



# ”JATKUVAA MUUTOSTEN VIRTAA”

**Case: Jyväskylän yliopisto, tiedekuntien ja laitosten  
talous- ja henkilöstöhallinnon sihteerit**

**Jaana Kotilainen  
Ritva Nikula**

**Opinnäytetyö  
Toukokuu 2009**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) KOTILAINEN, Jaana  NIKULA, Ritva	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi "JATKUVAA MUUTOSTEN VIRTAA" Case: Jyväskylän yliopisto, tiedekuntien ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon sihteerit		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä Opinnäytetyössä kuvataan talous- ja henkilöstöhallinnon sihteerien suhtautumista työhönsä, työnsä muutoksiin ja miten viestintä oli tukenut muutosta ja mitkä olivat sihteerien odotukset työltään tulevaisuudessa Jyväskylän yliopiston siirtyessä Yliopistojen Palvelukeskus Certian asiakkaaksi.  Tutkimuksemme oli laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytimme teema-haastattelua. Haastatellut kuusi sihteerä valittiin harkinnanvaraisesti eri tiedekunnista. Opinnäytetyömme näkökulma oli organisaatiossa alhaalta ylöspäin, työntekijän näkökulmasta, vaikka organisaation toimintaa ohjaa sen johtaminen.  Aineiston analyysissä nousi esiin sihteerien epävarmuus tulevaisuuden onnistumisen edellytyksistä. Etenkin uudistusprosessin alkuvaiheessa epäiltiin muutoksen onnistumista ja toimivuutta. Uudistuksen arveltiin yksipuolistavan sihteerin työnkuvaa. Yliopiston johdon viestinnältä sihteerit kaipasivat tietoa siitä, miten muutokset konkretisoituvat heidän työssään. Viestintää ei voinut irrottaa organisaation toiminnasta erilliseksi osaksi, vaan viestintä ja vuorovaikutus olivat organisaation toiminnassa läsnä jatkuvasti. Tutkimuksessa näkyi myös huoli hallintovirastossa ja määräaikaissa tehtävissä työskentelevien kollegojen jaksamisesta. Sihteerit olivat yleisesti tyytyväisiä työhönsä ja sitoutuivat siihen. Muutosten nopeasta aikataulusta huolimatta haluttiin kehittää sekä työtä että osaamista. Ne, jotka olivat saaneet itse vaikuttaa työtehtäviinsä ja aktiivisesti osallistuneet uudistusten järjestelyihin, olivat tyytyväisiä työssään. Onnistuneet kokemukset uudistamistyöstä lisäsivät luottamusta selvitä jatkossa.		
Avainsanat (asiasanat) Muutos, uudistus, viestintä, vuorovaikutus, osaaminen, sitoutuminen, luottamus		
Muut tiedot		

Author(s) KOTILAINEN, Jaana  NIKULA, Ritva	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 62	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title "CONTINUOUS CHANGE" Case: Jyväskylä University, secretaries of financial and personnel services		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by		
Abstract The aim of the thesis is to describe what the attitudes of the secretaries for financial and personnel administration are to work and changes in work and to study how the communication practices have managed to support the change and to define the secretaries' future work expectations when the University of Jyväskylä starts to buy some of the administrative services at Yliopistojen palvelukeskus Certia, a service centre for universities.  Our research approach was qualitative and semi-structured interviews were used to collect the data. We interviewed six departmental secretaries who were deliberately selected from different faculties. The organisation was seen from bottom to top, from the employee's viewpoint, although the management is responsible for the operations of the organisation.  The collected material indicated that there was some uncertainty among the interviewees concerning the prerequisites for success to cope with the future changes. The secretaries were concerned about the functionality and implementation of the change especially at the beginning of the process. They thought that the planned reforms would make their job descriptions less versatile. The management of the university was expected to give the employees more detailed information on the concrete changes in their tasks. Communication could not be separated from the rest of the organisation's operations. Communication and interaction were present in all operations. The results showed also that the secretaries were worried about the wellbeing of their colleagues in central administration and the temporary employees at the university. They were mainly satisfied with their work and committed to it. Despite the very fast timetable of the changes they were willing to develop their work and their own professional skills. Those who had had a possibility to develop actively their own duties and tasks were most satisfied. The successful experiences of the reform process increased positive expectations regarding the future.		
Keywords Change, renewal, communication, interaction, skills, commitment, trust		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1 YLIOPISTOJEN MUUTOSPROSESSIT .....</b>	<b>3</b>
1.1 Yliopistojen uudistukset .....	4
1.2 Jyväskylän yliopisto organisaationa.....	7
1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
<b>2 VIESTINTÄ OSANA MUUTOSTA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Suunnan muutos.....	10
2.2 Muutosviestintä.....	12
2.3 Työyhteisön viestintä .....	13
2.4 Viestin ymmärtämisen merkitys .....	15
2.5 Mennyt sävyttää nykyisyyttä ja tulevaisuutta .....	16
2.6 Uuden oppiminen ja työhyvinvoinnin tekijät .....	18
2.7 Muutoksen luonne .....	21
2.8 Luottamus ja sitoutuminen organisaatiossa .....	22
2.9 Esimiestoiminta muutoksessa.....	25
2.10 Globalisaation vaikutus muutokseen .....	26
<b>3 TULOKSET .....</b>	<b>28</b>
3.1 Tutkimuksen eteneminen.....	28
3.2 Sisällönanalyysi .....	31
3.2.1 Nykytilanne.....	31
3.2.2 Viestintä .....	39
3.2.3 Tulevaisuuden odotukset .....	41
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>47</b>

<b>LÄHTEET</b> .....	<b>56</b>
----------------------	-----------

**LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje.....	60
--------------------------	----

Liite 2. Teemahaastattelu .....	61
---------------------------------	----

**KUVIOT**

KUVIO 1. Jyväskylän yliopiston organisaatio .....	8
---	---

KUVIO 2. Tulostiedotuksen malli, "Åbergin pizza" (Åberg 2002, 102) .....	14
--	----

KUVIO 3. Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen Mattilan (2007, 50) mukaan.....	17
---	----

KUVIO 4. Tutkimuksen teemat .....	29
-----------------------------------	----

# 1 YLIOPISTOJEN MUUTOSPROSESSIT

Opinnäytetyön aihe on muodostunut arkipäivän kokemuksistamme työssämme Jyväskylän yliopiston osastosihteereinä. Viimeisten vuosien aikana organisaatorakenteiden uudistukset, työtehtävien järjestelyt ja uudet tietohallinnon järjestelmät ovat vaatineet aikaa ja uuden opettelua. Valtion virka elinikäisenä tehtävänä on taakse jäänyttä aikaa ja myös julkishallinnon työ muuttuu yhteiskunnan muutosten mukana. Tukipalveluhenkilöstön muutokset ovat alkaneet vähitellen valtion tuottavuusohjelmasta ja sen jälkeen uudet muutokset ovat seuranneet toisiaan. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa syksyllä 2007 merkittävimpänä näyttäytyi yliopistojen palvelukeskushanke. Valmisteilla oleva yliopistolaki uudistaa yliopistojen hallintoa. Yliopistolain astuessa voimaan 1.8.2009 yliopistot ovat itsenäisiä julkisoikeudellisia oikeushenkilöitä tai säätiöitä valtion tiliviraston sijasta (HE 7/2009, 1).

Yritykset pyrkivät enenevässä määrin tehostamaan toimintaansa ja leikkaamaan kustannuksia. Tämä kehitys on siirtynyt myös julkiselle sektorille. Tehokkuus on päivän sana. Kuitenkaan pelkästään kustannuksia leikkaamalla ei saavuteta uusia, entistä kunnianhimoisempia tulostavoitteita, vaan yritysten – ja nyt myös yliopistolaitoksen – on kyettävä uudistumaan ja luotava uutta (Kasvio 1996).

Ympäriämme maailma muuttuu, miten se heijastuu muutosten pyörteissä työtä tekeville? Käykö niin, että ne tukipalveluhenkilöstöstä, jotka ovat lähellä eläkeikää saattavat ikään kuin ”lyödä hanskat tiskiin”, jotkut sairastuvat, turhautuvat? Löytäisimmekö myös kehityksestä innostuneita? Voidaanko muutoksessa nähdä myös mahdollisuus selviytyä paremmin ja luoda parempi tulevaisuus? Miten luottavaisesti tukipalveluhenkilöstö suhtautuu siihen, että muutoksissa onnistutaan luomaan uusi ja toimiva organisaatio? Ovatko yliopiston johto ja Opetusministeriö onnistuneet jakamaan sellaista informaatiota muutoksesta, joka on ymmärrettävää ja antaa tukipalveluissa toimiville työntekijöille käsityksen siitä, mikä pysyy ja mikä muuttuu?

Muutoksesta tuntuu tulleen pysyvää. Mitä työntekijä kokee, kun jokapäiväisenä seuralaisena on epävarmuus? Työtehtävät on täytynyt kuitenkin hoitaa normaaliin tapaan näiden muutosvuosien aikana. Jyväskylän yliopiston sihteeristä päällepäin ei ehkä huomaa eroa, laskut maksetaan, opiskelijat valmistuvat ja yliopiston arki näyttää samanlaiselta kuin ennenkin. Mutta kyteekö pinnan alla vai onko tuli jo tukahtunut? Saiko joku meistä uusia voimia tästä kehityksestä?

Tässä tutkimuksessamme haluamme nostaa esiin, miten Jyväskylän yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluhenkilöstö suhtautuu työnsä muutoksiin ja mitä he odottavat tulevaisuudelta. Näihin molempiin liittyy kiinteästi se, miten viestintä on hoidettu. Tutkimuksemme on luonteeltaan laadullinen ja tutkimusmenetelmänä käytämme teemahaastattelua. Olemme halunneet katsoa muutosta alhaalta ylöspäin, työntekijän näkökulmasta, unohtamatta kuitenkaan sitä, että organisaation toimintaa ohjaa sen johtaminen.

## 1.1 Yliopistojen uudistukset

Opetusministeriö päätti 26.10.2006, että hallinnonalalle perustetaan **yliopistojen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus**. Yliopistojen palvelukeskuksen päätoimipaikka sijoitetaan Vaasaan ja sivutoimipaikat Joensuuhun ja pääkaupunkiseudulle. Jyväskylän yliopiston henkilöstöjohtaja Markku Uusitalon mukaan arviolta kolmannes Jyväskylän yliopiston talous- ja henkilöstöhallintotyöstä siirtyy parin vuoden sisällä Joensuun palvelukeskukseen (Keski-suomalainen, 11.1.2007). Yliopistojen palvelukeskus aloitti toimintansa 1.3.2008 (Yliopistoille perustetaan palvelukeskus talous- ja henkilöstöhallintoa varten 2008). Palvelukeskusprojektin hankeryhmän julistaman nimikilpailun jälkeen hankeryhmä päätti ottaa käyttöön Yliopistojen palvelukeskuksen nimeksi Certia (Palvelukeskushankkeen Uutiskirje 2008). Työtehtävien siirtyminen koskee erityisesti yliopiston hallintovirastoa.

Jyväskylän yliopiston 2000 -luvun tukipalveluhenkilökuntaan kohdistuvista muutosprosesseista merkittävimpiä ovat:

*2005: Uusi palkkausjärjestelmä (UPJ) eli Valtion palkkausjärjestelmä (VPJ)*

*2006: Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen*

*2006: Yliopistojen palvelukeskushanke: OPM/PAKE*

*2006: Uusi yliopistolaki (HE 7/2009 Sivistysvaliokunta ja Perustuslakivaliokunta - käsittelyssä kevät 2009)*

*2007: Valtion tuottavuusohjelma 2007 - 2011*

*2007: Yliopisto-allianssi*

*2008: Yliopistojen palvelukeskus Certian perustaminen 1.3.2008*

**Valtion tuottavuusohjelma** kattaa koko valtionhallinnon. Valtionhallinnon tuottavuuden parantamiseksi hallituksen tarkoituksena on jatkaa edellisen hallituksen tuottavuusohjelman toteuttamista. Kehyskaudella 2008 - 2011 tuottavuutta lisäävien toimenpiteiden on arvioitu pienentävän henkilöstöä noin 8 500 henkilötyövuodella (Valtiovarainvaliokunnan mietintö 6/2007). Hallitusohjelmassa ja hallituksen strategia-asiakirjassa on asetettu tavoitteeksi julkisten menojen kasvun hillintä ja työn tuottavuuden nousu (Hallituksen strategia-asiakirja 2007, 65). Tukipalveluja tehostamalla luodaan mahdollisuuksia lisätä voimavaroja ydintoimintoihin, opetukseen ja tutkimukseen (Palvelukeskushankkeen kysymyksiä ja vastauksia -palsta n.d.)

Yliopistoissa otettiin käyttöön **uusi palkkausjärjestelmä** vuonna 2006. Palkkausjärjestelmän tavoitteena oli oikeudenmukainen ja työn vaativuuden mukainen palkkaus sekä henkilöstön kannustaminen parempiin suorituksiin. Palkkausjärjestelmän heikkoutena on ollut kuitenkin riittävän rahoituksen puuttuminen. (Lausunto talousarvioesitykseen 2008 YHL ry.)

**Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen** periaatteiden keskustelumistion mukaan korkeakoulujen yksikkö- ja laitosrakenteita kehitetään ja taloudellista itsehallintoa vahvistetaan. Samalla yliopistojen hallintoa ja sisäisiä johtamisjärjestelmiä uudistetaan. (Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet 2006, 13). Jyväskylän yliopistossa rakenteellinen kehittäminen liitetään laadun parantamiseen, voimavarojen keskittämiseen sekä tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseen. Keinoina käytetään sisäistä uudelleenorganisoimista, resurssien kohdentamista uudelleen sekä yhteistyötä erilaisten alueellisten toimijoiden kanssa. (Jyväskylän yliopiston vuosikertomus 2007.)



Rakenteellisen kehittämisen tavoitteena on Opetusministeriön tiedotteen mukaan nostaa tutkimustoiminnan laatua, kansainvälistä houkuttelevuutta ja kilpailukykyä. Käytännössä tämä tarkoittaa toiminnan tiivistämistä, yhteistyötä ja verkostoitumista. (Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen etenee -tiedote.)

Jyväskylän yliopistossa on tehostettu hallinto- ja tukitoimintojen prosesseja siten, että ne ovat yhdistettävissä valtakunnalliseen palvelukeskuskonseptiin. Tämä toteutetaan rakentamalla oma palvelukeskusmalli, jossa yliopistojen tukitoimintoja kootaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Tarkoituksena on perustaa tiedekunta-kohtaisia tai kampuskohtaisia palvelukeskuksia eli **sisäisiä palvelukeskuksia**, jotka hoitavat kaikki yliopiston hallinnolliset palvelut ja näin voidaan turvata laitosten palvelujen kehittäminen. Toimintoja tehostamalla suunnataan voimavaroja opettajien ja tutkijoiden mahdollisuuteen keskittyä paremmin ydintoimintoihin, opetukseen ja tutkimukseen. Yliopistossa on otettu käyttöön lukuisia sähköisiä järjestelmiä, joilla on varauduttu palvelukeskuskonseptiin. Järjestelmiä kehittämällä tavoitteena on saada aikaan tuottavuuden parantamista. (Jyväskylän yliopiston tuottavuusohjelma 2007 - 2011, 9.)

**Sisä-Suomen yliopistoallianssiin** kuuluvat Jyväskylän yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen yliopisto. Allianssin tarkoituksena on harjoittaa yhteistyötä ja työnjakoa sekä koulutuksessa, tutkimuksessa että tukipalveluissa ja lisätä kansainvälistä näkyvyyttä. (Yliopistoallianssin yleisesittely.)

**Yliopistolakityöryhmän** muistion mukaan yliopistojen oikeudellinen asema muuttuu siten, että yliopistot siirtyvät itsenäisiksi julkisoikeudellisiksi oikeushenkilöiksi eli julkisoikeudelliseksi laitokseksi tai yksityisoikeudelliseksi säätiöksi. Tässä yhteydessä myös yliopiston virkasuhteet muuttuisivat työsopimussuhteisiksi. Keskustelua on herättänyt muun muassa kysymys, voiko työsopimussuhteinen toimia virkavastuulla. (Yliopistolaitoksen uudistamisen suunta-  
viivat -muistio 2007.)

Opetusministeriö on päättänyt, että Jyväskylän yliopisto siirtyy Joensuun palvelukeskuksen asiakkaaksi, mutta Tampereen yliopisto ja Tampereen Teknillinen yliopisto taas siirtyvät Vaasan palvelukeskuksen asiakkaaksi (Opetusministeriön hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon palveluskeskushank-

keessa noudatettavat henkilöstöpoliittiset periaatteet 2007). Allianssisopimuksessa on mainittu, että yhteistyötä kehitetään myös tukipalveluissa (Yliopistoallianssin yleisesittely). Osana yliopistoallianssin yhteistyötä Jyväskylän yliopisto esittää aikaisemmasta poiketen asiakkuutta palvelukeskuksesta Vaasan toimipisteen kanssa (Esitys Opetusministeriölle 28.5.2008.) Lisäksi uuden yliopistolain mukaan yliopistot voivat itse järjestää tukipalvelut parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä voisi tarkoittaa myös sitä, että yliopistot voisivat ostaa tukipalvelut muualta kuin palvelukeskuksista.

Yliopistojen uudistukset kiinnostavat. Opiskelijat ovat järjestäneet mielenosoituksia, ammattiyhdistykset julkilausumia ja yliopistolakia vastaan on julkistettu kansalaisadressi. Yliopistojen eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden lisäksi eduskunta ja elinkeinoelämä keskustelevat välillä kiivaastikin, miten yliopistot pystyisivät parhaiten hoitamaan tehtäviään, kehittymään ja luomaan Suomelle hyvinvointia kansainvälistyvässä maailmassa.

## 1.2 Jyväskylän yliopisto organisaationa

*Jyväskylän yliopiston tehtävänä on tutkimukseen perustuen etsiä tuotua, tuottaa ja levittää uutta tietoa sekä kasvattaa ja uudistaa sivistysperintöä. Yliopiston toiminnassa painottuvat sivistys, laatu ja vaikuttavuus (Jyväskylän yliopiston kokonaisstrategia 2002, 4).*

Jyväskylän yliopisto on perustettu 1934, mutta Jyväskylän yliopiston historian juuret ulottuvat yli 140 vuoden taakse opettajankoulutusseminaariin. Jyväskylän yliopisto on monitieteinen yliopisto. Yliopistossa opiskeli vuonna 2007 yli 15 000 opiskelijaa ja henkilökuntaa yliopistossa toimi noin 2 600 henkeä, joista hallinto- ja toimistohenkilökunnan virkasuhteisia 256. (Tilastotietoa Jyväskylän yliopistosta 2007, 8.)

## Organisaatio



KUVIO 1. Jyväskylän yliopiston organisaatio

Kuviosta näkyy Jyväskylän yliopiston tiedekunnat ja niihin kuuluvat laitokset sekä erillislaitokset, kaikissa näissä yksiköissä työskentelee talous- ja henkilöstöhallinnon sihteereitä. Tiedekunnissa ja laitoksilla talous- ja henkilöstöhallinnon sihteerit hoitavat vastuullaan olevat kunkin yksikön talousasiat ja sen henkilöstöhallintoon kuuluvat tehtävät. Hallintoviraston talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu muun muassa: menojen ja tulojen käsittely, maksuliikenne, kirjanpito ja tilinpäätös, palvelussuhdeasiat, palkan- ja palkkiolaskenta sekä näihin liittyvät pääkäyttäjä- ja raportointitehtävät.

