

Taisto Tuominen

**TE-PALVELUJEN JÄRJESTÄMISVASTUUN
SIIRTÄMINEN PAIKALLISTASOLLE
MUUTOSJOHTAMISEN PROSESSINA**

Case: Lahti

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Maaliskuu 2023

TIIVISTELMÄ

Tuominen Taisto: TE-palvelujen järjestämisvastuun siirtäminen paikallistasolle
muutosjohtamisen prosessina, Case: Lahti
Pro Gradu -tutkielma, 64 s
Tampereen yliopisto
Tilintarkastuksen ja arvioinnin maisteriohjelma
maaliskuu 2023

Viimeisen 20 vuoden aikana julkishallinnossa on toteutettu runsaasti hallinnollisia uudistuksia, ja osa suunnitelluista uudistuksista kaatui tai siirtyi myöhempään ajankohtaan. Pääministeri Marinin hallituksen ohjelman mukaan työllisyyspalvelujen hallinnonalat ylittävää yhteistyötä kehitetään ja kuntien roolia palveluiden järjestäjänä vahvistetaan. Tätä pyrkimystä edistettiin käynnistämällä työllisyyden kuntakokeilut, joissa kokeiluihin osallistuvat kunnat vastaavat osittain alueensa TE-palveluiden tarjoamisesta. Syksyllä 2022 hallitus antoi eduskunnalle lakiesityksen julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen uudelleen järjestämisestä. Lakiesityksen mukaan mm. valtion nykyisin järjestämät TE-palvelut siirtyvät pääosin kuntien tai yhteistoiminta-alueiden järjestettäväksi vuonna 2025.

Tämä tutkimus liittyi Marinin hallituksen toiseksi merkittävimpään kuntia koskevaan uudistukseen hyvinvointiuudistuksen jälkeen. Tutkimuksessa tarkasteltiin Lahden kaupungin työllisyyspalveluille, miten valmisteilla oleva TE-palvelujen siirtäminen valtiolta kunnille toteutuisi kahden eri järjestämisvaihtoehdon pohjalta erityisesti muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimusongelma muotoiltiin seuraavanlaiseksi kysymykseksi: Miten TE-palvelujen siirtämistä valtiolta kunnille tulisi valmistella erityisesti muutosjohtamisen näkökulmasta?

Tutkimuksessa selvitettiin eläytymismenetelmän mukaisesti kuvitteellisten tarinoiden pohjalta sitä, mitä tähän mennessä suunnitellut ja päätetyt toimet vaikuttavat kuntiin siirrettävien TE-palvelujen järjestämiseen, sekä miten maakuntatasolla toteutettava yhteistyömalli vaikuttaisi TE-palvelujen järjestämiseen. Tutkimusaineisto kerättiin eläytymismenetelmällä tammikuussa 2023, jolloin Lahden kaupungin työllisyyspalvelujen johtotiimin jäsenet kirjoittivat tarinansa kahden eri kehystarinan pohjalta.

Tämän tutkimuksen mukaan TE-palvelujen siirtämisessä paikallistasolle tulee panostaa erityisesti muutosjohtamiseen ja -valmennuksiin sekä henkilöstön osallistamiseen muutoksen valmistelussa. Tämän tulee koskea myös liikkeenluovutuksen perusteella siirtyvää henkilöstöä. Henkilöstön perehdytystarve on ilmeisen suuri, niin kuntien työntekijöiden kuin TE-hallinnosta siirtyvän henkilöstön osalta, mutta perehdytyksen sisällöissä on eroja. Muutosvalmennukset ja perehdytykset tulisi käynnistää varsin pian lain vahvistamisen jälkeen. Muutosjohtaminen on jo käynnistynyt, mm. sisäisen tiedotuksen osalta. Eduskunta käsittelee hallituksen lakiesityksen julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen uudelleen järjestämisestä työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan mietinnön mukaisesti. Lain hyväksyminen tuo varmuuden suunnittelu- ja muutosprosessien jatkotyöskentelyyn, vaikka monia yksityiskohtia jää vielä avoimeksi.

Avainsanat: Eläytymismenetelmä, julkiset palvelut, työvoimapalvelut, muutosjohtaminen.
Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimusaiheen esittely	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	9
1.3 Tutkimuksen rajaukset.....	10
1.4 Tutkimuskohteen esittely.....	10
1.5 Keskeiset käsitteet	12
1.6 Tutkielman rakenne	13
2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	15
2.1 Aikaisempi tutkimus.....	15
2.2 Muutosjohtaminen.....	17
2.3 Esihenkilön rooli muutoksen johtamisessa.....	28
2.4 TE-palvelujen siirtoon paikallistasolle vaikuttavat tekijät	30
3 Tutkimuksen toteuttaminen.....	32
3.1 Eläytymismenetelmä	32
3.2 Tutkimusaineiston keruu	33
3.2.2 Kehyskertomusten variointi	36
3.2.2 Kehyskertomus 1	37
3.2.3 Kehyskertomus 2	38
3.3 Tutkimusaineisto ja sen analysointi.....	39
3.4 Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa	42
4 Tutkimustulokset.....	45
4.1 Tarinoiden yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista kehystarinoittain.....	45
4.2 Kooste kirjoitettujen tarinoiden yhtäläisyyksistä	52
4.3 Kooste kirjoitettujen tarinoiden eroavaisuuksista.....	53
4.4 Kehyskertomuksissa varioitavan tekijän vaikutukset tarinoihin	53
5 Johtopäätökset ja pohdinta	56
5.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista	56
5.2 Pohdinta	57
5.2 Jatkotutkimusehdotukset	58
LÄHTEET	60

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Taulukot

Taulukko 1 Päijät-Hämeen työvoima- ja työllisyystietoa (Hämeen ELY-keskus 2023)

Taulukko 2 Kehyskertomus 1:n pohjalta kirjoitettujen tarinoiden yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista

Taulukko 3 Kehyskertomus 2:n pohjalta kirjoitettujen tarinoiden yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista

Taulukko 4 Kooste kirjoitettujen tarinoiden yhtäläisyyksistä

Taulukko 5 Kooste kirjoitettujen tarinoiden eroavaisuuksista

Kuviot

Kuvio 1 Lahden kaupungin organisaatio (Lahti 2023b.)

Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne

Kuvio 3 Muutosjohtamisen työvaiheet (mukaillen Viitala 2006, 97. ja Laaksonen & Ollila, 2017, 117.)

Kuvio 4 Onnistuneen muutoksen avaimet (mukaillen Valpola 2004, 29.)

Kuvio 5 TE-palvelujen siirto paikallistasolle – synteesi

Kuvio 6 Tutkimuksen analyysin eteneminen pelkistettynä (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

1 Johdanto

Muutos-sana terminä on tullut hyvin vahvasti työelämään liittyvään keskusteluun – liittyipä keskustelu sitten organisaatioiden työympäristöjen tai toimintatapojen uudistuksiin. Muutoksia tapahtuu kaikkialla ja jatkuvasti. Antiikin filosofin Herakleitoksen toteamusta ”Kaikki virtaa, kaikki muuttuu”, käytetään usein kuvaamaan muutoksen olemusta (Vakkala 2012, 48).

Julkinen hallinto muuttuu yhteiskunnan muuttuessa, mutta muutos on ollut varsin hidasta yhteiskunnan muutokseen nähden. Suomen hallitukset tekivät varsin paljon hallintopoliittisia linjauksia ja uudistuksia vuosina 1987–2011, joista esimerkkeinä voi nostaa Holkerin hallituksen (1987–1991) toteuttamana liikelaitosuudistuksen, kuntien valtionosuusuudistuksen ja valtionhallinnon siirtymisen tulosohjaukseen, Ahon hallituksen (1991–1995) toteuttamana vapaakuntakokeilut ja kuntien itsehallintoprojektit ja Vanhasen hallitusten (2003–2007 ja 2007–2011) toteuttamana tuottavuus- ja alueellistamisohjelmien toteuttamisen. Julkisen hallinnon muutokset ovat jatkuneet myös myöhempien hallitusten toimesta, ja muutoksille ei ole päätepistettä näköpiirissä. Tulevaisuushaasteet ovat julkishallinnossa suuria, niin sisällöllisesti, kuin toiminnallisesti tarkasteltuna. ”Kokoavasti voidaan sanoa, että Suomessa kuntien kohtaamat tulevaisuushaasteet eivät ole pelkästään merkittäviä ja isoja vaan myös aikaisemmasta poikkeavia.” (Virtanen & Stenvall 2014, 33–40.)

Valtion alue- ja paikallishallinnossa on viime vuosien aikana toteutettu lukuisia hallinnollisia uudistuksia, joista osa uudistuksista kaatui tai siirtyi. Vuosina 2015–2019 toimineen Pääministeri Juha Sipilän hallituksen tavoitteena oli toteuttaa 1.1.2021 lukien maakuntauudistus yhtäaikaisesti sote-uudistuksen kanssa. Tuolloin maakuntaliittojen, pääosa ELY-keskusten sekä työ- ja elinkeinotoimistojen (TE-toimistojen) tehtävistä olisi siirtyneet uusien maakuntien tehtäviksi. Sipilän hallituksen tavoitteena oli, että julkisen hallinnon järjestäminen kolmella tasolla, eli valtio, maakunta ja kunta. Itsehallinnolliset maakunnat olisi muodostettu nykyisten 18 maakunnan pohjalta. (Tuominen 2019.) Kyseinen hallituksen esitys (HE 93/2018) raukesi Sipilän hallituksen eroamiseen huhtikuussa 2019 (Eduskunta 2019).

Ensimmäinen kunnallinen työnvälitys perustettiin Helsinkiin vuonna 1903 ja sen tehtävänä oli osoittaa työttömille töitä. Kaksi vuotta myöhemmin Tampereelle perustettiin kunnallinen työnvälitys. Vuonna 1961 työnvälitys siirrettiin kunnilta valtion tehtäväksi. Valtion erillisinä

toimintoina olleet työnvälitystoimisto ja ammatinvalinnanohjaustoimisto yhdistettiin työvoimatoimistoiksi 1.1.1973. Työvoimatoimistot muuttuivat vuoden 2010 alussa TE-toimistoiksi, viralliselta nimeltään työ- ja elinkeinotoimistoiksi. (Uudenmaan ELY-keskus 2021.) Pääministeri Marinin hallituksen lakiesitys julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen uudelleen järjestämisestä on parhaillaan eduskunnan käsittelyssä, ja jos lakiesitys hyväksytään, niin TE-palvelujen järjestämisvastuu siirretään paikallistasolle. Näin ollen on perusteltua sanoa, että työnvälitys on palaamassa takaisin kuntiin.

Organisaatiot elävät jatkuvaa muutosta, koska niiden on kyettävä vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin jatkuviin muutoksiin ja kehittämään toimintaansa mieluummin etupainotteisesti. Muutosjohtaminen on oikeastaan jatkuvaa, sillä muutoksetkaan eivät ole pelkästään määräaikaista projekteja. Muutosjohtamista voidaan pitää osana esimiesten ja johtajien tavanomaista johtamistyötä. Erityisesti lähijohtamista tekevät esihenkilöt ovat keskiössä muutosjohtamisen onnistumisesta. Organisaatioiden johtamisessa tulee varautua jatkuviin muutoksiin, ja tämä tulee huomioida esihenkilöiden työtehtävien painotuksissa sekä esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä. Resilienssin tarve tulee jatkossakin olemaan merkittävä ominaisuus, niin työntekijöillä kuin heidän esihenkilöillään.

Tutkimus on ajankohtainen ja tuottaa uutta tietoa TE-palvelujen järjestämisvastuun siirtämiseen paikallistasolle. Lakiesityksen toinen käsittely eduskunnan täysistunnossa oli 27.2.2023 ja 1.3.2023. Lakiesitys hyväksyttiin työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan mietinnön mukaisesti 1.3.2023. Lakipaketin vahvistaminen on suunniteltu tapahtuvan maaliskuun 2023 aikana. Tähän tutkimukseen keskeisesti liittyvä lainsäädäntöprosessi on etenemässä maalia, jonka jälkeen muutosjohtaminen ja muutosprosessin valmistelu pääsevät todella käyntiin kunnissa ja TE-hallinnossa. Näkemykseni mukaan on selvää, että tähän lainsäädäntöön tehdään joitakin korjauksia ennen lain voimaantuloa. Työelämän arjen johtaminen on erilaisten muutosten edistämistä ja käytäntöön viemistä.

1.1 Tutkimusaiheen esittely

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen talouspoliittiset tavoitteet liittyvät työllisyyteen ja parantamiseen. ”Työllisyysaste nostetaan 75 prosenttiin ja työllisten määrä vahvistuu vähintään 60 000 henkilöllä vuoden 2023 loppuun mennessä.” Hallitusohjelman mukaan työllisyyspalvelujen hallinnonalat ylittävää yhteistyötä lisätään ja samalla kuntien roolia vahvistetaan palveluiden järjestäjänä. (Valtioneuvosto 2019.)

Ensimmäisenä toimenpiteenä kuntien roolin vahvistamisessa työllisyyspalveluissa hallitus käynnisti työllisyyden kuntakokeilut, joissa työ- ja elinkeinopalvelujen (TE-palvelujen) tuottamista siirrettiin osittain kokeilualueiden kuntien tehtäväksi. Määräaikaiset kokeilut käynnistyivät 1.3.2021 ja ne oli suunniteltu päätymään 30.6.2023. Alueellisia työllisyyden kuntakokeiluja on 25 ja niihin osallistuu yhteensä 118 kuntaa. Lahden seudun työllisyyden kuntakokeiluun osallistuvat Asikkalan, Hollolan ja Kärkölan kunnat sekä Lahden ja Orimattilan kaupungit. Kokeilujen tavoitteena pyritään parempaan vaikuttavuuteen julkisten toimijoiden resursseja ja palveluja yhteen sovittamalla. Työllisyyden kuntakokeilujen kestoja pidennettiin 1.8.2022 voimaan tulleella lakimuutoksella. Työllisyyden kuntakokeilut jatkuvat 31.12.2024 asti. Kuntakokeilujen asiakkaiksi siirrettiin kokeilukuntien asukkaista TE-toimiston työttömät ja palveluissa olevat työnhakijat, jotka eivät ole ansiosidonnaisen päivärahaan oikeutettuja. Alle 30-vuotiaat työnhakijat ja maahanmuuttajataustaiset sekä vieraskieliset työnhakijat, jotka olivat joko työttöminä työnhakijoina tai työvoimapalveluissa kokeilualueella siirrettiin kuntakokeilujen asiakkaiksi. Vastuu näiden asiakkaiden palveluiden tarjoamisesta siirtyi kokeilukunnille 1.3.2021 lukien. Työllisyyden kuntakokeilussa vastuu työnantaja-asiakkaiden palvelun tuottamisesta ei muuttunut. Työnantajapalvelujen osalta TE-toimistot ja kokeilualueiden kunnat tekevät yhteistyötä. Kokeilualueen kunnat voivat vastaanottaa avoimista työpaikoista ilmoituksia ja esitellä työnantajille kokeilun asiakkaista sopivia työnhakijoita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a.)

Syksyllä 2020 pääministeri Marinin hallitus käynnisti valmistelutyön työllisyyspalvelujen siirtämisestä paikallistasolle. Hallitus linjasi keväällä 2021 puoliväliriihen yhteydessä TE-palvelujen siirrosta paikallistasolle. Tämä ratkaisu jatkaa kuntien roolin ja vastuun vahvistamista työllisyydenhoidossa. Tällä tavoitellaan uutta palvelurakennetta, joka edistää mm. ”työntekijöiden nopeaa työllistymistä ja lisää työ- ja elinkeinopalvelujen tuottavuutta, saatavuutta, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta.” TE-toimistojen palvelujen siirtäminen

paikallistasolle kuntiin parantaa niiden fyysistä saavutettavuutta tuoden ne lähemmäs palvelujen käyttäjiä. Nykyisin TE-palvelut tuotetaan 15 TE-toimistossa. ”Kun työllisyyspalvelut, kunnan koulutuspalvelut sekä elinkeinopalvelut ovat saman järjestäjän vastuulla tukevat palvelut nopeamman työllistymisen tavoitetta. Kunnilla on hyvät lähtökohdat tarjota asiakkaille kohdennettuja ja paikallisten työmarkkinoiden tarpeisiin sopivia palveluja.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b.)

Hallitus antoi 6.10.2022 eduskunnalle lakiesityksen julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen uudelleen järjestämisestä. Lakiesityksen mukaan valtion nykyisin järjestämät TE-palvelut siirtyvät 1.1.2025 alkaen pääosin kuntien tai yhteistoiminta-alueiden järjestettäväksi. Samassa yhteydessä kunnan vastuuta työttömyysturvan perusosan kustannuksista laajennetaan. Kuntien rahoitusvastuun laajennuksella pyritään kannustamaan kuntia kehittämään toimintaansa työllisyyttä edistäväksi. Hallituksen esityksen mukaisesti nykyiset TE-palvelut siirretään yhdelle kunnalle tai useamman kunnan muodostuvalle yhteistoiminta-alueelle, jonka työvoiman määrä olisi ainakin 20 000 henkilöä. Valtioneuvosto päättäisi tarvittaessa yksittäisen kunnan liittymisestä työllisyysalueeseen, jos kyseisen kunnan työvoiman määrä alittaisi 20 000 henkilöä ja kunta olisi jäämässä työllisyysalueiden ulkopuolelle. Tällä turvataan, että palvelut olisivat yhdenvertaisesti työnhakijoiden saatavilla kaikkialla Suomessa. (Finlex 2022.) Päijät-Hämeen kuntien työvoiman määrä oli tuoreimman työssäkäyntitilaston mukaan yhteensä 92 666, joista Lahden osuus oli 55 809. Muiden Päijät-Hämeen kuntien työvoiman määrä on yhteensä 36 857. (Tilastokeskus 2022.) Hallituksen esitys on nyt eduskunnan käsittelyssä mm. työelämä- ja tasa-arvo-, perustuslaki-, hallinto- ja talousvaliokunnassa. Lait on tarkoitettu tulemaan voimaan vuoden 2024 aikana, joten käsittely tulisi saada päätökseen maaliskuun 2023 aikana. (Eduskunta 2022.) Jos hallituksen esitys hyväksytään eduskunnassa esitettyssä muodossaan, niin julkinen työnvälitys palaa takaisin kuntiin 1.1.2025 lukien.

Mikäli hallituksen lakiesitys julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen uudelleen järjestämistä koskevaksi lainsäädännöksi toteutuu, niin Lahden kaupunginhallituksen elinvoima- ja työllisyysjaosto on marraskuussa 2022 linjannut, että Lahden kaupunki järjestäisi henkilöasiakkaiden TE-palvelut asukkailleen ja muuten toimitaan vahvassa yhteistyössä Päijät-Hämeen muiden kuntien muodostaman toisen työllisyysalueen kanssa. Tavoitteena on tuottaa

mm. sopimusperusteisesti Päijät-Hämeen muiden kuntien muodostamalle työllisyysalueelle henkilöasiakkaiden palveluja, kuten esimerkiksi vieraskielisten ja maahanmuuttajien palvelut TE-palvelujen osalta. (Lahti 2022.)

