

# Matriisimaisen toimintatavan käyttöönotto kuntaorganisaatiossa



– tapaustutkimuksena Turun kaupunki

Mikko Pakarinen

## ABSTRACT

Implementing the matrix structure in municipality organizations – A case study of the City of Turku

The research questions of this study were: “Does the matrix structure support the organizational objectives of better management, increased productivity, better working methods, and a clearer distribution of work?” and “Does it promote the objectives of cross-dimensional functions such as human resources, legal services, research and development, financial affairs, communications and marketing?” The data used consisted of two surveys conducted in June 2013 and in June 2014 and of the documentation of five matrix steering groups written between January 2013 and June 2014. The matrix structure alone does not improve management or productivity, but it does support the creation of common objectives. While increased productivity can be questioned, clarifying the distribution of work and improving the working methods require a mental change among employees. The structure increases cross-dimensional cooperation and supports reaching the objectives of organizational functions. The research reflects the pressures experienced by municipalities in Finland. The matrix structure can be seen as an attempt to survive in a transforming and complex environment. The benefits and obstacles found are the same as in companies abroad. Further research is needed on public hybrid organizations and their internal matrix structure.

Keywords: matrix structure, organization, management, municipalities

## JOHDANTO

Ulkoiset ja sisäiset muutosvoimat pakottavat kuntia kehittämään omaa toimintaansa, jotta ne pystyvät vastaamaan muutospaineesiin. Organisaatiomuutoksilla on haettu apua toimintaan alati monimutkaistuvassa ympäristössä jo pitkään. Tämän tutkimuksen kannalta olennainen toiminnan organisointimuoto on matriisirakenne ja sen käyttöönotto kaupunkiorganisaatiossa.

Matriisirakenne on omaksuttu takaisin erityisesti suuriin, kansainvälisiin organisaatioihin (mm. Galbraith 2009, Goold & Campbell 2003; Gottlieb 2007; Kesler & Kates 2011). Suomen julkishallinnossa matriisiorganisaatiota on ajettu viime vuosina sisään muodostettaessa työ- ja elinkeinoministeriötä (ks. Koskimies 2010), ja sittemmin matriisi on ollut ajankohtainen julkishallinnon puolella esimerkiksi sairaaloiden toimintaa uudelleen organisoitaessa (ks. Tevameri & Kallio 2009; Tevameri 2012; Tevameri & Virtanen 2013). Kuntien toiminnassa matriisirakenteesta löytyy esimerkkejä ristiriitaisen vastaanoton saaneesta Lahden sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiouudistuksesta eli vuosina 2001–2004 toiminnassa olleesta Lahden mallista (Jylhäsaari 2009, 140). Lisäksi kuntien prosessimaista toimintaa tarkasteltaessa on Jyväskylän organisaatiouudistuksessa hahmotettu konserni- ja palveluorganisaatio matriisimaisesti ydinprosesseja ja jatkuvaa kehittämistä tukevaksi (Kenni & Asikainen 2011, 67).

Matriisilla pyritään usein vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin, hakemaan ketteryyttä ja nopeutta toimintaan, ja etsitään tuotteiden ja palveluiden suhteen kilpailuetua (Gottlieb 2007, xx; Hatch 1997, 190). Etuna voidaan pitää rakenteen mukanaan tuomaa joustavuutta, pää-

töksenteon siirtymistä organisaatiossa alaspäin ja poikittaisen tiedonkulun paranemista (Tevalmeri & Kallio 2009, 29; Allcorn 1990, 579). Hall (2013, 3-4) tunnistaa haettavista hyödyistä neljä kokonaisuutta:

1. Siiloista eroon pääseminen, jolla tavoitellaan lisääntynyttä yhteistyötä ja viestintää, jotta resurssit ja osaaminen ovat paremmin hyödynnettävissä.
2. Horisontaalisen työn tehokkuus, erityisesti kansainvälisten asiakkaiden parempi palveleminen sekä tuotantoketjujen hallinta, jotka ulottuvat oman organisaation ulkopuolelle.
3. Joustavuuden kasvaminen, jotta kyetään ottamaan huomioon sekä kansainvälinen että paikallinen ulottuvuus, sekä liiketoiminta että toiminnan rakenne, ja muutoksiin kyetään vastaamaan nopeasti.
4. Henkilöstön laaja-alaisemman osaamisen kehittäminen. Matriisin nähdään auttavan kehittämään yksilöitä tarkastelemaan asioita useammasta näkökulmasta, jolloin myös heidän taitonsa toimia monimutkaisemmassa ja verkostoituneessa toimintaympäristössä kasvaa.

Matriisirakenteen yleisesti tunnistettuna pelkona ja haasteena nähdään, että sen jäsenten roolit eivät ole kokonaisuuden toteuttamisen kannalta selviä (Gottlieb 2007, 129; Hatch 1997, 193). Muina haittoina puolestaan nähdään vastuun puute, resurssien käytön epäselvyydet, epäselvät tavoitteet, päätöksenteon viiveet, byrokratian kasvu sekä epävarmuuden ja konfliktien määrän kasvu (Hall 2013, 4; Ford & Randolph 1992, 278).

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan matriisimaisen toimintatavan käyttöönottoa Turun kaupunkiorganisaatiossa, ja muutokselle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Taustalla on vuoden 2013 alusta voimaan astunut Turun kaupungin toimintamalliuudistus, jonka osana matriisimaisiksi toiminnoiksi tunnustetaan talouspalvelut, lakipalvelut, henkilöstöpalvelut, viestintä ja markkinointi sekä kehittäminen (kuvio 1). Niiden organisoinnilla ”soveltuvin osin matriisimaisella tavalla” pyritään varmistamaan johdon tukiresurssit sekä pyritään lisäämään tuottavuutta ja palveluiden

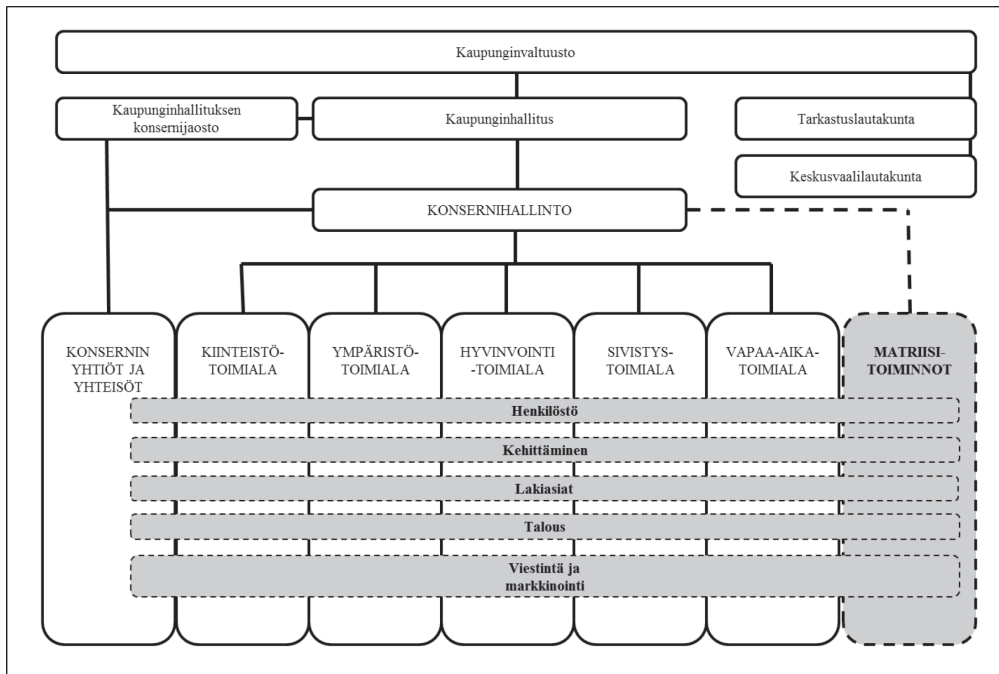
laatua. (Turun kaupunginvaltuusto 2012, 11). Turun kaupungissa matriisimaisella rakenteella haetaan hyvin samanlaisia hyötyjä, mitä tutkimuskirjallisuus osoittaa niillä yleisesti tavoiteltavan.

Toimintamalliuudistus on osa organisaatio-uudistusten jatkumoa, joita on toimeenpantu lähes yhtäjaksoisesti jo toistakymmentä vuotta. Hallinnollisesti toimintamalliuudistus on merkittävä, sillä kolmen apulaiskaupunginjohtajan johtama sektorijako on poistunut, ja sen mukana kaksi apulaiskaupunginjohtajaa sekä virastopäälliköt. Tilalle on luotu konsernihallinto ja viisi toimialaa, ja niille toimialajohtajat. Edellisen kerran keskushallinnon toiminnat järjestettiin uudelleen 2010 sääntöuudistuksen yhteydessä. Sitä edeltävä hallintoa merkittävästi muuttanut muutosprosessi vahvistettiin vuonna 2004, jolloin kaupunginvaltuusto päätti mm. sopimusohjausmallin käyttöönotosta, tilaaja-tuottajamallista sekä valtuuston ja valtuustoryhmien toimintamahdollisuuksien parantamisesta. Samalla otettiin käyttöön ns. strateginen ohjausmalli sektoreita johtaneiden apulaiskaupunginjohtajien, virastojen ja lautakuntien osalta. Ohjausmallin kehittämistä tuettiin organisaatiomuutoksilla, joista merkittävimpiä olivat sosiaali- ja terveystoimen yhdistäminen, osaamissektorin perustaminen ja lautakuntarakenteen muuttaminen sekä ympäristötoimen liikelaitosten perustaminen. (Turun kaupunginvaltuusto 2012).

Tutkimuskysymykset kuuluvat:

- Edistääkö matriisimainen toimintatapa yleisiä muutostavoitteita, jotka liittyvät kaupunkiorganisaation sisällä määriteltyyn parempaan johtamiseen, tuottavuuden parantumiseen sekä työnjaon ja toimintatapojen selkeytymiseen?
- Edistääkö matriisimainen toimintatapa johdon tukitoimintojen eli henkilöstön, lakipalveluiden, kehittämisen, talouden sekä viestinnän ja markkinoinnin tavoitteiden saavuttamista?

Tutkimuksessa sovelletaan organisaatioteoreettista analyysiä kaupunkiorganisaatioon käytännön esimerkein sekä empiirisen aineiston avulla. Tutkimuskysymyksiin vastataan Turun kaupungin toimintamalliuudistuksen tapaustutkimuksen valossa.



Kuvio 1. Turun kaupungin hallinnollinen organisaatiokaavio sisäisillä matriisitoiminnoilla täydennettynä.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa käydään läpi aineisto ja menetelmät. Toisessa luvussa tarkastellaan matriisirakenteen erityispiirteitä organisaatioteoreettisesta näkökulmasta ja kytketään se kuntien haasteisiin, joihin matriisirakenteella pyritään vastaamaan. Kolmannessa luvussa keskitytään aineiston analyysiin, ja tuodaan esiin keskeiset tulokset. Tutkimus päättyy johtopäätöksiin ja pohdintaan.

### TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksen empiirinen osio kytkee kaupunkioorganisaation matriisitoimintojen omaksumisen teoreettisessa osiossa käytävään organisaatioteoreettiseen ajatteluun. Tarkastelua tehdään kaupunkikokonaisuuden sekä konsernitason viiden matriisitoiminnon (henkilöstö, lakipalvelut, kehittäminen, talous sekä viestintä ja markkinointi) osalta.

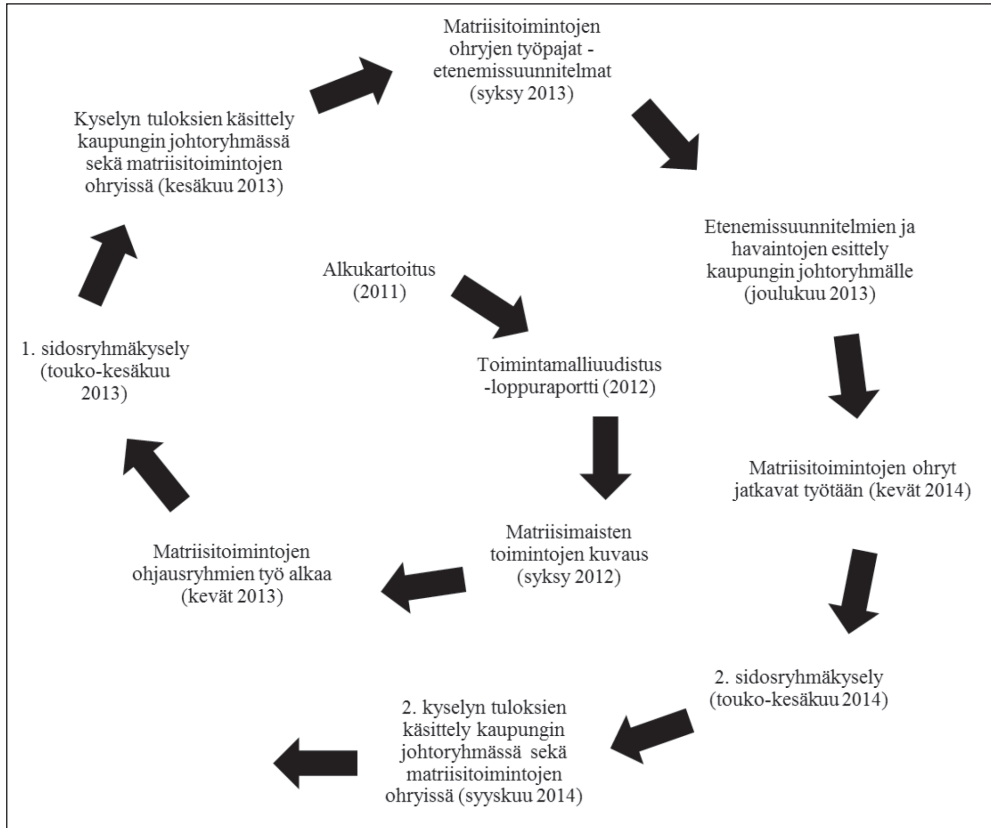
Empiirisenä aineistona toimivat:

- Sidosryhmäkyselyt matriisien etenemisestä kesäkuussa 2013 ja 2014.

- Matriisitoimintojen viiden ohjausryhmän työskentely ja niissä syntynyt dokumentaatio ajanjaksolla 01/2013 – 06/2014.
- Muut dokumentit Turun kaupungin toimintamalliuudistuksen ja matriisityöskentelyn osalta.

### Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

Tutkimusstrategiaa voidaan pitää tapaustutkimuksena (Hirsjärvi ym. 1997, 130). Tutkimuksen kohteena oleva matriisimaisen toimintatavan käyttöönotto on osa Turun kaupungin toimintamalliuudistusta, ja rajautuu selvästi kaupunkioorganisaation sisälle. Tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohdetta siten, että tuloksilla voitaisiin osoittaa olevan laajempaa merkitystä myös Turun kaupunkioorganisaation ulkopuolella, suomalaisessa kuntatentissä. Tutkimusta voi tarkastella myös evaluaatio- eli arviointitutkimuksen viitekehyksestä käsin. Evaluaatiotutkimuksen perusmuotona on ohjelma-arviointi, jonka perusmenetelmät



Kuvio 2. Tutkimuksen toteutusprosessin hermeneuttinen kehä.

ovat ennen-jälkeen -mittaus sekä koeasetelma eri muuttujineen (Rossi ym. 2004, 16). Tässä tapauksessa kyseessä on ns. formatiivinen evaluaatio, jota tehdään organisaatiolle itselleen, tarkoituksena parantaa arvioinnin avulla toimintaa, ja jonka toteuttaja on lisäksi sisäinen arvioija (Scriven 1991, 340).

Tutkimuksen aikana toistui suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin osiot. Yhdessä ne muodostivat hermeneuttisen kehän, jossa ymmärrys kokonaisuudesta kehittyi vähitellen (kuvio 2) (Heikkinen ym. 2007, 78–80).

Matriisimaiseen toimintatapaan valmistautuminen alkoi vuonna 2011 kartoitettaessa mahdollisuuksia hyödyntää matriisitoimintoja osana Turun kaupungin johtamista (ks. Pakarinen 2014). Havainnot vaikuttivat osin Turun kaupungin toimintamalliuudistuksen

loppuraporttiin 2012. Jokaisesta matriisimaisesta toiminnosta tehtiin laajalla valmistelulla kuvaukset syksyllä 2012. Talvella 2013 aloitettiin matriisitoimintojen toimeenpano sekä niiden seuranta ja arviointiprosessi, jonka osana touko-kesäkuussa 2013 toteutettiin ensimmäinen kvantitatiivinen sidosryhmäkysely.

Syksyllä 2013 laadittiin jokaisen matriisitoiminnon ohjausryhmän työpajoissa kirjalliset mallinnukset prosesseista, työtavoista, vastuista sekä aikataulutettiin tulevia askeleita matriisikohtaisesti. Keväällä 2014 matriisitoimintojen ohjausryhmät jatkoivat työskentelyään etenemissuunnitelman mukaisesti. Etenemistä esiin tuova kvantitatiivinen sidosryhmäkysely uusittiin touko-kesäkuussa 2014, ja tulokset esiteltiin kaupungin johtoryhmälle sekä matriisien ohjausryhmille alkusyksystä 2014.

## Kvantitatiiviset menetelmät

Kvantitatiivinen aineisto koostuu kahdesta strukturoidusta sidosryhmäkyselystä. Ensimmäinen internetkysely osoitettiin 189 henkilölle, joilla oli vastausaikaa 20.5.–2.6.2013. Kyselyyn vastasi 68 henkilöä (vastausprosentti 36). Kysely toistettiin pienin sisällöllisin muutoksin 23.5.–13.6.2014, jolloin kysely lähetettiin 271 henkilölle. Jälkimmäiseen kyselyyn vastasi 93 henkilöä (vastausprosentti 41).

Toistettu kysely antoi mahdollisuuden vertailla matriisitoiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista kokonaisuuden, sekä kunkin matriisitoiminnon osalta. Kyselyjen tuloksia vertaamalla voitiin tarkastella onko vastaajien kokemus muutos aikavälillä kesäkuu 2013 – kesäkuu 2014 tilastollisesti merkitsevä, ja tukivatko ne tutkimuksessa esiin nousseita havaintoja. Validiteetti varmistettiin kysymällä niiden asioiden etenemistä, joita matriisitoiminnoille oli asetettu tavoitteeksi. Tuloksia tarkasteltaessa on huomattava, että vuosi on verrattain lyhyt aika organisaation muutosprosessissa. Vastaajien rooli vaihteli suhteessa matriisimaiseen toimintaan kaupungin johtoryhmän jäsenyyden, toimialajohtoryhmän jäsenyyden, matriisitoiminnon ohjausryhmän jäsenyyden tai matriisitoiminnossa muutoin työskentelemisen kesken.

Tilastollisena analyysimenetelmänä toimi kahden riippumattoman otoksen yksisuuntainen t-testi. T-testin tuloksena saadaan p-arvo, joka on todennäköisyys sille, että vastausten keskiarvojen ero selittyy pelkästään otantavirheellä. Vakiintuneen tavan mukaan alle 0,05 (5%) suuruista p-arvoa pidetään riittävänä näyttönä keskiarvojen välisestä merkitsevästä erosta. (Taanila 2013).

Kyselyihin kahdella otokerralla vastanneet eivät olleet täsmälleen samoja henkilöitä, joten kyse on kahdesta riippumattomasta otoksesta. T-testi tehtiin yksisuuntaisena, koska etsittiin muutosta väittämässä etenemisestä. Analyysimenetelmän tilastollinen luotettavuus on hyvä matriisimaisen toimintatavan etenemistä mittaavilla kysymyksillä, joiden vastaajamäärät ovat useita kymmeniä. Pienten otosten ( $n < 30$ ) kohdalla t-testin käyttöedellytykset eivät täyty. (Taanila 2013) Tästä syystä viiden matriisitoimintokohtaisten vastausten tilastollista merkitsevyyttä ei laskettu, vaan niiden analy-

soinnissa korostui tutkimuksen hermeneuttinen kehä. Avoimien kysymysten vastaukset luokiteltiin ryhmiin, joiden perusteella saatiin nostettua esiin yleisimmät vastauskokonaisuudet.

## ARTIKKELIN TEORIAKYTKENTÄ

Perinteinen mielikuva suomalaisesta kuntaorganisaatiosta on hierarkkinen, moniportainen ja funktionaalinen. Organisaatiorakenne on seurausta kuntien tehtävien kasvamisesta viime vuosisadan alkupuolelta saakka. Aina 1980-luvulle saakka kunnat nähtiin virkakoneistoina, jossa säännöt ja niiden vahvistamat käskyvaltasuhteet määrittivät sekä toiminnan ohjaamismuodot sekä organisaatiorakenteet. (Möttönen 2009, 20). Sitten erityisesti taloussympäristön muutos on uudistanut kuntien roolin ja palvelutuotannon organisoinnin. Kunnasta on tullut ennen kaikkea palveluiden järjestäjä, ei niinkään tuottaja. Yhä suurempi osa palveluista hankitaan joko ostopalveluina yksityisiltä tuottajilta tai tuotetaan yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Tiukka kuntatalous sekä julkisen sektorin uudet johtamismallit ovat johtaneet siihen, että kunnan oma organisaatio on muuttunut hierarkkisesta organisaatiosta taloudellisesti itsenäisempien yksiköiden muodostamaksi konserniksi. Konsernia johdetaan omistajuuden ja sopimusten avulla, ei perinteiseen tapaan käskyttämällä. Erityinen haaste johtamiselle on, miten tämä palvelutuotantoyksiköiden kokonaisuus saadaan tehokkaasti toteuttamaan yhteistä päämäärää. (Kallio ym. 2005, 7). Toimintaympäristön muutoksesta ja siihen reagoimisesta hyvä esimerkki on vuoden 2015 alusta voimaan astuva uusi kuntalaki, joka edellyttää kunnan toimintaa ja palveluita ohjattavan kokonaisuutena riippumatta siitä, miten ne järjestetään tai tuotetaan. Tällöin kunnan toiminnan käsite sisältäisi juridisen kuntakonsernin lisäksi ostopalvelut ja toiminnan, joka perustuu kuntien yhteistyöhön tai kunnan omistukseen. (Valtiovarainministeriö 2014a).

