

# Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa

Case: Kirkon palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyminen

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Maria Sairanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SAIRANEN, MARIA:

Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa  
Case: kirkon palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyminen

Liiketalouden opinnäytetyö, 54 sivua, 8 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten muutosjohtaminen on seurakuntatalouksissa onnistunut siirryttäessä palvelukeskuksen asiakkaaksi. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona. Toimeksiantaja valmistautuu organisaatiomuutokseen ja tarkoituksena on hyödyntää tutkimuksen tuloksia siirryttäessä Kirkon palvelukeskuksen asiakkaaksi ja myös mahdollisissa muissa tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa.

Teoreettinen viitekehys esitellään kahdessa luvussa. Ensimmäisessä luvussa syvennytään muutoksen eri vaiheisiin ja esimiestyöhön muutosprosessissa, sekä tarkastellaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä muutosvastarintaan ja sitoutumiseen. Toinen luku käsittelee palvelukeskusmallia julkisyhteisössä. Luvussa myös esitellään Kirkon palvelukeskus ja seurakunta, joka on julkisyhteisö.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa selvitetään haastattelujen ja kyselyn avulla, miten ja millä keinoilla muutosjohtaminen on onnistunut palvelukeskuksen asiakkaaksi siirryttäessä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kysely lähetettiin neljän erikokoisen seurakuntatalouden talous- ja henkilöstöhallinnon 12 työntekijälle ja samaan aikaan toteutettiin neljä puolistrukturoitua talous- ja henkilöstöhallinnon esimiesten haastattelua samoissa seurakuntatalouksissa.

Tutkimustulokset osoittivat, että palvelukeskukseen siirryttäessä viestinnän merkitys korostuu esimiehen ja alaisen välillä, mutta myös palvelukeskuksen ja seurakuntatalouden välillä. Johdon sitoutuminen muutokseen ja johtaminen muutoksessa koettiin tärkeäksi ja onnistuneeksi. Kaikissa seurakunnissa muutoksen myötä jalkautettujen uusien toimintatapojen siirtäminen osaksi toimintakulttuuria oli kuitenkin osittain kesken. Johtopäätöksenä esitetään, että muutoksen hyötynäkökulmia nostetaan paremmin esille ja muuttuneet toimenkuvat viimeistellään mahdollisuuksien mukaan paremmin osaamistasoa vastaaviksi. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää muutoksen viimeisissä vaiheissa ja vastaavissa muutosprojekteissa.

Asiasanat: Organisaatiomuutos, Muutosjohtaminen, Muutosprosessi, Palvelukeskus, Seurakunta

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

SAIRANEN, MARIA : Change Management in  
Organisational Change  
Case: Becoming a client of Service  
Centre of the Church

Bachelor's Thesis in Business Studies, 54 pages, 8 pages of appendices

Spring 2016

## ABSTRACT

---

The aim of this thesis was to examine how the management of change succeeded when parishes became customers of a service centre. The study was commissioned by a parish. The parish wants to utilize the findings of the study in their upcoming organisational change and possibly in the future.

The theoretical framework is presented in two chapters. The first chapter discusses different stages of change and managerial tasks in the process. It also focuses on the importance of communication and interaction for resistance to change and commitment. The second chapter examines the concept of service centre in the public sector. The chapter also introduces the Service Centre of the Church and the role of parishes that are public sector entities.

The empirical part of the study consists of interviews and a questionnaire. The study can be considered a qualitative research. The questionnaire was sent to 12 employees of financial and personnel management of four parishes. Furthermore, four managers were interviewed.

The study shows that communication between managers and subordinates as well as the Service Centre of the Church and parishes plays a key role in the process. The management's commitment to change and their leadership are also important. Based on the findings of this study, it is recommended to focus on highlighting the benefits of the change and to adapt employees' new tasks to their competence level. The findings are applicable during the final steps of the commissioner's upcoming change process as well as in other similar processes.