Hallituksen lakiesitys julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen uudelleen järjestämistä koskevaksi lainsäädännöksi poikkeaa aikaisemmasta, koska kahdella edellisellä hallituskaudella on yritetty karsia kuntien lakisääteisiä tehtäviä ja velvoitteita. Näin ollen kovin tuoreita tutkimuksia ei ole käytettävissä. Tutkimus tuottaa uutta tietoa paikallisesta valmistelutyöstä erilaisten vaihtoehtojen näkökulmasta päätösten tueksi. Työssäni vastaan Lahden kaupungin työllisyyspalvelujen johtamisesta ja kehittämisestä. Olen tunnistanut tutkimusaukon työtehtävieni kautta, mm. perehtyessäni hallituksen lakiesitykseen sen valmisteluvaiheissa ja keskusteluissa eri tahojen kanssa. Tutkimuksen toteuttaminen ja siten tutkimusaukon ratkaiseminen tuottaa uutta tietoa Lahden kaupungin työllisyydenhoidon uuden toimintamallin ja rakenteen luomiseen.

Lakiesitykseen sisältyvä valtioneuvostolle jäävä oikeus päättää kunnan kuulumisesta työllistymisalueeseen aiheuttaa sen, että myös Lahden kaupungin tulee varautua sellaiseen vaihtoehtoon, että se toimisi järjestämisvastuussa jonkin toisen kunnan osalta. Tutkimus tuottaisi myös tämän näkökulman kannalta uutta tietoa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tällä tutkimuksella selvitetään miten valmisteilla oleva TE-palvelujen siirtäminen valtiolta kunnille toteutuisi muutosjohtamisen näkökulmasta Lahden kaupungin linjaaman järjestämisvaihtoehdon pohjalta. Tämän lisäksi tavoitteena on tunnistaa erilaisia tekijöitä, joita tulisi huomioida uudistuksen paikallisessa valmistelussa, jotta uudistus edistäisi työtä hakevien nopeaa työllistymistä ja avointen työpaikkojen täyttymistä sekä samalla lisäisi TE- palvelujen saatavuutta, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta. Tässä tutkimuksessa käsitellään valmisteilla olevaa uudistusta yhden kunnan näkökulmasta, mutta siitä huolimatta tutkimuksen tuloksia

voidaan hyödyntää valtakunnallisesti, mutta erityisesti niissä kunnissa, joissa suunnitellaan järjestämisvastuuta yhden kunnan pohjalta.

Tutkimusongelma on muotoiltu seuraavanlaiseksi kysymykseksi: Miten TE-palvelujen siirtämistä valtiolta kunnille tulisi valmistella muutosjohtamisen näkökulmasta?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

1. Mitä asioita tulisi huomioida, kun suunnitellaan valtiolta kuntiin siirrettävien TE-palvelujen järjestämistä Lahdessa?
2. Miten maakuntatasolla toteutettava yhteistyömalli vaikuttaisi TE-palvelujen järjestämiseen?

1.3 Tutkimuksen rajaukset

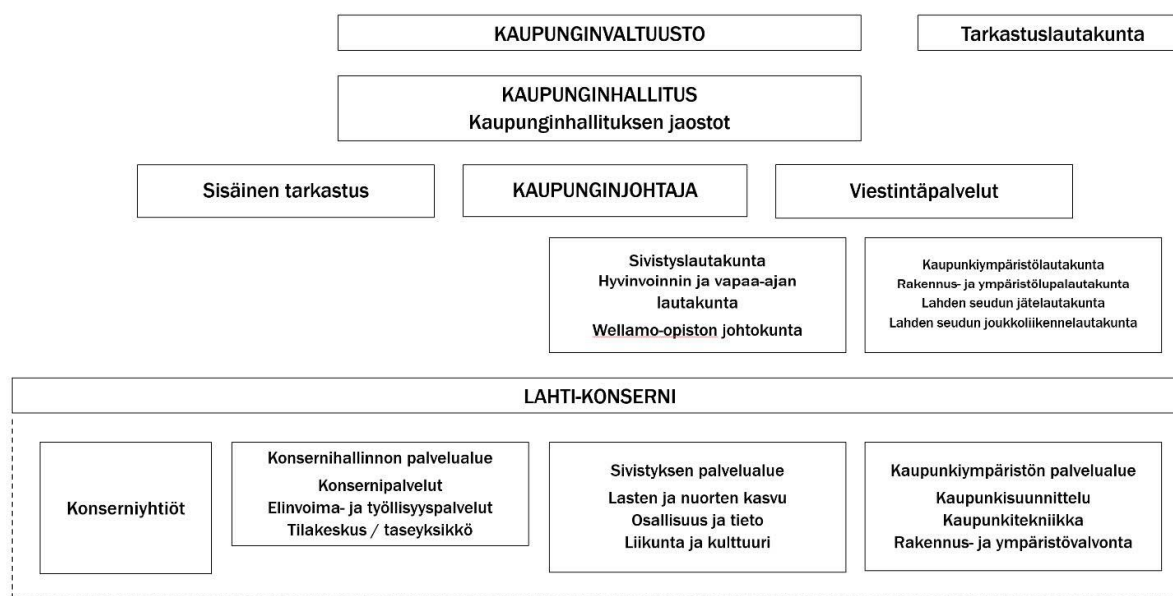
Tämä tutkimus käsittelee yleisellä tasolla muutosjohtamista ja esimiehen rooliin muutoksen toimeenpanossa. Tutkielman tavoitteena ei ole luoda kokonaisvaltaista muutosjohtamisen mallia tai tarkastella tyhjentävästi esihenkilön roolia muutosprosessissa. Tutkimus tarkastelee asiaa tutkimuskohteen, eli Lahden työllisyyspalvelujen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kooste muutosjohtamisen ja esihenkilön työn kannalta. TE-palvelujen järjestämisvastuun siirtäminen paikallistasolle on suuri muutos, niin asiakkaiden kuin liikkeenluovutuksen kohteena olevalle henkilöstölle TE-hallinnossa sekä kuntien työllisyyspalvelujen henkilöstölle. Toki tällä on merkittäviä vaikutuksia myös kuntien muihin tehtäviin ja prosesseihin.

1.4 Tutkimuskohteen esittely

Lahdesta tuli kaupunki vuonna 1905. Nykyinen Lahti muodostui vuoden 2016 alussa, kun Lahti ja Nastola yhdistyivät uudeksi Lahden kaupungiksi. Nykyisellään Lahti on hiukan yli 120 000 asukkaan kaupunki Päijät-Hämeen maakunnassa ja Etelä-Suomen läänissä. Lahti on Päijät-Hämeen maakuntakeskus ja Suomen mittakaavassa isojen kaupunkien joukossa. Lahti on

väestömäärältään maan yhdeksänneksi suurin kaupunki. Asukkaiden määrä kasvoi vuonna 2022 ja lisäys oli + 122 henkilöä. Saman suuntainen kehitys arvioidaan jatkuvan myös vuonna 2023. Lahden kaupungin alueella toimii 7850 yritystä ja vuoden 2022 ensimmäisen puolen vuoden aikana perustettiin lähes 200 yritystä. Vuonna 2020 työpaikkaomavaraisuusaste oli 106,4 %. Lahden kaupungin alueella asuvan työvoiman määrä oli 55 809. Työttömien määrä on edelleen varsin korkea. Viime vuosia tarkasteltaessa Lahden työttömyysaste oli vuoden 2021 maaliskuussa 2021 jopa 17,8 prosenttia. Työttömyysaste on laskenut valtakunnallisen kehityksen mukaisesti ja oli vuoden 2023 tammikuussa 13,4 % (taulukko 1). Nuorisotyöttömyys on lähtenyt Lahdessa laskuun loppuvuodesta 2021 alkaen, ollessa tammikuussa 2023 14,4 %. Lahden pitkäaikaistyöttömyys on edelleen vaikea, koska pitkäaikaistyöttömien osuus kaikista työttömistä oli 45 % tammikuussa 2023. (Lahti 2023a.) Vuoden 2022 tulos on varmistumassa +36,5 miljoonan euroon. Vuoden 2023 talousarvio ennakoii 33,6 miljoonan euron vuosikatetta ja -22,4 miljoonan euron tulosta. (Lahti 2023b.) Lahden kaupungin henkilöstömäärä oli joulukuussa 2022 noin 3700 henkilöä. Hyvinvointialueiden perustaminen ei juurikaan muuttanut kaupungin henkilöstömäärää, koska Päijät-Hämeessä toimi vuoden 2016 alusta alkaen hyvinvointikuntayhtymä, josta henkilöstö siirtyi hyvinvointialueelle. (Lahti 2023a.) Lahden kaupungin organisaatio (kuvio 1) muodostuu kolmesta palvelualueesta: Konsernihallinto, sivistys ja kaupunkiympäristö. Työllisyyspalveluyksikkö on osa elinvoima- ja työllisyyspalvelu -vastuualuetta, joka kuuluu konsernihallinnon palvelualueeseen.

LAHDEN KAUPUNGIN ORGANISAATIOKAAVIO



Kuvio 1 Lahden kaupungin organisaatio (Lahti 2023b.)

Työvoiman määrä kuntatasolla (taulukko 1) on vuodelta 2020, joka on tuorein Tilastokeskuksen julkaisema tieto. Työttömien ja pitkäaikaistyöttömien %-osuudet ovat tammikuulta 2023.

	Työvoiman määrä	Työttömien osuus (%)	Työttömien lkm (ml. lomautetut)	Pitkäaikaisyöttömien lkm	Pitkäaikaisyöttömien osuus (%)
Asikkala	3 269	8,7	284	83	29,2
Hartola	996	14,1	140	46	32,9
Heinola	7 604	13,8	1 052	439	41,7
Hollola	10 598	7,2	766	254	33,2
Iitti	2 778	9,6	266	83	31,2
Kärkölä	1 987	9,8	195	57	29,2
Lahti	55 809	13,4	7 495	3 372	45,0
Orimattila	7 242	10,5	758	301	39,7
Padasjoki	1 073	10,5	127	38	22,9
Sysmä	1 310	10,9	143	50	35,0
Päijät-Häme	92 666	12,4	11 226	4 723	42,1

Taulukko 1 Päijät-Hämeen työvoima- ja työllisyystietoa (Hämeen ELY-keskus 2023)

1.5 Keskeiset käsitteet

Työvoimapalvelujen järjestämisvastuulla tarkoitetaan tässä tutkielmassa kuntien vastuuta järjestää työvoimapalvelut, jos hallituksen esitys julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämistä koskevaksi lainsäädännöksi hyväksytään. ”Työvoimapalveluiden järjestämisvastuu muodostaisi kunnille uuden valtionosuustehtävän, johon kunnille osoitettaisiin täysimääräinen rahoitus.” (Finlex 2022.)

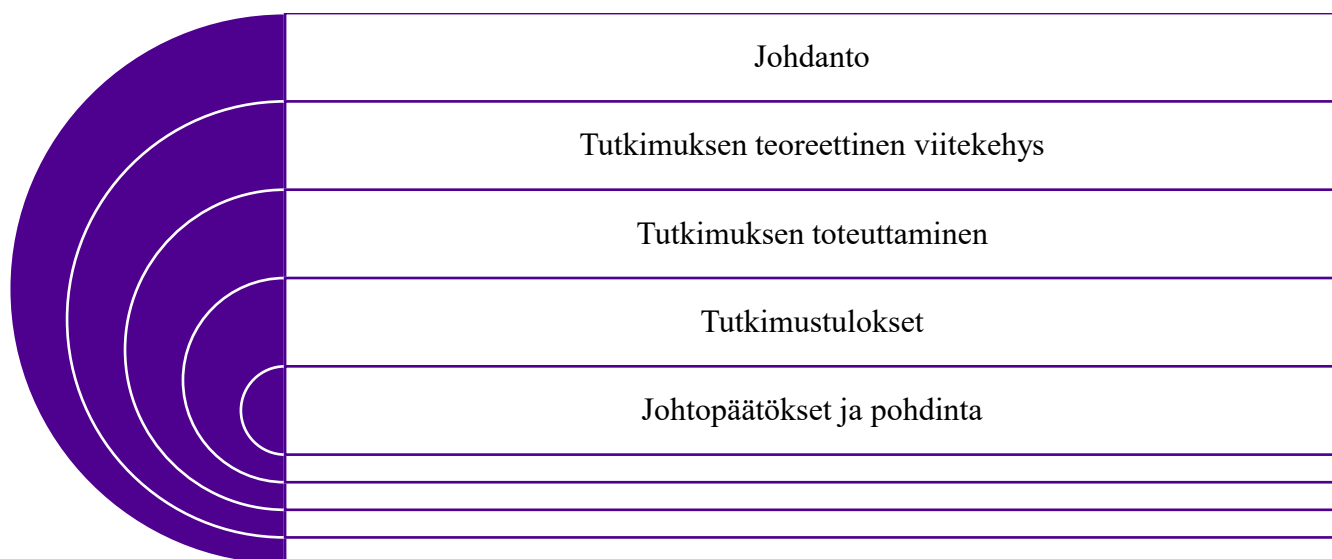
Hallituksen esityksen mukaan ”Kunta voisi järjestää työvoimapalvelut itsenäisesti, jos kunnan työvoiman määrä on vähintään 20 000 henkilöä. Muutoin kuntien tulisi muodostaa palveluiden

järjestämiseksi *työllisyysalue*, jonka työvoiman määrä on vähintään 20 000 henkilöä. Lisäksi alueen tulisi olla maantieteellisesti yhtenäinen ja työmarkkinoiden kannalta toimiva. Kysymys olisi kuntien lakisääteisestä yhteistoiminnasta. Työllisyysalueen kuntien tulisi siirtää järjestämisvastuu joko vastuukunnalle tai kuntayhtymälle. Valtioneuvostolla olisi viimekätinen toimivalta päättää työllisyysalueista, jos kunnat itse eivät pääse sopimuksiin edellytykset täyttävistä alueista. Valtioneuvosto voisi myöntää poikkeuksen järjestämisvastuulliselle taholle asetettavista vaatimuksista voimaannolaissa säädettävillä edellytyksillä.” (Finlex 2022.)

Hallituksen esityksen mukaan ”Työvoimapalvelujen järjestämisestä vastuussa olevasta kunnasta tai kuntayhtymästä käytettäisiin laissa käsitettä *työvoimaviranomainen*. Työvoimaviranomaisen tulisi tarjota palveluja henkilöasiakkaille, joilla on koti- tai toimipaikka työvoimaviranomaisen toimialueella eli kyseisessä kunnassa tai työllisyysalueella.” (Finlex 2022.)

1.6 Tutkielman rakenne

Pro Gradu -tutkielma koostuu viidestä luvusta (kuvio 2), jossa johdantoluvussa esitellään tutkimusaihe, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma sekä tutkimuskohde ja keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa käsitellään muutosjohtamista ja esihenkilön roolia muutoksessa sekä aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu näiden pohjalle. Lisäksi luvussa esitetään synteesi TE-palvelujen siirtoon paikallistasolle vaikuttavista tekijöistä. Kolmas luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista käytännössä, neljäs esittelee tutkimustulokset ja viides sisältää johtopäätökset ja diskurssin sekä jatkotutkimusehdotukset.



Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen kehys muodostuu muutosjohtamisen käsitteen ympärille. Valtion järjestämisvastuulla ja TE-toimistojen pääasiassa tuottamien TE-palvelujen siirto paikallistasolle kuntiin on merkittävä muutosjohtamisen prosessi. Kuntaorganisaatioon tuodaan uusi valtiosuustehtävä ja samalla voidaan muodostaa uusi kuntien yhteistyöalue (työllisyysalue). Muutoksessa kootaan valtion TE-palvelujen ja kuntien työllisyysneuvoston tehtäviä uuteen kunnalliseen kokonaisuuteen ja sille rakentamaan yhteistä tulevaisuutta muutosjohtamisella.

2.1 Aikaisempi tutkimus

Tästä aiheesta ei ole tehty aikaisempia tutkimuksia, koska TE-palvelujen siirto on vasta valmisteilla ja hallituksen esitys on vasta eduskunnassa käsittelyssä. Hallituksen esityksessä on todettu, että ”Euroopan maista Tanskassa, Norjassa ja Saksassa on ollut yhtenä kehityssuuntana vahvistaa paikallistason roolia julkisten työvoimapalvelujen järjestämisessä tai tuottamisessa. Tanskassa työllisyyspolitiikan kokonaisvastuu on siirretty kuntiin, Norjassa kunnat ja valtio vastaavat yhteistyössä paikallisista hyvinvointipalvelujen (NAV) toimistoista ja Saksassa kunnilla on toimeenpanovastuu työvoimapolitiikan palvelujärjestelmästä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkisten työvoimapalvelujen hajauttamista koskevan vertailuselvityksen mukaan (Kokemuksia julkisten työvoimapalvelujen hajauttamisesta, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:21) vertailumaista Tanska on ainoa maa, jossa on siirretty täysin hajautettuun työvoimapalvelujärjestelmään. Uudistus kytkeytyi osaksi Tanskan alue- ja kuntauudistusta.” (Finlex 2022.)

Vuoden 2010 alussa toteutettiin valtion aluehallinnon uudistushankkeen (ALKU) esitysten pohjalta uudistuksia ja niihin liittyen on tutkittu mm. muutosprosessien johtamista. Näitä tutkimuksia on toteutettu useissa ELY-keskuksissa, mm. Auli Vuorela (2013) tutki pro gradu -tutkielmassaan valtion alueorganisaation muutosprosessia muutosjohtajuuden ja henkilöstön näkökulmasta Uudenmaan ELY-keskuksessa. Tutkimuksen mukaan muutos prosessina

näyttäytyi sekavalta henkilöstölle. Jopa muutoksen kohteena olevan viraston vaikutusmahdollisuudet olivat vähäiset, koska keskeisiltä osin muutoksen valmistelu, ja päätökset tehtiin muualla. Muutoksesta oli havaittavissa prosessin vaiheita, mutta se ei ole ollut alusta loppuun asti mietitty. Maiju Jussila (2022) tarkasteli pro gradu -tutkielmassaan TE-hallinnon esihenkilöiden ja johdon muutosvalmiutta organisaatiouudistuksen ja asiakaspalvelumallin uudistuksen yhteydessä. Tutkimuksen mukaan haastateltavien vastausten perusteella oli tunnistettavissa muutosvalmiuden elementtejä. Erityisesti aikaisemmat kokemukset muutoksista ovat lisänneet vastaajien muutosvalmiutta. Juho Mäntysalo (2019) tutki pro gradu -tutkimuksessaan TE-toimiston asiantuntijoiden kokemusta työstään, kun asiakastyö oli muuttunut puhelimen välityksellä tapahtuvaksi.