Julkinen sektori on haastettu kahdella tapaa muutokseen. Muuttuva ympäröivä maailma ja sen toimijat ovat ulkoinen haaste muutokseen. Sisäinen haaste koskee asiantuntijuuden ja roolikeskeisyyden muutosta, jossa tietoa ja tietämystä ei voida enää tiivistää joihinkin rooleihin ja annettuun asemaan. (Laitinen 2009, 7). Yhtenä ratkaisuna julkishallinnon uudistamiseksi on

esille nostettu prosessilähtöinen ajattelutapa ja prosessijohtamiseen siirtyminen (Kenni & Asikainen 2011, 7). Prosessijohtamisessa prosessit valtuutetaan tietyille henkilölle tai taholle, jolloin organisaatorakennevaihtoehtoja on käytännössä kolme: tulosyksikkö-, matriisi- ja prosessorganisaatio (ks. Virtanen & Wennberg 2005). Tulosyksikköorganisaatiossa prosessien merkitys on varsinaisia tulosyksiköitä vähäisempi, mutta valta- ja vastuusuhteet ovat selkeät. Kyse on funktionaalista organisaatiosta.

Prosessiorganisaatiossa työ ja sen organisointi järjestetään ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit keskittyvät asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja tukiprosessit tukevat ydinprosessien työtä. Esimerkkinä julkiselta sektorilta käy elinkaarimallin mukaisesti järjestetyt hyvinvointipalvelut. Puhtaita prosessiorganisaatioita Suomen julkiselta sektorilta on vaikea löytää. Toimintaa on kehitetty kohti prosessimaista toimintatapaa, mutta usein voi puhua asiakaslähtöisyyttä tavoittelevasta linjaorganisaatiosta, jota kehitetään prosessien avulla. (Virtanen & Wennberg 2005, 138–140). Prosessimaiseen toimintatapaan siirtyminen voi myös olla tavallista vaikeampaa julkishallinnon suurissa ja professionaalisuutta korostavissa organisaatioissa, joissa työntekijöillä on vankka käsitys oman työn sisällöistä ja rajoista (ks. mm. Tevameri & Kallio 2009, 20–21).

Funktionaalisen tulosyksikköorganisaation ja prosessiorganisaation väliin sijoittuu matriisiorganisaatio. Siinä on pyritty yhdistämään molempien organisaatorakenteiden parhaat puolet. Organisointi tapahtuu ensisijaisesti prosesseittain, joiden tarpeita funktiot tukevat. (Kenni & Asikainen 2011, 20–23.)

Erilaisia matriisirakenteita voidaan tunnistaa useammanlaisia. Yhtenä keskeisenä elementtinä pidetään vallan ja vastuun suhdetta. Galbraith (1971) on määritellyt sen perusteella kolme matriisirakenteiden päätyyppiä: 1) toiminnallinen (funktionaalinen), 2) tasapainotettu ja 3) projektimainen matriisirakenne. Ero prosessijohtamisen mukaiseen organisaatorakennejakoon on vähäinen.

Toiminnallisessa matriisissa matriisitoiminnosta muodollisesti vastuullisella henkilöllä on vain rajallisesti valtaa suhteessa kyseisen toiminnon henkilöstöön ja resursseihin, ja linjajohto tekee käytännössä päätökset. Tasapainoisessa

matriisissa matriisivastuullinen huolehtii siitä mitä pitää saavuttaa, ja linjajohto puolestaan siitä miten toiminta kyetään resursoimaan. Projektimatriisissa matriisivetäjällä on valta ja vastuu tekemisestä sekä sen resursoinnista. (Larson & Gobeli 1987, 3.)

Edellä mainittujen kolmen matriisirakenteen välillä on merkittäviä eroja tehokkuudessa. Larson & Gobeli (1987) osoittavat, että projektimatriisirakenne on tehokkaampi mitä tasapainoinen matriisi, ja selvästi tehokkaampi kuin toiminnallinen matriisi. Syy siihen, miksi erityyppisiä matriisirakenteita on yhä havaittavissa, saattaa olla ns. evolutiivinen. Organisaatioiden matriisirakenteet kypsyvät ajan kuluessa toiminnallisesta kohti projektimaista, mutta se vie aikaa, ja kohtaa usein merkittävää muutosvastarintaa. (Larson & Gobeli 1987, 14). Turun kaupungissa ei matriisi- tai poikkihallinnollisten projektitoimintojen omistajilla nähty alkukartoitusvaiheessa vuonna 2011 voivan olla toimivaltuuksia yli linjajohdon (Pakarinen 2014, 78).

Erilaiset ympäristöt ja tilanteet vaativat erilaisia organisatorisia ratkaisuja, ja organisaation on sovitettava toimintansa ympäristön vaatimuksiin. Systeemitoreettisen ajattelun mukaan kaikkialle sovellettavaa parasta organisaatiomallia ei ole, vaan se voi vaihdella suuren organisaation sisällä. Maanonen (2007, 61) viittaa Lawrence & Lorschin (1967) tutkimukseen todeten, että mitä kompleksisempia ympäristö ja organisaatio ovat, sitä monimutkaisempaa on luoda organisaation sisälle toimintaa integroivia mekanismeja. Suurten kaupunkien voidaan todeta olevan kompleksisia, tarkastellaan kompleksisuutta sitten organisaation osajärjestelmien määrinä vertikaalisesti, horisontaalisesti tai alueellisesti, kuten Daft (1992, 15) esittää.

Bartlett & Ghoshal (1990, 138) toteavat johtajien hukanneen yritystensä hallinnan. Syynä ei niinkään ole alati monimutkaistuva toimintaympäristö, jonka muutosvauhdin voi nähdä vielä kiihtyneen digitalisoitumisen ja globalisaation myötä entisestään, vaan organisaatioiden kyvyttömyys toteuttaa niiden itse luomia hienostuneita strategioita. Strategioiden ja organisaatorakenteiden muuttuessa yhä monimuotoisemmiksi, on unohdettu niiden perimmäinen tarkoitus eli ihmisten ja työprosessien johtaminen. Tärkeintä on kyetä hyödyntämään henkilöstön yksilöiden osaamista ja motivoida koko

organisaatiota vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. (Bartlett & Ghoshal 1990, 139–140.) Hall (2013, 4) tukee aiempia havaintoja matriisirakenteen heikkouksista viiden yleisen haattatekijän listalla:

1. Vastuun puute
2. Epäselvät tavoitteet ja roolit
3. Päätöksenteon viiveet (liian moni on mukana prosessissa)
4. Byrokratian kasvu (kokouksien määrän suuri kasvu)
5. Epävarmuuden ja konfliktien määrän kasvu.

Galbraithin (1984, 21) mukaan suurten organisaatioiden rakenteita koskeva tutkimus osoittaa oikeaksi Herbert Simonin hypoteesin siitä, että käytännössä ihmisten kognitiiviset voimavarat ovat rajoittava tekijä, joka määrää myös organisaatorakenteita (Simon 1957, 196–206). On kiinnitettävä huomiota työntekijöiden kykyyn omaksua matriisimaiset rakenteet ja työskennellä niissä. Uudenlaisessa toimintaympäristössä tuloksettaasti työskentely edellyttää yksilöltä Hallin (2013, 8–13) mukaan matriisimaista ajattelutapaa, johon sisältyy:

- Aktiivinen itsensä johtaminen
- Monipuolinen, siilorajat ylittävä, tarkastelunäkökulma asioihin
- Epäselvyyden / epävarmuuden sietokyky
- Sopeutuvaisuus eli avoimuus uusille ajatuksille ja tavoille työskennellä
- Mielipidevaikuttaminen eli asioiden saaminen tehdyksi verkostoissa ilman rooleihin tai hierarkkisiin aseisiin ripustautumista ja vetoamista.

Galbraith (2009, 190–192) näkee, että menestyvän matriisiorganisaation rakentaminen edellyttää sellaisia johtajia ja ihmisiä, joilla on kyvyt, valmiudet ja mielenlaatu yhteistyöhön. Näillä johtajilla ja ihmisillä on persoonallisuus, joka sopii matriisikulttuuriin, ja kyvyt, jotka edistävät matriisin prosessien toimivuutta. Lisäksi tarvitaan kykyä rakentaa luottamukseen perustuvia suhteita ja verkostoja sekä kykyä vaikuttaa ilman muodollista esimiesasemaa ja konfliktien ratkaisutaitoja (Galbraith 2009, 180–189). Kyse on hyvin kokonaisvaltaisesta muutoksesta, josta merkittävä osa tapahtuu työntekijän mielessä. Bartlett & Ghoshalin (1990) artikkelin otsikon mukaisesti matriisi ei ole rakenne (structure),

vaan ajatusmalli tai mielikuva (frame of mind).

Galbraith (2009, 12–13) toteaa onnistuneeseen matriisirakenteeseen siirtymisen edellyttävän koko organisaation uudelleen suunnittelua, niin sanotun Tähtimallin (Star Model) käyttöönottoa, jossa huomioidaan viisi oluttuvuutta:

1. Strategia, joka antaa suunnan
2. Rakenne, joka määrittelee päätöksenteon eli vallan paikat
3. Prosessit, joilla tarkoitetaan tietovirtoja
4. Palkitsemiskäytännöt, jotka vaikuttavat henkilöstön motivoitumiseen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen
5. Henkilöstö, jolla viitataan henkilöstöjohtamiseen sekä henkilöstön asenteisiin ja taitoihin.

## TULOKSET

Matriisimaiselle toimintatavalle on asetettu Turun kaupungin toimintamalliuudistuksessa tavoitteita kolmelle kokonaisuudelle eli 1) paremman johtamisen, 2) tuottavuuden parantamisen sekä 3) työnjaon ja toimintatapojen selkeytymisen osalta. Etenemistä on tarkasteltu toimintamalliuudistuksen tavoitteista johdettuilla väittämillä. Matriisimaisiksi toiminnoiksi tunnistetuille viidelle toiminnolle on lisäksi omat tavoitteet ja toimenpiteensä.

