kaikki sitä haittaavat rakenteet ja toimintatavat puretaan. Keskeisiä esteitä ovat monimutkaiset organisaatorakenteet, liiallinen kontrolli, tiedonkulun hitaus, jäykät johtamismallit, riittämätön koulutus ja tehottomat kannustinpalkkiot. Jotta organisaatio voi edistää muutosta tehokkaasti, valtuuksia on jaettava laajasti henkilöstölle. Turhat hallinnolliset esteet poistetaan, ja työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta sekä kokeilemaan uusia ratkaisuja. Kotterin (1996, s. 93) mukaan henkilöstö voi rohkaisun ja tuen avulla tehdä päätöksiä ja kehittää uusia toimintatapoja, vaikka niihin sisältyisi riskejä. On tärkeää arvioida, tarvitseeko henkilöstö lisäkoulutusta tai valmennusta muutoksen tueksi, erityisesti silloin, kun työtehtävät muuttuvat merkittävästi. Vuorinen (2013, s. 143) lisää, että tuen tulee olla selkeää, helposti omaksuttavaa ja kustannustehokasta, jotta se aidosti edistää muutosprosessia.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen

Kotterin (1996, s. 106) mukaan muutoksen etenemistä tukevat konkreettiset ja näkyvät saavutukset, jotka osoittavat suunnan olevan oikea. Lyhyen aikavälin voitot, kuten parantunut suorituskyky tai henkilöstön lisääntynyt sitoutuminen, vahvistavat uskoa muutoksen mahdollisuuksiin ja auttavat ylläpitämään motivaatiota. Vuorisen (2013, s. 142) mukaan tällaiset onnistumiset eivät synny itsestään, vaan ne on suunniteltava huolellisesti. Muutosprosessia johtavan ryhmän tehtävänä on tunnistaa realistisia välitavoitteita ja varmistaa, että niiden vaikutukset näkyvät koko organisaatiossa. Kotter (1996) lisää, että saavutettujen tulosten myötä työntekijät kokevat onnistumisen tunteita, jotka ruokkivat halua jatkaa muutoksen edistämistä. Hänen mukaansa avoin tunnustaminen ja osallistuneiden palkitseminen vahvistavat sitoutumista ja osoittavat, että muutos etenee suunnitellusti.

7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Seitsemännessä vaiheessa aiemmin tehdyt toimet näyttäytyvät erityisen merkityksellisinä. Muutostahto, selkeä visio, vahva johtotiimi ja avoin viestintä muodostavat perustan,

jonka varaan pysyvä muutos rakentuu. Muutos ei ole valmis, vaikka alkuvaiheen onnistumisia olisi jo saavutettu. Kotterin (1996) mukaan yksi yleisimmistä virheistä on se, että muutosjulistus tehdään liian aikaisin. Todellinen muutos vie aikaa, ja sen täytyy juurtua osaksi organisaation arkea ja kulttuuria. Lyhyen aikavälin tulokset ovat vasta alku. Muutoksen juurruttaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä, uusien projektien käynnistämistä ja henkilöstön laajempaa osallistamista. On tärkeää näyttää säännöllisesti, miten muutos etenee, ja toistaa sen tavoitteita selkeästi. Kotterin (1996, s. 115–138) mukaan myös muutosvastarinta on tavallinen ilmiö, minkä vuoksi muutoksen kiireellisyyttä ja tärkeyttä on pidettävä jatkuvasti esillä organisaatiossa.

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Muutoksen viimeisessä vaiheessa pyritään varmistamaan, että uudet toimintatavat vaikiintuvat osaksi organisaation kulttuuria. Tämä edellyttää sitä, että muutos ei jää irralliseksi hankkeeksi, vaan siitä muodostuu luonnollinen osa arjen päätöksentekoa, johtamista ja työskentelytapoja. Kotterin (1996, s. 145) mukaan muutos on onnistunut vasta silloin, kun ihmiset toimivat uuden mallin mukaisesti myös haastavissa tilanteissa ilman erillistä ohjausta. Kulttuurin muuttaminen edellyttää pitkäjänteistä työtä ja vahvaa esimerkkiä ylimmältä johdolta. Uusia toimintatapoja tulee tukea systemaattisesti muun muassa rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja palkitsemisessa. Lisäksi muutoksen onnistumista vahvistaa se, että henkilöstölle osoitetaan selkeästi, miten uudet käytännöt ovat parantaneet tuloksia ja edistäneet tavoitteiden saavuttamista. Kun yhteys muutoksen ja onnistumisen välillä on näkyvä ja ymmärrettävä, uusi kulttuuri alkaa juurtua.

Kotterin (1996, s. 145–160) mukaan on tärkeää, että organisaatiolla on kyky arvioida omia toimintatapojaan kriittisesti ja tehdä tarvittaessa korjausliikkeitä. Kulttuurin muutos ei ole kertaluonteinen toimenpide, vaan jatkuva prosessi, joka vaatii sitoutumista, seuranta ja kehittämistä. Uuden ajattelutavan ja toimintakulttuurin tulee näkyä sekä puheessa että konkreettisissa teoissa ja rakenteissa. Vuorisen (2013, s. 143) mukaan

juuri tästä syystä kulttuurinen juurtuminen on usein koko muutosprosessin pitkäkestoinen ja vaativin vaihe.

Muutosjohtamisen teoreettiset mallit tarjoavat arvokkaita viitekehyksiä organisaatiomuutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Niiden avulla voidaan jäsentää muutoksen eri vaiheita, tunnistaa kriittisiä kohtia ja hahmottaa johtamisen roolia kussakin vaiheessa (Carreno, 2024, s.9). Onkin aiheellista pohtia, missä määrin Kotterin vaiheittainen malli vastaa julkishallinnon muutosprosessien realiteetteja, joissa lainsäädännölliset, poliittiset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat ratkaisevasti muutoksen etenemiseen (Van der Voet, 2016, s.663).

Seuraavaksi tarkastellaan muutosjohtamisen roolia henkilöstön resilienssin vahvistamisessa, keskittyen erityisesti siihen, miten esihenkilöiden ja johdon toiminta vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin muutostilanteissa.

3.2 Muutosjohtamisen rooli resilienssin vahvistamisessa

Kuntzin ym. (2016, s. 457) mukaan organisaatiomuutosten keskellä henkilöstön resilienssi ei synny itsestään, vaan se edellyttää tietoista ja pitkäjänteistä tukea. Aiemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu, kuinka resilienssi rakentuu yksilön ja työyhteisön vuorovaikutuksessa sekä millainen merkitys johtamisella on tämän kyvykkyyden vahvistamisessa. Tässä kontekstissa muutosjohtaminen toimii paitsi strategisena prosessina myös inhimillisenä tukirakenteena, jonka avulla työntekijöiden sopeutumiskykyä voidaan vahvistaa systemaattisesti.

Mattilan (2007, s. 171) mukaan yksi keskeinen tapa tukea resilienssiä on koulutus, joka auttaa työntekijöitä kehittämään valmiuksia kohdata ja käsitellä muutoksia. Koulutus voi samalla lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta ja vahvistaa sitoutumista muutoksen tavoitteisiin. Lengnick-Hallin ja muiden (2011, s. 248) mukaan resilienssi ei kehity yksittäisten toimenpiteiden avulla, vaan sen tukeminen vaatii jatkuvaa ja johdonmukaista johtamista. Tuen muodot ja viestintä on tärkeää mukauttaa muutosprosessin eri vaiheisiin. Kun resilienssiä kehitetään ennakoivasti osana

organisaation rakenteita, työntekijöillä on paremmat valmiudet kohdata paitsi äkilliset kriisit myös jatkuvat, pienemmät muutokset, jotka voivat pitkällä aikavälillä kuormittaa työyhteisöä yhtä lailla. Tämä ennakoiva toimintatapa parantaa koko organisaation kykyä säilyttää toimintakykynsä muutosten keskellä.

Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan erityisesti siirtymävaiheessa, jolloin tulevaisuus on epäselvä ja epävarmuus suurimmillaan, korostuu näkyvän ja johdonmukaisen johtajuuden merkitys. Tällöin tarvitaan johtamista, joka ei ainoastaan ohjaa toimintaa, vaan myös luo vakautta ja selkeyttä epävarmuuden keskelle. Tätä näkökulmaa täydentää Mattila (2007, s. 198), jonka mukaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri muodostuu tällaisessa tilanteessa keskeiseksi tekijäksi. Se mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen, epävarmuuden sietämisen sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Esihenkilöiden rooli on ratkaiseva. Heidän säännöllinen, kannustava ja rakentava palautteensa ei ainoastaan tue työntekijöiden ammatillista kasvua, vaan myös vahvistaa kokemusta siitä, että oma työpanos on arvokas ja huomioitu.

Ristikangas ja muut (2021, s. 40) mainitsee, että yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseksi työntekijöitä on tärkeää osallistaa aktiivisesti keskusteluun ja päätöksentekoon. Sitoutuminen ja toimeenpanokyky paranevat, kun työntekijät voivat itse oivaltaa ja kantaa vastuuta omista valinnoistaan. Esihenkilöiden tulisi rohkaista henkilöstöä jakamaan ajatuksiaan avoimesti ja varmistaa, että jokainen kokee tulevansa kuulluksi. Tämä edistää luottamuksen rakentumista sekä uusien ideoiden ja toimintatapojen syntymistä. Yhteinen oppiminen ja toimivan vuorovaikutuksen kehittäminen ovat resilienssin kannalta erityisen tärkeitä tilanteissa, joissa yksisuuntainen viestintä ei riitä luomaan yhteistä ymmärrystä tai osallisuuden kokemusta.

Luthans ja muut (2006) tuovat esiin, että muutosjohtamisella on vahva yhteys työntekijöiden psykologiseen pääomaan, joka muodostuu toivosta, optimismista, resilienssistä ja itseluottamuksesta. Heidän mukaansa näiden sisäisten voimavarojen vahvistaminen ei tapahdu itsestään, vaan vaatii johtamista, joka huomioi työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja kokemukset. Psykologinen pääoma tukee työntekijöitä

säilyttämään toimintakykynsä haastavissa tilanteissa ja lisää valmiuksia kohdata muutoksia rakentavasti. Ilman tällaista tukea muutos voi näyttäytyä uhkana, joka heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että resilienssiä tukeva muutosjohtaminen muodostaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan, jossa yhdistyvät tavoitteellinen suunnittelu, inhimillinen tuki ja osallistava vuorovaikutus. Sen avulla organisaatiot eivät pelkää selviä muutoksista, vaan voivat myös vahvistaa henkilöstönsä kykyä kasvaa ja uudistua niiden myötä. Voidaan siis todeta, että muutosjohtamisessa ei ole kyse vain päätöksenteosta tai prosessien ohjaamisesta, vaan ennen kaikkea ihmisten osallistamisesta ja tukemisesta koko muutoksen ajan. Juuri tämä määrittää, kuinka sitoutuneesti ja kestävästi organisaatio voi kehittyä.

4 Metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, eli tutkimusmenetelmää, tutkimusasetelmaa sekä aineiston keruuta ja analyysitapoja. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella muutosjohtamisen periaatteiden soveltamista työntekijöiden näkökulmasta, erityisesti viestinnän onnistumista ja työntekijöiden kokemuksia muutoksen vaikutuksista jaksamiseen, sopeutumiseen ja resilienssiin. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmien valinnassa on huomioitu muutoksen monitahoisuus sekä työntekijöiden kokemusten analysoinnin tarve.

4.1 Tutkimusasetelma

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jotta voitaisiin systemaattisesti kartoittaa TE-palveluista Vaasan kaupungille siirtyneiden työntekijöiden kokemuksia meneillään olevan muutosprosessin aikana. Kyselymenetelmä valittiin, koska sen avulla oli mahdollista tavoittaa laaja ja hajallaan oleva vastaajajoukko. Tässä tutkimuksessa kyselyllä pyrittiin tavoittamaan työntekijöiden henkilökohtaisia näkemyksiä, mutta myös hahmottamaan yleisempiä kokemuksia ja kehityskohteita TE-palveluiden siirtymässä. Vilkka (2021) toteaa, että kyselytutkimus on erityisen käyttökelpoinen menetelmä silloin, kun tutkimuksessa käsitellään arkaluonteisia aiheita, sillä se mahdollistaa vastaajille anonymiteetin ja edistää aidosti rehellisten näkökulmien esiin tuomista (Vilkka, 2021).

Kyselylomake laadittiin hyödyntäen Kotterin kahdeksanvaiheista muutosjohtamisen mallia, joka toimi kysymysten rakenteellisena ja sisällöllisenä viitekehyksenä. Lisäksi kysymyksissä huomioitiin resilienssin eli muutoskyvykkyyden merkitys organisaatiomuutoksessa, jotta saataisiin monipuolinen kuva muutosjohtamisen toteutumisesta henkilöstön näkökulmasta. Kyselyssä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Kysely sisälsi sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset perustuivat viisiportaiseen Likert-asteikkoon (1–5), mikä mahdollisti tilastollisten yhteyksien tarkastelun ja vastausten kvantitatiivisen analyysin. Lisäksi mukana oli avoimia kysymyksiä, joiden

tarkoituksena oli kerätä vastaajien vapaamuotoisia, henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia (Vilkkä, 2007, s. 68). Taustamuuttujina kartoitettiin vastaajien sukupuoli, ikä ja työsuhteen kesto, jotta aineiston demografista rakennetta voitiin analysoida ja huomioida tulosten tulkinnassa.

Tutkimus edustaa monimenetelmällistä lähestymistapaa, jossa yhdistetään sekä määrällisiä että laadullisia lähestymistapoja. Monimenetelmätutkimuksessa hyödynnetään kahta tai useampaa menetelmää tai aineistolähdettä samassa tutkimuksessa, mikä mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä ja lisää tutkimuksen luotettavuutta (Gilbert ja Stoneman 1992, s. 120). Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia lähestymistapoja ei tarvitse nähdä toisilleen vastakkaisina tai toisiaan poissulkevinä, vaan ne voivat täydentää toisiaan osana samaa tutkimuksellista jatkumoa (Alasuutari 2011). Tärkeimpänä monimenetelmällisyyden perusteena pidetään sitä, että määrällisen ja laadullisen lähestymistavan yhdistäminen tuottaa tutkimusongelmasta paremman ymmärryksen kuin lähestymistapojen soveltaminen yksinään (Seppänen-Järvelä ja muut, 2019, s. 2).

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paikkansapitävää ja totuudenmukaista tuotettu tieto on. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on erityisen tärkeää. Luotettavuus rakentuu kahdesta osa-alueesta, validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetti kertoo, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata, kun taas reliabiliteetti kuvaa mittaustulosten tarkkuutta ja toistettavuutta eli sitä, kuinka samantyyppisiä tuloksia saataisiin, jos tutkimus toistettaisiin (Vehkalahti 2014, s. 41; Vilkkä 2025).

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkija toimii rehellisesti, huolellisesti ja täsmällisesti kaikissa tutkimuksen vaiheissa sekä tulosten raportoinnissa. Tutkijalla on merkittävä vastuu, sillä vaikka hänellä on paljon vapautta ja päätösvaltaa, siihen liittyy myös velvollisuus toimia eettisesti. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) mukaan hyvän tieteellisen käytännön kulmakiviä ovat luotettavuus, rehellisyys, toisten työn kunnioitta-

minen sekä vastuun kantaminen. Luotettavuus ja rehellisyys takaavat tutkimuksen laadun ja avoimuuden tutkimuksen alusta sen julkaisuun asti. Tutkimuseettinen neuvotte-
lukunta (2023, s. 12) painottaa rehellisyyden näkyvän myös siinä, että tutkija toimii avoi-
mesti, oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti, eikä peittele tutkimuksen yksityiskohtia.

Luotettavuuden varmistaminen alkaa jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Ilman huolellista suunnittelua koko tutkimuksen luotettavuus voi vaarantua, eikä mittausvirheitä voida korjata jälkikäteen. Mittausten laatuun vaikuttavat monet tekijät, kuten sisällölliset, tilastolliset, kielelliset ja tekniset seikat, joten usein tarvitaan useiden asiantuntijoiden yhteistyötä. On yleistä, että mittausmenetelmien valintaan haetaan neuvoja vasta aineistonkeruun jälkeen, mutta silloin voi olla liian myöhäistä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Vehkalahti 2014, s.40).

Vastausprosentti on tärkeä osoitus kyselytutkimuksen luotettavuudesta. Se kertoo, kuinka suuri osa otokseen valituista osallistui tutkimukseen täyttämällä ja palauttamalla kyselylomakkeen. Otos pyritään muodostamaan siten, että se edustaa mahdollisimman hyvin koko tutkimuksen kohdejoukkoa. Mikäli vastausprosentti jää alhaiseksi, kasvaa riski siitä, että aineiston edustavuus heikentyy. Joitakin puutteellisia vastauksia voidaan analysoida tietyin rajoituksin, mutta osa vastauksista voi osoittautua käyttökelvottomiksi ja joudutaan poistamaan analyysistä (Vehkalahti 2014, s. 44).

Vehkalahti (2014) lisää, että nykyisin kyselytutkimusten vastausprosentit jäävät usein alle viidenkymmenen prosentin, mikä on tärkeää huomioida tutkimustuloksia arvioitaessa. Mittausten laatuun vaikuttavat monet tekijät, kuten sisällölliset, tilastolliset, kielelliset ja tekniset ratkaisut. Näistä syistä tutkimusmenetelmien kehittäminen edellyttää usein useiden asiantuntijoiden yhteistyötä. Suunnitelmallisuus on keskeistä: jos tutkimusmenetelmien huolellinen arviointi ja suunnittelu jätetään vasta aineistonkeruun jälkeiseen vaiheeseen, voi olla jo liian myöhäistä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Vehkalahti 2014, s. 40).

5 Tulokset

Kyselylomake lähetettiin noin 70 Pohjanmaan työllisyysalueen työntekijälle yhteisen sähköpostiryhmän kautta. Kyselyyn vastasi yhteensä 33 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui noin 47. Vastaajajoukko koostui Vaasan kaupungille TE-palveluiden siirtymävaiheen yhteydessä siirtyneestä henkilöstöstä.

Kyselylomake sisälsi yhteensä 23 strukturoitua monivalintaväittämää, jotka oli jaettu sisällöllisesti kuuteen eri teemaan. Näissä käsiteltiin muun muassa muutoksen alkuvaiheen kokemuksia, viestintää, johtamista, osallisuutta, tukea, osaamista, perehdytystä, työvälineitä, työympäristöön liittyviä muutoksia sekä yleisiä kokemuksia siirtymäprosesista. Lisäksi kyselyn lopussa esitettiin avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saattoivat tuoda esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan vapaamuotoisesti. Tällä tavoin aineistonkeruu sisälsi sekä määrällisiä että laadullisia elementtejä, ja noudatti siten monimutkaisia lähestymistapoja.

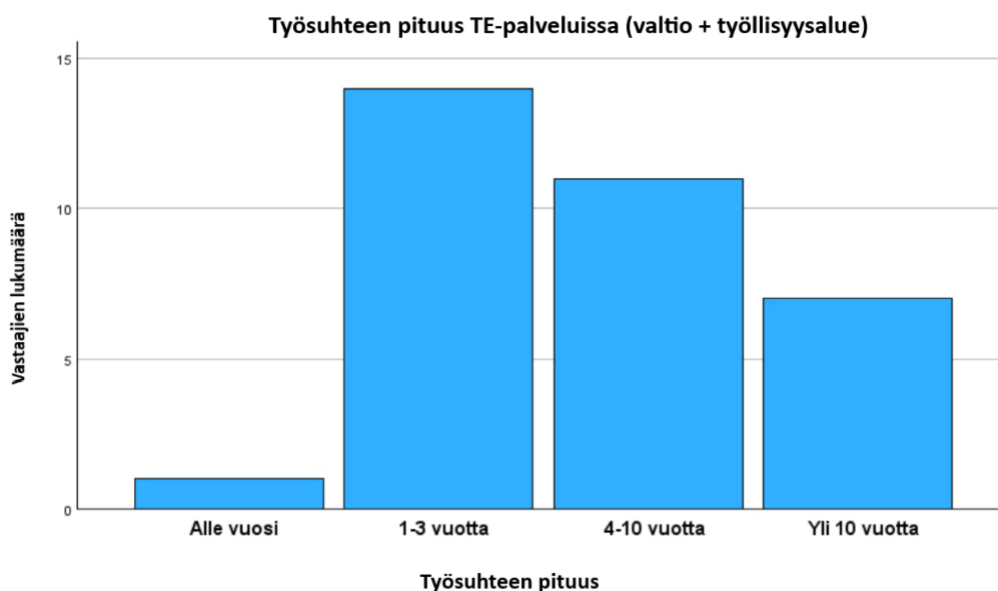
Monivalintaväittämät oli asetettu viisiportaiselle Likert-asteikolle, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = osittain samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Tämä asteikko mahdollisti vastaajien kokemusten kvantifioinnin ja muodosti perustan määrälliselle analyysille. Tulosten tarkastelussa käytettiin keskeisiä tilastollisia tunnuslukuja: keskiarvoa, mediaania ja moodia. Keskiarvo tarjoaa yleiskuvan vastausten painottumisesta, mediaani kuvaa vastausjakauman keskikohtaa erityisesti silloin, kun jakauma on vinoutunut, ja moodi ilmaisee yleisimmän vastauksen. Näiden tilastollisten mittareiden avulla pyrittiin tarjoamaan monipuolinen ja läpinäkyvä kuva vastausjakaumien rakenteesta ja sisällöllisestä painottumisesta.

