

**TAMPEREEN YLIOPISTO**

**Tuloyksiköistä matriisiorganisaatioksi**  
Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskuksen  
organisaatiouudistus 2006-2008

Kasvatustieteiden tiedekunta  
Opettajankoulutuslaitos, Hämeenlinna  
Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
VESA LINNANMÄKI  
Kevät 2008

Tämän tutkimuksen kohteena oli Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskuksessa toteutettu organisaatiouudistusprosessi. Uudistusprosessi aloitettiin maaliskuussa 2006. Uusi organisaatio hyväksyttiin koulutuslautakunnassa tammikuussa 2007. Tämän jälkeen alkoi koulutuspalvelukeskuksen toiminnan kehittäminen tiimien tasolla. Tutkimus kohdistui uudistuksen ajanjaksoon alkaen vuoden 2006 alusta ja päättyen vuoden 2008 alkuun.

Tutkimusotteena oli laadullinen arviointitutkimus, joka luonteensa puolesta sijoittui aineistolähtöisen ja teoriasidonnaisen tutkimuksen välimaastoon. Tutkimusmenetelminä käytettiin sisällönanalyysiä ja kyselytutkimusta. Tutkittava aineisto muodostui kahdesta ennen ja jälkeen uudistuksen tehdystä kyselystä, organisaatiouudistusprosessin aikana tuotetusta kirjallisesta, sähköisessä ja paperin muodossa olevasta materiaalista sekä prosessin kulkua tarkentavista teemahaastatteluista.

Tutkimuksessa organisaatiouudistusta selvitettiin laadullisen arviointitutkimuksen luonteen mukaisesti neljässä eri vaiheessa. Vaiheet voidaan kuvata kysymysten muodossa, joita ovat: 1. Mitä uudistuksella tavoiteltiin? 2. Mitä uudistuksessa tehtiin? 3. Mitä uudistuksessa saavutettiin? ja 4. Miksi tulokset saavutettiin?

Uudistuksen tavoitteita ei aineistosta löytynyt suoraan, vaan ne piti selvittää aineistoa analysoimalla. Analyysin avulla selvitettyt uudistuksen tavoitteet olivat: 1. Muodostetaan rakenteiltaan ja toimintaperiaatteiltaan aikaisempaa toimivampi organisaatio. 2. Selkiytetään vastuut, roolit ja perustehtävä. 3. Parannetaan tiedon kulkua. 4. Parannetaan asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä. 5. Kehitetään tiimien toimintaa.

Uudistusprosessi analysoitiin kronologisesti ja kehittämispäiväkohtaisesti. Tämän analyysin perusteella todettiin uudistuksen noudatellun pääpiirteissään organisaatiokirjallisuudessa esitettyä mallia prosessiorganisaatioon siirryttäessä. Uudistusprosessin vaiheet kuvattiin viiden otsikon alle, joita olivat 1. tavoitteiden määrittely, 2. nykytilan analysointi, 3. uuden toimintamallin suunnittelu 4. muutoksen toteuttaminen ja hyväksyntä, 5. toiminnan kehittäminen.

Uudistuksen myötä koulutuspalvelukeskuksen organisaatio, joka oli noudatellut pääpiirteiltään tulosityksikköjakoisen linja-esikunta –organisaation mukaista mallia, muutettiin prosesseihin perustuvaksi matriisiorganisaatioksi, jossa ydin- ja tukiprosessit erotettiin toisistaan, jokaiselle prosessille nimettiin prosessin omistaja ja hänen alaisekseen tarvittava määrä henkilöstöä, joka organisoitui prosessin ympärille tiimeiksi. Ydinprosessiksi, koulutuspalvelukeskuksen ydintoiminnoksi, määriteltiin opetuksen järjestäminen ja pedagoginen kehittäminen. Ydinprosessi jaettiin vielä kolmeen osaan aikaisempaa tulosityksikköjakoja noudatellen, jolloin ydinprosesseiksi muodostuivat perusopetus, lukiotoimi ja kansalaisopisto. Tukiprosessit muodostettiin aikaisemman tukipalveluja tuottaneen toimialapalveluyksikön pohjalta. Uusien tukipalvelujen nimiksi tulivat talous-, hallinto- ja henkilöstö-, oppimisympäristö, tietohallinto- ja oppilashuoltopalvelut.

Uudistuksen tuloksia selvitettiin kyselytutkimuksella, joka tehtiin henkilöstölle, esimiehille ja rehtoreille helmikuussa 2008. Kyselytutkimuksessa perusjoukoilta kysyttiin mielipidettä uudistuksen vaikutuksista. Kysymykset vaihtelivat hieman perusjoukoittain. Kaikilta vastaajilta kysyttiin mielipiteitä uudistuksen myönteisistä vaikutuksista, kehittämisehdotuksia sekä vapaita kommentteja uudistuksesta. Esimiehiltä ja henkilöstöltä kysyttiin lisäksi mielipiteitä uudistuksen kielteisistä vaikutuksista. Rehtoreilta kysyttiin tämän kysymyksen sijasta mielipidettä

perusopetuksen ja lukiotoimen johtotiimin onnistumisesta tehtävässään. Tutkimuksen käytettävissä oli myös ennen rehtoreille ja koulusihteereille ennen uudistusta tehdyn kyselyn aineisto. Tätä aineistoa käytettiin tarpeen mukaan vertailukohtana uudistuksen vaikutusten selvittämisessä.

Vastaukset analysoitiin deduktiivista sisällönanalyysiä käyttäen siten, että analyysirunkona käytettiin kyselylomakkeen kysymysten sijasta uudistukselle asetettuja tavoitteita. Tulokset osoittivat, että vastaajien mielestä kaikilla uudistukselle asetetuilla osa-alueilla tapahtui myönteistä kehitystä. Selvimmin uudistus näytti vaikuttaneen vastuiden roolien ja perustehtävien selkiytymiseen. Myös yhteistyössä ja tiedon kulussa kouluviraston ja koulujen välillä tapahtui paranemista. Uuden organisaation hyväksymisen jälkeen kehittäminen jatkui tiimeissä. Tiimien toiminnan kehittymisestä saatiin kyselyssä viitteitä erityisesti palaverien, johtamisen ja suunnittelun osa-alueilta. Siirtyminen prosessien pohjalta rakennettuun matriisiorganisaatioon merkitsi siis kehitystä monella eri osa-alueella. Vastauksista tuli kuitenkin esille myös monia organisaatiota koskevia haasteita, joista osa oli ollut olemassa jo ennen uudistusta, mutta osa tullut uudistuksen seurauksena. Merkittävimpiä uudistuksen myötä tulleita haasteita olivat esimiesvastuiden selkiyttäminen tilanteessa, joissa työntekijä kuuluu useimpiin tiimeihin, tiimitoiminnan käytäntöjen yhtenäistäminen, työnjaon tarkempi tarkastelu tiimeissä sekä tiimikohtaisen palkkauksen ja budjetoinnin kehittäminen. Tutkimuksessa tuli esille myös työparityöskentelyn kehittäminen ja työssä jaksamisesta huolehtiminen. Viimeksi mainitut haasteet katsottiin olleen olemassa jo ennen organisaatiouudistusta.

Kokonaiskuvaa organisaatiouudistuksen vaikutuksista täydennettiin vielä selvittämällä uudistuksen vaikutuksia koskevia mielipiteitä vastaajittain akselilla myönteinen vai kielteinen. Vastaajat luokiteltiin viiteen luokkaan joita olivat myönteinen, varovaisen myönteinen, neutraali tai välinpitämätön, melko kielteinen ja kielteinen. Tuloksena oli, että kaikista perusjoukoista uudistuksen vaikutukset myönteisenä tai varovaisen myönteisenä koki 40 vastaajaa. Neutraalisti tai välinpitämättömästi uudistuksen vaikutuksiin suhtautui 16 vastaajaa. Kielteisesti tai melko kielteisesti uudistukseen suhtautui 4 vastaajaa. On kuitenkin huomattava, että rehtoreilta uudistuksen kielteisiä vaikutuksia ei kysytty, mikä saattoi antaa tulokseksi todellisuutta hieman myönteisemmän kuvan.

Tutkimuksen pohdintaosassa tutkimustuloksista esitettiin tulkintaa ja tämän pohjalta tehtiin toiminnan kehittämisehdotuksia. Kokemusta toiminnan selkiintymisestä selitettiin muiden muassa vastuiden, roolien ja perustehtävän määrittelyyn käytetyllä ajalla, sekä informatiivisella organisaatiokaaviolla. Kokemusta yhteistyön ja tiedon kulun paranemista selitettiin mm. uudistuksen aikana suoritetulla dialogisella viestinnällä, perusopetuksen ja lukiotoimen johtotiimien perustamisella sekä tiimien toimintakulttuurin kehittämisellä. Tiimien toiminnan kehittymisestä saatuja viitteitä tulkittiin ennen kaikkea tehdyn työn näkökulmasta. Kehittämiskohteiksi esitettiin mm. työparityöskentelyn kehittämistä, tiimien toiminnan kehittämistä ja prosessilähtöisen organisaation keskeisten periaatteiden toteutumisesta huolehtimista. Näillä periaatteilla tarkoitettiin ennen kaikkea prosessien eli toimintojen kehittämisen jatkamista ja asiakaslähtöisen ajattelun juurruttamista organisaatioon.

Avainsanat: organisaatio, muutos, muutosjohtaminen, asiakaslähtöisyys, tiimit.

# SISÄLLYS

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>JOHDANTO</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>VIITEKEHYS</b> .....   | <b>8</b>  |
| 2.1      | KOHDEORGANISAATIO .....   | 8         |
| 2.1.1    | <i>Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskus</i> .....                            | 8         |
| 2.2      | ORGANISAATIOUUDISTUKSEN TAUSTATEKIJÄT .....                                     | 8         |
| 2.2.1    | <i>Koulutuspalvelukeskuksen organisaatio ennen uudistusta</i> .....             | 8         |
| 2.2.2    | <i>Miksi uudistus aloitettiin?</i> .....  | 9         |
| <b>3</b> | <b>KESKEISET KÄSITTEET</b> .....  | <b>11</b> |
| 3.1      | MIKÄ ON ORGANISAATIO? .....   | 11        |
| 3.2      | ERILAISIA ORGANISAATIOMALLEJA .....   | 12        |
| 3.2.1    | <i>Funktionaalinen organisaatio</i> .....                                       | 13        |
| 3.2.2    | <i>Tulosityksikköjakoinen linjaorganisaatio</i> .....                           | 14        |
| 3.2.3    | <i>Matriisiorganisaatio tai prosessijohdettu organisaatio</i> .....             | 14        |
| 3.2.4    | <i>Julkishallinnon organisaatioiden kehitys 1980-luvulta 2000 luvulle</i> ..... | 16        |
| 3.3      | PROSESSIORGANISAATION KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ .....                                | 17        |
| 3.3.1    | <i>Perustehtävä</i> .....   | 17        |
| 3.3.2    | <i>Prosessit</i> .....  | 18        |
| 3.3.3    | <i>Asiakslähtöisyys</i> .....   | 19        |
| 3.3.4    | <i>Tiimityö</i> .....   | 20        |
| 3.4      | ORGANISAATIOIDEN MUUTOKSEN OSATEIKIJÖITÄ .....                                  | 21        |
| 3.4.1    | <i>Mihin muutos kohdistuu</i> .....   | 21        |
| 3.4.2    | <i>Muutoksen vaiheet prosessiorganisaatioon siirryttäessä</i> .....             | 21        |
| 3.4.3    | <i>Muutoksen kokeminen; tunteet muutoksessa</i> .....                           | 21        |
| 3.4.4    | <i>Muutoksen johtaminen</i> .....   | 23        |
| <b>4</b> | <b>TUTKIMUSONGELMA JA –KYSYMYKSET</b> .....                                     | <b>25</b> |
| <b>5</b> | <b>AINEISTO JA MENETELMÄT</b> .....   | <b>26</b> |
| 5.1      | AINEISTO .....  | 26        |
| 5.1.1    | <i>Dokumenttiaineisto</i> .....   | 26        |
| 5.1.2    | <i>Kyselytutkimus</i> .....   | 28        |
| 5.1.3    | <i>Haastatteluaaineisto</i> .....   | 30        |
| 5.2      | TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....   | 31        |
| 5.3      | TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDESTA .....  | 32        |
| <b>6</b> | <b>KOULUTUSPALVELUKESKUKSEN ORGANISAATIOUUDISTUS</b> .....                      | <b>36</b> |
| 6.1      | TAVOITTEIDEN MÄÄRITTELY .....   | 36        |
| 6.1.1    | <i>Organisaation ongelmien määrittely</i> .....                                 | 37        |
| 6.1.2    | <i>Ongelmista tavoitteisiin</i> .....   | 39        |
| 6.1.3    | <i>Organisaatiouudistuksen aloitusistunto</i> .....                             | 41        |
| 6.2      | NYKYTILAN ANALYSOINTI .....   | 43        |
| 6.3      | UUDEN TOIMINTAMALLIN SUUNNITTELU .....  | 44        |
| 6.4      | MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN JA HYVÄKSYNTÄ .....                                     | 47        |
| 6.5      | TOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....  | 52        |
| 6.6      | TIIVISTELMÄ; MITÄ ORGANISAATIOUUDISTUKSESSA TEHTIIN? .....                      | 57        |
| <b>7</b> | <b>KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....   | <b>58</b> |
| 7.1.1    | <i>Vastausten analysointi</i> .....   | 58        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 7.1.2    | <i>Tavoitteet, toimenpiteet, muutos ja selitys; pohdintaa syyn ja vaikutuksen suhteesta</i> ..... | 60        |
| 7.1.3    | <i>Ensimmäinen tavoite: toimivampi organisaatio</i> .....   | 61        |
| 7.1.4    | <i>Toinen tavoite: selkiytetään vastuut, roolit ja perustehtävät</i> .....                        | 64        |
| 7.1.5    | <i>Kolmas tavoite: parannetaan tiedon kulkua</i> .....  | 65        |
| 7.1.6    | <i>Neljäs tavoite: Parannetaan asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä</i> .....                  | 67        |
| 7.1.7    | <i>Viides tavoite: kehitetään tiimien toimintaa</i> .....   | 70        |
| <b>8</b> | <b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....   | <b>73</b> |
| <b>9</b> | <b>POHDINTA</b> .....   | <b>78</b> |
| 9.1.1    | <i>Ensimmäinen tavoite</i> .....  | 78        |
| 9.1.2    | <i>Toinen tavoite</i> .....   | 81        |
| 9.1.3    | <i>Kolmas tavoite</i> .....   | 82        |
| 9.1.4    | <i>Neljäs tavoite</i> .....   | 84        |
| 9.1.5    | <i>Viides tavoite</i> .....   | 85        |

# 1 JOHDANTO

Kaikki muuttuu! Juutin ym. (2004) mukaan muutoksesta on tullut nykyaikana mantra, jonka nimeen kaikki vannovat Muuttuuko julkishallinto? Petri Virtanen (2007) esittää kirjassa *Julkishallinto ja prosessijohtaminen* raflaavasti julkishallinnon olemassa olon perustasta: ”Julkishallinto on olemassa täsmälleen niin kauan kun kansalaiset haluavat. Se ei voi, eikä saa olla omalakinen ”hallintokoneistomöhkäle”, joka toimii niin kuin parhaaksi näkee.” Julkishallinnonkin on siis eletävä ajassa ja oltava tarvittaessa valmis muuttamaan toimintaansa. (Juuti ym. 2004, 9; Virtanen & Wennenberg 2007, 23.).

Organisaatioiden ympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Julkishallinnossa on 2000-luvulla tapahtumassa muutos, jossa on kysymys haasteesta ymmärtää julkishallinnon organisaatioiden toimintaa ja palveluperiaatteita uudella tavalla. Uusi ajatusmalli merkitsee ennen kaikkea asiakkaan aseman uudelleen arviointia sekä organisoitumisen ja johtamien periaatteiden muuttamista niin, että toiminta palvelisi mahdollisimman hyvin organisaation asiakasta ja voisi näin olla yhteiskunnallisesi mahdollisimman vaikuttavaa. (Virtanen 2007, 5, 28, 72.)

Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskuksessa vuosina 2006-2008 toteutettu organisaatiouudistus on näkyvä esimerkki edellä mainitusta muutoksesta, joka merkitsee käytännössä siirtymistä perinteisestä funktionaaliseen, myöhemmin tuloksikkö-jakoiseksi muuttuneesta hallintovirastosta kohti prosessien perusteella johdettua organisaatiota.

Tämän tutkimuksen kohteena on Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskuksessa viimeisen kahden vuoden aikana toteutettu organisaatiouudistus. Tutkimuksen aihe tuli itselleni läheiseksi vuosien 2005-2007 aikana toimiessani koulutuspalvelukeskuksen kehittämispäällikkönä. Uudistus toteutettiin konsultin vetämänä. Sen suunnitteluun osallistuivat keskeisimmin koulutuspalvelukeskuksen esimiehet. Uudistuksen keskeisissä vaiheissa myös henkilöstö ja osin myös rehtoreita osallistui kehittämistyöhön. Oma roolini oli katsoa uudistusta ensinnäkin yhden tukipalveluprosessin esimiehen näkökulmasta. Kehittämispäällikön roolissa vastuulleni kuului lisäksi uudistusprosessin käytännön toteutuksen suunnitteluun osallistuminen.

Tämä tutkimus on antanut itselleni mahdollisuuden käydä systemaattisesti läpi tuota prosessia. Tutkimus on avannut itselleni uusia näkökulmia ja selkiyttänyt sitä, mistä konsultin määrätietoisesti johtamassa, väillä melkoisen kiireen keskellä toteutetussa ja ajoittain

ristiriitaisiakin tunnelmia herättäneessä prosessissa oikeastaan oli kysymys. Läheinen suhde tutkimuskohteeseen on tutkijalle kuitenkin myös haaste. Tämän vuoksi olen tutkijana joutunut kamppailemaan senkin kanssa, että tutkimusta kirjoittaessani kykenisin säilyttämään mahdollisuuksien mukaan ulkopuolisen ja objektiivisen asenteen tutkimuskohteeseen. Sen arviointi, olenko siinä onnistunut, on tutkimuksen lukijoiden tehtävä.

## 2 VIITEKEHYS

### 2.1 Kohdeorganisaatio

#### 2.1.1 Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskus

Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskuksen toimialaan kuuluu perusopetuksen, lukiokoulutuksen ja kansalaisopiston antaman yleissivistävän koulutuksen antaminen. Koulutuspalvelukeskuksen alaisuudessa toimii mm. 31 ala-, ylä- tai yhtenäiskoulua sekä 6 lukiota ja kansalaisopisto, joka toimii kaupungilla sijaitsevan opistorakennuksen lisäksi yli 50 sivutoimipisteessä. Koulutuspalvelukeskuksen hallinnollinen keskus on Vuorikadulla sijaitseva kouluvirasto, jossa työskentelee yli 50 henkilöä. Kouluvirastossa hoidettaviin tehtäviin kuuluu mm. koulutuspalvelukeskuksen johtaminen sekä hallinnollisten tukipalveluitten järjestäminen. Yhteensä koulutuspalvelukeskuksen palveluksessa on noin 1300 työntekijää, joista suurin osa on opettajia.

Tämä tutkimus kohdistuu ennen kaikkea koulutuspalvelukeskuksen kouluvirastolla tapahtuvan hallinnon organisointia koskevaan uudistusprosessiin. Koska kyse on hallinnollisesti koko koulutuspalvelukeskusta käsittävästä uudistusta, käytetään tutkittavasta kohteesta tässä tutkimuksessa pääsääntöisesti nimitystä koulutuspalvelukeskus. Joissakin tilanteissa käytetään nimitystä kouluvirasto. Näin tehdään mm. silloin kun tekstissä halutaan korostaa kouluvirastoa fyysisenä työympäristönä.

### 2.2 Organisaatiouudistuksen taustatekijät

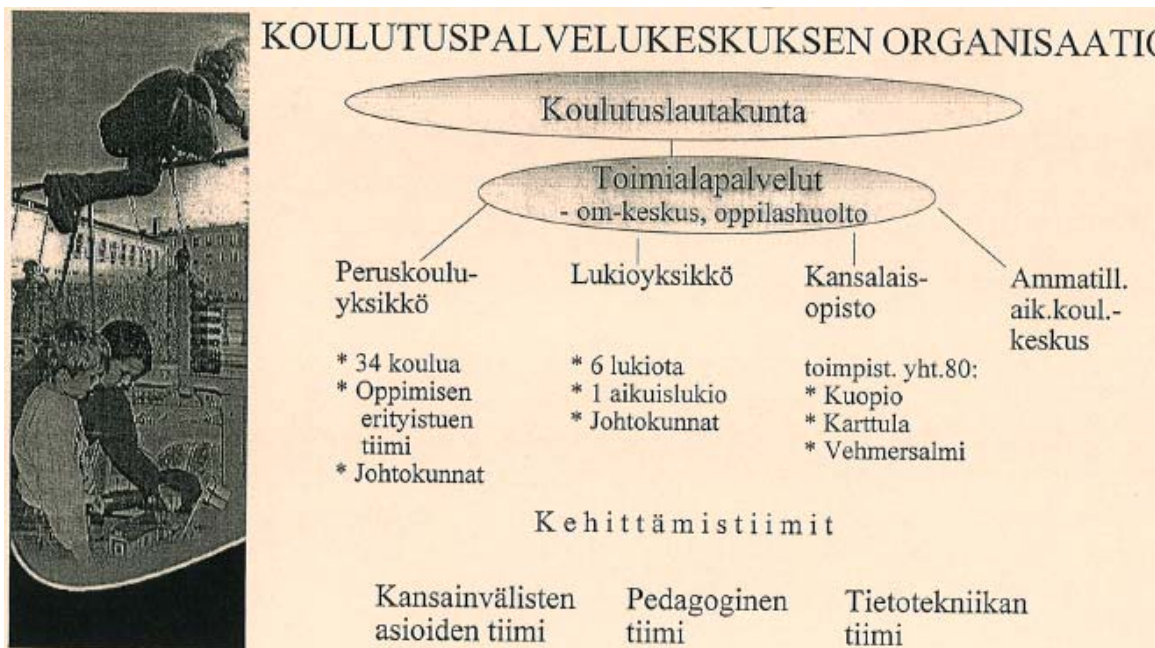
#### 2.2.1 Koulutuspalvelukeskuksen organisaatio ennen uudistusta

Koulutuspalvelukeskuksen edellinen organisaatiouudistus oli toteutettu vuonna 1993. Tuolloin organisaatio jaettiin kolmeen tulosalueeseen, joita olivat peruskoulutus, nuorisoasteen koulutus ja aikuiskoulutus sekä yhteinen palvelutoiminta. Ensin mainittuun tulosalueeseen kuuluivat peruskoulujen tulosityksikkö, toiseen lukioiden, kansalaisopiston, kauppaooppilaitoksen ja ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen tulosityksiköt ja kolmanteen talous- ja palveluyksikkö.



Organisaatiosta irrotettiin vuonna 1995 kauppaoppilaitos ja vuonna 2003 ammatillinen aikuiskoulutuskeskus. Kuvassa 2. näkyy koulutuspalvelukeskuksen organisaatio vuonna 2002. Kaavio vastaa tilannetta ennen tämän tutkimuksen kohteena ollutta organisaatiouudistusta aikuiskoulutuskeskusta lukuun ottamatta, joka ei enää uudistuksen alkaessa kuulunut koulutuspalvelukeskukseen.

Ennen uudistusta organisaation osat muodostivat perusopetusyksikkö, lukioyksikkö ja kansalaisopisto. Toimialapalvelut vastasi lisäksi tukipalveluiden tuottamisesta. Toimialapalveluiden osia olivat oppimateriaalikeskus, oppilashuolto sekä tarvittavat hallinnolliset palvelut. Organisaatioon kuului lisäksi kolme kehittämistiimiä, joita olivat kansainvälisten asioiden, tietotekniikan ja pedagoginen tiimi.



**Kuvio 1.** Koulutuspalvelukeskuksen organisaatio ennen organisaatiouudistusta (Kuopion kaupungin koulustoitimen toimintasääntö kltk. 24.4.2002, liite)

## 2.2.2 Miksi uudistus aloitettiin?

Organisaatiouudistuksen aloittamiseen vaikuttivat sekä ulkoapäin tulevat että sisäiset syyt. Ulkoapäin tulevista syistä keskeisin oli talous- ja palkkahallinnon uudistus, jonka seurauksena mm. palkanlaskenta siirrettiin koulutuspalvelukeskuksesta Kuopion kaupungin ja ympäristökuntien yhdessä perustamalle osakeyhtiölle, Kuhilas Oy:lle. Tämä merkitsi viiden palkanlaskijan siirtymistä koulutuspalvelukeskuksesta kyseisen yhtiön palvelukseen. Kaikki palkka- ja taloushallintoa koskevat asiat eivät uudistuksessa kuitenkaan poistuneet koulutuspalvelukeskuksesta. Tämän vuoksi jäljelle jääneiden talous- ja palkkahallinnon osajien työt tuli organisoida uudelleen.

Sisäiset syyt nousivat organisaation toimivuutta koskevista ongelmista. Tyytymättömyyttä organisaation toimivuuteen esiintyi mm. koulutuspalvelukeskuksen johdossa. Konsulteille esitetty tarjouspyynnössä ollut kuvaus havainnollistaa tilannetta:

”Muutenkin kouluvirasto tarvitsee toimivamman organisaation ... Yksikköjako on liian tiukka. Organisaatio toimii byrokraattisesti. Toiveena olisi toimintaprosessien huomioon ottaminen ja parempi tiedon kulku”

# 3 KESKEISET KÄSITTEET

## 3.1 Mikä on organisaatio?

Vaikka ihmisen elämää on organisoitu kautta historian, ovat nykymuotoiset työorganisaatiot varsin tuore ilmiö, sillä ne ovat syntyneet teollistumisen myötä viimeisen kahdensadan vuoden aikana (Honkanen 2006, 45).

Buchana ja Huczynski (ref. Honkanen 2006) määrittelevät organisaation seuraavasti: ”Organisaatio on sellainen sosiaalinen ryhmäjärjestely, joka pyrkii saavuttamaan kontrolloidun toiminnan avulla kollektiivisia tavoitteita” Honkanen (2006) jakaa määritelmän kolmeen eri osaluokkaan, jolloin on hänen mukaansa huomioitava ensinnäkin se, että organisaatio on sosiaalinen ryhmäjärjestely. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmässä olevien ihmisten on oltava jollakin säännönmukaisella tavalla vuorovaikutuksessa keskenään. Toiseksi organisaatiolla tulee olla kollektiiviset tavoitteet. Organisaatiota tarvitaan, koska yksilöt eivät yksin kykenisi saavuttamaan näitä tavoitteita. Kolmanneksi organisaatiolla on kontrolloitu toiminta. Se, miten organisaatio kykenee organisoimaan ja koordinoimaan toimintaansa onkin sen elämäkysymys. Koordinointi edellyttää aina jonkinlaista kontrollia, minkä muodot ja laatu voivat tosin olla hyvin erilaisia. (Honkanen, 2006, 45.)

Käsitys siitä, mikä organisaatio on ja minkälaiset tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen ja toimintaan, on vaihdellut paljon aikojen kuluessa. Tämä selittyy osin historiasta käsin. Teoriat ovat yhteyksissä siihen aikakauteen, jossa organisaatioteoriat ovat kulloinkin toimineet. Toinen merkittävä muutoksen selittäjä on kilpailussa, jota erilaiset maailmankuvat, käsittekonstruktiot, teoriat, mallit, arvolähtökohdat ja jopa ideologiat käyvät paikasta tieteen ja johtamiskäytäntöjen suunnan näyttäjinä. (Honkanen 2006, 46.)

Klassisen organisaationäkemyksen mukaisesti organisaatio on suljettu järjestelmä, jolla on käytettävissään riittävästi energiaa, jotta se voi sopeutua ympäristön edellyttämiin muutoksiin. Johdon tehtävänä on organisaation sisäisen tehokkuuden optimointi. Tämä uskotaan saavutettavan luomalla niin yksinkertainen organisaation rakenne ja tehtäväjako, että tehtäviin liittyvät päämäärät voidaan saavuttaa. Tällainen suljettu organisaatio soveltuu paremmin hitaasti muuttuviin oloihin, joissa on ratkaistavana vain yksinkertaisia ongelmia. Nykyajan organisaatioympäristöt ovat

kuitenkin nopeasti muuttuvia. Tällaisiin olosuhteisiin soveltuu paremmin orgaaninen organisaatioajattelu. Sen mukaan organisaatioita pidetään avoimina järjestelminä, jotka ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaatioista tulee löyhempiä ja nopeasi muotoaan muuttavia. Tällöin työskentely on yhä enemmän ongelmanratkaisu- ja projektityyppistä, jolloin myös johtamistapojen täytyy muuttua. (Juuti 1992, Mustosen 2003, 35 mukaan)

Organisaatiotutkimuksessa ei toistaiseksi ole muodostunut selkeää aluetta, jota voitaisiin kutsua organisaatiotieteeksi. Kirjallisuudessa käytetään usein termejä organisaatioteoria (organization theory), organisaatiokäyttäytyminen (organization behaviour), soveltava käyttäytymistiede (applied behaviour science) tai työ- ja organisaatiopsykologia (work and organizational psychology) Teorian ja käytännön suhde eli tieteen suhde johtamisoppeihin (managerialismi) on ollut usein ristiriitainen. Suuri osa käytännön johtamis- ja konsultointikirjallisuudesta perustuu menestyneiden liikkeenjohtajien ja konsulttien omiin kokemuksiin eivätkä ne välttämättä täytä tieteen tekemisen kriteereitä. Toiselta puolen voidaan väittää, että tieteen tekijät elävät norsunluutornissa, eivätkä ymmärrä käytännön johtamisesta mitään. (Honkanen 2006, 46-47.)

Organisaatiotutkimuksen hajanaisuutta kuvaa Honkasen (1989) esittämä luettelo organisaatiotutkimuksen kuudesta eri traditioista, joita edustavat 1. johtajina toimineet johtamisteoreetikot, 2. Sosiologisesta perinteestä ammentavat rakenneteoreetikot 3. Motivaatiosta kiinnostuneet ryhmäteoreetikot, 4. työn psykologisille seikoille painoa laittavat yksilöteoreetikot 5. teknologian merkitystä korostavat teknologiateoreetikot, ja 6. talousteoreetikot. (Honkanen 1989, Mustosen 2003, 36 mukaan)

### *3.2 Erilaisia organisaatiomalleja*

Seuraavassa esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä organisaatiomalleja. Lopuksi luodaan katsaus julkishallinnon organisaatioiden kehitykseen 1980-luvulta 2000 luvulle. Tutkimuksen yhteenveto-osassa tarkennetaan vielä koulutuspalvelukeskuksen organisaatiouudistuksenkin sijoittumista suhteessa näihin teoreettisiin malleihin. Mallit toimivat apuna tämän organisaatiouudistuksen hahmottamisessa. On todettava kuitenkin, että yleensäkin vain harvoin esiintyy käytännössä puhtaita organisaatiomuotoja. Yleensä organisaatiot ovat useimpien muotojen sekoituksia. (Malik, 2002 169).

Millainen on hyvä organisaatio? Malikin (2002) mukaan vain kokemattomat ihmiset kuvittelevat, että on olemassa kitkattomia organisaatiomuotoja. Kaikki organisaatiot ovat epätäydellisiä, mistä johtuen kaikissa organisaatioissa syntyy mm. konflikteja. Hänen mukaansa

organisaatiot voidaankin luokitella enemmän tai vähemmän huonoihin, sillä kaikki organisaatiot edellyttävät kompromisseja. (Malik 2002, 169)

Organisaatiokirjallisuudessa organisaatiomalleja jaetaan hieman eri tavoin. Honkanen (2006) mainitsee rakenteen perusteella neljä tyypillisintä organisaatiomallia, joita ovat funktionaalinen organisaatio, tulosityksikköorganisaatio, matriisiorganisaatio tai prosessijohdettu organisaatio sekä ja verkosto-organisaatio. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ovat kolme ensimmäistä, joita tarkastellaan seuraavaksi. (Honkanen 2006, 135)

### 3.2.1 Funktionaalinen organisaatio

Organisaatioiden lisääntyvä työnjako ja hierarkia synnyttää tarpeen ryhmitellä organisaation eri osatoimintoja osastoihin. Funktionaalinen organisaatio merkitsee organisoitumista tehtävien mukaan. Tyypillistä näille funktioille on, että niissä vaaditaan eri tyyppistä osaamista. (Honkanen 2006, 136.) Historiallisesti funktionaalinen toimintotapa juontaa juurensa amerikkalaisen Frederik Taylorin ja Henry Fordin ajatuksiin. Näille ajatuksille on ominaista mm. mekanistinen lähestymistapa, pitkälle ositettu työnjako, tehokas valvonta ja johdon kyvykkyyttä korostava lähestymistapa. Ositettu työ ja funktionaalinen lähestymistapa näkyivät suomen julkishallinnossa toteutettuna johtamis- ja toimintamallina 1960-luvulta alkaen. Suurteollisuuden tapaan hallintovirastoissa alettiin tuolloin soveltaa toimintojakoista organisointitapaa ja keskittää toimintoja osastoiksi. Ammatillisen erikoistumisen myötä alkoi toimintokohtaisen kehittämisen kausi. (Ylipartanen, luentomoniste)

Funktionaalista tehtäväjakoja voidaan perustella sillä, että tehtäväkohtainen kehittyminen on mahdollista vain sillä, että saman osaamisalueen ihmiset työskentelevät samassa osastossa tai työryhmässä. Funktionaalisen organisaation heikkous on kuitenkin siinä, että ne muodostuvat helposti byrokraattisiksi ja jäykiksi. Riskinä voi olla se, että jokainen funktio keskittyy vain omaan tehtäväänsä eikä näe kokonaisuutta tai organisaation perimmäistä tavoitetta, esimerkiksi asiakkaan palvelemisen tärkeyttä. (Honkanen 2006, 136.)

Lähes synonyyminä funktionaalille organisaatiolle näytetään käytettävän linja-organisaation nimitystä. Siitä edelleen kehitetty malli on nimeltään Linja-esikuntaorganisaatio, jossa funktioita tai linjoja palvelee jokin asiantuntijaelin. Elimen tehtävänä on usein esimerkiksi henkilöstöasioiden hoitaminen. Huttusen mukaan kunnalliset organisaatiot ovat rakenteiltaan joko linja- tai linja-esikuntaorganisaatioita. (Huttunen, Mustosen 2003, 37 mukaan; Röntynen, päiväämätön www-lähde.)

### 3.2.2 Tulosityksikköjakoisen linjaorganisaatio

Tulosityksikköorganisaatio näyttäisi organisaatiokaavion perusteella muistuttavan hyvin paljon funktionaalista organisaatiota. Keskeinen ero funktionaaliseen organisaatioon näyttäisi olevan kriteeri, jolla yksikkö perustetaan. Lisäksi huomion kiinnitetään panoksien sijasta työn tuloksiin. (Virtanen ym. 2007, 29).

Ajattelun taustalla vaikuttaa Santalaisen mukaan tulosjohtamisen malli, joka juurrutettiin esimieskuntaan 1980-luvulla ns. TUJO-mallin avulla. Tälle ajattelulle on ominaista tulosityksiköitten muodostaminen tiettyjen kriteerien esim. esim. palveluiden pohjalta. Johtamisen perusfilosofia tulee esille toteamuksessa ”En ole kiinnostunut niinkään siitä, miten työtäsi teet, kunhan vain saat aikaan sovitun tuotoksen.” Tämä merkitsee ääritapauksessa suurta tulosityksikölle annettua itsenäisyyttä päätöksien tekemisessä. (Santalainen, Honkasen 2006, 140 mukaan; Honkanen 2006, 138-139.)