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty tiedekunnissa ja laitoksilla työskentelevien sihteereiden työhön kohdistuvien muutoksien tutkimiseen. Heidän käsityksiinsä siitä, miten asiat ovat muuttuneet tai tulevat muuttumaan ja miten muutoksista on viestitty.

### 1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on saada käsitys tiedekuntien ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon sihteereiden työn sujuvuudesta muutosten keskellä, sekä siitä millaisia tulevaisuuden odotuksia heillä on työstään. Muutoksen onnistumiseen liittyy tärkeänä osa-alueena viestintä.

Tutkimuskysymykset:

- Miten talous- ja henkilöstöhallinnon sihteerit suhtautuvat työhönsä ja työnsä muutokseen?
- Miten viestintä on tukenut muutosta työssä?
- Mitkä ovat talous- ja henkilöstöhallinnon sihteerien odotukset työltään tulevaisuudessa?

Tutkimuksen tulosten avulla yliopiston johto ja esimiehet saavat apua kahteen tärkeään, toisistaan riippuvaan tekijään: työntekijät selviytyvät paremmin muutoksesta ja toisaalta yliopiston johto ja työntekijät yhdessä, pystyisivät toteuttamaan ulkoapäin tulevan muutostarpeen ja sitä kautta varmistamaan tulevaisuudessa menestymisen.

”Jyväskylän yliopiston arvoperustaan kuuluu olla vastuuntuntoinen ja kommunikoiiva tiedeyhteisö, jonka tehtäviin kuuluu tutkimuksen avulla etsiä totuutta, tuottaa ja levittää uutta tietoa.” (Jyväskylän yliopiston arvoperusta ja tehtävät). Kevätsalon (1999) mukaan organisaatioissa korostuvat suorittavan työn ja ajattelutyön erillisyydet (Kevätsalo 1999, 63 – 64). Tukipalveluhenkilöstön työtehtäviin ei kuulu tutkimus vaan nimensä mukaisesti tutkimusta tukeva työ. Näyttäisi siltä, että myös yliopistoissa tutkimustyö kuuluu ajattelutyöhön ja tukipalveluhenkilöstön työ suorittavaan työhön. Tältä osin palvelukeskushanke toisi tukipalveluhenkilöstölle mahdollisuuden päästä ydinosaajaksi, koska palvelukeskuksessa talous- ja henkilöstöosaaminen ovat palvelukeskuksen ydinosaamista (Yliopistojen palvelukeskus Certia, rekrytointi).

## 2 VIESTINTÄ OSANA MUUTOSTA

### 2.1 Suunnan muutos

Japanilaisen työyhteisön muutoksessa käytetään japaninkielistä sanaa ”kai-zen”, joka tarkoittaa parannusta. Kaizen-ajattelussa tavoitellaan jatkuvasti parempaa ja täydellisempää. Länsimaisessa työyhteisössä muutos koetaan monesti poikkeavana tilanteena, eräänlaisena ohimenevänä tilana. (Åberg 2006, 123, 125.)

Muutos ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa, muutoksen myötä osaaminen koetaan riittämättömäksi, jolloin muutos haastaa oppimaan uutta. Kun toimintaympäristö muuttuu, koko yrityksen osaamista tulee kehittää, jolloin uudistus edellyttää oppimaan pois vanhoista toimintatavoista ja haastaa uudistamaan toimintatapoja ja ajattelemaan asioita toisin. (Viitala 2006, 29 -30.)

Yrityksen organisaation uudistus muuttaa myös toimintaa. Organisaation muutos voi olla äkillinen, jolloin reagoidaan ulkoapäin tulleeseen tapahtumaan tai pakotteeseen. Kehitys voi olla myös vähittäistä ja hidasta ja se toteutetaan ennakkoidusti kehittämällä toimintaa tai varautumalla tuleviin muutoksiin. (Lämssä & Hautala 2004, 184.) Yliopiston uudistuksissa on kyse ulkoapäin tulevasta tarpeesta muuttaa koko organisaatiota ja sen toimintaa, sekä osittain nopeasta reagoinnista ja vähittäisistä muutoksista. Rakenteellista kehittämistä on tehty yhdistämällä laitoksia ja niiden henkilöstö- ja taloushallinnon osaamista on keskitetty tiedekuntien ja laitosten palvelukeskuksiin. Jyväskylän yliopiston talous- ja henkilöstöhallinnon työtehtävissä toimivien tehtävistä osia on tarkoitus ulkoistaa Yliopistojen palvelukeskukseen, johon myös rekrytoidaan henkilöstöä yliopistojen tukipalveluissa toimivista alan osaajista.

Ulkoapäin tulevaa muutosta tulisi lieventää kommunikoimalla siten, että asenteisiin ja arvoihin kyetään vaikuttamaan vähän kerrassaan. Kulttuurin muutoksen läpivieminen kestää yleensä vuosia. (Erämetsä 2003, 109.) Kun taloudellinen tilanne maailmalla heikkenee, sen vaikutukset näkyvät koko yhteiskunnassa ostovoiman heikkenemisenä, työttömyytenä ja lomautuksina. Lainsää-

dännön muutoksilla on myös vaikutusta yhteiskuntaan, jolloin ihmiset saattavat joutua valintojen eteen. Varmalta vaikuttava työpaikka saatetaan menettää. Urakehityksen katkeaminen ja ammatillisen kehityksen pysähtyminen ovat yksilölle kovia koettelemuksen paikkoja. Tällaisissa tilanteissa yksilö joutuu ottamaan itse vastuun omasta ammatillisesta kasvustaan ja kehityksestään omasta markkina-arvon kasvusta ja työllistymisestään työmarkkinoilla. Sopeutuminen työmarkkinoilla oleviin muutoksiin edellyttää aikuiskoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen saavutettavuutta ja uusiutumista. Kun ammatilliset rakenteet ja työtehtävät muuttuvat, osaamista on lisättävä koulutuksella. (Ruohotie 1996, 12 -13.)

### **Työntekijänä muutoksessa**

Työn ja työympäristön muutoksen kokeminen on yksilöllistä eli muutoksen onnistuminen on kiinni jokaisesta työntekijästä. Toiset meistä ovat enemmän turvallisuushakuisia ja toiset kaipaavat vaihtelua. (Erämetsä 2003, 41.) Ihmiset kokevat muutokset positiivisesti ja negatiivisesti riippuen prosessin kulusta. Tunnetilat vaikuttavat myös muutoksen kokemiseen, joskin tunnereaktioiden taustalla ovat järkipäiset syyt. Muutokseen liittyy epävarmuutta, josta seuraa turvallisuushakuisuus, jolloin saatetaan turvautua esimieheen tai organisaatioon. Vaikka faktat puhuvat muutoksen puolesta, niin henkilökunta toivoo kaiken pysyvän ennallaan, ikään kuin uudistus olisi mahdollista mitätöidä. (Stenvall & Virtanen 2007, 94 - 95.)

Muutos ei ole kenellekään helppoa. Tuttu ja turvallinen ympäristö luo hallittavuuden tuntua. Ihmisellä on taipumus myös pysyä mukavuusalueellaan, siinä minkä hän tuntee ja osaa. Pelkästään tiedon vastaanottaminen uusista asioista ja muutoksista ei riitä, vaan ihmisen on sisäistettävä uusia toimintatapoja ja ajatusmalleja, ennen kuin hän voi oppia pois vanhoista toimintatavoista. Asennetasolla kehitys etenee hitaasti ja edellyttää syvällistä perustelua ja useita toistoja. Vasta sitten on syntynyt asennetason hyväksyminen, kun monesta suunnasta tuleva uusi tieto koetaan vanhaa paremmaksi. Muutosvastarinta ja torjunta ovat luonnollisia reaktioita, jos ihminen tuntee tulleensa uhatuksi. Käyttäytymisen ja toiminnan tasolle muutos vaikuttaa vasta, kun myönteiset kokemukset muutoksesta selviytymisestä koulutuksen ja kokemuksen kautta ovat kehittyneet ja myönteiset käsitykset oman osaamisen riittävydes-

tä vahvistuneet. (Viitala 2006, 180 – 183.) Muutos tuo tullessaan haasteita ja haastaa uuden oppimiseen. Liikkeelle lähtö ja aloittaminen voi tuntua vaikealta, mutta kannustava esimies tai kollega voi saada henkilöstössä aikaan halua kehittyä. (Erämetsä 2003, 102.) Silvennoinen ja Kauppinen (2007) kirjoittavat varautumisesta oman kilpailukyvyn säilyttämiseen työmarkkinoilla. Työntekijän tulee olla valmis oppimaan koko ajan uutta muuttuvassa maailmassa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 141.)

## **2.2 Muutosviestintä**

Åberg tiivistää viestinnän kolmeen perusmuotoon, jotka ovat kasvokkain viestintä, sähköinen ja painettu viestintä. Näistä nopeimmin on viime aikoina kehittynyt sähköinen viestintä. Viestintä on joiltain osin siirtynyt enemmän asiantuntijoiden hoidettavaksi ja viestintää suunnitellaan yrityksen strategisena voimavarana. Sähköinen viestintä muuttaa johtamista, vaikka esimiehet eivätkä alaisetkaan pääse välttämättä nopeasti eroon vanhoista käyttäytymismalleistaan. (Åberg 2002, 20 - 21.)

Muutosviestinnällä varmistetaan muutoksen kohteena olevan hankkeen läpivieminen. Viestinnällä informoidaan ja varmistetaan uudistuksen sisällön ymmärrettävyys sekä organisaation omalle henkilökunnalle että myös sidosryhmille. Viestinnällä sitoutetaan työyhteisön jäsenet uudistuksen sisältöön ja tavoitteisiin. Sen tulee olla vuorovaikutteista, ymmärrettävää ja muutokseen innostavaa. (Stenvall & Virtanen, 2007, 66 - 75.)

Muutos kestää lyhyemmän tai pidemmän ajan ja koko tämän ajan on viestittämisen toimittava. Muutoksesta on viestittävä jatkuvasti ja yritettävä kuvata muutosprosessia. Viestinnän ei pidä loppua silloinkaan, kun tiedotettavaa ei ole. Jos tiedotus loppuu, syntyy helposti uutistyhjiö, joka saattaa täytyä huuhuilla. (Åberg 2006, 131 - 132.) Muutosviestinnän tärkeimpinä tehtävinä ovat henkilöstön auttaminen ymmärtämään muutoksen välttämättömyys, lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia muutoksen läpiviennissä ja hyödyntää henkilöstön asiantuntemusta muutoksen onnistumiseksi (Juholin 2006, 48).

Muutosprosesseissa luottamushenkilöillä on tärkeä tehtävä asioiden tulkin-  
nassa ja keskustelussa. Esimieheltään henkilöstö kuitenkin tarvitsee läsnä-  
oloa ja kuuntelua enemmän kuin lisää tietoa. Luottamushenkilöiden viestinnäl-  
tä odotetaan yleensä enemmän kuin mihin nämä pystyvät vastaamaan. Luot-  
tamushenkilöiden pitäisi ymmärtää olevansa välittäjiä ja kommunikoijia sen  
sijaan, että toimisivat vain tiedon vastaanottajina. (Juholin 2006, 158, 167,  
179.)

Muutoksessa voidaan kokea myös pakoreagointia, jolloin uskotellaan, että  
muutos ei koske itseä, jolloin muutoksesta ei keskustella organisaatiossa.  
Tunneperäisyys muutoksessa voi aiheuttaa sen, että ei kyetä vastaanotta-  
maan muutoksesta annettua informaatiota. Johdon käsitys muutosviestinnäs-  
tä on yleensä se, että kaikki tieto muutokseen liittyen on käyty läpi ja henkilös-  
tö kokee, että tietoa pimitetään. (Stenvall & Virtanen 2007, 95 - 96.)

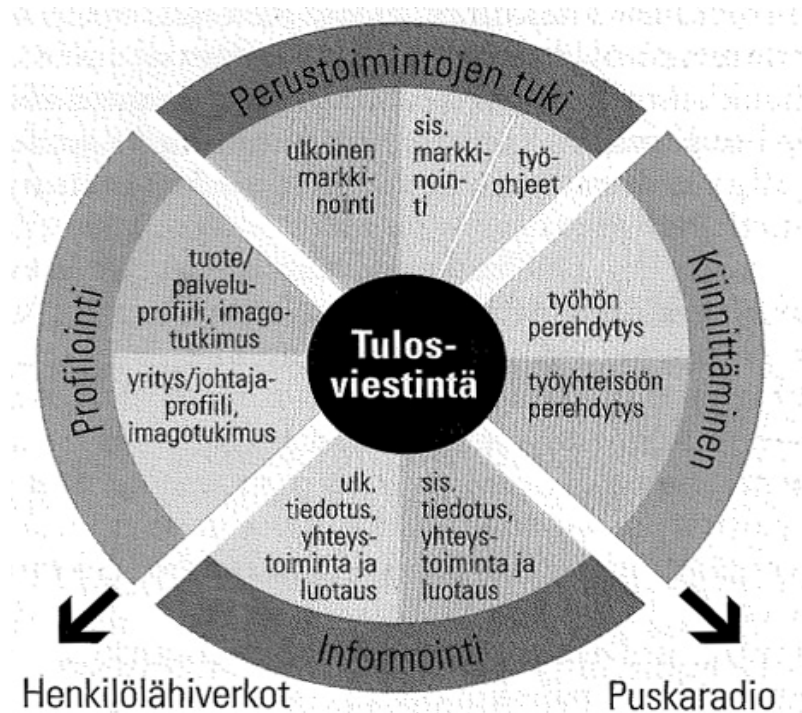
### **2.3 Työyhteisön viestintä**

Viestintä liittyy kiinteästi johtamiseen. Tutkimusten mukaan työyhteisöissä,  
joissa on avoin, luottavainen ja yksilöä kunnioittava johdon viestintä, työnteki-  
jät ovat tyytyväisempiä työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. Hy-  
vän viestinnän avulla on mahdollisuus luoda positiivinen kierre, jossa hyvä lu-  
lisää hyvää. Toisaalta tutkijat varoittavat myös tiedon tulvasta, jossa samanai-  
kaisesti kaivataan lisää tietoa. Lisää tietoa kaivataan johdolta, omalta esimie-  
heltä ja luottamushenkilöiltä. Riittävää viestinnän on koettu olevan työkaverei-  
den välillä ja välillisessä viestinnässä kuten sähköposteissa ja intranetissa.  
Kuitenkin eniten tietovajetta on kaikenlaisessa muutosviestinnässä. Tiedon  
pitäisi kulkea myös alhaalta ylöspäin työntekijöiltä johdolle tai huhut valtaavat  
tietotyhjiön. (Juholin 2006, 145 -146, 151.)

Työyhteisön viestinnän malleista ensisijainen pyrkimys on tukea työyhteisön  
tavoitteiden saavuttamista, toinen on yhteisöviestinnän mallintaminen, kol-  
mantena yhteisöllisyys ja neljäs on vuorovaikutteisuus (Åberg 2002, 94).  
Työyhteisön viestinnän neljä tulostekijää ovat perustoiminnan tukeminen, työ-  
yhteisön profiloiminen, työyhteisön tapahtumista kertominen ja työntekijöiden  
kiinnittäminen yhteisöön. Viides viestinnän tehtävä on sosiaalinen vuorovaiku-



tus, jota työyhteisö ei voi suoraan ohjata. Tämä jokaisen henkilökohtainen lähiverkko tulee kuitenkin ottaa huomioon viestinnän suunnittelussa. (Åberg 2002, 99 - 101.)



KUVIO 2. Tulosviestinnän malli, "Åbergin pizza" (Åberg 2002, 102)

Tulosviestinnässä perustoimintojen tuella mallissa tarkoitetaan sitä, että viestintä koskee työn ohjeistamista tuotteista tai palveluista, jotta niitä saadaan siirrettyä asiakkaiden saataville. Perustoimintoja tukeva viestintä on työyhteisön toiminnan kannalta tärkein. Perustoimintojen tukemiseen tarvitaan sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Ulkoisen viestinnän piiriin kuuluvat kaikki sidosryhmät ja sisäinen viestintä käsittää työviestinnän. Profiloinnilla vaikutetaan yrityksen imagoon pitkällä tähtäyksellä. Profiloituminen voi tapahtua joko tuotteiden tai palveluiden kautta, tai yrityksessä olevien henkilöiden avulla. Informointiin kuuluu sekä sisäinen että ulkoinen tiedotustoiminta. Kiinnittämisellä tarkoitetaan sosiaalistamista, jossa henkilöt sitoutetaan työhön ja työyhteisöön. Sosiaalistamisen tärkein vaihe on perehdyttäminen. (Åberg 2002, 102.)

Sisäisen viestinnän kanavista tärkeimpiin kuuluvat henkilökohtaisen kanssakäymisen kanavat. Erityisesti ns. lähialueiden eli oman työn tai yksikön uutiset

tavoittavat vuorovaikutuksessa parhaiten työntekijän. Näistä tärkeimpiin kuuluu esimies-alainen -viestintä. Toisaalta työntekijänkin odotetaan olevan aktiivinen ja oma-aloitteinen. Tässä korostuu viestinnän kanavien vuorovaikutteisuus, koska työntekijän toivotaan itse etsivän tietoa. (Åberg 2006, 110.) Juholin (2006) nostaa sisäisen keskustelun voimavaraksi, joten johdon kannattaisi kuunnella työntekijöiden ja erilaisten ryhmien mielipiteitä ja tiedontarvetta (Juholin 2006, 156). Viestinnän strategisella suunnitelmalla määritellään tulevaisuuden tila, johon halutaan. Operatiivinen suunnitelma kertoo, minkälaisia toimenpiteitä ja kenelle tietoa tuotetaan. (Juholin 2006, 68.)

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (L 1.7.1988/651) pyrkii turvaamaan henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä sekä osallistumisen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Lain mukaan henkilöstölle on viipymättä tiedotettava yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvista asioista, joita ovat esimerkiksi olennaiset muutokset työtehtävissä ja henkilöstön tai virastojen siirrot toiselle paikkakunnalle. Tämän lain mukaan on tehty Sopimus yhteistoiminnasta Jyväskylän yliopistossa (2005), jossa määritellään lain mukaiset velvoitteet, vastuut ja käytännöt.

## **2.4 Viestin ymmärtämisen merkitys**

Tutkijoiden Juutin, Rannikon ja Saarikosken (2004) tutkimus on kohdistunut neljään eri aloilla toimivaan organisaatioon. Näissä yrityksissä on ollut meneillään erilaisia muutosprosesseja. Tutkimuksesta on valmistunut teos Muutospuhe, Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Teoksessa etsitään vastausta siihen, miten johdon muutospuhe voisi tavoittaa henkilöstön arjen. Henkilöstö kokee muutokset jonkinlaisena häiriönä, joka estää tuloksellisen työskentelyn. (Juuti ym. 2004, 18, 98.)

