



## **”Ei käydä lukuja lukujen vuoksi läpi”**

**TKI-henkilöstön kokemuksia esimerkillisestä talousjohtamisesta**

Tuomas Rauhansalo

Teemu Riikonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2022

Liiketalouden ala

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

**Rauhansalo, Tuomas & Riikonen, Teemu**

**”Ei käydä lukuja lukujen vuoksi läpi”. TKI-henkilöstön kokemuksia esimerkillisestä talousjohtamisesta**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2022, 69 sivua.

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi amk.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

## **Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toiminnan henkilöstön kokemuksia esimerkillisestä talousjohtamisesta. Työn tavoitteena oli selvittää, miten esimerkillinen talousjohtaminen koetaan TKI-toiminnassa ja minkälaisia käsityksiä kyseisestä ilmiöstä kohderyhmällä oli. Lisäksi työn tavoitteena oli tuoda kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa käsiteltävästä ilmiöstä TKI-toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksellisen kehittämistyön tavoin. Kehittämistyön tutkimus toteutettiin fenomenologisella tutkimusotteella. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin avointa haastattelua, jonka tarkoituksena oli saada haastateltavien kokemukset ja käsitykset esiin käsiteltävästä ilmiöstä. Haastattelukutsut toimitettiin kohdeorganisaation neljän eri operatiivisen yksikön TKI-toiminnassa työskenteleville henkilöille. Haastateltavana oli kymmenen henkilöä, joilla kaikilla oli eri määrä kokemusta ja myös heidän työtehtävänsä ja vastuunsa olivat eri tasoisia TKI-toiminnan kontekstissa. Haastatteluaineisto analysoitiin fenomenologisen metodin avulla, jonka lopullisena tarkoituksena oli muodostaa esimerkillisen talousjohtamisen yleinen merkitysverkosto.

Työn tuloksena syntyi esimerkillisen talousjohtamisen yhteenveto, joka rakentui teoreettisen taustan ja yleisen merkitysverkoston kautta. Haastateltavilla oli yhteneväisiä kokemuksia ja käsityksiä esimerkillisestä talousjohtamisesta. Yhteenvedon mukaan esimerkillinen talousjohtaminen rakentuu viidestä pääteemasta, joita ovat ennakointi, seuranta, säännöllisyys, organisaation rakenteet ja toiminnan laatu sekä osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen.

Johtopäätöksissä todetaan, että haastateltavat kokivat tärkeänä toiminnan ja henkilöresursoinnin ennakoinnin sekä säännölliset projektiseurantapalaverit, jotka edistävät tulevaisuuden haasteisiin reagoimisen ja lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä. Organisaation yhteneväiset toiminnan käytänteet ja prosessit koettiin mahdollistavan tuloksellisen ja laadukkaan tekemisen. Erityisesti projektipäälliköiden osaamisella ja osaamisen kehittämisellä koettiin olevan suurin vaikutus TKI-toimintaan. Työn avulla tarjottiin konkreettisia suosituksia TKI-toiminnan ja esimerkillisen talousjohtamisen kehittämiseksi, jotka tukisivat kohdeorganisaation TKI-toiminnan kasvatavoitteita.

## **Avainsanat (asiasanat)**

esimerkillinen talousjohtaminen, fenomenologinen tutkimus, projektitoiminta, kokemuksen tutkimus, tutkimustoiminta, kehitystoiminta, innovaatiotoiminta, kehittämistyö, yleinen merkitysverkosto

## **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Rauhansalo, Tuomas & Riikonen, Teemu**

**“Don’t go through the numbers because of the numbers”. RDI’s staff’s experiences of exemplary financial leadership**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2022, 69 pages.

Entrepreneurship and Business Competence. Degree programme in Business Administration. Master’s thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The purpose of the thesis was to study Research, Development and Innovation (RDI) staff’s experiences of exemplary leadership at Jyväskylä University of Applied Sciences. The aim of the thesis was to find out how exemplary financial leadership is perceived in RDI activities and what kind of perceptions the target group had about phenomenon. In addition, the aim was to provide useful information about the phenomenon for the target organization to develop its RDI activities.

The thesis was carried out as a qualitative research-based development assignment. The research was carried out as a phenomenological research approach. The research material was collected through unstructured interviews. The interview invitations were delivered to persons working in the RDI activities in four different operational business units. Ten people were interviewed, and they all had different level of experience, work duties and responsibilities in RDI activities. The interview material was analyzed by phenomenological method which purpose was to form a network of meanings of exemplary financial leadership.

The result of the thesis was a summary of exemplary financial leadership which was built through a theoretical background and a network of meanings. The interviewees had similar experiences and perceptions of exemplary financial leadership. According to summary, exemplary financial leadership is built on five main themes, which are anticipation, monitoring, regularity, organizational structures, and the quality of actions, as well as competence and its continuous development.

The conclusions state that the interviewees experienced anticipation of operations and human resources are important, as well as regularity of project follow-up meetings, which help to respond to future challenges and increase staff satisfaction. The organization’s consistent operating practices and processes were considered to enable efficient and high-quality performance. In particular, the competence and development of competence of project managers was experienced to have the greatest impact on RDI activities. The thesis provided concrete recommendations for the development of RDI activities and exemplary financial leadership that would support the growth goals of the target organization’s RDI.

### **Keywords/tags (subjects)**

exemplary financial leadership, phenomenological research, project activities, experience research, RDI, research-based development assignment, network of meanings

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

|          |                                                                                |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto.....</b>                                                           | <b>3</b>  |
| 1.1      | Tutkimuksellinen kehittämissyö .....                                           | 6         |
| 1.2      | Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus .....                                    | 6         |
| 1.3      | Keskeiset käsitteet.....                                                       | 7         |
| 1.4      | Kehittämissyön eteneminen .....                                                | 7         |
| <b>2</b> | <b>Kehittämissyön teoreettinen tausta.....</b>                                 | <b>8</b>  |
| 2.1      | Talousjohtaminen.....                                                          | 8         |
| 2.2      | Esimerkillisen johtamisen ilmiö .....                                          | 12        |
| 2.2.1    | Käytösmalli: Arvojen selventäminen .....                                       | 15        |
| 2.2.2    | Käytösmalli: Esimerkin asettaminen .....                                       | 17        |
| 2.3      | Esimerkillisen talousjohtamisen tietoperustan yhteenveto .....                 | 18        |
| 2.3.1    | Tulevaisuuteen varautuminen.....                                               | 19        |
| 2.3.2    | Vuorovaikutus .....                                                            | 20        |
| 2.3.3    | Osaaminen ja sen kehittäminen.....                                             | 20        |
| 2.3.4    | Toiminnan laatu .....                                                          | 21        |
| <b>3</b> | <b>Kehittämissyön tutkimusosuuden toteutus .....</b>                           | <b>21</b> |
| 3.1      | Kohdeorganisaatio.....                                                         | 22        |
| 3.2      | Tutkijoiden esiymmärrys .....                                                  | 25        |
| 3.3      | Fenomenologinen tutkimus.....                                                  | 27        |
| 3.3.1    | Fenomenologisen tutkimuksen vaiheet .....                                      | 29        |
| 3.3.2    | Fenomenologisen tutkimuksen aineisto ja sen keruu .....                        | 30        |
| 3.4      | Tutkimusaineiston käsittely .....                                              | 31        |
| 3.5      | Aineiston analyysi.....                                                        | 32        |
| 3.5.1    | Fenomenologisen metodin ensimmäinen osa: yksilökohtainen merkitysverkosto..... | 32        |
| 3.5.2    | Fenomenologisen metodin toinen osa: yleinen merkitysverkosto .....             | 35        |
| <b>4</b> | <b>Kehittämissyön tutkimustulokset .....</b>                                   | <b>38</b> |
| 4.1      | Ennakointi .....                                                               | 39        |
| 4.2      | Seuranta ja säännöllisyys.....                                                 | 40        |
| 4.3      | Osaaminen ja sen kehittäminen .....                                            | 42        |
| 4.4      | Organisaation rakenteet ja toiminnan laatu .....                               | 43        |
| <b>5</b> | <b>Pohdinta .....</b>                                                          | <b>44</b> |
| 5.1      | Kehittämissyön tulos: Esimerkillisen talousjohtamisen yhteenveto .....         | 45        |
| 5.1.1    | Ennakointi .....                                                               | 45        |

|                                                                                        |                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|
| 5.1.2                                                                                  | Säännöllisyys .....                              | 47        |
| 5.1.3                                                                                  | Seuranta .....                                   | 48        |
| 5.1.4                                                                                  | Organisaation rakenteet ja toiminnan laatu.....  | 50        |
| 5.1.5                                                                                  | Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen .....      | 52        |
| 5.2                                                                                    | Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys .....   | 54        |
| 5.3                                                                                    | Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet..... | 57        |
| <b>Lähteet</b> .....                                                                   |                                                  | <b>61</b> |
| <b>Liitteet</b> .....                                                                  |                                                  | <b>64</b> |
| Liite 1. Osaaminen kilpailukyvyksi – Jamkin strategian toteutusohjelma 2018-2019 ..... |                                                  | 64        |
| Liite 2. Haastattelurunko .....                                                        |                                                  | 66        |

## Kuviot

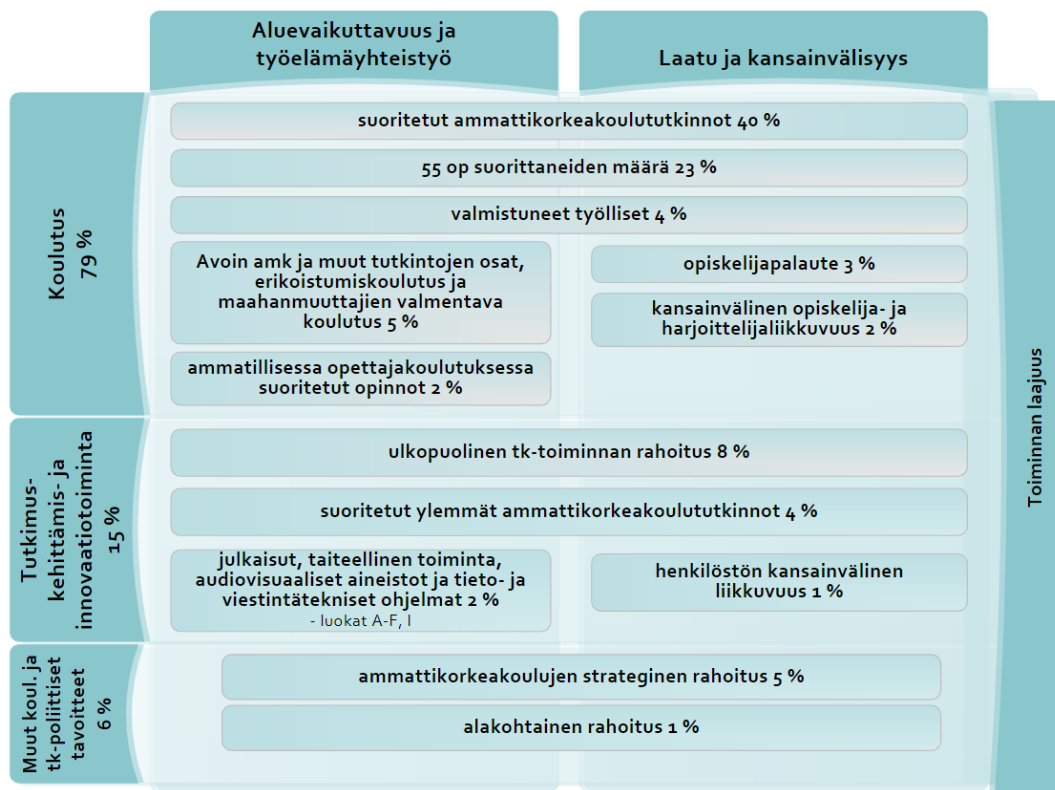
|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2017-2020 .....                             | 3  |
| Kuvio 2. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2021 alkaen .....                  | 4  |
| Kuvio 3. Esimerkillisen johtamisen malli .....                                           | 14 |
| Kuvio 4. Esimerkillisen johtamisen käytösmallit.....                                     | 15 |
| Kuvio 5. Teoreettisen taustan esiyymmärrys esimerkillisestä talousjohtamisesta.....      | 19 |
| Kuvio 6. Strateginen kehittämisohjelma 2021-2024 .....                                   | 23 |
| Kuvio 7. Jamk TKI-toiminnan koonti 2018-2021 .....                                       | 25 |
| Kuvio 8. Fenomenologisen tutkimuksen vaiheet.....                                        | 29 |
| Kuvio 9. Fenomenologisen metodin 1. vaihe .....                                          | 32 |
| Kuvio 10. Esimerkillisen talousjohtamisen yksilökohtaisen merkitysverkoston koonti ..... | 35 |
| Kuvio 11. Fenomenologisen metodin 2. vaihe .....                                         | 36 |
| Kuvio 12. Esimerkillisen talousjohtamisen yleinen merkitysverkosto .....                 | 38 |
| KUVIO 13. Ennakointi .....                                                               | 46 |
| KUVIO 14. Säännöllisyys.....                                                             | 48 |
| KUVIO 15. Seuranta.....                                                                  | 50 |
| KUVIO 16. Organisaation rakenteet ja toiminnan laatu .....                               | 51 |
| KUVIO 17. Osaaminen ja sen kehittäminen.....                                             | 54 |

## Taulukot

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Taulukko 1. Fenomenologisen metodin analyysiesimerkki ..... | 37 |
|-------------------------------------------------------------|----|

# 1 Johdanto

Opetus- ja kulttuuriministeriön korkeakouluille laatiman rahoitusmallin muutokset menneinä vuosina ovat vaikuttaneet korkeakoulukenttään vahvasti ja vuoden 2021 rahoitusmallin myötä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) merkitys korkeakoulujen rahoituspohjan turvaamiseksi on kasvanut entisestään. Vuonna 2017 ulkopuolisen TK-toiminnan rahoitusosuus oli 8 % koko ammattikorkeakoululle tulevasta perusrahoituksesta. Vuodesta 2021 alkaen TK-toiminnan perusrahoituksen osuus kasvoi 11 %:iin kaikesta perusrahoituksesta. Tämä tarkoittaa siis merkittävää 3 %:n kasvua ja painotusta ammattikorkeakoulun ulkoisen TK-toiminnan perusrahoitukseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö a.)



Kuvio 1. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli 2017-2020 (Opetus- ja kulttuuriministeriö a)

## Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2021 alkaen



Kuvio 2. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2021 alkaen (Opetus- ja kulttuuriministeriö a)

Kuviossa 1 on esitetty ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuoteen 2020 asti. Kuviossa 2 on puolestaan ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2021 alkaen. Kuten kuvioista voidaan huomata, ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli on yksinkertaistunut merkittävästi. Koulutuksen painoarvo on tippunut kokonaisuudessaan 79 prosentista 76 prosenttiin, kun samalla suoritettujen ammattikorkeakoulututkintojen rooli on kasvanut 40 prosentista 56 prosenttiin. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan osuus perusrahoituksesta puolestaan on kasvanut 15 prosentista 19 prosenttiin. Tämä osoittaa sen, että valtionjohdon tasolla halutaan panostaa tutkimus- ja kehittämistyöhön entistä enemmän. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan erityisesti ulkoista TKI-toimintaa, joka tarkoittaa ulkopuolisesti rahoitettuja projekteja.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun aiemman strategian toteutusohjelman 2018–2019 mukaan resurssien johtamisen päämääräksi vuodelle 2020 nostettiin tehokas organisaatio, jossa johtaminen ja esimiestyö on *esimerkillistä* (liite 1). Esimerkillinen talousjohtaminen on uusi tutkittava ilmiö kohdeorganisaationa toimivan ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa.

Korkeakoulujen johtamisen tutkimus on osittain eriytynyt yleisen johtamisen tutkimuksesta ja niissä on myös luotu omia käsitteitä ja malleja (Kohtamäki, Pekkola & Kivistö 2020, 290).

Tekijät näkevät tällä työllä olevan merkittävää uutuusarvoa esimerkillisen talousjohtamisen ymmärtämiseksi ja merkityksellistämiseksi erityisesti TKI-toiminnan kontekstissa. Myös kohdeorganisaation nykyinen strategia ”Osaaminen kilpailukyvyksi” tukee työn tekemistä. Edellä mainitun strategian mukaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun tavoitteena on kasvattaa Jamkin roolia TKI-toiminnan toteuttajana sekä alueellisesti että suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin, sekä konkreettisesti kasvattaa ulkoista TKI-rahoitusta 30–35 prosenttiin liikevaihdosta vuoteen 2030 mennessä. Kokonaisliikevaihdon ollessa 61,9 miljoonaa euroa vuoden 2020 tilinpäätöksessä (Talouden tunnusluvut 2020), tarkoittaisi tämä 35 prosentin osuus jo nykyisilläkin liikevaihdon euroilla erittäin merkittävää, noin 21,6 miljoonan euron ulkoista TKI-rahoitusta.

Huomattavan suuri kasvatavoite TKI-toiminnassa tarkoittaa väistämättä johtamisen ja talousjohtamisen kehittämistä siten, että tavoitteisiin on mahdollista päästä. Tekijöiden mielestä esimerkillisen talousjohtamisen kokemusten ymmärtäminen TKI-toiminnassa voi edesauttaa tavoitteiden saavuttamista, sekä johtamistyön kehittymistä. Esimerkillisen talousjohtamisen kautta oletettavasti voidaan sitouttaa henkilöstöä, resursoida työtä ja työntekijöitä oikeisiin toimintoihin tulostavoitteiden mukaisesti ja saavuttamiseksi. Ennakointi ja kohdeorganisaatiossa vaadittavat muutokset tulostavoitteiden saavuttamiseksi vaativat tulevaisuuteen varautumista.

Johtaminen voidaan kokea ja käsittää eri tavoin, joten on mahdotonta tietää ennalta, mitä löydöksiä opinnäytetyön tutkimusosuuden kautta nousee esiin. Työn tekijät halusivat selvittää, mitä kokemuksia Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan työntekijöillä on esimerkillisestä talousjohtamisesta. Tavoitteena oli myös nostaa esiin konkreettisia esimerkkejä siitä, millaista on esimerkillinen talousjohtaminen TKI-toiminnassa. Vaikka tämän työn tarkoituksena ei ole saada yhtä yleistettävää vastausta tutkittavasta ilmiöstä, tekijät pyrkivät luvussa kolme esitetyn valitun tutkimussuuntauksen avulla syventämään ymmärrystä siitä. Tekijät pyrkivät luomaan esimerkillisestä talousjohtamisesta ihmisten kokemusten ja käytännön esimerkkien kautta *yleisen merkitysverkoston*.



## 1.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisen kehittämistyön tavoin. Kehittämistoiminnalla tarkoitetaan työelämän ja sen organisaatioiden keskeistä osaamisalueetta, jossa asiantuntijat nähdään oman alansa kehittäjinä. Tätä lähestymistapaa kutsutaan tutkimukselliseksi kehittämistoiminnaksi, jossa yhdistyy tutkimuksen ja projektitoiminnan periaatteet. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta rakentuu kolmen näkökulman kautta: 1. kehittämisprosessi, 2. toimijoiden osallisuus ja 3. tiedontuotanto. Tämän kehittämistyön tekijät ovat keskittyneet erityisesti *tiedontuotannon* näkökulmaan tutkimusavusteisesta kehittämisestä, jossa tutkimuksen avulla tuetaan kehittämistoimintaa, ja tutkimusongelmat ja -kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. (Toikko & Rantanen, 2009, 7–11; 22.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on huomioitava se, että sillä ei välttämättä tavoitella kehittämisen välittömiä tuloksia vaan tulokset ja johtopäätökset nostetaan yleisemmälle tasolle ja laajempaan keskusteluun (Mts. 22). Tässä kehittämistyössä valittu tutkimusmenetelmä, sen avulla saatu tutkimustieto ja esimerkillisen talousjohtamisen ilmiön käsitteellistäminen mahdollisesti auttavat tulevaisuudessa kohdeorganisaation TKI-toiminnan esimerkillisen talousjohtamisen kehittämistä.

## 1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja raja

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, miten esimerkillinen talousjohtaminen koetaan TKI-toiminnassa ja minkälaisia käsityksiä kyseisestä ilmiöstä kohderyhmällä on. Lisäksi työn tavoitteena on tuoda kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa TKI-toiminnan kehittämiseksi. Tutkimustulosten avulla saadaan mahdollisesti kallisarvoista tietoa esimerkillisen talousjohtamisen ilmiöstä ammatikorkeakoulun TKI-toiminnassa, jonka avulla voidaan kehittää kohdeorganisaation johtamiskäytänteitä projektiluontoisessa toimintaympäristössä. Projektiluontoista toimintaa ohjaavat vahvasti talousjohtamisen toiminnot ja käytänteet mm. budjetit, resursointi, tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus. Samalla kehittämistyön avulla pyritään saamaan selville konkreettisia esimerkkejä olemassa olevista esimerkillisen talousjohtamisen käytänteistä, joita voitaisiin ehdottaa käyttöönotettavaksi laajemmin kohdeorganisaation eri yksiköissä ja työryhmissä.

Pääkysymyksinä ovat:

- Mitä on esimerkillinen talousjohtaminen TKI-työssä?
- Miten esimerkillinen talousjohtaminen ilmenee/näköy (TKI-työssä)?

Kehittämistyön tutkimusosuus toteutetaan laadullisena fenomenologisena tutkimuksena avoimin haastatteluin, jonka tuloksena syntyy yleinen merkitysverkosto haastateltavien kokemuksista käsiteltävästä ilmiöstä. Tutkimusosuuden toteuttamistavaksi valikoitui laadullinen fenomenologinen tutkimus, koska kehittämistyön tavoitteena on luoda kohderyhmän kokemuksista koottu käsitys esimerkillisen talousjohtamisen ilmiöstä. Tarkoituksena on haastatella TKI-toiminnassa olevia henkilöstön edustajia heterogeenisesti eri TKI-toiminnan työtehtävistä, vastuualueilta ja yksiköistä. Haastateltavien rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota sukupuoleen, ikään sekä työsuhteen kestoon niin, että saadaan mahdollisimman laaja otanta eri sukupuolen edustajia, uusia, nuoria sekä kokeilempia työntekijöitä. Tämänkaltaisen otanta edesauttaa kehittämistyön näkökulmasta laajemmän näkemyksen muodostamista ilmiöstä koko organisaation näkökulmasta.

Kun ammattikorkeakoulu on tutkimuskohteena, vaaditaan tutkimuksen tekemiseen yleensä koulutusorganisaatiokohtainen tutkimuslupa. Tutkimuksen tekijät edustavat itse toimeksiantajaa ja kehittämistyötä varten on tehty sopimus opinnäytetyöyhteistyöstä toimeksiantajan kanssa. On sovittu, että opinnäytetyö on sisäinen kehittämistyö, joten erilliselle tutkimusluvalle ei ole tarvetta.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Teoreettisessa taustassa tekijät keskittyvät talousjohtamiseen sekä esimerkilliseen johtamiseen. Teoreettisen taustan avulla tekijät muodostavat esimerkillisen- ja talousjohtamisen käsitteistä esimerkillisen talousjohtamisen yhteenvedon, jota hyödynnetään tutkimustulosten analysoinnissa ja dialogissa.