Tulosityksikköorganisaation etuina on pidetty mm. delegointia, mikä säästää ylimmän johdon voimavaroja, organisaation antamaa kasvualustaa yleisjohtajuuden kehittymiselle sekä toiminnan ja tuloksen helpompaa arviointia. Edelleen tulosityksikköjakoisen organisaation vahvuuksia kuvaa selkeä vastuun ja vallan jakaminen sekä omien asiakkaiden ja näiden tarpeiden tunteminen. (Honkanen 2006, 141; Kiiskinen ym. 2002, 32.)

Johtamismallin ongelmana on nähty päällekkäisten toimintojen syntyminen organisaation sisälle sekä heikko sisäinen tehokkuus ja tulosityksikköraajat ylittävien yhteisten asioiden hallinta. Tämän mallin uhkana on myös se, että organisaation ylin johto voi menettää mahdollisuutensa kontrolloida organisaation toimintaa (Honkanen 2006, 141; Kiiskinen ym. 2002, 32.)

### 3.2.3 Matriisiorganisaatio tai prosessijohdettu organisaatio

Prosessiajattelua voidaan havainnollistaa vertaamalla sitä tulosityksikköjakoiseen organisaatioon. Tulosityksikköajattelussa toiminta organisoidaan jakautumalla funktionaalisiin ryhmiin, joilla on jokin koossa pitävä voima. Tällöin organisaatiolla on taipumus ohjata toimintaa toimintayksiköittäin, eikä niiden prosessien mukaan joilla asiakkaan tarpeet tyydytetään. Kun selvitetään prosessit ja kehitetään ja ohjataan niitä, saadaan asiakkaan näkökulman huomioon ottava kokonaisnäkemys, joka leikkaa läpi yksikköjakoisen organisaatiokartan. Prosessijohtamisella pyritään toimintoja virtaviivaistamaan ja hiomaan niin, ettei organisatoristen rajojen väliin jää katkoksia ja että toiminnot etenevät näin tehokkaasti. (Karlöf 1994, 344-345.)

Bengt Karlöfin (1994) mukaan prosessijohtamisessa on kyse yksinkertaisesta, mutta tehokkaasta tavasta katsella toimintaa ”poikkisuuntaisesti” ja selvittää ne prosessit, joilla asiakkaiden tarpeet tyydytetään. (Karlöf 1994, 343).

Prosessijohtamiselle on tunnusomaista, että jokaiselle prosessille nimetään vastuullinen prosessin ”omistaja” joka huolehtii sen sujuvasta toiminnasta. Prosessin sisäinen koordinaatio eri funktioiden, linjojen tai tulosyksiköiden yli toteutetaan muodostamalla tiimi, jossa on jäseniä jokaisesta prosessin vaiheeseen osallistuvasta organisaation osasta. (Honkanen, 2006, 143.)

Virtasen ym. mukaan prosessilähtöinen toiminta ei ole uusi keksintö, vaan se on ollut aina olemassa. Prosessilähtöisellä terminologialla siitä on kuitenkin alettu puhua vasta jonkin aikaa sitten. Julkiselle sektorille prosessiajattelu alkoi juurtua jo 1980-1990 –luvuilla, jolloin prosesseista alettiin puhua laatutyön yhteydessä. Tuolloin ei kuitenkaan juurikaan käytetty tänä päivänä prosessiajattelussa keskeisinä pidettäviä käsitteitä kuten prosessien tunnistamista, nimeämistä tai määrittelyä. (Virtanen ym. 2007, 64.)

Prosessilähtöisyyttä voidaan edelleen kuvata sitä lähellä olevien organisaatioiden toimintaa kuvaavien ideoiden kautta, joita ovat mm. oppiva organisaatio, systeemiälykäs toiminta, julkishallinnon tulosketjuajattelu, ekspansiivinen oppiminen työyhteisössä sekä toiminta houkuttelevassa työyhteisössä. Lisäksi keskeinen prosessiajattelua kuvaava termi on asiakaslähtöisyys. Kun julkishallintoa on perinteisesti moitittu siitä, että kehitys ja kehittäminen on usein tarkoittanut uusien organisaatioiden perustamista, tekee prosessilähtöinen ajattelutapa mahdolliseksi olemassa olevien hallinnon rakenteiden muuttamisen entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. (Virtanen ym. 2007, 14.)

Yksikköjakoisen linjaorganisaation ja prosessiorganisaatioon välimaastoon sijoittuu organisaatiomalli, josta käytetään nimitystä matriisiorganisaatio. Siitä on olemassa monia variaatioita riippuen siitä, millä tavalla olemassa oleva linjaorganisaatio ja niiden läpi leikkaavat prosessit painottuvat. (Virtanen ym. 2007, 42, 59.)

Matriisiorganisaatiomallissa tulosyksiköistä ja ydinprosesseista muodostetaan matriisi. Johtaminen on tällöin matriisin johtamista, jossa sovitaan yhteen tulosyksiköiden ja ydinprosessien tavoitteita. Matriisiorganisaatiomallissa prosessien tehtävänä on tukea tulosyksiköitä mm. ydinprosessiin liittyvien tehtävien hoitamisen osalta. Matriisimallissa tulosyksiköt eivät omista enää kaikkia käytettävissä olevia resursseja, vaan niitä on suunnattu myös ydinprosessien käyttöön. Matriisimallin vahvuuksia on, että organisaatiolle yhteisiin eli kaikkia yksiköitä koskeviin asioihin kiinnitetään riittävästi huomiota. Lisäksi mallille on ominaista parempi sisäinen yhteistyö ja tiedon kulku. Ongelmia saattavat sitä vastoin aiheuttaa valtataistelut

ja konfliktit. Ongelmat juontuvat lähes aina prosessi- ja linjaorganisaatioiden leikkauspintojen määrittelemättömyydestä (Honkanen 2006, 143; Kiiskinen 2002, 34; Virtanen ym. 2007, 158.)

### 3.2.4 Julkishallinnon organisaatioiden kehitys 1980-luvulta 2000 luvulle

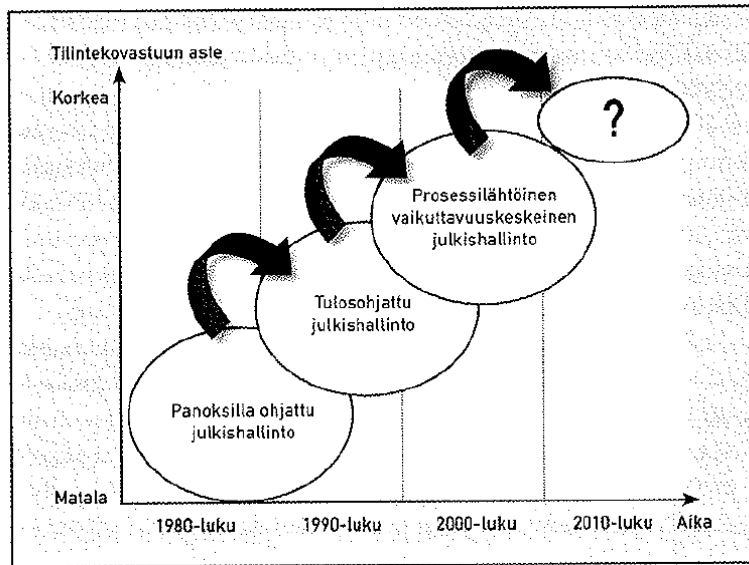
1980-luvun funktionaalisesti järjestetty julkishallinto oli panosohjattua. Tuolle ajalle oli leimallista, että kehitettäessä toimintaa perustettiin uusia organisaatioita. Tämän mahdollisti rajattomilta tuntuneet resurssit. Tuolloin alettiin puhua hallinnon tehostamisesta, rationalisoinnista ja palvelulaadusta, mutta ulkoisten paineiden puuttuessa kehitys jäi juhlapuheiden tasolle. (Virtanen ym. 2007, 15,28.)

Tilanne muuttui kuitenkin merkittävästi 1990-luvulla. Muutoksen keskeisenä vauhdittajana oli talouslama, joka johti julkishallinnon supistuvan suunnittelun aikakaudelle. Laman myötävaikutuksella panosajattelun korvasi uusi johtamisoppi, tulosajattelu. Tulosajattelulle oli ominaista huomion kiinnittäminen panosten sijasta tuloksiin, tulosten mittaamistapojen uudistaminen, budjetoitimenetelmien täsmentäminen sekä asiakkaiden kokeman palvelun laadun nostaminen keskeiseksi palvelujen järjestämisperusteeksi. (Virtanen ym. 2007, 29.)

2000 -luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissä tulosohjauksen tuoma muutos on todettu kuitenkin riittämättömäksi. Vanhan hallinnon taakasta julkisella sektorilla kertovat edelleen mm. jäykät hallinnolliset rakenteet, keinotekoiset tavoitteenasettelut, alkeelliset tulosindikaattorit, toimenpiteiden ja vaikutustavoitteiden huono yhteensopivuus sekä huono asiakaspalvelu. Ratkaisumallina ongelmiin on Virtasen (2007) mukaan prosessilähtöisessä organisaatiossa, jonka toiminnan keskeisinä moottoreina ovat tarkkaan mietityt toimintatavat, monialaisesti määritelty tuloksellisuus, toimintojen aito läpinäkyvyys, korkea asiakastyytyväisyys ja kaikkien edellä mainittujen summana aito tilintekovastuu. Julkishallinnossa organisaatioiden prosessiajattelu kytkeytyykin hallinnon tuloksellisuusvaatimukseen, jonka keskeisenä mittarina on yhteiskunnallinen vaikuttavuus. (Virtanen ym. 2007, 30, 65.) Prosessiajattelua konkreettisella tasolla kuvataan tarkemmin tässä tutkimuksessa luvuissa 3.2.2 ja 3.3.



Kuviossa 2. on esitettyä julkishallinnon organisaatioiden kehityssykliä Virtasen ym. mukaan. (2007, 29).



**Kuvio 2.** Julkishallinnon kolme kehityssykliä Virtasen ym. mukaan.

Panoksilla ohjatusalle julkishallinnolle oli leimallista se, että julkisen toiminnan tuloksiin ei kiinnitetty juuri lainkaan huomiota. Tulosajattelu merkitsi huomion kiinnittämistä panosten sijasta tuloksiin, jossa mm. taloudelliset seikat korostuivat. Prosessilähtöisessä hallinnossa mielenkiinto keskittyy yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. (Virtanen ym. 2007, 28-30.)

### 3.3 Prosessiorganisaation keskeisiä käsitteitä

Seuraavissa luvuissa analysoidaan tämän tutkimuksen ymmärtämisen kannalta keskeisiä, prosesseihin perustuvan organisaation käsitteitä. Käsitteiden sisällön määrittelyssä tukeudutaan organisaatioteoreettis-manageralistiseen kirjallisuuteen. Näin saadaan välineitä ymmärtää tutkittavana olevaa ilmiötä sisältä päin ilmiölle ominaisten käsitteiden avulla. Vilkkari (2005, 26) mukaan keskeiset käsitteet tulee tutkimuksessa määrittelläkin lukijalle selkeästi ja täsmällisesti.

#### 3.3.1 Perustehtävä

Perustehtävän määrittely on ensimmäisiä toimenpiteitä prosessiorganisaatioon siirryttäessä. Perustehtävällä tarkoitetaan organisaation missiota eli sitä toimintaa, jota varten organisaatio on olemassa. Perustehtävä määrittelee sen, mitä työpaikalla pitäisi saada aikaan. Uudistumistakaan ei tule pitää minään itsetarkoituksena, vaan sen on oltava alisteinen organisaation perustehtävälle. (Järvinen 2000, 37; Järvinen 2006, 27; Kiiskinen ym. 2002, 27.)

Monien organisaatioiden perustehtävän määrittely on haasteellista siksi, että työ on luonteeltaan käsitteellistä. Tämä on tyypillistä koulutus-, tutkimus-, ja asiantuntijaorganisaatioille. Järvisen (2000) mukaan tällaisissa organisaatioissa määrittelyn tekee vaikeaksi se, että työntekijät ovat yleensä korkeasti koulutettuja asiantuntijoita ja heillä on usein pyrkimys suojella omaa ammatillista itsenäisyyttään. (Järvinen 2000, 39.)

Ongelmallisin tilanne on sellaisessa julkisen sektorin laitoksessa, joka ei ole pakotettu mittaamaan olemassaolonsa oikeutusta päivittäin markkinoilla. Kun rahoitus tulee julkisista varoista ja ainakin osittain riippumatta työyhteisön omasta toiminnasta, voi perustehtävän määrittelyltä kadota helposti pohja pois. Näissä tilanteissa työyhteisöillä on usein houkutus tehdä niitä asioita, jotka niistä itsestään tuntuvat tärkeiltä, mielekkäiltä ja mukavilta. Suurissa organisaatioissa perustehtävä voi hämärtyä senkin vuoksi, että työntekijät on pakko jakaa suorittamaan tiettyä kokonaisuutta yrityksen perustehtävästä. Järvisen mukaan organisaation johdon tehtävänä on jatkuvasti pitää esillä kokonaisuutta ja yhteistä perustehtävää. (Järvinen 2000, 41.)

### 3.3.2 Prosessit

Mikä on prosessi? Käsite voidaan määritellä käyttäen apuna prosessia pienempiä yksiköitä eli toimintoja ja työtehtäviä. Määritelmän mukaan toiminto koostuu työtehtävistä ja prosessi useasta toiminnosta. Prosessi on siten dynaaminen sarja toimintoja eli toimintoketju, jolla on määräytyt tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. (Kiiskinen ym. 2002, 27.)

Organisaation prosesseja voidaan nimetä niiden tehtävän perusteella monin eri tavoin. Tässä yhteydessä määritellään ydinprosessin ja tukiprosessien käsitteet. Tämän jälkeen tarkastellaan prosessien tunnistamista ja nimeämistä.

Kiiskinen ym (2007) määritelmän mukaan ydinprosessin ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Se alkaa asiakkaan tarpeesta ja loppuu asiakkaaseen. Prosessilla on tämän vuoksi kiinteä yhteys organisaation perustehtävään. Ydinprosessi on nimensä mukaisesti organisaation toiminnan ydin. Se luo lisäarvoa suoraan ulkoiselle asiakkaalle. Ydintoiminta edellyttää sellaista osaamista tai päätösten tekemistä, jota ei voi luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Julkisella sektorilla ydinprosesseilla tarkoitetaan yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta viraston tai laitoksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. (Kiiskinen ym. 2002, 28; Virtanen ym. 2007, 118.)

Tukiprosessit puolestaan ovat arvoketjuun nähden toissijaisia toimintoja. Niiden tehtävänä on tukea ydinprosessia. Ne palvelevat organisaatioiden sisäisiä asiakkaita. Ydinprosesseja tukevia tukiprosesseja voivat olla mm. johtaminen, taloushallinto, tietohallinto ja henkilöstöhallinto.

Joissakin tapauksissa johtamisprosessi voidaan erottaa muista tukiprosesseista erilleen. Tukiprosessit eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta mikään organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosessejaan. (Kiiskinen ym. 2002, 29; Virtanen ym. 2007, 118.)

### 3.3.3 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on olennainen ja hyvin keskeinen käsite prosessilähtöisessä johtamisopissa. Tästä kertoo klassinen prosessin määritelmäkin, jonka mukaan prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaaseen. Asiakslähtöisyyden käsitettä voidaan yhdistää myös laadun käsitteeseen. Pitkäsen (2006) mukaan laatua on asiakkaan tilanteen mukainen toiminta. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä, saman organisaation muita toimijoita. Asiaksnäkökulma on tärkeä sen vuoksi, että lopulta kaikki organisaation resurssit tuleva asiakkailta. Mitä asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan julkishallinnossa? (Kiiskinen ym. 2002, 28, 30; Lehtinen 1998, 10; Pitkänen 2006, 7).

Virtasen ym. (2007) mukaan ulkoisten asiakkaiden asema on nykyään eri kuin aikaisemmin. Asiakkaat eivät enää pelkästään vaadi haluamiaan tuotteita, vaan myös oikea-aikaisia prosesseja. Sanotaan, että asiakkaista on tullut kuninkaita, jopa diktaattoreita. Julkishallinnossa asiakkaiden tarpeet eivät kuitenkaan kelpaa ainoaksi lähtökohdaksi, koska julkishallinto käyttää myös pakkovaltaa suhteessa kansalaisiin. Mutta entäpä, jos julkishallinnossa asiakkaiden tarpeita ei kuunnella, eikä rakenteita kehitetä ajan henkeä paremmin vastaaviksi? Jos asiakkaat eivät saa, mitä haluavat, ja joskus vaikka saisivatkin, voi tuloksena olla äänekkäitä vastalauseita. Samoin reklamointikynnys saattaa alentua, mikä voi vaikeuttaa viraston toimintaa. (Virtanen 2007, 27, 66.)

Julkishallinnossa asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että prosessien kehittämisessä lähdetään liikkeelle palvelun loppukäyttäjien ja hyödyn saajien näkökulmasta. Kyse ei tällöin ole asiakkaiden kaikkien mahdollisten toiveitten toteuttamisesta, vaan siitä, että lähtökohdaksi otetaan palveluiden yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet, joiden määrittelyssä lähtökohtana on asiakkaan saama yhteiskunnan kannalta olennainen hyöty. (Virtanen 2007, 67.)

Todettakoon, että nyt tutkittavana olleessa prosessissa asiakasnäkökulma rajautuu pitkälti sisäisiin asiakkaisiin, joita tässä tapauksessa edustivat koulujen rehtorit.

### 3.3.4 Tiimityö

Prosessi- ja matriisiorganisaatioissa työntekijät organisoidaan tiimeiksi. Tiimejä johtaa prosessin omistaja, joka ohjaa omaa prosessiaan muodostamalla niin monta tiimiä, kuin on järkevää. Tiimit voidaan rakentaa funktioiden yli siten, että tiimiin tulee työntekijöitä kustakin prosessin vaiheeseen osallistuvasta organisaation osasta. Honkasen mukaan prosessiorganisaatio ja matriisiorganisaatio edellyttävät vahvan tiimikulttuurin ja –osaamisen kehittämistä organisaatioon. Ilman toimivaa tiimirakennetta tällaisia organisaatioita on mahdotonta johtaa. (Honkanen 2006, 143.)

Skyttän (2000) mukaan kehitys kohti tiimejä on jatkunut pitkään. Kehitys on kulkenut kolmen portaan kautta, joita ovat 1. keskitys, 2. delegointi ja 3. tiimit. Puhtaalle funktionaaliselle hierarkialle oli ominaista keskitys. Sitä kuvaavat sanat sulkeutunut, autoritääriinen ja esimiesvastuun korostus ja yksilöiden erikoistuminen. Delegointivaihetta, joka alkoi jo 1970-luvulla, kuvaavat määreet pyrkimys avoimuuteen, osallistava, mutta esimieskeskeinen, erikoistuminen, tulosityksiköt, yksilön vastuun korostaminen ja valtuuksien osittainen delegoiminen. Mm. erikoistumisen ongelmana oli organisaatioiden haavoittuvuus, kun joitakin tärkeitä ydinosia oli vain yksien ihmisten varassa. Tiimien aika alkoi Skyttän mukaan 1990-luvulla. Tiimejä kuvaavia määritelmiä ovat mm. moniosaaminen, avoimuus, johtajuus tiimissä, tiimivastuu ja työn tekeminen asiakkaille. Tiimeissä mm. osaamis pohja pyritään saamaan niin laajaksi, että yksikään ydinosia ei ole vain yhden ihmisen varassa (Skyttä 2000, 12-13.)

Tiimin kasvusta kypsäksi tiimiksi on esitetty erilaisia luokitteluja. Nämä mallit pyrkivät ottamaan huomioon ryhmädynaamisia seikkoja selittäessään ryhmän kasvua ”lapsesta aikuiseksi”. Kussakin kehitysvaiheessa ryhmä pyrkii ratkaisemaan kohtaamiaan haasteita ja ongelmia. Niiden läpi käyminen on välttämätöntä, jotta ryhmä kykenee toteuttamaan täyden potentiaalinsa. Honkanen esittelee Penningtonin (2005) teorian, jonka vaiheet ovat muodostuminen, kuohunta, normeista sopiminen, suoritusvaihe ja päätösvaihe. Vaiheille on ominaista, että ryhmä voi juuttua johonkin vaiheeseen, mikä saattaa johtaa epäterveitten piirteiden voimistumiseen. Joskus ryhmä voi myös joutua kriisiin ja taantua eli palata aikaisempaan vaiheeseen. Muutostilanteessa ja koostumuksen vaihtuessa ryhmä joutuu aloittamaan prosessin alustaa. (Pennington 2005, Honkasen 2006, 214 mukaan; Skyttä 2000, 110.)

Tiimien ja ryhmien kehittämiseen on valittavana useita työmenetelmiä. Honkanen jakaa kehittämisen kahteen pääalueeseen, joita ovat henkilökeskeinen ja tehtäväkeskeinen. Henkilökeskeisessä kehittämisessä painottuvat persoonallinen ja ammatillinen kasvu, tehtäväkeskeisessä kehittämisessä tavoitteet, rakenteet ja tehokkuus. Näiden väliin jää vielä alue, jossa kehittäminen kohdistuu vuorovaikutusprosesseihin ja yhteistyöhön. (Honkanen 2006, 227.)

### 3.4 Organisaatioiden muutoksen osatekijöitä

#### 3.4.1 Mihin muutos kohdistuu

Honkanen kuvaa organisaatioiden kehittämisen eri-osa-alueita jakamalla ne kolmeen eri osa-alueeseen sen tason, mukaan, mihin muutos kohdistuu. Näitä osa-alueita ovat rakenteet (hardware), ihmiset (people) ja sosiaaliset prosessit (software) (Honkanen ym. 2006; Honkanen 1999.) Koulutuspalvelukeskuksen organisaatiouudistus näyttäisi painottuvan tuossa jaottelussa ensimmäiseen kategoriaan. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että uudistus ei olisi vaikuttanut ihmisiin ja sosiaalisiin prosesseihin. Kuitenkin tehdyissä toimenpiteissä päähuomio on ollut rakenteissa ja toimintatavoissa.

#### 3.4.2 Muutoksen vaiheet prosessiorganisaatioon siirryttäessä

Organisaatiokirjallisuudessa siirtymistä prosesseihin perustuvaan organisaatioon kuvataan projektina, jossa tulisi käydä läpi tietyt ennalta sovitut vaiheet. Kiiskisen ym. (2002) esittämän luokittelun mukaan prosessiorganisaatioon johtavasta projektista on erotettavissa viisi päävaihetta: 1. johdon odotukset ja projektin hyväksyntä, 2. nykytilan analysointi, 3. vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen, 4. uuden toimintamallin määrittely ja 5. muutostoimenpiteiden toteuttaminen. Virtanen ym. (2007) jakaa muutosprosessin niin ikään viiteen vaiheeseen, mutta hieman eri näkökulmasta. Vaiheet ovat: 1. prosessien tunnistaminen, 2. prosessien määrittely ja kuvaaminen, 3. prosessin omistajien nimeäminen, 4. prosessin suorituskyvyn mittaaminen ja 5. prosessien jatkuva kehittäminen. (Kiiskinen ym. 2002, 37-39; Virtanen ym. 2007, 115.)

Tämän tutkimuksen luvussa 6. esitellään uudistuksen sisältö kehittämispäivittäin. Esitys ryhmitellään Kiiskisen ym. esittämän jaottelun perusteella, sitä hieman muokaten. Viisi vaihetta on tällöin: 1. tavoitteiden määrittely, 2. nykytilan analysointi, 3. uuden toimintamallin suunnittelu 4. muutoksen toteuttaminen ja hyväksyntä, 5. toiminnan kehittäminen. Kiiskisen esittämästä mallista yhdistetään kolmas ja neljäs vaihe ja siihen lisätään Virtasen mallin mukaisesti uudistuksen jälkeinen aika eli toiminnan kehittäminen.

#### 3.4.3 Muutoksen kokeminen; tunteet muutoksessa

Jokainen ihminen kohtaa elämässään monia eritasoisia muutoksia. Matti J. Kurosen mukaan ihminen käy tällaisessa tilanteessa läpi neljä perustunnetta, joita ovat pelko, viha, suru ja ilo. Vasta käytyään läpi nämä tunteet, ihminen on sinut muutoksen kanssa. Tämä pätee myös työelämässä tapahtuviin muutoksiin (Kuronen, Arikosken 2007, 41 mukaan.)

Ensimmäinen tunne eli pelko johtaa ihmisen kysymään, miten minulle käy. Muutoksesta selviämisen kannalta olennaista on, miten esimies ja työntekijä pelkoon suhtautuvat. Pelon taustalla voi olla esimerkiksi kysymys oman osaamisen tai vahvuuksien riittävydestä. Johtamisen kannalta olennaista on, miten esimies hallitsee omat tunteensa ja pystyy johtamaan tilannetta. Johdolta edellytetään rauhallista tiedottamista, sillä pelkovaiheessa ihminen on taipuvainen torjumaan uusia asioita. Pelon muuttumista vihaksi voidaan hallita. Mikäli työntekijä löytää muutoksesta mahdollisuuksia ja mielekkyyttä, jää vihavaihe väliin. Tähän vaikuttaa ratkaisevasti esimiehen pelkovaiheessa antama informaatio ja työntekijän kokema usko tulevaisuuteen. Suruvaiheessa työntekijät kaipaavat tukea, kannustusta sekä koulutusta ja valmennusta tulevaan muutokseen. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että näin todella tapahtuu. Taitamattoman johtamisen tai liian nopeiden peräkkäisten muutosten seurauksena suru voi muuttua masennukseksi. Jos muutokset seuraavat toisiaan liian nopeassa tahdissa ilman että niille annetaan aikaa päätyä iloon, työntekijät turtuvat. Ilo on merkki siitä, että muutos on toteutunut. Joskus se jää kuitenkin kokematta, jos esimerkiksi seuraavat muutokset painavat jo päälle. (Arikoski 2007, 57-63; Antikainen 2005, 240)

Muutostilanteissa henkilöstö ja johto käyvät tunteet läpi eri tahdissa, usein niin, että johto on jo muutokseen liittyvät tunteet jo käsitellyt, kun henkilöstö vasta alkaa niiden työstämisen. On kuitenkin tärkeää, että perustunteet hyväksytään ja niille annetaan aikaa. Muuten niiden paikan saattavat viedä sitkeät jäännöstunteet, jotka voivat ilmetä mm. masennuksena, ahdistuksena tai katkeruutena (Arikoski 2007, 42.)

Arikoski esittää muutoksen kokemisesta myös kolmen vaiheen mallin. Siinä vaiheiden nimet ovat: muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja varsinainen muutos eli uuden oppiminen. Teorian on hyvin käytännöllinen siksi, että siinä esitetään myös näkemys toimintaohjeiksi esimiehille kahteen ensimmäiseen vaiheeseen. Kun henkilöstö on muutosvastarinnan vaiheessa, sitä tulisi osallistaa muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Suruvaiheessa henkilöstö tarvitsee tukea sekä riittävästi aikaa vanhasta pois oppimiseen. Tämän vaiheen loppuun vieminen on tärkeää, jotta vältetään palaaminen muutosvastarinnan vaiheeseen. Uuden opetteleminen on muutoksen herkullisin ja hektisin vaihe. Havaitessaan oppivansa uutta, ja kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaan, työntekijät kokevat, että vanhasta luopuminen oli tarpeellista. (Arikoski 2007, 69-70.)

Osa organisaatioista käy muutoksen läpi hyvinkin nopeasti, mikä voi merkitä sitä, että organisaatio on muutoskykyinen tai sitä, että muutos ei ole ollut kovin syvälinen. Sekin on mahdollista, että organisaatio tai joku sen jäsen ei koskaan pääse sopeutumisvaiheeseen. (Stenvall ym. 2007, 51; Arikoski 2007, 60.)

Muutosvastarinta ilmenee sekä yksilöiden että organisaatioiden käyttäytymisessä. Se on henkilöstön ja esimiesten kohtaamaa muutosta koskevaa vastustusta. Stenvall jakaa muutosvastarinnan muutoksen sisältöön tai omaan asemaan liittyvään muutoksen vastustamiseen. Tällöin sisältöön kohdistuva kritiikki kohdistetaan tavoitteisiin, niihin johtaviin keinoihin tai toteutustapaan. Henkilökohtaisen aseman muutos ja sisällön kritiikki sekoittuvat usein toisiinsa, jolloin oman aseman muutos (työtehtävien, työyhteisön) johtaa kritiikkiin itse uudistusta kohtaan. (Stenvall ym. 2007, 100.)

Tutkimuskirjallisuudessa ja konsulttien puheissa muutosvastarinta käsitellään usein kielteisenä asiana. Muutosjohtajalle vastarinta merkitseekin toteutuksen hidastumista. Stenvallin mukaan muutosvastarinta on kuitenkin myönteinen asia. Ensinnäkin se kertoo organisaatiossa tapahtuvasta muutosdynamiikasta ja reflektiivisestä kyseenalaistamisesta, jotka edellyttävät tunneperäistä reagoitua. Toiseksi se kertoo organisaation kyvystä sitoutua. Uudistusta vastustava henkilöstö haluaa pitää kiinni jostakin itselleen tärkeästä. Tällaisessa tilanteessa tärkeää olisi selvittää, mihin henkilöstö on perimmältään sitoutunut. Kolmanneksi muutosvastarinnan kautta voi nousta esille asioita, joiden kautta muutoksen laatu paranee. (Stenvall 2007, 100-101.)

#### 3.4.4 Muutoksen johtaminen

Organisaatioiden täytyy kyetä kohtaamaan muutoksia. Ne ovat välttämättömiä, mikäli organisaatio haluaa säilyttää elinvoimaisuutensa. Toimintakykyinen organisaatio on siten jatkuvassa liikkeessä. Muutoksen hallintaa auttaa, jos ymmärrämme, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tämä edellyttää muutoksen johtajalta sensitiivisyyttä ja kykyä havainnoida, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana. Tämä on tärkeää siksikin, että jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen. Taitavan muutosjohtaja reflektoi tämän vuoksi mennyttä ymmärtääkseen organisaationsa rajoituksia ja luodakseen edellytyksiä tulevaa ajatellen. (Stenvall 2007, 43.)

Esimiehen kannalta muutoksen johtamisen tekee erityisen haasteelliseksi se, että hän joutuu toimimaan muutoksessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, alaistensa muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Esimies käy ensinnäkin läpi oman muutosprosessinsa. Hänellä on omat pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa suhteessa muutokseen. Useimmiten hänellä on kuitenkin enemmän aikaa muutokseen valmistautumiseen. Tässä piilee myös vaaransa. Johdon tulee muistaa antaa riittävästi aikaa myös alaisten valmistautumiselle. Mitä aiemmin koko henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, sitä lyhyempi on muutoksen toteuttamiseen tarvittava aika. (Arikoski 2007, 83.)

Kuinka paljon muutosta voidaan suunnitella etukäteen ja kuinka paljon täytyy jättää tilanteen mukaan ratkaistavaksi. Vastakohtia tämän kysymyksen suhteen edustavat intuitiivinen ja

rationaalinen malli. Intuitiivinen malli lähtee siitä, että muutos toteutetaan luottamalla siihen, että aiottu hyvä toteutuu aivan kuin itsestään. Tällaiselle ajatusmallille on ominaista heittäytymisrohkeus ja luottamus siihen, että ongelmia ratkaistaan sitä mukaa kuin niitä syntyy. Vastakkaista kantaa edustaa organisaatiomuutoksen toteuttaminen rationaalisenä toimintaprosessina. Tällaiselle prosessille on leimallista täsmällinen suunnitelma, suunnitelman operationalisoiva toimintamalli ja täsmällisesti vaiheistettu etenemistapa. Tällaisella ajattelulla on juurensa klassisessa ja usklassisessa organisaatioteoriassa 1900-luvun alkupuoliskolla. (Stenvall 2007, 45.)

Edellä kuvatut vaihtoehdot ovat ääripäitä. Niiden välimaastoa edustaa näkemys, joka ottaa huomioon sen, miten organisaatiot ja niissä toimivat ihmiset oppivat. Muutosprosessi edellyttää tällöin huolellista suunnittelua, jossa käydään läpi lukuisa joukko toteutustapaa ja toteutusorganisaatiota koskevia kriittisiä kysymyksiä mukaan lukien mm. psykologiset ja imagolliset seikat. Suunnittelussa on lisäksi otettava huomioon mm. työyhteisön muutoskapasiteetti, mikä tarkoittaa käytännössä sen huomioon ottamista, että samanaikaisia muutoksia ei ole liikaa. Muutosprosessin tarkastelussa suunnitteluvaiheesta erotetaan toteutusvaihe. Toteutusvaihetta ajatellen olisi etukäteen pohdittava sitäkin, että jos muutos näyttääkin virheeltä, se tulisi voida keskeyttää tai vähintäänkin suunnata uudelleen. (Stenvall 2008, 47-48.)

Viestintä on johtamisen väline. Etenkin muutostilanteessa viestinnän ja johtamisen yhteys on voimakas. Nykyaikaisen työyhteisön viestintä poikkeaa aikaisempien vuosikymmenten viestinnästä. Aikaisemmin työyhteisö oli hierarkkinen ja byrokraattinen, jossa asioita johdettiin tehtävämukaisuutta korostamalla. Åbergin mukaan nykyaikainen työyhteisö on ennen muuta sosiaalinen konstruktio, joka jäsentyy ihmisten puheiden ja tarinoiden kautta. Henkilöstön kokemuksia pitää muutostilanteessa tukea kriittisellä reflektiivisyydellä, tiedon luomisella ja luottamuksella (Åberg, Stenvallin ym 2007, 60 mukaan; Stenvall ym. 2007, 52.)



## 4 TUTKIMUSONGELMA JA – KYSYMYKSET

Tämän pro gradu –tutkielma on arviointitutkimus Kuopion koulutuspalvelukeskuksessa vuosina 2006-2007 toteutetusta organisaatiouudistuksesta. Tapahtumasarjaa hahmotetaan neljän tutkimuskysymyksen avulla, jotka ovat: 1. Mitä uudistuksella tavoiteltiin? 2. Mitä uudistuksessa tehtiin? ja 3. Mitä uudistuksella saavutettiin? ja 4. Miksi tulokset saavutettiin?

Tutkimuksen keskeisin mielenkiinto kohdistuu kolmanteen kysymykseen, mitä uudistuksella saavutettiin. Sitä selvitetään henkilöstölle, esimiehille ja rehtoreille tehdyn kyselytutkimuksen avulla, jossa kysyttiin näiden perusjoukkojen näkemyksiä uudistuksen vaikutuksista. Vertailukohtana kyselytutkimukselle analysoidaan ennen organisaatiouudistusta rehtoreille ja koulusihteereille tehdyn kyselyn tuloksia joidenkin teemojen osalta.

Vaikutusten arviointi toteutetaan uudistuksen tavoitteisiin sidottuna. Tästä johtuen kyselytutkimuksen tuloksia analysoidaan uudistuksen tavoitteista johdettujen kategorioiden mukaisesti. Toista tutkimuskysymystä, mitä uudistuksessa tehtiin? selvitetään ensin uudistusprosessin ehdoilla kronologisesti ja tutkimuksen johtopäätösosiossa tavoitteiden mukaisesti kiteyttäen. Vastausta neljänteen kysymykseen hahmotellaan tutkimuksen pohdintaosassa, jossa tehdään myös kehittämisehdotuksia organisaatiolle. Virtasen (2007) mukaan kehittämissuosituksot ovat arvioinnin tekijän käsityksiä siitä, miten arvioinnin tuloksia tulee hyödyntää. Arvioinnin, ja tässä tapauksessa tämän tutkimuksen, arvo onkin ennen kaikkea siinä, ovatko tutkimuksen tulokset hyödynnettävissä. (Virtanen 2007b, 202)

Selvitettäessä tutkimuksen vaikutuksia tukeudutaan perusjoukkojen näkemyksiin. Arviointia tekevän tutkijan kokemattomuudesta johtuen tutkimuksessa ei esitetä arvioita uudistusprosessin objektiivisessa mielessä ”todellisista” vaikutuksista. Sen sijaan tutkimuksen pohdintaosassa hahmotellaan aineiston ja teoreettisten mallien valossa selityksiä perusjoukkojen näkemysten muodostamiseen vaikuttaneista seikoista.