Tutkimuksen mukaan TE-toimiston puhelinpalvelussa tapahtunut työn toimintaympäristön automatisointi koettiin jopa positiivisena asiana, koska se mahdollisti ydintehtävien suorittamisen aiempaa tehokkaammin. Työnkuvaa pidettiin selkeänä ja mielenkiintoisena. Työntekijät kokivat, että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen. Taisto Tuominen (2019) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan luottamusta muuttuvassa muutoksessa. Tämän tutkimuksen kohteena oli KEHA-keskuksen toiminnan kehittämisyksikkö, ja Sipilän hallituksen kaatuneen maakuntauudistuksen osana ollut kasvupalvelu-uudistus, joka olisi vaikuttanut keskeisesti TE-palvelujen järjestämiseen. Tämän tutkimuksen mukaan muutosjohtamisessa olisi pitänyt kiinnittää huomioita mm. muutoksesta vastaavan organisaation, ja henkilön varhaiseen nimittämiseen sekä vastuiden määrittelyyn. Muutoksen kohteena olevien organisaatioiden sisäisen viestinnän eriaikaisuus, ja sisältö vaikuttivat merkittävästi henkilöstön muutosvastarinnan, ja oman tulevaisuuden epävarmuuden lisääntymiseen. Eero Kivinen (2017) tutki pro gradu -tutkielmassaan työllistämiprojektia työntekijän näkökulmasta. Tutkimuskohteena oli vuosina 2012–2015 toiminut Turun kuntakokeilu, ja työntekijöiden näkemykset työllistämistä ja työllistettävyyttä kohtaan. Tutkimuksen mukaan kuntakokeilun työntekijät näkevät työnsä käytännönläheisenä tehtävänä haastavalla alalla. He kokevat asiakkaiden ohjaamisen työllistämistä tukeviin palveluihin tehtävänsä olennaisemmaksi osaksi. Sanna Heimola (2015) tutki pro gradu -tutkielmassaan kunnan roolia pitkäaikaistyöttömien vastuullisena toimijana, erityisesti työttömien aktivointipalvelujen kehittämisessä Jyväskylän työllisyyden kuntakokeilussa. Tutkimuksen

mukaan yhteistyötä pidettiin erittäin tärkeänä, vaikkakin työvoiman palvelukeskuksen ja TE-toimiston yhteistyö kuntakokeilun kanssa pohjautui työntekijän vapaaehtoisuuteen ja omaan harkintaan.

Anne Matikainen (2012) tutki pro gradu -tutkielmassaan esimiestyön haasteita ja heidän kokemuksiaan muutosjohtamisesta ja -viestinnästä kuntien yhdistyessä. Tämän tutkimuksen mukaan yhdistymisprosessin myönteinen piirre on ollut se, että muutos lähti liikkeelle myönteisesti ja muutosta edistäviä toimenpiteitä on pystytty toteuttamaan jo muutosprosessin aikana. Sarianne Merikanto (2016) tutki opinnäytetyössään Riihimäen kaupungin esimiesten muutosjohtamisen tilaa ja selvittää esimiesten resursseja vastata muutoksiin. Tutkimuksen mukaan Riihimäen kaupungin organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti mm. uusien työntekijöiden myötä, ja muutosmyönteisyys tulisi määritellä yhdeksi uuden henkilöstön rekrytointikriteeriksi.

2.2 Muutosjohtaminen

Johtamisen kirjallisuudessa on kirjoitettu runsaasti muutoksesta ja muutosjohtamisesta. Myös erilaisia malleja onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi on kehitetty runsaasti. Yksi varhaisimmista malleista lienee Kurt Lewinin kolmen portaan muutosjohtamismalli vuodelta 1947. (Cummings, Bridgman & Brown, 2016.) Muutos on työelämän ja näin ollen myös organisaatioiden arkea. Muutoksen johtaminen poikkeaa kuitenkin päivittäisjohtamisesta ja siksi se onkin keskeinen haaste johtamisessa. (Laaksonen & Ollila 2017, 111–121.) Jatkuvat työelämän muutokset haastavat organisaatioita sekä niiden johtamistyötä. Muutokset voivat olla rakenteellisia tai toiminnallisia, mutta niihin liittyy usein työtehtävien uudelleenjärjestelyjä ja yhteistoimintaa. Työpaikan muutokset vaikuttavat myös yksittäisten työntekijöiden osaamisvaatimuksiin sekä koko työyhteisön että organisaation tasolla. (Lindström 2002, 46–47.) Nykyään muutokset toimintaympäristössä tapahtuvat nopeasti. Muutosten ennakoiminen vaatii organisaatiolta osaamista. Muutokset koskevat yksityishenkilöitä ja erilaisia organisaatioita; Niin yrityksiä kuin julkisen- ja kolmannen sektorin toimijoita. (Virtanen & Wennberg 2006, 72.) Muutokset ovat joko ulkoisia tai sisäisiä ja ne myllertävät

organisaatioiden arkea. Ulkoiset muutokset ovat organisaation ulkopuolella tapahtuvia muutoksia esim. muuttoliike. Sisäisten muutosten lähtökohtana voi olla esim. organisaation tekniseen järjestelmään ja toimintaan liittyvät tekijät. Hyviä esimerkkejä sisäisistä muutoksista ovat myös henkilöstön ikääntyminen, organisaation johdon vaihtuminen ja organisaatiorakenteen muuttaminen. (Lämsä & Hautala 2005, 28.)

Tieteen termipankin (2022) nimikehaun mukaan muutos on ”prosessi, jossa jokin olio (esine, asiantila, ajatus jne.) tulee toiseksi.” Muutettava olio voi olla suurempi tai pienempi ja se voidaan toteuttaa nopeasti tai hitaammin, mutta kyseessä on prosessi, jossa kohteena oleva asia muuttuu toisenlaiseksi mitä se oli aikaisemmin. Muutos voi tapahtua hitaasti evoluution tapaan tai sitten revoluution tapaan nopeasti. (Myllymäki 2017, 20.) Järkisyitä käytetään usein muutoksen perusteluna, vaikka muutokset vaikuttavat tunnetasolla. Muutos on luopumista aikaisemmasta sekä uuden oppimista ja sopeutumista. Tämä aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. Muutos voi aiheuttaa myös pelkoa ja vastustusta, varsinkin jos muutokseen sisältyy asioita, jotka ovat vieraita tai tuntemattomia. (Pirinen 2014, 13.) Jos muutokseen sisältyy luopumista ja menettämistä, niin on tavallista sisäisen prosessin läpikäyminen. Kyse on eräänlaisesta surutyöstä, jossa ihminen käy lävitse tuntemuksiaan. (Kauppinen 2021, 152–153.) Muutokset ovat tulleet jäädäkseen, niitä käsitellään usein erillisinä asioina, joihin voidaan valmistautua etukäteen tai sitten vaihtoehtoisesti ei. Muutokset koetaan usein negatiivisena ja kuormittavana. Muutoksen voi kohdata mahdollisuutena, joka antaa luvan muutokseen ja uuden oppimiseen. Muutoksilla voidaan vaikuttaa, miten organisaatio ja sen toiminta nähdään uudesta näkökulmasta. Muutos voi avata silmät uusille näkökulmille, ajatusmalleille ja toimintatavoille. (Unkari-Virtanen & Rahmel 2019.) Muutoksista jopa 70 % epäonnistuu tai jossain määrin muutoksen tavoitteet eivät toteudu. Useimmiten johto selittää epäonnistumisen johtuvan muutosprosessin toteuttamisesta ja henkilöstön muutosvastarinnasta. Henkilöstö nostaa huonon johtamisen muutoksen epäonnistumisen syyksi. Kun muutosjohtamiseen liitetään myös työntekijöiden asenteiden, ja niiden taustalla olevien tekijöiden selvittelyä, niin sillä voidaan edistää muutosprosessin onnistumista. (Mattila 2007.)

Julkishallinnon ylimmällä johdolla on ongelma, jonka ratkaiseminen ei ole helppoa tai suoraviivaista. Miten priorisoida uudistustarpeita ja niiden ratkaisemista, kun organisaation perustehtävän toteuttaminen sitoo henkilöstöresurssit, ja muutosjohtaminen tulee lisätyöksi oman tehtävän päälle. Tällä on vaikutuksia myös muutosprosessin aikatauluun. (Virtanen & Stenvall 2010.)

Asioiden johtaminen on prosessien johtamista, joilla ihmisten ja erilaisten järjestelmien kokonaisuus säilyy toimintakykyisenä. Asioiden johtamiseen liittyviä osa-alueita ovat mm. suunnittelu, budjetointi, organisointi, resurssointi. Ihmisten johtamiseen liittyy erilaisia prosesseja, joiden avulla organisaatiot perustetaan tai niitä muutetaan uusia olosuhteita vastaavaksi. Johtamisella määritellään tulevaisuuden näkymää ja saadaan ihmiset sitoutumaan visioon ja kannustetaan heidät toimimaan vision saavuttamiseksi mahdollisista esteistä ja hidasteista huolimatta. Muutosprosessissa tulee soveltaa asioiden- ja ihmisten johtamista. Muutosprosessissa tarvitaan siis johtamista ja johtajuutta. (Kotter 1996, 17–23.)

Työelämän arkipäivän keskusteluissa käytetään usein transformationaalisen johtamisen eli uudistuvan johtamisen asemasta käsitettä muutosjohtaminen. Uudistuvassa johtamisessa asiantuntijaorganisaatiolta työyhteisönä odotetaan innovatiivista ja monipuolista ammatillista osaamista, kun organisaation tulisi uudistua osana kehitystä. Uudistuva johtaminen on kannustavaa ja valmentavaa sekä itseään haastavaa. Useiden tutkimusten mukaan uudistuvalla johtamisella on yhteys työntekijöiden paremman henkisen hyvinvoinnin kokemukseen ja työssä voimaantumisen tunteen lisääntymiseen. (Krishnan 2012, 552.) Väitöskirjassaan Marianne Laurila (2017) on todennut transformationaalisen johtajuuden vahvistavan alaisten sitoutumista muutokseen. Kannustava, valmentava ja inspiroiva johtaminen ovat keskeistä transformationaalista johtamista. Laurilan mukaan, kun ennakoiva ja valovoimainen johtamistyyli yhdistyy esimiehen vahvoihin tunneilmaisutaitoihin, niin se vaikuttaa myönteisesti suurten muutosten läpivientiin. Pelkästään valovoimainen johtamistyyli tai visionäärinen johtamistyyli eivät ole yksistään riittäviä sitouttamaan, ja motivoimaan alaisia muutokseen, vaan niiden lisäksi tarvitaan erinomaiset tunneilmaisutaidot. Usein

organisaatioiden suurissa muutostilanteissa halutaan painottaa visionääristä johtamistyyliä. (Laurila 2017, 96–97.)

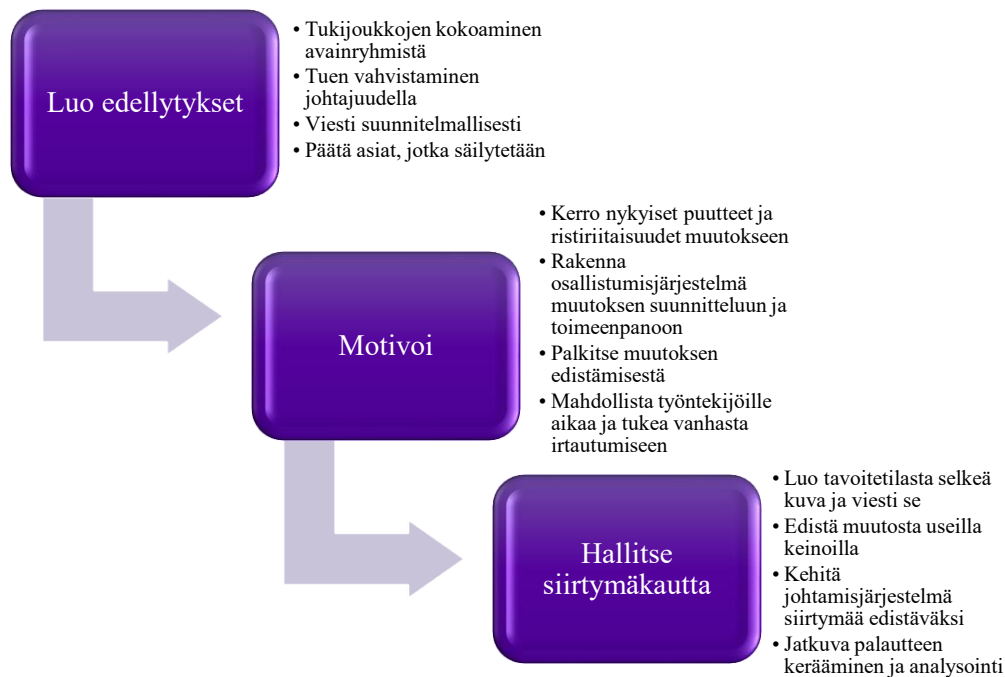
Muutosprosessin suunnittelussa on keskeistä tunnistaa muutoksen toteutuksen kiireellisyys. Jos muutoksen toteutusta on viivästetty liian pitkään, niin saattaa rajata pois vaihtoehtoja, jotka olisivat olleet aiemmin toteutettuna toimivia vaihtoehtoja. Muutoksen suunnittelun ja johtamisen näkökulmasta toinen keskeinen tekijä on organisaation muutosvalmius. Jos muutosvalmius on alhainen, niin silloin vastarinta voi olla varsin suurta. Muutoksessa erityisesti tarvitaan johtajuutta ja siksi onkin tärkeää sitouttaa johtamistyötä tekevät muutokseen. Tarvittaessa pitäisi olla valmis toteuttamaan muutoksia avainpositioissa. Muutosvalmiuden ollessa korkeampi vastustus saattaa johtua epävarmuudesta muutoksen vaikutuksista. (Kauppinen 2021, 135–138.)

Muutos täytyy organisaatiossa prosessoida: Tiedetään muutoksen tarpeellisuus ja muutokseen johtaneet syyt sekä keskustellaan siitä, millä tavoin muutos toteutetaan ja miten siihen tulee varautua (Virtanen & Stenvall 2014, 183). Henkilöstö kokee organisaatiomuutoksessa usein epävarmuutta, joka heikentää ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvää kokemusta. Muutosjohtamisen kannalta on olennaista, että henkilöstö säilyttää motivaationsa ja voi hyvin koko muutosprosessin ajan sekä saavuttaa keskeisimmät muutosprosessin tavoitteet. (Työterveyslaitos 2011, 8–9.)

Henkilöstön suhtautuminen muutokseen vaihtelee hyvin paljon. Jos muutoksen tavoitteet ovat yhteneviä omien tavoitteiden kannalta, niin sitä helpompaa on lähteä mukaan muutokseen. Muutoksen ollessa mieluisa, niin se jopa luo lisää energiaa. Muutokseen mukaan lähteminen edellyttää hyvin usein mukavuusalueen ulkopuolelle siirtymistä. Muutos voidaan kokea uhkaksi, jolloin saatetaan päätyä suunnitteilla olevan muutoksen kieltämiseen ja torjuntaan. Muutoksen torjunnassa keskitytään puolustamaan omaa näkemystä erilaisilla faktoilla, jotka sopivat oman kannan perusteluksi. Muutoksen torjunta perustuu usein mennen haikailuun. Ihmisten suhtautumista muutokseen tarkasteltaessa tulee huomioida myös yhteiskunnan

kehittyminen. On hyvä huomioida, että muutosta vastustettaessa halutaan puolustaa sellaista, jonka halutaan olevan edelleenkin mahdollista ja todellisuutta. Tavoitteena voi olla esimerkiksi säilyttää asiat sellaisena kuin ne ovat nyt. Muutoksen jarruttajat saattavat kokea muutoksen olevan organisaation tai heidän omaa etuaan vastaan. Toki taustalla voi olla se, ettei muutoksen perusteluita ei ole avattu riittävästi, tai muutoksen tarvetta avaamisesta ole huolimatta ymmärretä. Muutoksen johtamisesta vastaavien henkilöiden intresseihin voi liittyä epäilyjä, jotka osaltaan lisäävät muutoksen vastustusta. Muutosprosessin toteuttaminen voidaan kokea olevan ristiriidassa organisaatiokulttuurin kanssa, varsinkin jos muutoksen johtaja on tullut organisaation ulkopuolelta. Aikaisemmista toteutetuista tai peruuntuneista muutoksista karttuu jokaiselle osalliselle näkemyksiä, jonka pohjalta sisäinen ääni eli intuitio vertaa tämän hetken kokemusta aikaisemmin koettuun. Kyse on tunteesta, jonka selittäminen on vaikeaa. Intuitio muutoksesta voi osoittautua oikeaksi tai vääräksi. Myllymäen mukaan yksi jarruttajaryhmän muodostaa ne, jotka vastustavat periaatteessa tai muuten vaan. Hän kutsuu niitä ”ei-ei miehiksi ja -naisiksi”. Tämä ryhmän edustajat voivat tuhota muutoksen tai kehityshankkeen joko sisältäpäin tai ulkoapäin, riippuen siitä ovatko he mukana muutosprojektissa tai kehityshankkeessa. Käytännössä heitä ei tule pyytää tai ottaa mukaan projektiin tai hankkeeseen, mutta ei myöskään sivuuttaa. Heidän huomionsa tulisi ohjata muualla esimerkiksi kiinnostavan erikoistehtävän toteuttamiseen. Myös hänen oman ryhmänsä luoma paine voi painostaa muutokseen sitoutumiseen. Työnantajalla voi olla mahdollisuuksia ratkaista tilanne erilaisten neuvottelujen ja sopimusten (kultainen kädenpuristus). Avoimesti muutosta vastustavien henkilöiden kanssa päästään keskustelemaan muutoksesta ja erityisesti sen taustalla olevista syistä ja perusteluista. Paljon haasteellisempia ovat ne, jotka muutoksen passiiviset vastustajat, jotka tekevät jarrutusta piilosta. He ovat olevinaan muutoksessa mukana täyttäen ”esimiesten käskyjen ja odotusten ”kirjain”, mutta ei ”henkeä”.” (Myllymäki 2017, 21–40, 90–91.)

Esimies- ja johtamistehtävissä toimivien henkilöiden tehtävänä on johtaa vastuualueen toimintaa siten, että asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Toisin sanoen esimiestyön tavoitteena on mahdollistaa työntekijöiden onnistumiset ja varmistaa organisaation strategian toteutuminen. (Erämetsä 2013, 25.) Muutosjohtamisen työvaiheet esitetään pelkistetysti (Kuvio 3) mukaillen Viitalaa sekä Laaksosta ja Ollilaa.



Kuvio 3 Muutosjohtamisen työvaiheet (mukaillen Viitala, 2006, 97. ja Laaksonen & Ollila, 2017, 117.)

Työssään esihenkilö toteuttaa erilaisia muutoksia ja joutuu vaatimaan työntekijöiltä parempia tuloksia. Näissä tilanteissa saattaa ilmetä muutosvastarintaa, joka voi ilmetä esimerkiksi sovittujen asioiden tekemättä jättämisenä tai työn tekemisen tahallisenä hidasteluna. Esimiestyö ja johtaminen ovat vuorovaikutteisia prosesseja, eikä siinä onnistu yksin, vaan johtaminen edellyttää toimivaa yhteyttä johdettaviin eli johtamisyyhteyttä. Tämä tarkoittaa koherenssin ja luottamuksen tunnetta sekä halukkuutta ja kyvykkyyttä niiden vahvistamiseen. Toimiva johtamisyyhteys vahvistaa yhteisymmärrystä ja helpottaa arjen toimintaa muutostilanteissa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 124.) Esihenkilöiden tulisi jatkuvasti ylläpitää osaamistaan, ja hankkia uudenlaisia taitoja yleensäkin työelämässä ja johtamistyössä selviytymiseksi. Esihenkilön osaamistarpeet vaihtelevat muutosten eri vaiheissa. Yleinen tilanne sekä myös työyhteisön dynamiikka, yksittäiset työntekijät ja organisaation oma muutosvalmius vaikuttavat esihenkilön muutostilanteen osaamistarpeisiin. Esihenkilöllä on keskeinen rooli muutoksen läpiviennissä ja henkilöstön sitouttamisessa. Nykyisin esihenkilön työ koostuu erilaisten muutosten johtamisesta. Nykyisin ei ole erillisiä muutosprojekteja, vaan esihenkilön työ on käytännössä useita jatkuvia muutoksia. Esihenkilöiden työ koostuu siis

erilaisten muutosten johtamisesta. (Pirinen 2014, 14.) Muutokset näyttäytyvät ja vaikuttavat usealla eri tasolla – järjestelmä-, organisaatio- ja yksittäisen toimijan tasolla. Näitä tasoja nimitetään kirjallisuudessa makro-, meso- ja mikrotasoiksi. (Hujala & Taskinen 2020.)