### **1.4 Kehittämistyön eteneminen**

Kappaleessa kaksi tekijät käsittelevät talousjohtamisen ja esimerkillisen johtamisen teoreettista taustaa. Kolmannessa kappaleessa syvennyttään tutkimuksen toteutukseen tekijöiden esiymmärryksen, kohdeorganisaation kuvauksen, tutkimussuuntauksen esittelyn, aineiston hankinnan ja -analysoinnin kautta. Neljännessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Työn viides, ja viimeinen kappale on varattu pohdinnalle ja johtopäätöksille.

## 2 Kehittämistyön teoreettinen tausta

Tämä luku käsittelee kehitystehtävän teoreettista taustaa eli talousjohtamista sekä esimerkillistä johtamista. Luvun lopussa on yhteenveto käsitekokonaisuuksista, jonka tarkoituksena on nivoa yhteen talousjohtamisen ja esimerkillisen johtamisen tietoperusta niin, että syntyy teoreettinen esikäsitys esimerkillisestä talousjohtamisesta.

### 2.1 Talousjohtaminen

Talousjohtaminen voidaan jakaa kolmeen eri tasoon eli strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen talousjohtamiseen, sen mukaan, millä hierarkkisella tasolla asiaa tarkastellaan. Ylimmän johdon strateginen talousjohtaminen on muun muassa strategisten tavoitteiden asettamista, liiketoimintojen tarkastelua taloudellisina sijoituksina, toimialan kilpailijoiden analysointia, resursointia ja organisaation omien strategisten vahvuuksien etsimistä ja tunnistamista. Taktinen talousjohtaminen puolestaan mahdollistaa täsmällisten tavoitteiden asettamisen ja toiminnan johtamisen kohti näiden tavoitteiden saavuttamista. Operatiivisen talousjohtamisen voidaan nähdä olevan esimerkiksi laskutusta, perintää ja jokapäiväistä rahoituksen hoitamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11.)

Tavoitteiden asettaminen on keskeinen asia tehokkaassa suoritusjohtamisessa. Organisaation visio saadaan seurattavaan muotoon asettamalla sekä mittaamalla erilaisia seurattavia tavoitteita. Näistä saatu palaute mahdollistaa organisaation kehityssuunnitelmien teon. (Leonard & Pakdil 2016, 13.)

Hyvin laadittu tavoite kannustaa henkilöitä muuttumaan ja uudistumaan. Pelkkä tavoitteen kertominen ei riitä, vaan henkilön tulee ymmärtää asetettujen tavoitteiden taustat riittävän tarkasti, että hänen on mahdollista vakuuttua asian tärkeydestä. Tämän ymmärryksen jälkeen henkilö alkaa tekemään tavoitteiden mukaisia asioita sitoutuneesti. Mikäli henkilö ei ymmärrä hänelle asetettuja tavoitteita, ei hänen ole mahdollista sitoutua toimimaan haluttujen tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2015, 78–79.)

Budjetti on yrityksen toimintasuunnitelma esitettynä lukuina eli budjetti vastaa rahallisina lukemina yrityksen toimintasuunnitelmaa (Vilkkumaa 2005, 395). Budjetin tavoitteena on konkretisoida yrityksen tulevaa toimintaa asettamalla selkeät ja toteuttamiskelpoiset tavoitteet, ja budjetin voidaankin nähdä olevan talousjohtamisen tärkein työkalu (Eskola & Mäntysaari 2006, 88).

Myös budjetit voidaan jakaa strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Strateginen budjetointi on tarkoitettu yrityksen ylimmän johdon toimintatasolle, jossa tehdään organisaation pitkän aikavälin suunnittelua. Strategiset budjetit luovat rungon alemman tason budjetoinnille. Taktinen budjetointi on yrityksen vuositason budjetti, ja tästä tasosta vastaavat yleensä tulosityksiköiden johtajat. Taktisessa budjetissa huomioidaan tarkasti organisaation tavoitteet, resurssit ja toiminnot, joilla päästään strategisiin tavoitteisiin. Operatiivinen budjetti puolestaan toimii yrityksissä päivittäisenä työvälineenä, ja siinä lyhyempien ajanjaksojen tarkastelu ohjaa taktisen budjetin onnistumiseen. (Eklund & Kekkonen 2011, 147–148.)

Sydänmaanlakka (2015) pitää talouden johtamista yhtenä kahdestatoista johtamisosaamisesta, joista termi ”johtaminen” muodostuu. Muita johtamisosaamisia ovat strateginen johtaminen, valmentava johtaminen, tiimin johtaminen, verkostojen johtaminen, suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, muutoksen johtaminen, laatujohtaminen, innovaatiojohtaminen sekä monimuotoisuuden johtaminen. Kirjoittajan mielestä taloustilanteen hallinta ja tuntemus ovat entistä tärkeämpää julkisella sektorilla työskennellessä. Yhä pienemmällä budjetilla toimiessa on varmistettava, että toiminta on tehokasta ja toiminnot suunnataan oikeisiin kohteisiin. Talouden seuranta- ja ohjausprosessit toimivat edellytyksinä tehokkaalle toiminnalle. (Sydänmaanlakka 2015, 156–158.)

Kuten kaikessa johtamisessa, myös talousjohtamisessa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Talousjohtamisen erityistavoitteet ovat tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus. Näiden tavoitteiden täyttäminen on talousjohtamista. Talousjohtaminen onkin keskeinen osa yleisjohtamista, ja se kuuluu jokaisen johtajan osaamisvaatimukseen. Laskentatoimi on tekninen talousjohtamisen osa ja samalla tavalla tärkeä kuin muutkin talousjohtamista palvelevat asiat, kuten esimerkiksi tietotekniikka. Ihmiset ovat aina kaikkein olennaisimmassa roolissa myös talousjohtamisessa. (Pellinen 2017, 14.)

Talous näyttäytyy johtamisen osa-alueissa muun muassa pitkän tähtäimen strategisina tavoitteina. Nämä tavoitteet ilmenevät taloudellisina tunnuslukuina, jotka kuvaavat kasvua, kannattavuutta ja vakavaraisuutta. Talouden järjestelmät ovat keskeinen osa organisaation ohjausjärjestelmää eli suunnittelua ja seuranta. Avoimuus ja kommunikointi edellyttävät keskustelua talouden tilasta ja organisaation tavoitteista. Talous tukee ja innostaa henkilöstöä saavuttamaan organisaation yhteisesti määritellyjä tavoitteita. (Niskavaara 2017, 13–14.)

### **Talousjohtamisen haasteet**

Talousjohtamisen haasteena on johtajien talouslukujen ymmärrys, sekä osaamattomuus lukujen tulkinnessa (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 38). Talouslukujen käyttäjän on ymmärrettävä käsiteltävänsä tiedon sisältö, merkitys sekä osattava käyttää niitä hyväkseen päätöksenteon tukena (Vilkkumaa 2010, 256). Voidaankin sanoa, että talouslukujen hyödyntämisen edellytys on johtajien talousosaaminen ja kyky ymmärtää taloustietoa.

Talousjohtamisen haasteena on talousinformaation hyödyllisyys: raporttien tulee vastata käyttäjiensä tietotarpeisiin. Myös informaation ymmärrettävyys vaikuttaa suuresti sen hyödylliseksi kokemiseen, esimerkiksi numeeriset raportit voidaan korvata visualisoimalla ne erilaisiksi graafisiksi kaavioiksi. Raportoinnin tulisi mahdollistaa toiminnan analysointia niin, että mahdolliset poikkeamat on mahdollista löytää sekä niihin liittyvät selitykset sekä suunnitelman tilanteen korjaamiseksi (Järvenpää ym. 2017, 310.)

Talousviestintä ei ole vain lukujen raportointia ja laskelmien tuottamista, vaan se pyrkii muuttamaan henkilöstön mielipiteitä, asenteita, näkemyksiä ja toimintaa suuntaamalla huomiota ja parantamalla toiminnan läpinäkyvyyttä. Talousviestinnän voidaan siis nähdä olevan pääasiassa vaikuttamista. Taloushallinnon tuki operatiiviselle johtamiselle on merkittävä silloin, kun se vapauttaa johtajien aikaa jokapäiväisestä toiminnan ohjaamisesta tulevaisuuden suunnitteluun. Strategisen johtamisen näkökulmasta taloushallinnon merkitys on suuri silloin, kun taloushallinto tukee kyseenalaistamalla ja kehittämällä strategisia olettamuksia ja valintoja. Tämä ei voi onnistua ilman yrityksen ulkoympäristön analysointia ja tulevaisuusorientaatiota. Ongelmien ennakointi on tärkeä osa vaikuttavaa viestintää. (Partanen 2007, 27–28.)

Hyvä talousinformaatio on relevanttia, ymmärrettävää, luotettavaa, ajankohtaista ja esitystavaltaan selkeää, ja tiedon tuottamisessa merkittäviä ohjaavia periaatteita on kustannustehokkuus, prosessien nopeus ja oikea-aikaisuus sekä tiedon hallinta. Talousviestinnän tärkein tehtävä on epävarmuuden vähentäminen, ja parhaimmillaan talousinformaatio rakentaa ja ylläpitää luottamusta toiminnan ohjauksessa. (Partanen 2007, 39.)

Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin merkitys laskentainformaation tuottamisessa kasvaa jatkossa yhä voimakkaammin. Talousjohtamisen kenttä monimutkaistuu, ja jotta se voi tukea liiketoiminnan johtamista, sen tulee yhdistää erilaiset johdon laskentatoimen tekniikat yhtenäiseksi ohjausjärjestelmäksi. Lisäksi talousasiantuntijan tiedon välityksen osaamisen merkitys kasvaa. Hänen on osattava välittää informaatiota siten, että viesti saavuttaa vastaanottajansa, ja että se tulee ymmärretyksi. Erityistä huomiota on kiinnitettävä informaation oikea-aikaisuuteen, ulkoympäristön analysointiin ja yrityksen tulevaisuuden näkymiin. Mitä paremmin yrityksen henkilöstö ymmärtää numeroiden merkityksen, sitä vahvempi pohja luodaan toiminnan kehittämiseksi, kannattavalle kasvulle ja hallitulle riskinotolle. (Partanen 2007, 11–12.)

Johtajat suosivat epävirallista tietoa virallisen tiedon kustannuksella. Virallisen tiedon heikkouksia on esimerkiksi organisaation sisäisiin asioihin keskittyminen, liiallinen määrällisen tiedon osuus kokonaistietomäärästä, tiedon vaikeaselkoisuus ja julkaisuhitaus. Taloushallinnon kuukausiraporttien käyttöä päätöksenteossa on laajasti liioiteltu, kun taas valvonnan kannalta ne ovat välttämättömiä. Ihmiset käyttävät tietojärjestelmiä omien etujensa ajamisvälineenä, kun taas johtamisen perimmäinen luonne suosii ihmisten kanssa keskustelua. (Pellinen 2017, 165.)

Talousjohtamiseen tuo haasteita myös saatavilla olevan tiedon määrä. Yleinen ongelma on, että talousinformaatiota on ennemminkin liikaa kuin liian vähän, ja tämä puolestaan tuo haasteet olennaisen tiedon hyödyntämiseen (Järvenpää ym. 2017, 36). Ihmisillä on rajallinen kyky käsitellä saatavilla olevaa tietoa, joten johtajat eivät voi hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa informaatiota johtamisessaan (Pellinen 2017, 165). On olennaista, että käsiteltävää taloustietoa on oikea määrä, koska liian suuri määrä informaatiota voi johtaa siihen, ettei tieto johda mihinkään, kun puolestaan liian suppea määrä tietoa voi johtaa heikkoihin päätöksiin, koska päätökset tehdään perustuen liian vähäiseen tietoon käsiteltävästä aiheesta (Vilkkumaa 2010, 156).

## 2.2 Esimerkillisen johtamisen ilmiö

Esimerkillinen johtaminen voidaan mieltää hyvän johtamisen synonyymiksi. Jokaisella on varmasti kokemuksia hyvästä johtamisesta, mutta kukin arvottaa mahdollisesti eri tavalla hyvän johtamisen ominaisuuksia. Hyvä johtaminen on käsitteenä hyvin laaja ja se pitää sisällään monia eri ominaisuuksia, niin johtajan kuin organisaation perustehtävään linkittyvistä kokonaisuuksista sekä ihmisistä. Esihenkilöiden ja johtajien vastuualueeseen kuuluu ensisijaisesti työyhteisön ohjaaminen esimerkiksi kohti organisaation tavoitteita. Hyvää johtamista pystytään mallintamaan erityisesti silloin, kun johtajalla on selvä näkemys yhteisistä tavoitteista ja siitä, miten ne saavutetaan. Organisaation ja työyhteisöjen perustehtävien toteuttaminen on sidottu näihin tavoitteisiin mahdollisimman tasokkaasti. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 30.) *Mutta mikä oikein tekee johtamisesta esimerkillistä?*

Yksityisellä sektorilla on panostettu johtamisen kehittämiseen julkista sektoria enemmän. Hyvä johtaminen on nähty yksityisellä sektorilla tärkeänä kilpailutekijänä. (Sydänmaanlakka 2015, 17.) Johtajan tehtävä on hallita vuorovaikutusprosessi yksilöiden kanssa. Koska jokainen ihminen on erilainen, on erilaisuus huomioitava johtamisessa. Alaisen tehtäväkohtainen valmiustaso voi vaihdella suuresti, ja se määritellään arvioimalla hänen motivaatiotaan, osaamistaan, itsenäisyyttään ja sitoutumistaan. Valmiustasosta riippuen johtajan tehtävä on soveltaa erilaisia johtamistyyplejä johtamisessaan. Johtamistyyplejä ovat ohjaava, valmentava, osallistuva ja delegeoiva tyyli. Hyvä yksilöiden johtaminen pitää sisällään seitsemän kohdan muistilistan: tavoitteen asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, tehokas kommunikointi, motivointi ja omalla esimerkillä johtaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 34–36.)

*Tavoitteiden asettaminen* on kaiken johtamisen lähtökohta. Johtajan on osattava laatia konkreettisia, mitattavia, saavutettavia, realistisia ja aikaan sidottuja tavoitteita. *Ohjaus ja tukeminen* ovat johtajan arkipäiväistä työtä, jolla hän auttaa alaistaan saavuttamaan tavoitteensa. Positiivisen ja korjaavan *palautteen antaminen* mahdollistaa henkilöstön kehittymisen. *Osaamisen kehittäminen* on myös johtamisen perustehtävä, ja näin ollen johtajan yksi keskeisistä tehtävistä. *Tehokkaalla kommunikoinnilla* tarkoitetaan aktiivista puhumista ja kuuntelemista alaisen ja johtajan välillä. Kommunikointi voi olla käskemistä, väittelemistä, keskustelemista tai parhaimmillaan dialogia.

*Motivointi* ja innostaminen puolestaan ovat ominaisuuksia, jotka tarvitaan sekä johtajan että johdettavan toiminnassa. Kuitenkin tehokkain tapa johtaa, on *esimerkillä johtaminen*: teot ovat tärkeämpiä kuin sanat. Johtajana olo velvoittaa toimimaan *esimerkillisesti*. (Mts., 36–40.)

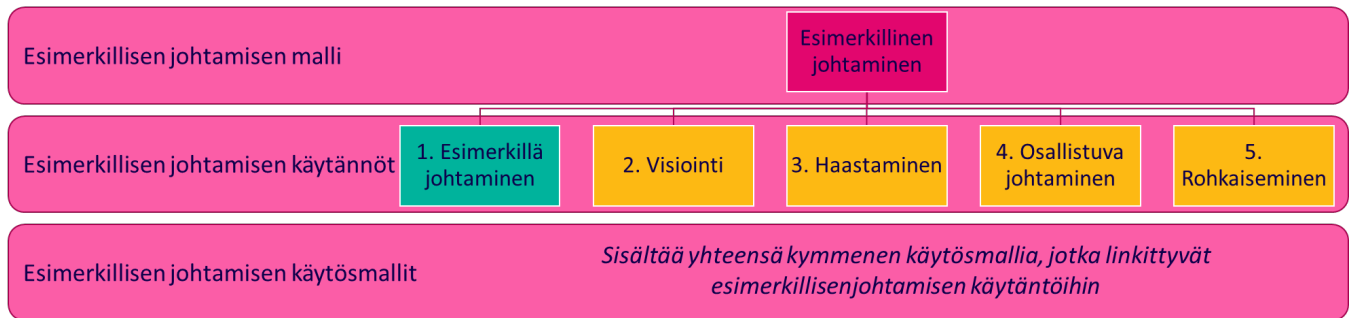
### **Esimerkillä johtaminen**

Johtamista kuvataan englannin kielessä kahdella eri sanalla, management ja leadership. *Management* tarkoittaa niin sanotusti asioiden johtamista kuten resurssien kohdentamista organisaation tavoitteiden mukaisesti, budjetointia, prioriteettien asettamista, työn suunnittelua ja tulosten saavuttamista – lähinnä hallinnan kautta. *Leadership* taas tarkoittaa ihmisten johtamista, joka perustuu esimerkiksi yhteisen vision luomiseen ja sen keskiössä ovat ihmisten motivoiminen sekä rohkaistaminen oman edun sovittamiseen organisaation etujen kanssa. (Kotterman 2006, 15.; Weathersby 1999, 5.) Tässä kehittämistyössä tekijät keskittyvät tarkastelemaan esimerkillistä johtamista ihmisten johtamisen eli leadershipin näkökulmasta, joka pitää sisällään kaikki päivittäiset johtamistyöt henkilöstöön liittyen. Myös lähteiden mukaan esimerkillisen johtamisen käsite kääntyy englannin kielellä mm. leading by example, leadership by example ja modeling the way.

Esimerkillisen johtamisen käsitteen taustalla on yhdysvaltalaisen Kouzesin ja Posnerin elämäntyö liki 40 vuoden ajalta. Kouzes ja Posner ovat keskittyneet tutkimuksissaan erityisesti johtajien tarkasteluun parhaimmillaan toimimisen näkökulmasta - johtajien omia kokemuksia onnistumisista ja



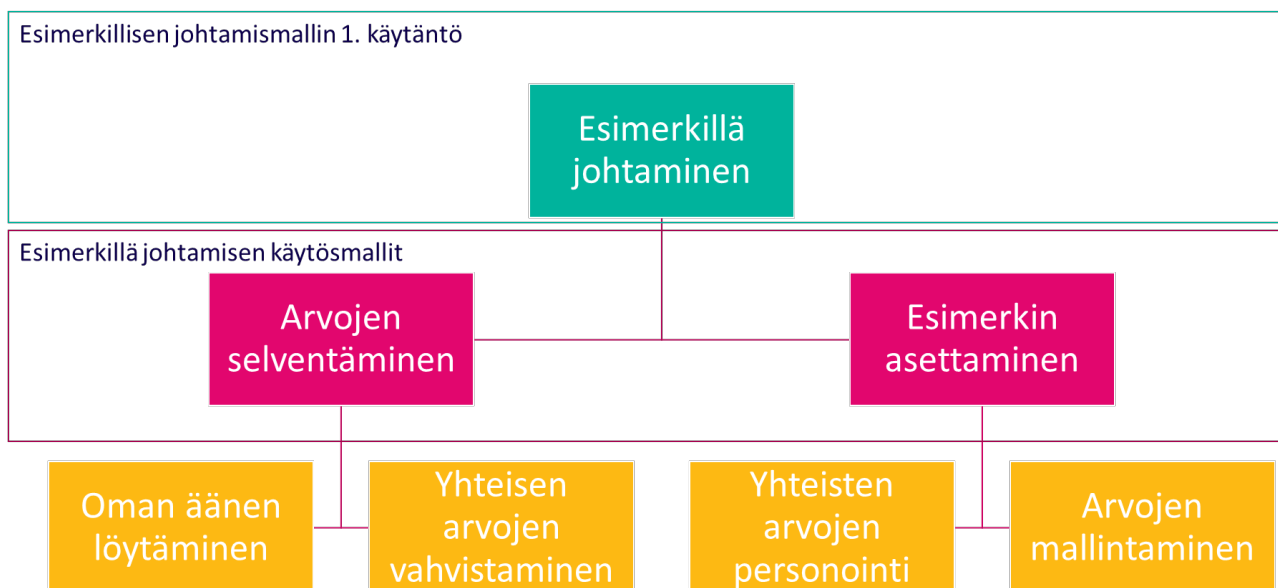
suoriutumisesta haasteellisista tehtävistä. Vaikka jokaisella johtajalla on yksilöllinen tausta ja historia, löytyy jokaisen toimintatavoista tutkitusti viisi yhtenäistä johtamisen käytäntöä, joiden mukaan toimimalla, organisaation toiminnasta on tullut tehokkaampaa (Kouzes & Posner 2012, 1–2).



Kuvio 3. Esimerkillisen johtamisen malli (Kouzes & Posner 2012, muokattu)

Kuviossa 3 mainitut viisi esimerkillisen johtamisen käytäntöä muodostavat yhdessä esimerkillisen johtamisen mallin. Kukin viidestä johtamisen käytännöstä pitää sisällään kaksi käytösmallia, joita on yhteensä siis kymmenen. Tässä tutkimuksessa tekijät keskittyvät erityisesti ensimmäiseen johtamisen käytäntöön eli *1. Esimerkillä johtamiseen* ja sen sisältämiin johtamisen käytösmalleihin. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään Kouzesin ja Posnerin *esimerkillä johtamisen* käytäntöä.

Esimerkillä johtaminen mielletään monesti esimerkin näyttämisenä. Esimerkillisyys välittyy monesti sanojen ja tekojen kautta, jota kutsutaan ns. "walk the talk" -käsitteeksi. Walk the talk tarkoittaa sanojen ja tekojen sopusointua, joka edistää hyvän johtajuuden perustaksi tarvittavaa uskottavuutta. Selkeä viestintä liittyy johtajan uskottavuuteen eli hän tietää organisaation arvot ja osaa soveltaa niitä käytäntöön jokaisella organisaation tasolla. Juuri tekojen ja sanojen yhdenmukaisuus herättää työyhteisössä kunnioitusta ja luottamusta, joka on avain esimerkillä johtamiseen. Johtamisen esimerkillisyys korostaa ryhmädynamiikan hallitsemista, jota käytetään hyvän työskulttuurin ja työn tukemisen hyväksi. Tärkeää on toiminnan arvot ja työyhteisön osallistaminen arvokeskusteluun. (Kouzes & Posner 2012, 29; Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 31.)



Kuvio 4. Esimerkillisen johtamisen käytösmallit (Kouzes ja Posner 2012, muokattu)

Kuvion 4 mukaisesti esimerkillä johtamisen käytösmallien konkreettinen toiminta jaotellaan seuraavasti (Kouzes & Posner 2012, 31.):

1. *Oman äänen löytäminen*, jolla tarkoitetaan selkeää viestintää omista arvoista omin sanoin työyhteisölle.
2. *Yhteisten arvojen vahvistaminen*, jolla osallistetaan työyhteisö arvokeskusteluun.
3. *Yhteisten arvojen personointi*, eli sitoudutaan jaettuihin arvoihin. Pääperiaatteena on se, että toimitaan itse niin kuin odotetaan muiden toimivan.
4. *Arvojen mallintaminen*, jossa päätöksenteko ja teot nojaavat yhteisiin arvoihin.