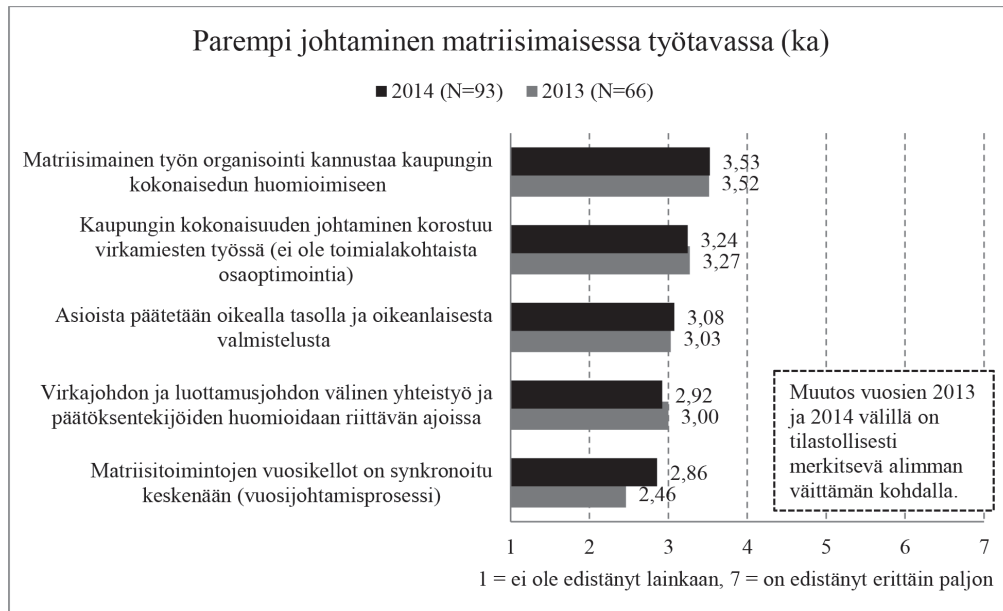
### Matriisimaisen toimintatavan eteneminen

Parempi johtaminen on purettu viideksi väittä-mäksi, joiden etenemistä vastaajat ovat arvioineet sekä 2013 että 2014 (kuvio 3). Paremman johtamisen eteneminen matriisimaisessa työtavassa voidaan kyseenalaistaa, sillä vastauksien keskiarvot sekä mediaaniluvut (vuonna 2014 neljässä väittämässä 3, yhdessä 4) jäävät mielipideasteikon heikommalle puoliskolle. Mediaaniluku nousee keskimmäiseen lukuun 4 ainoastaan väittämän ”matriisimainen työn organisointi kannustaa kaupungin kokonaisedun huomioimiseen”. Tilastollisesti merkitsevä muutos on nähtävissä ainoastaan vuosijohtamisprosessin eli matriisitoimintojen vuosikellojen synkronoinnissa (p-arvo 0,03, riskitaso 5 %). Muissa neljässä väittämässä ei ole tapahtunut etenemistä tilastollisesti merkitsevänä muutokseksi, vaan on ainoastaan suuntaa antava, p-arvon vaihdella 0,36–0,48 välillä (taulukko 1).

Taulukko 1. Parempi johtaminen matriisimaisessa työtavassa.

<b>Asioista päätetään oikealla tasolla ja oikeanlaisesta valmiste- mistelusta</b>			<b>Virkajohdon ja luottamusjohdon välinen yhteistyö ja päätöksentekijöiden huomioidaan riittävän ajoissa</b>		
Keskiarvo 2013	3,03		Keskiarvo 2013	3	
Keskiarvo 2014	3,08		Keskiarvo 2014	2,92	
Keskihajonta 2013	1,45		Keskihajonta 2013	1,26	
Keskihajonta 2014	1,49		Keskihajonta 2014	1,37	
P-arvo	0,42		P-arvo	0,36	
t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>		<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Mean	3,03	3,08	Mean	3	2,92
Variance	2,12	2,24	Variance	1,61	1,89
Observations	66	93	Observations	62	90
Hypothesized Mean Difference	0		Hypothesized Mean Difference	0	
df	142		df	138	
t Stat	-0,19		t Stat	0,36	
P(T<=t) one-tail	0,42		P(T<=t) one-tail	0,36	
t Critical one-tail	1,66		t Critical one-tail	1,66	
P(T<=t) two-tail	0,85		P(T<=t) two-tail	0,72	
t Critical two-tail	1,98		t Critical two-tail	1,98	
<b>Kaupungin kokonaisuuden johtaminen korostuu virka- miesten työssä (ei ole toimialakohtaista osaoptimointia)</b>			<b>Matriisimainen työn organisointi kannustaa kaupungin kokonaisedun huomioimiseen</b>		
Keskiarvo 2013	3,27		Keskiarvo 2013	3,52	
Keskiarvo 2014	3,24		Keskiarvo 2014	3,53	
Keskihajonta 2013	1,39		Keskihajonta 2013	1,51	
Keskihajonta 2014	1,47		Keskihajonta 2014	1,67	
P-arvo	0,45		P-arvo	0,48	
t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>		<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Mean	3,27	3,24	Mean	3,52	3,53
Variance	1,96	2,19	Variance	2,32	2,82
Observations	66	90	Observations	66	93
Hypothesized Mean Difference	0		Hypothesized Mean Difference	0	
df	144		df	148	
t Stat	0,12		t Stat	-0,05	
P(T<=t) one-tail	0,45		P(T<=t) one-tail	0,48	
t Critical one-tail	1,66		t Critical one-tail	1,66	
P(T<=t) two-tail	0,90		P(T<=t) two-tail	0,96	
t Critical two-tail	1,98		t Critical two-tail	1,98	
<b>Matriisitoimintojen vuosikellot on synkronoitu keskenään (vuosijohtamisprosessi)</b>			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
Keskiarvo 2013	2,46			<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Keskiarvo 2014	2,86		Mean	2,46	2,86
Keskihajonta 2013	1,22		Variance	1,50	1,90
Keskihajonta 2014	1,37		Observations	65	91
P-arvo	0,03		Hypothesized Mean Difference	0	
			df	147	
			t Stat	-1,89	
			P(T<=t) one-tail	0,03	
			t Critical one-tail	1,66	
			P(T<=t) two-tail	0,06	
			t Critical two-tail	1,98	





Kuvio 3. Parempi johtaminen matriisimaisessa työtavassa, kaikkien vastaajien keskiarvo.

Matriisimainen työn organisointi kannustaa suuntaa antavissa määrin kaupungin kokonaisedun huomioimiseen ja vähentää osaoptimointia. Matriisitoimintojen vuosikellojen yhtenäistämisen eli ns. vuosijohtamisprosessin koetaan olevan eniten kesken, vaikka työn koetaan edenneen. Muita väittämiä osan vastaajista voi olla vaikea arvioida.

Purettaessa vastaajia ryhmiin matriisitoimintojen roolien suhteen, voidaan kaupungin johtoryhmän jäsenten sekä matriisitoimintojen ohjausryhmiin kuuluvien todeta suhtautuvan matriisimaiseen työn organisointiin positiivisemmin mitä sisältöjen parissa enemmän työskentelevät. Tiiviimmin työssä mukana olevat näkevät asioiden edenneen paremmin kuin kauempana muutosprosessista työskentelevät. Tilastollisesti erojen osoittaminen ei onnistu matriisiroolikohtaisen tarkastelun pienten otoskokojen vuoksi.

Avoimilla kysymyksillä kerätyissä käytännön esimerkeissä esiin nousevat tiedon kulun parantuminen erityisesti konsernihallinnosta toimialoille, entistä tiiviimpi yhteistyö ja sitä kautta kokonaisnäemyksen muodostaminen sekä yhdenmukaistuvat työtavat. Puutteina nähdään matriisitoiminnan irrallisuus varsinaisesta

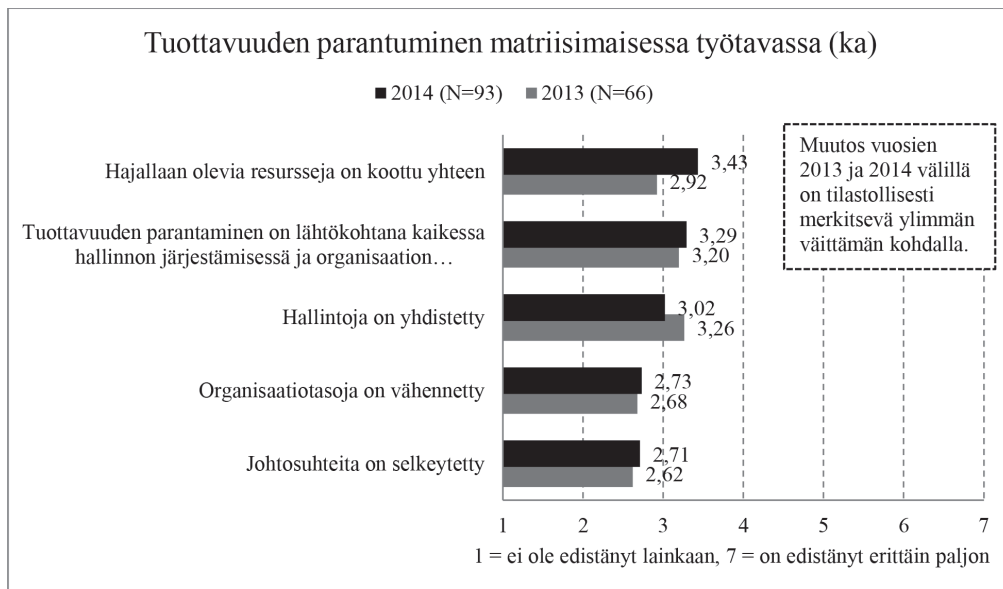
johtamisesta ja siihen liittyvä kokonaisuuden hallinnan puute. Lisäksi kritiikkiä esitetään konsernihallinnon dominoivaa roolia ja toimivaltasuhteita kohtaan. Klassiset matriisiorganisaatioita ja niiden johtamista koskevat kritiikki-aiheet nousevat myös esiin, kuten tiedonkulun puutteet sekä niin sanottu kahden esimiehen loukku (taulukko 4).

Toista kokonaisuutta eli tuottavuuden parantumista matriisimaisessa toimintatavassa on tarkasteltu viiden väittämän näkökulmasta, jotka on myös johdettu toimintamalliuudistuksen loppuraportista (taulukko 2). Tilastollisesti merkitsevä muutos on tapahtunut hajallaan olevien resurssien yhteen kokoamisessa (p-arvo 0,02, riskitaso 5 %). Muiden neljän väittämän osalta muutos ei ole tilastollisesti merkitsevä (p-arvo vaihtelee 0,17–0,41 välillä), vaan ainoastaan suuntaa antava. Huomattavaa on, että vastauksien keskiarvot sekä mediaaniluvut (kaikissa väittämissä joko 2 tai 3 vuonna 2014) jäävät kautta linjan mielipideasteikon heikommalle puolelle (kuvio 4).

Käytännössä tuottavuuden parantuminen on realisoitunut hajallaan olevien resurssien yhteen kokoamisena. Resurssien kokoamisessa on edetty erityisesti matriisiohjausryhmien jäsenten

Taulukko 2. Tuottavuuden parantuminen matriisimaisessa työtavassa.