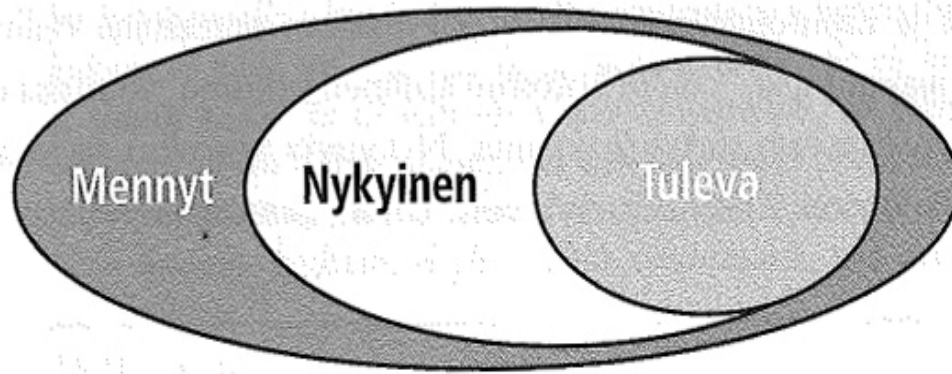
Henkilöstön on vaikea sitoutua, jos ei ymmärretä, mistä muutoksessa on kyse. Johdon on siis pystyttävä saamaan henkilöstö ymmärtämään myös muutos niin, että saavutettaisiin samanlaiset merkitykset muutokseen johtavista tekoista. Yhteiset merkitykset saavutetaan vain yhteisillä keskusteluilla ja avoimessa vuorovaikutuksessa. (Juuti & Vuorela 2002, 105.)

Organisaation ylimmällä johdolla on vastuu organisaation viestinnästä. Sisäisessä viestinnässä viestinnän vastuutahoja on enemmän, sillä ylimmän johdon lisäksi myös esimiehet ja työkaverit ovat vastuussa tiedon kulusta. (Juholin 2006, 90.)

Mattilan (2008) mukaan työpaikkojen muutosviestintää arvostellaan siitä, että saamme lukea lehdistä itseämme koskevista muutoksista tai että sisäinen viestintä laahaa epävirallisen viestinnän perässä. Toisaalta kokouksissa kerrotut asiat saattavat joiltakin jäädä kuulematta ja he kokevat kuulleensa kaiken aina viimeisinä. Mikäli samansisältöiset asiat tuodaan julki sähköisinä, henkilökunta arvelee johdon pakoilevan ja välttelevän kysymyksiä ja avointa keskustelua. Kaikkea työpaikan viestintää työntekijä kuuntelee omalta henkilökohtaiselta kannaltaan ja lähityöyhteisönsä kannalta, vaikka viestintä on koko organisaation näkökulmasta, eikä siirry taustoista välttämättä käytännön vaikutuksiin lainkaan. Kuulija kaipaa viestinnästä henkilökohtaista merkitystä ja turhautuu, ellei informaatio kosketa hänen tehtäviään. Kaiken informaatiotulvan ja arkisten asioidensa keskellä ajan tasalla pysymisen tunne häviää, ja jäljelle jää vain hajanaisia asioita. Viestittäjät ja kehittäjät saattavat unohtaa, että se mikä heille on selvää, saattaa olla suurelle osalle kuulijoista täysin vierasta ja outoa. Viestintää olisikin toistettava samansisältöisenä useamman kerran, jopa 17 kertaa, jotta sillä olisi toivottu vaikutus kuulijaan. (Mattila 2008, 72 - 73.)

## **2.5 Mennyt sävyttää nykyisyyttä ja tulevaisuutta**

Mattilan (2007, 49 - 50) mallin mukaan suhde menneeseen vaikuttaa nykyisen hetken kokemiseen ja mennyt vaikuttaa siihen, miten suhtaudutaan tulevaisuuteen.



KUVIO 3. Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen Mattilan (2007, 50) mukaan

Erilaisten organisaatioiden tai työyhteisöjen yhdistämisessä olisi hyödyllistä etsiä uusia toimintatapoja vanhojen sijasta. Kahden erilaisen kulttuurin yhdistyksessä on vaarana, että toinen kulttuuri uskoo omaan paremmuuteensa ja päättää opettaa omat toimintatapansa tulokkaille. Kevätsalo (1999) esittää, että muutosprosessien rinnalla on tärkeää ottaa huomioon myös se, mikä on pysyvää organisaatiossa. (Kevätsalo 1999, 11, 18 -19.)

Viitalan (2006) mukaan yrityksessä on tärkeää määritellä sen osaamisen tasot ja erityisesti sen ydinosaamisalueet. Ydinosaaminen kehittyy pitkän ajan kuluessa ja on yrityksen tärkein kilpailuetua tuova osaamisalue. Yrityksissä on ydinosaamista, joka erottaa yrityksen kilpailijoista, tuki- ja apuosaamista (muun muassa talous- ja henkilöstöhallinto, johtaminen) ja perusosaamista yrityksen toimialasta riippuen (muun muassa kouluttamiseen ja sen sisältöihin perustuvaa osaamista). Yrityksissä on tärkeää tunnistaa sen osaaminen ja kehittää sitä investoimalla henkilöstöön, joko ostamalla osaamista tai rekrytoimalla uusia osaajia ja sitouttamalla jo olemassa olevaa osaamista. (Viitala 2006, 82, 86 - 87.)

Yrityksen suorituskykyyn vaikuttaa sen osaaminen ja tavoitteiden selkeys. Suorituskyvyn johtamisessa tärkeinä pidetään tavoitteiden saavuttamista ja niistä palkitsemista. Suorituskykyä on mahdollista parantaa hyvillä työolosuhteilla ja välineillä, motivoimalla erilaisilla kannusteilla, edistämällä fyysistä ja

psykkistä hyvinvointia ja osaamisen kehittämällä, jota tukee tieto tavoitteista. (Viitala 2006, 91.)

Kevätsalon (1999) mukaan muutoksen suunnassa korostuvat informaatioyhteiskunta, palvelutehtävien automatisointi ja kolmantena ulottuvuutena perinteisen palkkatyön muutos. Kaikkiin näihin liittyy myös jo taylorismin ajoilta lähtöisin oleva erottelu suorittavan ja suunnittelun eli ajattelua vaativan työn erottamiseen sekä erityisesti suorittavan työn pilkkominen osiin. (Kevätsalo 1999, 155 -157.) Frederick W. Taylor (1856 -1915) painottaa tieteellisen liikkeenjohdon teoriassa, että hyvän organisaation ominaisuuksiin kuuluvat selvästi määritelty työnjako, erikoistunut henkilökunta ja selkeät käskyvaltasuhteet. Taylorin mukaan työt pitää jakaa pieniin osiin ja jokainen työntekijä on erikoistunut omaan kapea-alaiseen tehtäväänsä. (Lämsä & Hautala 2004, 23.) Taylorismia ääri rajoillaan on ikimuistettava Charles Chaplinin poliittinen ja koominen elokuva Nykyaika vuodelta 1936, joka kuvaa yksitoikkoisen työn takia hermormahduksen saavaa liukuhihnatyöntekijää.

## **2.6 Uuden oppiminen ja työhyvinvoinnin tekijät**

Visio ohjaa muutoksen suuntaa ja toimintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että lopputulosta ei varmuudella tiedetä. Muutokset suuntaavat käytänteitä uudelleen, jolloin osaaminen koetaan epävarmaksi ja haasteelliseksi. Selviytyminen uudessa tilanteessa edellyttää luottamusta omiin tietoihin, taitoihin, valmiuksiin ja osaamiseen organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Stenvall 2007, 79.)

Muutos haastaa monella tavalla uuden kynnyksellä. Turvallinen arki järkkyy. Pelkoa aiheuttaa epä tietoisuus tulevaisuudesta ja omasta osaamisesta. Pelätään muiden selviävän paremmin kuin itse. Muutokset aiheuttavat työmäärän lisääntymistä ja uusien työtapojen oppimista, jolloin työntekijä joutuu ponnistelemaan työtehtävien ja uuden oppimisessa tarmokkaammin kuin jos pitäytyisi vanhoissa työtavoissa. Työyhteisö joutuu kokemaan luopumisen tuskaa ja nimenomaan turvallisuuden järkkäminen työssä saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Kaivataan tuttua ja entistä turvallista arkea, jonka hallitsi. Muutoksesta syntyneitä tunteita, pelkoja ja epä tietoisuutta olisikin hyvä käsitellä työyhteisössä. (Erämetsä 2003, 194 -196.)

Muutostilanne aiheuttaa myös oman osaamisen realistista selvittämistä ja tällöin on hyvä ajankohta esimiehen kanssa arvioida koulutustarpeensa ja toiveensa. Muutostilanteet vaikuttavat organisaation rakenteisiin, jolloin syntyy uudenlaisia painotuksia ja erilaisia tehtäviä entiseen verrattuna. Kehittymishaluisille ja ahkerille tarjoutuu uusia rooleja ja etenemismahdollisuuksia. Tässä tilanteessa kannattaa selvittää oma osaaminen ja sen hyödyntäminen, joko jollakin juuri opitulla erikoisalueella tai syventämällä jotakin osaamisaluetta, tai opiskelemalla kokonaan uusi osa-alue. Joissakin tilanteissa on rikastuttavaa etsiä uusia haasteita nykyisen työpaikan ulkopuolelta. Työntekijän itsensä kannalta on hyvä ottaa itse vastuu omasta osaamisestaan ja oman markkina-arvonsa kartuttamisesta, jotta mikään osa ammattitaidosta ei pääsisi vanhenemaan. (Mattila 2008, 80 - 82.)

Työrintamalla tapahtuvien muutosten ja epävarmuuden sietämisessä auttaa muun elämänalueemme kunnossapitäminen. Perhe- ja ystävyysuhteiden hoitaminen ja itsestään huolehtiminen, sekä hyvät suhteet esimiehiin, työkavereihin ja muihin verkostoihin antavat tukea ja luovat turvallisuuden tunnetta. (Mattila 2008, 85.)

### **Ryhmät ja tiimit**

Ryhmässä tehtävällä työllä saavutetaan yhteiset tavoitteet vuorovaikutuksessa. Ryhmän henkilöt ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa ja heillä on toimintaa ohjaavat säännöt. Henkilöt tiedostavat kuuluvansa ryhmään ja heillä on odotuksia toisista ryhmän jäsenistä. (Lämsä & Hautala 2004, 105.)

Tiimit ovat yksi ryhmätoiminnan muoto. Tiimejä voidaan muodostaa väliaikaisesti tai vakinaisesti. Tiimille pitää sen perustamisvaiheessa määritellä toimintavaltuudet ja huolehtia tiimin jäsenten koulutuksesta tiimitoimintaan. Tiimistä saattaa myös muodostua valetiiimi, jonka jäsenet kutsuvat ryhmäänsä tiimiksi, mutta he eivät ole sitoutuneet yhteisiin tuloksiin, tavoitteisiin, toimintamalliin eikä vastuuseen. Erilaisten työryhmien työn tulokset muodostuvat enemmän yksilöiden suorituksiin ja suorituksen yhteissummaan. (Lämsä & Hautala 2004, 127, 129 - 130, 135.)

Työministeriön Työolobarometrissa on kysytty ryhmässä työskentelyä vuodesta 1995 lähtien. Työolobarometrin mukaan ryhmätyö on yleisintä ylemmillä toimihenkilöillä, joilla ryhmätyö on ollut perinteisintä ongelmanratkaisu- ja projektitehtävissä. Käytännössä ryhmässä tehtävien töiden organisointi vaihtelee ja ryhmätyö voi olla joko erilaisten työvaiheiden ketju, jossa työ tehdään kuitenkin yksilötyönä tai tiimin vastuulla olevana monitaitoisena yhteistoimintana. (Kevätsalo 1999, 141 - 143.) Vuoden 2006 Työolobarometrin mukaan ryhmässä tehtävän työn osuus kaikesta työstä oli yli 90 prosenttia valtion työpaikoilla, kun mukaan lasketaan tiimi- ja ryhmätyö sekä osittain ryhmissä tehtävä työ (Ylöstalo 2007, 46). Myös yliopistossa tukipalveluhenkilöstö työskentelee erilaisissa ryhmissä, joissa tavoitellaan aitoa tiimitoimintaa.

Muutoksessa tärkeiksi nousevat erilaiset työpaikan ryhmät, joissa vuorovaikutuksen rooli on keskeinen. Ryhmien sisällä ihmiset jakaantuvat muutoksen kannattajiin, vastustajiin ja epäröiviin. Työntekijän ikä, koulutus, asema ja aika ryhmässä sekä erityisesti kokemukset aikaisemmista muutoksista vaikuttavat muutosasenteeseen. Yleensä vain muutama ryhmän jäsenistä osaa varmasti asettua joko muutoksen kannattajiin tai vastustajiin. Riippuen siitä, onko muutoksessa kyse työn köyhdyttämisestä vai rikastamisesta, kannattajaksi nousee työhierarkian alimmalla tasolla oleva ja vastustajaksi nousevat työhierarkian ylemmällä tasolla olevat. Ryhmien sisällä voivat vapaammin esittää näkemyksiään ne, jotka kannattavat ylempien hierarkiatasojen päätöksiä. Näin saattaa syntyä käsitys, että ääneen lausuttu kanta on ryhmän enemmistön näkemys. Ryhmissä alemmilla hierarkiataasoilla on muutokseen kielteisempi suhtautumistapa kuin ylemmillä hierarkiataasoilla, koska muutokset päätetään usein työntekijää kuulematta. (Kevätsalo 1999, 178 - 179.)

Moniosaajiksi kutsutaan sellaisia työntekijöitä, jotka hallitsevat monia työvaiheita tai työtehtäviä organisaatiossa. Tiimityössä moniosaamisesta hyötyy koko tiimi, koska henkilöt kykenevät tekemään toistensa töitä. Toisaalta myös moniosaajan työ on vaihtelevaa, jolloin hän voi käyttää osaamistaan ja kokemustaan laajasti. Moniosaajalla on myös paremmat mahdollisuudet työpaikan säilyttämiselle työn muutoksissa, koska hän kykenee helposti siirtymään työtehtävästä toiseen. Moniosaaja voi myös helpommin saada töitä työmarkkinoilla, koska hän hallitsee laajasti erilaisia työtehtäviä. Erityistehtävillä voidaan

myös vahvistaa osaamista ja laajentaa työntekijän toimenkuvaa, jolla voi olla merkitystä työntekijän työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. (Viitala 2006, 263.)

## 2.7 Muutoksen luonne

Kevätsalo erottaa lyhyen ja pitkän aikavälin muutokset. Lyhyen aikavälin muutoksilla on selvä alkamisajankohta ja tarkasti määritelty loppu. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset projektit. Pitkän aikavälin muutoksissa kehittämiselle on määritelty perussuunta ja tavoitteeksi asetetaan kehitys, jossa vaikutetaan organisaation kulttuuriin ja perusrakenteeseen. Muutoksella on suunta ja tavoite, mutta mitä pitkäaikaisemmasta muutoksesta on kyse, sen vaikeampaa on tarkasti määrittää, mistä aloitettiin ja mihin lopulta päädytään. (Kevätsalo 1999, 21 - 23.)

Kevätsalo (1999) puuttuu muutoksessa myös työvoiman ja työorganisaatioiden joustavuuteen. Joustolla voidaan tarkoittaa työvoiman määrällistä joustamista työajan ja palkan mukaan tai tehtävän joustamista joko työn köyhyttämiseen eli yksinkertaisempiin tehtäviin tai työn rikastamiseen eli työntekijä saa vaativampia tehtäviä vastuulleen. Työorganisaatio saattaa jättää hyödyntämättä työntekijöiden osaamista silloin, kun työntekijät olisivat valmiita ottamaan vastuulleen vaativampia töitä, mutta kuitenkin samaan aikaan työtä yksinkertaistetaan ja ositetaan. Joustavuuden vähenemiseen liittyvät myös työorganisaatioiden jäykät rakenteet ja ammattikuntien tiukat rajat ja reviirien puolustaminen. (Kevätsalo 1999, 82 - 84, 192 - 193.)

Muutosprosessin luonteeseen kuuluvat vaiheet, jolloin näennäisesti ei tapahdu mitään, vaikka työtä muutoksen eteen tehdään jatkuvasti. Läheltä seurattaessa on vaikea huomata pieniä muutoksia. Muutostilanteeseen kuuluu myös epävarmuus, joka johtuu tuntemattoman tulevaisuuden läheisyydestä. (Åberg 2006, 131.)



## 2.8 Luottamus ja sitoutuminen organisaatiossa

Keskinen (2005) on tutkinut alaistaitoja kunnalliselämässä, jotka ovat: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Alaistaidot ovat hänen mielestään tärkeitä työelämän taitoja, joilla on merkitystä yhteistyön kannalta niin työkavereiden kuin esimiestenkin kanssa toimittaessa. Alaisen tulisi kyetä ilmaisemaan mielipiteensä, osallistua aktiivisesti ja kehittää osaamistaan. Alaistaidot korostuvat muutostilanteessa, jossa tarvitaan epävarmuuden sietokykyä ja pelätään epäonnistumista. Oman työpaikan uudet kuviot, joissa muuttuvat työ, työympäristö, työkaverit ja esimies, työntekijän joustavuus on koetuksella. Muutos edellyttää työntekijältä halukkuutta sitoutua muutokseen. (Keskinen 2005.) Silvennoisen ja Kauppisen (2007) mukaan työntekijän hyviin alaistaitoihin kuuluu työyhteisössä työvelvollisuuksien täyttämisen lisäksi myös työkavereiden auttaminen ja asiakkaiden tyytyväisiksi saaminen (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 143.)

Alaistaitojen kehittämistä voidaan edistää sitoutumalla tuottamaan laadukkaita palveluita. Kehityskeskusteluissa työntekijän ja esimiehen olisi hyvä keskustella, mitkä ovat kummankin osapuolen odotukset toistensa toiminnasta. Psykologisen sopimuksen avaaminen selkiyttää ja jäsentää työtä. Työelämän jatkuvat määrälliset ja laadulliset muutokset kuormittavat työntekijää, jolloin virallisen työsopimuksen ja epävirallisen psykologisen sopimuksen vaatimukset voivat olla kaukana toisistaan. Taitavalla esimiehellä on kykyä nähdä ja organisoida työntekijäresursseja niin, että työntekijän voimavarat riittävät ja paras osaaminen hyödynnetään. (Keskinen 2005, 85 - 86.)

### Luottamus organisaatiossa

*Luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa.  
(Mattila 2007, 50)*

Luottamus ei synny itsestään, se täytyy ansaita. Luottamus rakentuu avoimessa vuorovaikutuksessa, jossa on läsnä molemminpuolinen hyöty. Yhteistyö syntyy luottamuksen ilmapiiristä ja turvallisesta sekä ennustettavasta johdonmukaisuudesta. Luottamus kasvaa vähitellen kokemuksen kautta sekä työkavereiden että johdon välillä. Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, joilla

jokaisella on oma työhistoriansa ja taustansa. Avoin työyhteisö hyväksyy innostumisen ja väsymisen, kunhan sillä on selkeä yhteinen tavoite, jonka jokainen tuntee ja kykenee sitä omalla panoksellaan edistämään. Pitkään samassa organisaatiossa työskennelleet ovat sitoutuneet vahvasti toisiinsa ja työyhteisöönsä. He ovat kokeneet turvallisuutta ja luottamusta sekä toisiinsa että työnsä jatkuvuuteen. Henkilöstö on antanut osaamisensa ja tulevaisuutensa organisaation käyttöön, mutta ei ole tullut varmistaneeksi, miten pitkälle tulevaisuus on turvattu. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34 - 44, 49.)

Työelämä vaatii tehokkuutta ja tehokkuus luo työelämässä oleville mahdollisuuksia ja haasteita. Kärkkäisen (2005) mukaan monet kokevat viihtyvänsä työssään, vaikka joutuvatkin suoriutumaan kykyjensä ylärajoilla, kunhan saavat työssään onnistumisen elämyksiä. Työ on mielekästä, jos se hallitaan ja siihen voidaan vaikuttaa sekä samalla opitaan uutta ja se on haasteellista. (Kärkkäinen 2005, 49.)