### 2.2.1 Käytösmalli: Arvojen selventäminen

Arvot ohjaavat ihmisten tekemistä elämän jokaisella osa-alueella. Arvot ohjaavat ihmisten päätöksentekoa ja tekoja. Mitä paremmin ihminen on perillä omista arvoistaan, sitä enemmän se tarjoaa motivaatiota keskittyä tekemiseen ja tavoitteisiin. (Kouzes & Posner 2007, 47–48) Arvojen selventäminen eli niin sanottu arvojohtaminen linkittyy vahvasti esimerkillä johtamiseen. Erityisesti julkisorganisaatioissa, kuten ammattikorkeakouluissa, johtajat nähdään julkisina johtajina. He tarvitsevat organisaation suorituskkyyn ja tuottavuuteen myönteisesti vaikuttavan päätöksentekonsa tueksi eettisiä standardeja ja herkkyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, että puolustetaan ja näytetään *esimerkkejä* ydinarvoista sekä rohkaistaan vuoropuheluun. (Lähdesmäki & Salminen 2009, 49–50.)

Esimerkilliseen työntekemiseen ja esimerkkinä olemiseen vaikuttaa yhtä lailla se, miten perillä esihenkilö tai työyhteisö ovat edustamistaan arvoista ja niiden ilmaisemisesta. Arvojen ja periaatteiden määrittely kuuluvat koko työyhteisölle, mutta esihenkilön vastuulla on huolehtia, että yhteisistä arvoista on sovittu kaikkien kesken. Johtajan uskottavuutta edistää se, kun hän on *löytänyt oman äänensä* ja onnistunut *vahvistamaan yhteisiä arvoja*. Koko työyhteisön yhteiset arvot voivat liittyä esimerkiksi organisaation tai toimintojen säännöllisyyteen ja ajankäyttöön. (Kouzes & Posner 2007, 47–53.)

### Oman äänen löytäminen

Ensimmäinen askel kohti esimerkillistä johtamista on tunnistaa omat arvot, uskomukset ja asenne suhteessa työhön. Kun johtaja osaa ilmaista päätöksenteon ja toiminnan periaatteet suhteessa organisaation päämääriin, tavoitteisiin ja periaatteisiin omin sanoin eikä vain organisaation viestinä, se osallistaa ihmisiä paremmin. Jos *omaa ääntänsä* ei löydä, viestiminen koetaan vain käskyinä ja jonkun muun sanelemana. (Kouzes & Posner 2012, 29.) Omalla äänellä tarkoitetaan omien arvojen, periaatteiden, normien ja ihanteiden ilmaisua, joka johtaa johdonmukaiseen sanojen ja tekojen heijastumiseen ilman ristiriitoja. Tämä edistää uskottavuutta ja helpottaa työyhteisön johtamista esimerkillisesti. (Mts., 48–50.) Esimerkillisyydessä ja oman äänen löytämisessä on tekijöiden mielestä kyse myös vision vahvistamisesta, joka näyttäytyy johtajan suunnan näyttämisenä ja tavoitteiden asettamisena innostuneesti, jopa intohimoisesti. Se tarkoittaa motivointia ja innoitusta, työyhteisön energisoimista muutokseen. (Kotterman, 2006, 15.)

Vaikka kirjallisuudessa korostetaan enemmän johtajan roolin merkitystä, on tärkeää kiinnittää huomiota koko henkilöstön vastuuseen oman sekä työyhteisön arvojen tunnistamisesta, ja sen linkittymisestä organisaation arvoihin. Jokaisella on vastuu itsensä johtamisesta sekä kehittämisestä, ja omien arvojen tunnistamisesta. Johtajan tehtävänä työyhteisössä on tuki yhdistää sekä omat, että organisaation sanat ja teot niin, että henkilöstö pystyy niihin samaistumaan ja sitoutumaan, mutta pelkästään johtajakeskeisyys ja sen vaikutus organisaation toiminnan, johtamisen ja muutoksen kehittämiseen ei enää nykypäivänä päde. Edellä mainittu vaatii koko työyhteisön yhteistyön vaalimista, joka antaa mahdollisuuden tiimityön yhteiskehittämiseksi, yhteisiin arvoihin sitoutumiselle. (Bennis 1999, 72.; Kouzes & Posner 2007, 68.)

## Yhteisten arvojen vahvistaminen

Esimerkillä johtamisen keskiössä on johtajan työyhteisölle esittämä esimerkki organisaation odotuksista. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan omien arvojen tulee olla yhdenmukaisia myös työyhteisön sekä organisaation arvojen kanssa, ja yhteisön on pystyttävä samaistumaan niihin. *Yhteisesti määritetyt arvot* toimivat perustana toimivalle ja aidolle työyhteisölle, ja niillä on positiivinen vaikutus asenteisiin, suorituksiin ja työn tuloksellisuuteen. Yhteisten arvojen luominen tapahtuu yhteisesti koko työyhteisön dialogin ja väittelyn kautta, jossa muodostetaan yhteisymmärrys arvoista, vaikka kaikesta ei tarvitsekaan olla samaa mieltä. Työyhteisön keskeisenä tehtävänä on lisätä arvot, käytäntöönpano, vaikutukset omaan työhönsä ja se, miten määritellyt arvot edistävät organisaation tulosta. Johtajan tehtävänä on tehdä linjanvetoja ja vahvistaa näitä arvoja. Yhteisesti määritellyt arvot ovat sitä vahvempia, mitä paremmin yhteisön ja johtajan arvot kohtaavat.

(Kouzes & Posner 2007, 60–61.)

### 2.2.2 Käytösmalli: Esimerkin asettaminen

Koko työyhteisöllä on merkitystä siihen, miten sanat kohtaavat teot. Johtajan tehtävänä on saada nuo sanat kohtamaan teot organisaation odotusten mukaisesti. Se vaatii sitoutumista ja kunnioitusta aivan jokaiselta, mutta johtajan tehtävänä on *näyttää esimerkkiä* siitä toimintatavasta, jota muilta odotetaan. Esimerkin asettamisen käytösmallissa käytännön toteuttaminen on esimerkillä johtamisen perusta, jossa organisaation tasolta seurataan sekä johtajan, että työyhteisön tekemistä. Tämä tarkoittaa sitä, että rakennetaan sellainen työskulttuuri, jossa sitoudutaan asettamaan teot arvojen mukaisiksi. Johtajan tulee *personoida yhteiset arvot* ja *opettaa työyhteisölle, miten niitä mallinnetaan*. (Kouzes & Posner 2007, 94–95.)

## Yhteisten arvojen personointi

Yhteisten arvojen personoinnin tulisi näkyä konkreettisesti esimiestyössä ja johtamisessa. Johtajat edustavat työyhteisön kanssa yhteisesti määritettyjä arvoja ja siksi johtajan tulee olla tietoinen omista viestintä- ja toimintatavoistaan. Tämä näkyy arjen tekoina ja viestintätilanteiden hyvinä käytänteinä, joissa (Kouzes & Posner, 78–79.):

- Kohdennetaan aika ja huomio tärkeimpiin arvoihin

- Valitaan sanat niin, että ne kuvaavat sitä työkulttuuria, jota tavoitellaan
- Esitetään tarkoituksellisia kysymyksiä, jotka edistävät arvojen mukaista toimintaa
- Pyydetään palautetta omasta toiminnasta ja sen vaikutuksista muiden suoritukseen

Ajan ja huomion kiinnittäminen tärkeimpiin arvoihin voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että saavutaan sovitusti ajoissa paikalle ja esihenkilön tehtävänä on osoittaa, että hän myös itse toimii niin. Sanojen valinnalla on suuri vaikutus siihen, miten työyhteisössä koetaan arvostusta ja miten työyhteisön jäsenet saadaan reagoimaan tapahtuviin asioihin. Kysymysten asettaminen osoittaa kykyä ymmärtää arvojen tarkoitusperiä ja linkittymistä organisaation odotuksiin, sekä tulostavoitteisiin. Kysymysten esittämisellä pidetään yllä arvokeskustelua, joka ohjaa koko työyhteisön toimintaa ja kehittää sitä. Palautteen pyytäminen edistää dialogia työyhteisön kanssa ja mahdollistaa johtajana kehittymisen, joka taas edistää työyhteisön työn tuloksellisuutta ja mielekkyyttä. (Mts., 79–87.)

### **Opeta muille arvojen mallintaminen**

Se, että työyhteisön jäsenet pystyvät toimimaan odotusten mukaan ja omaksumaan arvopohjaisen toimintatavan, vaatii johtajalta kolme konkreettista toimintoa. Näitä ovat (Kouzes & Posner 2007, 87–95.):

- *Kriittisten tapahtumien kohtaaminen.* Johtajan tulee reagoida ”häiritseviin” tapahtumiin organisaation tai työyhteisön sisällä siten, että reagointi vahvistaa määritettyjä ydinarvoja.
- *Tarinoiden kertominen.* Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee antaa julkisesti esimerkkejä siitä, miten hyvin on toimittu esimerkin ja arvojen mukaisesti.
- *Vahvista käyttäytymistä, jonka haluat toistettavan.* Johtajan tulee mitata toiminnan suoritustasoa johdonmukaisesti.

## **2.3 Esimerkillisen talousjohtamisen tietoperustan yhteenveto**

Esimerkillisen johtamisen tarkoituksena on organisaation toiminnan tehostuminen. Sana *tehokkuus* tuo tämän tutkimuksen tekijöiden mielestä keskusteluun myös talousjohtamisen elementit, joiden mukaisesti ihmiset tekevät työnsä, jonka taustalla vaikuttavat annetut määreet, resurssit ja budjetti eli talous. Kun määritellään esimerkillisen talousjohtamisen käsitettä edellisten tietoperustan lähteiden kautta, voidaan havaita, että sekä talousjohtamisessa että esimerkillisessä johtamisessa toistuvat teemat ovat löydettävissä, ja näin ollen yleisen esimerkillisen talousjohtamisen koheesio on mahdollista rakentaa näiden kahden johtamisteen välille.

Tässä luvussa tietoperustan pohjalta on mallinnettu esimerkillisen talousjohtamisen teoreettinen esiymmärrys. Talousjohtamisessa ja esimerkillisessä johtamisessa toistuvat yhteiset teemat ovat tulevaisuuteen varautuminen, vuorovaikutus, osaaminen ja sen kehittäminen sekä toiminnan laatu. Nämä teemat on kuvattu kuviossa 5. Luvun alakappaleissa tekijät käyvät läpi jokaista teemaa erikseen tarkemmin, eikä erillisiä viittauksia tietoperustaan enää tehdä.

| Esimerkillinen talousjohtaminen                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tulevaisuuteen varautuminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tavoitteiden asettaminen</li> <li>•Kilpailijoiden analysointi</li> <li>•Resursointi</li> <li>•Seuranta ja ohjaus</li> <li>•Työntekijöiden osallistaminen</li> <li>•Uuden luominen</li> <li>•Tarpeiden tunnistaminen</li> <li>•Muutoksen tunnistaminen</li> </ul> | <b>Vuorovaikutus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ihmisten välinen vuorovaikutus</li> <li>•Kommunikointi</li> <li>•Tiedon välitys</li> <li>•Toiminnan läpinäkyvyyden parantaminen</li> <li>•Talousinformaation hyödyllisyys</li> <li>•Selkeä viestintä omista arvoista</li> <li>•Inspiroiminen</li> <li>•Rohkaisu</li> <li>•Vuoropuhelu</li> <li>•Työntekijöiden kuunteleminen</li> <li>•Sparraus</li> </ul> | <b>Osaaminen ja sen kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Vahvuuksien etsiminen ja tunnistaminen</li> <li>•Talouslukujen ymmärrys</li> <li>•Vastuunjako</li> <li>•Osaamisen kehittäminen</li> </ul> | <b>Toiminnan laatu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Toiminnan tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus</li> <li>•Laskentatoimen tekniikat ja ohjaus</li> <li>•Relevantti, ymmärrettävä, luotettava, ajankohtainen ja selkeä tieto</li> <li>•Tiedon määrä oikea</li> <li>•Sitoutuminen jaettuihin arvoihin</li> <li>•Päätöksenteko pohjautuu arvoihin</li> <li>•Motivaatio</li> <li>•Yhteisöllisyys ja luottamus</li> <li>•Myötätunto ja arvostus</li> </ul> |

Kuvio 5. Teoreettisen taustan esiymmärrys esimerkillisestä talousjohtamisesta

### 2.3.1 Tulevaisuuteen varautuminen

Strateginen ja taktinen talousjohtaminen sisältävät tavoitteiden asettamista, joka on myös esimerkillisen johtamisen haastamisen yksi osa-alueista. Muita tulevaisuusaspektin omaavia talousjohtamisen ominaisuuksia ovat muun muassa kilpailijoiden analysointi, resursointi sekä sujuvat seuranta- ja ohjausprosessit. Esimerkillisen johtamisen puolelta työntekijöiden osallistamisella, uuden luomisella, tarpeiden tunnistamisella sekä muutoksen tunnistamisella voidaan nähdä olevan tulevaisuuteen tähtääviä tavoitteita.

Tulevaisuuteen varautumisessa **tavoitteiden asettaminen** nousee siis sekä talousjohtamisen että esimerkillisen johtamisen osalta yhteiseksi tekijäksi. Tavoitteiden asettaminen on yksi esimerkillisen talousjohtamisen keskeisimmistä tehtävistä, ja muut tulevaisuuteen tähtäävät asiat tukevat tätä johtoteemaa.

### 2.3.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on esimerkiksi ihmisten välistä kanssakäymistä, ja on näin ollen merkittävä osa yleisjohtamista. Talousjohtamisen näkökulmasta vuorovaikutus tarkoittaa nimenomaan ihmisten välistä kommunikointia, tiedon välitystä ja toiminnan läpinäkyvyyden parantamista. Talousjohtamisen tärkeä tehtävä on osoittaa talousinformaation hyödyllisyys sitä käyttävälle henkilölle, ja tämä onkin yksi talousjohtamisen haasteista.

Esimerkillisen johtamisen käytännöissä vuorovaikutus nousee esille useassa kontekstissa. Esimerkillä johtamisen johtoajatukseksi on, että selkeä viestintä lisää johtajan uskottavuutta ja on näin ollen osa esimerkillistä johtamista. Viestintä on tärkeää varsinkin siinä, että johtaja saa omat arvonsa selvennettyä johdettavilleen. Muita vuorovaikutuksellisia käsitteitä esimerkillisessä johtamisessa on muun muassa inspiroiminen, rohkaiseminen, vuoropuhelu, työntekijöiden kuunteleminen sekä sparraus.

Esimerkillisen talousjohtamisen näkökulmasta riittävän **selkeän taloustiedon välitys** on keskeisin vuorovaikutuksen muoto, ja tiedon hyödyntämiseen auttaa suuresti sen selkeyden lisäksi johtajan omat arvot.

### 2.3.3 Osaaminen ja sen kehittäminen

Osaamisen merkitys esiintyy strategisen talousjohtamisen vahvuuksien etsimisen ja tunnistamisen teemassa. Myös talousjohtamisen yksi haasteista, talouslukujen ymmärrys, liittyy suuresti henkilöstön osaamiseen tai sen puuttumiseen. Esimerkillisen johtamisen puolella osaaminen ja sen kehittäminen korostuu varsinkin osallistuvan johtamisen kontekstissa. Myös vastuunjako on osa tätä kontekstia, ja näin ollen osaamisen kehittämistä.

Esimerkillisen talousjohtamisen näkökulmasta **talouslukujen ymmärrys** on osa kokonaisuutta, ja siihen voidaan päästä kehittämällä systemaattisesti organisaation henkilöstön osaamista, sekä tunnistamalla että etsimällä jokaisen henkilökohtaisia vahvuuksia.

#### 2.3.4 Toiminnan laatu

Esimerkillisestä talousjohtamisesta puhuttaessa toiminnan laatu ja siihen vaikuttavat kokonaisuudet nousevat yhdeksi merkittävimmistä teemoista. Talousjohtamisen näkökulmasta toiminnan laadun voidaan nähdä tarkoittavan toiminnan tehokkuutta, taloudellisuutta ja tuloksellisuutta, ja näihin on mahdollista päästä oikeilla laskentatoimen tekniikoilla ja ohjauksella. Relevantilla, ymmärrettävällä, luotettavalla, ajankohtaisella ja selkeällä taloustiedolla on suuri merkitys talousjohtamisessa kuten myös tiedon oikealla määrällä, ja myös nämä ovat osa laadukasta toimintaa.

Esimerkillisen johtamisen näkökulmasta toiminnan laatu voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työnteoissa on sitouduttu jaettuihin arvoihin, joihin päätökset pohjautuvat hyvin vahvasti. Myös motivaatiolla, yhteisöllisyydellä ja luottamuksella, sekä myötätunnolla ja arvostuksella on iso vaikutus laadukkaassa toiminnassa.

Esimerkillisen talousjohtamisen näkökulmasta toiminnan laatu tarkoittaa siis sitä, että **organisaation arvot ohjaavat laadukkaaseen tekemiseen**, ja oikeanlaista taloustietoa jaetaan johtamisen tueksi. Toiminnan laatu on myös hyvin vahvasti sidoksissa vuorovaikutukseen selkeän taloustiedon välityksen kautta.

### 3 Kehittämistyön tutkimusosuuden toteutus

Tässä luvussa käsitellään kehittämistyön tutkimusosuuden toteutusta. Ensimmäisenä esitellään kohdeorganisaatio ja sen TKI-toimintaa. Seuraavassa alaluvussa avataan fenomenologiseen tutkimusotteen mukaisesti tekijöiden esiymmärrys käsiteltävästä aiheesta eli esimerkillisestä talousjohtamisesta. Tämän jälkeen esitellään laajemmin laadullinen fenomenologinen tutkimus ja sen eri vaiheet sekä käsitellään tutkimusaineiston keruu, käsittely ja analyysi.



### 3.1 Kohdeorganisaatio

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on yksi Suomen 24 ammattikorkeakoulusta, joka toteuttaa ammattikorkeakoululaissa määrättyä työelämän vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta sekä harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa, työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI) (Multisilta 2021; Ammattikorkeakoululaki 4 §). Opetus- ja kulttuuriministeriön vastuualueina ovat mm. korkeakoulu- ja tiedepolitiikan suunnittelu, toimeenpano sekä niitä koskevien säädösten valmistelu. Ministeriö ohjaa korkeakoulujärjestelmää, tiedelaitosten toimintaa ja tukee toimintamahdollisuuksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö b.) Tämä tarkoittaa ammattikorkeakoulun näkökulmasta sitä, että ministeriö sopii määrääjäksi ammattikorkeakoulun toiminnalle asetettavista koulutus- ja TKI-toiminnan tavoitteista sekä niiden seurannasta ja arvioinnista. Sopimuksen määräajat ovat olleet vuodesta 2013 alkaen nelivuotisia.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun aiemman strategian toteutusohjelman 2018–2019 mukaan resurssien johtamisen päämääräksi vuodelle 2020 nostettiin tehokas organisaatio, jossa johtaminen ja esimiestyö on *esimerkillistä* (liite 1). Jyväskylän ammattikorkeakoulu on uudistanut strategiansa uudelle nelivuotiselle sopimuskaudelle (2021–2024). Uudessa ja päivitettyssä strategiassa ”Osaaminen kilpailukyvyksi 2020–2030” esitellään strateginen kehittämisohjelma vuosille 2021–2024, jonka kehittämisen tavoitteena on Uuden sukupolven korkeakoulun toimintamalli. Kehittämisohjelma jakautuu kuuteen teemaan (kuvio 6.); **1. henkilöstö ja johtaminen**, 2. toimivat työelämäyhteydet, 3. uuden sukupolven pedagogiikka, **4. vaikuttava TKI-toiminta**, 5. laadunhallinta ja 6. kansainvälisyys.



Kuvio 6. Strateginen kehittämisohjelma 2021-2024 (Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020-2030)

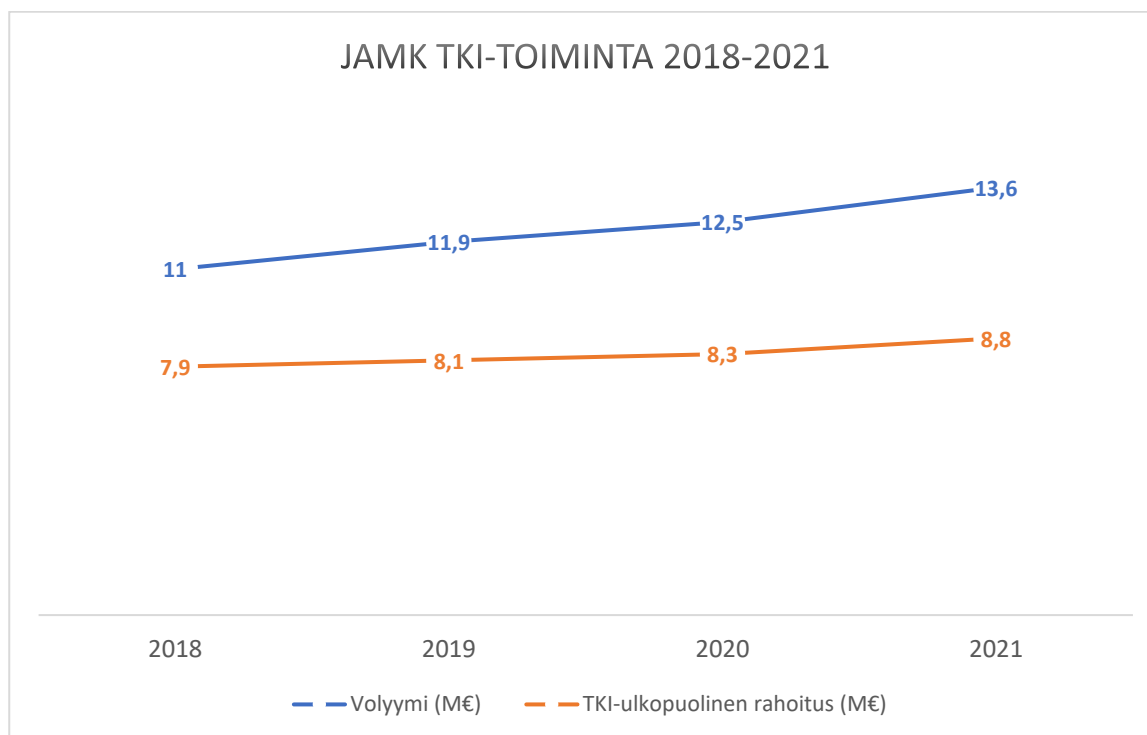
Tutkittavaan ilmiöön eli TKI-toiminnan esimerkilliseen talousjohtamiseen Jamkin strategisesta kehittämisohjelmasta keskeisesti linkittyvät teemat ovat henkilöstö ja johtaminen sekä vaikuttava TKI-toiminta. Tässä osiossa tekijät keskittyvät näihin kahteen teemaan.

**Henkilöstön ja johtamisen** teemassa korostuu henkilöstön osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja johtaminen. Osaamisen kehittämisen osalta yhdeksi keskeiseksi kehittämisalueeksi mainitaan projekti- ja liiketoimintaosaaminen. Työhyvinvoinnin keskiössä korostuu esimiestyö, itsensä johtaminen, ammattitaito ja osaaminen sekä työkyvyn edistäminen. **Vaikuttava TKI-toiminta** painottuu oman osaamisen uudistamiseen ja työ- ja elinkeinoelämän kilpailukyvyn parantamiseen. TKI-toiminnan tarkoituksena on tuottaa ratkaisuja ja innovaatioita, joilla edistetään hyvinvointia sekä ekologista ja sosiaalista kestävyyttä (Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020–2030).