# 5 AINEISTO JA MENETELMÄT

## 5.1 Aineisto

Arviointitutkimuksessa aineistot voivat olla asianosaisilta kerättyjä haastatteluaineistoja, tilastolliseen tutkimusotteeseen perustuvia kyselyaineistoja, dokumenttiaineistoja tai olemassa olevia tilastollisia aineistoja. (Virtanen 2007b, 156)

Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu edellä mainitun luokittelun mukaisesti kolmesta ensin mainitusta sillä eroavuudella, että kyselytutkimuksella hankittu aineisto on käsitelty pääasiassa laadullisesti. Monimuotoisesta aineistosta johtuen tutkimuksessa sovelletaan siis aineistotriangulaation periaatetta. Triangulaation periaate toteutuu myös kyselytutkimuksessa, jossa mielipiteitä organisaatiouudistusprosessin vaikutuksista kysytään kolmelta vastaajaryhmältä eli perusjoukolta. Tutkimuksessa käytetty aineisto esitellään seuraavassa edellä mainitun luettelon pohjalta käänteisessä järjestyksessä. (Metsämuuronen 2006, 454; Virtanen 2007b, 156)

### 5.1.1 Dokumenttiaineisto

Tutkimuksessa käytettävä dokumenttiaineisto voidaan jakaa neljään ryhmään seuraavasti: 1. Julkaistut viralliset asiakirjat, johon kuuluu koulutuslautakunnan listatekstit, 2. Muut viralliset asiakirjat, joita ovat koulutuspalvelukeskuksen konsulttitoimistoille lähettämä tarjouspyyntö sekä koulutuspalvelukeskuksen ja konsulttitoimiston väliset sopimukset konsultointityön sisällöstä 3. Organisaatiouudistuspäivistä kertovat paperilla tai sähköisessä muodossa olevat muut dokumentit, johon kuuluu mm. konsulttitoimiston lähettämät valmistautumistehtävät ja koosteet sekä esimiesten ja henkilöstön kehittämispäivissä ja niiden välillä tekemät tuotokset ja 4. Koulutuspalvelukeskuksen esimiesten käytössä oleva sähköinen kalenteri. Viimeksi mainittua käytetään lähinnä osallistujien ja tapahtumien ajoituksen varmentamiseen.

#### 5.1.1.1 koulutuslautakunnan listatekstit

Organisaatiouudistus oli koulutuslautakunnan listalla kahdessa eri kokouksessa (kltk 8.11.2006 §77 ja kltk 24.1.2007) Ensimmäinen kokouksen listatekstin otsikko oli: ”Selvitys

koulutuspalvelukeskuksen organisaatiouudistuksesta”. Toisessa kokouksessa koulutuslautakunta päätti uudesta organisaatiosta. Lautakunnan tekstit ovat luonteeltaan koosteita siitä, mitä on tehty. Ne on mitä ilmeisimmin kirjoitettu jälkikäteen. Koska ne ovat tiivistelmiä suoritetusta prosessista, ne eivät anna tarkkaa kuvaa prosessin eri vaiheista. Kriittisesti arvioiden voidaan olettaa, että lautakunnan listatekstit eivät niinkään ole historiallisesti tarkkoja kuvauksia siitä, mitä on tehty vaan pikemminkin koosteita siitä, mitkä asiat listatekstin kirjoittaja on kokenut uudistuksessa keskeisimpinä.

#### 5.1.1.2 Koulutuspalvelukeskuksen ja konsulttitoimiston väliset sopimukset ja asiakirjat

Koulutuspalvelukeskuksen ja konsulttitoimisto Balentor Oy:n kesken tehty sopimus organisaatiouudistuksen konsultoimisesta sekä ennen kaikkea sopimuksen liitteenä esitetty kehitystyön etenemisen ja aikataulu ja kehitystyön sisältö toimivat hyvänä runkona tämän luvun esitysten tekemiselle. Ne näyttävät toimineen eräänlaisena uudistuksen projektisuunnitelmana, joten niistä saa hyvän kuvan siitä, mitä uudistuksessa on käytännössä tehty. Tutkimuksen tässä luvussa sopimusasiakirjan liitteistä käytetäänkin nimitystä projektisuunnitelma. Aineiston luotettavuutta tapahtumien kuvaamisen kannalta parantaa se, että projektisuunnitelmaa on uudistusprosessin edetessä päivitetty ja tarkennettu. Myös päivitetty ja tarkennetut dokumentit sisältyvät aineistoon. Koska kyse on kuitenkin etukäteen tehdystä suunnitelmasta ja toteutus voi aina poiketa suunnitellusta jossain määrin, tukeudun uudistusprosessin kuvauksessa myös muuhun aineistoon. Tämä on välttämätöntä siksi, että suunnitelma kertoo uudistuspäivien sisällöstä vain hyvin yleisellä tasolla.

#### 5.1.1.3 Muu dokumenttiaineisto

Organisaatiouudistuspäivistä kertova kirjallinen ja sähköisessä muodossa oleva muu materiaali muodostuu konsulttitoimiston lähipäiviä varten lähettämistä valmistautumistehtävistä, lähipäivien työskentelyjen koosteista sekä koulutuspalvelukeskuksen esimiesten ja henkilöstön tekemistä tuotoksista, joihin lukeutuu mm. täytettyjä monistepohjia, organisaatiohahmotelmia, tiimien ja tulosyksiköitten työskentelypäivissä tai niiden välillä tekemiä tuotoksia ja asiakkaille eli rehtoreille esiteltyjä tiedotteita. Tämä materiaali auttaa hahmottamaan konkreettisella tasolla lähipäivien sisältöä ja sen vuoksi olennainen osa tapahtumaketjun rekonstruoinnissa.

#### 5.1.1.4 Tiimi-kalenteri

Dokumenttiaineiston käytön tekee haastavaksi se, että vain jotkut dokumentit on varustettu päivämäärämerkinnöillä. Päiväämättömät asiakirjat on kuitenkin mahdollista sijoittaa projektisuunnitelmassa mainittuihin uudistuksen eri vaiheisiin niiden sisällön perusteella vertaamalla asiakirjojen sisältöä konsulttitoimiston päiväkohtaisiin suunnitelmiin. Kuopion

kaupungin sähköisestä Tiimi-kalenterista, on luettavissa esimiehiä ja kokoustiloja koskevat varaukset. Kalenteri on auttanut toteutuneen uudistuksen tarkemmassa aikataulutamisessa silloin, jos projektisuunnitelmassa esitettyä ajoitusta tai osallistujajoukkoa on ollut syytä epäillä. Kalenteria voi mielestäni pitää näissä tapauksissa suunnitelmaa luotettavampana sen arkipäivän työtä ohjaavan ja jatkuvasti päivitettävänä olevan luonteensa vuoksi.

### 5.1.2 Kyselytutkimus

Näkemyksiä organisaatiouudistuksen vaikutuksista selvitettiin kyselytutkimuksella, joka suunnattiin kolmelle eri ryhmälle: henkilöstölle, esimiehille ja rehtoreille. Rehtoreille kysely tehtiin 1.2.2008, henkilöstölle 26.2.2008 ja esimiehille 27.2.2008.

Tutkimusta varten tehtyjä kyselylomakkeita ei testattu. Ne luetettiin ennen tutkimuksen tekemistä kuitenkin siten, että henkilöstön kyselylomakkeen luki henkilöstön edustajana kehittämispäällikön sihteeri ja koulutuspalvelukeskuksen toimialajohtaja, rehtoreille tehdyn kyselylomakkeen toimialajohtaja, perusopetusjohtaja ja lukiotoimen päällikkö ja esimiehille tehdyn kyselylomakkeen toimialajohtaja. Lomakkeet lähetettiin henkilöille kommenttipyyntöin varustettuna sähköpostilla. Henkilöstön edustajalle lomake annettiin luettavaksi kouluvirastolla. Toimialajohtajan kanssa lomakkeista käytiin keskustelu puhelimitse. Muutosehdotuksia lomakkeisiin ei tullut.

Kaikki kolme tutkittavana olevaa ryhmää vastasivat lähes samanlaisiin lomakkeisiin (LIITE 2. kyselytutkimuksen lomakkeet). Kyselylomake oli laadittu siten, että siinä oli lyhyt johdanto koulutuspalvelukeskuksen organisaatiouudistuksesta. Tämän alla oli kuva uudistetusta organisaatiosta. Johdanto ja organisaatiokaavio katsottiin tärkeäksi etenkin rehtorien kannalta, koska heitä uudistusprosessi oli koskettanut käytännössä vähiten. Näin heille, samoin kuin luonnollisesti myös kahdelle muulle vastaajaryhmälle, ajateltiin palautuvan mieleen uudistuksen keskeisin sisältö. Johdantotekstissä sisältöä valotettiin vielä muutamalla uudistuksen avainsanalla, joita olivat ydin ja tukiprosessien tunnistaminen, prosessien mukaisen tiimiorganisaation muodostaminen sekä johtamisvastuiden määrittely organisaatiokaavion mukaisesti.

Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymyksen aihe oli kaikille vastaajille sama: Mitä hyvää organisaatiouudistuksesta on seurannut? Esimiesten osalta kysymystä tarkennettiin jakamalla se kahteen osaan, joista ensimmäisessä pyydettiin vastaamaan myönteisiin asioihin esimiehen johtaman tiimin työskentelyn ja perustehtävän kannalta ja toisessa osassa johtamisen kannalta. Henkilöstön näkökulmaakin rajattiin kysymällä myönteisiä asioita oman ja tiimin työskentelyn kannalta. Rehtoreille esitetty kysymys oli täysin avoin: Mitä hyvää organisaatiouudistuksesta on

seurannut? Esimiesten ja henkilöstön lomakkeita koskevat rajaukset ovat luonteeltaan vähäisiä. Ne ohjasivat kuitenkin pohtimaan uudistusta ennen kaikkea työn ja organisaation toiminnan kannalta.

Toinen kysymys esimiehille ja henkilöstölle kosketti organisaatiouudistuksen kielteisiä vaikutuksia. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti: Onko organisaatiouudistuksesta seurannut mielestäsi jotakin kielteistä? Jos on, niin mitä? Rehtoreilta tätä kysymystä ei kysytty. Syynä tähän oli se, että kyselylomake haluttiin pitää mahdollisimman lyhyenä ja koulutuspalvelukeskuksesta oli esitetty pyyntö, että tässä tutkimuksessa voitaisiin kysyä myös rehtorien arviota perusopetuksen ja lukiotoimen johtotiimien toiminnasta. Vallin (2001) mukaan liian pitkä lomake saattaa vaikuttaa niin, että joihinkin kysymyksiin ei vastata ja toisaalta kaikkiin ei jakseta vastata huolellisesti. (Aaltola & Valli, 2001, 100). Rehtoreiden kyselylomakkeessa organisaatiouudistuksen kielteisten vaikutusten kysymys korvattiinkin kysymyksellä perusopetuksen ja lukiotoimen johtotiimien roolista ja niiden onnistumisesta tehtävässään. Olisiko kielteisiä mielipiteitäkin ollut suotavaa kysyä myös rehtoreilta? Tehtyä valintaa voidaan perustella sillä, että lomakkeen viimeinen kysymys antoi mahdollisuuden vapaisiin, eli siis myös kielteisiin, kommentteihin organisaatiouudistuksesta. Kielteisten kommenttien kysymistä puolustaa se näkökohta, että niiden kysyminen olisi ollut omiaan luomaan kuvaa avoimuudesta ja halusta käsitellä myös kielteisiä asioita. Tämä olisi voinut tehdä kyselystä uskottavamman ja lisätä vastaajien halua paneutua vastaamiseen.

Kaksi jäljellä olevaa kysymystä olivat kaikille vastaajille samat: Mihin asioihin kehittämisessä pitäisi jatkossa kiinnittää huomiota? ja vapaat kommentit organisaatiouudistuksesta.

Kyselylomakkeessa kaikki kysymykset olivat siis avoimia. Kysymyksien kohteita oli rajattu hieman esimiesten lomakkeessa kahden ja rehtorien ja henkilöstön lomakkeissa yhden kysymyksen osalta. On oletettavaa, että avoimilla kysymyksillä saatiin hyvin esille juuri niitä merkityssisältöjä, joita uudistus eri osapuolissa herätti. Näin vältettiin johdattelun vaara. Toisin sanoen vastauksista on luettavissa juuri niitä ajatuksia, joita eri osapuolilla on uudistuksesta sen tässä vaiheessa eli hieman yli vuosi uudistuksen hyväksymisen jälkeen. Avoimien kysymysten vuoksi vastausaineisto antoikin mahdollisuuden käsitellä aineisto yhtenä, kysymyksistä riippumattomana kokonaisuutena. Tätä mahdollisuutta hyödynnettiin siten, että vastausten analysoinnissa, joka on esitelty tarkemmin luvussa 7.1.1, kiinnitettiin kyselytutkimuksen kysymysten osoittamien aihealueiden (mm. hyvää, huonoa, kehitettävää) sijasta huomiota uudistuksen tavoitteiden mukaisiin kategorioihin.

Olisiko kysely kannattanut tehdä sitten niin, että olisi kysytty suoraan vastaajien näkemyksiä uudistukselle asetetuista tavoitteista. Näin olisi toki voitu tehdä. Ensimmäinen syy

siihen, miksi näin ei kuitenkaan tehty on käytännöllinen: kun tavoitteita ei ollut luettavissa etukäteen mistään, vaan ne jouduttiin ”kaivamaan” aineistosta, ja koska tutkimuksen analyysivaihe jouduttiin suorittamaan kohtalaisen nopeassa aikataulussa huhti-toukokuussa 2007, täytyi kyselytutkimus tehdä jo ennen kuin tavoitteet olivat selvillä. Toisaalta voidaan esittää, että avoimilla kysymyksillä saatua aineistoa voidaan pitää rajattujen kysymysten avulla saatua luotettavampana sen vuoksi, että tässä aineistossa esiintyvät maininnat kustakin tavoitteen osoittamasta aihealueesta ovat vastaajien omaehtoisesti tuottamia ja vastaavat sen vuoksi paremmin juuri niitä merkityksiä, joita vastaajat uudistukselle sisimmässään antoivat. Kyselytavasta johtuen ilmiöiden frekvenssit eivät tuloksissa ole monessakaan kohdin kovin suuria. Perustellusti voidaan olettaa, että ne kuitenkin edustavat monin paikoin suurempaa vastaajajoukkoa, eli jos kysymykset olisi asetettu tavoitteittain ja kysytyt yksinkertaisesti ilmiöiden kehittymistä, frekvenssit olisivat olleet suurempia.

Tutkimuksessa hyödynnettiin lisäksi organisaatiouudistuksen alkuvaiheessa huhtikuussa 2006 rehtoreille ja koulusihteereille tehdyn kyselyn aineistoa. Tuohon kyselyyn vastasi kaikkiaan 43 perusopetuksen koulusihteeriä ja rehtoria. Kyselystä tähän tutkimukseen hyödynnettiin ainoastaan avoimien tekstikenttien aineisto. Mainittakoon tässä yhteydessä vielä, että kyselyyn vastanneista 43 rehtorista ja koulusihteeristä avoimiin kenttiin vastasi 7 lukion ja 23 perusopetuksen rehtoria ja koulusihteeriä. Kyselyn toteutus on kerrottu tarkemmin liitteessä 1.

### 5.1.3 Haastatteluaineisto

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto muodostaa hyvin pienen ja vähiten merkityksellisen osan koko aineistosta. Tutkimuksen haastatteluaineisto on muodostunut lyhyistä käytävä- tai ovensuukeskusteluista, joita tutkija on käynyt tutkimusta kouluvirastolle tehdessään yksittäisten henkilöstöön tai esimiehiin kuuluvien kanssa. Kyseessä ovat olleet avoimet yksilöhaastattelut. (Metsämuuronen, 2005, 225) Keskusteluihin on turvauduttu silloin, kun dokumenttiaineistossa on ollut aukkoja. Tällöin tutkija, uudistusprosessissa itsekkin mukana olleena, on kysynyt tapahtumien kulkua joltakin toiselta koulutuspalvelukeskuksen työntekijältä tai henkilöstöön kuuluvalta. Haastatteluaineistot on dokumentoitu ainoastaan henkilöiden nimien ja kysytyn asian osalta. Käytyjä keskusteluja ei ole nauhoitettu tai kirjoitettu muistiin.

## 5.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen arviointitutkimus, jonka kohteena on Kuopion kaupungin koulutuspalvelukeskuksessa toteutettu organisaatiouudistusprosessi kokonaisuudessaan. Tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysi –menetelmää käyttäen.

Arviointi on nykyisin olennainen osa julkista toimintaa. Arviointia suoritetaan usealla eri tasolla, paikallisesta ja kansallisesta tasosta globaalille tasolle. Viimeisen 15 vuoden aikana arvioinnin ala ja määrä on kasvanut merkittävästi. (Virtanen 2007b, 12-13).

Tämä opinnäytetyö ei täytä kaikkia julkiselle arvioinnille ominaisia piirteitä. Ensinnäkin tämä työ on opinnäytetyö ja sen vuoksi suppeampi. Tämän tekemistä ei ole kohdeorganisaation toimesta tilattu, eikä kilpailutettu, toisin kuin useimmiten julkisten organisaatioiden ja prosessien arvioinneissa yleensä toimitaan. Tässä tutkimuksessa ei ole noudatettu Eu:n ja kansainvälisen tason arviointistandardeja, minkä vuoksi tätä tutkimusta ei ole mielekästä näillä kriteereillä arvioida. Parhaiten tämän tutkimuksen suhdetta edellä mainittuihin massiivisiin arviointeihin verrattuna kuvaa se, että tässä tutkimuksessa on kuitenkin hyödynnetty kirjallisuuden avulla arviointia työkyseen tekevien tutkijoiden näkemyksiä arvioinnin kannalta olennaisista asioista.

Evaluaatiotutkimus pyrkii arvioimaan päätösten, toimenpiteiden tai politiikan tuloksia tai jonkin toiminnan tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Tutkimuksen päämääränä on se, että tehtyjä toimenpiteitä voidaan tarvittaessa korjata. Evaluaatiotutkimus on painotukseltaan vahvasti soveltavaa tutkimusta, jota arvioidaan hieman eri tavoin kuin perustutkimusta. (Uusitalo 2001, Tanskasen ym. 14, 2002 mukaan)

Stenvallin ym. (2007) mukaan arviointi palvelee kolmea päätavoitetta, joita ovat tiedon avulla tapahtuva organisaation toiminnan ohjaus, organisaation toimintatapojen ja tulosten kontrolli sekä organisaation toiminnan kehittäminen. Arviointia voidaan pitää hyödyllisenä väin silloin kun se suunnitellaan ja toteutetaan tiedon hyödyntämistä varten. Muutoshankkeita arvioitaessa arviointi on merkityksellistä etenkin siksi, että siinä organisaatio saa reaaliaikaista näyttöä siitä, miten muutoshanketta on viety eteenpäin ja mitä vaikutuksia sen avulla on saatu aikaiseksi. Arvioinnin avulla on siten mahdollista vähentää epävarmuutta, joka muutokseen aina liittyy (Stenvall ym. 2007, 123, 136.)

Arvioinnin avulla ei voida ”syleillä koko maailmaa”. Ennen arviointia on selvitettävä, mitä tutkimuksessa halutaan arvioida. Holmila (1999) jakaa arviointiprosessin kysymysten avulla neljään osaan, joiden avulla tutkimuskohdettakin olisi mahdollista jäsentää. Apukysymyksiä ovat: kuinka toimittiin? kuka osallistui? mitä saavutettiin? ja miksi tulos saavutettiin? Stenvall ym. (2007) purkaa arvioinnin osiin selvittämällä muutoshankkeen tavoitteet, keinot sekä oletetut tulokset ja vaikutukset. Tässä tutkimuksessa arviointikysymykset johdetaan näistä kahdesta

luettelosta. Tutkimuksen avulla haetaan vastausta neljään kysymykseen joita ovat: 1. Mitä tavoiteltiin? 2. Mitä tehtiin? 3. Mitä saavutettiin? ja 4. Miksi tulokset saavutettiin? Viimeistä kysymystä selvitetään tutkimuksen pohdintaosassa. (Holmila 1999, Tanskasen ym. 2002, 14 mukaan; Stenvall ym. 2007, 130.)

Arviointi voidaan jakaa tavoitteisiin sidottuun arviointiin tai tavoitteista vapaaseen arviointiin. Tämä tutkimus toteutetaan tavoitteisiin sidottuna siten, että edellä mainittu ensimmäinen kysymys mitä tavoiteltiin, luo rakenteen kolmannen kysymyksen, mitä saavutettiin, sekä 1-3 kysymyksiä pohjata muodostettujen johtopäätösten jäsenyykselle. (Stenvall ym. 2007, 134)

Tavoitteisiin sidottu arviointimalli perustuu ajatukseen kohteen rationaalisesta päämäärästä. Arvioinnin tekijän haasteena on tehdä käsitteellinen mallinnos arvioitavan kohteen tavoitteiden, toimenpiteiden ja oletettujen tulosten loogisista yhteyksistä. Tavoitteisiin sidottua arviointia on kritisoitu siitä, että kun sitoudutaan liikaa ennalta määriteltyihin tavoitteisiin, saattaa arvioinnin objektiivisuus kadota. Tässä tutkimuksessa tätä riskiä pyritään minimoimaan suorittamalla lopuksi kyselytutkimuksen pintapuolinen analysointi myös tavoitteista riippumattomalla, vastaajien asenteita mittaavalla tavalla. (Virtanen 2007b, 105, 106.)

Virtasen (2007) mukaan arviointitutkimusta tehtäessä tulisi pitää erillään kolme arviointitiedon osatekijää, joita ovat tutkimusaineistosta tehdyt havainnot, havaintojen perusteella tehdyt johtopäätökset ja johtopäätösten perusteella muotoillut kehittämissuosituksen. Tätä jakoa noudatellen tässä tutkimuksessa havainnot tehdään aineiston perusteella. Niitä tehdään sekä dokumenteista, että kyselytutkimuksesta. Johtopäätöksissä kolme ensimmäistä tutkimuskysymystä (tavoitteet, keinot, tulokset) esitetään tiivistettynä. Tutkimuksen pohdintaosassa esitetään tulkintoja ja tehdään kehittämissuosituksia. (Virtanen 2007b, 165)

### *5.3 Tutkimuksen luotettavuudesta*

Jotta arviointi olisi luotettavaa, sen tulisi perustua korkeaan validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että arvioinnissa esitettävät kysymykset, niiden taustalla olevat käsitteelliset ja teoreettiset ajatusrakennelmat sekä arviointia varten kerättävät tutkimusaineistot liittyvät johdonmukaisesti toisiinsa. Kyse on käytännössä sen varmistamisesta, että arviointiaineistot todellakin kuvaavat sitä tutkimusongelmaa, joka arviointikysymysten muodossa on hahmoteltu. (Stenvall ym. 2007, 138)

Tässä tutkimuksessa organisaatiouudistusprosessi pyrittiin ottamaan käsitteellisesti haltuun selvittämällä uudistuksen teknisen toteuttamisen kannalta keskeiset käsitteet painopisteen ollessa



erityisesti prosessiorganisaatiota kuvaavissa käsitteissä. Tämä oli perusteltua uudistuksen kohdentuessa erityisesti rakenteellisiin seikkoihin. Uudistuksen tulkintojen kannalta olennaisia olivat myös muutosjohtamista ja muutoksen kokemista kuvaavat selvitykset. Näiden aineistojen hyödynnettävyys tämän tutkimuksen puitteissa osoittautui tosin vähäiseksi. Tutkittavasta aineiston perusteella uudistusprosessin kulkua kyettiin kuvaamaan pääpiirteissään johdonmukaisesti. Pöytäkirja-tyyppisen aineiston puute aiheutti sen, että tapahtumien kulun kuvaamisesta tuli paikoitellen pätkittäistä ja katkeilevaa. Tapahtumien järjestämistä helpotti kuitenkin tutkijan suhde prosessiin, jossa oli ollut itse mukana. Luotettavuuden kannalta olennaista oli kuitenkin, että tutkija ei täydentänyt puutteita omilla muistikuvilla, vaan tarkisti asiat toisilta prosessissa mukana olleilta tekemällä aiheista lyhyitä keskustelu-tyyppisiä teemahaastatteluita.

Tutkijan oma suhde tutkittavaan aiheeseen oli läheinen. Olihan tutkija itse ollut johtavassa tehtävässä uudistusprosessin toteutuksessa. Tätä seikkaa voidaan toisaalta pitää tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä siinä mielessä että olennaisten lähteiden löytäminen oli helppoa. Tutkijan henkilökohtaisesta työhistoriasta seuraavat sitoumukset olivat omiaan kuitenkin altistamaan puolueelliseen ja valikoivaan havaintojen tekemiseen aineistosta. Tätä reliabiliteettiä koskevaa riskiä tutkimuksessa pyrittiin minimoimaan siten, että tutkimuksen kulku raportoitiin mahdollisimman yksiselitteisesti ja täsmällisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaisia olivat myös kyselytutkimuksia koskevat seikat. Kyselylomaketta ei testattu, koska sitä ei avoimien kysymysten kyseessä ollen katsottu tarpeelliseksi. Kyselylomakkeet luetettiin kuitenkin jollakin kyselyyn osallistuvalla tai sitä valvovalla. Lomakkeen testaaminen olisi ollut kuitenkin jälkeempään ajateltuna perusteltua, koska henkilöstölle esitettyyn lomakkeeseen oli jäänyt virhe. Lomakkeen johdantotekstissä vastajaa pyydettiin vastaamaan kolmeen kysymykseen. Nämä kysymykset olivat monisteen etupuolella. Todellisuudessa monisteen takana oli kuitenkin vielä neljäs kysymys. Kysymyksen aihe, vapaat kommentit organisaatiouudistuksesta, ei ollut tosin tutkimuksen kannalta kovin kriittinen. On oletettavaa, että tästä virheestä johtuen osa henkilöstöstä jätti siihen vastaamatta. Kaikkiaan tyhjiä vastauksia tämän kysymyksen osalta oli 19, kun kolmen muun kysymyksen kohdalla vastauksia puuttui korkeintaan seitsemästä lomakkeesta. Lomakkeen luotettavuutta voidaan katsoa heikentävänä myös se seikka, että teksteistä analysoitiin pääsääntöisesti muita asioita, kuin mitä niissä oli kysytty. Koska kysymykset olivat luonteeltaan avoimia soveltuivat ne kuitenkin sen tyyppiseen analyysin kohteiksi. Tätä ongelmaa on käsitelty myös luvussa 5.1.2.

Kyselytutkimuksessa annettuja vastauksia analysoitaessa on otettava huomioon vielä yksi epävarmuustekijä. Vaikka vastaajilta kysyttiin, näkemystä uudistuksen vaikutuksista, on näin kokonaisvaltaista prosessia arvioitaessa suhtauduttava kriittisesti siihen, kykenevätkö prosessiin

osallistujat itse arvioimaan uudistuksen vaikutuksia. Arikosken (2006) mukaan ihmiset eivät välttämättä huomaa eroa esimerkiksi omassa toiminnassaan ennen jälkeen muutoksen. Tämä on yksi syy siihen, miksi kyselystä ei haetakaan vastausta kysymykseen, mitkä olivat uudistuksen todelliset vaikutukset, vaan siihen, mitkä ovat eri perusjoukkojen näkemykset uudistuksen vaikutuksista. (Arikoski 2006, 61.)

Tulkittaessa kolmen eri vastaajaryhmän vastauksia on odotettavaa, että vastaukset poikkeavat ryhmittäin toisistaan jonkin verran. Muutosprosessin luonteeseen kuuluukin, että se näyttää erilaiselta eri suunnista katseltuna. Vastaavasti silloin kun kaikki kolme vastaajaryhmää painottavat samaa asiaa, voidaan saatavaa tulosta pitää hyvin luotettavana. (Alasuutari 1994, 89 ; Virtanen, 2007, 41)

Lopuksi tulosten tulkinnan kannalta olennaista on pohtia tulosten yleistettävyyttä. Vallin (2001) mukaan tuloksien yleistettävyyden kannalta olisi olennaista, että ne kerätään todennäköisyysotantamenetelmiä hyväksi käyttäen. Tämä tutkimus on otteeltaan kuitenkin laadullinen. Alasuutarin (1994) mukaan kysymys yleistettävyydestä onkin tärkeää vain tietyn tieteenihanteen puitteissa. Se sisältää aina sen oletuksen, että tutkimustulosten tulisi päteä muuhunkin kuin tutkittuun tapaukseen. Näin ei kuitenkaan tarvitse välttämättä olla. Tutkimuksessa voidaan selityksiä hakea myös yksittäiselle tapahtumaketjulle. Edellä sanottu pätee tähänkin tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selittää Kuopion koulutuspalvelukeskuksessa toteutettua organisaatiouudistusprosessia, eikä tuloksia voida siten yleistää esim. siihen, millä tavalla vastaavat uudistusprosessit sujuisivat jossakin toisessa organisaatiossa. (Aaltola & Valli, 2001, 107; Alasuutari 1994, 206, 207.)

Yleistettävyyden ongelma kiinnostaa kuitenkin tämän tutkimuksen sisällä. Tällöin pohditaan frekvenssien eli vastausten esiintyvyyden merkitystä. Onko vaikkapa 6 henkilöä 63:sta riittävä määrä todistamaan, että uudistus paransi työilmapiiriä? Entäpä jos 2 vastaajaa on sitä mieltä, että työilmapiiri on heikentynyt? Alasuutarin (1994) mukaan tutkimuksen yleistämisen argumentointitapoja on lukuisia. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on paikallinen selittäminen. Selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin tutkittuun empiiriseen aineistoon. Lisäksi mahdollisimman monien johtolankojen tulee puhua selityksen puolesta. (Alasuutari, 1994, 215.)

Tässä tutkimuksessa jokaisen vastaajan voidaan ajatella edustavan yhtä johtolankaa, jolloin määrälläkin on siis merkitystä. Johtolankoja haetaan lisäksi uudistusprosessista. Lopputuloksena päädytään moniääniseen vastaukseen, jossa esimerkiksi kuusi vastaajaa on toki enemmän kuin kaksi, mutta ei kuitenkaan kumoa kahta. Molemmat ilmiöt pyritään selittämään. Silloin tiedostetaan ennen kaikkea se, että suuressa organisaatiossa on erilaisia esimiehiä, erilaisia

työntekijöitä ja erilaisia tiimejä. Asiat näyttävät erilaiselta esimerkiksi työntekijöiden tai rehtorien näkökulmasta katsottuna. Siksi uudistus on voinut myös merkitä eri asioita eri henkilöille ja perusjoukoille. Tutkimuksen lopussa esitettävät kehittämissuositukset tähtäävätkin siihen, että tutkimus voisi tuoda ymmärrystä siihen, mihin asioihin organisaation johtamisessa tulisi tulosten ja niistä tehtyjen tulkintojen valossa keskittyä, jotta moninaisuus voitaisiin ottaa haltuun parhaalla mahdollisella tavalla.

# 6 KOULUTUSPALVELUKESKUKSEN ORGANISAATIOUUDISTUS

Tämän luvun tavoitteena on mallintaa organisaatiouudistuksessa tehtyjen toimenpiteiden sarjaa ja käsitteellistää sitä. Samalla haetaan vastausta tutkimustehtävässä esitettyyn kahteen ensimmäiseen kysymykseen: 1. Mitä uudistuksessa tavoiteltiin? ja 2. Mitä organisaatiouudistuksessa tehtiin? Esitys jaksotetaan Kiiskisen ym. (2002) ja Virtasen ym. (2007) prosessiorganisaatioon siirtymisen vaiheita kuvaavista malleista johdetuilla otsikoilla, joita ovat: 1. tavoitteiden määrittely, 2. nykytilan analysointi, 3. uuden toimintamallin suunnittelu 4. muutoksen toteuttaminen ja hyväksyntä, 5. toiminnan kehittäminen. (Kiiskinen ym. 2002, 38; Virtanen ym. 2007, 115.)

## *6.1 Tavoitteiden määrittely*

Organisaatiouudistusta ei koulutuspalvelukeskuksessa katsottu voitavan tehdä pelkästään viraston henkilöstön ammattitaitoon tukeutuen. Tämän vuoksi päätettiin uudistuksen johtamisen tueksi palkata organisaatio-konsultti. Tammikuussa 2006 koulutuspalvelukeskus pyysi tarjouspyynnöt kolmelta organisaatiokonsultointia harjoittavalta yritykseltä. Tarjouskilpailun perusteella konsultiksi valikoitui Balentor oy Jyväskylästä. Balentor Oy:n kanssa tehdyn sopimuksen mukaan uudistus oli tarkoitus viedä läpi kevään ja syksyn 2006 aikana. Sopimukseen sisältyi kaikkiaan 12-14 koulutuspalvelukeskuksen johdolle ja henkilöstölle suunnattua koulutuspäivää. Balentor Oy:stä uudistuksen konsultoimiseen osallistuivat konsultit Kert Kenner ja Pekka T. Järvinen.

Organisaatiouudistuksen tavoitteita ei koulutuspalvelukeskuksessa määritelty missään yhdessä tilaisuudessa. Tästä johtuen luettelo uudistukselle asetetuista tavoitteista ei aineistostakaan ole löydettävissä. Pikemminkin kyse oli prosessista, jossa aluksi toimialajohtajan johdolla ja myöhemmin konsultin vetämänä, kartoitettiin vanhan organisaation ongelmia ja haasteita.

Koska kehittämisessä on aina luonnollinen pyrkimys olemassa olevista ongelmista pois päin, on mahdollista ajatella ongelman määrittelyn toimineen tavoitteiden määrittelynä käänteisesti. Näin tämänkin prosessin tavoitteet on mahdollista johtaa esitetyistä ongelmista käsin.

### 6.1.1 Organisaation ongelmien määrittely

Vanhan organisaation ongelmia ja haasteita pohdittiin koulutuspalvelukeskuksen esimiesten kesken kahdessa eri yhteydessä organisaatiouudistuksen alkuvaiheessa. Ensimmäisen ongelmien ja haasteiden määrittelyn tekivät koulutuspalvelukeskuksen esimiehet toimialajohtajan johdolla tammikuussa 2006. Tässä yhteydessä kuusi koulutuspalvelukeskuksen yhdeksästä esimiehestä sekä yksi työntekijä laativat oman arvionsa koulutuspalvelukeskuksen ongelmista ja kehityshaasteista. Toimialajohtaja lähetti arviot ja konsulttitoimistoille tarjouspyynnön liitteinä. Nämä arviot sisältyvät tämän tutkimuksen aineistoon.

Toistamiseen koulutuspalvelukeskuksen ongelmakohtia määriteltiin konsultin johdolla esimiesten kesken 30.3.2006 pidetyssä organisaatiouudistuksen aloituspäivässä. Tuosta tilaisuudesta ei ole tutkimusta varten käytettävissä muistiota, mutta ongelmanmäärittelyn antia on referoitu koulutuslautakunnan listatekstissä noin puoli vuotta myöhemmin (kltk 8.11.2006 77§) seuraavasti: ”Organisaatiouudistuksen sisältä nousevat kehittämistarpeet kartoitettiin ensimmäisessä yhteisessä kpk:n johtoryhmän organisaatiouudistuspäivässä 30.3. Tuolloin suoritettiin nykyisen organisaation ongelmakohtien määrittely. Toiminnallista parannusta kaivattiin mm. seuraaviin asioihin:

- Nykyinen yksikköjako johtaa siihen, että samoja asioita tehdään eri yksiköissä, mistä seuraa tehottomuutta.
- Tiedon kulkua talon sisällä tulisi parantaa.
- Tehtäviä ei ole jaettu riittävän selkeästi. Lisäksi vastuut on määritelty epämääräisesti.
- Rajapinta kouluihin ja ennen kaikkea rehtoreihin on epäselvä.”