Keywords: Organisational change, Management of change, Process, Service centre, Parish

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	2
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	4
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	MUUTOS JA ESIMIESTYÖ ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	8
2.1	Muutoksen vaiheet	8
2.2	Esimiestyö muutosprosessissa	10
2.3	Viestintä ja vuorovaikutus	12
2.4	Muutosvastarinta ja sitoutuminen	13
3	PALVELUKESKUSMALLI JULKISYHTEISÖSSÄ	16
3.1	Suomen evankelis-luterilaisen kirkon hallinto	20
3.2	Kirkon palvelukeskus	22
4	TUTKIMUS: MUUTOSJOHTAMISEN ONNISTUMINEN PALVELUKESKUKSEN ASIAKKAAKSI SIIRRYTTÄESSÄ	26
4.1	Tutkimuksen toteutus	26
4.2	Analysointi ja johtopäätökset	30
4.2.1	Esimiestyö muutosprosessissa	30
4.2.2	Viestintä ja vuorovaikutus	35
4.2.3	Muutosvastarinta ja sitoutuminen	38
4.3	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus sekä yleistettävyys	43
5	YHTEENVETO	45
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	54

## 1 JOHDANTO

Seurakunnat toimivat monenlaisten kehittämishankkeiden keskellä. Toimintaympäristö muuttuu ja myös seurakuntien on pyrittävä toiminnassaan muuttumaan selvittääkseen kehittyvässä yhteiskunnassa. Monitasoiset organisaatorakenteisiin vaikuttavat kehittämishankkeet herättävät keskustelua ja erilaisia ajatuksia puolesta ja vastaan. Taloushallinnon kehittämishanke toteutetaan siten, että kaikki Suomen luterilaiset seurakuntataloudet siirtyvät Kirkon palvelukeskuksen, Kipan asiakkaiksi vuoteen 2017 mennessä.

Julkisoikeudellisen yhteisön eli julkisyhteisön tarkoituksesta, toiminnasta ja järjestelystä on säädetty lailla tai asetuksilla. Julkisyhteisöt huolehtivat julkisista tehtävistä tai käyttävät julkista valtaa. Luterilainen kirkko seurakuntineen huolehtii sille annetuista yhteiskunnallisista tehtävistä kuten väestökirjanpidosta, hautausoimesta ja kulttuurihistoriallisista tehtävistä. Korvauksena yhteiskunnallisten tehtävien hoitamisesta seurakunnat saavat verotuloja. (Meriläinen 2015, 2.)

Meriläinen toteaa julkaisussaan, että kirkkolaisissa säädetään luterilaisen kirkon hallinnosta ja järjestelyistä. Kirkolliskokous voi ehdottaa lakimuutoksia, kun on kysymys kirkon sisäisistä asioista. Eduskunnalla ja presidentillä on oikeus hylätä tai hyväksyä kirkkolaki. Kirkkolain muutos edellyttää kirkolliskokouksen aloitetta. Yksityiskohtaisemmat säädökset löytyvät kirkkojärjestyksestä. Kirkolliskokous päättää kirkkojärjestyksen sisällöstä. (Meriläinen 2015, 2.)

Kirkolliskokous on tehnyt päätöksen, että kaikki seurakunnat veloitetaan siirtymään Kirkon palvelukeskuksen asiakkaiksi. Tarvittavat lakimuutokset on hyväksytty Kirkkolakiin ja Kirkkojärjestykseen toukokuussa 2010. Vuonna 2011 seurakunnissa on tehty toivomus siirtymävuodesta ja kirkkohallituksen täysistunto on syksyllä 2011 päättänyt kunkin seurakuntatalouden siirtymäajankohdan. Siirtymäkauden jälkeen Kirkon palvelukeskuksessa hoidetaan kirjanpidon ja palkanlaskennan operatiiviset tehtävät.