Lisäksi vastausten prosenttijakaumat esitettiin sanallisesti ja valikoidusti myös visuaalisesti. Visualisoinnit on laadittu ainoastaan niiden väittämien osalta, joiden katsottiin olevan keskeisiä tutkimuksen tavoitteiden ja johtopäätösten kannalta. Tarkoituksena oli tukea tulkintaa ja lukijan ymmärrystä, ei kuormittaa esitystä epäolennaisilla kuvioilla. Niiltä osin, kuin kaavioita ei ole esitetty, tulokset on koottu sanalliseen muotoon, jotta tulosten kokonaiskuva säilyy eheänä.

Avoimet vastaukset analysoitiin laadullisesti hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Näiden vastausten analyysi tarjosi kontekstuaalista syvyyttä määrällisiin havaintoihin ja auttoi tunnistamaan erityisesti sellaisia selittäviä tekijöitä, jotka liittyivät väittämien jakaumien hajontaan tai kriittisiin arvioihin. Avoimista vastauksista esiin nousseita teemoja peilattiin kvantitatiivisiin tuloksiin ja hyödynnettiin osana johtopäätöksissä esitettyjä kehittämissuhteita.

5.1 Vastaajien taustatiedot

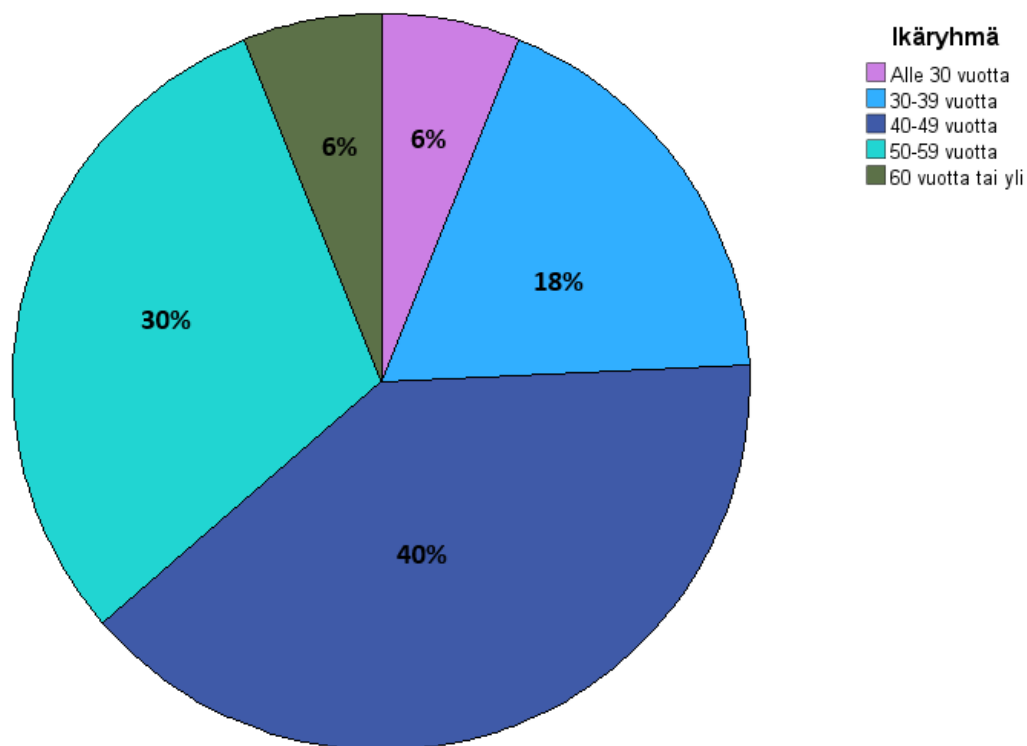
Kyselylomakkeen taustatiedot antoivat yleiskuvan vastaajista sukupuolen, iän ja työuran pituuden perusteella. Näillä tiedoilla pyrittiin täydentämään kontekstia, jossa TE-palveluiden siirtymäprosessia ja siihen liittyviä kokemuksia tarkastellaan. Sukupuolijakauma oli selvästi naisvaltainen: 88 % vastaajista (29 henkilöä) oli naisia ja 12 % (4 henkilöä) miehiä. Kukaan ei ilmoittanut muuta sukupuolta, eikä yksikään vastaaja jättänyt kysymystä tyhjäksi. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4.) tarkastellaan työsuhteen pituuden jakaumaa:



Kuvio 4. Työsuhteen pituus TE-palveluissa.

Työsuhteen pituuden tarkastelu osoitti, että suurin osa vastaajista oli ollut työssään useamman vuoden ajan. Yhteensä 43 % (14 henkilöä) oli työskennellyt nykyisessä tehtävässään 1–3 vuotta, 33 % (11 henkilöä) 4–10 vuotta ja 21 % (7 henkilöä) yli 10 vuotta. Vain 3 % (1 henkilö) oli ollut tehtävässään alle vuoden. Tämä jakauma viittaa siihen, että vastaajilla oli suhteellisen vakiintunut työhistoria ja siten todennäköisesti aiempaa kokemusta myös organisaation aikaisemmista muutoksista. Kokemus voi vaikuttaa siihen, miten muutosprosessi koettiin ja millaista tukea tai viestintää pidettiin riittävänä.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 5.) tarkastellaan ikäjakaumaa.



Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.

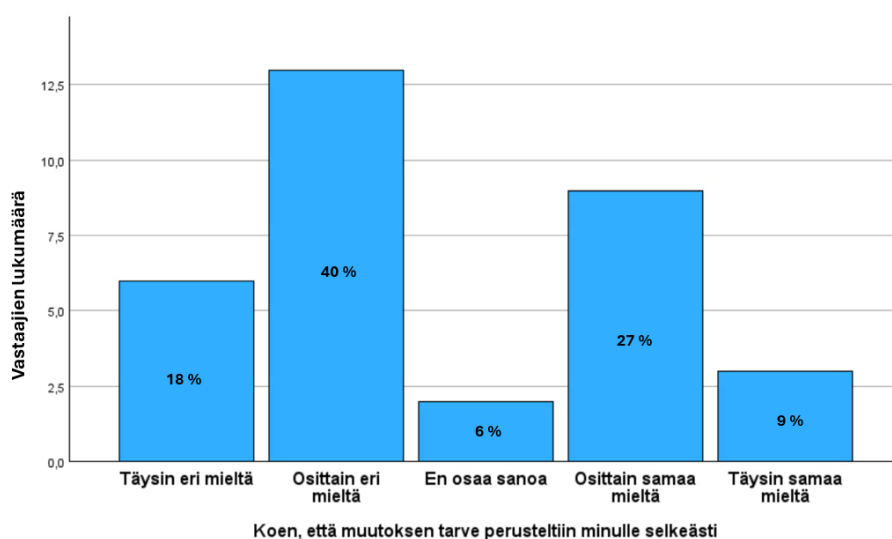
Ikäjakauma osoitti, että valtaosa vastaajista sijoittui työuransa keskivaiheeseen tai sen jälkipuoliskolle. Suurin ikäryhmä oli 40–49-vuotiaat (40 %, 13 henkilöä), toiseksi suurin 50–59-vuotiaat (30 %, 10 henkilöä) ja kolmanneksi yleisin 30–39-vuotiaat (18 %, 6 hen-

kilöä). Alle 30-vuotiaita oli 6 % (2 henkilöä) ja 60 vuotta täyttäneitä yhtä paljon. Ikäkauma viittaa siihen, että vastaajajoukko koostui pääasiassa keski-ikäisestä henkilöstöstä. Tämä voi vaikuttaa muun muassa muutosvalmiuteen, työuran suunnitteluun sekä työhyvinvoinnin tukemisen tarpeisiin, erityisesti tilanteessa, jossa työtehtävät ja rakenteet ovat uudistumassa.

5.2 Muutoksen alkuvaihe ja viestintä

Muutoksen alkuvaiheen kokemuksia ja siihen liittyvää viestintää kartoitettiin viidellä väittämällä. Kysymysten avulla tarkasteltiin muun muassa sitä, miten selkeästi muutoksen tarve oli perusteltu, kuinka riittäväksi tiedonsaanti koettiin TE-palveluiden siirtymästä, sekä millaiseksi viestintä koettiin avoimuuden, ajankohtaisuuden ja ohjauksen näkökulmista. Tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin muutosprosessin alkuvaiheen viestintä taivoitti henkilöstön ja millaisia kehittämistarpeita mahdollisesti ilmeni.

Tulokset väittämästä "Koen, että muutoksen tarve perusteltiin minulle selkeästi" on esitetty seuraavassa kuviossa.

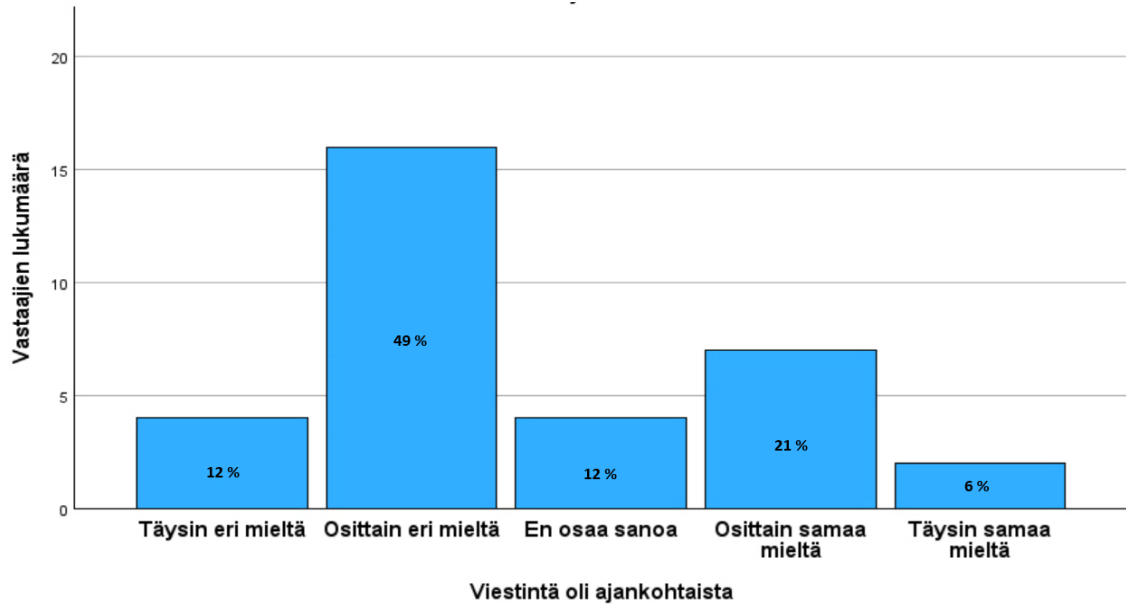


Kuvio 6. Muutoksen tarve on perusteltu selkeästi.

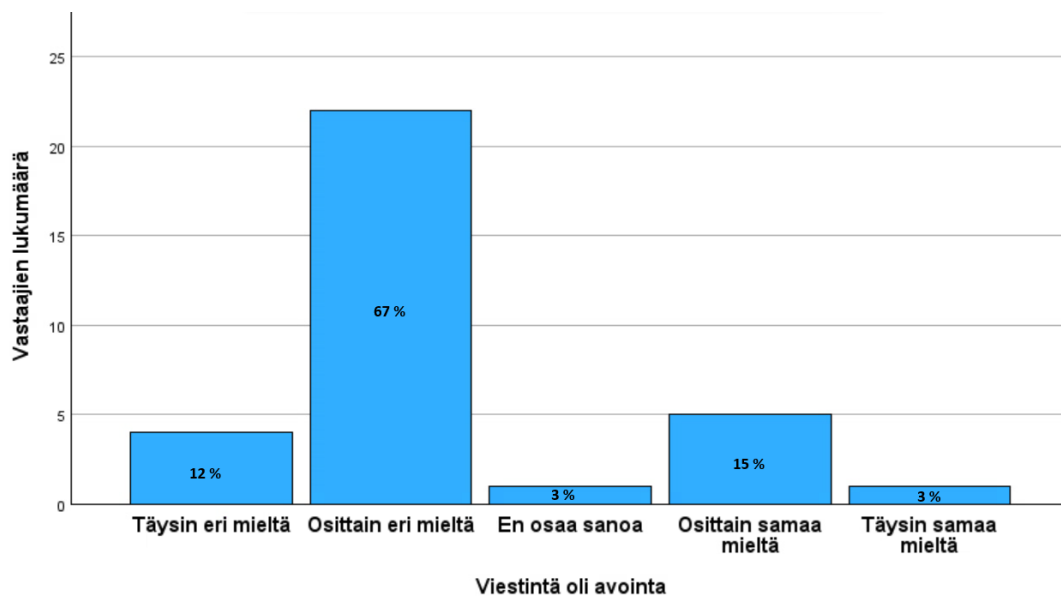
Ensimmäinen väittämä kuului: "Koen, että muutoksen tarve perusteltiin minulle selkeästi." Tulosten perusteella 18 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja 40 % osittain eri mieltä, eli yhteensä 58 % koki perusteluiden olleen epäselviä. Osittain samaa mieltä oli 27 % ja täysin samaa mieltä 9 %, kun taas 6 % valitsi neutraalin kannan. Tunnuslukuista keskiarvo oli 2,7 ja sekä mediaani että moodi olivat 2 ("osittain eri mieltä"). Nämä luvut viittaavat vastausten painottumiseen kriittiselle puolelle ja osoittavat, että enemmistö ei kokenut muutoksen taustojen viestintää riittäväksi tai ymmärrettäväksi.

Toisessa väittämässä arvioitiin tiedonsaannin riittävyyttä: "Koen, että sain riittävästi tietoa TE-palveluiden siirtymästä muutoksen alkuvaiheessa." Täysin eri mieltä oli 18 % ja osittain eri mieltä 49 %, joten 67 % vastaajista suhtautui kriittisesti tiedonsaannin riittävyyteen. Neutraalin kannan valitsi 6 %, osittain samaa mieltä oli 24 % ja täysin samaa mieltä 3 %. Keskiarvoksi muodostui 2,45, ja sekä mediaani että moodi olivat 2. Tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että muutosviestintä ei alkuvaiheessa tavoittanut henkilöstöä riittäväällä tavalla.

Kaksi seuraavaa väittämää tarkastelivat viestinnän laadullisia ulottuvuuksia. Ensimmäisessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, oliko viestintä muutoksen aikana ollut avointa, ja toisessa sitä, oliko viestintä ollut ajankohtaista. Näiden väittämien tulokset esitetään seuraavissa kuvioissa (Kuvio 7.) ja (Kuvio 8.).



Kuvio 7. Koettu viestinnän ajankohtaisuus muutostilanteessa.



Kuvio 8. Koettu viestinnän avoimuus muutostilanteessa.

Avoimuutta koskevassa väittämässä 12 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja 67 % osittain eri mieltä. Näin ollen yhteensä 79 % suhtautui viestinnän avoimuuteen kriittisesti. Vastaajista 18 % koki viestinnän olleen ainakin osittain avointa, ja neutraalin kannan valitsi 3 %.

Ajankohtaisuutta koskeva väittämä sai hieman myönteisemmän vastaanoton. Täysin eri mieltä oli 12 % ja osittain eri mieltä 49 %, eli yhteensä 61 % arvioi viestinnän olleen tältä osin puutteellista. Toisaalta 21 % oli osittain samaa mieltä ja 6 % täysin samaa mieltä, jolloin yhteensä 27 % koki viestinnän olleen ajankohtaista. Neutraalin vastauksen antoi 12 %.

Tulokset viittaavat siihen, että viestinnän ajankohtaisuutta arvostettiin jonkin verran enemmän kuin avoimuutta, mutta yleisesti viestintää pidettiin puutteellisena molemmilla osa-alueilla. Avoimuuden väittämän keskiarvo oli 2,30, mediaani 2,00 ja keskihajonta 0,984. Ajankohtaisuutta koskevan väittämän keskiarvo oli 2,61, mediaani 2,00 ja keskihajonta 1,144.

Vastausten keskihajontoja tarkasteltaessa voidaan havaita, että ajankohtaisuutta koskevissa arvioissa oli enemmän hajontaa kuin avoimuutta koskevissa. Tämä viittaa siihen, että vastaajien näkemykset ajankohtaisuudesta jakoutuivat enemmän, kun taas arvio viestinnän avoimuudesta oli yhtenäisemmän kriittinen. Tulokset viittaavat siihen, että viestinnän ajankohtaisuutta arvostettiin avoimuutta enemmän, mutta yleisesti viestintä koettiin puutteelliseksi molemmilla osa-alueilla.

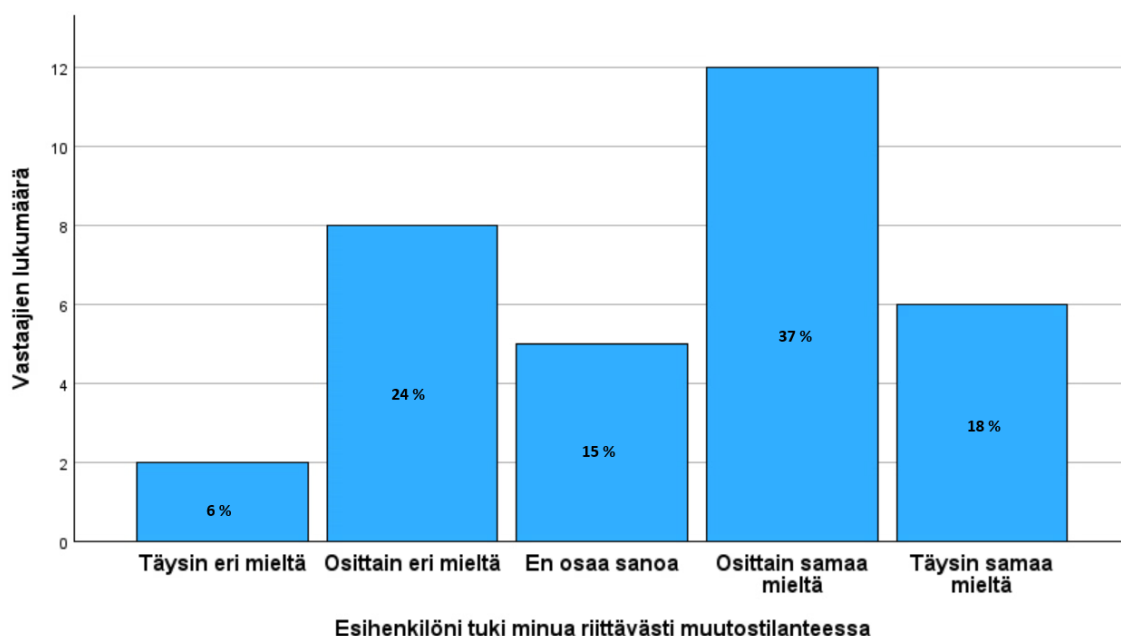
Viimeinen väittämä tässä osiossa kuului: "Tiesin, keneltä kysyä lisätietoa muutoksesta." Osittain samaa mieltä oli 37 % ja täysin samaa mieltä 9 %, eli yhteensä 46 % koki tiedonsaannin vastuutahot jossain määrin selkeiksi. Osittain eri mieltä oli kuitenkin 33 % ja täysin eri mieltä 6 %. Neutraalin kannan valitsi 15 %. Tulokset osoittavat, että valtaosa vastaajista tiesi ainakin osittain, mistä lisätietoa oli saatavilla, mutta epävarmuutta esiintyi kolmanneksella vastaajista. Tämä viittaa siihen, että vastuutiedotus olisi voinut olla järjestelmällisempää.

Yhteenvetona voidaan todeta, että muutoksen alkuvaiheen viestintä näyttäytyy vastaajien kokemusten perusteella osin puutteellisena. Erityisesti muutoksen perustelujen, tiedonsaannin ja avoimuuden osalta kriittiset arviot korostuvat. Tulokset osoittavat, että muutosviestintää tulisi kehittää kokonaisvaltaisemmin, ei ainoastaan sisällön osalta vaan myös viestintäkanavien valinnan, ajankohtaisuuden sekä palautteen antamisen mahdol-

lisuuksien näkökulmasta. Muutoksen alkuvaiheen viestintään liittyvät kokemukset näytetytyvät määrällisessä tarkastelussa kriittisinä, ja näihin havaintoihin syvennyttään tarkemmin avoimissa vastauksissa myöhemmässä osiossa. Seuraavaksi tarkastellaan vastaajien kokemuksia johtamisesta, osallisuudesta ja tuen riittävydestä siirtymäprosessin aikana.