Kolmanneksi koulutuspalvelukeskuksen toiminnan haasteita ja kehittämiskohteita kysyttiin konsultin johdolla rehtoreille ja koulusihteereille tehdyssä kyselyssä huhti- toukokuussa 2006. Koulutuslautakunnan listatekstissä kyselystä todetaan seuraavaa (kltk 8.11.2006 77§): ”Jotta koulutuspalvelukeskuksen toiminnan nykytilasta saataisiin mahdollisimman realistinen kuva, päätettiin alkukartoituksena tehdä lisäksi kysely rehtoreille ja koulusihteereille koulutuspalvelukeskuksen ja eri yksiköiden nykytilasta. Kyselyn tuloksia on hyödynnetty jatkotyöskentelyssä”.

Millä tavalla kyselyä on hyödynnetty jatkotyöskentelyssä? Ensinnä on todettava, että esimiesten henkilökohtaisesti tammikuussa kirjoittamien tekstien sisällöillä ja esimiesten maaliskuussa yhdessä tekemällä ongelmanmäärittelyllä on selvä sisällöllinen yhteys toisiinsa. Onhan kirjoittaja- ja osallistujajoukko lähes identtinen. Millä tavalla rehtoreille ja koulusihteereille tehty kysely liittyy ongelmien määrittelyyn? Listateksti toteaa, että aineistoa on hyödynnetty

jatkokyöskentelyssä. Onko kysely vaikuttanut myös marraskuussa, ilmeisesti ainakin osittain muistin varassa kirjoitettuun listatekstiin? Sehän viittaa puolen vuoden takaiseen kehittämispäivään. Tällaiseen johtopäätökseen tulee verrattaessa rehtoreille ja koulusihteereille tehdyn kyselyn tuloksia määriteltyihin ongelmiin samanaikaisesti esimiesten tekemien ongelmanmääritysten kanssa.

Esimiesten henkilökohtaiset tekstit nimittäin kohdistuvat selvemmin ensimmäiseen ja kolmanteen tavoitteeseen toisen ja neljännen jäädessä heidän teksteissään vähemmälle. Kun sitä vastoin rehtorien ja koulusihteerien esittämissä ongelmanmäärittelyissä ensimmäistä ongelmaa lukuun ottamatta kaikki ongelmat tulevat hyvin selvästi esille. Kolmanneksi tulkinta on perusteltua ottaen huomioon listatekstin luonne. Koska kysymyksessä on päätösteksti, ei sen kirjoittajan kannalta ole olennaisinta tekstin historiallinen tarkkuus, eli tässä tapauksessa se, mitkä asiat ja ketkä ovat luettelon syntyyn vaikuttaneet, vaan ennen kaikkea sen keskeisin sisältö. Tällöin sitä voidaan mielestäni pitää eräänlaisena kiteytyksenä siitä, mitkä ongelmista koulutuspalvelukeskuksessa on prosessin alkuvaiheessa koettu keskeisimpinä. Näin ollen johtopäätöksenä voidaan todeta, että ongelmanmäärittely ei syntynytäkään pelkästään listatekstin mainitsemassa tilanteessa 30.3, vaan prosessissa, joka alkoi tammikuussa esimiesten henkilökohtaisilla arvioinneilla ja päättyi huhti-toukokuussa rehtoreille ja koulusihteereille tehdyn kyselyn tulosten purkamiseen.

Seuraavassa kappaleessa esitetään kukin lautakunnan listatekstissä esiin otettu ongelma vielä toistamiseen. Tämän jälkeen kutakin ongelmaa konkretisoidaan esimerkeillä, jotka ovat peräisin ensinnäkin esimiesten laatimista ongelmanmäärittelyistä ja toiseksi rehtoreille ja koulusihteereille tehdyn kyselyn avoimista kentistä.

Näillä esimerkeillä on ongelmien taustalla olevia ajatuksia kuvaileva funktio. Mainittuja aineistoja ei ole kerätty tätä tutkimusta varten, vaan ne ovat syntyneet organisaatiouudistuksen yhteydessä ja sen tarpeisiin. Koska ne havainnollistavat mielenkiintoisella tavalla organisaatiouudistuksen alkutilanteen ajattelua, on aineistoille tehty yksinkertainen sisällönanalyysi. Tällöin analyysirungoksi on valittu lautakunnan listatekstissä mainituista alkutilanteen ongelmista johdetut kategoriat. Tämän jälkeen esimiesten ongelmanmäärittelyistä ja rehtoreiden ja koulusihteerien vastauksista on poimittu kategorioihin sopivat maininnat ja laskettu frekvenssit eli niiden vastausten määrä, joissa kyseinen ongelma ilmenee.

Suoritettu sisällönanalyysi auttaa muodostamaan kuvaa ongelmien laajuudesta. Lisäksi se antaa mahdollisuuden verrata ennen uudistusta vallinnutta tilannetta uudistuksen jälkeiseen tilanteeseen, koska uudistusta varten kerätyn kyselytutkimuksen analysoinnissa käytettiin samaa analyysirunkoa yhdellä luokalla täydennettynä.

## 6.1.2 Ongelmista tavoitteisiin

Lautakunnan listatekstin ensimmäinen ongelma ”*Nykyinen yksikköjako johtaa siihen, että samoja asioita tehdään eri yksiköissä, mistä seuraa tehottomuutta.*” kohdistuu koko organisaation makrotasolle. Ongelma nähdään tulosityksikköjakoisen organisaation perusrakenteessa, josta seuraa väittämän mukaan mm. toimintojen päällekkäisyyttä ja tehottomuutta. Organisaation rakenteeseen kohdistuva kritiikki konkretisoituu esimiesten, rehtorien ja koulusihteerien kommentteissa seuraavasti:

- ”Yksikköjako on liian tiukka, organisaatio toimii byrokraattisesti. Toiveena olisi toimintaprosessit huomioon ottava organisaatio.” (esimies)
- ”Kpk on löyhä organisaatio, jossa yksiköt ja ryhmät elävät omaa elämäänsä” (esimies)
- ”Hyvät ideat eivät etene siksi, koska ne ”tipahtavat” byrokraattisten osastojen välissä olevaan kuiluun...” (esimies)
- Johtamisjärjestelmä saatava lineaariseksi, yksikköjaosta luovuttava (rehtori/koulusihteeri)

frekvenssit: esimiehet (6/7), rehtorit ja koulusihteerit (1/30)

Huonosti toimivan organisaation ongelmasta johdettuna uudistuksen ensimmäinen tavoite on:

**Muodostetaan rakenteeltaan ja toimintaperiaatteiltaan aikaisempaa toimivampi organisaatio.**

Listatekstin kolmas ongelma on läheisessä yhteydessä ensimmäiseen, joten sitä ja siitä johdettua tavoitetta käsitellään seuraavaksi. Kolmas ongelma on ”*Tehtäviä ei ole jaettu riittävän selkeästi. Lisäksi vastuut on määritelty epämääräisesti.*” Aineiston perusteella ongelma koskee tehtävien jakamista ja vastuiden määrittelyä ensinnä koko organisaation ja sen alaisten toimintayksiköiden tasolla ja toiseksi esimiesten ja vieläpä yksittäisten työntekijöidenkin tasolla. Seuraavat kommentit kuvaavat esimerkkeinä tämän ongelman taustalla olevaa ajattelua:

- ”Työnjako ja vastuuttaminen ei toimi kaikilta osin” (esimies)
- Uudistamisessa pitää kysyä, mikä on kouluviraston rooli, mitä palveluita siltä odotetaan?” (esimies)
- ”Olisi hyvä lähteä liikkeelle perustehtävän määrittelystä” (esimies)
- ”Perustehtävän kirkastaminen tarpeen, koulutuspalvelukeskuksen tehtävä itselleen selväksi, miksi se on olemassa.” (rehtori/koulusihteeri)
- ”Kouluviraston itsensä pitäisi kehittää omaa roolijakoaan. Tällä hetkellä tuntuu, ettei kukaan välitä mistään.” (rehtori/koulusihteeri)
- ”Tulee tietää tarkemmin kuin nyt se viranomaistaho, jolla on eri asioihin päätösvalta.” (rehtori/koulusihteeri)

Tästä ongelmasta johdettu organisaatiouudistuksen toinen tavoite on: **Selkiytetään vastuut, roolit ja perustehtävä.**

Toinen listatekstissä esitetty ongelma oli: ”*Tiedon kulkua talon sisällä tulisi parantaa.*”

Seuraavassa esimerkit valottavat tämän ongelman taustalla olevaa ajattelua:

- ”Kaikki tieto ei ole helposti saatavilla, vaan edellyttää kahden tai kolmen kerrosvälin kulkemista. Henkinen matka voi olla sitäkin pidempi.” (esimies)
- ”Tieto ei kulje.” (esimies)
- ”Avoimuutta lisää” (rehtori/koulusihteeri)
- ”Virastolta ei tieto kulje koululle koulua koskevissa asioissa” (rehtori/koulusihteeri)
- ”Tieyt, koulun kannalta tärkeät asiat tulisivat ajallaan koululle” (rehtori/koulusihteeri)

Frekvenssit: esimiehet (3/7) rehtorit ja koulusihteerit (10/30)

Tiedon kulkua koskeva organisaatiouudistuksen tavoite on yksinkertainen: **Parannetaan viestintää ja tiedon kulkua.**

Viimeinen lautakunnan listatekstissä mainittu ongelma on: ”Rajapinta kouluihin ja rehtoreihin on epäselvä” Ongelma on kirjoitettu ympäripyöreästi, eikä sen tarkoituksesta saa ihan täyttä varmuutta. On oletettavaa, että sillä tarkoitetaan haasteita, joka koskee koulujen kanssa tehtävän yhteistyötä yleensä koulujen palvelemista. Seuraavat kommentit valaisevat tätä ongelmaa:

- ”Kpk:n pitäisi näyttäytyä koulujen suuntaan saumattomana tukiorganisaationa ja luotettavana yhteistyökumppanina.” (esimies)
- ”Haasteellisia tehtäviä ovat mm: - - viraston ja koulujen työnjako mm. palkkahallinnossa.” (esimies)
- ”Asioiden valmistelussa rehtorit voisivat olla paremmin mukana.” (rehtori/koulusihteeri)
- ”Kouluvirasto on erittäin kaukana normaalista koulun arjesta.” (rehtori/koulusihteeri)
- ”Kouluja ei kuulla toimintoja suunnitellessa riittävän ajoissa, rehtorikokousten päätöksillä pitää olla vahvempi ohjaus koulutuspalvelukeskuksen toimintoihin.”

Frekvenssit esimiehet (2/7) rehtorit ja koulusihteerit (13/30)



Organisaatiouudistuksen aloitusistunnossa pohdittiin kysymystä koulutuspalvelukeskuksen asiakkaita. Neljäs tavoite, aineiston perusteella hieman laajennettuna kuuluukin: **Parannetaan asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä.**

Koulutuslautakunta käsitteli organisaatiouudistusta edellä mainitun 8.11.2006 pidetyn kokouksen lisäksi 24.1.2007. Tuossa kokouksessa uusi organisaatio hyväksyttiin. Uudistusprosessin alussa esitettyjen tavoitteiden lisäksi tuon kokouksen listatekstistä on ”poimittava” tavoitteisiin vielä yksi asiakokonaisuus. Listatekstissä todetaan: ”Jatkossa koulutuspalvelukeskuksen toiminnan painopiste siirtyy tiimien toiminnan tasolle”. Koska tätä tutkimusta varten tehty kysely on kerätty vuosi uudistuksen hyväksymisen jälkeen, on tässä tutkimuksessa mielekästä selvittää alkuperäisten tavoitteiden lisäksi myös sitä, kehitettiinkö tiimien toimintaa ja jos kehitettiin, millä tavalla kehittämistyön tulokset on nähtävissä vastauksista. Viides tavoite on näin ollen: **Kehitetään tiimien toimintaa.**

Luettelo organisaatiouudistuksen tavoitteista on kokonaisuudessaan:

1. Muodostetaan rakenteiltaan ja toimintaperiaatteiltaan aikaisempaa toimivampi organisaatio
2. Selkiytetään vastuut, roolit ja perustehtävä.
3. Parannetaan tiedon kulkua.
4. Parannetaan asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä.
5. Kehitetään tiimien toimintaa.

### 6.1.3 Organisaatiouudistuksen aloitusistunto

Seuraavassa käydään organisaatiouudistuksessa tehdyt toimenpiteet läpi kronologisesti ja kehittämispäiväkohtaisesti. Kronologisen esityksen tarkoituksena on auttaa lukijaa saamaan prosessista kokonaiskuva. Esityksessä selvitetään mm. kunkin organisaatiouudistukseen käytetyn kehittämispäivän ajankohta, paikka, osallistujat, päivien keskeinen sisältö ja päivien väliin annetut välitehtävät. Esityksen yksityiskohtaisuudesta sekä tapahtumien ja tehtyjen toimenpiteiden mahdollisimman tarkasta selvittämisestä johtuen luvut 6.1.3 - 6.5 ovat paikoin raskastakin luettavaa. Luettavuuden kannalta mielekkäämpi esitystapa olisi ollut uudistuksen tavoitteiden mukainen temaattinen esitystapa. Tällöin esityksestä olisi kuitenkin saattanut pelkistyä liikaa ja tutkimuksen kannalta olennaisiakin asioita olisi saattanut jäädä huomaamatta. Kronologisen esityksen lopussa luvussa 6.6 toimenpiteistä esitetään kuitenkin tiivistelmä, mikä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta paremmin Aluksi esityksessä palataan vielä organisaatiouudistuksen aloituspäivään, jossa määriteltiin mm. organisaation sen hetken ongelmia.

Organisaatiouudistuksen aloitusistunto pidettiin kouluvirastolla koulutuslautakunnan kokoushuoneessa 30.3.2006. Lautakunnan kokoushuone toimi kokoustilana lähes kaikissa uudistuksen kehittämispäivissä. Tilaisuuteen osallistui kpk:n kehitysryhmä, joka tarkoitti käytännössä koulutuspalvelukeskuksen esimiehiä, yhteensä 8 henkilöä. Kehittämispäivän pituus oli 8 tuntia, kuten lähes kaikkien muidenkin konsultin vetämien kehittämispäivien uudistuksen myöhemmässä vaiheessa.

Ensimmäisen istunnon pääasiaksi konsulttitoimisto oli määritellyt ydinprosessien tunnistamisen ja asiakastarpeet. Päivän tarkoituksena oli antaa viraston esimiehille riittävä ymmärrys prosessien johtamisen ja kehittämisen keskeisistä periaatteista, luoda kuva eri yksiköiden ydinprosesseista sekä tunnistaa jokaisen yksikön keskeisimmät asiakkaat ja heidän tarpeensa. Päivän sisältö oli kuvattu viidellä alaotsikolla, joita olivat: 1. kehittämisen tavoitteet, 2. kehittämisen organisoituminen ja prosessi, 3. prosessiajattelun keskeiset periaatteet, 4. yksikkökohtaiset prosessikartat ja 5. kehitystoimintasuunnitelmien tarkentaminen.

Kehittämisen tavoitteiden määrittelyä varten osallistujat olivat saaneet valmistautumistehtävän, jossa esimiehet haastettiin pohtimaan vastauksia kysymyksiin: 1. miksi organisaatiomuutosta tarvitaan, 2. Minkälaisia vaihtoehtoja näet uudeksi organisaatioksi ja 3. Mitkä ovat keskeiset muutoksen onnistumistekijät oman yksikkösi kannalta?

Päivän aikana määriteltiin myös organisaation missiota, joksi valikoitui kahden muun määreen ohella asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys oli näistä se, joka näkyi vielä koulutuslautakunnan päätöstekstissä uudesta organisaatiosta päätettäessä. Asiakkaina ryhmätöissä nousi esille monen eri tason asiakkaita, joiksi mainittiin mm. koulutuslautakunta, koulut ja opettaja, oppilaat ja vanhemmat ja jopa media.

Osoituksena asiakaslähtöisyydestä käytännössä päivän yhteydessä päätettiin myös asiakaskyselyn toteuttamisesta rehtoreille ja koulusihteereille. Kyselyn valmistaminen jäi konsultin tehtäväksi. Kysely suoritettiin koulutuspalvelukeskuksen käytössä olevan Wilma-ohjelmiston avulla huhtikuun-toukokuun aikana. Kyselyn tuloksia käsiteltiin esimiesten kesken 1.6. pidetyssä kehittämispäivässä. Koko koulutuspalvelukeskuksen väelle ne esiteltiin vasta myöhemmin syksyllä virastoväen kuukausikokouksessa sekä 7.9. lukiotoimen ja 11.9. perusopetusyksikön rehtorikokouksissa.

Uudistuksen myöhempien vaiheiden kannalta keskeistä antia päivän työskentelystä oli organisaatiouudistuksen tavoitteiden alustava määrittely sekä koulutuspalvelukeskuksen ydin- ja tukiprosessien tunnistaminen. Ydinprosesseiksi hahmoteltiin tässä vaiheessa opettamista ja oppimista sekä kasvattamista. Tukiprosesseja listattiin ainakin 13. Prosessien tunnistaminen ennakoikin jo prosessin seuraavaa vaihetta eli nykytila-analyysiä.

## 6.2 Nykytilan analysointi

Koulutuspalvelukeskuksen nykytilan analysointi pidettiin projektisuunnitelman mukaan tulosityksikkökohtaisesti 9.5. ja 16.5. Edelliseen päivään osallistuivat lukio- ja perusopetusyksikön esimiehet ja henkilöstö ja seuraavaan toimialapalveluiden, oppimateriaalikeskuksen ja oppilashuollon esimiehet ja henkilöstö. Kehittämispäivät pidettiin Kuopion kansalaisopistolla.

Projektisuunnitelmassa päivien keskeiseksi sisällöksi oli määritelty nykytila-analyysin tekeminen. Analyysissä nykytilanne otettaisiin haltuun pohtimalla toiminnan vahvuuksia ja kunkin yksikön kehitystarpeita. Lisäksi suunnitelman mukaisesti tarkoituksena oli tarkastella syvemmin prosessikohtaisesti yksiköiden keskeisiä toimintoja, analysoida yksiköiden välisiä toimintatapoja sekä tunnistaa toimintaa rajoittavia ongelmakohtia.

Ennen kehittämispäivää konsultti toimitti osallistujille saman kolmen kysymyksen valmistautumistehtävän, joka oli annettu esimiehille reilua kuukautta aikaisemmin. Pohdittavia kysymyksiä olivat: Miksi organisaatiomuutosta tarvitaan? Minkälaisia vaihtoehtoja näet uudeksi organisaatioksi koulutuspalvelukeskukselle? sekä Mitkä ovat keskeiset muutoksen onnistumistekijät oman yksikkösi kannalta?

Prosessien ja palveluiden tarkastelu aloitettiin selvittämällä ensin asiakasryhmät, joille yksiköt tekevät työtään. Tämän jälkeen määriteltiin palvelut ja tuotteet, joilla asiakkaita palvellaan ja viimeiseksi prosessit, joista tuotteet ja palvelut syntyvät. Työskentelyn tuloksena kukin yksikkö sai määriteltyä omat asiakkaansa, palvelunsa ja tuotteensa, sekä prosessinsa sen hetken tilanteen mukaan ja kirjattua ne ylös.

Näiden kahden päivän perusteella konsultti laati yksiköiden nykytilasta yhteenvedon. Käytännössä tämä tarkoitti ainakin yksiköiden tuottamien asiakas, tuotteet, prosessit –taulukoiden puhtaaksi kirjoittamista ja toimittamista koulutuspalvelukeskukselle. Kuviossa 3. on nähtävissä yksikkökohtaisessa kehittämispäivässä tunnistetut asiakkaat, tuotteet ja prosessit perusopetusyksikön osalta.

| Asiakasryhmä                          | Palvelu/Tuote   | Prosessi  |
|---------------------------------------|---|---|
| Peruskoulut                           | Tuntikehykset   | Päätösprosessi talousraamien pohjalta   |
| Peruskoulut                           | Kouluverkosto, tilat ja välineet  | Verkostosuunnittelu<br>Tilojen, kaluston ja välineiden hankinta ja järjestely |
| Peruskoulut                           | Opetussuunnitelma   | Opetussuunnitelmaprosessi   |
| Peruskoulut ja henkilöstö             | Taloussasiat<br>- Budjetti<br>- Käyttötaloussuunnitelmat<br>- Ohjeet<br>- Ostolaskut ja muut laskut<br>- Palkanmaksu<br>- Kirjanpito<br>- Tulot (valtionosuus ja maksupalvelut) | Taloussuunnittelu ja seuranta ja raportointi                                  |
| Peruskoulut ja henkilöstö             | Päätössiisäät<br>lautakunta/viranhaltijapäätökset   | Päätöksentekoprosessi   |
| Peruskoulut, rehtorit                 | Tiedotteet/tiedottaminen<br>Yhteinen näkemys koulun ja kouluviraston välisestä yhteistyöstä<br>Suunnittelu  |   |
| Peruskoulut, oppilaat                 | Oppilashuolto   | Oppilashuollon tilaaminen ja koordinaatio                                     |
| 1- ja 2 luokkalaiset, erityisoppilaat | Aamu- ja iltapäivätoiminta  | Toiminnan koordinaatio ja järjestäminen                                       |
| Peruskoulut, henkilöstö               | Täydennyskoulutus   | Koulutussuunnittelu ja seuranta   |
| KPK ja peruskoulut                    | Strategia, toimintasuunnitelmat   | Strateginen ajattelu ja suunnittelu   |
| Rehtorit, opettajat ja muu henkilöstö | Virat, opetushenkilöstö   | Rekrytointiprosessi   |
| Perusopetukseen hakeutuvat            | Oppilaaksi ottaminen  | Oppilaaksi ottoprosessi   |
| Oppilaat ja vanhemmat                 | Perusopetus<br>- Yleisopetus<br>- Lisäopetus<br>- Erityisopetus<br>- Esiopetus  | Opetuksen järjestäminen   |

### Kuvio 3 perusopetuyksikön asiakkaat, tuotteet ja prosessit puhtaaksi nykytila-analyysin pohjalta

Kuvion 3. tulkinnassa huomio kiinnittyy prosessien runsauteen, joka onkin ominaista tuloyksikköjakoiselle organisaatiolle. Organisaatiouudistuksen myöhemmässä vaiheessa tukipalveluprosesseille siirrettiin vastuuta yksiköiltä muiden muassa tilojen, kaluston ja välineiden, talouden sekä rekrytoinnin osalta.

### 6.3 Uuden toimintamallin suunnittelu

Uuden toimintamallin suunnittelu aloitettiin neljännessä organisaatiouudistuksen kehittämispäivä, joka pidettiin koulutuspalvelukeskuksessa koulutuslautakunnan kokoushuoneessa 1.6.2006. Kehittämispäivään osallistui koulutuspalvelukeskuksen esimiehet ja hallintosihteeri. Uutta toimintamallia suunniteltiin esimiesten kesken kaikkiaan kolmessa kehittämispäivässä.

Projektisuunnitelmassa päivän aiheeksi oli merkitty kehittämistoimenpiteiden läpikäynti ja priorisointi. Päivän aihetta oli avattu vielä kahdella alaotsikolla, joita olivat nykytila-analyysin tulosten läpi-käyminen sekä yksikkökohtaisesti kehitystoimenpiteiden tarkentaminen ja priorisointi. Päivään sisältyi myös rehtorikyselyn tulosten analysointi.

Päivää varten etukäteen annetussa valmistautumistehtävässä piti yksikkökohtaisen prosessikartoituksen pohjalta lisäksi miettiä, mitä muutoksia koulutuspalvelukeskuksessa kannattaisi tehdä a) toimintaprosessien ja b) vastuiden ja toimenkuvien osalta. Tältä pohjalta tuotettiin päivän aikana ryhmätöinä 3 versiota tavoitetilan organisaatiomallista.

Projektisuunnitelman mukaan päivän tuotoksena piti olla näkemys uudesta organisaation toimintamallista. Kirjallisena dokumenttina päivästä on kolme erilaista versiota tavoitetilan organisaatiomallista, joista yksi muistuttaa filosofialtaan selvästi vanhaa organisaatiokaaviota. Siinä eri yksiköt, toimijat ja johdettavat asiat on kuvattu palloina ja niiden väliset suhteet nuolilla.

Kaksi muuta luonnosta on tehty taulukon muotoon. Toinen taulukoista näyttää filosofialtaan tulosityksikköjakoiselta, jossa yksiköt vain on muodostettu hieman aikaisemmasta poiketen. Uutta ja myöhemmän työskentelyn kannalta merkittävää kaaviossa on pedagogiikan korostaminen siten, että lukio- ja perusopetusyksikkö on kaaviossa yhdistetty yhdeksi opetusyksiköksi. Kuvion keskellä oleva katkoviiva ja kaksi johtajaa tosin osoittavat, että yksiköiden täydellistä yhdistämistä ei olla esittämässä. Uutta ajattelua kaaviossa osoittaa myös oppimisympäristö-käsite, joka tässä vaiheessa käsittää hyväksytystä organisaatiosta poiketen myös atk-asiat.

Uudistuksen suunnan kannalta merkittävin ja lähimpänä uudistetun organisaation toimintafilosofiaa on luonnos, joka on kuvattu vastuumatriisina, jossa sarakkeet kuvaavat peruskouluyksikköä, lukioyksikkö ja kansalaisopistoa ja rivit niitä koskevia tukipalveluita, joita taulukossa ovat mm. talous, hallinto, henkilöstö, oppimisympäristö. Kuten tutkimuksesta on edempänä luettavissa, muodostetaan organisaatio juuri matriisimallin mukaisesti. Organisaation rakenteen kannalta keskeinen ominaisuus luonnosteltiin siis jo tässä vaiheessa.

Uuden toimintamallin suunnittelua jatkettiin esimiesten ja konsultin kesken 9.6. ja lomien jälkeen 21.8. Tuolloin jatkettiin vielä organisaatiomallin suunnittelua. Näiden kahden päivän aikana konsultti piti esimiehille myös valmennusta. Projektisuunnitelman perusteella on oletettavaa, että valmennuksessa käsiteltiin prosessiorganisaation keskeisiä käsitteitä kuten asiakkaat ja palvelut, asiakastarpeet, perustehtävän merkitys, ydinprosessit, toimintatapojen ja johtamistoimintatapojen suunnittelu, johtamisen välineet sekä organisoituminen.

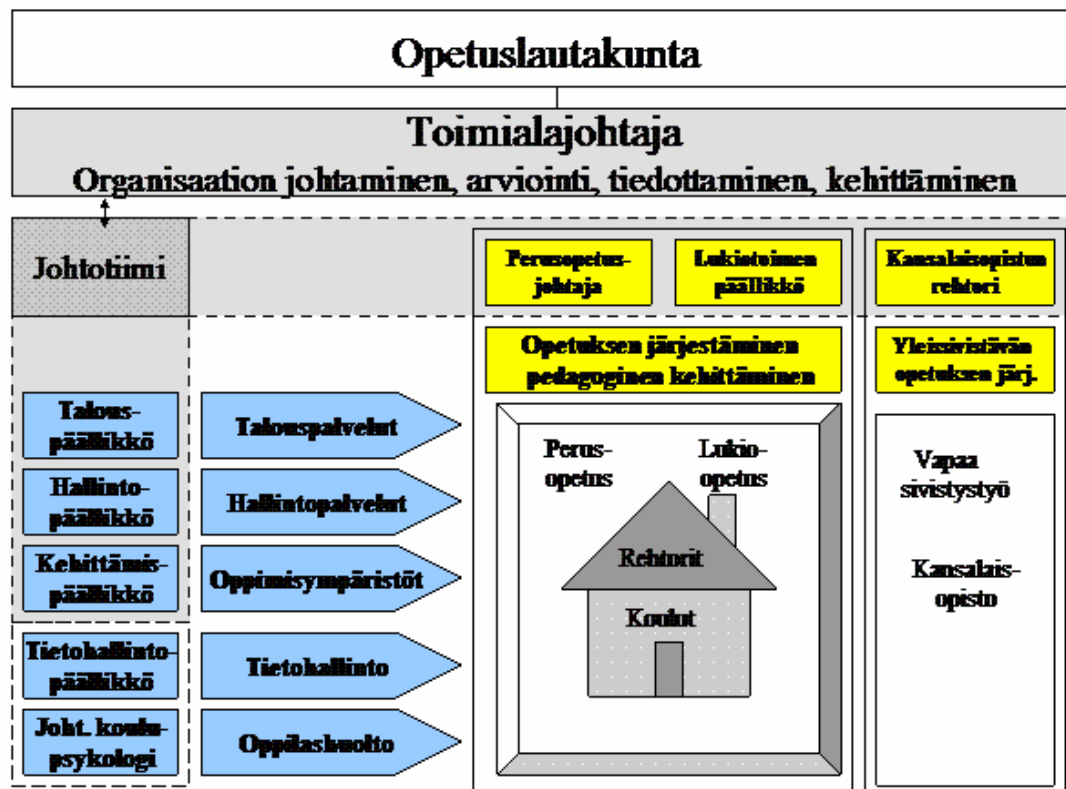
Päivien työskentelyjaksojen perusteella linjattiin kaksi hyvin keskeistä asiaa koko organisaatiomuutoksen lopputulosta ajatellen. Näitä olivat organisaatiomallin perusrakenne sekä esimiesten vastuut ja heidän johdettavakseen tulevat asiakokonaisuudet ja tiimit. Näihin asioihin tuli myöhemmässäkin vaiheessa vielä tarkennuksia, mutta merkittävästi niitä ei enää muutettu.

Uusi organisaatio päätettiin rakentaa prosessien mukaisesti siten, että koulutuspalvelukeskuksen ydin- ja tukipalvelut erotettiin toisistaan. Ydinprosessit muodostettiin

aikaisempien opetuksesta vastanneiden tulosyksiköiden perusopetusyksikön, lukioyksikön ja kansalaisopiston pohjalta. Näiden yhteiseksi nimittäjäksi määriteltiin opetuksen järjestäminen ja pedagoginen kehittäminen. Tukiprosessit muodostettiin aikaisemman tukipalveluja tuottaneen toimialapalveluyksikön pohjalta. Uusien tukipalvelujen nimiksi tulivat talous-, hallinto- ja henkilöstö-, oppimisympäristö, tietohallinto- ja oppilashuoltopalvelut. Esimiesvastuut, jotka näkyvät kuviossa 4, säilyivät suurimalta osaltaan aikaisemman organisaation mukaisina. Olennainen muutos oli kuitenkin tukipalveluista vastaavien esimiesten vastuun ulottaminen johtamansa tukiprosessin osalta myös tulosyksiköiden sisälle. Sitä, miten vastuun jako tukipalveluista vastaavan esimiehen ja ydinprosessista vastaavan esimiehen kesken määriteltiin, keskusteltiin tarkemmin vielä myöhemmässä vaiheessa uudistusta.

Kuviossa 4 on esitettyä organisaatiomalli 21.8. kehittämispäivän jälkeen. Sen yhtymäkohdat lopulliseen organisaatiokaavioon ovat jo täysin ilmeiset.

### KPK – uudistettu organisaatiomalli



**Kuvio 4.** Koulutuspalvelukeskuksen organisaatiomalli 21.8. kehittämispäivän jälkeen

Kuviosta on luettavissa esimiesten johtamisvastuut ja heidän johtamansa palvelukokonaisuudet sekä prosessien luonne ydin- ja tukiprosessi –luokittelussa. Lisäksi kuviosta on nähtävissä toimialajohtajan johtaman johtotimin muodostuminen prosessin omistajista. Kaaviosta on nähtävissä myös tuolloin käyty keskustelu perus- ja lukio-opetuksen mahdollisesta yhdistämisestä. Yksiköt säilyivät kuitenkin erillisinä, mutta muuttivat myöhemmin samaan

kerrokseen kouluvirastolla. Ajatuksena oli paremman pedagogisen yhteistyön kehittyminen. Oppimisympäristöpalvelu –käsite korvasi kaaviossa entisen oppimateriaalikeskuksen. Nimen muutos kuvasi tilannetta, jossa oppimateriaalikeskuksen tavaran välitys oli jo aikaisemmin vähentynyt ja muuttunut enemmän asiantuntijapalveluita antavaksi elimeksi, johon kuuluivat mm. hankintaneuvonta, tilavuokraus ja kirjasto- ja tietopalvelut. Aineellisina palveluina tosin säilyivät mm. kopiointi- ja kalustonhoitopalvelut.

Kahden päivän aikana hahmoteltiin myös tiimien kokoonpanoja ja tiimien jäsenten toimenkuvia. Toimenkuvat ja tehtävät merkittiin taulukkoon nimikkeinä. Henkilöiden nimiä ei mainittu. Niihin palattiin myöhemmin tiimikohtaisissa kehittämissäpäivissä. Esimerkkinä tiimien kokoonpanojen luonnostelusta kuviossa 5. on alustava hahmotelma tietohallintopalvelu-prosessin ja työntekijöiden tehtävistä toimenkuvista.

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>JOHTAMINEN</b>              | <b>Tietohallintopäällikkö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT asioiden koordinointi</li> <li>• Kaupungin tietohallinnon ohjausryhmässä oleminen</li> <li>• Tietohallinnon tarpeiden tunnistaminen toimialalla</li> </ul>  |
| <b>TIIMIT</b>                  | <b>Tieto- ja viestintäteknikkatiimi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mukana koulujen edustus</li> <li>• Tarkoituksena resurssien jakaminen</li> </ul>   |
| <b>HENKILÖSTÖN TOIMENKUVAT</b> | <b>ATK –suunnittelija A</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallintojärjestelmien tuki ja kehittäminen</li> </ul> <b>ATK –suunnittelija B</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulujen verkko- ja palvelinympäristöjen kehittäminen</li> <li>• Liittymien koodaaminen</li> <li>• Palveluiden ylläpito</li> </ul> <b>ATK –suunnittelija C:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulujen mikrotuki</li> <li>• Asennuksista vastaaminen</li> <li>• Palveluiden ylläpito</li> </ul> <b>Verkkopedagoginen asiantuntija</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opettajien tieto ja taitojen kehittäminen verkkopedagogiikassa</li> </ul> |

**Kuvio 5.** Tietohallintopalvelu-prosessin alustava organisoituminen 21.8. kehittämissäpäivän jälkeen.

#### 6.4 Muutoksen toteuttaminen ja hyväksyntä

Kun organisaatiomallin kokonaisrakenne oli saatu hahmotettua, siirryttiin organisaation tasolta jälleen tiimien tasolle kehittämissäpäivissä, jotka pidettiin prosessikokonaisuuksittain kolmena eri päivänä. Nämä päivät olivat toisaalta jo hyväksytyyn mallin toteuttamista, toisaalta kyseessä oli kuitenkin vielä toiminnan yksityiskohtaisempi suunnittelu.

Kehittämissäpäivässä 15.9. olivat läsnä oppimisympäristö-, tietohallinto- ja oppilashuoltopalveluiden esimiehet ja henkilöstö. Perus- ja lukio-opetuksen esimiehet ja henkilöstö kokoontuivat 3.10. Päivässä oli lisäksi mukana yksi rehtori molemmista

koulumuodoista. Hallinto-, henkilöstö- ja talouspalveluiden kehittämispäivä pidettiin 24.10. Kaikkiin kolmeen päivään osallistuivat lisäksi toimialajohtaja ja kehittämispäällikkö.

Päivien sisältö oli jatkoa esimiesten alustaville linjauksille johtamisvastuiden, tiimien ja henkilöstön toimenkuvien määrittelylle. Valmistautumistehtävän mukaan esimiesten piti käydä linjaukset läpi tiimeissä ja tehdä niihin tarvittavia korjauksia. Tämän jälkeen muutetut versiot piti toimittaa konsultille ennen prosessikohtaista kehittämispäivää.