Taloushallinnon kehittämisprojektien taustalla on usein tehostamisen ja kehittämisen tarve sekä tahto saada digitaalisuuden ja automatisoinnin myötä laatu-, tehokkuus- ja kustannussäästöhyötyjä. Toiminnot voidaan tehdä aivan uudella tavalla hyödyntämällä digitaalisuutta. Kehittämisprojekteja suunniteltaessa kannattaa organisaatiomuutoksia laadittaessa pohdita, mitä on järkevää ja mahdollista ulkoistaa, ja mitä kannattaa jatkossa tehdä organisaation sisällä. (Lahti & Salminen 2014, 219–220.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymisestä johtuvan muutosprosessin johtamista seurakunnissa.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Muutokset ovat haasteita, jotka tuottavat moninkertaisen hyödyn hyvin hoidettuina, mutta koko organisaatio voidaan saattaa vaikeuksiin, jos muutosprosessi hoidetaan huonosti. Kaikissa organisaatioissa, yhtäläillä julkisella ja yksityisellä sektorilla, on muutostarpeen havaitseminen ja toteuttaminen vaikeaa. Muutoksen toimenpiteiden tunnistaminen, toteuttaminen tai uusiin toimintatapoihin sitouttaminen epäonnistuu, jos muutoksen eri vaiheita ei noudateta ja johdeta oikein. (Kotter & Rathgeber 2008, 13.)

Muutosprojekteissa kohdataan yleisimmin muutosvastarintaa, viestintäongelmia, johtamisongelmia, ajan ja resurssien puutetta sekä puutteellista suunnittelua (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 12).

Esimiehet ja työntekijät joutuvat erilaisten samanaikaisten muutosten ja kehittämishankkeiden aikana kohtaamaan haasteita, olivat muutokset pieniä tai suuria. Henkilöstön osaaminen, voimavarat ja ajankäyttö sekä motivaatio joutuvat koetukselle. Esimiehen opas muutokseen -verkkosivuilla todetaan, että organisaatiomuutoksessa esimiehen tehtäviin liittyy monien eri tahojen odotukset ja toiveet organisaation sisällä sekä ulkopuolella organisaatiota. Oleellista on, että esimies itse tietää ja ymmärtää oman tehtävänsä sekä se, miten hän hallitsee tehtävänsä käytännössä. (Keva 2016.)

Työyhteisö tulee saada toimimaan siten, että koko henkilöstön työskentely tähtää seurakunnan kirkkovaltuuston asettamien tavoitteiden toteuttamiseen. Tyytyväinen ja sitoutunut henkilökunta toteuttaa parhaan mahdollisen tuloksen. Esimiesten tulee huomioida työntekijöiden erilaiset taidot ja kyvyt ja osata hyödyntää niitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Anetjärvi, Jakobsson 2013,4.)

Vaikeissakin organisaatiomuutoksissa saadaan hyviä tuloksia, jos yrityksen johto, esimiehet ja henkilöstö ovat samalla aaltopituudella ja ymmärtävät muutoksen lähtökohdat ja tavoitteet (Kotter & Rathgeber 2008,130).