<b>Tuottavuuden parantaminen on lähtökohtana kaikessa hallinnon järjestämisessä ja organisaation määrittämisessä</b>			<b>Johtosuhteita on selkeytetty</b>		
Keskiarvo 2013	3,20		Keskiarvo 2013	2,62	
Keskiarvo 2014	3,29		Keskiarvo 2014	2,71	
Keskihajonta 2013	1,59		Keskihajonta 2013	1,37	
Keskihajonta 2014	1,56		Keskihajonta 2014	1,40	
P-arvo	0,36		P-arvo	0,35	
t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>		<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Mean	3,20	3,29	Mean	2,62	2,71
Variance	2,56	2,47	Variance	1,90	1,97
Observations	66	93	Observations	66	93
Hypothesized Mean Difference	0		Hypothesized Mean Difference	0	
df	139		df	142	
t Stat	-0,37		t Stat	-0,40	
P(T<=t) one-tail	0,36		P(T<=t) one-tail	0,35	
t Critical one-tail	1,66		t Critical one-tail	1,66	
P(T<=t) two-tail	0,72		P(T<=t) two-tail	0,69	
t Critical two-tail	1,98		t Critical two-tail	1,98	
<b>Organisaatiotasojen vähennetty</b>			<b>Hallintoja on yhdistetty</b>		
Keskiarvo 2013	2,68		Keskiarvo 2013	3,26	
Keskiarvo 2014	2,73		Keskiarvo 2014	3,02	
Keskihajonta 2013	1,50		Keskihajonta 2013	1,56	
Keskihajonta 2014	1,60		Keskihajonta 2014	1,55	
P-arvo	0,41		P-arvo	0,17	
t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>		<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Mean	2,68	2,73	Mean	3,26	3,02
Variance	2,28	2,59	Variance	2,48	2,42
Observations	65	93	Observations	65	92
Hypothesized Mean Difference	0		Hypothesized Mean Difference	0	
df	143		df	137	
t Stat	-0,22		t Stat	0,95	
P(T<=t) one-tail	0,41		P(T<=t) one-tail	0,17	
t Critical one-tail	1,66		t Critical one-tail	1,66	
P(T<=t) two-tail	0,83		P(T<=t) two-tail	0,35	
t Critical two-tail	1,98		t Critical two-tail	1,98	
<b>Hajallaan olevia resursseja on koottu yhteen</b>			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
Keskiarvo 2013	2,92			<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Keskiarvo 2014	3,43		Mean	2,92	3,43
Keskihajonta 2013	1,49		Variance	2,26	2,67
Keskihajonta 2014	1,62		Observations	64	92
P-arvo	0,02		Hypothesized Mean Difference	0	
			df	142	
			t Stat	-2,02	
			P(T<=t) one-tail	0,02	
			t Critical one-tail	1,66	
			P(T<=t) two-tail	0,05	
			t Critical two-tail	1,98	



Kuvio 4. Tuottavuuden parantuminen matriisimaisessa työtavassa, kaikkien vastaajien keskiarvo.

ja toimialajohtoryhmien jäsenten mielestä. Muiden vastaajaryhmien (kaupungin johtoryhmän jäsenet ja matriisitoimintojen jäsenet) näkemyksen mukaan etenemistä ei ole juuri tapahtunut.

Johtosuhteiden epäselvyys nousee esiin myös tässä kohtaa. Ero erityisesti kaupungin johtoryhmän jäsenten ja muiden vastaajaryhmien välillä on silmiinpistävä. Johtosuhteiden nähdään selkeytyneen ylimmässä johdossa, mutta ei juuri muualla. Johtosuhteiden selkeys saattaa tarkoittaa ja näkyä ylimmälle johdolle ja perustyöntekijälle eri tavoin. Käytännön esimerkkejä tuottavuuden parantumisesta ei juuri nähdä, mutta tuottavuuden heikkenemisestä kyllä (taulukko 4).

Kolmas kokonaisuus eli matriisipalveluja koskevat odotukset ja linjaukset keskittyvät työnjaon ja toimintatapojen selkeytymiseen. Matriisipalveluja koskevien odotuksien eteneminen on samalla, melko vaatimattomalla tasolla mitä paremman johtamisen sekä tuottavuuden parantuminen. Kaikkien neljän väittämän p-arvo vaihtelee väittämakohtaisesti 0,10 ja 0,47 välillä, joten muutos vastauksissa selitty satunnaisvaihtelulla (taulukko 3). Väittämien keskiarvot ja mediaaniluvut (vuonna 2014 kaikissa väittämissä 3) ovat pysyneet samalla tasolla vuoden takaiseen otokseen (kuvio 5).

Vastaajien suhteen on eroja matriisiroolikohtaisesti. Kaupungin johtoryhmän jäsenet näkevät työtehtävien selkeytyneen omalla kohdalla viimeisen vuoden aikana, mutta heidän kohdallaan myös lähtötilanne oli muita vastaajaryhmiä parempi. Sen sijaan käytännön perustyötä tekevien parissa selkeytymistä ei ole tapahtunut, ja vastausten keskiarvo on yhä huolestuttavan alhaisella tasolla. Matriisiohjausryhmien jäsenet näkevät työnjaon ja toimintatapojen selkeytymisen toimialojen kesken positiivisemmin kuin muut vastaajaryhmät. Tämä selittynee sillä, että toimintatapojen yhtenäistäminen on ollut erityisesti matriisitoimintojen ohjausryhmien käsiteltävänä. Tilastollisen merkitsevyyden osoittaminen matriisiroolikohtaisesti ei onnistu t-testillä otoskokojen pienuuden vuoksi.

Positiivisena asiana voidaan nostaa esiin suunnitelmallisuuden lisääntyminen, joka on johtanut kunkin matriisitoiminnon ajankoh- taisten asioiden käsittelyyn. Eniten tehtävää on vastuutahojen selkeyttämisessä, matriisitoimintojen välillä käytävässä työnjaossa, vuorovai- kutuksessa ja toimintatapojen selkeyttämisessä. Osassa matriisiohjausryhmistä olisi yhä syytä pohtia toimintatapaa eli tapaa tehdä työtä nykyistä enemmän. Käytännön esimerkkejä toimintatapojen selkeytymisestä nähdään huomaa-

Taulukko 3. Toteutuvatko matriisipalveluja koskevat odotukset / linjaukset?

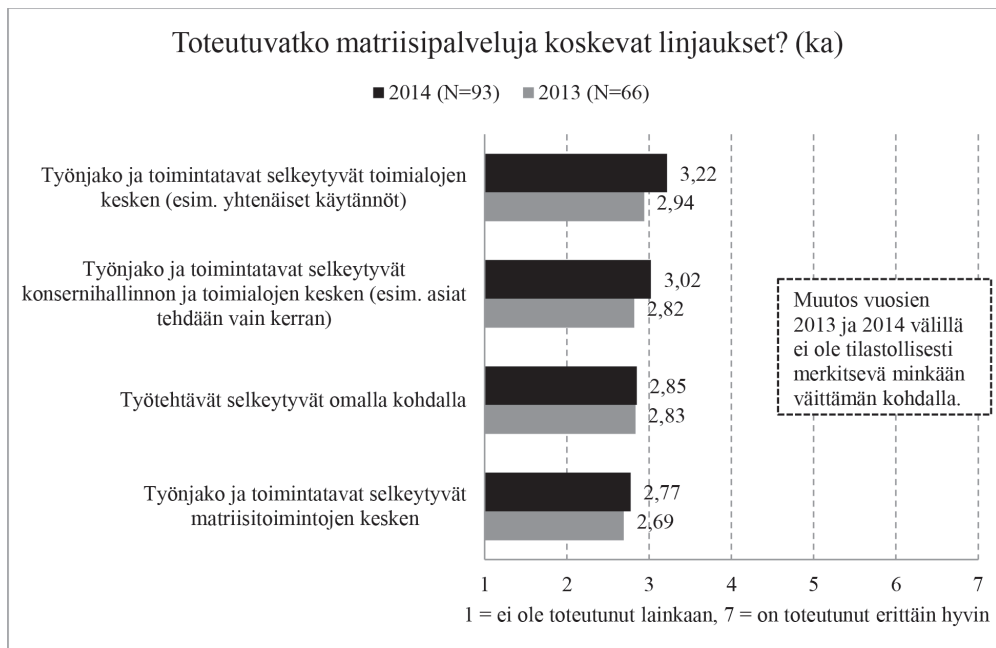
<b>Työnjako ja toimintatavat selkeytyvät konsernihallinnon ja toimialojen kesken (esim. asiat tehdään vain kerran)</b>			<b>Työnjako ja toimintatavat selkeytyvät toimialojen kesken (esim. yhtenäiset käytännöt)</b>		
Keskiarvo 2013	2,82		Keskiarvo 2013	2,94	
Keskiarvo 2014	3,02		Keskiarvo 2014	3,22	
Keskihajonta 2013	1,32		Keskihajonta 2013	1,28	
Keskihajonta 2014	1,42		Keskihajonta 2014	1,44	
P-arvo	0,18		P-arvo	0,10	
t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>		<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Mean	2,82	3,02	Mean	2,94	3,22
Variance	1,78	2,04	Variance	1,66	2,11
Observations	66	92	Observations	66	92
Hypothesized Mean Difference	0		Hypothesized Mean Difference	0	
df	146		df	149	
t Stat	-0,92		t Stat	-1,27	
P(T<=t) one-tail	0,18		P(T<=t) one-tail	0,10	
t Critical one-tail	1,66		t Critical one-tail	1,66	
P(T<=t) two-tail	0,36		P(T<=t) two-tail	0,21	
t Critical two-tail	1,98		t Critical two-tail	1,98	
<b>Työnjako ja toimintatavat selkeytyvät matriisitoimintojen kesken</b>			<b>Työtehtävät selkeytyvät omalla kohdalla</b>		
Keskiarvo 2013	2,69		Keskiarvo 2013	2,83	
Keskiarvo 2014	2,77		Keskiarvo 2014	2,85	
Keskihajonta 2013	1,34		Keskihajonta 2013	1,47	
Keskihajonta 2014	1,45		Keskihajonta 2014	1,61	
P-arvo	0,36		P-arvo	0,47	
t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances			t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances		
	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>		<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Mean	2,69	2,77	Mean	2,83	2,85
Variance	1,81	2,11	Variance	2,20	2,61
Observations	65	93	Observations	66	93
Hypothesized Mean Difference	0		Hypothesized Mean Difference	0	
df	144		df	147	
t Stat	-0,36		t Stat	-0,07	
P(T<=t) one-tail	0,36		P(T<=t) one-tail	0,47	
t Critical one-tail	1,66		t Critical one-tail	1,66	
P(T<=t) two-tail	0,72		P(T<=t) two-tail	0,95	
t Critical two-tail	1,98		t Critical two-tail	1,98	

tavasti vähemmän, kuin toimintatapojen epäselvyydestä (taulukko 4).

### Matriisitoiminnoissa eteneminen

Matriisitoiminnoissa etenemisellä tarkoitetaan henkilöstön, lakipalveluiden, kehittämisen, ta- louden sekä viestinnän ja markkinoinnin etene-

mistä. Asiaa on tarkasteltu toiminnalle asetettujen kokonaistavoitteiden etenemisenä, viimeisen vuoden aikana määriteltujen toimenpiteiden etenemisenä sekä vastaajien esiin nostamina käytännön esimerkkeinä muuttuneista käytännöistä. Lisäksi vastaajat arvioivat sisällöllistä yhteistyötä yli toimialarajojen suhteessa aikaan ennen matriisimaisen toimintatavan lanseeraa-



Kuvio 5. Toteutuvatko matriisipalveluja koskevat odotukset / linjaukset, kaikkien vastaajien keskiarvo.

mista. Näiltä osin tilastolliset tulokset ovat ainostaan suuntaa antavia pienten otoskokojen vuoksi, joten tuloksien kannalta olennaisimpia ovat matriisiohjausryhmien työskentelyssä esiin nousseet havainnot.