Jyväskylän ammattikorkeakoulun huolena oli aiemman strategiatyön (2016–2020) aikana OKM-kokonaisrahoituksen niukkeneminen ja TKI-toiminnan aleneminen, joiden seurauksena tavoitteet asetettiin liikevaihdon palauttamiseksi aiemmalle, korkeammalle tasolle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu liikevaihto kasvoi viiden vuoden aikana 10 miljoonaa euroa, mitä edesauttoi muun muassa TKI-toiminnan kasvu. (Malinen 2021.)

Vuonna 2020 Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan volyymi oli 12,5 miljoonaa euroa, josta ulkopuolisesti rahoitettua oli 8,3 miljoonaa euroa. Kyseinen ulkopuolinen rahoitus oli Jyväskylän ammattikorkeakoulun ennätys. TKI-työhön osallistui vuonna 2020 yhteensä 430 asiantuntijaa Jamkissa. TKI-toiminta painottui strategiassa määrätuille vahvuus- ja nouseville aloille. Toimintatapoja kehitettiin edelleen muun muassa uudistamalla sisäisiä toimintamalleja ja kiinnittämällä erityistä huomiota tulosten ja vaikutusten levittämiseen. Myös TKI-toiminnan viestimiseen ja sidosryhmäyhteistyöhön panostettiin edelleen. (Jamkin kasvava TKI-toiminta.)

Vuoden 2021 alustavat luvut osoittavat toiminnan kehittyvän edelleen oikeaan, kasvavaan suuntaan. Alustavien laskelmien mukaan Jamkin TKI-toiminnan vuosivolyymien ennustetaan nousevan noin 13,6 miljoonaan euroon, ulkopuolisen rahoituksen kasvaessa samalla 8,8 miljoonaan euroon. Kuviossa 7 on esitetty Jamkin TKI-toiminnan vuosivolyymien ja ulkopuolisen rahoituksen kehitystä vuodesta 2018 vuoden 2021 loppuun asti. Vuoden 2021 tiedot ovat vielä ennusteita, koska lopulliset Jamkin vuosikertomukseen tulevat luvut selviävät vasta lopullisen tilintarkastuksen jälkeen huhtikuussa 2022. Tilintarkastusta ei ole vielä tehty tätä kehittämistyötä tehdessä. Aiempien vuosien (2018–2020) luvut on kerätty useasta eri lähteestä. Jamkin vuosikertomuksissa esitetyt TKI-toiminnan vuosivolyymit eivät sisällä liiketoimintana tapahtuvan TKI-toiminnan kustannuksia eikä TKI-investointeja. Ulkopuoliseen TKI-rahoitukseen sisältyy myös liiketoimintana tapahtunut TKI-toiminta sekä TKI-toiminnan investoinneista kertyvät ulkopuoliset rahoitukset, joten näistä aiheutuneet kustannukset on sisällytetty myös vuosittaiseen volyymiin mukaan oheisessa kuviossa. Liiketoimintana ja investointeina kertyneiden TKI-kustannusten osuus vuoden 2021 volyymista on noin miljoona euroa.



Kuvio 7. Jamk TKI-toiminnan koonti 2018-2021

Vuodesta 2021 alkaen ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli on muuttunut niin, että tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminnan painoarvo kasvaa entisestään. Valtioneuvoston päätös nostaa ulkoisen TKI-rahoituksen vastinrahan osuutta kahdeksasta prosentista yhteentoista prosenttiin on selkeä viesti ammattikorkeakouluille painopisteen suuntaamisesta tulevaisuudessa yhä enemmän tutkimukseen, kehittämiseen ja innovaatiotoimintaan. (Lempinen 2019.)

### 3.2 Tutkijoiden esiymmärrys

Valitun tutkimusmenetelmän mukaisesti tutkijoiden tulee luoda käsiteltävästä aiheesta esiymmärrys, jolla pyritään tunnistamaan ja sulkeistamaan tutkijoiden ennakkokäsitykset, kokemukset ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Esiymmärrys ei saa ohjata ja vaikuttaa itse tutkimuksen tekemiseen.

Kehittämistyön tekijät työskentelevät Jyväskylän ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan parissa. Molemmilla on useamman vuoden kokemus organisaation TKI-toiminnasta, budjetoinnista sekä he ovat painottaneet YAMK-opintojaan talousjohtamiseen. Toinen tekijöistä toimii Liiketoiminta-yksikössä projektiasiantuntijana ja toinen Korkeakoulupalvelut-yksikössä taloussuunnittelijana. Tekijät

ovat ystäviä keskenään myös työn ulkopuolella, he ovat tunteneet toisensa jo yli kymmenen vuoden ajan, he ovat saman ikäisiä ja saman koulutustaustan omaavia henkilöitä, joiden vapaa-ajan harrastukset ovat myös yhteneväisiä. Voidaankin ajatella, että tekijöiden aiempi historia ja käydyt keskustelut ovat muokanneet esimerkillisen talousjohtamisen käsitteen hyvin vahvasti yhteneväiseksi.

Esimerkillisyys viittaa tekijöiden mielestä hyvänä esimerkkinä toimimiseen, moitteetonta tekemistä ja tietynlaisena mallina olemista. Tekijöiden mielestä esimerkillinen talousjohtaminen on pääasiassa arkipäiväistä johtamista eli johonkin ja yhdessä vaikuttamista niin, että asioita saadaan tapahtumaan esimerkillisesti. Myös itsensä johtaminen vaatii johtamista, joten kaikki henkilöt ovat johtajia. Tämän kehittämistyön tekijät eivät toimi esihenkilöasemassa organisaatiossaan. Esihenkilöasemassa työntekijät kohtaavat enemmän yksilönläisiä johtamiskomplikaatioita, ja näin ollen arkijohtaminen on mahdollisesti rikkaampaa, mutta kirjoittajien mielestä johtajana voi toimia myös ilman organisaatiosta annettua rooliakin.

Muusta yleisjohtamisesta poiketen talousjohtamisen erityispiirteinä tekijät näkevät niin sanotun asioiden johtamisen, managementin, johon liittyy vahvasti kovien arvojen johtamisteemat sekä tietysti taloudellisuuteen ja tuloksellisuuteen painottumisen. Luvut ovat väistämättä mukana talousjohtamisessa, joten lukujen ymmärtäminen on tärkeää talousjohtamisen kontekstissa. Tekijöillä on myös yhteistä historiaa upseeritason sotilasjohtamisen puolelta, ja näin ollen esiymmärryksen muodostumiseen on väistämättä vaikuttanut myös sotilas- tai kriisijohtamisen kovat management-asiat, kuten esimerkiksi aikataulussa pysyminen, tiedon oikea-aikaisuus ja kustannustehokkuus. Kyseiset asiat ovat tekijöiden mielestä väistämättä osana talousjohtamista. Tekijät näkevät kuitenkin tämän hallinnollisen ja autoritäärisen johtamisen olevan vain pienessä roolissa, kun puhutaan termistä esimerkillinen talousjohtaminen. Esimerkillinen talousjohtaminen on erityisesti ihmisten johtamista.

Esimerkillisyys talousjohtamisessa tai johtamisessa ylipäänsä näyttäytyy pehmeiden arvojen, kuten esimerkiksi luottamus, vuorovaikutus ja hyvinvointi, kautta. Johtaminen on kommunikointia, ja koska kaikki henkilöt toimivat sekä johtajina että johdettavina, on johtamisen kehittäminen kaikkien vastuulla. Tekijät näkevät myös henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin vaikuttavan paljon siihen,

onko talousjohtaminen esimerkillistä vai ei. Ihminen on fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kokonaisuus, ja jos näiden asioiden tasapainoa häiritään, on mahdollista, että yleinen hyvinvointi kärsii. Tekijät ovat sitä mieltä, että jos henkilö ei voi hyvin kaikilla toimintakykyyn vaikuttavilla osa-alueilla, voi sillä olla vaikutusta esimerkilliseen työntekemiseen – johtamisesta puhumattakaan. Yksi tärkeä tähän vaikuttava teema on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Tekijät näkevät tämän olevan keskeinen asia puhuttaessa työntekijän hyvinvoinnista.

Aiemmissa luvuissa tekijät ovat kuvanneet esiymmärrystä kirjallisuuden kautta tarkastelemalla Kouzesin ja Posnerin esimerkillisen johtamisen mallia yhdistäen siihen talousjohtamisen keskeisiä teemoja. Tätä kautta tekijät ovat rikastaneet omaa esiymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä kirjallisuuskatsauksen esiymmärryksen kautta, kuitenkin ohjaamatta liikaa tutkimustyötä.

### 3.3 Fenomenologinen tutkimus

Tämän kehittämistyön tutkimusosuuden kohteena ovat osallistujien inhimillisen kokemuksen käsitteet *esimerkillisestä talousjohtamisesta*, joiden kautta pureudutaan niiden merkityssuhteisiin. Pyrkimyksenä on tuoda näkyväksi ja sanoittaa osallistujien kokemukset esimerkillisestä talousjohtamisesta TKI-toiminnassa.

Fenomenologisen tutkimuksen historia katsotaan alkaneen 1900-luvun alusta Edmund Husserlin elämismailman tieteestä, filosofian haarasta, jonka keskiössä ovat ilmiöt ja ihmisten kokemukset (Metsämuuronen 2009, 224; Perttula 1995, 7–8). Fenomenologian metodologiassa eli laadullisen kokemuksen tutkimuksessa tutkijat keskittyvät tutkimaan ja ymmärtämään asioiden sisäisiä merkityksiä ihmiskäsitysten, ja ihmisten omista näkökulmista (Metsämuuronen 2009, 224; Niikko 2003, 15). Tutkijat ovat kiinnostuneita siitä, millainen ihminen on tutkimuskohteena, miten hänen kauttaan voidaan saada tietoa ilmiöstä (mm. kokemukset ja käsitykset) ja millaista tämä tieto on. (Metsämuuronen 2009, 224; Tuomi & Sarajärvi 2018, 39). Fenomenologiseen suuntaukseen liittyy olennaisesti ihmisen sisäinen sielunelämä ja niin sanottu elämismailma eli ihmisen suhde omaan todellisuuteen, kokemusten ilmentymiseen. Tämä ihmisten elämismailma eli erilaiset ja eri tavoin ymmärretyt kokemukset muodostavat kuitenkin vain yhden maailman ja todellisuuden, josta fenomenologisen tutkimuksen tekijät ovat kiinnostuneita (Niikko 2003, 13; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 40).

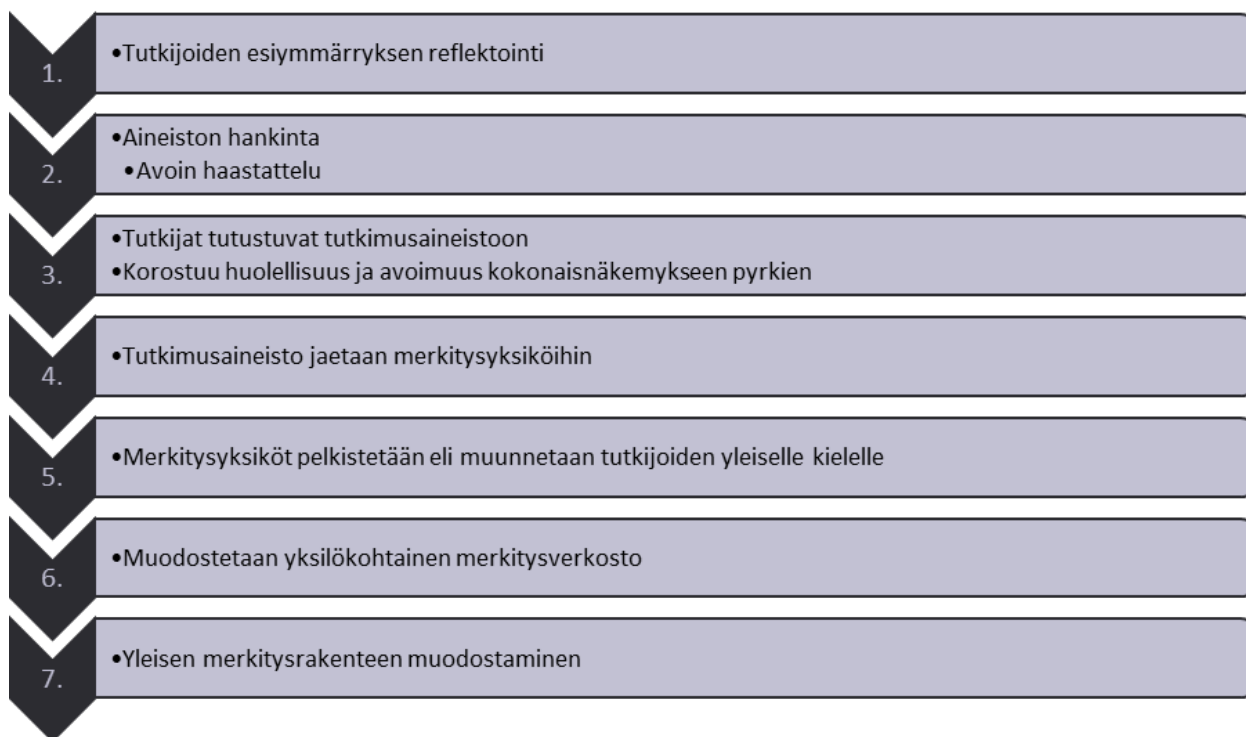
Fenomenologiassa uskotaan, että sielunelämän sisäisiä tiloja pystytään tarkastelemaan, ja ne ovat osa ihmisen kokemusmaailmaa. Kokemusmaailman tasoja ovat tietoinen ja tiedostamaton, joiden perusmuodot rakentuvat kokemuksellisuuden ja elämyksellisyyden kautta. Kokemuksellisuuteen ja elämyksellisyyteen sisältyvät muun muassa tunne, tahto ja ajattelu. (Niikko 2003, 13.) Merkityssuhteiden teoriaa ohjaa perusoletus ihmisten toiminnan ja tietoisuuden suuntautumisesta johonkin muuhun kuin itseensä eli intentionaalisuuteen, ja se on merkityksillä ladattua. Teoria sisältää myös käsityksen ihmisten yhteisöllisyydestä tarkoittaen sitä, että merkitykset, joiden kautta koemme todellisuuden, eivät ole meissä synnynnäisesti vaan niiden lähde on meidän ympäristösämme ja yhteisössä, jossa kasvamme. (Niikko 2003, 16; Tuomi & Sarajärvi 2018, 40.)

Fenomenologisen tutkimuksen perushaasteena on se, että tiedonhankinta perustuu yksilöiden eli yksittäistapausten kautta saataviin kokemuksiin, joiden ei voida olettaa olevan yhteneväisiä keskenään. Tästä syystä saatua tietoa ei voida yleistää kvantitatiivisen tutkimuksen (luonnontieteiden) tapaan, vaan yleistäminen on suhteellista laadullisen tutkimuksen mukaisesti. Tässä kehittämissä työssä tekijät pyrkivät ratkaisemaan yleistämisen suhteellisuuden sillä, että yksittäistapausten kontekstit eli tutkimukseen osallistuvien ihmisten elämäntilanteet ovat keskenään tarpeeksi samankaltaisia eli työtehtävät ja vastuut linkittyvät kohdeorganisaation TKI-toimintaan, jonka kontekstissa esimerkillistä talousjohtamista tutkitaan. (Tökkäri 2018, 66.)

Fenomenologian tavoitteena on käsitteellistää ihmisten kokemuksen merkitys ilmiöstä eli tehdä jo tunnettu tiedetyksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 41). Vaikka tämän kehittämistyön tutkittava ilmiö, esimerkillinen talousjohtaminen, ei ole käsitteenä entuudestaan ollut olemassa tai tutkittu, tekijät olettavat ihmisillä olevan kokemuksia ja käsityksiä esimerkillisestä johtamisesta sekä talousjohtamisesta kohdeorganisaation TKI-toiminnassa. Tätä lähestymistapaa puoltaa myös se, että ulkopuolisten tutkijoiden avulla pyritään nostamaan tietoiseksi ja näkyväksi elämismaailmaa, mikä on tottumuksesta ”häivyttynyt” huomaamattomaksi ja itsestään selväksi, tai se, mikä on koettu, mutta ei ole vielä tietoisesti ajateltu. Tätä näkyväksi saatua elämismaailmaa ja merkityskuvauksia ei kuitenkaan saada koskaan tutkimustyön näkökulmasta lopullisiksi, koska ihmisten kokemukset ovat tyhjentyttämiä. (Niikko 2003, 15; Tuomi & Sarajärvi 2018, 41.)

### 3.3.1 Fenomenologisen tutkimuksen vaiheet

Tämän kehittämistyön fenomenologisen tutkimuksen tekemisen perusvaiheet on esitetty alla olevassa kuviossa 8.



Kuvio 8. Fenomenologisen tutkimuksen vaiheet (Metsämuuronen 2011, 225, muokattu)

Kehittämistyön tutkimuksen teko alkoi teoreettisen taustan selvityksellä sekä tekijöiden esiymmärryksen reflektoinnilla. Vaiheessa kaksi toteutettiin aineiston hankinta avoimin haastatteluihin. Vaiheessa kolme tekijät tutustuivat haastatteluaineistoon huolellisesti ja avoimesti, ja pyrkimyksenä oli luoda kokonaisnäkemys esimerkillisen talousjohtamisen kokemuksista ja käsityksistä. Vaiheessa neljä luokiteltiin haastatteluissa esiin nousseet käsitykset niiden merkitysten sisällön perusteella ja luotiin niistä uusia merkitysluokkia. Vaiheessa viisi ja kuusi muunnettiin haastatteluaineiston yksilölliset merkitysyksiköt, pelkistettiin kategorioihin, joista muodostettiin edelleen yksilökohtainen merkitysverkosto. Vaiheessa seitsemän tekijät muodostivat yleisen merkitysrakenteen esimerkillisestä talousjohtamisesta.



### 3.3.2 Fenomenologisen tutkimuksen aineisto ja sen keruu

Tutkimusaineiston hankintatavaksi kehittämistyön tekijät valitsivat avoimen haastattelun, koska sitä kautta uskottiin saavan esille parhaiten tutkimukseen osallistuvien aitoja kokemusten ja käsitysten kuvauksia tutkimuksen kohteena olevasta esimerkillisen talousjohtamisen ilmiöstä TKI-toiminnassa. Avoimessa haastattelussa haastattelutilanne on haastateltavavetoinen, jossa tutkimuksen tekijöillä on vain lista teemoista tai aiheista, joista kysytään (Braun & Clarke 2013, 78). Laadullista tutkimusaineistoa voidaan kerätä monin eri tavoin, mutta yleisin muoto fenomenologiassa on avoin tai puolistrukturoitu haastattelu. Fenomenologisessa haastattelussa on tärkeää antaa mahdollisimman paljon tilaa haastateltavalle ja haastattelun tulee olla avoin, luonnollinen ja keskustelunomainen, etteivät tutkijat vaikuta haastateltavan kokemukseen. (Perttula 1995, 65–66.) Tämän kehittämistyön tutkimusosuuden aineistonkeruun kannalta olennainen asia oli kysymyksenasettelun avoimuus, joka mahdollisti haastateltavien persoonallisen kokemuksen kuvaamisen erilaisten kokemusten ja käsitysten nostamiseksi esiin aineistosta. Kokemuksen esiin nostaminen tarkoittaa tulosten yksilökohtaisten merkitysten luontia, jota kautta käsityksille saadaan merkityssuhteita toisiinsa ja ne kohtaavat. (Mts., 66–67.)

Haastattelukryointi käynnistetään informoimalla osallistujia tutkimuksen tekemisestä ja tämä toimii samalla markkinointina tai mainontana. Tässä vaiheessa annetaan vain perustiedot tutkimusaiheesta. (Braun & Clarke 2013, 59.)

Avoimet haastattelut suoritettiin syksyn 2021 aikana. Fenomenologisen tutkimuksen aineisto koostui joukosta osallistujia, joilla on kokemusta käsiteltävästä ilmiöstä. Kehittämistyön haastatteluihin valittiin ennalta 14 Jyväskylän ammattikorkeakoulun TKI-toiminnassa työskentelevää henkilöä, joista haastatteluihin osallistui 10 henkilöä annetussa aikataulussa 19.10.–3.11.2021 välisenä aikana. Yhteisenä kriteerinä haastateltaville oli työskentely TKI-toiminnassa. Haastateltavat valittiin kaikista Jyväskylän ammattikorkeakoulun toiminnallisista yksiköistä: Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö, Liiketoimintayksikkö ja Teknologiayksikkö. Haastateltavat edustivat mahdollisimman laajasti erilaisia rooleja ja vastuualueita TKI-toiminnassa. Haastateltavista naisia oli neljä ja miehiä kuusi, viidellä oli esihenkilövastuuta, kolme oli työskennellyt haastatteluhetkellä alle kaksi vuotta Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, ja kahdella oli opettajan työsopimus. Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi kehittämistyön tekijät eivät kerro enempää yksilöiviä tietoja kohdeorganisaation yksikkökohtaisella tasolla.

Ennen haastatteluiden alkua osallistujalle kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta sekä siitä, miten haastattelu etenisi (liite 2). Haastatteluissa tekijät eivät rajanneet haastateltavia aiheita liian tarkasti, vaan osallistujat pystyivät vapaasti kuvailemaan omia kokemuksiaan sekä käsityksiään keskustelunomaisessa tilanteessa. Haastatteluiden tavoitteena oli löytää haastateltavien omia kokemuksia ja käsityksiä esimerkiksi talousjohtamisesta, ja haastattelijat eivät lähteneet normaalin keskustelun tapaan kommentoimaan heidän puheitaan, vaan esittivät vain tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavan jo aiemmin mainitsemista asioista. Esitetyt kysymykset olivat laajoja, ja haastatteluissa pyrittiin välttämään keskustelun johdattelua. Osallistujia pyydettiin myös toistuvasti kuvailemaan esiin nousseita kokemuksia ja käsityksiä jostakin konkreettisesta tapahtumasta käsin esimerkiksi keinoin.

### 3.4 Tutkimusaineiston käsittely

Haastatteluihin osallistuvien, tutkimuksen tekemisen kannalta olennaiset, perustiedot mm. nimi, ikä, kokemus TKI-toiminnasta ja sukupuoli kerättiin koontitaulukkoon. Taulukossa kukin haastateltava koodattiin perustunnisteella H ja perään juokseva numerointi eli yhteensä haastatteluiden määrän perusteella haastattelut nimettiin H1-H10. Haastatteluiden litterointiaineisto, sekä koottu yksilökohtainen pelkistetty aineisto koodattiin haastattelutunnisteella. Nämä olivat siis erillisissä dokumenteissa ilman nimi- ja muita tunnistetietoja, jolloin haastatteluihin osallistuneiden anonymiteetti pystyttiin turvaamaan koko kehittämistyön työstämisen ajan sekä sen jälkeen.