Prosessikohtaiseen kehittämispäivään sisältyi koulutusosio, jossa konsultti luennoi toiminnan eli prosessien kuvaamisesta. Koska luennon sisällöllä näyttäisi olevan yhteys suurelle joukolle organisaatiouudistuksessa toteutettuja asioita, on sisältöä hyvä hieman avata. Tämä antaa kuvaa myös uudistusta johtaneen konsultin ajattelusta ja valottaa uudistuksen taustalla olevia olettamuksia. Konsultti perusteli toiminnan kuvaamista seuraavilla näkökohdilla:

”Toimintakuvaus ei saa olla itsessään tavoite, vaan se on keino mallintaa organisaation/ tiimin toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja jatkuvasti parantaa. Toiminnan kuvaamisen tavoitteena on esimerkiksi: sopia yhteisestä tavasta toimia, julkiset lupaukset, syys- seuraussuhteen ymmärtäminen, asiakasnäkökulman vahvistaminen, roolien ja vastuiden selkeyttäminen, toiminnan kehittäminen, kuvaukset yhteisen keskustelun ja kehittämisen välineenä, johtamisen tehostaminen, tavoiteasetannan ja mittareiden sekä ohjauksen ja seurannan kehittäminen”

Samaan luentoan liittyi tiimeille ohjeet toimintokohtaisesta kuvaamisesta ja kehittämisestä. Kuvaaminen aloitettiin tässä kehittämispäivässä, mutta sitä jatkettiin tiimikohtaisesti sovitussa palaverissa kehittämispäivän jälkeen. Ohjeiden mukaan tiimin jäsenten piti 1. kirjata konsultin antamille asiakirjapohjille oman tiiminsä perustehtävä ja tavoitteet, 2. kirjata tiimin vastuut ja roolit, joihin sisältyi mm. jäsenten vastuut ja tehtävät 3. kirjata ylös tiimin prosessit, 4. sopia palaveritoiminnan pelisäännöistä sekä 5. kirjata tiimin ajankohtaisia kehityshankkeita muista monisteista erilliseen toiminnon kehityssuunnitelmaan. Kohdassa 3. konsultti esitteli mallin toiminnon prosessien kuvaamiselle. Tiimi sai tehtäväkseen harjoitella kuvaamista valitsemansa prosessin avulla. Tässä kehittämispäivässä otettiin lisäksi käyttöön tiimien palaverimuistiopohja. Toiminnon kuvaamisen kohdat 1.-4. toimivat pohjana uudistuksen myöhemmässä vaiheessa tehdyille tiimien käsikirjoille.

Tiimit tekivät tässä kehittämispäivässä saamansa tehtävät valmiiksi omissa kokouksissaan ja toimittivat ne konsultille 30.10. mennessä. Tehtävän suorittamisessa oli ongelmia hallinto- ja henkilöstöpalvelutiimeillä, koska koulutuspalvelukeskuksen hallintopäällikkö oli ollut virkavapaalla koko organisaatiouudistusprosessin ajan eikä sen vuoksi ollut johtamassa tiimien



työskentelyä. Tiimin asioiden työstämisessä oli tuolloin esimiehistä mukana kehittämispäällikkö ja toimialajohtaja.

Satuaan tiimien tuotokset, konsultti kommentoi tuotoksia ja antoi niistä palautetta tiimeille. Kommenteista on luettavissa, että kaikki tiimit eivät olleet aivan sisäistäneet kaikkea, mitä heiltä oli pyydetty, tai sitten eivät olleet ehtineet niitä tekemään. Mm. henkilöiden tehtäväkuvia puuttui ja joidenkin asiakirjapohjien, kuten kehitystoimintasuunnitelman, käyttöä ei oltu vielä sisäistetty.

Näiden työpäivien seurauksena koulutuspalvelukeskuksen uusi organisaatio saavutti lähes lopullisen muotonsa myös tiimien tasolla. Perus- ja lukio-opetuksen kehittämispäivän seurauksena organisaatioon lisättiin vielä perusopetuksen johtoryhmä. Myöhemmin rehtoreista koostuvan johtoryhmän nimi muutettiin vielä perusopetuksen johtotiimiksi. Myöskin lukiotoimelle muodostettiin johtotiimi. Lukio-opetuksen osalta muutos ei ollut kovin merkittävä. Lähinnä kyse oli aikaisemman lukion rehtorikokouksen nimen muuttamisesta johtotiimiksi. Perusopetuksen osalta kyse oli syvällisemmästä muutoksesta. Johtotiimi aloitti toimintansa keväällä 2007. Aikaisemmin perusopetuksen hallinnolliset asiat oli käsitelty pääasiassa yli 30 jäsenen rehtorikokouksessa. Uudistuksen myötä rehtorikokousten määrä väheni ja etenkin suunnittelua vaativat asiat alettiin käsitellä johtotiimissä. Johtotiimiin tuli 6 jäsentä. Kokoonpano muodostettiin neljästä aluetiimien puheenjohtajana toimivasta rehtorista, erityisopetuksesta vastaavasta rehtorista sekä puheenjohtajana toimivasta perusopetusjohtajasta. Aluetiimit vastaavasti muodostuivat kyseisen alueen rehtoreista.

Uuden organisaation mukaiset tiimit olivat ydin- ja tukiprosessien mukaisesti jaoteltuina seuraavat:

| <b>Prosessi</b>                            | <b>Tiimi</b>   |
|--|--|
| <b>koulutuspalvelukeskuksen johtaminen</b> | johtoryhmä, johtotiimi                                 |
| <b>ydinprosessit</b>                       |  |
| perusopetus                                | perusopetustiimi, perusopetuksen johtotiimi            |
| lukiokoulutus                              | lukiotiimi, lukion johtotiimi                          |
| kansalaisopisto                            | kansalaisopiston tiimit säilyivät ennallaan            |
| <b>tukiprosessit</b>                       |  |
| talouspalvelut                             | taloustiimi  |
| hallinto- ja henkilöstöpalvelut            | hallintotiimi, henkilöstötiimi, rekrytointitiimi       |
| oppimisympäristöpalvelut                   | asiakaspalvelutiimi, materiaaliitiimi                  |
| tietohallintopalvelut                      | tietohallintotiimi, tieto- ja viestintätekniikan tiimi |
| oppilashuolto                              | psykologitiimi, kuraattoritiimi                        |

**Kuvio 6.** koulutuspalvelukeskuksen uuden organisaation mukaiset prosessit ja tiimit

Kuviosta 6. on luettavissa palveluprosesseihin muodostetut tiimit. Tiimejä muodostettiin kouluvirastolle yhteensä 15. Sen lisäksi jäivät olemaan kansalaisopiston jo aikaisemmin perustetut tiimit.

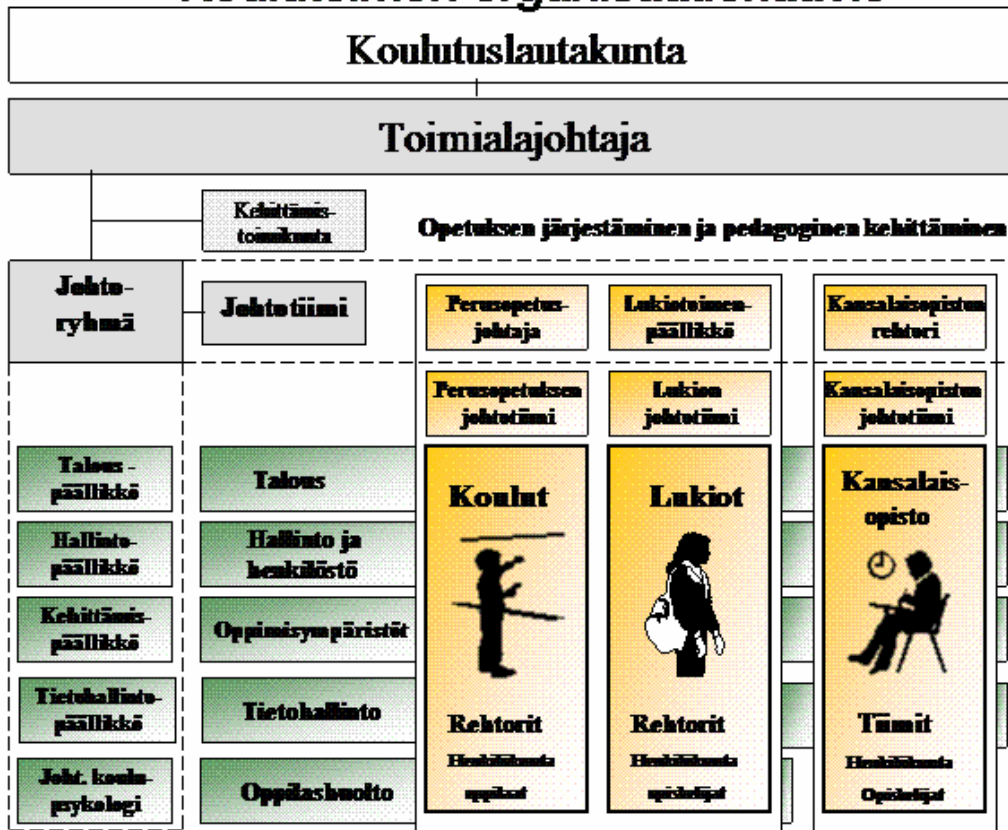
Organisaatiouudistuksen viimeinen kehittämispäivä ennen uuden organisaation esittelyä rehtoreille ja henkilöstölle järjestettiin koulutuspalvelukeskuksessa 7.11.2006. Päivään osallistui koulutuspalvelukeskuksen esimiehet ja toimialajohtajan sihteeri.

Päivän ohjelmassa oli konsultin pitämä luento johtamisesta ja johtamista koskevien asioiden linjaaminen. Keskeinen osuus luennosta käsitteli tavoitejohtamista. Luentomuistiinpanoissa esiteltiin myös vuosikellon idea. Vuosikello otettiin koulutuspalvelukeskuksessa käyttöön myöhemmässä vaiheessa toimintaa kehitettäessä. Samassa yhteydessä toimialajohtajan ja tiimien kesken alettiin pitää vuosittaista tavoitekeskustelua.

Johtamisen vastuualueita määriteltiin taulukkoon yksityiskohtaisesti kaikkien keskeisimpien prosessien sekä koulutuslautakunnan, esimiesten, johtoryhmän ja johtotiimin osalta. Samalla linjattiin johtoryhmän ja johtotiimin kokoonpanoa, roolia ja tehtäviä. Johtamisen vastuutaulukon tekeminen jäi päivässä kesken, mutta se jatkettiin esimiesten kesken loppuun vielä marraskuun aikana.

Koulutuspalvelukeskuksen uusi organisaatio oli määrä esitellä rehtoreille, koulusihteereille ja henkilöstölle 21.11.2006. Sitä ennen kaavioon tehtiin vielä pieniä visuaalisia muutoksia. Kaaviosta haluttiin vielä asiakaslähtöisempi, mikä tarkoitti käytännössä sitä, että siihen haluttiin näkyviin koulutuspalvelukeskuksen perimmäinen asiakas eli oppilas.

# Koulutoimen organisaatiokaavio



**Kuvio 7.** Koulutoimen uusi organisaatiokaavio lopullisessa muodossaan.

Verrattaessa kaaviota ennen uudistusta voimassa olleeseen organisaatiokaavioon (s. 9), voi havaita kolme keskeistä muutosta. Edellisessä organisaatiokaaviossa tulosyksiköt oli kuvattu johtamisideologiansa mukaisesti toimialajohtajan alaisuuteen. Yksiköiden yhteyttä toisiinsa ei ollut kuvattu, vaan yhteys kulki toimialajohtajan kautta. Uudessa kaaviossa toiminnot on kuvattu matriisin muotoon, mikä auttaa hahmottamaan niiden suhdetta myös toisiinsa. Silloiset kehittämistiimit oli kuvattu kaavion alareunaan organisaatiosta irrallisiksi osikseen. Uudessa organisaatiossa tiimit ovat prosessien sisällä. Vanhasta organisaatiokaaviosta ei ole luettavissa yksiköiden esimiehiä. Uudessa kaaviossa esimiehet on merkitty prosessien yhteyteen. Kaaviosta on lisäksi hahmotettavissa johtoryhmän kokoonpano ja rooli viraston johtamisen foorumina. Tehdyt havainnot osoittavat kaavion muuntuneen prosessiajattelun mukaiseksi ja siitä näkökulmasta katsottuna myös aikaisempaa organisaatiokaaviota informatiivisemmaksi. Informatiivisuuden lisääntyminen näyttää koskevan ennen kaikkea johtamisvastuiden ja roolien helpompaa hahmottamista.

Koulutoimen uudistettu organisaatio esiteltiin rehtoreille, koulusihteereille ja viraston henkilökunnalle 21.11.2006. Esittelyä varten laadittiin power point-esitys, johon jokainen koulutuspalvelukeskuksen esimies laati oman osuutensa johtamastaan palvelusta. Esitysten pituus

vaihteli kolmen ja seitsemän sivun välillä, mistä oli seurauksena, että esityksen kokonaispituudeksi tuli kaikkiaan 43 sivua. Esityksessä vastattiin mm. seuraaviin kysymyksiin: 1. Miksi uudistus toteutettiin? 2. Mitä uudistuksessa tehtiin 3. Mitä uudistus merkitsee käytännössä ja 4. Mitä jatkossa kehitetään edelleen?

Tilaisuudesta kerättiin palaute, jossa osallistujilta kysyttiin lähes samat kysymykset kuin tätä tutkimusta varten tehdyssä kyselytutkimuksessa eli 1. Mitä hyvää näet Kuopion koulutoimen organisaatiouudistuksessa? 2. Mihän haluat, että jatkossa kiinnitetään entistä enemmän vielä huomiota? 3. Muut mahdolliset kommentit. Kyselytutkimuksen tuloksia olisi ollut mielenkiintoista analysoida myös tässä tutkimuksessa. Se rajattiin kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Organisaatiouudistuksen taustoja ja uudistuksessa tehtyjä toimenpiteitä oli esitelty koulutuslautakunnassa 8.11.2006. Tuolloin esittely merkittiin tiedoksi lisäyksellä, että uudistuksesta päätetään joulukuun 2006 kokouksessa. Organisaatiouudistusta esiteltiin koulutuspalvelukeskuksen kehittämistoimikunnalle 7.12. Kehittämistoimikuntaa ei kaaviossa vielä tuolloin ollut, mutta se lisättiin siihen toimikunnan omasta pyynnöstä. Uusi organisaatio hyväksyttiin koulutuslautakunnan kokouksessa 24.1.2007. Päätöstekstissä uudistuksen perusajatuksia esitellään monipuolisesti. Uudistuksen työstämisessä keskeisellä sijalla olleet periaatteet kiteytetään tekstissä viiteen pääkohtaan, joita ovat 1. asiakaslähtöisyys, 2. prosessien mukaisesti organisoituminen ja tiimien muodostaminen, 3. matriisiorganisaation muodostaminen siten, että ydin ja tukiprosessit erotetaan. 4. tiedottamisen ja palautetiedon keräämisen kehittäminen, josta konkreettisenä esimerkkinä mainitaan koulutuspalvelukeskukseen palkattava tiedottaja, ja 5. johtamisen kehittäminen. Tekstin lopussa todetaan vielä kehittämisen painopisteen siirtyvän seuraavaksi tiimien tasolle.

## *6.5 Toiminnan kehittäminen*

Vastuu uuden organisaatiomallin mukaisesta tiimien toiminnasta siirtyi uuden vuoden alkaessa kunkin tiimin esimiehelle. Tiimien konkreettinen organisoituminen merkitsi monille työntekijöille työhuoneen ja jopa kerroksen vaihtumista kouluviraston sisällä. 4. kerroksessa oli aikaisemmin toiminut pelkästään perusopetusyksikkö. Perusopetusyksikön palkanlaskijoiden muutettua seudulliseen palvelukeskukseen, muutti vapautuviin työhuoneisiin lukiotiimi 3. kerroksesta. Tämän katsottiin mahdollistavan mm. paremman yhteistyön pedagogisissa kysymyksissä. Oppimateriaalikeskuksen muututtua kahdeksi oppimisympäristöpalveluita tuottavaksi tiimiksi tapahtui työhuoneiden vaihdoksia näiden tiimien mukaisesti 1. ja 2. kerroksen välillä. Ensimmäiseen kerrokseen sijoitettiin asiakaspalvelutiimi siten, että kouluvirastossa asioivat

kuntalaiset saisivat tarvittavat palvelut mahdollisuuksien mukaan katutasosta. Tätä varten perustettiin myös infopiste, joka edellytti myös pieniä tilamuutoksia kouluvirastossa. Tilakeskus teetti tarvittavat muutostyöt kesällä 2007.

Uusi organisaatio oli hyväksytty ja siitä oli marraskuussa järjestetty perehdyttämistilaisuus rehtoreille. Tiimikohtainen tarkempi toiminnan esittely oli kuitenkin tekemättä. Tätä varten järjestettiin rehtoreille pakkaspäivien yhteydessä Leppävirran Vesileppiksessä tiimikohtainen esittelytilaisuus.

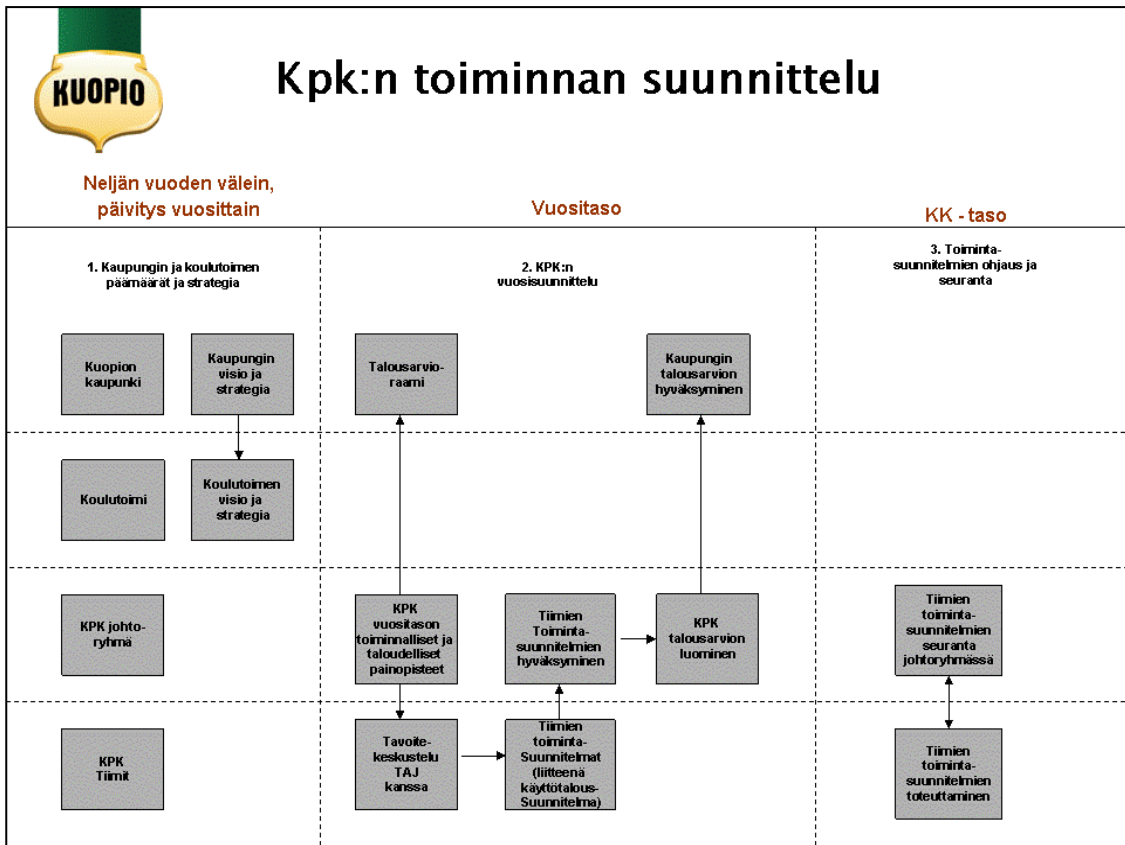
Esittelytilaisuuteen osallistui lähes koko koulutuspalvelukeskuksen virastossa työskentelevä henkilöstö, yhteensä 8 tiimiä. Mukana oli lisäksi yksi tiimi kansalaisopistolta. Tilaisuus kesti kolme tuntia. Se toteutettiin rastityöskentelynä siten, että jokaisella tiimillä oli oma esittelytilansa. Rehtorit jakaantuivat yhdeksään ryhmään ja kiersivät kuuntelemassa tiimien esityksiä. Yksi rasti kesti 20 minuuttia, minkä jälkeen siirryttiin seuraavalle rastille. Tiimien esitykset oli rakennettu siten, että ryhmille jäi aikaa myös keskustelulle ja kysymyksille. Tilaisuutta varten oli kouluvirastossa tehty esittelyvihko, jossa oli tärkeimmät tiedot kaikista tiimeistä. Vihkoon oli merkitty tiimin nimi, tiimin tehtävät. Vihkoon oli lisäksi kirjattu tiimin henkilöstö ja esimies sekä tiimin kaikkien jäsenten vastuualue, yhteystiedot ja sijainti kouluvirastossa. Vihko jaettiin tilaisuudessa kaikille rehtoreille. Tämän lisäksi rehtoreille jaettiin kunkin tiimin toiminnan kehittämissuunnitelma ja tiimin vuosikello, johon oli merkitty merkittävimmät vuonna 2007 toteutettavat toimenpiteet. Tilaisuudesta kerättiin palaute.

Organisaatiouudistuksessa kehittämispäällikön toimenkuvaan oli sisällytetty tiimien toiminnan kehittämisen tukeminen. Tästä johtuen kehittämispäällikkö alkoi joulukuussa 2006 valmistella koulutuspalvelukeskuksen kaikille tiimeille yhtenäistä toimintasuunnitelmapohjaa. Työn tarkoituksena oli, että se auttaisi tiimejä keskittymään suunnittelussaan hyvän toiminnan kannalta olennaisiin aisoihin.

Organisaatiouudistusta johtanut konsulttitoimisto teki 11.12.2006 koulutuspalvelukeskukselle tarjouksen tiimien toiminnan kehittämisen tukemisesta. Tehty tarjous muodostui kahdesta avainhenkilöille suunnatusta koulutuspäivästä, yhdestä etätyönä tehtävästä päivästä ja keväällä 2007 pidettävästä tiimien toiminnan auditointipäivästä. Tehty tarjous hyväksyttiin.

Kehittämispäällikön valmisteli tiimien toimintasuunnitelmapohjaa siten yhteistyössä konsultin sekä koulutuspalvelukeskuksen johtoryhmän ja johtotiimin kanssa. Toimintasuunnitelmapohjan tekemisestä muodostui lopulta alkuperäistä ideaa syvällisempi ja laajempi prosessi.

Toimintasuunnitelmapohjaa kehiteltäessä todettiin, että se on tarkoitettu vuositason suunnitteluun, eikä siihen voida sisällyttää kaikkea tiimien toimintaa linjaavia asioita. Tiimien pysyvämmät asiat, kuten perustehtävä, toimenkuvat ja pelisäännöt oli alustavasti linjattu jo syksyllä tiimikohtaisessa kehittämistyössä. Niistä päätettiin muodostaa nyt tiimin käsikirja, tiimin pelisääntöjen kokoelma. Samassa prosessissa koulutuspalvelukeskuksen toiminnan suunnittelun kokonaisuuteen lisättiin vielä tiimien ja toimialajohtajan välinen vuosittainen tavoitekeskustelu. Tämän jälkeen koulutuspalvelukeskuksen toiminnan suunnittelun kokonaisuudesta laadittiin prosessikuvaus. Kuvaukseen sisällytettiin mukaan myös vuosittain toteutuva talousarvio- ja 4 vuoden välein toteutettava strategiaprosessi. Koulutuspalvelukeskuksen suunnittelun kokonaisuus on nähtävissä kaavion muodossa kuviossa 8.



**Kuvio 8.** Koulutuspalvelukeskuksen toiminnan suunnittelu

Kuviosta 8. on luettavissa muiden muassa tiimien toimintasuunnitelman sekä tiimien ja toimialajohtajan kesken käytävän tavoitekeskustelun keskeinen merkitys koulutuspalvelukeskuksen toiminnan suunnittelussa. Tiimin käsikirjaa eli pysyvämpien pelisääntöjen kokoelmaa kaavioon ei kuitenkaan merkitty. Kuviosta 8. poiketen toimintasuunnitelmat päätettiin tuoda lopulta hyväksymisen sijasta vain tiedoksi koulutuspalvelukeskuksen johtoryhmälle. Tiimien toimintasuunnitelmapohja otettiin tiimeissä käyttöön huhtikuussa 2007.

Toimintasuunnitelmapohja ohjasi tiimejä suunnittelemaan toimintaansa asiakokonaisuuksittain, joita olivat: 1. käytännön työn aikatauluttaminen, 2. prosessien kehittäminen, 3. henkilöstö ja osaaminen sekä 4. talous ja reusrssit. Jokaista asiakokonaisuutta varten oli valmis asiakirjapohja. Käytännön työn aikatauluttamista varten oli vuosikellopohja. Prosessien kehittämisen suunnittelu tarkoitti käytännössä kunakin vuonna kehitettävien toimintojen valintaa, tehtävien toimenpiteitten listaamista, vastuuhenkilöiden nimeämistä sekä kehittämisen alustavaa aikatauluttamista. Henkilöstön ja osaamisen suunnittelua varten toimintasuunnitelmassa oli asiakirjapohjat henkilöstön täydennyskoulutuksen ja muiden

henkilöstöasioiden suunnittelua varten. Tiimin taloussuunnitelma edellytettiin tehtävän toimintasuunnitelman liitteeksi.

Millä tavalla tiimit ottivat käyttöönsä edellä mainitut toimintasuunnitelmapohjan, tiimien käsikirjan ja mitkä olivat tiimien vahvuudet ja kehitystarpeet toukokuussa 2007? Tätä selvitettiin konsultin johdolla 16.5.2007 pidetyssä auditointipäivässä.

Kehittämispäällikön tekemän analyysin mukaan tiimit olivat hyvin eri tasoilla uudistetun organisaation mukaisen toiminnan käyttöön ottamisessa. Parhaiten käsikirja ja toimintasuunnitelmapohja oli otettu käyttöön talous- ja tietohallintotiimeissä. Muiden muassa hallintopäällikön pitkään jatkunut virkavapaus oli ollut syynä siihen, että hallinto- ja henkilöstötiimien toiminta ei ollut muiden tiimien tasolla.

Koulutuspalvelukeskuksen kehittämispäällikkö vaihtui elokuussa 2007. Marraskuussa 2008 koulutuspalvelukeskus ja konsulttitoimisto tekivät vielä kolmannen sopimuksen. Nyt sisältönä oli tiimien toiminnan kehittäminen. Sopimuksen mukaan 1 kokonainen päivä käytettäisiin johtotiimin työskentelyn kehittämiseen ja ½ päivää kunkin tiimin toiminnan kehittämiseen. Tiimeille annettussa puolikkaassa koulutuspäivässä tiimien jäsenten tuli arvioida omaa tiimiään ensinnäkin rakenteiden ja toimintatapojen osalta ja toiseksi vuorovaikutuksen ja kulttuurin osalta. Päivän toteutuksessa painottui keskustelu jälkimmäisestä teemasta. Tiimi kirjasi lisäksi ylös oman toimintansa vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Johtotiimin valmennuspäivän sisältö oli tiimikohtaisten päivien sisällön kaltainen. Päivä oli puolta pitempi, joten tämän lisäksi aikaa käytettiin johtotiimin toiminnan pelisäännöistä sekä koulutuspalvelukeskuksen johtamiseen liittyvistä kehittämistoimenpiteistä sopimiseen.

Viimeksi mainitut valmennuspäivät pidettiin 21.11.07 -.19.2.2008 välisenä aikana, mikä menee jo osittain päällekkäin tätä tutkimusta varten suoritettujen kyselyjen kanssa. Rehtoreille kysely tehtiin 1.2.2008, henkilöstölle 26.2.2008 ja esimiehille 27.2.2008, joten viimeisen kehittämisjakson yhteyteen uudistuksessa saavutettuihin tuloksiin on suhtauduttava varauksella tehtäessä tulkintaa tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksista tutkimuksen pohdintaosassa.



## 6.6 Tiivistelmä; mitä organisaatiouudistuksessa tehtiin?

Taulukkoon 9. on tiivistetty organisaatiouudistuksen keskeisimmät vaiheet ja toimenpiteet.

| Uudistuksen vaihe                               | Uudistuksessa toteutetut toimenpiteet  |
|---|--|
| <b>1. Tavoitteiden määrittely</b>               | <p>Ongelmien ja haasteiden määrittely</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjallisesti (esimiehet tammikuu -06), kehittämisspäivässä (esimiehet maaliskuu -06)</li> <li>• Kysely (rehtorit ja koulusihteerit huhtikuu-06)</li> <li>• Yksikkökohtaisessa kehittämisspäivässä (Henkilöstö toukokuu -06)</li> <li>• Rehtorikyselyn tulosten läpi käynti (esimiehet kesäkuu -06)</li> <li>• Organisoitumisen lähtökohdaksi prosessiajattelu</li> <li>• Missioksi asiakaslähtöisyys</li> </ul>  |
| <b>2. Nykytilan analysointi</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutuspalvelukeskuksen prosessien tunnistaminen ja asiakkaiden määrittely, esimiehet kehittämisspäivässä 30.3.;</li> <li>• Toiminnan vahvuuksien ja kehitystarpeiden määrittely, yksikkökohtaiset prosessikartat asiakkaista, palveluista ja prosesseista, koko henkilöstö tulosyksiköittäin 9.5. ja 16.5</li> <li>• Yhteenvedo nykytilanteesta (konsultti)</li> </ul>  |
| <b>3.Uuden toimintamallin suunnittelu</b>       | <p>Esimiesten kehittämisspäivät 1.6.,9.6., 21.8.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintaprosesseihin ja vastuisiin sekä organisaatioon tehtävien muutosten hahmottelu,</li> <li>• Organisaatioluonnokset, matriisiorganisaation idea,</li> <li>• Uusi organisaatio alkaa hahmottua, pedagogiikan korostaminen, oppimisympäristö käsite</li> <li>• Uuden organisaation mukaiset johtamisvastuut sekä tiimien vastualueet ja tiimeihin tarvittavat työntekijät linjataan alustavasti</li> <li>• Esimiehille valmennusta mm. perustehtävän merkityksestä ja tiimityöstä</li> </ul>  |
| <b>4. Muutoksen toteuttaminen ja hyväksyntä</b> | <p>Tiimikohtainen organisoituminen palvelukokonaisuuksittain 15.9., 3.10. ja 24.10.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnon kuvaaminen</li> <li>• Koulutusta toiminnan ja prosessien kuvaamisesta</li> <li>• Tiimin perustehtävä ja tavoitteet, vastuut ja roolit, tiimin jäsenten vastuut ja tehtävät</li> <li>• Tiimin prosessit</li> <li>• Tiimin palaveritoiminnan pelisäännöt</li> <li>• Tiimin toiminnan kehittämissuunnitelma</li> <li>• Organisaatiokaavioon perusopetuksen ja lukiokoulutuksen johtotiimit</li> <li>• Johtamisvastuiden tarkempi määrittely 7.11.</li> <li>• Johtamisen vastuumatriisi,</li> <li>• Tiimien toiminnan kehittämisen vastuuttaminen kehittämisspäällikölle</li> </ul> <p>Organisaatiokaavioon lopullinen ”viilaaminen” asiakaslähtöisemmäksi.</p> <p>Uuden organisaation hyväksyntä ja esittely</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutuslautakunta 8.11. ja 24.1.</li> <li>• Rehtorit, koulusihteerit ja henkilöstö 21.11.</li> <li>• Kehittämistoimikunta 7.12., kehittämistoimikunta organisaatiokaavioon</li> <li>• Tiimien esittely pakkaspäivillä</li> <li>• Kouluvirastoon palkataan tiedottaja, perusopetuksen johtotiimi perustetaan, kevät -08</li> </ul> |
| <b>5. Toiminnan kehittäminen</b>                | <p>Toiminnan kehittäminen tiimeissä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimien toimintasuunnitelmapohjan käyttöönotto huhtikuussa 2007</li> <li>• Prosessien kehittäminen, henkilöstöasiat ja täydennyskoulutus, vuosikello, talouden ja resurssien suunnittelu</li> <li>• Tiimeille käsikirja aikaisemman toiminnan kuvauksen pohjalta</li> <li>• Toimialajohtajan ja tiimien välisestä tavoitekeskustelusta sopiminen</li> <li>• Koulutuspalvelukeskuksen suunnittelun kokonaisuuden hahmottaminen,</li> <li>• Tiimien toiminnan auditointi, huhtikuu -07</li> <li>• Kouluviraston info-piste valmistuu, kesä -07</li> <li>• Tiimikoulutus ratkaisukeskeisestä ongelmanratkaisusta kaikille tiimeille, syksy -07</li> <li>• Tiimikohtainen koulutus, painopiste ilmapiiriin vaikuttavissa asioissa, vuoden vaihte 07-08</li> <li>• Johtoryhmä- ja johtotiimikoulutus helmikuu -08</li> </ul>   |

**Kuvio 9.** Tiivistelmä organisaatiouudistuksen vaiheista ja suoritetuista toimenpiteistä

# 7 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

## 7.1.1 Vastausten analysointi

Kyselytutkimus tehtiin kolmelle perusjoukolle, joita olivat koulutuspalvelukeskuksen esimiehet, koulutuspalvelukeskuksen henkilöstö sekä koulujen ja lukioden rehtorit. Kysely tehtiin perusjoukon kaikille havaintoyksiköille eli kaikille edellä mainittuihin ryhmiin kuuluville (Vilka 2005, 78). Kaikkiaan 50 henkilöstöön kuuluvasta kyselyyn vastasi 33, mikä on 66% perusjoukosta. peruskoulun ja lukion 37 rehtoreista kyselyyn vastasi 20, mikä on 54% perusjoukosta. Koulutuspalvelukeskuksen 9 esimiehestä kyselyyn vastasi 8, mikä on 89% perusjoukosta. Kaiken kaikkiaan vastauksia tuli yhteensä 61, mikä on yhteensä 64% kaikista perusjoukoista.

Koska kyselytutkimuksen kysymykset olivat luonteeltaan avoimia, tuli vastauksissakin esille hyvin monenlaisia asioita. Kysymysten luonteesta johtuen samoihin asioihin vastattiin eri kysymysten alla, jopa niinkin, että kysyttäessä esimerkiksi uudistuksen hyviä puolia, vastaaja saattoi liittää vastaukseen mukaan kielteisiä puolia.

Ennen analyysiä aineisto litteroitiin. Aluksi kaikki vastauspaperit numeroitiin. Tämän jälkeen vastaukset kirjoitettiin perusjoukoittain puhtaaksi tietokoneella kunkin kysymyksen alle. Kutakin kysymystä koskeviin vastauksiin valittiin kuitenkin omat värit. Myöhemmin kun vastauksissa esitettyjä väittämiä sijoiteltiin teemojen alle, eri kysymyksiin annetut vastaukset sekoittuivat. Tekstin väri mahdollisti sen selvittämisen, mihin kysymykseen vastaus oli annettu.

Seuraavaksi jokainen vastaus jaettiin osiin poimimalla niistä tässä vaiheessa vielä ilman analyysirunkoa kaikki organisaatiouudistuksen vaikutuksia koskevat väitelauseet tai useammankin lauseen mittaiset yksittäiset väitteet. Tässä vaiheessa huomiotta jätettiin mm. uudistusprosessin laatua arvioivat väitteet. Jokainen väite tuli omalle rivilleen ja väitteen eteen liitettiin vielä numero ”osoitteeksi” siitä, mistä vastauspaperista se oli peräisin. Tämä mahdollistaisi vastaajien tunnistamisen myöhemmin frekvenssejä laskettaessa.

Seuraavaksi aloitettiin teemoittain toteutettu deduktiivinen sisällön analyysi. Tuomi & Sarajärven (2002) mukaan teemoittelun idea on siinä, että etsitään ne ilmaukset, mitä kustakin luokasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95) Analyysirungoksi valittiin uudistuksen tavoitteiden mukainen 5 kategorian luokittelu. Luokittelun pääkategoriat olivat seuraavat:

1. Organisaation rakenteen ja toimintaperiaatteiden toimivuus
2. Vastuut, roolit ja perustehtävä
3. Tiedon kulku ja muu viestintä
4. Koulu- ja rehtoriyhteistyön kehittäminen
5. Toiminnan kehittäminen

Analyysissä laajimmaksi, eräänlaiseksi ”kaatoluokaksi” muodostui viimeinen eli viides tavoite. Tämä luokka jaettiin sen vuoksi kolmeen alaluokkaan, joita olivat: toiminnan suunnittelu, tiimitoiminta ja johtaminen.