Muutosvastarinta vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen. Muutosvastarintaa esiintyy kaikissa muutostilanteissa, eikä sitä voi täysin poistaa. Muutosvastarintaa voi esiintyä monilla eri tavoin, esim. muutoksen arvostelu, perättömien huhujen levittäminen, negatiivisen ilmapiirin rakentaminen tai passiivinen vastustaminen. Muutosvastarinnan syitä voi olla monia, esim. ennakkoluulot, tietämättömyys, uskomukset, pelko, muutoshaluttomuus, epävarmuus, uupumus, luottamuksen puute tai huono johtaminen. Muutosvastarinta voi olla myös myönteinen asia. Parhaimmillaan muutosvastarinta voidaan muuttaa myönteiseksi voimaksi muutoksen toteutusta tukemaan. (Pirinen 2014, 97–98.) Muutosvastarintaa voidaan vähentää tai jopa voittaa esimerkiksi johtamalla muutoksen ymmärtämis- ja hyväksymisprosessia aktiivisesti. Muutosagentit ja varhaiset kokeilijat ovat muutoksen kannalta tärkeitä. Muutokselle pitää antaa aikaa, mutta alkuvaiheen onnistumiset ovat tärkeitä koko muutosprosessille. Avoin keskustelu laajasti muutokseen liittyvistä asioista edistää muutoksen läpivientiä. On tärkeää käsitellä asioita avoimesti ja rehellisesti myös epävarmuutta, pelkoja ja huhuja, samaan tapaan kuin muutoksen tuomia uusia mahdollisuuksia. Muutoksen tavoitteet tulee pitää selkeinä ja konkreettisina koko muutosprosessin ajan. (Salminen 2017, 319.) Muutosagenttien merkitys muutoksen läpiviennille tärkeitä. Heidän tulee tuntea muutoshanke ja sen perustelut hyvin. Tämän lisäksi heidän tulee hallita oma tehtäväkenttä erittäin hyvin, koska tällöin he lisäävät kapasiteettia, jota tarvitaan kysymyksiin vastaamiseen ja keskusteluihin taukotiloissa ja käytävillä sekä selittävät, mihin muutoksella pyritään. Muutosagentit helpottavat osaltaan tiedottamista, sillä mikään virallinen tiedotus ei voi tarjota vastauksia kaikkiin kysymyksiin. (Myllymäki 2017, 83–84.) Johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksittäiseen henkilöön tai ryhmään tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajan on hallittava vuorovaikutusprosessi ja osattava käyttää erilaisia johtamistyyliä alaisten tehtäväkohtaisen valmiustason mukaan. Johtaminen on vuorovaikutusta, joten johtajan kommunikointitaitojen tulee olla hyvät. Kommunikointitaitoihin kuuluu taito kuunnella. (Sydänmaalakka 2012, 34–36.)

Laaksonen & Salin (2019, 84) toteavat, että viime vuosikymmenten aikana johtamista on tutkittu paljon muuttuvissa tilanteissa. Heidän näkemyksensä mukaan muutokset ovat osa arkipäivää, joten jokainen nykypäivän johtaja ja esihenkilö ovat muutosjohtajia. Muutosjohtamisen johtamis- ja toimintamalleja on olemassa runsaasti, joten yhtä oikeaa ja kaikki tilanteet kattavaa muutosjohtamisen mallia ei ole olemassa.

Muutoksen johtamisen tulee aina olla tilanne- ja yksilökohtaista. Esimiehen tulee tunnistaa ja valita sopiva johtamistyyli eri tilanteisiin ja jopa työntekijöihin. Esihenkilön toiminta muutoksen johtajana vaikuttaa työntekijöiden muutoksen kokemukseen ja heidän työtehtävistään suoriutumiseen muutosprosessin aikana. Tämän takia jokaisen esihenkilön tulee tietää miten johtamistyyli vaikuttaa työntekijöihin eri tilanteissa. Kun esihenkilö on tietoinen tavastaan johtaa muita, niin se auttaa häntä kehittymään johtamistaidoissaan. (Pirinen 2014, 81.) Johtamistyyli perustuu esihenkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja opittuihin tyyliin. Muutoksen johtamistyylistä riippumatta, on tärkeintä pitää muutoksen tavoitteet selkeinä koko muutosprosessin ajan ja huolehtia siitä, että jokainen on tietoinen tavoitteista. (Salminen 2017, 317.)

Muutosjohtamiseen vaikuttaa ja mahdollisesti myös vaikeuttaa se, että ihmiset kokevat ja hahmottavat asioita hyvinkin eri tavoin. Organisaation henkilöstö, jonka työprosesseihin tai -tehtäviin muutos kohdistuu, saattaa ajatella valmisteilla olevasta muutoksesta eri tavalla, kuin muutosta johtavat tai ohjaavat esihenkilöt. (Myllymäki 2017, 54). Muutosprosessin johtamisella tarkoitetaan varsinaisen muutoksen käynnistämistä konkreettisesti, muutoksen suunnan näyttämistä, resurssien osoittamista sekä muutokseen liittyvää viestintää. Muutoksen johtajan tulee kyetä innostamaan, osoittamaan arvostusta ihmisiä kohtaan, ja valamaan uskoa muutoksen onnistumiseen sekä hahmottaa muutoksen eri vaiheet. Aito vuoropuhelu muutoksen johtajan ja työntekijöiden kanssa on tärkeää. Onnistuneen muutoksen johtamisessa on tärkeää oivaltaa se, että muutos tapahtuu pääasiassa ihmisten mielessä ja ajatuksissa. (Kalin 2010.)

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset johtuvat sisäisistä ja/tai ulkoisista tekijöistä. Muutosta tulee ajatella kehityskulkuna, joka tapahtuu tietyssä ympäristössä. Muutos liittyy ympäristöön, esim. asiakkaiden vaatimuksiin tai taloudelliseen tilanteeseen tai sisäiseen ympäristöön, esim. organisaation rakenteeseen tai kulttuuriin. Jos organisaation henkilö ja johto ovat tyytyväisiä tämänhetkiseen tilaan, niin muutoksia ei toteuteta, koska niitä pidetään tarpeettomina ja niiden suhde toimintaympäristöön jää tunnistamatta. (Kotter 1996; Valpola 2004; Peltonen 2007.) Organisaatioiden elinvoimaisuuden kannalta on tärkeää, että se kykenee kohtaamaan muutoksia. Muutos tulisi nähdä jatkuvana prosessina, eikä irrallisena, määräaikaisena toimintana. Kaikki muutosprosessit ovat ainutlaatuisia. Muutosprosessin ensimmäinen askel on muutostarpeiden tunnistaminen. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Työn hallinnan tunteen säilyttäminen on tärkeää muutostilanteissa. Oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden kokemukset vahvistavat työn hallinnan tunnetta. (Suonsivu 2011.) Pelko oman osaamisen puutteista on merkittävä tekijä muutosvastarinnan rakentumiseen. Avoimuudella ja henkilöstön koulutuksen ja perehdytyksen riittävästä huolehtimisesta, helpotetaan uusien toimintatapojen käyttöönottoa. (Mattila 2007). Onnistunut muutos edellyttää koko organisaatiolta ja henkilöstöltä oppimista. Tärkein keino muutoksen hallintaan on oppiminen. (Nissinen 2004, Stenvall & Virtanen 2007.)

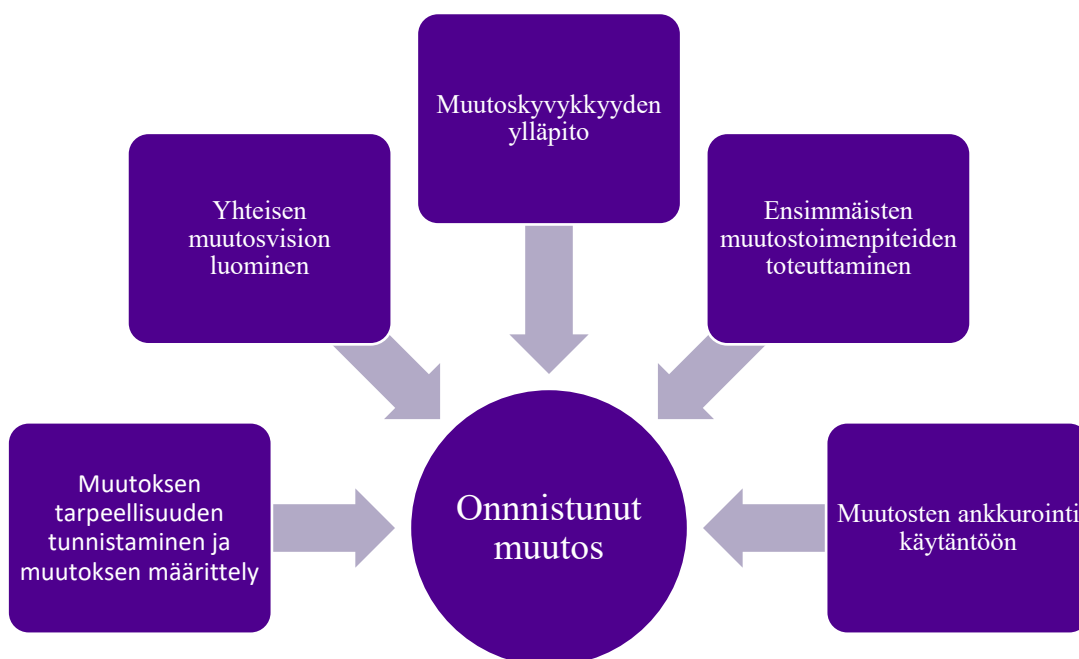
Onnistuneen muutoksen toteuttaminen edellyttää muutosvoimaa. Organisaation historia ja kulttuuri vaikuttavat eri tavoin muutoksen toteuttamiseen ja muutosvoiman ilmentymiseen. Henkilöstön aikaisemmat kokemukset muutoksista lisäävät tai vähentävät luottamusta heidän omiin kykyihinsä ja selviytymiseen uusissa tilanteissa. Vaikka henkilöstön suhtautuminen muutoksiin olisikin myönteistä, niin lyhyessä ajassa toteutetut peräkkäiset muutokset heikentävät henkilöstön sitoutumista muutoksista muutoksiin (Yukl 2010). Henkilöiden toimiminen pitkään samankaltaisissa työtehtävissä tai samassa työyhteisössä, samojen työkaverien kanssa saattaa laskea heidän muutoskykyänsä. Muutosten konkretisoituessa muutosvoima luonnollisesti lisääntyy. (Valpola 2004.) Muutoksen johtaminen edellyttää aina vuorovaikutusta. Muutoksen johtamisen kannalta on tärkeää kirkastaa muutoksen suunta ja tavoite. Käytännössä tulee tiivistää muutosidea, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mitä

muutos tarkoittaa, ja Miksi se toteutetaan. (Virtanen & Stenvall 2010.) Muutoksen etenemisestä tulee tiedottaa säännöllisesti sekä kirjallisesti että suullisesti. Muutoksen toteuttamista vastaavien esihenkilöiden ja muiden työntekijöiden säännölliset tapaamiset antavat ajan ja paikan avoimelle ja rehelliselle keskustelulle. (Mac Laren, Woods, Boudioni, Lemma & Tavabie 2008).

Onnistuneen muutoksen yksi edellytys on nykyisistä käytännöistä luopuminen. Muutosmatka kohti uutta tavoitetta voi alkaa, kun vanhoista käytännöistä on pystytty luopumaan. (Kalin 2010.) Muutoksen onnistuminen vaatii esihenkilöltä jatkuvaa tukea ja kannustamista. Muutosjohtamisessa on tärkeää, että muutoksen tavoite ja päämäärä on selvillä. (Huotari 2009.) Muutosten kiinnittäminen käytäntöön tai ankkurointi, kuten Valpola sitä nimittää, on monivaiheinen ja ajallisesti varsin pitkä. Muutoksen laajuuden mukaan, se voi viedä useista kuukausista vuosiin. (Valpola 2004.) Muutos tulisi olla osa normaalia työtä ja muutosten tuloksia tulisi arvioida riittävän pitkän ajanjakson kuluttua. Onnistumisista tulee antaa myönteistä palautetta ja myös palkita. (Mattila 2007.) Muutoksen johtaminen ei ole yhden tai useamman esihenkilön suoritus, vaan muutos onnistuu esihenkilöiden ja muiden työntekijöiden yhteistyönä. Työntekijöiden tulee olla tietoisia ja ymmärtää muuttuvien olosuhteiden vaikutukset. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan mahdollistaa myös jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen. (Keskinen 2005.)

Kokonaisuudessaan onnistunut muutosprosessi tarvitsee viisi vaihetta, jotka ovat 1) muutoksen tarpeellisuuden tunnistaminen ja muutoksen määrittely, 2) yhteisen muutosvision hahmottaminen, 3) muutoskyvykkyyden ylläpito, 4) ensimmäisten muutostoimenpiteiden toteuttaminen ja 5) muutoksen ankkurointi käytäntöön. Sitä haasteellisemmaksi ja monimutkaisemmaksi muutoksen johtaminen rakentuu, mitä useampi näistä osa-alueista on prosessoitavana. Muutoksen läpiviemiseksi esihenkilön tulee toimia systemaattisesti ja määrätietoisesti muutosprosessin eri vaiheissa. Muutos jää kokonaan tai osittain toteutumatta, jos joku näistä muutosprosessin viidestä vaiheesta ei toteudu. Lopputuloksena saattaa olla mm. pettymystä ja turhautuneisuutta sekä mahdollisesti jopa ahdistuneisuutta. (Valpola 2004.)

Muutos tarvitsee Maurice Saias´n (1991) muokatun mallin (Kuvio 4) mukaan viisi asiaa onnistuakseen (Valpola 2004, 29).



Kuvio 4 Onnistuneen muutoksen avaimet (mukaillen Valpola 2004, 29.)

Onnistuneen johtamisen taustalla on visioiden ja strategioiden lisäksi ihmisten aito osallistuminen niiden toteuttamiseen. Tämä edellyttää sitä, että ihminen on huomioitava kokonaisuutena, myös tunteet huomioiden. Muutoksen johtamisessa on kyettävä johtamaan epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä tunteineen sekä asioita kokonaisuuksina. Muutoksen johtamisessa on kyse loogisten asiakokonaisuuksien- ja ihmisten johtamisesta. Muutostilanteissa ihmisen johtaminen voi olla epäjohdonmukaisesti käyttäytyvien ihmisen johtamista, koska etenkin uusissa ja stressaavissa tilanteissa ihmiset toimivat hyvinkin eri tavoin. (Arikoski ja Sallinen 2007, 3–14).

2.3 Esihenkilön rooli muutoksen johtamisessa

Johtajaan kohdistuu johdettavien suunnasta kolme keskeistä odotusta: 1) johtajan sanomaan on pystyttävä luottamaan, 2) johtajan on tiedettävä suunta, johon hän organisaatiota vie ja 3) johtaja vakuuttaa osaamisellaan, jotta ihmiset uskaltavat olla osa organisaatiota (Kauppinen 2021, 5). Nämä johdettavien odotukset pätevät niin johtajaan kuin lähijohtajana toimivaan esihenkilöön. Luonnollisesti johdettavien odotukset muuttuvat esihenkilön roolin mukaisesti. Esihenkilön tehtäväkenttä on hyvin laaja ja se edellyttää monipuolista osaamista. Esihenkilön johtamiskompetenssi muodostuu professori Pekka Ruohotien mukaan useasta osaamisalueesta: 1) oman toiminnan hallinnasta, 2) kommunikointitaidosta, 3) ihmisten ja tehtävien johtamisesta, 4) liiketoiminnan johtamisesta ja 5) innovatiivisuuden ja muutosten hallinnasta. Esihenkilön tehtäviin sisältyy paljon valtaa ja vastuuta. Esimiehellä on johtamisvastuu, johon sisältyy mm. päätöksentekoa, delegointia, ohjausta, valvontavelvollisuutta, työsuorituksen ja työajan seuranta sekä ilmentyneisiin epäkohtiin puuttumista. (Laaksonen & Ollila 2017, 140–143.) Esihenkilön rooli ja vastuu muutoksen jalkauttamisessa on suuri. Esihenkilön tulee kyetä kertomaan, mikä muutos on, ja miksi muutos tehdään. Samoin esihenkilön on osattava kertoa, mitä muutos tarkoittaa käytännössä yleisesti ja mitä se tarkoittaa itse kullekin työntekijälle. (Virtanen ja Stenvall 2010, 213.)

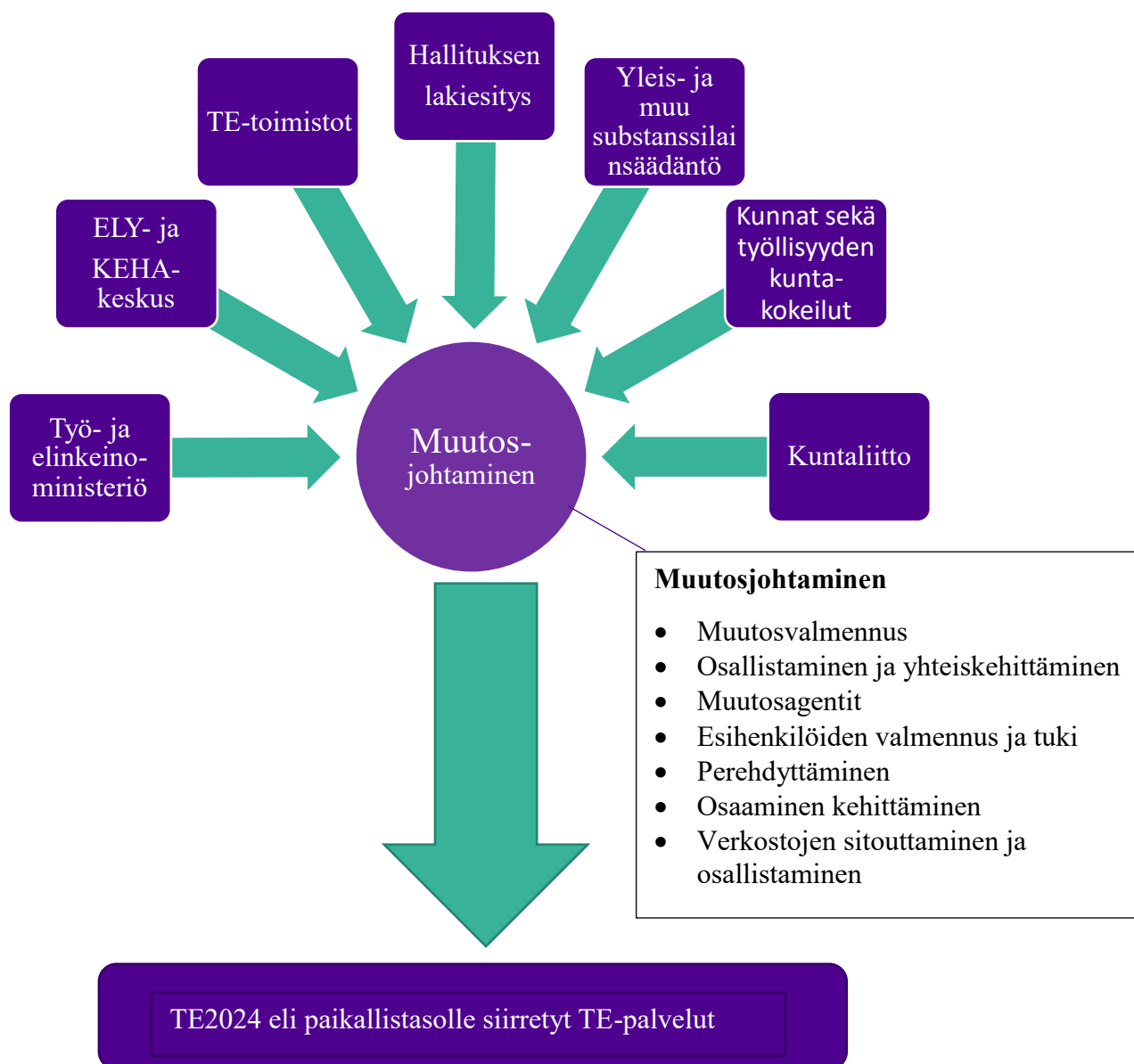
Esihenkilö kohtaa muutoksen kolmessa roolissa. Hän on itse muutoksen kokijana samaan aikaan, kuin hän toimii työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmentajana. (Arikoski & Sallinen 2007.) Tilanne on varsin haasteellinen ja ristiriitainen. Muutos vaikuttaa esihenkilöön itseensä työntekijänä. Esihenkilön tulee valmistautua samaan aikaan muutokseen, sekä toimia kuuntelijana työntekijöille. Organisaation ylempi johto edellyttää esihenkilöitä toteuttamaan käynnistettyjä muutoksia, samalla kun hänen on ansaittava työyhteisönsä luottamus. Näissä tilanteissa esihenkilön on päätettävä, kenelle hän ensisijaisesti on lojaali. Organisaatiolle, johdolle vai johtamalleen ryhmälle? (Juuti 2016.) Esimiehen tehtäviin sisältyy paljon päätöstilanteita, jotka liittyvät asioiden ja ihmisten johtamiseen.

