

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# ITÄ-SUOMEN YLIOPISTON TA- LOUSPALVELUIDEN OSALLISTA- MINEN MUUTOSPROSESSIN LÄ- PIVIEMISESSÄ

Kuinka sitouttaa ja osallistaa henkilöstö muutokseen?

TEKIJÄT Miia Saarenheimo  
Elina Väisänen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Elina Väisänen, Miia Saarenheimo	
Työn nimi Itä-Suomen yliopiston talouspalveluiden osallistaminen muutosprosessin läpiviemisessä	
Päiväys 5.2.2023	Sivumäärä/Liitteet 50/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Itä-Suomen yliopisto	
Tiivistelmä <p>Jokaisella organisaatiolla on tarve kehittää toimintaansa ja uudistaa sitä. Organisaation kehittäminen ja muutostyön toteuttaminen osallistamalla henkilöstö mukaan siihen mahdollisuuksien mukaan antaa aidosti avaimet sitouttaa henkilöstö kohteena olevaan muutokseen tai kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli havainnoida, etsiä sekä kokeilla parhaita tapoja johtaa muutosta osallistamalla henkilöstöä käsillä olevaan muutokseen Itä-Suomen yliopiston talouden muutosprojektissa. Työn perusteet lähtivät talouspalveluiden muutostyöstä. Muutostyöhön haluttiin osallistaa henkilöstö hyvin varhaisessa vaiheessa ja samalla etsiä parhaat osallistamisen keinot muutostyöhön. Tutkimuksemme tulosten pohjalta poimimme parhaat osallistamisen keinot, jotka palvelivat meidän muutostyössämme parhaiten. Tulosten perusteella myös osallistaminen ko. menetelmillä jäänee pysyväksi työvälineeksi organisaatiossamme.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi, että parhaimpaan lopputulokseen osallistamisessa pääsee, kun henkilöstön osallistaa jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hyvä osallistaminen palvelee myös tiedottamisen välineenä, kun henkilöstöllä on ajantasainen tieto prosessista sekä muutoksesta. Henkilöstön aito osallistaminen vaatii ylimmän johdon tukea ja sitä, että henkilöstöllä on aito mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Myös muutosvastarinta vähenee, kun aidosti voi olla mukana kehittämässä omaa työtään ja siihen liittyviä prosesseja. Muutosvastarintaa vähentää myös, kun henkilöstölle tarjotaan saatavilla oleva tieto. Näin he pysyvät ajan tasalla tilanteesta ja myös mahdolliseen muutokseen liittyvät pelot vähenevät, kun saatavilla on huhupuheiden sijasta aitoa oikeaa tietoa.</p> <p>Aito osallistaminen myös sitouttaa henkilöstön paremmin organisaatioon, kun tehdään näkyväksi, että heidän mielipiteillään ja asiantuntemuksellaan on merkitystä.</p>	
Avainsanat Muutosjohtaminen, osallistaminen, organisaation kehittäminen, tiedottaminen,	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Elina Väisänen, Miia Saarenheimo	
Title of Thesis Managing the change at the University of Eastern Finland Financial Services by involving personnel to the change	
Date 5 <sup>th</sup> of February 2023	Pages/Appendices 50/1
Client Organisation /Partners University of Eastern Finland	
<p>Abstract</p> <p>Every organization has a need to develop and renew its operations. The development of the organization and the implementation of the change work by involving the personnel in it, as far as possible, truly provide the keys to commit the personnel to the targeted change or development. The purpose of this thesis was to observe, search and experiment the best ways to lead change by involving personnel in the change process of Financial Services. The organization wanted to involve personnel in the change work at the very early stage and search for the best ways of involving them in the change work. Based on the results of the research, we selected the best suitable methods to involve personnel that served the change work best. Based on the results, the selected methods will remain a permanent work tool in the organization.</p> <p>The results of the study revealed that the best outcome in participation is achieved when the personnel is involved as early as possible. Good involving also serves as a tool for information, when the personnel has up-to-date information about the process and the change. The genuine participation of the personnel requires the support of the top management and that the personnel have a genuine opportunity to influence the change. Resistance to change also decreases when you can genuinely participate in developing your own work and related processes. Resistance to change is also reduced when personnel are provided with available information. This way they stay up-to-date on the situation and also the fears related to a possible change are reduced when real information is available instead of rumors. Genuine participation also commits personnel to the organization.</p>	
<p>Keywords Change managing, involving personnel, development of the organization, information</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	5
1.2	Itä-Suomen yliopiston talouspalveluiden muutostyön tavoitteet .....	7
2	MUUTOSJOHTAMINEN ORGANISAATIOISSA .....	9
2.1	Osaamisen kehittäminen talouspalveluissa .....	9
2.2	Esimiestyöskentely muutosjohtamisessa .....	10
3	OSALLISTAMINEN .....	15
3.1	Osallistamisen menetelmät .....	17
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA SEN VALINTAPERUSTEET .....	23
4.1	Tutkimusstrategian kuvaus .....	23
4.2	Tutkimusetiikka ja luotettavuus .....	25
4.3	Tiedonkeruumenetelmänä havainnointi .....	26
4.4	Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu .....	27
5	ORGANISAATION KUVAUS .....	31
5.1	Itä-Suomen yliopiston talouspalvelut .....	33
6	TYÖPAJAT JA HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN .....	37
6.1	Työpajojen järjestely ja kuvaus .....	37
6.2	Ryhmähaastattelu .....	42
6.3	Haastattelun tulokset .....	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	45
8	POHDINTA .....	46
	LÄHTEET .....	48
	LIITTEET .....	50

## 1 JOHDANTO

Menestyvän organisaation merkki on se, että se pystyy uudistumaan ja toteuttamaan strategiaansa halutulla tavalla. Muutostarpeita voi olla monenlaisia ja niiden onnistuminen riippuu siitä, kuinka myös henkilöstö saadaan sitoutettua muutokseen. Muutoksen johtamisen hallitseminen onkin yksi avainkysymys, kun mietitään organisaatioiden menestystekijöitä. Pelkät yläportaan johtajat eivät pysty yksinään muutosta viemään läpi vaan muutokselle tarvitaan henkilöstön tuki.

Henkilöstö ei tue muutosta, jota se ei näe tarpeellisena. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että henkilöstö otetaan mukaan muutostyöhön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta henkilöstö kokee olevansa mukana muutoksessa sekä voi osallistua siihen. Osallistumisen ja osallistamisen täytyy kuitenkin olla aitoa, jotta sitoutuminen muutokseen on myös aitoa. Henkilöstöä tulee kuulla ja olla aidosti kiinnostunut heidän asiantuntemuksestaan.

Tässä työssä on tarkoituksena havainnoida, etsiä sekä kokeilla parhaita tapoja johtaa muutosta ja osallistaa henkilöstöä muutokseen. Työn perusteet lähtevät muutostyössä, jossa taloushallinnon järjestelmät sekä prosessit muuttuvat. Nykytilana on, että joitakin töitä tehdään paljon manuaalisesti ja työn tekemisen tukena on vähän teknologiaa sekä automaatiota. Painotus työssä on suorittavalla tekemisellä. Organisaatiossa joudutaan pohtimaan eri digitaalisten sovellusten ja järjestelmien käyttöönottoa ja niiden vaikutusta omaan toimintaan. Kaikki nämä toimenpiteet vaativat organisaatiolta muutoksia ja uusien teknologioiden käyttöönottoa. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi sekä palvelutason varmistamiseksi tämä on ainoa vaihtoehto, jotta koko organisaation kilpailukyky säilyy.

Vaikka työ on tehty Itä-Suomen yliopiston muutostyön osallistamiseen, siitä voi olla hyötyä myös muiden julkisten ja yksityisten organisaatioiden muutostyön johtamiseen tarkasteltaessa keinoja osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä muutostyössä.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn lähtökohtana on, ettei Itä-Suomen yliopiston talouspalveluissa ole ollut kulttuuria osallistaa henkilöstöä muutoksissa vaan muutos on suunniteltu johtotasolla tai pienemmällä keskitetyllä ryhmällä, jonka jälkeen muutostyön lopputulokset on esitelty henkilöstölle ja otettu käyttöön. Aiemmallalla tavalla toimittaessa henkilöstöä ei ole ollenkaan tai hyvin vähän osallistettu varsinaiseen muutokseen, jolloin lopputulemana ei välttämättä ole paras mahdollinen tapa toimia, muutosvastarinta on suurta eikä muutoksen syitä ymmärretä eikä siten myöskään muutokseen sitouduta.

Koska muutokseen osallistaminen on asiana organisaatiossamme uusi, työmme tavoite on löytää keinoja Itä-Suomen yliopiston talouspalveluiden kehittämistyön johtamiseen ja henkilöstön osallistamiseen organisaation kannalta merkittävässä muutostilanteessa. Tutkimuksen tavoitteena on koostaa näkemys parhaista tavoista osallistaa ja näin edesauttaa projektien tavoitteiden saavuttamista myös tulevaisuudessa. Tehtävien haastattelujen, havainnointien sekä työpajojen avulla saatuja tuloksia peilataan organisaatiomuutoksesta, osallistamisesta ja muutosjohtamisesta tehtyyn kirjallisuuteen sekä tutkimustietoon. Työn aikana voidaan kokeilla eri tapoja osallistaa ja aktivoida henkilöstöä sekä valikoida niistä parhaat keinot varsinaisen työn onnistumisen kannalta.

Kirjallisuudesta on saatavilla paljon tietoa osallistamisesta ja muutosjohtamisesta. Tutkimuksemme päätutkimuskysymys on: Mitkä ovat henkilöstön parhaat osallistamisen keinot Itä-Suomen yliopiston talouspalveluissa ja miten osallistamista voidaan kehittää?

Työmme käsittelee yliopiston taloushallinnon henkilöstön osallistamista muutosprojektiin (kuva 1.), joten saamamme tulokset eivät sen vuoksi ole täysin sovellettavissa muihin yhteisöihin henkilöstön homogeenisyyden vuoksi, mutta voivat kyllä toimia esimerkkeinä hyvään muutosjohtamiseen ja osallistamisen keinoihin. Saadut tutkimustulokset voivat kuitenkin tarjota hyvää tietoa osallistavien menetelmien toimivuudesta organisaatioiden muutosprojekteissa myös laajemmassa mittakaavassa.



Kuva 1. Henkilöstön sitouttamisen avaimet kehittämistyössä on osallistaminen.

Teoreettisen viitekehyksen avainkäsitteitä ovat muutosjohtaminen ja osallistamisen eri keinot, näitä tarkastellaan osana tutkimusta. Avainkäsitteiden tarkastelussa kuvataan tutkimukseen liittyvät teorit ja mallit, tarkastellaan ja etsitään niistä parhaat keinot osallistamiseen muutosjohtamisen tukena Itä-Suomen yliopiston talouspalveluissa.

Tutkimus on rajattu koskemaan talouden muutosprosessin osallistamista ja sen eri keinoja. Tutkimuksessa kuvataan muutosprosessin vaiheita, keskittyen kuitenkin varsinaiseen osallistamiseen ja sen tuloksiin. Tutkimuksen molemmat kirjoittajat ovat kiinteästi mukana Itä-Suomen yliopiston talouspalveluiden talouden muutosprojektissa projektin alusta lähtien, joten rajauksen määrittely tutkimuksessa on erittäin tärkeää ja haasteellista.

Tutkimuksessa tarkastellaan kehittämisprojektin alkuvaiheen osallistamista ja menetelmiä, niiden toimivuutta henkilöstön aktiivisessa osallistumisessa muutosprojektiin, myös tiedon välityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa seurataan, kuinka eri osallistamisen keinot ovat toimineet henkilöstölle ja

niitä on tarkasteltu eri tutkimusmenetelmin. Varsinaisen talouden muutosprojektin muutoksen käytännön toteutus ja muutosten jalkauttaminen jää meidän tutkimuksessamme tarkastelun ulkopuolelle, vaikkakin niitä taustatietona työssä käsitellään.

## 1.2 Itä-Suomen yliopiston talouspalveluiden muutostyön tavoitteet

Työn tilaaja on Itä-Suomen yliopiston talouspalvelut. Työn tavoitteena on löytää keinoja talouspalveluiden kehittämistyön johtamiseen ja henkilöstön osallistamiseen.

Itä-Suomen yliopistossa toteutettavan talouden muutosprojektin päätavoitteena on Certian tarjoaman tuote- ja palveluratkaisun käyttöönotto sovitun mukaisella tasolla 1.1.2023. Koska käyttöönottohetki ei jousta, pyritään osallistavalla projektitoteutuksella turvaamaan muutosprosessin ja loppukäyttäjäkoulutusten suunniteltu eteneminen sekä järjestelmävaihdosten tuomien prosessimuutosten siirtäminen osaksi käyttäjien arkea mahdollisimman sujuvasti. Projektin kaikissa vaiheissa pyritään aktiivisesti mahdollistamaan henkilökunnan osallistuminen muutosprojektin suunnitteluun ja toteutukseen, myös muutoksen sitouttamisen, viestinnän ja osaamisen karttumisen kannalta.

Muutosprojektilla tavoitellaan ensisijaisesti UEF:n taloushallinnon tietoteknisen tason nostoa. Hyöty automatisoinnista ja robotiikasta mahdollistaa työajan käyttämisen aikaisempaa enemmän haastavampiin taloushallinnon asiantuntijatehtäviin. Siten taloushallinto pystyy tuottamaan aikaisempaa laadukkaampaa palvelua eri sidosryhmille. Taloushallinnon perustoimintojen siirto Certialle pienentää merkittävästi taloushallinnon perustehtäviin ja -järjestelmiin liittyviä henkilöriskejä mm. poissaolo- ja henkilömuutostilanteissa.

Taloushallinnon muutosprojektin 2022–2023 aikana siirrytään käyttämään Certian tarjoamia tietojärjestelmiä ja talouden perusprosesseja, varmistetaan sekä ulkoisen laskennan perustoimintojen joustava siirto että prosessien toimivuus uudessa toimintaympäristössä, luodaan tiedolla johtamisen raportointia tukeva laskentakohderakenne, turvataan vanhan tietomassan konvertointi, käytettävyyks ja arkistointi. Lisäksi projektin aikana luodaan käyttäjähallintaprosessi, laaditaan koulutusmateriaalit ja koulutetaan loppukäyttäjät. Projektin edetessä päivitetään tietojärjestelmiin liittyvät sopimukset vastaamaan muuttunutta tilannetta.

Talouden muutosprojektin lopputuloksena UEF on siirtynyt käyttämään Certian tarjoamia taloushallinnon tietojärjestelmiä ja talouden perusprosesseja 1.1.2023 siten, että projektin lopputulos on hyväksytty kummankin osapuolen taholta. Kaikki Certian sisäiset ja Certian ja UEF:n väliset sekä UEF:n sisäiset integraatiot ja liittymät toimivat. Lisäksi loppukäyttäjäkoulutuksiin tarvittava koulutusmateriaali on tehty, Heimon ja Teamsin ohjesivut on päivitetty ja loppukäyttäjät koulutettu uusiin järjestelmiin ja toimintamalleihin. Kaikkia sidosryhmiä on tiedotettu ennakoivasti tapahtuvista muutoksista viestintäsunnitelmassa kuvatulla tavalla. Nykyisin käytössä olevat taloushallinnon tietojärjestelmät on ajettu alas, tietojen arkistointi ja arkistoitujen käytettävyyks etenkin täydentävän rahoituksen raportoinnin osalta on turvattu ja tehty tarvittavat muutokset järjestelmä- ja palvelusopimuksiin.

Muutosprosessin aikana kiinnitetään myös huomiota prosessimuutoksiin, jota taloushallinnon tietojärjestelmien muutos aiheuttaa. Prosessimuutoksien suunnittelun ja siihen osallistamisen myötä, talouspalveluiden henkilöstä voi jo ennen varsinaista muutosta ottaa haltuunsa tarvittavan tietotason

sekä varautua muutoksiin ennalta. Pyrkimys on, että mahdollisimman pitkälti tarvittavat prosessi-muutokset tehdään etupainotteisesti vuoden 2022 aikana.

Ennen talouden muutosprosessiin osallistamisen keinojen kartoittamista, tilanne on se, että talouspalveluissa on totuttu toimimaan annettujen ohjeiden ja säätöjen mukaisesti, mutta esimerkiksi järjestelmien vaihdoksessa ei laajalti ole henkilöstö ollut mukana niitä kehittämässä tai tarkastelemissa prosesseja. Tämä aiheuttaa sitä, että esimerkiksi muutosvastarintaa esiintyy, kun ei olla mukana muutoksen suunnittelussa eikä tietoa muutostarpeesta ole. Lisäksi muutostyössä ei ole otettu huomioon taloudessa löytyvää asiantuntemusta ja käytetty sitä aktiivisesti hyödyksi, jolloin välttämättä kaikkia näkökulmia ei ole osattu ottaa huomioon.

Laajemman osallistamisen kautta, kaikki halukkaat pääsevät ilmaisemaan kantansa ja mielipiteensä. Etenemisestä tiedotetaan säännöllisesti ja henkilöstöä haastetaan mahdollisuutena kehittää omaa työtä muutostyöhön osallistamisen kautta. Tavoitteena on, että käyttöön saadaan osallistamisen kautta parhaat ideat tehdä työtä tulevaisuudessa, kun asiantuntemusta saadaan laajemmin käyttöön.

Yksi yliopiston muutostyön tavoite on myös saada uutta toimintakulttuuria aikaiseksi, jolloin pienemmissäkin kehittämissä voidaan henkilöstöä osallistaa mukaan työhön. Parhaiden osallistamisen tapojen tarkastelu antaa talouspalveluille lähtökohdat, millä jatkossakin henkilöstöä saadaan osallistettua laajemmin kehittämistyöhön. Osallistamisen hyötyinä on henkilöstön sitouttaminen, tiedonkulun parempi takaaminen sekä kokemukset, että henkilöstö on mukana vaikuttamassa omaan työhön sekä päätöksentekoon.



## 2 MUUTOSJOHTAMINEN ORGANISAATIOISSA

Vaikka muutosjohtamisesta on olemassa paljon kirjallisuutta, ei monikaan niistä ota huomioon tunteita muutosjohtamisessa. Muutosjohtamisen kirjallisuudessa käsitellään paljon sitä, kuinka negatiivisiin tunteisiin ja muutosvastarintaan tulisi suhtautua ja keinoja niiden karttamiseksi. (Harikkala-Laitinen 2022, 375.)

Muutosjohtamisen yksi tärkeä osa-alue on pyrkiä hallitsemaan myös työntekijöiden tunteita muutoksessa. Harikkala-Laitisen mukaan parhaita keinoja on vuorovaikutus muutoksen kohteena olevan ryhmän kanssa. Muutoksen kohteena olevalle ryhmälle on tarjottava riittävästi tietoa, jotta muutosvastarinta pienenee tiedon karttuessa. Riittävä saatavilla oleva tieto myös katkaisee siivet huhupuheilta ja auttaa häivyttämään huolia. Henkilöstön täytyy myös päästä itse puhumaan muutoksesta ja sen mahdollisesti aiheuttamista huolista, jolloin syntyy aitoa vuorovaikutusta. (Harikkala-Laitinen 2022, 391.)

Yksi muutostilanteen haasteista on muutosvastarinta. Muutosvastarinta on usein terminä vastustukselle, joka muutoksena ilmenee usein kriittisyytenä sitä kohtaan ja pyrkimyksenä säilyttää nykytila mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen. Mitä enemmän muutos koskettaa nykyisten tehtävien muuttamista työntekijän henkilötasolla, sitä kovempi muutosvastarinta yleensä on. Muutosvastarintana usein käsitetään nimenomaan työntekijöiden haitallista ja negatiivista toimintaa muutostilanteessa. (Laitila 2020, 22.)