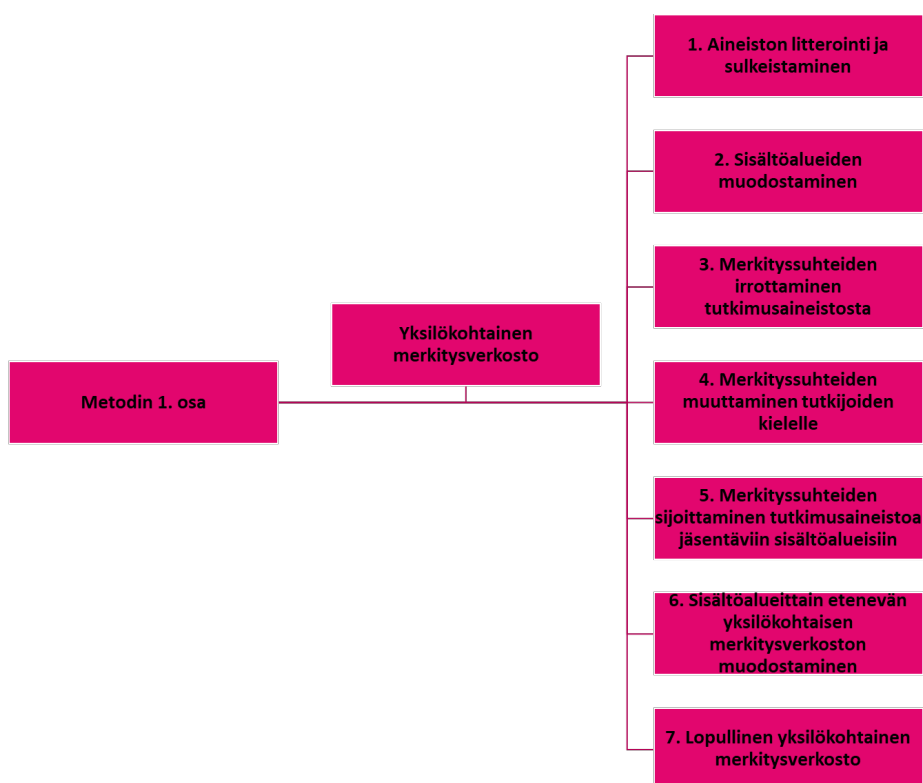
Avointen haastatteluiden kesto oli 13–53 minuuttia per henkilö, ja haastattelut suoritettiin kohdeorganisaatiossa käytössä olevan etäyhteyssovelluksen, Microsoft Teamsin, välityksellä. Haastatteluista otettiin haastatteluun osallistuneiden luvalla tallenne litterointia varten. Haastattelut kestivät yhteensä 380 minuuttia ja 41 sekuntia, joten keskiarvollinen kesto haastattelua kohden oli noin 38 minuuttia ja neljä sekuntia. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 75 sivua, joista kehittämistyön tekijät saivat kerättyä yksilökohtaiseen merkitysverkostoon pelkistettyjä ilmauksia 177 kappaletta. Aineisto on tallennettuna suojatulle ulkoiselle asemalle, jonne on pääsy vain kehittämistyön tekijöillä. Tekijöiden mielestä tutkimusaineisto on erittäin kattava, ja riittävän rikas ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten. Kymmenen toteutunutta haastattelua mahdollistui sillä, että kehitystehtävän tekijät tekivät yhteisen opinnäytetyön tutkittavasta aiheesta. Tekijät uskovat, että kaksi erillistä kehitystehtävää olisi tuonut aineistoltaan pienemmän lopputuleman, ja näin ollen tutkimustulos olisi ollut epärelevantimpi.

### 3.5 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin fenomenologista analyysia eli fenomenologista metodologia, jonka on luonut Amedeo Giorgi ja edelleen kehittänyt Juha Perttula. Metodi on kaksiosainen, jonka tarkoituksena oli luoda tutkimusaineistosta yksilökohtaisen merkitysverkoston kautta yleinen merkitysverkosto. (Perttula 1995, 68–69.)

#### 3.5.1 Fenomenologisen metodin ensimmäinen osa: yksilökohtainen merkitysverkosto

Fenomenologisen metodin ensimmäinen osa on avattuna kuviossa 9. Tässä alaluvussa tekijät käyvät vaiheittain läpi yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostamisen prosessin.



Kuvio 9. Fenomenologisen metodin 1. vaihe (Perttula 1995, 94-95, muokattu)

Metodin ensimmäinen osa on *sulkeistaminen*, jossa tekijät tietoisesti tunnistavat tutkittavaan ilmiöön liittämiänsä merkityssuhteita ja ne pyritään siirtämään syrjään tutkimuksen ajaksi. Tässä onnistuminen voi kuitenkin olla rajallista, kun puhutaan tekijöiden omien elämäntilanteiden asettamista rajoista ja siitä, mitä voidaan tajunnallisesti sillä hetkellä ymmärtää. (Perttula 1995, 69–70.)

Metodin ensimmäisessä osassa jokaista haastattelua tarkasteltiin omana kokonaisuutena eli ne

muodostivat itsenäisen tutkimusaineiston osan. Tekijät toteuttivat haastatteluaineiston tarkastelun alla olevan kuvion mukaisesti seitsemän vaiheen avulla, jossa jokaisesta haastattelusta muodostettiin yksilökohtainen merkitysverkosto (Lehtomaa 2008, 182.)

Kehittämistyön tekijöiden tulee sulkea tutkittavaan ilmiöön liittämät merkityssuhteensa syrjään **ensimmäisessä vaiheessa**, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistoon tutustutaan avoimin mielin. Tämän kehittämistyön tekijät lukivat litteroidut haastattelut moneen kertaan läpi ja pyrkivät sulkeistamaan omat ennakkokäsityksensä esimerkiksi talousjohtamisesta ja haastattelutilanteissa syntyneet ajatukset. Tässä vaiheessa myös muodostettiin koko aineistoa *väljästi* jäsentävät sisältöalueet. (Perttula 1995, 91.) Sulkeistamisprosessia edesauttoi tekijöiden aiemmin aukikirjoitettu esiymmärrys kohdassa 3.2 sekä haastatteluiden litterointivastuiden jakaminen puoliksi, jolloin tutkijaparin osapuolilla oli aina objektiivinen katsantokanta puoleen haastatteluaineistosta.

**Toisessa vaiheessa** tutkimusaineiston sisältöalueet muodostettiin haastattelukohtaisesti. Tällä tekijät pyrkivät välttämään haastatteluaineistojen vaikutuksen toisiinsa, ja löytämään aineistoista yksilölliset kokemukset sekä käsitykset. Haastatteluiden jäsennellyt sisältöalueet voivat poiketa toisistaan, ja ne voivat olla jo ensimmäistä vaihetta rajatumpia. (Perttula 1995, 91.) Yksilökohtaisten merkitysverkostojen sisältöalueista hahmottui koko tutkimusaineistoa väljästi jäsentävät sisältöalueet. Nämä oli helppo muodostaa, koska jokainen haastateltava pysyi esimerkiksi talousjohtamisen teemassa suhteellisen hyvin. Haastatteluaineiston pohjalta tekijät jäsentelivät sisältöalueita 4–19, haastattelusta riippuen. Esimerkiksi erään haastateltavan aineistosta nousi esiin esimerkin 1. mukaiset sisältöalueet.

#### **Esimerkki 1.**

**Haastattelua jäsentävät sisältöalueet:** 1) osaaminen, 2) Budjetointi, 3) Kommunikointi, 4) Tietojärjestelmät, 5) Suunnittelu, 6) Seurantapalaverit

**Kolmannessa vaiheessa** tutkimusaineistosta irrotettiin ne merkityssuhteet, jotka ilmaisivat tutkittavaan ilmiöön eli esimerkiksi talousjohtamiseen liittyviä teemoja. **Neljännessä vaiheessa** haastatteluista erotellut merkityssuhteet muunnettiin tekijöiden ”kielelle”. Tällä tarkoitetaan sitä,

että tekijät pyrkivät pelkistämään merkityssuhteen sisällön siten, miten se tutkittavan kokemuksessa ilmeni (Perttula 1995, 74.) **Viidennessä vaiheessa** merkityssuhteet sijoitettiin koko tutkimusaineistoa jäsentäviin sisältöalueisiin esimerkin 2 mukaisesti.

## Esimerkki 2.

**Tutkimusaineistosta erotettu merkityssuhde:** Haastateltavan (H1) pelkistetty lainaus: Nykyään TKI-toiminta vaatii kovaa ammattilaisuutta (kiristynyt kilpailu), joten (projektipäälliköiden) talousosaamiseen panostettava

**Tutkijoiden kielelle muunnettu merkityssuhde:** *TKI-toiminnan kiristynyt kilpailu edellyttää, että projektipäälliköt ovat talousosaavia ja ammattimaisia*

Muunnettu merkityssuhde sijoitettiin sisältöalueeseen **10) Osaaminen**

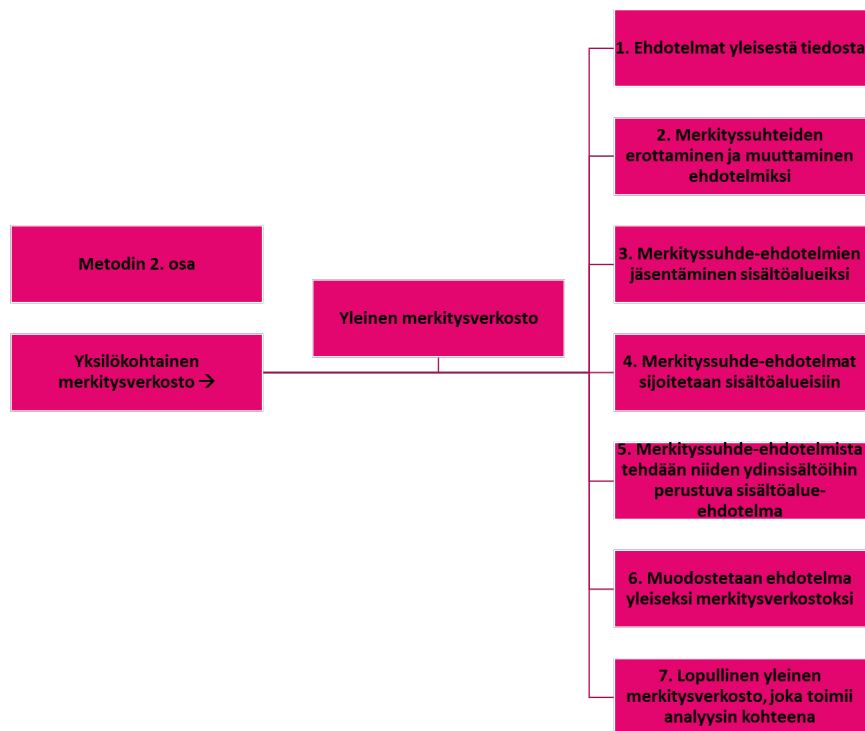
**Kuudennessa vaiheessa** muodostettiin sisältöalueittain etenevä yksilökohtainen merkitysverkosto. Viimeisessä eli **seitsemännessä vaiheessa** tekijät muodostivat lopulliset yksilökohtaiset merkitysverkostot. Yksilökohtaisessa merkitysverkostossa on tarkoitus kuvata haastatteluaineistosta kunkin sisältöalueeseen liittyvät merkitystihentymät. (Perttula, 77, 92–93.) Tässä kehittämistyössä lopullisia yksilökohtaisia merkitysverkostoja syntyi yhteensä kymmenen kappaletta. Tekijät kokosivat näistä kymmenestä merkitysverkostosta visuaaliseen muotoon piirretyn kuvion 10, jonka tarkoituksena oli kuvata jokaisessa haastattelussa esiin nousseet merkitystihentymät niiden esiintymiskertojen mukaan. Tämä oli tietoinen ratkaisu, joka helpotti fenomenologisen metodin toisessa osassa yleisen merkitysverkoston luomista.



Kuvio 10. Esimerkillisen talousjohtamisen yksilökohtaisen merkitysverkoston koonti

### 3.5.2 Fenomenologisen metodin toinen osa: yleinen merkitysverkosto

Metodin toisen osan tavoitteena oli saavuttaa esimerkillisen talousjohtamisen ilmiö sellaisena, kuin se haastateltavien kokemuksessa ilmeni. Tämän avulla kehittämistyön tekijät loivat yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin perustuvan yleisen merkitysverkoston. Fenomenologisen metodin toinen osa on kuvattuna ensimmäisen osan tapaan kuviossa 11.



Kuvio 11. Fenomenologisen metodin 2. vaihe (mukaillen Perttula 1995)

Kootun tiedon tulisi olla kattavaa, vaikka sitä käsitellään vain yleisellä tasolla. Yleistettävän tiedon on säilytettävä yhteys yksilökohtaisiin kokemuksiin, koska tämä toimii metodin laadunvarmistamisena. Metodi antoi kehittämistyön tekijöille mahdollisuuden kuvata tulokset vaihtoehtoisilla tavoilla. Tämä oli myös tietynlainen haaste, sillä tekijöiden oli päätettävä yleisyystaso niin tutkittavan ilmiön kuin tiedon kommunikoitavuuden kannalta. (Perttula 1995, 84–85.) Tämäkin osa on jaettu seitsemään eri vaiheeseen.

**Ensimmäisessä vaiheessa** yksilökohtaiset merkitysverkostot voidaan nähdä yleisinä ja yhteisinä merkityksinä eli ehdotelmina yleiseksi tiedoksi ilmiöstä. Yksilökohtaisen kokemuksen yleisyydestä tekijät varmistuivat siten, että sama sisältöalue tai teema esiintyi myös muiden tutkittavien yksilökohtaisissa merkitysverkostoissa. **Toisessa vaiheessa** tekijät erottivat merkityssuhteet yksilökohtaisista merkitysverkostoista, jotka muunnettiin merkityssuhde-ehdotelmiksi. (Perttula 1995, 85–86.) Tässä vaiheessa kehittämistyön tekijät hyödynsivät taulukointia (taulukko 1).

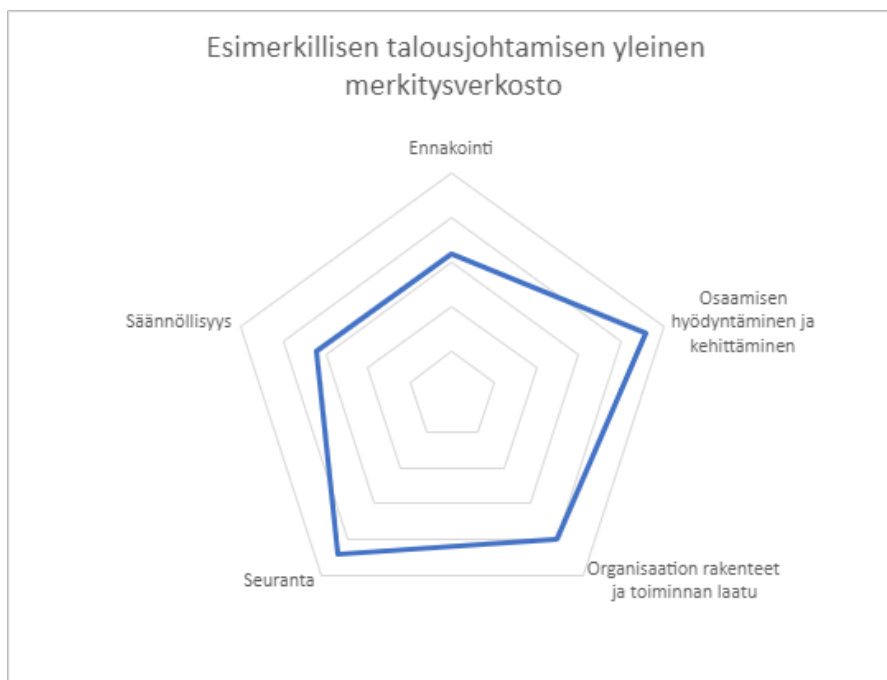
Taulukko 1. Fenomenologisen metodin analyysiesimerkki

| Alkuperäinen pelkistetty ilmaisu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Pelkistetty ilmaus teemassa "Resursointi"                                                                                                                                                 | Merkityskokonaisuus               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Resurssiallokointi, joka käytännössä, kun ihmisiltä varataan työaika, niin tunnit muuttuu kuukauden lopussa euroiksi.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Esimerkillinen talousjohtaminen on resurssointia ja henkilöstön työajan varaamista                                                                                                        | Resursointi                       |
| Päästään resursointityökaluun, jos pystyisi pitkälle matkaa esittämään varauspyyntöjä henkilöiden työajan käytölle... pystyy hyvinkin aikaa näkemään, miten talouden toteuma tapahtuu ja suunnitella se, miten budjetillisesti käytetty työtehtävien suhteen ja peilaten sitä siihen, mikä se työ kustannus siellä on, ja näkisi sitä käppiä ja pystyisi hyvissä ajoin tasoittamaan sitä eroa sieltä. | Resursointityökalun hyödyntäminen henkilöiden työajan varauksiin ja resursointiin, jota pystyy peilaamaan talouden toteumaan ja ennakoimaan hyvissä ajoin mahdollista budjetillista eroa. | Resursointi, työkalut, ennakointi |
| TKI-toiminnassa talousjohtaminen on resurssijohtamista, että siihen tulee se henkilöpuoli heti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Esimerkillinen talousjohtaminen on resurssijohtamista, jossa on mukana hr.                                                                                                                | Resursointi, henkilöstöjohtaminen |
| henkilöstön resurssisuunnittelu alkaisi heti silloin, tai jopa jo aiemminkin, että nyt näyttää, että tämä hanke on lähtemässä liikkeelle, niin silloin jo alettaisiin täällä tki-toiminnassa suunnittelemaan.                                                                                                                                                                                         | Resurssisuunnittelua                                                                                                                                                                      | Resursointi                       |
| Henkilöstöresurssin suunnittelusta on paljon kiinni, että miten isossa mittakaavassa luvut toteutuvat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Henkilöresurssin suunnittelua                                                                                                                                                             | Henkilöresursointia               |

**Kolmannessa vaiheessa** eli niin sanotussa *mielikuvatasolla tapahtuvassa* muuntelussa tekijät muodostivat merkityssuhde-ehdotelmia jäsentävät sisältöalueet yleisemmälle tasolle. Tarkoituksena oli selkiyttää tekijöille yleisyyden taso, jolla tutkimustulokset halutaan esittää. (Perttula 1995, 87.) Tässä vaiheessa kehittämistyön tekijät kävivät aktiivista pohdintaa ja keskustelua siitä, miten tutkimustulokset esimerkillisestä talousjohtamisesta saatiin esitettyä mahdollisimman ymmärrettävänä sekä yleistettävänä. Aiemmin luotuja sisältöalueita sekä yksilökohtaisia merkitysverkostoja suodattiin ja tiivistettiin niiden esiintyvyyden mukaan. (Perttula 1995, 85–87.) Lopullisia koko aineistoa käsitteleviä sisältöalueita muodostui yhteensä viisi.

**Neljännessä vaiheessa** tekijät muotoilivat ilmiön yleisen merkitysverkoston kielellistä ilmaisua niin, että se on ymmärrettävissä ilman tarkentavia ja avaavia ilmaisuja. Tätä seurasi **viides vaihe**, jossa tehtiin kokonaisaineiston pohjalta ydinsisältöihin perustuva sisältöalue-ehdotelma. **Kuudennessa ja seitsemännessä vaiheessa** ehdotelmasta muodostettiin yleinen merkitysverkosto niin, että jokaisesta tutkimusaineistosta jäsentävästä sisältöalueesta muodostui sisältöalueen yleinen merkitysverkosto ja lopulta nämä yhdistettiin keskenään. (Mts. 85–87, 95.)





Kuvio 12. Esimerkillisen talousjohtamisen yleinen merkitysverkosto

Kuviossa 12 esitetty yleinen merkitysverkosto on rakentunut lopullisten ydinsisältöjen esiintyvyyden mukaan. Esimerkillisen talousjohtamisen yleinen merkitysverkosto koostuu viidestä sisältöalueesta:

1. Ennakointi
2. Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen
3. Organisaation rakenteet ja toiminnan laatu
4. Seuranta
5. Säännöllisyys

Analyysin tuloksena syntynyt *yleinen merkitysverkosto* toimii kehittämistyön analyysin kohteena ja tutkimustulosten esittämisen tukena.

## 4 Kehittämistyön tutkimustulokset

Tässä luvussa tekijät käyvät läpi tutkimustulokset tarkemmin yleisen merkitysverkoston näkökulmasta. Luvussa käydään läpi tutkimusaineiston pohjalta koottu esimerkillisen talousjohtamisen merkitysverkosto. Kaikki tulokset tehdään kehitystehtävään osallistuneiden TKI-henkilöiden haastatteluista nousseiden tulosten näkökulmasta.

## Esimerkillisen talousjohtamisen merkitysverkosto

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten esimerkillinen talousjohtaminen koetaan TKI-toiminnassa ja minkälaisia käsityksiä kyseisestä ilmiöstä kohderyhmällä on. Seuraavaksi tekijät käyvät läpi keskeisiä havaittuja esimerkillisen talousjohtamisen teemoja, jotka perustuvat tutkimustuloksiin. Esimerkillisen talousjohtamisen yleiseen merkitysverkostoon on otettu mukaan viisi eniten toistunutta teemaa, ja niiden alle on lisätty kulloisessakin teemassa toistuneet kokemukset/käsitykset.

### 4.1 Ennakointi

Haastatteluiden mukaan ennakointi osana esimerkillistä talousjohtamista tarkoitti muun muassa henkilöresursointia.

*Esimerkillinen talousjohtaminen lähtee projektin suunnitteluvaiheesta, että siellä on työmäärät resursoitu oikein. Kaikki, mitä pystytään ennakoimaan hankesuunnitteluvaiheessa esimerkiksi yhteisten lomakkeistojen avulla, mahdollistaa realistisen resursoinnin.*

*TKI-työssä talousjohtaminen on resurssijohtamista. Henkilöresurssin suunnittelusta on paljon kiinni, että miten isossa mittakaavassa luvut toteutuvat. Kun lukuja käytäisiin ennakoivasti jo vähän läpi, niin siihen saataisiin paljon tehokkuutta lisää. Ne henkilöresurssit suunniteltaisiin riittävän ajoissa ja siihen ennakoivasti käytettäisiin aikaa, eikä niin, että takaperoisesti aletaan ihmettelemään miksi joku ei toteudu, ja siihen kasataan joku himmeli, joka käsittelee sitä asiaa.*

Myös TKI-toiminnan riskit liittyivät haastateltavien mielestä vahvasti henkilöresurssien riittävyyteen.

*Yksi asia, mikä on välillä huolettanut projektien laatuun ja myös taloudenkin laatuun liittyen on se, että meillä tehdään liian pieniä osuuksia hankkeeseen. Asiantuntija tekee vain jossain kohdassa, jolloin jää kovin irralliseksi siitä, mitä siellä on oikeasti*

*tehty. Jos henkilö tekee vain muutamia tunteja, niin se ei välttämättä koe sitä hanketta omakseen, eikä koe sitä työtä mielekkääksi.*

Ennakointi on toiminnan sekä talouden ennusteiden laatimista, ja se mahdollistaa nopean asioihin reagoinnin. Esimerkillisen talousjohtamisen kontekstissa ennakkoinnin nähtiin liittyvän vahvasti lukuihin, sekä niiden kautta tulevaan toiminnan ennustamiseen. Organisaation järjestelmien nähtiin toimivan osana toiminnan suunnittelua, joten organisaation rakenteet ja toiminnan laatu on läheisessä yhteydessä ennakointiin. Toimintaa ja taloutta tulee pystyä ennakoimaan jo projektin aikana, ja tämä onnistuu parhaiten säännöllisten projektiseurantapalavereiden kautta, joten ennakointi liittyi vahvasti myös säännöllisyyteen ja seurantaan. Projektipäällikkö vastaa projektistaan, mutta myös muun henkilöstön rooli toiminnan ennustamisessa nähtiin olevan merkittävää.