Mikä sitten horjuttaa luottamusta? Mattila (2007) painottaa, että muutostilanteen synnyttämä jännitys organisaatiossa saattaa aiheuttaa epäluottamustilanteen nopeasti ja jopa pienestä kimmokkeesta (Mattila 2007, 59). Mattilan (2007) mukaan luottamus ei ehkä alkujaan olekaan ollut aitoa, koska luottamusharha saattaa syntyä siitä, että työnantajalla on paremmat tiedot uudistuksista kuin työntekijällä, joka on rakentanut luottamuksensa puutteellisin tiedoin (Mattila 2007, 61). Kevätsalo (1999) kirjoittaa myös ”keskustelujulkisuudesta”, jolla hän tarkoittaa, että työntekijöiden mielessä epäluottamus tai luottamus voi olla erilainen kuin se kuva, joka ilmaistaan muille eli työntekijä ei paljasta todellista mielipidettään (Kevätsalo 1999, 47).

Luottamus perustuu vuorovaikutukseen ja yhteiseen historiaan ja sen olemassaoloa säätelee kokemuksen kautta syntynyt käsitys luotettavuudesta. ”Kuntaorganisaatiota ja samoin valtiota on totuttu pitämään työsuhteiden jatkuvuuden kannalta luotettavina, mistä kertoo sanonta: valtion leipä on pitkä ja kapea”. Laskelmointiin perustuva luottamus perustuu siihen, että hyödyt ovat haittoja suuremmat. Vuorovaikutuksen kautta syntyy kokemus toisen toiminnasta ja luotettavuudesta. Syvällisin luottamuksen vaihe saavutetaan, kun molemmilla osapuolilla on yhteinen ymmärrys toisen odotuksista, tavoitteista ja

tarpeista. Tällainen luottamus perustuu samastumiseen ja sen saavuttaminen vaatii pidemmän ajan kanssakäymistä ja erilaisten tilanteiden ennakkoodotusten täyttymistä. (Keskinen 2005, 79 - 80.)

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat monet eri tekijät, muun muassa työntekijän persoonallisuus ja tavat, työn organisointi oikeudenmukaisella tavalla sekä hyvät esimies-alaissuhteet. Esimieheltä odotetaan luottamusta herättävää käyttäytymistä, että hän toimii lupaamallaan tavalla ja pysyy sanojensa takana. Luottamusta herättää myös esimiehen ennakoitavissa oleva käyttäytyminen sekä johdonmukaisuus, jossa esimiehen odotetaan puhuvan totta ja pitävän lupauksensa. Jaettu vastuu esimiehen ja alaisen välillä ylläpitää luottamuksellisia suhteita, delegointi ja vastuun jakaminen alaiselle kuvastaa esimiehen luottamusta työntekijän kyvykkyyteen vastuun kantamisessa. Päätöksenteossa päätösten perusteleminen ja oikea-aikainen palaute edistävät vankkaa luottamusta. Hyvässä luottamuksen ilmapiirissä syntyy avointa keskustelua esimiehen ja työntekijöiden kesken. Luottamus organisaatiossa mahdollistaa työntekijöiden osaamisen, tietojen ja taitojen jakamisen, joka puolestaan edistää organisaation muutosprosessien onnistumista. (Keskinen 2005, 81 - 83.)

Tilanteessa, jossa ei tarvitse kilpailla keskenään, osaamista on helppo jakaa. Avoimuus, luottamus ja keskinäisen kilpailun tarpeettomuus edesauttavat osaamisen jakamista. Osaamista ei jaeta muille, jos epäillä sillä olevan merkitystä omaan asemaan organisaatiossa. Tietoa pantataan tai jopa salataan, jos siitä on hyötyä itselle. Kun tietoa ja osaamista ei jaeta, saatetaan tehdä päällekkäistä työtä ja hukataan aikaa ja resursseja. (Juholin 2008, 178 - 179.)

### **Sitoutuminen organisaatiossa**

Voidakseen sitoutua työntekijän on tiedettävä työyhteisönsä perustehtävä, tavoitteet, taloudellinen tilanne ja tulevaisuuden näkymät. Sitoutumiseen vaikuttavat myös palkka ja palkitseminen sekä muut edut kuten koulutus ja työterveyshuolto. (Juholin 2006, 38.)

Monissa organisaatioissa henkilöstö kokee tekevänsä työtä turvattomissa olosuhteissa, joissa työn jatkuvuus ja organisaation tulevaisuus on epävarmaa. Uhrautuvakaan työpanos ei tuota palkitsevuutta ja turvallisuutta, jolloin oman elämän hallinta ja tulevaisuuden suunnitelmat vaikeutuvat. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 50.)

Laadukkaan työsuorituksen edellytyksenä on sitoutuneisuus ja motivoituneisuus työn kehittämiseen. Sitoutumista voidaan Keskinen (2005) mukaan määritellä psykologiseksi siteeksi, jossa nähdään eritasoisia sitoutumisen tasoja. Alimmillaan sitoutuminen on suopeaa ja mukautuvaa käyttäytymistä organisaatiota ja muita kohtaan sen tuomien etujen vuoksi. Organisaatioon samastuminen jo edellyttää, että hyväksyy, arvostaa, kunnioittaa ja omaksuu organisaation arvot ja on ylpeä kuuluessaan siihen. Sisäistäminen on sitoutumisen vaativin muoto, jossa työntekijällä on yhdensuuntaiset arvot ja asenteet organisaation kanssa ja hänen tavoitteensa ovat samansuuntaiset organisaation tavoitteiden kanssa. Sitoutuneisuus on vastuun ottamista omasta työsuorituksesta niin, että se palvelee organisaatiota ja on tekijälle merkityksellistä. Sitoutuminen on kahden välistä toimintaa, jossa vaihtosuhde työntekijän ja organisaation välillä vaihtelee keskinäisen luottamuksen suhteessa. (Keskinen 2005, 24 - 26.)

Voimakkaasti sitoutuneelle työntekijälle voidaan antaa laaja tehtäväkenttä, jossa hän voi itse vaikuttaa työnsä aikatauluihin ja työmenetelmien valintaan. Toisaalta esimiehen tulee myös huolehtia siitä, että työntekijä ei uuvu vaativissa tehtävissään ja saa tehtävien edellyttämää koulutusta suoriutuakseen ja hallitakseen tehtäväkenttensä (Keskinen 2005, 27).

## **2.9 Esimiestoiminta muutoksessa**

Muutoksessa johtajalta odotetaan tavoitteiden ja toiminnan selkiyttämistä sekä kehityksen suunnan näyttämistä kaaoksesta huolimatta. Esimiehellä on asemansa perusteella ratkaisuvallta ja alaiset odottavat hänen kantavan vastuuta alaistensa tulevaisuudesta. Esimiehen rooli muutoksen onnistumisessa on keskeinen, häneltä odotetaan konkreettisia ja ymmärrettäviä vastauksia siitä, mihin muutoksella pyritään ja mitä hyötyä muutoksesta on. Hänellä tulee olla

tarpeeksi tietoa muutoksesta, jotta voi vastata kriittisiinkin alaisten kysymyksiin. Koska monet muutokset tulevat organisaatiosta ylhäältäpäin, työntekijöiden itsemääräämisoikeus on silloin rajallista. Esimieheltä vaaditaan kärsivällisyyttä, koska hän on voinut valmistautua muutokseen jo itse pitkän ajan ja se on hänelle selvää. Kunnioittamalla työntekijöiden itsemääräämisoikeutta ja antamalla heille mahdollisuus aidosti olla mukana suunnittelussa ilman sanelupolitiikkaa, toteuttaminen sujuu hyvässä hengessä ja henkilöstö saadaan sitoutettua muutosprosessiin. Kun uudet asiat koetaan hallitsemattomana, epätietoisuus lisääntyy ja työntekijät väsyvät, tällöin tarvitaan esimiehen kannustusta ja oikean suunnan näyttämistä. (Viitala 2006, 295 - 307.)

Organisaation johto toimii uudistuksen alkuunpanijana ja käytännön toteutuksen organisoijana, jolloin alaisten kritiikki kohdistuu heihin. Esimiesten tulee ottaa vastuu muutoksesta, hankalista kysymyksistä ja tunteiden purkauksista. Esimiehen on hyvä tunnistaa muutoksista johtuva, sopeutumiseen liittyvä henkilöstön tarvitsema ulkopuolisen avun tarve. Esimiehen täytyy tukea alaisiaan ja olla käytettävissä, kun alaiset pohtivat tulevaisuuttaan muutostilanteessa. Uudistuksen alkuvaiheessa esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään sen välttämättömyys ja siihen johtaneet syyt. (Laine 2006, 31 - 35.)

## **2.10 Globalisaation vaikutus muutokseen**

Globalisaatio ja teknologiakehitys vaikuttavat molemmat siihen, että ympäristön muutosten seuraamisen on oltava aktiivista ja on pystyttävä muuttumaan tarpeen vaatiessa (Juholin 2006, 26). Miten yliopiston muutokset voidaan nähdä osana yleistä yhteiskunnan muutosta? Yliopistot ovat astumassa kansainväliseen kilpailuun. Kansainvälistymisstrategioita hiotaan ja kansainvälisyyteen valmistaudutaan yhä enenevässä määrin.

Optimistisimmat maailmantalouden globalisaation kannattajat uskovat tulevaisuudessa saavutettaviin yhteisiin etuihin. Globalisaation vastustajat ennustavat 1/5 -maailmaa, joka tarkoittaisi sitä, että jopa 4/5 maailman väestöstä syrjäytyisi. Pessimistisimmät globalisaation vastustajat löytyvät ymmärrettävästi niiden joukosta, jotka menettävät työpaikkansa tuotannon siirtyessä halvempiin maihin. Tällä hetkellä tuohon viidenneksen menestyjiin kuuluvat elävät

pääosin länsimaisessa kulttuurissa, mutta globalisoitumisen jatkuessa ei ole varmaa, voiko suomalainenkaan työntekijä kuulua maailman hyvinvoivaan viidennekseen? (Kevätsalo 1999, 118 - 119.)

Jyväskylän yliopiston rehtori Aino Sallinen sanoi syksyllä 2006 lukuvuoden avajaisissa, että yliopistojen muutostarpeet johtuvat talouden ja teknologian globalisoitumisesta, väestörakenteen muutoksista ja julkisen sektorin resurssiongelmista. Lisäksi hän viittasi myös elinkeinorakenteiden ja työmarkkinoiden muutoksiin (Lukuvuoden 2006 - 2007 avajaiset).

## 3 TULOKSET

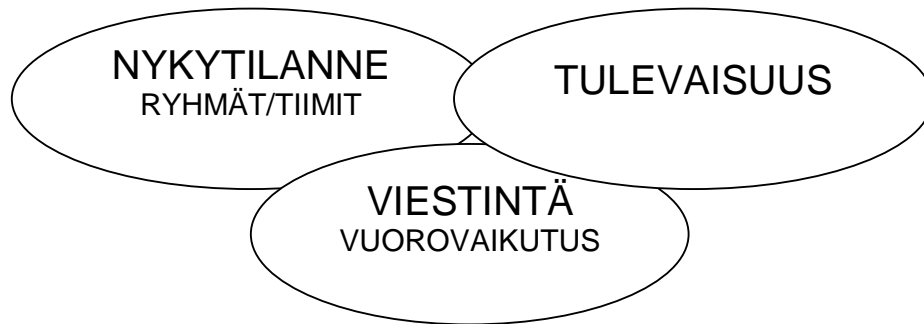
### 3.1 Tutkimuksen eteneminen

#### Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksemme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005) toteavat, että laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja päämääränä on saada esiin todellinen elämä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat tulevat esiin. Tutkimusmetodina käytämme teemahaastattelua, jonka avulla haastateltujen ajatukset saadaan luontevasti esiin. (Hirsjärvi ym. 2005, 152, 155.) Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu, joka on strukturoidun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että kysymysten muodot ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu eroaa avoimesta haastattelusta siinä, että se ei ole täysin vapaamuotoinen keskustelu, vaan haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. (Eskola & Vastamäki 2001, 26 - 27.)

Tutkimuksen teemat jaettiin kolmeen pääteemaan, joita olivat nykytilanne, viestintä ja tulevaisuus. Haastattelun teemat lähetettiin etukäteen haastateltaville. Nykytilanteen alle kuului ryhmät ja tiimit selittävänä asiana, jotta haastateltavat miettivät tarkemmin töiden järjestelyjä. Samoin viestinnän alla on alateemana vuorovaikutus, jotta haastateltavat ottaisivat huomioon virallisen tiedotuksen ohella myös keskustelut esimiehen ja työkavereiden kanssa. Haastattelutilanteessa keskustelu eteni vapaasti, vaikka haastattelijat huolehtivat, että kaikista teema-alueista keskusteltiin ja aihepiirit käsiteltiin. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että haastattelijan mielipide ei vaikuttanut haastatteluun, vaan haastattelutilanteessa annettiin haastateltavalle mahdollisuus kertoa oma näkökulmansa. Haastattelut sujuivat luottamuksellisessa hengessä ja haastateltavat kertoivat avoimesti käsityksistään. Haasta-

teltavat antoivat luvan nauhoittaa haastattelut. Haastatteluille oli yliopiston johdon lupa.



KUVIO 4. Tutkimuksen teemat

### **Kohderyhmä ja haastattelut**

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti tiedekuntien ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitavista sihteereistä. Osa haastateltavista tunnettiin ennalta, jolloin haastattelijat käyttivät hyväksi omia verkostojaan. Yliopiston verkkosivujen henkilöstön esittelyt toimivat myös hyvänä apuna haastateltavien valitsemisessa. Haastateltavia etsittiin hiljaisesti matalalla profiililla, jotta haastateltavien henkilöllisyys säilyisi vain haastattelijoiden tiedossa. Haastateltavat olivat eri puolilta yliopistoa, tiedekunnista ja laitoksista.

Haastateltaville soitettiin ensin ja kysyttiin haastatteluun lupautuminen. Sen jälkeen lähetettiin sähköpostitse kirje, jossa kerrottiin tutkimustiedot ja teemat. Näitä saattoi pohtia jo ennen haastattelua. Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat, joita pyydettiin haastatteluun, suostuivat mielellään haastatteluun. Tutkimuksen loppupuolella kaksi haastatteluun pyydettyä kieltäytyi haastattelusta, koska he olivat sitä mieltä, ettei heillä ollut tarpeeksi sanottavaa aiheesta.

Haastateltavia oli kuusi henkilöä, joista neljä oli viranhaltijoita ja kaksi määräaikaisessa virkasuhteessa. Osa haastateltavista oli työskennellyt useammas-  
sa laitoksessa. Määräaikaisten työt olivat kuitenkin jatkuvaluonteisia ja työtehtävissä oli ollut jo aikaisemmin määräaikaisia henkilöitä. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Tutkimukseen osallistuneet olivat iältään 42–60-vuotiaita. Nuo-



rempia haastateltavia oli vaikea löytää. Yliopiston koko henkilöstön keski-ikä oli 42,1 vuotta vuonna 2007 (Jyväskylän yliopiston vuosikertomus 2007). Kaikilla haastateltavilla oli taloushallinnon ammatillinen koulutus tai/ja ammattikorkeakoulututkinto. Vakinaisissa viroissa olevilla oli yliopistolla pitkä työkokemus, joka vaihteli noin 10 vuodesta yli 30 työvuoteen. Määräaikaisissa viroissa olevilla oli kokemusta yliopiston tehtävistä alle viisi vuotta.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa suunniteltiin tehtäväksi 8–10 haastattelua. Haastatteluissa saatiin erilaisia näkökantoja tutkimuksen teemoihin ja haastattelujen loppupuolella ei enää noussut esiin kokonaan uudenlaisia käsityksiä teemoihin ja siten ei enää tarvittu lisää haastateltavia. Eskola ja Suoranta (2001), toteavat että yleensä laadullisessa tutkimuksessa ei ole niinkään tärkeää aineiston koko eikä aineiston määrää voi mekaanisesti määritellä ja tutkimus voi perustua pieneenkin tapausmäärään (Eskola & Suoranta 2001, 61 - 63). Aineiston kylläntyminen eli saturaatio saavutetaan siinä vaiheessa, kun tutkimuskysymyksiin ei enää saada uudenlaista tietoa (Eskola & Suoranta 2001, 62).

Ensimmäiset haastattelut aloitettiin heinäkuussa 2008 ja viimeiset haastattelut tehtiin tammikuussa 2009. Opinnäytetyötä hidasti se, että sitä on tehty työn ohella ja lisäksi usein oli vaikea löytää haastateltavien kalenterista vapaata aikaa haastattelulle työkiireiden keskeltä. Haastattelut käytiin rauhallisissa luokahuoneissa yliopiston kampus-alueella tai haastateltavan työhuoneessa. Haastattelut kestivät 45 minuutista lähes kahteen tuntiin.

Haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen purettiin tekstiksi sanasta sanaan. Puhtaaksikirjoitettua haastatteluaineistoa kertyi lähes 70 sivua. Yksi haastateltava kirjoitti myös oma-aloitteisesti kirjallisesti ajatuksiaan. Yhdestä haastattelusta on käytössä lyhyet muistiinpanot. Tekstit on käsitelty teemoittain ja analysoitu sisältö.

### 3.2 Sisällönanalyysi

Tutkimuksessa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, koska aineisto mahdollistaa myös tämän. Analyysissa haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja sen lisäksi etsitään haastatteluaineistosta mahdollisia uusia teemoja .

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti kuuntelimme haastatteluja ja kirjoitimme haastattelut sana sanalta. Luimme haastatteluja ja perehdyimme sisältöön. Tämän jälkeen sovelsimme Tuomen ja Sarajärven mallia aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Ensin jaoimme teema-analyysillä koko aineiston teemoittain osiin. Teemoja ei voinut tarkasti erotella, koska haastateltava saattoi puhua samassa lauseessa useammasta teemasta. Haastatteluaineistosta etsimme tutkimuskysymysten ja teemojen perusteella pelkistettyjä ilmauksia alleviivaamalla. Kolmen tutkimusteeman alla on etsitty luokkia, jotka on yhdistetty haastateltavien lauseista. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110 - 116.) Luokat ovat alaotsikkoina analyysissa. Luokittelussa alleviivaamalla haastateltavien tekstistä lauseita ja yhdistämällä niitä saatiin esimerkiksi luokka ”epävarmuus” seuraavista lauseista:

- *mulle on ainakin tullut kuva, että kukaan ei tiedä mitään*
- *no jos ne Certian ihmisetkään ei tiedä, niin kuka sen sitten tietää?*
- *kun me ei tiedetä, mikä se Certian rooli on*
- *ihmiset valittavat, kun eivät tiedä mitään, eivätkä saa tietoa, eikä tiedoteta*
- *ei siellä [tiedotustilaisuuksissa] ole kyllä mitään ihmeellistä tullut*
- *sitten tämä hallinnollinen muutos, se on aikamoinen taakka, tai haaste yhtä aikaa*
- *välillä se on hämmentävääkin tietoa*
- *mitäs, jos mä en olekaan tarpeellinen?*

#### 3.2.1 Nykytilanne

Tutkimuksen jokaisessa työyhteisössä oli vuosien aikana tapahtunut monia muutoksia työtehtävien organisoinnissa. Yksi haastateltavista kuvasi muutoksia jatkuvana muutosten virtana, joka sai kysymään, pystyykö ja jaksako vielä oppia uutta. Muutokset ja uuden oppiminen vaativat voimia. Työhönsä haastateltavat olivat tyytyväisiä ja he saivat tehdä koulutustaan vastaavaa työ-

tä. Työn itsenäisyyttä arvostettiin, mutta esimiehen tuki oli tärkeää, vaikka esimies ei tuntenut työn käytänteitä.

