

# Uudelleensijoittaminen organisaation supistamisen tukimuotona - Case Valtionhallinto

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Heidi Holopainen  
2012



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# **Uudelleensijoittaminen organisaation supistamisen tukimuotona**

Case Valtionhallinto

Pro gradu -tutkielma

Heidi Holopainen

k239240

21.5.2012

Johtamisen maisteriohjelma

Pro gradu –tutkielma

Heidi Holopainen

UUDELLEENSIJOITTAMINEN ORGANISAATION SUPISTAMISEN TUKIMUOTONA – CASE  
VALTIONHALLINTO

#### TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksessa tarkastellaan uudelleensijoittamista valtionhallinnon supistamisen tukimuotona. Uudelleensijoittamisesta käytetään valtionhallinnossa nimitystä virkajärjestely. Tutkimuksessa selvitetään muutoksen kohteena olevien ja rekrytoijien kokemuksia virkajärjestelystä sekä tarkastellaan näiden kokemusten kautta virkajärjestelyn käytettävyyttä osana valtionhallinnon supistamistoimia.

#### TUTKIMUSTAPA, MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tutkimus toteutettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Muutoksen kohteena aineisto kerättiin sähköisenä kyselynä, jossa oli avoimia kysymyksiä ja rekrytoijien aineisto teemahaastatteluina. Muutoksen kohteena olevien aineisto koostui 157 vastaajasta ja rekrytoijien aineisto 12 teemahaastattelusta. Tutkimusta analysoitiin teema-analyysillä.

#### TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa selvisi, että sekä muutoksen kohteena olevat että rekrytoijat pitävät virkajärjestelyä toimimattomana rekrytointimuotona. Molempien kohderyhmien kritiikki kohdistui kuitenkin pääsääntöisesti virkajärjestelyyn toimintatapana, ei taustalla olevaan ajatukseen virkajärjestelystä supistamisen tukimuotona. Virkajärjestelyyn liittyvät kokemukset antavat viitteitä siihen, ettei virkajärjestely toimi supistamisen tukimuotona kovin tehokkaasti. Virkajärjestelyyn liittyvät kokemukset heijastavat myös laajempaa kritiikkiä, joka koskee valtionhallinnon supistamistoimia ja niiden toteuttamista, joka voi osaltaan vaikuttaa myös virkajärjestelyn käytettävyyteen supistamisen tukimuotona.

#### AVAINSANAT

Organisaation supistaminen, muutos, uudelleensijoittaminen, sisäinen liikkuvuus, rekrytointi, valtionhallinto.

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Tutkimusaiheen esittely.....	5
1.2	Tutkimusongelma .....	6
1.3	Keskeiset käsitteet .....	6
1.3.1	Organisaation supistaminen.....	6
1.3.2	Uudelleensijoittaminen.....	7
1.3.3	Virkajärjestely .....	8
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	9
2	Organisaation supistaminen .....	11
2.1	Organisaation supistamisen taustaa.....	11
2.2	Valtionhallinto supistavana organisaationa.....	12
2.3	Supistamisen toteuttamisen strategiat ja keinot.....	14
2.4	Organisaation supistamisen mahdolliset negatiiviset vaikutukset.....	16
2.5	Organisaation supistamisen epäonnistumisen syitä.....	19
2.5.1	Supistamisen motiivit .....	19
2.5.2	Supistamisprosessin suunnittelu ja toteuttaminen .....	21
2.5.3	Organisaation muutosvalmius ja -johtaminen .....	24
2.6	Uudelleensijoittaminen supistamisen tukimuotona .....	30
2.6.1	Uudelleensijoittaminen eri toimijatasoilla.....	31
2.6.2	Tanskan malli: liikkuvuuden avulla työllistyvyyttä .....	35
2.6.3	Valtionhallinnon uudelleensijoittamisen periaatteet muutostilanteessa .....	37
2.7	Yhteenveto .....	39
3	Tutkimuksen aineisto ja metodit .....	40
3.1	Tutkimuksen lähestymistapa ja valittu tutkimusmenetelmä.....	40
3.2	Tutkimuksen eteneminen .....	41
3.2.1	Muutoksen kohteena olevien kysely .....	41
3.2.2	Teemahaastattelut rekrytoijille .....	42
3.3	Tutkimuksen arviointia.....	44
4	Tutkimustulokset .....	47
4.1	Virkajärjestelyn käyttäminen .....	47
4.2	Rekrytoijien kokemukset virkajärjestelystä .....	49
4.2.1	Omakohtaiset kokemukset muutokseen liittyen .....	49
4.2.2	Turhautuneisuus hakijamäärästä johtuen .....	50

4.2.3	Ennakkoluulot hakijoita kohtaan.....	51
4.2.4	Uusrekrytointien vähentymisen vaikutukset .....	53
4.2.5	Käyttöhalukkuutta vähentävät käytännön haasteet.....	54
4.3	Muutoksen kohteena olevien kokemukset.....	56
4.3.1	Epäluottamus työllistymiseen virkajärjestelyn kautta .....	56
4.3.2	Käytännön haasteet hakuprosessiin liittyen.....	57
4.3.3	Muutosjohtamisen vaikutus virkajärjestelyyn .....	58
4.4	Kehittämisideoita.....	61
4.4.1	Rekrytointijärjestelmään liittyvät ideat .....	61
4.4.2	Virkajärjestelyn kehittäminen toimintatapana.....	62
4.5	Yhteenvedo .....	64
5	Johtopäätökset ja pohdintaa.....	68
5.1	Virkajärjestelykokemukset supistamisen johtamisen heijasteina.....	68
5.2	Virkajärjestelyn käytettävyys osana valtionhallinnon supistamistoimia.....	72
5.3	Tutkimuksen anti tieteelliselle keskustelulle ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.....	73
	Lähdeluettelo.....	76
	Kirjallisuuslähteet.....	76
	Muut lähteet.....	82
	Liitteet .....	83
	Liite 1: Haastattelukysymykset rekrytoijille .....	83
	Liite 2. Kysely muutoksen kohteena oleville .....	86

## Listat taulukoista ja kuvioista

Kuvio 1. Supistamisen suunnittelun vaiheet (Labib & Appelbaum 1993: 80).....	24
Kuvio 2. Virkajärjestelyn problematiikka .....	67
Taulukko 1: Supistamisen strategiat (Cameron 1994: 197) .....	15
Taulukko 2. Ihmistyyppien merkitys supistamisen henkilöstötoimenpiteille (Laakso-Manninen 1998: 157).....	28

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimusaiheen esittely

Tiukka taloudellinen tilanne, lamat ja kilpailun kiristyminen ovat aiheuttaneet viime vuosikymmenien aikana organisaation supistamisen trendin. Organisaation supistamisella tarkoitetaan toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa organisaation tehokkuutta, tuottavuutta ja kilpailukykyä. Organisaation supistaminen ei näyttäisi olevan vain väliaikainen trendi, vaan hellittämätön ja pitkäkestoinen ympäristöstä johtuva ilmiö (Labib & Appelbaum 1993: 69). Supistamista ei ajatella enää vain organisaation viimeisenä selviytymisen keinona, vaan jatkuvana kannattavuuden parantamisen toimenpiteenä (Laakso-Manninen 1998: 9).

Tutkimukseni kohteena on valtionhallinto, joka on tiukkojen supistamispainneiden alla. Tutkimuksessani keskityn yhteen valtiohallinnon supistamistilanteessa käytettävään tukimuotoon, henkilöstön uudelleensijoittamiseen. Organisaation supistaminen on muutoksen strategia ja näkyy usein henkilöstön vähentämisenä (Appelbaum, Close & Klasa 1999; Cameron 1994), jonka vuoksi uudelleensijoittamistoiminta on valtiohallinnossa yksi merkittävimmistä supistamisen tukitoimista, jolla henkilöstön palvelussuhteen jatkumista voidaan tukea.

Tuottavuusohjelmat, alueellistaminen tai ulkoistaminen ovat aiheuttaneet valtion virastoissa muutoksia henkilöstön tarpeessa ja organisoinnissa. Valtion virastot ovat asemassa, jossa toisaalla ikääntymisen takia tarvitaan lisää osaavaa henkilöstöä, toisaalta henkilötyövuosia tulee vähentää. Valtiolla on suuret säästötavoitteet ja sen tulee tehostaa toimintaansa eri keinoin organisaatiota supistamalla. (Lehtonen 2007; Valtiovarainministeriö 2010a.) Perinteisesti valtiota on pidetty turvallisena työpaikkana, jossa palvelussuhteen jatkuvuus on yksi suurimmista valtion työnantajakuvaan määrittävistä tekijöistä. Erityisesti valtiohallinnossa ristiriita supistamistavoitteiden ja palvelussuhteen jatkumisen periaatteen välillä on ilmeinen.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastelen yhtä valtiohallinnon sisäisen liikkuvuuden muotoa, virkajärjestelyä. Virkajärjestely on nimike uudelleensijoittamistoiminnalle, jota toteutetaan muutostilanteissa valtion henkilöstön palvelussuhteen jatkumisen turvaamiseksi. Virkajärjestelyllä tarkoitetaan sisäistä liikkuvuutta, joka koskee valtiohallinnossa muutoksen

kohteena olevia. Virkajärjestely on hyvä tarkastelukohde uudelleensijoittamistoiminnalle muutostilanteissa, sillä se nivoo yhteen sekä rekrytoivat että muutoksen kohteena olevat virastot. Virkajärjestelyn toimivuudesta uudelleensijoittamisen ja rekrytoinnin muotona on ollut paljon keskustelua valtionhallinnossa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan virkajärjestelyyn liittyviä kokemuksia sekä rekrytoijien että muutoksen kohteena olevien näkökulmista.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tarkastelen empiirisessä osiossa uudelleensijoittamista organisaation supistamiseen liittyvänä tutkimuotona. Virkajärjestelyn olemassaolosta huolimatta virkajärjestelyn kautta tapahtuvia rekrytointeja tapahtuu kohtuullisen vähän. Tutkimuksessa halutaan virkajärjestelyyn liittyvien kokemusten kautta selittää sitä, miksi virkajärjestely on valtionhallinnon supistamisen tutkimuotona niin vähän käytössä ja se ei ole saanut suosiota sen hyvästä tarkoituksesta huolimatta. Tutkimuksen empiirisen osion tuloksena hahmotetaan virkajärjestelyyn liittyviä käyttötottumuksia ja kokemuksia sekä pyritään tekemään johtopäätöksiä siitä, miten nämä kokemukset voivat vaikuttaa virkajärjestelyn käyttöön ja toimivuuteen osana valtion supistamistoimia.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- 1) *Millaisia kokemuksia rekrytoijilla ja muutoksen kohteena olevilla on virkajärjestelystä rekrytointimuotona?*
- 2) *Miten nämä kokemukset heijastavat virkajärjestelyn käytettävyyttä osana valtion supistamistoimia?*

## 1.3 Keskeiset käsitteet

### 1.3.1 Organisaation supistaminen

Organisaation supistaminen on muutoksen johtamisen strategia (Gandolfi 2008: 3). Organisaation supistamisella tarkoitetaan aktiviteetteja, joiden tarkoituksena on parantaa organisaation tehokkuutta, tuottavuutta ja kilpailukykyä. Supistaminen ei tarkoita ainoastaan

vähentämistä ja toiminnan pienentämistä, vaan yleisesti organisaation toiminnan kehittämistä, tuottavuuden kasvattamista ja toiminnan tehostamista. (Cascio ja Wynn 2004; Freeman 1994.)

Supistamisella (*downsizing*) on monta synonyymiä englanninkielessä, kuten irtisanominen (*redundancy*), oikeaksi mitoittaminen (*rightsizing*) ja uudelleenorganisointi (*restructuring*), eikä vakiintunutta suomennosta sanasta ole. (Laakso-Manninen 1998: 23 – 25.) Käytän tässä tutkimuksessa termiä supistaminen, joka kuvaa ehkä parhaiten organisaation toiminnan tehostamisen tarvetta, joka toteutetaan erinäisin keinoin ja näyttäytyy nimenomaan supistamisena.

Organisaation supistamista on tarkasteltu perinteisesti kolmesta eri näkökulmasta: toimiala-, organisaatio- tai yksilökohtaisesti. Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaatiokohtaiseen tarkasteluun, jossa huomio on supistamisen strategiassa, toteuttamisessa ja sen seurausten arvioinnissa. Toisaalta organisaatiokohtaisen tarkastelun mahdollistamiseksi tarvitaan myös yksilökohtaista näkökulmaa, jossa tarkastellaan supistamisen sidosryhmille, kuten henkilöstölle aiheutuvia vaikutuksia. (Appelbaum, Everald & Hung 1999: 536.) Organisaatiokohtainen ja yksilökohtainen näkökulma ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa, erityisesti tämän tutkimuksen keskittyessä organisaation supistamisen henkilöstöä koskevaan tukimuotoon, uudelleensijoittamiseen.

### 1.3.2 Uudelleensijoittaminen

Organisaation supistamisen tukimuodot ovat toimenpiteitä, jonka avulla supistamisen negatiivisia vaikutuksia pyritään minimoimaan. Uudelleensijoittaminen on yksi mahdollinen organisaation supistamisen tukimuoto. Uudelleensijoittaminen on käytännössä sisäisen liikkuvuuden yksi muoto. Sitä voidaan liikkuvuuden tapaan tarkastella useasta eri näkökulmasta liittyen esimerkiksi vapaa-ehtoisuuteen ja uudelleensijoittamisen muotoon. Uudelleensijoittuminen voi perustua esimerkiksi vapaaehtoiseen uudelleensijoitettavaksi hakeutumiseen tai ei-vapaaehtoiseen sijoittamiseen, josta organisaatio on päättänyt. (Lumijärvi 1992; Martin ym. 2000)

Uudelleensijoittaminen on sekä supistamisen keino että tukimuoto kun puhutaan henkilöstön uudelleensijoittamisesta.

Uudelleensijoittamista voidaan käyttää supistamisen keinona kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on uudelleensijoittaa organisaation osia tai sen toimintoja. Organisaation



toimintojen uudelleensijoittamisen taustalla on usein kustannussäästöjen hakeminen. Myös valtio on viime vuosina uudelleensijoittanut toimintojaan, jolloin puhutaan alueellistamisesta. Alueellistamisen syitä ovat muun muassa maantieteellisen tasapainon hakeminen ja kustannusten pienentäminen. Alueellistamistapauksissa uudelleensijoitetaan yleensä kokonainen virasto tai sen osa. (Valtiovarainministeriö 2011.) Tällöin alueellistettava virasto on muutoksen kohteena, jolloin viraston työntekijöiden omalle vastuulle jää päätös muuttavatko he organisaation mukana vai eivät. Mikäli henkilöt eivät tahdo muuttaa toiselle paikkakunnalle viraston perässä, ovat he muutoksen kohteena ja tarvitsevat uuden työpaikan.

Toinen tapa on henkilöstön uudelleensijoittaminen, jolloin resurssien joustavalla jakamisella vähennetään uusrekryointitarvetta, jolloin organisaatio supistuu. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan henkilöstön uudelleensijoittamiseen. Uudelleensijoittamisen avulla organisaatio voi organisaation näkökulmasta supistua ilman irtisanomisia ja muutoksen kohteena olevien näkökulmasta tarjota uuden työpaikan.

Tässä tutkimuksessa ei puututa niihin syihin, jonka vuoksi henkilöt ovat muutoksen kohteena, vaan tarkastellaan ainoastaan henkilöstön uudelleensijoittamista vapaaehtoisen virkajärjestelyn kautta muutostilanteessa. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena on erinäisten supistamisesta johtuvien syiden vuoksi muutoksen kohteena oleva valtion henkilöstö, joka pyrkii löytämään valtion sisältä uuden työpaikan vapaaehtoisen uudelleensijoittamisen kautta.

### 1.3.3 Virkajärjestely

Uudelleensijoittamistoiminnasta käytetään valtiolla nimitystä virkajärjestely. Virkajärjestelyllä on kaksi eri merkitystä. Virkajärjestely tarkoittaa konkreettista käytännön toimenpidettä, jonka avulla voidaan toteuttaa sisäistä liikkuvuutta joustavasti siirtämällä virkamiehen virka uuteen työnantajavirastoon. Tässä tutkimuksessa keskitytään virkajärjestelyn toiseen merkitykseen, jolloin tarkastellaan virkajärjestelyä rekryointimuotona. Virkajärjestely tarkoittaa siten sekä tapaa, jolla rekrytoija etsii uutta työntekijää muutoksen kohteena olevien joukosta sekä konkreettista toimenpidettä, jolla siirtymä toteutetaan.

Supistamistavoitteista johtuen valtion organisaatioissa perustetaan hankkeita, joiden seurauksena henkilöstö on muutoksen kohteena. Virkajärjestelyn tarkoitus on edistää valtionhallinnon sisäistä liikkuvuutta ja siten pyrkiä turvaamaan muutoksen kohteena olevien palvelussuhteen jatkuminen. Rekrytoijan näkökulmasta virkajärjestely tarjoaa mahdollisuuden vähentää rekryointiin kuluvaa aikaa ja kustannuksia sekä mahdollisuuden löytää osaavaa

työvoimaa, joka entuudestaan tuntee valtionhallinnon toimialan. Muutoksen kohteena olevan näkökulmasta virkajärjestely tarjoaa mahdollisuuden hakeutua valtion tehtäviin ennen avointa hakua ja vastata muutokseen ja siten välttää mahdollinen työttömyys.

Virkajärjestelyn käyttäminen ensisijaisena rekrytointimuotona on määritetty valtioneuvoston periaatepäätöksessä. Käytännössä rekrytoijilla on velvollisuus laittaa avoimet työpaikat ensin valtion rekrytointijärjestelmän virkajärjestelyt-osioon, jossa muutoksen kohteena olevat voivat hakea työpaikkoja. Virkajärjestelyyn ilmoitetut työpaikat ovat muutoksen kohteena olevien nähtävillä 7 työpäivän ajan. Mielenkiintoisen työpaikan löydyttyä muutoksen kohteena oleva työnhakija voi ilmoittaa järjestelmässä mielenkiintonsa kyseiseen tehtävään ilmoittautumalla tehtävään. Mikäli kriteerit täyttävä työntekijä löytyy virkajärjestelyn kautta, voidaan henkilön uudelleensijoittaminen toteuttaa virkajärjestelynä. Mikäli kriteerit täyttävää työntekijää ei virkajärjestelyn kautta löydy, on rekrytoijalla oikeus laittaa paikka avoimeen hakuun.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa johdatetaan tutkimuksen aiheeseen, käsitellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja esitetään tutkimusongelma.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa, joka koostuu organisaation supistamisesta, sen mahdollisista negatiivista vaikutuksista ja uudelleensijoittamisesta organisaation supistamisen tukimuotona.

Kolmas luku esittelee tutkimuksen metodologian, jossa perustellaan tutkimuksen lähestymistapa, käsitellään empiirisen tutkimuksen etenemistä ja arvioidaan tutkimusta.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimustulokset, jossa virkajärjestelyyn liittyviä kokemuksia esitellään muutoksen kohteena olevien ja rekrytoijien näkökulmista. Neljännessä luvussa vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja esitetään myös kehittämisideoita virkajärjestelyn osalta.

Viidennessä luvussa tehdään tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen avulla johtopäätöksiä. Tässä luvussa arvioidaan kokemusten valossa virkajärjestelyä osana valtionhallinnon supistamistoimia, joka vastaa tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen. Luvussa

arvioidaan myös tutkimuksen antia tieteelliselle keskustelulle ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 Organisaation supistaminen

Tämän luvun tarkoituksena on selkeyttää mitä organisaation supistamisella ja sen tukimuodoilla tarkoitetaan sekä tarkentaa erityisesti valtionhallinnon supistamistilanteen kontekstia. Tässä luvussa käsitellään myös organisaation supistamisen epäonnistumisen mahdollisuutta ja siihen vaikuttavia syitä. Luvun lopussa uudelleensijoittamistoimintaa tarkastellaan yhtenä organisaation supistamisen tukimuotona.

### 2.1 Organisaation supistamisen taustaa

Organisaation supistamiset alkoivat yleistyä erityisesti 90-luvun laman aikoihin. Aluksi organisaation supistamisen syyt olivat taloudellisesta tilanteesta johtuvia, jolloin kilpailukykyä kohotettiin resursseja vähentämällä. Myöhemmin organisaation supistamisen tarvetta ovat aiheuttaneet myös teknologinen ja maantieteellinen kehitys: teknologia korvaa entistä enemmän työvoimaa, erityisesti Euroopassa on siirrytty perustuotannosta palvelusektorille. Jatkuvasti muuttuva ympäristö vaikuttaa organisaatioiden tilanteeseen, ja organisaatioiden tulee sopeutua säilyttääkseen kilpailu-kykynsä. (Laakso-Manninen 1998: 25.)

Muutama vuosikymmen sitten organisaation arvo mitattiin sen koolla. Organisaatiolle ensisijainen tavoite oli kasvattaa organisaatiota ja joustavuuden ajateltiin liittyvän lähinnä resurssien mukauttamiseen ja irtisanomisiin. (Cameron 1994: 198 – 199.) Nykyisin organisaation koon perusteella ei voida päätellä organisaation menestystä ja supistamisen ajatellaan olevan yksi osa organisaation luonnollista elinkaarta. Organisaation supistaminen ei siis ole enää merkki siitä, että organisaatiolla menisi huonosti, vaan monille se on vapaaehtoinen osa strategiaa, jota lähdetään toteuttamaan systemaattisesti. Myöskään henkilöstöä ei ajatella enää pelkkänä mukautettavana resurssina, sillä henkilöstön merkitys organisaation arvontuotannon tekijänä on kasvanut. Henkilöstön merkityksen vuoksi organisaation supistamiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota, sillä supistaminen saattaa tarkoittaa myös merkittävää osaamisen vähentymistä. (Cameron 1994: 190 – 192.)

## 2.2 Valtionhallinto supistavana organisaationa

Valtionhallinto tutkittavana organisaationa tuottaa useita erityispiirteitä tälle tutkimukselle. Valtionhallinto on hyvin laaja konsernimainen organisaatio, joka on samaan aikaan velvollinen toiminaan sekä sen työntekijöiden että yleisesti kansalaisten parhaaksi. Yksityinen organisaatio on olemassa tuottaakseen arvoa sen omistajille ja omistajan etua on ajateltava myös silloin kun organisaatio supistaa. Valtio ei voi kuitenkaan ajatella täysin samalla tavalla, sillä valtion omistajuus on monimuotoisempi. Valtion tehtävänä on ajaa kansalaisten etuja ja sen velvollisuus on tuottaa kaikki ne palvelut, joita sen kuuluu tuottaa. Valtio ei voi noin vain supistaa toimintaansa, vaikka taloudellinen tilanne olisikin huono. Valtio ei voi yksityisen organisaation tapaan ajatella vain organisaatiolähtöisiä etuja vaan laajempaa kokonaisuutta, sillä supistamisen seuraukset saattavat julkisella sektorilla olla jopa paljon laajemmat ja vakavammat kuin yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla supistamistoimenpiteissä ollaan varovaisempia, sillä toimenpiteet eivät vaikuta ainoastaan organisaatioon, vaan kaikkiin sen sidosryhmiin ja laajempaan ympäristöön. (Nutt & Hogan 2008: 105 – 106.). Esimerkiksi henkilöstön vähentäminen saattaa aiheuttaa valtiolle kerrannaisvaikutuksia muun muassa työttömyyskorvausten muodossa.

Tällä hetkellä valtionhallinto kärsii huonosta taloudellisesta tilanteesta. Siksi valtionhallinnon organisaatioilta edellytetään rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia, joilla parannetaan valtionhallinnon tuottavuutta, vaikuttavuutta ja taloudellisuutta. Valtion velkaantuminen aiheuttaa taloudellisia haasteita, mutta samaan aikaan valtiolta vaaditaan korkeaa laatua palveluissaan. Tämä aiheuttaa sen, että valtion virastojen tulee toimia mahdollisimman tuottavasti ja kilpailukykyisesti. Toisaalta henkilöstön ikääntymisen seurauksena tarvitaan uusrekrytointeja sekä jäljelle jäävän henkilöstön rakenteen ja osaamisen sopeuttamista muuttuvaa toimintaympäristöä vastaaviksi. Näiden syiden vuoksi valtionhallinnossa muutosjohtamisen merkitys kasvaa, koska valtionhallinnon tarvitsee samaan aikaan sekä supistaa että kasvattaa osaamistaan. (Lehtonen 2007: 11 – 12, 134.)

Tuottavuusohjelma, joka luotiin vuonna 2004 ja kesti aina vuoteen 2011, on ollut yksi valtionhallinnon merkittävien väline parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta. Sen tavoitteena on ollut ylläpitää painetta ja tehostaa julkisen sektorin toimintaa uudistaen rakenteita sekä parantamaa tietojärjestelmien tehokasta käyttöä ja keskushallinnon prosesseja. Tavoitteena on ollut aikaansaada pysyvää vähennystä henkilöstömäärissä, hillitä menojen kasvua ja lisätä mahdollisuuksia uudelleenallokoida resursseja. Tuottavuusohjelman tavoitteet ovat olleet

henkilötyövuosilähtöisiä, jolloin tuottavuusohjelman vaikutukset ovat näkyneet erityisesti vain henkilöstön määrän vähentämisenä, vaikka tuottavuutta voitaisiin saada aikaan myös innovaatioiden ja tehokkuuden kautta, jolloin laajoilta henkilöstövähennyksiltä voitaisiin välttyä. (Valtiovarainministeriö 2010a.) Tämä on ollut pääsyy kritiikille, jota tuottavuusohjelma on saanut. Kritiikistä huolimatta tuottavuusohjelma saavutti joitakin tavoitteitaan, mutta kritiikin mukaisesti juuri tuottavuustasoaan nostaneet virastot olivat saavuttaneet parannuksen muiden keinojen kuin henkilöstövähennysten kautta. Tällaisia keinoja olivat muun muassa toimintojen uudelleenorganisointi ja henkilöstöjohtamisen parantaminen. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2011: 39.)

Vuonna 2011 uusi hallitus lupaa hallitusohjelmassaan muutoksia tuottavuuden aikaansaamiseksi. Tuottavuusohjelman korvaavan vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteena on, että tuloksellisuutta aikaansaadaan aidosti tuottavuutta lisäävin toimenpitein, ei vain henkilötyövuosia vähentäen. Ohjelma pyrkii kilpailukyvyyn vahvistamiseen, henkilöstön aseman varmistamiseen muutostilanteessa, sisäisten työmarkkinoiden kehittämiseen ja työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden vahvistamiseen. (Valtioneuvosto 2011.) Kulkee ohjelma millä nimellä tahansa, kyse on organisaation supistamisesta, joka aiheuttaa monenlaisia muutoksia valtion virastoissa ja sen henkilöstössä. Esimerkiksi edellinen tuottavuusohjelma merkitsi käytännössä joidenkin tehtävien lopettamista, vähentämistä tai uudelleenorganisointia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009: 8). Tuottavuustoimenpiteiden avulla valtion henkilöstötarve vähenee, vaikkei suoranaisia henkilöstövähennyksiä tehtäisikään (Valtiovarainministeriö 2010b: 7).

Julkisen hallinnon esimiehet suhtautuvat ristiriitaisesti nykytilanteeseen. Sitran tekemän julkisen johtajuuden barometrin mukaan julkisen hallinnon esimiehet kokevat rakennemuutosten olevan hyvä mahdollisuus uudistaa toimintatapoja ja selkeyttää oman organisaation toimintaa, koska resurssien niukkuus ja ulkoiset muutospaineet pakottavat toiminnan kehittämiseen ja tehokkuuden parantamiseen. Kuitenkin esimiehet ovat myös pessimistisiä muutosten ja niukkuuden mahdollisista seurauksista. Jatkuvat muutokset ja resurssien vähentyminen luovat pelkoa siitä, ettei organisaation ole mahdollista saavuttaa kaikkia sille asetettuja tavoitteita. Jatkuvat muutostilanteet vaikeuttavat esimiesten mukaan henkilöstön motivoimista ja organisaation mahdollisuuksia keskittyä sen ydintoimintaan. Lisäksi uusrekrytointimahdollisuuksien korvaamisen sisäisillä siirroilla pelätään johtavan osaamistason heikkenemiseen organisaatiossa. (Sitra 2011: 27 – 31.)