5.3 Johtaminen, osallisuus ja tuki

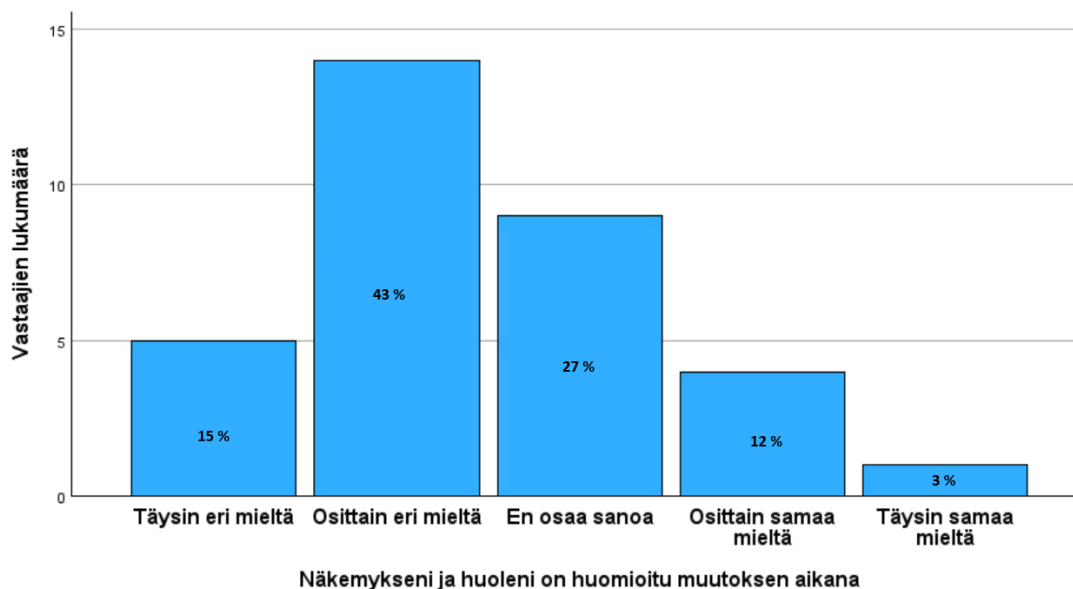
Johtamista, osallisuutta ja tuen kokemusta tarkasteltiin neljän väittämän avulla. Tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöiden tuki on koettu muutostilanteessa, millaisena henkilöstö näkee omat vaikuttamismahdollisuutensa ja kokemuksensa kuulluksi tulemisesta, sekä kuinka yhteistyö on säilynyt tiimi- ja työyhteisötasolla muutoksen aikana. Nämä teemat ovat keskeisiä henkilöstökokemusten arvioinnissa, sillä ne liittyvät olennaisesti muutosjohtamisen onnistumiseen ja työntekijöiden resilienssiin. Ensimmäinen väittämä tässä osiossa kuului: "Esihenkilöni tuki minua riittävästi muutostilanteessa." Alla oleva kuvio havainnollistaa vastausten jakautumista (Kuvio 9.).



Kuvio 9. Koettu esihenkilötuki muutoksen aikana.

Kuvion perusteella havaitaan, että täysin eri mieltä oli 6 % vastaajista ja osittain eri mieltä 24 %. Neutraalin kannan eli "en osaa sanoa" -vaihtoehdon valitsi 15 %, osittain samaa mieltä oli 37 % ja täysin samaa mieltä 18 %. Yhteensä 55 % vastaajista koki saaneensa ainakin osittaista tukea esihenkilöltään, kun taas 30 % oli asiasta eri mieltä. Loput 15 % eivät osanneet ottaa kantaa. Vastausten keskiarvo oli 3,36, mikä viittaa lievästi myönteiseen kokonaiskuvaan. Sekä mediaani että moodi olivat arvoltaan 4, eli yleisin ja keskimäinen vastaus oli "osittain samaa mieltä". Tulosten perusteella esihenkilötyö on koettu jossain määrin onnistuneeksi, vaikka näkemykset vaihtelevat.

Toinen väittämä tarkasteli sitä, kokivatko vastaajat näkemyksensä ja huolensa tulleen huomioituksi muutoksen aikana. Alla oleva pylväsdiagrammi (Kuvio 10.) esittää vastaukset väittämään: "Koen, että esiintuomani näkemykset ja huoleni on huomioitu muutoksen aikana."



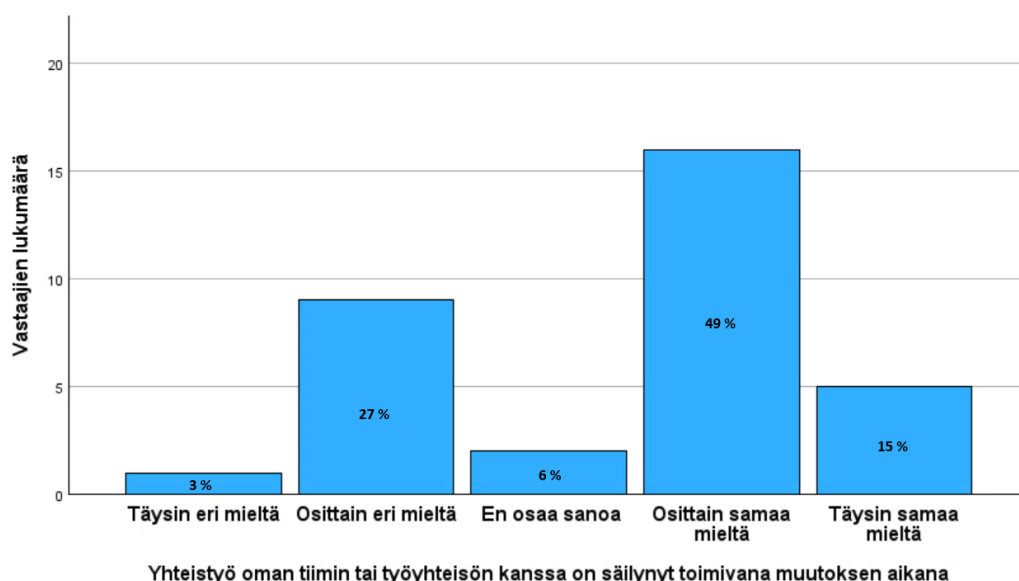
Kuvio 10. Kuulluksi tulemisen kokemus muutoksessa.

Kuvion mukaan täysin eri mieltä oli 15 % ja osittain eri mieltä 43 %, eli yhteensä 58 % vastaajista suhtautui väittämään kriittisesti. Neutraalin kannan valitsi 27 %, osittain samaa mieltä oli 12 % ja täysin samaa mieltä 3 %. Vastausten keskiarvo oli 2,45, ja sekä

mediaani että moodi olivat 2. Tämä osoittaa, että suurin osa vastaajista ei kokenut tulensa kuulluksi, mikä viittaa osallistamisen ja vuorovaikutuksen kehittämistarpeisiin muutoksen toteutuksessa.

Kolmas väittämä käsitteli kokemuksia vaikuttamismahdollisuuksista työllisyys- ja elinkeinopalveluiden siirtymisen suunnitteluun ja toteutukseen: "Olen kokenut, että minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa työllisyys- ja elinkeinopalveluiden siirtymisen suunnitteluun ja toteutukseen omassa työympäristössäni". Täysin eri mieltä oli 52 % vastaajista ja osittain eri mieltä 27 %. Neutraalin kannan valitsi 9 %, osittain samaa mieltä oli 12 %, eikä kukaan ollut täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 1,82. Mediaani ja moodi olivat arvoltaan 1, mikä osoittaa, että yleisin ja keskimäinen vastaus oli "täysin eri mieltä". Hajonta oli 1,044, mikä osoittaa melko yhdenmukaista näkemystä. Tulosten perusteella vaikuttamismahdollisuudet on koettu vähäisiksi. Tämä voi osaltaan heijastaa muutoksen luonnetta ja organisaation rakenteellisia reunaehtoja, joiden puitteissa vaikuttamisen mahdollisuudet ovat voineet jäädä rajallisiksi.

Osion neljäs väittämä käsitteli yhteistyön toimivuutta: "Yhteistyö oman tiimin tai työyhteisön kanssa on säilynyt toimivana muutoksen aikana." Seuraava kuvio havainnollistaa vastausten hajontaa (Kuvio 11).



Kuvio 11. Muutoksen vaikutus yhteistyön toimivuuteen.

Kuvion perusteella täysin eri mieltä oli 3 %, osittain eri mieltä 27 %, neutraalin kannan valitsi 6 %, osittain samaa mieltä oli 49 % ja täysin samaa mieltä 15 %. Yhteensä 64 % vastaajista arvioi yhteistyön säilyneen ainakin osittain toimivana. Vastausten keskiarvo oli 3,45. Mediaani ja moodi olivat 4, mikä osoittaa, että yleisin ja keskimmäinen vastaus oli "osittain samaa mieltä". Tulosten perusteella työyhteisöjen sisäinen yhteistyö on säilynyt pääosin toimivana muutoksen keskellä. Tämä viittaa siihen, että tiimitasolla on ollut käytössä toimivia rakenteita ja vuorovaikutussuhteita, jotka ovat tukeneet arjen työskentelyä muutostilanteesta huolimatta.

Verrattaessa esihenkilötyön ja tiimityön kokemuksia voidaan todeta, että yhteistyö tiimi- ja työyhteisötasolla koettiin hieman myönteisemmäksi kuin esihenkilöiden tuki. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka muutokseen liittyi haasteita muilla osa-alueilla, työyhteisöjen sisäinen yhteistyö on pysynyt pääosin toimivana.

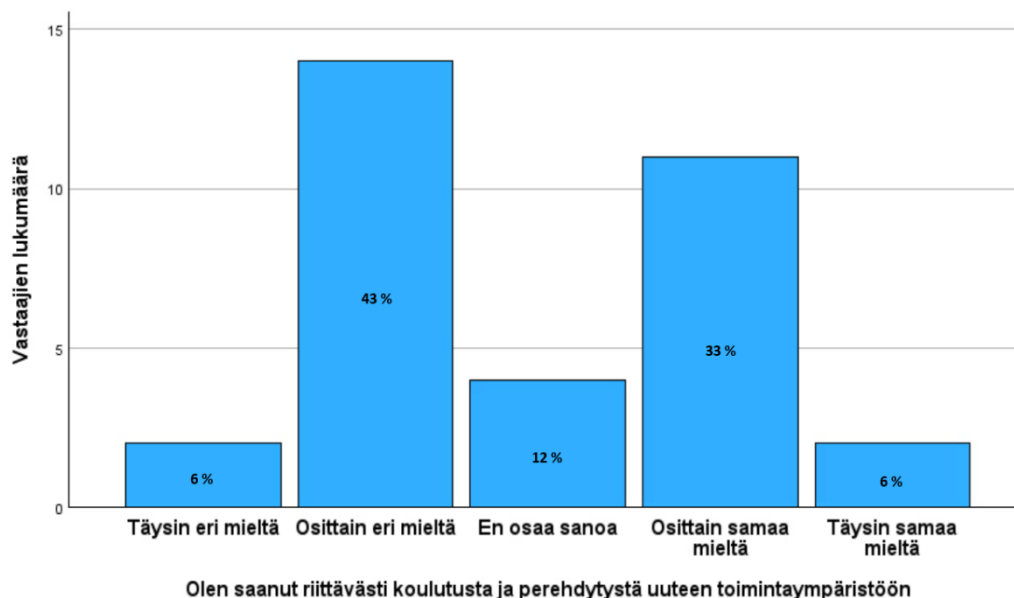
Näiden väittämien perusteella voidaan todeta, että henkilöstön kokemus osallisuudesta ja vaikuttamismahdollisuuksista oli heikko, mutta esihenkilöiden tuki ja työyhteisöjen

yhteistyö koettiin osittain toimiviksi. Tulokset korostavat tarvetta parantaa henkilöstön kuulemista ja osallistamista muutostilanteissa.

5.4 Osaaminen, perehdytys ja työvälineet

Tässä osiossa tarkastellaan henkilöstön kokemuksia osaamisesta, perehdytyksestä ja työn sujuvuuden edellytyksistä TE-palveluiden siirtymävaiheen jälkeen. Väittämät liittyvät koulutukseen, uuden oppimisen tukeen, työtehtävien hallinnan varmuuteen, työnantajan tarjoamaan jaksamisen tukeen, yksilölliseen resilienssiin sekä työympäristön toimivuuteen. Näillä tekijöillä on olennainen merkitys muutostilanteesta selviytymisessä ja työn jatkuvuuden varmistamisessa.

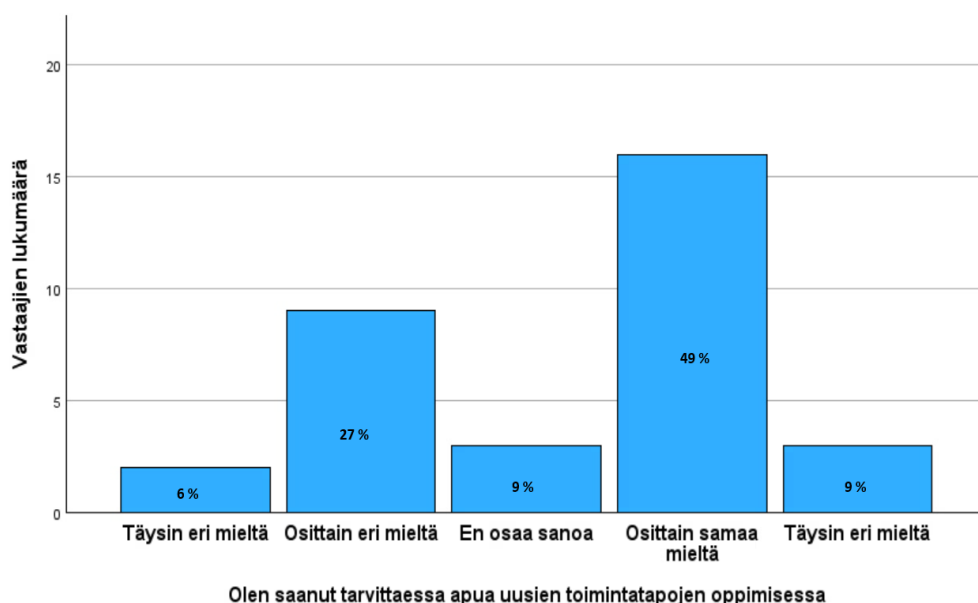
Ensimmäinen väittämä kuului: "Olen saanut riittävästi koulutusta tai perehdytystä uuteen toimintaympäristöön." Alla oleva kuvio (kuvio 12.) havainnollistaa vastausten jakautumista.



Kuvio 12. Riittävän koulutuksen ja perehdytyksen saaminen uuteen toimintaympäristöön.

Vastauksista 6 % oli täysin eri mieltä, 43 % osittain eri mieltä, neutraalin kannan eli "en osaa sanoa" valitsi 12 %, osittain samaa mieltä oli 33 % ja täysin samaa mieltä 6 %. Yhteensä 39 % vastaajista koki saaneensa ainakin jonkin verran koulutusta tai perehdytystä, kun taas 49 % oli asiasta eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 2,91, mediaani 3 ja moodi 2. Tulokset osoittavat, että perehdytyksen ja koulutuksen saatavuus on koettu vaihtelevasti. Vaikka osa henkilöstöstä koki saaneensa riittävästi tukea, monilla jäi tarvetta lisäperehdytykselle.

Toinen väittämä koski uuden oppimisen tukea: "Olen saanut tarvittaessa apua uusien toimintatapojen oppimisessa." Vastausten jakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuvio 13.).

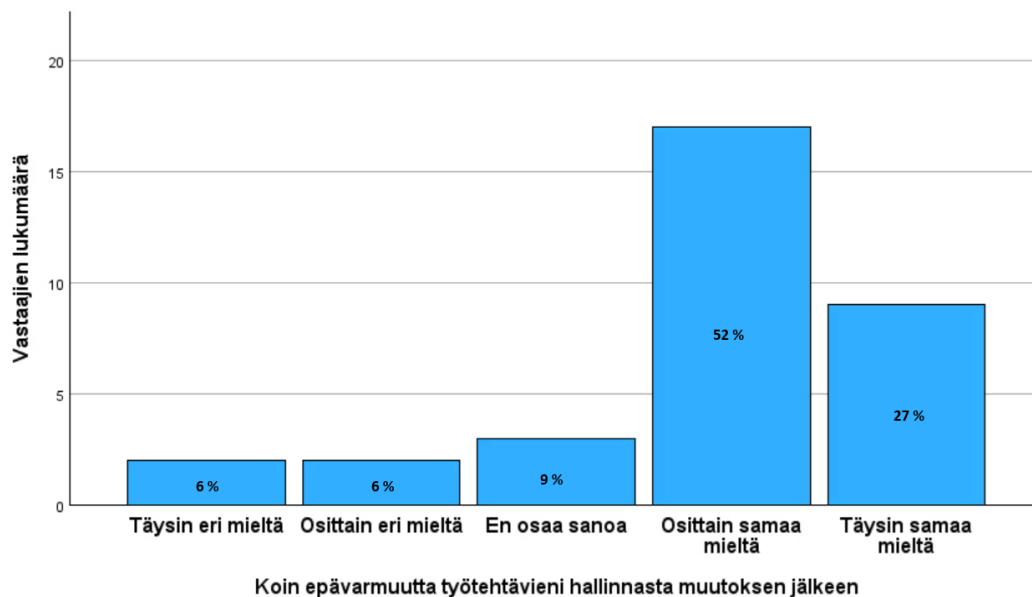


Kuvio 13. Apua uusien toimintatapojen oppimiseen on saatu tarvittaessa.

Vastausten jakautuminen oli seuraava: täysin eri mieltä oli 6 %, osittain eri mieltä 27 %, neutraalin kannan valitsi 9 %, osittain samaa mieltä oli 49 % ja täysin samaa mieltä 9 %. Yhteensä 58 % vastaajista koki saaneensa ainakin osittaista tukea uuden oppimiseen, kun taas 33 % oli eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,27, mediaani 4 ja moodi 4, mikä viittaa siihen, että useimmat vastaajat kokivat saaneensa melko hyvin tukea uusien

toimintatapojen omaksumisessa. Tulokset viittaavat siihen, että tukea uusien toimintatapojen oppimiseen on ollut tarjolla, mutta sen saavutettavuudessa ja kohdentumisessa on ollut vaihtelua.

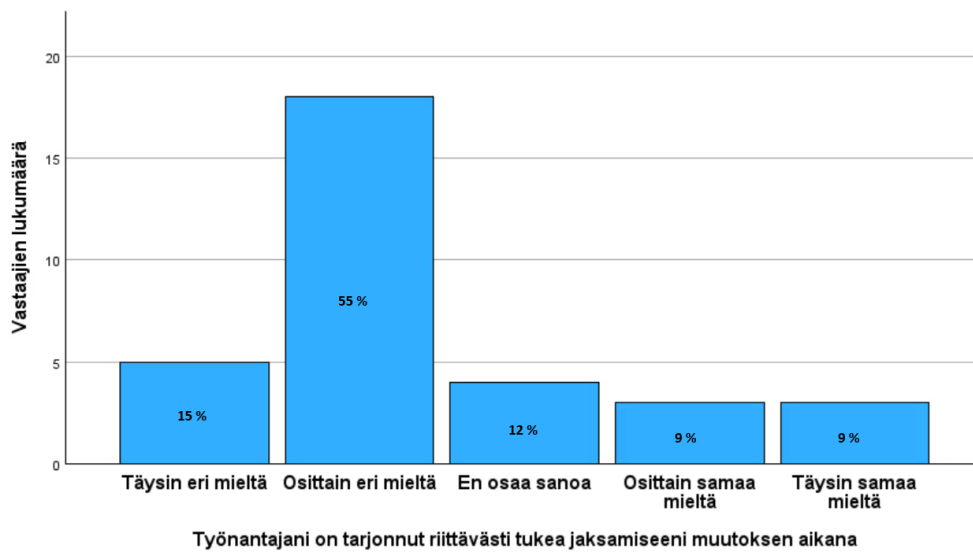
Kolmas väittämä käsitteli työtehtävien hallintaan liittyvää epävarmuutta: "Koin epävarmuutta työtehtävieni hallinnasta muutoksen jälkeen." Alla olevan kuvion (Kuvio 14.) avulla voidaan tarkastella, kuinka vastaajat suhtautuivat väittämään.



Kuvio 14. Epävarmuuden tunne työtehtävien hallinnasta muutoksen jälkeen.

Täysin eri mieltä oli 6 %, osittain eri mieltä 6 %, neutraalin kannan valitsi 9 %, osittain samaa mieltä oli 52 % ja täysin samaa mieltä 27 %. Peräti 79 % koki jonkinasteista epävarmuutta. Keskiarvo oli 3,88, mediaani ja moodi 4. Epävarmuuden yleisyys korostaa muutoksen vaikutusta työn selkeyteen ja hallinnan tunteeseen.

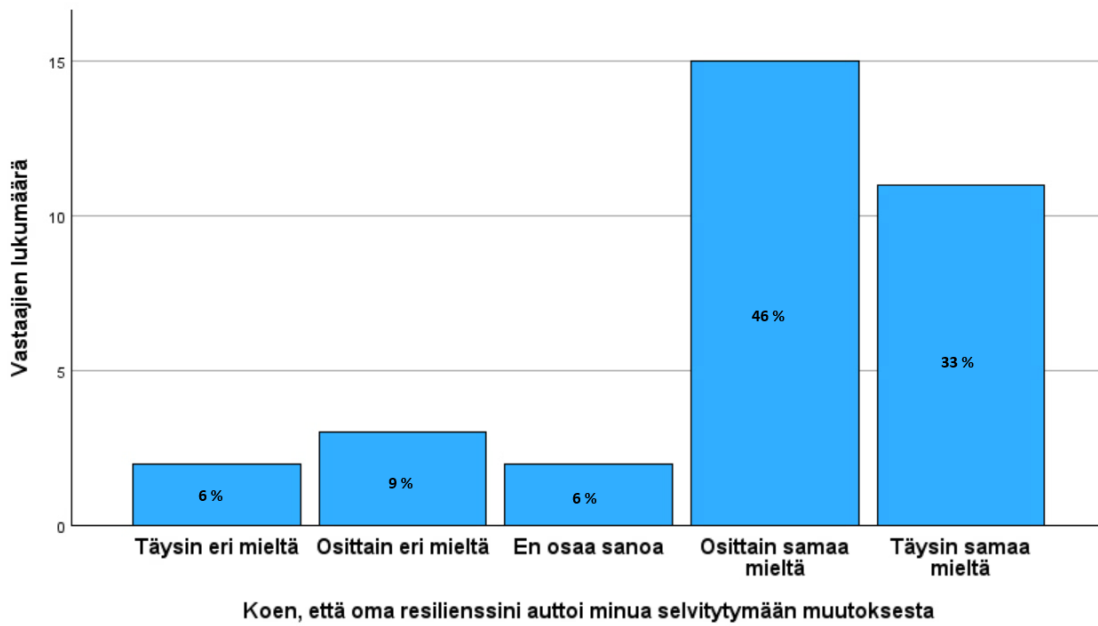
Neljäs väittämä käsitteli työnantajan tukea jaksamiseen: "Työnantajani on tarjonnut riittävästi tukea jaksamiseen muutoksen aikana." Alla oleva kuvio (Kuvio 15.) havainnollistaa vastausten jakautumista.