Erityisesti muutoksen alkuvaiheessa esihenkilön tulee valmistaa eri tavoin työntekijöitään henkisesti vastaanottamaan muutos. Esihenkilö voi keskustella ja kysellä työntekijöiltä muutoksen merkityksestä heidän näkökulmastaan tai mikä muutoksessa olisi henkilökohtaisella tasolla vaikeaa. Keskustelussa voidaan käsitellä myös asiaa tiimin edun kannalta. Muutoksen hyväksyminen on helpompaa, kun työntekijöiltä on kysytty etukäteen mielipiteitä muutoksesta ja heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa siihen ja sen toimeenpanoon. Organisaation esihenkilöiden on onnistuttava vakuuttamaan muut työntekijät muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä organisaation tulevaisuuden kannalta. Työn hallinnan tunne heikkenee muutoksessa ja tämä aiheuttaa työntekijöissä epävarmuuden tunnetta. Usein muutos vaatii uusien tehtävien ja työtapojen opettelua samaan aikaan, kun vanhoista työtavoista pitää opetella pois. Esihenkilön yhtenä roolina on olla työntekijöiden tukena ja käytettävissä. Toki palautteen antaminen ja kannustaminen ovat konkreettisia toimia esihenkilön työssä normaalistikin, mutta muutosprosessissa sen merkitys korostuu. Muutosprosessin edetessä päätöksiä tulee valmiina annettuina niin esihenkilöille kuin muille työntekijöille. Työntekijöillä on varsin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa itseään koskeviin asioihin, joten esihenkilöllä on keskeinen rooli saada keskustelujen avulla työntekijä hyväksymään sen, ettei kaikkiin itseään koskeviin ratkaisuihin ole mahdollisuutta vaikuttaa. (Pirinen 2014, 14–15, 19–20.)

Esihenkilö kohtaa osana normaalia johtamistyötään henkilöstön taholta muutosvastarintaa. Muutosta ja tarpeen ymmärtämistä auttaa esihenkilön ja työntekijän välinen aito vuorovaikutus. Liian usein muutosten perustelut jäävät strategiselle tasolle, vaikka jokaisen työntekijän pitäisi ymmärtää, mitä muutos tarkoittaa juuri hänelle ja mitä vaikutuksia muutoksella on hänen työtehtäväänsä, asemaan tai tavoitteisiinsa. (Jääskeläinen 2020.) Ajantasaisen, oikean ja kattavan tiedon sekä sen ymmärtäminen ja tiedostaminen ovat erittäin tärkeässä roolissa muutoksen edistämisessä. Niitä voidaan pitää jopa ehdottomina edellytyksinä kehitykselle. Tosiasioihin perustuva tieto osoittaa, miten asiat vaikuttavat toisiinsa. (Stenvall & Virtanen 2007, 112–113.) Lähijohtamista tekevä esihenkilö on äärimmäisen tärkeässä roolissa muutoksen läpiviemisessä. Siksi esihenkilön tulisi saada istutettua henkilöstöön näkemys, että organisaation toiminnan kehittäminen ei ole kielteinen asia, vaikka siihen liittyykin mahdollisesti uhkia. (Jääskeläinen 2020.)

2.4 TE-palvelujen siirtoon paikallistasolle vaikuttavat tekijät

TE-palvelujen siirtoon paikallistasolle vaikuttaa lainsäädännön muutosten ja muutosjohtamisen lisäksi monia muita tekijöitä ja toimijoita (Kuvio 5).



Kuvio 5 TE-palvelujen siirto paikallistasolle – synteesi

TE-palvelujen siirto paikallistasolla perustuu useiden lakien muutoksiin. Muutos vaikuttaa konkreettisesti TE-toimiston toimintaan siirtymäkauden aikana sekä toiminnan päättymiseen vuoden 2024 lopussa. Tällä on luonnollisesti vaikutusta myös TE-toimiston henkilöstöön palvelussuhteen siirtymisen ja työtehtävien osalta. Muutoksen yhteydessä työllisyyden kuntakokeilujen toiminta päättyy. Tämä vaikuttaa myös kuntien työllisyyspalvelujen ja kuntakokeilujen henkilöstön palvelussuhteisiin ja työtehtäviin. ELY-keskuksista sekä TE-toimistoista siirtynee myös jonkin verran henkilöstöä kuntien palvelukseen. Henkilöstönäkökulmasta muutoksen vaikutus ulottuu siis TE-toimiston lisäksi ELY-keskuksiin ja KEHA-keskukseen sekä kaikkien kuntien työllisyyspalveluissa toimiviin henkilöihin. Muutos vaikuttaa myös näiden organisaatioiden muuhun toimintaan. Muutos vaikuttaa myös valtion ohjausjärjestelmiin, niin työ- ja elinkeinoministeriön kuin ELY-keskuksen osalta.

Käytännössä muutoksen toteuttamiseen osallistutaan varsin laajalla rintamalla, aivan kuten kuviossa 5 onkin esitetty. Tähän kuvioon ei ole sisällytetty palvelutuottajia tai järjestötoimijoita, vaikka heitä tullaankin osallistamaan uudistuksen valmistelutyön edetessä. Kuvioon sisällytetty ainoastaan ne toimijat, joilla on virallinen rooli uudistuksen toimeenpanossa.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus liittyy vuoden 2025 alussa toteutuvaan muutokseen. Tutkimuksella halutaan selvittää Lahden kaupungin työllisyyspalvelujen johtotiimin jäsenten näkemyksiä mahdollisten valintojen vaikutuksista. Käytännössä haluan selvittää johtotiimin jäsenten pohdintaa tulevaisuudesta.

3.1 Eläytymismenetelmä

1960-luvulla sosiaalipsykologiassa virisi huoli tutkimuksen eettisistä kysymyksistä. Milgramin tottelevaisuuskokeiden herättämän keskustelun pohjalta oli tavoitteena löytää uusi menetelmä, jossa olisi mukana kokeen peruslogiikka, mutta menetelmä olisi eettisesti suhteellisen ongelmaton. Eläytymismenetelmä on lähtöisin amerikkalaisen tieteellisen tutkimuksen kirjallisuudesta, vaikkakin menetelmän kehitystyötä on tehty viime vuosina Suomessa. (Aaltola & Valli 2001, 71.)

Eläytymismenetelmää käytetään aineistonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. Englanninkielisessä kirjallisuudessa eläytymismenetelmästä käytetään *method of empathy-based stories*. (Nikanto & Eskola 2018, 385.) Eläytymismenetelmä voidaan jakaa kahteen päävaihtoehtoon. ”Aktiivisessa” vaihtoehdossa tutkittavat eläytyvät tilanteeseen annetun orientaation ja roolihahmojen pohjalta. He esittävät tulkintansa roolileikin tai -pelin keinoin. ”Passiivisessa” vaihtoehdossa tutkittavien eläytyminen tapahtuu kirjoittamalla pieni kertomus orientaation pohjalta. (Eskola, 1997.) ”Passiivisella” eläytymismenetelmällä tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa tutkimusaineisto kerätään lyhyehköinä tarinoilla tai pieninä esseinä. Tutkija ohjeistaa kirjoitustyötä ja vastaajille annetaan kehyskertomukseksi kutsuttu orientaatio. Vastaajien tulee kirjoittaa pieni tarina orientaation antamien mielikuvien mukaisesti. Vastaaja kirjoittaessaan tarinoita vie kehyskertomuksessa kuvattua tilannetta eteenpäin jo mielikuvituksensa avulla tai kuvaa sellaisia asioita, joita on mahdollisesti tapahtunut aikaisemmin kehyskertomuksen tapahtumaa. Nämä tarinat ovat mielikuvituksellisia kertomuksia siitä, mitä tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuisi, ja mitä nämä asiat

mahdollisesti merkitsisivät. Kirjoitetut tarinat eivät kuitenkaan välttämättä vastaa kuvauksia todellisuudesta. (Aaltola & Valli 2001, 69.)

Vaikka kehyskertomuksissa varioidaan vain yhtä asiaa, ja muilta osin kehyskertomus säilyy näennäisesti samana, ei tarinan muut elementit säily tutkimukseen osallistuvien kirjoittajien nimessä vakiona, koska tilanteen logiikka muuttuu. Tämän takia tarinan täydellinen vakiointi on käsitteellisistä syistä mahdotonta. (Eskola, 1997, 18.) Kuten on jo käynyt ilmi, eläytymismenetelmän käytössä on olennaista kehyskertomusten vaihtelu. ”Samasta peruskehyskertomuksesta on ainakin kaksi versiota, jotka poikkeavat jonkin keskeisen seikan suhteen – mutta vain yhden seikan, ei useamman.” Vastaajat kirjoittavat useita tarinoita, mutta yhden tarinan varioitua kehyskertomusta kohden. Keskeisintä eläytymismenetelmän käytössä on vaihtelun merkityksen selvittäminen: Mikä tarinoissa muuttuu, kun muutetaan yhtä keskeistä tekijää kehyskertomuksessa. Vaihtelu korostaa eläytymismenetelmän erityistä luonnetta, ja erottaa sen monesta muusta tiedonhankintamenetelmästä. Eläytymismenetelmäkokeilut käynnistyivät Suomessa vuonna 1982. Eläytymismenetelmä on osoittanut käyttökelpoisuutensa, vaikka se ei ole suomalaisten tiedonhankintamenetelmien käytetyimpiä. (Aaltola & Valli 2001, 70–71.) Eläytymismenetelmä on kätevä ja varsin helppokäyttöinen. Aineistonkeruumenetelmänä se toimii hyvinkin erilaisissa tutkimusongelmissa (Eskola, Mäenpää & Wallin 2017, 6). Eläytymismenetelmä ei tuota valmista ratkaisua tutkittavaan ongelmaan. Tähän vaikuttaa se, että tutkittavat voivat vapaasti kirjoittaa käsityksiään tutkittavasta asiasta vastaamatta suoraan tutkijan esittämiin kysymyksiin. Näin ollen aineistosta voi nousta esille asioita, jotka olisi voineet jäädä tutkimuksen kannalta piiloon. (Eskola 1998, 12; Eskola 1997, 67–68).

3.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen toteuttamisesta sovittiin lokakuussa 2022. Aineisto sovittiin kerättävän alkuvuodesta 2023. Tutkimusmenetelmään tutkija oli tutustunut jo aiemmin, mutta menetelmään perehtyminen tapahtui syksyllä 2022. Tutkimusaineiston keräämistä varten tarvittiin vähintään kaksi kehyskertomusta, mutta lopullisten kehyskertomusten valmistumista edelsi useampi kehityskierros. Kehyskertomuksia muutettiin saatujen kommenttien sekä

tutkimusmenetelmään liittyvän kirjallisuuden uudelleen tarkastelun jälkeen. Keskeisenä ajatuksena on muunnella kehyskertomusta yhden keskeisen tekijän osalta saaden aikaan eräänlainen koeasetelma. Muuttamalla kehyskertomuksessa yhtä keskeistä tekijää saadaan selville, miten vaihdettu tekijä vaikuttaa kirjoitettuihin tarinoihin. (Eskola 1997, 16.)

Kehyskertomus toimii eräänlaisena orientaationa, jonka pohjalta tutkimukseen osallistuvat henkilöt kirjoittavat oman tarinansa, eräänlaisen pienimuotoisen esseen. Tarinassaan he tuovat esille, mm. mitä on tapahtunut kehyskertomuksessa kerrottua tilannetta ennen tai sen jälkeen. Tarinat ovat siis kuvitteellisia kirjallisia kertomuksia asioiden merkityksistä tai mahdollisista tapahtumista. (Eskola 1997, 5–6.) Tutkimusaineiston keräämistä varten tehtiin kaksi kehyskertomusta, jossa oli yksi varioiva tekijä, eli onko työllisyyspalvelujen järjestäjä Lahden kaupunki, vai perustettava työllisyysalue, johon myös Lahden kaupunki kuuluisi.

Tutkimusjoukkona toimi Lahden kaupungin työllisyyspalvelujen johtotiimin jäsenet, pois lukien työllisyyspalvelujohtaja, joka toimi tämän tutkimuksen tekijänä. Tutkimusjoukkoon kuului 10 naista ja yksi mies. Tutkimusjoukkoon kuuluvat henkilöt olivat 32–57-vuotiaita. Tutkimusjoukkoon kuuluvien keski-ikä oli 45,6 vuotta. Tutkimusjoukkoon kuuluvista henkilöistä oli kahdeksan päällikkö- tai esihenkilöasemassa ja kolme asiantuntija-asemassa. Kaikilla muilla, paitsi yhdellä, oli alempi tai ylempi korkeakoulututkinto eri koulutusaloilta.

Tähän tutkimukseen valittiin eläytymismenetelmän ”passiivinen” vaihtoehto eli tutkimusjoukkoon osallistuvat henkilöt kirjoittivat yksilötyöskentelynä kukin kaksi pienimuotoista tarinaa kehyskertomukseksi kutsutun orientaation perusteella. Tutkimusmenetelmän kannalta on keskeistä, että kehyskertomuksissa varioidaan jotain tiettyä seikkaa. Tarinoiden kirjoittajat eläytyivät kehyskertomuksessa kuvattuun tilanteeseen mielikuvituksensa avulla vieden tilannetta edelleen tulevaan tai sitten kuvaten mitä on tapahtunut ennen kehyskertomuksessa kuvattua. Analysoinnissa tulee keskittyä niihin muutoksiin, jotka tapahtuvat kehyskertomuksessa yhden tekijän varioidessa. (Eskola & Suoranta 2000, 113–117.)

Olin tilaisuudessa paikalla tutkijana, jolloin roolini oli olla paikalla antamassa ohjeita, ja vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin, ja selventämässä menetelmään liittyviä asioita. Vaikka

olen johtotiimin jäsen, en osallistunut tarinoiden kirjoittamiseen, jotta roolini säilyisi selkeänä. Varsinaisen tutkimusaineiston kerääminen tapahtui 16.1.2023 johtotiimin viikkokokouksen asemasta. Eskola (1997) on todennut, että paras tilanne vastaamiselle on jonkin ryhmän kokoontuminen. Eskolan (1998) mukaan eläytymismenetelmään liittyvä kirjoitustehtävä voidaan antaa ilman ennakkotietoa, mutta usein kuitenkin parempi, että he ovat voineet etukäteen orientoitua kirjoittamaan tarinoita. Osallistujat tiesivät aiheen olevan TE24-uudistus – tulevaisuuspohdintaa, ja aiheen liittyvän myös minun pro gradu -tutkielmaan. Kehyskertomuksia tai muuta aineistoa ei jaettu osallistujille etukäteen, koska tavoitteena oli saada aitoja eläytymisiä kehyskertomuksen mukaisesti. Tilaisuuden aluksi tutkijana kerroin mihin ja miten kerättävää aineistoa käytetään sekä yleisesittelyn aineiston hankintamenetelmästä. Samassa yhteydessä toin esille oman roolini tutkijana ja miksi en osallistu itse aineiston tuottamiseen. Tähän käytettiin aikaa noin 10 minuuttia. Kahden tarinan kirjoittamiseen olin varannut aikaa yhteensä 60 min. Tutkimuksen ja eläytymismenetelmän yleisesittelyn aikana lähetin sähköpostilla tutkimusjoukkoon kuuluville henkilöille hyperlinkin Forms-lomakkeelle, jossa olivat kehyskertomukset ja tarinoiden kirjoittamiseen tarkoitettu tila sekä suostumus aineiston käyttämiseen pro gradu -tutkielman aineistona ja Lahden kaupungin TE24 -projektisuunnitelman valmistelussa.

Osallistujien oli mahdollista kirjoittaa omat tarinat joko Lahden palvelutorin kokoushuoneessa (Aalto) tai mennä palvelutorin muihin tiloihin, esim. tiimien taustatiloihin. Osallistujista kolme siirtyi muualle tekemään tarinoita. Yksi osallistuja laittoi kuulokkeet korville, mutta jäi kirjoittamaan kokoushuoneeseen. Muutaman kommentin jälkeen kokoushuoneeseen tuli hiljaisuus, eikä kukaan kysynyt tutkijalta mitään. Noin viisi minuuttia ennen määräajan täyttymistä kerroin tutkimusjoukolle asiasta. Muualla kirjoittamassa olleet palasivat muutamaa minuuttia ennen määräajan täyttymistä kokoustilaan.

Kaikki tutkimusjoukkoon kuuluvat lähettävät vastauksensa (tarinansa) klo 15.45 mennessä. Tarinat kerättiin anonyyminä, eli lähettäjätieto ei ole käytettävissä Forms-lomakkeella. Osallistujat olivat antaneet suostumuksensa tarinoiden käyttöön. Keskimääräinen lomakkeen vastaamisaika oli 62 minuuttia lomakkeen avaamisesta sulkemiseen. Vaihteluvälin ollessa 53 minuutista lähes 66 minuuttiin. Keskimääräinen vastausaika oli 62 minuuttia. Yksi osallistuja totesi, että toisen tarinan kirjoittamiseen jäi aikaa vain muutama minuutti, ja toinen osallistuja oli kirjoittanut, että ”aika loppui kesken.” Eskola & Suoranta (2000, 114) ovat todenneet, että ”Vastausaikaa kannattaa varata 15–25 minuuttia.”