Perinteisesti valtionhallintoa on pidetty luotettavana työnantajana, jonka periaatteisiin kuuluu palvelussuhteen periaatteen vaaliminen ja irtisanomisten välttäminen. Supistamisen tukitoimien, kuten uudelleensijoittamistoiminnan, avulla pyritään välttämään irtisanomiset myös muutostilanteissa. Uudelleensijoittamistoiminnan hyödyllisyyteen ja valtion supistamistoimien toteuttamiseen voi vaikuttaa erityisesti valtionhallinnon yhtenäisyys ja kyky toteuttaa poikkihallinnollista yhteistyötä. Erityisesti valtionhallinnon supistamisen toteuttamiseen liittyy siilomainen valmistelu- ja toimeenpanotapa, joka on yksi valtionhallinnon suurimmista haasteista. Hallinnonalakohtainen ajattelu rajoittaa julkisen hallinnon kykyä joustavasti vastata hallituksen tarpeisiin, joka estää yhteisen sitoutumisen hallitusohjelman toimeenpanoon. Valtionhallinnossa ei ole olemassa selkeää toimintamallia poikkihallinnolliselle yhteistyölle, jolloin poikkihallinnolliset prioriteetit eivät tunnu muuttuvan selkeiksi yksilötason kannustimiksi toimia enemmän yhteistyössä yli hallinnonalojen. (Valtiovarainministeriö 2010a: 14.)

### **2.3 Supistamisen toteuttamisen strategiat ja keinot**

Organisaation supistaminen on organisaation kehittämistä, jokin se sanana voi kuulostaa suppealta ja jopa negatiiviselta. Organisaation kehittämisen näkökulmasta supistaminen luo organisaatiolle mahdollisuuden pohtia organisaation muutostarpeita, kehityskohteita ja tavoitetilaa. Supistaminen voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi organisaation eri rakenteiden yhdistämistä tai osastojen lakkauttamista siten, että organisaation uudelleennietitty strategia toteutuu mahdollisimman hyvin. Näin ollen supistaminen on yksi osatekijä organisaation suurempaa muutosta. Tällöin saatetaan esimerkiksi lakkauttaa osastot, jotka eivät sovi organisaation uuteen missioon. (Freeman 1994: 214 – 220.)

Organisaation supistamisen toteuttaminen voidaan jaotella supistamisen strategiaan ja konkreettisiin keinoihin. Supistamisen strategia viittaa laajempaan strategisen tason päätökseen organisaation supistamisen toteuttamisesta, joka vaikuttaa siten supistamisessa toteutettaviin konkreettisiin keinoihin. Cameron (1994) on jaotellut kolme eri organisaation supistamisen strategiaa perustuen siihen kuinka laajasti organisaation supistamista ajatellaan (Taulukko 1). Ensimmäinen strategia on työvoiman vähentäminen, toinen on töiden uudelleensuunnittelu ja kolmas systeeminen kehitys. Sekä työvoiman vähentäminen että töiden uudelleensuunnittelu pyrkivät supistamisen tavoitteisiin ”leikaten” eli resursseja vähentämällä, jolloin supistamisen hyötyjä tavoitellaan lyhyemmällä tähtäimellä.

Systeeminen kehitys sen sijaan pyrkii supistamisen tavoitteisiin organisaation kulttuuria ja työntekijöiden asenteita muuttaen, jolloin supistamista ajatellaan ”leikkausohjelman” sijasta prosessina, joka perustuu jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Käytännössä systeemisessä kehityksessä tuottavuutta voidaan aikaansaada esimerkiksi työaikaa ja toimintoja tehostamalla, jolloin henkilöstövähennyksiltä voidaan välttyä. Se, millainen strategia supistamisen toteuttamiseen valitaan, vaikuttaa siihen kuinka organisaation supistamista lähdetään toteuttamaan. Eri keinot johtavat myös erilaisiin henkilöstöä koskeviin vaikutuksiin, esimerkiksi työvoiman vähentäminen voi näkyä suoraan irtisanomisina ja töiden uudelleensuunnittelu esimerkiksi henkilöstön uudelleensijoittamisena uusien työnkuvien mukaisesti.

	<b>Työvoiman vähentäminen</b>	<b>Töiden uudelleensuunnittelu</b>	<b>Systeeminen kehitys</b>
<b>Fokus</b>	Työvoiman määrä	Työt, rakenteet	Kulttuuri
<b>Eliminointi</b>	Henkilöt	Työ	Status
<b>Aikajänne</b>	Lyhyt	Keskipitkä	Pitkä
<b>Takaisinmaksu</b>	Nopea	Keskipitkä	Pitkä
<b>Esimerkkejä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irtisanomiset</li> <li>• Eläköityminen</li> <li>• Tukipaketit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintojen yhdistäminen</li> <li>• Työnkuvien uudelleensuunnittelu</li> <li>• Hierarkioiden vähentäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistaminen</li> <li>• Yksinkertaistaminen</li> <li>• Kohdistetut kustannussäästöt</li> <li>• Alhaalta-ylöspäin muutos</li> </ul>

**Taulukko 1: Supistamisen strategiat (Cameron 1994: 197)**

Supistamisen strategiaa voidaan toteuttaa erinäisin supistamiskeinoin. Supistamisen keinoja ovat muun muassa leikkauslähtöinen henkilöstön tai toimintojen vähentäminen, kustannussäästöt sekä työprosessien uudelleenorganisointi tai ulkoistaminen. Henkilöstöön kohdistuvia supistamisen keinoja ovat esimerkiksi irtisanomiset, eläkeratkaisut, henkilöstön uudelleensijoittaminen, työpaikkojen uudelleenorganisointi, henkilöstön uudelleenkoulutus sekä vapaaehtoisen vaihtuvuuden lisääminen niin sanottujen irtisanomispakettien avulla.



(Appelbaum, Lavigne-Schmidt, Peytchev & Shapiro 1999: 437; Cameron 1994: 189; Freeman 1994: 220).

Organisaation supistamisessa henkilöstön vähennystarve johtuu yleensä siitä, ettei nykyinen työvoiman määrä vastaa sitä työvoiman määrää, joka maksimoisi organisaation markkina-arvon. (Coucke ym. 2007: 161.) Vaikka henkilöstövähennykset kuuluvat usein organisaation supistamiseen, tulisi ne tehdä osana muuttunutta liiketoimintastrategiaa, ei vain lyhyttäytämisenä tuottavuuden tavoitteluna. Pelkät irtosanomiset eivät ole ratkaisu organisaation menestymiseen, mikäli liiketoimintastrategia ei muilta osin toimi. Organisaation supistaminen on jopa mahdollista toteuttaa ilman henkilöstön vähentämisiä, koska sen tarkoitus on yleisesti parantaa organisaation suoriutumiskykyä ja tuottavuutta. Tällöin supistaminen voi ilmetä esimerkiksi toimintojen uudelleenorganisointina ja jatkuvana kehittämisenä. Vaikkei suoranaisia henkilöstövähennyksiä toteutettaisi, sisältää supistaminen lähes aina kuitenkin työprosesseihin puuttumista, jolloin monen henkilön työnkuva saattaa vaihtua. (Appelbaum, Everard & Hung 1999: 538; Cascio & Wynn 2004: 427; Cameron 1994: 193.)

Organisaation supistamisen strategian ja keinojen valinnalla voi olla kauaskantoisia merkityksiä organisaation toiminnan kannalta. Tiukassa taloustilanteessa voidaan esimerkiksi nopeana helpotuksena valita supistamisen strategiaksi työvoiman vähentäminen. Kuitenkin työvoiman vähentämisen prosessi voi jopa vaikuttaa jäljelle jäävän henkilöstön tuottavuuteen (Gandolfi 2008; Kumar & Pranjal 2009; Nair 2008). Seuraavassa alaluvuissa käsitellään tarkemmin organisaation supistamisen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia ja näihin johtavia syitä.

## **2.4 Organisaation supistamisen mahdolliset negatiiviset vaikutukset**

Organisaation supistamisen hyödyistä ja vaikutuksista on käyty paljon keskustelua kirjallisuudessa (Appelbaum, Lavigne-Schmidt, Peytchev & Shapiro 1999; Cameron 1994; Coucke ym. 2007; Munos-Bullon & Sanches-Bueno 2010; Nair 2008; Nutt 2004; Nutt & Hogan 2008). Organisaation supistamisen ja kilpailukyvyyn parantumisen välinen yhteys on vaihteleva, ja supistamisen vaikutukset kilpailukyvyille ovatkin tilanne- ja organisaatiokohtaista, sillä jokaisen supistamistilanne on erilainen sisältäen erilaiset

organisaatorakenteet, supistamisen keinot ja toimintaympäristön (Palliam & Shalhoub 2002: 437).

Organisaation supistamisella voi olla organisaatioon ja henkilöstöön kohdistuvia positiivisia vaikutuksia, joita voivat olla esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittyminen, henkilöstön osaamisen tehokas hyödyntäminen, henkilöstön urakehitys, organisaatorakenteen optimointi sekä tuottavuuden, kilpailukyvyyn ja kannattavuuden kasvu. Supistaminen saattaa kuitenkin epäonnistua aiheuttaen huomattavia negatiivisia seurauksia sekä organisaation että henkilöstön näkökulmasta. Organisatorisia vaikutuksia voivat olla muun muassa tuottavuuden lasku, kilpailukyvyyn alentuminen, laadun heikkeneminen, organisaatiolle oleellisen tietotaidon menettäminen, yhteistyökumppanuuksien tai asiakassuhteiden rikkoutuminen, työnantajamaineen huonontuminen ja supistamisesta johtuvien kustannusten suuri määrä. Henkilöstön kautta kohdistuvia negatiivisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi selviytyjän syndrooma sekä henkilöstön lojaaliuden ja sitoutumisen vähentyminen. (Appelbaum, Lavigne-Schmidt, Peytchev & Shapiro 1999; Nutt & Hogan 2008; Kammeyer-Mueller & Liao 2006.)

Gandolfi (2008) vetää yhteen artikkelissaan organisaation supistamisesta tehtyjä tutkimuksia vuosilta 1990 – 2004. Gandolfi toteaa, että supistamisesta tehtyjen tutkimusten mukaan hyvin harva organisaatio on saavuttanut supistamisella merkittäviä tuottavuutta, tehokkuutta tai kannattavuutta parantavia vaikutuksia. Päinvastoin, organisaation supistamisella saattaa olla laajoja ja pitkäkestoisia taloudellisia ja henkilöstöön liittyviä negatiivisia vaikutuksia. Gandolfi perustelee tuottavuushyötyjen vähäisyyttä sillä, että vaikka henkilöstön vähennyksen myötä voidaan saavuttaa jonkinasteisia kustannussäästöjä, voi jäljelle jääneiden työntekijöiden laajentunut työtaakka ja stressi vaikuttavat negatiivisesti tuottavuuteen, jolloin supistamisen tavoitteita ei todellisuudessa saavuteta. (Gandolfi 2008: 5, 11.)

Nairin (2008) tutkimuksessa selvitettiin kansainvälisessä organisaatiossa seitsemänkymmenen supistamistilanteesta selvinneen henkilön kokemuksia supistamisen vaikutuksista. Tutkimuksessa selvisi, että vain 17 % jäljelle jäävästä henkilöstöstä uskoi supistamisen olleen paras keino organisaation tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Lisäksi 60 % vastaajista uskoi, että supistamisen lopputuloksena taloudellinen hyöty jää pienemmäksi kuin menetetyt henkisen tilan aiheuttamat vaikutukset organisaation tuottavuudelle.

Myös Spreitzer ja Mishra (2002) tutkivat organisaation supistamisesta seuranneita henkilöstövaikutuksia organisaatiossa. Heidän tutkimuskohteenaan oli yhdysvaltalainen

lentoyhtiö, jossa oli tulossa mittavat muutokset ja jonka seurauksena 10 % henkilöstöstä tultiin vähentämään. 350 työntekijää vastasi kyselyyn ja tutkimustulosten mukaan organisaation supistaminen vähentää henkilöstön halukkuutta jatkaa organisaatiossa. Supistaminen saattaa siten vaikuttaa myös niihin henkilöihin, jotka eivät ole suoranaisten vähennyksen kohteena. Speitzerin ja Mishran tutkimustuloksista voidaan päätellä, että huonosti toteutettu supistaminen saattaa aiheuttaa sen, että organisaatiosta saattavat lähteä myös sellaista henkilöstöä, jonka organisaatio olisi halunnut säilyttää. Tämä taas voi vaikuttaa organisaation osaamistason laskuun ja sitä myötä jopa kilpailukyvyn alentumiseen.

Supistamis- ja muutosprosessi voivat vaikuttaa organisaation toimintaan hyvin radikaalisti. Supistamisprosessilla voi olla jopa hyvin pitkäkestoisia vaikutuksia organisaation toimintakyvykkyyteen. Cameron (1994) tutki supistamiseen käytettyjä strategioita 4 vuoden ajan. Cameron tutki kolmeakymmentä organisaatiota, jotka olivat henkilöstömääriltään 100 - 6000 kokoisia. Organisaatoiden johtoa haastateltiin puolen vuoden välein, lisäksi tutkimuksessa toteutettiin kyselyitä sekä johdolle että työntekijöille. Tutkimustuloksessaan Cameron esittelee ”likaisen tusinan mallin” (*dirty dozen*). ”Likainen tusina” kuvastaa 12 tekijää, jotka ovat mahdollisia negatiivisia seurauksia organisaation supistamisesta, ja jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Supistaminen saattaa johtaa muun muassa huonoon työilmapiiriin, innovatiivisuuden puutteeseen, muutosvastarintaan, lyhyttähtäimiseen ajatteluun, protektionismiin, priorisoimattomiin vähennyksiin, luottamuksen heikkenemiseen, konfliktien lisääntymiseen sekä tiimityön ja johtamisen puutteeseen.

Organisaation supistamisen negatiiviset vaikutukset eivät välttämättä koske ainoastaan organisaatiota itsessään vaan myös organisaation ympäristöä ja sidosryhmiä (Appelbaum, Close & Klasa 1999: 426). Supistamisella voi olla myös yhteiskuntaan ja organisaation toimialaan kohdistuvia vaikutuksia, jolloin supistaminen saattaa vaikuttaa organisaation liiketoimintaan. Yhteiskunnallisella tasolla supistaminen voi vaikuttaa esimerkiksi organisaation maineeseen herättäen kritiikkiä ja negatiivista julkisuutta. Toimialatasolla supistaminen voi vaikuttaa siten, että toimialan tuki ja kumppanuussuhteet vähenevät. (Godkin ym. 2002: 60).

Organisaation supistamisella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia (Appelbaum, Lavigne-Schmidt, Peytchev & Shapiro 1999). Tämän alaluvun tarkoituksena ei ole osoittaa, ettei organisaation supistaminen ole välttämättä kannattava organisaation kehittämisen strategia, vaan huomioida se, että organisaation supistamisprosessi voi

epäonnistuksessa aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia. Supistamisprosessin toteuttamisella on merkittävä rooli siinä, saavuttaako organisaatio supistamisella positiivisia vai negatiivisia vaikutuksia. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan organisaation supistamisen epäonnistumisen syitä, jotka voivat johtaa supistamisen negatiivisiin vaikutuksiin, joita on tässä alaluvussa esitetty.

## 2.5 Organisaation supistamisen epäonnistumisen syitä

Tässä alaluvussa käsitellään niitä tekijöitä, jotka voivat johtaa epäonnistuneeseen organisaation supistamiseen. Olen jaotellut supistamisen epäonnistumisen ja siitä seuraavat mahdolliset negatiiviset seuraukset kolmeen tekijään: supistamisen väärin motiiveihin (Appelbaum ym. 1999; Godkin 2002; Freeman 1994; Love & Nohria 2005; McKinley ym. 2005; Tsai ym. 2006), huonosti suunniteltuihin supistamisen prosesseihin (Gandolfi 2008; Labib & Appelbaum 1993; Love & Nohria 2005; Nutt 2004; Nutt & Hogan 2008), ja organisaation heikkoon muutosvalmiuteen ja -johtamiseen (Appelbaum ym. 1999; Chadwick ym. 2004; Erickson & Roloff 2007; Hopkins & Hopkins 1999; Iverson & Zatzick 2011; Laakso-Manninen 1998; Labib & Appelbam 1993; Waraich ja Bhardwaj 2010).

### 2.5.1 Supistamisen motiivit

Organisaatio voi epäonnistua supistamisessa, mikäli se supistaa vääristä syistä tai se ei tietoisesti johda supistamista näiden syiden mukaisesti. Todellinen muutoksen tarve voi itse asiassa olla eri kuin syy miksi organisaatio päättyy supistamaan tietyllä tavalla. Päätös supistaa saattaa löytyä lyhyen tähtäimen säästötavoitteista, joka voi johtua muun muassa kvartaalitalouden paineiden vaikutuksista tai supistamisen trendistä, joka voi aiheuttaa uskomuksen, että supistaminen on aina kannattavaa. Oleellista on, että organisaatio tietää todellisen syyn supistamispäätökselle, sillä se vaikuttaa supistamisen tavoitetilan määrittämiseen ja supistamisen keinoihin. Supistamisen todellinen syy voi löytyä esimerkiksi tehottomuudesta, liiasta työvoimasta, tuottamattomuudesta tai huonosta kannattavuudesta. Tällöin organisaation supistamisen tavoitteena voi olla esimerkiksi vähentää työvoimaa, säästää kustannuksia, parantaa kannattavuutta tai parantaa tuottavuutta. (Appelbaum, Close & Klasa 1999.)

Koska organisaation supistamiselle voi olla useita eri syitä, voidaan myös tavoitetilään pääseminen saavuttaa useilla eri supistamisen keinoilla. Kuitenkin monien organisaatioiden supistamisen keinot ovat leikkaus- ja säästölähtöisiä kuin aidosti tuottavuuden parannusta tavoittelevia. Usein leikkauslähtöisissä supistamisissa organisaatio pyrkii olemaan vain ”pienempi versio itsestään”, jolloin organisaation olemassaolon tarkoitus ja tulevaisuuden tavoiteteila jää kyseenalaistamatta. Niin sanotut nopeaa ratkaisua tavoittelevat ”säästökuurit” eivät välttämättä riitä vastaamaan pitkällä tähtäimellä organisaation kilpailukyvyn parantamiseen. (Appelbaum, Close & Klasa 1999; Freeman 1994; Munos-Bullon & Sanches-Bueno 2010.) Lisäksi, itse supistamiseen liittyviä kustannuksia ei välttämättä muisteta huomioida tarpeeksi, koska supistamista pidetään vain säästöohjelmana. Myös supistamisprosessi tukimuotoineen aiheuttaa kustannuksia, joiden suuruus voi yllättää monet supistavat organisaatiot. (Gandolfi 2008: 13.)

Organisaatiota supistaessa pyritään usein karsimaan liikoja resursseja. Resurssien oikean määrän arviointi ei ole kuitenkaan helppoa, sillä usein resurssit ovat kietoutuneet organisaation prosesseihin ja rutiineihin, jolloin resurssitarvetta on vaikea arvioida pelkällä ”pääluvulla”. Tämä tarkoittaa supistamisen yhteydessä sitä, että organisaation on vaikea arvioida sitä, mitkä resurssit ovat organisaation suorituskyvyn kannalta todellisesti merkittäviä resursseja. Toisaalta liikaresurssit voivat löytyä nimenomaan rutiineista ja prosesseista, jolloin puhutaan toimintojen tuottamattomuudesta, joka ei voi parantua vain henkilöitä vähentämällä. Tällöin organisaatio saattaa vähentää henkilöresursseja, mutta jättää tuottamattomat prosessit koskemattomiksi, jolloin organisaation todellinen tuottavuus ei kasva. Liikaresursseja ja resurssien tasapainoa tarkastellaankin yleensä supistamisen syynä, ei tekijänä, joka voi vaikuttaa organisaation supistamisen tuloksiin. Organisaation supistaminen voi epäonnistua, jos organisaatio vähentää resurssitasapainosta, joka on kunnossa prosesseihin nähden. Tällaiseen päätökseen saattaa ajaa esimerkiksi tiukka taloudellinen tilanne. Tuottavuuden parantamisen kannalta ylimääräiset resurssit eivät itse asiassa ole välttämättä aina pahasta, vaan voivat jopa kasvattaa organisaation suoriutumiskykyä innovatiivisuuden, riskienottokyvyn ja kokeilun kautta. Vastaavasti supistaminen ja resurssien niukkuus saattavat vähentää organisaation joustamiskykyä, innovatiivisuutta ja luovuutta. (Love & Nohria 2005.)

Supistamisen trendi on jatkunut siitä huolimatta, että organisaation supistamisen positiivisia vaikutuksia organisaation kilpailukykyyn ja tuottavuuden parantumiseen on epäilty. (Cameron 1994, Gandolfi 2008). Supistamispäätökseen vaikuttavia motivaatiotekijöitä on pyritty selittämään institutionaalisen teorian avulla, sillä monet organisaatiot supistavat

nimenomaan institutionaalista syistä (Tsai ym. 2006). Institutionaalisen teorian ajatuksena on se, että supistamisesta tulee institutionalisoitumisen myötä hyväksytty ja oikeutettu johtamisen käytäntö. Mikäli supistaminen koetaan yleisesti hyväksyttynä käytäntönä, saattaa se helpottaa johdon päätöstä ottaa se strategiana käyttöön, vaikka sen tuottamat hyödyt olisivatkin epävarmat. Institutionalisoitumista edistävät sekä yhteiskunnalliset että toimialakohtaiset toimintatavat. Yhteiskunnassa vallitsevat normit, arvot ja periaatteet sekä lakisäädökset vaikuttavat organisaation toimintaan. Toimialatasolla toisilta oppiminen, ylimmän johdon keskinäiset verkostot, toimialan käytännöt sekä kilpailijoiden toiminta vaikuttavat vallitseviin ja institutionalisoituneihin toimintamalleihin. Toisaalta myös organisaation oma kulttuuri ja muutosvalmius sekä yksilöiden asenteet ja hyväksyntä supistamista kohtaan voivat vaikuttaa siihen kuinka institutionalisoitunut supistaminen strategiana on. (McKinley ym. 2000; Godgin 2002; Tsai ym. 2006.)

Supistamisen motiivit vaikuttavat supistamisprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin supistamisprosessissa ja siinä huomioitavia tekijöitä.

### **2.5.2 Supistamisprosessin suunnittelu ja toteuttaminen**

Se, että organisaatio supistaa toimintaansa, ei itsessään takaa tuottavuuden ja kannattavuuden paranemista, vaan supistamisen suunnittelu- ja toteutusmenetelmillä on merkittävä vaikutus supistamisen lopputuloksiin. Supistamisessa voidaan epäonnistua, mikäli supistamisprosessia ei suunnitella kunnolla. Supistamisprosessi kattaa supistamista edeltävän ajan, jolloin päätöksiä tehdään, supistamisajankohdan, jolloin supistaminen konkreettisesti toteutetaan sekä supistamisen jälkeisen ajan. Kaikissa prosessin vaiheissa henkilöstöjohtamisen näkökulma tulee huomioida ja jokainen vaihe on yhtä tärkeä onnistumisen kannalta. Supistamisprosessin suunnittelu on merkittävä tekijä supistamisen onnistumisessa. (Labib ja Appelbaum 1993: 80 – 81, 88 – 90.)

Supistamista edeltävässä vaiheessa eli suunnitteluvaiheessa tehdään supistamiseen liittyviä päätöksiä, jotka liittyvät muun muassa supistamisen strategiaan, keinoihin, henkilöstöratkaisuihin, muutosviestintään ja supistamisen tukimuotoihin. Supistamista suunnitellessa tehdään päätös supistamisen laajuudesta ja ajoituksesta. Supistamisen laajuudella tarkoitetaan sitä, kuinka laajasti supistaminen ymmärretään ja toteutetaan. Laajalla supistamisella tarkoitetaan sitä, ettei supistamista ajatella vain vähennyksinä, vaan

supistamiseen liitetään myös organisatorisia muutoksia organisaation rutiineissa, prosesseissa ja rakenteissa. Ajoitus viittaa siihen, supistaako organisaatio ennakoiden vai negatiivisten tapahtumien seurauksena. Supistamisen laajuudella ja ajoituksella on löydetty olevan yhteyksiä myös supistamisen onnistumiseen, sillä vähentäen ja negatiivisten asioiden seurauksena supistavat organisaatiot epäonnistuvat useammin supistamisessa kuin ennakoivasti ja laajasti supistavat organisaatiot. (Love & Nohria 2005.)

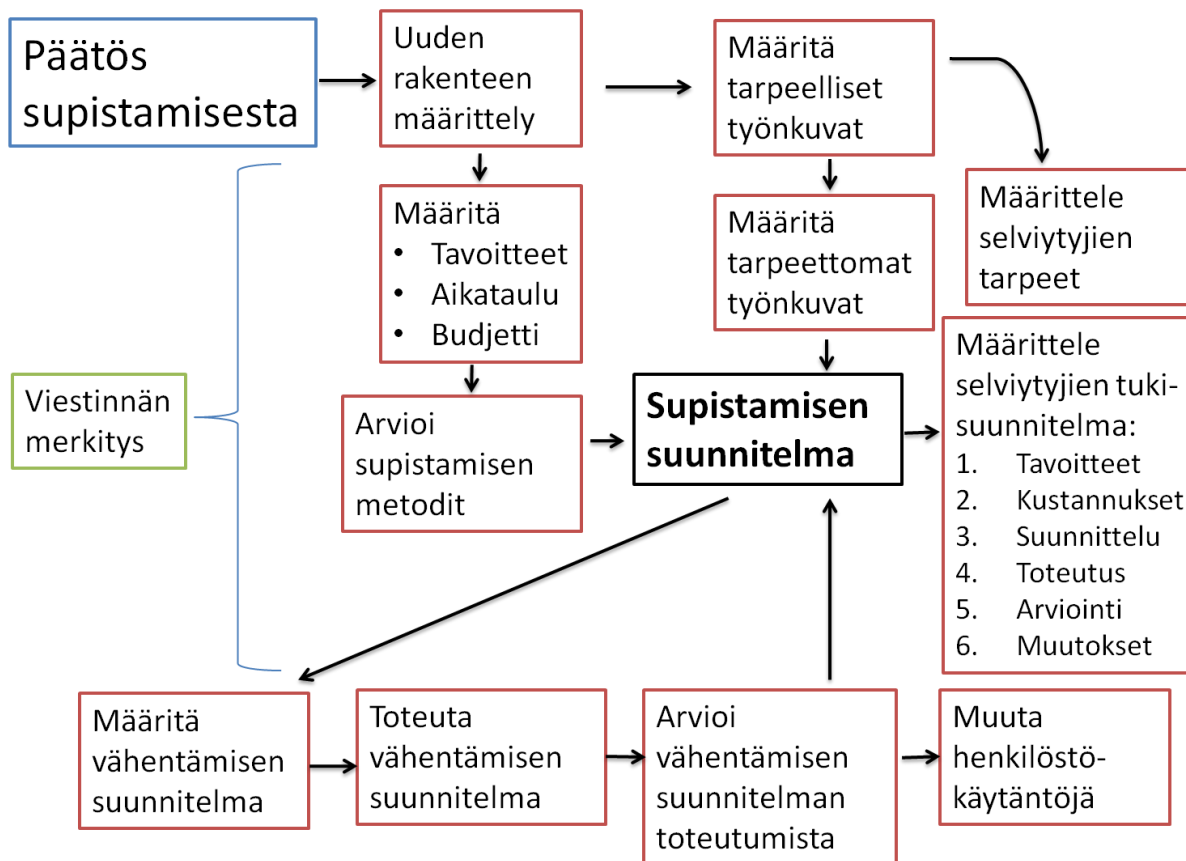
Yksi supistamisen epäonnistumiseen johtavista syistä voi olla se, ettei supistamisen prosesseja toteuteta organisaation rakennetta muuttaen. Niin sanottu ”juustohöylämalli” supistamisen yhteydessä voi johtaa siihen, että organisaatiossa supistetaan kaikkialta ilman, että organisaation rakennetta kyseenalaistetaan tai prosesseja uudistetaan. Supistamisen jälkeinen tuottavuuden nousu vaatii prosessien uudistamista, jotta jäljelle jäävä henkilöstö kykenee toimimaan tuottavasti myös vähemmällä resursseilla. (Appelbaum, Lavigne-Schmidt, Peytchev & Shapiro 1999: 441; Nutt 2004: 1084.) Organisaation supistamisprosessin yhteydessä saatetaan tehdä myös se virhe, että ”juustohöylämallilla” eli kaikkialta vähän supistaen vähennetään resursseja myös organisaation ydinkyvyyksiä tuottavalta osa-alueelta, jolloin organisaation toimintakyky saattaa kärsiä. Supistamisen toteuttaminen vain toimintoja leikaten voi aiheuttaa epätoivottuja vaikutuksia, joka saattaa ilmetä esimerkiksi siten, että juuri osaavin henkilöstö ”jättää uppoavan laivan”. (Nutt 2004; Nutt & Hogan 2008.)