Kuvio 15. Työnantajan tarjoaman tuen koettu riittävyys.

Täysin eri mieltä oli 15 % ja osittain eri mieltä 55 %, eli yhteensä 70 % koki tuen riittämättömäksi. Neutraalin kannan valitsi 12 %, osittain samaa mieltä oli 9 % ja täysin samaa mieltä 9 %. Vain 18 % koki saaneensa riittävästi tukea. Keskiarvoksi muodostui 2,42, mediaaniksi ja moodiksi 2. Tulokset osoittavat, että moni ei ole kokenut saaneensa tarvittavaa tukea jaksamiseensa, mikä voi heijastua työhyvinvointiin muutostilanteessa.

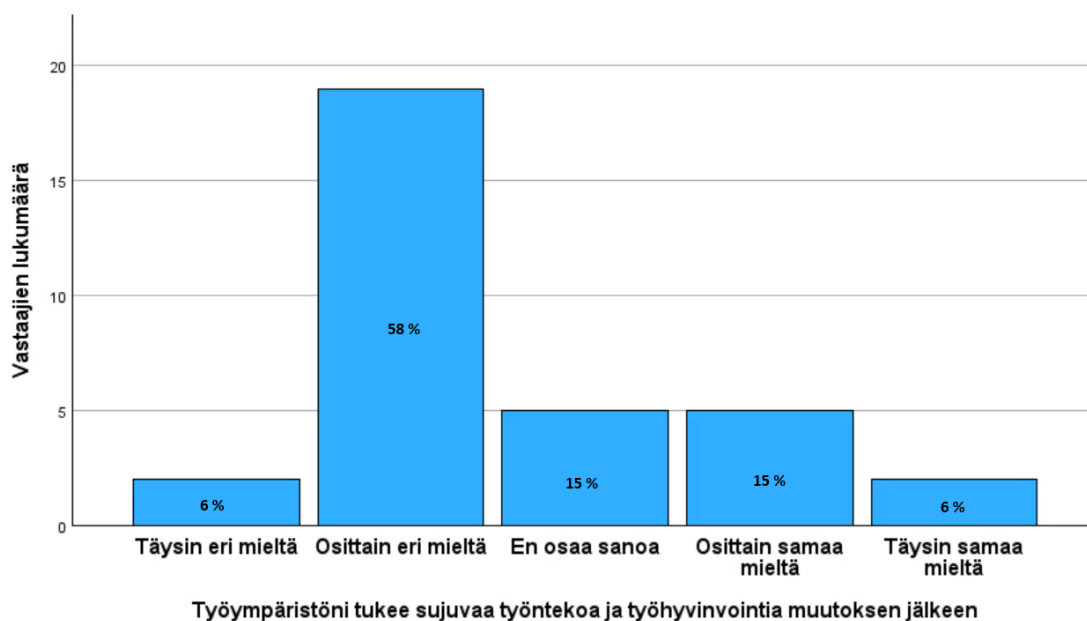
Viides väittämä tarkasteli yksilön resilienssiä: "Koen, että oma resilienssini (kykyäni palautua ja sopeutua) auttoi minua selviytymään muutoksesta." Seuraava kuvio (Kuvio 16.) havainnollistaa vastausten jakaumaa.



Kuvio 16. Henkilökohtaisen resilienssin merkitys muutoksesta selviytymisessä.

Vastauksista 6 % oli täysin eri mieltä, 9 % osittain eri mieltä, 6 % oli neutraali, 46 % osittain samaa mieltä ja 33 % täysin samaa mieltä. Yhteensä 79 % koki, että oma resilienssi auttoi heitä selviytymään muutoksesta. Keskiarvo oli 3,91, mediaani ja moodi 4. Tulokset korostavat, että suurimmalle osalle resilienssi näyttäytyy tärkeänä voimavarana muutostilanteessa.

Osion viimeinen väittämä käsitteli työympäristön toimivuutta: "Työympäristöni tukee sujuvaa työntekoa ja työhyvinvointia muutoksen jälkeen." Seuraavasta kuviosta (Kuvio 17.) käy ilmi vastausten jakauma.



Kuvio 17. Työympäristön toimivuus muutoksen jälkeen.

Täysin eri mieltä oli 6 %, osittain eri mieltä 58 %, neutraalin kannan valitsi 15 %, osittain samaa mieltä 15 % ja täysin samaa mieltä 6 %. Yhteensä 21 % arvioi työympäristön tukevan työntekoa ainakin jossain määrin, kun taas 64 % oli asiasta eri mieltä. Keskiarvo oli 2,58, mediaani ja moodi 2. Tulokset viittaavat siihen, että työympäristö koetaan osin toimivaksi, mutta kehittämistä ja parantamista on vielä tarpeen.

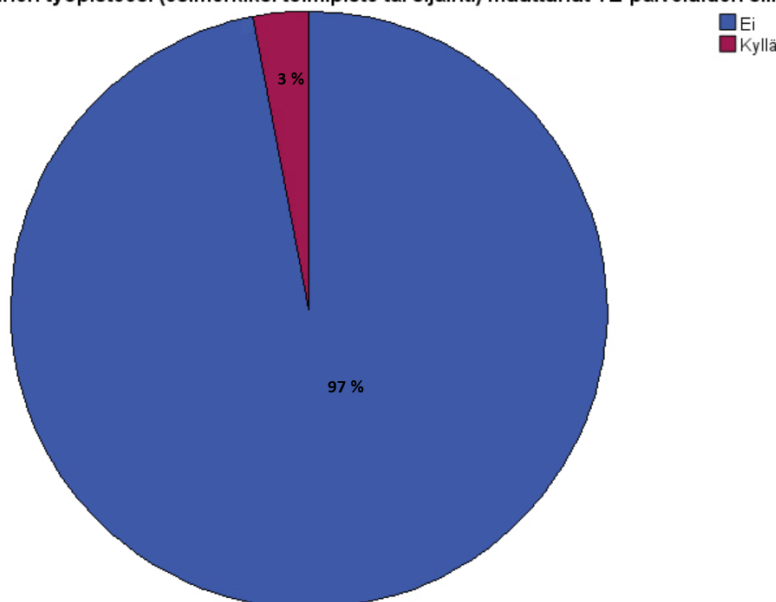
Henkilöstön kokemukset muutoksen jälkeisestä osaamisesta, tuesta ja työympäristön toimivuudesta muodostavat ristiriitaisen kokonaisuuden. Tuloksista nousee esiin kriittisiä havaintoja erityisesti perehdytyksen, koulutuksen ja jaksamisen tuen osalta. Vaikka uuden oppimisen tukea ja omaa resilienssiä arvioitiin pääosin myönteisesti, työn hallintaan liittyvä epävarmuus ja työympäristön koettu toimimattomuus korostavat muutoksen haasteita käytännön työssä. Aineistosta välittyy kuva tilanteesta, jossa yksilön kyvykyys ja joustavuus ovat olleet keskeisiä selviytymistekijöitä, mutta organisaation rakenteellinen tuki ei ole riittänyt tasapainottamaan muutoksen tuomaa kuormitusta. Tämä herättää kysymyksiä siitä, missä määrin organisaation tuki on ollut saavutettavaa, johdonmukaista ja kohdennettua eri henkilöstöryhmille. Tulokset

muodostavat perustan jatkopohdintoille muutosjohtamisen toteutumisesta ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista henkilöstön kokemusten valossa.

5.5 Fyysiset muutokset ja työympäristö

Kyselyssä kartoitettiin, onko henkilöstön fyysinen työpiste (esimerkiksi toimipiste tai sijainti) muuttunut TE-palveluiden siirtymän seurauksena. Alla olevasta piirakkakuvasta ilmenee vastausten jakautuminen (Kuvio 18.).

Onko fyysinen työpisteesi (esimerkiksi toimipiste tai sijainti) muuttunut TE-palveluiden siirtymän seurauksena?



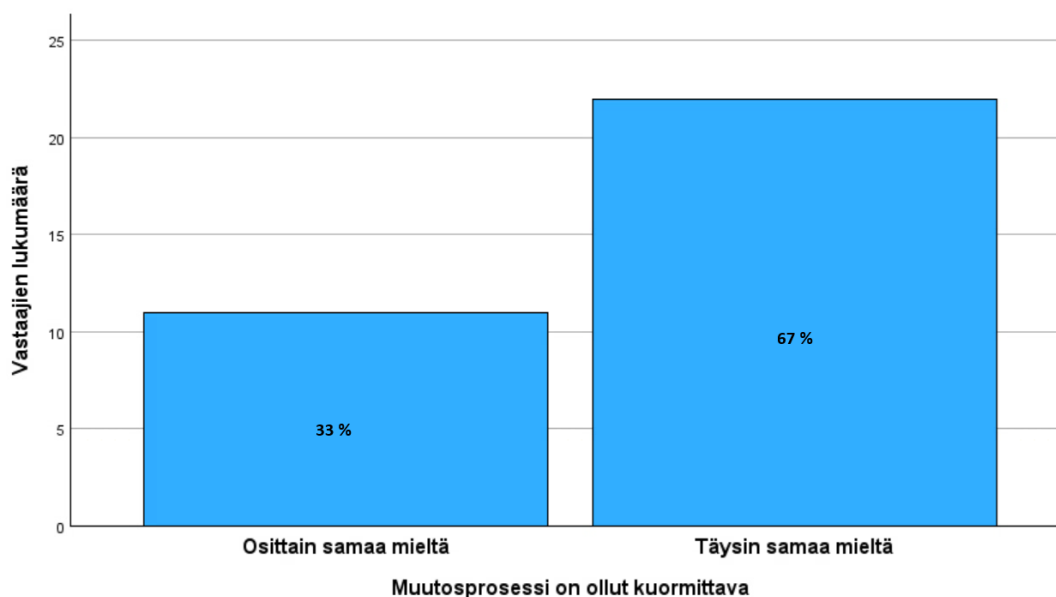
Kuvio 18. Vaikuttiko siirtymä työpisteen sijaintiin?

Kuvion mukaan 97 % vastaajista (n = 32) ilmoitti työpisteensä pysyneen ennallaan, kun taas 3 % (n = 1) vastasi, että työpisteen sijainti oli muuttunut. Fyysisen työpisteen muutokset voivat liittyä esimerkiksi tilaratkaisuihin, sijainnin muutokseen tai työyhteisön vaihtumiseen. Vaikka tässä kysymyksessä tarkasteltiin muutosten esiintymistä määrällisesti, niiden vaikutuksia työn sujuvuuteen ja arjen työkokemuksiin käsitellään syvemmin avoimien vastausten analyysissä luvussa 5.7. Tämän kysymyksen jälkeen vastaajilta tiedusteltiin tarkemmin, millaisia vaikutuksia työpisteen muutoksella tai sen pysymisellä ennallaan on ollut työarkeen. Näiden laadullisten vastausten analysointi antaa lisäymmärrystä

siitä, miten fyysiset muutokset voivat vaikuttaa henkilöstön suhtautumiseen muutokseen ja työn sujuvuuteen.

5.6 Kokonaiskokemus

Kokonaiskokemusta muutoksesta tarkasteltiin neljän väittämän avulla. Tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö on kokonaisuutena kokenut muutoksen vaikutukset työhönsä, työn kuormittavuuteen sekä uusien toimintatapojen juurtumiseen. Lisäksi selvitettiin, onko muutoksella koettu olevan myönteisiä vaikutuksia työn laatuun tai palveluiden tuottamiseen. Nämä näkökulmat ovat keskeisiä muutostokemusten ymmärtämisessä, sillä ne liittyvät sekä työhyvinvointiin että organisaation kykyyn omaksua uusia toimintamalleja. Ensimmäinen väittämä tässä osiossa kuului: "Muutosprosessi on ollut kuormittava." Alla oleva kuvio (Kuvio 19.) havainnollistaa vastausten jakautumista.

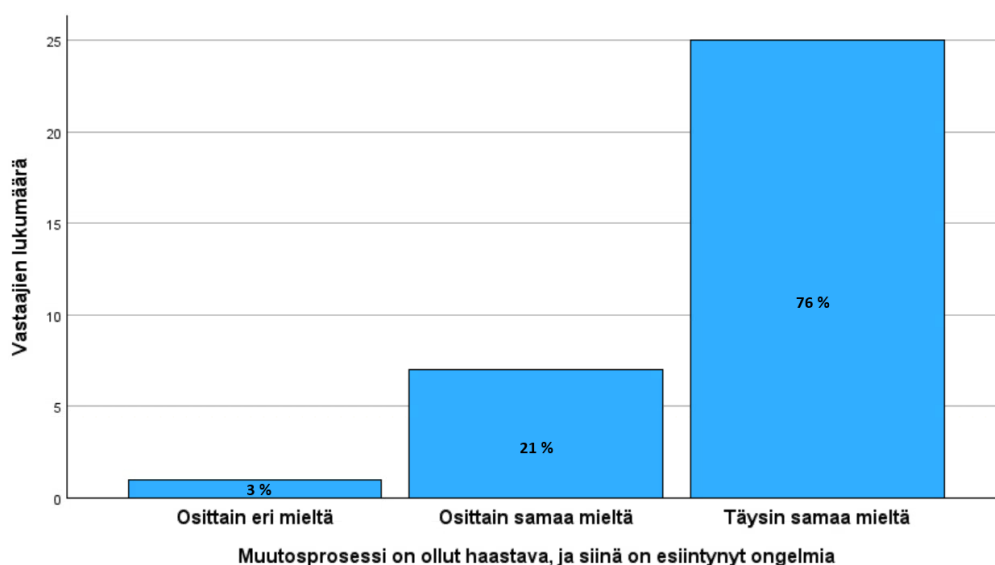


Kuvio 19. Muutosprosessin kuormittavuus.

Tulokset osoittavat yksiselitteisesti, että muutosprosessi on koettu henkilöstön keskuudessa kuormittavaksi. Vastaajista 67 % oli täysin samaa mieltä ja 33 % osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kukaan ei ollut eri mieltä eikä valinnut vaihtoehtoa "en osaa

sanoa". Väittämän keskiarvo oli 4,67 ja sekä moodi että mediaani olivat 5. Näin korkea yhteneväisyys vastauksissa viittaa siihen, että muutos on ollut henkilöstölle merkittävä kokemus, joka on kuormittanut laajasti työntekijöitä. Vastausten yksimielisyys on huomionarvoista: yleensä muutokokemuksissa esiintyy hajontaa, mutta tässä tapauksessa kaikki vastaajat asettuivat saman näkemyksen puolelle, mikä kertoo vahvasta yhteisestä kokemuspohjasta. On myös merkillepantavaa, että kukaan vastaajista ei jättäytynyt neutraaliksi eikä ilmaissut eriävää mielipidettä. Tämä voi viitata siihen, että kuormitus on ollut henkilöstön näkökulmasta kiistatonta ja yleisesti jaettua. Se herättää kysymyksiä siitä, millaisiksi muutosprosessin vaatimukset ovat näyttäytyneet arjessa ja millä tavalla henkilöstö on joutunut kantamaan muutoksen vaikutuksia. Tämä havainto toimii perustana laajemmalle tarkastelulle siitä, millaisia tekijöitä henkilöstö koki kuormittaviksi ja miten nämä kokemukset suhteutuvat muihin muutokokemuksen ulottuvuuksiin. Tulosten perusteella on perusteltua syventyä siihen, mistä muutoskuormitus rakentui ja millaisia seurauksia sillä on voinut olla työn sujuvuuden tai jaksamisen näkökulmista.

Toinen väittämä kokonaiskokemusta kartoittavassa osiossa kuului: "Muutosprosessi on ollut haastava, ja siinä on esiintynyt ongelmia." Alla oleva kuvio (Kuvio 20.) havainnollistaa vastausten jakautumista.



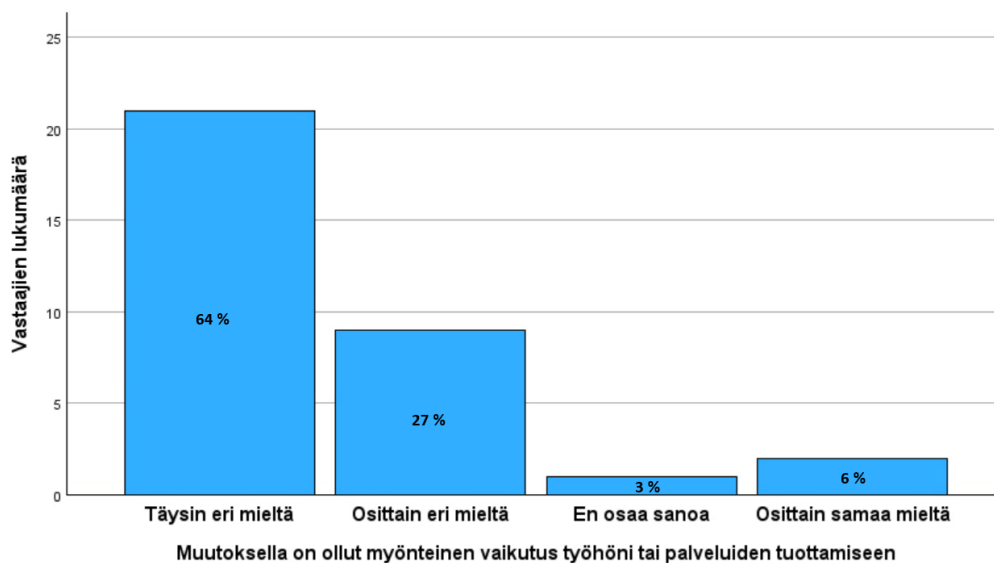
Kuvio 20. Muutosprosessin koettu haastavuus ja ongelmat.

Suurin osa vastaajista (76 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vain yksi vastaaja (3 %) oli osittain eri mieltä, eikä kukaan valinnut vaihtoehtoja "osittain samaa mieltä" tai "en osaa sanoa". Väittämän keskiarvo oli 4,7, ja sekä moodi että mediaani olivat jälleen 5. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kokemus muutosprosessin haastavuudesta on hyvin vahvasti läsnä vastaajien kokemuksissa. Täysin saman mielipiteen jakaminen näin suurella enemmistöllä antaa viitteitä siitä, että muutos ei ole ollut vain tavanomainen tai ennakoitu sopeutuminen, vaan pikemminkin poikkeuksellisen vaativa prosessi, jossa on koettu konkreettisia ongelmia. Mielenkiintoista on, että kukaan ei valinnut vaihtoehtoa "osittain samaa mieltä", mikä viittaa siihen, että kokemukset eivät sijoitu lievän tai kohtalaisen haasteellisuuden alueelle, vaan vastaajat ovat selkeästi kokeneet muutoksen joko erittäin haastavana tai eivät (osittain eri mieltä) juuri lainkaan.

Tämä polarisaatio, vaikka painottuukin vahvasti yhteen suuntaan, voi kertoa siitä, että haasteet eivät ole olleet hienovaraisia tai vähäisiä, vaan selkeästi havaittavia ja vaikuttavia ongelmakohtia. Se, että vain yksi vastaaja ilmaisi osittaista erimielisyyttä, on tilastollisesti marginaalista, mutta silti kiinnostavaa. Tämä saattaa viitata joko yksilöllisiin eroihin muutoksen kohtaamisessa tai siihen, että tietyillä rooleilla tai tehtävillä on ollut vähemmän kosketuspintaa niihin haasteisiin, joita valtaosa koki.

Tämä tulos täydentää edellistä väittämää ja vahvistaa käsitystä siitä, että muutosta ei ole koettu ainoastaan kuormittavana vaan myös rakenteellisesti ja sisällöllisesti haastavana. Tulokset muodostavat siten tärkeän perustan tarkemmalle tarkastelulle siitä, millaisia konkreettisia ongelmia prosessin aikana on esiintynyt ja miten ne ovat heijastuneet työn arkeen ja organisaation toimintakykyyn.

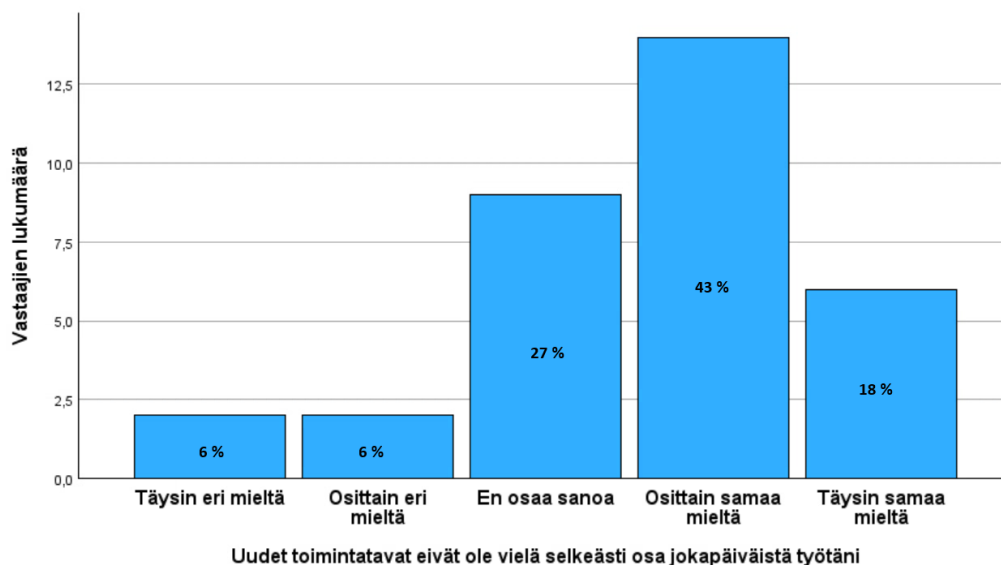
Kolmas väittämä koski muutoksen vaikutuksia työn sisältöön ja palveluiden tuottamiseen. Vastaajilta kysyttiin, missä määrin he kokevat muutoksen vaikuttaneen myönteisesti omaan työhönsä tai palveluiden toteuttamiseen. Seuraavasta kuviosta (Kuvio 21.) käy ilmi vastausten jakauma.