Muutosvastarinta voi olla avointa tai peiteltyä, tahallista tai tahatonta. Peitelty muutosvastarinta on toiminnan kannalta haasteellisinta, sillä se voidaan huomata vasta myöhäisessä vaiheessa, jolloin vahinkoa muutoksen kannalta on ennättänyt jo aiheutua. Avoin vastarinta voi aiheuttaa konflikteja, mutta antaa kuitenkin tilaa avoimelle keskustelulle, jolloin tilanteita on myös helpompi ratkaista. Tahaton muutosvastarinta tarkoittaa sitä, että työntekijä ei välttämättä ymmärrä oman käyttäytymisensä vaikutusta muutostilanteeseen. Myös tahaton vastarinta on vaikea tunnistaa, jolloin haittaa muutokselle on voinut jo aiheutua. Tahallinen vastarinta taas poikkeaa tahattomasta siten, että vastustajat ovat pohtineet muutosta, mutta eivät jostain syystä halua tukea sitä. Syy voi olla myös tällöin tiedonpuutteesta ja onkin tärkeää, että johto kuuntelee ja huomioi henkilöstön mielipiteet tarkasti. (Laitila 2020, 22 – 23.)

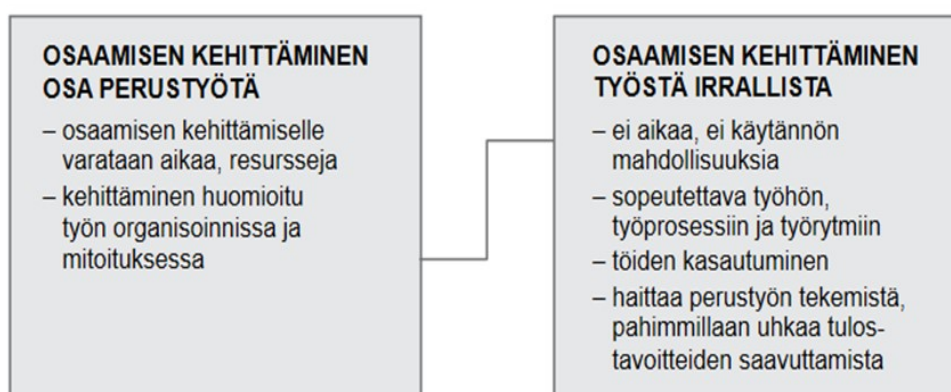
### 2.1 Osaamisen kehittäminen talouspalveluissa

Erilaisissa tutkimuksissa näkyy osaamisen ja sen kehittämisen panostus työelämässä. Tutkimuksissa ilmenee, että työntekijöiden osaamis pohja on vahvistunut, kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat kasvaneet sekä työtehtävät ovat monipuolistuneet. Etenkin monipuolistuneet työtehtävät pitävät myös talouspalveluissa tehtävänkuvan mielekkäänä. Mahdollisuudet osallistua koulutuksiin ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koetaan hyvänä asiana, toisaalta paineet osaamisvaatimusten kasvamisen suhteen ovat lisääntyneet, joten tiettyjen tehtävien keskittämisessä on paineita. Henkilöillä, jotka ovat tehneet pitkän työuran osaamista tulee kehittää digitaadoissa, työuran alkupuolella

olevilla henkilöillä osaamista tulee kehittää varsinaisen asiasisällön omaksumiseen. (Toivanen, Lepänen & Kovalainen 2012, 4.)

Organisaatio, joka tarjoaa hyvät kehittymismahdollisuudet, koetaan myös kiinnostavana työnantajana. Tällä tavalla saadaan oikeat ihmiset pysymään ja sitoutumaan työpaikkaan, kun heille annetaan mahdollisuudet kehittyä ja kehittää omaa työtänsä. Yhtenä lähtökohtana toimintaympäristön muutoksiin sopeutumisessa on osaamisen kehittäminen, jotta pysytään mukana muutoksissa sekä pysytään jatkossakin taloudellisesti kannattavina. Osaamisen kehittämisen haasteena on, että se koetaan arjessa toissijaisena toimintana, jolle ei varsinaisesti työssä varata aikaa. Tuottavalta työltä pitäisi pystyä vapauttamaan aikaa, jotta kehittäminen oikeasti ja aidosti olisi motivoivaa. (Toivanen, ym. 2012, 6-7.)

Vaikka kehittämisen ajatellaan olevan osa työtä, sille kuitenkin harvoin organisaatiossa varataan ylimääräistä aikaa. Tällöin kehittämiseen keskittyminen vaikeutuu, kun työ koko ajan kuitenkin pyörii samaan tahtiin. Vaikka monesti kehittäminen ja kehitystyön tulokset voisivat vapauttaa työaikaa onnistuessaan, niin silti niihin ei varata tarpeeksi aikaa tai aikaa on haasteellista varata muun työn vaatimissa jo koko työpäivän panoksen. Monesti kehittämiseen osallistuminen aiheuttaa töiden kasaantumista, joita ei ole voitu huomioida töiden mitoituksessa. Tämä syö kehittämisprojekteihin osallistumista ja halukkuutta. Osaamisen kehittämisen haasteita on kuvattu kuvassa 2. Osaamisen kehittäminen onnistuu paremmin, kun se on osa perustyötä ja siihen on jo valmiiksi varattu tarpeeksi resursseja ja työ on mitoitettu oikein. Irrallisena kehittämiseen ei useinkaan varata tarpeeksi aikaa eikä tehtävää osata mitoitaa työn määrään nähden oikein. (Toivanen, ym. 2012, 8.)



KUVA 2. Osaamisen kehittäminen suhteessa perustyöhön. (Toivanen, ym. 2012, 8.)

## 2.2 Esimiestyöskentely muutosjohtamisessa

Jokaisen työyhteisön tulisi välillä pysähtyä miettimään omaa toimintaansa ja työyhteisön olisi hyvä tarkastella kriittisesti myös omaa toimintaansa. Tällöin työyhteisön on annettava vapaasti pohtia sitä, kuinka toiminta on heidän mielestään sujunut. Oikeanlaisella nykytilan kartoittamisella voidaan rakentaa aitoa ja onnistunutta kehittämistoimintaa. Varsinainen kehittämistoiminta voidaan toteuttaa monella eri tavalla. (Juuti 2016, 74.)

Kehittämisen onnistuminen vaatii sitä, että siihen panostetaan ja sille varataan aikaa. Yksi kehittämisen ongelma on se, että organisaation ylin johto käynnistää lukuisia muutoksia, joilla ei juurikaan ole mitään tekemistä käytännön toiminnan kanssa. Nämä lukuisat muutokset sitovat kuitenkin aikaa ja resursseja näennäisten muutosten tekemiseen. Tällaisessa tilanteessa työyhteisön jäsenille ei jää aikaa oleellisten asioiden pohtimiseen ja kehittämiseen, joilla oikeasti olisi merkitystä käytännön arjessa. Toinen suuri ongelma on, etteivät esihenkilöt kuuntele eivätkä silloin myöskään aidosti kuule sitä, mitä heidän vastuualueellaan olevat henkilöt puhuvat kehittämisestä. Tämä johtuu usein siitä, ettei esihenkilö ole kyennyt luomaan työntekijöille tiedotuskanavaa, jossa he aidosti voisivat keskustella ja tuoda esiin uusia ideoita. Tällöin esihenkilö ei myöskään ymmärrä mitä ihmiset puhuvat ja voi pitää työntekijöiden puheita turhana valittamisena. (Juuti 2016, 76 – 77.)

Onnistunut kehittämistoiminta vaatii siis aikaa ja ideoita. Ideat syntyvät yhdessä pohtimalla ja keskustelemalla mitä ongelmia tai kehitettävää nykyisessä toiminnassa on. Uusia ideoita täytyy olla myös lupa kokeilla ja oppia kokeiluista. Jaettu johtajuus mahdollistaa kehittämistoimintaa, sillä se tekee jokaisesta työyhteisön jäsenestä aktiivisen, motivoituneen ja vastuullisen toimijan. (Juuti 2016, 77.)

Esimiehenä ihminen ei ole koskaan valmis, esimiehen tuleekin jatkuvasti kehittää omia johtamistaitojaan. Tutkimuksissa on havaittu, että johtaminen vaikuttaa työyhteisöiden tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä työelämän laatuun oleellisella tavalla. Johtaminen on oppimisprosessi, jota voidaan jatkuvasti harjoittaa. Johtajuus ei siis ole ominaisuus vaan riippuu enemmän henkilön tahdosta ja valmiuksista kehittää itseään ja halusta oppia uutta ja uudistua. (Juuti 2016, 7.)

Jaettu johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa on tavoiteltava asia. Jaettu johtajuus ei suinkaan tarkoita sitä, että esihenkilö antaisi pois vastuunsa työyhteisön hoidettavaksi vaan sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät käyttämään parhaalla mahdollisella tavalla omaa asiantuntemustaan ja intoaan työyhteisön päämäärien tavoittamiseksi sekä kehittämiseksi. Jaetussa johtajuudessa jokainen työyhteisön jäsen kehittää työyhteisötaitojaan niin hyväksi, että työyhteisössä pystytään saumattomaan yhteistyöhön käyttäen jokaisen asiantuntijuutta maksimaalisesti hyödyksi. Jaetun johtajuuden edellytys on tasapuolisuus. Jokaisen työntekijän tulee tuntee itsensä arvokkaaksi osaksi työyhteisöä ja että hänen työllään on merkitys. Tällöin tuloksista tulee yhteistyön tuloksena ”meidän aikaansaannoksimme”. (Juuti 2016, 17.)

Työntekijöitä ei pidä koskaan kohdella passiivisena yrityksen omaisuutena, jota voidaan ostaa, vaihtaa ja korvata organisaation tarpeista. Organisaation sijoittaessa työntekijöiden osaamiseen ja koulutukseen tuottaa aina enemmän kuin panostus maksaa. Panostus työntekijöihin kannattaa, sillä varsinkin parhaat asiantuntijat voivat niin halutessaan vaihtaa helposti työpaikkaa, jolleivät he koe työtään tarpeeksi haasteelliseksi tai muutoin organisaatio ei panosta heihin tarpeeksi. (Baron & Armstrong 2007, 11.)

Kuvassa 3. on esitetty, kuinka osallistaminen toimii myös hyvänä tiedottamisen työkaluna. Viralliset, lähinnä yksisuuntaisen tiedottamisen kanavat ovat hyvä lähtökohta ja tuki sisäiselle viestinnälle, mutta keskeisintä siinä on monikanavaisuus. Tarvitaan erilaisia osallistavia ja vuorovaikutteisia keinoja uudistumisen tavoitteiden ja keinojen viestintään. Koulutukset ja valmennukset ovat hyviä mahdollisuuksia välittää avainviestejä ja keskustella. Muutoksen alkuvaiheessa on hyvä selvittää, miten organisaatiossa, sillä hetkellä kehitetään ja koulutetaan henkilöstöä ja miten koulutussisältöjä ohjataan ja tuotetaan. Perehdytystilaisuudet ovat erinomaisia muutosviestinnän paikkoja, kunhan varmistetaan, että niiden sisältö on uusittu vastaamaan uutta suuntaa ja toimintatapoja. Johtajien osallistuminen eritasoisin koulutustilaisuuksiin ja yksikköpäiviin tai muihin vastaaviin tapahtumiin on tärkeää. Niissä saa yleensä hyviä näkökulmia ja avointa palautetta. Korhosen kuvassa, kuva numero 3 kuvataan osallistamisen erilaisia muotoja. (Korhonen ja Bergman 2019, 135.)



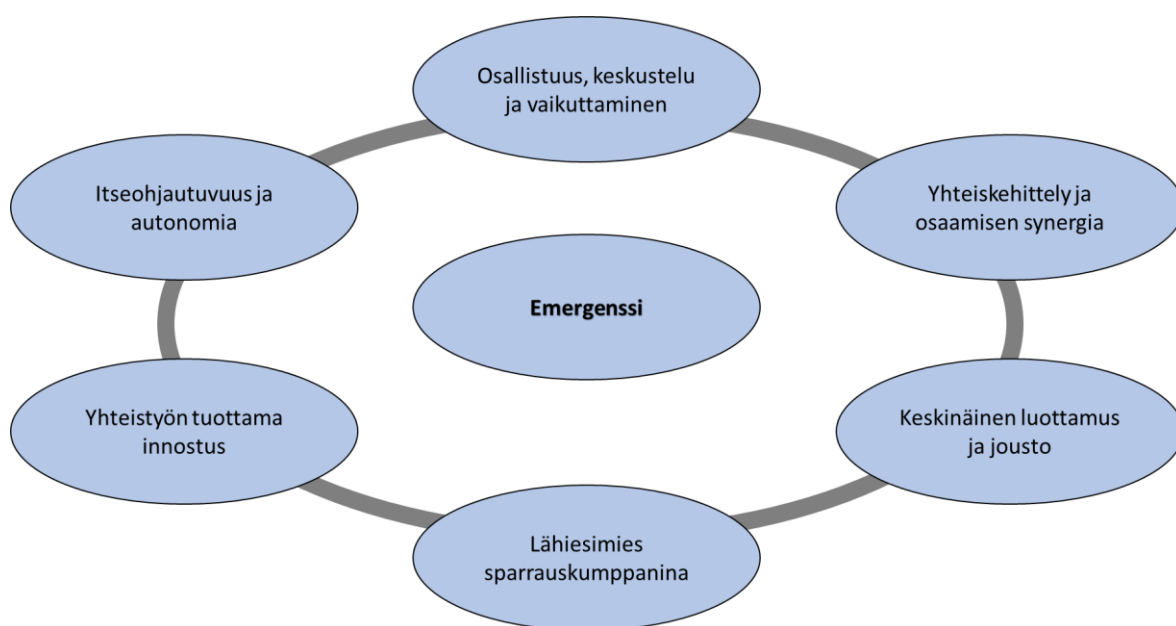
KUVA 3. Osallistaminen tiedottamisen työkaluna. (Korhonen 2019, 135.)

Erilaisissa muutostilanteissa työn hallinnan tunne vähenee ja työntekijä voi kokea tästä epävarmuutta. Työntekijät haluavat yleensä suoriutua omista töistään mahdollisimman hyvin ja ovat myös sitoutuneita omaan työhönsä. Erilaiset muutokset vaativat uusien työtehtävien ja työskentelytapojen oppimista melko nopeasti ja monta kertaa vähäisellä perehdytyksellä. Samaan aikaan käynnissä oleva vanhasta poisoppiminen vaatii työntekijältä aikaa, yleensä vielä enemmän kuin uuden oppiminen. Esimies auttaa työntekijää parhaiten olemalla tukena ja käytettävissä sekä antamalla heti palautetta ja kannustusta, kun oppimista tapahtuu. Työntekijän kokema epävarmuuden tunne myös

vähenee, kun esimies selventää työntekijöille muutoksen keskeisiä tavoitteita. Ajantasainen viestintä muutokseen liittyvistä asioista on erittäin tärkeää. (Pirinen 2014, 16.)

Emergenssillä tarkoitetaan vuorovaikutuksessa rakentuvaa ylemmän tason järjestymistä (kuva 4.). Ilmiö on kaksisuuntainen, sillä vuorovaikutuksessa rakentuva kokonaisuus on samalla toimijoiden käyttäytymistä ohjaava rakenne. Kokonaisuus muodostuu siis eri vaikuttajista eikä koskaan ole vain osiensa summa. Tästä hyvä esimerkki on organisaatiokulttuuri, jossa jaetaan opitut arviot, uskomukset, ideat sekä käytännöt kokonaisuutena. Kyseinen kulttuuri sitoo ihmiset organisaation jäseniksi. (Vartiainen ja Raisio 2020, 24 - 25.)

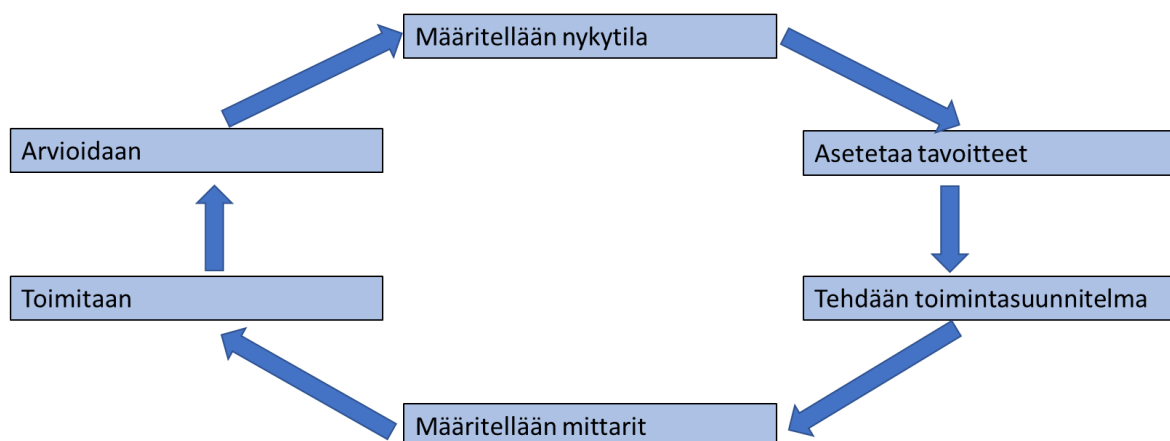
Johtajuus onkin siis yhteisölaji, jossa toimijat muuttuvat jatkuvasti. Asiantuntijaorganisaatiota johdettaessa kannattaakin keskittyä tilannekuvan hahmottamiseen monimuotoisessa, itseohjautuvassa organisaatiossa. Korkeatasoinen osaaminen ja jatkuva kehittyminen korostuvat asiantuntijaorganisaatiossa, tällöin asiantuntijuus muodostetaan usein vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Asiantuntijaorganisaatiot ovatkin johtamis- ja oppimisympäristöjä, joissa päivittäin esiin tulevat ongelmat toimivat muutoksien ja kokeiluiden mahdollistajina. Asiantuntijaorganisaation menestymiseen tarvitaan toimijoiden itseohjautuvuutta, autonomisuutta, viestinnän avoimuutta, asiantuntijuuden jakamista, innovatiivisuutta ja luottamusta. jotta asiantuntijat voivat toimivaan itseohjautuvasti, heillä tulee olla tunne siitä, että he voivat vaikuttaa työhönsä. (Vartiainen ja Raisio 2020, 87 – 89.)



KUVA 4. Emergensi asiantuntijayhteisöiden johtamisen arjessa. (Vartiainen ja Raisio 2020, 100).

Toisinaan johtamiselta puuttuu selkeä päämäärätietoinen toiminta. Kuvassa 5. on esitetty malli suunnitelmalliseen työskentelyyn. Päämäärähakuisessa toiminnassa tulee kiinnittää huomiota asioiden selkeyteen ja niiden mitattavuuteen. Muutoksen johtamisessa tämä on erityisen tärkeää. Aiemmin päämäärät on usein määritellyt esihenkilö ja pilkkonut ne tehtäviksi jaettavaksi työntekijöiden tehtäväksi. Nykyisin yleisesti esihenkilö ja vastuuhenkilö sopivat yhdessä tavoitteet. Tämän pohjalta

vastuuhenkilö tekee suunnitelmat tavoitteen saavuttamiseksi ja raportoi edistymisestä esihenkilölle. Tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi määritellään mittarit. (Juuti 2016, 51-52.)



KUVA 5. Suunnitelmallinen työskentely. (Juuti 2016, 51).

Muutoksen toteuttamisessa täytyy muistaa seuraavat asiat, jotta muutostyö mahdollistuu:

- Muutokseen liittyvistä asioista tulee tiedottaa avoimesti, myös syistä mitkä ovat johtaneet muutostarpeeseen.
- Henkilöstö tulee ottaa alusta pitäen mukaan suunnittelemaan muutosta. Henkilöstöä tulee aidosti kuunnella ja kuulla sekä mielipiteitä arvostaa.
- Muutokseen liittyvät ongelmat kannattaa esittää kysymyksinä henkilöstölle.
- Keskusteluissa syntyneitä ideoita kannattaa käyttää hyväksi muutosta toteutettaessa.
- Hyväksy erilaiset tunteet muutostyön edetessä. Muutos voi herättää pelkoa ja reaktiot voivat olla myös äkkiiarvaamattomia. Esihenkilön tulee pystyä olemaan tilanteissa rauhallinen eikä hän saa menettää malttiaan.
- Käytä hyväksi symboliikkaa, kuten tarinoita, riittejä ja rituaaleja, muutostyötä toteutettaessa.