Väitteet sijoitettiin tämän jälkeen taulukkoon, jossa oli sarakkeet kutakin perusjoukkoa koskien sekä rivit jokaista tavoitetta ja niiden alaotsikkoa kohti. Tämän jälkeen kahta auki olevaa tekstinkäsittelyohjelman ikkunaa apuna käyttäen väitteet ”raahattiin” omaan soluunsa. Lopputuloksena oli taulukko, josta oli luettavissa kutakin tavoitetta ja sen alaotsaketta koskevat myönteiset, kielteiset ja neutraalitkin väitteet sekä aiheita koskevat kehittämisehdotukset. Taulukkoon merkittiin myös en osaa sanoa –väitteet ja tyhjäksi jätetyt vastaukset. Tekstin värin mukaan taulukosta oli nähtävissä sekin, mistä kysymyksestä vastaus oli peräisin ja väitteen edessä olevan numeron perusteella se, mistä vastauspaperista väite oli otettu. Näin frekvenssejä laskettaessa vältyttiin laskemasta samaa vastaajaa kahteen kertaan. Tämän analyysin avulla saatiin selville vastaajien näkemykset uudistuksen vaikutuksista suhteessa uudistukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Kokonaiskuvaa organisaatiouudistuksen vaikutuksista täydennettiin vielä selvittämällä uudistuksen vaikutuksia koskevia mielipiteitä vastaajittain akselilla myönteinen vai kielteinen. Vastaajat luokiteltiin viiteen luokkaan joita olivat myönteinen, varovaisen myönteinen, neutraali tai välinpitämätön, melko kielteinen ja kielteinen. Myönteisen luokan muodostivat ne vastaajat, jotka näkivät uudistuksessa pelkästään myönteisiä vaikutuksia. Varovaisen myönteisiksi luokiteltiin ne, joiden vastauksissa oli edes yksi kriittinen maininta, mutta vastauksen sisällöstä pääosa oli myönteistä. Välinpitämättömien tai neutraalien luokkaan sijoitettiin ne vastaajat, joiden mielestä uudistus ei ollut vaikuttanut toimintaan tai joilla myönteisiä ja kielteisiä arvioita oli yhtä paljon. Vastaajista melko kielteisiksi luokiteltiin ne, jotka kokivat uudistuksen vaikuttaneen johonkin asiaan myönteisesti, mutta useampaan kuin yhteen asiaan kielteisesti. Kielteiseksi tutkimuksessa luokiteltiin vastaaja, joka näki uudistuksen vaikutuksissa pelkästään kielteistä.

Tällainen asenteen selvitys katsottiin tarpeelliseksi, jotta uudistuksen tuloksista saataisiin pelkkää tavoitteiden toteutumisen mittaamista monipuolisempi kuva. Voidaan ajatella, että kun toteutus suunniteltiin tavoitteiden pohjalta ja jos mittaamisessa kiinnitetään huomio pelkästään

tavoitteiden edistymiseen, voi prosessista muodostua liiankin positiivinen kuva. ”Katvealueelle” voi siinä tapauksessa jäädä uudistuksen vaikutusten kannalta olennaisia asioita. Tavoitteisiin sidottua arviointia onkin Virtasen (2007) mukaan kritisoitu siitä, että kun sitoudutaan liikaa ennalta määriteltyihin tavoitteisiin, saattaa arvioinnin objektiivisuus kadota. (Virtanen 2007b, 105, 106).

Asenteiden analyysi toteutettiin käytännössä siten, että kukin lomake luettiin ja sijoitettiin sen jälkeen edellä kuvatun mukaisesti omaan luokkaansa.

### 7.1.2 Tavoitteet, toimenpiteet, muutos ja selitys; pohdintaa syyn ja vaikutuksen suhteesta

Luvussa 7.1.3 analysoidaan kyselytutkimuksen tuloksia. Tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmassa mainittuun 3. kysymykseen: mitä uudistuksella saavutettiin? Tällöin selvitetään vastaajien näkemyksiä tapahtuneesta muutoksesta uudistukselle asetettujen tavoitteiden alueella. Jotta tutkimuksen kokonaisuus olisi helpompi hahmottaa, luodaan ennen tuloksien läpi käymistä jokaisen tavoitteen kohdalla katsaus siihen mitä toimenpiteitä tavoitteiden alueella on uudistuksessa tehty. Tarkastelussa tiivistyvät näin ollen tutkimuksen kysymykset 2-3: mitä uudistuksessa tehtiin ja mitä uudistuksessa saavutettiin. Tutkimuksen johtopäätösosiossa tavoitteista 1-3 tehdään vielä tiivistetty yhteenveto. Tutkimuksen pohdintaosiossa tuloksista tehdään tulkintaa.

Koska tulkintoja tehtäessä saattaa olla kiusaus vetää liian yksioikoisia johtopäätöksiä tehtyjen toimenpiteiden, mielipiteiden ja saavutettujen tulosten välille, on syytä ottaa huomioon syyn ja vaikutuksen välistä yhteyttä koskevat varaukset.

Syyn ja vaikutuksen välisen suhteen ymmärtäminen on olennainen osa arviointiosaamista. Filosofisesta näkökulmasta voidaan kysyä, esiintyykö kausaalisuutta lainkaan, vai ovatko kyseessä vain peräkkäiset tapahtumat. (Virtanen 2007b, 96).

Arvioinnin tekijän kannalta tärkeää on ymmärtää, että syyn ja vaikutuksen välinen suhde ei ole ainakaan helposti hahmotettavissa. Tällöin joudutaan pohtimaan, onko jokin vaikutus johtunut jostakin tietystä tekijästä. Hyvänä kysymyksenä voi tällöin olla: olisiko vaikutus toteutunut myös ilman tutkittavaa tekijää? Tähänkään kysymykseen ei kuitenkaan ole helppo löytää yksiselitteistä vastausta. Tämä johtuu siitä, että arvioinnin kohteita ei yksinkertaisesti pystytä rajaamaan laboratorion kaltaisiin olosuhteisiin. (Virtanen 2007b, 139.)

Kun seuraavassa kunkin tavoitteen kohdalle ryhmitellään toimenpiteitä, ja saatuja tuloksia, sitä ei tehdä objektiivisessa mielessä kausaalisten päättelyiden avulla, koska se edellyttäisi mm. sen hahmottamista, mitä tavoitetta konsultti on eri toimenpiteiden kohdalla ajatellut. Ryhmittely on

kuitenkin syytä tehdä, jotta tapahtumasarjasta voitaisiin hahmottaa tavoitteiden kannalta olennaiset seikat ja jotta kokonaisuudesta voisi muodostua ymmärrettävä. Jäsentely tehdään tässä tapauksessa ilmiöiden välisten havaittavien yhteyksien pohjalta, jossa valintoja ohjaa tutkijan tulkinnat tehtyjen toimenpiteiden mielekkyydestä eri tavoitteiden näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta onkin olennaista, että päättelyketju kirjoitetaan ”auki” mahdollisimman selkeästi.

Yksi ongelma tulosten analysoinnissa on se, että toimenpiteitä ja tuloksia ei kaikkien tavoitteiden kohdalla ole mahdollista erottaa. Kuvaava esimerkki tästä on 5 tavoite, kehitetään tiimien toimintaa. Tavoite voidaan katsoa toteutuneeksi jo toimenpide-vaiheessa, kun on vaikkapa sovittu tiimin palaverikäytännöistä. Kyselytutkimuksen avulla on sitten mahdollista selvittää, kokivatko vastaajat toiminnan kehittyneen. Tavoitteen toimenpidetason toteutumista nimitetäänkin tässä tutkimuksessa tavoitteen välilliseksi saavuttamiseksi. Kyselytutkimuksesta tehtyjä päätelmiä nimitetään tuloksiksi, jotka tässä tutkimuksessa, kuten luvussa 4. esitettiin, ovat vastaajien mielipiteitä tuloksista.

Lopuksi näkemykset kaikkien tavoitteiden toteutumisesta esitetään taulukon muodossa. Tutkimuksen pohdintaosassa esitetään tutkimusaineistoon ja teoreettiseen kirjallisuuteen tukeutuen arviota tehtyjen toimenpiteiden oletetuista yhteyksistä tuloksiin. Pohdintaosassa esitetään lisäksi kehittämisehdotuksia koulutuspalvelukeskuksen organisaatiolle.

### 7.1.3 Ensimmäinen tavoite: toimivampi organisaatio

Organisaatiouudistuksen ensimmäinen tavoite oli: 1. Muodostetaan rakenteiltaan ja toimintaperiaatteiltaan aikaisempaa toimivampi organisaatio. Tavoite on luonteeltaan hyvin kokonaisvaltainen. Siksi voidaankin todeta, että uudistusprosessi kokonaisuudessaan tähtäsi tämän tavoitteen toteutumiseen. Tämän vuoksi arvioitaessa organisaation kehittymisestä toimivammaksi on mielekästä tukeutua organisaation osatekijöihin, joita koskettivat tavoitteet 2-5. Tämä pohjautuu oletukseen, että kokonaisuus muodostuu aina osista ja osien kehittyminen kehittää myös kokonaisuutta. Ensimmäisen tavoitteen toteutumista arviointi on siis eräällä tavalla koko organisaatiouudistuksen arviointia. Lopullinen arvio siitä esitetäänkin vasta tutkimuksen johtopäätökset osiossa.

Tässä yhteydessä ensimmäistä tavoitetta eli organisaation kokonaisuutta voidaan tarkastella kuitenkin kahdesta näkökulmasta: 1. Millainen uudesta organisaatorakenteesta muodostui? ja 2. Millä tavalla prosessiorganisaation idea näyttää koulutuspalvelukeskuksessa toteutuneen?

Uudistuksessa lähdettiin liikkeelle yksikköjakoisesta linja-esikuntaorganisaatiosta, jonka yksiköitä olivat perusopetusyksikkö, lukioyksikkö ja toimialapalvelut. Nämä kolme tulosityksikköä yhdessä muodostivat tulosalueen. Toinen koulutuspalvelukeskuksen tulosalue oli kansalaisopisto, Kansalaisopistoa organisaatiouudistus ei oikeastaan koskettanut. Syynä tähän oli muiden muassa se, että kansalaisopistossa tiimiorganisaatio oli luotu ja aiemmin. Uudistuksessa tulosalue- ja tulosityksikköjakoon ei tehty muutenkaan muutoksia talousarvion tasolla muuten kuin toimialapalveluitten alaisuudessa toimineitten alatulosityksiköitten osalta. Käytännössä budjetointi suoritettiin uudistuksen jälkeen palvelukokonaisuuksittain organisaatiokaaviossa näkyvän jaottelun mukaisesti. Jokaiseen palvelukokonaisuuteen tuli 1-3 tiimiä. Tiimien tasolle budjetointia ei siis viety. Budjetointia koskevat muutokset käsittivät siis lähinnä entistä toimialapalveluyksikköä, minkä osalta budjetti muodostettiin nyt tukipalvelu-prosessien mukaisesti. Merkittävämmät muutokset koskivat sen sijaan esimiesten vastuualueita sekä työntekijöitten järjestäytymistä entisten yksiköitten sijasta tiimeiksi.

Kuvaavaa on, että kun aikaisemmassa organisaatiossa esimerkiksi perusopetusyksiköllä ja lukioyksiköllä palveluprosesseina mainittiin mm. henkilöstöasiat, talousasiat, tilat, kalusto ja välineet kirjattiin toimialapalveluiden prosesseissa myös henkilöstöhallinto, taloushallinto ja koulutilat, opetusvälineet ja kalusto. Uudistuksessa edellä mainitut asiakokonaisuudet vastuutettiin tukiprosesseille ja niistä vastaaville tukipalvelupäälliköille. Osaan tukiprosesseja toteuttavista tiimeistä tuli jäseniä myös tulosityksiköistä. Edelleen, vaikka tulosityksikköjä ei poistettu, perusopetusyksikön ja lukioyksikön niminä alettiin käyttää perusopetusta ja lukiointia. Niitä johtavien esimiesten keskeisimmäksi tehtäväksi määriteltiin opetuksen järjestäminen ja pedagoginen kehittäminen, joka määriteltiin myös koulutuspalvelukeskuksen ydinprosessiksi. Keskeisimmät uudistuksessa tehdyt toimenpiteet organisaation makro-tasolla olivat näin ollen koulutuspalvelukeskuksen ydintehtävän kirkastaminen, tukipalvelu-ulottuvuuden käyttöönotto, toiminnan organisointi ja vastuuttaminen prosesseittain sekä tiimien muodostaminen. Luvussa 3.2 esitettyjen organisaatioteorioiden valossa organisaatio malliksi muodostui näin ollen matriisiorganisaatio. Malli poikkesi teoriassa esitetystä kuitenkin siinä, että kun teorian mukaan matriisimallissa toisensa leikkaavia prosesseja ovat tulosityksiköt ja ydinprosessit, tässä mallissa ne ovat tulosityksiköt, jotka ovat samalla ydinprosesseja, ja tukiprosessit.

Seuraavassa tarkastellaan vielä organisaation toimintaa. Alettiinko uudessa organisaatiossa soveltaa prosessijohtamisen periaatetta? Tämä on tarpeellista, jotta organisaatiouudistuksesta johtuvia vaikutuksia osattaisiin paremmin selittää.

Prosessijohtamisen periaatteita esiteltiin luvussa 3.3. Siinä prosessijohtamista esiteltiin kolmivaiheisena menetelmänä, jotka olivat Steneskogin mukaan 1. prosessin yksilöinti, 2. prosessin uudistaminen ja 3. prosessin kehittäminen. (Steneskog, Karlöfin 1999, 346 mukaan; mt, 346)

Tässä kohden on syytä vielä lyhyesti arvioida, millä tavalla prosessijohtamisen idea näyttää tulleen koulutuspalvelukeskuksessa sisäistetyksi. Aineiston perusteella on pääteltävissä, että Steneskogin mallin ensimmäistä vaihetta käytiin läpi kaikkien tiimien osalta jo organisaatiouudistuksen alkuvaiheessa. Tuolloin tunnistettiin ensin organisaation makro-tasolla pääprosessit ja niiden osaprosessit. Toista vaihetta toteutettiin määriteltäessä ydin- ja tukiprosessit, sekä niiden alaprosessit, joiden mukaan toiminta organisoitiin uudelleen. Tähän vaiheeseen kuului myös hyvin perusteellinen vastuiden ja toimenkuvien määrittely. Kolmannen vaiheen eli prosessien kehittämisen avuksi tiimien toimintasuunnitelmapohjaan laadittiin toiminnan kehittämisen suunnittelukaavake. Tiimin käsikirjaan varattiin lisäksi tila prosessien kehittämisen yhteydessä tehtäville prosessikuvauksille. Aineiston perusteella ei kuitenkaan ole juurikaan näyttöä siitä, että tiimit olisivat ainakaan laajamittaisesti alkaneet kehittää prosessejaan. Tätä ajatusta tukee toisaalta rehtorien vähäiset havainnot toiminnan kehittymisestä ja toisaalta yhden esimiehen toteamus, että jatkossa pitäisi kiinnittää huomiota prosessien kuvaamiseen. Prosessien kuvaaminen on vaihe ennen prosessin kehittämistä. Voidaan siis todeta, että vaikka uusi organisaatio rakennettiin prosessijohtamisen periaatteiden pohjalta, varsinainen prosessien kehittäminen oli tutkimuksen tekohetkellä vielä alussa. Tämä päätelmä tehdään tosin käytettävissä olevan aineiston perusteella, joten siihen tulee suhtautua tietyllä varauksella. Onhan mahdollista, että prosesseja on ainakin jossakin tiimissä kehitetty, vaikka merkkejä siitä ei juuri olisikaan näkyvissä.

Tutkimusta varten tehdyssä kyselyssä vastaajat arvioivat uutta organisaation rakennetta eli 1. tavoitteen sisältöä kokonaisuutena hyvin vähän. Luonnehdinnat olivat pääasiassa positiivisia. Vastauksissa uutta organisaatiota kiitellään paremmin hallittavaksi, helpommaksi hahmottaa, sekä vastuiden osalta aikaisempaa selkeämmäksi. Yksi työntekijöistä toteaa sarkastisesti: ”paperilla selkeä, käytännössä epäselvä.” Prosessijohtamisen periaatetta vastauksissa ei kommentoida lainkaan. Muodostuiko uudesta organisaatiosta aikaisempaa toimivampi? Tähän kysymykseen haemme vastausta vielä tutkimuksen johtopäätökset -osiossa.

### 7.1.4 Toinen tavoite: selkiytetään vastuut, roolit ja perustehtävät

Vastuiden, roolien ja perustehtävän selvittämiseksi uudistuksessa käytettiin paljon aikaa. Uudistuksen alkuvaiheessa pohdittiin perusteellisesti koko koulutuspalvelukeskuksen perustehtävää. Tuolloin haettiin vastausta kysymykseen: Miksi organisaatio on olemassa? Nykytila-analyysin yhteydessä kirjattiin ylös nykyiset johtamisvastuut ja toimintokohtaiset prosessit. Prosessien määrittelyn yhteydessä kirjattiin ylös myös asiakkaat, joita varten prosessi on olemassa. Tähän sisältyi ajatus, että palveluiden ja prosessien perimmäinen syy on asiakkaan tarve.

Organisaatiokaaviota muodostettaessa määriteltiin ensin johtamisvastuut ja tämän jälkeen tiimien vastualueet. Samassa yhteydessä konsultti piti perustehtävän merkityksestä koulutusta esimiehille. Vastuiden jakamisessa lähtökohtana oli prosessin omistajan ja tiimin vastualueen ja perustehtävän määrittely asiakokonaisuuksittain aikaisemman yksikköjaon sijasta. Organisaatiokaaviota kehiteltiin useissa eri kehittämispäivässä. Kaavion vertaaminen aikaisempaan organisaatiokaavioon osoittaa sen muuttuneen aikaisempaa organisaatiokaaviota informatiivisemmaksi juuri vastuiden ja roolien osalta. Kullekin tiimille laadittiin tiimikohtaisessa, uuden kehikon mukaisessa, organisoitumispäivässä asiakirja tiimin ja tiimin jäsenten perustehtävistä, vastuista ja rooleista. Tämän pohjalta prosessin myöhemmässä vaiheessa laadittiin tiimille käsikirja, johon kirjattiin muitakin tiimin toiminnan pelisääntöjä.

Ennen uuden organisaation hyväksymistä esimiehet laativat vielä johtamisen vastuumatriisin, johon kirjattiin hyvin yksityiskohtaisesti jokaisen esimiehen henkilökohtaiset vastualueet ja sen lisäksi esimiesten roolit muiden esimiesten johtamissa prosesseissa. Yhteenvetona voidaan todeta, että perustehtävän, vastuiden ja roolien määrittely oli siihen käytetty työmääräkin huomioon ottaen yksi uudistuksen keskeisimmistä teemoista.

Kyselytutkimuksen perusteella tämän tavoitteen toteutuminen organisaatiouudistuksessa oli kaikkein selvintä. Vastaajien mukaan koulutuspalvelukeskuksen toiminta näyttäisi selkiytyneen uudistuksen vaikutuksesta. Kaikista kolmesta perusjoukosta jo pelkästään selkiyttää tai selventää verbeistä johdettua sanaa käytettiin 28 vastauksessa. Lisäksi 7 vastauksessa asiaa kuvattiin eri sanoilla mutta samaa tarkoittaen. Toisin sanoen yli puolet 61 vastaajasta on sitä mieltä, että uudistus selkiytti.

Henkilöstön joukossa uudistuksen mainitaan selkiyttäneen keskeisimmin omaa ja tiimin toimenkuva eli vastuualuetta ja siitä tarjoutuvaa perustehtävää. Yksittäisiä mainintoja ovat lisäksi mm. tietotason paraneminen muiden tehtävistä, päällekkäisyyksien poistuminen ja pelisääntöjen selkiytyminen.

Esimiehet kokevat uudistuksen selkiyttäneen tiimensä toimintaa, mutta samalla myös omaa johtamista sekä koko koulutuspalvelukeskuksen johtamista. Eräs esimies toteaa:



”Rakenteen selkeyttäminen (on) tuonut mukanaan organisaatiomallin paremmin hallittavaksi/läpinäkyvämmäksi”

Rehtorien vastauksissa toistuvat sekä esimiesten että henkilöstön mainitsemat selkiytymisen kohteet. Heidän näkökulmastaan tärkeänä teemana näkyy myös se, että koululla tiedetään nyt paremmin, kuka koulutuspalvelukeskuksessa vastaa mistäkin tehtävästä.

Vastauksissa uuden organisaatiomallin keskeisenä ongelmana, vastakohtana selkiytymiselle, nähdään kuitenkin epäselvyydet esimiesvastuissa silloin, kun työntekijä kuuluu useampaan tiimiin. Uudistuksen tuomaksi ongelmaksi se mainitaan sekä henkilöstön (5) että esimiesten (2) vastauksissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että toinen tavoite näytti toteutuneen jo välillisesti, uudistuksessa toteutettujen toimenpiteiden tasolla, monissa eri kohdin. Sen lisäksi vastaajista kaikkiaan 35 koki uudistuksen selkiyttäneen koulutuspalvelukeskuksen toimintaa. Määrä oli yli puolet annetuista vastauksista. Kun otetaan vielä huomioon, että vastaukset oli annettu avoimiin kysymyksiin, eli kysymyksessä oli vastaajien oman merkityksen muodostamisen kautta saatu tulos, voidaan tulosta pitää hyvin luotettavana. Vastauksien luotettavuutta lisää vielä sekin, että teema toistui vahvana kaikissa vastaajaryhmissä. Konkreettisella tasolla uudistus selkiytti henkilöstön ja esimiesten ja tiimien tehtäviä sekä koulutuspalvelukeskuksen johtamista. Tämän seurauksena mainittiin mm. tiedettävän paremmin, kuka mistäkin tehtävästä vastaa. Tämä seikka noteerattiin erityisesti rehtorien keskuudessa. Selkiytymiselle vastakkaisena ilmiönä tuli esiin kuitenkin esimiesvastuiden epäselvyys silloin kun työntekijä kuuluu moneen eri tiimiin.

### 7.1.5 Kolmas tavoite: parannetaan tiedon kulkua

Tarkasteltaessa tiedon kulun parantamiseksi tehtyjä toimenpiteitä, huomioidaan seuraavassa myös laajemmin viestintää koskevia kysymyksiä.

Viestinnän ja tiedon kulun parantamiseksi uudistuksessa näytetään tehdyn useita rakenteellisia toimenpiteitä. Tällaisiksi näyttäytyivät analyysiä tehtäessä mm. tiedottajan palkkaaminen, perusopetuksen johtotiimin perustaminen sekä organisaatiomallin valinta, jossa yksikköjakoinen organisaatio korvattiin prosesseihin ja tiimeihin perustuvalla matriisiorganisaatiolla. Organisaatiomallin vaikutusta tiedon kulkuun perustellaan tutkimuksen pohdintaosassa.

Uudistusprosessissa viestinnän ja tiedon kulun kehittämiseen yhteydessä olevia asioita oli oletettavasti paljon muitakin. Ilmiön moninaisuudesta johtuen kaikkea ei tässä yhteydessä ole edes mahdollista hahmottaa. Prosessin aikaisesta viestinnästä on syytä kuitenkin mainita tiedotustilaisuudet rehtoreille ja henkilöstölle ennen organisaatiouudistuksen hyväksymistä sekä

tiimin ja rehtorien välisenä dialogina toteutettu organisaation tarkempi esittely rehtoreille pakkaspäivien yhteydessä. Uudistuksen kuluessa eri osapuolilta pyydettiin lisäksi kirjallista palautetta organisaation toiminnasta ja toiminnan kehittämistä, tämän tutkimuksen kysely mukaan lukien, kaikkiaan viidessä eri yhteydessä. Rehtorit osallistuivat näistä neljään, esimiehet kolmeen, koulusihteerit ja henkilöstö kahteen kyselyyn. Edelleen rehtorien ja henkilöstön kanssa käytiin palautekeskustelu ainakin osasta mainittuja kyselyjä. Lisäksi henkilöstö osallistui useisiin uudistuksen suunnittelua ja työstämistä koskeviin tilanteisiin organisaatiouudistuksen kuluessa. Rehtoreilta oli edustus yhdessä uuden organisaation suunnittelupäivässä.

Vastauksista, on pantavissa merkille kaksi teemaa: 1. tiedon kulku on parantunut joiltakin osin ja 2. organisaatiouudistus ei ole poistanut kaikkia tiedon kulun ongelmia.

Tiedon kulku mainitaan parantuneeksi henkilöstön (6) ja rehtorien (4) keskuudessa. Esimiesten vastauksissa kehitystä ei näy. Yhden työntekijän mielestä tiedon kulku oli heikentynyt. Useimmissa henkilöstön vastauksissa tiedon kulun parantuminen mainitaan yleisellä tasolla. Kaksi vastaajaa kokee tiedon kulun parantuneen uudesta tiimin toimintakulttuurista johtuen. Eräs vastaaja toteaa:

”Pystyn puhumaan ajankohtaisista asioista (tiimissä) niin hyvistä kuin myös kielteisistä asioista”.

Yksittäisinä tiedon kulkua parantaneina asioina vastauksissa mainitaan lisäksi mm. tiedottajan palkkaaminen, kouluviraston info-piste.

Uuden perusopetuksen johtotiimin rooli tiedon kulun kannalta osoittautuu vastauksissa hyvin merkittäväksi. Kaikkiaan 9 rehtoria mainitsee tiedon kulkevan hyvin johtotiimin kautta. Määrä on noin puolet kyselyyn vastanneista rehtoreista. Koska kyseessä on uusi toimielin organisaatiossa, maininnat ovat etupäässä tiedon kulun tilaa, ei niinkään sen muutosta koskettavia. Kaksi rehtori tosin toteaa johtotiimin ja kaksi organisaatiouudistuksen muiden seikkojen parantaneen tiedon kulkua. Kaksi esimerkkiä rehtoreiden tiedon kulkua koskevista vastauksista kuuluu:

”Johtotiimiin kuuluva aluerehtori on toiminut hyvänä linkkinä johtotiimin ja alueen välillä”

”Johtotiimiin ja perusopetuksen johtoon menee nyt hyvin tieto aluetiimien / aluerehtorien kautta. Perusopetuksen johto saa johtotiimin jäseniltä kentän äänen paremmin kuuluviin. Eli hyvä asia!”

Kuten todettua, johtotiimin tiedonkulkua koskevat useimmat maininnat kuvaavat tiedon kulun tilaa, joka mainitaan hyväksi. Tämän aineiston puitteissa ei ole mahdollista varmuudella osoittaa, kokivatko nämäkin vastaajat tiedon kulun parantuneen. Tällainen tulkinta voisi olla

perusteltu siitä näkökulmasta, että kun arvioidaan jonkun onnistumista, valikoituu myönteisiksi asioiksi usein sellaiset asiat, joiden alueella on tapahtunut kehitystä.

Organisaatiouudistus ei kutienkaan poistanut kaikkia tiedon kulkuun liittyviä ongelmia. Tämä on pääteltävissä siitä, että tiedon kulku mainittiin yhdeksi kehittämiskohteeksi kaikissa perusjoukoissa (12). Henkilöstön ja esimiesten vastauksissa kehittämiskohteiksi mainittiin erityisesti tiimien välinen viestintä (3) ja tiedottaminen yleisellä tasolla (3). Rehtorit toivoivat, että tieto kulkisi kouluille erityisesti silloin kun joku viraston työntekijöistä on poissa tai sairaana (2). Tuolloin tulisi tiedottaa erityisesti varahenkilöjärjestelyistä. Yksi rehtoreista toivoi tiedottamisen kehittämistä verkon kautta esimerkiksi Peda-nettiin laitettavan ilmoitustaulun muodossa.

Yhteenvedona voidaan todeta tiedon kulun parantuneen joiltakin osin rehtorien ja henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Henkilöstössä kokemus tiedon kulun parantumisesta jää useimmissa vastauksissa yksilöimättä. Kyse näyttäisi olevan pikemminkin yleisestä tiedon kulun parantumiseen liittyvästä tunteesta. Rehtorien kokemuksissa tiedon kulun parantuminen tai sen tämän hetkinen hyvä tila liitetään hyvin vahvasti organisaatiouudistuksen yhteydessä muodostettuun perusopetuksen johtotiimiin. Tiedon kulkuun liittyy myös monia kehittämiskohteita, joista uudistuksen vaikutuksena näyttäisi syntyneen tiimien välisestä tiedon kulusta huolehtiminen. Muut tiedon kulkua koskevat haasteet voidaan tulkita olleen olemassa jo ennen uudistusta.

#### 7.1.6 Neljäs tavoite: Parannetaan asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä

Asiakkaiden eli koulujen kanssa tehtävän yhteistyön paranemista ja edellä mainittua tiedon kulun paranemista koskettavien toimenpiteiden luettelo on lähes samansisältöinen. Johtotiimien perustaminen, kyselyt, tiedotustilaisuudet ja vuorovaikutteiset keskustelutilaisuudet ovat toimenpiteitä, jotka kaikki koskettivat sekä kolmatta, että neljättä tavoitetta. Neljättä tavoitetta koskee vielä asiakaslähtöisyyden idea, joka on olennainen osa prosessijohtamista.

Perusopetuksen johtotiimin rakenne kuvattiin luvussa 6.4. Todettakoon vielä, että sekä perusopetuksen että lukiotoimen johtotiimit määriteltiin uudistuksessa viralliseksi osaksi organisaatiota. Tiimit merkittiin myös organisaatiokaavioon. Tätä oli rehtorien suunnalta toivottu jo ennen uudistusta. Lukiotoimelle johtotiimin perustaminen oli muutoksena pienempi. Perusopetuksen osalta muutos oli kuitenkin radikaalimpi, kuten edellä on kuvattu.

Asiakaslähtöisyyden ideasta uudistuksen yhteydessä keskusteltiin paljon. Uudistuksen aloitustilaisuudessa koko koulutuspalvelukeskuksen missioksi määriteltiin asiakaslähtöisyys. Prosessiorganisaation idean mukaisesti toiminnot ja prosessit hahmoteltiin kehittämispäivissä

asiakkaasta alkaen. Konsultti huomioi asiakaslähtöisyyden lisäksi luennoissaan. Koulutuslautakunnan päätöstekstissä, jossa organisaatio hyväksyttiin, todettiin mm:

”Koulutuspalvelukeskuksen johtavana arvona on asiakaslähtöisyys. Tämä merkitsee sitä, että toiminnassa ja sen suunnittelussa asiakkaan tarpeet ovat lähtökohtana. keskeisimmän asiakaskunnan muodostavat koulut, lukiot ja kansalaisopisto. Koko organisaation läpäisevä asiakaslähtöisyys merkitsee sitä, että tärkeimpänä asiakaskuntana nähdään oppilaat ja opettajat.”

Kyselytutkimuksessa koulujen kanssa tehtävää yhteistyön laatua selvitettiin rajatulla kysymyksellä. Kyselylomakkeella vastaajia pyydettiin arvioimaan johtotiimien toimintaa seuraavasti:

*3. Uudistuksessa perusopetuksen ja lukiotoimen johtamisen tueksi muodostettiin johtotiimit. Arvioi oman johtotiimisi roolia ja sen onnistumista tehtävässään.*

Koska tämän tutkimuksen kyselylomakkeella ei kysytty vastaajatietoja, ei vastauspapereista käy suoranaisesti ilmi, onko vastaaja perusopetuksen vai lukiotoimen rehtori. Vastaajan tausta on kuitenkin pääteltävissä siitä, puhuuko hän vastauksessaan lukion vai perusopetuksen johtotiimistä. Tässä yhteydessä on todettava kyselylomakkeen puutteellisuus. Tarkemman tiedon saannin kannalta olisi ollut hyvä, jos vastaajan tunnistetiedot olisi kirjattu lomakkeeseen koulumuodon mukaan. Toisaalta niiden pois jättäminen palveli paremmin vastaajan anonyyminä pysymisen tunnetta, etenkin kun lukioiden rehtoreita on koulutuspalvelukeskuksen palveluksessa vain kuusi, saattaisi tämä näkökohta korostua nimenomaan heidän vastauksissaan. Tehtyyn kyselyyn vastasi päättelyn perusteella ainakin 16 perusopetuksen rehtoria ja ainakin 2 lukion rehtoria. Neljän vastaajan taustaa ei vastauksista saatu identifioitua. Toinen kyselylomakkeen ongelma on tämän kysymyksen kohdalla se, että lomakkeella kysyttiin tiimin onnistumista tehtävässään. Vastaajia ei pyydetty vertaamaan tilannetta aikaisempaan. Perusopetuksen kohdalla vastaukset voidaan tietyin varauksin kuitenkin tulkita muutokseksi eli kehittymiseksi koska aikaisemmassa organisaatiossa johtotiimiä ei ollut. Vähintäänkin voidaan puhua tiimin tuomasta lisäarvosta organisaatiolle.

Vastauksista on nähtävissä rehtorien tyytyväisyys molempien johtotiimien toimintaan. Lukioiden rehtoreiden mukaan johtotiimi toimii hyvin. Heidän mukaansa tilanne on yhtä hyvä kuin aiemminkin. Vastauksista ei siten ole nähtävissä organisaatiouudistuksen vaikutusta koulutuspalvelukeskuksen ja lukioiden välisen yhteistyön kehittymiseen. Yksi rehtori tosin mainitsee myönteisenä seikkana sen, että johtotiimi on nyt osa virallista organisaatiota.

Perusopetuksen johtotiimi koetaan rehtorien keskuudessa hyvin vahvasti myönteisenä kehitysaskelena. Vastaajista 12 arvioi johtotiimin toimintaa jollakin tavalla myönteisesti. Ne,

jotka eivät ota kantaa myönteisesti, eivät tee sitä myöskään kielteisesti. Kolmen vastaajan mielestä tässä vaiheessa on liian aikaista sanoa mitään. Yksi rehtoreista kaipaa lisäksi koko rehtorijoukon kokouksia, jotta työ ei kävisi liian yksinäiseksi.

Edellisen tavoitteen yhteydessä jo todettiin, kuinka perusopetuksen johtotiimin katsottiin onnistuneen erityisesti viestinnän ja tiedon kulun alueella. Johtotiimiä kiitetään kuitenkin myös siitä, että asiat, joita tiimi ottaa hoitaakseen, näyttävät etenevän hyvin. Johtotiimiä pidetään lisäksi kaiken kaikkiaan toimivana järjestelmänä.

Neljännän tavoitteen suunnassa tapahtunutta edistymistä tai taantumista on edellä esitellyn kyselylomakkeen kysymyksen muotoilusta johtuen hieman ongelmallista arvioida. Perspektiiviä tämän kyselyn tuloksiin koko koulutuspalvelukeskuksen osalta saadaan kuitenkin verrattaessa kyselyn tuloksia ennen uudistusta rehtoreille ja koulusihteereille tehdyn kyselyn tuloksiin. Kyselyjen tulokset eivät ole suoraan verrannollisia, koska ne ovat rakenteeltaan erilaisia. Ennen uudistusta tehdystä kyselystä tätä tutkimusta varten analysoitiin ainoastaan avoimet kentät. Lisäksi tutkittava perusjoukko oli tuolloin hieman eri. Silloin tehtyyn kyselyyn osallistui 43 rehtoria ja koulusihteeriä, joista 30 vastasi analysoituihin avoimiin kenttiin. Nyt vastaajajoukko koostui pelkästään 22 rehtorista. Kyselyiden tulokset eroavat kuitenkin niin merkittävästi, että ero ei selity pelkästään kyselylomakkeella eikä perusjoukon eroavuudella.