Kuvio 21. Muutoksen koettu myönteinen vaikutus.

Tulokset osoittavat selkeää kielteisyyttä väittämän suhteen. Vastaajista 64 % oli täysin eri mieltä ja 27 % osittain eri mieltä. Osittain samaa mieltä oli vain 6 % vastaajista, ja täysin samaa mieltä ei ollut kukaan – mikä tekee tästä ainoan vastausvaihtoehdon, jota ei esiinny taulukossa lainkaan. Vaihtoehdon "en osaa sanoa" valitsi 3 %. Väittämän keskiarvo oli 1,52 ja sekä moodi että mediaani olivat 1.

Osion viimeinen väittämä käsitteli sitä, ovatko uudet toimintatavat tulleet osaksi jokapäiväistä työtä: "Uudet toimintatavat eivät ole vielä selkeästi osa jokapäiväistä työtäni." Alla oleva kuvio (Kuvio 22) havainnollistaa vastausten jakautumista.



Kuvio 22. Uusien toimintatapojen juurtuminen osaksi työn arkea.

Vastaukset jakautuvat tässä väittämässä selvästi hajautetummin kuin aiemmissa. Vastaajista 43 % oli osittain samaa mieltä ja 18 % täysin samaa mieltä. Tämä tarkoittaa, että yli puolet vastaajista koki uusien toimintatapojen omaksumisen olevan vielä kesken. Samaan aikaan 6 % oli täysin eri mieltä ja toinen 6 % osittain eri mieltä, kun taas 27 % valitsi vaihtoehdon "en osaa sanoa". Väittämän keskiarvo oli 3,61, moodi ja mediaani olivat molemmat 4.

Tulokset osoittavat, että muutoksen vakiintuminen osaksi päivittäistä työtä on ollut osittain epätäydellistä tai vielä keskeneräistä. Vaikka osa vastaajista tunnistaa uusia toimintatapoja osaksi arkea, merkittävä osa henkilöstöstä ei koe niiden juurtuneen selkeästi. Tämä näkyy erityisesti siinä, että selkeä enemmistö ei asetu jyrkästi kumpaankaan ääripäähän – vastausten jakautuminen painottuu kohtaan "osittain samaa mieltä", mikä viittaa epävarmuuteen tai keskeneräiseen muutostilaan.

Vastausvaihtoehdon "en osaa sanoa" valinneiden osuus (27 %) on myös huomionarvoinen. Tämä voi viitata siihen, että muutos on edelleen jäsentymätön tai että sen vaikutuksia arjen työhön on vaikea arvioida. Epävarmuus voi johtua siitä, että uudet toimintatavat

eivät vielä ole selkiytyneet tai että ne näyttäytyvät eri tavoin eri työtehtävissä ja yksiköissä. Tulkintaa vaikeuttaa se, että eri yksiköissä tai rooleissa toimintatapojen muutos voi näyttäytyä hyvin eri tavoin.

Tässä väittämässä esiin nousee vivahteikkaampi kokemus kuin aiemmissa selkeästi polaroituneissa vastauksissa. Se kertoo mahdollisesti siirtymävaiheesta, jossa uudet toimintatavat ovat osin käytössä mutta eivät vielä vakiintuneet tai sisäistetyt tavalla, joka tuntuisi luontevalta osalta työn arkea. Tämä väittämä antaa näin tärkeää kontekstia koko muutoksen etenemisen ja vaikutusten tarkastelulle.

5.7 Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa vastaajille tarjottiin mahdollisuus kuvata omin sanoin kokemuksiaan TE-palveluiden siirtymävaiheesta. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mitä osa-alueita muutoksessa tulisi kehittää, millaista lisätukea henkilöstö olisi kaivannut, mitkä käytännöt ovat toimineet hyvin ja mitä muita havaintoja tai ajatuksia muutoksesta nousi esiin. Vastaukset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä, ja tavoitteena oli tunnistaa toistuvia teemoja ja kehittämisideoita, jotka voisivat tukea tulevia muutostilanteita ja henkilöstön hyvinvointia. Vastauksia on paikoin tiivistetty, muokattu selkeyden parantamiseksi ja anonymisoitu tunnistettavuuden estämiseksi.

5.7.1 Työpisteen muutoksen tai pysyvyyden vaikutukset työarkeen

Otsikon 5.5 alla "Fyysiset muutokset ja työympäristö" käsiteltiin määrällisesti henkilöstön kokemuksia työpisteiden muutoksista. Tässä osiossa tarkastellaan samasta aiheesta esiin nousseita laadullisia vastauksia. Kyselyssä kartoitettiin, onko henkilöstön fyysinen työpiste (esimerkiksi toimipiste tai sijainti) muuttunut TE-palveluiden siirtymän seurauksena, ja miten tämä on vaikuttanut vastaajien työarkeen.

Monista vastauksista välittyi, että työpisteen säilyminen ennallaan oli henkilöstölle merkittävä tukipilari muutoksen keskellä. Tuttujen tilojen, työkavereiden ja esihenkilöiden

säilyminen tarjosi turvaa, vakautta ja hallinnan tunnetta tilanteessa, jossa moni muu asia oli epävarmaa:

"Työpisteen pysyminen on ollut todella tärkeä, kaiken muun kaaoksen keskellä."

"Työpisteen ennallaan pysyminen on mahdollistanut joustavan työarjen."

"Att den förblev oförändrad har varit viktigt. En förändring mindre att förhålla sig till."

"Hyvä puoli tässä muutoksessa on ollut se, että työpiste on pysynyt samana."

"Erinomaista että työpiste on samassa paikassa kuin ennenkin!"

"Muutostilanteissa jokainen erillinen muutos on ihmiselle kuormittava, koska muutos vaatii kahdensuuntaista oppimista. Jostain pois johonkin toiseen. Mitä enemmän näitä muutoskohtia on, sen kuormittavammaksi muutos muodostuu. Tämän realiteetin vuoksi on ollut kriittisen tärkeää, että työpisteeni ei ole muuttunut."

"Se, että saimme pitää samat työpisteet ja samat työkaverit ja esihenkilöt ovat olleet ainoita positiivisia asioita siirtymisessä työllisyysalueelle."

Toisaalta niissä vastauksissa, joissa työpiste tai sen käytännöt olivat muuttuneet, korostui kuormittuneisuus ja tunne jatkuvista uudistuksista, jotka veivät voimia ja loivat epävarmuutta:

"De otaliga, otaliga och återigen otaliga förändringar har skapat en situation var nuvarande arbetsutrummen inte längre kan ses som en resurs."

Avotoimistoissa työskentelevät kuvasivat melua, keskittymisvaikeuksia ja riittämättömiä tilaratkaisuja. Myös etätyöoikeuden rajoittaminen nousi esiin useissa vastauksissa:

"Etätyöoikeuden pienentyminen aiheutti stressiä, mutta aiemman etätyöoikeuden palauttaminen helpotti tilannetta."

"Hankaluuksia ja jaksamista haastanut yksityiskohta on ollut etätyömahdollisuuden vähentyminen. Avokonttorissa työskentely on hirveää, kun esim. puheluja ja keskusteluja on useampi samaan aikaan menossa. Nurinkurisena koen sen, että

esihenkilöt ohjaavat työntekoon yhteiskäyttötiloihin, vaikka olen koronan alusta saakka tehnyt varsin sujuvasti työtä kotona, ilman työmatkaan kulunutta aikaa.”

“Tungt att arbeta i öppen kontorsmiljö.”

“Vi hade tidigare ett väldigt bra arbetsutrymme och med fungerande spelregler för det öppna kontorslandskapet. I och med de otaliga och konstanta förändringar som vi genomgått de senaste 4–5 åren har allt lagts upp och ner. Från positiv till negativt, från inspirerande och roligt till nedbrytande och ledsamt, från beröm från ministeriet till ned- och ommontering. De otaliga, otaliga och återigen otaliga förändringar har skapat en situation var nuvarande arbetsutrummen inte längre kan ses som en resurs, dels pga. av utrymmena i sig (färgval, luftkonditionering, tillgång till rum för att kunna sköta olika arbetsuppgifter, wc-rummens skick och t.ex. uppdelningen av olika ytor) men också gällande hur det påverkat arbetsplatsens spelregler för det öppna kontorslandskapet.”

Toisaalta osa vastaajista ilmaisi, ettei työpisteen muutoksella tai pysymisellä ollut heidän työarkeensa juuri vaikutusta:

“Ei mitään.”

“Ei ole muuttunut.”

Nämä lyhyet vastaukset osoittavat, että muutokset eivät ole kaikille merkityksellisiä, tai ne koetaan neutraaleina. Yhteenvedona voidaan todeta, että työpisteen pysyvyys tuo monelle työntekijälle tärkeää jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta muutostilanteissa. Fyysisellä työympäristöllä on selkeä yhteys työssäjaksamiseen, kuormittumiseen ja muutoksen hallintaan. Vastausten perusteella erityisesti työrauhan, etätyömahdollisuuksien ja toimivien tilaratkaisujen varmistaminen korostuvat jatkossa.

5.7.2 Millaisia asioita muutoksessa tapahtui, jotka voisivat sujua paremmin jatkossa?

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitä TE-palveluiden siirtymävaiheessa olisi heidän näkökulmastaan tullut toteuttaa toisin, erityisesti tulevia muutoksia ajatellen. Vastauksia kertyi runsaasti, ja niissä tuotiin esiin niin käytän-

nön työn haasteita kuin kokemuksellisia havaintoja muutoksen toteutuksesta. Sisällyksen analyysin perusteella aineistosta nousi esiin useita keskeisiä teemoja, joita käsitellään seuraavaksi esimerkkikatkelmien avulla. Eniten huomiota herättivät viestintään liittyvät puutteet. Vastajien mukaan muutoksesta tiedotettiin joko liian myöhään, niukasti tai epäselvästi. Tiedon puute koettiin turhauttavaksi, ja sen kuvattiin lisänneen epävarmuutta ja kuormitusta työssä.

"Tiedonkulku koko prosessin ajan oli olematonta ja samoin oman työn suunnitteluun vaikuttaminen muutoksen jälkeen."

"Niukka tiedotus muutoksista sen jälkeen, kun uudistus astui voimaan. Mieluummin saisi säännöllistä viestintää ja välillä viestiä siitä, ettei uutta tiedotettavaa ole."

Myös sisäisessä viestinnässä ja esihenkilöiltä saadussa tiedotuksessa havaittiin kehittämistarpeita. Joissakin vastauksissa tuotiin esiin, että tiimirakenteet ja esihenkilövalinnat eivät olleet selkeästi tiedossa ennen siirtymää, mikä vaikeutti valmistautumista ja aiheutti epävarmuutta osassa työyhteisöä. Tilanteen nähtiin heikentäneen mahdollisuuksia tasapuoliseen tiedonsaantiin eri tiimien välillä.

"Tiimeihin valitut esihenkilöt eivät olleet tiedossa hyvissä ajoin, jolloin kaikki tiimit eivät olleet mitenkään tasapuolisessa tilanteessa siirryttäessä kunnalle."

Toinen esiin noussut teema liittyi henkilöstön osallistamiseen muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Osa vastaajista koki, että heidän asiantuntemustaan olisi voitu hyödyntää laajemmin, ja että mahdollisuudet vaikuttaa prosessin kulkuun jäivät rajallisiksi. Osallistamisen koettiin paikoin jääneen muodolliseksi, mikä heikensi kokemusta aidosta osallisuudesta.

"Meillä oli näennäisvaikuttamista. Kysytään, mutta mitään ei oikeastaan huomioida."

"Toivottavasti ei tule enää koskaan tällaista muutosta."

Perehdytyksen ja valmistelun riittämättömyys nousi toistuvasti esiin. Vastaajien mukaan uuden työnkuvan, järjestelmien ja laitteiden haltuunotto jäi työntekijöiden itsensä vastuulle, eikä kaupungilta saatu riittävästi tukea.

"Kaikki järjestelmät ja uudet laitteet on pitänyt opetella itse tai porukalla ilman apua kaupungin suunnalta."

"Perehdytys jäi vähäiseksi tai puuttui täysin."

"Vaasan kaupungin päästä tapahtunut valmistelu oli todella suuressa määrin irti käytännön työstä. Se on näkynyt monessa asiassa erityisesti siten, että työnteon prosessit ovat hankaloituneet ja hidastuneet merkittävästi. Parannusta kaipaasi myös suuresti viestintä, joka on liittynyt työaikoihin, palkkaukseen ja muihin viranhaltijoiden työehtoihin. Jos työehdot heikkenevät, senkin voisi kertoa ihan suoraan ja avoimesti eikä pantata tietoa tai puhua sitä joksikin muuksi."

Perehdytyksen ja valmistelun riittävyys nousi esiin monissa vastauksissa. Useat vastaajat kokivat, että uuden työnkuvan, järjestelmien ja laitteiden omaksuminen jäi pitkälti henkilöstön omalle vastuulle. Kaupungin tarjoaman tuen määrää ja käytännönläheisyyttä pidettiin osin riittämättömänä, mikä vaikeutti uusien käytäntöjen omaksumista arjessa.

"Canon-tulostimet, Telia ja Nepton toimivat huonommin kuin aiemmat järjestelmät."

"Ohjelmat voisivat toimia paremmin."

Monissa vastauksissa nousi esiin kokemus siitä, että henkilöstön panosta ei aina tunnistettu tai huomioitu muutostilanteessa riittävällä tavalla. Johtamista kuvattiin paikoin etäiseksi, ja joissakin tapauksissa viestinnän ja päätöksenteon koettiin jäävän epäselväksi. Muutoksen suunnan hahmottaminen oli vastaajien mukaan ajoittain haastavaa, mikä lisäsi epätietoisuutta sen kokonaisuudesta.

"Työryhmä joka valmisteili meitä uuteen, varsinkin vetäjä suhtautui meihin sekä meidän asiakkaisiin alentuvasti. Toiveita eikä parannuksia kuunneltu vaikka niin annettiin ymmärtää. "

"Toivoisin parempaa muutosjohtamista. Nyt sitä ei oikeastaan ollut."

Henkilöstöressurssien suunnittelussa ilmeni useita kehittämistarpeita. Vastaajat korostivat ennakkoinnin ja työjärjestelyjen jatkuvuuden merkitystä, jotta siirtymävaiheen kuormitus olisi pysynyt paremmin hallinnassa ja henkilöstön jaksaminen turvattu.

"Att behålla kompetent personal med tidsbestämda avtal under övergången skulle ha hjälpt hela teamets ork."

"Sijaisten palkkaaminen meni todella vaikeaksi ja pitkäksi prosessiksi."

Lopuksi osa vastaajista toi esiin epäilyksiä muutosprosessin perusteluista ja sen selkeydestä. Muutosta pidettiin osin pinnallisena ja pitkäkestoisena, eikä sen välittömiä hyötyjä nähty riittävästi.

"Denna reform kom till helt utan ett verkligt behov och det kändes som att den genomfördes enbart på politisk vilja."

"Paljoakaan ei loppujen lopuksi muuttunut, muutokset olivat vähäisiä, paljon porua asiasta ja liian pitkäkestoinen prosessi."

Avoimista kommenteista muodostui kokonaiskuva, jossa muutos koettiin osin epäselväksi, johtamisen osalta puutteelliseksi ja viestinnän osalta kehitettäväksi. Keskeisiksi parannuskohteiksi nousivat viestinnän tehostaminen, henkilöstön osallistamisen lisääminen sekä perehdytyksen vahvistaminen. Lisäksi muutosjohtamisen laatu, henkilöstöressurssien suunnittelu ja muutoksen perustelujen selkeys nähtiin ratkaiseviksi tekijöiksi henkilöstön kokemusten kannalta ja tulevien muutosten onnistumisen varmistamisessa.

5.7.3 Mitä koulutusta, tukea tai perehdytystä olisit kaivannut lisää?

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin, millaista lisätukea ja koulutusta henkilöstö olisi toivonut TE-palveluiden siirtymävaiheessa. Vastaukset heijastivat monipuolisesti tarpeita, jotka liittyivät tiedon saantiin, esihenkilötukeen, perehdytykseen sekä muutosjohtamisen laatuun. Laadullisen analyysin perusteella aineistosta erottui useita keskeisiä teemoja. Moni vastaaja kaipasi ennakoivaa ja säännöllistä tiedottamista, sillä selkeä ja ajoissa annettu tieto vähentäisi epävarmuutta ja spekulatioita. Toivottiin tilaisuuksia, joissa muutoksen tavoitteet ja käytännön vaikutukset käsiteltäisiin avoimesti ja rehellisesti.

”Enemmän infoja. Sitä enemmän kun henkilöstö tietää niin silloin spekuloidaan vähemmän.”

”Avointa viestintää muutoksesta. Tuntui, että kukaan ei vielä kukaan tiedä mitä ja miten asiat tulisi hoitaa.”

”Ensimmäisissä keskusteluissa pohdittiin työtehtävien painotuksia ja mahdollisia muutostarpeita siten, että kysyttiin, mitkä osat työstä koettiin turhiksi ja mitä tehtäviä voitaisiin lopettaa. Työ on lakiin perustuvaa, ja henkilökuntaa ei koskaan ole ollut liikaa, joten emme ole tehneet mitään turhaa. Ajan myötä kuntien ymmärrys toiminnan vaatimuksista ja kokonaiskuva ovat parantuneet, mikä on edesauttanut yhteistyön sujuvuutta.”

Useat vastaajat toivoivat esihenkilöiltä entistä näkyvämpää ja läsnä olevaa tukea. Johtajuuden nähtiin olevan tärkeä osa epävarmuuden hallintaa, ja läheinen, rohkaiseva esimiestyö koettiin erityisen arvokkaaksi muutostilanteessa.

”Lähiesimiehen läsnäoloa ja sanallista tukea.”

”Esihenkilön tukea. Henkilöstöhallinnon tukea.”

” Ett mer närvarande ledarskap under övergången. Förmännen har upplevts vara stressade och inte alltid tillgängliga. Speciellt under förändring är det viktigt att signalera åt teamet att man håller ihop och finns där som stöd”

Konkreettisen ja käytännönläheisen perehdytyksen tarve korostui erityisesti uusien kaupungin ohjelmistojen, järjestelmien ja palvelurakenteiden osalta. Moni koki joutuneensa itse opettelemaan uudet työvälineet ja toimintatavat ilman riittävää ohjausta.

”Kunnon perehdytykset KAIKKIIN kaupungin ohjelmistoihin yms. jotka tuli käyttöön.”

”Oma tehtäväkuva muuttui ja uutta tehtävää piti hoitaa ilman ohjeistusta.”

Lisäksi vastaajat toivoivat enemmän koulutusta ja keskustelua, joissa muutoksen taustat, palvelujen supistuminen sekä uuden toimintamallin perusteet selitettäisiin läpinäkyvästi. Tämä nähtiin tärkeäksi ymmärryksen ja sitoutumisen lisäämiseksi.

”Koulutusta uuteen supistuneeseen palveluvalikoimaan sekä miten yhteistyö muiden tahojen kanssa tulisi toteuttaa.”

”Mikään koulutus ei auta, jos asioista ei puhuta suoraan ja rehellisesti.”

Muutoksen keskellä kaivattiin myös jatkuvaa koulutusta ja tukea, jotta henkilöstö pysyisi ajan tasalla palveluiden ja käytäntöjen muutoksissa. Lisäksi toivottiin lisää yhteisiä keskustelutilaisuuksia ja yhteistyön vahvistamista.

”Yhteisiä keskustelutilaisuuksia.”

”Jatkuva työttömyysturva -koulutus ja tukea pysyä ajan tasalla.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstö kaipasi selkeämpää, avoimempaa ja ajoissa annettua tietoa sekä konkreettista perehdytystä uusiin työvälineisiin ja toimintatapoihin. Esihenkilöiden näkyvä ja läsnä oleva tuki koettiin muutoksen onnistumisen

kannalta tärkeäksi, samoin kuin jatkuva koulutus ja yhteinen keskustelu. Muutoksen läpinäkyvyyden ja taustojen selventäminen nähtiin keskeisenä sitoutumisen vahvistajana. Näiden teemojen huomioiminen voisi merkittävästi tukea henkilöstön hyvinvointia ja muutoksen sujuvuutta jatkossa.

5.7.4 Mitä hyviä käytäntöjä voisi hyödyntää tulevissa muutoksissa?

Kysymyksessä kartoitettiin, millaisia hyviä käytäntöjä voitaisiin hyödyntää tulevissa organisaatiomuutoksissa. Tarkoituksena oli tunnistaa myönteisiä kokemuksia ja rakentavia toimintamalleja, sillä muutosprosesseihin liittyy usein epävarmuutta ja kielteisiä tunteita. Kehittyminen kuitenkin edellyttää kehitysmuoneista ajattelua ja hyvien käytäntöjen tunnistamista. Vastaukset toivat esiin useita positiivisiksi koettuja kokemuksia, joista keskeisimpiä olivat henkilöstön osallistaminen, viestinnän kehitys sekä esihenkilöiden tuki. Lisäksi mainittiin muita onnistuneiksi koettuja toimintatapoja, jotka voivat toimia mallina tulevissa muutostilanteissa.