Ensimmäisen kehyskertomuksen pohjalta kirjoitettujen tarinoiden pituus vaihteli 39–666 sanan välillä, jolloin tarinoiden pituuden keskiarvo oli 328 sanaa ja mediaani 228 sanaa. Toisen kehyskertomuksen pohjalta kirjoitettujen pituus vaihteli 46–848 sanan välillä, jolloin tarinan pituuden keskiarvo oli 176 sanaa ja mediaani 92 sanaa. Tässä tutkimuksessa kirjoitettujen tarinoiden pituuden keskiarvo oli 252 sanaa ja mediaani 206 sanaa.

Aineiston keräämiseen käytetyllä Forms-lomakkeella kysyttiin suostumus siihen, että heidän kirjoittamaansa tarinaa käytetään anonymiminä pro gradu -tutkimusaineistona sekä Lahden kaupungin TE2024-projektin tausta-aineistona. Kaikki tutkimukseen osallistuneet antoivat suostumuksensa tähän. Tutkimukseen osallistujilta ei kerätty tarinoiden kirjoittamisen yhteydessä taustatietoja ja tarinat kirjoitettiin anonymiminä. Saman kirjoittajan tarinat ja suostumus aineistoon käyttöön muodostivat kokonaisuuden.

Myöhemmin kävi ilmi, että kahdelle tutkimusjoukkoon kuuluvalle henkilölle tutkimusmenetelmä oli etuudestaan tuttu. Toinen näistä henkilöistä oli käyttänyt tutkijana eläytymismenetelmää tutkimusmenetelmänä omissa opinnoissaan.

3.2.2 Kehyskertomusten variointi

Kehyskertomuksilla on tärkeä rooli tämän tutkimuksen kannalta. Kehyskertomukset muodostavat pohjan tarkastelulle. Kehyskertomukset on kirjoitettu siten, että niissä tulisi ilmi konkreettiset vaihtoehdot, joiden pohjalta TE-palvelujen siirtoa paikallistasolle suunnitellaan tutkimuskohteessa. Varioivana tekijänä käytettiin uuden toimijan toimialuetta eli toimisiko Lahti omana kokonaisuutena, vai olisiko Lahti osana maakunnallista työllisyysaluetta.

Ensimmäinen kehystarina perustuu kaupunginhallituksen elinvoima- ja työllisyysjaoston tekemään linjaukseen ja toinen kehystarina perustuu hallituksen lakiesitykseen liittyvään ns. perälautapykälän käyttämiseen, jolloin valtioneuvosto päättää yksittäisen kunnan liittämistä johonkin työllisyysalueeseen.

3.2.2 Kehyskertomus 1

Eduskunta hyväksyi maaliskuussa 2023 hallituksen lakiehdotuksen, jonka mukaisesti TE-palvelut siirrettiin kuntiin paikallistasolle 1.1.2025 lukien. Eduskunnan hyväksymä laki jatkoi pääministeri Marinin hallitusohjelman mukaisesti kuntien roolin ja vastuun vahvistamista työllisyyspalveluissa. Uudistuksen tavoitteena oli luoda ”palvelurakenne, joka edistää työntekijöiden nopeaa työllistymistä ja lisää työ- ja elinkeinopalvelujen tuottavuutta, saatavuutta, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta.”

TE-toimistot lakkautettiin 31.12.2024. Lahden kaupunki päätti tuottaa henkilöasiakkaiden palvelut asukkailleen. Tämän lisäksi Lahden kaupunki tuottaa sopimusperusteisesti maahanmuuttaja- ja kotoutumislain mukaisen asiakkaiden palvelut Päijät-Hämeen työllisyysalueelle. Tämän lisäksi työnantaja- ja yritysasiakkaiden palvelut, ja palveluhankintaan liittyvät kilpailuttamiseen liittyvät palvelut tuotetaan sopimusperusteisesti koko Päijät-Hämeen maakunnan alueella. Eläydy tähän tilanteeseen, ja kerro miten arki on organisoitu ja mitä muutoksia se on tuonut työhön. Miten tämä vaikuttaa palvelujen tuottamiseen? Tarkastele asiaa mahdollisimman monipuolisesti muutoksen johtamisen näkökulmasta. Pohdi asiaa niin muutoksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmasta.

3.2.3 Kehyskertomus 2

Eduskunta hyväksyi maaliskuussa 2023 hallituksen lakiehdotuksen, jonka mukaisesti TE-palvelut siirrettiin kuntiin paikallistasolle 1.1.2025 lukien. Eduskunnan hyväksymä laki jatkoi pääministeri Marinin hallitusohjelman mukaisesti kuntien roolin ja vastuun vahvistamista työllisyyspalveluissa. Uudistuksen tavoitteena oli luoda ”palvelurakenne, joka edistää työntekijöiden nopeaa työllistymistä ja lisää työ- ja elinkeinopalvelujen tuottavuutta, saatavuutta, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta.”

TE-toimistot lakkautettiin 31.12.2024. Valtioneuvosto päätti käyttää ns. perälautapykälää. Tämä tarkoittaa, että Päijät-Hämeen maakunnassa on yksi työllisyysalue, joten Lahti ja muut Päijät-Hämeen kunnat muodostavat yhden työllisyysalueen. Vastuukuntana toimii Lahden kaupunki. Eläydy tähän tilanteeseen, ja kerro miten arki on organisoitu, ja mitä muutoksia se on tuonut työhön. Tarkastele asiaa mahdollisimman monipuolisesti muutoksen johtamisen näkökulmasta. Miten tämä vaikuttaa palvelujen tuottamiseen? Pohdi asiaa niin muutoksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmasta

3.3 Tutkimusaineisto ja sen analysointi

Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvailu, tulkinta ja ymmärtäminen ovat laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin keskeisinä tavoitteina. Tutkijan tulee kuvailla aineistoa, jotta lukijoille avautuu asiayhteyksiä ja tilanteita, joissa tutkittava aihe esiintyy. Tällä tavoin tutkija saattaa lukijat tutkimuksen ympäristöön. Laadullisen aineiston analysoinnissa tutkija pystyy parhaimmillaan yhdistämään aineistossa esiintyvistä yksityiskohdista kokonaisuuden, joka johtaa tutkimukseen sisältyvän tarinan muodostumiseen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 143–144.) Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa asiaa tutkimusjoukon näkökulmasta. Kiinnostuksen kohteena ovat myös tutkimukseen osallistuvien henkilön ajatukset, tunteet, kokemukset ja niiden merkitykset. (Kiviniemi 2018, 79.)

Laadullisen aineiston analysoinnilla selkeytetään hankittua aineistoa ja pyritään löytämään uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen kannalta turha tieto karsitaan ja aineistoon jätetään oleellinen tieto. (Eskola & Suoranta 2000, 137.) Aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät laadullisen tutkimuksen analyysivaihteesta haastavan, mutta samalla myös mielenkiintoisen. Tutkimuksessa ei yleensä pystytä hyödyntämään kaikkea kerättyä aineistoa. (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2007, 220.) Tutkimusaineiston tulee olla hallittavissa, koska muuten aineiston hallittavuus heikkenee.

Eläytymismenetelmällä kerättyjen tarinoiden analysointia varten ei ole olemassa yhtä ainoaa ja oikeaa tapaa analysoida aineistoa (Wallin, Koro-Ljungberg & Eskola, 2019, 527). Tulkintojen tekeminen on laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe, eikä tämän vaiheen läpivientiin ole olemassa määrämuotoisia työohjeita. ”Tulkintojen hedelmällisyys on lopulta kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta.” (Eskola & Suoranta 2000, 145.) Yksittäiset vastaukset ovat sinällään mielenkiintoisia, mutta varioinnin vaikutusten selvittäminen tuo esille ilmiön erityispiirteet. Eläytymismenetelmällä kerättyä aineistoa voi analysoida kahteen kertaan. Ensimmäisellä analysointikierröksellä aineistoa analysoidaan kuten muutakin laadullisen tutkimuksen aineistoa ja toisella analysointikierröksellä keskitytään erityisesti variaatioon ja muutoksiin vastauksissa. (Aaltola & Valli 2001, 70.)

Tekstianalyysiä käytetään laadullisessa tutkimuksessa kulttuurin jäsenten käyttämien kategorioiden ymmärtämiseen ja litterointia edistämään ymmärrystä siitä, miten tutkimukseen osallistujat muodostavat puheensa tai kirjoituksensa (Metsämuuronen 2006, 88).

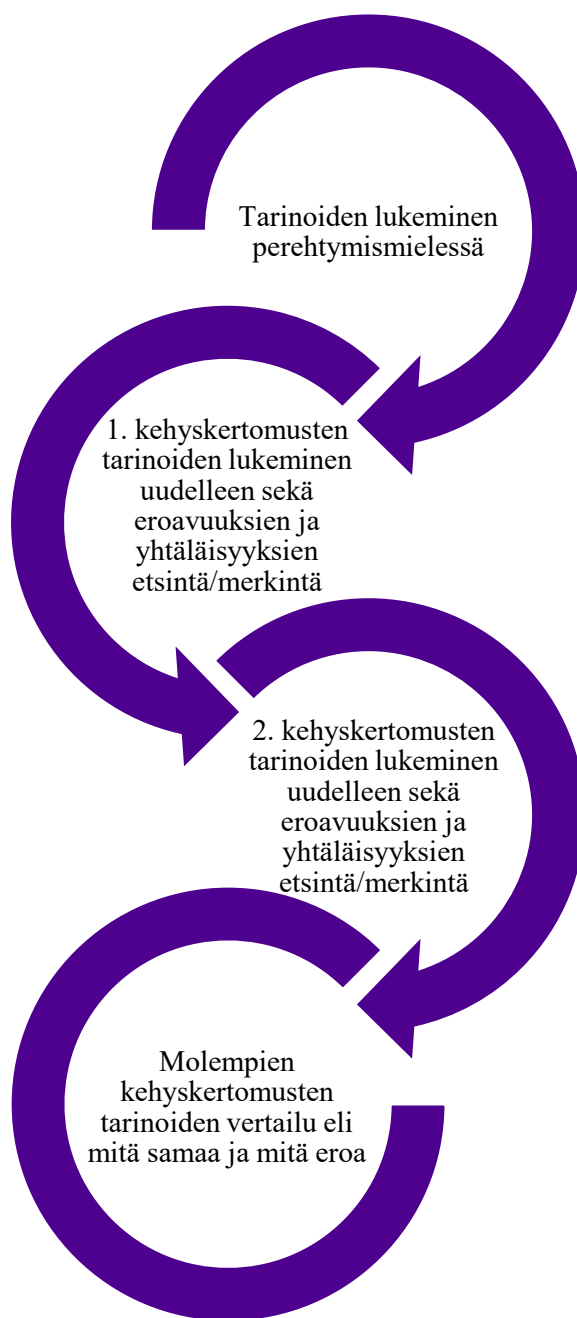
Analysointivaiheessa tarkastellaan kehyskertomuksien vastauksia eli kirjoitettuja tarinoita rinnakkain ja vertaillen. Tavoitteena on tunnistaa eroja, samankaltaisuuksia ja poikkeavuuksia. (Eskola 1998, 10.) Aineiston ydin selviää vasta kehyskertomuskohtaisen vertailun tuloksena: ”Katsotaan mitä vastauksissa muuttuu, kun kehyskertomuksissa muutetaan yhtä seikkaa. Näin pyritään tutkittavan ilmiön selvittämiseen.” (Aaltola & Valli 2001, 83.) Analysointia tehdessään tutkija päätyy eläytymismenetelmällä kerätyn aineiston kanssa samankaltaisten vastaamattomien kysymysten eteen kuin kaikki muutkin laadullisten aineistojen tutkijat. Tässä vaiheessa huomaa, millaisen tutkimusotteen ja -menetelmän kanssa on tekemisissä, ellei se ole aiemmin selvinnyt. (Eskola 1997, 83.)

Tutkimusaineisto tuotettiin osallistujien toimesta suoraan sähköiseen muotoon, joten aineisto oli valmis analysointia varten. Analysointivaihe tapahtui tammikuun loppupuolen ja helmikuun ensimmäisen viikon välisenä aikana. Analysointivaiheen aluksi luin aineistoa hajanaisesti ja sitten johdonmukaisemmin. Tämän jälkeen etsin saman kehyskertomuksen perusteella kirjoitetuista tarinoista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa oli kaksi kehyskertomusta, joten tämä vaihe toistui kahteen kertaan. Tämän jälkeen lähdin etsimään variaatioita tekemäni koosteiden pohjalta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kehyskertomusten pohjalta kirjoitettujen tarinoiden eroavaisuuksiin ja yhtäläisyyksiin.

Forms-lomake oli merkinnyt osallistujien kirjoitukset numeroilla 2–12. Numero 1 oli tutkijan tekemä vastauslomakkeen toimivuuden testi. Kävin yhden kehyskertomuksen eläytymistarinat läpi useampaan kertaan. Tällöin etsin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tarinoista. Merkitsin niitä eri värisillä huomiokynillä. Tämän jälkeen kävin merkinnät läpi ja tein tuloksista taulukon. Tässä vaiheessa jouduin yhdistelemään samankaltaisia vastauksia. Merkitsin myös, kuinka monta kertaa ao. merkintä oli esiintynyt tarinoissa. Nämä vaiheet toistuivat molempien kehyskertomusten pohjalta kirjoitettujen tarinoiden osalta samanlaisina. Tämän jälkeen lähdin tutkimaan, miten eri kehyskertomusten pohjalta tehdyt tarinat poikkesivat toisistaan. Tavoitteena oli tunnistaa, miten varioiva tekijä vaikutti tarinoihin. Tämän vaiheen tein

tarinoiden analysoinnin pohjalta tekemieni taulukoiden pohjalta. Analysointikierrosten aikana ja niiden jälkeen siirryin tekemään tutkimuksen johtopäätöksiä.

Tutkimusaineiston analysointiprosessi eteni (Kuvio 6) pelkistetyn prosessikuvauksen mukaisesti.



Kuvio 6 Tutkimuksen analyysin eteneminen pelkistettynä (mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Laadullisen tutkimuksen kannalta on ongelmallisinta, jos tutkija pitää voimakkaasti kiinni ennako-oletuksistaan. Tutkijan on oltava valmis muuttamaan alkuperäisiä oletuksiaan tutkimusaineiston analysoinnin pohjalta. Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi voivat tapahtua laadullisessa tutkimuksessa osittain yhtä aikaa. (Metsämuuronen 2003, 195–196.)

3.4 Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu- ja analysointi voivat edetä limittäin. Analysointitavan valintaan ei ole yksiselitteisiä ohjeita, joten aineiston käsittelytapa voi vaihdella, mutta oleellisen tärkeää aineiston käsittelyssä on: Systemaattisuus, avoimuus, tarkastettavuus ja perusteltavuus. Aineiston käsittelyn moninaisuus saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 145.)

Tutkimustyössä on perinteisesti käytetty luotettavuuskriteerien määrittäjänä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Tutkijan ollessa osallinen tapahtumissa, joita hän tutkii, hänen tulee erityisesti arvioida, ja harkita omaa toimintaansa tutkimusprosessiin nähden (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 179). Tämän tutkimuksen tutkija työskentelee tutkimuskohteessa, joten reflektiivisyys oman tutkimusprosessin luotettavuuden kannalta on keskeistä.

Marko Salonen on todennut artikkelissaan, että eläytymismenetyksessä käytetään yleensä 2–4 eri kehystomusvariaatiota. Saturaatiopisteen saavuttamiseksi pidetään välttämättömänä vähintään 10–20 tarinan keräämistä kehystomusta kohden. Eläytymismenetyksestä väitöskirjan tehnyt Jari Eskola ei varsinaisesti tue ajatusta saturaatiopisteestä, mutta ei myöskään kiistä sitä. Salonen toteaa, että ”saturaatiopisteen ajatus on Eskolan mielestä kuitenkin toimiva siksi, että aineiston raja on yksinkertaisesti hyvä asettaa johonkin. Ison aineiston sijaan voi olla hyödyllisempi kerätä useampi pieni aineisto taikka laajentaa variaatioiden määrää.” (Sosiologia-lehti 2000). Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta saturaatiopisteen saavuttamisella tarkoitetaan, että tutkimusaineiston vastaukset alkavat toistamaan itseään ja aineisto todetaan riittäväksi. Aineiston riittävyys voidaan todeta, kun vastauksista ei ilmene uutta tietoa tutkimusongelmaan liittyen. Saturaatiopistettä eli

kyllääntymistä ei voi etukäteen arvioida. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 75–76.) Tässä tutkimuksessa oli vastaajina yhteensä 11 henkilöä, joka oli kokonaisuudessaan tutkimusjoukoksi määritelty työllisyyspalvelujen johtotiimi, pl. tutkimuksen tekijä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli tärkeää pitää eri roolit selkeinä. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä, joten tutkimuksen saturaatiopiste saavutettiin.

Tutkimusaineisto kerättiin kirjallisten tarinoiden muodossa, joka osaltaan parantaa aineiston luotettavuutta. Aineisto kerättiin sähköisellä lomakkeella anonyyminä, eikä vastauksia julkaista kokonaisuutena, vaan ne toimivat ainoastaan tämän tutkimuksen ja TE24-projektin tausta-aineistona. Tutkimusjoukkoon kuuluvien henkilöiden itse tuottama kirjallinen aineisto parantaa luotettavuutta. Tutkimusaineiston kerääminen sähköisesti tuottaa pääsääntöisesti paljon pidempiä tarinoita, kuin käsin kirjoittamalla tapahtunut aineiston kerääminen. Eskolan mukaan tarinoiden keskipituus kaksinkertaistui, jos aineisto kerättiin sähköisesti. (Eskola, Mäenpää, Wallin 2017). Tutkimuksen ja näin ollen myös tutkijan kannalta pidemmät vastaukset ovat myönteinen asia. Tarinat kirjoitettiin anonyyminä, joten lähtöoletuksena niitä voidaan pitää aitoina ja spontaaneina. Tutkimusaineiston keräämisen kannalta luottamuksellisuuden korostaminen on keskeistä. Mahdollisimman aitojen tarinoiden kirjoittamisen kannalta tätä seikkaa ei voi liikaa korostaa, varsinkin, kun huomioi tutkijan työroolin tutkimuskohteessa. Vastaajien tietämys valmisteilla olevan uudistuksen perusteluista, ja lainsäädäntövalmistelusta varmasti vaihtelee jonkin verran, mutta jokainen tutkimusjoukkoon kuuluvista henkilöistä oli tietoinen valmisteilla olevasta uudistuksesta.

Tutkimuksen kannalta tutkijan työrooli tutkimuskohteessa toi tutkimuksen toteuttamiseen ja luotettavuuteen haasteita. Tämä haaste ratkaistiin siten, että tutkimuksen tekijä ei osallistu tutkimusaineiston tuottamiseen. Tutkimusaineiston analysointivaiheessa piti kiinnittää erityisesti huomiota siihen, ettei tutkijan oma näkemys vaikuta tutkimusaineiston (tarinoiden) tulkintaan. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija suorittaa itsearviointia tekemiensä tulkintojen, ja ratkaisujen osalta läpi koko tutkimusprosessin ajan. Tutkija itse on merkittävä yksittäinen tekijä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Eskola & Suoranta 2014, 209–211.) Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija dokumentoi yksityiskohtaisesti, mitä

eri vaiheita tutkimuksessa on toteutettu ja kuinka tuloksiin on päädytty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232.) Tutkijana olen dokumentoinut kaikista tutkimukseen liittyvistä vaiheista mahdollisimman tarkasti.