Nutt & Hogan (2008) puhuvat supistamisprosessista, jossa organisaatiota supistetaan organisatorista kompleksisuutta vähentäen ja ydinkyvyydet säilyttäen, jolloin huomio kiinnitetään resurssien leikkaamisen sijasta organisaation rakenteen ja prosessien suunnitteluun. Organisaation kompleksisuudella tarkoitetaan organisaation teknisiä ja rakenteellisia ominaisuuksia, joiden avulla se suorittaa sille kuuluvat avaintehtävät. Koska organisaation avaintehtävien suorittaminen hajautunut organisaation eri rakenteisiin ja prosesseihin, voi ydinkyvyyksien tuottamiseen tarvittavien prosessien tunnistaminen ja turhien prosessien karsiminen olla todella haastavaa. Haasteista huolimatta organisaation ydinkyvyyksien määrittely ja uuden organisatorisen identiteetin rakentaminen niiden ympärille ovat avainasemassa myös supistamisen onnistumisen kannalta. Uuden identiteetin luominen ja sen viestiminen oli olennaista, jotta supistamisen sidosryhmät ymmärtävät organisatorisen kompleksisuuden vähentämisen ja ydinkyvyyksien säilyttämisen merkityksen organisaation menestymisen kannalta.

Organisaation uusi rakenne on supistamisen suunnittelun keskiössä, ja vasta uuden rakenteen määrittelyn jälkeen organisaatio voi alkaa suunnitella myös henkilöstöön liittyviä päätöksiä. Labib ja Appelbaum (1993) ovat mallintaneet organisaation supistamisprosessin suunnittelun vaiheet (Kuvio 1). Mallin tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio ottaa huomioon kaikki strategiset ja henkilöstöön liittyvät kysymykset supistamista suunnitellessaan ja toteuttaessaan. Uusi rakenne määrittää tarpeelliset ydintoiminnot ja sitä myötä tarpeelliset työkuvat ydintoimintojen suorittamiseksi. Näiden jälkeen voidaan tehdä supistamisen suunnitelma. Mallissa korostetaan, ettei supistamisen suunnitelma ole sama asia kuin vähentämisen suunnitelma. Supistamisen suunnitelma on yleinen suunnitelma siitä, kuinka organisaatio voi jatkossa toimia myös supistamisen jälkeen tehokkaasti, ja se sisältää erityisesti selviytyjien tarpeiden huomioimisen ja motivoinnin. Vähentämisen suunnitelma on yksi osa kokonaisvaltaista supistamisen suunnitelmaan, ja se sisältää ratkaistavaksi muun muassa seuraavia henkilöstöön liittyviä kysymyksiä:

- Kuinka monta ja millaista henkilöstöä aiomme vähentää?
- Missä vaiheessa ilmoitus päätöksestä tapahtuu?
- Kuinka, kuka ja miten henkilökuntaa ohjeistetaan muutoksista?
- Millaista taloudellista tukea ja muuta muutostukea annetaan?
- Mitä, kuka ja miten muutoksesta viestitään? (Labib & Appelbaum 1993: 72, 80 – 83.)





**Kuvio 1. Supistamisen suunnittelun vaiheet (Labib & Appelbaum 1993: 80)**

Organisaation supistamisprosessin suunnittelu ei kuitenkaan riitä supistamisprosessissa onnistumiseen. Vaikka supistamisprosessi suunnitellaan tarkasti ja sitä toteutetaan suunnitelman mukaisesti, on organisaation muutosvalmiudella ja kyvyllä johtaa muutosta suuri merkitys supistamisprosessissa onnistumiseen. Seuraavassa aluvuossa tarkastellaan organisaation muutosvalmiutta ja -johtamista tarkemmin.

### 2.5.3 Organisaation muutosvalmius ja -johtaminen

Organisaation supistamisen epäonnistuminen voi johtua siitä, ettei organisaatio ole valmis ottamaan muutosta vastaan tai muutosjohtaminen epäonnistuu. Supistamisprosessin läpiviemiseen ei riitä, että muutokseen on valmis ylin johto, vaan koko organisaatio tulee olla valmis muutokseen. Organisaation kulttuuri, luottamuksen taso ja muutosjohtamisessa onnistuminen ovat avaintekijöitä organisaation supistamisprosessin läpiviemisessä. Jotta supistamisen tavoitteet voidaan pitkällä tähtäimellä saavuttaa, tulee organisaation kulttuuria kyetä muuttamaan pysyvästi. Luottamus ja muutosjohtaminen liittyvät enemmän supistamisen

toteuttamisen onnistumiseen lyhyemmällä tähtäimellä ja toisaalta kulttuurin muuttaminen supistamisen onnistumiseen pitkällä tähtäimellä. (Appelbaum, Close & Klasa 1999: 426 – 428.)

Organisaation onnistuminen muutosten toteuttamisessa vaikuttaa erityisesti henkilöstöä koskeviin negatiivisiin vaikutuksiin. Organisaatioissa, joissa kiinnitetään erityistä huomiota viestintään, irtisanomisen käytäntöihin ja irtisanomispäätöksen jälkeisiin tukimuotoihin, supistamiset ovat olleet erityisen onnistuneita. Sen sijaan huono muutosjohtaminen voi vaikuttaa sekä organisaation että sen henkilöstön ja sidosryhmien asenteisiin ja toimintaan. (Labib ja Appelbaum 1993.)

Organisaation henkilöstöjohdolla on usein merkittävä rooli muutostilanteiden läpiviemisessä. Waraich ja Bhardwaj (2010) tutkivat neljää organisaatiota ja 34 johtajaa, jonka perusteella luotiin henkilöstöjohtajien muutostilanteisiin liittyvä kyvykkyyslista. Tärkeimpiä ominaisuuksia muutostilanteessa ovat tutkimustulosten mukaan ymmärrys liiketoiminnasta, ihmissuhdeosaaminen, uskottavuus ja viestintätaidot. Ymmärrys liiketoiminnasta on tärkeää siksi, että muutostilanne osataan perustella. Uskottavuuteen liittyy kyky saada henkilöstö vakuuttumaan siitä, että muutostilanne hoidetaan eettisesti ja rehellisesti. Erityisesti viestintätaidot ja viestinnässä onnistuminen on yksi merkittävimpiä muutosjohtamisen elementtejä.

Muutosjohtamisessa korostuu eettisyys, joka supistamisen yhteydessä tarkoittaa organisaation ja sen työntekijöiden vastuiden ja oikeuksien tunnistamista ja niiden mukaan toimimista. Supistamistilanteen ja sen prosessien eettisyyden arviointi ei ole kuitenkaan kovinkaan yksioikoista. Organisaation johdolla voidaan yleisellä tasolla ajatella olevan kaksi eettistä tavoitetta. Johto on sitoutunut toimimaan organisaation parhaaksi, mutta samalla johdolla on velvollisuus toimia siten, ettei sen henkilöstö kärsi. Kun nämä tavoitteet asetetaan organisaation supistamisen kontekstiin, syntyy tavoitteiden välille selkeä konflikti. (Hopkins & Hopkins 1999: 145 – 147.)

Vaikka supistamiseen liittyvän eettisyyden tunnistaminen voi olla haastavaa, muutosjohtamisessa on oleellista pyrkiä kiinnittämään muutosjohtamisen ja supistamisen eettisyyteen huomiota. Supistamistilanteissa voidaan tehdä se virhe, ettei huomata sitä, että työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota supistamisen eettisyyteen kuin johto. Mikäli työntekijöiden ja johdon näkemykset toiminnan eettisyydestä poikkeavat toisistaan, voivat seuraukset olla organisaation näkökulmasta vakavat ja vaikuttaa jopa organisaation kilpailukykyyn

supistamisen jälkeen. Mikäli työntekijät eivät koe supistamistoimien olevan eettisiä, voi siitä seurata muun muassa työntekijöiden sitoutumisen ja yhteisen tahtotilan vähenemistä ja jopa pahansuopaisuutta organisaatiota kohtaan. (Hopkins ja Hopkins 1999: 153.) Erityisesti johdon luotettavuus, kokemukset supistamistoimien oikeudenmukaisuudesta ja valtuuttamisen tunteet voivat lisätä jäljelle jäävän henkilöstön sitoutumista organisaatioon (Speitzer & Mishra 2002).

Henkilöstön johtamisella on suuri merkitys organisaation muutosjohtamisessa ja siten supistamisprosessissa onnistumiseen. Chadwick, Hunter & Walston (2004) tutkivat 107 sairaalan supistamista ja heidän tutkimuksensa mukaan työntekijöiden moraalisen tarpeen ja hyvinvoinnin huomioimisella oli positiivinen vaikutus organisaation supistamisen onnistumiseen ja taloudelliseen tilanteeseen. Myös Iverson ja Zatzick (2011) tutkivat 6000 organisaatiota selvittääkseen henkilöstön huomioimisen vaikutusta tuottavuuteen asiantuntija-organisaatioissa supistamistilanteessa. Tutkimustulosten mukaan erityisesti asiantuntija-organisaatioissa henkilöstön huomioimisella voidaan minimoida supistamisen negatiivia vaikutuksia. Tutkimustulosten mukaan asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön tuottavuus pysyy hyvällä tasolla myös supistaessa, kunhan organisaatio huomioi henkilöstön supistamistilanteessa. Koska henkilöstön kokemus organisaation ja esimiesten tuesta muutostilanteesta voi vaikuttaa työntekijän halukkuuteen jatkaa supistamisen läpikäyneessä organisaatioissa (Erickson ja Roloff 2007), on henkilöstön huomioiminen tärkeää erityisesti organisaatioissa joissa henkilöstö on merkittävä voimavara ja pätevien henkilöiden säilyttäminen tärkeää.

Organisaatio voi muutostilanteessa ottaa usealla tavalla henkilöstön paremmin huomioon. Käytännössä henkilöstön huomioiminen liittyy enimmäkseen organisaation viestintään muutostilanteessa. Muutosviestinnässä työntekijöiden oikeudet koskevat enimmäkseen informaation saamista, jolloin supistamisen etiikka liittyy nimenomaan kommunikoinnin oikeanaikaisuuteen, käytäntöihin ja sisältöön, ei itse supistamisen tarpeeseen. (Hopkins & Hopkins 1999.) Muutosjohtamisessa on kuitenkin oleellista, että muutos perustuu arvoihin, visioon ja missioon, jotka muutosjohtajat kykenevät viestinnässään perustelemaan. Ellei muutosta osata perustella, tulee myös organisaation johdon kyseenalaistaa muutoksen toteuttamisen järkevyys. (Applebaum ym. 1999: 426 – 428.) Feldman ja Leana (1994: 251) korostavat, että hyvin hoidetuissa henkilöstön vähentämiseen liittyvissä muutostilanteissa organisaatiot viestivät selkeästi irtisanomisen mahdollisuudesta ja vasta sen jälkeen keskittävät huomion irtisanomiset minimoiviin toimenpiteisiin, jolloin henkilöstön ymmärrys tilanteen vakavuudesta varmistetaan. Henkilöstön kokemukset epäoikeudenmukaisesta

muutosviestinnässä voivat pahimmillaan vaikuttaa vähennyksistä selvinneiden työntekijöiden halukkuuteen jatkaa organisaatiossa (Kim 2008). Myös Chadwick ym. (2004) korostavat tutkimuksessaan viestintää, selkeiden selitysten antamista sekä muutoskeskustelujen käymisen merkitystä osana henkilöstön huomioimista. Muutosjohtajien tulisi olla näkyvissä, tavoitettavissa ja läheisesti kanssakäymisessä muutoksen kohteina olevien kanssa. (Laakso-Manninen 1998: 48 – 49.)

Henkilöstöä ei voida huomioida eikä organisaation supistamistoimia toteuttaa onnistuneesti ilman yksilökohtaista otetta henkilöstöön. Organisaation muutosjohtaminen voi epäonnistua, mikäli muutoksen kohteena olevaa henkilöstöä kohdellaan yhtenä joukkona, sillä yksilöllisillä eroilla saattaa olla huomattava vaikutus supistamisen lopputulokseen. (Laakso-Manninen 1998: 157.) Laakso-Manninen on luonut viitekehyksen (Taulukko 2), joka hahmottaa ihmistyyppien eroavaisuuksien vaikutuksia supistamisen henkilöstötoimien vaikuttavuudelle. Erilaisten ihmistyyppien vaikutus henkilöstöjohtamisten vaikuttavuudelle on merkittävä, joten yksilöiden väliset eroavaisuudet tulisi huomioida myös tukitoimia suunniteltaessa. Käytännössä ihmistyyppien tunnistaminen ja heidän tarpeidensa luokittelu on kuitenkin haastavaa, mutta Laakso-Mannisen mukaan tärkeintä on pyrkiä tiedostamaan eri tyyppien tarpeet muutosjohtamisen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Esimerkiksi muutosvalmennusten järjestämisessä kannattaa ottaa huomioon erilaiset ihmistyyppit.

<b>Tyyppi</b>	<b>Odotukset</b>	<b>Osanotto henkilöstötoimiin</b>	<b>Henkilöstötoimien vaikutukset</b>
<b>Voittaja</b>	Ei odota tukea	Ei osallistu	Hyödyntää taloudellisia tukia
<b>Selviytyjä</b>	Odottaa tukea esimiehiltä ja tukiohjelmilta	Ottaa osaa ohjelmiin ja hyödyntää taloudellisia tukia	Ovat merkittäviä kriisistä selviytymiseksi
<b>Antautuja</b>	Odottaa tukea esimiehiltä ja tukiohjelmilta	Ottaa osaa ohjelmiin ja hyödyntää taloudellisia tukia	Tarvitsee pitkäkestoisempaa ja henkilökohtaisempaa tukea
<b>Avuton</b>	Ei odotuksia	Ei osallistu	Eivät riitä auttamaan ongelmissa

**Taulukko 2. Ihmistyyppien merkitys supistamisen henkilöstötoimenpiteille (Laakso-Manninen 1998: 157)**

Muutosjohtamisella on merkittävä vaikutus sekä ”uhreihin” että ”selviytyjiin”. Organisaation supistamisen seurauksena vähennetyt voivat tuntea, että organisaatio on hylännyt heidät tai että heidän tekemäänsä työtä ei arvosteta (Kurebwa 2011: 269). Muutosjohtaminen vaikuttaa erityisesti jäljelle jäävään henkilöstöön. Selviytyjiin panostaminen on tärkeää, koska jäljelle jäävän henkilöstön vastuulla on organisaation toimintakykyisyyden varmistaminen myös supistamistoimien jälkeen. Supistaminen voi monissa tapauksissa tarkoittaa selviytyjille esimerkiksi lisääntynyttä työtaakkaa. (Nair 2008: 25.) Organisaatiot saattavat tukisuunnitelmissaan ja viestinnässään keskittyä helposti ”uhreihin” ja vähennyksistä selvinneitä saatetaan kohdella ”voittajina”, vaikka todellisuudessa myös he ovat läpikäyneet saman supistamisen prosessin (Gandolfi 2008: 11). Se, millaisia tuntemuksia selviytyjät kokevat supistamisen jälkeen, voi vaikuttaa hyvinkin paljon henkilöstön kykyyn toimia sellaisella tavalla, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa todelliset supistamisen tavoitteensa (Kumar & Pranjal 2009: 11).

Mikäli selviytyjien tuntemuksia ei huomioida supistaessa, voivat negatiiviset seuraukset, kuten selviytyjän syndrooma (*survivor syndrome*) muodostaa jopa esteen supistamisen

jälkeiselle tuottavuuden kasvulle. Selviytyjän syndroomalla viitataan supistamiskirjallisuudessa supistamisesta selvinneiden henkilöiden oireisiin, joita voivat olla muun muassa itsesyytös, syyllisyyden tunne, masentuneisuus, pelko työn jatkuvuudesta, tunne psykologisen sopimuksen rikkomisesta ja stressi. Selviytyjän syndrooma voi johtaa siihen, että luottamus organisaation toimintaa kohtaan ja henkilöstön lojaalius ja sitoutuminen organisaatioon vähenevät. Muutoksen kohteena olevat saattavat tuntea olonsa petetyksi, koska heillä voi olla tunne, että organisaatio on rikkonut ”psykologisen sopimuksen” elämänmittaisesta työsuhteesta, johon kuuluu stabiilius ja ennustettavuus. Luottamuksen lasku ja henkilöstön työn turvallisuuden tunteen heikkeneminen voivat näkyä organisaatiossa esimerkiksi heikkona työmotivaationa tai vapaaehtoisen vaihtuvuuden kasvuna. (Cascio 1993; Cascio ja Wynn 1994; Gandolfi 2009; Kurebwa 2011; Nair 2008.)

Selviytyjät kokevat usein supistamisen jälkeen, että selviytymisestä huolimatta oma työpaikka voi olla vaarassa myös jatkossa. Henkilöstön kokema työn turvallisuuden tunne voi vaikuttaa jopa selviytyjien tuottavuuteen supistamisen jälkeen. Organisaation supistaminen voi heikentää selviytyjien työn turvallisuuden tunnetta, joka ilmenee esimerkiksi huolena työpaikan jatkuvuudesta tai epäluottamuksena työnantajaa kohtaan. Työn turvattomuuden tunne voi vaikuttaa selviytyjien tuottavuuteen esimerkiksi motivaation laskemisen kautta. Tästä syystä supistamisen läpikäyneen organisaation olisi hyvä viestiä selviytyjille positiivisesta tulevaisuudesta, joka voi työn turvallisuuden tunteena näkyä myös selviytyjien tuottavuuden kasvuna. (Jeon & Shapiro 2007; Kurebwa 2011.)

Jatkuvasti muuttuvien olosuhteiden ja epävarmuuden vuoksi monet työntekijät eivät välttämättä luota palvelussuhteen jatkumisen periaatteeseen tai psykologiseen sopimukseen organisaation ja työntekijän välillä niin kuin ennen, vaan nykyisen palvelussuhteen sijasta arvostetaan hyvää työllistyvyyttä. Työllistyvyydellä tarkoitetaan henkilön kykyä pärjätä työmarkkinoilla ja saada työtehtäviä. Koska työntekijät kokevat olevansa entistä enemmän itse vastuussa työssäolonsa jatkuvuudesta, sillä psykologiseen sopimukseen ei voi enää luottaa, henkilöstö haluaa kehittää omaa työllistyvyyttään, johon organisaatio voi vastata muun muassa koulutusta järjestämällä ja henkilöstön osaamista kehittämällä. (De Cuyper & De Witte 2011; Fugate & Kinicki 2008; Gandolfi 2009.) Muutostilanteessa henkilöstön kouluttamisella ja kehittämisellä voidaankin sekä valmistaa organisaatiota ja sen henkilöstöä tulevaan muutokseen että tarjota erityisesti selviytyjille tukea supistamisen jälkitunteiden käsittelemiseksi. Kouluttamisella voidaan erityisesti pyrkiä parantamaan henkilöstön työllistyvyyttä, ja siten kasvattaa henkilöstön turvallisuuden tunnetta muutostilanteessa.

(Gandolfi 2009; Iverson & Zatzick 2011.), koska muutoksen kohteeksi joutuva henkilöstö saattaa kokea olevansa työmarkkinoiden ulkopuolella ja tarvitsevansa jonkinasteista uudelleen koulutusta työllistyvyyden tueksi (Labib ja Appelbaum 1993: 73).

Tässä alaluvussa on tarkasteltu organisaation supistamisen epäonnistumisen syitä. Organisaatiota supistaessa henkilöstön huomioiminen ja tukeminen muutostilanteessa on merkittävässä roolissa. Seuraavassa luvussa käsitellään henkilöstön uudelleensijoittamista organisaation supistamiseen liittyvänä tukimuotona.

## 2.6 Uudelleensijoittaminen supistamisen tukimuotona

Organisaatio voi auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutostilanteeseen erilaisia tukimuotoja hyödyntäen. Supistamisen tukimuotoja on hyvin monenlaisia. Tukimuotoja ovat muun muassa erorahan maksaminen, koulutusten järjestäminen ja yhteistyö erilaisten toimijoiden kanssa. Organisaation voi myös hyödyntää tukimuotoja siten, että tukimuodon avulla supistamisen henkilöstövaikutuksia pyritään minimoimaan. Henkilöstövaikutuksia minimoivia tukimuotoja ovat muun muassa henkilöstön uudelleensijoittaminen, uudelleensijoittamisvalmennus ja uuden työpaikan löytymistä tukevat yhteistyökumppanuudet esimerkiksi toisten työnantajien tai työvoimatoimiston kanssa. (Feldman & Leana 1994: 239 – 240; Munos-Bullon & Sanches-Bueno 2010: 1181.)

Henkilöstön uudelleensijoittaminen toimii organisaation tukimuotona henkilöstölle, jotta mahdollinen irtisanomistilanne voitaisiin välttää. Muutostilanteessa uudelleensijoittaminen voi olla seurausta esimerkiksi työtehtävien uudelleenjärjestelystä, jolloin henkilö sijoitetaan uusiin tehtäviin, mutta se voi olla myös seurausta mahdollisesta irtisanomistilanteesta, jolloin henkilön työttömyys pyritään välttämään uudelleensijoittamisratkaisulla. Uudelleensijoittaminen voi olla uudelleensijoitettavan näkökulmasta vapaaehtoista tai ei-vapaaehtoista. Valtionhallinnon kaltaisessa suuressa organisaatiossa uudelleensijoittuminen voidaan järjestää myös organisaatioyksiköstä toiseen, mikä lisää uudelleensijoittumisen mahdollisuuksia.

Henkilöstön uudelleensijoittaminen supistamisen tukimuotona ei tue ainoastaan muutoksen kohteena olevien työllistymistä, vaan se voi olla hyödyllistä myös organisaation näkökulmasta. Tässä alaluvussa käsitellään uudelleensijoittamistoimintaa organisaation supistamisen tukimuotona eri näkökulmista käsin sekä Tanskan mallia, jossa liikkuvuuden

avulla lisätään henkilöstön työllistyvyyttä ja siten myös uudelleensijoittumismahdollisuuksia. Luvussa tarkastellaan myös valtionhallinnon uudelleensijoittamistoimintaan ja muutostilanteisiin liittyviä periaatepäätöksiä, jotka liittyvät läheisesti tutkimuksen empiiriseen osioon.

### 2.6.1 Uudelleensijoittaminen eri toimijatasoilla

Organisaation näkökulmasta uudelleensijoittamisen avulla organisaatio voi resursseja allokoimalla vähentää uusrekrytointien tarvetta. Samalla se voi uudelleensijoittamisen avulla tukea henkilöstönsä työllistymistä muutostilanteissa.

Organisaatiota supistaessa hyviin periaatteisiin kuuluu henkilöstön työllistymisen tukeminen ja organisaation sisäisten tukimuotojen hyödyntäminen työsuhteen jatkumiseksi (Laakso-Manninen 1998). Supistavan yksikön tehtävänä on tukea henkilöstön uudelleensijoittumista, jossa henkilöstön motivoiminen hakeutumaan uusiin tehtäviin on hyvin oleellista. Muutoksen kohteena olevia tulisi tukea yksilölähtöisesti, vaikka organisaatiolla olisikin olemassa uudelleensijoittumista edistäviä yleisiä käytäntöjä. (Feldman & Leana 1994: 252.)

Supistavalla yksiköllä on kuitenkin intressinä, että potentiaalisesti kehittyvin ja osaavin henkilöstö jää organisaatioon (Cameron 1994; Freeman 1994: 220). Tämä voi supistavan yksikön näkökulmasta tarkoittaa sitä, että se ei välttämättä pyri uudelleensijoittamaan niitä henkilöitä, jotka olisivat työllistyvyytensä puolesta helpoiten uudelleensijoitettavissa muihin organisaation yksiköihin.

Valtionhallinnossa eräs haaste on niin kutsuttu henkilöstön siiloutuminen, joka johtuu muun muassa vähäisestä sisäisestä liikkuvuudesta (Valtiovarainministeriö 2010a: 14). Henkilöstön siiloutumisella tarkoitetaan sitä, että osaaminen henkilöityy ja yksittäisen henkilön osaaminen saattaa kohdistua liaksi vain tiettyyn osaamisalueeseen. Tämä voi vaikeuttaa myös uudelleensijoittumista muutoksen kohdatessa. Valtionhallinnon kaltaisessa hierarkkisessa organisaatiossa on yleensä hyvät uudelleensijoittumismahdollisuudet, mutta käytännössä hierarkkisessa organisaatiossa liikkuvuus on vähäistä hierarkiatasojen välille muodostuneiden status- ja luokkaerojen vuoksi. Mitä voimakkaammin siis henkilöstö kerrostuu, sitä enemmän sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuksia on, mutta sitä vähäisempää sisäinen liikkuvuus todellisuudessa on. (Tannebaum et al. 1974: 117, 209.)



Uudelleensijoittamisen tärkeyttä voidaan tarkastella organisaation henkilöstövarallisuuden näkökulmasta, joka liittyy inhimillisen pääoman teoriaan. Inhimillisen pääoman merkityksen kasvun vuoksi organisaatiot haluavat sitoutua henkilöstöresursseihin entistä enemmän (Cameron 1994: 193). Suuriin organisaatioihin, kuten valtionhallintoon, on henkilöstövarallisuuden kautta ”varastoitunut” paljon osaamista, tietotaitoa, organisatorista osaamista, hyvien käytäntöjen tuntemusta ja niin edelleen. Henkilöstövarallisuus syntyy sekä rekrytoinnin että henkilöstön kehittämisen myötä yhdessä kokemuksen ja yhteistyön kanssa. Henkilöstövarallisuus kuitenkin vähenee organisaatiosta henkilöstövarallisuuden vanhenemisen tai poistumisen myötä. Henkilöstövarallisuuden poistumaa voitaisiin vähentää tai henkilöstövarallisuutta jopa kasvattaa sisäisen liikkuvuuden myötä. (Ahonen 1998.) Henkilöstövarallisuus-ajattelun mukaan uudelleensijoittamispäätöksissä voitaisiin peilata siihen, kasvaako vai häviääkö organisaation henkilöstövarallisuus päätöksestä riippuen.

Valtionhallinnon supistamisesta huolimatta monilla virastotyönantajilla on samaan aikaan rekrytoinnin tarve. Valtiolla eläkkeelle siirtyvien suuri määrä sekä yleinen resurssien niukkuus on johtanut siihen, että osaavan ja sitoutuneen henkilöstön hankkimisesta on tullut entistä useammalle virastotyönantajalle tärkeä kilpailukysymys (Sitra 2011: 21). Niukkuuspaineiden ja ikääntymisen välisen ristiriidan vuoksi tulevaisuudessa valtion organisaatioiden suurin haaste onkin se, kuinka tarvittava osaamisen taso turvataan organisaatiossa (Lehtonen 2007: 45). Valtion organisaatioiden henkilöstöjohto nostikin vuonna 2005 tehdyssä tutkimuksessa henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin yksiksi tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi (Valtiovarainministeriö 2005). Organisaatioissa on entistä enemmän haastavia työtehtäviä, joihin työntekijän löytäminen on haasteellista. Vaikka nykyään työmarkkinoilla on suhteellisen paljon työtä etsiviä, laajasta tarjonnasta huolimatta organisaatiot kärsivät rekrytointivaikeuksista. (Devins & Hogarth 2005: 245 – 249.)