(Juuti 2016, 78-80.)

Tiimityöskentelyn johtaminen eroaa oleellisesti henkilöiden johtamisesta. Henkilöjohtamisessa keskitytään kyseisen henkilön ominaisuuksiin, vahvuuksiin ja heikkouksiin. Tiimityöskentelyssä, vaikkakin tiimi koostuu sen jäsenistä ja heidän ominaisuuksistaan, fokus on kuitenkin kokonaisuudessa, siinä kuinka henkilöt kommunikoivat keskenään, tiimin käytössä olevista resursseista ja prosessien sujuvuudessa. Tämä käsittää varsinaisten työtehtävien sujuvuuden, mutta myös tiimin yhdenmukaisuuden, vuorovaikutuksen ja turvallisuuden tunteen johtamisesta. (Lantz, Ulber ja Friedrich 2020, 189.)

### 3 OSALLISTAMINEN

Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Asiantuntijuus ja tietotaito kasvaa. Tiimeissä on monikulttuurisuutta ja tiimikoot suurenevat. Ihmiset toimivat monissa erilaisissa tiimeissä yhtä aikaa. Fasilitoinnin avulla organisaatiossa oleva tietotaito saadaan paremmin hyödynnettyä. Myös ryhmien toimintaa saadaan parannettua. Sana fasilitointi tulee latinan kielestä sanasta *facil*, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmäprosessien helpottamista. (Nummi 2018,16.)

Sipponen määrittelee fasilitoinnin ryhmän työskentelyn tavoitteelliseksi ohjaamiseksi erilaisissa tilaisuuksissa, esimerkiksi työpajoissa ja palavereissa. Tavoitteena on, että näiden tilaisuuksien kaikki ryhmän jäsenet osallistuisivat tasapuolisesti ja aktiivisesti ryhmän työskentelyyn. Huolellinen etukäteissuunnittelu ja turvallinen sekä osallistava ilmapiiri edesauttavat tavoitteiden onnistumista. (Sipponen-Damonte 2020, ekirja.)

Kettusen mukaan osallistamisesta on monenlaista hyötyä organisaation toimintaan. Osallisuuden kokeminen auttaa lisäämään työntekijöiden ymmärrystä oman organisaation ja sen ympäristön tapahtumista sekä parantaa työntekijän mahdollisuuksia löytää yhteyksiä erilaisten asioiden väliltä. Työntekijä saa paremman kuvan omasta työstään myös osana suurempaa kokonaisuutta. Työntekijän oma hallinnan tunne asioiden ja tapahtumien käsittelyssä lisääntyy, jolla on suoria positiivisia vaikutuksia työn kannalta. Tämän hallinnan tunteen tulisi heijastaa myös realistista hallinnan mahdollisuutta, jolloin tästä olisi hyötyä pidemmällä aikavälillä ja työntekijällä olisi tunne todellisista vaikutusmahdollisuuksista muutosten yhteydessä. Osallistaminen auttaa myös löytämään merkityksellisyttä asioista, joita omassa organisaatiossa on meneillään. Myös työntekijän sitoutuminen vahvistuu. (Kettunen 2021, 52.)

Eräät organisaatioiden ilmiöt, kuten itseoppiva organisaatio, voivat tarkoittaa, että organisaatio on autonominen ja kykenevä toimimaan itsenäisesti. Mutta, vaikka keskitymmekin organisaationa oppimiseen, fokuksena pitäisi kuitenkin olla yksilö. Yksilöä ohjaa organisaation sisäiset menettelytavat ja rakenne, joista täytyy tulla tavoitteet, työn tarkoitus ja suunnitelmat, joiden mukaan yksilö voi oppimistaan ja tekemistään itsenäisesti ohjata. Nuo edellä mainitut seikat ovat enemmänkin laukaisevia tekijöitä, kuin suoria syötteitä työntekijälle. (Maula 2006, 48.)

Aktiivinen kuunteleminen auttaa näkemään asioita toisen näkökulmasta. Usein toisten ajatukset voivat olla merkittävimpiä kuin omat ja näin omatkin ajatukset jalostuvat ja saavat uusia ulottuvuuksia. Kun keskittyy kuulemiseen, luodaan olosuhteet yhteiselle keskustelulle. Kun puhuja kokee tulleen kuulluksi, kuuntelu on tehnyt tehtävänsä. Kuuntelija siirtää sivuun omat henkilökohtaiset vaikutuksensa ja ennakkokäsitykset, huomio on kokonaan toisessa. Kuuntelu on arvostavaa, toiseen keskittävää, toista kunnioittavaa ja kärsivällistä. (Ristikangas ja Ristikangas 2018, 104 – 105.)

Kuulemisessa on oleellista myös esittää kysymyksiä. Kysymyksiin ei välttämättä löydy heti ratkaisuja, mutta saadaan uusia näkökulmia ja tuoreita ajatuksia. Voidaan esittää kuvailevia, kontekstuaalisia, reflektiivisiä ja strategisia kysymyksiä. Kuvailevat kysymykset kartoittavat mistä on kysymys, esimerkiksi kuinka kuvaillet nykyistä tilannetta? Kontekstuaaliset kysymykset pyrkivät kartoittamaan mistä jokin johtuu, kuten miten tämä tilanne näkyy työssäsi ja mitä olet ajatellut ratkaisuksi? Reflektiiviset

kysymykset johdattelevat syvällisempään pohdintaa, kuten mikä tuossa tilanteessa sinulle on tärkeää ja miksi? Strategiset kysymykset kartoittavat tulevaisuuden tavoitteita, kuten mitä sinun tulee tehdä seuraavaksi, jotta tavoitteeseen päästään? (Ristikangas ja Ristikangas 2018, 111- 113.)

Kun tehdään töitä ryhmässä, ryhmä saa innostuessaan myös yksilöt mukaan. Ryhmä tarvitsee innostukseen innostavia tavoitteita. Ryhmän innostaja ei tee asioita ryhmän puolesta vaan aktivoi, osallistaa ja järjestää tilaisuuksia, joissa ryhmän jäsenet pääsevät pohtimaan, analysoimaan ja päättämään tasavertaisesti asioista. Osallisuus on innostamisen kulmakivi, joka lähtee ihmisen sosiaalisesta luonteesta. Jokainen haluaa olla osa kokonaisuutta ja yhteiset keskustelut voimaannuttavat ja tuovat lisää motivaatiota työhön. (Ristikangas ja Ristikangas 2018, 234 – 235.)

Se kuinka esimiehet sopivat tavoitteista alaistensa kanssa on erityisen tärkeä ja herkkä asia. Tärkeintä on henkilökohtaisen sitoutumisen synnyttäminen ja se syntyy vain aidon osallistavan suunnittelun välityksellä. Monet pystyvät hyvin itsenäiseen toimintaan ja asettavat itse riman yleensä paljon korkeammalle kuin mihin esimies olisi sen asettanut. (Kansanen 2004, 52.)

Osallistavan tavoiteasetannan seitsemän vaihetta ovat:

- 1) Analysoi toimen perusvastuut. Mieti itse ja pyydä alaistasi tunnistamaan ne alueet ja toiminnalliset prosessit, joissa on hyvin tärkeää saada edistystä aikaan. Selvitä erityisesti osastojen ja yksiköiden rajapintoja. Niissä piilee mahdollisuuksia. Kyseenalaista vanhoja tapoja toimia. Vaadi jatkuvan parantamisen lisäksi radikaalia uudistamista.
- 2) Pyri aina yhdistämään yksilölliset tavoitteet osaston, yksikön ja koko liiketoiminnan tavoitteisiin. Parhaimmillaan kytkentä tapahtuu liiketoiminnan ydin- ja tukiprosessien välityksellä. Jokaisella henkilöllä pitää olla mielessä kokonaiskuva tulevaisuudesta (visio, missio), jonka välityksellä omalle työlle syntyy syvällisempi merkitys
- 3) Kysy alaisiltasi mielipidettä ja neuvoja. Selitä alaisillesi, että tarvitset heidän panostaan, jotta tavoitteet saataisiin mahdollisimman selkeiksi, ajan tasalle ja oikealle tasolle.
- 4) Luonnostele tavoitteet. Molemmat osapuolet laativat omat luonnoksensa keskustelun pohjaksi. Keskustelun määrä ja tuen tarve riippuvat alaisen kokemuksesta ja motivaatiosta
- 5) Keskustele tavoitteista. Analysoi yhdessä alaistesi kanssa asioiden haasteellisuus ja tarvittava tuki ja resurssit. Jatka keskustelua, jotta odotukset yhdentyisivät ja syntyisi molemminpuolinen sopimus.
- 6) Tee keskustelusta yhteenveto, jotta varmistettaisiin, että asiat ovat selkeitä ja niihin voi sitoutua. Varmista, että asiat on ymmärretty samalla tavalla (tuki, resurssit, välikeskustelujen ajankohdat, raportointi jne.).
- 7) Ilmaise luottamuksesi ja osoita alaisellesi, että hänellä on jatkuva tukesi. Kertaa kohdassa kaksi mainitut asiat, jotta kokonaisuus säilyisi kirkkana mielessä.

(Kansanen 2004, 53-54).



Kun henkilökuntaa osallistetaan johonkin, on hyvä luoda siihen mahdollisimman selkeä prosessi, jossa viestitään asioista etukäteen, osallistamisen aikana ja myös sen jälkeen. On tärkeää, että arvokasta aikaansa antavat asiantuntijat myös tietävät, mihin tarkoitukseen heidän panostaan käytetään ja missä kohtaa kyseistä prosessia se tapahtuu. (Hiila, Tukiainen ja Hakola 2019, 152.)

Osallistamisen hyötyinä organisaatiossa ovat:

- yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu
- syntyy uusia yhteyksiä halki organisaation
- saadaan henkilöstön arvokasta hiljaista tietoa esiin ja hyötykäyttöön
- henkilökunta pääsee vaikuttamaan, mikä lisää merkityksen tunnetta.
- tieto vaihtuu jatkossa tehokkaammin.
- saadaan luotua parempia ratkaisuja.
- pinnan alla uinuvat ongelmat tulevat helpommin esiin
- syntyy kokemus yhdessä tekemisestä ja pidetään hauskaa.
- vahvistetaan suhteita sidosryhmiin.

(Hiila, Tukiainen ja Hakola 2019, 153).

Pirisen mukaan osallistava esimies on läsnä työntekijän arjessa muutostilanteissa, valtuuttaa työntekijät ottamaan vastuuta ja käyttää aikaa työntekijöiden sitouttamiseen. Hän keskustelee paljon, kyseenalaistaa ja selventää asioita sekä kertoo mihin pyritään ja yksinkertaistaa muutoksen perussanoman. Hän haluaa, että kaikki tiimiläiset ymmärtävät muutoksen tavoitteet samalla tavalla ja ovat valmiita saavuttamaan ne. Osallistava esimies on mukana muutoksen läpiviemisessä osallistumalla aktiivisesti muutoksen toteutukseen yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja tuomalla esiin muutoksen hyödyt ennen kaikkea työntekijän näkökulmasta. Osallistava esimies motivoituu ihmisten johtamisesta ja tiimityöstä. Hän kannustaa ja innostaa jatkuvasti työntekijöitä arjessa ja on itsekin ”kädet savessa” tekemässä muutostehtäviä. Haasteena tässä johtamistyylissä on, että johtaminen saattaa viedä paljon aikaa. Joillekin työntekijöille osallistava johtamistapa ja jatkuva keskustelu saattaa olla turhauttavaa. He haluaisivat edetä muutoksessa nopeammin ja antaa esimiehelle enemmän vastuuta päätöksenteossa ja suunnan näyttämisessä. Osallistava johtaminen vie paljon esimiehen aikaa, mutta lopputuloksena voivat olla muutokseen sitoutuneet, motivoituneet ja innostuneet työntekijät. (Pirinen 2014, 90-91.)

### 3.1 Osallistamisen menetelmät

Osallistamisessa on olemassa erilaisia menetelmiä. Näitä ovat esimerkiksi taloudellinen osallistaminen, osallistaminen työnmuotoilun kautta sekä epävirallinen osallistaminen. Henkilöstön vaikutusvaltaan osallistamisessa vaikuttaa esimerkiksi tiedon jakaminen, päätettävien asioiden sisältö ja vaiheissa henkilöstöä osallistetaan. Henkilöstöllä käytössä oleva valta, tieto ja taidot vaikuttavat siihen kuinka halukas työntekijä on osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon. (Lahtinen 2007, 38.)

Kaikilla organisaation jäsenillä on oma osansa työyhteisössä ja sen vuorovaikutuksessa. Kun jotkut organisaation jäsenet alkavat käyttäytyä tietyllä tavalla, muut usein seuraavat mukana. Johtajan on hyvä tuntea työyhteisönsä jäsenet ja löytää heistä ne, jotka pystyvät muuttamaan käyttäytymistään. Heidän avullaan johtaja voi myös muuttaa muun työyhteisön käyttäytymistä ja saa heidät avoimemmaksi tulevalle muutokselle. Muutoksessa kysymys yksilöiden itsensä johtamisesta. (Mäkirintala 2011, 176 - 177.)

Hyvä johtaja seuraa tarkasti muutoksia toimintaympäristössä ja reflektoi niitä johtamisessaan. Hän arvioi muutoksia ja ottaa huomioon henkilöstön tarpeet muutoksen omaksumiseen tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Kun johtaja ymmärtää mitkä vaikutukset muutoksilla on työyhteisöön hän voi ottaa huomioon erilaiset persoonat työyhteisössä, muutokset eivät vaikuta kaikkiin samalla tavalla vaan muutkokokemus on hyvin henkilökohtainen. Hyvä johtaja pystyy samalla johtamaan oppimiskokemusta, jatkuvasti oppiva organisaatio pystyy myös paremmin sopeutumaan muutoksiin ja pärjäämään jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Osaaminen organisaatiossa on hyvin monitasoista, myös tieto vaihtelee. Johtajana tulee ymmärtää, että kysymyksiin on harvoin yhtä oikeaa vastausta vaan osallistamalla saadaan paras tietämys sekä osaaminen muutokseen mukaan. (Beerel 2009, 84 – 85.)

Muutosjohtamisessa ei johtaja saa asettaa alaisilleen liian suuria ennakkoasetelmia sekä kontrolloida ajatuksia, jotta henkilöt voivat itse päästä ajattelullaan haluttuun lopputulokseen. Muutoksen hyväksyminen ei tule pakotettuna vaan siihen täytyy olla henkilöllä itsellään valmiudet. Johtajan tehtävä on varmistaa, että muutokselle, sen käsittelylle ja hyväksymiselle on tarpeeksi aikaa ja tilaa. Muutokseen kuuluu aina myös epämukavia tilanteita ja nämä täytyy prosessissa hyväksyä. Jollei muutokselle anna tarpeeksi aikaa ja henkilöitä osallista siihen tarpeeksi, voidaan päätyä tehottomaan ratkaisuun. (Mäkirintala 2011, 194 – 195.)

Esihenkilön tulee muutostyöhön liittyvissä tapaamisissa pyrkiä mahdollisimman osallistavaan ja neuvottelevaan toimintatapaan. Tämä edellyttää esihenkilöltä työryhmien valmistelua siten, että työryhmyöskentelylle on etukäteen laadittu agenda, joka ohjaa osallistujia osallistumaan ja ottamaan kantaa keskusteluun ja tehtäviin esityksiin sekä mahdollisiin päätöksiin. Yksi osallistamisen keino on ohjata tapaamisia etukäteen mietityillä ja kohdennetuilla kysymyksillä. Kysymyksiä kannattaa esittää myös suoraan kohdennettuna henkilöille, jotta kaikki osallistuvat henkilöt tulevat kuulluksi työskentelyyn. (Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen 2014, 141.)

Osallistamisen tukena kannattaa käyttää tarkistuslistaa, jotta kaikki osallistamisessa tarvittava on huomioituna. Ensin tulee päättää, millaista osallistamista muutos tarvitsee, esimerkiksi tarvitseeko muutos tietyn tyyppistä osaamista vai onko kyseessä oppimisen prosessi. Tämän jälkeen voidaan päättää, ketkä on hyvä osallistaa, ottaen huomioon osallistettavien henkilöiden vahvuudet, joita voidaan prosessissa hyödyntää. Työhön osallistujien ei tarvitse olla alusta loppuun samoja henkilöitä, vaan kokoonpanoa voidaan myös tarvittaessa muuttaa. Kun muutostyöhön kutsutaan rajattu ryhmä, täytyisi ensimmäisen kutsun puhutella heitä ja innostaa jo aiheen pariin. Henkilöistä täytyy olla kiinnostunut ja heidän työtään ja osallistumistaan täytyy arvostaa. Henkilöille täytyy myös muistuttaa,

miksi juuri heidän osaamistaan tarvitaan työhön ja heitä täytyy tukea muutostyössä. (Axelrod 2004, 87 – 88.)

Tehokas osallistaminen perustuu siihen, että esihenkilöllä on kyky saada ihmiset sitoutumaan tavoitteisiin ja niiden vaatimiin toimintoihin syvemmin. Tämä vaatii, että esihenkilön keskustelutyyli on sellainen, että henkilöt joutuvat itse ajattelemaan ja perehtymään asioihin, ennemminkin kuin heille suoraan annetaan malli toimia ja tehtävät. Alkuun tämä on molemmille vaikeaa, mutta mitä pidemmälle toiminnassa päästään ja työtä tehdään johdonmukaisesti, sitä paremmin tavoitteisiin päästään. Näin henkilöt myös jatkuvasti oppivat tehokkaammin, kun heiltä vaaditaan paneutumista ja sitoutumista työskentelyyn. Panostamalla itseohjautuvuuteen ja sen sujuvuuteen, on mahdollista päästä aivan uusille tasoille suorituskyvyssä. (Järvinen, ym. 2014, 141 - 142.)

Yksilöiden valmentamiseen esihenkilön aika on rajallinen, varsinkin jos valmennettavat ovat tottuneet ajattelemaan, että esihenkilö antaa selkeät ohjeet, kuinka toimitaan ja yhtäkkiä hän alkaakin toimia valmentavasti ja kyselemään kysymyksiä. Esihenkilön tuleekin päämäärätietoisesti pyrkiä uomaan kulttuuri ja toimintatapa, jossa tiimiläiset pystyvät sparraamaan toisiaan, jakamaan haasteita ja ideoita. Esihenkilön tulisikin säännöllisesti vetää kokouksia ja yhteisiä kohtaamisia valmentavan johtamisen periaatteella, jolloin tiimiin syntyy vähitellen sparraamisen ja yhteisöllisyyden kulttuuri, jossa toisiinsa luotetaan ja uskalletaan tehdä kokeiluja. Tällaisessa ilmapiirissä uskalletaan myös onnistua ja tehdä virheitä. (Leppänen ja Rauhala 2012, 266 - 267.)

Yksi haaste kehittämistyöhön osallistamisessa on saada henkilöt olemaan kokouksissa henkisesti läsnä. Kokouksiin saatetaan tulla myöhässä, valmistautumatta, mietitään vielä edellistä keskustelua tai murehditaan tulevia töitä. Tällöin ei voida aidosti kuulla, mitä kollegat kertovat, koska mielemme on jo valmiiksi kiireinen ja keskittynyt muuhun. Olemme siis vain olevinamme läsnä. Useasti kokouksiin osallistutaan, mutta samanaikaisesti esimerkiksi kirjoitetaan sähköposteja, esitetään tehokasta, mutta tosiasiaa ei keskitytä oleelliseen käsiteltävään asiaan. Jos totutetaan henkilöt siihen, että vastaat viesteihin välittömästi, mutta tällöin päätösten tekeminen viivästyy, kun ei ole koskaan aikaa keskittyä asiaan eikä ajatella kunnolla. (Leppänen ja Rauhala 2012, 268.)