Eläytymismenetelmällä tuotetaan nopeasti ja suhteellisen helposti kirjallisessa muodossa olevaa tutkimusaineistoa. Aineiston keruun kannalta on tärkeää, että kehyskertomus on kunnolla mietitty ja jopa esitestattu. Tämän tutkimuksen kehyskertomukset testattiin etukäteen, ja saadun palautteen pohjalta niitä muutettiin. Testaajana toimi henkilö, joka on itse käyttänyt aineiston keruumenetelmänä eläytymismenetelmää onnistuneesti.

Eläytymismenetelmällä toteutetun tutkimusaineiston analysoinnissa on huomioitava se, että aineisto on syntynyt kehyskertomukseen eläytymisen kautta. Näin ollen subjektiivisuuden toteaminen ja myöntäminen, sekä tutkittavien että tutkijan osalta on luotettavuuden kannalta perusteltua. Samoin kuin se, etteivät kirjoitetut kertomukset kuvaa todellisia tapahtumia.

4 Tutkimustulokset

Tutkimusaineisto muodostui kahden kehyskertomuksen pohjalta tutkimusjoukon kirjoittamista tarinoista, jotka kohdistuivat TE-palvelujen järjestämisvastuun siirtymisen ajankohtaan eli tulevaisuuteen.

4.1 Tarinoiden yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista kehystarinoin

Ensimmäisen kehyskertomuksen perusteella kirjoitettujen tarinoiden analysoinnin (taulukko 2) perusteella nousi esille seuraavat yhtäläisyydet ja eroavaisuudet.

Yhtäläisyydet
<ul style="list-style-type: none"> • Esimies- ja johtamisosaamisen lisääminen nähtiin tarpeelliseksi. • Muutosjohtamisen ja -valmennuksen tulee olla oikeanaikaista ja riittävän monipuolista. • Muutosvalmennus pitää ulottaa kattavasti koko uuden yksikön henkilöstöön. • Kattava perehdyttäminen uuteen organisaatioon ja tehtäviin on käynnistettävä ajoissa. • Siirtyvän henkilöstön pitää päästä ajoissa perehtymään toimintakulttuuriin ja tehtäviin. • Tiimeissä tulee olla kattavasti osaamista koulutus- ja työnantajapalveluista, työllistämisen tukipalveluista sekä alkavien yrittäjien neuvonnasta. • Asiakastyöhön soveltuvat toimitilat. IT- ja muut tukipalvelujen varmistaminen. • Palkkaukseen liittyvät muutostarpeet tunnistettava ja neuvottelut aloitettava ajoissa.
Eroavaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstömäärän kasvusta ja uusista tehtävistä johtuen uudelleen organisoituminen saattaa tulla ajankohtaiseksi. Siiloutuminen voi olla riski. • Työllisyyspalvelujen hankkeet ovat edistäneet uudistuksen tavoitteita. • Sopimus pohjaiset palvelut edellyttävät vaativia neuvotteluita ja asiantuntijapalvelujen (mm. sopimustekstit, hinnoitteluperusteet) käyttömahdollisuutta. • Osaamiskartoituksiin perustuva työtehtäviin sijoittaminen. Tehtävänimikkeet on uusittu. • Erityisosaamista edellyttämiä tehtäviä mm. hankinta-, viestintä- ja tiedolla johtaminen. • TE-toimistolla on vastuu siirtyvän henkilöstön osaamisen kehittämisestä.

Taulukko 2 Kehyskertomus 1:n pohjalta kirjoitettujen tarinoiden yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista

Lainauksia tarinoista ensimmäiseen kehyskertomukseen:

Tarina 2 ”Mahdollisuus keskittyä vain omaan kokonaisuuteen ja luoda keskitetympi kuntakohtainen työllisyydenhoidon strategia. Palvelusuunnittelu kenties helpottuu.”

Tarina 3 ”Lahden kaupunki pystyy tässä mallissa tuottamaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Tässä mallissa kustannusten seuranta on yksinkertaisinta. Toiminta on mahdollista muovata ketteräksi ja kaupungin ja sen alueella olevien toimijoiden toiminnan volyyymi mahdollistaa paljon.”

Tarina 4 ”Kuntakokeilun aikana on ehditty keräämään tietoa parhaimmista toimintatavoista yritys-erehdys-menetelmällä. Turhat palvelut on karsittu pois valikoimasta, ja palvelut ovat selkeitä niin asiakkaille kuin omavalmentajillekin. Henkilöresurssit on kohdennettu toiminnan tuottavuuden kannalta tärkeimpiin palveluihin.”

Tarina 5 ”Lahden työllisyyspalvelujen henkilöstö on ollut kovilla muutosta tehtäessä. Kuntakokeilun tavoitteet näyttävät toteen omavalmentajien tarve ja henkilökohtaisen palvelun merkitys on otettu tosissaan. -- Palvelu on tuotu lähelle asiakasta. Jokaisessa kunnassa toimii vähintään yksi "omavalmentaja" - tämä virkanimike on kyllä mietitty uudestaan ja todettu, että omavalmentaja ei kuvaa parhaalla mahdollisella tavalla sitä työtä, mitä kunnissa tehdään. Uusi nimike on muotoiltu yhteistyössä PH:n kuntien sekä TE-toimiston kanssa.”

Tarina 6 ”Tarkastelemme jatkuvasti palvelujen oikea-aikaisuutta, tarvetta ja tarjonnan laatua. Toisaalta arvioimme mitä voimme itse tuottaa ja tehdä vai ostammeko kaiken. Asetumme työnhakija rooliin - löytyykö valikosta palvelua, jota itse haluaisin saada tai tarvitsisin, mihin niistä menisin ja millaisen asiakaspalvelukokemuksen haluaisin saada? Lahden työllisyyspalveluissa kehtaa asioida ja työskennellä vuonna 2025! Asiakkaita velvoitetaan työnhakuun aktiivisesti, mutta myös neuvotaan siinä miten edetä; selvitetään työttömyyden juurisyyt; miksi et ole töissä, mitä sille asialle voi tehdä. Työllisyydenhoidon asiantuntijat työskentelevät ratkaisukeskeisesti mutta asiakasystävällisesti”.

Tarina 7 ”Muutosjohtamiseen panostettiin hyvin jo vuoden 2024 aikana pitämällä henkilöstölle yhteisiä säännöllisiä tilaisuuksia, joissa käytiin avoimesti läpi meneillään olevia asioita, tulevia muutoksia ja annettiin samalla todellinen mahdollisuus kysyä ja tuoda myös omia ajatuksia esiin. Jokaisen kanssa käytiin erikseen muutoskeskustelu. Muutoksen johtamisessa käytettiin kaupungin muita yksiköitä tuomaan omien osa-alueiden resurssit mukaan valmisteluun. -- Sekä kuntien että TE-toimiston henkilöstön osalta on tehty osaamiskartoitus tarjolla olevien työtehtävien näkökulmasta. Työntekijät ovat päässeet tehtävään, joka vastaa omaa osaamista ja kokemusta ja näin saatu henkilöstö motivoitua. Palkkojen harmonisointi on tehty huolella siten, että palkkatasot vastaavat tehtävien vaativuutta ja ne ovat linjassaan ja avoimesti kerrottu henkilöstölle”.

Tarina 8 ”Työntekijöitä työllisyyspalveluissa on suuri määrä, joten organisoituminen on hankalampaa. Varsinkin alkuun aikaa menee erittäin paljon yhteisten toimintatapojen löytämisessä.”

Tarina 9 ”-- olemme käyneet läpi kuntakokeiluna pitkän valmistelevan kauden yrityksen ja erehtymisen kautta ja hioneet asiakaspalvelua kaikkein vaikeimmin työllistyvien asiakkuuksien kohdalta jo useamman vuoden ennen muutoksen voimaan astumista. -- Näin jälkikäteen voi vain todeta, että epäonnistumiset kokeiluaikana kannattivat, sillä ne jos mitkä vievät toimintaa oikeaan suuntaan.”

Tarina 11 ”TE-hallinnon kanssa laadittiin yhteinen henkilöstösuunnitelma siirtyvän henkilöstön osalta muutosjohtamisen tueksi. Yhteisiä tapaamisia ja työpajoja järjestettiin v. 2024 aikana. Erityistehtävät, kuten hankinta- ja yrityspalvelutehtävät sekä osaaminen priorisoitiin siten, että näitä tehtäviä toteuttavien henkilöiden rekrytointi toteutettiin etupainotteisesti, jotta asiantuntija tiimit olisivat toimintakykyisiä heti 1/2025 ”.

Tarina 12 ”Uusi organisaatio tuo yhteen vanhaa hyvää ja myös uutta näkemystä, mutta poisoppimiseen vanhasta on hyvä panostaa, muuten ei mikään muutu ja toistetaan vanhaa. On hyvä panostaa yhteiseen näkemykseen, mutta pitää huolta myös siitä, että

kaikki ymmärtävät yhteisen näkemyksen samalla tavalla. -- Kilpailutukseen sekä hankitun palvelun laatuun ja sen valvontaan on panostettava. Kaikki palvelut eivät ehkä ole tarpeellisia, päällekkäisyyksiä tulee purkaa.”

Toisen kehyskertomuksen perusteella kirjoitettujen tarinoiden analysoinnin (taulukko 3) perusteella nousi esille seuraavat yhtäläisyydet ja eroavaisuudet.

Yhtäläisyydet
<ul style="list-style-type: none"> • Ensisijaisen suunnitelman lisäksi pitää olla vaihtoehtoinen suunnitelma eli Plan B. • Hallinnollisesti raskaampi. Järjestämisvastuu vastuukunnalla ja rahoitus tulee työllisyysalueiden kunnille. Vaatimukset paikallisista palveluista ja rahoituksesta saattavat olla ristiriidassa. • Organisoituminen on mietittävä alusta alkaen. Siiloutuminen voi olla riski. • Sopimus pohjaiset palvelut edellyttävät vaativia neuvotteluita ja asiantuntijapalvelujen (mm. sopimustekstit, hinnoitteluperusteet) käyttömahdollisuutta. • Myös TE-toimistolla on rooli siirtyvän henkilöstön osaamisen ajantasaisuudesta. • Henkilöasiakkaiden näkökulmasta asuinkunnalla ei tulisi olla merkitystä, sillä toimintamalli ja mahdollisuudet tulisi olla tasapuoliset. Erityisosaamista vaativat palvelut; Yritys-, koulutus- ja vieraskielisten palvelut sekä moniammatilliset palvelut on keskitetty. Toimipaikkoja on vähemmän, harvemmin asutuille kunnille palvelut tarjotaan sivuvastaanottona tiettyinä päivinä esim. ”Työllisyyspaku”- palveluna. • Uudistuksen tavoitteena on siirtää palvelut kuntiin, ja valjastaa paikalliset resurssit työllisyyden hoidon käyttöön. Koko Päijät-Hämeen mallissa ei tapahtuisi mitään muuta muutosta nykytilaan kuin se, että Kanta-Häme olisi oma kokonaisuutensa. • Maakunnalliset työnantaja- ja yrityspalvelut ovat helpommin järjestettävissä. • Henkilökohtaisen- ja lakisääteisen palvelun varmistamisesta ei ole tingitty. • Toimitaan uuden maakunnallisen brändin alla. • Yhteistyö ja vuoropuhelu hyvinvointialueen kanssa toimii.
Eroavaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Yhden työllisyysalueen malli voi tukea maakunnan kehitystä kuntien yhteistyön vuoksi. • Vaatii pitkät ja haastavat sopimusneuvottelut kuntien kesken. Pienemmät kunnat saattavat kokea omat vaikutusmahdollisuudet rajallisiksi, kun Lahden painoarvo on neuvotteluissa suuri, käytännössä yli 60 %. • Lahden sisäiset ratkaisut saattavat vaikuttaa palvelutuotantoon ja yrityspalveluihin vahvasti. Se voi olla mahdollisuus, mutta myös uhka Lahdelle ja koko maakunnalle. • Kaikkia uusia tehtäviä ei ole vielä tunnistettu.

Taulukko 3 Kehyskertomus 2:n pohjalta kirjoitettujen tarinoiden yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista

Lainauksia tyypillisistä tarinoista ensimmäiseen kehyskertomukseen:

Tarina 2 ”Yhtenäinen työllisyysalue tukee työvoiman liikkumista maakunnan sisällä ja tuo yrittäjät eri kuntien alueelta lähemmäs toisiaan ja muita toimijoita.”

Tarina 4 ”Työnantajayhteistyö ei pirstaloitu keinotekoisien rajojen vuoksi, vaan koko alueen työllisyyttä voidaan hoitaa kokonaisuutena. Kehyskunnissa saattaa edelleen olla ns. kylmäasemia asiakaspalvelulle päivystysluontoisesti, mutta omavalmentajat ovat osa suurempaa työyhteisöä ja saavat tukea ja perehdytystä asiakastyöhönsä. Asiakaspalvelu on tasalaatuista. Palvelut järjestetään Lahdessa, siellä missä oppilaitoksetkin ja pääosin työpaikatkin ovat.”

Tarina 5 ”Jokainen kunta antoi resurssin yhteiseen TEPA25 (työllisyyspalvelu25) kehittämistiimiin, joka otti hoitaakseen yhteisen valmistelun ja arjen suunnittelun Päijät-Hämeen työllisyyspalveluissa. -- Nuorille on perustettu Päijät-Hämeen nuorten talo, joka toimii tiiviissä yhteistyössä Hyvinvointialueen kanssa ja on yhteisesti resursoitu kunnista ja hyvinvointialueelle.”

Tarina 6 ”Hyvin toimiakseen tämä (maakunnallinen) työllisyysalue edellyttää vahvaa yhteistä näkemystä, ja sen aikaan saaminen sekä kuntien erilaisuus huomioon ottaen, vaatii melkoisia ponnisteluja: miten tasalaatuista ja asiakkaille yhdenmukaista palvelua voidaan ylipäätään rakentaa koko Päijät-Hämeen maakunnan alueelle?”

Tarina 7 ”Päijät-Hämeen yksi yhteinen työllisyysalue vaati pitkät ja haastavat sopimusneuvottelut kuntien kesken.”

Tarina 9 ”-- meillä pitää olla perälauta, plan B jo hyvän matkaa ennen v. 2025, jos tämä skenaario toteutuu.”

Tarina 12 ”Yksi laajempi työllisyysalue on kaikin puolin kannatettava, mutta mikäli jokaisella kunnalla/kaupungilla on oma sisäinen organisaatio asian ympärillä, tulee tästä helposti todella työllistävä vaikutus vastuunkantajan roolissa toimivalle Lahden kaupungille. Nyt jo kokeilun aikana on ollut nähtävissä, että jokainen pelaa omaa peliään ja vaateita ja toiveita esitetään Lahdelle.”

4.2 Kooste kirjoitettujen tarinoiden yhtäläisyyksistä

Kooste (taulukko 4) kehyskertomusten perusteella kirjoitettujen tarinoiden nousseista yhtäläisyyksistä.

Yhtäläisyydet
<ul style="list-style-type: none">• Johtamiseen liittyvien rakenteiden luominen ja avainhenkilöiden tehtäväkuvien selkeyttäminen.• Muutosjohtamisen ja muutosvalmennuksen suunnittelun ja toteutuksen käynnistäminen riittävän aikaisin. Muutosvalmennuksen tulee kattaa koko henkilöstö riippumatta nykyisestä taustaorganisaatiosta.• Henkilöstön perehdyttäminen uuteen organisaatioon ja työtehtäviin on merkittävässä roolissa muutoksen toteuttamisessa.• Kuntakokeilu on toiminut hyvänä laboratoriona ja testausalustana.• TE-toimistosta siirtyvän henkilöstön pitää päästä ajoissa perehtymään kuntasektorin toimintakulttuuriin ja tehtäviin.• IT- ja muut tukipalvelujen toiminta pitää varmistaa etupainotteisesti.• Palkkaukseen liittyvät muutostarpeet on tunnistettava ja neuvottelut aloitettava ajoissa.• Toimitaan uudistetun ja maakunnallisen brändin alla.• Yhteistyö ja vuoropuhelu hyvinvointialueen kanssa toimii, mm. työkyvyn arviointien osalta.

Taulukko 4 Kooste kirjoitettujen tarinoiden yhtäläisyyksistä

4.3 Kooste kirjoitettujen tarinoiden eroavaisuuksista

Kooste (taulukko 5) kehyskertomusten perusteella kirjoitettujen tarinoiden nousseista eroavaisuuksista.

Eroavaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Ensisijaisen suunnitelman lisäksi pitää olla vaihtoehtoinen suunnitelma eli Plan B. • Maakunnallinen ratkaisu on hallinnollisesti raskaampi, mutta voisi mahdollistaa tukitoimintoja työllisyysalueen käyttöön. • Järjestämisvastuu on vastuukunnalla ja rahoitus tulee työllisyysalueiden kunnille. Vaatimukset paikallisista palveluista ja rahoituksesta saattavat olla ristiriidassa. • Uudistuksen tavoitteena on siirtää palvelut kuntiin ja valjastaa paikalliset resurssit työllisyyden hoidon käyttöön. Koko Päijät-Hämeen mallissa ei tapahtuisi mitään muuta muutosta nykytilaan kuin se, että Kanta-Häme olisi oma kokonaisuutensa. • Erityisosaamista vaativat palvelut; Yritys-, koulutus- ja vieraskielisten palvelut sekä moniammatilliset palvelut on todennäköisesti keskitetty. • Toimipaikkoja on vähän, harvemmin asutuille kunnille palvelut tarjotaan sivuvastaanottona tiettyinä päivinä esim. ”Työllisyyspaku” -palveluna. • Maakunnalliset työnantaja- ja yrityspalvelut ovat helpommin järjestettävissä. • Alueilla tulee olla kattavasti osaamista koulutus- ja työnantajapalveluista, työllistämisen tukipalveluista sekä alkavien yrittäjien neuvonnasta.

Taulukko 5 Kooste kirjoitettujen tarinoiden eroavaisuuksista

4.4 Kehyskertomuksissa varioitavan tekijän vaikutukset tarinoihin

Tämän tutkimuksen kehyskertomuksissa varioivana tekijänä oli uuden toimijan toimialue eli järjestikö Lahden kaupunki työllisyyspalvelut yksin, vai muodostettiinko valtioneuvoston päätöksellä Päijät-Hämeen maakuntaan yksi työllisyysalue, jonka vastuukuntana toimisi Lahden kaupunki.

Tutkimukseen osallistujien kirjoittamat tarinat ensimmäisen kehyskertomuksen pohjalta olivat merkimmääräisesti pidempiä ja sisällöllisesti monipuolisempia. Näiden kirjoitusten sävy oli myönteisempi kuin toisen kehyskertomuksen pohjalta kirjoitetuissa tarinoissa.

Toisen kehyskertomuksen mukainen vaihtoehto nähtiin useammassa tarinassa pelkästään varasuunnitelmana, jos valtioneuvosto päättäisi liittää Lahden osaksi Päijät-Hämeen muiden kuntien muodostamaa työllisyysaluetta. Tämä vaihtoehto nähtiin hallinnollisesti raskaampana vaihtoehtona. Erityisenä haasteena nähtiin järjestämis- ja rahoitusvastuun jakautuminen eri tahoille. Toisen kehyskertomuksen mukaisen ratkaisun osalta jouduttaisiin suunnittelemaan organisoituminen alusta alkaen. Molemmissa malleissa nähtiin yhtenä riskinä ns. siiloutuminen. Lahden ollessa osa työllisyysaluetta, niin pienempien kuntien vaikutusmahdollisuudet heikkenevät. Yhtenä vaihtoehtona esille nostettiin myös kuntayhtymämalli, joka myös nähtiin kaikkein raskaimmaksi vaihtoehdoksi organisoitua. Johtamisen rakenteiden luominen, ja avainhenkilöiden tehtäväkuvien selkeyttäminen nousee yhdeksi yhteiseksi teemaksi. Muutosjohtaminen, muutosvalmennus ja henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä perehdyttäminen nähtiin hyvin tärkeiksi osa-alueiksi molempien kehyskertomusten pohjalta kirjoitetuissa tarinoissa.