Uudelleensijoittamisen kautta palkkaamalla voidaan ajatella olevan useita etuja myös rekrytoijan näkökulmasta. Rekrytoija voisi muutoksen kohteena olevan palkkaamalla sekä edistää muutoksen kohteena olevien työllistymistä että valtionhallinnon tasolla tukea supistamista resurssien joustavalla allokoinnilla. Uudelleensijoittaminen verrattuna uusrekrytointiin on myös halvempaa työnantajalle, sillä työnantaja säästää rekrytoimisen ja perehdyttämisen kustannuksissa. Lisäksi vapaan työpaikan täyttäminen sisäisellä hakijalla edistää osaamisen ja tiedon jakoa eri yksikköjen välillä. (Pfeffer & Cohen 1984: 550; Stroh 1999: 281.)

Rekrytoijan näkökulmasta uudelleensijoittamistilanne on hieman ristiriitainen. Organisaatio voi uusrekrytointien avulla kasvattaa organisaation uutta osaamista, mutta toisaalta uudelleensijoittaminen voi olla halvempaa ja sitä kautta voidaan saavuttaa organisaatiotasoisia etuja. Rekrytointi on usein tasapainottelua useiden eri tavoitteiden välillä, ja rekrytointi on usein osoitus organisaation henkilöstöpolitiikasta, esimerkiksi valtionhallinnossa tahtotilasta saada muutoksen kohteena olevat työllistettyä. Siten rekrytointiprosessi itsessään ei johda tietyn tyyppisiin rekrytointeihin, vaan prosessin taustalla vaikuttavat henkilöstökäytännöt, jotka tasapainottelevat useiden eri tekijöiden välillä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa hakijoiden pätevyyden varmistaminen, hakijoiden sopeutuvuuden varmistaminen, tulevaisuuden työvoiman varmistaminen ja tasapuolisen kohtelun varmistaminen. (Devins & Hogarth 2005: 245 – 249.)

Muutoksen kohteena olevien työllistyvyys voi vaikuttaa merkittävästi uudelleensijoittumismahdollisuuksiin. Hyvä työllistyvyys auttaa henkilöä sopeutumaan ja joustamaan työelämän muutoksissa ja työllistyvyyden tunne on yksi keino sopeutua nykypäivän muuttuvaan organisatoriseen ympäristöön. Mikäli työntekijät kokevat olevansa kontrollissa omasta työllistyvydestään, on esimerkiksi liikkuvuus yleensä suurempaa. (De Cuyper & De Witten 2011: 152, Berntson ym. 2006: 224.)

Muutoksen kohteena olevien joukossa on aina niin sanottuja vaikeasti työllistettäviä. Vaikeasti työllistettävien uudelleensijoittamismahdollisuuksia rajoittavat erityisesti rekrytoijien negatiiviset asenteet, joiden on todettu olevan yksi keskeinen työllistymisen este vaikeasti työllistyville. Työnantajien aikaisemmat kokemukset tosin vaikuttavat usein työnantajien asenteisiin. Mikäli työnantaja on aikaisemmin rekrytoinut esimerkiksi vajaakuntoisen, ovat asenteet yleensä positiivisempia tällaisen henkilön rekrytoimiseen myös vastaisuudessa. Rekrytoijien rekrytointipäätöksiin vaikuttavat nykyään kuitenkin markkinatilanne ja kova kilpailu, jotka ajavat tilanteeseen, jossa vain pätevimmät henkilöt voidaan ottaa töihin. Tällöin työnantajat edellyttävät tehokkuutta, tuottavuutta ja ammattitaitoa, joka voi vaikuttaa erityisesti vaikeasti työllistyvien työnsaantiin. (Ala-Kauhaluoma & Härkäpää 2006: 15 – 20.)

Muutoksen kohteena olevan näkökulmasta uudelleensijoittuminen ei ole kovinkaan yksioikoista, vaikka sen avulla voitaisiinkin auttaa välttämään työttömyys.

Organisaation supistamisen on havaittu lisäävän vapaaehtoista vaihtuvuutta organisaatiossa supistamisen aikana ja sen jälkeen. Tämä johtuu osakseen siitä, että supistamistilanne voi

aiheuttaa epävarmuutta, pelkoa ja jopa paheksuntaa organisaatiota kohtaan. Erityisesti osaavat henkilöt, joiden työllistyvyys on hyvä, ovat omiaan lähtemään organisaatiosta. (Trevor & Nyberg 2008.) Uudelleensijoittaminen voi myös mahdollistaa työntekijälle uudenlaista urakehitystä ja sisäinen liikkuvuus voi olla tärkeä tekijä työntekijän motivaation ja siotutumisen kannalta (Pfeffer & Cohen 1984: 550; Stroh 1999: 281.)

Epävarmuuden ja uusien mahdollisuuksien vuoksi voisi ajatella, että muutoksen kohteena oleva henkilöstö olisi kiinnostunut myös uudelleensijoittamisen kautta löytyvistä vapaista työpaikoista. Toisaalta hyvän työllistyvyyden omaavat henkilöt eivät välttämättä halua tukeutua uudelleensijoittumiseen vaan he hakeutuvat itsenäisesti uusiin työtehtäviin avoimilla työmarkkinoilla. Uudelleensijoittuminen voikin olla hyvä tukimuoto erityisesti niille, jotka tarvitsevat organisaation tukea uuden työpaikan löytymisessä. Uudelleensijoittaminen voi kuitenkin olla tukimuotona ei-vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Tällöin uudelleensijoittamisprosessi voi olla uudelleensijoitettavalle stressin, jopa psykologisten ongelmien aihe, mutta toisaalta tyytyväisyydenkin tuottaja. Uudelleensijoittamistilanteita arvioitaessa onkin tärkeää tarkastella, kuinka uudelleensijoitettava itse kokee uudelleensijoittamisen seuraukset ja oman kyvyn kontrolloida tilannetta. (Martin ym. 2000: 348.) Henkilön uudelleensijoittumishalukkuuteen vaikuttavat muun muassa uratavoitteet, persoonallisuus, perhetekijät, koulutustausta, maantieteellinen sijainti, ikä, naimastatus, yleinen elämäntilanne ja organisatorisen sitoutumisen taso (Lumijärvi 1992: 199). Erityisesti asuinpaikan muuttuessa henkilöstön motivaatio uudelleensijoittamistoimintaan voi olla heikko ja muutoksen kohteena olevien näkökulmasta uudelleensijoittaminen voi aiheuttaa jopa työuupumusta, työn laadun heikkenemistä ja jopa inhimillistä kärsimystä (Le, Tissington & Budhwar 2010; Lumijärvi 1993; Marshall ym. 2005; Valtiovarainministeriö 2011).

Uudelleensijoitetun asema muutostilanteessa on mielenkiintoinen, sillä muutoksen kohteena olevassa virastossa hän on niin sanotusti häviäjä, mutta uuden työpaikan löytäessään valtionhallinnon silmissä ”selviytyjä”. Uudelleensijoitetun selviytyjän tuntemukset eivät ole välttämättä positiiviset vaikka työttömyys uudelleensijoitustoimilla vältettäisiinkin. Esimerkiksi Kumar & Pranjal (2009) ovat tutkineet selviytymisen syiden vaikutuksia selviytyjien tuntemuksiin. Heidän tutkimuksensa mukaan esimerkiksi henkilöt, jotka selviytyvät toisten avulla saattavat kohdata negatiivisia tuntemuksia kuten kateutta tai kaunaa. Vastaavasti henkilöstö, jotka ovat onnistuneet selviytymään itsenäisesti, kokevat ylpeyttä ja toiveikkuutta. Uudelleensijoittamisen näkökulmasta tulevalle työpanokselle saattaa siis olla merkitystä, kuinka uudelleensijoittamisen kautta selviytyminen koetaan.

Tässä alaluvussa on tarkasteltu uudelleensijoittamista eri toimijoiden näkökulmista ja erityisesti valtionhallinnon kontekstissa. Seuraavassa alaluvussa tutustutaan Tanskan malliin, jossa palvelussuhteen turvaamisen sijaan panostetaan henkilöstön työllistävyyteen ja työllisyystilanteen turvaamiseen liikkuvuuden avulla.

### 2.6.2 Tanskan malli: liikkuvuuden avulla työllistävyyttä

Suomessa ja erityisesti valtionhallinnossa on koettu tärkeäksi, että henkilöstön palvelussuhde turvataan mahdollisimman pitkälle. Tanskassa sen sijaan noin 20 prosenttia työvoimasta vaihtaa vuoden aikana työnantajaa. Tanskan kulttuurissa laaja liikkuvuus on helpottanut erityisesti taloustilanteisiin sopeutumista. Tanskassa on toimintamalli, jota kutsutaan sanalla *flexicurity*, vapaasti suomennettuna joustoturva. Käytännössä joustoturva tarkoittaa sitä, että Tanskassa sekä rekrytointi että irtisanominen on työnantajille helppoa. Helposti liikkuvien resurssien avulla taloustilanteiden muuttuessa työntekijät voivat liikkua supistavista organisaatioista kasvaviin organisaatioihin. Joustava resurssien liikuttelu ei ainoastaan tue organisaatioiden supistamis- ja rekrytointitilanteita, vaan laajan liikkuvuuden avulla myös työntekijöiden kokemukset ja osaaminen kasvavat. (Kristensen, Lotz & Rocha 2011: 86 – 87.)

Tanskassa on kattava sosiaaliturva, joka toimii joutoturvan tukipilarina. Sosiaaliturvan vuoksi työntekijöiden ei tarvitse tukeutua työpaikkoihin, jolloin organisaatiot voivat miettiä strategisia ydintoimintojaan ja siihen tarvittavia resursseja vapaammin. Sosiaaliturvan avulla työttömäksi jääville tarjotaan mahdollisuus etsiä uusia työpaikkoja tai kouluttautua uusiin työtehtäviin työttömyysjakson aikana. Kattava sosiaaliturva ei ole ollut vapaaehtoista työttömyyttä lisäävä tekijä, vaan toiminut enemmän tukiverkkona, jos hetkellistä työttömyyttä tapahtuu. (Kristensen, Lotz & Rocha 2011: 87.)

Joustava malli on jopa johtanut Tanskassa siihen, etteivät työntekijät tukeudu palvelussuhteeseen tai pelkää palvelussuhteen jatkumisen loppumista, vaan koettu työllistävyyden tunne lisää myös työntekijöiden vaatimustasoa työnantajaa kohtaan. Mikäli työnantaja ei kykene tarjoamaan työntekijälle hyviä kehittymismahdollisuuksia, etsivät työntekijät työnantajan, joka kykenee vastaamaan kehittymistarpeisiin. Paine lisää organisaatioiden motivaatiota tarjota hyviä kehittymismahdollisuuksia, jotta hyvät työntekijät säilyisivät organisaatiossa. Kehittyminen palvelee työntekijää lisäten työllistävyyttä, joka lisää työntekijän uudelleensijoittumisen mahdollisuuksia myös jos organisaatio joutuu jossain vaiheessa supistamaan. Liikkuminen työpaikasta toiseen lisää myös työntekijöiden sosiaalisen

verkoston määrää, joka auttaa työntekijöitä uusien työpaikkojen etsinnässä, osaamisen kehittämisessä ja verkostojen hyödyntämisessä uusissa työpaikoissa. (Kristensen, Lotz & Rocha 2011: 91 – 92.)

Tanskan mallissa koetulla työllistyvyyden tunteella on selkeä rooli uudelleensijoittumisen ja liikkuvuuden mahdollistajana. De Cuyper & De Witte (2011) tutkivat työllistyvyyttä yksilön kokemusmaailman näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa perustui Belgiassa yhdeksän organisaation ja 551 työntekijän arviointiin. Koettu työllistyvyys liittyy työntekijän havaintoihin kaikista mahdollisista tai paremmista työmahdollisuuksista sisäisillä tai ulkoisilla työmarkkinoilla. Koettu työllistyvyys tarkoittaa siis yksilön uskomuksia siitä, kuinka helppoa uuden työpaikan löytäminen on tai millaisia mahdollisuuksia uuden työpaikan löytämiseen on. Kuten Tanskan mallissa, koetun työllistyvyyden sekä sitoutumisen ja suorituskyvyn suhdetta voidaan tarkastella vaihdannan teorian kautta, joka perustuu vastavuoroisuudelle. Työllistyvydessä työnantajan investointi on esimerkiksi koulutusten järjestäminen ja osaamisen kehittäminen, joka voidaan tulkita kiinnostuksena sitouttaa työntekijää organisaatioon. Työntekijän investointi sen sijaan on kehittää osaamistaan, jonka on havaittu johtavan korkeampaan sitoutumiseen. Mikäli työntekijät kokevat, että saman työn voi toteuttaa muuallakin ja toisen työnantajan investointi työntekijöihin on suurempi, on sitoutuminen ja suorituskyky nykyiseen työnantajaan vähäisempää, jolloin aletaan hakeutua muualle töihin.

Tanskan malli saattaa herättää kuitenkin kysymyksen siitä vähentääkö koettu työllistyvyys organisaatioon sitoutumista. De Cuyperin & De Witten (2011) tutkimustuloksissa todetaan, ettei koettu työllistyvyys tuota suurta uhkaa sitoutumiselle. Koska tutkimustulosten mukaan henkilöstön kehittäminen lisää organisaatioon sitoutumista, kannattaa organisaation panostaa henkilöstön työllistyvyyden kehittämiseen, jota voidaan organisaation sisällä toteuttaa esimerkiksi työnkierron, koulutusten ja työn rikastamisen avulla. Tanskan malli sisältää yhtä aikaa molemminpuolisen voitto-voitto tilanteen, mutta samalla riskin työnantajan näkökulmasta: vaikka työntekijän kouluttaminen lisää osaamista ja sitoutumista, lisää se myös hänen kysyntäänsä työmarkkinoilla, jolloin vapaaehtoisen vaihtuvuuden riski kasvaa.

Toinen mielenkiintoinen seikka Tanskan mallissa on se, etteivät työntekijät pelkää mahdollista työttömyyttä, vaan luottavat työllistyvyteensä. Fugate & Kinicki (2008) tutkivat Yhdysvalloissa kolmen erillisen tutkimuksen avulla henkilöiden luonteenlaatuista työllistyvyyttä, joka tarkoittaa yksilöiden erilaisuutta mukautuvuudessa liittyen työelämän

muutoksiin. Yleensä työnantajat vaativat, että työnhakijalla on sopivasti tietoa, osaamista ja kyvykkyyttä. Fugaten ja Kinickin mukaan työllistyvyys kuitenkin ylittää tarvittavat vaatimukset ja edustaa luonteenomaista piirrettä, joka helpottaa henkilön mukautumista muutoksiin. Luonteenlaatuinen työllistyvyys liittyy erityisesti työntekijöiden muutoskykyyn ja positiivisuuden tunteisiin. Työllistyvydessä ei ole kuitenkaan kyse ainoastaan muutostilanteesta vaan myös siitä, kuinka henkilö valmistautuu mahdolliseen muutokseen ja kehittää työllistyvyyttään tasaisen jakson aikana. Luonteenlaatuinen työllistyvyys on jaettu viiteen dimensioon, jotka ovat avoimuus muutoksiin työssä, työ- ja urasinnikkyys, työ- ja uraproaktiivisuus, uramotivaatio ja työidentiteetti. Yksilöt, jotka omaavat korkean luonteenlaatuisen työllistyvyyden, ovat todennäköisesti menestyneempiä sellaisissa työnhaun toimissa, jotka vaativat itseohjautuvaa ja aktiivista työnhaun intensiteettiä. Yleensä uudelleensijoittamisen mahdollisuudet, käyttö ja onnistuminen riippuvat useista yksilökohtaisista eroavaisuuksista, kuten iästä ja sukupuolesta. Fugaten ja Kinickin tutkimustulosten mukaan luonteenlaatuisella työllistyvyydellä on kuitenkin suurempi merkitys uudelleensijoittamisen kannalta kuin esimerkiksi iällä tai sukupuolella.

Tanskan malli on mielenkiintoinen vastakohta erityisesti valtionhallinnolle, jossa vähäinen liikkuvuus ja siiloutuminen ovat haasteina myös uudelleensijoittamistoiminnalle muutostilanteissa. Ennen empiiristä osiota tarkastellaan vieltä valtionhallinnon periaatteita henkilöstön asemasta muutostilanteissa sekä uudelleensijoittamistoimintaa ohjaavia periaatepäätöksiä.

### **2.6.3 Valtionhallinnon uudelleensijoittamisen periaatteet muutostilanteessa**

Muutostilanteisiin liittyvällä uudelleensijoittamistoiminnalla on pitkä historia valtionhallinnossa. 1988 tehdyssä lakiuudistuksessa lähtökohtana oli turvata palvelusuhteen jatkuvuus myös muutostilanteissa. Samana vuonna voimaanastunut yhteistoimintalaki loi paineen selvittää henkilöstön uudelleen koulutus- ja sijoittumismahdollisuudet organisaatiomuutoksissa. Tärkeänä tavoitteena pidettiin sitä, että uudelleensijoittamisia ohjattaisiin vapaaehtoisuuteen perustuen siten, että muutoksen kohteena olevat tietäisivät ajoissa hakeutua uusiin tehtäviin ja rekrytoivat virastot tietäisivät sijoittamisen tarpeessa olevista henkilöistä. Uudelleensijoittamisen tahtotilasta huolimatta rekrytoinnin kelpoisuusehdoissa ei voida joustaa, vaan palvelusuhteen turvaaminen oli toissijainen periaate eikä palvelusuhteen turvaamisen periaate ei luo valtiolle velvoitetta uudelleensijoittamiseen. (Lumijärvi 1993: 12 – 22.)

Edelleen valtionhallinnossa henkilöstö voi uudelleensijoittua virkajärjestelyinä, jolloin henkilön oma virka siirretään uuteen työnantajavirastoon. Virkajärjestelyn taustalla ei aina ole muutos, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään virkajärjestelyyn, joka tapahtuu muutostilanteen seurauksena ja on vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Tällöin henkilö hakeutuu vapaaehtoisesti virkajärjestelyssä avoimna oleviin tehtäviin.

Virkajärjestelyn käytöstä ja henkilöstön asemasta muutostilanteissa on säätänyt valtioneuvosto periaatepäätöksessään. Periaatepäätöksen tarkoitus on turvata henkilöstön palvelussuhteiden jatkuvuus muutostilanteissa. Valtioneuvosto pyrkii siihen, että muutoksen kohteena oleva henkilöstö sijoittuu sellaisiin tehtäviin, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin henkilön tehtäviä ennen muutosta. (Valtioneuvosto 2012.) Uudelleensijoittamisen toimenpiteillä on jo nyt työllistetty noin 400 henkilöä uusiin tehtäviin valtionhallinnossa, jonka avulla valtio työnantajana on säästänyt noin 16 miljoonaa euroa, kun se on välttynyt irtisanomisajan kustannuksilta (Valtiokonttori 2012).

Periaatepäätöksessä määritellään, että työnantajalla on velvollisuus tukea muutoksen kohteena olevien työntekijöiden sijoittumista uusiin tehtäviin. Uudelleensijoittuminen on aina ensisijainen vaihtoehto muista tukitoimista, kuten irtisanomiskorvauksesta, huolimatta. Myös muutoksen kohteena oleva virasto voi hankkia tietoa avoimista työpaikoista ja erityisesti ministeriöllä on vastuu henkilöstön uudelleensijoittamisesta. Muutoksen kohteena olevan viraston muutosjohtamista on pyritty uudessa periaatepäätöksessä edistämään siten, että organisaation muutostilanteessa tulee nimetä johtaja, joka vastaa muutoksen toteuttamisesta. (Valtioneuvosto 2012.)

Periaatepäätöksessä tähdennetään, että vaikka valtio tukee henkilöstön uuden työpaikan löytymistä, on muutoksen kohteena olevan oma aktiivisuus virkajärjestelytehtävien katsomisessa ja niihin hakeutumisissa olennaista. Koska valtio toimittaa muutoksen kohteena oleville sopivat työvälineet virkajärjestelypaikkojen katsomiseksi sekä järjestää uudelleensijoittumisvalmennusta, tulee henkilön olla aktiivisesti, jotta tukitoimia voidaan jatkaa. Uudelleensijoittumista edistää, mikäli henkilö on valmis siirtymään uuteen yksikköön tai uusiin työtehtäviin omalla työssäkäyntialueellaan. (Valtioneuvosto 2012.)

Rekrytoivalla virastolla on vastuunsa henkilöstön uudelleensijoittamisen näkökulmasta. Kun valtiolle rekrytoidaan uusia työntekijöitä, tulee rekrytoivan viraston selvittää, onko valtionhallinnossa muutoksen kohteena olevaa sopivaa henkilöstöä eli käyttää ensisijaisena rekrytointimenetelmänä virkajärjestelyä. Virkajärjestelyyn ilmoittautuneet tulee haastatella ja

virka voidaan ilmoittaa julkiseen hakuun vain siinä tapauksessa, että virkajärjestelyn kautta ei perustellusti löydy sopivaa henkilöä. (Valtioneuvosto 2012.)

## 2.7 Yhteenveto

Tässä luvussa käsiteltiin kattavasti organisaation supistamista, sen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia ja uudelleensijoittamistoimintaa supistamisen yhtenä tukimuotona.

Organisaation supistaminen voi tuntua suhteellisen laajalta temalta, kun empiirisessä osiossa tarkastellaan nimenomaan uudelleensijoittamista. Supistamisen mahdollisen haittavaikutukset ja siihen johtavat tekijät ovat kuitenkin merkittävässä roolissa myös uudelleensijoittamisessa, kun uudelleensijoittamista tarkastellaan yhtenä supistamisen tukimuotona. Lisäksi, itsessään uudelleensijoittamisen käytöstä ja kokemuksista muutostilanteiden tukena löytyy vähänlaisesti tieteellistä tutkimusta.

Seuraavassa luvussa siirrytään tutkimuksen empiiriseen osioon, jossa selvitetään muutoksen kohteena olevien ja rekrytoijien kokemuksia virkajärjestelystä. Empiirisen osion avulla saadaan näkymä siitä, kuinka tässä luvussa kuvatut supistamisen vaikutukset ja uudelleensijoitustoiminta näkyvät ja tuntuu käytännössä.



### 3 Tutkimuksen aineisto ja metodit

#### 3.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja valittu tutkimusmenetelmä

Toteutan tutkimuksen hyödyntäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Käytän tutkimuksessani kahta erilaista aineistonkeruutapaa, teemahaastattelua ja kyselyä. Aineistoa analysoin teema-analyysillä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tarkastelee tutkittavaa ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä ymmärtääkseen tai tulkitakseen ilmiötä. Ilmiö ymmärretään tässä yhteydessä asiana, joka ilmenee ihmisten kokemusmaailman kautta ja erilaisina merkityksinä, joita ihmiset ovat ilmiölle luoneet. (Denzin & Lincoln 2000: 3.)

Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan kokonaisuutena eikä ilmiötä ole tarkoitus selittää tilastollisten todennäköisyyksien perusteella. Alasuutarin mukaan laadullinen tutkimus koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen tapahtuu aineiston tarkastelemisesta tietystä teoreettisesta näkökulmasta ja eri havaintojen yhdistämisestä. Nämä havainnot ovat näytteitä samasta ilmiöstä ja poikkeavat havainnot suhteutetaan kokonaisuuteen. Havaintojen yhdistäminen ei kuitenkaan tarkoita ilmiön tyypittämistä tietyntylaiseksi. Erilaisten havaintoyksiköiden, kuten haastateltavien, väliset erot ovat olennaisia tekijöitä arvoituksen ratkaisemiseksi, sillä ne antavat tutkijalle vihjeitä siitä, mistä ilmiö johtuu tai mitkä asiat tekevät ilmiöstä ymmärrettäväksi. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa nimenomaan tulosten ja aineiston tulkintaa, jossa tutkijalla itsellään on keskeinen rooli tulkinnassa. Tarkoitus ei olekaan löytää rationaalisia tulkintoja, vaan selvittää eri tutkimuskohteiden tuottamia merkityksiä ilmiölle. (Alasuutari 1999: 38 – 50.)

Vaikka myös laadullisen tutkimuksen avulla saatetaan pyrkiä selittämään jotakin ilmiötä, on huomionarvoista mainita, ettei laadullisella tutkimuksella yleensä etsitä suoranaista kausaalisuhteita säännönmukaisuuksineen, vaan ilmiötä pyritään selittämään tietyssä kontekstissa. Tarkoitus on kuvata ilmiötä ja ymmärtää niitä merkityksiä, joista sosiaalinen todellisuus tietyssä kontekstissa koostuu. Valitsin laadullisen tutkimusotteen, koska tutkimuksen tarkoitus on nimenomaan ilmiön ymmärtäminen eli tässä tutkimuksessa sen tarkastelu, kuinka uudelleensijoittaminen organisaation supistamisen tukitoimena koetaan. Kuitenkin ilmiön ymmärtäminen voi tuottaa vastauksia myös selittävällä tavalla, jolloin tarkastellaan todennäköisiä syy-seurausketjuja tietyille ilmiölle. Tällöin tutkitaan ilmiöön

vaikuttavia asenteita, uskomuksia ja toimintaa. (Hirsjärvi ym. 2009: 138.) Muun muassa asenteita, uskomuksia ja toimintaa analysoimalla voidaan pyrkiä selittämään ilmiön syitä eli tutkia sitä, millaisia tekijöitä on olemassa, jotka vaikuttavat uudelleensijoittamisen kokemuksiin.

## 3.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää uudelleensijoittumiseen liittyviä kokemuksia, jolloin luonnollinen ratkaisu on tarkastella virkajärjestelyä sekä rekrytoijien että muutoksen kohteena olevien näkökulmista. Muutoksen kohteena olevat ovat suorassa kosketuksessa organisaation supistamisen ja muutoksen kanssa. Rekrytoijien näkökulman huomioiminen tuo uuden näkökulman tarkasteluun, sillä vaikka valtionhallinto organisaationa supistaa, eivät rekrytoivat virastot ole välttämättä suoranaisesti itse muutoksen kohteena. Kuitenkin he rekrytointipäätöksillään vaikuttavat merkittävästä uudelleensijoittamistoimintaan. Esittelen tässä aluvuossa tutkimuksen etenemistä kohderyhmien kohdalta erikseen.

### 3.2.1 Muutoksen kohteena olevien kysely

Muutoksen kohteena olevien kokemuksia kerättiin sähköisen kyselyn avulla, jossa oli yhdeksän avointa kysymystä (Liite 2), joissa tiedusteltiin muutoksen kohteena olevien kokemuksia virkajärjestelyprosessista sekä organisaation muutostilanteen johtamisesta. Kysely lähetettiin kaikille kyseisellä hetkellä muutoksen kohteena oleville eli 560 henkilölle. Muutoksen kohteena olevien kysely toteutettiin keväällä 2011. Vastaajia oli yhteensä 157 henkilöä vastausprosentin ollessa 28 %.

Muutoksen kohteena olevien kohdalla sähköistä kyselyä puolsi se, että muutoksen kohteena olevia oli kyseisenä ajankohtana paljon, ja tutkimukseen haluttiin saada mahdollisimman paljon vastaajia. Muutoksen kohteena olevien haastattelu olisi voinut olla hankalaa aiheen arkuuden vuoksi ja sähköiseen lomakkeeseen henkilöt voivat paremmin kirjata anonymisti tunteitaan. Tarkoituksena ei ollut yleistää, vaan saada muutoksen kohteena olevien kokemukset ja näkemykset mahdollisimman hyvin esille.

Kyselyyn vastanneet jakoivat omia kokemuksiaan virkajärjestelyn toimivuudesta ja muutoksen johtamisesta virastoissa hyvin avoimesti. Pääsääntöisesti virkajärjestelyyn liittyviä

kokemuksia kuvailtiin muutamalla lauseella, josta selvisi hyvin henkilön suhtautuminen virkajärjestelyyn, sillä kommentit olivat pääsääntöisesti hyvin voimakkaita. Henkilöt, joilla oli negatiivisia kokemuksia virkajärjestystä, kuvasivat hyvin tarkasti prosessia ja siitä seuranneita tuntemuksia. Myös ne henkilöt, joilla ei ollut kokemuksia virkajärjestelyyn liittyvästä valintaprosessista, kuvasivat uskomuksiaan virkajärjestelyn toimivuudesta. Erityisesti kysymyksiin muutostilanteiden sujuvuudesta muutoksen kohteena vastasivat hyvin pitkästi. Vastauksien perusteella voidaan sanoa, että aihe on vahvoja tunteita herättävä.