Huipputason ja matalan tason tiimeissä näkyvät seuraavat eroavaisuudet:

- Huipputason tiimeissä esitetään yhtä paljon uusia kysymyksiä kuin tehdään väitteitä, esiintyy paljon positiivisia kommentteja verrattuna negatiivisiin ja keskusteluissa on useampia näkökulmia, eikä niissä jäädä oman mielipiteen vangiksi.
- Matalan tason tiimeissä taas esiintyy vähintään kolme negatiivista kommenttia jokaista positiivista kohden ja keskusteluissa pyritään voimakkaasti puolustamaan omaa mielipidettä.

Hyvin suoriutuvissa tiimeissä (huipputason tiimeissä), on selkeästi saavutettu parempi yhteys toisiin eikä ole jumiuduttu omiin mielipiteisiin ja ajatuksiin, toisin kuin matalan tason tiimeissä. Huipputiimeissä keskustelu on avointa ja virtaavaa eikä niissä keskitytä puolustamaan omaa mielipidettä tai agenda. (Leppänen ja Rauhala 2012, 269 - 270.)

Leppäsen ja Rauhalan mukaan haasteena on saada yksilö oppimaan ajattelemaan muiden kanssa. Olemme oppineet pohtimaan ja ajattelemaan asioita yksin ja tämän takia meidän on vaikea käydä dialogia. Dialogin pitäisi olla keskustelu, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Tavoitteena on oman ymmärryksen laajentaminen niin omassa itsessämme, kuin muissa keskusteluun osallistuvissa, paremminkin kuin oman mielipiteen puolustaminen. Tavoitteena on löytää yhdessä muiden kanssa entistä parempia ratkaisuja ja näkökulmia sekä uudenkaltaisia ideoita ja herättää uusia oivalluksia. Dialogiin pääseminen on pitkä prosessi ja vaatii aikaa ja harjoittelua, sen tulisi olla osa viikoittaista toimintaa. (Leppänen ja Rauhala 2012, 272 - 273.)

On otettava huomioon, että muutos voi aiheuttaa vastarintaa monesta eri syystä. Tyypillisimpiä syitä ovat esimerkiksi, että muutoksen syyt eivät ole selkeitä ja perusteltuja henkilöstölle sekä ettei henkilöstöä ole otettu mukaan muutoksen suunnitteluun, keskusteltu heidän kanssaan siitä ja annettu heidän osallistua muutosprosessiin. Henkilöstön tulee tietää muutoksesta, sen aikataulusta ja vaikutuksesta omaan työhön. Usein, kun tiedonkulku on hyvää ja avointa, myös henkilöstön tyytyväisyys on parempi. (Aitken ja Higgs 2010, 28.)

Useimmilla organisaatioilla on muutoksessa käytössään muutamia lähestymistapoja.

1. Johtava menettelytapa. Tässä menettelytavassa oletetaan, että johtajalla on oikeus johtaa muutosta ja käyttää auktoriteettia muiden johtamiseen. Kyseisessä menettelytavassa ei osallisteta muutoksen kohteena olevaa henkilöstöä vaan muutos tulee ylhäältä annettuna. Johtava menettelytapa on nopea tapa toimia, mutta siinä ei oteta huomioon henkilöstön ajatuksia, tunteita ja tietotaitoa.
2. Asiantuntija menettelytapa. Menettelytavassa johto ajattelee, että ongelman ratkaisuun tarvitaan asiantuntija, joka selvittää ongelman ja löytää siihen ratkaisun. Tässä menettelytavassa on todennäköisesti hieman osallistavaa toimintaa, mutta työhön osallistuu vain rajallinen määrä toimijoita. Näin toimintatapa on kyllä nopea ja sitoo muutostyöhön vain tietyn määrän asiantuntijoita, mutta menettelytavassa on vastaavat ongelmat laajemman henkilöstön osallistamisen kanssa, kuin edellisessäkin menettelytavassa.
3. Neuvotteleva menettelytapa. Menettelytavassa johto neuvottelee henkilöstön kanssa ja henkilöstö vaikuttaa laajalti muutokseen. Vaikka menettelytapa osallistaa ja henkilöstö pääsee vaikuttamaan muutokseen, on toimintatapa hidas eikä sillä välttämättä päästä haluttuun lopputulokseen, koska henkilöstön muutostarve voi poiketa suuresti alkuperäisestä. Henkilöstön tyytyväisyys yleensä on kuitenkin parempi ja he ovat sitoutuneempia muutokseen.
4. Valmentava menettelytapa. Menettelytavassa pyritään vaikuttamaan henkilöstön arvoihin ja uskoihin sekä voittaa heidän "sydän ja järki" puolelle, siten että he tukevat muutosta ja ovat siihen sitoutuneita. Vaikka kyseinen menettelytapa onkin hidas, sen hyötynä on, että henkilöstö on sitoutunutta sekä organisaatioon että muutokseen.
5. Osallistava menettelytapa. Tämä menettelytapa osallistaa kaikki, joita muutos koskee. Vaikkakin varsinaista muutostyötä johtaa esihenkilö, hän ei varsinaisesti johda muutosprosessia vaan sen tekee henkilöstöryhmät. Kaikkien mielipiteet on otettu huomioon ennen muutosta. Menettelytapa on yleensä hidas ja kallis, koska se vaatii paljon tapaamisia sekä kokouksia useiden henkilöiden välillä, mutta osallistamisen seurauksena henkilöstö on sitoutunutta muutokseen. Lisäksi

henkilöstö usein on sitoutuneempaa itse organisaatioon ja kokee omistajuutta toiminnasta sekä muutoksesta. (Aitken ja Higgs 2010, 32-34.)

Muutostyössä on henkilöstöllä myös erilaisia rooleja. Onnistumisen kannalta kriittistä olisi löytää muutostyöhön muutoksen puolustajia, muutoksen tukijoita, muutosagentteja sekä muutoksen kohteet. Muutoksen puolustajat ovat kiinnostuneita muutoksen syistä, ja siitä miksi muutos on tarpeellinen. Muutoksen tukijat ovat usein kokeneita työntekijöitä, jotka asettuvat puolustamaan muutosta ja antavat oman valtuutuksen muutoksen vaatimille toimenpiteille. Muutosagentit ovat vastuussa itse muutosprosessista ja kohderyhmä on se, joihin itse muutos vaikuttaa ja jonka ajattelua ja käytäytymistä täytyy muuttaa, jotta haluttu muutos on mahdollinen. Nämä kaikki toimijat tulisi tunnistaa ja ottaa muutostyössä aktiivisesti käyttöön. (Aitken ja Higgs 2010, 42.)

Kun henkilöstö näkee muutoksesta omakohtaisen hyödyn, he sitoutuvat paremmin vaadittavaan muutokseen. Muutoksen esteenä olevia seikkoja ovat mm. epävarmuus, liian vähäinen tieto tai luottamus, muutosvastaisuus, eriävät mielipiteet ja näkökulmat muutoksen syistä jne. Henkilöstölle täytyy positiivisesti tuoda näkyville, miksi tarvittava muutos on tehtävä ja kuinka se parantaa heidän työskentelyään. Muutos täytyy siis myydä henkilöstölle. Muutoksessa on tärkeää paneutua faktoihin sen takana ja pystyä esittämään nämä muutokset henkilöstölle mahdollisimman todenmukaisesti ja suoraan. (Aldag ja Kuzuhara 2015, 195-197.)

Osallistamisen tarkoituksena on saada työntekijä toimimaan itse aktiivisesti. Tämä vaatii usein jonkin verran suostuttelua ja keskustelua. Onnistunut osallistaminen voi johtaa aitoon osallistumiseen, jossa työntekijä toimii aktiivisesti ja motivoituu tekemisestään. Osallistamista pyritään tekemään erilaisin menetelmin ja tästä johtuen erilaisilla organisaatioilla voi olla hyvinkin erilaiset tavat osallistaa yksilöitä. (Siisiäinen 2010, 37-38.)

Osallistamisen monet mahdollisuudet ja monipuolisuus tulee ottaa huomioon valittaessa oikeita tapoja saada yksilöitä osallistumaan. Osallistamisesta voi olla suurtakin hyötyä yksilöiden aktivoimisessa, mutta osallistamisen on toimittava vain toimintaan innostajana sekä ohjaajana, eikä pakottajana. (Hyrkkänen 2022, 19.)

Lahtinen on kirjoittanut Lawlerin määritelleen henkilöstöä osallistavat yritykset osallistamisen käytäntöjen mukaan kolmeen eri luokkaan: Ehdotuksiin perustuva osallistaminen (suggestion involvement), työhön perustuva osallistaminen (job involvement) ja liiketoimintaan osallistaminen (business involvement). Ehdotuksiin perustuvassa osallistamisessa työntekijät saavat antaa erilaisia ehdotuksia, mutta heillä ei ole valtaa tehdä lopullisia päätöksiä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet riippuvat johdon halukkuudesta ottaa parannusehdotukset käyttöön. Työhön perustuvassa osallistamisessa tehtäviä muotoillaan siten, että työntekijöillä on enemmän valtaa omaan päivittäiseen työhön. Liiketoimintaan osallistamisessa otetaan henkilöstö mukaan liiketoiminnan päätöksiin, jotka perinteisesti ovat yksin yrityksen johdon tekemiä. (Lahtinen 2007, 17-18.)

Osallistaminen päättyy myös siihen pisteeseen, kun työ on valmistunut. Tästä on tärkeä tiedottaa sekä osallistuneita, että muuta työyhteisöä. Vetäjän täytyy varmistaa, että kaikki tavoitteet työlle on saatu täytettyä eikä esimerkiksi tehtäviä ole jäänyt roikkumaan. Tarkoituksena olisi, että lopputulemana myös osallistettu henkilöstö on jatkossa valmistuneempi osallistumaan ja osallistamaan myös muita tarvittaessa. Valmista lopputulosta olisi hyvä juhlistaa jollain tavoin. (Axelrod 2004, 89.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA SEN VALINTAPERUSTEET

Varsinaisena tutkimuskysymyksenä on mitkä ovat parhaat keinot osallistaa henkilöstöä kehittämistyöhön Itä-Suomen yliopiston talouspalveluissa. Tavoitteena on koostaa näkemys parhaista tavoista osallistaa, haastattelujen, havainnointien sekä työpajojen avulla saatuja tuloksia hyödyksi käyttäen.

Tekemämme tutkimus on laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, eli ollaan kiinnostuneita kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, kokemuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. Tässä tutkimuksessa olemme kiinnostuneita tietämään, mitkä osallistamisen menetelmät henkilöstöstä tuntuvat parhaita ja mitkä heitä motivoivat parhaiten. Työn aikana kokeillaan eri tapoja osallistaa ja aktivoida henkilöstöä ja esitetään parhaat keinot varsinaisen henkilöstön osallistamiseen. (Puusa ja Juuti 2020, 9.)

Valitsimme toimintatutkimuksen, koska siinä aineistonkeruu ja käsittely yhdistyvät. Keräsimme tutkimusaineistoa samalla kun olemme itse mukana Itä-Suomen yliopiston talouden kehittämistyössä. Tutkimuksemme on niin sanottu esiselvitys, josta toivomme olevan hyötyä jatkossa yliopiston tulevissa kehittämisprojekteissa.

Grönforsin mukaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella yleensä tarkoitetaan ei-tilastollisia ”pehmeitä” kenttätutkimusmenetelmiä. Yleensä tutkittavilla kohteilla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa tutkimusprosessiin ja sen kulkuun sekä monesti tutkittavat itsekin osallistuvat tutkimuksen tekemiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan osuus aineiston keruussa on erittäin tärkeä ja voidaan sanoa, että tutkija on itse tärkein tutkimusväline. (Grönfors ja Vilkkä 2011, .4)

Koska on mahdotonta päästä täysin sisälle toisen henkilön kokemusmaailmaan, on tätä varten kehitetty menetelmiä, joilla pyritään helpottamaan tutkimuksen tekemistä. Menetelmillä tarkoitetaan niiden keinojen kokonaisuutta, joiden avulla tutkimuksen aihetta lähestytään ja pyritään vastaamaan tutkimustuloksiin. (Puusa ja Juuti 2020, 9.)

Koska laadullinen tutkimus on käsitteherkkää, on jo tutkimusaineiston hankintavaiheessa kiinnitettävä huomiota siihen, että tutkijan omat käsitteet voivat ohjata havaintoja. Tutkijan ymmärrys voi myös vaikuttaa siihen, kuinka tutkija havaitsee ja millaista aineistoa hän kerää. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu ei olekaan puhtaan tiedon kaivamista esille, vaan vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Aineistonkeruussa käytimme hyödyksi haastatteluja sekä havainnointia. (Puusa ja Juuti 2020, 101.)

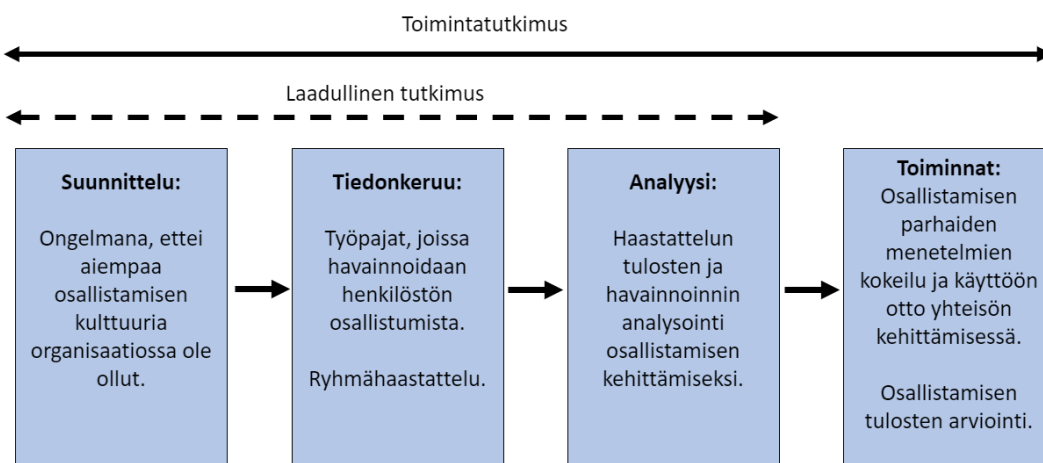
### 4.1 Tutkimusstrategian kuvaus

Opinnäytetyömme on laadullinen kehittämistyö. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.

Tutkimusstrategiana käytimme toimintatutkimusta. Olimme itse mukana päivittäin kehittämistyössä ja toiminnassa sekä teimme samanaikaisesti tutkimusta muutosprosessista.

Toimintatutkimus oikeastaan alkaa siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy (kuva 6.). Laadullinen tutkimus ei pyri vaikuttamaan itse toimintaan, kuten toimintatutkimus pyrkii. Työssämme kohde on nimenomaan tutkia vaikutusta toimintaan. Toimintatutkimuksemme sisältää kuitenkin laadullisen tutkimuksen tiedonkeruun- ja analysoinnin menetelmiä. (Kananen 2014, 27.)

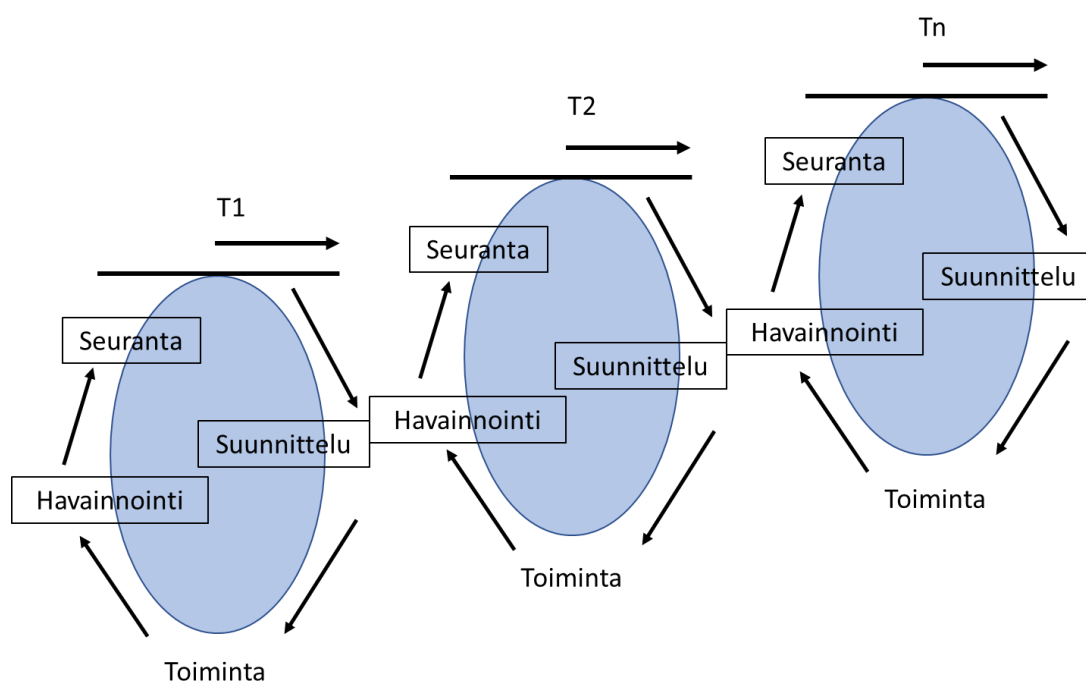
Toimintatutkimus soveltuu työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön hyvin, koska sen avulla pyritään uudenlaisen toiminnan kehittämiseen ja ymmärtämiseen. Toimintatutkimuksessa käytännön toiminta ja teoreettinen tutkimus ovat vuorovaikutuksessa. (Ojasalo 2015, 59-60.)



KUVA 6. Toimintatutkimus jatkuu siitä, mihin laadullinen tutkimus loppuu. (Kananen 2014, 26.)

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Siinä toteutuvat toiminta ja tutkimus samanaikaisesti sekä se voidaan nähdä ammatillisen kehittymisen ja oppimisen prosessina (kuva 7.). Itä-Suomen yliopiston talouspalveluiden osallistamisen kehittämisessä tämä näkyi siinä, että toimintaa havainnoitiin työpajoissa ja sitä kehitettiin havainnoinnin pohjalta. Havainnointi ja seuranta ovat jatkuvaa ja nämä kulkevat suunnittelun ja toiminnan kehittämisen pohjana. (Kananen 2009, 9.)





KUVA 7. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. (Kananen 2014, 13.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on itse osa tutkittavan asian toimintaa ja on samalla myös tutkittavan yhteisön jäsen. Tutkimuksessa pyritään ongelman ratkaisun kautta muutokseen. Toimintatutkimuksen toteuttaja toimii eräänlaisena muutosagenttina yrityksessä. Toimintatutkimus on enemmän kuin perinteinen laadullinen tutkimus, sillä toimintatutkimuksessa tavoitteena on muutos. (Kananen 2009, 23.)

Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Se edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta prosessiin. Osallistuminen perustuu ennen kaikkea avoimeen keskusteluun, jossa eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko ja Rantanen 2009, 89.)

Tutkimuksella on keskeinen osa toimintatutkimuksessa, vaikka se saattaa ajoittain hämärtyä. Toimintatutkimuksessa onkin keskeistä säilyttää tasapaino toiminnan kehittämisen ja tutkimuksen välillä. Vaarana on, että tämä tasapaino järkkyy niin, että toiminnan kehittäminen kaappaa liian suuren osan, jolloin tutkimukselliset intressit voivat unohtua. Toimintatutkimus on aina jäsentynyt eräänlaisena reflektiivisenä spiraalina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen vuorottelevat jatkuvasti. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre onkin pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja sen avulla toiminnan parantamiseen. (Puusa ja Juuti 2020, 274.)