Molempien kehystarinoiden mukaisissa malleissa nostettiin esille vaativien sopimusneuvottelujen suuri määrä, mutta neuvottelujen sisällöt painottuisivat eri asioihin eri malleissa. Ensimmäisen kehystarinan mukaisessa mallissa painottuisi palvelujen hinnoittelu ja palvelujen hankintaan liittyvät menettelyt, kun taas toisen kehystarinan mukaisen mallin osalta työllisyysalueen kuntien yhteistyöhön ja päätöksentekoon liittyvät asiat tulevat sisältämään paljon neuvotteluita ja sovittavia asioita.

Henkilöasiakkaiden palvelujen tuottamisen näkökulmasta molempien kehystarinoiden pohjalta kirjoitettujen tarinoiden osalta nostettiin esille, että toimintatavat ja mahdollisuudet tulisi olla tasapuoliset asuinpaikkakunnasta riippumatta. Tämän toteuttaminen ei toteudu nykyisessä valtion järjestämisvastuulla olevassa TE-palvelussa, mutta suuria haasteita nähtiin myös maakunnallisessa työllisyysalueessa. Käytännössä maakunnan pienempien kuntien asukkaiden tilanne ei paranisi nykyisestä, koska henkilöasiakkaiden palvelut tuotettaisiin muualla kuin

heidän kotikunnassaan. Työnantaja- ja yrityspalvelut nähdään kokonaisuutena, jonka organisointi on helpompaa. Maakunnan alueen kuntien elinkeinopalvelujen tuottaminen on toteutettu useammalla tavalla, joten työnantaja- ja yrityspalvelujen tuottamistapoja joudutaan räätälöimään muutamien kuntien osalta. Lahden sisäiset ratkaisut saattavat vaikuttaa palvelutuotantoon sekä työnantaja- ja yrityspalvelujen toteutukseen. Se voidaan nähdä sekä mahdollisuutena että uhkana, niin maakunnalle kuin Lahdelle.

Kirjoitetuissa tarinoissa tuotiin esille se, että Päijät-Hämeessä toimittaisiin yhden brändin alla, vaikka järjestämisvastuu on jakautunut työllisyysalueelle ja Lahden kaupungille. Samoin hyvinvointialueen kanssa yhteistyön ja vuoropuhelun arveltiin sujuvan hyvin molemmissa vaihtoehdoissa.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Olen tutkinut TE-palvelujen järjestämisvastuun siirtämiseen paikallistasolle liittyviä kahta vartenotettavaa vaihtoehtoa muutosjohtamisen näkökulmasta. Esittelen analyysiini perustuvia johtopäätöksiä ja tulkintoja sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tämän lisäksi arvioin tutkimuksen toteutusta ja siihen liittyviä mahdollisia rajoitteita.

5.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Molempien kehystarinoiden pohjalta kirjoitetuissa tarinoissa ilmenee johtamiseen liittyvien rakenteiden kehittäminen (kunnissa) tai luominen (työllisyysalueella) sekä avainhenkilöiden tehtävien vastuiden selkeä kuvaaminen.

TE-palvelujen siirtämisessä paikallistasolle tulee panostaa erityisesti muutosjohtamiseen ja -valmennuksiin sekä henkilöstön osallistamiseen muutoksen valmistelussa. Tämän tulee koskea myös liikkeenluovutuksen perusteella siirtyvää henkilöstöä. Henkilöstön perehdytystarve on ilmeisen suuri, niin kuntien työntekijöiden kuin TE-hallinnosta siirtyvän henkilöstön osalta, mutta perehdytyksen sisällöissä on luonnollisesti eroavaisuuksia. TE-hallinnosta siirtyvien perehdyttäminen painottuu kuntaorganisaation rakenteeseen, hallintasäätöön ja toimivallan delegointiin. Kuntaorganisaation henkilöiden perehdyttäminen painottuisi TE-palvelujen substanssiasioihin, myös työllisyyden kuntakokeiluissa toimivien henkilöiden osalta, koska uudistuksen yhteydessä paikallistasolle siirtyisi sellaisia tehtäviä, joita ei ole ollut kuntakokeilujen tehtävinä. Yhteiseksi koulutustarpeeksi tunnistettiin mm. vaiheittain käyttöönotettavan uuden tietojärjestelmän käyttäjäkoulutus.

Muutosvalmennukset ja perehdytykset tulisi käynnistää varsin pian lain vahvistamisen jälkeen. Toki valmisteilla olevasta muutoksesta on jo nyt tiedotettu henkilöstölle eri tavoin, mm. henkilöstöinfoissa ja sisäisissä tiedotteissa sekä työ- ja elinkeinoministeriön että kuntaliiton järjestämissä webinaareissa.

Yhteinen tekeminen uuden organisaation luomiseksi pitää käynnistää mahdollisimman pian. Tämä tarkoittaa niin toimintaprosessien uudistamista, kuin hyvien käytäntöjen siirtämistä. TE-toimiston ja kuntien työllisyyspalvelujen henkilöstölle pitää luoda yhteinen kuva tulevasta muutoksesta esim. yhteisten tilaisuuksien kautta. Uuden organisaation rakentamisessa pitää henkilölle tarjota mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oman työpaikkansa toimintakulttuuriin. Muutosagenttien ”sisäinen rekrytointi” pitää käynnistää nopeasti ja erilaiset työnkiertoon liittyvät mallit pitää ottaa käyttöön. Yhteiset muutosvalmennukset pitää käynnistää koko henkilöstölle, kattaen niin TE-hallinnosta siirtyvän kuin kuntien työllisyysenhoidon henkilöstön. Molemmissa organisaatioissa pitäisi järjestää myös esihenkilöille erityistä tukea, esim. ryhmätyönohjauksena.

5. 2 Pohdinta

Päädyttiinpä Päijät-Hämeessä TE-palvelujen siirrossa paikallistasolle kumpaan tahansa tässäkin pro gradu -tutkielmassa esitettyyn järjestämismalliin, niin on hyvä todeta heti alkuun, että molemmat vaihtoehdot ovat toteuttamiskelpoisia – ainoastaan valmistelutyön ja muutoksen johtamisen osalta työmäärä ja vaikeusaste muuttuu.

Tutkimusjoukko panosti enemmän ensimmäisen kehyskertomuksen pohjalta kirjoitettujen tarinoiden kirjoittamiseen. Tämä on sinällään ymmärrettävää, koska ensimmäinen kehystarina vastasi kaupungin valmistelutyön taustalla olevaa linjausta. Näissä ensimmäisen kehyskertomuksen tarinoissa kirjoitettiin asioista jonkin verran myönteisemmin kuin jälkimmäisen osalta. Toisen kehyskertomuksen tarinoissa osassa todettiin tämän vaihtoehdon olevan Lahden kannalta varasuunnitelma (Plan B). Sitä ei nähty missään kirjoitetussa tarinassa tavoiteltavana järjestämismallina.

Tällä hetkellä yhden maakunnallisen työllisyysalueen liittyvät valmistelut ovat Päijät-Hämeessä varsin alkutekijöissä. Järjestämisvastuuseen liittyvästä organisoitumisesta ei ole vielä linjausta, mutta vaihtoehtoina on ns. vastuukuntamalli tai uuden kuntayhtymän perustaminen. Lahden kaupungilla kuntayhtymään perustuvaa rakennetta ei nähdä

tarkoituksenmukaisena mallina, vaan sen hallintomalli nähdään raskaana vaihtoehtona. Kuntayhtymän perussopimuksessa sovitaan mm. miten jäsenkuntien äänivalta jakaantuu, sekä siihen liittyvistä rajoituksista. Lahden kaupungin painoarvo kuntayhtymässä tulisi joka tapauksessa olemaan lähes 60 % uudistukseen liittyvän lakiehdotuksen kriteerien mukaan. Käytännössä yksi kunta päättäisi kuntayhtymän asioista, jos tai kun jäsenkuntien äänivaltaa ei rajoitettaisi. Päätöksenteon näkökulmasta kuntayhtymän perustaminen ei liene tarkoituksen mukaista, jos Lahden kaupunki on mukana työllisyysalueessa. Kuntayhtymän kautta saataisiin yhdistettyä TE-palvelujen järjestämisvastuu ja rahoitus samaan organisaatioon. Edelleen kunnat saisivat yleisen valtionosuusjärjestelmän kautta määrärahat, ja kuntayhtymä toteuttaisi toimintaansa talousarvionsa mukaisesti. Käytännössä kuntayhtymän jäsenkunnat hyväksyvät kuntayhtymän talousarvion ja sitoutuvat maksamaan oman osansa kustannuksista. Kuntayhtymä tietää rahoituksen etukäteen ja pystyy toteuttamaan järjestämisvastuun mukaisia tehtäviä käytettävissä olevilla määrärahoilla. Tämä on mielestäni selkeä etu verrattuna vastuukunta-malliin nähden, jossa järjestämisvastuu on yhdellä kunnalla ja määrärahat työllisyysalueen kunnilla.

Tutkimusaineiston kerääminen sujui hyvin, eikä teknisiä haasteita ilmennyt. Tutkimusaineistosta ilmenee, että ensimmäisen kehyskertomuksen pohjalta kirjoittaminen oli osallistujille mielekkäämpää. Olisiko toisen kehyskertomuksen perusteella kirjoitettujen tarinoiden sisältö määrällisesti isompi tai sisällöllisesti rikkaampi, jos se olisi sijoitettu ensimmäiseksi. Tutkimusjoukolla oli tiedossa kaupungin hallituksen elinvoima- ja työllisyysjaoston tekemä linjaus, joten tämä on voinut ohjata osallistujia panostamaan ensimmäisen kehyskertomuksen tarinan kirjoittamiseen. Tutkijan varsinaisella työroolilla en usko olleen vaikutusta anonyymien tarinoiden kirjoittamiseen.

5. 2 Jatkotutkimusehdotukset

Kiinnostavana ja ajankohtaisena jatkotutkimusaiheena voisi olla esim. tämän tutkimuksen toistaminen uudelleen, mutta samalla vaihtaen tutkimusjoukon toiseksi, vaikkapa Hämeen TE-toimiston johto ja esimiehet tai Päijät-Hämeen alueen muiden kuntien työllisyysvastaavat. Eläytymismenetelmää voidaan käyttää myös toisena aineistonkeruumenetelmänä muiden

menetelmien rinnalla. Eläytymismenetelmällä tuotettujen tarinoiden pohjalta teemoiteltua aineistoa voidaan täydentää yksilö- tai ryhmähaastattelujen avulla. Olisi kiinnostavaa haastatella tutkimukseen osallistuneita henkilöitä myöhemmin esim. uudistuksen valmistelun edetessä ja sen toteutumisen jälkeen. Tällöin saataisiin mielenkiintoista seurantatietoa siitä, kuinka uudistuksen eteneminen näyttäytyy tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemyksissä.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2011). Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos. Helsinki
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K.G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management, *Human Relations*, Vol. 69(1), pp. 33-60. <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726715577707>
- Eduskunta (2019). Asian käsittelytiedot HE 93/2018 vp. Eduskunta: Haettu osoitteesta: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_93+2018.aspx, 7.1.2023.
- Eduskunta (2019). Asian käsittelytiedot HE 207/2022 vp. Eduskunta: Haettu osoitteesta: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_207+2022.aspx, 7.1.2023.
- Eskola, J. (1997). Eläytymismenetelmäopas. Tampereen yliopisto – Jäljennepalvelu. Tampere.
- Eskola J. (1998). Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. TAJU, Tampereen yliopiston julkaisujen myynti. Tampere.
- Eskola, J., Mäenpää, T. & Wallin, A. (toim.) (2017). Eläytymismenetelmä 2017. Perusteema ja 11 muunnelmaa. Tampere University Press. Tampere.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Vastapaino. Tampere.
- Eskola, J., Mäenpää, T. & Wallin, A. (2017). Digitalisoitua ja monikielistyvä eläytymismenetelmä aikamme muutosten tutkimusvälineenä. Teoksessa J. Eskola, T. Mäenpää & A. Wallin (toim.) Eläytymismenetelmä 2017 – Perusteema ja 11 muunnelmaa. Tampere University Press. Tampere.
- Erämetsä, T. (2013). Teoriasta todeksi - Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki
- Finlex (2022). Hallituksen esitys eduskunnalle julkisten työvoima- ja yrityspalvelujen uudelleen järjestämistä koskevaksi lainsäädännöksi. Haettu osoitteesta: <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2022/20220207?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=207%2F2022>, 6.10.2022.
- Heimola, S. (2015). Kunta pitkäaikaistyöttömyyden vastuutahona: Jyväskylän työllisyyden kuntakokeilun asema työttömien aktivointipalvelujen kehittämisessä. Jyväskylän yliopisto.
- Hirsjärvi, J., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino. Keuruu.

- Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. 18. painos. Tammi. Helsinki.
- Hujala, A. & Taskinen, H. (2020). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press. Tampere.
- Huotari, P. (2009). Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Jussila, M. (2022). Johdon muutosvalmius julkisessa organisaatiossa: Tarkastelussa TE-hallinnon esihenkilöiden näkemykset muutosta johdettaessa. Vaasan yliopisto.
- Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). Johda suoritusta. Talentum. Helsinki
- Jääskeläinen, H. (2020). Muutosjohtaminen kuuluu esimiehen arkeen – Osaatko käsitellä muutosvastarintaa? BRIK johtamisen ja esimiestään erikoisammattilehti. Viitattu 17.2.2023. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen>
- Kalin, R. (2010). Ihmiset muutoksen pyörteissä. Teoksessa: Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkål, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo, 107–128.
- Kauppinen, T.J. (2017) Johtaminen. Voittavan johtamisen muotoilu. VIA-Kirjat. Helsinki.
- Keskinen, S. (2005). Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätö. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.
- Kivinen, E. (2017). Työllistämiprojekti työntekijöiden näkökulmasta. Turun yliopisto.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Kotter P.J. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. Helsinki.
- Krishnan, V. R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. (550–563). Leadership & Organization Development Journal, 33(6).
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita. Helsinki.
- Laaksonen, H. & Salin, S. (2019). Iloa ja intoa johtamiseen: Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian. Helsinki.
- Lahti (2022). Elinvoima- ja työllisyysjaoston pöytäkirja 21.11.2022. Lahti: Lahden kaupunki. Haettu osoitteesta: <https://lahti-prod.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=2022582-4>, 29.11.2022.

Lahti (2023a). Tilastot. Lahti: Lahden kaupunki. Haettu osoitteesta:

<https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/tietoja-lahdesta/tilastot/>, 17.1.2023.

Lahti (2023b). Talousarvio 2023. Haettu osoitteesta:

<https://www.lahti.fi/tiedostot/talousarvio-2023/>, 17.1.2023.

Laurila, M. (2017). “Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”: Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja.

Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Haettu osoitteesta:

https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-772-9.pdf, 10.12.2022.

Lindström, K. (2002). Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuunnaukset.

Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi.

Työterveyslaitos.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing

Oy. Helsinki.

Matikainen, A. (2012). Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä. Tampereen yliopisto.

Mattila, P. (2007). Johdettu muutos; avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

MacLaren, S., Woods, L., Boudioni, M., Lemma, F. & Tavabie, A. (2008). Implementing a strategy to promote lifelong learning in the primary care workforce: an evaluation of leadership roles, change management approaches, interim challenges, and achievements. *Quality of primary care* 16, 147–155.

Merikanto, S. (2016). Muutosjohtaminen kuntaorganisaatiossa: Case Riihimäki. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Metsämuuronen, J. (2003). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.

Mäntysalo, J. (2019). Työttömiä liukuhihnalla: TE-toimiston määräaikaissoittojen teko työnä. Tampereen yliopisto.

Myllymäki, R. (2017). Muutosjohtamisen opas - Johda muutosta, jotta muutos ei johda sinua. Ketterät kirjat Oy. Vantaa.

Nikanto, I. & Eskola, J. (2018). Näin käytät eläytymismenetelmää: hyvä käytännöt ja kiperät kysymykset. Teoksessa J. Eskola, I. Nikanto & S. Virtanen (toim.). *Aikamme kasvatusta: vain muutos on pysyvää? – 14 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere University Press. Tampere.

Nissinen V. (2004). Syväjohtaminen. Karisto Oy. Hämeenlinna.

- Peltonen T. (2007). Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy, Helsinki.
- Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajille. J-Impact. Helsinki.
- Salonen, M. (2000). Eläytymismenetelmän koettelua. Sosiologia-lehti 1/2000. Helsinki. Haettu osoitteesta: https://www.academia.edu/1414843/Eläytymismenetelmän_koettelua, 15.1.2023.
- Suonsivu K. (2011). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. Kuopio.
- Stenvall J. & Virtanen P. (2007). Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.
- Sydänmaalakka, P. (2012). Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy. Helsinki.
- Tieteen termipankki. Muutos. Haettu osoitteesta: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Tekstuaalitieteet:muutos>, 1.1.2023.
- Tilastokeskus (2022). Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston työvoima. Tilastokeskus. Helsinki. Haettu osoitteesta: https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_tyonv/statfin_tyonv_pxt_12r5.px/table/tableViewLayout1/, 14.1.2023.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>, 4.2.2023.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, T. (2019). Luottamus muuttuvassa muutoksessa: case: kehittämis- ja hallintokeskus KEHA. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2021) Kokemuksia julkisten työvoimapalvelujen hajauttamisesta – Selvitys Tanskasta, Norjasta ja Saksasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:21. Haettu osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163404>, 15.11.2022.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2022a) Työllisyyden kuntakokeilut. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu osoitteesta: <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>, 20.12.2022.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2022b) TE-palvelut 2024 -uudistus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu osoitteesta: <https://te.fi/te-palvelut-2024-uudistus>, 8.1.2023.

Työterveyslaitos (2011). Mielekäs muutos - kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos. Helsinki.

Unkari-Virtanen, L. & Rahmel, P. (2019). Muutosjohtajan pelimerkit. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Uudenmaan ELY-keskus (2021). Helsingin työnvälityksen historiaa. Helsinki: Uudenmaan ELY-keskus. Haettu osoitteesta: <https://www.ely-keskus.fi/web/suomi-100-taustat-ja-tarinat/helsingin-tyonvalityksen-historiaa>, 8.1.2023.

Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Valpola A. (2004). Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WS Bookwell Oy. Juva.

Valtioneuvosto (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019 - Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2006). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vuorela, A. (2013). "Minä poljen ja sinä ohjaat, niin kuin tanssi matka käy..."? Valtion alueorganisaation muutosprosessi henkilöstön ja muutosjohtajuuden näkökulmasta-case Uudenmaan ELY-keskus. Tampereen yliopisto.

Wallin, A., Koro-Ljungberg, M. & Eskola, J. (2019). The method of empathy-based stories. International Journal of Research & Method in Education, 42(5).

Yukl, G. (2010). Leadership in Organization. 7 ed. Prentice – Hall, Upper Sandle River, New Jersey, United States of America.