Kyselyn vastaukset olivat valmiiksi sähköisessä muodossa. Käsittelin aineistoa siten että lähdin hahmottamaan vastausten sisällöistä luokkia, jotka toistuvat eri vastauksissa. Etsin aineistosta samankaltaisuuksia, mutta myös yksittäiset vastaukset, joissa oli kuvattu ja perusteltu näkemyksiä olivat tärkeitä ilmiön ymmärtämiseksi. Aineiston analyysin edetessä yhdistelin aineistoa ja tein havaintoja siitä, mitkä ovat tutkimuksen kannalta oleellimmat pääteemat. Nämä pääteemat ovat epäluottamus työllistymiseen virkajärjestelyn kautta, käytännön haasteet hakuprosessiin liittyen ja muutosjohtamisen vaikutus virkajärjestelyyn.

### 3.2.2 Teemahaastattelut rekrytoijille

Rekrytoijiin liittyvä aineisto saatiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi kyselytutkimuksen sijaan puolsi moni asia. Kyselytutkimuksia tehdään valtiolla aika usein, ja aiheesta johtuen vastausprosentti olisi voinut jäädä hyvin pieneksi. Haastattelut toimivat tutkimusmenetelmänä hyvin, koska rekrytoijien näkemysten ymmärtämiseksi haastateltujen kohdentamisella oli suuri merkitys. Tutkimukseen haluttiin sellaisia haastateltavia, joilla tiedettiin olevan kokemuksia virkajärjestelystä.

Haastattelurunkoa lähdettiin rakentamaan siten, että haastattelurunkoon kirjattiin virkajärjestelyn käyttöhalukkuuteen liittyviä tekijöitä. Oleellista haastattelurungon rakentamisessa oli, että rungossa otettiin huomioon kaikki mahdolliset uudelleensijoittamisen käyttöhalukkuuteen liittyvät teemat, jotka ovat kokemusten ja kirjallisuuden valossa tulleet esille. Haastattelurungon rakentamisessa tuli ottaa huomioon myös nykyinen periaatepäätös ja sen tuomat edellytykset uudelleensijoittamistoiminnalle. Haastattelurunkoon tunnistettiin neljä pääteemaa, jotka olivat virkajärjestely rekrytointimuotona, työtehtävien laatu, hakijoiden määrä ja laatu sekä toimintaympäristö. Pääteemat kattoivat siten virkajärjestelyprosessiin ja hakijoihin liittyvät tekijät sekä yleisesti valtion supistamistilanteen mahdolliset vaikutukset virkajärjestelyyn. Haastattelurunkoa testattiin yhdellä koehaastattelulla, jossa haastateltiin

virkejärjestelykokemuksia omaava esimies Valtiokonttorissa. Haastattelun perusteella haastattelurunko koettiin toimivaksi eikä siihen tehty muutoksia.

Haastateltavien valinnassa olennaista oli, että haastateltava henkilö oli tiiviisti mukana viraston rekrytointiprosesseissa ja hänellä on vankka kokemus viraston rekrytointikäytänteistä. Haastateltavia valittaessa oli jo tiedossa, että virkejärjestelyyn suhtaudutaan eri tavoilla virastoissa tai henkilöstä riippuen. Koska virastoja ja rekrytoinnin kanssa tekemisissä olevia henkilöitä on hyvin paljon ja haastattelujen määrä pyrittiin pitämään kurissa, päädyttiin haastateltavia segmentoimaan kolmeen eri ryhmään mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi. Haastattelupyynnöitä tehtäessä ei haastateltaville kerrottu eri segmenteistä.

Haastattelusegmentit olivat seuraavat:

- Virastot, jotka ovat rekrytoineet ainakin kerran virkejärjestelyn kautta.
- Virastot, joilla oli tutkimushetkellä työpaikkoja virkejärjestelyssä avoimena.
- Virastot, jotka ovat kiertäneet virkejärjestelyä laittaen paikkoja suoraan avoimeen hakuun.

Jokaisesta segmentistä etsittiin neljä haastateltavaa, joten haastateltavia virastoja kertyi yhteensä 12 kappaletta. Haastattelut toteutettiin heinä- ja syyskuun aikana 2011. Haastateltavien joukossa oli 5 miestä ja 7 naista. Haastatelluista 9 henkilöä oli esimiesasemassa ja päättävässä roolissa rekrytoinneista. Haastatelluista 3 henkilöä vastasi muutoin rekrytointiprosessista, mutteivät rekrytointipäätöksistä. Haastateltavat olivat pääsääntöisesti olleet useita kymmeniä vuosia työelämässä ja valtionhallinnossa, eli voitaneen sanoa, että haastatellut olivat hyvin kokeneita henkilöitä. Henkilöiden asemia virastoissa olivat muun muassa hallintopäällikkö, yksikön johtaja, kansliapäällikkö, viraston päällikkö, henkilöstöpäällikkö ja henkilöstösuunnittelija.

Haastatteluissa annettiin vastaajille mahdollisuus kertoa avoimesti mielipiteitään ja kehitysideoita ilman ohjaavia kysymyksiä. Haastattelukysymysten järjestys asetettiin siten, että vastaaja sai aluksi kertoa ja ideoida itse, vasta sen jälkeen vastaajalta kysyttiin tarkennetusti mielipiteitä jo valittuihin kysymyksiin. Tällä tavalla saatiin selville millaisia ajatuksia haastateltavilla jo alun perin oli, mutta saatiin myös varmistettua kohdennettuja näkemyksiä eri teemoista. Haastattelujen kesto oli yleensä tunnista kahteen. Haastattelut suoritettiin haastateltavan omassa virastossa ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Tutkimuksessa haastateltaville luvattiin täysi anonymiteetti.

Haastatteluissa kirjoitin tulostetuille haastattelulomakkeille muistiinpanoja. Heti haastatteluiden jälkeen kirjoitin haastatteluiden kunkin kysymyksen vastaukset sähköiseen muotoon täydentäen käsin tehtyjä muistiinpanoja nauhoituksista.

Luokittelin aineistoa neljän pääluokan alle, joiden alla oli alaluokkia. Pääluokat olivat virkajärjestelyyn liittyvät rekrytointikokemukset, virkajärjestelyn käyttöhalukkuutta vähentävät tekijät, virkajärjestelyn käyttöhalukkuutta lisäävät tekijät ja virkajärjestelyn kehittäminen. Luokittelu auttoi hahmottamaan teemoja, jotka toistuivat haastattelusta toiseen. Aineiston analyysin edetessä virkajärjestelyyn liittyvistä kokemuksista nousivat tutkimustulosten pääteemat, jotka ovat omakohtaiset kokemukset muutoksiin liittyen, turhautuneisuus hakijamäärästä johtuen, ennakkoluulot hakijoita kohtaan, käyttöhalukkuutta vähentävät käytännön haasteet ja uusrekrytointien vähentymisen haasteet.

### 3.3 Tutkimuksen arviointia

Koska laadullisen tutkimuksen lähtökohta ei ole objektiivisen totuuden löytäminen, vaan tietyn ilmiön ymmärtäminen, tulkitseminen ja selittäminen, on tutkimuksen reliabiliutta ja validiutta vaikea tarkastella laadullisen tutkimuksen osalta reliabiliuden ja validiuden perinteisten käsitteiden kautta (Auerbach & Silverstein 2003; Guest, MacQueen & Namey 2012). Laadullisessa tutkimuksessa validiuden osalta voitaisiinkin tarkastella niin sanottua rakennevalidiutta eli sitä, miten tutkija on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. Validius on siis sitä, mitä tutkija on tutkimuksessaan tehnyt ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Reliabelius taas olisi sitä, että tutkijan toimintaa tarkastellaan ja pohditaan siitä näkökulmasta, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Tähän sisältyy myös tutkijan itsereflektio ja avoimuus tutkimuksen teosta sisältäen aineiston tuottamisen olosuhteiden analysoinnin. (Hirsjärvi ym. 2009: 231 – 232.)

Muutoksen kohteena olevien aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä, jossa oli avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä sisältävä kysely ei ole kovin yleinen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruutapa, mutta se voi soveltua hyvin joihinkin laadullisiin tutkimuksiin (Guest ym. 2012: 4). Avoimet kysymykset antavat vapautta vastaajille ilmaista itseään omalla tavallaan, välttävät vastausvaihtoehtojen puutteet ja auttavat vastausten tulkinnassa (Hirsjärvi ym. 2009: 201). Avointen kysymysten vastauksilla saatiin selville

olennaisia seikkoja organisaation supistamiseen ja uudelleensijoittamiseen kohdistuvista merkityksistä ja kokemuksista. Muutoksen kohteena olevien aineistoa arvioitaessa on muistettava, että tietyllä hetkellä muutoksen kohteena olevat saattavat edustaa erilaista vastaajajoukkoa kuin toisella tutkimushetkellä. Muutoksen kohteena olevien joukko riippuu erityisesti kyseisellä hetkellä olevista muutoksen kohteena olevista virastoista, joten tietyllä hetkellä esimerkiksi tietty hallinnonala tai ammattiryhmä saattaa olla enemmän edustettuna. Myös muutoksen kohteena olevien kokemuksia tulkitessa on syytä huomioida, että kokemukset ovat jokaisen subjektiivisia.

Rekrytoijien haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastatteluissa tutkijan rooli on merkittävä, koska tutkija on itse valinnut tietyt teemat tutkimuskohteeseen liittyen (Alasuutari 1999: 51). Haastattelu valitaankin usein tiedonkeruumenetelmäksi silloin kun halutaan syventää jo ennalta tiedettyä ja tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa tietoa moneen eri suuntiin. Lisäksi haastattelu sopii aiheisiin, jotka ovat arkoja tai vaikeita. Haastattelun avulla voidaan saada ilmiötä kuvaavia esimerkkejä. (Hirsjärvi ym. 2009: 205 – 206; Hirsjärvi & Hurme 2008: 36.)

Haastatteluja arvioidessa tulee ottaa huomioon muun muassa haastattelurungon onnistuminen, haastattelujen onnistuminen ja haastattelijan vaikutus haastattelutilanteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2008: 184 – 185). Haastattelurungon rakentamisessa pyrittiin kattamaan kaikki aiheeseen liittyvät teemat, ja haastattelurungon rakenne on perusteltu aikaisemmillä kokemuksilla ja uudelleensijoittamiseen liittyvällä kirjallisuudella. Haastattelutilanteet olivat sujuvia ja haastateltavat valittiin huolella eri kriteerien perusteella. Haastateltavien valinta ja haastattelutilanteet on myös kuvattu tutkimuksessa tarkasti. Olen myös kuvannut haastattelutilanteita, jossa tulee ilmi, että teemahaastatteluissa pyrittiin olla ohjaamatta keskustelua liika, joka on olennainen teemahaastatteluissa onnistumista (Kylmä & Juvakka 2007: 93).

Haastattelut toimivat hyvin tutkimustapana myös sen vuoksi, että haastatteluissa selvisi virkajärjestelyyn liittyen asioita, joita ei tutkimuksen alkuvaiheessa osattu aavistaa: kyselytutkimuksessa nämä tiedot olisivat saattaneet jäädä pimentoon. Teemahaastattelut mahdollistivat kattavan keskustelun aiheeseen liittyen, ja haastateltavalle oli mahdollista selventää kysymyksiä keskustelun aikana. Vaikka rekrytoivien virastojen tilanteet olivat hyvin vaihtelevia, kaikissa haastatteluissa oli löydettävissä tietyt teemat, jotka toistuivat haastattelusta toiseen.

Analysoin aineistoani teema-analyysin avulla. Teema-analyysissä tutkija etsii teemoja tunnistaen ja kuvaillen aineistosta epäsuoria ja vaikeasti löydettäviä sekä täsmällisiä ja kirjoitettavia sanoja, sanontatapoja, ajatuksia ja merkityksiä. Teema-analyysi on käytetyin laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmä, koska sen avulla voidaan tarkastella ja löytää monimutkaisiakin aineistosta nousevia merkityksiä. Teema-analyysissä tutkijan omalla tulkinnalla on suuri rooli analyysissä, jolloin tutkimuksen reliabiliutta tulee tarkastella tutkijan toiminnan kautta. (Guest ym. 2012: 10 – 11.)

Teema-analyysissä aineistoa voidaan analysoida muun muassa aineistoa kuvailemalla, luokittelemalla ja yhdistelemällä. Aineiston luokittelu luo pohjan tulkinnalle ja sen avulla aineistoa voidaan yksinkertaistaa, yhdistellä ja tulkita. Luokittelun avulla jäsennetään tutkittavaa ilmiötä ja yhdistelemällä etsitään luokittelujen välille samankaltaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 135, 145 – 150.) Pyrin tutkimuksessani tekemään valintoja ja tulkintoja systemaattisesti ja analysoin aineistoani luokittelemalla ja yhdistelemällä. Lopulta analyysin pohjalta voitiin löytää tietyt teemat molemmille aineistoille, jotka kuvaavat ilmiötä.

Laadullista tutkimusta arvioidessa tulee ottaa huomioon myös avointen kysymysten ja haastatteluiden vastausten pituus (Guest ym. 2012: 11). Muutoksen kohteena olevien aineisto on yksittäisen vastaajan kohdalla rajallisempi, mutta vastaajien määrä suurempi kuin haastateltujen kohdalla. Teemahaastatteluiden kirjavuus ja monipuolisuus verrattuna muutoksen kohteena olevien aineistoon näkyy tutkimuksessa suurempana teemojen määränä rekrytoijien osalta.

Olen kuvannut tässä luvussa tutkimuksen toimintaympäristön ja tutkimuksen etenemisen sekä perustellut analyysissäni tekemäni valinnat ja luokitukset mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi. Näistä reliabilius ja validius laadullisessa tutkimuksessa rakentuvat (Hirsjärvi ym. 2009: 231 – 232).

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Virkajärjestelyn käyttäminen

Virkajärjestelyyn liittyvien käyttötottumusten selvittäminen on siinä mielessä tärkeää, että ne voivat vaikuttaa kokemuksiin ja ajatuksiin, joita virkajärjestely herättää. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että tavat hyödyntää virkajärjestelyä vaikuttavat myös siitä saataviin hyötyihin. Näin ollen käyttötottumusten selvittäminen on tärkeää, jotta henkilöiden kokemuksia voidaan tulkita myös käyttötottumuksia vasten. Rekrytoijien käyttötottumuksia ja -kokemuksia tiedusteltiin teemahaastatteluisissa. Muutoksen kohteena olevien käyttötottumuksista on saatu tietoa Valtiokonttorissa vuonna 2011 tehdystä kyselystä muutoksen kohteena oleville.

Rekrytoijat arvioivat virastonsa rekrytointilukuja viimeisen kolmen vuoden ajalta. Aikajänteeksi valittiin kolme vuotta, koska sen verran virkajärjestely oli tutkimuksen tekohetkellä nykyisellä toimintamuodolla toiminut. Kaikissa haastatelluissa virastoissa oli rekrytoitu 1-2 henkilöä virkajärjestelyn kautta. Yksittäisistä onnistumisista huolimatta rekrytoijien näkökulmasta virkajärjestelyn käyttö koetaan turhauttavana, koska avoimia paikkoja saattaa olla kolmen vuoden aikana jopa satoja eikä niihin ole tullut kuin muutama hakija virkajärjestelyn kautta.

Haastatelluissa selvisi, että yleensä virkajärjestelyn kautta ilmoittautuneita ei ole kovin montaa enempää kuin virkajärjestelyrekrytointien tai haastateltujen määrä. Tämä tarkoittaa sitä, että lähestulkoon aina virkajärjestelyyn ilmoittautunut on tullut valituksi. Haastateltujen perusteella yhtäkään tapausta ei ilmennyt, jossa virkajärjestelyn kautta palkattu henkilö olisi osoittautunut ”huonoksi rekrytoinniksi”. Päinvastoin, hyvin monet korostivat virkajärjestelyn kautta tullutta rekrytointia hyvin onnistuneeksi.

Onnistuneet virkajärjestelykokemukset tuntuvat olevan hyvin samankaltaisia. Tehtävät, joihin on virkajärjestelyn kautta löytynyt työntekijä, ovat olleet lähes kaikissa tapauksissa toimisto- ja yleishallinnollisia töitä. Tehtävänimikkeitä olivat muun muassa talous-, henkilöstö- tai aulasihteeri. Jotkut haastateltavat kertoivat olevansa hakijamäärän suhteen toiveikkaita juuri yleisten toimistotöiden kohdalla, sillä niissä on suurempi todennäköisyys, että virkajärjestelyn kautta löytyy hakijoita. Tällaisia tehtäviä olivat muun muassa yleishallinnolliset ja henkilöstö- tai taloushallintoon liittyvät tehtävät. Näiden tehtävien kohdalla korostettiin sekä valtionhallinnon kokemuksen merkitystä ja toisaalta sitä, että näiden tehtävien osaajia löytyy



ehkä todennäköisemmin muutoksen kohteena olevista, koska käytännöt ovat valtionhallinnossa kauttaaltaan samantyyppiset. Erityisesti positiivisesti suhtauduttaisiin hakijaan, joka tulee samalta hallinnonalalta tai virastosta, jossa toiminta on samankaltaista tai toimintaa tukevaa.

Monissa onnistuneissa tapauksissa korostettiin sitä, että hakija oli ollut aktiivinen työnhaussa ja osoittanut kiinnostustaan työtehtävää kohtaan. Muutamassa tapauksessa suosittelija auttoi työnhaun onnistumisessa. Tällöin hakijasta ja hänen tilanteestaan oli jo ennen varsinaista hakuprosessia hieman informaatiota. Kuitenkin kaikissa virkajärjestelyrekrytoinneissa korostettiin, että henkilö oli ollut aidosti pätevin tai sopivin työtehtäviin – se, että voidaan toimia ”auttajana” muutoksen kohteena olevaa kohtaan tai edistää valtionhallinnon sisäistä liikkuvuutta ei sinänsä ollut rekrytoinnin syy vaan ”plussaa”.

Muutoksen kohteena olevista 85 % on tutustunut Heli-rekrytointijärjestelmän virkajärjestelyosioon. Vain yksi henkilö on ilmoittaa osaamattomuuden katsoa virkajärjestelypaikkoja syyksi, ettei ole käynyt järjestelmässä. 35 % henkilöistä, jotka eivät ole käyneet Heli -rekrytointijärjestelmän virkajärjestelyosiossa, ilmoittaa syyksi, ettei koe siitä olevan hyötyä. Muita syitä olivat muun muassa ajankohtaisuus, ajan puute, kiinnostuksen puute, tekniset viat järjestelmän kanssa ja toivo, että saisi jatkaa vanhassa työpaikassa. Ottaen huomioon 7 päivän ilmoittautumisajan, kerran tai pari kertaa kuukaudessa järjestelmässä käyvillä henkilöillä on erittäin pieni todennäköisyys, että he näkevät heitä kiinnostavan virkajärjestelypaikan. Vaikka 79 % vastaajista tietää mahdollisuudesta käyttää Helin hakuvahitia, 72 % vastaajista ei käytä palvelua. Hakuvahdin käyttämättömyys suhteutettuna käyntitiheyteen lisää todennäköisyyttä, ettei henkilö näe itselleen mielenkiintoista tai sopivaa virkajärjestelytehtävää. (Valtiokonttori 2011)

Syitä olla ilmoittautumatta virkajärjestelytehtäviin oli useita. Suurin syy oli uskomus, ettei virkajärjestelyn piirissä ole itselle sopivia tehtäviä, ja ettei kaikkia tehtäviä ilmoiteta virkajärjestelyn piiriin lainkaan. Toiseksi suurin ryhmä olivat henkilöt, joille oli kerrottu, että virkasuhde jatkuu samassa virastossa muutostilanteesta huolimatta. Monille syy oli myös virkajärjestelyssä olevan tehtävän sijainti, eläkeiän lähestyminen, sekä uskomus, että virkajärjestelyn kautta tulevat tehtävät ovat pienempipalkkaisia. Jotkut kokivat myös, ettei virkajärjestelystä ole ollut tarpeeksi tietoa saatavilla tai työpisteessä ei ole lainkaan mahdollista kirjautua järjestelmään. Osa vastaajista kertoo, ettei edes aio opetella Helin käyttöä lainkaan, sillä sitä kautta ei uskota töitä löytyvän. (Valtiokonttori 2011)

Yhteenvedona käyttötottumuksista voitaneen sanoa, että rekrytoijilla on ollut positiivisia kokemuksia virkajärjestelyn kautta tulevista rekrytoinneista, mutta kokemukset ovat olleet negatiivisia virkajärjestelyyn rekrytointijärjestelmänä. Muutoksen kohteena olevat eivät selkeästikään käytä virkajärjestely-toimintoa aktiivisena työnhaun kanavana. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin rekrytoijien ja muutoksen kohteena olevien kokemuksia virkajärjestelyyn liittyen, jonka avulla voidaan myös arvioida virkajärjestelyn käytettävyyttä osana valtionhallinnon supistamistoimia.

## 4.2 Rekrytoijien kokemukset virkajärjestelystä

### 4.2.1 Omakohtaiset kokemukset muutoksiin liittyen

Virkajärjestelyn käyttöhalukkuuteen vaikuttaa rekrytoijien mukaan oma henkilökohtainen tausta tai viraston kokemukset muutostilanteista. Muutamassa haastattelun kohteena olevissa virastoissa oli ollut laaja muutos takana, jolloin viraston työntekijöistä ainakin osa oli ollut muutoksen kohteena. Joissain tapauksissa haastateltava oli ollut mukana etsimässä virkajärjestelyn kautta työpaikkoja tai toteuttamassa virkajärjestelyä. Muutama haastateltava kertoi siinä roolissa huomanneensa, kuinka huonosti virkajärjestelyn kautta rekrytoidutaan, joka lisää entisestään epäuskoa myös rekrytoijan roolissa työntekijän löytymiseen virkajärjestelyn kautta.

Virkajärjestelyyn liittyvät aikaisemmat positiiviset ja negatiiviset kokemukset muutostilanteiden tukena vaikuttavat haastateltavien mukaan siten, että virkajärjestelyyn suhtaudutaan ajatuksena myönteisemmin, sillä virkajärjestely on nähty myös muutoksen kohteena olevan viraston näkökulmasta. Nämä rekrytoijat korostivat, että syyt virkajärjestelyn olemassaoloon ovat ymmärrettävät ja rekrytoijien tulisi kunnioittaa syitä virkajärjestelyn takana.

*(R): ”Jos siihen (virkajärjestelyyn) on kerta valtiolla satsattu, miksei käytettäisi, kun siinä on hyvä ajatus taustalla”*

Rekrytoijien omakohtaisista kokemuksista ja ymmärryksestä huolimatta virkajärjestelyn käyttöpakko herättää turhautuneisuutta, sillä hakemuksia avoimiin työpaikkoihin tulee hyvin vähän.

#### 4.2.2 Turhautuneisuus hakijamääristä johtuen

Virkajärjestelyn kautta ei rekrytoijien mukaan tule juuri koskaan hakemuksia avoimiin työpaikkoihin, jonka vuoksi virkajärjestelyn käyttöpakko aiheuttaa turhautuneisuutta. Kaksi rekrytoijaa kertoi suoraan, että virkajärjestelyä pyritään kiertämään, eikä kaikkia paikkoja virkajärjestelyyn ilmoiteta tai sitä kautta tulevia hakemuksia oteta huomioon. Rekrytoijia tuntuu harmittavan se, ettei heillä ole itsellään valtaa päättää mitä kanavaa kussakin rekrytoinnissa kannattaisi käyttää. Prosessi täytyy suorittaa aina samalla kaavalla, vaikka etukäteen aavistettaisiinkin, ettei virkajärjestelyn kautta uutta työntekijää tulla löytämään.

Rekrytoijien kesken mielipiteet jakautuvat siitä aiheuttaako virkajärjestely merkittävästi pidennystä rekrytointiaikaan. Osa haastateltavista korostaa taustalla olevaa ajatusta ja kuvailee, että ”ei rekrytointi voi olla seitsemästä päivästä kiinni”. Monille virastoilla lisäviikkoja rekrytointiaikaan on kuitenkin kertynyt erittäin paljon, kun useaan sataan hakuilmoitukseen ei ole tullut yhtäkään ilmoittautunutta. Tällä hetkellä virkajärjestelyn koetaan pitkittävän rekrytointiprosessia, mutta toimivana se toisaalta lyhentäisi sitä. Mikäli virkajärjestelyn kautta onnistuttaisiin löytämään hakijoita, voitaisiin virkajärjestelyn avulla rekrytoijien mukaan ”säästää paukkuja” ja ”saada kustannussäästöjä ajansäästön myötä”.

Eräs rekrytoija kommentoi, että seitsemän työpäivää on hakijan kannalta lyhyt, mutta rekrytoijan kannalta pitkä aika, jos virkajärjestely ei koskaan tuota tulosta. Monet käyttävät termiä ”ei sieltä löydy” ja eräs rekrytoija kertoo, että heidän virastossa jopa vitsaillaan ”no laitetaan se sinne seisomaan”.

(R): *”Ei ole toimiva! Turhaan pitkittää rekrytointiprosessia täysin hyödyttömänä.”*

Muutamit rekrytoijat tuntevat kokevan hakijamäärän osittain itseisarvoksi, sillä heistä tuntuu epätodennäköiseltä, että juuri virkajärjestelyn kautta hakenut olisi se kaikista pätevin tehtävään. Muutamassa haastattelussa kerrotaan, että tehtävä halutaankin laittaa avoimeen hakuun, jotta nähtäisiin millaisia hakijoita paikkaan tulisi.

(R): *”Katotaan silti mitä sieltä (avoimesta hausta) tulee, vaikka voisi olla pätevin hakija.”*

Se, että rekrytoijat eivät luota siihen, että virkajärjestelyn pienistä hakijamääristä voisi löytyä pätevä työntekijä avoimeen tehtävään, kertoo myös ennakkoluuloista hakijoiden osaamista kohtaan.

### 4.2.3 Ennakkoluulot hakijoita kohtaan

Rekrytoijat eivät koe, että muutoksen kohteena olevat vastaisivat pätevyydeltään virkajärjestelyssä olevia avoimia tehtäviä. Tämä johtuu rekrytoijien mukaan sekä muutoksen kohteena olevan joukon rajallisuudesta, mutta myös osittain leimautuvuudesta, joka muutostilanteesta syntyy.

Virkajärjestelyn kautta ei uskota löytyvän pätevää hakijaa pääsääntöisesti muuta kuin yleishallinnollisiin tehtäviin. Rekrytoijat uskovat, että vaikka muutoksen kohteena olevien joukossa voi olla vaativiin tai esimiestehtäviin soveltuvia henkilöitä, eivät nämä henkilöt etsi uusia töitä virkajärjestelyn vaan avointen työmarkkinoiden kautta. Virkajärjestelyn koetaankin soveltuvan erityisesti tehtäviin, jotka ovat hallinnollisia, eivätkä erityisen vaativia.

Rekrytoijat kiinnittivät huomiota muutoksen kohteena olevien motivaatioon hakeutua uusiin tehtäviin. Rekrytoijat kokevat, että koska muutoksen kohteena olevien on yksinkertaisesti pakko hakeutua uusiin tehtäviin, he saattavat hakevat paikkoja, joihin ei todellisuudessa ole tarpeeksi pätevyyttä tai joista ei olla edes kovinkaan kiinnostuneita. Toisaalta rekrytoijat korostavat, että muutoksen kohteena olevat saattavat olla jopa motivoituneempia kuin avoimilta työmarkkinoilta tulevat hakijat, sillä he osaavat arvostaa työpaikan saamista.

Rekrytoijat myöntävät, että joskus virkajärjestelyssä olevaan hakijajoukkoon suhtaudutaan varovaisemmin kuin avoimen kautta tulevaan hakijajoukkoon ja virkajärjestelyn kautta tulevia hakijoita saatetaan ”syynätä” tarkemmin kuin muita hakijoita. Rekrytoijat kertovat, että vaikka muutoksen kohteena olevilla on etuoikeus nähdä avoimet paikat ennen julkista hakua, ei virkajärjestely tuota välttämättä todellista etulyöntiasemaa rekrytointitilanteessa. Rekrytoijien mukaan virkajärjestelyssä on negatiivinen lähtöasetelma johtuen käyttöpakosta, aikaisemmista huonoista kokemuksista ja muutoksen kohteena oleviin kohdistuvista ennakkoluuloista.