#### 4.2 Tutkimusetiikka ja luotettavuus

Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa voidaan pohtia kolmen eri käsitteen avulla. Ne ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että suuri yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset ja luottavat siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisella tavalla ja analysoitu tarkasti. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa uskottavin perusteluin lukijan ammattitaidostaan, siitä, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia

lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Tämä vaatimus kohdistuu jokaiseen tutkimusvaiheeseen. Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimusta tehdessään koko ajan. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat täyttävät sen kriteerin, että ne voisivat toimia minkä tahansa tutkimuksen ohjeuorina. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa ja Juuti 2020, 175.)

Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut ovat erottamattomia. Uskottavuus perustuu tutkijoiden hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Koskien tutkimuksen eettisyyttä, tutkijan on huolehdittava tutkimussuunnitelman laadukkuudesta sekä valitun tutkimusasetelman sopivuudesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 110.)

Tutkimuksessamme keskityttiin osallistamiseen ja kerättiin laajasti tietoa osallistamisesta, jota sovellettiin käytäntöön työpajoissa. Koska työpajoissa havainnointi oli jatkuvaa ja havainnoinnin ja palautteen pohjalta työpajoja kehitettiin henkilöstön haluamaan ja tehokkaaksi havaittuun suuntaan, voidaan todeta, että tutkimuksemme on ollut uskottava ja luotettava. Koska tutkimus on tehty tietyssä organisaatiossa ja tietyssä muutosvaiheessa, ei tutkimusta välttämättä voitaisi toistaa täysin samantaisiin lopputuloksiin. Toimintatutkimuksen luonne on muutoinkin sellainen, että sen tarkoitus on jatkuva kehitys toiminnassa. Opinnäytetyön toimintatutkimus on dokumentoitu alusta lähtien. Sen tutkimusprosessi on jälkikäteen todennettavissa saatavista dokumentoinneista ja siitä voi tarkastaa, kuinka tutkimus on edennyt.

Haastattelut litteroitiin sekä analysoitiin tarkasti ja niiden pohjalta tehtiin johtopäätökset. Analysoinnin yhteydessä keskityttiin mitä haastateltavat kertoivat sanallisesti, mutta myös havainnoitiin haastateltavien tunteita ja sanatonta viestintää. Haastattelut luettiin ja purettiin sanallisesti, mutta haastattelut myös kuunneltiin useaan kertaan, jotta sanaton viestintä tulisi myös analysoitua. Haastateltavat olivat anonyymejä, heidät valittiin satunnaisotannalla, eikä heidän tietojään esitetä tutkimuksen missään yhteydessä. Tämä on myös tuotu selkeästi esille haastateltaville.

#### 4.3 Tiedonkeruumenetelmänä havainnointi

Teemme koko ajan havaintoja ja sitä koskevia päätöksiä luonnollisesta ympäristöstämme. Nämä havainnot eivät kuitenkaan ole suoraan sellaisenaan kelvollisia tieteellisen tutkimuksen havainnoiksi. Tieteellisissä tutkimuksissa havaintojen tulee olla johdonmukaisia, ennalta rajattuja ja suunnitelmallisia. Kun mietitään havainnointia metodina, havaintoja voi kerätä näkemällä, kuulonvaraisesti, maistamalla, tuntemalla ja haistamalla. Tutkimuksen lähestymistavalla ja itse tutkimusongelmalla on vaikutusta siihen, millaisia havaintoja lähemme tutkimuksessa etsimään ja mistä. (Valli 2018, 21-26.)

Havainnoinnin etuna on erityisesti autenttisuus eli se, että havainnoimalla on mahdollista päästä seuraamaan todellisia tilanteita reaaliaikaisesti. Eli tutkija osallistuu itse kokoukseen tai työpajaan. Tutkija voi myös tehdä havaintoja esimerkiksi työpaikan kahvihuoneessa, miten johonkin tiettyyn asiaan suhtaudutaan tutkittavassa asiassa. Havainnoinnin etuna on myös sen kokonaisvaltaisuus, koska saatu tieto on suoraan kytkettävissä asiayhteyteensä. (Puusa ja Juuti 2020, 131.)

Havainnointia voidaan käyttää sekä pääasiallisena että muuta aineiston keruuta tukevana menetelmänä. Havainnoinnin muodot voidaan eritellä sen mukaan, mikä on tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tutkija voi olla osallinen tutkittavassa ilmiössä, esimerkiksi kun havainnointi tapahtuu omalla työpaikalla. Tällöin puhutaan osallisesta havainnoinnista. Havainnoinnin kohteena on tyypillisesti organisaatio, jossa tutkija itse työskentelee. (Puusa ja Juuti 2020, 132-133.)

Havaintoaineiston keräämisessä tulee miettiä, miten havainnoinnista voidaan kerätä luotettavaa tutkimusaineistoa, mitä ja millaisia asioita havainnoidaan. Myös tutkimuksen laadun varmistamiseksi tutkijan on suhtauduttava kriittisesti omaan toimintaansa, kuten osaako tutkija kuunnella riittävän avoimin mielin ja ymmärtääkö asiat varmasti puhujan näkökulmasta. (Puusa ja Juuti 2020, 138.)

Havainnoinnin epäkohtana on perinteisesti pidetty sitä, että havainnointi voi vaikuttaa havainnoinnin kohteeseen ja siten vääristää tulosten luotettavuutta. Havainnointiaineistoja koskeva eettinen kysymys on, että onko tutkijalla lupa kerätä ja käyttää havainnoinnin kautta saamaansa aineistoa. Joskus havainnointia tehdään piiloisesti ilman, että tutkittavat ovat siitä edes tietoisia. Koska toimintatutkimus liittyy Itä-Suomen yliopiston työhön ja tutkimusta hyödynnetään työyhteisössä, on henkilöstölle kerrottu osallistamistyön tavoitteista sekä kuinka saatua materiaalia käytetään tutkimuksessa. (Puusa ja Juuti 2020, 140.)

Itä-Suomen yliopiston talouspalveluiden osallistamisen kehittämisen tukena sovittiin etukäteen havainnoinnin tavoista pidetyissä työpajoissa siten, että havainnointi vastuutettiin henkilölle, joka ei ole työpajan vetovastuussa. Tällöin havainnointi pystyi olemaan objektiivista ja havainnointiin pystyi keskittymään täysin.

#### 4.4 Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja ja se on hyvin joustava menetelmä, joka sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, joka luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Myös haastateltavan vastauksien taustalla olevia motiiveja saadaan esiin. Haastattelun etuina voidaan pitää mm. sitä, että haastateltava voi tuoda suoraan esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Myös vastauksien selventämiseen ja tietojen syventämiseen haastattelu sopii hyvin. Haastattelu vie yleensä paljon aikaa ja haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 34-35.)

Haastattelututkimuksessa on tärkeää tunnistaa, että koska haastattelu on vuorovaikutteista ja sosiaalista, vaikuttavat molemmat osapuolet toisiinsa, haastattelija ja haastateltava. Haastattelun tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jolla voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. Uskottavien päätelmien tekeminen vaatii sitä, että haastattelut tallennetaan. (Puusa ja Juuti 2020, 103.)

Haastatteluissa aineisto on tutkittavien oma subjektiivinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä, joista tutkija tekee analyysin. Tutkimus on siis sosiaalinen koonti, joka syntyy eri toimijoiden ja ilmiön välisen interaktion kautta. Tutkimusaineisto on siis haastattelujen pohjalta aina tunnesidonnaista, joten siitä ei voida tehdä liioiteltuja yleistämiä. (Puusa ja Juuti 2020, 104.)

Haastattelulajeja on useita ja ne eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen eli ohjailevuuden perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että kuinka vapaamuotoisia haastattelut ovat ja kuinka suunnitelmallisesti niissä edetään. Haastattelumuotoja on kuvattu alla. (Puusa ja Juuti 2020, 111.)

1. **Strukturoitu tai puolistrukturoitu haastattelu:** Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen teoriaan pohjaten. Kysymysten muoto ja järjestys on vakioitu ja ne esitetään kaikille samalla tavalla, samassa järjestyksessä. Strukturoitu haastattelu muistuttaakin lomaketutkimusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa erona on se, että siinä ei anneta haastateltavalle valmiita vastusvaihtoehtoja, josta syystä siinä voidaan saada esiin myös jotain sellaista, jota haastattelija ei ole etukäteen osannut ottaa huomioon.
2. **Teemahaastattelu:** Teemahaastattelu sopii monien ilmiöiden tutkimukseen. Teemahaastattelussa oletetaan, että kaikki tutkittavat ovat käyneet läpi saman prosessin tai asian. Teemahaastattelua varten tutkijan täytyy olla riittävän perehtynyt tutkimuskohteeseen, sen taustoihin ja kohteesta laadittuun aiempaan kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin. Teemahaastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten varassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että etukäteen olisi mietitty tarkat kysymykset vaan aihepiiristä pyritään haastateltavaa kannustettavan puhumaan melko avoimesti.
3. **Avoin haastattelu:** Avoin haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa aiheena on tutkijan etukäteen miettimä aihepiiri. Keskusteluteemoja ei ole kuitenkaan ennalta valittu tai määritelty. Haastateltavan kertomus johdattaa haastattelutilannetta eteenpäin, ei viitekehys tai teoriapohja. Avointa haastattelua käytetäänkin usein hyödyksi esimerkiksi esitutkimuksessa, jolloin tavoitteena on lisätä esiyymmärrystä aiheesta tai täsmentää varsinaista tutkimusasetelmaa.
4. **Syvähaastattelu:** Syvähaastattelu rinnastetaan avoimeen haastatteluun, vaikka haastattelutyypinä se on erilainen. Syvähaastattelu vaatii tutkijalta oikeanlaista koulutusta ja ymmärrystä sekä tutkittavasta ilmiöstä että haastattelusta. Haastattelutilanteessa erittäin tärkeä rooli on tutkijan tulkita puhetta ja tehdä siitä tieteellisesti perusteltuja johtopäätöksiä samalla vieden keskustelua eteenpäin. Tavallisesti syvähaastattelua käytetään menetelmänä, jos tutkittavia on vähän tai ainoastaan yksi.
5. **Refleksiivinen haastattelu:** Refleksiivisessä haastattelussa tutkija ja haastateltava tapaavat vähintään kaksi kertaa, joskus useamminkin. Haastattelujen välissä tutkija reflektoi haastateltavan puhetta ja analysoi sitä tutkimuskysymysten valossa. Toisella kerralla tutkija kertoo tekemistään johtopäätöksistä haastateltavalla joko hakeakseen niille vahvistusta tai saadakseen lisätietoja. Menetelmän vahvuutena on, että sillä päästään perehtymään hyvin syvälle tutkittavaan ilmiöön.
6. **Ryhmähaastattelu:** Ryhmähaastatteluissa haastattelutilanteessa on läsnä useita haastateltavia. Tavoitteena on saada aikaan ryhmäkeskustelu aiheesta tai teemoista. Ryhmähaastattelua voi hyödyntää silloin, kun ollaan kiinnostuttu tutkittavien yhteisestä kannasta tutkittavaan ilmiöön. Samalla voidaan tarkkailla ryhmän sisäistä vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita. Ryhmähaastattelussa huomio on kaikissa haastateltavissa, ei yksilöissä. Haastattelija raamittaa keskustelun tiettyyn aihepiiriin, joista haastateltavat keskustelevat vapaasti. (Puusa ja Juuti 2020, 111 – 116.)

Haastatteluja voidaan luokitella osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. Olemme päättäneet käyttää tutkimuksen ensi vaiheessa ryhmähaastattelua, johon osallistujat on valittu otannalla. Kysymystyypit haastattelussa voidaan jakaa lomakehaastatteluksi, teemahaastatteluksi sekä syvähaastatteluksi. Olemme ryhmähaastattelussa päättäneet käyttää menetelmänä teemahaastattelua, jolloin olemme etukäteen miettineet aiheet ja kysymykset, joista ryhmässä keskustellaan. Kysymykset olemme muodostaneet siitä näkökulmasta, että mitä tietoa tarvitsemme, jotta pystymme kehittämään osallistamista. (Kananen 2014, 87.)

Ennen haastattelua on tärkeää osata muodostaa oikeanlaiset kysymykset. Jos kysymykset on asetettu oikein, saadaan luotettavaa tietoa kysyttävästä kohteesta. Väärästä aineistosta ei siis voida tuottaa oikeita tuloksia, sama pätee kysymyksiä, vääristä kysymyksistä ei saada oikeita vastauksia. Oikeat kysymykset ovat siis tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeitä. Toisaalta oikeat kysymykset eivät poissulje sitä, että tuloksista voidaan tehdä vääriä tulkintoja. (Kananen 2014, 88.)

Kysymykset voidaan jakaa suljettuihin ja avoimiin kysymyksiin. Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Avomissa kysymyksissä käytetään kysymiseen sanoja: mitä, miksi, kuinka, eikä niihin voi vastata ainoastaan yhdellä sanalla sillä kysymykseen vastaaminen edellyttää selittämistä. Väärin kysymysten esittäminen voi johtaa keskustelun tyrehtymiseen haastattelussa. (Kananen 2014, 88.)

Teemahaastattelussa voidaan käyttää hyödyksi tunnelitekniikkaa, jossa teemaa käsitellään ensin yleisemmin ja poraudutaan tämän jälkeen syvällisemmin käsiteltävään teemaan. Tunnelitekniikan vahvuutena on, että haastateltavan on helpompi ensin muistella asiaa tai tilannetta yleisemmällä tasolla ja siitä vähitellen palata tarkempiin yksityiskohtiin. Porautumalla saadaan syvällisempää tietoa tutkittavan teeman yksityiskohdista. Kysymyksissä täytyy huomioida, että seuraava kysymys liittyy aina edelliseen kysymykseen ja siitä saatuun vastaukseen, näin kartoittaen kukin teema. Menetelmä luo luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välille, sillä haastateltava kokee, että hänen vastauksillaan on merkitystä ja haastattelija kuulee häntä. (Kananen 2014, 89 - 90.)

Ryhmähaastattelu poikkeaa yksilöhaastattelusta erityisesti sillä, että se tuottaa erilaista tietoa verrattuna yksilöhaastatteluihin. Ryhmähaastattelun haaste on siinä, että ryhmässä voi olla jäsenenä henkilö, jolla on haastatteluun negatiivinen vaikutus, jolloin ryhmästä saatava tieto voi olla hyvin vähäistä. Ryhmähaastattelu antaa meille tietoa käsiteltävästä teemasta, mutta siinä täytyy ottaa huomioon, että tietoon sekoittuu myös ryhmän vaikutus. Aineistoa käsitellessä täytyy myös huomioida vahvojen ja haastattelua mahdollisesti dominoivien persoonien näkyvyys haastatteluaineistossa. (Kananen 2014, 92.)

Ryhmähaastatteluun vaikuttaa ryhmätilanne ja ryhmien koostumus. Ryhmähaastatteluun päädyttiin, koska haastateltavat ovat kaikki talouspalveluiden henkilöstöä, heidän tehtävänkuvansa ovat kohdullisen yhteneväiset, mutta kokemuserä muutostyön osallistamisesta on jokaisella henkilökohtainen. Ryhmähaastattelussa haluttiin tietoa osallistamisen onnistumisesta sekä siitä mitä mieltä valittu haastatteluryhmä oli valituista osallistamisen menetelmistä.

Analyysinä tässä opinnäytetyön tutkimuksessa on laadullinen analyysi, jossa yhteisenä piirteenä korostuu kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkityksiin, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. Tässä tutkimuksessa yhteistä on, että tutkittava kohderyhmä on ammatillisesti homogeeninen. Aineistoa on analysoitu hermeneuttisella menetelmällä, jolla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisen toimintaa, kulttuuria tai tekstiä ja selvittämään merkityksiä. Opinnäytetyön aineisto on koottu tietyssä muutoksen hetkessä ja sen tulokset kertovat kyseisen hetken tilanteen, jonka pohjalta on tehty tutkimuksen tulkinnat. Jotta aineistoa on voinut tulkita ja tutkia oikein, on taustatiedot muutostilanteesta olleet välttämättömät. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

## 5 ORGANISAATION KUVAUS

Itä-Suomen yliopisto on Suomen monialaisin tiedeyliopisto. Itä-Suomen yliopistoon kuuluu neljä tiedekuntaa, filosofinen tiedekunta, luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta, terveystieteiden tiedekunta sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto sijoittuu kahdelle kampukselle, Joensuuhun ja Kuopioon. Itä-Suomen yliopistossa työskentelee 2 750 työntekijää. Opiskelijoita on yhteensä 43 000, joista 16 000 tutkinto-opiskelijaa ja 27 000 aikuisopiskelijaa. Tiedekuntien lisäksi Itä-Suomen yliopistossa on yliopiston apteekki, kirjasto, jatkuvan oppimisen keskus sekä kielikeskus. (Itä-Suomen yliopisto 2022.)

Itä-Suomen yliopiston liikevaihto vuonna 2021 oli 254 M€, joka on 17,5 M€ edellisvuotta suurempi. Vuonna 2021 Itä-Suomen yliopisto teki voittoa 5 M€, josta 1,7 M€ on varsinaisen toiminnan tulosta ja 3,3 M€ etupainotteisesti saatuja tuottoja, joiden menot tulevat tulevina vuosina. (Itä-Suomen yliopisto 2022.)

Itä-Suomen yliopistossa henkilöstön keskimääräinen lukumäärä vuonna 2020 oli 2 769 henkilöä, joista 156 työskenteli harjoittelukoulussa. Henkilötyövuosia kertyi yhteensä 2 560 htv:tä. Henkilöstöstä 50,2 % oli vakituisia ja 49,8 % määräaikaisia. Henkilöstön suuri määräaikaisuuksien joukko selittyy täydentävän rahoituksen määrän kasvulla, joka lisää hankkeisiin määräaikaisina palkattavia henkilöitä. Naisia henkilöstöstä on 60,3 % ja miehiä 39,7 %. Suurin henkilöstöryhmä on tutkimushenkilöstö, joiden henkilötyövuosikertymä oli vuonna 2020 888 htv:tä, toiseksi suurin oli opetushenkilökunta (654,5 htv:tä) ja kolmanneksi suurin hallinto- ja toimistohenkilöstö (420,8 htv:tä). (Itä-Suomen yliopisto 2022.)

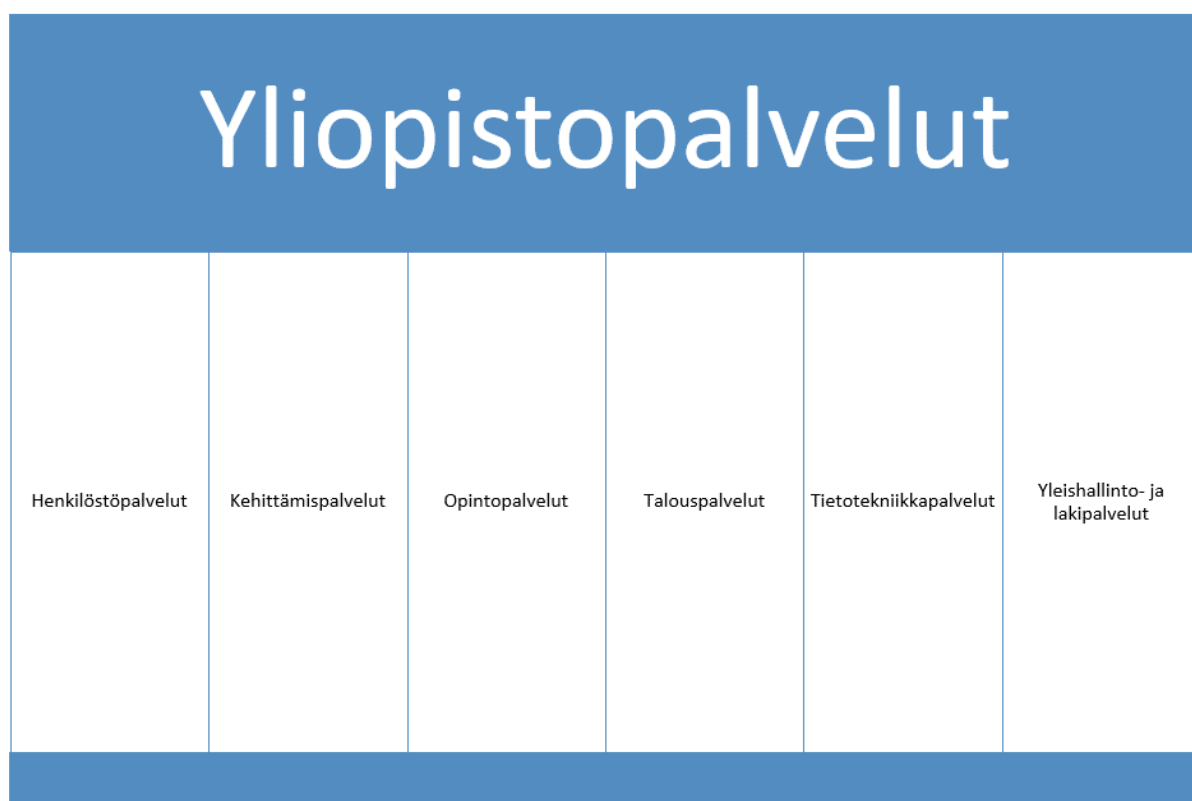
Itä-Suomen yliopistossa tärkeää on, että henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta. Osaamisen kehittämistä vahvistettiin jo vuonna 2018 henkilöstökoulutuskokonaisuudella, jossa huomioidaan laajemmin eri henkilöstön kehittämisen muotoja, kuten perehdyttäminen, johtamisvalmennus, henkilöstökoulutus, työsuojelukoulutus, työyhteisövalmennus, mentorointi, coaching, työnohjaus ja tehtäväkierto. Osaamisen kehittäminen on kytketty lähijohtajan työhön, jolloin kehityskeskustelussa ja muissa yhteyksissä ottaa koulutusta mukaan henkilöstön johtamiseen. (Itä-Suomen yliopisto 2022.)