Toimialarajat ylittävä sisällöllinen yhteistyö on parantunut vastaajien mukaan sekä laadullisesti että määrällisesti viestinnän ja markkinoinnin, talouden ja kehittämisen matriisitoiminnoissa vuoden 2012 jälkeen (kuvio 6). Näiden toimintojen osalta matriisimaiseen toimintatapaan siirtyminen on lisännyt poikkialinnollista yhteistyötä, käytännössä vuoropuhelua. Sen sijaan jo aiemmin esimerkiksi henkilöstöasioissa tiivistä toimialarajat (hallintokuntarajat) ylittävää yhteistyötä tehneet eivät koe matriisimaisen työtavan, erityisesti sen osana matriisiohjausryhmien työskentelyn, tuoneen juuri lisäarvoa. Lakipalveluiden vastaajat ovat muutoksen suhteen kaikkein kriittisimpiä, ja vastaajien hyvin pieni lukumäärä (3) vaikuttaa voimakkaasti.

Henkilöstöpalveluiden toiminnalle asetettujen tavoitteiden sekä viimeisen vuoden toimenpiteiden suhteen on edetty kohtuullisesti. Tavoitteiden etenemistä ovat vastaajien mukaan

edistäneet yhdessä tehdyt selkeät linjaukset sekä verkoston hyödyntäminen ongelmatilanteissa, jolloin yhteydenottokynnys kollegaan on mataltunut. Tekemisen sisällöstä vallitsee laaja ja vahvin yksimielisyys. Tämä auttaa henkilöstöasioiden valmistelua, ja mahdollistaa kehittää tapaa toimia. Kritiikkiä kohdistetaan tiedon hitaaseen leviämiseen erityisesti konsernitasolle ja toimialoille sekä kaupungissa tehtyjen yhtiöittämisien seurauksena vähentyneeseen hallinnonalat ylittävään yhteistyöhön. Parannettavaa koetaan olevan muiden matriisien välisessä yhteistyössä sekä kriittisyyden kanavoimisessa yhteiseen tekemiseen erityisesti konsernihallinnon ja toimialojen kesken.

Lakipalveluiden etenemisen osalta on syytä painottaa ohjausryhmytyössä esiin nousseita näkökulmia. Tavoitetasolla kritiikkiä kohdistetaan erityisesti konsernihallinnon ja toimialojen välisiin rajapintoihin, joka toimenpidetasolla näkyy roolien ja työnjaon epäselvyyksinä. Tämä selittyy osin sillä, että toimialoilta siirrettiin vuonna 2013 konsernihallintoon juristeja, jotka muodostavat keskitetysti palvelevan lakipalveluiden matriisin. Tällöin osa toimialoista menetti ”oman” juristinsa. Vastaavia hallinnollisia

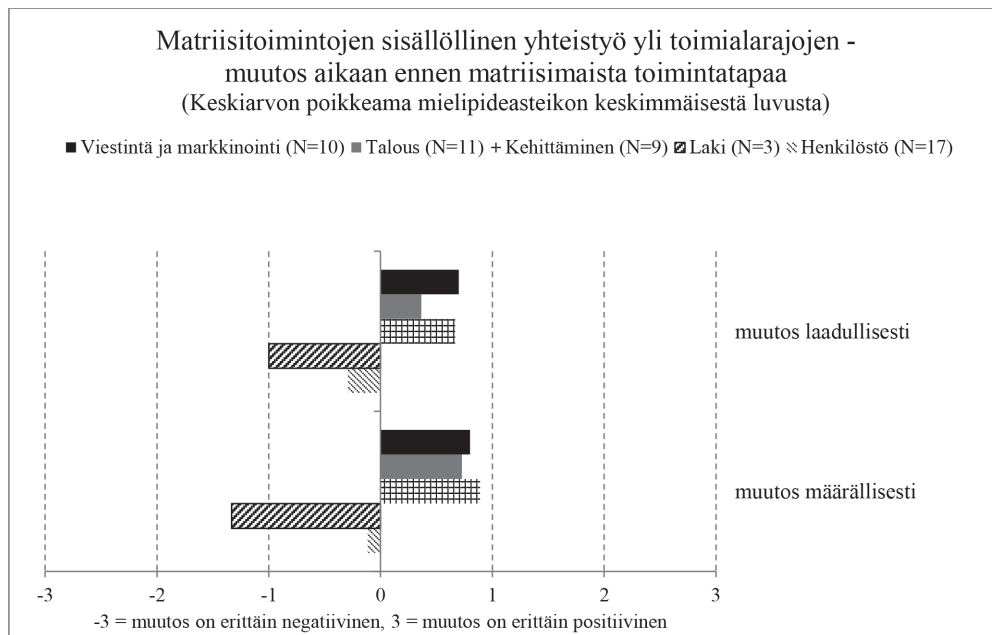
**Taulukko 4.** Positiiviset ja negatiiviset käytännön esimerkit paremmasta johtamisesta, tuottavuuden parantumisesta sekä toimintatapojen selkeydestä matriisimaisessa toimintatavassa, kesä 2014.

Positiiviset esimerkit	Negatiiviset esimerkit
<p><b>Paremmasta johtamisesta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon kulun parantuminen (erityisesti konsernihallinnosta toimialoille)</li> <li>Tiiviimpi yhteistyö, kokonaisnäkemys ja yhdenmukaiset työtavat (erityisesti konsernihallinnon ja toimialojen kesken)</li> <li>Foorumit valmistelulle</li> </ul>	<p><b>Paremmasta johtamisesta puutteesta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Irrallisuus johtamisesta ja kokonaisuuden hallinnan puute</li> <li>Konsernihallinnon dominoiva rooli ja toimivaltasuhteet</li> <li>Tiedonkulun puutteet</li> <li>”Kahden esimiehen loukku”</li> <li>Matriisien keskinäisen kommunikoinnin puute, siilomaisuus</li> </ul>
<p><b>Tuottavuuden parantumisesta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ei nähtävissä</li> <li>Toimintatapojen yhtenäistäminen ja päällekkäisyyksien poistaminen</li> <li>Kokonaiskuvan katsominen ja tuottavuuden / vaikuttavuuden painottaminen</li> <li>Keskitytty palveluhankinnat</li> </ul>	<p><b>Tuottavuuden heikkenemisestä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehottomat kokoukset, työtavat eivät ole muuttuneet</li> <li>Lisääntynyt byrokrazia ja kokonaiskuvan puute</li> <li>Vastuuepäselvyydet</li> <li>Resurssipula, joka vähentää tuottavuutta ja laatua</li> </ul>
<p><b>Toimintatapojen selkeytymisestä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ei nähtävissä</li> <li>Toimintakäytäntöjen yhtenäistäminen (esim. talous, henkilöstö, tyky)</li> <li>Matriisiohjausryhmän asioista viestiminen matriisitoimintoon kuuluville</li> <li>Henkilöstöasioille selkeä osoite ja jalkauttaminen</li> </ul>	<p><b>Toimintatapojen epäselvyydestä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastuutahot epäselviä</li> <li>Tehtävä(kuva) ja työnjako epäselviä / epätasapainossa</li> <li>Toimeksiantoja tulee monelta taholta ja liian kireällä aikataululla</li> <li>Käytännöt eivät ole muuttuneet (matriisiohjausryhmät vain lisäporras)</li> <li>Toiminnan ja talouden uudistamisohjelman epäselvä suhde matriiseihin (sopimusohjaus, TA, vuosikellot)</li> </ul>

henkilöstösiirtoja ei tehty muissa matriisitoiminnoissa, mutta viestinnän ja markkinoinnin osalta vastaavaa on suunniteltu. Muuttuneista käytännöistä positiivisena pidetään tiedon välityksen kehittymistä, kokonaisuuden katsomista sekä rajallisin resurssein tehtyä kehittämismyönteistä esimiestoimintaa. Lisäksi aiemmin lakipalveluiden suhteen paitsiossa olleita entisiä hallintokuntia koetaan voitavan palvella nyt paremmin mm. oikeudenkäynteihin liittyen, ja fyysisen läheisyyden mahdollistavan ajatusten- vaihdon entistä paremmin. Kritiikkiä kohdistetaan em. työnjaon lisäksi resurssipulaa kohtaan, joka on johtanut ennaltaehkäisevän ja toimintaa kehittävän työtavan sijasta ”tulipalojen sammuttamiseen”, kuten eräs vastaaja toteaa.

Kehittämisen matriisitoiminnolle asetettujen tavoitteiden eteneminen on ollut huomattavaa erityisesti kehittämishenkilöstön prosessiin osal-

listamisen sekä kaupunkitasoisen kehittämismallin käyttöönoton osalta. Myös konkreettisten toimenpiteiden koetaan edenneen viimeisen vuoden aikana erityisesti kaupunkitasoisen kehittämissprosessin osalta. Tavoitteiden toteutumista edistävänä käytäntönä esiin nostetaan keskustelut toimialojen kehittäjähenkilöiden kesken, yhdessä tekeminen ja yhteiset toimintatavat, jotka on luotu kaikkia osallistaen. Kritiikkiä kohdistetaan toimialojen resurssipulaan, toimenpiteiden odotettua verkkaisempaa etenemistä kohtaan sekä kaupungin strategiatyön irrallisuuteen matriisitoiminnosta. Kytköstä muihin matriisitoimintoihin toivotaan myös tiivistettävän. On huomattava, että kehittämisen matriisitoiminto ei ole muodoltaan ja sisällöltään yhtä vakiintunutta mitä esimerkiksi henkilöstöhallinto tai talouden vuosittaiset prosessit, kuten talousarvion ja tilinpäätöksen valmistelu.



Kuvio 6. Sisällöllinen yhteistyö yli toimialarajojen – muutos aikaan ennen matriisimaista toimintatapaa.

Talouden matriisin tavoitteiden eteneminen on ollut viidestä matriisitoiminnosta kaikkein hitainta. Muutamien tavoitteen, kuten organisaatiotasaisen vastuunjaon selkeyttämisen ja tuottavuuden parantamisen, osalta etenemistä on tapahtunut vuoden takaiseen. Toimenpidetasolla vuosijohtamisen prosessin koetaan tukevan entistä paremmin kaupungin johtoa ja toimialajohtoa, mutta tekemistä on vielä resurssien ohjauksen saumattomassa kytkemisessä toiminnan ja talouden johtamiseen. Muuttuneista käytännöistä kiitosta kerää uusittu kuukausiraportointi. Talouden suunnitteluprosessia on saatu aikaistettua vuorovaikutuksen lisääntyneitä toimialojen ja konsernihallinnon kesken. Ymmärrys ja tietoisuus toisten työstä ovat parantuneet, ja talousarvion laatua on saatu parannettua. Tämän ansiosta korjaavan työn määrän on koettu vähentyneen konsernihallinnon talousarviovalmistelussa. Kritiikkiä kohdistetaan talouden matriisiohjausryhmän toimintatapaa kohtaan, joka koetaan tiedotusfoorumiksi valmistelufoorumin sijasta. Toimeksiantoissa koetaan myös olevan selkeyttämisen varaa, ja seurannassa parannettavaa.