(R): ”*Se on erityisoikeus negatiivisella leimalla.*”

Rekrytoijat nostavat esille, että leimautuvuus saattaa johtua myös virkajärjestelyn ja uudelleensijoittamisen historiasta, jolloin virastoihin pakkosiirrettiin henkilöitä. Historian vuoksi virastoissa saatetaan pelätä, että heille tarjotaan epäpäteviä tai muutoin hankalia henkilöitä.

Rekrytoijille syntyy epäilyksiä muutoksen kohtaa olevien pätevyyttä kohtaan myös siitä syystä, että he uskovat, että muutoksen kohteena olevat virastot pyrkivät pitämään parhaat henkilöt talossa muutoksista huolimatta. Vaikka rekrytoijat arvostavat yleisesti valtionhallinnon sisäistä liikkuvuutta, ei virkajärjestelyn kautta olevaa hakijaa arvosteta samalla tavalla. Muutoksen kohteena olemisen syy koetaan tekijäksi, joka vaikuttaa rekrytointihalukkuuteen ja siksi rekrytoijat haluaisivatkin enemmän tietoa muutoksen kohteena olevista henkilöistä ja heidän taustastaan. Rekrytoijat kertovat, että epävarmuus siitä, miksi henkilö on muutoksen kohteeksi joutunut, vaikuttaa mielikuviin ja rekrytointihalukkuuteen. Rekrytoijien mukaan on hyvin paljon eroa sillä, onko henkilö muutoksen kohteena, koska koko yksikkö lopetetaan vai onko tuottavuussyistä jouduttu vähentämään muutamia henkilöitä. Mikäli henkilö on niin sanotusti ”valittu vähennettäväksi”, aiheuttaa se mielikuvia, jotka eivät ole henkilön eduksi. Rekrytoijat kuvailevat, että mielikuvat liittyvät erityisesti henkilön persoonaan, eivät välttämättä osaamiseen. Rekrytoijat uskovat, ettei virasto missään nimessä halua eroon hyvistä työntekijöistä, jolloin muutoksen kohteeksi tuottavuussyistä joutuvat henkilöt, joista saatetaan syystä tai toisesta haluta eroon.

(R): *”Valtionhallinnon sisältä tuleva hakija ei ole sama asia kuin muutoksen kohteena olevan viraston hakija”.*

(R): *”Kyllähän sitä ajattelee, että mikähän siinä on, että on irtisanottu”*

Negatiivisista mielikuvista huolimatta muutostilanteet herättävät myötätuntoa. Moni haastateltava korostaakin, ettei nykyään leimautuvuus ole samanlaista kuin ennen, sillä tuottavuusohjelman vuoksi koko valtionhallinto kokee epävarmuutta tulevaisuudesta. Muutama haastateltava sanoo, ettei koskaan voi tietää milloin ollaan samassa tilanteessa.

(R): *”Ei minun mielestäni leimaa, sillä valtion politiikka on nyt sellainen, se tiedetään miksi muutoksia tapahtuu ja ymmärretään”*

Muutostilanteiden ymmärrystä lisää se, että vaikka rekrytoivat virastot eivät suoranaisesti itse olisi muutoksen kohteena, koetaan valtionhallinnon supistamistoimien vaikutus jokaisessa virastossa. Rekrytoivissa virastoissa valtionhallinnon supistaminen näkyy erityisesti uusrekrytointien vähentymisinä, joka vaikuttaa myös virkajärjestelyn käyttöhalukkuuteen.

#### 4.2.4 Uusrekrytointien vähentymisen vaikutukset

Rekrytoijien mukaan tuottavuusohjelman aiheuttamien paineiden vuoksi uusrekrytointeihin kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Tällöin huomio kiinnitetään muun muassa henkilön valmiuksiin hoitaa monenlaisia tehtäviä ja henkilön muuntautumis- ja oppimiskykyyn. Toisaalta tiukat resurssit aiheuttavat sen, että tehtävään halutaan nimenomaan pätevin, ei kehittymiskykyisin henkilö.

(R): *”Kyllä me ihan itse halutaan päättää kenet rekrytoidaan, kun rekrytoinnit ovat niin harvinaisia tapahtumia nykyisin.”*

(R): *”Varmaan halvempi tapa rekrytoida (virkajärjestelyn kautta), mutta rekrytointi niin iso investointi, ettei siinä pennosia lasketa”*

Valtion supistamistoimenpiteet ja uusrekrytointien vähentymiset saattavatkin ilmetä siten, että jokainen virasto ajattelee vain omaa etuaan. Rekrytoijien mukaan valtiolla ei ajatella kovinkaan konsernimaisesti, vaan jokainen virasto ajaa omia etujaan, jolloin virkajärjestely koetaan lähinnä byrokraattiseksi pakoksi. Odotukset virkajärjestelyn toimivuudesta eivät siis ole kovinkaan korkealla vaan rekrytoijien mukaan virastoissa tehdään vain niin kuin periaatepäätöksessä on käsketty. Moni haastateltava kuvaili tilannetta siten, että jokainen virasto ajattelee lähinnä omaa etuaan, ei koko valtionhallinnon etua, joka johtuu sekä yhteisöllisyyden tunteen puutteesta että toimintaa määrittävistä virastokohtaisista budjeteista ja henkilöstötyövuosikehyksistä. Rekrytoijien mukaan valtion supistaessa oman viraston selviytyminen on ensisijalla.

(R): *”Toimitaan lain kirjan, ei hengen mukaisesti.”*

(R): *”Kyllä tässä on ihan jokainen omassa veneessään.”*

(R): *”Jokaisen viraston on vain elettävä nykytilanteen kanssa, jossa oman viraston tuottavuustavoitteista koitetaan selvittää ensiksi. Ei siinä ehdi paljon muita ajatella.”*

Yhteisöllisyyden puutteen lisäksi virkajärjestelyn käyttöhalukkuutta vähentävät tietyt käytännön haasteet, jotka virkajärjestelyn kautta tapahtuva uudelleensijoittaminen tuo mukanaan. Lisäksi rekrytoijat kokevat käytännön haasteita valtiotasoisten ohjeistuksen ristiriitaisuuden vuoksi.

#### 4.2.5 Käyttöhalukkuutta vähentävät käytännön haasteet

Rekrytoijien mukaan rekrytointiprosessin läpivieminen valtiolla on hyvin pitkä ja byrokraattinen prosessi. Aikaa vieviä toimia ovat muun muassa täyttöluvan hakeminen, nimittämismenettelyt ja muistioiden tekeminen, joissa käy ilmi syyt sille, miksi henkilö ei ole tullut valituksi. Monesti päätöksentekoprosessi vie suhteellisen paljon aikaa ja aiheuttaa jokaisessa vaiheessa paljon työtä. Koska virkajärjestelyn koetaan tuottavan vain vähän hyötyä, koetaan se siten vain yhdeksi turhaksi byrokratian jatkeeksi, joka pidentää jo muutoinkin raskasta ja pitkää rekrytointiprosessia. Virkajärjestelyn käyttöhalukkuutta vähentävät haastattelujen mukaan muun muassa viransiirron aiheuttamat käytännön ongelmat, kuten koeajan puute tai muistioiden tekeminen, mikäli paikka halutaan laittaa myös avoimeen hakuun.

Joskus valtionhallinnon rekrytointiprosessin byrokratia voi aiheuttaa käytännön haasteita, jotka voivat kostautua myös virkajärjestelyn takana olevalle ajatukselle. Muutamat rekrytoijat esimerkiksi myöntävät, että virkajärjestelyn kautta ilmoittautunut hakija olisi ollut paras hakija, mutta häntä ei voida enää valita tehtävään, koska virkajärjestely tulee olla loppuun käsitelty ennen avoimeen hakuun laittamista. Eräs rekrytoija kommentoi, että on harmillista avoimen haun jälkeen huomata, että virkajärjestelyn kautta tullut hakija olisi ollut paras, mutta häntä ei voida valita, koska muistiossa on jo kerran perusteltu, miksi henkilöä ei voida valita tehtävään. Toinen käytännön ongelma on rekrytoijien mukaan se, ettei koeaikaa voida pitää.

*(R): ”Kun ei voida järjestää koeaikaa...Saattaahan siellä joskus olla päteviäkin hakijoita, mutta halutaan katsoa, mitä sieltä avoimesta tulee. Joskus käynyt niin, että virkajärjestelyn kautta tullut hakija olikin paras, mutta kerran jo ollaan perusteltu (ennen avointa hakua) miksi ei voida ottaa, niin ei häntä voida sitten enää valita.”*

Suurin osa rekrytoijien käytäntöihin liittyvästä kritiikistä kohdistuu virkajärjestelyyn rekrytointimuotona, ei itse virkajärjestelyn toteuttamiseen. Monet haastateltavat kertovat, että itse virkajärjestelyn toteuttaminen on helppoa, jos vain sopiva henkilö on löytynyt. Hhenkilön palkkaaminen virkajärjestelyn kautta koetaan sisältävän kuitenkin suuremman riskin, koska virkajärjestelyssä henkilö siirtyy virkoineen päivineen. Tämä riski johtuu muun muassa siitä,

ettei koeajan mahdollisuutta ole tai henkilön edellisen työpaikan lomat siirtyvät uudelle työnantajalle.

Käytännön haasteet liittyvät myös valtiotasoiseen ohjeistukseen ja viestintään. Rekrytoijat kokevat, että sisäiseen liikkuvuuteen liittyvä valtiotasoinen ohjeistus on epäselvää ja joissakin tapauksissa myös epäoikeudenmukaista. Eräässä haastattelussa nostettiin erityisesti esille se, ettei virkajärjestelyn kautta tapahtuva sisäinen liikkuvuus toimi samoilla pelisäännöillä kuin oman viraston sisäinen liikkuvuus. Virasto ei voi esimerkiksi rekrytoida virastossa työskentelevää henkilöä suoraan avoinna olevaan virkaan, jos virka tarkoittaa ylenemistä. Avoinna oleva virka tulee laittaa ensin virkajärjestelyyn ja vasta julkisessa haussa voivat oman viraston henkilöt hakea työpaikkaa. Periaatteessa kuitenkin muutoksen kohteena oleva voi hakea myös vaativimpia paikkoja kuin nykyinen virka ja siten jopa ylentyä virkajärjestelyn kautta, mikä ei ole oman viraston sisällä mahdollista. Tämä aiheuttaa rekrytoijien kesken närkästystä, sillä rekrytoijat kokevat, että ensisijainen oikeus hakea paikkaa tulisi olla oman viraston henkilöstöllä, ei muutoksen kohteena olevilla.

*(R): ”Miksi meidän pitäisi käyttää virkajärjestelyä, kun ei saada käyttää omaakaan sisäistä liikkuvuutta esimerkiksi ylentämistapauksissa?”*

Rekrytoijien mukaan on epäselvää, mitkä valtionhallinnon asettamat tavoitteet ovat ensisijaisia. Rekrytoijien mukaan valtionhallinnossa puhutaan sisäisen liikkuvuuden kasvattamisen merkityksestä, mutta rekrytoijat kokevat, että virkajärjestely estää oman viraston sisäisen liikkuvuuden hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla. Ongelmalliseksi koetaan vaativa nimitysmenettely, joka aiheuttaa ongelmia sisäisen liikkuvuuden käytölle esimerkiksi ylenemistapauksissa. Rekrytoijien mielestä valtion ohjeistuksissa on ristiriitoja, sillä toisaalla puhutaan sisäisen liikkuvuuden edistämisestä, toisaalla se tehdään hankalaksi erinäisillä sisäistä liikkuvuutta rajoittavilla ohjeistuksilla. Lisäksi valtio on ilmaissut yhdeksi tavoitteekseen keski-ikänsä laskemisen, jonka vuoksi tulisi rekrytoida mielellään ulkoapäin, mutta samanaikaisesti työuria tulisi pidentää.

*(R): ”Miksi valtio antaa ristiriitaisia viestejä tavoitteista? Toisaalta halutaan sisäistä liikkuvuutta, toisaalta pitäisi rekrytoida avoimilta, toisaalta annetaan ohjeita, jotka ovat ristiriidassa keskenään.”*

Tässä alaluvussa on käsitelty kattavasti rekrytoijien kokemuksia virkajärjestelystä. Rekrytoijat kokevat virkajärjestelyn turhaksi enimmäkseen siksi, koska muutoksen kohteena olevat eivät



hakeudu virkajärjestelytehtäviin. Seuraavassa alaluvussa käsitellään muutoksen kohteena olevien kokemuksia virkajärjestelyyn liittyen.

### 4.3 Muutoksen kohteena olevien kokemukset

#### 4.3.1 Epäluottamus työllistymiseen virkajärjestelyn kautta

Muutoksen kohteena olevat kokevat, että virkajärjestelyn kautta tuleva etulyöntiasema on vain illuusio ja ”silmänlumetta”, joka on hyvin helposti rekrytoijien väistettävissä. Vastaajat uskovat, että paikkoja laitetaan enimmäkseen vain ”muodon vuoksi” ja ne ovat joko etukäteen jollekin sovitettu tai ne laitetaan julkiseen hakuun heti pakollisten 7 työpäivän virkajärjestelyajan jälkeen.

Muutoksen kohteena olevat eivät luota siihen, että virkajärjestelyn kautta voisi työllistyä tai että siellä olisi sopivia tehtäviä tarjolla. Moni muutoksen kohteena oleva kertoo, että he ovat hakeneet paikkoja, eivätkä ole päässeet haastatteluun ennen kuin tehtävä on jo avoimessa haussa. Muutoksen kohteena olevat epäilevät, että tehtävien mennessä avoimeen hakuun on paikka jo alustavasti sovitettu jollekin henkilölle ja kriteerit suunniteltu sen mukaisesti.

(M): *”Josko sieltä IHAN OIKEASTI otettaisiin ihmisiä töihin!!”*

(M): *”Tehtäviin on jo valittu ’hiljaisesti’ joku muu.”*

Vaikka virkajärjestelyn ajatus on nimenomaan luoda muutoksen kohteena oleville etulyöntiasema avoimiin työpaikkoihin, mielenkiintoista on se, että muutoksen kohteena olevat eivät koe virkajärjestelyn olevan positiivinen ja etulyöntiasemaa tuottava järjestelmä.

(M): *”Kerran minulle soitettiin ja sanottiin, että koska olen ainoa hakija, haluavat laittaa viran julkiseen hakuun. Eli etulyöntiasemaa ei olekaan.”*

(M): *”Haastatteluissa ilmoittavat jo heti, että laittavat ulkoiseen hakuun, koska haluavat katsoa mitä on markkinoilla tarjottavana tai heillä on ollut sisäisiä hakijoita ja paikkaan on jo silloin valittu työntekijä.”*

Muutoksen kohteena olevat ovat myös sitä mieltä, että periaatepäätöksestä huolimatta valtion virastojen välillä on eroavaisuuksia tavassa, jolla muutoksen kohteena oleviin asennoidutaan

ja kuinka periaatepäätöstä toteutetaan käytännössä. Muutoksen kohteena olevien mielestä rekrytoijat ajattelevat rekrytoinneissaan liian lyhyellä tähtäimellä. Esimerkiksi aikaisemmassa työssä ollut asiantuntijarooli vaikeuttaa muutoksen kohteena olevien mukaan työllistymistä virkajärjestelyn kautta, koska pätevyyskriteerit tulisi täyttää sataprosenttisesti. Muutoksen kohteena olevien mukaan rekrytoijat eivät välitä aikaisemmasta työhistoriasta valtiolla, eivätkä ajattele henkilön kehittymiskykyä vaan tuijottavat pätevyysvaatimuksia. Muutoksen kohteena olevien mielestä rekrytoijien tulisi ymmärtää, että virkajärjestelyn tehtävä on työllistää muutosuhan alla olevia, ja ottaa huomioon näiden henkilöiden kehittämispotentiaali. Muutoksen kohteena olevat korostavat selkeiden pelisääntöjen ja tasapuolisuuden merkitystä, sillä niin ei koeta tällä hetkellä olevan.

(M): *”Ihmetyttää valtion laitosten välillä olevat erilaiset toimintatavat kohdella työntekijöitä.”*

(M): *”Yhteenkuuluvuuden tunne puuttuu.”*

Virkajärjestelyn kautta työllistymiseen liittyvän epäluottamuksen lisäksi virkajärjestelyyn liittyy muutoksen kohteena olevien mukaan käytännön haasteita hakuprosessiin liittyen, jotka vaikeuttavat virkajärjestelytehtäviin hakeutumista.

#### **4.3.2 Käytännön haasteet hakuprosessiin liittyen**

Muutoksen kohteena olevien mukaan virkajärjestelytehtävien katsominen koetaan monimutkaiseksi. Virkajärjestelypaikkojen katsominen vaatii tilattavan virkakortin, jonka avulla pääsee katsomaan virkajärjestelypaikkoja. Vaikka yleisesti oletetaan, että kaikilla muutoksen kohteena olevilla on pääsy katsomaan virkajärjestelyssä auki olevia työpaikkoja, näin ei kaikissa tapauksissa ollut. Muutoksen kohteena olevan näkökulmasta voi olla hyvin kiusallista, mikäli avoimia työpaikkoja joutuu katsomaan tai tietoja täytyy kysellä toisen henkilön, pahimmassa tapauksessa oman esimiehen kautta. Myös virkajärjestelyn mahdollisuudesta ja sen käyttötavoista tulisi muutoksen kohteena olevien mukaan tiedottaa paremmin, jotta henkilöt osaisivat hakeutua virkajärjestelypaikkoihin. Muutoksen kohteena olevat kaipaavat yksilökohtaisempaa otetta virkajärjestelypaikkojen ja muutoksen kohteena olevien saattamiseksi yhteen.

(M): *”Tällä hetkellä vain yksi henkilö virastossani pääsee ilmoituksiin, ja häneltä täytyy pyytää erikseen tietoja. Työpaikkojen katselun tulisi olla mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista.”*

(M): *”En ole saanut minkään näköistä opastusta järjestelmään (virkejärjestelyyn), eikä minulle ole edes kerrottu sen mahdollisuuksista ja käyttötavoista”*

(M): *”Parhaiten minua tuettaisiin, jos tarjolla olisi enemmän työpaikkoja, ja valtiolla olisi aktiivisempi ja yksilökohtaisempi ote saattaa työttömäksi joutuva ja avoinna oleva työpaikka kohtaamaan toisensa.”*

Käytännön haasteet liittyvät osaltaan myös muutosjohtamiseen muutoksen kohteena olevassa virastossa. Se, hakeutuvatko muutoksen kohteena olevat virkejärjestelytehtäviin riippuu paljon myös siitä, miten muutostilanne koetaan.

#### 4.3.3 Muutosjohtamisen vaikutus virkejärjestelyyn

Muutoksen kohteena olevien kokemukset muutoksen johtamisesta saattavat vaikuttaa siihen, millä tavalla he hakeutuvat virkejärjestelypaikkoihin.

Muutoksen kohteena oleville muutoksen syyt ja niiden parannusvaikutukset organisaatiossa tuntuvat olevan epäselviä. Muutoksen kohteena olevat kokevat esimerkiksi katkeruutta siitä, että oma työpaikka on uhattuna, vaikka valtionhallinnossa viestitään muun muassa työurien pidennystarpeesta. Moni muutoksen kohteena oleva kokee myös, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa muutostilanteeseen. Tunne heikosta vaikutusmahdollisuudesta ja supistamistoimien perustelemattomuus heijastuu huonona ilmapiirinä ja muutostilanteen luoma epäselvyys aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa palvelussuhteen jatkuvuudesta.

(M): *”Ei työntekijällä ole mitään mahdollisuuksia vaikuttaa työnantajan tekemiin päätöksiin.”*

(M): *”Ahkeria työntekijöitä syyllistetään ja halutaan pois tarpeettomina samaan aikaan, kun puhutaan työurien pidentämisestä. Missä ne työurat ovat?”*

(M): *”Pahinta muutostilanteessa on ainainen ja jatkuva epävarmuus, mihin tuottavuusohjelma on meidät ajanut.”*

Muutoksen kohteena olevien mukaan myös muutoksen kohteena olevassa virastossa saattaa syntyä tunne politisoitumisesta, koska jokainen työntekijä taistelee oman selviytymisensä puolesta. Muutoksen kohteena olevat kokevat esimerkiksi muutosjohtajia kohtaan ristiriitaisia tunteita eivätkä muutoksen kohteena olevat luota tasapuoliseen kohteluun.

(M): *”Johtajat eivät ole ajan tasalla, eivätkä olleet aktiivisia hoitamaan asioita tai edes keskustelemaan oma-aloitteisesti muutoksen kohteena olevien henkilöiden kanssa.”*

(M): *”Onko johtajille annettu selkeät ohjeet ja palkkiot ylemmältä taholta, että kun näin toimitte (vähennätte henkilöstöä vähin äänin), niin oma asemanne on turvattu?!”*

(M): *”On tullut tunne salailusta, epätasapuolisesta kohtelusta ja ikäsyrjinnästä.”*

Muutoksen kohteena olevien tuntemukset muutosvalmennuksia ja uudelleensijoittamista tukevia koulutuksia kohtaan ovat ristiriitaisia. Muutoksen kohteena olevista eräs kommentoi, että muutostilanteessa järjestettävä tukeminen ja erinäiset muutosvalmennukset ovat ”suurta näytelmää” ja todellisuudessa viraston tuki tarkoittaa virkajärjestelyn varaan jättämistä. Toisaalta muutoksen kohteena olevat kokevat, että koulutusta on järjestetty ”isolla rahalla”, joka aiheuttaa jopa poisjättäytymistä koulutuksista. Tämä johtuu siitä, että rahat tulisi muutoksen kohteena olevien mielestä käyttää siihen, ettei henkilöitä tarvitsisi vähentää lainkaan. Muutoksen kohteena olevat kokevat myös, että vaikka rahaa on koulutuksiin laitettu, ei niistä ole saatu tuloksia tai konkreettista hyötyä henkilöstölle.

(M): *”Ihmistä on vaikea valmentaa epävarmaan tulevaisuuteen”*

Muutosviestinnällä voi olla hyvin suuri merkitys virkajärjestelypaikkoihin hakeutumiseen. Puutteellinen viestintä saattaa aiheuttaa sen, ettei virkajärjestelypaikkoihin hakeuduta ollenkaan, jos muutosviestinnässä annetaan toiveita työpaikan säilymisestä. Muutoksen kohteena olevat nostavat esille ”sanan pitämisen” muutostilanteeseen liittyen. Ristiriitaiset viestit todellisesta muutostarpeesta saattavat aiheuttaa sen, etteivät työntekijät hakeudu virkajärjestelytehtäviin, sillä toivoa ylläpidetään virastossa tehtävien jatkumisesta. Muutoksen kohteena olevia turhauttaa se, että samaan aikaan puhutaan työntekijöiden mahdollisesta vähentämisestä, mutta samaan aikaan tehdään suunnitelmia, jossa samoille työtehtäville on tarvetta tulevaisuudessa. Muutoksen kohteena olevat itse selittävät hakeutumattomuutta

virkejärjestelypaikkoihin nimenomaan sillä, etteivät he koe muutostilanteesta huolimatta tarvetta hakea uusia töitä. Tämä saattaa kertoa siitä, ettei organisaatiossa ole viestitty tarpeeksi muutostilanteen vakavuudesta. Muutoksen kohteena olevien mukaan muutos on ollut vireillä useita kertoja ilman vaikutuksia tai muutos on ollut yhtäjaksoisesti meneillään useita vuosia. Tällöin muutoksen kohteena oleva henkilö ei välttämättä edes usko muutoksen toteutumiseen, jolloin virkejärjestelytehtäviin ei hakeuduta.

*(M): ”Asia ei ole riittävästi konkretisoitunut, jotta olisi (virkejärjestely) ajankohtainen. Organisaation ja työn muutoksia on tapahtunut niin paljon viime vuosien aikana.”*

Osa muutoksen kohteena olevista tuntuu olevan hyvin katkeria yleisesti muutostilanteesta, viestinnän puutteesta tai koetusta epärehellisyydestä. Eräs kyselyyn vastannut muutoksen kohteena oleva, joka oli tullut irtisanotuksi, oli hyvin katkera siitä, ettei muutoksen toteutuksesta oltu viestitty tarpeeksi selkeästi, sillä viestinnässä oli annettu jopa väärää tietoa ja muutoksen syyt olivat jääneet ylipäätään epäselviksi. Väärien viestien antaminen saattaa luoda turhaa toivoa. Tärkeintä muutoksen kohteena olevien mukaan on viestinnän rehellisyys ja tilanteen päivittäminen, jotta muutokseen osataan alkaa sopeutumaan.

*(M): ”Asioita ei saa pimittää eikä niitä saa vääristellä saatikka luoda toivoa, jos sitä ei ole. Asioiden vähättely ei auta ketään.”*

*(M): ”Yksilönä pystyn kyllä käsittelemään asiat, kunhan tietoa saa tarpeeksi”*

*(M): ”Aikuiset eivät tarvitse satuja eivätkä pilvilinnoja – ei tarinaa siitä, että siitä yhdestäkin, jolla oli joskus todella vaikeuksia, tuli lopulta prinsessa”*

Supistaminen on muutoksen kohteena oleville rankkaa, kun oman selviytymisen vuoksi pyritään huolehtimaan myös työtovereista. Muutoksen kohteena olevat kokevat, että vähennyksiä suoritetaan ”heikoimmasta päästä”, joka aiheuttaa työyhteisössä mielipahaa. Muutoksen kohteena olevien kommentteista heijastuu, ettei vähennyksiä koeta suoritettavan kovinkaan systemaattisesti, vaan niin sanotulla ”hivutustaktiikalla”. Oman työpaikan säilymisen lisäksi muutoksen kohteena olevilla on huoli organisaationsa toiminnasta muutoksen jälkeen. Muutoksen pelätään esimerkiksi aiheuttavan avainhenkilöiden hakeutumisen muualle töihin, jonka vastaavasti pelätään aiheuttavan toimintakyvyn laskua virastossa.

(M): *”Oman epävarmuuden lisäksi on ollut hyvin vaikeaa katsella voimattomana sivusta, kun kaikista heikoimmille annetaan kenkää.”*

(M): *”Pitäisi olla selkeät tavoitteet mihin ryhdytään, eikä vain yritystä, että vähennetään sieltä mistä vain saadaan ihmisiä lähtemään.”*

(M): *”No jokainenhan sen tietää, että virasto halvaantuu, jos kaikki avainhenkilöt alkavat hakeutua muutoksen takia muualle.”*

Muutoksen kohteena olevien kokemukset virkajärjestelyyn liittyen koskevat usein myös organisaation muutosjohtamista yleisemmin. Muutoksen kohteena olevien hakeutumiseen virkajärjestelytehtäviin vaikuttaa enimmäkseen epäluulo virkajärjestelyn kautta työllistymiseen sekä se, että muutoksen kohteena olevat pyrkivät säilyttämään vanhan työpaikkansa niin pitkään kuin on mahdollista. Halu pitäytyä entisessä työssä selittyy myös sillä, ettei muutoksen toteutumiseen välttämättä uskota tai muutosviestinnässä ei ole tarpeeksi korostettu muutoksen mahdollisia henkilöistövaikutuksia.

Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan muutoksen kohteena olevien ja rekrytoijien antamia kehitysideoita virkajärjestelyyn liittyen.

#### **4.4 Kehittämisideoita**

Sekä rekrytoijat että muutoksen kohteena olevat antoivat kehittämisehdotuksia virkajärjestelyyn liittyen. Kehittämisideat kohdentuvat sekä nykyiseen konkreettiseen rekrytointijärjestelmään että virkajärjestelyn kehittämiseen toimintatapana.