Osaamiskokonaisuudet on määritelty henkilöstöryhmittäin, kuten kuvassa 8. näkyy, keskiönä on asiantuntijuuden vahvistaminen. Työntekijällä tulee olla perustiedot ja -taidot, jotta hän kykenee toimimaan yliopistoympäristössä toisten kanssa ja käyttää ajanmukaisia työvälineitä. Tavoitteena on, että työntekijä voi työskennellä tehokkaasti ja turvallisesti, osaa hankkia tietoa ja vaikuttaa. (Itä-Suomen yliopisto 2022.)



KUVA 8. Uefilaisten osaamiskokonaisuudet. (Itä-Suomen yliopisto 2020.)

Itä-Suomen yliopistossa (UEF) tehtiin organisaatiomuutos vuoden 2017 alussa, jolloin muodostettiin yliopistopalvelut. Tällöin yliopiston tukihenkilöstö siirrettiin tiedekuntien hallintopalvelukeskuksien alaisuudesta yliopistopalveluiden alle. Samassa yhteydessä tarkastettiin tehtäväkuvia ja tarkennettiin niitä tarvittaessa kunkin sektorin alaisuuteen paremmin sopiviksi. Yliopistopalveluita johtaa hallintojohtaja ja hänen suorassa alaisuudessaan toimivat yliopistopalveluiden eri palvelusektorit. Yliopistopalveluiden organisaatio on kuvattuna kuvassa 9.



Kuva 9. Yliopistopalveluiden organisaatiokaavio.



## 5.1 Itä-Suomen yliopiston talouspalvelut

Talouspalveluiden talous- ja rahoitusjohtajan alaisuudessa toimivat talouspalvelut sekä toimitilapalvelut (kuva 10.). Tässä opinnäytetyössä keskitytään varsinaisten talouspalveluiden muutostyön osallistamiseen. Talouspalveluissa toimii neljä eri taloustiimiä; keskitetyt talouspalvelut, filosofisen tiedekunnan sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan lähipalvelu, luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan lähipalvelu sekä terveystieteiden tiedekunnan lähipalvelu.



Kuva 10. Talouspalveluiden organisaatiokaavio.

Itä-Suomen yliopistojen talouspalveluissa nykytilana on, että työtä tehdään paljon manuaalisesti ja työn tekemisen tukena on vähän teknologiaa sekä automaatiota. Painotus työssä on suorittavalla tekemisellä. Itä-Suomen yliopistossa on päätetty ko. seikkojen vuoksi tehdä liikkeenluovutus Certialle 1.1.2023. Luovutuksen syinä ovat myös, että talouspalveluita on tarvetta kehittää ja modernisoida nykyisiä järjestelmiä ja käytäntöjä. Tavoitteena liikkeenluovutuksella on vapauttaa työaikaa suorittavasta työstä kokonaisuuksien hallintaan ja toiminnan tarpeita vastaavaan palveluun. Ennen luovutusta, toimintamallit vaativat paljon manuaalista työtä ja prosesseissa on merkittäviä henkilöriskejä. Taustalla on tarve kehittää teknologiaa, mm. mahdollistamalla automatisointia sekä tehostamista teknologisilla ratkaisuilla.

Talouden muutosprojekti 2022–2023 mahdollistaa UEF:n taloushallinnon tietoteknisen tason nostamisen vastaamaan nykypäivän vaatimuksia ja auttaa samalla myös ennakoimaan tulevaisuuden muutospaineita. UEF pääsee jatkossa aktiivisesti kehittämään robotiikkaa ja automatisointeja yhteistyössä sekä Certian että muiden Certian asiakkaina olevien yliopistojen kanssa. Käyttöön otettavien sovellusten jatkokehitys, lakisäätöisten taloushallintoon liittyvien muutosten tietojärjestelmätoteutus, tekninen tuki, sovellusneuvonta ja kirjanpidon tietojärjestelmien tekninen dokumentointi on Certian vastuulla. Muutosprojektin toteutumisen jälkeen UEF pystyy hyödyntämään aikaisempaa tehokkaammin synergiaetuna palkanlaskennan ulkoistusta Certialle.

Talouden muutosprojektilla tavoitellaan henkilötyövoiman uudelleen kohdentamista rutiinitehtävistä asiantuntijatyöhön automaation avulla, ajantasaista taloustietoa johtamisen tueksi sekä standardoituja prosesseja, jotka mahdollistavat sekä automaation että tehokkaan työn tekemisen.

Muutosprojekti organisoiu Certian sekä Itä-Suomen yliopiston ryhmiin seuraavasti:

1. **Certia-ohjausryhmä** vastaa käyttöönotosta 1.1.2021 sekä toimii päättävänä elimenä. Ohjausryhmä vastaa aikataulusta sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Ohjausryhmään kuuluu jäseniä sekä Certiasta että Itä-Suomen yliopistosta.
2. **UEF-projektiryhmä** vastaa projektin päivittäisestä hallinnoinnista ja huolehtii eri sisäisten kehittämisryhmien yhteistyöstä. UEF-projektiryhmä koostaa Certia-ohjausryhmän käsittelyyn vietävät asiat ja raportoi Certia -ohjausryhmälle. UEF-projektiryhmään kuuluu talous- ja rahoitusjohtaja, projekti-päällikkö/talousjohtaja sekä kehittämisryhmien vetäjät.
3. **UEF-kehitysryhmät** vastaavat oman osa-alueen tavoitteiden käytännön toteutuksesta. UEF-kehittämisryhmät raportoivat UEF-projektiryhmälle säännöllisesti työn etenemisestä.
4. **UEF-työpajat** varmistaa, että kaikki näkökulmat ja asiantuntijuus tulee työssä huomioitua. UEF-työpajat toimivat UEF-kehitysryhmien tukena. UEF-työpajoja järjestetään tarvittaessa kehitysryhmien toimesta.

UEF-kehittämisryhmiä on neljä, joiden tavoitteet ja tehtävät jakautuvat seuraavasti:

1. **Ulkoisen laskenta:** Päävastuuna on pääkirjanpito, matkalaskut, ostolaskut ja ostoreskontra, myyntilaskut ja myyntireskontra sekä perintä, maksuliikenne, käyttöomaisuuskirjanpito sekä loppukäyttäjäkoulutukset. Tavoitteena on ulkoisen laskennan siirron onnistumisen turvaaminen, ulkoisen laskennan loppukäyttäjäkoulutukset sekä viestintä muuttuvista toimintamalleista projektit- ja prosessit kehitysryhmään.
2. **Prosessit ja projektit:** Päävastuuna projektinhallinnan kokonaisprosessi sekä rajapinnat, prosessiketjujen ja niiden rajapintojen toiminnallisuus, vastuunjakomatriisin muodostaminen, Certian vastuukohtien selvittäminen, Certian palveluportaalin käytön selvittäminen ja muut yhteydenottokanavat, viestintä käytännemuutoksista sekä loppukäyttäjäkoulutukset. Tavoitteena on turvata uusien prosessien sujuvuus, täydentävän rahoituksen projektilaskennan luotettavuus sekä viestiä muuttuneista prosesseista.
3. **Järjestelmät ja tiedolla johtaminen:** Päävastuuna sisäisen laskennan laskentakohteiden määrittely SAP-rakenteeseen, tietovarastot, budjetoinnin tarpeet sekä raportointi, arkistointi, tietojärjestelmäarkkitehtuuri, liittymät, hyväksymistestaukset, käyttäjähallinta ja käyttöoikeudet, konversiot sekä loppukäyttäjäkoulutukset. Tavoitteena on suunnitella laskentakohderakenne, joka tukee tiedolla johtamisen ratkaisuja ja budjetointia sekä turvata vanhan datan konvertointi ja arkistointi ja rakentaa liittymät ja käyttäjähallinta.
4. **Palvelukonsepti:** Päävastuuna lähipalveluiden taloushenkilöiden työtehtävien yhdenmukaistaminen sekä talouspalveluiden ulkopuolisten henkilöiden kartoittaminen, jotka käyttävät talouden nykyisiä järjestelmiä. Tavoitteena on luoda yhtenäiset toimintamallit ja selkeät vastualueet taloushallinnon rooleissa oleville henkilöille sekä määrittää järjestelmien loppukäyttäjät.

Keskeinen opinnäytetyön lähestymistapa on talouspalveluiden osallistaminen kehitysryhmien ja työpajojen muutostyöhön. Muutosprojektin kehittämistyön vetäjien tulisi saada aktivoitua kaikki tarvittavat toimijat mukaan ja löytää osallistamiseen oikeat työkalut. Osallistamiseen kuuluu myös osallistujien aito mahdollisuus vaikuttaa muutostyön lopputulokseen. Osallistamisella saavutetaan myös paremmin se, että tekijät sitoutuvat muutostyön lopputulokseen, joka on erittäin tärkeää, jotta kaikki tehostamisen keinot saadaan täysimääräisenä käyttöön. Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa parhaat osallistamisen keinot osallistujien haastatteluilla ja kyselyllä osallistamisen jälkeen. Osallistamista tehdään useassa eri työvaiheessa, joten jokaisen osallistamistapahtuman jälkeen voidaan katsoa mitkä keinot ovat olleet tehokkaita ja mitä keinoja vielä voitaisiin osallistamiseen käyttää. Osallistamisen keinoja myös mukautetaan kartoituksen jälkeen ja voidaan tehostaa.

Itä-Suomen yliopistossa palvelusektoreiden kehittäminen oli aiemmin hyvin esimiesvetoista eikä henkilöstöä osallistettu. Talouspalveluiden kehittyessä huomattiin kuitenkin, että toiminta ei voi pysähtyä maailman muuttuessa ympärillä, jos halutaan pysyä kilpailukykyisenä, eikä pelkästään esimiesten panos kehittämiseen riitä. (Juuti ja Vuorela 2015.)

Jotta muutosprojekti onnistuisi sen täytyy perustua ihmisten osallistamiselle, avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle sekä aidolle pyrkimykselle saada palautetta omasta toiminnasta. Näin kehittämisessä tähdätään siihen, että jokaisen osaaminen ja voimavarat ovat organisaation käytössä, toiminta on sujuvaa ja työhön liittyvät päätökset tehdään siellä, missä tapahtumatkin ovat. Talouspalveluiden osalta osaamisen ei voida olettaa olevan pelkästään esimiehillä, vaan osaamista on laajasti ja monipuolisesti henkilöstöllä. (Juuti ja Vuorela 2015.)

Kehittämistoiminta lähtee siis liikkeelle siitä, että jokainen tuntee ja osaa oman työnsä tarpeet paremmin kuin kukaan muu. Siksi osallistaminen työyhteisön kehittämiseen on tärkeää. Kehittämistoiminta usein epäonnistuu sen vuoksi, ettei kaikki tarvittavat tahdot lähde kehittämistyöhön aidosti mukaan. Yksi haaste onkin saada aidosti henkilöt aktivoitua, varsinkin alkuvaiheessa tämä tuotti ongelmia. Osa henkilöstöstä odotti selkeästi, että esimiehet tulevat ja antavat valmiit ratkaisumallit, kuten aina aiemmin oli toimittu. Henkilöstön aktivointi viekin runsaasti aikaa. (Juuti ja Vuorela 2015.)

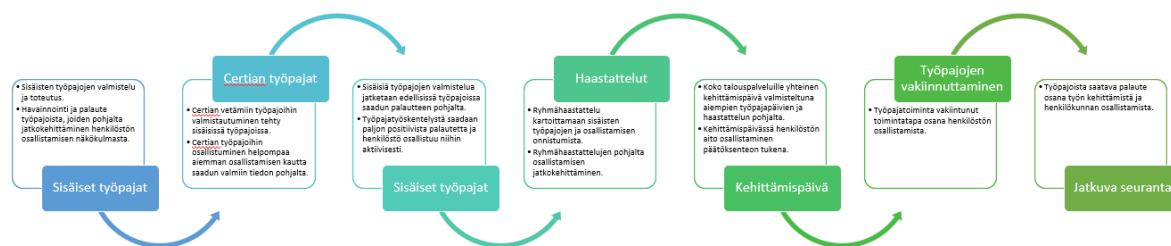
Kehittämistyössä avainasemassa on avoimuus. Kehittämistyössä ei voi olla asioita, joista ei voi keskustella, vaan kaikkia asioita täytyy voida avoimesti käydä läpi. Avoimuus vaatii luottamusta ja ilma-  
piiriä, jossa voidaan käydä läpi myös vaikeita asioita. Myös tämä prosessi otti aikaansa entisen toimintakulttuurin pois oppimisen osalta. Talouspalveluissa monesti tuijotettiin virheitä ja tuotiin niitä näkyviin, jolloin virheitä pelättiin tehdä. Täytyi oppia uusi ajattelutapa, että virheitä on lupa tehdä, niistä voi oppia ja niitä ei kannata pelätä. Koettiin, että osa toiminnasta oli tehotonta juuri sen vuoksi, että esim. virheitä pelättiin, jolloin asioita tarkastettiin moneen kertaan, mahdollisesti vielä usean henkilön toimesta. Certia muutoksen myötä ko. tarkastaminen ei kuitenkaan enää ole mahdollista ja toisaalta uusien järjestelmien kautta tarve tähän poistuu. Lisäksi luottamusta eri tiimien välillä opeteltiin, toimimalla uudessa ympäristössä ja uusien henkilöiden kesken. Myös eri tiimien välinen vuoropuhelu loi luottamusta henkilöiden välillä. (Juuti ja Vuorela 2015.)

Kehittämisen keinoja on monia. Kehittäminen voi olla työnohjausta, ryhmätoiminnan kehittämistä, palautekyselymenetelmällä suoritettua kehittämistä, prosessikonsultointia tai toimintatutkimusta. Tärkeintä on, että esimies tunnistaa oman roolinsa ja vastuunsa kehittämisessä sen käynnistäjänä ja ylläpitäjänä. Tämän vuoksi esimiehet ja ryhmän vetäjät sitoutettiin hyvin vahvasti muutostyöhön alusta saakka, samalla käytiin lävitse kehittämisen keinoja osallistamisen kautta mm. koulutuksella, jota esimiehille annettiin. Työyhteisö ei ole koskaan valmis vaan siinä täytyy pitää yllä jatkuvaa kehittämistoimintaa, joka ohjaa oikeaan toivottuun tilaan. Myös pienet saavutetut muutokset ovat tarpeellisia, sillä ne osoittavat, että yhteisellä tekemisellä saadaan muutoksia aikaan ja epäkohtia voidaan korjata. (Juuti ja Vuorela 2015.)

## 6 TYÖPAJAT JA HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN

### 6.1 Työpajojen järjestely ja kuvaus

Osallistamista päätettiin jo kehittämisen alusta saakka vahvistaa työpajoilla, ennen kuin edes varsinaiset Certian vetämät koulutukset ja työpajat alkoivat. Työpajoissa pyrittiin tarjoamaan osallistujille ennakkoon tietoa, jolloin he pystyisivät miettimään ja enakoimaan jo tulevaa mahdollisimman hyvin (kuva 11.). Työpajoista saadun positiivisen palautteen pohjalta, kyseistä työpajatyöskentelyä kehitettiin edelleen ja sitä jatkettiin. Alla kuvataan tarkemmin, kuinka osallistamisen kehittäminen työpajojen kautta on tapahtunut.



KUVA 11. Toimintatutkimuksen prosessi Itä-Suomen yliopiston talouspalveluiden osallistamisessa.

Ensimmäinen työpajojen valmistelukokous pidettiin 3.3.2022, aiheena myyntireskontra. Valmistelukokoukseen osallistui sekä ulkoisen laskennan että projektit ja prosessit työryhmien jäsenet. Olimme pyytäneet mukaan myös aiheeseen liittyvän asiantuntijan varsinaisten työryhmien jäsenten lisäksi. Työpaja valmisteltiin ryhmien vetäjien toimesta etukäteen siten, että ryhmiä pyydettiin tutustumaan ennakkomateriaaliin, joka koski esimerkiksi raportointia, uusia järjestelmiä ja niiden mukana tuomia prosessimuutoksia sekä miettimään sitä kautta jo ennalta annettuja kysymyksiä valmiiksi. Alustuksen jälkeen valmistelukokouksessa henkilöt jaettiin kahteen neljän hengen ryhmään, joissa he pohtivat ennakkomateriaalissa etukäteen annettuja kysymyksiä määritellyssä ajassa. Tämän jälkeen tulokset koottiin yhteen. Ryhmien työskentelyä tarkkailtiin prosessin aikana ja tehtiin havaintoja jatkotyöstöä varten. Työskentelystä havaittiin, että konkreettiseen aiheeseen paneutuminen sai ryhmän työskentelemään innokkaasti.

Toinen työpajojen valmistelukokous pidettiin 14.3.2022, aiheena ostoreskontra. Valmistelukokous pidettiin samalla tavalla, kuin aiempi myyntireskontratyyppisen työpajan valmistelukokous, koska meneteltäminen todettiin tehokkaaksi ja kokoukseen osallistujat osallistuivat aktiivisesti pienryhmätyöskentelyyn sekä työpajaa varten valmisteltavien kysymysten kokoamiseen.

Lisäksi samanlaiset työpajojen valmistelukokoukset pidettiin 21.3.2022 sisäisestä laskennasta ja projektinhallinnasta sekä 28.3.2022 kirjanpidosta, käyttöomaisuudesta ja Travelista. Valmistelevat työpajat pidettiin työpajatyyppisesti ja ne pyrittiin pitämään, kuten aiemmatkin, erittäin keskustelevalina.


Yllä olevien työpajojen jälkeen pidettiin Certia vetoiset työpajat, joissa käytiin Certian kanssa ko. prosesseihin liittyvät kuvaukset sekä työvaiheet. Ennakoivat kokoukset palvelivat hyvin tarkoitukseen, eli niiden avulla työryhmiin osallistujat olivat ennakkoon perehtyneet hyvin materiaaliin ja

niistä oli jo sisäisesti keskusteltu. Myös Certian vetämissä työpajoissa kysymykset oli helpompi esittää ja ne olivat valmiiksi pohdittuja.

Ryhmänvetäjien pääasiallinen tehtävä oli virittää otollinen ilmapiiri, ohjata keskustelua tavoitteiden mukaisesti, rohkaista ja kannustaa osallistujia keskustelemaan keskenään aiheesta. Toimme myös aluksi esiin keskusteluryhmien säännöt ja rajat, mistä ja miksi on tarkoitus keskustella, jotta keskustelu pysyy aiheessa ja ryhmät keskittyvät esillä olevaan asiaan.