Monet vastaajat painottivat, että osallistava lähestymistapa lisäsi kokemusta arvostuksesta ja paransi muutoksen vastaanottoa. Työntekijöiden mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistuminen tukee työhyvinvointia ja lisää sitoutumista.

”Enemmän ihmisten osallistamista muutoksen suunnitteluun.”

”Työntekijöiden ottaminen mukaan keskusteluihin ja päätöksentekoon, jotta tulisi tunne, että omaa työtä ja työntekijää arvostetaan.”

”Lyssna på dem som faktist redan arbetar med arbetsuppgifterna.”

Useat vastaajat pitivät säännöllistä ja monipuolista tiedottamista tärkeänä käytäntönä. Informaation määrä, ennakoitavuus ja ymmärrettävyys nähtiin keskeisinä tekijöinä epävarmuuden vähentämisessä.

”Henkilöstön säännöllinen informointi ja useat kokoukset olivat hyvä asia.”

”Ge information på ett sätt som ger folk tid att bearbeta den.”

”Selkeä viestintä ja selkeä näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä.”

Hyväksi käytännöksi nousi myös lähiesihenkilöiden läsnäolo ja tuki. Rauhallinen ja ymmärtäväinen johtajuus antoi henkilöstölle tilaa sopeutua muutokseen ja loi turvallisuuden tunnetta.

”Esihenkilöt antoivat aikaa muutosprosessissa, ei vaadittu liikoja.”

”Esihenkilöiden rauhallisuus ja ymmärtäväisyys.”

Työpajat ja keskustelufoorumit mainittiin myönteisinä tilaisuuksina, jotka mahdollistivat yhdessä tapahtuvan muutoksen käsittelyn, vaikka joidenkin vastaajien mukaan tiedon puute saattoi heikentää niiden vaikuttavuutta.

”Työpajat olivat hyvä ajatus, mutta vaikutus jäi vähäiseksi, koska tietoa tulevista muutoksista ei ollut tarpeeksi.”

Monet vastaajat nostivat esiin myös yhteistyön vahvistumisen ja hyvän ilmapiirin merkityksen muutostilanteessa. Työyhteisön sisäinen tuki ja toimivat suhteet eri yksiköiden välillä koettiin arvokkaiksi voimavaroiksi.

”Hyvä ilmapiiri, joka säilynyt muutoksesta huolimatta.”

”Bättre samarbete mellan enheter inom den nya organisationen.”

Lisäksi selkeät toimintamallit ja päätöksentekoprosessit nähtiin olennaisiksi muutoksen kannalta. Johdonmukaisuus, rehellisyys ja ennakoiva valmistelu koettiin tärkeäksi osana siirtymää.

”Selkeä työnjako ja valmistautuminen.”

”Selkeä päätöksenteko ja rehellisyys.”

“Avoimuutta. Selkeät säännöt ja työohjeet. Rehellisyyttä erityisesti etätyökäytännöissä – esimerkiksi jos jotkut voivat tehdä etätyötä kolme päivää viikossa, on tärkeää perustella tämä avoimesti muille sen sijaan, että todetaan vain “pidetään kiinni ohjeistuksesta”.

Monista vastauksista välittyi selkeästi, että siirtymä valtiolta kunnalle tai kaupungille on ollut kaikille osapuolille uusi ja laaja muutos, mikä on heijastunut laajasti epävarmuutena eri osa-alueilla. Useat kriittiset huomiot koskien ennakointia, avoimuutta ja viestintää kertovat osaltaan siitä, että kyseessä on lakisääteinen, hallinnollisesti raskas ja siksi usein hitaasti etenevä prosessi. Tällainen tilanne voi helposti horjuttaa kokemusta hallinnan tunteesta ja lisätä epävarmuutta tulevasta, kun muutoksen suunta tai aikataulu ei ole selkeästi henkilöstön nähtävissä. Useissa kommentteissa viitattiin myös toistuviin ja pitkäkestoisiin muutoksiin, jotka ajan myötä aiheuttavat väsymistä ja turtumista.

“Mikään ei ole niin varmaa kuin työllisyyden ja työttömyyden hoidon hallituskauden mitattaiset syklit. Jokainen hallitus haluaa oman puumerkinsä työllisyyden hoitoon, ja lait ovat muuttuneet hyvin nopeaa tahtia.”

Tällaiset nopeat poliittiset suunnanmuutokset voivat heikentää työntekijöiden kokemusta jatkuvuudesta ja ennakoitavuudesta. Toisaalta nousi esiin myös toive sujuvammasta ja tehokkaammasta muutoksen toteutuksesta:

“Hyvä selvittää ajoissa mitä muutoksia voidaan lain puitteissa tehdä ja tehdä prosessista lyhyempi ja napakampi. Asiaa vatvottiin turhan kauan ja siitä huolimatta monet käytännön asiat olivat yhä vuodenvaihteessa auki. Ja osa on yhä...”

Tämä kuvaa tarvetta paremmalle suunnittelulle ja konkreettiselle toiminnalle erityisesti silloin, kun muutos on väistämätön.

5.7.5 Muita kokemuksia siirtymästä

Kyselyn viimeisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan vapaasti muista kokemuksistaan TE-palveluiden siirtymästä kunnille. Vastauksista hahmottuu kokonaisuus, jossa korostuu tarve selkeämmälle johtamiselle, paremmalle valmistelulle ja henkilöstön osallisuuden vahvistamiselle. Kriittisten huomioiden ohella kommenteista nousee esiin arvokkaita kehittämissviestejä, jotka voivat tukea sekä henkilöstön hyvinvointia että palveluiden toimivuutta tulevilla muutoksilla.

"Jäi tunne, että tätä muutosprosessia ei kunnolla johtanut kukaan. Eli muutosjohtaminen loisti poissaolollaan."

"Ei olisi paljon huonommin voinut mennä..."

"Tuntuu että meidän johtajallammekaan ei ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa mihinkään??? Että joku muu (hr) päättää"

"Det har varit en väldigt lång och utdragen process. Regelbunden intern kommunikation hade definitivt förbättrat upplevelsen."

Useissa vastauksissa toistui turhautuminen siihen, että muutoksen valmistelua ei koettu riittävän suunnitelmalliseksi, vaan monia käytännön järjestelyjä tehtiin vasta viime hetkellä. Työntekijöiden näkökulmasta valmistelun hajanaisuus ja kiire näkyivät erityisesti siinä, ettei henkilöstöllä ollut mahdollisuutta vaikuttaa prosessiin riittävästi tai tuoda esiin omaa asiantuntemustaan ajoissa.

"Siirtymä on ollut tiedossa hyvin pitkään ennen 1.1.2025, niin on erikoista, että lähes kaikki asiat olleet täysin kesken vielä ensimmäisten kuukausien ajan."

"Ottaan huomioon, että muutos oli tiedossa KAUAN ennen tapahtumaa, todella moni asia on jätetty viime tippaan tai on edelleen kesken."

"Käytännön asioihin kiinnitettiin liian vähän huomiota, prosesseja pyöriteltiin ja kuvauksia tehtiin, keskityttiin liikaa epäoleellisiin asioihin ja monia oleellisia asioita lykättiin epämääräisin verukkein."

"Koin että meillä työntekijöillä ei ollut mahdollista vaikuttaa muutokseen. Muutoksesta vastaavat henkilöt eivät perehtyneet tarpeeksi meidän työtapoihimme..."

"Prosessin vetäjät kuntien taholta eivät kunnolla ymmärtäneet mitä ovat tekemässä eivätkä olleet perehtyneet asiaan kunnolla."

Useat vastaajat ilmaisivat huolta työn sisällön muutoksista, kasvaneesta työmäärästä ja siitä, miten nämä muutokset voivat heijastua asiakaspalvelun laatuun. Vastauksista heijastui kokemus siitä, että uudistuksen myötä tehtävät ovat lisääntyneet, mutta resursseja ei ole vahvistettu samassa suhteessa. Tämä on lisännyt kuormitusta ja vaikeuttanut työn hallintaa.

"Työllisyydenhoidon tuloksellisuuden kannalta mennään ikävä kyllä todennäköisesti ensimmäiset viisi vuotta kunnolla pohjamutia kyntäen..."

"Tässä muutoksessa siirtyneillä työntekijöillä ei ole oikein muuta vaihtoehtoa kuin yrittää selvittää jotenkin tai lähteä muualle töihin."

"Tämä työ on henkisesti äärimmäisen raskasta, sillä moni asiakas on hyvin pelossaan oman toimeentulonsa vuoksi."

"Työterveyspalvelut huononi todella paljon. Palkka tulee huononemaan, koska työtunnit lisääntyvät."

"Vi hade bättre förmåner när staten var vår arbetsgivare..."

Osa vastaajista kyseenalaisti myös muutoksen perimmäisen tarpeellisuuden ja sen taustalla olevat poliittiset tai hallinnolliset lähtökohdat. Huolta herättivät muun muassa kuntien taloustilanne, päätöksenteon pirstaleisuus sekä epävarmuus palveluiden jatkuvuudesta ja laadusta. Monet kokivat jääneensä prosessissa passiiviseen rooliin ja kuvasivat epävarmuuden, kontrollin menetyksen ja turhautumisen tunteita.

"Siirtymä kunnille oli täysin turha! Se hallitus, joka päätti asiasta niin teki kyllä väärän päätöksen."

"Paljon melua lähes tyhjältä."

"Muutoksen tavoite olisi jollain tavalla ymmärrettävä, jos palvelu tosiasiallisesti paranisi, mutta tämä muutos on kyllä toteutettu nyt vain siksi, että persaukinen valtio sysää vastuun palvelusta vielä huomattavasti persaukisemmille kunnille, joiden toiminta perustuu kuntademokraattiseen päätöksentekoon, eli maallikoista koostuvan valtuuston poliittisiin päätöksiin."

"Övergången kantades av en känsla av kontrollförlust och att vårt arbete nedvärderades..."

"Man kände sig ofta som tredje klassens arbetstagare."

"Framst negativa erfarenheter och vilket har lett till förlust av arbetskraft och eget intresse för arbetsuppgiften har minskat."

"Pelko"

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastausten kautta piirtyy esiin tyytymättömyys TE-palveluiden siirtymäprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Kritiikin taustalta on kuitenkin tunnistettavissa myös selkeitä kehittämisalueita, joilla on merkitystä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Vastaajat painottavat erityisesti johdonmukaisen ja ajantasaisen viestinnän, osallistavan ja läpinäkyvän muutosjohtamisen sekä riittävän valmisteluajan merkitystä. Lisäksi esiin nousee tarve tunnistaa ja arvostaa henkilöstön asiantuntemusta sekä turvata työn tekemisen perusedellytykset, kuten riittävä resursointi, työhyvinvoinnin tukeminen, toimivat työolosuhteet ja työn vaativuutta vastaava palkkaus.

Vaikka henkilöstön huoli on monin paikoin kriittistä, se heijastaa samalla vahvaa sitoutumista perustehtävään ja asiakastyöhön. Tämä osoittaa, että työntekijät haluavat onnis-

tua työssään ja kehittää palveluita, kunhan heille annetaan siihen riittävät mahdollisuudet. Näiden kokemusten näkyväksi tekeminen on olennainen osa organisaatiomuutosten jälkiarviointia ja oppimista. Tulevaisuudessa onnistuneen muutoksen edellytyksenä onkin rakentaa prosesseja, joissa henkilöstö nähdään myös aktiivisena toimijana eikä ainoastaan muutoksen kohteena.

6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, miten muutosjohtaminen ja henkilöstön resilienssi ovat toteutuneet TE-palveluiden siirtymävaiheessa valtiolta kunnille Vaasan kaupungin kontekstissa. Tutkimus pyrki kartoittamaan työntekijöiden kokemuksia muutoksen vaikutuksista, erityisesti heidän muutoskyvykkyyttään, sopeutumistaan ja työhyvinvointiaan. Samalla tutkimuksessa analysoitiin, missä määrin Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin periaatteet näkyivät henkilöstön näkemyksissä, vaikka mallia ei käytännössä sovellettu systemaattisesti organisaatiotasolla. Lisäksi tutkimus tuotti arvokasta tietoa siitä, millaisia kehityskohteita ja oppimismahdollisuuksia muutosprosessista voidaan tunnistaa tulevaisuutta ajatellen. Tulosten avulla voidaan paitsi ymmärtää henkilöstön kokemuksia syvällisemmin, myös kehittää muutosjohtamisen käytäntöjä, vahvistaa resilienssiä tukevia rakenteita ja suunnitella osallistavampia toimintamalleja.

Aiemman tutkimustiedon perusteella tiedetään, että onnistunut muutosjohtaminen ja henkilöstön resilienssin tukeminen ovat keskeisiä tekijöitä organisaatiomuutosten onnistumisessa, erityisesti tilanteissa, joissa työnantaja vaihtuu ja työntekijät kokevat epävarmuutta tulevaisuudestaan. Esimerkiksi Hakalan (2024) tutkimuksessa Hämeen TE-toimistosta korostettiin esihenkilöiden roolia, muutosviestinnän merkitystä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia sitoutumisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa muutostilanteissa.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat edellä mainittuja havaintoja. Esihenkilötyön laatu, kollegiaalinen tuki ja viestinnän selkeys osoittautuivat ratkaiseviksi tekijöiksi, jotka vaikuttivat joko sopeutumista tukevasti tai epävarmuutta lisäävästi. Samalla ne paljastivat, kuinka helposti henkilöstön resilienssi voi joutua koetukselle tilanteissa, joissa muutosta ei johdeta suunnitelmallisesti tai henkilöstön näkökulmia ei huomioida ajoissa. Näin tutkimus ei ainoastaan tue aiempia havaintoja, vaan tuo niihin uudenlaista syvyyttä kuntakontekstissa ja laajentaa ymmärrystä TE-palveluiden siirtymämuutoksen inhimillisistä vaikutuksista.

Lopuksi on aiheellista avata tutkielman otsikon taustalla olevaa ajatusta. Otsikko "Paljon melua lähes tyhjästä" pohjautuu erään vastaajan avoimessa palautteessa esiin tuomaan toteamukseen. Kyseessä oli yksittäinen näkemys, joka ei edusta koko henkilöstön kokemusta, vaan heijastaa kyseisen työntekijän tulkintaa siitä, että muutoksesta syntyi hänen mielestään suhteettoman suurta keskustelua, vaikka vaikutukset hänen omaan työhönsä olivat rajalliset. Otsikko ei ole tarkoitettu vähätteleväksi eikä sitä tule tulkita kritiikiksi muutoksen viestintää kohtaan. Päinvastoin tutkimuksen tulokset osoittavat selkeästi, että TE-palveluiden siirtymä oli monille työntekijöille kuormittava ja tunnepitoisesti raskas prosessi.

Otsikko toimii tässä yhteydessä muistutuksena siitä, kuinka erilaisia ja toisistaan poikkeavia kokemuksia sama muutos voi synnyttää. Samalla se havainnollistaa, että organisaatiomuutokset eivät ole yksiselitteisiä tapahtumia, vaan ne rakentuvat yksilöllisten havaintojen, tunteiden ja tulkintojen kautta. Tarkoituksena on herättää lukija pohtimaan, miten organisaatiomuutosten vaikutukset voivat näyttäytyä hyvin eri tavoin riippuen henkilön roolista, asemasta ja kokemushistoriasta. Otsikko korostaa sitä, että muutosten ymmärtämisessä on tärkeää huomioida myös yksittäiset äänenpainot. Ne voivat paljastaa näkökulmia, jotka muuten jäisivät marginaaliin, mutta joilla on merkitystä kokonaiskuvan hahmottamisessa.

6.1 Tulosten tarkastelu ja tulkinta

Miten Vaasan kaupungille siirtyneet työntekijät ovat kokeneet työllisyyspalveluiden siirtymän valtiolta kunnille, ja miten tämä on vaikuttanut heidän resilienssiinsä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta havaittiin, että TE-palveluiden siirtymä valtiolta kunnille näyttäytyi työntekijöille monitahoisena ja tunnepitoisena prosessina. Vaikka muutos toi mukanaan epävarmuutta, muutosväsymystä ja rakenteellista epäietoisuutta, henkilöstön resilienssi rakentui paitsi yksilöllisten ominaisuuksien varaan myös organisaation tuen ja työyhteisön vuorovaikutuksen kautta. Kollegoiden välinen vertaistuki ja työyhteisön jatkuvuuden tunteen kokemus nousivat tärkeiksi voimavaroiksi, jotka

tukivat henkilöstön sopeutumista muutoksen keskellä. Tämä havainto tukee aiempaa käsitystä resilienssistä vuorovaikutteisena ilmiönä eli ei yksinomaan yksilön ominaisuutena vaan prosessina, joka kehittyy ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa (Franken ja muut, 2022, s.143). Vaikka resilienssiä tuki työyhteisön vuorovaikutus ja työkavereiden tuki, vastauksista nousi esiin myös merkkejä muutosvastarinnasta. Muutosvastarinta heijastui ennen kaikkea epävarmuutena tulevaisuutta kohtaan ja toisaalta taas nostalgisena suhtautumisena aiempia toimintatapoja kohtaan. Yksi mahdollinen epävarmuutta lisännyt tekijä oli se, että valtion virka- ja työehtosopimusta noudatettiin vielä kaksi kuukautta uudistuksen voimaantulon jälkeen helmikuun 2025 loppuun saakka (Horttanainen, 2023). Tämä tarkoitti, että osa työehdoista muuttui, mikä saattoi lisätä epätietoisuutta ja stressiä työntekijöiden keskuudessa. Yhdenmukaisen toimintatavan löytäminen ei ole aina yksiselitteistä, vaikka yhteinen suunta olisikin selvä. Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että henkilöstön resilienssi rakentui monista tekijöistä, ja vaikka muutos oli kuormittava, se myös aktivoi työyhteisöissä selviytymiskeinoja ja vahvisti osin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä luo arvokasta pohjaa tulevien muutosten suunnittelulle ja henkilöstön tukemiselle.

Miten Kotterin muutosjohtamisen periaatteet ovat tukeneet työntekijöiden sopeutumista TE-palveluiden muutokseen?

Toiseen tutkimuskysymykseen saadut vastaukset osoittivat, että Kotterin (Kotter, 1996) muutosjohtamisen mallin periaatteet tarjosivat hyödyllisen viitekehyksen arvioitaessa TE-palveluiden siirtymävaiheen johtamista ja henkilöstön kokemuksia. Vaikka mallia ei sovellettu tietoisesti, sen eri vaiheet heijastuivat henkilöstön kertomuksissa joko toteutuneina tai osittain puutteellisina elementteinä. Erityisesti kiireellisyyden tunteen puute, hajanaisesti toteutettu viestintä ja vähäinen osallistaminen heikensivät sitoutumista ja lisäsivät epävarmuutta. Tämä vastaa Kotterin näkemystä siitä, että ilman selkeää muutostarvetta ja osallistavaa otetta muutos jää helposti pinnalliseksi.

Toisaalta työyhteisön sisäinen tuki, kollegiaalinen yhteistyö ja esihenkilöiden rauhallinen suhtautuminen koettiin tekijöiksi, jotka vahvistivat henkilöstön resilienssiä. Vaikka näitä ei välttämättä johdettu tietoisesti Kotterin mallin mukaisesti, ne ilmensivät useita mallin

keskeisiä periaatteita, kuten yhteishengen rakentamista, toisten voimaannuttamista ja psykologisen turvallisuuden vahvistamista. Nämä tekijät tukivat työntekijöiden sopeutusta erityisesti tilanteissa, joissa epävarmuus oli suurta. Viestintä näyttäytyi yhtenä keskeisimmistä kehittämiskohteista. Vaikka virallinen viestintä koettiin ajoittain puutteelliseksi, kollegoiden välinen arjen vuorovaikutus ja vertaistuki auttoivat monia hahmottamaan muutostilannetta ja sopeutumaan siihen. Tämä osoittaa, että myös epämuodolliset käytännöt voivat osaltaan kompensoida muodollisen johtamisen puutteita. Pehdytyksen ja osallistamisen osalta moni koki jääneensä pitkälti omilleen. Uusien järjestelmien ja toimintatapojen omaksuminen tapahtui usein ilman riittävää tukea. Näissä tilanteissa oma resilienssi ja työyhteisön tarjoama tuki nousivat tärkeiksi selviytymisen ja jaksamisen resursseiksi.

Kotterin muutosjohtamisen mallia voi pitää hyödyllisenä viitekehyksenä henkilöstön kokemusten tarkastelussa, mutta sen periaatteiden toteutus jäi käytännössä monilta osin puutteelliseksi. Viestinnän epäselvyys, henkilöstön heikko osallistaminen ja pehdytyksen puute osoittavat, että muutosta ei johdettu systemaattisesti tai henkilöstön näkökulmaa priorisoiden. Nämä puutteet lisäsivät kuormitusta ja epävarmuutta, ja osin myös heikensivät luottamusta muutoksen suuntaan. Näin ollen voidaan kriittisesti todeta, että muutosprosessin onnistuminen jäi pitkälti työyhteisöjen ja yksilöiden resilienssin varaan, ei johdon suunnitelmallisen tuen ansiosta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka Kotterin muutosjohtamisen mallia ei hyödynnetty siirtymävaiheessa systemaattisesti, sen periaatteet tarjoavat toimivan kehyksen työntekijöiden kokemusten jäsentämiseen. Mallin avulla on mahdollista tunnistaa ne johtamisen osa-alueet, joissa henkilöstö koki tullessa kuulluksi, tuetuksi ja osalliseksi. Sekä toisaalta ne kohdat, joissa puutteet lisäsivät epävarmuutta ja kuormitusta. Näin ollen malli toimii hyödyllisenä välineenä sekä onnistumisten että kehittämistarpeiden tarkastelussa.