*Tehtäisiin sellaista pohjustusta ennakoon, että olisi kaikille selvää, että millaisella syklityksellä ja millaisia lukuja seurataan, ja miksi niitä seurataan.*

## 4.2 Seuranta ja säännöllisyys

Organisaatiossa käytössä olevat erilaiset järjestelmät ja toimintamallit mahdollistavat toiminnan seurannan, jolla nähtiin olevan iso merkitys jo projektin aikana. Talousjohtaminen nähtiin sisältävän paljon lukujen seurantaan, mutta vasta kun luvut yhdistetään toimintaan, alkaa esimerkillisyys toteutua.

*Esimerkillinen talousjohtaminen olisi sellaista, että ei käydä lukuja lukujen vuoksi läpi vaan kytketään ne toimintaan sujuvasti, että minkä vuoksi jotakin lukuja seurataan ja minkä takia on tärkeää, että luvut toteutuvat ja millä tavalla kaikkien tulisi tehdä seurantaan myös henkilökohtaisesti.*

*Jos asioita ei seurata ja niihin ei osoiteta huomiota, silloin ne ovat irrelevantteja. Seuranta on kiinnostuksen osoittamista ja se viestii siitä, että asia on tärkeä, ja sitä pyritään tavalla tai toisella johtamaan. Kuukausittaiset palaverit, joissa katsotaan, minkälainen on projektien taloustoteuma, paljonko budjettia on jäljellä, minkälaisia*

*toimenpiteitä on tulossa ja miltä ennuste näyttää lähitulevaisuudessa ja pidemmälläkin aikavälillä. Se osoittaa minun mielestäni kiinnostusta siihen, että esimerkillinen talousjohtaminen toteutuu.*

Haastatteluiden mukaan seurannoilla koettiin olevan iso merkitys projektin aikana, koska erilaiset seurannat osoittavat kiinnostusta toimintaa kohtaan. Kun talousluvut linkitetään toiminnan seuraamiseen, tällä koettiin olevan positiivia vaikutuksia myös laadun seuraamisessa. Esihenkilön kiinnostus projektin etenemisestä nousi esiin seurannan yhteydessä. Kiinnostuksella nähtiin olevan vaikutuksia myös arvostuksen tunteen lisääntymisessä.

Haastatteluiden mukaan seurantaan liittyi erittäin usein myös säännöllisyys, joten nämä kaksi kokonaisuutta ovat ehdottomasti eniten yhteydessä toisiinsa. Säännöllisten projektiseurantapalaverien nähtiinkin olevan eniten toistuva yhteinen esimerkillisen johtamisen piirre Jamkin TKI-toiminnassa.

*Talousjohtaminen on esimerkillistä, kun se tehdään huolellisesti, tarkasti ja säännöllisesti noin kuukauden välein. Talouden toteuman ja ennusteen säännöllinen kuukausittainen tarkkailu on esimerkillistä.*

*Esimerkillinen talousjohtaminen näkyy säännöllisinä kuukausittaisina ”missä mennään” talous- ja sisältökatsauksina.*

Kuukausittaisten projektipäällikköpalaverien nähtiin tuovan läpinäkyvyyttä, osoittavan projektin hetkisen taloustoteuman, ohjaavan projektin toimenpiteissä, lisäävän ennustettavuutta projektin toiminnassa, osoittavan kiinnostusta projektin tekemiseen, mahdollistavan ongelmakohtiin puuttumisen riittävän ajoissa, mahdollistavan positiivisen palautteen antamisen projektipäällikölle, lisäävän tiedon levittämistä, ja tuovan vertaistukitilaisuuden projektipäälliköille. Kiinnostuksen projektin etenemiseen nähtiin olevan myös yksi arvostuksen tunnetta lisäävistä asioista. Yksittäisen säännöllisen projektin seurannan kautta pystytään vaikuttamaan koko Jamkin projektisalkkuun positiivisesti.

Muita kuin erilaisiin seurantoihin liittyviä säännöllisiä toimenpiteitä nähtiin olevan muun muassa työajan kirjaaminen, toiminnan yleinen suunnittelu, projektitoiminnan viestintä ja vapaamuotoiset keskustelut projektihenkilöstön kesken.

*Esimerkillinen talousjohtaminen on huolellista, tarkkaa ja säännöllistä.*

### 4.3 Osaaminen ja sen kehittäminen

Projektipäälliköiden osaamisen nähtiin olevan keskiössä TKI-toiminnassa. Olipa kyse operatiivisesta projektin johtamisesta, tai yleisemmin prosessin johtamisesta, kun TKI-toimintaa toteutetaan projektien kautta, on projektipäälliköiden osaamisen merkitys koko organisaation toiminnassa merkittävää. Projektipäällikön tulee ymmärtää kokonaisuuksia.

*Esimerkillinen talousjohtaminen on sitä, että projektipäällikkö tunnistaa rahoittajan vaateet mitä TKI-toimintaan tulee, pysyy rahoitusraameissa ja osaa käyttää olemassa olevia Jamkin välineitä.*

*Esimerkillinen talousjohtaminen ilmenee projektipäällikön toimenpiteinä. Se, miten projektipäällikkö käy vuoropuhelua muiden kanssa, vaikuttaa talousjohtamiseen. Projektipäällikön tulee ymmärtää prosessin johtamista, ja pystyä soveltamaan sitä. Projektipäällikkökoulutukset parantavat projektipäälliköiden johtamisosaamista, jota kautta myös talousjohtaminen paranee.*

*Projektipäälliköiden taloushallinnon osaaminen on vaihtelevaa, kaikkien tulee kuitenkin ymmärtää tiettyyn pisteeseen asti taloushallinnon merkitys toteutuksessa.*

*Talouden hallinnan ymmärtäminen on tärkeää: paljonko hankkeessa on käytössä rahaa, miten se jaetaan ja budjetoidaan, mitkä kustannukset laskennallisia ja mitkä todellisia.*

*TKI-toiminta vaatii kovaa ammattilaisuutta nykyään, joten (projektipäälliköiden) talousosaamiseen on panostettava.*

Myös muulla organisaation osaamisella nähtiin olevan vaikutuksia esimerkiksi talousjohtamisessa. Esimerkiksi kasvaneella projektinhallinta- ja yleisellä järjestelmäosaamisella on ollut positiivisia vaikutuksia Jamkin TKI-toiminnassa.

*Projektihallintamenetelmät ja ihmisten talousosaaminen kasvaneet merkittävästi lähivuosien aikana. Esimerkillisyys on kasvanut, samoin TKI-toiminta.*

*Pidän tärkeänä, että meillä on järjestelmä, mihin meidän taloudenseuranta on rakennettu, ja että osaamme käyttää sitä. Että ymmärrämme, mitä luvut tarkoittavat, ja miten yhteenvedoja tulkitaan.*

Samoin Jamkin muun henkilöstön osaamisella ja osaamisen kehittämisellä nähtiin olevan vaikutuksia esimerkiksi talousjohtamisen kokonaisuudessa. Tukipalveluiden osaaminen on tärkeää esimerkiksi kannattavuuden laskemisessa, ja erilaisten osaamisten arvostamisen nähtiin tuovan laatua tekemiseen. Keskitetyn taloushallinnon nähtiin mahdollistavan myös talousosaamisen keskittämisen. Myös organisaation ulkopuoliseen osaamiseen panostaminen nähtiin olevan osa esimerkiksi talousjohtamista.

*Esimerkillinen talousjohtaminen on myös sitä, että meidän hyviä käytänteitä kerrotaan myös muille meidän verkoston toimijoille, esimerkiksi kun olemme osatoteuttajina joissakin toisen organisaatioiden vetämissä TKI-projekteissa.*

#### **4.4 Organisaation rakenteet ja toiminnan laatu**

Haastatteluista kävi ilmi, että organisaation rakenteilla ja toiminnan laatuun vaikuttavilla tekijöillä nähtiin olevan myös suuri vaikutus esimerkiksi talousjohtamisen toteutumisessa. Taloudelliset puitteet, raamit ja tavoitteet vaikuttavat tuloksellisuuteen, joka on yksi talousjohtamisen keskeisistä seurattavista asioista. Myös esimerkiksi organisaatiossa olevilla ohjeistuksilla nähtiin olevan merkitystä esimerkiksi talousjohtamisessa.

*Esimerkilliseen talousjohtamiseen liittyvät ohjeistukset ja työvälineet, joilla TKI-toimintaa voidaan tukea. Ohjeistukset tarkoittavat sitä, että mitä missäkin vaiheessa*

*pitää raportoida ja minkälaisia tunnuslukuja pitää talolle saada missäkin vaiheessa, että pystytään taloutta johtamaan.*

*Loppuun saakka hiottu talouden hallinta näkyisi semmoisessa ohjeistuksessa, että se on myös selvää niille asiantuntijoille, jotka vain viivähtävät hetken hankkeessa, että he ymmärtävät mistä on kysymys, ja mitä se heidän työaikaseurantansa täyttäminen tarkoittaa, mikä merkitys sillä on.*

Organisaatiossa olevaan osaamiseen liittyi vahvasti myös toiminnan laatuun liittyvät asiat. Yksi haastatteluista merkittävänä noussut laadullinen teema oli aikataulutus.

*Eikä se ole pelkästään sitä, että osataan tehdä numerot oikein ja saadaan rahoittajalta täysimääräisesti rahoitukset, vaan se laatu pitää sisältää myös sen, että taloutta on pystytty hoitamaan siten, että se hanke on edennyt laadukkaasti, aikataulussa, ja on pystytty toteuttamaan niitä toimenpiteitä, mitä on alun alkaen hankesuunnitelmassa jo rahoittajalle luvattu, ja mitä rahoittaja meiltä edellyttää.*

*Esimerkillinen talousjohtaminen näkyy aikataulujen pitämisenä, se näkyy laadukkaasti sen työn toteutuksessa, vaikuttavuutena, yritysten ja henkilöstön tyytyväisyytenä.*

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa yhdistetään ja pohditaan tutkimustulosten suhdetta kirjallisuuteen esimerkillisen talousjohtamisen ilmiön kuvaamiseksi kohdeorganisaation TKI-toiminnassa. Teoreettisen taustan ja kehittämistyön tutkimuksen tuloksia käsitellään dialogin mukaisesti yhteenvedon muodostamiseksi. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys, sekä kehittämis ehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.

## 5.1 Kehittämistyön tulos: Esimerkillisen talousjohtamisen yhteenveto

### 5.1.1 Ennakointi

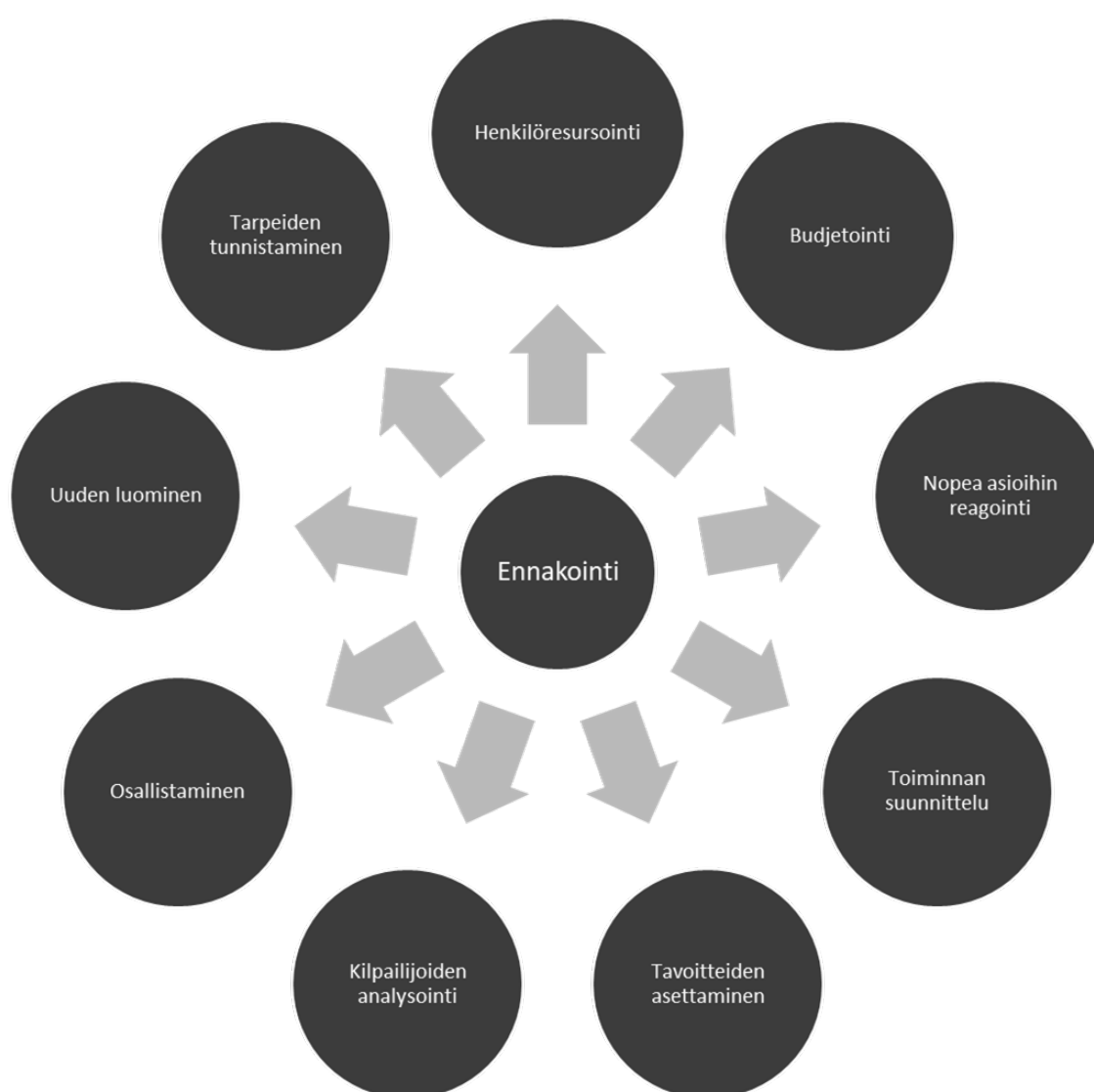
Esimerkillisen talousjohtamisen kulmakivenä voidaan pitää toiminnan **ennakoitavuutta** – onpa kyse henkilöresursoinnista tai budjetoinnista, tavoitteena molemmilla asioilla on toiminnan suunnittelu niin, että tulevaisuuden haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti ja ennakoitavasti. Ennakointi mahdollistaa nopean reagoinnin, joka itsessään on äärimmäisen tärkeä osa esimerkillisyyttä talousjohtamisessa.

Ennakointi nousi esille yhtenä merkittävimmistä teemoista tutkimuksessa. Haastateltavien mielestä ennakoinnin merkitys esimerkillisen talousjohtamisen ilmiössä oli suuri. Ennakointi koettiin toiminnan suunnitteluksi, ja henkilöresursoinniksi. Ennakoiva ja nopea asioihin reagointi mahdollistavat esimerkillisyyden talousjohtamisessa toiminnan kaikissa vaiheissa. Talousjohtamisen näkökulmasta nimenomaan lukujen, eli esimerkiksi budjettien, ennakoinnilla nähtiin olevan iso vaikutus projektien onnistumisissa. Budjetoinnin merkitys koettiin siis suureksi esimerkillisessä talousjohtamisessa. Ennakkoon hyvin suunniteltu työ mahdollistaa myös tulevat rahoitukset, sekä edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Erään haastateltavan kommentti: *”Ennakointi on johtamisen tärkein tapa toimia”* kiteyttää tekijöiden mielestä hyvin teeman merkityksen esimerkillisessä talousjohtamisessa.

Strategisessa-, taktisessa- ja operatiivisessa talousjohtamisessa, sekä esimerkillisessä johtamisessa on tavoitteiden asettaminen merkittävässä roolissa (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11 & Sydänmaalakka 2012, 34–40 & Leonard & Pakdil 2016, 13). Talousjohtamisen kulmakivi, budjetointi, asettaa selkeät ja toteuttamiskelpoiset tavoitteet (Eskola & Mäntysaari 2006, 88). Tavoitteiden asettamisen liittyy vahvasti tulevaisuuteen varautumisena, mikä puolestaan tutkimuksessa nousi esiin ennakointina. Budjetit voidaan jakaa strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon sen mukaan, millä tasolla tulevaisuuden tavoitteita seurataan (Eklund & Kekkonen 2011, 147–148). Hyvin laadittu tavoite kannustaa henkilöitä muuttumaan ja uudistumaan (Kauhanen 2015, 78–79). Muita tulevaisuuteen liittyviä esimerkillisen talousjohtamisen teemoja tietoperustan mukaan on muun muassa resursointi, kilpailijoiden analysointi, työntekijöiden osallistaminen, uuden luominen sekä tarpeiden tunnistaminen. Näistä teemoista vain resursointi nousi haastatteluissa osaksi esimerkillistä talousjohtamista.



Ennakoinnin merkitys esimerkiksi talousjohtamisessa korostui niin tietoperustassa kuin tutkimustuloksissa. Myös työn tekijöiden esiymmärryksen mukaan esimerkiksi talousjohtaminen sisälsi ennakointia, koska esimerkiksi johtamisessa koettiin johonkin asiaan tai ihmiseen vaikuttamista niin, että hän tai se pystyy toimimaan tulevaisuudessa vaadittujen normien mukaan. Kuviolla 13 tekijät osoittavat tutkimustuloksissa ja teoreettisessa taustassa esiintyneet ilmaukset ennakoinnista osana esimerkiksi talousjohtamista.



KUVIO 13. Ennakointi

### 5.1.2 Säännöllisyys

Tutkimustulosten mukaan **säännölliset seurannat** olivat esimerkillisen talousjohtamisen keskeinen osa. Vastavuoroisesti kirjallisuuden näkemyksen mukaan seurannat kuuluvat kyllä talousjohtamiseen, mutta ne eivät nouse yhtä merkittävässä määrin esimerkillisen talousjohtamisen käsitteistöön. Myöskään säännöllisyys itsessään ei ole kirjallisuuden mukaan merkittävässä asemassa esimerkiksi talousjohtamisessa, joten säännöllisyyden voidaan nähdä olevan nimenomaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kautta tulevan projektitoiminnan erikoispiirre.

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa TKI-toimintaa tehdään projektien kautta, ja keskeinen esimerkillisen talousjohtamisen toimenpide onkin kuukausittaisen projektipäällikköpalaverit, joissa toimintaa tarkastellaan yhden projektin ja projektipäällikön näkökulmasta. Näiden palavereiden tarkoitus ei ole pelkästään osoittaa projektin taloudellisen toiminnan edistymistä, vaan palaverit toimivat myös tärkeinä viestikanavina esimerkiksi toiminnan ohjaukseen ja tiedon levittämiseen liittyvissä asioissa. Palaverit tuovat myös läpinäkyvyyttä tekemiseen, ja mahdollistavat ennustettavuuden ja mahdollisten ongelmakohtien löytämisen ajoissa. Lisäksi säännölliset projektiseuranta-palaverit ovat erinomainen paikka palautteen antamiseen ja vertaistuen saamiseen, kuten myös aidon kiinnostuksen osoittamiseen yksittäistä projektia tai projektipäällikön tekemisiä kohti. Näistä yksittäisistä projektien säännöllisistä seurannoista pystytään kokoamaan kustannuspaikka-, tulosalue-, yksikkö- tai koko organisaation tasoisia seurantakokonaisuuksia, ja näin ollen laventaa ajatusta siitä, mitä esimerkillinen talousjohtaminen tarkoittaa koko TKI-toiminnan kokonaisuudessa.

Muita haastatteluista nousseita säännöllisyyteen viittavia asioita oli muun muassa henkilöstön työajan systemaattinen kirjaaminen, muut kuin projektitoimintaan liittyvät organisaation systemaattiset seurannat, projektitoiminnan viestintä ja muut säännölliset keskustelut esimerkiksi projektiryhmän ja esihenkilön kanssa. Näidenkin teemojen voidaan nähdä olevan läheinen osa yleisesti projektitoimintaa.

Ainoa teoreettisessa taustassa noussut selkeästi säännöllisyyteen viittaava teema on viestintä. Ajankohtainen taloustieto on hyvää taloustietoa (Partanen 2007, 39), joten säännöllisellä projektitoiminnan viestinnällä voidaan nähdä olevan merkitystä esimerkillisen talousjohtamisen teoriassa. Myös tiedon oikea-aikaisuudella on merkitystä (Partanen 2007, 11–12), joten haastatteluissa vahvasti noussut säännöllinen seuranta linkittyy näin ollen myös kirjallisuuteen.

Työn tekijöiden esiymmärryksen mukaan säännöllisyys ei noussut erityisen suureen rooliin puhuttaessa esimerkiksi talousjohtamisesta. Kuviolla 14 tekijät esittävät tutkimustuloksissa ja teoreettisessa taustassa esiintyneet säännöllisyyteen viittaavat ilmaukset osana esimerkiksi talousjohtamista.



KUVIO 14. Säännöllisyys

### 5.1.3 Seuranta

Tutkimustulosten mukaan esimerkiksi talousjohtamiseen kuului erilaiset seurannat, jotka pitivät sisällään niin talouslukujen kuin toimenpiteidenkin seuranta. Seurannan merkitys korostui säännöllisyyden yhteydessä: haastateltavien mielestä säännölliset projektiseurannat olivat osa esi-

merkillistä talousjohtamista. Muun muassa hyvien talousjärjestelmien nähtiin auttavan seurannoissa, joita tulee tehdä monella eri tasolla: projekti, kustannuspaikka, tulosalue, yksikkö ja organisaatio. Tutkimustulosten mukaan toiminnan raportoinnilla ja seurannalla on iso merkitys jo projektin aikana. Seuranta osoittaa kiinnostusta, linkittää laadun toimintaan, sekä lisää arvostuksen tuntemista.

Myös tietoperustan mukaan esimerkillinen talousjohtaminen sisältää tehokkuutta, taloudellisuutta ja tuloksellisuutta, joiden seuraaminen on keskeistä. Talouden seuranta- ja ohjausprosessit toimivat edellytyksinä tehokkaalle toiminnalle, mikä korostuu varsinkin julkisella sektorilla työskennellessä (Sydänmaanlakka 2015, 156–158). Luotettavan, relevantin, ymmärrettävän ja ajankohtaisen taloustiedon merkitys johtamisessa on suuri, joten erilaisten talouslukujen seurantojen voidaankin nähdä olevan merkittävässä roolissa esimerkillisessä talousjohtamisessa (Partanen 2007, 39). Talouden järjestelmät ovat keskeinen osa organisaation ohjausjärjestelmää, eli suunnittelua ja seurantaa (Niskavaara 2017, 13–14).

Tekijöiden esiymmärryksen mukaan esimerkillinen talousjohtaminen sisälsi erityispiirteenä myös vahvasti kovien arvojen johtamista tai asioiden johtamista, jossa taloudellisuudella ja tuloksellisuudella on iso rooli. Luvut ovat väistämättä mukana talousjohtamisessa, ja lukujen ymmärtämisen ja seuraamisen rooli on tärkeä osa talousjohtamista.

Kuviolla 15 tekijät esittävät tutkimustuloksissa ja teoreettisessa taustassa esiintyneet seurantoihin viittaavat ilmaukset osana esimerkillistä talousjohtamista.