##### **4.4.1 Rekrytointijärjestelmään liittyvät ideat**

Osa muutoksen kohteena olevien kehittämisehdotuksista kohdistuu rekrytointijärjestelmän kehittämiseen. Muutoksen kohteena olevat korostavat, että virkajärjestelypaikkojen katseluun tarvittava virkakortti tulisi saada heti, kun on epäilystä työpaikan säilymisestä ja virkakortin voimassaolo tulisi olla pidempi kuin irtisanomisajan päättymiseen asti, jolloin se auttaisi töiden saamista myös irtisanomisajan päätyttyä. Muutoinkin virkajärjestelytehtävien katseluun toivotaan laajennusta siten, että virkajärjestelytehtäviä voisivat hakea myös muut kuin muutoksen kohteena olevat, esimerkiksi perhesyiden tai muun elämäntilanteen

muutoksen vuoksi. Tämä voisi lisätä luonnollista sisäistä liikkuvuutta ja helpottaa mielekkäiden töiden hakua jo hyvissä ajoin.

Uudelleensijoittamista voisi rekrytoijien mukaan helpottaa keskitetty henkilöstösuunnittelu valtionhallinnossa, jonka toteuttamiseen löydettiin useita eri keinoja. Rekrytoijat kaipaavat muun muassa objektiivista ”tulkkia” muutoksen kohteena olevien ja rekrytoijien väliin, joka voisi auttaa rekrytoivia virastoja rekrytoinnissa sekä muutoksen kohteena olevia töiden hakemisessa. Rekrytoijien mukaan jossakin keskitetyssä kohteessa tulisi olla koottuna tieto muutoksen kohteena olevista. Muutama haastateltava ehdotti osaamisprofiilipankkia, jossa olisi kaikkien muutoksen kohteena olevien osaamisprofiilit. Tällöin voitaisiin tehdä niin sanottuja ”täsmäiskuja” ja vältettäisiin laaja rekrytointiprosessi kokonaan.

Rekrytoijien mukaan nykyinen rekrytointijärjestelmä on raskas, joten sitä tulisi keventää ja yksinkertaistaa. Rekrytoijat haluaisivat keventää virkajärjestelyä siten, että rekrytoijilla olisi suurempi vapaus pohtia millaiset työpaikat voisivat olla sopivia virkajärjestelyyn. Rekrytoijat kuitenkin myöntävät, että tämä voisi johtaa siihen, ettei paikkoja laiteta lainkaan virkajärjestelyyn. Tämän vuoksi haastateltavat ehdottavat, että joku päättävä toimija voisi harkita uudelleen virkajärjestelyyn laitettavien paikkojen kriteerejä. Monien rekrytoijien mielestä virkajärjestely tulisi rajata tehtävittäin siten, että virkajärjestelyyn tulisi laittaa vain yleishallinnolliset tai muut tehtävät, joihin todennäköisemmin löytyy enemmän hakijoita valtion sisäältä. Kehittämissideoita kohdistui myös koeaikaan liittyen. Rekrytoijien mukaan koeaika tulisi voida järjestää tavalla tai toisella, esimerkiksi siten, että henkilö tulisi aluksi työkiertoon uuteen virastoon, jolloin henkilöön ehdittäisiin tutustua.

#### **4.4.2 Virkajärjestelyn kehittäminen toimintatapana**

Muutoksen kohteena olevien mukaan virkajärjestelypaikkoihin hakeutumista voisi auttaa, jos virkajärjestelyä kehitettäisiin interaktiivisemmaksi ja sen edistäminen integroitaisiin osaksi muuta muutosjohtamista. Myös rekrytoijien mielestä virkajärjestelyvaiheessa voi olla jo liian myöhäistä auttaa henkilöitä löytämään uusia töitä ja virkajärjestelyprosessin tulisikin alkaa aikaisemmin jo muutosprosessin aikana siten, että työllistymistilannetta voitaisiin arvioida muutosprosessin kuluessa.

Muutoksen kohteena olevat kaipaavat muun muassa ajantasaista tietoa virkajärjestelyn mahdollisuuksista, muutoksen aikatauluista ja vastuu- ja yhteyshenkilöistä. Muutoksen kohteena olevat haluaisivat saada mahdollisimman konkreettista tietoa muutoksesta ja

järjestettävistä tukitoimista, jotta muutokseen osataan sopeutua ja valmistautua. Erityisesti muutoksen kohteena olevat toivovat työnhakuvalmennusta ja realistisia näkymiä eläke-, työllistymis- ja kouluttautumismahdollisuuksista. Muutoksen kohteena olevat kokevat tarvitsevänsä myös henkistä muutosvalmennusta ja mahdollisuuksia keskustelulle. Työnhakuun liittyen kaivataan yksilöllistä ohjausta, voimavarojen ja kyvykkyyksien kartoittamista.

Muutoksen kohteena olevien mukaan rekrytoijat tulisi tavalla tai toisella sitouttaa virkajärjestelyn käyttöön. Rekrytoijat sen sijaan korostavat, että virkajärjestelystä tulisi saada positiivinen tapa rekrytoida, ja sen tulisi perustua todelliseen molemminpuoliseen lisäarvoon. Rekrytoijat eivät näe mielekkäänä vaihtoehtona rakentaa pakotteita, joka vain lisäisivät entisestään virkajärjestelyyn liittyviä negatiivisia mielikuvia. Sen sijaan virkajärjestelyn imagoa tulisi kohottaa, jolloin sen käyttäminen lisääntyisi. Rekrytoijien haastatteluissa nousikin esille, että virkajärjestelyn kehittäminen tulisi tapahtua ennemmin kannustinten ja molemminpuolisen hyödyn kautta, ei pakotteita säätämällä. Pakotteet aiheuttavat haastateltavien mukaan muutosvastarintaa ja jopa ”porsaanreikien” etsimistä järjestelmästä.

Monien rekrytoijien mielestä esimerkiksi puolen vuoden palkkatuki voisi lisätä halukkuutta käyttää virkajärjestelyä rekrytointimuotona. Tällöin voitaisiin niin sanotusti laittaa ”riita puoliksi” ja edistää niin valtion sisäistä liikkuvuutta kuin muutoksen kohteena olevien työllistyvyyttä. Rekrytoijat kuitenkin korostavat, että suurempi haaste virastoilla on tällä hetkellä tiukat henkilötövuosikehykset, jotka rajoittavat uusien henkilöiden palkkaamista. Monet haastateltavista kommentoivat, että henkilötövuosiin liittyvät ratkaisut voisivat erityisesti kiihdyttää virkajärjestelyn käyttöä. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että virkajärjestelyn kautta tullut henkilö ei vaikuttaisi henkilötövuosilukuihin esimerkiksi puolen vuoden ajan.

Rekrytoijien mukaan kannusteet tulisi kohdistaa ensisijaisesti muutoksen kohteena oleviin tai muutoksen kohteena olevaan virastoon, sillä ongelmana koetaan olevan erityisesti hakijoiden vähäinen määrä. Kuitenkaan konkreettisia kehitysideoita kannustinten luonteesta ei osattu antaa. Rekrytoijien mukaan muutoksen kohteena olevien virastojen tulisi pyrkiä uudelleensijoittamaan nuoria ja kehityskelpoisia työntekijöitä, ei ”vanhoja ja osaamattomia”, jolloin virkajärjestely saattaisi näyttäytyä erilaisena myös rekrytoijien näkökulmasta.

Erityisesti keskustelu virkajärjestelyn avaamisesta laajemmaksi valtionhallinnon sisäisen liikkuvuuden käytännöksi herätti paljon keskustelua rekrytoijien haastatteluissa.



Virkajärjestely voitaisiin avata esimerkiksi kaikkia valtion työntekijöitä koskevaksi tai nykyisen virkajärjestelyvaiheen jälkeen voisi olla vielä koko valtiota koskeva sisäinen haku ennen julkista hakua. Kummassakin tapauksessa kaikilla valtion työntekijöillä olisi oikeus nähdä valtiolla auki olevat työpaikat ennen julkista hakua. Rekrytoijien mukaan valtion sisäinen liikkuvuus olisi erittäin toivottavaa ja hyvä kehitysaskel myös uudelleensijoittamisen näkökulmasta. Sisäisen liikkuvuuden etuna olisi rekrytoijien mukaan esimerkiksi se, että eri virastojen hyvät käytänteet siirtyisivät toisiin virastoihin. Lisääntynyt sisäinen liikkuvuus lisäisi avointen paikkojen määrää myös muutoksen kohteena olevien näkökulmasta. Tällöin tietyn paikan täyttäminen toisi uuden vapaan paikan toisaalla, jolloin työnhakijan näkökulmasta mahdollisuudet moninkertaistuisivat.

Virkajärjestelyn avaaminen voisi parantaa muutoksen kohteena olevien työllistymistä ja asemaa hakijamäärän kasvamisesta ja etuoikeuden poistamisesta huolimatta, sillä rekrytoijien mukaan tälläkin hetkellä palkataan pätevin henkilö, oli hän sitten muutoksen kohteena tai ei. Tällöin muutoksen kohteena olevalla hakijalla olisi myös avatussa sisäisessä haussa yhtäläiset mahdollisuudet kuin nykyisinkin. Toisaalta rekrytoijat pohtivat, että muutoksen kohteena olevien asema saattaisi heikentyä, koska muutoksen kohteena olevat menettävät etuoikeuden ilmoittautua paikkoihin ennen muita. Kuitenkin rekrytoijien mukaan virkajärjestelyn avaamisella voisi olla vaikutusta muutoksen kohteena olevien työnhakijoiden leimautuvuuteen siten, että leimautuvuus ”häivytyisi”, jolloin myös töiden saamisen todennäköisyys parantuisi.

#### 4.5 Yhteenveto

Vaikka onnistuneita virkajärjestelyjä on tapahtunut satoja, ei virkajärjestelyä rekrytointimuotona pidetä lainkaan toimivana rekrytoijien kesken. Tämä johtuu enimmäkseen siitä, ettei sitä kautta juuri koskaan tule työhakemuksia. Haastatteluissa korostui jatkuvasti, että vaikka rekrytoijien mukaan ajatus taustalla on ymmärrettävä ja hyvä, on vain harmillista, ettei virkajärjestely toimintatapana toimi. Pääsyy toimimattomuuteen on rekrytoijien näkökulmasta se, ettei sitä kautta tule hakijoita, jolloin se koetaan ”turhana byrokratian rattaana”.

Muutoksen kohteena olevat sen sijaan eivät hakeudu aktiivisesti virkajärjestelypaikkoihin. Tämä johtuu useista syistä, mutta pääsyy on siinä, etteivät he usko saavansa sitä kautta töitä. Lisäksi muutoksen kohteena olevassa virastossa saatetaan pitää toivoa yllä työpaikan

säilymisestä, jolloin muutoksen kohteena olevat eivät välttämättä osaa hakeutua virkajärjestelytehtäviin ajoissa.

Sekä rekrytoijat että muutoksen kohteena olevat eivät pidä virkajärjestelyä etulyöntiasenaa tuottavana tekijänä rekrytointitilanteessa, joka sinällään jo syö virkajärjestelyn taustalla olevaa ajatusta. Tutkimustuloksissa mielenkiintoista on se, että rekrytoijat ja muutoksen kohteena olevat tuntuvat syyttävän toisiaan virkajärjestelyn toimimattomuudesta. Ratkaisuna toimimattomuuteen muutoksen kohteena olevat halusivat sitouttaa rekrytoijat ottamaan muutoksen kohteena olevia avoimiin työpaikkoihin ja rekrytoijat haluavat sitouttaa muutoksen kohteena olevat hakemaan työpaikkoja aktiivisemmin.

Rekrytoijien haastatteluiden mukaan yleensä virkajärjestelyn kautta ilmoittautunut on tullut valituksi. Tästä voisi päätellä, että ongelma on enemmänkin ilmoittautumisten määrässä kuin hakijoiden ”laadussa”. Kuitenkin muutoksen kohteena olevien aineiston mukaan virkajärjestelyyn ilmoittautunut ei ole aina tullut valituksi, ja virkajärjestelyyn liittyvään valintaprosessiin kohdistuu useita negatiivisia kokemuksia.

Sekä muutoksen kohteena olevien kyselyn että rekrytoijien haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että kritiikki ja syyt toimimattomuuteen koetaan olevan tavassa, jolla virkajärjestely toimii, ei niinkään virkajärjestelyn olemassaolon tarkoituksesta. Rekrytoijat ovat korostaneet haastatteluissa, että sisäisellä liikkuvuudella voi olla paljon hyviä puolia – ne eivät vain tule esille virkajärjestelyn kautta. Lisäksi sekä muutoksen kohteena olevien että rekrytoijien aineistosta on noussut merkittävänä teemana esille valtiotasoisien yhteisöllisyyden puute, joka heijastuu myös virkajärjestelyn toimivuudessa.

Rekrytoijien haastatteluissa ja muutoksen kohteena olevien kyselyssä on noussut esille monia käytännön tekijöitä, jotka vaikuttavat haku- ja rekrytointikäyttäytymiseen. Tällaisia käytännöllisiä tekijöitä ovat muun muassa hakuprosessin toteuttamisen käytännöt, koeajan puute ja rajoittunut pääsy katselemaan virkajärjestelypaikkoja. Käytännön haasteet voivat kuitenkin ilmentää enemmän yhteisen tahtotilan puutetta kuin todellisia virkajärjestelyä estäviä asioita. Yhteisellä tahtotilalla ja toiminnalla nämä käytännön ongelmat voisivat olla varsin helposti ratkaistavissa.

Eräs ongelmakohta virkajärjestelyn toimivuudelle on yksilökohtaisuuden puute. Tällä hetkellä muutoksen kohteena olevat saavat tukea muutokseen esimerkiksi työnhaun valmennuksen merkeissä. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin selkeästi havaittavissa, että muutoksen

kohteena olevat kaipaavat yksilökohtaisempaa otetta muutoksen johtamiseen ja uudelleensijoittumiseen. Erityisesti henkilöt, jotka ovat olleet pitkään valtiolla töissä tai ovat iäkkäämpiä, eivät ole välttämättä koskaan aikaisemmin olleet työnhakutilanteessa.

Virkajärjestely tuntuu tutkimustulosten valossa jättävän aukon yksilölähtöisyydelle. Virkajärjestely tuntuukin olevan enemmän avoimen rekrytoinnin kaltainen käytäntö valtion sisällä, johon jokainen muutoksen kohteena oleva hakeutuu – jos hakeutuu. Jokaisen muutoksen kohteena olevan omalle vastuulle jää työpaikkojen selailu, työhakemusten tekeminen ja muut virkajärjestelyn kautta tapahtuvaan työnhakuun liittyvät tehtävät. Muutoksen kohteena olevien palvelussuhteen jatkuminen saattaa olla ainoastaan virkajärjestelyn ja avointen työmarkkinoiden varassa. Valtionhallinto tai muutoksen kohteena oleva virasto ei ohjaa tiettyjä henkilöitä hakeutumaan tiettyihin tehtäviin, mikä saattaa aiheuttaa sen, ettei valtio työnantajana välttämättä kykene säilyttämään juuri niitä henkilöitä, joita se haluaisi säilyttää. Eräs rekrytoija sanoi ”kyllä ne pätevimmät etsii töitä ihan muuta kautta”. Monet muutoksen kohteena olevat ovatkin huolissaan siitä, että pitkien urien aikana hankittu hiljainen tieto valuu pois valtionhallinnosta, kun pitkään työskennelleitä ei osata arvostaa uudessa virastossa tai pitkän linjan työntekijät eivät työllisty ollenkaan.

Järjestelmänä virkajärjestelyn käyttö on yksittäiselle virastoille pakollista. Kuitenkaan virastojen rekrytoijilla ei ole velvollisuutta palkata virkajärjestelyn kautta. Valtioneuvosto on linjannut, että palvelussuhteen jatkumisen periaate on toissijainen virastojen vapauteen verrattuna, jolloin valta virkajärjestelyn käytöstä on todellisuudessa keskittynyt yksittäisten rekrytoijien käsiin. Rekrytoijat eivät voi valita laittavatko he paikkansa virkajärjestelyyn, mutta todellisuudessa virkajärjestelyn toimivuus supistamisen tukimuotona riippuu osaltaan yksittäisten rekrytoivien virastojen rekrytointipäätöksistä.

Vaikka tutkimuksessa on selkeästi tullut esille, että virkajärjestelyssä on useita ongelmakohtia, on tutkimuksen perusteella havaittavissa, että kyse on enemmänkin ryhti liikkeen kaipaamisesta kuin koko virkajärjestelyn kyseenalaistamisesta. Virkajärjestelyn problematiikassa (Kuvio 2) on kyseessä eräänlainen itseään ruokkiva ilmiö, jonka seurauksena luottamus virkajärjestelyn toimivuuteen horjuu. Kun muutoksen kohteena olevat työntekijät ovat saaneet negatiivisia kokemuksia työnhausta virkajärjestelyn kautta ja maine siitä, ettei virkajärjestelyn kautta voi työllistyä hyviin tehtäviin, vähenee virkajärjestelyyn ilmoittautumisten määrä. Osaltaan yleisesti ilmoittautumisen määrä johtuu siitä, ettei paikkoja aina ilmoiteta virkajärjestelyyn, mikä syö työnhakijoiden luottamusta. Vastaavasti

työnantajaviraston näkökulmasta vähäinen ilmoittautumismäärä suhteessa avoimeen hakuun saattaa näyttäytyä siten, ettei pätevää hakijaa ole mahdollista virkajärjestelyn kautta löytää, tai virkajärjestely koetaan ”pakkopullana”, joka on toteutettava vaikka sopiva henkilö tehtävään jo tiedettäisiin.



**Kuvio 2. Virkajärjestelyn problematiikka**

Tässä luvussa on kuvattu muutoksen kohteena olevien ja rekrytoijien kokemuksia virkajärjestelystä. Virkajärjestelyyn liittyvä problematiikka kuvastaa hyvin, kuinka sekä muutoksen kohteena olevien että rekrytoijien uskomukset ja asenteet ohjaavat toimintaa, joka vastaavasti vaikuttaa jatkossa uskomuksiin ja asenteisiin virkajärjestelyn toimivuudesta. Seuraavassa luvussa tehdään virkajärjestelyyn liittyvien kokemusten perusteella johtopäätöksiä siitä millä tavalla nämä kokemukset heijastavat virkajärjestelyn käytettävyyttä osana valtion supistamistoimia ja muutostilanteiden tukemista.

## 5 Johtopäätökset ja pohdintaa

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sekä muutoksen kohteena olevien että rekrytoijien kokemuksia uudelleensijoittamisesta, joka on yksi valtionhallinnon supistamisen tukimuoto muutostilanteissa. Muutoksen kohteena oleviin liittyvä aineisto kerättiin sähköisenä kyselynä, jossa oli avoimia kysymyksiä ja rekrytoijien aineisto teemahaastatteluina. Tutkimusta analysoitiin teema-analyysillä. Tutkimukseen toisena tavoitteena on tarkastella muutosten kohteena olevien ja rekrytoijien kokemusten pohjalta virkajärjestelyn ja uudelleensijoittamisen käytettävyyttä osana valtionhallinnon supistamistoimia. Tutkimustuloksissa on esitelty virkajärjestelyyn liittyviä kokemuksia. Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen toiseen tavoitteeseen ja tarkastellaan kokemuksia myös teoreettisen viitekehyksen valossa.

### 5.1 Virkajärjestelykokemukset supistamisen johtamisen heijasteina

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin organisaation supistamisen mahdollisia negatiivisia seurauksia ja niihin johtaneita tekijöitä, joita olivat supistamisen motiivit, supistamisprosessin suunnittelu ja toteutus sekä muutosvalmius ja -johtaminen. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkasteltiin muutoksen kohteena olevien ja rekrytoijien kokemuksia virkajärjestelystä. Tutkimustuloksista on selkeästi havaittavissa, etteivät uudelleensijoittamiseen ja virkajärjestelyyn liittyvät, usein negatiiviset kokemukset, liity aina itse uudelleensijoittamistoimintaan, vaan laajemmin valtionhallinnon supistamisprosessin johtamiseen. Uudelleensijoittamistoimintaan organisaation supistamisen tukimuotona heijastuu sekä valtionhallinnon että yksittäisten virastojen tapa johtaa muutosta.

Supistamisen väärät motiivit ja supistamisprosessin suunnittelemattomuus heijastuvat tutkimustuloksissa kahdella tavalla. Ensimmäinen heijaste on sekä rekrytoijien että muutoksen kohteena olevien kokemukset siitä, että valtionhallinnossa supistamisen perusteena on leikkauslähtöisyys, jossa jokaisen viraston tulee vähentää tietyn verran, jolloin organisaatioiden olemassaolon tarkoitus ja tulevaisuuden tavoitetila jää kyseenalaistamatta (Appelbaum 1999; Freeman 1994). Ydintoimintojen tarkastelemattomuus ja vähentäminen ilman rakenteellisia uudistuksia voi johtaa siihen, että myös sellaiset virastot joutuvat supistamisen kohteeksi, joiden toiminnassa ei olisi supistamisen varaa tai joissa ei kannattaisi

supistaa lainkaan, jolloin ydinkyvykkyyksien toteuttaminen voi kärsiä (Labib & Appelbaum 1993; Nutt 2004; Nutt & Hogan 2008). Toinen heijastepinta löytyy muutoksen kohteena olevien kokemuksista, jossa he kokevat, että vähennyksiä suoritetaan priorisoimattomasti sieltä mistä henkilöitä saadaan helpoiten lähtemään, vaikka supistavan viraston näkökulmasta osaavin henkilöstö tulisi pyrkiä säilyttämään organisaatiossa (Cameron 1994; Freeman 1994: 220). Priorisoimattomien vähennyksien seurauksena organisaation ydintoimintojen kyvykkyys saattaa vaarantua, koska ydinosajat saattavat lähteä muutoksen kohteena olevasta organisaatiosta vapaaehtoisesti (Nutt 2004; Nutt & Hogan 2008; Trevor & Nyberg 2008). Tämä taas vaikuttaa rekrytoijien mielikuviin virkajärjestelytehtäviä hakevien joukosta, joiden ajatellaan olevan niitä, jotka eivät työllisty avoimilla työmarkkinoilla tai pitävät virkajärjestelyä vasta viimeisenä oljenkortena välttää työttämyys.

Muutosjohtamisen merkitys uudelleensijoittamistoiminnalle on ilmeinen. Priorisoimattomat vähennykset viittaavat siihen, ettei kunnollista supistamisen prosessisuunnitelmaa ole tehty, jossa olisi uuden rakenteen mukaisesti määritelty tarpeelliset työnkuvat, ja jonka pohjalta supistamisen suunnitelma tehdään (Labib & Appelbaum 1993: 80). Muutosjohtamiseen liittyy läheisesti myös eettisyyden tunne, joka perustuu vahvasti koettuun viestintään (Feldman & Leana 1994; Hopkins & Hopkins 1999; Kim 2008) ja muutosjohtajien rooliin (Chadwick ym. 2004; Laakso-Manninen 1998; Waraich & Bhardwaj 2010). Muutoksen kohteena olevien kokemusten perusteella uudelleensijoitettavaksi ei hakeuduta, koska muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle muutoksen vaikutukset eivät ole selvät ja konkreettisesti esitetty. Mikäli muutosprosessia ei ole organisaatiossa suunniteltu ja viestitty, ei muutoksen kohteena oleva välttämättä osaa arvioida muutostilanteen kulkua ja omaa rooliaan muutoksessa. Lisäksi muutoksen kohteena olevat kokevat tutkimustulosten mukaan tunteita epätasaisesta kohtelusta ja jopa salailusta muutostilanteeseen liittyen. Jotta muutoksen kohteena olevat hakeutuisivat virkajärjestelytehtäviin, tulee heidän ymmärtää, että muutostilanteen seurauksena on mahdollista tulla irtisanotuksi, joka muutosjohtajien tulisi uskaltaa viestittää selkeästi, mikäli näin on (Feldman & Leana 1994: 251).

Muutosjohtamista tulisi suorittaa mahdollisimman yksilökohtaisesti ja yksilölliset erot huomioiden (Laakso-Manninen 1998; 157). Tutkimustulosten mukaan yksilökohtaisessa otteessa koettiin puutteita. Muutoksen kohteena olevat kokevat, että heitä olevia kohdellaan yhtenä joukkona, jolle vain järjestetään mahdollisuus hakeutua itsenäisesti virkajärjestelytehtäviin. Muutoksessa muutosjohtajien tulisi olla näkyvissä ja läheisesti kosketuksissa muutoksen kohteena olevien kanssa (Laakso-Manninen 1998: 48), mutta

tutkimustulosten mukaan muutosjohtajilta on hyvin vaikea saada tietoa muutostilanteesta ja sen vaikutuksista henkilötasolla. Tutkimustulosten mukaan muutoksen kohteena olevat kaipaavat yksilökohtaisempaa otetta muutosprosessiin sekä yksilökohtaisempia keskusteluja, jossa jokaisen kohdalla tilanne ja mahdollisuudet arvioitaisiin erikseen. Tämä voisi edistää muutoksen kohteena olevien hakeutumista virkajärjestelytehtäviin muutostilanteen vaikutusten ymmärtämisen ja työllistymismahdollisuuksien kartoittamisen kautta. Esimerkiksi muutoskeskusteluiden avulla jokaisen yksilön muutostilannetta voitaisiin tarkastella yksilökohtaisesti, jonka jälkeen esimerkiksi koulutukseen ja työnhakuun liittyviä tukitoimenpiteitä voitaisiin kohdentaa paremmin muutoksen kohteena olevien joukossa oleville henkilöille.

Tässä tutkimuksessa muutoksen kohteena olevat henkilöt ovat asemassa, jossa he ovat omassa organisaatiossa ”uhreja”, mutta heillä on mahdollisuus selviytyä uudelleensijoittamisen kautta. Uhrin asemassa koetut tuntemukset näkyvät monien muutoksen kohteena olevien vastauksista, ja monet tuntevatkin esimerkiksi, ettei heidän aikaisempaa rooliaan tai kokemusta valtiolla arvosteta (Kurebwa 2011: 269). Muutoksen kohteena olevien negatiiviset tuntemukset heijastuvat myös rekrytoijien halukkuuteen palkata muutoksen kohteena oleva. Rekrytoijat epäilevät esimerkiksi muutoksen kohteena olevien työnhaun todellista motivaatiota tai muutoksen kohteena olevan irtisanomisen syitä.

Muutoksen kohteena olevien joukossa on tutkimustulosten mukaan myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät koe työllistymistään muutoksen kohteena olevassa virastossa uhatuksi. Tämä selittää myös sitä, miksi he eivät hakeudu virkajärjestelytehtäviin. Kokemusten joukossa oli havaittavissa myös mahdolliseen selviytyjän syndroomaan johtavia tuntemuksia, jossa selvinneet henkilöt kokevat muun muassa huonoa omaatuntoa oman työnsä jatkuvuuden vuoksi tai ovat pettyneitä työnantajansa toimintaan (Cascio & Wynn 1994; Gandolfi 2008; Nair 2008). Muutoksen kohteena olevien on esimerkiksi vaikea katsella sivusta, jos organisaatiossa niin sanotut ”heikot lenkit” tai pitkän kokemuksen omaavat irtisanotaan. Lisäksi muutoksen kohteena olevien tuntemukset omaa työnantajavirastoaan tai muutoin valtiotyönantajaa kohtaan ovat osittain negatiivisia muutoksen vuosia.

Tanskan mallin, joka perustuu työntekijöiden jatkuvaan liikkumiseen, on todettu kasvattavan työntekijöiden työllistyvyyden tunnetta ja työllistymisen mahdollisuuksia (Kristensen, Lotz & Rocha 2011: 91 – 92.). Suomessa valtionhallinnon henkilöstön siiloutuminen voi vaikuttaa tutkimustulosten mukaan myös uudelleensijoittumismahdollisuuksiin. Siiloutumisen on

ajateltu johtuvan erityisesti vähäisestä liikkuvuudesta valtionhallinnossa, jolloin osaaminen kapenee ja työtehtävät henkilöityvät (Valtiovarainministeriö 2010a). Esimeriksi pitkän uran aikana hankittu erityisasiantuntijuus voi joissakin tapauksissa vaikuttaa negatiivisesti uuden työpaikan löytymiseen muutostilanteissa. Muutoksen kohteena oleva voi tällöin jopa kokea aikaisemman työnsä turhaksi, jos asiantuntijuudelle ei ole enää käyttöä sisäisillä tai ulkoisilla työmarkkinoilla.