Viestinnän ja markkinoinnin matriisin toiminnalle asetetut tavoitteet etenivät matriisitoiminnosta suhteellisesti eniten vuosien 2013 ja 2014 välillä. Huomattavinta etenemistä tapahtui viestinnän samansuuntaistumisessa sekä viestinnän kytkennässä kaupungin strategiaan linjauksiin. Jälkimmäinen muutos on ymmärrettävä, sillä vuonna 2013 ei kaupungin valmisteilla olevan strategian linjauksia vielä ollut tiedossa. Toimenpidetasolla eteenpäin päästiin huomattavasti kaupunkitason viestintäprosessien määrittämisessä, mutta viestinnän budjetoitkäytäntöjen yhtenäistäminen on vielä pahasti kesken. Muuttuneista käytännöistä kiitosta annettiin yhteistyölle ja päällekkäisyyksien vähentymiselle markkinoinnin, tapahtumien ja mainonnan osalta sekä viestinnän edustuksen saamiselle kaikkiin toimialajohtoryhmiin. Tavoitteiden toteuttamista nähtiin haitanneen kaupunkistrategiasta päättämisen venyminen, joka on viivästyttänyt viestinnällisten kärkein muodostamista. Kritiikkiä kohdistettiin myös resurssien vähentämiseen toimialoilta sekä palkkauksen epätasa-arvoisuutta kohtaan, jonka ei nähty perustuvan tehtävien vaativuuteen, vaan sijaintiin organisaatiossa.

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

*Edistääkö matriisimainen toimintatapa yleisiä muutostavoitteita, jotka liittyvät kaupunkiorganisaation sisällä määriteltyyn parempaan johtamiseen, tuottavuuden parantumiseen sekä työn ja toimintatapojen selkeytymiseen?*

Tulosten perusteella toiminnan matriisimaiseen rakenteeseen siirtyminen ei yksistään edistä parempaa johtamista tai tuottavuutta, mutta poikkihallinnollinen toiminta voi toimia työkaluna niin sanotulle paremmalle johtamiselle. Tuottavuuden parantumisen voi kyseenalaistaa osin jo indikaattorien puutteen vuoksi. Työnjaon ja toimintatapojen selkeytymisen osalta voidaan tehdä sama johtopäätös. Ne vaativat matriisin kompleksisen luonteen vuoksi erityisen paljon työtä.

*Paremmen johtamisen* osalta matriisirakenteet tukevat yhteisen tavoite- ja tahtotilan luomista, ja yhdenmukaistavat toimintatapoja organisaation sisällä. Käytännössä se tarkoittaa kokonaisuuden katsomista esimerkiksi vuosijohtamisprosessien osalta ja johtamista ilman osiooptimointia kaupungin toimialojen kesken. Edellä mainitun saavuttaminen edellyttää Galbraithin (2009, 231) mukaan organisaation sisällä toimivia epämuodollisia kommunikatiotapoja ja luottamusta. Luottamuksen rakentamisessa on yhä työtä erityisesti konsernihallinnon ja toimialojen kesken.

Tiedonkulun parantuminen erityisesti konsernihallinnon ja toimialojen kesken näyttää selkeimpänä edistysaskeleena paremman johtamisen näkökulmasta. Konsernihallinnosta toimialoille lähtevien viestien, toiveiden ja tehtävääntöjen koordinoitua on silti syytä parantaa, jotta asioihin vastaamiselle ja toimeenpanolle on paremmat mahdollisuudet. Muutoin vahvistuu tunne kokonaisuuden hallinnan puutteesta ja toiminnan irrallisuudesta päätöksentekoprosesseista. Tulos tukee Galbraithin (2009, 15–16) havaintoa, jonka mukaan prosessit liittyvät matriisissa ennen kaikkea tietoon ja sen virtaamiseen sekä vertikaalisesti, että horisontaalisesti.

Vallan ja vastuun monimutkaisuus tai epäselvyys näkyy selvästi tämän tutkimuksen tuloksissa, ja sitä kohtaan esitetään kritiikkiä. Rakenteen saattaa olla paperilla selvä, mutta se ei ole sitä ihmisten mielissä, aiheuttaen muutostarainta.

Rakenteellisesti avainasemassa ovat konsernitason johtamisen foorumit, joita ovat kaupungin johtoryhmän ja suppeamman konserni- ja omistajaohjauksen johtoryhmän lisäksi matriisitoimintojen ohjausryhmät. Jälkimmäisten jäsenten ymmärrys omasta roolista koko konsernitason tiettyä teemaa ohjaavana ryhmänä on olennainen, ja osalle jäsenistä ajatuksellisesti hieman vieras. Synnä lienee oman perustehetävän rooli, joka on asiantuntijan, ei johtavan esimiehen rooli. Yksi matriisimaisen toimintatavan omaksumisen ydinasioita on vallan ja vastuunjaon selkeyttäminen ja sen jälkeen valtakäytön tapojen opetteleminen. Erityisesti jos vallan ja vastuun välinen suhde vaatii normaalia enemmän pohdintaa ja työtä.

*Tuottavuuden parantumisen* osoittaminen osoittautui vaikeaksi. Valtiovarainministeriön (2014b) selvityksen mukaan suurimpina haasteina kunnissa nähdään tuottavuusmittareiden määrittelyn vaikeus sekä ajan puute. Asia todentuu tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä käytännössä matriisimaiselle toiminnalle toimintamalliudistuksessa asetetut tuottavuustavoitteet ovat organisaation järjestämiseen liittyviä. Niiden toteutuminen voi vähentää panos-tuotos-suhteessa työhön osoitettavaa panosta, mutta epäselväksi jää tuotoksen määrä ja laatu, saati julkisella sektorilla olennainen vaikuttavuuden lisääntyminen. Matriisitoimintokohtaiseen hyöty-indikaattoreiden pohdintaan ei ole löytynyt aikaa ja/tai osaamista. Pohdinta ja valinta pitäisi tehdä organisaation sisällä, jotta indikaattoreihin sitouduttaisiin.

Nyt tuottavuuden ei koeta parantuneen, lukuun ottamatta resurssien yhteen kokoamista, joka on seurausta lähinnä sektorirakenteesta toimialamalliin siirtymisestä, yksittäisten toimintatapojen yhtenäistämistä ja toiminnassa yleisesti tuottavuuden painottamista. Käytännössä matriisimaisen toimintatavan on koettu lisänneen kokoustaamista, byrokratiaa ja vastuupäselvyyksiä. Tulokset tukevat Hallin (2013, 4) havaintoja.

*Työnjaon ja toimintatapojen* ei nähdä juuri selkeytyneen matriisirakenteen myötä. Vastuutahojen, tehtäväkuvien ja työnjaon koetaan olevan epäselviä tai epätasapainossa. Toimeksiantoja tulee liian kiireellisellä aikataululla, eivätkä työkäytännöt ole todellisuudessa suuremmin muuttuneet. Toisaalta liian kireä valmisteluai-



taulu on johtamiskulttuuriin liittyvä ongelma, ei organisaatorakenteellinen. Kyse on pitkälti yksilön suhteesta työtehtäviin ja tavasta tehdä työtä. Konkretisoituakseen tuloksekkaana työntekona, edellyttää se parempaa johtamista, jonka osana on matriisimaisen toimintatavan hyödyn osoittaminen ja kokemus yksilötasolla. Bartlett & Ghoshalin (1990) havainto siitä, että matriisi ei ole rakenne, vaan ennemminkin ajatusmalli, on nähtävissä tämän tutkimuksen tuloksissa.

*Edistääkö matriisimainen toimintatapa johtamisen tukitoimintojen eli henkilöstön, lakipalveluiden, kehittämisen, talouden sekä viestinnän ja markkinoinnin tavoitteiden saavuttamista?*

Johtamisen tukitoimintojen tavoitteiden voidaan sanoa edenneen matriisimaisen työtavan myötä. Muutosprosessi ottaa aikansa, mikä on osaltaan ongelma, sillä muutokseen positiivisesti suhtautuvien usko hiipuu pikku hiljaa, ellei toimintatavoissa näy selvää muutosta. Skeptisesti muutokseen suhtautuvat saavat puolestaan vettä myllynsä, ellei etenemistä onnistuta osoittamaan.

Tavoitteiden saavuttamista edellyttävä poikkihallinnollinen sisällöllinen yhteistyö on lisääntynyt sekä määrällisesti että laadullisesti erityisesti viestinnän ja markkinoinnin, talouden ja kehittämisen toimintojen yhteydessä. Henkilöstöpalvelujen kohdalla poikkihallinnollinen työtapa on ollut voimissaan jo vuosia, joten erityistä huomiota olisi kiinnitettävä yhteistyön laatuun. On syytä korostaa matriisitoimintojen keskinäistä yhteistyötä, jonka tarve tunnustetaan, mutta jolle ajan ja tapojen löytäminen tuntuu olevan vaikeaa. Avainasemassa ovat matriisitoimintoja vetävät henkilöt ja heidän kokemansa hyöty tai sen puute. Vaikuttava tekijä on myös matriisitoimintojen vetäjien keskinäinen suhde niin yksilötasolla kuin organisaatiohierarkiassa.

Vaikka asiat ovat edenneet ja yhteistyö lisääntynyt, ei matriisimaista toimintatapaa ole hyväksytty laajasti. Yhteisesti ja yleisimpänä jaettuna syynä tavoitteiden saavuttamisen vaikeuteen pidetään resurssipulaa. Työn ja sen tekijöiden välisen tasapainon ei koeta olevan kunnossa. Tämä näkyy ja kuuluu erityisesti lakipalveluiden yhteydessä. Matriisirakenteen myötä resurssien jaon oli määrä olla tasaisempi, mutta helpotusta

resurssien käytettävyyteen ei ole saatu. Samat ihmiset kuormittuvat yhä.

## Pohdinta

Matriisimaisella työtavalla tavoiteltu muutos pitäisi tapahtua työntekijöiden mielissä. Jos organisaatiolla ei ole käytössä palkitsemiskäytäntöjä, joilla motivoida yksilöä sovittamaan toimintaansa organisaation tavoitteiden mukaisiksi, on muutoksiin sitoutuminen vaikeaa (Galbraith 2009, 16–17). Esiin nousevat palkitsemiskäytäntöjen osittainen puutteellisuus tai palkkausjärjestelmässä olevat vinoumat, jotka puolestaan vaikuttavat sitoutumiseen. Etenkin mikäli muutosta ja siihen osallistumista on markkinoitu palkkaukseen puuttumisella, mutta joka on jäänyt käsittelemättä ja toteuttamatta. Palkitsemisjärjestelmien rajallisuus erottaa yritys ympäristössä kehitetyn Galbraithin (2009) ”tähtimallin” sovellettavuuden selkeimmin suomalaisesta kuntakentästä. Strateginen suunta, päätöksentekoa ja vallankäytön paikkoja määrittävät rakenteet sekä tiedon virtaukseen keskittyvät prosessit ovat esimerkiksi Turun kaupungin tapauksessa tarkkaan pohdittuja ja osin jatkuvan työn alla, mutta henkilöstön sitouttamisen keinot ovat vähäisiä. Sama havainto pätee todennäköisesti useampiin kuntiin.