### **Sisäiset palvelukeskukset ja tietohallinnonjärjestelmät**

Sisäisten palvelukeskusten muodostaminen oli haaste. Selkeämpää olisi ollut ensin selvittää, mitkä työt siirtyvät yliopistosta Yliopistojen palvelukeskus Certiaan. Tämän jälkeen jäljelle jääneet tehtävät voitaisiin organisoida helpommin. Tiedekunnat saivat valita oman mallinsa, minkälaisen sisäisen palvelukeskusten rakensivat ja miten työt organisoitiin. Työtehtävien hoitaminen yli laitosten nähtiin ongelmalliseksi, arveltiin palvelun huononevan, koska kaikkia asioita ei voinut hoitaa tutuksi tulleen sihteerin kanssa. Joissakin tiedekunnissa projektien hoitaminen keskitettiin muutamien henkilöiden vastuulle, jotka tarvittaessa hoitivat toistensa töiden sijaistamisen. Myös laitosten johtajat olivat sihteerien mielestä epäilevällä kannalla muutoksen toimivuudesta ja onnistumisesta.

Matkanhallintajärjestelmä Travel helpotti työtä, vaikka siinä oli myös heikkouksia, joita matkustajat kritisoivat. Harvemmin matkustavia avustettiin matkasioiden hoitamisessa ja liitteiden skannauksessa. Henkilötieto- ja palkanlaskentajärjestelmä Fortimesta saadut palkkaraportit eivät olleet laitoksille tarpeeksi informatiivisia, perusraportit eivät tuottaneet sellaista tietoa, jota laitos voisi riittävästi hyödyntää toiminnassaan. Samoin AdeEko-kirjanpitojärjestelmän raportit eivät tuottaneet sellaista tietoa, jota voitiin suoraan hyödyntää laitoksilla, vaan sihteerit ajoivat erilaisia raportteja ja yhdistelivät tietoa omiin taulukoihinsa saadakseen laitoksen tarpeita ja toimintaa tukevaa tietoa. Tällainen yhdisteleminen vei paljon aikaa ja oli työlästä.

### **Työmäärän lisääntyminen**

Vähitellen työn määrä oli kasvanut. Haastateltavat kertoivat, että heidän yksiköstään oli vähennetty tukipalveluhenkilökuntaa. Määräaikaisissa toimistotehtävissä olevien työsuhteita ei jatkettu ja tehtävät jaettiin vakinaisissa työsuhteissa olevien kesken. Eläkkeelle siirtyvien tilalle ei otettu uusia henkilöitä, vaan heidän virkansa lakkautettiin ja työtehtävät jaettiin jäljelle jäävien kesken. Joissakin yksiköissä tukitehtäviä hoitava henkilö oli saanut työpaikan muualta.

Kaikkien lähtijöiden mukana lähti paljon osaamista yksiköistä. Jos palkattiin uusi henkilö hoitamaan tehtäviä, ei samaa osaamista ollut heti käytettävissä. ”Ja siinä lähti tosi paljon osaamista ja semmosta, mikä oli vain hänen takanaan”.

Vakituisissa viroissa olevat eivät olleet huolissaan vain itsestään, vaan myös hallintovirastossa työskentelevistä ja määräaikaisista. Samoin he miettivät sitä, että jos hallintovirastosta siirretään sihteereitä laitoksiin tai tiedekuntiin, miten se vaikuttaa ilmapiiriin ja miten hallintoviraston väki otetaan vastaan? Toisaalta he ymmärsivät myös sen, että määräaikaisten työn loppuminen saattoi tarkoittaa sitä, että vakituisten työt lisääntyivät, koska työntekijöitä oli vähemmän.

Kiireeseen työssä vaikutti myös se, että sihteereillä oli paljon sellaista työtä, jota ei virallisesti ollut olemassa. Tällaisia töitä olivat esimerkiksi vieraiden opastaminen, laskun alkuperän selvittäminen tai matkalaskun kuittien epäselvyys. Laitoksilla myös avustettiin muuta henkilökuntaa monella tapaa heidän työhönsä liittyvissä käytännön asioissa, joka oli näkymätöntä työtä, jota sihteereiden mukaan ei voinut mitata ja siten sillä ei ollut palkkauspäätöksiin vaikutusta. Näistä haastateltavat kertoivat: ”Ei meillä kukaan skannaa liitteitä ja sitte ne tuo vielä ne semmosena läjänä”. ”Et he voi vaan sen epämääräsen kuittipinon sinne laittaa ilman saatetta ja viitettä”.

### **Sitoutuminen ja esimiestyö**

Esimiestyön merkitys oli sihteereille tärkeä. Esimiehiltä odotettiin enemmän uskallusta kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Eri tiedekunnissa myös hallintopäälliköillä oli erilainen rooli eri tiedekunnissa. Joissain tapauksissa alaiselle saattoi olla epäselvää, kuka oli lähiesimies.

Ennen sisäisiä palvelukeskuksia sitouduttiin vahvasti laitokseen ja sen henkilökuntaan, työhön ja työnantajaan sekä työyhteisöön. Oltiin yksi porukasta ja tärkeä osa laitoksen toimintaa. Muutoksen myötä arveltiin sitoutumisen ikään kuin häviävän, koska palvelukeskuksessa oltiin erillään laitoksen tutkimus- ja opetustoiminnasta eikä tukipalveluhenkilöstö tiennyt, mihin ryhmään he kuuluivat ja arvostettiin heitä. Oma sitoutumista työhön ja työnantajaan kuvat-

tiin sillä, että kannettiin vastuuta omasta työstä ja työn tuloksista, niin että työt kulkivat joskus mukana vapaa-ajallekin.

Sitoutuneisuus työyhteisöön vaihteli. Toiset olivat ennen muutoksia hyvinkin sitoutuneita, mutta muutos toi mukanaan sen, ettei tiennyt mihin joukkoon samastua ja siten myös sitoutuneisuus väheni. Eli henkilöt, joiden fyysinen työpiste vaihtui ja tehtäväkuvat muuttuivat, kokivat sitoutumisensa heikentyneen. Ne henkilöt, joiden työ ei oleellisesti muuttunut ja fyysinen työpaikka säilyi samana, kokivat sitoutuneensa ja tiesivät kuuluvansa selkeästi työyhteisöönsä. Oli myös sellaisia henkilöitä, jotka olivat tyytyväisiä työnkuvansa, fyysisen työpaikkansa ja esimiehen vaihtumiseen. Irtautuminen entisestä ja siirtyminen kokonaan uuteen koettiin myös vapauttavana ja uudet haasteet ja sosiaalinen yhteisö koettiin innostavana.

Muutoksessa, kun työkaverit ja esimies vaihtuivat, pidettiin tärkeänä, että hallintohenkilöstöä kohdeltiin tasavertaisesti. Esimieheltä edellytettiin alaisten tukemista työssä, kuuntelemisen taitoa ja kouluttautumista johtamiseen. Esimiehen tuli olla selvillä alaistensa työn sisällöistä ja työmäärästä, niin että työt jaettaisiin tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Esimieheltä edellytettiin laajaa osaamista ja vastuuta henkilöstöstä, johtamisesta sekä taloudellista osaamista ja ymmärrystä.

### **Tiimit, osaamisen jakaminen ja työn organisointi**

Ryhmätyö ja tiimityö olivat osa työtä kaikille. Osa tiimeistä toimi organisoidusti, jolloin tiimissä oli tiiminvetäjä, erikoistuminen tiettyihin työn osa-alueisiin ja töiden keskittäminen, säännölliset kokoontumiset ja sovittu toisen tiimijäsenen sijaistaminen esimerkiksi loma-aikoina. Näissä organisoiduissa tiimeissä tiimin jäsenet olivat saaneet ainakin lyhyen koulutuksen tiimityöhön. Toisissa laitoksissa taas toimi erilaisia ryhmiä ja monenlaisia tiimejä, joihin voi osallistua, mutta näissä ei ollut virallista tiiminvetäjää. Tällaisen tiimin kokoontuminen tai yksittäisen työntekijän osallistuminen saattoi peruuntua työkiireiden takia. Tällöin tiimi yhdessä ei ollutkaan vastuussa töiden sujumisesta tai työmäärien tasaaisesta jakautumisesta vaan jokainen suunnitteli oman työnsä.

Tiimien toimivuudesta oltiin eri mieltä. Toisaalta tiimeistä sai vertaistukea tai tiimit huolehtivat töiden järjestelyistä ja järjestivät tarvittaessa talkoita tai ratkoivat ongelmia. Toisaalta taas koettiin, että tiimit lisäsivät työtä, koska töitä oli mietittävä tiimin kesken, kun ennen kokonaisuus oli yhden ihmisen hallussa. ”Mä ajattelin, että just nyt, että vielä enemmän niitä sotketaan niitä asioita, kun muutetaan niitä tehtävänkuvia, että kun joku lähtee lomalle, tai että se kesä, se on semmonen palapeli, se tuurausasia.”

Tiimeissä myös jaettiin osaamista. Koulutuksessa ollut tiimin jäsen kertoi käymästään koulutuksesta muille tiimiläisille. Tiimeissä kerrottiin hyvistä käytännöistä ja oli helpompi kysyä neuvoa tiimiläiseltä kuin hallintovirastosta. Kollegan tuki ja hallintoviraston ohjeet olivat tärkeimpiä tietolähteitä. Eniten kaivattiin yhtenäisiä ohjeita ja malleja ja toivottiin, että näitä käytettäisiin kaikissa tiedekunnissa eikä tarvitsisi suunnitella esimerkiksi raportointipohjia itse.

Määräaikaista tehtävää hoitavilla haastateltavilla oli hankaluuksia työn aloittamisessa, koska heitä ei kyetty perehdyttämään tehtäviin riittävästi. He saivat tietoa muilta työkavereiltaan tai soittamalla hallintovirastoon ja kysymällä neuvoja. Ongelmaksi saattoi muodostua, ettei sihteeri pystynyt luomaan kokonaiskuvaa työstään, yrittäessään selviytyä yksittäisistä työtehtävistä.

*Mä jäin aika tyhjän päälle. Olis ollut järkevämpää vaan yksinkertaisesti irrottaa niitä tunteja vaikka ylimääräisellä työllä ja perusteellisesti perehdyttää omaan tehtävään. Olisin päässy työhön kiinni. Kiireen keskellä sitä ei keritty hyvin tekemään. Semmosta räpäimistä.*

## **Palkkaus**

Palkkaus on ollut merkittävä muutos ja siihen monet haastateltavista ovat olleet pettyneitä. Palkkausjärjestelmä aiheutti enimmäkseen vain pahaa mieltä. Palkkausjärjestelmän muutokselta haastateltavat olivat odottaneet oikeudenmukaista työn vaativuuden arviointia, mutta kokivat, että palkkaus asetettiin virkanimikkeiden mukaisesti. Pettymystä lisäsi se, ettei töiden järjestelyissä eikä palkkauksessa otettu huomioon työn kuormittavuutta eikä työn määrää.

Palvelukeskushanke tuntui monella jääneen palkkausjärjestelmän varjoon. Osaksi tämä johtui siitä, että palvelukeskushanke eteni hitaammin eikä sel-

vyyttä saatu nopeasti siitä, mitkä työt ja kenen työt siirtyvät. Sen sijaan palkkausjärjestelmä otettiin nopeasti käyttöön. Vaativuustasojen arviointia varten piti tehdä kuvauksia, odottaa päätöksiä, yrittää tehdä taas uusia työn kuvauksia paremman palkan toivossa ja ennen kaikkea arvostuksen saamiseksi. Tästä kaikesta aiheutui turhaa työtä.

Palkkausjärjestelmän tuoma pettymys piti vain unohtaa ja ryhtyä tekemään työtä epäoikeudenmukaisuuden tunteesta huolimatta. Palkkaukseen pettymistä helpotti myös se, jos esimies oli hyvin perillä sihteerin työtehtävistä ja sihteerillä tiesi esimiehen arvostavan hänen työtään.

### **Epävarmuus**

Hallintoviraston vastuulla oli yleiset ohjeet ja määräykset talous- ja henkilöstöhallintoon. Ohjeisiin ja määräyksiin sihteerit joutuivat kuitenkin kysymään neuvoa ja tarkennuksia, jolloin toisinaan sai apua ja toisinaan ei saanut. Tiedekuntien/laitosten tasolla näytti siltä, että hallintoviraston töitä järjesteltiin jo, koska usein oli epäselvää, kuka hoiti hallintovirastossa tiettyjä asioita tai henkilöt vaihtuivat – eikä tiennyt kenen kanssa asiat sai hoidetuksi. Haastateltavilla oli sellainen käsitys hallintoviraston vakituisten henkilöstön työtaakasta, että kun henkilöitä lähti pois ja tilalle otettiin sijaisia, vakituisten henkilöiden työtaakka lisääntyi. Haastateltavat miettivät, miten jäljellä olevat jaksoivat oman työnsä ohella hoitaa muille kuuluvia töitä – etenkin, kun tulevaisuudesta heidän kohdallaan ei ollut vielä mitään varmaa tietoa.

Haastatteluista nousi esiin, että joidenkin muuhun henkilökuntaan kuuluvien kohdalla oli vaikea noudattaa ohjeita ja määräyksiä. Sihteerit halusivat hoitaa tehtävänsä hyvin ja noudattaa heille annettuja ohjeita, mutta joissakin yksiköissä se oli koettu sihteerien pikkumaisuudeksi. Työn onnistumisen ja sujuvuuden kannalta oli tärkeää, että toiminta ja ohjeet olivat yhdenmukaiset laitoksittain ja yksiköittäin ja että kaikkia henkilöitä kohdeltiin samalla tavalla asemasta riippumatta.

*Kuitenkin ylemmältä hallintotalolta tulevat ohjeet ja ohjeistukset vaan tarkoittavat sitä, että meidän ois helpompi tehdä ne työt kuin ois ne tiettyt ohjeet ja mihin ne perustuu. Eihän se nyt oo, että kuhan tässä miettään toisten pään menoksi tai olla ilkeitä, vaan nekin perustuu johonkin*

*lainsäädäntöön tai rahoittajien ohjeisiin, koskee se sitten valtion tai yrityksen rahoittajan ohjeita.*

Oli epäselvää, miten muu henkilökunta suhtautui palvelukeskuksiin. Pelättiin, että henkilökunta koki palvelun huononevan sisäisessä palvelukeskuksessa, koska henkilökunta joutui asioimaan eri asioissa eri henkilöiden kanssa, joita ei kaikkia tuntenut henkilökohtaisesti. Saatetaan ajatella myös oman sisäisen palvelukeskuksen olevan ”epämääräinen” joukko. Samalla tavalla tukipalveluhenkilökunta ajatteli, että Certian oli kasvoton ja epämääräinen.

Eräs haastateltava kertoi, että heidän palvelukeskuksessaan oli tarkoitus ottaa käyttöön yhteinen sähköpostiosoite, johon henkilökunta voi laittaa kysymyksiä ja asioita hoidettaviksi. Tähän saakka jokaisella oli selkeät rajat tehtävistään sekä vastuistaan. Huolta aiheutti se, että joudutaanko varmistamaan muiden työsuorituksia. Enää ei riittänyt omien vastuullaan olevien tehtävien hoitaminen ja tyytyväisyys siitä, että omat työt ja vastuut olivat järjestyksessä. Tällaisesta kollektiivisesta vastuusta saattaa tulla joillekin taakka, koska he hoitaisivat sellaisetkin tehtävät, jotka muut jättävät tekemättä.

Sihteereillä oli vastuullaan ennen sisäisten palvelukeskusten muodostamista laaja tehtäväkenttä, ja heillä oli vahva vastuun ja sitoutumisen tunne työstään. Muutostilanteessa he pelkäsivät työkuviensa kapeutuessa asioiden kokonaisu-hallinnan menettämistä ja työn köyhtymistä. Palvelukeskusten työntekijät eivät tunteneet entuudestaan toisiaan, jolloin heitä kohtaan ei tunnettu luottamusta ja epäiltiin asioiden sekaantumista ja henkilökunnan palvelun huononemista. Pelättiin myös, että kun asioiden hoito pilkotaan osiin eri henkilöille, vastuu asioiden hoitamisesta leviää ja kenelläkään ei ole kokonaiskuvaa talous- ja henkilöstöasioista.

*Mutta se saattaa aiheuttaa myös sitä, että meneekö se taas sitten siihen, että yks ihminen hallitsee vain yhdentyypisiä tehtäviä? Et entä jos tulee joku, ei nyt kriisitilanne, mutta sellanen tilanne, että tarviis si-jaistaa sitä viereistä niin ei tiedetä yhtään et mitä se ihminen on tehnyt. Iso osa asioita, jotka on yhden ihmisen takana, et onko se hyvä asia, en tiedä.*

*Niin justiinsa tänään siellä kolme ihmistä pähkäiltiin jotain juttua, mää ajattelin justiinsa, että tähänkö se aika nyt sitten menee, että me niinkö keskenään mietitään ja vatvotaan näitä, että kun ennen mää tiesin nä-*



*mä asiat omalla pöydälläni ite, niin nyt sitten kuka kysyy ja keneltä ja mitä.*

## **Koulutus**

Yliopisto tarjosi monipuolista koulutusta, mutta tukipalveluhenkilöstöllä ei ollut aikaa tai voimia lähteä kaikkeen haluamaansa koulutukseen, koska päivittäiset työtehtävät veivät aikaa ja energiaa. Toisaalta myös tietojärjestelmiä uusittiin ja niiden opetteluun tarvittiin resursseja. Toimistohenkilökunta opasti ja neuvoi järjestelmienkin käytössä opetus- ja tutkimushenkilökuntaa.

Moni haastateltavista oli lisäksi suorittanut aikuisopiskelijana tutkinnon tai laajemmin perehtynyt erillisessä koulutuksessa johonkin työnsä osa-alueeseen. Opinnot suoritettiin joko työn ohessa tai ottamalla työstä opintovapaata. Aikuisopiskelu oli kaikkien osalta ollut antoisaa ja antoi sekä ammatillista tukea että motivaatiota työhön.

Yliopiston odotettiin kouluttavan työntekijät uusien järjestelmien käyttämiseen. Uuden oppimista ja opettelua ei pelätty, vaikkakin koettiin haasteelliseksi jo olemassa olevien järjestelmien käyttäminen ja samalla uuden opettelu. Tiedotustilaisuuksia, koulutuksia ja palavereita tuntui kaikilla olevan runsaasti ja koettiin, että omien töiden ja työtehtävien hoitaminen kärsii ajan puutteesta.

## **Vastustus vastaan mahdollisuus**

Monet haastateltavat sanoivat vastustaneensa aluksi oman tiedekunnan palvelukeskuksen perustamista. He eivät nähneet hyötyä siinä, että tehtäviä hoidettiin yli laitosrajojen. Vastustusta herätti myös se, jos työtehtäviä ei saanut valita tai edes vaikuttaa omiin työtehtäviin tai sitten joutui vaihtamaan työtehtäviään vähemmän mielekkääseen kokonaisuuteen. Myös laitoksen johtaja saattoi epäillä palvelujen saatavuuden heikentyvän, kun asioita hoidetaan muualla kuin oman laitoksen kansliassa.