Rekrytoijan näkökulmasta uudelleensijoittamistilanne on ristiriitainen ja se näkyy myös tutkimustuloksissa. Vaikka uudelleensijoittamisen kautta palkkaamalla rekrytoija voisi sekä edistää muutoksen kohteena olevien työllistymistä että valtionhallinnon tasolla tukea supistamista resurssien joustavalla allokoinnilla, eivät rekrytoijat tutkimustulosten mukaan koe suurta yhteisöllisyyttä tai velvollisuutta palkata virkajärjestelyn kautta yhteisen hyvän nimissä. Vaikka uudelleensijoittaminen voisi olla halvempaa rekrytoijalle (Devins & Hogarth 2005: 245 – 249; Pfeffer & Cohen 1984: 550; Stroh 1999: 281.), ei sillä koettu olevan suurta merkitystä rekrytointipäätöksessä. Ainoastaan valtionhallinnon tuntemus koettiin etuna, joka muutoksen kohteena olevilla on avointen työmarkkinoiden tarjontaan nähden.

Rekrytointi on usein tasapainottelua useiden eri tavoitteiden välillä, ja rekrytointi on usein osoitus organisaation henkilöstöpolitiikasta (Devins & Hogarth 2005: 245 – 249). Vaikka valtioneuvoston periaatepäätöksissä on kuvattu valtionhallinnon rekrytointiprosessi, tutkimustulosten mukaan rekrytoijat eivät aina noudata tai kiertävät periaatepäätöksessä kuvattua linjausta. Rekrytoijat kokevat myös, että valtionhallinnossa tavoitteet ovat ristiriitaisia rekrytointiprosessin osalta, joka vaikeuttaa ymmärrystä valtionhallinnon tahtotilasta ja aiheuttaa tasapainoilua eri tavoitteiden välillä. Esimerkiksi sisäisen liikkuvuuden tai uusrekrytointien osalta tavoitteet voivat olla ristiriitaisia eri ohjeistuksissa.

Organisaation supistamisella voi olla positiivisia ja negatiivisia seurauksia (Appelbaum ym. 1999; Nutt & Hogan 2008; Kammeyer-Mueller & Liao 2006), jotka riippuvat pitkälti siitä, kuinka supistamisprosessissa ja muutosjohtamisessa onnistutaan (Appelbaum ym. 1999; Chadwick ym. 2004; Gandolfi 2008; Hopkins & Hopkins 1999; Iverson & Zatzick 2011; Labib & Appelbam 1993; Love & Nohria 2005; Waraich ja Bhardwaj 2010). Tässä tutkimuksessa yksi merkittävä johtopäätös on se, että supistamisen johtaminen voi vaikuttaa myös organisaation supistamisen tukimuotoon eikä tukimuotoa voida ajatella supistamisprosessista irrallisena toimintona. Tässä tutkimuksessa on osoitettu, että uudelleensijoittamistoimintaan vaikuttavat kokemukset muutoksen johtamisesta sekä viraston



että valtionhallinnon tasolla. Myös uudelleensijoittamistoimintaa tulee johtaa siinä missä supistamistakin.

## 5.2 Virkajärjestelyn käytettävyys osana valtionhallinnon supistamistoimia

Valtionhallinnon näkökulmasta uudelleensijoittaminen muutostilanteissa on palvelussuhteen jatkumista turvaavaa toimintaa. Uudelleensijoittaminen organisaation supistamisen tukimuotona ja palvelussuhteen jatkumisen turvaamiseen pyrkivänä toimenpiteenä herättää kuitenkin kysymyksen siitä tuleeko organisaation pyrkiä uudelleensijoittamaan myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät vastaa osaamiseltaan valtionhallinnon osaamistarpeita. Työ- ja elinkeinoministeriön HEUREKA-hankkeen loppuraportissa korostetaan, että myös organisaatiomuutoksissa tulisi systemaattisesti ajaa tavoitetta ”oikeat ihmiset oikeille paikoilleen” eikä erityisesti vähenevien henkilöstöressurssien paineessa organisaatiolla ole varaa pitää henkilöstöä ”väärissä” tehtävissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 8 – 9.) Erityisesti valtionhallinnossa on kuitenkin pyritty siihen, että palvelussuhteen periaatetta pyritään edistämään henkilöstöä uudelleensijoittamalla.

Valtion virastojen itsenäisyys tuottaa tiettyjä haasteita valtionhallinnon konsernimaiselle ajattelutavalle. Käytännössä supistamisen tukimuotona toimivan virkajärjestelyn toimivuus on rekrytoijien ja muutoksen kohteena olevien käsissä ilman kokonaisvaltaista ohjausta. Virkajärjestely näyttäisi nykyisellään noudattavan avointen työmarkkinoiden luonnonlakeja, jolloin se ei välttämättä saata yhteen muutoksen kohteena olevaa henkilöä ja avointa työpaikkaa mahdollisimman tehokkaasti. Näin ollen valtionhallinnon näkökulmasta virkajärjestely ajaa hyvän ajatuksen taustalla, mutta samalla järjestelmän avulla säilytetään vain osaavin henkilö, jolle on luonnollista kysyntää valtionhallinnon sisäisillä työmarkkinoilla.

Tällä hetkellä valtionhallinnon supistaminen on tavoitetasolla hajautettu hallinnonaloille ja siitä eteenpäin yksittäisille virastoille, jolloin supistamistoimenpiteet ovat virastokohtaisia. Kuitenkin virkajärjestely on supistamisen tukimuotona yhteinen ja koko valtionhallintoa koskeva. Supistamisen hajauttaminen tuntuukin aiheuttavan ajattelua, jossa jokainen virasto ajaa omaa etuaan, joka voi heijastua myös yhteisöllisyyden puutteena uudelleensijoittamistoiminnassa. Koska virkajärjestelyyn liittyvä valta on rekrytoivilla virastoilla rekrytointi-

päätöksien kautta, on muutoksen kohteena olevan viraston vaikea hyödyntää virkajärjestelyä tehokkaasti supistamiseen liittyvänä tukimuotona.

Uudelleensijoittamisen hyötyjä kokonaisvaltaisesti valtionhallinnon näkökulmasta on vaikeaa saavuttaa uudelleensijoittamisen kautta, joka pohjautuu avoimen työmarkkinoiden kaltaisiin pelisääntöihin ja yksittäisten rekrytoijien tekemiin ratkaisuihin. Organisaation supistamisen tukimuodon on hyvin vaikea onnistua, mikäli sitä ei johdeta organisaatiotasoisesti.

Uudelleensijoittamistoimintaa voitaisiin kehittää siten, että se perustuisi tarkempaan virastotasoiseen henkilöstösuunnitteluun, jolloin uudelleensijoittamistoimintaa voitaisiin hyödyntää jo ennakoivasti muutostilanteiden tukena. Uudelleensijoittaminen voisi sisältää muutostilanteita tukevan virkajärjestelyn lisäksi muun muassa urasuunnittelua ja työnkiertoa, jolloin uudelleensijoittaminen ja sisäinen liikkuvuus voisi tukea aidosti tuottavuuden ja tuloksellisuuden edistämistä. Ennakoivan toiminnan ja hyvän henkilöstösuunnittelun avulla uudelleensijoittaminen voisi olla enemmän kuin muutoksen kohteena olevien ”viimeinen oljenkorsi”, joka voisi myös parantaa rekrytoijien asenteita uudelleensijoittamista kohtaan. Liikkuvuuden lisäämisellä voitaisiin saavuttaa Tanskassakin saavutettuja hyötyjä sekä organisaatioiden jouston että työntekijöiden työllistyvyyden lisääntymisen seurauksina.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tarkastella virkajärjestelyn käytettävyyttä osana valtionhallinnon supistamistoimia. Tässä tutkimuksessa on havaittu virkajärjestelyn sisältävän merkittäviä haasteita, jotka vaikuttavat virkajärjestelyn käytettävyyteen ja toimivuuteen. Haasteet ilmenevät eri toimijatasoilla, joten niiden ratkaiseminen edellyttää asenteiden ja toiminnan muutosta valtiotasolla, muutoksen kohteena olevien ja rekrytoivien virastojen tasolla sekä yksittäisten muutoksen kohteena olevien henkilöiden tasolla. Tässä alaluvussa tarjottiin muutamia kehittämissuhteita, joiden avulla uudelleensijoittamistoimintaa voitaisiin kehittää koko valtionhallinnon tuottavuutta ja tuloksellisuutta tukevaksi toimintatavaksi.

### **5.3 Tutkimuksen anti tieteelliselle keskustelulle ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita**

Organisaation supistamiseen kirjallisuus käsittelee muun muassa supistamisen vaikutuksia organisaation toimintaan ja henkilöstöön, ja sen mahdollista lisäarvoa organisaation toiminnalle (Cameron 1994; Coucke ym. 2007; Nair 2008; Nutt 2004; Nutt & Hogan 2008).

Vaikka kirjallisuudesta löytyy tietoa siitä, kuinka supistaminen toteutettaisiin mahdollisimman onnistuneesti, ei keskustelua löydy kuitenkaan tarkemmin supistamisen tukimuotojen toteuttamisesta.

Tämän tutkimuksen anti tieteelliselle keskustelulle on erityisesti se, ettei organisaation tukimuodon olemassa oloa voida pitää itseisarvona. Tukimuodon olemassa olo ei takaa sen toimivuutta, eikä sillä voida aina perustella sitä, että organisaation supistaminen olisi toteutettu eettisesti. Organisaation supistamisen tukimuodot ovat tärkeitä, mutta organisaation on syytä tarkastella mennäänkö tukimuodossa järjestelmä vai henkilöstön tarpeet edellä. Esimerkiksi virkajärjestely näyttäytyy käyttäjien mielestä lähinnä oman onnensa varaan jättämisenä, joka on vain tukimuotona silmänlumetta. Tämä ei tarkoita sitä, että organisaatio olisi tarkoituksella luonut järjestelmän sellaiseksi. Supistamisen tukimuotoja tulee johtaa siinä missä itse supistamistakin, eikä supistamisen tukimuodon toimivuuteen vaikuta ainoastaan tukimuotoon itsessään liittyvät tekijät, vaan myös supistamisen toteuttaminen yleisemmin. Esimerkiksi virkajärjestelyn käyttöön liittyy läheisesti kokemukset organisaation supistamisprosessin toteuttamisesta.

Tutkimustuloksista on selkeästi nähtävillä se, ettei organisaation muutos ole helppoa asia muutoksen kohteena oleville eikä myöskään niille, jotka eivät suoranaisesti ole muutoksen kohteena. Myös rekrytoijat kokevat, että muutos vaikuttaa heihin, vaikeivät he suoranaisen muutoksen kohteena olisikaan. Organisaation johdon tulisi muistaa, että supistaminen vaikuttaa kokonaisuuteen ja organisaation kulttuuriin, vaikka supistaminen käytännössä merkitsisi vain tietyille osa-alueille konkreettisia vähennyksiä.

Kuten kaikissa tutkimuksissa, myös tähän tutkimukseen liittyi rajoitteita. Pystyin tutkimuksessani tarkastelemaan ainoastaan yhtä valtion supistamisen tukimuotoa tietyllä ajanjaksolla. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi vanhan tuottavuusohjelman ja uuden vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman keskinäinen vertailu. Myös erilaisten supistamisen keinojen keskinäinen vertailu tuottavuustavoitteiden näkökulmasta olisi mielekäs tutkimuskohde.

Lopuksi haluan vielä korostaa terminologian merkitystä tutkimusteemassani. Koska suomen kielessä termi supistaminen luo aika suppean kuvan supistamisen todellisesta tarkoituksesta, saattaa se käytännössä näyttäytyä jopa supistamisen konkreettisissa keinoissa. Olisi

mielenkiintoista tarkastella esimerkiksi kielen merkitystä supistamisen toteuttamisessa ja onnistumisessa. Esimerkiksi vanhan tuottavuusohjelman nimen muuttaminen vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaksi ei liene sattumaa, vaan käsitteistön avulla pyritään vaikuttamaan myös toimintaan.

## Lähdeluettelo

### Kirjallisuuslähteet

Ahonen G. (1998) Henkilöstötilinpäätös: Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari.

Ala-Kauhaluoma M. & Härkäpää, K. (2006) Yksityinen palvelusektori heikossa työmarkkina-  
asemassa olevien työllistäjänä. Työpoliittinen tutkimus. Luettavissa osoitteessa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt312.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt312.pdf)

Haettu 10.8.2011

Alasuutari P. (1999) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Appelbaum S. H., Close, T. G. & Klasa, S. (1999) Downsizing: an examination of some  
successes and more failures. *Management Decision* 37(5): 424 – 436.

Appelbaum S. H., Everard A. & Hung L. (1999) Strategic downsizing: critical success  
factors. *Management Decision* 37(7): 535 – 552.

Appelbaum S. H., Lavigne-Schmidt S., Peytchev M. & Shapiro B. (1999) Downsizing:  
measuring costs of failure. *Journal of Management Development* 18(5): 436 – 463.

Auerbach C. F. & Silverstein L. B. (2003) Qualitative data: an introduction to coding and  
analysis. New York: New York University Press.

Berntson E., Näswall K. & Sverke M. (2010) The moderating role of employability in the  
association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and  
industrial democracy* 31(2): 215 – 230.

Cameron K. S. (1994) Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource  
Management* 33(2): 189 – 211.

Cascio W. F. (1993) Downsizing: what do we know? What have we learned? *The Academy  
of Management perspectives* 7(1): 95 – 104

Cascio W. F. & Wynn, P. (2004) Managing downsizing process. *Human Resource  
Management* 43(4): 425 – 436.

Chadwick C., Hunter L. W. & Walston S. M. (2004) The effects of downsizing practices on hospital performance. *Strategic Management Journal* 25(5): 401 – 427.

Coucke K., Pennings, E. & Sleuwaegen, L. (2007) Employee layoff under modes of restructuring: exit, downsizing or relocation. *Industrial and Corporate Change* 16(2): 161 – 182.

De Cuyper N. & De Witte H. (2011) The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel review* 40(2): 152 – 172.

Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (2000) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

Devins D. & Hogarth T. (2005) Employing the unemployed: Some case study evidence on the role and practice of employers. *Urban Studies* 42(2): 245 – 256.

Erickson R. A. & Roloff, M. E. (2007) Reducing attrition after downsizing. *International Journal of Organizational Analysis* 15(1): 35 – 55.

Feldman D. C. & Leana, C. R. (1994) Better practices in managing layoffs. *Human Resource Management* 33(2): 239 – 260.

Freeman S. J. (1994) Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management. *Human Resource Management* 33(2): 213 – 238.

Fugate M. & Kinicki A. J. (2008) A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of occupational and organizational psychology* 81: 503 – 527.

Gandolfi F. (2008) Learning from the past – Downsizing lessons for managers. *Journal of Management Research* 8(1): 3 – 17.

Gandolfi F. (2009) Training and development in the era of downsizing. *Journal of Management Research* 9(1): 3 – 14.

Godkin L., Valentine S. & St. Pierre J. (2002) A multilevel appraisal and conceptualization of company downsizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 14(2): 57 – 68.

Guest G., MacQueen K. M. & Namey E. E (2012) *Applied thematic analysis*. Los Angeles: Sage Publications.

Hirsjärvi S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hopkins W. E. & Hopkins S. A. (1999) The ethics of downsizing: Perceptions of rights and responsibilities. *Journal of Business Ethics* 18(2): 145 – 156.

Iverson R. D. & Zatzick C. D. (2011) The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management* 50(1): 29 – 44.

Jeon D. & Shapiro J. (2007) Downsizing and job insecurity. *Journal of the European Economic Association* 5(5): 1043 – 1063.

Kammeyer J. & Liao H. (2006) Workforce reductions and job-seeker attraction: Examining job seekers' reactions to firm workforce reduction policies. *Human Resource Management*. 45(4): 585 – 603.

Kim H. (2008) Examining the role of informational justice in the wake of downsizing from an organizational relationship management perspective. *Journal of Business Ethics* 88: 297 – 312.

Kristensen P. H, Lotz M & Rocha R. (2011) Denmark: Tailoring flexicurity for changing roles in global games. Teoksessa Kristensen P. H. & Lilja K. (toim.) *Nordic capitalism and globalization*. Oxford: University Press.

Kumar N. M. & Pranjali B. (2009) From emotional reactions to economic slowdown: A longitudinal study of HR downsizing in organization. *Advances In Management* 2(12): 11 – 20.

Kurebwa J. (2011) Organisational downsizing and its impacts on leavers and survivors: The case of the reserve bank of Zimbabwe. *Journal of Emerging Trends in Economic and Management Sciences*. 2(4): 264 – 269.

Kylmä J. & Juvakka T. (2007) *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laakso-Manninen R. (1998) Human resource management in downsizing – A case study of the effects of specific HRM actions in downsizing from the viewpoints of personnel and managers. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Labib N. & Appelbaum S. H. (1993) Strategic downsizing: Human resource perspective. *Human Resource Planning* 16(4): 69 – 93.

Le J. K., Tissington P. A. & Budhwar P. (2010) To move or not to move – A question of family? *The Internal Journal of Human Resource Management* 21(1): 17 – 45.

Lehtonen V-M. (2007) Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla: Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa. Helsinki: Hanken.

Love E. G. & Nohria N. (2005) Reducing slack: The performance consequences of downsizing by large industrial firm, 1977 – 93. *Strategic Management Journal* 26: 1087 – 1108.

Lumijärvi I. (1992) Virkamieskunnan liikkuvuus Suomessa: 1970- ja 1980-lukuja koskeva kartoitus. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Lumijärvi I. (1993) Henkilöstön siirrot organisaatiomuutosten yhteydessä: Tutkimus henkilöstön uudelleensijoittumisista kahdessa valtion liikelaitoksessa. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Martin R., Leach D. J., Norman P. & Silvester J. (2000) The role of attributions in psychological reactions to job relocations. *Work & Stress* 14(4): 347 – 361.

McKinley W., Zhao J. & Rust K. G. (2000) A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review* 25(1): 227 – 243.

Munos-Bullon F. & Sanches-Bueno M. J. (2010) Downsizing implementation and financial performance. *Management Decision* 48(8): 1181 – 1197.

Nair S. K. (2008) Organizational downsizing: A study of survivor attitudes. *The Icfai Journal of Organizational Behavior* 7(1): 23 – 40.

Nutt P. C. (2004) Organizational de-development. *Journal of Management Studies* 41(7): 1083 – 1103.



Nutt P. C. & Hogan, M. F. (2008) Downsizing guidelines found in a success story. *Public Performance & Management Review* 32(1): 103 – 131.

Palliam R. & Shalhoub Z. K. (2002) Rationalizing corporate downsizing with long-term profitability – an empirical focus. *Management Decision* 40(5): 436 – 447.

Pfeffer J. & Cohen Y. (1984) Determinants of internal labor markets on organizations. *Administrative science quarterly* 29(4): 550 – 572.

Sitra (2011) Julkinen johtajuus barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. Luettavissa osoitteessa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksia65.pdf> Haettu 28.12.2011

Spreitzer G. M. & Mishra A. K. (2002) To stay or to go: voluntary turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior* 23: 707 – 729.

Stroh L. K. (1999) Does Relocation Still Benefit Corporations and Employees? An overview of the literature. *Human Resource Management Review* 9(3): 279 – 308.

Tannenbaum A. & Kavcic B. & Rosner M. & Vianello M. & Wieser G. (1974) *Hierarchy in organizations*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.

Tsai C., Wu S., Wang H. & Huang I. (2006) An empirical research on the institutional theory of downsizing: Evidence from the MNC's subsidiary companies in Taiwan. *Total Quality Management* 17(5): 633 – 654.

Trevor C. O. & Nyberg A. J. (2008) Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal* 51(2): 259 – 276.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2009) Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus työ- ja elinkeinohallinnossa. Luettavissa osoitteessa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20090603Asiant/9\\_TE\\_M\\_hallinnonala.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090603Asiant/9_TE_M_hallinnonala.pdf) Haettu 19.8.2011

Valtioneuvosto (2011) Hallitusohjelma. Luettavissa osoitteessa:

<http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf332889/fi.pdf> Haettu 28.11.2011

Valtioneuvosto (2012) Periaatepäätös. Luettavissa osoitteessa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/02\\_henkilostohallinnon\\_asiakirjat/03\\_ohjeet/20071106102007/Muutosten\\_johtaminen\\_ja\\_muutosturva\\_valtionhallinnossa.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/03_ohjeet/20071106102007/Muutosten_johtaminen_ja_muutosturva_valtionhallinnossa.pdf) Haettu 29.3.2012

Valtiokonttori (2011) Raportti kyselystä muutoksen kohteena oleville (julkaisematon).

Valtiokonttori (2012) Valtiokonttorin vuosikertomus 2011. Luettavissa osoitteessa:

<http://www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset/public/default.aspx?nodeid=25425&culture=fi-FI&contentlan=1> Haettu 27.4.2012

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2011) Tuloksellisuustarkastuskertomus 231/2011.

Tuottavuusohjelman toteuttaminen ja vaikutukset. Luettavissa osoitteessa:

[http://www.vtv.fi/files/2687/2312011\\_Tuottavuusohjelman\\_toteuttaminen\\_Netti.PDF](http://www.vtv.fi/files/2687/2312011_Tuottavuusohjelman_toteuttaminen_Netti.PDF) Haettu 27.12.2011

Valtiovarainministeriö (2005) Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa: Miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista. Luettavissa osoitteessa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/20050914Haaste/96504.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20050914Haaste/96504.pdf) Haettu 19.8.2011

Valtiovarainministeriö (2010a) OECD:n Suomen hallinnon maa-arviointi. Luettavissa osoitteessa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20100601OECDPu/oecd\\_maa-arviointi\\_tiivistelma.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20100601OECDPu/oecd_maa-arviointi_tiivistelma.pdf) Haettu 8.9.2011

Valtiovarainministeriö (2010b) Tavoitteena kestävä tuottavuus. Luettavissa osoitteessa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/kestu.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/kestu.pdf) Haettu 24.1.2012

Valtiovarainministeriö (2011) Alueellistamisen taloudelliset vaikutukset. Luettavissa osoitteessa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/20110113Alueel/ATVA\\_Finaali.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20110113Alueel/ATVA_Finaali.pdf) Haettu 16.8.2011

Waraich S. B. & Bhardwaj G. (2010) Workforce reductions & HR competencies: An exploratory study. The Indian Journal of Industrial Relations 46(1): 100 – 111.

### **Muut lähteet**

#### **Taustatietoja olen saanut keskustelujen kautta seuraavilta henkilöiltä:**

Valtion henkilöstöpalveluiden henkilökunta, Valtiokonttori.

Työsuhdepäällikkö Risto Mustonen, Kuntien eläkevakuutus, 8.8.2011

Finanssineuvos Veli-Matti Lehtonen, Valtiovarainministeriö, 11.8.2011

Finanssineuvos Asko Lindqvist, Valtiovarainministeriö, 11.8.2011

Professori Ismo Lumijärvi, Tampereen Yliopisto, 29.8.2011

## Liitteet

### Liite 1: Haastattelukysymykset rekrytoijille

#### Taustatiedot

1. Nimi
2. Ikä
3. Koulutustausta
4. Työssäolovuodet valtiolla
5. Työssäolovuodet yhteensä
6. Virasto
7. Asema virastossa
8. Työskentelyvuodet tässä virastossa
9. Rekryointikokemus

#### Yleisesti rekrytoinnista ja virkajärjestelystä

1. Kuka tai ketkä virastossanne vastaa rekryointipäätöksistä?
2. Onko virastossanne yleistä linjausta liittyen rekryointiin?
3. Millaisin perustein päätätte mitä kanavaa käytätte rekrytoidessanne?
4. Kuinka tuttu virkajärjestely on käytäntönä teille?
5. Kuinka monta rekryointiprosessia te olette läpivieneet viimeisen kolmen vuoden aikana?
6. Kuinka monta näistä on ilmoitettu virkajärjestelyyn?
7. Kuinka moneen näistä on haastateltu virkajärjestelyn kautta ilmoittautunut hakija?
8. Kuinka moneen näistä on rekrytoitu henkilö virkajärjestelyn kautta?
9. Onko teillä kokemuksia onnistuneesta tai huonosti onnistuneesta virkajärjestelystä?
10. Millaista sisäistä liikkuvuutta olette rekrytoijana käyttäneet viimeisen kolmen vuoden aikana?

### **Virkajärjestely rekrytointimuotona**

1. Onko virkajärjestely toimintamuotona mielestänne toimiva? → Miksi/Miksi ei?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat halukkuuteenne käyttää virkajärjestelyä rekrytoijan roolissa?
3. Millaisia hyötyjä tai haittoja virkajärjestelyn kautta rekrytoimisessa on rekrytoivalle virastolle?
4. Miten virkajärjestelyä voitaisiin kehittää, jotta se vastaisi paremmin rekrytoijan tarpeita?
5. Millaisia hyötyjä virkajärjestelyn kehittämisellä voisi olla virastonne kannalta?
6. Mikäli virkajärjestelyä laajennettaisiin siten, että kaikki valtion työntekijät näkisivät avoinna olevat paikat, kuinka arvelisitte sen vaikuttavan sisäiseen liikkuvuuteen erityisesti rekrytoijan näkökulmasta?
7. Koetteko virkajärjestelyn kalliimpana vai halvempaan tapaan rekrytoida kuin avoimilta työmarkkinoilta?
8. Mikäli saisitte taloudellista tukea ottaessanne työntekijän virkajärjestelyn kautta, lisäisikö se virkajärjestelyn käyttöönne?

### **Työtehtävän laatu**

1. Onko avoimien virkojen työtehtävien laadussa yleensä elementtejä, jonka vuoksi rekrytoitte mieluummin avoimilta työmarkkinoilta tai virkajärjestelyn kautta?
2. Vaikuttaako työtehtävän vaativuustaso päätökseenne, mitä kautta haluatte rekrytoida?

### **Hakijoiden määrä ja laatu**

1. Onko avoimilta työmarkkinoilta tulevilla hakijoilla erityisosaamista, jonka vuoksi haluatte erityisesti rekrytoida ulkopuolisen?
2. Onko valtionhallinnon sisältä tulevilla hakijoilla erityisosaamista, jonka vuoksi haluatte palkata erityisesti valtionhallinnossa työskennelleen?
3. Millä tavalla virkajärjestelyn kautta tulevien hakijoiden laadun ja/tai määrän tulisi parantua, jotta se lisäisi virkajärjestelyn käyttöönne?

### **Toimintaympäristö**

1. Millaiset työnhakijan aikaisempaan työkokemukseen liittyvät tekijät vaikuttavat rekrytointihalukkuuteen?
2. Millä tavalla virkajärjestelyn kautta hakevan työnhakijan aikaisempi virasto tai hallinnonala vaikuttaa rekrytointihalukkuuteen?
3. Millä tavalla työnhakijan maantieteellinen sijainti vaikuttaa rekrytointihalukkuuteen?
4. Leimaako muutostilanteessa oleminen työnhakijaa mielestänne jollain tavalla?
5. Mikäli teillä olisi omassa virastossanne muutostilanne käynnissä, toivoisitteko henkilöstönne työllistyvän toisiin virastoihin virkajärjestelyn kautta?

## Liite 2. Kysely muutoksen kohteena oleville

### Taustatiedot

Sukupuoli

Ikä

Peruskoulutus

Ammatillinen koulutus

Olen työskennellyt (kesto vuosina)

Hallinnonala

### Avoimet kysymykset

1. Kerro kokemuksiasi virkajärjestelyprosessista.
2. Kerro kokemuksiasi virkajärjestelytehtävään liittyvästä haastattelusta.
3. Kerro kokemuksiasi virkajärjestelyn valintaprosessin sujumisesta.
4. Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka haluaisit muutostilanteen valmistuksessa yleensä käsiteltävän?
5. Miten Heli-rekryointijärjestelmän virkajärjestely-toimintoa voitaisiin kehittää?
6. Millaista tukea haluaisit muutostilanteessa saada?
7. Mikä virastosi muutostilanteessa on omalla kohdallasi sujunut erityisen hyvin?
8. Onko jotain, joka ei ole virastosi muutostilanteessa sujunut niin hyvin kun se mielestäsi voisi sujua?
9. Haluaisitko tuoda vielä jotain esille virastosi muutokseen liittyen?