Yliopiston taloushallintopalveluiden henkilökunnalle 8.4.2022 pidettiin osto- ja myyntilaskutyöpaja Teamsin kautta. Osallistujia oli 63 henkilöä, eli osallistumisprosentti oli erittäin korkea, joka kertoo mielenkiinnosta aiheeseen. Työpajan tavoitteena oli saada kehitysryhmille ehdotuksia päätöksentontueksi sekä tiedon jakaminen henkilökunnalle. Työpajan alussa kerroimme, miten projekti on edennyt ja milloin tulevien uusien järjestelmien vastuukäyttäjät ja loppukäyttäjät tullaan kouluttamaan. Näiden tietojen läpikäynnin jälkeen pääsimme varsinaisiin keskustelun aiheisiin. Jaoimme osallistujat kymmeneen eri keskusteluhuoneeseen ja annoimme heille 30 minuuttia aikaa keskustella muutamasta ennalta sovitusta aihealueesta koskien ostolaskuja (Kuva 12).

Olimme etukäteen miettineet kehitysryhmien vetäjien kanssa keskustelun aiheiksi sellaisia asioita, jotka koskisivat mahdollisimman suurta henkilöstöryhmää. Näkemyksenä oli, että kun aihepiiri koskee mahdollisimman suurta ryhmää, saadaan aikaan enemmän keskustelua ja henkilöt osallistuvat kehittämistyöhön aktiivisesti siten, että ryhmien vetäjät saavat mahdollisimman paljon näkökulmia ja suuntaviivoja jatkokehittämiseen.



## Työpajan keskustelunaiheet

Ostolaskut:

1. Laskun tarkastus prosessi

- **Asiatarkastusryhmät**, millaisia asiatarkastusryhmiä voitaisiin muodostaa? Miten laskujen käsittely asiatarkastusryhmien kautta onnistuu? Esim. Tilausprosessi, laskun viitetiedot jne.
- **Laskun kierto** (liitteet, intrastat-tiedot), kuka lisää laskuille liitteet ja täyttää intrastat-tiedot?
  - Ostolaskun tilioijan ja asiatarkastajan tehtävät eriytetty
  - Tilioija: Tiliointioikeus ostolaskulle, voi tarkastaa myös laskun sisällön oikeellisuuden
  - Asiatarkastaja: mahdollisuus tarkastaa laskun sisällön oikeellisuus, ei tiliointioikeutta

2. **Asiakastarkastus- ja hyväksyntä vuoden vaihteessa** (ostoreskontran tyhjäksi maksaminen joulukuussa 2022)  
Mitä keinoja tavoitteen saavuttamiseksi?

KUVA 12. Työpajan keskustelunaiheet, Ostolaskut

Ostolaskuihin liittyvien kysymyksien jälkeen pohdimme seuraavaksi myyntilaskuihin liittyviä asioita (kuva 13). Jaoimme osallistujat taas kymmeneen huoneeseen, ryhmien ollessa samat kuin ostolaskuja mietittäessä, jotta keskustelu lähtee luontevammin käyntiin, kuin silloin jos ryhmien koostetta olisi muutettu.



## Työpajan keskustelunaiheet

### Myyntilaskut:

1. Voisiko laskujen käsittelyä hieman keskittää tiimeissä talouden lähipalveluille (nyt laskuja tekee satunnaisesti noin 70 henkilöä) Millä tasolla voisi olla esim. laitostaso, tiedekunta? Onko myyntilaskujen käsittelyä tarvetta keskittää?

2. Vaikuttaako käsittelyprosessiin ja koulutukseen, että laskujen "tarkastuspiste" jää jatkossa pois? Onko meillä nykyisellään riittävä osaamistaso ja mihin tarvitaan lisää koulutusta?

### KUVA 13. Työpajan keskustelunaiheet, Myyntilaskut

Ryhmätyöskentelyn jälkeen jokaisesta pienryhmästä yksi henkilö sai kertoa oman ryhmänsä yhteenvedon osto- ja myyntilaskuihin liittyen. Ryhmiltä tuli todella paljon hyödyllistä tietoa, näkökulmia sekä myös kysymyksiä, joiden pohjilta pystyimme alkamaan selvittämään asioita hyvissä ajoin ja ottamaan niitä huomioon. Työpajoista saatu materiaalin määrä yllätti kehitysryhmien vetäjät positiivisesti. Työpajojen positiivisen vastaanoton sekä siitä saadun havainnoinnin perusteella totesimme työpajojen olleen erittäin osallistavia ja lähdimme niiden pohjilta suunnittelemaan työpajatyyppisesti osallistamisen kehittämistä.

Travel työpaja järjestettiin matkustamisesta 12.4.2022. Osallistuja oli tähänkin pajaan mukavasti, 46 henkilöä. Pajan alussa kävimme huolellisesti läpi työpajan tavoitteet sekä kerroimme kehittämisprojektin etenemisestä. Tämän jälkeen jaoimme osallistujat kahdeksaan eri huoneeseen ja annoimme tällä kertaa heille 45 minuuttia aikaa keskustelulle, aiemmin saadun palautteen perusteella. Pidenimme tähän pajaan keskusteluaikaa, koska ensimmäisessä osto- ja myyntilaskutyöpajassa keskusteluaika jäi osalta vähän kesken ja saimme osallistujilta palautetta, että he olisivat halunneet jatkaa keskustelua. Matkustustyöpajassa keskustelun aiheet (kuva 14) oli myös mietitty etukäteen aiemmin kehitysryhmien vetäjien toimesta.



## Työpajan keskustelunaiheet

### Matkustus:

#### 1. Laskun tarkastus prosessi

- Asiatarkastusryhmät, millaisia asiatarkastusryhmiä voitaisiin muodostaa? Miten laskujen käsittely asiatarkastusryhmien kautta onnistuu?

#### 2. Miten nykyisiä prosesseja voitaisiin sujuvoittaa?

3. Mitä huomioitavaa, jos henkilöillä olisi käytössä vain yksi yliopiston luottokortti, jonka kaikki ostot käsiteltäisiin Travelissa? Entä mikä vaikutus olisi luottokorttien määrän lisäämisellä?

#### 4. Avoimia kysymyksiä ja kommentteja

### KUVA 14. Työpajan keskustelunaiheet, matkustus.

Ryhmäkeskustelun jälkeen jälleen kerran jokaisesta pienryhmästä yksi henkilö kävi lyhyesti ryhmän koostaman yhteenvedon. Lopuksi aiheesta heräsi mukavasti yleistä keskustelua ja kysymyksiä. Teimme muutosprojektin kehitysryhmien vetäjinä havainnon, että työpajapäivä oli jälleen onnistunut ja herätti selvästi paljon keskustelua. Samalla työpajoihin osallistujat saivat tietoa muutosprojektin tilanteesta ja pystyivät osallistumaan omalla aktiivisella tekemisellä jatkotyöstämiseen.

Työpajojen jälkeen purimme materiaalin ja esitetyt kysymykset 20.4.2022 muutosryhmien vetäjien toimesta. Työpajojen jokaisen ryhmän yhteenvedoista saimme vedettyä yhteen kaikkein eniten kysymyksiä aiheuttaneet aiheet, muutosehdotukset nykyisiin prosesseihin sekä jatkotyöstöä vaativat aiheet. Työpajoista jälkeenpäin saatu palaute osallistujilta oli positiivista, ja he kokivat pääsevänsä osallistumaan muutokseen ja samalla saavan muutostyöstä enemmän tietoa. Muutostyöryhmien vetäjät sopivatkin, että tiedon lisääntyessä pidetään myös lisää työpajoja osallistamisen sekä tiedon jakamisen näkökulmasta.

Aiemmista työpajoista saatujen positiivisten kokemusten perusteella päätimme järjestää seuraavan työpajan osto-, myynti- ja matkalaskuihin liittyen. Suunnittelimme työpajapäivää ryhmän vetäjien kesken 8.6.2022 ja varsinainen työpaja pidettiin 9.6.2022. Tällä kertaa keskityimme keskustelemaan osto- ja matkalaskujen asiatarkestusryhmistä sekä myyntilaskutuksesta. Työpajaan osallistui taas kiitettävä määrä osallistujia, 63 henkilöä, joten tästä pystyimme päättämään aiempien työpajojen onnistuneen ja kiinnostaneen henkilöstöä.

Jaoimme osallistujat kahdeksaan eri huoneeseen ja annoimme heille keskusteluaikaa aiheista 45 minuuttia. Tämän jälkeen jokainen ryhmä esitteli omat yhteenvetonsa ja lopuksi vedimme lyhyesti yhteen työpajan annin. Kiitimme aktiivisesta osallistumisesta ja kerroimme, että käymme työpajassa saadut materiaalit läpi ja teemme niistä yhteenvedon, jonka pohjalta jälleen muutostyötä viedään eteenpäin. Teimme havainnon, että ryhmien keskustelu oli vilkasta ja ryhmissä syntyi hyviä kehitysideoita ja kysymyksiä muutosprojektiin liittyen. Kokonaisuutena pidimme järjestettyä työpajapäivää erittäin onnistuneena.



## Työpajan keskustelunaiheet

### 1. Asiatarkastusryhmät Martti ja Travel

- **Asiatarkastusryhmät (tiliöijät)**, ehdotus tiedekuntien asiatarkastusryhmistä Marttiin ja Traveleihin
- Miten talouden ulkopuolisia asiatarkastajien määriä saadaan supistettua (muut yliopistolpalveluiden henkilöt ja yksiköiden henkilöt).
- Voidaanko osaamista keskittää esim. Matkustuksen osalta tietyille henkilöille ja millaisin keinoin?
- Ryhmien säännöt:
  - Työnjako, esimerkiksi käsitelläänkö laskut vuoropäivin.
  - Liitteet (esim. [Intrastat](#)-lomake, kilpailutusasiakirjat)

### 2. Myyntilaskut

- Keskitetäänkö myyntilaskujen tekemistä jatkossa ja kuinka?
  - Perustelut, miksi ei tai miksi keskitetään



Talospalveluiden kehittämispäivä pidettiin 29.9.2022 pidettiin Joensuussa, johon osallistui koko talospalveluiden henkilökunta. Talospalveluiden esihenkilöt valmistelivat esitysmateriaalin kehittämispäivään sekä fasilitoivat ryhmätyöskentelyä. Ensin talous- ja rahoitusjohtaja Heini Koskenvuori kertoi yleisesti mitä muutostyöllä tavoitellaan, missä vaiheessa muutostyössä nyt ollaan ja muutostyön seuraavat vaiheet, jotta keskustelulle syntyy pohja tilannetiedon päälle. Tämän lisäksi kerrattiin talospalveluiden henkilöstölle mikä pakotettunakin tekemisessä muuttuu ja kuinka muutokset näkyvät arjen työssä. Koska muutostyö aiheuttaa myös prosesseihin ja työvälineisiin muutoksia, kerrottiin henkilöstölle, millaisia muutokset ovat ja mitkä reunaehdot ne asettavat meille. Alustus oli tarpeellinen, sillä vaikka muutostyöstä tiedotetaan kaikille avoimella erillisellä Teams -kanavalla säännöllisesti, iso osa henkilöstöstä ei tätä työpäivän aikana ennätä tai muusta syystä aktiivisesti seuraa.

Alustuksen jälkeen jaettiin henkilöstö neljään ennalta sovittuun ryhmään. Esihenkilöt katsoivat ennalta jaon, jottei esimerkiksi samasta tiimistä olisi ryhmässä enemmistöä ja jako olisi tasainen. Ryhmien ennalta määritellyllä jaolla haluttiin saada aikaiseksi myös keskustelua eri menettelytavoista tiimien välillä. Lisäksi ryhmät suunniteltiin siten, että ko. aihepiirin asiantuntijoita olisi hyvin ryhmää edustamassa.

Ryhmien aiheet olivat käsitellä matkustusprosessia, ostolaskuprosessia, myyntilaskuprosessia sekä raportointia ja seuranta. Ryhmät alustettiin ensin kertomalla SAP-järjestelmän toiminnasta ja siellä olevasta roolituksesta esimerkiksi asiataarkastajilla, jotta prosesseja pystytään miettimään tulevaisuuteen peilaten eikä takerruta liikaa nykytilaan. Tämän jälkeen ryhmät työstivät aihetta ensin pienryhmissä, jonka jälkeen ryhmien työstämä tulos vedettiin yhteen. Ryhmien yhteenvedot esiteltiin ja esittelyjen pohjalta tehtiin yhteinen esitys, kuinka asiaa lähdetään viemään eteenpäin. Ryhmien selkeä konsensus oli, että matkalaskujen käsittelyä ja ohjeistamista sekä myyntilaskutusta tulee keskittää, jolloin osaaminen ja tieto karttuu niitä hoitavilla henkilöillä. Samalla ko. henkilöiden työaika vapautetaan siirtämällä osa tehtävistä muulle henkilöstölle.

Kehittämispäivän havainnot olivat, että työskentely oli innostunutta ja keskustelu vilkasta. Henkilöstö todella paneutui aiheisiin ja he laittoivat oman asiantuntemuksensa työstämiseen. Heille oli kerrottu, että kehittämispäivän jälkeen esitysten pohjalta esihenkilöt tekevät tarvittavat päätökset, joten heidän koostamalla esityksillä on todellista merkitystä työn etenemisen kannalta. Tämä myös heijastui siinä, kuinka henkilöstö paneutui aiheeseen ja kaikki myös osallistuivat aktiivisesti keskusteluun. Esitykset olivat hyvin perusteltuja ja näkemys asioista yllättävän yhtenäinen, vaikka toimintatavat nykyisellään poikkeavat esimerkiksi tiedekuntien välillä. Henkilöstön odotukset muutokselle ovat varautuneen positiivisia.

Esihenkilöstö kokoontui kehittämispäivän jälkeen ja teki ryhmien yhteenvetojen pohjalta päätös tiettyjen tehtävien keskittämisestä ja muutostyön jatkon etenemisestä. Päätöksien pohjalta pidettiin talospalveluiden henkilöstölle yhteinen keskustelutilaisuus, jossa henkilöstölle esiteltiin heidän työstämänsä esitysten pohjalta malli, jossa tiettyjä tehtäviä keskitetään ja talospalveluiden henkilöstöllä voi olla tiimien sisällä erilaisia rooleja. Roolien esittelyn jälkeen henkilöstö sai esittää kysymyksiä sekä kommentteja.

Keskustelutilaisuuden jälkeen esihenkilöille sai ilmoittautua, jos haluaa keskitettympää roolia talouspalveluissa. Esihenkilöt kävivät ilmoittautuneiden kanssa keskustelut ja päättivät henkilöt, jotka jatkossa tulevat ottamaan tiettyä roolia tiedekuntien sisällä. Näiden toimenpiteiden pohjalta voitiin kehittämistyössä lähteä etenemään ja suunnittelemaan koulutuksia loppukäyttäjille.

## 6.2 Ryhmähaastattelu

Jotta saisimme kartoitettua, kuinka osallistamisessa on onnistuttu ja mitä keinoja voitaisiin tulevaisuudessa käyttää tehokkaammin, päätimme pitää ryhmähaastattelun. Ryhmähaastatteluun päätettiin kutsua kohtuullisen pienellä otannalla työryhmiin osallistujia, jotta haastattelun henki pysyisi keskustelevana. Ryhmähaastattelut arvottiin otannalla ja haastatteluun kutsuttiin 4 henkilöä, joista lopulta 3 osallistui ryhmähaastatteluun. Haastattelut edustivat eri lähipalveluita kattavasti. Haastatteluille kerrottiin etukäteen ryhmähaastattelun aihe sekä tavoite alla olevalla saatekirjeellä (liite 1).

Ryhmähaastattelu valmisteltiin siten, että etukäteen mietittiin sopivat kysymykset ja teemat. Teemavalinnassa haluttiin korostaa tavoitetta parantaa osallistamista. Teemoiksi valittiin yliopiston sisäiset Certia -työryhmät sekä sisäiset koko talouspalveluille tarkoitetut työryhmät, joiden osallistamisen onnistumista haluttiin haastattelukysymyksillä kartoittaa. Molempien teemojen osalta haluttiin kartoittaa, kuinka osallistajat ovat kokeneet molemmissa työryhmissä työskentelyn sekä onko heillä toiveita, kuinka työryhmätyöskentelyä voitaisiin tehostaa entisestään.

Ryhmähaastattelussa kysyttiin seuraavat kysymykset:

### **Certia työryhmät:**

1. Miten olet kokenut osallistumisesi oman Certia työryhmäsi työskentelyyn ja onko työryhmissä työskentely ollut hyödyllistä?
2. Oletko kokenut, että olet voinut vaikuttaa työryhmissä käsiteltyihin asioihin ja tuoda omat mielipiteet ja kehitysideat esille?
3. Millainen ilmapiiri työskentelyssä on ollut?
4. Koetko, että saat omaan työhösi työryhmässä työskentelystä hyötyä ja mitä?
5. Oletko kokenut työryhmissä työskentelyn motivoivaksi ja innostavaksi? Miksi tai miksi et?
6. Miten toivot, että työryhmissä asioita työstettäisiin (keinoja, tehtävien jakoa)?
7. Onko ryhmät kokoontuneet riittävän usein vai liian harvoin tai monesti, onko kokouksissa käytetty aika riittänyt asioiden käsittelyyn?

### **Sisäiset työpajat:**

1. Oliko keskusteluiden aiheet jaettu sopivan kokoisiin osa-alueisiin? Oliko keskusteluille pienryhmissä tarvittava ja selkeä ohjeistus?
2. Oliko keskusteluille riittävästi aikaa?
3. Mitä olisit kaivannut lisää, entä mitä olisi voinut jättää pois?
4. Työpajasta koettu hyöty? Jäikö työpajoista sellainen olo, että niistä olisi ollut jotain hyötyä? Mitä?
5. Voisiko työpajatyypinen työskentely toimia kehitystyössä jatkossakin?

Haastattelu pidettiin 15.3.2022 ja nauhoitettiin tulosten todentamiseksi ja litterointia varten. Haastattelussa haastattelijat pyrkivät esittämään kysymykset mahdollisimman neutraalisti, siten ettei oma mielipide tule ilmi kysyttäessä. Haastattelijat eivät myöskään esittäneet jatkokysymyksiä, jotta tilanne pysyisi mahdollisimman objektiivisena. Pyrittiin, että haastateltavat voivat keskustella aiheesta mahdollisimman avoimesti ilman ennako-oletuksia.

### 6.3 Haastattelun tulokset

Haastattelussa kävi ilmi, että osallistujat kokevat Certia työryhmiin osallistumisen mielenkiintoisena, motivoivana ja uuden oppimisena. Yksi haastateltava sanoi: "On ollut mielenkiintoista ja tykkään meidän ryhmästä, todella keskustelevala ryhmä ja erilaisia tyyppisiä, mutta jokainen pystyy hyvin tuomaan siellä näkemyksensä esille". He kokivat, että pienessä ryhmässä keskustelu pysyy avoimena ja asioista voi keskustella vapaasti. Ryhmien kokoonpanossa heidän mielestään oli myös hyvää monipuolinen kokemus eri puolilta yliopistoa, jolloin tieto muiden yksiköiden menettelytavoista kasvaa. Osa ryhmäläisistä on työskennellyt talossa pitkään, joten vähemmän talossa työskennelleet kokivat työryhmissä työskentelyn hyväksi mahdollisuudeksi saada oppia kauemmin talossa olleilta.

Työryhmiin osallistumisessa on nähty myös hyötynä se, että samalla on saanut tietoa prosessin etenemisestä. Työryhmissä on voinut tuoda hyvin esiin omat mielipiteet ja osallistujilla on kokemus, että ne on myös otettu huomioon. Ryhmät on koettu hyvin keskusteleviksi, vaikka ryhmässä on monenlaisia henkilöitä, niin silti jokainen saa oman asian tuotua esille. Kaikki osallistujat kokivat työryhmiin osallistumisen motivoivana ja samalla vastapainona omalle varsinaiselle työskentelylle. Työryhmissä työskentelystä saa taustatietoa myös omaan päivittäiseen työhön. Lisäksi motivaatiota lisäsi se, että työryhmissä voi vaikuttaa tuleviin muutoksen tuomiin uusiin prosesseihin.