Matriisimaisessa rakenteessa työskentely vaatii osin erilaisia taitoja, mitä perinteisessä funktionaalissa organisaatiossa. Galbraithin (2009, 17) mukaan joustavat rakenteet vaativat joustavia ihmisiä, ja poikkihallinnollinen tiimityö edellyttää erityisesti yhteistyötaitoja. Hall (2013, 12–13) nostaa esiin matriisimaisen ajattelutavan, joka pitää sisällään aktiivisen itsensä johtamisen, monipuolisen, siilorajat ylittävän, tarkastelunäkökulman asioihin, melko korkean epävarmuuden sietokyvyn, sopeutuvaisuuden ja mielipidevaikuttamisen eli asioiden saamisen tehdyksi verkostoissa ilman rooleihin tai hierarkkisiin aseisiin ripustautumista ja vetoamista. Näitä asioita tulisi painottaa rekrytoinneissa sekä vahvistaa mm. koulutuksen ja työnkierron myötä. Näin myös täydennettäisiin Galbraithin (2009) ”tähtimallin” viides ulottuvuus eli henkilöstö, ja sen rekrytointiin, koulutukseen ja työnkiertoon liittyvät kehittämistarpeet. Matriisirakenteissa näkyvien haittatekijöiden (ks. Hall 2013, 4) poistaminen vaatii työtä, johon ei aina tunnu

löytyvän aikaa. Tämä on ymmärrettävää, sillä työtapojen kehittäminen on jotain muuta kuin se työ, jota useimmat matriisitoiminnoissa työtä tekevät on palkattu tekemään. Siksi työtapojen muuttamista tulisi ohjata ja tukea aktiivisesti.

Koska lisäresurssien saaminen on tiukan kuntataloustilanteen vuoksi epätodennäköistä, on edessä vakava pohdinta siitä, kohdistuvatko matriisitoimintojen (työntekijä)resurssit oikein, eli tehdäänkö työssä mahdollisimman vaikuttavia asioita. Jatkokysymys kuuluu, mitä kenties pitäisi jättää tekemättä. Tätä pohdintaa on jo tehty kaupungin talouden tasapainottamiseen tähtäävien Uudistamisohjelmien myötä. Käytännössä pohdintaa tulisi tehdä nykyistä enemmän myös matriisiohjausryhmissä. Tällöin kipeiden valintojen tekeminen olisi enemmän omissa käsissä, ja niiden hyväksymisen kenties helpompaa.

Turun kaupungin toimintamalliuudistus ja sen osana matriisimaisten rakenteiden käyttöönotto heijastelee julkisella sektorilla laajemmin pinnalla ollutta niin sanottua new public management -ajattelua, johon on yhdistetty usein tehokkuuden ja tuottavuuden kasvun odotus (ks. mm. Ferlie 2006, 283). Tutkimuksen käytännön merkitys ei ole ”vain” matriisimaisen toimintatavan käyttöönottamisessa suomalaisessa kaupunkiorganisaatiossa, vaan kuvaus julkishallinnon organisaation yrityksestä selviytyä muuttuvassa maailmassa. Avainasemassa ovat avoimuus ja joustava asenne (pakollisia) muutoksia kohtaan, avoin ja säännöllinen ideoiden ja ajatusten vaihto sekä usko ja innostus yhteisestä tekemisestä, ja osatoiminnan välttäminen. Tämä on laajemmin suomalaista julkishallintoa ja siellä työskenteleviä koskeva asia.

Kaikkia tutkimuksessa tehtyjä havaintoja ei voida yleistää koko perusjoukkoon, jos sellaisena pidetään esimerkiksi Suomen muita kuntia. Kuntien toiminta- ja organisoitumistavat vaihtelevat. Tutkimuksen tulosten voidaan silti olettaa tarjoavan yleisempää merkitystä suomalaiseen kuntakenttään. Perusjoukkoon yleistämisen si-

jaan voidaan tutkimuksessa katsoa sovelletun niin sanottua analyttisen yleistämisen (analytical generalization) ajatusta, jossa yleistäminen tapahtuu tapaustutkimuksen havainnoista teoriaan (Yin 2003, 31–33). Empiirisen tutkimuksen avulla voidaan siis koetella ja täsmentää teoreettista viitekehystä. Esimerkiksi pitkälti monikansallisten yritysten matriisirakenteiden käyttöönoton kokemusten perusteella tehdyt havainnot (Galbraith 2009) ovat merkittävässä määrin nähtävissä myös suomalaisessa julkishallinnon organisaatiossa, kun se omaksuu käyttöönsä matriisimaisia rakenteita, ja erot löytyvät lähinnä henkilöstöpolitiikassa ja palkitsemiskäytännöissä.

Jatkotutkimusta on syytä tehdä matriisin suhteesta organisaation sisäiseen ja ulkoiseen maailmaan. Ulkoisen toimintaympäristön osalta on syytä tarkastella miten sisäinen matriisiorganisaatio toimii hybridiorganisaation osana. Organisaatioteoreettisena viitekehysenä voidaan käyttää Modern Systems Theory -ajattelua julkishallinnon organisaation suhteesta ympäröivään maailmaan. Julkisen sektorin hybridiorganisaatiot sekä niiden sisäiset ja ulkoiset rajapinnat muihin organisaatioihin edellyttävät ja vaativat uudenlaista ymmärrystä julkisen sektorin johtamisesta ja vuorovaikutuksesta (Virtanen & Stenvall 2014). Käytännössä tämä tarkoittaa tarkastelua siitä, miten matriisimaiset johdon tukipalvelut toimivat konserniohjauksen työkaluina kuntaorganisaation reagoidessa ympäröivän maailman muutoksiin esimerkiksi liikelaitosten, yhtiöittämisten ja yliopistoyhteistyön muodossa. Organisaation sisäisen toiminnan osalta jatkotutkimusta on syytä tehdä siitä, onko konsernihallinnon ja toimialojen työntekijöiden näkemys matriisista yhdenmukainen vai erilainen kaupunkiorganisaation sisällä. Onko matriisirakenteen arvo itse asiassa erilaisia organisaation sisäisiä mentaalisia organisaatiotyyppisiä esiin tuovana ja yhdistävänä tekijänä, joka auttaa meitä ymmärtämään paremmin toisiamme organisaation sisällä?

## LÄHTEET

- Allcorn, Seth (1990). Using matrix organization to manage health care delivery organizations. *Hospital & Health Services Administration*, 35(4), 575–590.
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra (1990). Matrix management: Not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138–145.
- Daft, Richard L. (1992). *Organization theory and design*. (4th ed.). St Paul, MN: West Publishing.
- Ferlie, Ewan (2006). Quasi strategy: Strategic management in the contemporary public sector. Teoksessa Pettigrew, Andrew & Thomas, Howard & Whittington, Richard (Eds.), *Handbook of strategy and management* (s. 279–322). London: SAGE Publications Ltd.
- Ford, Robert C. & Randolph, W. Andrew (1992). Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18(2), 267–294.
- Galbraith, Jay R. (1971). Matrix organization designs – How to combine functional and project forms. *Business Horizons*, 14(1), 29–40.
- Galbraith, Jay R. (1984). Organization design: An information processing view. *Army Organizational Effectiveness Journal*, 8(1), 21–26.
- Galbraith, Jay R. (2009). *Designing matrix organizations that actually work. How IBM, Procter & Gamble, and others design for success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goold, Michael & Campbell, Andrew (2003). Structured networks, towards the well-designed matrix. *Long Range Planning*, 36(5), 427–439.
- Gottlieb, Marvin R. (2007). *The matrix organization reloaded: adventures in team and project management*. Westport: Praeger Publishers.
- Hall, Kevan (2013). *Making the matrix work. How matrix managers engage people and cut through complexity. Executive summary*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hatch, Mary Jo (1997). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi (2007). Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.), *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (s. 78–93). Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1997). *Tutki ja kirjoita* (3.–4. painos). Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Jylhäsaari, Jussi (2009). *Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa: tietois-tä uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista?* Acta Wasaensia, 212. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kallio, Olavi, Martikainen, Juha-Pekka, Meklin, Pentti & Oulasvirta, Lasse (2005). *Talousjohtamisen kehityspolkuja. Tutkimus kuntien talousjohtamisesta 1996–2003*. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 53. Acta nro 175. Helsinki: Tampereen yliopisto & Suomen Kuntaliitto.
- Kenni, Mikko & Asikainen, Jarmo (2011). *Kohti uuden sukupolven organisaatioita. Esimerkkejä kuntien prosessimaaisesta toiminnasta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kesler, Gregory & Kates, Amy (2010). *Leading organization design: How to make organization design decisions to drive the results you want*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Laitinen, Ilpo (2009). *Tietoperustainen johtaminen – Case Helsinki*. Acta nro 216. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Larson, Erik W. & Gobeli, David H. (1987). Matrix management: Contradictions and insights. *California Management Review*, 29(4), 126–138.
- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1967). *Organization and environment, managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University.
- Maanonen, Mari (2007). *Kaupunkien omistaja-ohjauksen tavoitteet ja toimeenpanon keinot. Tutkimus teknisen- ja ympäristötoimen yhtiöistä ja liikelaitoksista*. Acta Electronica Universitatis Tampensis 620. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Möttönen, Sakari (2009). Byrokatiasta tilaa- ja tuottajamalliin – Kaupunkien organisaatio-rakenteiden ja ohjaustapojen uudistussuunta. Teoksessa Meklin, Pentti (toim.), *Talouden perusteita julkisjohtamisen käytäntöihin*, (s. 19–39). Tampere: Tampereen yliopisto.
- Pakarinen, Mikko (2014). Kohti matriisimaista toimintatapaa – tapaustutkimuksena Turun kaupunki. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 42(1), 61–82.
- Rossi, Peter H., Lipsey, Mark W. & Freeman, Howard E. (2004). *Evaluation. A systematic approach* (7<sup>th</sup> ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Scriven, Michael (1991). *Evaluation thesaurus* (4<sup>th</sup> ed). Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Simon, Herbert (1957). *Models of man*. New York: John Wiley & Sons.
- Taanila, Aki (2013). *Kahden riippumattoman otok-sen vertailu*. Akin menetelmäblogi. Haettu sivulta

- <http://tilastoapu.wordpress.com/2012/02/10/kahden-riippumattoman-otoksen-vertailu/>, 25.10.2013.
- Tevameri, Terhi & Kallio, Tomi J. (2009). Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaatioiden uudelleenkehittämisessä. *Hallinnon tutkimus*, 28(1), 15–32.
- Tevameri, Terhi (2012). Matriisiorganisaatiokentteen hyväksyminen sairaalaorganisaatiossa, Case HUS-Röntgen. *Työelämän tutkimus*, 10(2), 149–169.
- Tevameri, Terhi & Virtanen, Juha V. (2013) Tilivelvollisuuden organisointi ja ilmeneminen matriisirakenteessa sairaalaorganisaatiossa, case TYKS matriisiorganisaatiouudistus. *Hallinnon tutkimus*, 32(4), 251–269.
- Turun kaupunginvaltuusto (2012). *Turun kaupungin toimintamallin uudistus 2012 -loppuraportti Kv:n muutoksin*. Haettu sivulta <http://www05.turku.fi/ah/kv/2012/0123001x/Images/1308491.pdf>, 27.8.2014
- Valtiovarainministeriö (2014a). *Kuntalaki uudistuu – kuntalainen, kuntajohtaminen ja kuntatalouden tasapaino lain keskiössä*. Valtiovarainministeriön tiedote 78/2014. Haettu sivulta [http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20140508Kuntal/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20140508Kuntal/name.jsp), 27.8.2014.
- Valtiovarainministeriö (2014b). *Valtiovarainministeriö selvitti, kuinka kunnat mittaavat palvelujensa tuottavuutta ja laatua*. Valtiovarainministeriön tiedote 104/2014. Haettu sivulta [http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20140613Valtio/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20140613Valtio/name.jsp), 27.8.2014.
- Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.