Vastustuksen muuttumiseen mahdollisuudeksi auttoi erityisesti se, jos saatiin toimivia ratkaisuja ja sisäinen palvelukeskus toimimaan eikä eletty epävarmuudessa enää. Samoin oma aktiivisuus ja ratkaisujen etsiminen helpotti

muutoksessa. Osa haastateltavista kertoi, että he saivat sanoa mielipiteensä siitä, mitä tehtäviä mieluummin halusivat hoitaa tulevassa palvelukeskuksessa. Myönteiseen suhtautumiseen vaikutti myös se, että kuultiin toisten hyviä kokemuksia palvelukeskuksen toimivuudesta ja toiminnan kehittämisestä.

### 3.2.2 Viestintä

#### Epävarmuus/huoli tulevasta

Aluksi yliopistojen palvelukeskushankkeen tiedotteet pelottivat ja hämmensivät tukipalveluhenkilöstön arkea, koska ei vielä ymmärretty, mikä palvelukeskus oli ja mikä sen tehtävä oli. Pelkoa aiheutti se, kenen työt siirretään palvelukeskukseen ja tuleeko irtisanomisia ja keitä muutos koskee. Vähitellen vakinaisille viranhaltijoille tuli sellainen käsitys palvelukeskushankkeesta tiedotettaessa, että siirtyminen sinne ei koskenut ensisijaisesti heitä. Kun selvisi, että se koski lähinnä hallintoviraston tehtäviä, pelko muutoksesta tiedekunnissa ja laitoksilla vähitellen helpotti. Sihteereillä oli sellainen käsitys, etteivät esimiehetkään tienneet mistä muutoksessa oli kyse.

*Laitoksia on kielletty ottamasta uusia ihmisiä sen takia, että hallintovirastosta voitaisiin siirtää ihmisiä sinne yksiköihin. Ja mun mielestä olis kauheeta olla siellä, ensinnäkin se pelko, että mikä se on se muutos ja ketä sieltä joutuu lähteen ja sit se, että jos omat työt lähtee, niin mut siirretään jonnekin laitokselle, että miten minut otetaan siellä vastaan, että sieltä joutuu joku määräaikainen lähtemään kun minut otetaan sinne. Niin että se olis semmonen stressi olla siellä että varmaan tai sitä keskinäistä semmosta kyräilyä, että kuka saa jäähä tänne.*

Lähes kaikki haastateltavat olivat käyneet muutoksia koskevissa tiedotustilaisuuksissa ja seuranneet viestintää ja etenkin niitä, jotka koskettivat yliopistojen palvelukeskushanketta. Tiedotustilaisuuksista ja tiedotteista odotettiin saatavan konkreettista tietoa siitä, mitä tehtäviä ja milloin ne siirtyvät Certiaan. Haastateltavien mielestä tiedotustilaisuuksien anti oli kuitenkin yleisellä tasolla, eivätkä he saaneet tietoa juuri heitä koskeviin muutoksiin. Toisaalta epäiltiin, että yliopiston johdolla oli asiasta konkreettista tietoa, mutta sitä ei jostain syystä haluttu kertoa. Tai että tiedotettiin, että asioita valmisteltiin.

Harmiteltiin myös sitä, että työkiireiden takia ei ehtinyt perehtyä kaikkiin sähköpostitiedotteisiin. Osa oletti, etteivät he saaneet kaikkia yliopiston hallinnon lähettämiä sähköposteja. Tiedon tulvasta oli vaikea erottaa, mikä oli oleellista ja merkityksellistä oman työn kannalta. Tiedotustilaisuuksista vakituiset viranhaltijat odottivat saavansa konkreettista tietoa muutoksista, mutta koska he eivät sitä saaneet, heistä tuntui, etteivät he hyötäneet niistä. Määräaikaiset työntekijät eivät seuranneet tiedotusta muutoksista aktiivisesti, koska heillä oli muutenkin uuden opettelua arkisissa työtehtävissä. Toisaalta määräaikaisilla ei aina ollut motivaatiotakaan, koska heille ei ollut luvattu jatkoa työtehtävissä.

### **Ammattijärjestön rooli**

Haastateltavista neljä kuului paikalliseen henkilöstöjärjestöön, mutta he eivät olleet aktiivisia järjestöihmisiä. He seurasivat ammattijärjestön tiedottamista, joka liittyi yliopiston muutoksiin. Sisäisiin järjestelyihin ammattiyhdistyksen tiedotus ei tuonut uutta. Ammattiyhdistyksen rooli muutosviestinnässä oli vähäinen.

Paikalliseen ammattiyhdistykseen kuuluvat henkilöt (vakinaisissa viroissa olevat) seurasivat oman paikallisjärjestön tiedotteita, mutta niistä ei selvinnyt konkreettista tietoa, mistä muutoksessa oli kyse ja mitä tehtäviä laitoksille ja tiedekuntiin jäi. Määräaikaisissa tehtävissä olevat kuuluivat eri ammattijärjestöihin kuin vakinaisissa viroissa olevat. Määräaikaiset eivät halunneet siirtyä yliopiston henkilöstöjärjestöihin, koska heillä oli omat etunsa omassa järjestössään ja määräaikaisuuden takia ei uskaltanut vaihtaa järjestöä, koska ei tiennyt jatketaanko määräaikaista tehtävää.

### **Epävirallinen viestintä**

Epävirallinen viestintä oli tärkeää monen sihteerin työssä. Käytäväkeskusteluissa, kahvipöydissä ja lounaalla tavatessaan he keskustelivat työasioista ja meneillään olevista muutoksista. Viestintää yliopistoa koskevista muutoksista oli runsaasti. Uudistuksia oli paljon ja ne vaikuttivat toisiinsa. Esimerkiksi Joensuun palvelukeskus vaihtui Vaasan palvelukeskukseen tai uutta yliopistolaikaa valmisteltiin, mikä merkitys näillä oli tukipalveluhenkilöstön työhön? Tämä hämmensi heitä. Muutoksista keskusteltiin pienemmissä piireissä epäviralli-

sesti kahvipöytäkeskusteluissa ja tauoilla, yhdessä mietittiin niiden sisältöä, ja muutosten aiheuttamaa hämmennystä.

Onnistuneena pidettiin hallintohenkilöstölle suunnattua Sytyke-ohjelmaa, jossa oli mahdollisuus tutustua laajemmin toisiin samaa työtä tekeviin yliopistolla. Oli antoisaa keskustella ja vaihtaa mielipiteitä asioista kollegoiden kanssa ja samalla saatiin tietoa ja tukea muutosahdistukseen. Oli helpottavaa kuulla, että muillakin oli samanlaisia haasteita ja ongelmia. Toisaalta kuultiin hyvistä ratkaisuksista ja toimivista käytänteistä. Vastauksista tuli sellainen kuva, että oli helpompi jakaa kokemuksia ja käytänteitä muiden tiedekuntien henkilöiden kanssa kuin omassa yksikössä.

Tiedotustilaisuuksien jälkeen käytäväkeskusteluissa henkilöt tulkitsivat viestintää hyvinkin eri tavalla, joka hämmensi ja aiheutti välillä paniikkia muun muassa siitä, kenen työ siirretään Certiaan ja keitä muutokset koskettavat. Joillekin pitkään määräaikaissa tehtävissä olleille sanottiin, että heidän työsuhdettaan ei jatketa ja että heidän tilalleen tulee hallintovirastosta joku vakinaisessa työsuhteessa oleva.

### 3.2.3 Tulevaisuuden odotukset

#### Vastustus muutokseen

Vakituisissa viroissa olevat eivät halunneet siirtyä Yliopistojen palvelukeskukseen joko Joensuuhun, Vaasaan tai Hämeenlinnaan. Eräs haastateltava sanoi, että hän ei ollut halukas siirtymään Certiaan, vaikka se olisi tullut Jyväskyläänkin. Hänen mielestään sisäisen palvelukeskuksen muodostaminen oli hankalaa, koska palveltava henkilökunta oli eri työpisteissä eikä heitä tavannut enää kasvotusten kuten aikaisemmin, vaan puhelimitse tai sähköpostin välityksellä.

*Minusta tuntuu, että mihin minä oikeen kuulun, että minä en ole enää niin vahvasti kiinni siihen laitokseen, vaan olen liukumassa siihen palvelukeskukseen, mikä se nyt sitten on se palvelukeskus ja että välittääkö siitä kukaan. Minä olen vain yksi siellä, tähän asti minä olen ollut yksi meistä ja tärkeä osa sitä laitosta.*

Eräs määräaikainen haastateltava sanoi, että hänkin olisi halunnut vastata siihen siirtohaluuskyselyyn, ”mutta mä en halunnut pyytää sitä kuitenkaan, ne pistäis mut heti maitojunalla menemään jos mä oon halukas siirtymään”.

Alussa oltiin vastaan sisäisen palvelukeskusten perustamista, ei ymmärretty ja nähty etuja hoitaa asioita yli laitosrajojen. Vastustusta tuntui aiheuttavan alussa myös se, että henkilöitä siirrettiin pois tutusta työyhteisöstä, jossa kaikilla oli pitkän ajan kuluessa muodostuneita sosiaalisia suhteita. Työnkuvat laitoksilla olivat laaja-alaisia, koska oli täytynyt hoitaa talous- ja henkilöstöasioita laidasta laitaan ja sen lisäksi oli paljon henkilökuntaa avustavia tehtäviä.

### **Tyytyväisyys muutokseen**

Hyvänä nähtiin sisäisen palvelukeskuksen muodostamisessa se, että käytännöt yhtenäistyivät ja laitoksilla oli samat käytännöt. Näin kenelläkään ei ollut erityisuuksia ja hallintohenkilökunta pystyi keskittymään työhönsä noudattaen ohjeita ja annettuja määräyksiä.

Tyytyväisiä olivat ne, joilla oli mahdollisuus muuttaa työtehtäviään toivomaansa suuntaan, millaisia tehtäviä jatkossa halusi tehdä. Työtehtävien valinta kannatti tehdä kuitenkin ajoissa. Positiivista oli myös se, kun tutustui omassa yksikössään muihin vastaavaa työtä tekeviin, ei tarvinnut pohtia yksin ongelmaa, vaan siitä voi keskustella kollegan kanssa.

Hyvänä asiana pidettiin myös sitä, että puheista ryhdyttiin käytännön toimiin ja menttiin eteenpäin. Sisäisten palvelukeskusten perustaminen oli jo konkreettista edistymistä, vaikka tarkkaan ei tiedettykään, miten jatkossa asiat hoidetaan Certian asiakkaana.

### **Fyysinen työpaikka ja sosiaaliset suhteet**

Osassa tiedekuntia ja laitoksia oli kokouksissa henkilökunta pitänyt tärkeänä, että lähipalvelun tuli olla saatavilla, eikä sitä saanut viedä fyysisesti pois yksiköistä. Myös osa haastatelluista piti tärkeänä, että heidän fyysinen toimipaikkansa säilyi samassa yksikössä, vaikka työtehtävät muuttuivat. ”He ei halua, et mä lähen pois muualle, kun ne ei sitten nää mua. Se oli enemmän kuin

tämmöstä muuta kuin fyysistä, se oli sosiaalista. Kyllä minustakin oli. Mä tykkäsin olla siellä.”

Kaikki sihteerit eivät olleet valmiita siirtymään pois nykyisestä fyysisestä työpisteestään. Heidän käsityksensä mukaan ei ole mielekästä siirtää koko tuki-palveluhenkilöstöä yhteen paikkaan, josta sitten hoidetaan monen laitoksen asioita. Sihteerit halusivat säilyttää entiset työkaverit ja kuulua siihen työyhteisöön, johon olivat vuosia jo kuuluneet. Se ei ollut niinkään fyysistä tarvetta olla laitoksessa vaan sosiaalinen kanssakäyminen ja lähiverkko olivat tärkeitä. Kaivattiin tutuksi käyneitä työkavereita.

Sisäisten palvelukeskusten henkilöstön siirtämistä yhteen paikkaan esimiehet perustelivat tiedonkulun parantumisella. Toisaalta sihteerit pelkäsivät sitä, että kun laitosten henkilökunta oli toisessa rakennuksessa, tiedonkulku hankaloituu. Esimerkiksi matkalaskun käsittely oli helpompaa, kun tiesi etukäteen tai voi nopeasti naapurihuoneesta kysyä, millä asioilla ja millä rahalla matkustaja liikkui. Toisilla oli erilainen kokemus palvelukeskuksen toimivuudesta ja eri rakennuksessa olemisesta, että asiat olivat hoituneet yhtä hyvin kuin ennenkin. Samalla tavalla henkilökunta oli ennen palvelukeskuksia ottanut yhteyttä sähköpostilla tai puhelimen välityksellä kuin nytkin ja asiat oli hoidettu eteenpäin.

*Kyllä ne monet sitten, että nii ku sä oot nyt siellä eikä sua nää. Nekin huomasi aika pian, että ne työasiat, ne hoituu kyllä ihan hyvin. Nykyäänhän sähköpostilla hoidetaan muutenkin, soitetaan ja postia lähetetään.*

### **Huoli tehtävien hoitamisesta tulevaisuudessa**

Huolta aiheutti, miten hallintoviraston talous- ja henkilöstöpalveluissa kohdellaan henkilöstöä tulevassa muutoksessa, kun osa heidän tehtäviään siirretään Certiaan hoidettavaksi, eivätkä he tiedä saavatko jatkaa työtään tai löytyykö heille tehtäviä uudesta organisaatiosta.

Vakituisessa virassa olevat olivat huolissaan määräaikaisten työkavereidensa puolesta, että saavatko nämä jatkaa työtään. Lisäksi harmiteltiin sitä, että he joutuvat koko ajan opettelemaan uutta ja sietämään epävarmuutta työsuhteen

jatkumisesta. Toisaalta pelotti myös se, että jos henkilö joutui lähtemään tai sai uuden työpaikan, niin kuka hoitaa työtehtävät ja mitä töitä itse ehtii tehdä.

Tukipalveluhenkilöstö, joka oli ollut pitkään yliopistolla, oli kokenut alussa palvelukeskushankkeen uhkaavan heidän työsuhdettaan. Epävarmuutta muutoksista aiheutui, koska ei vielä ollut tietoa siitä, millaisista muutoksista on kyse ja mitä ne tuovat tullessaan. Sihteerit sanoivat, että epävarmuuteen ikään kuin ”parkkiintui” ja tottui ja muutos oli vain hyväksyttävä sellaisena kuin se tuli. Toisaalta oltiin myös valmiita kehittämään sisäisen palvelukeskuksen toimintaa ja oli saatu vaikuttaa siihen, millaisia työtehtäviä halusi jatkossa hoitaakseen.

Esiin nousi myös pelko työnkuvien yksipuolistumisesta, kun työtehtäviä siirretään sisäisiin palvelukeskuksiin, joissa erikoistutaan syvemmälle johonkin työalueeseen. Kun tehtävät jaettiin pienempiin osiin palvelukeskuksissa, pelättiin että kenelläkään ei ollut sitten kokonaiskuvaa koko yksikön talous- ja henkilöstöhallinnosta ja että työ muuttui ikäväksi rutiiniksi.

*Että jos meistä oikeesti tehään semmosia yhen lapun tätejä, niin kyllä mä ainakin kuolen semmoseen tämmösen työnkuvan jälkeen.*

*Toisaalta mää pelkään, että jos mä menisin Certiaan, niin että työ vielä enemmän yksipuolistuis, että sitä mää oon pelännyt tässä sisäisessä palvelukeskuksessakin.*

### **Yliopistojen palvelukeskus Certia**

Hallintoviraston nykyisen palvelun siirtyessä Certiaan, oletettiin asioiden hoituvan lähes samalla tavalla kuin tähänkin saakka. Ei oikein osattu määritellä sitä, mitkä omista töistä olivat sellaisia, jotka voitiin siirtää Certian hoidettavaksi. Toisaalta, kun asioitiin hallintoviraston kanssa, jossa henkilöt olivat tuttuja, oli helppo asioida ja sai nopeasti asiat hoidettua. Arveltiin, että ”kasvotoman” Certian kanssa toimittaessa palveluiden saaminen ei sujuisi yhtä nopeasti kuin nyt, koska ei tunnettu käytänteitä eikä tiedetty, miten ja kehen otetaan yhteyttä. Oletettiin, että Certian palvelut tulivat yksiköille kalliimmaksi kuin nykyinen palvelu. Huolta aiheutti myös se, miten yksiköissä selvittää vanhan ja uuden taloushallinnon järjestelmän sekä Certian asiakkuuteen siirtymisestä samaan aikaan.

Vähitellen vakinaisissa virkasuhteissa olevat ajattelivat, että Certia ei olisi millään tavalla uhka heille itselleen tai omalle laitokselle. Enemmänkin ajateltiin, että työt, jotka sinne siirtyvät, olivat hallintovirastolle kuuluvia tehtäviä. Oletettiin, että keskushallinnon matkalaskujen ja ostolaskujen maksatus sekä palkanmaksu siirtyisivät Certiaan. Nämä voisivat olla sellaisia kokonaisuuksia, joita voitaisiin hoitaa muualtakin kuin hallintovirastosta käsin. Sen sijaan laskujen tiliointi ja hyväksyminen sekä nimittämiskirjat ja virkavapaudet jäisivät hoitettaviksi edelleen sisäisiin palvelukeskuksiin. Huolta kannettiin määräaikaisten työsuhteiden jatkumisesta. Mikäli määräaikaisia virkasuhteita ei jatkettu, pelättiin syntyvän kaaos, koska töitä jouduttaisiin jakamaan uudelleen ja samalla opettelemaan koko ajan uutta.

Huolta kannettiin myös yliopistojen kokonaisuudistuksesta, kun yliopisto ei ole enää valtion tilivirasto vaan siitä tulee julkisoikeudellinen laitos. Samassa yhteydessä myös työsuhteet muuttuvat virkasuhteista työsopimussuhteiksi, irtisanominen olisi yksinkertaisempaa, jollei jonkun henkilön työpanosta tarvita.

### **Vastuu muutoksesta**

Vastuun tunteminen vaihteli riippuen siitä, missä vaiheessa oman sisäisen palvelukeskuksen rakentaminen oli. Ne yksiköt, joilla se oli jo valmiina, olivat ehtineet totuttautua muutoksiin ja toisiinsa työtovereina. Heille oli syntynyt luottamusta sekä työtovereihin että omaan osaamiseensa. Tällaisessa ryhmässä oli selvästi innostunut ja aito halu tarttua uusiin asioihin ja kehittää niitä. Sellaiset yksiköt, joilla sisäinen palvelukeskus oli vasta alkutaipaleella, olivat skeptisempiä. He eivät olleet sitoutuneet muutoksiin ja usko muutoksen onnistumisesta oli vielä horjuvaa. Luottamusta toiminnan onnistumisesta ei ollut syntynyt, koska ei ollut riittävän pitkää kokemusta toiminnasta ja sen tuloksista.

Joidenkin mielestä vastuu muutoksesta oli kuitenkin johdolla ja niillä tahoilla, jotka ajavat muutoksen läpiviemistä. Työntekijä ei kokenut vastuuta muutoksen onnistumisesta, koska ei ollut halunnut muutosta, vaikka toisaalta ei sitä vastustanutkaan, vaan yritti sopeutua siihen. ”Minä koen, että minua vietään.”



Joissakin yksiköissä vastuuta jaettiin ja oltiin sitoutuneita muutosten kehittämisessä. Kun muutos oli hyväksytty ja sisäistetty sekä palvelukeskus perustettu, alettiin kehittää toimintaa ja osaamista. Jotta päästiin näin pitkälle, yksiköissä oli joku muutoksesta innostunut ja hän vähitellen innosti toisiakin näkemään muutoksessa mahdollisuuden. Toisaalta myös johdolta saatiin tukea muutoksen edistämiseksi.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Jyväskylän yliopiston tiedekuntien ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon sihteereiden kokemuksia työstä muu-  
tosten keskellä, sekä millaisia tulevaisuuden odotuksia heillä oli. Tässä työssä  
käsiteltiin Yliopistojen palvelukeskushankkeen tuomia muutoksia, joita peilat-  
tiin viestinnän kautta.