KUVIO 15. Seuranta

#### 5.1.4 Organisaation rakenteet ja toiminnan laatu

Myös organisaation **laadulliseen tekemiseen** kuuluu väistämättä esimerkillisen talousjohtamisen elementtejä. Esimerkiksi tehokkuus, tuloksellisuus, motivaatio, aikataulutus, ohjeistukset ja prosessit vaikuttavat vahvasti organisaation menestykseen, ja ovat näin ollen osa esimerkillistä talousjohtamista niin tutkimustulosten kuin kirjallisuudenkin mukaan tarkasteltuna. Toki tiettyä painotusta näissä on kirjallisuuden suuntaan: tietoperustan mukaan esimerkillisessä talousjohtamisessa päätöksenteko pohjautuu yhteisiin jaettuihin arvoihin, toiminta on yhteisöllistä ja luottamus sekä myötätunto ovat mukana johtamisessa. Nämä alueet eivät nousseet yhtä merkittävästi tutkimustuloksissa esille.

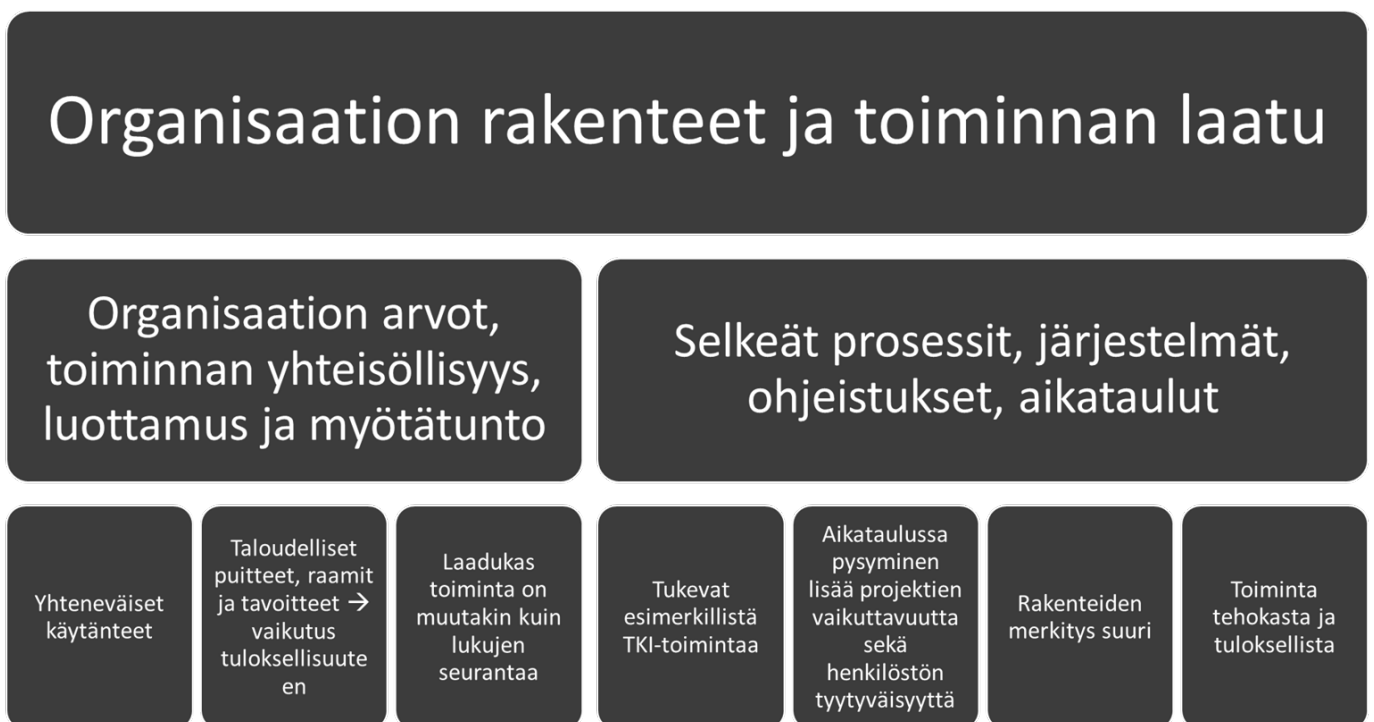
Tutkimustulosten mukaan selkeät prosessit, järjestelmät, ohjeistukset ja aikataulut olivat osa esimerkillistä talousjohtamista. Myös organisaation yhteneväisillä käytänteillä nähtiin olevan rooli osana esimerkillistä talousjohtamista. Taloudelliset puitteet, raamit ja tavoitteet vaikuttavat toiminnan tuloksellisuuteen. Organisaation ohjeistuksilla nähtiin olevan vaikutuksia esimerkillisen talousjohtamisen toteutumisessa: ohjeistukset ja työvälineet tukevat esimerkillistä TKI-toimintaa. Laadukas toiminta nähtiin olevan muutakin kuin talouslukujen seurantaa, joten toiminnan laatu

linkittyy vahvasti myös toiminnan seuraamiseen. Aikataulussa pysymisen nähtiin olevan yksi projektin vaikuttavuutta sekä henkilöstön tyytyväisyyttä lisäävä teema, ja näin ollen osa esimerkillistä talousjohtamista.

Tietoperustan mukaan rakenteilla on erittäin iso merkitys onnistuneessa esimerkillisessä talousjohtamisessa. Kun toiminta on tehokasta, ohjausjärjestelmät kunnossa, organisaatiossa sitoudutaan ja päätökset nojautuvat jaettuihin arvoihin, voi esimerkillinen talousjohtaminen toteutua.

Tekijät ymmärtävät myös esimerkillisen talousjohtamisen sisältävän rakenteellisia välttämättömyyksiä, kuten esimerkiksi aikatauluissa pysymisen, ja järjestelmien sekä ohjeistusten soveltumisen esimerkillisen talousjohtamisen vaatimuksiin.

Kuviolla 16 tekijät esittävät tutkimustuloksissa ja teoreettisessa taustassa esiintyneet organisaation rakenteisiin ja toiminnan laatuun viittaavat ilmaukset osana esimerkillistä talousjohtamista.



KUVIO 16. Organisaation rakenteet ja toiminnan laatu

### 5.1.5 Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen

Tutkimustulokset tukevat pääosin hyvin kirjallisuuden näkemyksiä siitä, mitä esimerkillinen talousjohtaminen on. Niin haastatteluissa kuin tietoperustassa esimerkilliseen talousjohtamiseen kuuluu vahvasti eri osapuolten monitasoinen **osaaminen**, ja sen jatkuva kehittäminen on myös erittäin tärkeää. Osaaminen voi liittyä sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin että organisaation yleiseen osaamiseen. Esimerkillisestä talousjohtamisesta puhuttaessa osaaminen liittyy väistämättä paljon talouslukuihin: mitä ne ovat, miksi niitä on, kenen organisaatiossa niitä pitää osata tulkita ja mikä vaikutus numeroilla on itse tekemiseen?

Tutkimustulosten mukaan osaamisen ja sen kehittämisen nähtiin olevan merkittävin yksittäinen teema, joka liittyy esimerkilliseen talousjohtamiseen. Haastatteluista kävi hyvin ilmi, että erilaisten osaamisten vaatimukset ovat erityisen tärkeässä roolissa, kun puhutaan esimerkillisestä talousjohtamisesta. Osaamista koettiin tarvittavan niin lukujen (datan) tulkintaan, rahoittajien vaatimusten tunnistamiseen, työvälineiden käyttöön, projektien hallintaan ja talouslukujen ymmärtämiseen osana sisällöllistä tekemistä. Erityisesti haastatteluista nousi esiin projektipäälliköiden osaamisvaatimukset osana esimerkillistä talousjohtamista. Projektipäälliköt vastaavat projektiansa sisällöllisestä ja taloudellisesta toteumasta, joten heidän osaamisensa tai osaamattomuutensa merkitys koettiin erittäin suureksi koko TKI-toiminnan kannalta. Merkittäviä projektipäällikön osaamisvaatimuksia nähtiin olevan esimerkiksi rahoittajien vaateiden ymmärryksessä, kustannus- ja rahoitusymmärryksessä, aikataulutuksessa, sekä vuoropuhelussa. Myös muiden projektitoimijoiden, kuten esimerkiksi projektisihteerien, osaamisen merkitys esimerkillisen talousjohtamisen kontekstissa nähtiin suurena. Myös kasvaneen projektinhallinta- ja yleisen järjestelmäosaamisen merkitys osana esimerkillistä talousjohtamista koettiin suureksi. Myös osaamisen jakamisen muille sidosryhmille nähtiin olevan osa esimerkillistä talousjohtamista.

Tietoperustan mukaan strategisen talousjohtamisen yksi osa-alueista on vahvuuksien (osaamisten) etsiminen ja tunnistaminen. Tämä teema nousi myös tutkimustuloksissa. Lisäksi tietoperustan mukaan esimerkilliseen talousjohtamiseen kuuluu vahvasti vuorovaikutus eri tekijöiden välillä. Kuten kaikessa johtamisessa, myös talousjohtamisessa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Pellinen 2017, 14). Vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin merkitys laskentainformaation tuottamisessa kasvaa jatkossa yhä voimakkaammin (Partanen 2007, 11–12). Vuorovaikutuksen voidaan nähdä olevan osa osaamista, mutta teema ei puolestaan noussut niin vahvasti haastatteluista.

Haastatteluissa kommunikointi ja vuorovaikutus nousi yhtenä teemoista, mutta sen painoarvo oli merkittävästi pienempi kuin muiden henkilökohtaisten osaamisten osalta.

Hyvän julkisen johtamisen kriteeristö koostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittäminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Merkittäviä kriteereitä hyvässä julkisessa johtamisessa ovat muun muassa avoin ja läpinäkyvä toiminta, tieto on kaikkien saatavilla, johtaminen on oikeudenmukaista, organisaatiossa tunnustetaan ja otetaan käyttöön ihmisten erilaiset osaamiset, organisaatiossa ennakoidaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, osaamista kehitetään johdetusti ja palautetta annetaan jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2015, 80–82). Voidaankin siis sanoa, että osaamisen merkitys hyvässä julkisessa johtamisessa on erittäin merkittävässä roolissa.

Tekijöiden esiymmärryksen mukaan kaikki henkilöt toimivat johtajina, ja kaikki johtaminen lähtee itsensä johtamisesta, joten osaamisen ja ymmärryksen merkitys on suuri. Tekijöiden mielestä esimerkillinen talousjohtaminen näyttäytyy pehmeiden arvojen, kuten esimerkiksi luottamuksen, vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin kautta. Vuorovaikutus on osa henkilökohtaista osaamista.

Kirjallisuuden mukaan merkittävä osa esimerkillistä talousjohtamista on vuorovaikutukseen ja ihmisten väliseen kommunikaatioon liittyvät asiat. Nämä asiat eivät nousseet haastatteluissa yhtä vahvasti esille – toki vuorovaikutuksen nähtiin olevan keskeinen osa henkilön yleistä osaamista ja sen välittämistä muiden käyttöön, mutta esimerkiksi sparraus, rohkaus ja arvoviestintä ei noussut yhtä merkittävässä roolissa esille osana esimerkillistä talousjohtamista. Toisaalta tiedon levittämiseen ja vertaistukeen liittyviä asioita käydään läpi säännöllisissä seurantalaverieissa, ja moninlaisilla ihmisten välisillä vuorovaikutuksilla on suuri merkitys näissä, mutta tekijöiden mielestä vuorovaikutukseen liittyvät asiat jäivät haastatteluissa enemmänkin osaksi suurempaa, osaamiseen ja säännölliseen seurantaan, liittyvää käsitteistöä.

Myös vastuunjaon, vahvuuksien etsimisen, koulutusten, kommunikaation ja sidosryhmätyöskenteilyn voidaan nähdä olevan osa tarvittavaa osaamista, että esimerkillinen talousjohtaminen voi toteutua. Osaamisen merkityksen voidaankin nähdä olevan eniten merkityksiä saava osa-alue, kun puhutaan esimerkillisestä talousjohtamisesta.



Kuviolla 17 tekijät esittävät tutkimustuloksissa ja teoreettisessa taustassa esiintyneet osaamiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen viittaavat ilmaukset osana esimerkillistä talousjohtamista.



KUVIO 17. Osaaminen ja sen kehittäminen

## 5.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistyössä luotettavuudella tarkoitetaan työn käyttökelpoisuutta ja sitä voidaan arvioida kolmella eri tavalla riippuen, onko tutkimusosuus tehty laadullisesti vai määrällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudesta käytetään *vakuuttavuuden* käsitettä, kun taas määrällistä luotettavuutta lähestytään *reliabiteetin* ja *validiteetin* käsitteiden kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Tämä kehittämistyö on toteutettu laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisesti fenomenologisella tutkimusotteella ja näin ollen luotettavuutta arvioidaan vakuuttavuuden kautta. Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tarkoituksena on, että tekijät ymmärtävät tutki-

muskohteen kulttuurisen ja kontekstuaalisen luonteen sekä tutkimusta koskevien valintojen, kuten aineiston keräämisen ja analysoinnin ja tulkintojen kuvaamisen huolellisesti ja läpinäkyvästi. Tutkimusprosessin johdonmukaisuus tarkoittaa sitä, että tutkittavan ilmiön perusrakenteen, aineistonhankintatavan, teoreettisen lähestymistavan, analyysimenetelmän ja raportointitavan välillä on looginen yhteys. Tutkimusprosessin reflektoinnin avulla tekijät ovat perustelleet tutkimukselliset valinnat läpi kehittämistyön ja erityisesti aineiston analyysivaiheeseen on kiinnitetty erityistä huomiota. (Mts. 123–124.)

Kvalitatiivisten tutkimusten ja menetelmien käyttämisestä on kritisoitu siitä, että aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisten tutkimusten, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vapaus kulkea edestakaisin aineiston analyysin, tulkintojen ja itse tekstin välillä. (Eskola & Suoranta, 1998, 208.) Kehittämistyön laadullisen tutkimuksen vakuuttavuutta arvioidaan sen uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden avulla. *Uskottavuuden* kriteeri täyttyy, kun tekijät ovat tarkistaneet vastaako heidän käsitteellistyksensä ja tulkinnot tutkittavien käsityksiä. Tämä on toteutettu kehittämistyön tutkimustulosten sekä teoreettisen taustan dialogisella tarkastelulla ja yhteenvedolla. *Siirrettävyydellä* tarkoitetaan esimerkiksi tutkimustulosten täytäntöönpanoa. Tässä työssä siirrettävyys on esitetty kehittämis ehdotusten muodossa luvussa 5.3. Tutkimuksen *varmuus* tuodaan esiin tekijöiden ennakko-oletuksilla eli tässä kehittämistyössä se on tarkoittanut fenomenologisen tutkimusotteen mukaisesti tekijöiden esiymmärryksen avaamista. *Vahvistuvuudella* tarkoitetaan sitä, että toiset vastaavanlaiset ilmiötä tarkastelleet tutkimukset tukevat kehittämistyössä tehtyjä tulkintoja. (Eskola & Suoranta, 1998, 211–212.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että se on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tiedon hankinta eli aineiston keruu toteutettiin luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, joissa haastateltavien näkökulmat, kokemukset, käsitykset, ääni pääsivät esiin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 155.) Koska tässä kehittämistyössä aineiston hankintakeinot ovat olleet vapaa-muotoisia eli avoimia haastatteluita Teams-sovelluksen kautta, tekijöiden on ollut vaikeampaa etukäteen punnita tutkimusasetelman mahdollisia eettisiä ongelmia ja siksi on tärkeää painottaa tutkimuksen etiikkaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147). Eettisyyden näkökulmasta tekijät ovat panostaneet haastatteluiden yksityisyyteen, vapaaehtoisuuteen ja haastateltavien päätäntäval-

taan siitä, mitä tietoja he haluavat haastattelijoille jakaa. Myös haastateltavien *tietoinen suostumus* haastatteluun osallistumiseksi on varmistettu. (Salmons 2015, 235.) Tekijät ovat esitelleet haastateltaville, mitä tietoa kerätään ja miten materiaalia käsitellään.

Laadullisessa tutkimuksessa on melkein mahdotonta määritellä etukäteen riittävän aineiston kokoa. Aineiston koko ja sen kylläntyminen eli *saturaatio* ratkaistaan sillä, että uudet tapaukset eivät enää tutkimuksen kannalta tuota uutta tietoa. Aineiston määrä on aina myös tutkimuskohtainen. (Eskola & Suoranta 1998, 62.) Tekijöiden mielestä aineiston hankinta onnistui hyvin.

Haastateltavat vaikuttivat luottavan haastattelijoihin, ja kertoivat rehellisesti omia kokemuksiaan ja käsityksiään käsiteltävästä ilmiöstä. Fenomenologisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan kyky rakentaa kontakti haastateltavaan (Lehtomaa 2008, 178). Haastateltavilla oli myös aikaa puhua riittävän pitkään, joten varattu tunnin haastattelu aika haastateltavaa kohden oli määrältään sopivan mittainen. Haastattelijat eivät pitkittäneet haastatteluita, vaan tilanteet päätettiin, kun haastattelija huomasi, että haastattelussa alkoivat toistua samat teemat useamman kerran. Ennen haastatteluiden päättämistä haastattelija kysyi jokaiselta haastateltavalta, oliko heillä vielä jotakin, mistä haluaisivat kertoa vai oliko silloin sopiva hetki lopettaa keskustelu. Tällä haastattelijat varmistivat, että haastateltavat ovat saaneet sanotuksi kaikki käsiteltävään teemaan liittyvät asiansa. Tekijät ymmärtävät, että kymmenen henkilön haastatteluotanta on suhteellisen pieni osuus kaikista organisaation TKI-työtä tekevistä henkilöistä, mutta tekijät uskovat kuitenkin saavuttaneensa riittävän kattavan aineiston yleisen merkitysverkoston luomiseksi. Aineisto alkoi saturoitumaan ja haastatteluiden kautta saatu tutkimusaineisto toi esiin tutkimuskohteesta eli esimerkiksi talousjohtamisesta keskeiset teemat.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tämän kehittämistyön tekijät ovat toimineet rehellisesti, noudattaneet yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen tekemisessä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Kehittämistyön aikana on sovellettu eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja toteutettu tulosten julkaisemisen avoimuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.) Käytettyjen lähteiden esimerkiksi esimerkiksi johtamisen käsitteen luoja Kouzesia ja Posneria on kunnioitettu, ja annettu tämän kehittämistyön kautta arvoa ja merkitystä heidän tekemälleen elämäntyölle.

Kahden henkilön tekemä kehittämistyö mahdollisti vahvemman tutkimuksellisen otteen käytön kehittämistyössä. Tekijät kokevat, että he pystyivät paneutumaan fenomenologiseen tutkimusotteeseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin tehdä tutkimuksellisen kehittämistyön vaatimaa tutkimusta esimerkiksi talousjohtamisen ilmiöstä. Tekijöiden välinen vuoropuhelu on kehittämistyön tutkimusprosessin aikana vauhdittanut oppimista, ilmiöön perehtymistä ja tarjonnut hedelmällisiä keskustelu- ja ideointihetkiä. Kehittämistyö on kehittänyt tekijöitä tutkimuksen tekemisessä ja lisännyt kokonaisvaltaista osaamista talousjohtamisen sekä esimerkiksi johtamisen kontekstissa.

### 5.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

#### Säännölliset projektipäällikköpalaverit

Kehittämisehdotuksena työn tekijät esittävät säännöllisten ja yhtenäisten projektipäällikköpalaverien käyttöönottoa jokaisessa Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan osallistuvassa yksikössä. Kehittämistyöstä kävi tekijöiden mielestä selvästi ilmi, että kaikissa yksiköissä ja kaikilla projektitoiminnan tasoilla säännölliset projektiseurantapalaverit koettiin erittäin hyödyllisiksi toimenpiteiksi niin projektin talouden kuin toiminnankin seuraamiseksi.

Yksiköissä, joissa systemaattista seuranta toteutetaan tälläkin hetkellä, koettiin, että kyseisestä toimintamallista on merkittävästi hyötyä niin yksittäisen projektin seuraamisessa kuin tulosalue- tai yksikkötasoisien kokonaisuuden seuraamisessa. Samoin yksiköissä, joissa projektien systemaattinen seuranta on vielä harvinaisempaa, koettiin, että tällaisesta jatkuvasta ja toistuvasta määrämuotoisesta seurannasta seuraisi merkittäviä hyötyjä esimerkiksi projektipäällikön kokemuksiin arkihaasteisiin, joita välttämättä projektitoiminnan luonteesta aiheutuu. Säännölliset seurantapalaverit ovat tekijöiden mielestä kiinteä osa projektitoimintaa ja jopa toiminnan erityispiirre, joten niin kauan kuin TKI-toimintaa toteutetaan projektitoimintana, on toimivien ja säännöllisten seurantapalaverien rooli merkittävä osa talousjohtamisen esimerkillisyyttä.

Kuukausittaiset projektipäällikköpalaverit mahdollistavat projektitoiminnan ongelmakohtien löytämisen ajoissa, ja näin ollen toiminnan ennakointi mahdollistuu nopean asioihin reagoinnin avulla. Tekijät näkevät säännöllisten projektipäällikköpalaverien olevan konkreettinen esimerkki esimerkiksi talousjohtamisesta: säännöllisellä seurannalla päästään toiminnan ennakoitavuuteen,

mikä projektipäällikön talousosaamisen lisääntymisen kautta parantaa toiminnan laatua ja mahdollistaa vaikuttavammat projektitoteutukset. Organisaation rakenteiden tulee olla kunnossa, ja tekijöiden mielestä projektiseurantapalaverit tulevat olla osa organisaation ohjeistusta tai yhte-neväisiä käytänteitä. Haastatteluiden mukaan esihenkilöiden kiinnostuksen osoittaminen, esimerkiksi erilaisten seurantojen kautta, koettiin lisäävän arvostuksen tunnetta. Tämänkin vuosi tekijät suosittelevat yhteisten käytänteiden luomista ja arvokeskustelua TKI-projektien seurantaan. Yhteisillä arvoilla voidaan päästä tehokkaaseen ja tulokselliseen toimintaan, mikä on merkittävä osa esimerkiksi talousjohtamista.

### **Ennakoinnin kehittäminen**

Muina keskeisinä kehittämis ehdotuksina tekijät suosittelevat henkilöresursointiin ja budjetointiin panostamista. Nämä ennakointiin liittyvät teemat ovat välttämättömiä, että esimerkillinen talousjohtaminen on mahdollista toteutua. Henkilöstön tyytyväisyys koettiin korkeaksi silloin, kun projektin henkilöresursointi ja budjetointi oli onnistunut. Konkreettisesti tämä henkilöresursointiin ja budjetointiin panostaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että näitä varten organisaatio hankkii erilliset järjestelmät, jotka helpottavat TKI-henkilöstön työtä ja toiminnan ennakoitavuutta. Myös yhteiset ohjeistukset ja toimintamallit edesauttavat esimerkillisen talousjohtamisen toteutumista, joten erillisistä Exceleistä yhdenmukaisiin malleihin ja -järjestelmiin siirtyminen olisi tekijöiden mielestä merkittävä osa kehityksessä kohti esimerkillistä talousjohtamista.