Haastateltavien mielestä työryhmissä on ollut hyvä, keskustelevala ja avoin ilmapiiri. Toivottiin, että ryhmässä voitaisiin työstää eri asioita esimerkiksi parityöskentelynä, mutta osa koki, että ryhmät ovat muutenkin sopivan pieniä, että niissä saadaan asiat selvitettyä koko ryhmän kanssa. Tärkeänä pidettiin, ettei kenellekään yksittäiselle ryhmän jäsenelle tulisi liikaa vastuuta yksin mistään osa-alueesta.

Työryhmätyöskentelyltä toivottiin parempia aikataulutuksia, siten että tehtäville olisi selkeät aikarajat, jolloin ko. tehtävän tulee olla valmis. Lisäksi koettiin, että keskustelun lisäksi tarvitaan aikaa omaksua asioita, jolloin ko. aiheesta olisi hyvä keskustella useamman kerran, jotta ajatukset ennätävät jalostua. Aiheet ovat haasteellisia, jolloin ne eivät välttämättä ensimmäisellä kerralla avaudu. Lisäksi nähtiin, että ajatukset ja näkökulmat tulisi saada laajasti esille ja muistettaisiin katsoa asioita eri kannoilta. Ajankäytöllisesti koettiin, että tapaamisia on riittävän usein, mutta niiden kesto voisi olla pidempi, jotta ajatusten koostamiselle ja asioiden työstämiselle jäisi aikaa. Lisäksi toivottiin, että käsiteltäviä asioita voisi pilkkoa pienempiin aihealueisiin.

Sisäiset työpajat koettiin myös hyväksi, nähtiin että eri näkökantoja asioille saadaan laajasti esiin. Loppukeskustelulle ja tulosten purkamiselle toivottiin lisää aikaa. Yksi haastateltava sanoi, että:

”Loppukeskusteluille ei jäänyt aikaa tarpeeksi ja tuloksien lukemisessa oli vähän kiire, joten keskustelu jäi uupumaan. Aikakysymys on aina haastava”. Lisäksi toivottiin, että aikaa olisi ollut enemmän käydä lävitse asioita, keskustelu-aika loppui usein kesken. Ryhmätöiden ohjeistusta aikataulullisesti sekä tehtäväkokonaisuuksina voisi tarkentaa. Sisäisten työpajojen hyöty koettiin kuitenkin hyvänä, ne antavat tietoa myös niille, jotka eivät Certia-työryhmissä ole mukana. Työpajojen tulosten näkyvyyttä toivottiin parannettavan siten, että tulokset tuodaan selkeästi näkyville. Lisäksi mahdolliset vastukset työpajoissa tulisi tuoda näkyväksi.

Työpajojen hyötynä nähtiin, että keskeneräisistäkin asioista voidaan keskustella etukäteen, jolloin muutokseen on helpompi varautua. Lisäksi muutokseen on helpompi suhtautua, kun tarpeeksi aikaisessa vaiheessa asioita käydään lävitse. Informaation kannalta työpajatyöskentely nähtiin tarpeellisenä myös jatkossa, vaikka välttämättä toimintaan ei voisikaan vaikuttaa. Muutos on aina helpompi, kun henkilöstö saa tietoa asiasta. Työpajoissa saadaan lisäksi erilaisia arvokkaita näkemyksiä.

Ryhmähaastattelusta saatu aineisto litteroitiin ja analysoitiin tarkasti, jolloin tuloksena saatiin kyseisen ryhmän mielipide osallistamisesta ja siinä käytetyistä menetelmistä. Tulosten pohjalta pystyttiin kehittämään ja jatkamaan osallistamista henkilöstön toivomalla tavalla. Palaute osallistamisesta ja sen menetelmistä on ollut positiivista.

Talospalveluiden henkilöstölle päätettiin tehdä säännöllisesti toistuva kysely muutostyön etenemisestä. Kysely lähetettiin talospalvelun henkilöstölle kahden viikon välein, jotta saataisiin tietoa etenemisestä, viestinnän onnistumisesta sekä asioista, joka muutoksessa kiinnostaa henkilöstöä. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä anonymisti.

Kyselyssä kartoitettiin kunkin henkilön omaa tilannekuvaa muutosprojektin etenemisestä. Kyselyssä oli kuusi väittämää, joissa vastausvaihtoehdot kuvasivat henkilön mielipidettä. Kyselyssä kysyttiin mm. muutoksen tavoitteiden selkeydestä sekä projektin etenemisestä henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi pyrittiin saamaan tietoa, miten selkeää henkilöstölle on oma rooli tulevaisuudessa sekä tulevat prosessien muutokset. Myös koulutustarpeita pyrittiin kartoittamaan.

Lisäksi kyselyssä oli mahdollisuus antaa avointa palautetta esimerkiksi itseä huolettavista asioista tai mistä muutostyöstä tarvitsisi lisää tietoa. Halutessaan sai myös jättää oman nimen, jolloin henkilölle voitiin vastata suoraan.

Kysely ei suoranaisesti liity opinnäytetyöhön, mutta sen tuloksia on voitu käyttää hyödyksi osallistamisen tuloksia ja keinoja tulkittaessa. Ensimmäinen kysely lähetettiin lokakuussa 2022 ja seuranta on tarkoitus jatkaa keväälle 2023. Kyselyn tuloksista on ollut selkeästi näkyvissä, että tieto projektin etenemisestä sekä työkuvien muutoksista parantuivat jatkuvasti. Lisäksi huoli muutoksesta on vähentynyt muutostyön edetessä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Parhaimpaan lopputulokseen osallistamisessa pääsee, kun henkilöstön osallistaa muutokseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tällöin henkilöstöllä on aikaa tiedostaa muutos ja aidosti myös osallistua päätöksentekoon. Osallistamisen täytyy olla aitoa, eli henkilöstöllä täytyy olla myös aito mahdollisuus kehittää osallistumisellaan omaa työtään ja vaikuttaa työn lopputulokseen.

Hyvä osallistaminen on myös erittäin hyvä tiedottamisen väline. Henkilöstö osallistetaan muutokseen ja haastetaan aktiivisesti ottamaan selvää asioista, johon he paneutuvat. Tällöin muutos ei tule ylhäältä annettuna ja täysin uutena vaan siihen on päässyt rauhassa tutustumaan prosessin aikana. Oikealla osallistamisella edesautetaan myös henkilöstön sitoutumista muutokseen sekä itse organisaatioon. Organisaatio, joka on kiinnostunut henkilöstään ja arvostaa henkilöstön näkemyksiä, todennäköisemmin sitouttaa henkilöstön myös helpommin omiin arvoihinsa ja strategiaan.

Jokainen, joka joutuu muutoksen kohteeksi ilman, että hän ei itse pysty vaikuttamaan asiaan, suhtautuu asiaan nihkeästi. Emme pidä siitä, että olemme muutoksen kohteita ilman valtaa sanoa mitään. Kun taas ihminen, joka tuntee voivansa vaikuttaa itseänsäkin koskevan muutoksen sisältöön, siirtyy nopeasti muutoksen vastustajista muutosta ajaviin, jolloin tarkoituksien epäileminen loppuu. Jos muutoksen tavoitteet tuntuvat realistisilta ja organisaatiolle hyviltä, niitä myös siirrytään kannattamaan. Ero näiden kahden toimintatavan välillä saattaa olla hyvin pieni ja ero tulee siitä, kokevatko ihmiset tulleet huomioon otetuksi muutoksessa. Pääasia on, että ihmiset sitoutuvat muutokseen ja sen tavoitteisiin. (Myllymäki 2017, 87.)

Työpajoja suunnitellessamme ja toteuttaessamme pidimme tärkeänä, että työpajoista saatua arvokasta tietoa käytetään jatkossakin hyödyksi yliopiston tuleviin muutoshankkeisiin henkilöstön osallistamiseen. Meille oli myös tärkeää, että saimme henkilökunnan osallistumaan innokkaasti muutoksiin sekä saimme kehitysryhmien jäsenet sitoutettua ryhmille annettuihin tavoitteisiin. Meille oli tärkeää, että työpajoihin osallistujille jäi kuva siitä, että heidän mielipiteensä ja ideansa otetaan muutostyössä huomioon.

Työn lopputulemana onkin pyritty vakiinnuttamaan hyväksi nähty käytäntö työpajojen toteutuksesta ja niiden käyttämisestä työvälineenä. Talouspalveluissa on toteutettu lukuisia työpajoja eri aihepiireistä ja ne on nähty hyvänä keinona sekä henkilöstön tiedon lisäämisessä sekä osallistavana elementtinä muutoksessa. Työpajoilla on myös saatu aitoa vaikuttamisen mahdollisuutta henkilöstöön ja henkilöstö on ollut työpajoissa aktiivista. Samalla todettiin, että koska työpajoissa vaaditaan kaikkien aktiivista osallistumista, täytyy asioihin myös paneutua eri tavalla, jolloin tieto myös muutoksesta lisääntyy niiden kautta. Henkilöstö ei ole voinut olla passiivista muutoksessa, vaan jokaisen on täytynyt jollain tasolla osallistua prosessien uudistamiseen ja kehittämiseen.

## 8 POHDINTA

Tutkimuksemme tavoitteena oli saada selville mitkä ovat parhaimmat keinot osallistaa henkilöstöä Itä-Suomen yliopiston talouspalvelujen muutostyössä. Opinnäytetyömme päätutkimuskysymykseen ”Mitkä ovat henkilöstön parhaat osallistamisen keinot Itä-Suomen yliopiston talouspalveluissa ja miten osallistamista voidaan kehittää?” voimme todeta, että työpajat toimivat parhaimpana osallistamisen keinona talouspalveluiden henkilöstölle. Työpajatyöskentelyä on ajatuksena jatkaa myös jatkossa, osana henkilöstön osallistamista esimerkiksi prosessien kehittämiseen.

Työpajatyöskentelystä huomattiin, että työpajat täytyi valmistella etukäteen hyvin ja niillä täytyi olla selkeä tavoite, jotta työpajoista saadaan aidosti tulosta, eivätkä ne jää pelkiksi keskusteluiksi. Työpajoissa piti varata kuitenkin tarpeeksi aikaa keskustelulle, jotta asioita voitiin aidosti pohtia ryhmissä tehtävänantoon paneutuen. Työn aikana huomasimme, että työpajoissa työskentely tuli osaksi muutostyötä ja mitä useampia niitä pidettiin, sitä parempaa osallistuminen oli ja keskustelut alkoivat helpommin ryhmissä, kun työtapa oli jo tuttu.

Työpajojen tuotoksena syntyneet ideat ja kehitysehdotukset täytyi aidosti tuoda näkyvästi käytäntöön, jotta henkilöstö näki, että heidän työpanoksestaan on ollut hyötyä ja se on tullut huomioiduksi. Teimme johtopäätöksiä, että aito osallistaminen vaatii myös ylimmän johdon sitoutumisen henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksiin. Jollei johto ole sitoutunut ottamaan henkilöstön ehdotuksia huomioon, ei aitoa osallistamista saavuteta.

Työpajoja oli myös pitkin tutkimustamme jatkuvasti kehitetty havainnoinnin ja palautteen perusteella, jolloin henkilöstö koki tärkeänä, että heidän mielipiteensä toteutustavoista oli myös huomioitu. Heti alussa huomasimme, että varsinaiselle keskustelulle ja tulosten purkamiselle täytyy varata tarpeeksi aikaa, jotta kaikki ajatukset tulevat ääneen lausutuiksi ja huomioon otetuiksi.

Työn aikana opimme itse, että aito osallistaminen vaatii aikaa siten, että työpajat valmistellaan hyvin ja myös niiden purkamiseen ja käytäntöön tuomiseen. Opimme myös, että emme voi antaa valmiita vastauksia, jos aitoa osallistamista halutaan, vaan henkilöstöä täytyy haastaa kysymyksiin pohtimaan asioita uudella tavalla. Opimme, että osallistaminen kannattaa tehdä muutostyössä, vaikka se vaatiikin enemmän aikaa, sillä henkilöstö on sitoutuneempaa muutokseen, kun siihen on päässyt itse vaikuttamaan. Lisäksi aikaisessa vaiheessa sitouttaminen myös auttaa muutostyössä ottamaan selvää ja oppimaan tarvittavia asioita aiemmin. Tämä auttaa henkilöstön motivoinnissa muutokseen sekä vahvistaa heidän osaamistaan. Opimme lisäksi sen, että koska olimme itse mukana muutostyössä ryhmien vetäjinä, meidän oli pidettävä tarkasti mielessä mikä koskee muutostyötä ja mikä on opinnäytetyön rajaus.

Tutkimuksen alussa ja sen edetessä kerättiin laajasti tietoa osallistamisesta sekä muutosjohtamisesta, jotta löydettäisiin parhaat tavat osallistaa henkilöstöä muutokseen. Tietoperusta tukee hyvin tutkimuksen tuloksia sekä havaintoja mitä tutkimuksen aikana tehtiin.

Työtä voi hyödyntää sekä Itä-Suomen yliopiston tulevissa kehittämistoimissa sekä myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa kehittämistyön apuna. Työtä hyödynnetään jo nykyisellään Itä-Suomen

yliopiston talouspalveluiden kehittämisessä ja sitä on aikomus jatkaa työpajatyypisellä osallistamisella tulevaisuudessakin. Osallistamista seurataan myös aktiivisesti erillisenä kyselynä talouspalveluiden henkilöstölle muutostyön ajalta ja myös kyselyn tulokset tukevat tutkimuksen johtopäätöksiä parhaista osallistamisen keinoista sekä osallistamisen parantumisesta talouspalveluissa. Kyselyä on tarkoitus toteuttaa keväälle 2023 saakka, kunnes muutostyö on saatu päätökseen.

## LÄHTEET

- AITKEN, Paul ja Higgs, Malcom 2010. Developing change leaders, the principles and practices of change leadership development. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ALDAG, Ramon J. ja Kuzuhara, Loren W. 2015. Creating high performance teams, applied strategies and tools for managers and team members. New York: Routledge.
- AXELROD, Richard H. 2004. You don't need to do it alone: how to involve others to get things done. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- BARON, Angela ja Armstrong, Michael 2007. Human capital management, Achieving added value through people. London: Kogan Page.
- BEEREL, Annabel 2009. Leadership and change management. London: MPG Books Group.
- GRÖNFORS, Martti ja Vilkkä, Hanna 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Hämeenlinna.
- HARIKKALA-LAITINEN, Riikka 2022. Managing Positive Change: Emotions and Communication Following Acquisitions. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2022-12-07]. Saatavilla: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2022.2091635>
- HIILA, Ilona, Tukiainen Maaretta ja Hakola Ida 2019. Tiimiäly, Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka ja Hurme Helena 2001. Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- HYRKKÄNEN, Julia 2022, Osallistajien kokemuksia nuorten osallistamisesta maakuntaohjelman valmistelussa. Pro gradu-tutkielma, Jyväskylän yliopisto
- ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO 2022. Verkkosivut. [Viitattu 2022-05-04]. Saatavilla: <https://www.uef.fi/fi/>
- ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO 2021. Henkilöstötilinpäätös 2020. Verkkojulkaisu, Intranet. [Viitattu 2022-05-18]. Saatavilla: [https://studentuef.sharepoint.com/sites/heimo\\_fi/palvelut/Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fheimo\\_fi%2Fpalvelut%2FDocuments%2FHTP2020%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fheimo\\_fi%2Fpalvelut%2FDocuments](https://studentuef.sharepoint.com/sites/heimo_fi/palvelut/Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fheimo_fi%2Fpalvelut%2FDocuments%2FHTP2020%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fheimo_fi%2Fpalvelut%2FDocuments)
- ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO 2022. Tilinpäätös 2021. Verkkosivut. [Viitattu 2022-05-19]. Saatavilla: <https://studentuef.sharepoint.com/sites/www-ddocuments/Jaetut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fwww%2Ddocuments%2FJaetut%20asiakirjat%2FTilinp%3%A4%3%A4t%3%B6s%202021%5Fallekirjoitettu%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fwww%2Ddocuments%2FJaetut%20asiakirjat&p=true&ga=1>
- JUUTI, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-Kustannus.
- JUUTI, Pauli ja Vuorela Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uudistettu painos). Jyväskylä: PS-Kustannus. Verkkoaineisto.
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO 2015. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2023-01-19]. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analysimenetelmat>
- JÄRVINEN, Pekka T., Rantala, Jukka ja Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- KANANEN, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampereen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print.



- KANANEN, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Suomen yliopistopaino Oy: Juvenes Print.
- KANSANEN, Olli 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY.
- KETTUNEN, Pauli 2021. Työntekijän osallisuus, Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- KORHONEN, Hille ja Bergman Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.
- LAHTINEN, Marko 2007. Henkilöstön osallistaminen palkkajärjestelmän uudistuksessa, Case Finlayson Oy. Pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos.
- LAITILA, Miia-Mari 2020. Johtamistavat ja muutosvastarinta – Tapaustutkimus vakuutusosalta. Pro gradu-tutkielma, Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos.
- LANTZ, Annika, Ulber, Daniela ja Friedrich Peter 2020. The problems with teamwork, and how to solve them. Lontoo: Taylor & Francis Group.
- LEPPÄNEN, Makke ja Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä; Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- MAULA, Marjatta 2006. Organizations as Learning Systems; `Living Composition` as an Enabling Infrastructure. Amsterdam: Elsevier.
- MYLLYMÄKI, Reino 2017. Muutosjohtamisen opas. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- MÄKIRINTALA, Eija 2011. Luova ote huippusuoritukseen, resonanssi ratkaisee. Helsinki: Talentum.
- NUMMI, Pepe 2018. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- OJASALO, Katri, Moilanen, Teemu ja Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät; Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PIRINEN, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- PUUSA, Anu ja Juuti Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja Ristikangas Vesa 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- SIISIÄINEN, Martti 2010. Osallistumisen ongelma. Jyväskylä: Kansalaisyhteiskunnan tutkimuksen seura.
- SIPPONEN-DAMONTE, Mirjami 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.
- TOIKKO, Timo ja Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta; Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopisto.
- TOIVANEN, Minna, Leppänen, Anneli ja Kovalainen, Anne 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa; jännitteitä ja paradokseja. Artikkelinä. [Viitattu 2022-04-08]. Saatavilla: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>
- TUOMI, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- VALLI, Raine (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1; Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittellelle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 21-26.
- VARTIAINEN, Pirkko ja Raisio, Harri 2020. Johtaminen kompleksisessä maailmassa – Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Viljandi: Gaudeamus.

## LIITTEET

### LIITE 1. RYHMÄHAASTATELUN SAATEKIRJE

#### **Ryhmähaastattelun saatekirje:**

Hei,

Teemme ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä Savonia ammattikorkeakoulussa Itä-Suomen yliopiston talouspalveluille Certia muutosprosessin läpiviemisen osallistamisesta.

Yhtenä osana opinnäytetyötä haastattelemme Certia muutostyön työryhmissä olevia henkilöitä saadaksemme tietoa, kuinka muutostyöhön osallistuvat kokevat voineensa vaikuttaa muutokseen ja miten he haluisivat jatkossa olla mukana vaikuttamassa omaan työhönsä.

Haastatteluun on valittu osallistujat otannalla ja se toteutetaan ryhmähaastatteluna. Haastattelu nauhoitetaan, mutta haastattelun vastaukset käsitellään anonyymisti siten, ettei niistä voi eritellä henkilöitä.

Olethan yhteydessä meihin, jollet halua tai pääse osallistumaan haastatteluun.

Haastattelu pidetään 15.6.2022 klo 8.00 – 9.00 ja se kestää noin tunnin.

Ystävällisin terveisin

Miia ja Elina