Opinnäytetyömme aihe on edelleen ajankohtainen, koska Jyväskylän yliopis-  
ton tavoitteena on siirtyä Yliopistojen palvelukeskus Certian asiakkaaksi syk-  
syllä 2009 (Certia-asiakkuusprojekti). Osa yliopistoista on jo siirtynyt Certian  
asiakkaaksi. Opinnäytetyötä jätettäessä on selviämässä tarkemmin, miten  
Certian asiakkaaksi siirtyminen heijastuu talous- ja henkilöstöhallinnon sihtee-  
reiden työhön ja työn prosesseihin. Toisaalta valmisteilla oleva yliopistolaki  
määrittelee koko toiminnan luonteen ja on ratkaisevassa asemassa yliopiston  
ja Certian välisissä prosesseissa.

Tuomen ja Sarajärven (2006) mukaan tutkimuksen arvioinnissa tärkeintä on  
kokonaisuus ja tutkimuksen osien tasapainoinen suhde toisiinsa. Tutkimuksen  
kohde ja tarkoitus nousevat painavasti esiin ja se, mitä tutkijana arvostaa tut-  
kimuksessaan ja miten prosessi on edennyt. Luotettavuutta parantaa myös se,  
että tutkimukseen on käytetty riittävästi aikaa ja että tutkimusprosessi on julki-  
nen, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta käy tarkasti selville, miten tutkimus  
on tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 135, 138 - 139.) Eskolan ja Suorannan  
(2002) mukaan tutkija itse on tärkeä tutkimusväline tutkimuksessa (Eskola ja  
Suoranta 2002, 210).

Haastateltavat olivat avoimia ja haastattelujen onnistumisessa auttoi, että  
työskentelemme samassa asemassa haastateltavien kanssa. Haastattelijat  
tekivät elämänsä ensimmäisiä haastatteluja ja toki sattui myös kimmelluksia.  
Yksi haastattelu epäonnistui teknisesti ja siitä on käytössä vain lyhyet haastat-  
telijan kirjaamat tiedot. Haastatteluissa saimme erilaisia näkökantoja. Kolme  
haastateltavaa suhtautui joko kriittisesti tai jopa pessimistisesti uudistuksiin,  
kun taas kolme muuta haastateltavaa antoivat toisenlaisia näköaloja, koska he

suhtautuivat uudistuksiin positiivisesti tai myötäilivät muutosta. Tutkimusta tehdessämme olimme näköalapaikalla, koska näimme, että sihteerit olivat eri vaiheissa suhtautumisessaan muutokseen. Epävarmuuden ja epätietoisuuden aika tuntui vaikeimmalta ja kun vähitellen selvisi, mitä muutokset aiheuttivat, voitiin ryhtyä käytännön toteutukseen.

Tuomen ja Sarajärven (2006) mainitsemista tiedonantajista eli tässä opinnäytetyössä haastateltavista sihteereistä kukaan ei lukenut etukäteen valmista työtä (Tuomi ym. 2006, 138). Halusimme kuitenkin varmistaa, että olemme ymmärrettävästi osanneet kuvata sihteereiden käsityksiä. Niinpä pyysimme kahta kollegaamme eri puolilta yliopistoa lukemaan opinnäytetyön. Toinen kollegoista oli sitä mieltä, etteivät tulokset olleet hänelle yllättäviä. Toinen kollegoista kertoi: ”Hyvin onnistuitte! Kuvasitte tunnelmia ja huolia niin osuvasti, että tämä lukija ahdistui. Tosin siitä seurasi se, kuinka muutokseen voisi itse yrittää suhtautua.”

Viestinnän osuus muutoksessa kasvoi suuremmaksi kuin työtä aloitettaessa osasimme arvioida. Suunnitteluvaiheessa ajattelimme virallista, yliopiston johdon ja esimiesten viestintää kuten esimerkiksi tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia, laitoskokouksia, tiedotteita sekä sähköposti- ja uutiskirjeitä. Tosin myös epävirallinen viestintä kiinnosti jo työn alussa. Organisaation muutoksessa viestintä on avainasemassa. Viestintää ei voi irrottaa organisaation toiminnasta erilliseksi osaksi. Viestintä ja vuorovaikutus ovat läsnä jatkuvasti sekä suunnitelluissa viestintästrategioissa, virallisissa tiedotustilaisuuksissa, tiedotteissa että ihmisten kohtaamisissa työtä tehdessään. Muutosta voidaan lieventää kommunikoimalla (Erämetsä 2003, 109) ja muutokseen sitoutumisessa esimiesten tulee ottaa vastuu myös hankalista kysymyksistä (Laine 2006, 31 - 35). Työyhteisössä on hyvä käsitellä muutoksesta syntyneitä tunteita, pelkoja ja epätietoisuutta (Erämetsä 2003, 194 -196). Myös luottamus perustuu vuorovaikutukseen ja yhteisen ymmärryksen saavuttamisen jälkeen saavutetaan syvälinen luottamus (Keskinen 2005, 79 - 80). Opinnäytetyömme näkökulma oli organisaatioissa alhaalta ylöspäin, työntekijän kannalta, vaikka organisaation toimintaa ohjaa sen johtaminen. Tässä näkökulmassa korostuu vuorovaikutus alaisten ja johdon välillä.

Haastateltavat kuvasivat alun tiedotuksen tunnelmia lähinnä pelottavina, jolloin pelättiin oman työn ja työpaikan puolesta, eikä edes ymmärretty, mistä oikein oli kyse. Huolta kannettiin myös hallintovirastossa työskentelevistä kollegoista ja määräaikaisista työkavereista. Tilannetta voisi kuvata lähinnä ”shokiksi”, jolloin ehkä myös kiellettiin tilanteen olemassaolo, tieto järkytti ja ahdisti. Vähitellen sihteereille selvisi mistä muutoksessa oli kyse, ja että siirtyminen tai töiden loppuminen ei koskenut ensisijaisesti vakituisessa virkasuhteessa laitoilla tai tiedekunnissa olevia henkilöitä.

Vakituisessa työsuhteessa olevat sihteerit eivät luottaneet siihen, että oma työpaikka olisi täysin varma muutosten myllerryksessä ja erityisesti silloin, kun uusi yliopistolaki tulee voimaan ja virkasuhteet muuttuvat työsuhteisiksi. Laikiehdotuksessa sanotaan, että muutosvaiheessa henkilöstön asema turvataan, että henkilöstö siirtyy uusiin yliopistoihin nykyisissä tehtävissään ja nykyisellä palkkatasolla (HE 7/2009, 35). Laissa puhutaan siis vain muutosvaiheen turvaamisesta, mutta ei sitä, miten kauan turvaaminen on taattu.

Viestintään liittyi suuria odotuksia, kaivattiin enemmän konkreettista tietoa siitä, mikä pysyy ja mikä muuttuu. Viestintä oli sihteereiden mielestä yleisellä tasolla, siksi se koettiin heille hyödyttömäksi. Kaikesta viestinnästä etsittiin lähinnä omaa työtä ja työyhteisöä koskevia muutoksia, jotta olisi voinut varautua ja sopeutua tulevaan paremmin. Mattila (2008), toteaa tästä että kaikkea työpaikan viestintää työntekijä kuuntelee omalta henkilökohtaiselta kannaltaan ja lähityöyhteisön kannalta, vaikka viestintä on koko organisaation näkökulmasta, eikä siirry taustoista välttämättä käytännön vaikutuksiin lainkaan (Mattila 2008, 72 - 73).

Muutokset ja uudistukset vaikuttavat ihmiseen myös tunnetasolla, jolloin ei kyetä vastaanottamaan muutoksesta annettua informaatiota (Stenvall & Virtanen 2007, 95 - 96). Työntekijät reagoivat voimakkaasti muutoksen vaikutuksiin, pelkoa ja huolta aiheutui siitä, mitä muutokset tuovat tullessaan. Toisaalta kun tieto sisäistettiin ja uudistusten käytännön vaikutukset olivat selvinneet, tunnereaktiot vähitellen muuttuivat suopeammiksi ja muutoksissa voitiin nähdä jo mahdollisuuksia. Tästä Viitala (2006,) kirjoittaa, että muutosvastarinta ja torjunta ovat luonnollisia reaktioita, jos ihminen tuntee olevansa uhattuna. Pel-

kästään tiedon vastaanottaminen uusista asioista ei riitä, vaan tietoa täytyy myös sisäistää ja hyväksyä asennetasolla. (Viitala 2006, 180 - 183.)

Epävirallisen viestinnän arvo nousi tärkeäksi ja kollegojen kesken pohdittiin uudistuksia ja niiden seurauksia. Tuntui toisinaan siltä, että huhuja liikkui enemmän ja virallista tietoa vähemmän. Sihteerit odottivat virallista tietoa yliopistojen ja Certian välisestä työnjaosta, mutta koska virallista tietoa ei saatu, niin pohdittiin ja pääteltiin yhdessä, miten asiat voisivat muuttua. Åberg (2006) sanoo tästä, että muutosviestinnän ei pidä loppua silloinkaan, kun tiedotettavaa ei ole, koska huhut lähtevät helposti liikkeelle syntyneessä uutistyhjiössä (Åberg 2006, 131 - 132).

Ammattijärjestön rooli tiedottajana ja vaikuttajana koettiin vähäiseksi. Ammattijärjestöjen tiedotteita ja lehtiä luettiin kuitenkin ja seurattiin siinä toivossa, että saataisiin konkreettista itseä koskevaa tietoa. Kysymyksiä herätti se, ovatko ammattijärjestöt vain jäsenistönsä edunvalvoja vai ammattiryhmän edunvalvoja. Ammattijärjestön tiedotus ei välttämättä saavuttanut määräaikaista työntekijöitä sen takia, että he eivät vaihtaneet toisen alan ammattijärjestöä yliopiston ammattijärjestöön ennen kuin työsuhde tai virka vakinaistettiin. Juholinin (2006) mukaan luottamushenkilöiden viestinnältä odotetaan enemmän kuin saadaan ja luottamushenkilöiltä kaivattaisiin välittäjän ja kommunikoidijan roolia tiedon vastaanottajan sijasta (Juholin 2006, 158, 167, 179).

Globalisaatio ei näy haastateltavien puheessa eivätkä sihteerit verranneet omaa asemaansa maailmantilanteeseen. Kuitenkin opinnäytetyötä jätettäessä maailmantalouden tilanne näyttäytyi synkkänä ja vaikutti myös Suomen talouteen. Jyväskylän yliopiston rehtori Aino Sallinen otti kantaa avauspuheessaan jo vuonna 2006 siihen, että yliopistojen uudistukset johtuvat globalisaatiosta ja julkisen sektorin resurssiongelmista. Viitala (2006) painottaa, että muutoksessa johtajalta odotetaan tavoitteiden ja toiminnan selkiyttämistä sekä kehityksen suunnan näyttämistä (Viitala 2006, 295 - 307).

Viitala (2006) kuvaa henkilöstön sitouttamista muutosprosessiin työntekijöiden itsemääräämisoikeutta kunnioittamalla, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun, eikä kaikkia sanella ylhäältä (Viitala

2006, 295 - 307). Haastattelujen valossa ilmeni, että palvelukeskusten perustaminen ei ollut ongelmatonta alussa. Sihteerit saivat sanoa mielipiteensä palvelukeskusten perustamisesta ja omasta roolistaan, lähinnä siihen mitä tehtäviä he halusivat mieluummin hoitaa. Kaikki eivät olleet tyytyväisiä työnjakkoon, koska jouduttiin tekemään kompromisseja työnjaossa ja oli myös niitä, jotka joutuivat ottamaan vastuuta itselleen epämieluisista tehtävistä.

Laineen (2006) mukaan esimiehen täytyy tukea alaisiaan ja auttaa ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja muutoksen syyt, jotta alaiset sitoutuvat muutokseen (Laine 2006, 31 - 35). Näin myös sihteerit tutkimuksessamme kaipasivat esimiehiltä uskallusta kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Viitala (2006) sanoo, että henkilöstölle tulisi luoda mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun (Viitala 2006, 295 - 307). Ne sihteerit, jotka osallistuivat aktiivisesti suunnitteluun ja toteutukseen, tuntuivat tyytyväisemmiltä kuin sihteerit, joille oli annettu uusia työtehtäviä tai jotka oli siirretty toiseen rakennukseen vastentahotoisesti.

Mattilan (2008) mukaan kehittymishaluisille ja aktiivisille ahkerille työntekijöille muutos tarjosi uusia rooleja ja etenemismahdollisuuksia (Mattila 2008, 80 - 82). Joidenkin sihteerien kohdalla muutos oli sujunut hyvin ja onnistuneesti, työnkuva oli mielekäs kokonaisuus, johon oli itse saanut omalla aktiivisuudellaan vaikuttaa. Koettiin jopa uralla etenemistä ja innostusta uudesta työstä, jossa harrastettiin "yhteen hiileen puhaltamista".

Samassa työyhteisössä pitkään työskennelleet olivat sitoutuneet vahvasti sekä toisiinsa että työyhteisöönsä ja kokivat turvallisuutta ja luottamusta sekä toisiinsa että työyhteisöönsä ja työnsä jatkuvuuteen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34 - 44, 49). Stenvall ja Virtanen tuovat esiin muutokseen liittyvästä epävarmuudesta sen, että mielellään turvauduttiin tuttuun esimieheen tai organisaatioon ja haluttiin mitätöidä muutos ja ikään kuin kieltäytyttiin tunnustamasta muutoksen olemassaolo (Stenvall & Virtanen 2007, 94 - 95). Sihteerien vastauksista kuvastui, ettei luottamusta syntynyt helposti niillä, jotka joutuivat kokonaan pois entisistä työyhteisöistään sekä sopeutumaan muuttuviin tehtäviin että uuteen työyhteisöön. Luottamus hankitaan vähitellen pitkän ajan kuluessa ja se syntyy positiivisista ja onnistuneista kokemuksista. Työn-

kuvien muuttuminen ja eri laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon yhdistäminen tarkoitti myös naapurilaitoksen henkilökunnan palvelemista. Toisaalta oli vaikea luopua niistä vanhoista töistä, jotka olivat hyvin hallinnassa ja samalla luottaa siihen, että naapurikin hallitsi ne mahdollisesti yhtä hyvin, jos ei sitten paremmin. Tästä Erämetsä (2003) toteaa, että pelätään muiden selviävän muutoksesta paremmin kuin itse ja kaivataan tuttua ja entistä turvallista arkea, jonka hallitsi (Erämetsä 2003, 194 - 196).

Keskinen (2005) toteaa, että voimakkaasti sitoutuneelle työntekijälle voidaan antaa laaja tehtäväkenttä, jossa hän voi itse vaikuttaa työnsä aikatauluihin ja työmenetelmien valintaan (Keskinen 2005, 27). Ennen muutoksia yksiköissä ja laitoksilla olleet sihteerit olivat voimakkaasti sitoutuneita sekä työhönsä että työyhteisöönsä ja tekivät työtään hyvin itsenäisesti. Heillä oli koko oman toimintaympäristönsä tuntemus ja ”langat käsissään”. Keskinen (2005) mukaan sitoutuneisuus on vastuun ottamista omasta työsuorituksesta niin, että se palvelee organisaatiota ja on tekijälle merkityksellistä (Keskinen 2005, 24 -26).

Juholinin mukaan (2008) tilanteessa, jossa ei tarvitse kilpailla keskenään, osaamista on helppo jakaa. Osaamista ei jaeta muille, jos epäillään sillä olevan merkitystä omaan asemaan organisaatiossa. Tietoa saatetaan pantata tai jopa salata, jos siitä on hyötyä itselle. Kun tietoa ja osaamista ei jaeta, saatetaan tehdä päällekkäistä työtä ja hukataan aikaa ja resursseja. (Juholin 2008, 178 -179.) Tiedekunnissa ja laitoksilla toiminta oli ollut pitkään samanlaista ja taloudellinen tilanne turvattu. Uudistuksen käänköpuoli toi tullessaan työnkuvan muuttumisen. Itsenäinen työ muuttui tiimityöksi, jossa tarvittiin tiimityötaitoja ja osaamisen jakamista, johon ei ollut totuttu. Uudessa tilanteessa ei luotettu siihen, että itselle kävisi muutoksessa hyvin. Haluttiin pitää kiinni siitä, mikä oli työn ja opiskelun kautta opittu. Tiimityön etuja ei kyetty hyödyntämään.

Keskinen (2005) mielestä luottamus organisaatiossa mahdollistaa työntekijöiden tietojen ja taitojen jakamisen, joka puolestaan edistää organisaation muutosprosessien onnistumista (Keskinen 2005, 81 - 83). Parhaimmillaan tiimityön etuina nähtiin toistensa sijaistaminen, ongelmien ratkominen yhdessä ja ruuhkien purkaminen yhteisvoimin. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että jollakin tulisi olla kokonaiskuva taloudesta yksikössä.

Tiimityö tuntui onnistuneen silloin, kun tiimityö oli organisoitua ja tiimillä oli virallinen asema organisaatiossa. Niiden ryhmien, joiden toiminta ei ollut järjestäytyntä ja säännöllistä eikä yhteisiä tavoitteita ja toimintavaltuuksia ollut, työryhmässä tai tiimissä ei tuonut tiimityön etuja, vaan jokaisen oli vastattava vain henkilökohtaisesta työstään. Näin tiimityön tulokset eivät voineet nousta suuremmiksi kuin ryhmän tai tiimin jäsenten henkilökohtaisen työn summa. Näissä niin kutsutuissa valetiemeissä, joissa tavoitteet eivät olleet yhteisiä, myös jäsenet kokivat helpommin työnjaon epäoikeudenmukaiseksi. (Lämsä & Hautala 2004, 127, 129 – 130, 135.)

Sihteereillä oli ollut ennen sisäisiä palvelukeskuksia laaja tehtäväkuva, jossa oli sekä talous- että henkilöstöasioita. Tarkoituksena oli Certian asiakkaaksi siirryttäessä, että kukin perehtyi vastuulleen tulevaan kapeampaan, mutta syvällisemmin tehtäväkenttäänsä. Kevätsalon (1999) mukaan joustamisella tarkoitettiin joko työn köyhdyttämistä yksinkertaisempiin tehtäviin tai rikastamista eli siirtymistä vaativampiin tehtäviin. Työorganisaatio saattaa jättää hyödyntämättä työntekijöiden osaamista silloin, kun työntekijät olisivat valmiita ottamaan vastuulleen vaativampia töitä. (Kevätsalo 1999, 21 - 23.) Laitosten sihteerit olivat hankkineet kouluttautumalla ja työssä oppimalla osaamista, joka nyt jätettiin hyödyntämättä, koska yliopiston johto halusi keskittää tietyn työtehtävän hoidettavaksi yhden henkilön vastuulle. Johdon perustelu tehtävien keskittämiseksi oli tietohallintojärjestelmät, joiden käyttäminen haluttiin keskittää joillekin sisäisissä palvelukeskuksissa. Sihteerit arvelivat työnsä yksipuolistuvan ja muuttuvan ikäväksi rutiiniksi entisen monipuolisen työn sijasta. Lisäksi arveltiin, että oliko kenelläkään enää yksikön talous- ja henkilöstöasioita kokonaiskuvaa, joka oli kuitenkin johtamiselle tärkeä apuväline. Sihteerien työtehtävien keskittäminen aiheutti rajapintoja. Juuri näiden rajapintojen selvittämiseen kului aikaa, joita ei aiemmin tarvinnut miettiä, kun asiat olivat yhden henkilön vastuulla.