### **Yhteiset mallit talouden ja toteuman seuraamiseen**

Taloutta ja toimintaa ei pidä koskaan seurata erikseen, koska ne ovat niin tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Tekijät suosittelevat kohdeorganisaatiolle yhteisiä talouden- ja toiminnan seurantamalleja TKI-toimintaan. Nämä mallit voivat olla esimerkiksi yhteydessä säännöllisten projektipäällikköpä-laverien kanssa, jossa toimintaa joka tapauksessa seurataan. Tekijät kokevat, että TKI-toiminnan talouden- ja toiminnan seurannan tulisi kehittyä siihen suuntaan, että yksittäisistä projektiseuran-noista pystyttäisiin kätevästi kokoamaan tulosalue-, yksikkö- ja koko organisaation tasoisia talou-den- ja toiminnan seurantakokonaisuuksia. Järjestelmäkehitys voi tuoda apua tähänkin asiaan, mutta tekijöiden mielestä organisaation tulee huomioida asia myös taustamäärittelyissä ja ohjeis-tuksissa. Laadullisen projektien sisältötiedon ja määrällisen projektien taloustiedon yksiselitteisyys

ja määrämuotoisuus ovat tekijöiden mielestä osa esimerkillistä talousjohtamista, ja ne mahdollistavat pidemmän aikavälin seurannoilla projektitoiminnan vaikuttavuuden osoittamisen.

## Osaamisen kehittäminen

Lisäksi tekijät suosittelevat käyttöön otettavaksi projektipäälliköiden systemaattiset koulutukset talousosaamisen ja -ymmärryksen kehittämiseksi. Projektipäällikkö on tekijöiden mielestä keskeisin tekijä kaikissa projektitoteutuksissa, joten hänen osaamisellaan tai osaamattomuudellaan on suuri vaikutus esimerkillisen talousjohtamisen toteutumisessa. Tekijöiden mielestä esimerkillisen talousjohtamisen kokonaisuus on kattava, joten tekijät suosittelevat kohdeorganisaatiolle erillisiä, lyhyitä, systemaattisia teemakohtaisia koulutustilaisuuksia eri esimerkillisen talousjohtamisen ja miksi ei yleisjohtamisen teemoihinkin liittyen. Koulutuksia voi järjestää organisaation sisäisesti tai koulutuksia tulee hankkia organisaation ulkopuolelta sen mukaan, mitä valittu teema ja sen kouluttaminen vaatii. Tekijät suosittelevat myös muun TKI-henkilöstön koulutuksia. Esimeriksi vuorovaikutusosaaminen liittyy tekijöiden mielestä kaikkeen johtamiseen, joten tekijät suosittelevat kohdeorganisaatiota panostamaan koko henkilöstön osalta vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen esimerkiksi erilaisin koulutuksin. Myös kuten aiemmista kehittämis ehdotuksista käy ilmi, järjestelmäosaamisen kehittämisellä tekijät näkevät olevan paljon kauaskantoisia vaikutuksia esimerkillisen talousjohtamisen toteutumisessa, joten tekijät suosittelevat organisaatiota jatkuvasti kehittymään toimintamalleissaan ja uudistumaan esimerkiksi automatisaation ja robotiikan avulla.

Jatkotutkimusaiheiksi tekijät esittävät laajemman määrällisen tutkimuksen tekemisen valitusta esimerkillisen talousjohtamisen ilmiöstä. Määrällinen tutkimus voisi tuoda hyvää lisätietoa ja mahdollisesti tukea tämän kehittämistyön löydöksille. Myös kokemusten erot eri työroolien mukaan voisi tuoda tukea tämänkin kehittämistyön löydöksille. Kehittämistyömme ei ollut suunnattu pelkästään esihenkilöille tai projektipäälliköille, vaan tavoitteena oli saada muodostettua yleinen merkitysverkosto, jota on mahdollista täydentää jatkotutkimuksilla myöhemmin.

Lisäksi tekijöitä kiinnostaa kehittämistyön löydösten yleistettävyyden koetaanko esimerkillisen talousjohtamisen ilmiö samalla tavalla esimerkiksi opetushenkilöstön keskuudessa, vai nouseeko ammattikorkeakoulun muun kuin TKI-henkilöstön kokemuksista erilaisia näkemyksiä siitä, mitä esimerkillinen talousjohtaminen on? Tämä olisi tekijöiden mielestä erinomainen jatkotutkimusaihe,

jolla saataisiin mahdollisesti TKI- ja projektitoiminnan luonteesta johtuen sen erityispiirteet esitetyä paremmin.

Kokemukset esimerkillisestä talousjohtamisesta liittyivät kehittämistyössä hyvin ymmärrettävästi vahvasti talousjohtamiseen ja sen vaikutuksiin osana esimerkillistä johtamista. Jatkotutkimusaiheena tekijöiden mielestä olisi mielenkiintoista selvittää esimerkillisen johtamisen kokemukset samassa TKI-henkilöstökontekstissa. Tällainen tutkimus lisäisi mahdollisesti termin ”esimerkillinen” määritelmää osana kohdeorganisaation johtamista.

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä on esimerkillinen talousjohtaminen ja miten kohderyhmä kokee sen TKI-toiminnassa. Tekijöiden mielestä kehittämistyöllä saatiin kattavat vastaukset kumpaankin pääkysymykseen, joten tekijöiden mielestä työn tavoitteisiin päästiin erinomaisesti. Lisäksi työn tavoitteena oli tuoda kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa toiminnan kehittämiseksi, ja tämäkin tavoite toteutui tekijöiden mielestä erinomaisesti. Tekijät tuottivat kallisarvoista tietoa ja toivat omia ehdotuksia esimerkillisen talousjohtamisen kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa, mikä mahdollisesti tukee organisaation TKI-toiminnan kasvutavoitteita lähitulevaisuudessa.

## Lähteet

Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932. Ammattikorkeakoululaki. Annettu 14.11.2014. Viim. muutos 1.8.2021. Viitattu 3.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2014/20140932>

Bennis, W. 1999. The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational dynamics*, 28, 1, 71–79. Viitattu 14.3.2022. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost Business Source Elite.

Braun, V. & Clarke, V. 2013. Successful qualitative research. A practical guide for beginners. California: SAGE Publications Ltd.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOY pro.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–17.painos. Helsinki: Tammi.

Jamkin kasvava TKI-toiminta. Viitattu 24.3.2022. <https://www.jamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys>

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 23.3.2022. <https://janet.finna.fi/>, Kauppakamaritieto.

Kohtamäki, V., Pekkola, E. & Kivistö, J. 2020. Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka. 2., uudistettu laitos. Turenki: Gaudeamus.

Kotterman, J. 2006. Leadership Versus Management: What's the Difference. *The Journal for Quality and Participation*, 29, 2, 13-17. Viitattu 23.3.2022. ProQuest. <https://www.proquest.com/docview/219091679/fulltextPDF/C71A60324E9742DFPQ/1?accountid=11773>

Kouzes, J. & Posner, B. 2007. The leadership challenge. The most trusted source on becoming a better leader. Fourth edition. San Francisco: John Wiley & Sons, Incorporated.

Kouzes, J. & Posner, B. 2012. The leadership challenge workbook. Third edition. San Francisco: John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 6.2.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central.

Lehtomaa, M. 2008. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus: merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.



Lempinen, P. 2019. Arene: Uusi rahoitusmalli vahvistaa ammattikorkeakoulujen innovaatiotoimintaa. Viitattu 16.11.2021. <https://www.arene.fi/ajankohtaista/arene-uusi-rahoitusmalli-vahvistaa-ammattikorkeakoulujen-innovaatiotoimintaa/>

Leonard, K. M. & Pakdil, F. 2016. Performance leadership. Business Expert Press 2016. First edition. E-kirja. Viitattu 13.3.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Lähdesmäki, K. & Salminen A. 2009. Ethics – Does It Play a Role in the Finnish University Reform? Hallinnon tutkimus, 29, 3, 48–61. Viitattu 14.3.2022. <https://janet.finna.fi/>, Journal.fi.

Malinen, H. 2021. Uusi sopimuskausi ja strategia – visiona uuden sukupolven korkeakoulu. Jamk2030 blogi. Viitattu 12.3.2022. <https://blogit.jamk.fi/jamk2030/2021/01/14/uusi-sopimus-kausi-ja-strategia-visiona-uuden-sukupolven-korkeakoulu/>

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos, 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp. 2. laitos (4 laitoksen pohjalta). <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Multisilta, J. 2021. Ammattikorkeakouluilla on keskeinen rooli kuntien ja alueen elinvoiman kehittämisessä. Viitattu 12.3.2022. <https://www.sivista.fi/blogi/ammattikorkeakouluilla-on-keskeinen-rooli-kuntien-ja-alueen-elinvoiman-kehittamisessa/>

Neilimo K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. painos. Helsinki: Edita.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Pro. E-kirja. Viitattu 21.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent Pro.

Opetus- ja kulttuuriministeriö a. Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. Viitattu 28.2.2022. <https://okm.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>

Opetus- ja kulttuuriministeriö b. Korkeakoulutus ja tiede. Viitattu 12.3.2022. <https://okm.fi/korkeakoulutus-ja-tiede>

Osaaminen kilpailukyvyksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020–2030. Viitattu 12.3.2022. <https://www.jamk.fi/fi/file/osaaminen-kilpailukyvyksi-jyvaskylan-ammattikorkeakoulun-strategia-2020-2030>

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum Media.

Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2020. Hyvä johtamisen ainekset: johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Parainen: Sued Management.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: SUFI.

Salmons, J. 2015. Qualitative online interviews: strategies, design, and skills. Second edition. Los Angeles: SAGE.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Talouden tunnusluvut 2020. Viitattu 23.3.2022. <https://www.jamk.fi/fi/jamk/ajankohtaista-jamkissa/vuosikertomus-2020/talouden-tunnusluvut-2020>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Viitattu 24.3.2022. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. Viitattu 6.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Tökkäri, V. 2018. Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Toim. J. Toikkanen & I.A. Virtanen. Vaajakoski: Kirjaksi.net.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit: tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat.

Weathersby, G.B. 1999. Leadership vs. Management. Management Review, 88, 3, 5. Viitattu 23.3.2022. ProQuest. <https://www.proquest.com/open-view/218e7e5ff73dea92fedf831bdee40c04/1?pg-origsite=gscholar&cbl=41493>

## Liitteet

### Liite 1. Osaaminen kilpailukyvyksi – Jamkin strategian toteutusohjelma 2018-2019



30.8.2018

#### Liite 1a. Osaaminen kilpailukyvyksi – JAMKin strategian toteutusohjelma 2018–2019

| Strategiakartta                                                                                                                                            | Toimenpiteet 2018–2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Päämäärä 2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Strategiamittarit                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Tulokset</p> <p>Uuden sukupolven korkeakoulu</p> <p>Vaikuttavat vahvuus-ajat</p> <p>Prosessit ja tuotteet</p> <p>Laadukas koulutus, TKI ja palvelut</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitetään, kokeillaan ja otetaan käyttöön uuden sukupolven pedagogisia malleja.</li> <li>• Modernisoidaan ja digitalisoidaan työ- ja opiskelu ympäristöjä ja tukipalveluja.</li> <li>• Toteutetaan oppivan digiyhteisön johtamisen ja uuden asiantuntijuuden <u>kehittämisohjelma</u>.</li> <li>• Laajennetaan opiskelijoiden osallistumista korkeakoulun kehittämistyöhön.</li> </ul>                                                                                                                                                           | <p><b>Uuden sukupolven korkeakoulu.</b> JAMK on uudistanut korkeakoulu-konseptin ja toteuttaa sitä toiminnassaan. Henkilöstöllä on hyvä osaaminen uudessa pedagogiikassa ja digitaalisuuden <u>hyödyntämisessä</u>. JAMK pitää huolta opiskelijoiden osaamisesta koko työuran ajan. Asiakkaat saavat tarpeitaan vastaavat osaamisen ja <u>kilpailukyvyn</u> kehittämispalvelut.</p>              | <p>Toimenpiteet <u>toteutettu</u> suunnitelman mukaisesti.</p>                       |
|                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahvistetaan korkeakoulu- ja tutkimuslaitosverkostoja vahvuus- ja nousevilla aloilla (mm. JY, Gradia, VTT, Luke, TTL, Metropolia).</li> <li>• Synnytetään uusia koulutus- ja palvelutuotteita, kansainvälisiä TKI-hankkeita ja koulutusvientiä vahvuus- ja nouseville aloille.</li> <li>• Vahvistetaan soveltavaa tutkimusta ja innovaatiotoimintaa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   | <p><b>Tunnustettu monialainen asiantuntijuus.</b> JAMKin vahvuusalat ovat kasvavia ja kansallisella sekä osin kansainvälisellä tasolla tunnettuja. Jokaisella vahvuusallalla on merkittävä koulutustehtävä, fokusoitu TKI-toiminta ja ammattimainen palveluliiketoiminta.</p>                                                                                                                    | <p>Ulkaisen rahoituksen kasvu vahvuus- ja nousevilla aloilla.</p>                    |
|                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisätään verkossa toteutettavaa tutkimukseen johtavaa koulutusta sekä tätä tukevaa ohjausta.</li> <li>• Lisätään elinikäistä oppimista tukevaa koulutusta.</li> <li>• Käynnistetään kaksi englanninkielistä AMK-tutkinto-ohjelmaa (ICT ja matkailu).</li> <li>• Laajennetaan ympärivuotista opetusta ja yhteistyötä verkko-opinnoissa (EduFutura ja CampusOnline.fi).</li> </ul>                                                                                                                                                                  | <p><b>Opiskelijakeskeinen digitalisoitu oppiminen ja kasvava koulutusvienti.</b> JAMK on uudistanut oppimisen ja opetuksen verkkopainotteiseksi. Opiskelijakeskeisyys, koulutuksen ympärivuotisuus ja <u>joustavuus</u> ovat vahvistuneet. JAMK-koulutuksen osuus on kasvanut merkittävästi. JAMK on kasvattanut kaupallista koulutustaan sekä kotimaassa että ulkomaisilla sivukampuksilla.</p> | <p>Verkkopainotteisten koulutusten osuus. Koulutusviennin <u>tulot</u>.</p>          |
|                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huolehditaan TKI-projektien käynnistämisestä ja toteuttamisesta suunnitellussa aikataulussa.</li> <li>• Koordinoidaan JAMKin kärkihanketoimijoiden yhteistyötä hankkeiden tulosten <u>hyödyntämiseksi</u>.</li> <li>• Kasvatetaan TKI-toiminnan yritysrahoitusta terävöittämällä asiakashyötyjä TKI-<u>projekteissa</u>.</li> <li>• Parannetaan TKI-toiminnassa syntyvien innovaatioiden kaupallistamista ja vaikuttavuutta.</li> <li>• Vahvistetaan opiskelijoiden osallisuutta TKI-toiminnassa <u>Future Factory</u> -mallin avulla.</li> </ul> | <p><b>Asiakkaan kilpailukykyä vahvistava TKI-toiminta.</b> JAMK <u>on kasvattanut</u> rooliaan TKI-toiminnan toteuttajana sekä alueellaan että <u>suhhteissa</u> muihin korkeakouluihin. TKI-toiminta tähtää asiakkaiden <u>kilpailukyvyn</u> parantamiseen ja kaupallisten hyötyjen saamiseen. TKI-toiminta tuottaa innovaatioita, tuotteita ja uusia yrityksiä.</p>                            | <p>Asiakkaiden palaute. [Tuloskortti: Ulkopuolinen T&amp;K-<u>rahoitus</u> (t€)]</p> |
|                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laaditaan nykyistä laajempia ja pitkäkestoisempia sopimuksia <u>palveluliiketoiminnan asiakkaitten</u> kanssa.</li> <li>• Tehostetaan palveluiden myyntiä ja lisätään myyntihenkilöstöä ja -osaamista.</li> <li>• Laajennetaan koulutusvientiä (Etelä-Amerikka, Gulfian alue, Kazakstan, Kiina) yhteistyössä korkeakoulukumppanien ja yritysten kanssa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                | <p><b>Asiakaslähtöiset palvelukokonaisuudet.</b> JAMK palveluliiketoiminta on koottu vahvoiksi kokonaisuuksiksi, joilla on selkeät <u>asiakasryhmät</u>. Palveluliiketoiminnan laatua on parannettu ja laajuutta <u>kasvatettu</u>. Henkilöstö- ja laiteresurssit on kohdennettu asiakastarpeiden mukaan.</p>                                                                                    | <p>[Tuloskortti: Myytävän <u>palveluliiketoiminnan</u> tulot (t€)]</p>               |

| Strategiakartta                                                                                                        | Toimenpiteet 2018–2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Päämäärä 2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Strategiamittarit                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ammattikorkeakoulu yhteisö ja kumppanuudet</p> <p>Verkostoitunut ja kehittyvä yhteisö (henkilöstö, opiskelijat)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lisätään kehitysalustoihin liittyviä TKI-projekteja ja palveluliiketoimintaa.</li> <li>Kehitetään yhteisiä opintoja EduFutura-verkostossa.</li> <li>Lisätään ky-kumppanuuksia, joissa yhdistyy akateeminen ja kaupallinen yhteistyö sekä yritys-kontaktit.</li> <li>Tiivistetään yhteistyötä Jyväskylän yritystehtaan kanssa opiskelijoiden vrittävyysvalmiuksien kehittämisessä.</li> <li>Systematisoidaan asiakas- ja kumppanuussuhteiden hoitoa.</li> </ul> | <p><b>Vahvat kumppanuudet.</b> JAMK on aktiivisesti mukana suurten <del>inves-</del> <del>toimintahankkeiden</del> tuottamilla kehitysalustoilla. JAMKilla on vahva toiminnallinen yhteistyö toisen asteen oppilaitosten, tutkimuslaitosten ja yliopiston kanssa. Valitut yrityskumppanit ja julkisen sektorin toimijat ovat tiiviisti mukana JAMKin vahvuusalojen toiminnassa.</p>                                                                                                                   | <p>Asiakaspalaute <del>vali-</del> <del>tuilta kumppaneilta.</del></p>                                              |
|                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehostetaan ja joustavoitetaan henkilöstön työn suunnittelua.</li> <li>Kehitetään ammattikorkeakoulu yhteisön toimintaa opiskelijälähtöiseksi ja osallistavaksi.</li> <li>Jatketaan opettajien (digi)pedagogisen osaamisen kehittämistä.</li> <li>Rakennetaan tutkijan urapolku.</li> </ul>                                                                                                                                                                    | <p><b>Asiantunteva ja kehittyvä yhteisö.</b> Henkilöstörakennetta on <del>kehi-</del> <del>tetty</del> siirtämällä painopistettä TKI- ja palveluliiketoimintaan. <del>Johta-</del> <del>minen</del> on mahdollistanut joustavat toimenkuvat ja työkierron. <del>Hen-</del> <del>kilöstöä</del> ja opiskelijoita on kuultu muutoksissa ja heidän <del>hyvinvoin-</del> <del>nistaan</del> on huolehdittu. Opiskelijat arvioivat ja kehittävät aktiivisesti omaa oppimisprosessiaan ja osaamistaan.</p> | <p>Henkilöstö- ja <del>opiske-</del> <del>liiapalaute.</del></p>                                                    |
| <p>Resurssit</p> <p>Hyvät toiminta edellytykset (organisaatio, toimitilat, talous)</p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lisätään tavoitteellisuutta ja työsuunnittelun joustavuutta asiantuntijatiimien toiminnassa.</li> <li>Valmennetaan esimiehiä muutoksessa johtamiseen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><b>Tehokas organisaatio.</b> JAMKin organisoitumista ja vastuita on <del>tär-</del> <del>kennetty</del> vuosittain strategian toteutuksen edellyttämällä tavalla. JAMKissa on siirrytty tiimipohjaiseen asiantuntijaorganisaatioon. Johtaminen ja esimiestyö on esimerkillistä.</p>                                                                                                                                                                                                                | <p>Henkilöstön arvio johtamisesta ja esimiestyöstä.</p>                                                             |
|                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jatketaan tilojen modernisointia ja monipuolistamista sekä lisätään tilojen yhteiskäyttöä oppilaitosten ja yritysten kanssa.</li> <li>Perustetaan digituotantotiimi ja -tilat henkilöstön käyttöön.</li> <li>Uudistetaan henkilöstöhallinnon, taloushallinnon ja <del>ky-</del> <del>toiminnan</del> tietojärjestelmät.</li> </ul>                                                                                                                             | <p><b>Toimivat toimitilat ja välineet.</b> Tilojen yhteiskäyttö muiden organisaatioiden kanssa on lisääntynyt. Huomattava osa opiskelusta ja työnteosta tapahtuu muualla kuin JAMKin tiloissa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Modernisoitujen <del>toi-</del> <del>mitilojen</del> määrä. <del>Toi-</del> <del>mitilojen</del> neliömäärä.</p> |
|                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rakennetaan nykyistä suurempia projekteja vahvuusaloille, uusille kehitysalustoille ja <del>kou-</del> <del>lutus</del> vientiin.</li> <li>Jatketaan TKI-toiminnan rahoitus pohjan laajentamista.</li> <li>Turvataan vakaa rahoitus pohja toimimalla ketterästi muutoksissa (rahoitusmalli ja EU:n uusi ohjelmakausi).</li> </ul>                                                                                                                              | <p><b>Vakaa talous.</b> JAMKin rahoitus <del>OKM:lta</del> on vähintään 45 miljoonaa euroa ja muut tulot vähintään 17 miljoonaa euroa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Liikevaihdon kasvu.</p>                                                                                          |

## Liite 2. Haastattelurunko

### Alkusanat:

Tervetuloa ja kiitos osallistumisesta haastatteluun.

Haastattelijana toimii X ja apuhaastattelijana Y.

Tässä tutkimuksessa käsittelemme Jamk TKI-henkilöstön kokemuksia esimerkiksi talousjohtamisesta tki-toiminnassa. Eli haastattelutilanteessa pyydämme sinua miettimään vastauksia syvällisesti ja kaikessa rauhassa tki-toiminnan ja talousjohtamisen näkökulmasta. Emme normaalin keskustelun tapaan lähde kommentoimaan/keskustelemaan, mitä kerrot vaan esitämme tarkentavia kysymyksiä.

Ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia, vaan meitä kiinnostaa juuri sinun kokemuksesi käsiteltävästä aiheesta eli esimerkiksi talousjohtamisesta Jamkin TKI-toiminnassa.

Tulemme koodaamaan yksittäiset vastaukset niin, että vastaaja ei ole tunnistettavissa. Luomme haastattelusta yleisiä merkitysverkostoja lopulliseen työhön tutkittavasta ilmiöstä. Sopiiko sinulle, että tämä haastattelu nauhoitetaan litterointia varten?

Muista, että haastattelukysymyksissä pyydetään miettimään kokemuksiasi Jamkin TKI-toiminnan näkökulmasta.

### NAUHOITUS PÄÄLLE

**Kysymykset: (haastattelijan tehtävänä löytää vastaajalta kokemuksia, miten merkityksellistää esimerkiksi talousjohtamisen, myös konkreettisia esimerkkejä)**

**Kerro, mitä on esimerkillinen talousjohtaminen (tki-työssä)? – kokemuksia ja käsityksiä siitä, mitä se on**

**Miten esimerkillinen talousjohtaminen ilmenee/näky (tki-työssä)? - kokemuksellisuus**

**Kerro jokin konkreettinen esimerkki esimerkiksi talousjohtamisesta? – konkretiaa**

**Ennen haastattelun loppua, kysytään haastateltavalta, onko hänellä vielä jotakin, mistä haluaisi kertoa vai onko sopiva hetki lopettaa keskustelu.**