Ennen uudistusta tehdyn kyselyn kriittisimpiä viestejä koulutuspalvelukeskukselle oli, että koulutuspalvelukeskuksen toiminnan pitäisi olla asiakaslähtoisempää ja kouluja ja lukioita paremmin huomioon ottavaa. Kaikkiaan 13 vastaajaa kaipasi parannusta yhteistyöhön viraston ja kentän välillä. Tuolloin annetuissa useissa vastauksissa oli poleeminen sävy. Seuraavat esimerkit kuvaavat silloista tilannetta:

” Todellinen, aito yhteistyö kentän kanssa puuttuu - - Asiakastarpeita ei oikeasti halutakaan tuntea ja kuulla”

”Valmisteluun ei ole otettu mukaan niitä ihmisiä, joita asiat koskevat virastossa luullaan tietävän, mitä koulut haluavat.”

Nyt tehdyssä kyselyssä tämä teema näkyi enää kahdessa vastauksessa. Niiden sävy oli kuitenkin jo rakentavampi. Yhteistyötä kohtaan esittämän kritiikin voidaan siis katsoa vähentyneen merkittävästi, mistä voidaan vetää johtopäätös koulujen ja viraston välisen yhteistyön paranemisesta.

Näkyikö vastauksissa asiakaslähtöisyyden idea? Kuten edellä todettiin, asiakaslähtöisyys oli uudistuksen toteutuksessa yksi keskeisistä teemoista. Siksi yllättävää on, että henkilöstön ja esimiesten antamissa vastauksissa kouluja, rehtoreita tai muita asiakkaita ei yhtä vastaajaa lukuun ottamatta mainita lainkaan. Vastaukset keskittyvät lähes kokonaisuudessaan siihen, mitä kouluvirastolla tapahtuu. Yksi syy tähän lienee siinäkin, että kysyttäessä uudistuksen hyviä

vaikutuksia, kohdennettiin kysymys henkilöstön osalta omaan työhön ja esimiesten osalta tiimien työhön sekä omaan ja koulutuspalvelukeskuksen johtamiseen. Kehittämisehdotuksia tai vapaita kommentteja kysyttäessä tätä rajausta ei kuitenkaan tehty eli asiakkaatkin olisivat vastauksissa voineet tulla esille. Asiakkaan puuttumista henkilöstön ja esimiesten antamista vastauksista voidaan selittää silläkin, että uudistus kohdistui nimenomaan kouluvirastoon. Kouluja muutos ei yhteistyön kehittämistä lukuun ottamatta muuttanut millään tavalla. Prosessijohtamisen ideologian kannalta ajatellen asiakkaan pitäisi kuitenkin olla lähtökohtana myös perustyötä tehtäessä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tavoitetta yhteistyön parantamisesta koulujen kanssa toteutettiin rakenteellisesti perustamalla perusopetuksen johtotiimi. Yleiselläkin tasolla rehtorit kokevat viraston parempana yhteistyökumppanina uudistuksen jälkeen kuin ennen uudistusta. Tämä tuli esille ennen ja jälkeen uudistusta tehtyjä tutkimuksia vertaamalla Asiakaslähtöisyyden idea ei kuitenkaan näyttäisi saavuttaneen vielä sitä paikkaansa henkilöstön ja esimiesten ajatusmaailmassa, ainakaan kirjoitetun tekstin tasolla, kuin mitä uudistuksen alkuvaiheessa tavoiteltiin ottaen huomioon vielä sekin, millainen asema asiakkaalla pitäisi prosessijohtamisen opin mukaisesti organisaatiossa olla.

### 7.1.7 Viides tavoite: kehitetään tiimien toimintaa

Vastauksien luokittelussa viidennestä tavoitteesta muodostui kaikkein laajin. Tämän vuoksi kyseiseen luokkaan muodostettiin alaotsikoita, joita olivat toiminnan suunnittelun kehittäminen, tiimitoiminnan kehittäminen ja johtamisen kehittäminen.

#### 7.1.7.1 Toiminnan suunnittelu

Keväällä 2007 koulutuspalvelukeskuksessa otettiin käyttöön tiimien toimintasuunnitelmapohja. Samassa yhteydessä sovittiin, että tiimit kirjaavat toimintansa pelisäännöt yhteen dokumenttiin, jonka nimeksi tuli tiimin käsikirja. Lisäksi päätettiin, että tiimit käyvät toimialajohtajan kanssa tavoitekeskustelun vuosittain. Käyttöön otetut asiakirjat ohjasivat tiimejä aikatauluttamaan vuosittaisen toimintansa, suunnittelemaan kehittämistyönsä, suunnittelemaan henkilöstöasiansa, kuten esimies-alaiskeskustelut ja henkilökohtaisesta palkasta käytävät keskustelut, suunnittelemaan resurssitarpeensa sekä määrittelemään tiimitoiminnan pelisäännöt kuten palaverikäytännöt.

Myönteisenä asiana henkilöstön ja esimiesten keskuudessa koetaan mm. säännölliset tiimipalaverit (6) sekä suunnittelun ja valmistelun parantuminen (3). Yksittäisten henkilöiden vastauksissa myönteisinä asioina mainitaan muiden muassa seurannan parantuminen ja toiminnan kehittämisen alkaminen. Lisäksi vastauksissa mainitaan toiminnan parempi organisointi (2) ja yksittäisten vastaajien kommentteissa mm. seurannan ja arvioinnin paraneminen ja säännöllisten

kehityskeskustelujen mahdollistuminen. Yhden esimiehen mielestä uudistus ei ole vaikuttanut tiimin työskentelyyn lainkaan. Rehtorien vastauksissa tiimien toiminnan suunnittelun kehittymistä ei havaita. Yksittäisen rehtorin kommentti kuvaa laajemminkin rehtorien näkemystä uudistuksesta kokonaisuutena:

”Organisaatiouudistus on alku ja lähtökohta: Sen jälkeen huomio toiminnan kehittämiseen”

Tässä vaiheessa toiminnan kehittyminen näyttäisi tuntuvan lähinnä kouluviraston tasolla.

#### 7.1.7.2 Tiimitoiminnan kehittäminen

Tiimit aloittivat toimintansa uuden organisaation mukaisina tiimeinä pääsääntöisesti uudistuksen hyväksymisen jälkeen tammi-helmikuussa 2007. Esimiehet ja henkilöstö saivat tiimissä toimimisesta koulutusta kahdessa eri yhteydessä syksyn 2007 aikana. Ensimmäisen koulutuksen aiheena oli ratkaisukeskeinen ajattelu. Toisen koulutuksen sisältönä oli mm. tiimin pelisääntöjä, käytänteitä ja tiimin työilmapiiriä koskettavat asiat.

Toisen tavoitteen toteutumista tarkasteltaessa todettiin kaikkien perusjoukkojen näkemyksen mukaan työnkuvien ja vastuualueiden selkiintyneen. Henkilöstön ja esimiesten vastauksissa myönteisinä asioina tiimien toiminnassa näkyi edelleen avoimuuden lisääntyminen ja työilmapiirin parantuminen (6). Henkilöstöstä kahden vastaajan näkemys tosin on, että ilmapiiri on heikentynyt. Yksi rehtoreista näkee koulutuspalvelukeskuksen henkilöstön työmotivaation parantuneen. Toteamus on tosin kysymysmerkillä varustettu.

Tiimimäisen toimintatavan omaksumisesta kannetaan kuitenkin myös huolta esimiesten ja henkilöstön keskuudessa. Eräs esimies toteaa:

”Kaikki tiimit eivät ole toiminnallisesti tietoisia tiimiytymisen tarkoituksesta. Miksi me olemme tiimi?”.

Eräs henkilöstön jäsen epäileekin, onko joidenkin tiimien muodostamisesta edes syntynyt lisäarvoa. Esimiesten (5) vahva viesti on, että jatkossa huomiota täytyy kiinnittää nimenomaan tiimien toiminnan kehittämiseen. Tämä ajatus saa tukea myös henkilöstön (2) keskuudesta. Toiminnan kehittämisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä mm. käytäntöjen yhtenäistämistä. Henkilöstöstä kaksi kokee varahenkilöjärjestelmän selkiytyneen. Toinen vastaajista tosin on epävarma näkemyksestään. Kaksi vastaajaa mainitsee asian tilan heikentyneen uudistuksen vaikutuksesta koska sijaista ei ole.

Ennen uudistusta rehtoreista ja koulusihteereistä 3 kaipasi kohennusta työparityöskentelyyn. Keskeinen viesti oli, että kaikkiin tehtäviin tulisi nimetä myös varahenkilö, ja se tulisi tietää myös koululla. Uudistuksen jälkeen ongelma ei ollut poistunut. Viesti siitä, että

varahenkilöjärjestelmän toimivuuteen tulisi jatkossakin panostaa, oli tässä tutkimuksessa hyvin selvä sekä rehtorien (5) että henkilöstön (6) vastauksissa. Seuraavat kommentit kuvaavat ilmiön luonnetta:

”Että ei jäisi yksin talossa, olisi niin sanotusti tukea ja turvaa toisesta henkilöstä, joka tietää ko. tehtävästä” (työntekijä)

”Kun työntekijälle tulee poissaolo tai virkavapaus (virastossa) sijaisen/ varahenkilön pitäisi olla selvillä asioista.” (rehtori)

Työparityöskentelystä voidaan todeta, että ongelma oli olemassa jo ennen uudistusta, uusi organisaatio ja uudet tiimit edellyttävät kuitenkin asian selkiyttämistä uutta tilannetta vastaavaksi ja siitä tiedottamista.

Toinen tiimien henkilöstön toimenkuvia koskettava, edellistä työparityöskentelyä lähellä oleva teema, näyttäisi olevan työn jakaminen tiimeissä sekä työssä jaksaminen. Vaikka, kuten todettua, henkilöstö koki vahvasti myönteisenä asiana perustehtävän ja vastuualueiden selkiintymisen, täytyy vastaajien mielestä työn jakamista jatkossa kuitenkin vielä tarkentaa. Henkilöstön keskuudessa huoli työn oikeudenmukaisesta jakautumisesta (6) oli hyvin selvä. Tähän liittyen kannettiin huolta myös työssä jaksamisesta (6). Kaksi työntekijää koki oman työmääränsä lisääntyneen. Yksittäinen työntekijä kantoi huolta myös esimiesten jaksamisesta. Henkilöstön jaksamisesta on huolissaan myös yksi rehtori.

#### 7.1.7.3 Johtotiimin toiminta ja johtamisen kehittäminen

Koulutuspalvelukeskuksen esimiehet osallistuivat kolmesta vastaajaryhmästä kaikkein tiiveimmin uudistuksen toteuttamiseen. Voidaan todeta, että uudistus koski johtamista lähes kaikilta osiltaan. Kertaluonteisia, johtamista koskevia toimenpiteitä, uudistuksessa olivat prosessijohtamisen mallin hyväksyminen johtamisen tausta-ajatuksiksi, johtamisvastuiden ja roolien uudelleen linjaaminen, johtotiimien perustaminen koko koulutuspalvelukeskusta, perusopetusta ja lukiotointa koskien sekä useimpien esimiesten kohdalla johtamiensa tiimien kokoonpanon muuttuminen. Lisäksi aineistossa näyttäytyy erityisesti johtoryhmän ja koulutuspalvelukeskuksen johtotiimin roolien tarkempi määrittely. Miten vastaajat näkivät johtamisen kehittymisen?

Vahvin teema vastauksissa oli johtamisvastuiden selkiytyminen. Esimiehistä 6 kokee uudistuksen selkiyttäneen koulutuspalvelukeskuksen johtamista tai omaa esimiestehtävää. Yksittäinen esimies toteaa johtoryhmän ja johtotiimin selkiyttäneen johtamista.



## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään vielä tiivistetysti läpi organisaatiouudistuksen tavoitteet, toimenpiteet ja esiin tulleet kehittämiskohteet. Totesimme aiemmin, että ensimmäisen tavoitteen, toimivampi organisaatio, toteutumisessa mittariksi sopivat tavoitteet 2-5. Teemme ensimmäisen tavoitteen toteutumisesta yhteenvetoa vielä tämän tutkimuksen loppuosassa. Tässä yhteydessä voidaan kuitenkin luoda silmäys siihen, miten tavoite toteutui välillisesti eli toimenpiteiden tasolla.

Uudistuksessa koulutuspalvelukeskuksesta muodostettiin matriisiorganisaatio, jossa ydin- ja tukiprosessit erotettiin toisistaan. Käytännössä muutos koski ennen kaikkea johtamisvastuita ja organisoinnin taustafilosofian muuttamista tulosityksikköjakoisesta prosessilähtöiseksi. Muutos ei kuitenkaan merkinnyt siirtymistä puhtaaseen prosessiorganisaatioon, vaan muiden muassa tulosityksikköjaon perusteella luodut budjetoitiperusteet säilyivät lähes ennallaan. Ne muuttuivat vain toimialapalveluitten osalta. Vaikka uusi organisaatio muodostettiin prosessijohtamisen periaatteiden pohjalta, varsinainen prosessien laajamittainen kehittäminen uuden organisaation hyväksymisen jälkeisenä aikana ei näyttäytynyt aineiston perusteella tutkimuksen teko hetkellä kovin laajalta. Organisaatioon kokonaisuutena ei vastauksissa juurikaan otettu kantaa. Se, mitä sanottiin, oli pääasiassa positiivista.

Toisen tavoitteen osalta kaikkien perusjoukkojen hyvin vahva näkemys oli, että tehty uudistus selkeytti vastuuta, rooleja ja perustehtävää eli toimintaa kokonaisuudessaan. Havainto suoritetuista toimenpiteistä osoitti, että tämän tavoitteen saavuttamiseksi uudistuksessa käytettiin myös paljon aikaa. Aikaisempaan organisaatioon verrattuna epäselvyyttä aiheutti kuitenkin esimiesvastuiden määrittämisen ongelma niiden henkilöiden kohdalla, jotka kuuluivat useampaan tiimiin.

Kolmas tavoite koski tiedon kulkua. Toimenpiteissä korostui rakenteen uudistaminen. Huomio kiinnitettiin analyysissä kolmeen muutokseen, joita olivat organisaation tiedottajan palkkaaminen, perusopetuksen johtotiimin perustaminen, sekä rakenteen muuttaminen matriisiorganisaatiomalliksi. Uudistuksen aikana tehtiin myös kyselyitä ja käytettiin dialogista viestintää todennäköisesti aikaisempaa enemmän. Kyselyn mukaan tiedon kulun parantumista oli havaittu henkilöstön ja rehtorien ryhmissä. Kaikki vastaajaryhmät pitivät tiedon kulkua kuitenkin

myös kehittämiskohteena. Uutena haasteena henkilöstön ja esimiesten kesken nähtiin tiedon kulku tiimien välillä.

Neljättä tavoitetta, parannetaan koulujen kanssa tehtävää yhteistyötä, näytti sivuavan 3. tavoitteen tavoin rakenteellisena muutoksena perusopetuksen johtotiimin perustaminen. Lisäksi analyysissä noteerattiin lukion rehtorikokouksen muuttaminen johtotiimiksi sekä molempien johtotiimien sijoittaminen osaksi virallista organisaatiota. Prosessiorganisaation keskeinen periaate, asiakaslähtöinen ajattelu, nostettiin uudistuksen kuluessa ainakin puheiden tasolla yhdeksi koulutuspalvelukeskuksen visioista. Perusopetuksen ja lukion rehtorit kokivat uuden johtotiimin onnistuneen hyvin tehtävässään. Etenkin perusopetuksen osalta kiiteltiin tiedon kulkua ja asioiden etenemistä. Siihen oliko yhteistyö parantunut aikaisemmasta, ei aineisto anna suoranaista vastausta. Verrattaessa ennen uudistusta annettuja toiminnan kehittämissuunnitelmia tämän tutkimuksen yhteydessä annettuihin, todettiin kuitenkin yhteistyötä koskevien kehittämissuunnitelmien määrän vähentyneen merkittävästi. Tästä vedettiin johtopäätös yhteistyön paranemisesta. Sen sijaan asiakaslähtöisen ajattelun juurtumisesta esimiesten ja henkilöstön ajatuksiin ei saatu juurikaan näyttöä.

Viidennen tavoitteen, tiimien toiminnan kehittäminen, toteutumisen tarkastelussa totesimme joidenkin asioiden kehittyneen. Uusia haasteitakin oli ilmaantunut. Jotkut vastaajat näkivät tiimityöskentelyn myönteisinä puolina toiminnan suunnittelun kehittämisen koulutuspalvelukeskuksessa sekä työilmapiirin kehittämisen. Tiimien haasteiksi mainittiin tiimitoiminnan sisäistäminen, tiimitoiminnan kehittäminen, millä tarkoitettiin muiden muassa käytäntöjen yhtenäistämistä ja tiimimäisten työtapojen opettelua sekä työparityöskentelyn kehittäminen ja työssä jaksamisesta huolehtiminen. Etenkin kahden viimeisen haasteen voidaan katsoa olleen olemassa jo ennen organisaatiouudistusta.

Kuvioon 10. on koottuna tavoitteiden 2-5 toteutuminen tämän tutkimuksen valossa. Alimmalle riville on merkitty lisäksi 1. tavoite, jonka toteutumista muut tavoitteet kuvaavat. Suluisissa olevat luvut ovat kaikista perusjoukoista laskettuja frekvenssejä. Ensimmäinen luku kuvaa väitteen suuntaisia mielipiteitä (vastaajittain) ja toinen luku niitä, joiden mukaan kehitys on kulkenut väitteelle vastakkaiseen suuntaan. Sulkuihin merkittyjen kehittämiskohteiden katsottiin olleen olemassa jo ennen organisaatiouudistusta.

| Tavoite  | Mitä saavutettiin  | Kehittämiskohteita   |
|--|--|--|
| <b>2. Jaetaan vastuut, roolit ja perustehtävä</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toiminta selkiytyi (35,2)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiesvastuiden epäselvyys moneen tiimiin kuuluvien osalta (7)</li> </ul>  |
| <b>3. Parannetaan tiedottamista</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon kulku parantui (4,1),</li> <li>Tiedon kulku todettiin hyväksi (12,1)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimien välinen viestintä</li> <li>(Tiedottamisen kehittäminen (12)) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedottaminen yleisellä tasolla</li> <li>- Esim. viraston henkilöstön poissaoloista tiedottaminen</li> </ul> </li> </ul>                                  |
| <b>4. Kehitetään asiakkaiden kanssa tehtävää yhteistyötä</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Perusopetuksen ja lukiotoimen johtotiimit aloittaneet hyvin (14)</li> <li>Verrattaessa tilannetta aikaisempaan kyselyyn, yhteistyö näyttäisi parantuneen merkittävästi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaslähtöisen ajattelun kehittäminen</li> </ul>  |
| <b>5. Kehitetään tiimien toimintaa</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimipalaverit tulleet säännöllisiksi (6)</li> <li>Työilmapiiri parantunut (6,2)</li> <li>Toiminnan suunnittelu parantunut (3)</li> <li>Johtaminen on selkiytynyt (6)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimitoiminnan käytäntöjen yhtenäistäminen (7)</li> <li>Tiimi-palkkauksen ja budjetoinnin kehittäminen (7)</li> <li>työnjaon tarkasteleminen tiimeissä (6)</li> <li>(työparityöskentelyn kehittäminen (11))</li> <li>(työssä jaksamisesta huolehtiminen (6))</li> </ul> |
| <b>1. Toimivampi organisaatio</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriisiorganisaatio, jonka toimivuuden mittareina kohdat 2-5</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prosessijohtamisen kehittäminen</li> </ul>  |

**Kuvio 10.** Organisaatiouudistuksen saavutukset tavoitteittain sekä organisaation kehittämiskohteet

Mitattaessa ensimmäisen tavoitteen toteutumista osatekijöiden perusteella, voidaan todeta seuraavaa: Organisaatiouudistukselle asetetuista tavoitteista kaikilla osa-alueilla on tapahtunut vastaajien näkemyksen mukaan edistymistä. Samalla huomataan kuitenkin myös se, että jokaista tavoitetta koskien organisaatio on kohdannut myös haasteita, joista osa on ollut olemassa jo ennen organisaatiouudistusta, kuten tiedottamisen kehittäminen, ja osa muodostunut organisaatiouudistuksen seurauksena, esimerkiksi tiimien välinen viestintä. Kokonaisuutena yhteenvetotaulukko antaa koko uudistusprosessista realistisen ja ”moniäänisen ” kuvan, jota ei ole mielekäästä edes yrittää kiteyttää yhteen lauseeseen. Jokainen edistysaskel ja uusi tai olemassa ollut haaste on oman keskustelunsa väärsti. Niihin palataan vielä tutkimuksen pohdintaosuudessa.

Jotta kokonaisuuden arvioinnin avuksi voitaisiin kuitenkin vielä selvittää sitä, kumpi näkökulma, edistyminen vai haasteiden ilmaantuminen, oli vastaajien mielestä uudistuksessa vahvempi, analysoitiin kyselylomakkeet toistamiseen vastaajittain. Analyysissä vastaajat luokiteltiin viiteen eri luokkaan, joita olivat myönteinen, varovaisen myönteinen, välinpitämätön tai neutraali, melko kielteinen ja kielteinen. Taulukon tulkinnessa edistys rinnastettiin myönteisen ja ongelmien ilmaantuminen kielteisen kanssa. Luokittelu on esitelty tarkemmin luvussa 7.1.1.

Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin huomioitava se, että rehtoreiden kyselylomakkeella uudistuksen kielteisiä vaikutuksia ei kysytty. Tämän vuoksi rehtoreita koskeva asennoitumisen mittaaminen ei ole yhtä luotettava kuin kahta muuta ryhmää koskeva. Todettakoon kuitenkin, että rehtoreilla, kuten muillakin vastaajilla, oli mahdollisuus antaa kielteistä palautetta uudistuksesta vapaiden kommenttien osiossa.

Kuviossa 11 on esitetty perusjoukkojen suhtautuminen organisaatiouudistuksen vaikutuksiin akselilla myönteinen - kielteinen.

|                                 | henkilöstö | esimiehet | rehtorit | kaikki   |
|---------------------------------|------------|-----------|----------|----------|
| 1. myönteinen                   | 10         | 4         | 10       | 24       |
| 2. varovaisen myönteinen        | 10         | 2         | 4        | 16       |
| 3. välinpitämätön tai neutraali | 9 (5,4)    | 2 (1,1)   | 6(5,1)   | 17(11,6) |
| 4. melko kielteinen             | 3          | -         | -        | 3        |
| 5. kielteinen                   | 1          | -         | -        | 1        |

**Kuvio 11.** perusjoukkojen asennoituminen organisaatiouudistuksen vaikutuksiin.

Taulukosta on luettavissa, että myönteinen asennoituminen organisaatiouudistuksen vaikutuksiin on kielteistä vahvempi kaikissa perusjoukoissa. Perusjoukkojen vastausprofiili muistuttaa toisiaan kaikissa vastaajaryhmissä siten, että enemmistö vastaajista on myönteisiä tai varovaisen myönteisiä. Pelkästään myönteisiä havaintoja uudistuksesta teki 24 vastaajaa. Pelkästään kielteisiä havaintoja teki vain 1 vastaaja. Varovaisen myönteisesti uudistuksen näki 16 vastaajaa. Heillä mukana oli myös kriittistä näkökulmaa, mutta myönteinen kokemus esiintyi vahvempana. Uudistukseen välinpitämättömästi suhtautuvia oli kaikkiaan 11. Heille uudistus ei merkinnyt mitään, eli he eivät tehneet myönteisiä eivätkä kielteisiä havaintoja. Neutraaleja, eli vastaajia, joilla myönteiset ja kielteiset havainnot olivat tasapainossa, oli 6. Melko kielteisesti uudistusta havainnoi 3 vastaajaa. Tähän ryhmään kuuluvilla kielteisiä havaintoja uudistuksesta oli myönteisiä havaintoja enemmän. Vastauksia voidaan analysoida vielä sen mukaan, näkikö vastaaja uudistusprosessissa myönteistä tai kielteistä. Myönteisiä havaintoja teki kaiken kaikkiaan 49 vastaajaa. Tässä luvussa on siis mukana myös melko kielteiset vastaajat. Kielteisiä havaintoja teki vastaavasti 26 vastaajaa. Tässä luvussa on mukana myös varovaisen myönteiset vastaajat. Kolmanneksi vastauksista voidaan erottaa myönteiset ja kielteiset siten, että neutraalit ja välinpitämättömät jätetään huomiotta. Tällöin myönteisiä tai varovaisen myönteisesti uudistukseen suhtautuvia on yhteensä 40 ja kielteisiä tai melko kielteisiä yhteensä 4, joista kaikki kuuluvat henkilöstöön.

Asenneanalyysin tarkoituksena oli hakea vastausta sille, kuinka merkityksellisinä tavoitteiden alueella tapahtuneet edistysaskeleet olivat suhteessa niihin haasteisiin ja ongelmiin, joita samassa yhteydessä esiteltiin. Tuloksien perusteella on tehtävissä se johtopäätös, että vastaajien joukossa uudistus on koettu selvästi enemmän myönteisenä kuin kielteisenä asiana. Analyysissä vastaajien väittämistä huomioitiin ainoastaan sellaiset, jotka koskivat organisaatiota, eivät itse uudistusprosessia. Tästä huolimatta kokemuksella, jonka vastaajat saivat itse uudistusprosessista, on varmaankin ollut vaikutusta vastausten sisältöön (vrt luku 3.4.3).

# 9 POHDINTA

Organisaatiouudistuksen alun tilannetta kuvattiin tavoitteiden määrittelyn yhteydessä lainaamalla esimiesten sekä rehtorien ja koulusihteerien kommentteja organisaation tilasta. Kommenteista oli luettavissa monin paikoin tyytymättömyyttä silloisen organisaation toimivuuteen uudistuksen tavoitteiksi määriteltyjen osatekijöiden alueella. Tavoitteiden määrittelystä on kulunut tutkimuksen tekohetkellä noin 2 vuotta. Koulutuspalvelukeskuksen toimintaa ja johtamista on pelkästään konsultin vetämänä ”parannettu” yli 20 päivän ajan. Tuona aikana viraston esimiehet, henkilöstö ja rehtorit ovat suorittaneet perustehtäväänsä, mutta samalla osallistuneet uudistustyöhön, kuka enemmän ja kuka vähemmän, kaikki kuitenkin jollakin tavalla. Tämän tutkimuksen pääongelmana oli selvittää perusjoukkojen näkemyksiä tehdyn työn vaikutuksista. Seuraavassa näistä näkemyksistä eli saaduista tutkimustuloksista tehdään tulkintaa. Kunkin tavoitteen kohdalla esitetään koulutuspalvelukeskukselle myös toiminnan kehittämiskohteita.

Useimmat kehittämissuositukset koskettavat tiimien johtamista ja niissä tapahtuvaa toimintaa. Koska tutkimuksen kyselylomakkeen perusteella vastaajat kyettiin luokittelemaan vain perusjoukoittain, ei kehittämissuosituksia voida monessakaan kohden esittää tiimikohtaisesti. Tutkimuksen hyödynnettävyyden kannalta onkin olennaista, että etenkin niissä kohdissa, joissa ilmiöiden frekvenssit käsittävät vain muutaman vastaajan, luetaan kehittämissuosituksia kriittisesti. Kysymys, joka tuloksia luettaessa tulee esittää, kuulukin tällöin: Päteekö sanottu meidän tiimiin? Sen selvittäminen onkin esimiesten ja tiimin, tai sitten jatkotutkimuksen tehtävä. Selvitystä tehtäessä täytyy kuitenkin muistaa käyttää tapoja, joilla voi saada luotettavan tuloksen. Sanomattakin on selvää, että esimerkiksi arkaluontoisista ilmiöistä ei voida tehdä tarkentavaa selvitystä yhteisellä keskustelulla, ellei tiimin sisäisen luottamuksen taso ole korkealla tasolla.

## 9.1.1 Ensimmäinen tavoite

Ensimmäisen tavoitteen mukaisesti organisaatiosta haluttiin toimivampi. Asenneanalyysi osoitti, että valtaosa kyselyyn vastanneista koki uudistuksen vaikutukset jollakin tavalla myönteisesti. Yksi vastaaja näki uudistuksessa pelkästään kielteistä. Kokonaisuutena voidaankin todeta, että

ainakin uudistuksen tavoitteiden osalta organisaatiosta tuli toimivampi. Lähtökohdat hyvälle toiminnalle ovat tämän vuoksi nyt paremmat kuin ennen uudistusta.

Millä tavalla positiivista perusasennetta on tulkittava? Vastausta voidaan hakea ainakin neljältä suunnalta, jotka ovat tunteiden kehittyminen muutostilanteessa, muutoksen syvällisyys, organisaation tilanne ennen uudistusta sekä uuden organisaatiomallin vaikutukset.

Luvussa 3.4.3 käsitelimme tunteiden kehittymistä muutostilanteissa. Alkuvaiheelle oli ominaista muutosvastarinta. Muutoksen loppupäässä oli ilon tunne. Ilo johtuu siitä, että havaitessaan oppivansa uutta ja kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaan, työntekijät kokevat, että vanhasta luopuminen oli tarpeellista. Tämän teoreettisen mallin pohjalta voidaan vetää johtopäätös, että todennäköisesti suurin osa niistä, joita uudistus oli tunteitten tasolla koskettanut, oli päässyt tässä jaksotuksessa jo ilon vaiheeseen. Tämä päätelmä sisältää oletuksen, että henkilökohtaisten tunteiden kehittyminen on yhteydessä siihen, millä tavalla koko organisaatiota koskettanutta muutosta arvioidaan.

Toisena selittävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että muutos ei kaikkien kohdalla sittenkään ole ollut kovin syvällinen. Tästä saatiin viitteitä myös kyselytutkimuksessa, jossa 5 henkilöstön jäsentä ja 6 rehtoria koki, että muutos ei ollut vaikuttanut organisaation toimintaan.

Henkilöstöstä 1 työntekijä arvioi muutoksen vaikutuksia pelkästään kielteisesti. Kolmelle henkilöstöön kuuluvalla muutos oli enemmän kielteinen kuin myönteinen. Tätä voidaan tulkita siten, että kaikki henkilöstön jäsenet eivät vielä ole käyneet muutosta kokonaisuudessaan läpi. Syyt siihen saattavat olla esimerkiksi muutosprosessin laadussa, johon on saattanut sisältyä yksittäisen työntekijän kannalta kipeitäkin tilanteita tai prosessin lopputuloksessa, jolloin on ollut kyse työntekijän työn teon kannalta kielteisistä muutoksista. Vaikka tällaisten henkilöiden määrä on vähäinen, heidän kokemustaan ei saisi vähätellä. Sen sijaan tiimien vetäjien tulisi jatkaa muutoksen työstämistä näiden henkilöiden kanssa, sikäli kun vetäjillä on tuntumaa tiiminsä jäsenten asenteista. Todennäköisesti näidenkin työntekijöiden asenne voisi kehittyä, jos heidän kanssaan keskusteltaisiin ongelmista ja tunteista, joita muutos on heille tuonut. Keskeisimmässä roolissa tässä ovat tiimien esimiehet. Yksittäisen työntekijän kannalta uudistus saattaa muussa tapauksessa merkitä kielteisiin tunteisiin juuttumista. Tällöin muutoksesta voi muodostua heidän kannaltaan tragedia, joka säteilee pitkälle tulevaisuuteen. Koko organisaation kannalta ajatellen negatiivinen asenne heikentää myös työtehoa.

Kolmanneksi onnistunutta muutosta voidaan selittää siten, että lähtötilanne organisaatiossa oli ennen uudistusta monella tavalla heikko. Tämän vuoksi jonkinlaista edistymistä voitiin pitää jo etukäteen todennäköisenä, kun kysymys on näinkin laajasta kehittämisprojektista.

Neljänneksi syytä edistymiselle voidaan hakea uudesta organisaatiomallista ja sen toimintafilosofiasta. Virtanen ym. (2007) liitävät prosessilähtöiseen organisaation houkuttelevan työyhteisön käsitteen. Yhteys prosessilähtöisyyteen löytyy työyhteisön tavoitetietoisuudesta. Olennaista tällaisessa työyhteisössä on tavoitetietoisuuden vahvistaminen ja kaikkien saaminen mukaan. Tässä prosessissa tavoitetietoisuutta voidaan katsoa lisätyn mm. toimialajohtajan ja tiimien välisen tavoitekeskustelukäytännön luomisella, toiminnan suunnittelun kehittämällä sekä prosessin mukaan organisoitumisella, jolloin tuntuma asiakkaalle tehtävästä työstä vahvistuu. Houkuttelevassa työyhteisössä työntekijä ymmärtää työyhteisön arvot, mieltää niiden merkityksen työyhteisön sisäisen toiminnan näkökulmasta ja samalla hahmottaa niiden merkityksen asiakkaiden kannalta. Houkuttelevan työyhteisön termi tulee siitä, että tällainen tavoitetietoinen prosessiorganisaatio vetää puoleensa työntekijöitä, asiakkaita ja sidosryhmäkumppaneitakin. Tämän teoreettisen oletuksen perusteella uudistuksen myönteisen vastaanoton voidaan siten nähdä johtuvan mm. asiakkaiden, perustehtävän ja tavoitteiden määrittämiseen käytetyllä ajalla ja yleensäkin prosessiorganisaatiomallin valinnalla. (Virtanen ym., 2007, 40)

Jatkoa ajatellen pelkkä organisaatiomallin valinta ja kertaluontoiset toimenpiteet eivät kuitenkaan riitä. Analyysi osoitti prosessijohtamisen kehikon tulleen valmiiksi organisaatiouudistuksen myötä. Kehittämisen alkuaskeleita oli jo otettu konsultin johdolla toteutetuissa kehittämissäpäivissä ja jonkin verran sen jälkeen. Varsinaista prosessien kehittämistä, niiden kuvaamista ja palautetiedon keruuta ei kuitenkaan ainakaan laajamittaisesti oltu jatkettu. Jatkoa ajatellen olisikin tärkeää, että prosessiorganisaation idean mukaisesti toiminnan kehittämistä jatkettaisiin tiimien tasolla asiakkaiden tarpeista lähtien. Tällöin mm. asiakaskyselyiden ja asiakaspalvelupalautekyselyiden tekeminen sekä asiakasrajapinnassa työtä tekevien työntekijöiden näkemysten kuuleminen muodostaa yhden keskeisen osan toiminnan kehittämistä. Samoin koulutuksella täytyy huolehtia siitä, että kehitettävien prosessien kuvaamiseen löytyy osaamista jokaisesta tiimistä. Stenvallin mukaan pitkäjänteinen kehittämistyö kantaa hedelmää, kun kehittämistyötä jaksetaan tehdä systemaattisesti. (Stenvall ym., 2007, 22).

Julkishallinnon uudistuksille 1990-luvulla oli ominaista mm. se, että ne jäivät usein näennäismuutoksiksi, joita organisaatiot olivat ikään kuin tekevinään. Pahimmillaan johdosta aloitettujen muutosprosessien viesti henkilöstölle on se, ettei tätäkään muutosprosessia kannata ottaa kovin vakavasti, koska aikaisempiakaan yrityksiä ei ole viety loppuun asti. Juutin mukaan (Juuti, Virtasen 2007, 58 mukaan) muutos voidaan kokea tällaisissa tilanteissa joko komediaksi, tragediaksi tai farssiksi, muutoksen vakavuudesta riippuen.



## 9.1.2 Toinen tavoite

Kyselytutkimuksen selvin viesti kaikista vastaajaryhmistä oli toiminnan monenlainen selkiintyminen. Mistä selkiintymisen kokemus johtui?

Ensimmäinen tulkinta on hyvin käytännöllinen. Kun otetaan huomioon uudistuksessa tehty työmäärä vastuiden ja roolien selkiyttämiseksi, voidaan tulosta pitää kansanomaisesti ilmaistuna ”työvoittona”. Vastuista, rooleista ja perustehtävästä keskusteltiin uudistuksen aikana paljon, ne kirjattiin ylös eli dokumentoitiin ja vieläpä viestitettiin kirjallisesti ja dialogissa useassa eri yhteydessä kaikille osapuolille.