Palkkaus uudistusta ei ajateltu ottaa käsiteltäväksi opinnäytetyössä. Palkkausjärjestelmän ja palkkauksen merkitys nousi kuitenkin vahvasti esiin. Palkkaus perustui työn vaativuustasoon, joka edellytti aikaa vievän ja työlään työnkuvausten tekemistä. Työstä suoriutuminen arvioitiin osana palkkausta, tosin ei tiedetty, miten suoriutumista mitattiin. Palkkauspäätökset eivät tuntuneet tuot-



tavan oikeudenmukaisuutta ja lopputulos aiheutti etupäässä vain pahaa mieltä. Palkkausjärjestelmään pettyminen saattoi olla yksi tekijä luottamuksen horjumisessa ja epäilyksien aihe uusien muutosten onnistumisesta.

Mattila (2007) kuvaa, miten mennyt aika, nykyhetki ja tulevaisuus eivät ole erillisiä ajanjaksoja, vaan suhde menneeseen on läsnä nykyhetkessä ja menneet ajat vaikuttavat tulevaisuuden odotuksiin (Mattila 2007, 49 - 50). Sihteereiden puheessa aika kietoutui yhteen siten, että heidän oli vaikea erottaa, mistä muutos alkoi ja mitä oli ollut aiemmin. Tulevaisuuden kysymykseen vastaus saattoi kiertyä tämän hetken työtilanteen kautta. Sihteereillä oli ollut useita muutoksia työssä ja organisaatiossa. Muutokset olivat muuttuneet osaksi arkipäivää eikä enää oikein muistettu, minkälaista oli aika ennen muutoksia.

Uudistusten jälkeinen arki merkitsee työntekijöille uuden opettelua. Uuden opetteluun ei ehkä ole motivaatiota, halua tai voimavaroja. Työpaikoilla ei tarpeeksi arvosteta pitkän kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa, jota etenkin pitkään samassa organisaatiossa työskennelleelle on karttunut. Keskinen (2005) sanoo, että työelämän jatkuvat määrälliset ja laadulliset muutokset kuormittavat työntekijää, jolloin virallisen työsopimuksen ja epävirallisen psykologisen sopimuksen vaatimukset voivat olla kaukana toisistaan. Taitavalla esimiehellä on kykyä nähdä ja organisoida työntekijäresursseja niin, että työntekijän voimavarat riittävät ja paras osaaminen hyödynnetään. (Keskinen 2005, 85 - 86.) Vanhemmille työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus keventää työtaakkaa ja antaa heidän kokemukselleen arvoa ja sopeuttaa työtehtävät heidän kokemukselliseen osaamiseensa. Työelämästä pitäisi voida irrottautua kunnialla ja arvokkaasti.

Ajateltiin, että esimiehellä ja johdolla oli heidän asemansa perusteella vastuu muutoksen läpiviennistä, suunnan ja ratkaisujen onnistumisesta. Yksittäisillä työntekijöillä sinänsä ei ollut vastuuta muutoksen onnistumisesta, koska he eivät olleet muutoksen alkuunpanijoina, vaikka toisaalta eivät sitä näkyvästi vastustaneetkaan, vaan yrittivät sopeutua siihen. Sitoutuminen voidaan Keskinen (2005) mukaan määritellä psykologiseksi siteeksi, jossa nähdään eritasoisia sitoutumisen tasoja. Alimmillaan sitoutuminen on suopeaa ja mukautuvaa käyttäytymistä organisaatiota ja muita kohtaan sen tuomien etujen vuoksi.

(Keskinen 2005, 24 – 26.) Tässä tutkimuksessa voidaan nähdä myös suopeaa ja mukautuvaa käyttäytymistä sihteereiltä, vaikka muutoksia kyseenalaistettiin, silti pyrittiin toimimaan työyhteisön parhaaksi. Keskinen (2005) tuo esiin myös sen, miten sitoutuminen on kahden välistä toimintaa, jossa vaihtosuhde työntekijän ja organisaation välillä vaihtelee keskinäisen luottamuksen suhteessa (Keskinen 2005, 24 – 26).

Tiedotus koettiin tiedon tulvaksi, eikä siitä selvinnyt, mikä muuttuu ja mikä pysyy. Epäiltiin esimiesten tietävän enemmän kuin mitä kerrottiin, koettiin jossakin määrin luottamuspulaa. Mattilan (2007) mukaan luottamus ei ehkä alkujaan olekaan ollut aitoa, koska luottamusharha saattaa syntyä siitä, että työnantajalla on paremmat tiedot uudistuksista kuin työntekijällä, joka on rakentanut luottamuksensa puutteellisin tiedoin (Mattila 2007, 61).

Kevätsalo (1999) tuo esiin työpaikan erilaiset ryhmät, joissa vuorovaikutuksen rooli on keskeinen. Näissä ryhmissä Kevätsalo (1999) jakaa työntekijät muutoksen kannattajiin, vastustajiin ja epäröiviin. (Kevätsalo 1999, 178 - 179.) Ne henkilöstö- ja taloushallinnon sihteerit, jotka epäilivät uudistusten köyhdyttävän ja kapeuttavan työnkuvaa, kuuluivat muutosten vastustajiin tai epäröiviin. Sihteerit, joilla uudistus onnistui ja päivittäinen työ sekä työtehtävät olivat mieluisia ja sujuivat, kuuluivat muutoksen kannattajiin. Ne, jotka olivat saaneet itse vaikuttaa työtehtäviinsä ja aktiivisesti osallistuneet uudistusten järjestelyihin, olivat tyytyväisiä työssään. Onnistuneet muutokset menneisyydessä antoivat parempia edellytyksiä selvitä uudesta myös tulevaisuudessa.

Joissakin yksiköissä vastuuta jaettiin ja oltiin sitoutuneita uudistusten kehittämisessä. Kun uudistus oli hyväksytty ja sisäistetty, ja palvelukeskus perustettu, alettiin kehittää toimintaa ja osaamista. Jotta päästiin näin pitkälle, yksiköissä oli joku muutoksesta innostunut ja hän innosti toisiakin näkemään muutoksessa mahdollisuuden. Toisaalta myös johdolta saatiin tukea muutoksen edistämiseksi. Silti onnistuneistakaan sisäisten palvelukeskusten ratkaisuista ei uskallettu avoimesti iloita. Epävarmuus jatkuu vielä ainakin siihen asti, kunnes yliopistojen palvelukeskus Certia aloittaa ja lopullisesti selviää, mitä töitä siirtyy ja miten selvitään uudessa tilanteessa.

## LÄHTEET

- Certia valittu Yliopistojen palvelukeskuksen nimeksi. n.d. Viitattu 9.4.2009. [Http://www.minedu.fi](http://www.minedu.fi), Palvelukeskushanke.
- Certia-asiakkuusprojekti. Viitattu 4.5.2009. [www.jyu.fi](http://www.jyu.fi) hallinto, suunnittelu ja kehittäminen.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Laadullinen tutkimus. 5. p. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. J. Aaltola & Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 24 - 42.
- Hallituksen strategia-asiakirja 2007. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 18/2007. Viitattu 2.4.2009. [Http://www.vnk.fi/](http://www.vnk.fi/), julkaisut, julkaisusarja.
- HE 7/2009. Hallituksen esitys Eduskunnalle yliopistolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 2.4.2009. [Http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009](http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, E. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. p. Helsinki: Tammi.
- L 1.7.1988/651. Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa. Säädös valtion säädöstietopankki Finlexin sivustolla. Viitattu 13.4.2008. [Http://www.finlex.fi/](http://www.finlex.fi/), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Bookwell.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Jyväskylä: Bookwell.
- Juuti, P., Rannikko H. & Saarikoski v. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämällä. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopiston arvoperusta ja tehtävät. Viitattu 16.12.2007. [Http://www.jyu.fi](http://www.jyu.fi), yleisesittely, tehtävät ja arvot.
- Jyväskylän yliopiston kokonaisstrategia. 2002. Viitattu 9.4.2009. [Http://www.jyu.fi](http://www.jyu.fi), strategiat.

Jyväskylän yliopiston tuottavuusohjelma 2007 - 2011 (Rakenteellisen kehittämisen toimenpideohjelma). Viitattu 7.4.2009.  
[Http://www.jyu.fi, hallinto, strategiat, ohjelmat](http://www.jyu.fi, hallinto, strategiat, ohjelmat).

Jyväskylän yliopiston vuosikertomus 2007. n.d. Viitattu 9.4.2009.  
[Http://www.jyu.fi, vuosikertomus, henkilöstö](http://www.jyu.fi, vuosikertomus, henkilöstö).

Kasvio, A. 1996. Johtajuus muuttuvassa työelämässä; kohti nykyaikaista johtajuutta. Aikuiskasvatus 4, 2. artikkeli. Viitattu 15.4.2008.  
[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-533858](http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-533858).

Keskisuomalainen. Työpaikkojen keskitys yllätti. 11.1.2007.

Keskinen, S. 2005. Kunnallisan alan kehittämissäätö. Alaistaidot yhtä tärkeitä kuin esimiestaidot. Viitattu 15.4.2008. [Http://www.kaks.fi, tiedotteet, arkisto](http://www.kaks.fi, tiedotteet, arkisto),

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Otava.

Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet. OPM:n keskustelumuistio 23.8.2006. Viitattu 17.12.2007. [Http://www.minedu.fi/, julkaisut](http://www.minedu.fi/, julkaisut).

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Laine, J. 2006. Työhyvinvointi muutoksessa. 2. p. Valtiokonttori, Kaiku-Palvelut. Viitattu 8.4.2007. [Http://www.valtiokonttori.fi/, Kaiku-palvelut, julkaisut, oppaat](http://www.valtiokonttori.fi/, Kaiku-palvelut, julkaisut, oppaat).

Lausunto valtion talousarvioesitykseen 2008. 8.11.2007. Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto YHL ry. Viitattu 13.4.2008. [Http://www.yhl.fi/, tiedotteet, kannanotot ja lausunnot, arkisto](http://www.yhl.fi/, tiedotteet, kannanotot ja lausunnot, arkisto).

Lukuvuoden 2006 - 2007 avajaiset 30.8.2006. [Http://www.jyu.fi hallinto, rehtori, puheet](http://www.jyu.fi hallinto, rehtori, puheet)

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otava.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otava.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Opetusministeriön talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeessa noudatettavat henkilöstöpoliittiset periaatteet. 29.8.2007. Viitattu 13.4.2008. [Http://www.minedu.fi, Ministeriö ja hallinnonala, palvelukeskushanke](http://www.minedu.fi, Ministeriö ja hallinnonala, palvelukeskushanke).

Palvelukeskushankkeen kysymyksiä ja vastauksia -palsta. n.d. Opetusministeriö. Viitattu 9.4.2009. [Http://www.minedu.fi](http://www.minedu.fi), Palvelukeskushanke.

Palvelukeskushankkeen Uutiskirje 2/2008. 2.4.2008. Opetusministeriö. Viitattu 9.4.2009. [Http://www.minedu.fi](http://www.minedu.fi), Palvelukeskushanke, uutiskirjeet.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. 3. p. Jyväskylä: Tammi.

Sisä-Suomen yliopistoallianssin visio ja tavoitteet. Luonnos 1.10.2007. Sisä-Suomen yliopistoallianssin johtoryhmä. Viitattu 15.12.2007. [Http://www.jyu.fi](http://www.jyu.fi), hallinto, suunnittelu ja kehittäminen, alueellinen yhteistyö.

Sopimus yhteistoiminnasta Jyväskylän yliopistossa 2005. Viitattu 13.3.2009. <https://www.jyu.fi>, hallinto, henkilöstöpalvelut, vuorovaikutteinen toimintakulttuuri.

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

Tilastotietoa Jyväskylän yliopistosta 2007. Viitattu 30.4.2009. [Http://www.jyu.fi](http://www.jyu.fi), hallinto, suunnittelu, tilasto

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Ylöstalo P. Työolobarometri 2006. 2007. Viitattu 13.3.2009. [Http://www.mol.fi](http://www.mol.fi), julkaisut.

Valtiovarainvaliokunnan mietintö 6/2007. Valtioneuvoston selonteko valtiontalouden tarkistetuista kehyksistä vuosille 2008 - 2011. Viitattu 18.12.2007. [Http://www.eduskunta.fi](http://www.eduskunta.fi), valiokunnat, valtiovarainvaliokunta, mietinnöt.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Yliopistoallianssin yleisesittely. Tampereen yliopisto. Viitattu 13.4.2008. [Http://www.uta.fi](http://www.uta.fi), laatu, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, korkeakoulujen yhteistyö.

Yliopistoille perustetaan palvelukeskus talous- ja henkilöstöhallintoa varten. 2008. Opetusministeriön tiedote 17.1.2008. Viitattu 9.4.2009. [Http://www.minedu.fi](http://www.minedu.fi), tiedotteet.

Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen etenee. Opetusministeriön tiedote 31.10.2006. Viitattu 17.12.2007. [Http://www.minedu.fi](http://www.minedu.fi), julkaisut, tiedotteet.

Yliopistojen palvelukeskus Certia. Viitattu 15.4.2009. [Http://www.certia.fi](http://www.certia.fi), rekrytointi.

Yliopistolaitoksen uudistamisen suuntaviivat -muistio. Yliopistolakityöryhmä  
20.8.2007. Viitattu 26.2.2009. [Http://jyu.fi](http://jyu.fi), hallinto, suunnittelu ja kehittäminen.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2.p. Keuruu: Otava.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.  
Jyväskylä: Gummerus.

## Liite 1. Saatekirje

Hyvä kollega! ☺

Olemme osastosihteereitä Kasvatustieteiden tiedekunnasta. Opiskelemme tradenomin tutkintoa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa. Opintoihin liittyvän opinnäytetyömme ohjaajana on lehtori (johtaminen) Erja Lehtimäki. Opinnäytetyö on pienimuotoinen tutkimus.

Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää, millaisia kokemuksia ja odotuksia Sinulla on muutoksesta, joka liittyy Palvelukeskushankkeeseen. Kohderyhmäksi olemme valinneet talous- ja henkilöstöhallinnossa työskentelevät, joita Palvelukeskushanke koskettaa. Sinun ajatuksesi ja kokemuksesi ovat tärkeitä, vain kertomalla niistä, voimme yrittää nostaa esiin näkemyksiä muutoksesta.

Tutkimuksen teema-alueina ovat nykytilanne työssäsi, muutosviestintä, ryhmät/tiimit työssäsi ja tulevaisuuden odotuksesi. Mieti näitä teemoja. Voit kirjata etukäteen jotain mieleesi tulevaa, jolloin niihin on helpompi palata haastattelussa.

Haastattelemme 8 – 10 talous- ja henkilöstöhallinnon sihteeriä yliopiston eri tiedekunnista, laitoksilta tai hallinnosta. Haastattelu käydään jossain rauhallisessa paikassa ja nauhoitetaan. Haastattelu puretaan tekstitiedostoksi ja haastateltavan puhe muutetaan yleiskieleksi. Kaikkien henkilöiden, yliopiston hallinnon, tiedekuntien ja laitosten nimet vaihdetaan peitenimiksi. Opinnäytetyössä asiat kerrotaan siten, ettei haastateltavia pysty tunnistamaan.

Olemme saaneet tutkimusluvan henkilöstöjohtaja Markku Uusitalolta.

Tervetuloa tutkimukseen, toivomme mukavaa haastattelukokemusta!

JAANA KOTILAINEN  
Jaana Kotilainen

RITVA NIKULA  
Ritva Nikula

## Liite 2. Teemahaastattelu

### Taustatiedot:

**Etunimi**

**Ikä**

**Koulutus**

**Työhistorian pituus JY:n organisaatiossa**

**VIESTINTÄ** – tiedotustilaisuudet, sähköposti, keskustelu, lehdet, viikkotiedotteet, ammattiyhdistystiedotus, kokoukset, palaverit

- Kerro oletko saanut mielestäsi riittävästi tietoa tulevista muutosprosesseista koskien palvelukeskukseen siirtymisestä? Mistä viestintävälineestä tai keneltä olet saanut tietoa?
- Mistä olet saanut eniten ja parhaiten tietoa muutoksista?
- Kenen tai keiden kanssa olet voinut keskustella muutoksista ja itseäsi askarruttavista asioista? Entä yleisesti omassa työyhteisössäsi tai oman lähiesimiehen kanssa?
- Viestinnän luotettavuus, ymmärrettävyys? Kuvaile viestinnän ja tiedotusten tasoa ja ymmärrettävyyttä ja konkreettisuutta?
- Kuinka hyvin olet selvillä palvelukeskushankkeen toteuttajien suunnitelmista ja mistä olet saanut niistä tietoa? Onko tieto ollut mielestäsi ajankohtaista, tarpeeksi konkreettista ja luotettavaa?
- Koetko ammattiyhdistyksen tiedottavan ja informoivan riittävästi uudistuksista?

### YLIOPISTON JOHDON JA LÄHIESIMIEHEN LÄSNÄOLO/ROOLI MUUTOKSESSA

- miten muutosta on mielestäsi johdettu, onko henkilöstöä tiedotettu ja tuettu riittävästi
- millaista palautetta saat ja voitko antaa palautetta
- millainen käsitys sinulla on muutoksen johtamisesta yksikössäsi/yliopistossa

### NYKYTILA - KOKEMUKSET TYÖSSÄ

- Miten olet kokenut oman organisaation sisällä "palvelukeskukseen" siirtymisen, onko "hyvin suunniteltu" puoliksi tehty?
- Kuvaile työyhteisössäsi tapahtuneita muutoksia nykyisessä työssäsi?
- Jos työsi on muuttunut, niin miten ja millaisia muutoksia työssä on tehty ja miten ne ovat toimineet?
- Miten muu henkilökunta on mielestäsi suhtautunut tukipalveluhenkilökunnan työtä koskeviin muutoksiin?
- Mikä entisessä organisaatiossa (työpiste, laitos tms.) oli hyvää, mikä huonoa?
- Saatko tehdä mielekkäitä ja osaamistasi vastaavia tehtäviä. Olisiko sinulla resursseja tehdä vaativampia tehtäviä.
- Miten hyvin olet selvillä oman yksikkösi tukipalveluhenkilöstön työn tavoitteista?

### RYHMÄT/TIIMIT – työn jakaminen, työn organisointi

- mitä on mielestäsi tiimityö?
- mitä eroa on tiimityöllä ja ryhmätyöllä?
- onko työyhteisössäsi tiimityötä ja miten se on organisoitu?



- ovatko työt jakautuneet työyhteisössäsi tasaisesti ja osaamista vastaavasti
- tukeeko esimies riittävästi työtäsi muutosten keskellä
- jaatteko yksikössä/ kollegoittenne kanssa osaamista
- 

### **TULEVAISUUS – ODOTUKSET (käsitukset)**

- Aiotko hakeutua työhön palvelukeskukseen?
- Miten olet varautunut muutoksiin?
- Oletko ajatellut kouluttautua uusiin ja muuttuviin tehtäviin ja onko sinulla voimavaroja muutosten läpivientiin?
- Mikä muutoksessa pelottaa? Mikä innostaa? Mitä hyvää tai huonoa siinä voisi olla?
- Tunnetko epävarmuutta työpaikastasi?
- Miten koet työnantajasi sitoutumisen työntekijään?
- Tunnetko itse sitoutuneesi työnantajaasi ja miten se näkyy?
- Mikä on mielestäsi oma vastuusi muutoksen läpiviennissä?