E erityisen keskeiseksi nousi yksilön ja yhteisön resilienssin tukeminen tilanteissa, joissa muutos ei ollut täysin hallinnassa ja rakenteet olivat vielä muotoutumassa. Tästä huolimatta osa henkilöstöstä kykeni säilyttämään toimintakykynsä ja suuntaamaan eteenpäin. Viestinnän, osallistamisen ja esihenkilötyön laatu näyttäytyivät ratkaisevina tekijöinä resilienssin vahvistumisessa. Ne tukivat työntekijöiden sopeutumista myös silloin, kun muutostilanne koettiin raskaana ja epäselvänä. Kotterin mallin tarkastelu jälkikäteen mahdollisti kriittisen analyysin siitä, missä määrin muutos toteutui johtamisen näkökulmasta suunnitelmallisesti ja miten se vaikutti henkilöstön kokemaan tukeen, osallisuuteen ja kykyyn sopeutua muutokseen. Voidaan myös todeta, että henkilöstön resilienssin tarkastelu osana muutosjohtamisen viitekehystä oli perusteltua ja toi arvokasta ymmärrystä siitä, miten yksilöt ja työyhteisö voivat selviytyä ja sopeutua organisaatiomuutokseen myös tilanteissa, joissa kaikkia tarvittavia rakenteita tai tukea ei ollut saatavilla.

Millaisia kehityskohteita TE-palveluiden muutosprosessista voidaan tunnistaa tulevaisuutta ajatellen?

Kolmas tutkimuskysymys tarkasteli kehityskohteita tulevia muutoksia silmällä pitäen. Tulosten perusteella voidaan tunnistaa useita osa-alueita, joiden vahvistaminen voisi tukea henkilöstön sopeutumista ja parantaa muutosprosessien sujuvuutta jatkossa.

Viestinnän merkitys korostui vahvasti. Henkilöstö toivoi selkeämpää, ennakoivampaa ja jatkuvampaa tiedottamista, joka auttaisi hahmottamaan muutoksen kokonaiskuvaa ja vähentäisi epävarmuutta. Tämä ajatus tarjoaa mahdollisuuden kehittää viestintäkäytäntöjä entistä suunnitelmallisemmiksi ja vuorovaikutteisemmiksi. Toisaalta on tärkeää huomioida, että laajoissa ja lainsäädäntöön perustuvissa muutoksissa, kuten TE-palveluiden siirtymässä, viestinnän ajoitus ja sisältö voivat olla erityisen haastavia. Mikäli valmistelussa olevat asiat eivät vielä vaikuta työntekijöiden arkeen, niiden keskeneräinen viestintä voi aiheuttaa turhaa hämmennystä tai kuormitusta. Tällaisessa tilanteessa ei välttämättä ole yhtä oikeaa tai yhtenäistä tapaa toimia, vaikka yhteinen suunta olisikin selvä. Tämä korostaa tarvetta viestinnän harkintaan ja siihen, että tieto on paitsi oikea-aikaista myös tarkoituksenmukaista.

Henkilöstön osallistaminen nousi esiin keskeisenä kehittämiskohteena. Vastaajat toivoivat enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä viittaa siihen, että osallistavat toimintamallit voisivat lisätä sitoutumista ja vahvistaa kokemusta arvostuksesta. Tulevaisuudessa henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen jo varhaisessa vaiheessa voi edistää yhteistä ymmärrystä ja rakentaa luottamusta.

Perehdytyksen ja tuen järjestelmällisyys nähtiin tärkeänä. Uuteen toimintaympäristöön siirtyminen nähtiin prosessina, joka edellyttää selkeitä rakenteita ja suunnitelmallista tukea. Näiden avulla työntekijöiden on mahdollista omaksua uudet toimintatavat ja työvälineet hallitusti ja turvallisesti. Kehittämällä perehdytyskäytäntöjä ja tarjoamalla riittävästi tukea muutoksen eri vaiheissa voidaan vahvistaa henkilöstön muutoskyvykkyyttä ja työhyvinvointia. Samalla on tärkeää huomioida, että työntekijöitä voidaan osallistaa aktiivisesti näiden käytäntöjen suunnitteluun ja arviointiin.

Vaikka muutosprosessiin liittyi haasteita, tuloksista välittyi myös vahva kehittämisen tahto. Henkilöstö toi esiin konkreettisia ehdotuksia ja toivoi avoimempaa vuoropuhelua, mikä osoittaa sitoutumista työn kehittämiseen. Tämä luo hyvän pohjan oppimiselle ja jatkuvalla parantamiselle. Tulevaisuudessa onnistuneen muutoksen edellytyksenä onkin rakentaa prosesseja, joissa henkilöstö nähdään aktiivisena toimijana ja muutosta johdetaan sekä rakenteiden että ihmisten näkökulmasta.

Pietiläinen ja Syväjärvi (2019) kuvaavat työelämää aidosti muutoksellisena ja moniulotteisena ilmiönä, jossa samanaikaisesti vaikuttavat sekä ihmisten toimintaa vahvistavat että sitä haastavat tekijät. Heidän mukaansa työelämässä kohdataan jatkuvasti uudistumisen ja kehittymisen tarpeita, jotka eivät aina ole työntekijän tai edes työyhteisön itsensä määrittelemiä. Johtamisen tehtävänä on pyrkiä ymmärtämään toisen osapuolen kokemusta. Ei pelkästään tiedollisesti, vaan eläytymällä siihen, miten työelämän arki näyttää yksilölle hänen havaintojensa, tulkintojensa ja tuntemustensa kautta. Tämä näkökulma korostaa kokemuksellisuuden merkitystä erityisesti muutostilanteissa, joissa työntekijät joutuvat sopeutumaan ulkoa ohjattuihin ja usein monimutkaisiin prosesseihin. Johtamisen onnistuminen ei tällöin perustu pelkästään rakenteellisiin ratkaisuihin,

vaan kykyyn kohdata henkilöstö inhimillisesti ja vuorovaikutteisesti. Tämä korostuu erityisesti tilanteissa, joissa muutos ei ole työntekijän itsensä valitsema, vaan esimerkiksi lainsäädännön tai hallinnollisten päätösten seurauksena toteutuva, kuten TE-palveluiden siirtymässä valtiolta kunnille.

6.2 Luotettavuuden arviointi ja rajaukset

Jatkaen tulosten tarkastelua ja tulkintaa, voidaan tutkimuksen perusteella arvioida myös muutosprosessin luotettavuutta ja siihen liittyviä rajoituksia. TE-palveluiden siirtymä oli tutkimusajankohtana vielä osittain kesken, mikä vaikutti siihen, että työntekijät arvioivat kokemuksiaan keskeneräisen ja osin jäsentymättömän muutoksen keskellä. Tämän takia osa vastauksista saattoi heijastaa hetkellistä epävarmuutta tai keskeneräisiä havaintoja enemmän kuin vakiintuneita kokemuksia, mikä voi rajata tulosten ajallista yleistettävyyttä. Luotettavuuteen vaikuttava tekijä on myös vastaajajoukon rajautuminen. Kyseeseen vastasi hieman alle puolet kohderyhmästä, ja on mahdollista, että aineisto painottui aktiivisempien tai kriittisempien työntekijöiden näkemyksiin. Valli (2018) muistuttaa, että vaikka sähköpostikyselyllä voidaan tavoittaa koko kohderyhmä helposti, ei se yleensä tuota yhtä korkeaa vastausprosenttia kuin tilanteet, joissa tutkija on itse läsnä aineistonkeruussa.

Vilka (2025) tuo esiin, että monimenetelmällinen lähestymistapa rikastuttaa tutkimusta yhdistämällä erilaisia näkökulmia ja menetelmiä, kun taas kyselylomakkeisiin perustuva aineistonkeruu on luonteeltaan rajallista. Se tarjoaa pääosin strukturoituja vastauksia valmiisiin kysymyksiin, mikä voi estää tutkijaa pääsemästä käsiksi tutkittavan ilmiön henkilökohtaisiin ja syvällisiin merkityksiin. Vastaajat eivät aina kykene tai halua avata kokemuksiaan lomakekysymyksissä, toisin kuin esimerkiksi haastatteluissa, joissa vuorovaikutus mahdollistaa lisäkysymysten esittämisen. Anonyymi kyselytutkimus voi tukea vastaajien avoimuutta ja rehellisyyttä arkaluonteisiksi koetuissa aiheissa. Vilkan (2021) mukaan anonymiteetti edistää aidosti rehellisten näkökulmien esiin tuomista, mikä toteutui myös

tässä tutkimuksessa. Tämän voidaan katsoa vahvistaneen aineiston luotettavuutta erityisesti tilanteessa, jossa työntekijöiden kokemukset liittyivät keskeneräiseen ja jännitteitä herättävään muutokseen. Luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää huomioida vastaajaryhmän ammatillinen tausta ja siihen liittyvät kokemukset. Tutkimuksessa ei erikseen kartoitettu vastaajien suhdetta aiempaan työnantajaan tai kokemuksia valtiollisessa roolissa työskentelystä, joten voidaan perustellusti olettaa, että merkittävä osa vastaajista omaa vahvan valtiollisen identiteetin. Tämä identiteetti on rakentunut viranomaistyössä, jossa roolit, vastuut ja toimintaympäristö ovat olleet selkeät ja työntekijän asema usein suojattu. Siirtyminen kunnalliseen organisaatioon, jonka hierarkkinen asema koetaan valtiollista toimintaympäristöä matalampana, saattoi herättää osassa henkilöstöä huolta omasta asemasta, organisaation jatkuvuudesta ja työn arvostuksesta. Vaikka nämä huolenaiheet eivät olleet erillisenä kyselyteemana mukana tutkimusaineistossa, ne voivat olla tulkittavissa vastaajien kommentteista erityisesti niissä kohdissa, joissa ilmenee viitteitä muutoksen epäselvyydestä, tuen puutteesta tai epävarmuuden kokemuksista.

Itsearviointin varassa olevat vastaukset voivat myös sisältää tulkinnallista vaihtelua sen suhteen, miten esimerkiksi käsitteet kuten resilienssi, tuki tai muutos koettiin eri yksiköissä ja rooleissa. Tutkija on pyrkinyt johdonmukaiseen ja läpinäkyvään analyysiin tutkimuksen kaikissa vaiheissa, hyödyntäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ja tarkastellen aineistoa sekä määrällisesti että laadullisesti. Koska analyysi nojasi jäsentävään teoreettiseen malliin (Kotter, 1996), tulkintakehys saattaa vaikuttaa siihen, mitkä ilmiöt nousivat keskeisiksi ja mitkä jäivät vähemmälle huomiolle. Tästä syystä on tärkeää tiedostaa, että osa organisaatiokohtaisista erityispiirteistä tai rinnakkaisista kehityslinjoista on saattanut jäädä tarkastelun ulkopuolelle. Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen luotettavuus on pääosin hyvä, mutta siihen vaikuttavat kontekstin keskeneräisyys, aineiston rajautuminen ja keruumenetelmän ominaispiirteet. Näiden tekijöiden huomioiminen on tärkeää tulosten soveltamisessa laajempaan käyttöön, kuten julkisen sektorin muutosjohtamisen ja henkilöstöpolitiikan kehittämisessä.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus luo mahdollisuuden tehdä useita jatkotutkimuksia. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä toteuttaa tutkimus, jossa tarkastellaan henkilöstön resilienssin, työhyvinvoinnin ja työn imun kehittymistä pitkällä aikavälillä muutoksen jälkeen. Aiempi tutkimus osoittaa, että työntekijöiden resilienssillä on merkittävä yhteys työmotivaation ja työtyytyväisyyden kokemuksiin, jotka puolestaan vaikuttavat organisaation tuottavuuteen ja työilmapiiriin (Abdelhadi ja Hussein, 2024, s.1).

Lisäksi eri työllisyysalueiden välinen vertailu voisi tuoda esiin, miten erilaiset organisatoriset rakenteet, johtamiskäytännöt ja resurssit vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin muutostilanteessa. Myös esihenkilöiden ja johdon näkökulmien tarkastelu voisi syventää ymmärrystä siitä, millaisia johtamistoimia tarvitaan henkilöstön tukemiseksi ja jatkuvuuden varmistamiseksi muutoksen keskellä. Johdon ja esihenkilöiden omat kokemukset, havaintoihin perustuvat tulkinnat sekä heidän roolinsa muutoksen toteuttajina voivat tarjota arvokasta tietoa siitä, miten henkilöstön arki ja muutosprosessin käytännöt rakentuvat. Näkökulmien yhteistarkastelu voi paljastaa myös näkymättömiä jännitteitä tai voimavaroja, joita ei työntekijätasolla välttämättä tunnisteta.

Koulutuksen vaikutusten tutkiminen resilienssin vahvistamisessa ja sopeutumisen tukemisessa voisi tarjota arvokasta käytännön tietoa siitä, millaisia tukirakenteita organisaatioiden tulisi kehittää. Tällainen tieto voisi auttaa rakentamaan toimintamalleja, jotka tukevat henkilöstöä paitsi laajoissa uudistuksissa myös jokapäiväisessä työssä. Kun henkilöstön näkökulma sisällytetään systemaattisesti muutosjohtamiseen ja organisaation strategiseen kehittämiseen, luodaan edellytykset työntekijöiden vahvemmalle sitoutumiselle, paremmalle työhyvinvoinnille ja koko organisaation tuloksellisuuden kasvulle. Osallistavan organisaatiomuutoksen vaikutuksia tarkastellut Jakobsen ja muiden (2020, s.2693) tutkimus osoittaa, että osallistuminen muutosten suunnitteluvaiheessa voi konkreettisesti vahvistaa organisaation sisäistä sosiaalista pääomaa ja muutosvalmiutta. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, heidän kokemustensa kuuleminen ja arjen työn ymmärtäminen eivät ainoastaan tue yksilön resilienssiä, vaan vahvistavat koko

työyhteisön toimintaedellytyksiä muutoksen keskellä. Tämä ei ainoastaan lisää luottamusta johtamiseen, vaan vahvistaa koko organisaation kykyä uudistua kestävästi ja inhimillisesti.

Lähteet

- Abdelhadi., H., Hussein, M.A. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. BMC Public Health. Noudettu 16.6.2025 osoitteesta <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-024-18507-9>
- Aho, S., Arnkil, R., Hämäläinen, K., Lind, S., Spangar, T., Tuomala, J., Ojala, S., Saloniemi, A. & Stenvall, J. (2024). Työllisyyden kuntakokeilujen arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Noudettu 2.4.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165412/VNTEAS_2024_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. The Journal of Management Development, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Arnkil, R. (2022). Tanskan työllisyysmalli eilen, tänään, huomenna - ja mitä Suomi voisi siitä oppia? Kuntaliitto. Noudettu 5.4.225 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2205-tanskan-tyollisyysmalli-eilen-tanaan-huomenna-ja-mita-suomi-voisi-siita-oppia>
- Carreño, A. M. (2024). An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation. Institute for Change Leadership and Business Transformation. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5044428>
- Franken, E., Plimmer, G. & Malinen, S. (2022). Growing and adapting during continuous change: Building employee resilience in the public sector. Towards resilient organizations and societies. Public Sector Organizations (s. 106–122). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82072-5_6
- Gilbert, N. & Stoneman, P. (2016). Researching Social Life. 4. painos. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Ff6lCwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA119&dq=mixed+methods&ots=fLtki fcr&sig=t8KsXWS c0VGWjmui1S-ixcNKS0&redir_esc=y#v=onepage&q=mixed%20methods&f=false

- Hakala, H. (2024). Muutosjohtamisen keinot henkilöstön sitoutumisen vahvistajana: Case Hämeen TE-toimisto. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Noudettu 8.5.2025 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/861661/Hakala_Heidi.pdf?sequence=2
- Hallintolaki 6.6.2003/434. Finlex. Noudettu 16.5.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2003/434>
- Hallencreutz, J. (2012). Under the skin of change: Meanings, models and management. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta <https://ltu.diva-portal.org/smash/get/diva2:990618/FULLTEXT01.pdf>
- Hallituksen esitys eduskunnalle julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämistä koskevaksi lainsäädännöksi. HE 207/2022. (6.10.2022). Finlex. Noudettu 2.4.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2022/207>
- Hallituksen esitys eduskunnalle työnhakijan palveluprosessin ja eräiden työttömyysetuuden saamisen edellytysten uudistamista koskevaksi lainsäädännöksi. HE 167/2021. (30.9.2021). Finlex. Noudettu 3.4.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/api/media/government-proposal/17939/mainPdf/main.pdf?timestamp=2021-10-07T00%3A00%3A00.000Z>
- Hechanova, R. M. & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(1), s.11–19. <https://doi.org/10.1007/s40299-012-0019-z>.
- Ikonen, R., Kietäväinen, T., Lehto, M. ja Lämsä, R. (2023). Rakenteet kuntoon—Ehdotuksia julkisen hallinnon remonttiin. Noudettu 31.3.2025 osoitteesta <https://kaks.fi/julkaisut/rakenteet-kuntoon-ehdotuksia-julkisen-hallinnon-remonttiin/>
- Jakobsen, M. D., Clausen, T., & Andersen, L. L. (2020). Can a participatory organizational intervention improve social capital and organizational readiness to change? A cluster randomized controlled trial at five Danish hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 76(10), 2685–2695. <https://doi.org/10.1111/jan.14441>
- Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Otava / JTO-Palvelut Oy.
- Kantola, J., Lehto, K. & Ekman, K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. Hallinnon

tutkimus, 40(1), 23–36. <https://doi.org/10.37450/ht.95663>

Kiuru, J. (2009). Johdatus johtamiseen: Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus. Noudettu 2.4.2025 osoitteesta https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=111

Kotter, J. P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. (Alkuperäisteos Leading Change)

Kuntaliitto. (2019). Miten väestönmuutos vaikuttaa työllisyyteen? Työikäisten määrä hupenee vauhdilla. Noudettu 27.4.2025 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/ajankoh- taista/2019/miten-vaestonmuutos-vaikuttaa-tyollisyyteen-tyoikaisten-maara-hupenee- vauhdilla#:~:text=Kahden%20seuraavan%20vuosikymmenen%20ai- kana%20ty%C3%B6ik%C3%A4isen%20v%C3%A4est%C3%B6n%20ennustetaan%20edelleen,v%C3%A4est%C3%B6%20vanhenee.%20Samalla%20kun%20veronmaksajat%20v%C3%A4henev%C3%A4t%2C%20kulut%20kasvavat.>

Kuntz, J. R. C., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>

Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 23.3.2023/380. Finlex. Noudettu 10.3.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2023/380>

Lammassaari, T. (2014). Muutos kuntaorganisaatiossa - tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta. Noudettu 5.4.2025 osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/96541/Timo%20Lammassaari%20v%C3%A4ikk%C3%A4ri%20A4.pdf?sequence=2>

Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta Noudettu 23.3.2025 osoitteesta https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Lehtonen, S. & Punakallio, M. (2024). Kuntien uusi rooli elinvoiman ja työllisyyden edistäjänä. Tilisanomat. Noudettu 9.4.2025 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/julkishallinto/kuntien-uusi-rooli-elinvoiman-ja-tyollisyyden-edistajana#:~:text=Kunnilla%20on%20verotulo->

jen%20kautta%20vahva%20taloudellinen%20kannustin%20ty%C3%B6llisyyden,uu-
den%20aktiivisen%20ja%20vaikuttavan%20roolin%20alueensa%20elinvoi-
man%20edist%C3%A4j%C3%A4n%C3%A4.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organiza-
tional resilience through strategic human resource management. *Human Resource Man-
agement Review*, 21(3), s. 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.

Lewis, L.K. (2019). *Organizational change: creating change through strategic communication*. 2.
painos. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.

Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles
of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior
Management*, 14, 1063–1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>

Lipponen, K. (2022). Resilienssi työssä ja arjessa. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 5.4.2025
osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/10/Resilienssi-tyossa-ja-arjessa.pdf>

Lindberg, E (2022). Kunta on lähellä ihmistä. Työttömien Keskusjärjestö ry. Noudettu 23.4.2025
osoitteesta [https://tyottomat.fi/lehti/kunta-on-lahella-ihmista/#:~:text=Ty%C3%B6lli-
syysspalvelut%20ovat%20merkitt%C3%A4v%C3%A4ss%C3%A4%20roo-
lissa%20siin%C3%A4%20C%20ett%C3%A4%20kohtaanto-ongelma%20saa-
daan,l%C3%A4hipalveluihin%20C%20enemm%C3%A4n%20yksil%C3%B6lliseen%20pal-
velutarpeeseen%20vastaaviin%20ja%20r%C3%A4t%C3%A4l%C3%B6idym-
piin%20palvelukokonaisuuksiin.](https://tyottomat.fi/lehti/kunta-on-lahella-ihmista/#:~:text=Ty%C3%B6lli-
syysspalvelut%20ovat%20merkitt%C3%A4v%C3%A4ss%C3%A4%20roo-
lissa%20siin%C3%A4%20C%20ett%C3%A4%20kohtaanto-ongelma%20saa-
daan,l%C3%A4hipalveluihin%20C%20enemm%C3%A4n%20yksil%C3%B6lliseen%20pal-
velutarpeeseen%20vastaaviin%20ja%20r%C3%A4t%C3%A4l%C3%B6idym-
piin%20palvelukokonaisuuksiin.)

Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human
Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press. [https://doi.org/10.1093/ac-
prof:oso/9780195187526.001.0001](https://doi.org/10.1093/ac-
prof:oso/9780195187526.001.0001)

Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organisaatioiden toiminnan
kulmakivet (Acta Wasaensia, 243). Vaasan yliopisto. Noudettu 22.4.2025 osoitteesta
https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki:
Talentum.

Murthy, C.(2007). *Change Management*.Himalaya Publishing House.

- Mustonen, E. (2024). Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus -ohjelma 2020–2023 loppuraportti. Noudettu 5.4.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165823/STM_2024_23_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nelissen, P., van Selm, M. (2008) Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*. Noudettu 31.3.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/235301465_Surviving_Organizational_Change_How_Management_Communication_Helps_Balance_Mixed_Feelings
- Nikunlaakso, R., Levonius, V., Selander, K., Toivio, P., & Silomaa, P. (2024). Hyvinvointialueille siirtyneiden työntekijöiden työolosuhteet ja työkyky. *Akava Works –raportti*. (4/2024). Noudettu 4.4.2025 osoitteesta https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2024/12/Hyvinvointialueille-siirtyneiden-tyontekijoiden-tyoolosuhteet-ja-tyokyky-Akava-Works-raportti-4_2024.pdf
- Nybondas-Kangas, H., Pakarinen, T., Heiskanen, M., Hotti, A., Juutinen, M., Paakkonen, N., Ruskoaho, J. & Hakonen, A. (2017). Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 49/2017). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-419-1>
- OECD (2023), Evaluation of Active Labour Market Policies in Finland, Connecting People with Jobs, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/115b186e-en>
- Paatela, S., Tynkkynen, L-K. (2024). ”Sote-uudistus ei oo ollenkaan vielä ohi, vaan se on vasta alkanut”: ylimmän johdon näkemyksiä hyvinvointialueiden toiminnan alkuvaiheista. Noudettu 14.4.2025 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148467/URN_ISBN_978-952-408-271-6.pdf?sequence=1
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mockaĳo, Z. (2011). Mielekäs muutos: Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Noudettu 31.3.2025 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pahkin, K., Vesanto, P., (2013). Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Noudettu 1.4.2025 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131749/Organi>

saatiomuutos%20esimiehen%20n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. Noudettu 2.4.2025 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134886/organisaatiomuutos%20ty%C3%B6nte-kij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>
- Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity (4. painos). Oxford University Press.
- Puustinen, U. (2023). Mega-yt:t käynnistyivät TE-palveluissa: Tärkeintä on taata yhdenmukainen kohtelu kaikille, rauhoittelee pääluottamusmies Sini Horttanainen. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta: <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/mega-ytt-kaynnistyivat-te-palveluissa-tarkeinta-on-taata-yhdenmukainen-kohtelu-kaikille-rauhoittelee-paaluottamusmies-sini-horttanainen/>
- Rittel, H. J. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences, 4(2), 155–169. Noudettu 3.4.2025 osoitteesta https://urbanpolicy.net/wp-content/uploads/2015/06/Rittel-Webber_1973_DilemmasInAGeneralTheoryOfPlanning.pdf
- Saari, T. (2016). Noudettu 17.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509>
- Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. (2019). Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. Yhteiskuntapolitiikka, 84(3), 332–339. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2
- Siirilä, M. (2024). Työllisyyspalvelut siirtyvät kunnille alkaen ensi vuodesta – luvassa muutoksia palvelupisteisiin. Yle. Noudettu 15.3.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20126932>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus. (n.d.). Noudettu 1.4.2025 osoitteesta <https://stm.fi/soteuudistus>

- Stenvall, J., & Virtanen, P. (2021). Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen: hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Tietosanoma / Art House Oy. Noudettu 28.4.2025 osoitteesta <https://triton.fina.fi/uva/Record/tria.380687?sid=5087858569>
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Finlex. Noudettu 16.5.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/1999/731>
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2019). Johtamisen psykologia. Edita.
- Pojjula, S. (2018). Resilienssi: Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki. Kirjapaja.
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review, Journal of Change Management, 5:4, 369-380, DOI: 10.1080/14697010500359250
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Noudettu 25.4.2025 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (18.12.2024). Noudettu 10.3.2025 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyovoimapalvelut-uudistuvat-1.1.2025-kunnille-vastuu-tyovoimapalveluista-valtiolle-ohjausrooli>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2024). Noudettu 27.3.2025 osoitteesta <https://tem.fi/kysymyksia-ja-vastauksia-te-palvelut-2024-uudistuksesta#:~:text=Kunnat%20voivat%20kehitt%C3%A4%C3%A4%20palveluja%20omien%20kuntalaistensa%20ja%20alueelle,elinvoimaa%20ja%20kilpailukyky%C3%A4.%20Uudistuksessa%20huomioidaan%20my%C3%B6s%20alueellinen%20liikkuvuus.>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2024). Työvoimapalvelut uudistuvat 1.1.2025 – Kunnille vastuu työvoimapalveluista, valtiolle ohjausrooli. Noudettu 24.3.2025 osoitteesta <https://tem.fi/-/tyovoimapalvelut-uudistuvat-1.1.2025-kunnille-vastuu-tyovoimapalveluista-valtiolle-ohjausrooli>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). TE-palvelut 2024-uudistus. Noudettu 24.3.2025, osoitteesta <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). TE-palvelut 2024. Noudettu 10.3.2025 osoitteesta [https://tem.fi/documents/1410877/92212702/Esitys TE palveluiden uudis-](https://tem.fi/documents/1410877/92212702/Esitys_TE_palveluiden_uudis-)

tus 06102022 FINAL.pdf/7f874d6d-6781-e7e2-2fa4-0c2aaa0ee84c/Esitys TE palveluiden uudistus 06102022 FINAL.pdf?t=1685356319326

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2024). Työllisyyden edistämisen valtakunnalliset tavoitteet. Noudettu 3.4.2025 osoitteesta <https://tem.fi/-/te-palvelut-2024-uudistus-tyollisyysalueiden-muodostaminen-etenee>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). Työllisyyden kuntakokeilut. Noudettu 3.4.2025 osoitteesta <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut#:~:text=Kokeilussa%20kunnat%20vastavat%20osin%20alueensa%20ty%C3%B6-%20ja%20elinkeinopalveluiden,yhteen%20valtion%20ja%20kuntien%20resursseja%2C%20osaamista%20ja%20palveluja.>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). Työnhakijalle lisää yksilöllistä tukea – esitysluonnos pohjoismaisesta työvoimapalvelumallista lausuntokierrokselle. Noudettu 2.4.2025 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyonhakijalle-lisaa-yksilollista-tukea-esitysluonnos-pohjoismaisesta-tyovoimapalvelumallista-lausuntokierrokselle#:~:text=Pohjoismainen%20ty%C3%B6voimapalvelumalli%20on%20yksi%20hallituksen%20suurista%20ty%C3%B6llisyysuudistuksista.%20Tavoitteena,suuntaa%20passiivisesta%20aktiiviseen%20ja%20kohdentaa%20palveluita%20nykyist%C3%A4%20tehokkaammin.>

Työmarkkinatori. (2025). Mitä kuuluu Pohjanmaan työllisyysalueelle? Noudettu 17.7.2025 osoitteesta <https://tyomarkkinatori.fi/uutiset/mita-kuuluu-pohjanmaan-tyollisyysalueelle>

Työterveyslaitos. (n.d.) Noudettu 17.3.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelamanmuutos/organisaatiomuutos/nain-organisaatiomuutos-etenee>

Työterveyslaitos. (n.d.). Näin organisaatiomuutos etenee. Noudettu 1.4.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/nain-organisaatiomuutos-etenee#:~:text=Organisaatiomuutos%20etenee%20vaiheittain.%20Muutos%20k%C3%A4ynnistyy%2C%20kun%20tieto%20muutoksesta,kun%20uusi%20organisaatio%20tai%20toimintapa%20astuu%20virallisesti%20voimaan.>

Työterveyslaitos. (n.d.). Resilientti organisaatio. Noudettu 18.4.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>

Vaasan kaupungin verkkosivut. (n.d.). Noudettu 9.3.2025 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/tyollisyyspalvelut/usein-kysytyt-ja-kysymyksia/>

Valkama, V., Tapola, K. (2025). Työttömiä on neljä kertaa enemmän kuin avoimia töitä – kunnat

maksavat tästä yhtälöstä satoja miljoonia sakkoja. Yle Uutiset. Noudettu 19.7.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20173123>

Valkonen, T., Lassila, J. (2021). Väestön ikääntymisen taloudelliset vaikutukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:36. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163134/VNTEAS_2021_36.pdf

Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtiovarainministeriö. (n.d.). Julkisen johtamisen arvopohja ja periaatteet. Noudettu 5.4.2025 osoitteesta <https://vm.fi/julkisen-johtamisen-arvopohja-ja-periaatteet>

Valtioneuvosto. TE-palvelut 2024-uudistus: Suomeen tulossa 45 työllisyysaluetta. (22.2.2024). Noudettu 3.4.2025 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/te-palvelut-2024-uudistus-suomeen-tulossa-45-tyollisyysaluetta>

Valtiovarainministeriö. (n.d.). Julkisen johtamisen arvopohja ja periaatteet. Noudettu 5.4.2025 osoitteesta <https://vm.fi/julkisen-johtamisen-arvopohja-ja-periaatteet>

Van der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0275074015574769>

Varjonen, T. (2025). Vaasa aloittaa yt-neuvottelut. Yle. Noudettu 31.3.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20136666>

Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Helsinki: PS-kustannus.

Vilkkä, H. (2025). Tutki ja kehitä. 6., uudistettu painos. Santalahti: PS-kustannus.

Virtanen, P. (2003). Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. Noudettu 31.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101589>

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja:20 työkalua. Talentum.

- Waldman, J. & Jackson, P. Z. 2017. Resilience Pocketbook. Alresford: Management Pocketbooks Ltd. E-kirja. Noudettu 29.4.2025 osoitteesta https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781908284525_A29345290/preview-9781908284525_A29345290.pdf
- Weishaupt, T. J. (2014). Central steering and local autonomy in public employment services. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/330598524_Central_Steering_and_Local_Autonomy_in_Public_Employment_Services
- Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mattila-Holappa, P. & Mockatto, Z. (2011). Exploring the Link Between Restructuring and Employee Well-being. Central Institute for Labour Protection – National Research Institute, Warsaw. Noudettu 19.5.2025 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131747/Exploring%20the%20link%20between%20restructuring%20and%20employee%20well-being.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wut, T.-M., Lee, S.-W. & Xu, J. (B.) (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace—Internal Stakeholder Perspective. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(18), 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>

Liitteet

Liite 1. Saateviesti kyselylomakkeeseen

Hyvä vastaanottaja,

Olen hallintotieteiden maisteriopiskelija Vaasan yliopistosta ja teen pro gradu -tutkimukseni, jossa tarkastelen henkilöstön kokemuksia työllisyys- ja elinkeinopalveluiden siirtymävaiheesta sekä muutosjohtamisen roolia muutoksen onnistumisessa. Tutkimuksen kohteena ovat Vaasan kaupungille TE-uudistuksen myötä siirtyneet työntekijät. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten henkilöstö on kokenut muutoksen vaikutukset omaan työhönsä, jaksamiseensa ja työyhteisöönsä sekä millä tavoin muutosta on johdettu. Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tulevien muutosten suunnittelussa, johtamiskäytäntöjen kehittämisessä sekä työhyvinvoinnin tukemisessa. Vastaaminen tapahtuu anonymisti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia. Jokaisen vastaus on arvokas ja ainutlaatuinen. Mitä useampi osallistuu, sitä paremmin tutkimuksessa voidaan tunnistaa onnistumisia sekä kehittämiskohteita, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa muutosprosesseissa ja perehdytyskäytännöissä – myös sinun eduksesi. Vastaathan kyselyyn 21.5.2025 mennessä. <https://link.webropolsurveys.com/S/71CAB01934277A59> Lämmin kiitos ajastasi ja panoksestasi tutkimukseen! Mikäli sinulla herää kysyttävää, voit ottaa yhteyttä minuun: b113405@student.uwasa.fi

Ystävällisin terveisin Aino Järvelä Maisterivaiheen opiskelija, Vaasan yliopisto

Ohjaaja: Kirsi Lehto

Bästa mottagare,

Jag är magisterstuderande i förvaltningsvetenskap vid Vasa universitet och skriver mitt pro gradu-arbete om personalens erfarenheter av övergångsfasen inom sysselsättnings-

och näringstjänsterna samt förändringsledningens roll i hur förändringen lyckats. Min undersökning fokuserar på de anställda som har övergått till Vasa stad i samband med TE-reformen. Syftet med studien är att öka förståelsen för hur personalen har upplevt förändringens inverkan på sitt arbete, sitt välmående och sin arbetsgemenskap, samt på vilket sätt förändringen har letts. Resultaten kan användas för att planera framtida förändringar, utveckla ledarskapsmetoder och stödja arbetshälsa. Enkäten är anonym och enskilda respondenter kan inte identifieras. Att svara på enkäten är helt frivilligt. Att besvara enkäten tar cirka 10–15 minuter. Varje svar är värdefullt och unikt. Ju fler som deltar, desto bättre kan undersökningen identifiera framgångsfaktorer och utvecklingsområden som kan utnyttjas i framtida förändringsprocesser och introduktionsrutiner – också till din fördel. Vänligen svara på enkäten senast den 21.5.2025. <https://link.webpolsurveys.com/S/71CAB01934277A59> Stort tack för din tid och ditt bidrag till forskningen! Om du har frågor kan du kontakta mig på: b113405@student.uwasa.fi

Med vänliga hälsningar Aino Järvelä Magisterstuderande, Vasa universitet

Handledare: Kirsi Lehto

Liite 2. Tietosuojaseloste

TIETEELLISEN TUTKIMUSREKISTERIN
TIETOSUOJASELOSTE
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679),
Artiklat 13 ja 14
Laadittu: 5.5.2025

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Aino Järvelä

B113405@student.uwasa.fi

2. Tämä tietosuojaseloste koskee hallintotieteiden pro gradu -tutkimusta, jonka toteuttaa Aino Järvelä ja ohjaajana toimii yliopistonlehtori Kirsi Lehto. Pro gradu -tutkimus on osa julkisen johtamisen opintosuunnan maisterivaiheen opintoja. Työ toteutetaan Vaasan yliopiston Johtamisen akateemisessa yksikössä Vaasassa.

3. Tutkimuksen vastuullinen johtaja tai siitä vastaava ryhmä

Pro gradu -tutkimuksen toteuttaa Aino Järvelä. Tutkimusta ohjaa yliopistonlehtori Kirsi Lehto.

4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Graduntekijä vastaa tietosuojasta b113405@student.uwasa.fi.

5. Tutkimuksen suorittajat

Aino Järvelä

6. Yhteyshenkilö tutkimusrekisteriä koskevissa asioissa

Aino Järvelä

B113405@student.uwasa.fi

7. Tutkimusrekisterin nimi, luonne ja tutkimuksen kestoaja

Henkilöstön resilienssi ja muutosjohtamisen merkitys TE-palveluiden siirtymävaiheessa

Kertatutkimus Seurantatutkimus

Tutkimuksen kestoaja: 1 vuosi

8. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Pro gradu -tutkimus.

9. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteet

Henkilötietojen käsittelyn peruste on EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artikla 6 tai artikla 9.

EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 6, kohta 1 (valitse yksi peruste kuhunkin käyttötarkoitukseen):

rekisteröidyn suostumus

rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen noudattaminen
säädökset:

yleistä etua koskeva tehtävä/rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttö

tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

tutkimusaineistojen ja kulttuuriperintöaineistojen arkistointi

rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen
mikä oikeutettu etu on kyseessä:

EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 9 (erityiset henkilötietoryhmät):

rekisteröidyn suostumus

yleisen edun mukainen arkistointitarkoitus, tieteellinen tai historiallinen tutkimus,
tilastointi

10. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Ikä, sukupuoli, työkokemus ja henkilöiden ilmaisemia mielipiteitä ja kokemuksia
kyselylomakkeen muodossa.

11. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään

Henkilöt ovat itse antaneet aineiston tutkijalle vastaamalla kyselyyn.

12. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

Kysely kerätään Webropol Oy:n kyselytyökalulla, joka on yleisesti käytössä suomalaisissa yliopistoissa.

Pro gradu -tutkimusta varten kerättyä aineistoa hyödynnetään vain tässä Pro gradu -tutkimuksessa ja aineistoa analysoi ainoastaan Pro gradu -tutkimuksen tekijä.

13. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

15. Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsitellään tutkimustarkoitukseen esimerkiksi ryhmittelemällä vastauksia.

Analyysi on osittain tietokoneavusteista ja tulokset pohjautuvat tutkijan perusteltuun tulkintaan. Automaattisia päätöksiä ei tehdä.

16. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä

Manuaalisen aineiston suojaaminen:

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

käyttäjätunnus salasana käytön rekisteröinti kulunvalvonta

muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa

Aineisto analysoidaan suorien tunnistetiedoin, koska:

17. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusrekisteri hävitetään

Tutkimusrekisteri arkistoidaan ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa:

18. Rekisteröidyn oikeuden ja niiden mahdollinen rajoittaminen

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyn EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisista oikeuksista voidaan poiketa tieteellisessä tutkimuksessa seuraavin suojatoimin:

1. Henkilötietojen käsittely perustuu tutkimussuunnitelmaan.
 2. Tutkimuksella on vastuuhenkilö tai siitä vastaava ryhmä.
 3. Henkilötietoja käytetään ja luovutetaan vain historiallista tai tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten sekä muutoinkin toimitaan niin, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille.
 4. Jos tutkimuksessa käsitellään tietosuoja-asetuksen artiklan 9 kohdassa 1 (erityiset henkilötietoryhmät) ja artiklassa 10 (rikostuomioihin ja rikkomuksiin liittyvät henkilötiedot) tarkoitettuja henkilötietoja, niin em. kohtien 1–3 noudattamisen lisäksi tulee tehdä tietosuoja-asetuksen 35 artiklan mukainen tietosuojan vaikutustenarviointi ja toimittaa se tietosuojavaltuutetun toimistoon 30 päivää ennen tutkimuksen aloittamista.
- Seuraavista rekisteröidyn EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisista oikeuksista

poiketaan tässä tutkimuksessa:

- Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot (artikla 15).
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen (artikla 16).
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen (artikla 17). Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa

tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa

käsittelyä.

Rekisteröidyn oikeus käsittelyn rajoittamiseen (artikla 18).

Rekisteröidyn oikeus vastustaa henkilötietojensa käsittelyä (artikla 21).

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen kohdassa 4.

Liite 3. Kyselyn kysymykset

Taustamuuttajat

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Kuinka kauan olet työskennellyt työllisyys- ja elinkeinopalveluissa (mukaan lukien työskentely valtiolla ja työllisyysalueella)?

Muutoksen alkuvaihe ja viestintä

4. Koen, että muutoksen tarve perusteltiin minulle selkeästi.
5. Sain riittävästi tietoa TE-palveluiden siirtymästä muutoksen alkuvaiheessa.
6. Koen, että viestintä muutoksen aikana on ollut avointa
7. Koen, että viestintä muutoksen aikana on ollut ajankohtaista.
8. Tiesin, keneltä kysyä lisätietoa muutoksesta.

Johtaminen, osallisuus ja tuki

9. Esihenkilöni tuki minua riittävästi muutostilanteessa.
10. Koen, että esiintuomani näkemykset ja huoleni on huomioitu muutoksen aikana.
11. Olen kokenut, että minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa työllisyys- ja elinkeinopalveluiden siirtymisen suunnitteluun ja toteutukseen omassa työympäristössäni.
12. Yhteistyö oman tiimin tai työyhteisön kanssa on säilynyt toimivana muutoksen aikana.

Osaaminen, perehdytys ja työvälineet

13. Olen saanut riittävästi koulutusta tai perehdytystä uuteen toimintaympäristöön.
14. Olen saanut tarvittaessa apua uusien toimintatapojen oppimisessa.
15. Koin epävarmuutta työtehtävieni hallinnasta muutoksen jälkeen.

16. Työnantajani on tarjonnut riittävästi tukea jaksamiseen muutoksen aikana.
17. Koen, että oma resilienssini (kykyni palautua ja sopeutua) auttoi minua selviytymään muutoksesta.
18. Työympäristöni tukee sujuvaa työntekoa ja työhyvinvointia muutoksen jälkeen.

Fyysiset muutokset ja työympäristö

19. Onko fyysinen työpisteesi (esimerkiksi toimipiste tai sijainti) muuttunut TE-palveluiden siirtymän seurauksena?
20. Kuvaile, millaisia vaikutuksia työpisteesi muutoksella tai sen pysymisellä ennallaan on ollut työarkeesi.

Kokonaiskokemus

21. Muutosprosessi on ollut kuormittava.
22. Muutosprosessi on ollut haastava, ja siinä on esiintynyt ongelmia.
23. Muutoksella on ollut myönteinen vaikutus työhöni tai palveluiden tuottamiseen.
24. Uudet toimintatavat eivät ole vielä selkeästi osa jokapäiväistä työtäni.

Avoimet kysymykset kokemuksesta

25. Millaisia asioita muutoksessa tapahtui, jotka voisivat sujua paremmin jatkossa?
26. Mitä koulutusta, tukea tai perehdytystä olisit kaivannut lisää?
27. Mitä hyviä käytäntöjä voisi hyödyntää tulevissa muutoksissa?
28. Haluatko kertoa jotakin muuta kokemuksestasi TE-palveluiden siirtymästä?