Toinen syy selkiytymisen kokemukseen voi olla myös uudessa prosessipohjaisessa organisaatorakenteessa ja siitä tehdyssä kaaviossa. Virtasen ym. (2007, 121) mukaan prosessit ja niistä tehty prosessikartta ovat viestinnän väline. Hyvin laadittua prosessikarttaa eli tässä tapauksessa organisaatiota katsomalla pitäisi selvittää mm organisaation toiminta-ajatus ja toiminnan päämäärä. Koulutuspalvelukeskuksen uudesta organisaatiokaaviosta onkin aikaisemmasta kaaviosta poiketen luettavissa hyvin selkeästi esimiesten vastuulla olevat asiakokonaisuudet, asioiden suhde toisiinsa ydin- ja tukipalvelu-ulottuvuudella sekä koulutuspalvelukeskuksen johtamista koskevat järjestelyt.

Miten on sitten ymmärrettävissä vastauksissa esille tulleet epäselvyydet esimiehestä tilanteesta, jossa työntekijä kuuluu useampaan tiimiin? Kiiskisen (2002, 34) mukaan matriisiorganisaation ongelmana voi olla valta- ja vastuurajojen päällekkäisyydet ja epäselvyydet. Virtasen ym. (2007, 158) mukaan matriisiorganisaation ongelmat juontuvat lähes aina prosessi- ja linjaorganisaatioiden leikkauspintojen määrittelemättömyydestä. Uudistuksessa leikkauspintoja määriteltiin esimiesten vastuiden ja roolien osalta perusteellisesti. Useammassa tiimissä työskentelevien työntekijöiden johtamisen osalta määrittelyjä ei kuitenkaan tehty. Työntekijän näkökulmasta kahden esimiehen tilanne saattaa merkitä käytännössä sitä, että hänen jaksamisestaan ei välttämättä kykene huolehtimaan kumpikaan esimies, kun työntekijän kokonaistyömäärä on vain hänen itsensä tiedossa. Esimiehen kannalta kysymys on uudesta tilanteesta, jossa työmäärästä tulisi käydä dialogia sekä työntekijän, että toisen esimiehen kanssa. Jatkossa niiden tukipalveluesimiesten ja niiden ydinprosesseja johtavien esimiesten, joilla on yhteisiä alaisia, on syytä sopia yhteisten alaisten johtamista koskevat pelisäännöt. Yhtenä apukeinona voisi olla työntekijäkohtainen työsuunnitelma, johon kunkin työntekijän työajan kohdentaminen suunniteltaisiin esimerkiksi neljännesvuosittain. Työntekijän kannalta voisi olla hyväksi, jos lisäksi määriteltäisiin esimiehistä se, joka toimii yksiselitteisesti työntekijän hallinnollisena esimiehenä, ja kotitiimi, jonka kautta työntekijä voisi hahmottaa paikkansa organisaatiossa myös sosiaalisessa mielessä.

### 9.1.3 Kolmas tavoite

Tiedon kulku koettiin parantuneeksi niin henkilöstön ja rehtorien vastauksissa. Henkilöstön keskuudessa tiedon kulun parantuminen koettiin yleisellä tasolla. Kaksi työntekijää mainitsi tässä yhteydessä myönteisenä asiana uuden toimintakulttuurin, jonka myötä tiimissä voi tuoda omiakin työasioita käsiteltäväksi. Tämän tutkimuksen puitteissa ei selviä, kuinka laajaa tämän suuntainen keskustelukulttuuri on uudistuksen myötä koulutuspalvelukeskuksen tiimeissä. Näidenkin vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että jonkin verran tällaista kehitystä on tapahtunut. Todettakoon, että avoimuudesta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta pidettiin Syksyllä 2007 ja vuodenvaihteessa -07-08 myöskin koulutusta tiimeille. Kokemusta voidaan selittää näiden koulutuksien vaikutuksella, mutta ennen kaikkea tiimityön luonteella. Skyttän (2000, 136) mukaan tiimityöskentelyn yksi piirre on parhaimmillaan osallistuva avoimuus, jossa jokaisella on oikeus ja jopa velvollisuus puhua julki omat mielipiteensä. Tällainen ilmapiiri onkin omiaan lisäämään työmotivaatiota ja työn tuloksellisuutta. Ilmapiirin muuttaminen avoimeksi ei yleensä suju aivan helposti. Nämä kaksi tulkintaa on kuitenkin esitettävä varauksella. Luotettavien päätelmien tekeminen edellyttäisi tiimien vuorovaikutuskulttuurin tarkempaa tutkimista.

Rehtorien kokemuksissa tiedon kulun parantuminen liitettiin tässä tutkimuksessa analysoidun aineiston puitteissa ennen kaikkea perusopetuksen johtotiimiin. Kokemusta voidaan selittää dialogisen työyhteisöviestinnän teorian näkökulmasta. Stenvall ym. (2007, 62) asettaa kyseenalaiseksi perinteisen yksisuuntaisen rationaalisen työyhteisöviestinnän, jossa viesti kulkee ylhäältä alas hierarkkista organisaatiota mukailleen. Dialoginen työyhteisöviestintä sen sijaan lähtee siitä oletuksesta, että viestintä on kaksisuuntaista. Se tukee organisaatiota heidän tavoitteidensa saavuttamisessa, vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja yhteisön aineetonta pääomaa. Dialogiin osallistuvat antavat reflektiivisesti toisten näkemysten ohjata omaa ajattelua. Dialogi edellyttää kuuntelemista ja pyrkimystä ymmärtää toisten lähtökohtia ja intressejä. Keskeistä on oppiminen sen sijaan, että pyrittäisiin yksiselitteisesti vakuuttamaan toiset omien näkemystemme paremmuudesta.

Tässä tutkimuksessa ei selvitetty uuden perusopetuksen johtotiimin toimintatapoja. Kuitenkin voidaan olettaa, että muutos entisestä yli 30 jäsenen rehtorikokousjärjestelmästä uuteen johtotiimi -vetoiseen järjestelmään on merkinnyt myös viestinnän muuttumista entistä dialogisempaan suuntaan. On perusteltua olettaa, että pienemmissä ryhmissä kokemus tiedon paremmasta kulusta saattaa vahvistua juuri paremman dialogin seurauksena. Lisäksi vastauksista on pääteltävissä se, että aluerehtorien roolissa hyvin merkittävä tehtävä on viestin vieminen tiimien välillä.

Esimiesten vastauksissa tiedon kulun paranemista ei mainita. Tämä ei tosin sulje pois sitä mahdollisuutta, etteikö näin olisi voinut tapahtua. Matriisiorganisaation yhtenä vahvuutena on pidetty tiedon kulun paranemista. (Honkanen 2006, 143). Sen voi katsoa parantavan etenkin organisaation sisäistä viestintää. Uudistuksessa tämä asia konkretisoitui johtoryhmätyöskentelyssä, siten, että johtoryhmän kokouksiin sisällytettiin kunkin prosessivastaavien raportointivelvollisuus johtamansa prosessin tilanteesta. Prosessijohtamisen yhdeksi piirteeksi mainittiin luvussa 9.1.1 tavoitetietoisuus. Jatkossa olisikin tärkeää, että raportointikin sidottaisiin mahdollisuuksien mukaan niihin tavoitteisiin, joita prosesseille on niiden perustehtävästä käsin asetettu. Näin johdon keskinäinen viestintäkin tukisi prosessijohtamista. Matriisiorganisaation myönteinen vaikutus tiedon kulkuun realisoituu myös niiden työntekijöiden kautta, jotka työskentelevät sekä ydin, että tukiprosessien palveluksessa. Heillä on tällöin tietoa molemmista. Tätä usein ”hiljaiseksi” jäävää tietoa on syytä jatkossa myös hyödyntää.

Uudeksi tiedon kulun haasteeksi kyselyssä mainittiin tiimien välinen viestintä. Kun ennen uudistusta etenkin esimiesten keskuudessa ongelmaksi koettiin huono tiedon kulku koulutuspalvelukeskuksen yksiköiden välillä, näyttää sama riski olevan nyt tiimien välillä. Viestintä on laaja käsite. Sillä on vahva yhteys organisaation toimintakulttuuriin. Tämän vuoksi viestinnällisillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa myös avoimuuden ja luottamuksen lisääntymiseen organisaatiossa. Tällöin pohdittavaksi tulee kysymys, millä toimenpiteillä tällaista työilmapiiriä on mahdollista luoda ja lisätä. Lehtosen (2000) mukaan organisaation sisäisen viestinnän perusedellytyksistä on kollektiivinen luottamus (Aula & Hakala, 200, 196). Seuraavat ideat eivät suoranaisesti perustu mihinkään teoriaan, mutta ovat tutkijan intuitiivisia näkemyksiä siitä, millä tavoilla viestintää voisi parantaa koulutuspalvelukeskuksessa.

Yksi käytännön keino tiimien välisen viestinnän parantamiseksi voisi olla esimerkiksi tiimien välinen benchmarking-toiminta, jolloin voitaisiin tutustua toisten tiimien tehtäviin, toimintatapoihin ja jakaa hyväksi havaittuja käytänteitä muiden tiimien käytettäväksi. Edelleen kaikilla tiimeillä tulisi olla sähköinen sivusto intranetissä, kuopiolaisittain Sinetissä, tai salasanan takana internetissä, joille esimerkiksi tiimien toimintasuunnitelmat ja kokousten pöytäkirjat sijoitettaisiin. Nämä sivut olisivat näin myös toisten tiimien ja rehtorien luettavissa. Esimiesten tulisi myös sisäistää, aluerehtorien ohella, oma roolinsa viestin viejinä tiimien ja johtotiimin välillä. Tällöin tiedon tulisi kulkea molempiin suuntiin. Jotta tiedon kulku ei olisi esimiesten viitseliäisyyden ja ”hoksaamisen” varassa, olisi tiedon kulun pelisääntöjä syytä linjata esimerkiksi koulutuspalvelukeskuksen johtotiimissä.

Kokonaisuuden kannalta olennaista olisi myös sen pohtiminen, millä tavoin epäviralliset tilaisuudet kuten päivittäiset kahvitunnit ja erilaiset koulutus- ja virkistytymispäivät voisivat

parantaa tiedon kulkua kouluviraston sisällä sekä kouluviraston ja koulujen välillä. Edelleen voitaisiin pohtia, olisiko nyt, kun koulutuspalvelukeskukseen on palkattu tiedottajakin, mahdollista perustaa uudelleen jonkinlainen henkilöstölehti, joka muutama vuosi sitten lakkautettiin. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla verkkoversiona toteutettava lehti, johon tulisi juttuja niin kouluvirastolta kuin kouluiltakin. Kaiken kaikkiaan tiedon kulun kehittämisessä tulisi pyrkiä läpinäkyvyyden lisäämiseen ja dialogin mahdollistavien toimintamallien kehittämiseen. Tämä työ ei tule koskaan valmiiksi ja näitä kysymyksiä olisi syytä pohtia myös tiimien tasolla.

#### 9.1.4 Neljäs tavoite

Ennen ja jälkeen uudistusta tehtyjen kyselyiden vertaaminen osoitti, että koulujen ja lukioiden kanssa tehtävä yhteistyö oli parantunut. Yhteistyön tilaa kuvasivat myös perusopetuksen ja lukiotoimen johtotiimeistä annetut rehtorien arviot. Se, mitä johtotiimistä todettiin kolmannen tavoitteen kohdalla dialogin mahdollistajana, soveltuu tulkinnan teoreettiseksi taustaksi tässäkin. Tutkimustulokset osoittavat dialogisen viestinnän tuottavan parhaita tuloksia etenkin muutostilanteissa. (Stenvall 2007, 74).

Dialogia edistivät myös uudistuksen aikana tehdyt kyselyt, kyselyiden tulosten purkaminen ja vuorovaikutteiset esittelytilaisuudet uudistusprosessin aikana. Edellä mainittuja tilanteita oli uudistuksen aikana rehtoreita koskien yhteensä 7 eri yhteydessä. Mainittujen seikkojen lisäksi merkittävä yhteistyön laadun kokemukseen vaikuttanut seikka saattaa olla etenkin lukiotoimessa rehtorikokouksen aseman muuttuminen. Ennen organisaatiouudistusta viisi kahdeksasta kyselyyn vastanneesta lukion rehtorista ja koulusihteereistä toivoi rehtorikokoukselle virallista roolia. Vaikka uudistuksessa kummallekaan johtotiimille ei annettu virallista päätäntävaltaa, merkitsi tiimien sijoittaminen organisaatiokaavioon niiden statuksen nostamista. Lisäksi tiimit laativat muiden tiimien tavoin käsikirjan, johon niiden tehtävät, roolit ja pelisäännöt kirjattiin, mikä omalta osaltaan saattoi merkitä tunnetta tiimien roolin vahvistumisesta organisaatiossa.

Jatkossa koulujen kanssa tehtävässä yhteistyössä tulisi pitää huolta siitä, että toiminnan suunnittelussa ja linjaamisessa osallistetaan riittävästi sekä henkilöstöä että rehtoreita ja koulusihteereitä. Näin luodaan edellytyksiä aidolle dialogille. Dialogilla ei tässä yhteydessä tarkoiteta kuitenkaan sitä, että esimiehet eivät saisi tarpeen tullen tehdä asemansa edellyttämiä itsenäisiäkin päätöksiä. Kysymys on ennen kaikkea siitä, että toiminnan suunnittelu ohjautuisi asiakkaiden tarpeista käsin ja sitä tehtäisiin mahdollisuuksien mukaan dialogissa heidän kanssaan. Näin olisi mahdollista toimia esimerkkinä asiakaslähtöisyydestä myös kouluille. Tähdätäänhän

asiakslähtöisyydellä siihen, että koko koulutuspalvelukeskuksen toiminta voisi jatkossa palvella parhaalla mahdollisella tavalla palvella ennen kaikkea organisaation loppuasiakasta eli oppilasta.

Itse asiassa niin kouluviraston kuin koulujenkin toimintaa koskevat valinnat pitäisi jatkuvasti punnita asiakslähtöisesti oppilaan näkökulmasta. Jatkuvasti pitäisi muistaa kysyä, mitä päätökset merkitsevät oppilaan oppimisen ja kasvun kannalta. Jatkossa organisaation kehittämisessä onkin siirryttävä enemmän koulujen ja lukioden tasolle ja alkaa pohtia asiakslähtöisyyttä sillä tasolla. Tällöin huomio tulee kiinnittää jopa kolmeen eri asiakasrajapintaan, joita ovat rehtorien ja opettajien välinen, opettajien ja oppilaiden välinen sekä koulujen ja vanhempien välinen rajapinta. Näiden kaikkien tasojen arvioimiseen ei riitä enää pelkästään rehtoreille tehdyt kyselyt, vaan tarvitaan näihin kaikkiin tasoihin kohdistuvaa puolueetonta, jatkuvaa arviointia, jolloin keskeisimpänä arviointimittarina tulee olla koko koulutuspalvelukeskuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

### 9.1.5 Viides tavoite

Tiimityöskentelyn myönteisinä puolina vastaajat näkivät toiminnan suunnittelun kehittymisen koulutuspalvelukeskuksessa sekä työilmapiirin kehittymisen. Nämä näkökulmat esiintyivät sekä esimiesten että henkilöstön vastauksissa. Suunnittelun kehittymisen kokemuksen voidaan katsoa olleen luonnollinen seuraus tiimien käyttöön otetusta toimintasuunnitelmapohjasta.

Työilmapiirin kehittymistä voidaan tulkita ainakin kolmesta eri näkökulmasta. Voidaan ajatella, että ennen uudistusta mainitut ongelmat olivat laajuudeltaan niin suuria, että tehty työ, joka monelta osaltaan vastasi silloisiin ongelmiin, oli omiaan luomaan myös hyvää työilmapiiriä. Toisen tulkintamallin tarjoaa edellä mainittu houkuttelevan työyhteisen teoria. Se korostaa tavoitetietoisuuden työskentelyn merkitystä työssä viihtymiselle. Kehitystä voidaan siten selittää prosessiorganisaatioon siirtymisellä. Kolmanneksi siirtyminen tiimeihin voi tiimin kehitysvaiheesta riippuen merkitä työilmapiirin paranemista. Kehitysvaiheet on esitelty tarkemmin luvussa 3.3.4.

Vastauksista oli luettavissa monia tiimejä koskevia haasteita. Organisaatiomuutoksen tuomiksi haasteiksi näistä tulkittiin tiimitoiminnan periaatteiden sisäistäminen, tiimitoiminnan kehittäminen, millä tarkoitettiin muiden muassa käytäntöjen yhtenäistämistä ja tiimimäisten työtapojen opettelua sekä tiimien palkkauksen kehittäminen.

Kouluviraston henkilöstöstä valtaosa on työskennellyt ”talossa” jo useita vuosikymmeniä. Perinteinen virastotyö on merkinnyt usein nimikkeen mukaisten tehtävien suorittamista esimiehen antamien ohjeiden mukaisesti. Tähän työtapaan kasvaneille tiimityö merkitsee monenlaisia muutoksia. Tämän vuoksi ei ole yllättävää, että vastauksissa kaivataan koulutusta sen

sisäistämiseen, mistä tiimityössä on kysymys sekä uusien työtapojen opetteluun. Tämä onkin jatkossa tärkeää, jotta vanhat työntekijäkeskeiset käytänteet eivät syrjäyttäisi orastavaa tiimityöskentelyä. Toisaalta esimiesten olisi syytä tuntea myös pitempään talossa olleiden työskentelytottumuksia ja työhistoriaa. Tieto olisi mahdollista hyödyntää uusia käytänteitä ”sisään ajettaessa” ja niistä keskusteltaessa. Uudistuksethan rakentuvat toistensa päälle ja organisaation historia määrittelee sen tulevaisuutta niin voimakkaasti, että organisaation yhteistä muistia ei ole viisasta sivuuttaa. (Möttönen, 2001, 9)

Etenkin henkilöstön keskuudessa koettiin tarvetta palkkauksen kehittämiseen. Skyttän (2000, 107) mukaan tiimityössä palkitsemisella on erityisen suuri merkitys. Kun tiimi ottaa vastuun tarkoituksensa ja tavoitteidensa toteuttamisesta ja on valmis hoitamaan vastuullaan olevaa asiaa itsenäisesti, pitäisi tiimiä palkita. Tässä uudistuksessa budjetointia ei ulotettu tiimien tasolle. Vähintäänkin tiimikohtaista kannustus- ja palkitsemisrahaa voitaisiin mielestäni pitää kuitenkin perusteltuna. Tämä olisi paikallaan jo pelkästään kaupungin sisäisen tasapuolisuuden vuoksi, koska muiden muassa kaupungin teknisellä virastolla on tiimipalkkio jo käytössään. Tiimikohtainen budjetointi olisi perusteltua myös siksi, että vasta taloudellisen vallan ja vastuun ulottaminen tiimien tasolle antaisi tiimeille valmiudet tehdä työtään kustannustietoisesti. Johtamisen kannalta tärkeää olisi tällöin työn vaikuttavuutta kuvaavien mittareiden rakentaminen sekä vuosikohtaisten tavoitteiden määrittely mittareiden pohjalta. Tiimikohtaisella budjetoinnilla ja mielekkäillä tavoitteilla olisi luultavasti myös motivaatiota ja eräänlaista tiimien sisäistä yrittäjyyttä lisäävä vaikutus.

Tutkimuksessa ilmi tulleista kehittämiskohteista osan oletettiin olleen olemassa jo ennen organisaatiouudistusta. Tällaisiksi tulkittiin työparityöskentelyn kehittäminen ja työssä jaksamisesta huolehtiminen. Työparityöskentelyn kehittäminen jatkossa onkin tärkeää ainakin kolmesta eri syystä. Ensinnäkin hyvin toimiva työparityöskentely mahdollistaa sen, että työtehtävien hoito ei riipu tällöin niin paljon yksittäisestä työntekijästä. Tämä vähentää tiimin haavoittuvuutta. Tarvittavan tietotaidon hankkiminen tosin edellyttää systemaattista henkilöiden perehdyttämistä toistensa tehtäviin, mihin onkin syytä panostaa jatkossa. Toiseksi työparityöskentely vähentää yksittäisen työntekijän korvaamattomuuden tunnetta. Tällöin työntekijän on mahdollista jäädä tarvittaessa sairauslomalle tai ottaa muulla tavoin yksityiselämästä nousevia tarpeita huomioon erimerkiksi lomien suunnittelussa. Tällaisen voisi olettaa lisäävän myös työssä jaksamista ja viihtymistä. Kolmanneksi työparityöskentelyn kehittäminen mahdollistaa asiakkaiden katkeamattoman palvelemisen silloinkin, kun joku työntekijöistä on jostakin syystä poissa.

Työssä jaksamisesta huolehtimista käsitteimme jo toisen tavoitteen kohdalla. Tuolloin asiaa tarkasteltiin ennen kaikkea useampiin tiimeihin kuuluvien työntekijöiden johtamisen kannalta. Tässä tutkimuksessa työssä jaksamisen laajaa teemaa ei ole mahdollista juuri laajemmin käsitelläkään. Koska vastaajien joukosta teema nousi kuitenkin vahvana esille, on tärkeää, että tiimien tasolla osataan jatkossa tunnistaa uupumassa olevat työntekijät ja tehdä asiasta tarvittavat johtopäätökset. Olennaista tällöin on tarkastella yksittäisten henkilöiden työmääriä sekä töiden jakautumista tiimeissä työntekijöiden kesken. Vaikka uudistuksessa henkilöiden toimenkuvista sovittiin, eivät nämä sopimukset voi olla ”kiveen hakattuja”. Tarvittaessa niitäkin tulee voida tarkistaa. Tämä pätee itse asiassa kaikkeen uudistuksessa linjattuun. Ympäristön ja olosuhteiden muuttuessa, on organisaatiota koskettavia muutoksi oltava valmis tullaan tekemään koulutuspalvelukeskuksessa myös tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1994.** Laadullinen tutkimus. Tampere: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Antikainen, E-L. 2005.** Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto., Acta Universitatis Tamperensis 1088
- Honkanen, H. 2006.** Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juuti, P., Rannikko, H., Saarikoski, V. 2004.** Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2000.** Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2006.** Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karlöf, B. 1999.** Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.
- Kautonen, O. & Rauhala, H. 2002.** Sisällönanalyysi. Teoksessa: Johdattelua tutkimusmenetelmiin, metodologia ja tutkimus maantieteessä: seminaari 2002. Verkkojulkaisu. [www.joensuu.fi/geo/opiskelu/lomakkeet/Johdattelua%20tutkimusmenetelmiin.pdf](http://www.joensuu.fi/geo/opiskelu/lomakkeet/Johdattelua%20tutkimusmenetelmiin.pdf) <viitattu 16.4.2008>
- Kuopion kaupungin koulutustoimen toimintasääntö** kltk. 24.4.2002
- Laamanen, K. 1996.** Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Lehtonen, J. 2000.** Toimiva viestintä. Yrityksen aineeton pääoma. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. 2000. Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Lehtinen, J. 1998.** Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Malik, F. 2002.** Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multiprint Oy.
- Metsämuuronen, J. 2005.** Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Luoma, P., Karjalainen, T., Reinikainen, K. 2006.** Johdatus tietokoneavusteiseen laadulliseen tutkimukseen esimerkkinä NVivo 7. Teoksessa Metsämuuronen, J. 2006 (toim) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Mustonen, K. 2003.** Mihin rehtoria tarvitaan? Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto., Acta Universitatis Ouluensis Scientiae Rerum Socialium E 63
- Möttönen, S. 2001.** Virastosta tuli palvelukeskus. Juva: WS bookwell Oy.
- Skyttä, A. 2000.** Tiimitytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007.** Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.



**Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002.** Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WS Bookwell Oy.

**Pitkänen, R. 2006.** Parasta palvelua, Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Juva: WS bookwell Oy.

**Tanskanen, A & Tanskanen, A. 2002.** Teoksessa: Johdattelua tutkimusmenetelmiin, metodologia ja tutkimus maantieteessä: seminaari 2002. Verkkojulkaisu.  
[www.joensuu.fi/geo/opiskelu/lomakkeet/Johdattelua%20tutkimusmenetelmiin.pdf](http://www.joensuu.fi/geo/opiskelu/lomakkeet/Johdattelua%20tutkimusmenetelmiin.pdf) <viitattu 16.4.2008>

**Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002.** Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä : Gummerus Kirjapaino Oy.

**Valli, R. 2001.** Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. (toim.), Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

**Valli, R. 2001.** Mitä numerot kertovat? Teoksessa Aaltola, J. (toim.), Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

**Veijo Röntynen, Johtamisoppi**

<http://personal.inet.fi/koulu/veijo.rontynen/johtamisoppia2.doc> <viitattu 18.4.2008>

**Vilka, H. 2005.** Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

**Virtanen, P. 2007.** Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

**Virtanen, P. & Wennenberg, M. 2007.** Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

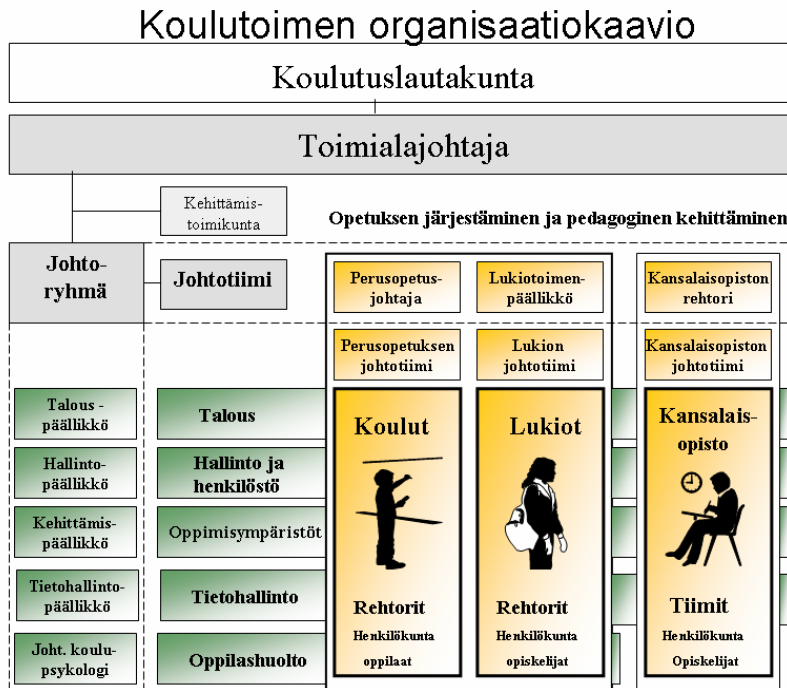
**Ylipartanen, T. päiväämätön **www-lähde.**** Oppilaitoksen johtamisen muutos ja tämän päivän haasteet. Lapin yliopisto. <moniste poistettu **www-sivuilta** 17.5.2008 mennessä>

**Selvitys organisaatiouudistuksen alkuvaiheessa rehtoreille ja koulusihteereille tehdystä kyselystä**

Tässä tutkimuksessa tehdyn kyselytutkimuksen vertailukohteena käytettiin pieneltä osaltaan rehtoreille ja koulusihteereille tehtyä kyselyä. Kyselyn suunnittelusta vastasi konsultti. Kysely toteutettiin koulutuspalvelukeskuksen käytössä olevalla Wilma-ohjelmistolla huhti-toukokuun 2006 aikana. Kyselyssä oli kaikkiaan 7 asiakokonaisuutta. Neljä ensimmäistä aihetta olivat kouluviraston toimintatavat ja -kulttuuri, henkilöstön toiminta, koulujen kanssa tehtävää yhteistyö sekä kouluviraston tulosyksiköiden toimintaa. Näitä aihepiirejä selvitettiin kutakin 4-6 monivalintakysymyksen sekä yhden avoimen kysymyksen avulla. Lisäksi kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joissa kartoitettiin kouluviraston toiminnan kehittämistarpeita, keskeisimpiä prosesseja, joita tulisi kehittää sekä avoin risut ja ruusut -kysymys. Kyselylomake on liitteenä (Liite1) Kehittämispäällikkö ja hallintosihteeri laativat kyselystä yhteenvedon. Monivalintakyselyn tuloksista laadittiin lisäksi diagrammit ja avoimien kysymysten vastauksista tiivistelmät. Tätä tutkimusta varten kyselyn tuloksista analysoitiin avoimet kentät. Kyselyyn vastanneista 43 rehtorista ja koulusihteeristä avoimiin kenttiin vastasi 7 lukion ja 23 perusopetuksen rehtoria ja koulusihteeriä eli yhteensä 30 vastaajaa. Avoimet kentät analysoitiin käyttäen analyysirunkona neljää koulutuslautakunnan listassa mainittua ongelmanmäärittystä. Analyysin tulokset (frekvenssit) on luettavissa luvusta 6.1.2.

Kysely kpk:n henkilöstölle organisaatiouudistuksesta

Kpk:n uusi organisaatio otettiin käyttöön noin vuosi sitten. Organisaatiouudistuksen keskeisimpiä sisältöjä olivat kpk:n ydin ja tukiprosessien tunnistaminen ja prosessien mukaisen tiimiorganisaation muodostaminen sekä johtamisvastuiden määrittely alla olevan kaaviokuvan mukaisesti.



Ole ystävällinen ja vastaa seuraavaan kolmeen organisaatiouudistusta koskevaan kysymykseen. Kyselyn tulokset analysoidaan ja niitä tullaan hyödyntämään kpk:n toiminnan kehittämisessä. Vastaukset käsitellään anonyymisti siten, että vastaajan henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa.

1. Mitä hyvää organisaatiouudistuksesta on mielestäsi seurannut omaan työhösi ja tiimisi työskentelyyn?

---



---



---



---

2. Onko organisaatiouudistuksesta seurannut mielestäsi jotakin kielteistä? Jos on, niin mitä?

---



---

3. Mihin asioihin kehittämisessä pitäisi jatkossa kiinnittää huomiota?

---



---

#### 4. Vapaat kommentit organisaatiouudistuksesta

---

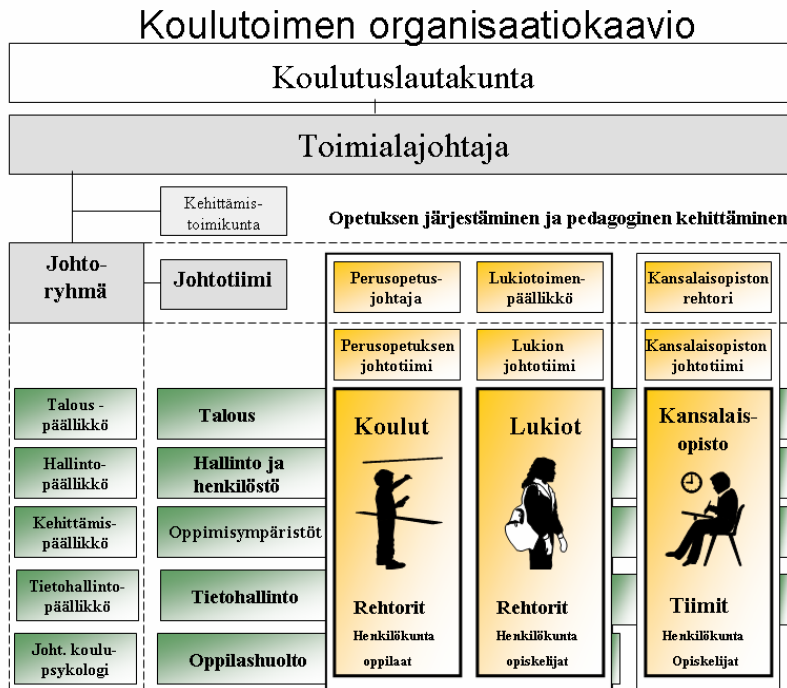
---

---

---

Kysely rehtoreille organisaatiouudistuksen vaikutuksista

Kpk:n uusi organisaatio otettiin käyttöön noin vuosi sitten. Organisaatiouudistuksen keskeisimpiä sisältöjä olivat kpk:n ydin ja tukiprosessien tunnistaminen ja prosessien mukaisen tiimiorganisaation muodostaminen sekä johtamisvastuiden määrittely alla olevan kaaviokuvan mukaisesti.



Ole ystävällinen ja vastaa seuraavaan neljään organisaatiouudistusta koskevaan kysymykseen. Kyselyn tulokset analysoidaan ja niitä tullaan hyödyntämään kpk:n toiminnan kehittämisessä. Vastaukset käsitellään anonyymisti siten, että vastaajan henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa.

1.. Mitä hyvää organisaatiouudistuksesta on mielestäsi seurannut?

---



---



---

2. Mihin asioihin kehittämisessä pitäisi jatkossa kiinnittää huomiota?

---



---



---

3. Uudistuksessa perusopetuksen ja lukiotoimen johtamisen tueksi muodostettiin johtotiimit. Arvioi oman johtotiimisi roolia ja sen onnistumista tehtävässään.

---



---



---

4. Vapaat kommentit organisaatiouudistuksesta

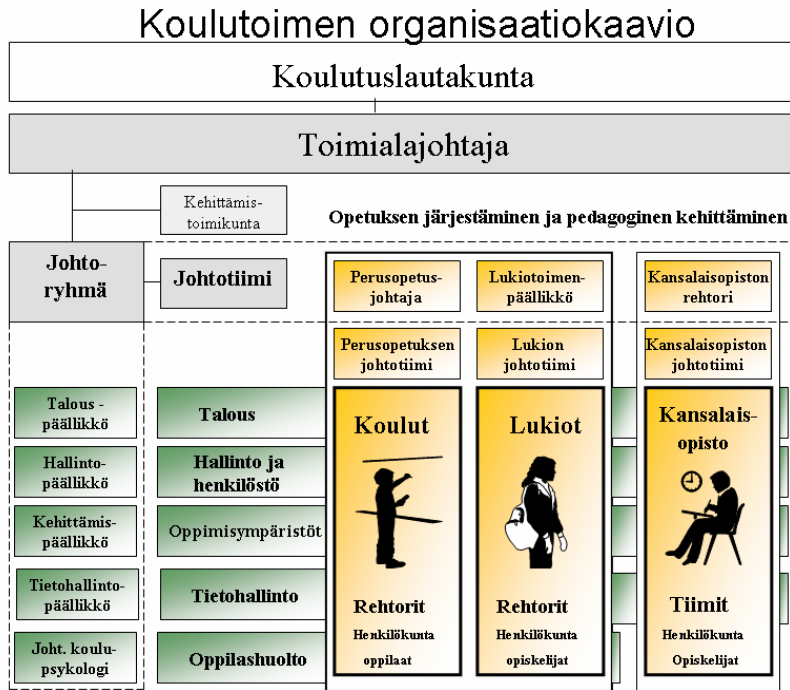
---



---

### Kysely kpk:n esimiehille organisaatiouudistuksesta

Kpk:n uusi organisaatio otettiin käyttöön noin vuosi sitten. Organisaatiouudistuksen keskeisimpiä sisältöjä olivat kpk:n ydin ja tukiprosessien tunnistaminen ja prosessien mukaisen tiimiorganisaation muodostaminen sekä johtamisvastuiden määrittely alla olevan kaaviokuvan mukaisesti.



Ole ystävällinen ja vastaa seuraavaan viiteen organisaatiouudistusta koskevaan kysymykseen. Kyselyn tulokset analysoidaan ja niitä tullaan hyödyntämään kpk:n toiminnan kehittämisessä. Vastaukset käsitellään anonymisti siten, että vastaajan henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa.

1. Mitä hyvää organisaatiouudistus on mielestäsi tuonut johtamiesi tiimien työskentelyyn ja perustehtävän suorittamiseen?

---



---



---

2. Mitä hyvää organisaatiouudistuksesta on mielestäsi seurannut johtamiseen kpk:ssa? (esim. oma esimiestyösi, johtoryhmän/ -tiimin toiminta, jne.)

---



---



---

3. Onko organisaatiouudistuksesta seurannut mielestäsi jotakin kielteistä? Jos on, niin mitä?

---



---



---

4. Mihin asioihin kehittämisessä pitäisi jatkossa kiinnittää huomiota?

---

---

5. Vapaat kommentit organisaatiouudistuksesta

---

---

---

---