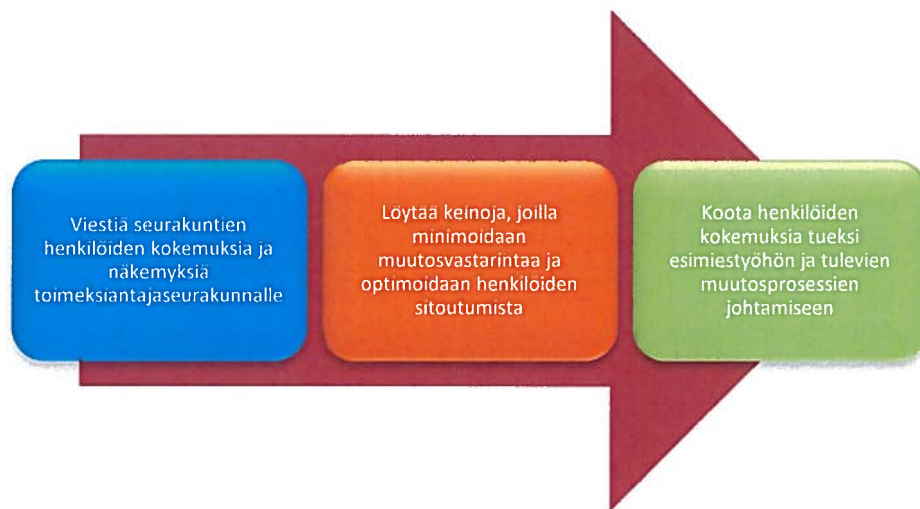
Aiheesta ovat aikaisemmin tehneet opinnäytetyön Tiina Laitinen ja Eveliina Mustonen sekä Arla Kirjonen. Tiina Laitisen ja Eveliina Mustosen opinnäytetyön päätavoitteenaan oli löytää ratkaisu millainen viestintä toimii parhaiten muutostilanteessa. Tutkimuksessaan he toteavat, että muutosprosessin toteutuksessa esimiehen rooli on johdon ja henkilöstön välillä viestijänä tärkeä. Muutosvastarinnan torjuminen edellyttää henkilöstön tukemista ja rohkaisemista. Edellytyksenä on, että henkilöstöä kuullaan muutoksen eri vaiheissa ja muutosvastarinnan todellisiin syihin paneudutaan. Jotta henkilöstö ottaisi muutoksen vastaan mahdollisimman avoimesti, on esimiehellä itsellään oltava täysi ymmärrys muutoksesta ja sen tavoitteista, osatakseen viestiä muutoksesta avoimesti ja ymmärrettävästi. He toteavat myös, että esimiehen toiminta muutoksessa on esimerkki työntekijöille siitä miten muutos etenee. Tilan antaminen muutokseen liittyville tunteille, avoin keskustelu ja mahdollisuus antaa palautetta ovat osa esimiesosaamista. (Laitinen & Mustonen 2013, 48–49.)

Arla Kirjonen on opinnäytetyössään tutkinut yksilön muutosvalmiutta ja esimiestyön roolia muutoksessa. Hän toteaa tutkimuksessaan, että esimiehen asenne muutokseen ja kyky ilmaista itseään vaikuttavat työntekijöiden muutokseen suhtautumiseen. Tutkimuksen mukaan esimiehellä on tärkeä rooli myös sitouttamisessa. Kun esimies ymmärtää muutoksen välttämättömyyden, hänen tulee tukea ja edellyttää, että työntekijät pysyvät uusissa toimintatavoissa ja sulkea mahdollisuus palata vanhaan. (Kirjonen 2015, 54 ja 58.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään toimeksiantajaseurakunnan muutosprosessissa siirryttäessä Kirkon palvelukeskuksen asiakkaaksi sekä tulevissa muuoksissa.

Kokonaisvaltaisena tavoitteena tutkimuksessa on Kirkon palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyneiden seurakuntien työntekijöiden kokemusten ja näkemysten viestiminen muutosprosessin alkuvaiheessa olevalle seurakunnalle. Tässä työssä Kirkon palvelukeskuksesta käytetään lyhennettä Kipa.



**KUVIO 1. Tutkimuksen tavoite**

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 1) on havainnollistettu tavoitetta.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa esimiestyön sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä muutosvastarintaan ja sitoutumiseen. Tavoitteena on löytää keinoja minimoida muutosvastarintaa ja optimoida henkilöstön sitoutumista muutokseen. Palvelukeskusasiakkaaksi siirtyneiden seurakuntien työntekijöiden kokemuksia kootaan tueksi esimiestyölle ja muutosprosessien johtamiselle.

Kipan asiakkaaksi siirtyminen vaikuttaa seurakunnan jokaisen työntekijän toimintaan jollakin tavalla. Jokainen työntekijä joutuu muuttamaan tapaan-



sa tehdä työtä. Tutkimuskohteiksi on valittu Kipan asiakkaiksi siirtyneiden keskisuurten ja suurten seurakuntatalouksien asiantuntija- ja esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Tutkimuksesta on rajattu pois pienet seurakunnat, koska niissä taloushallinnon henkilöstömäärä on alhainen ja muutosprosessi toteutetaan eri tavalla kuin keskisuurissa ja suurissa yksiköissä.

Päättökysymys on ”miten muutosjohtaminen on onnistunut Kipan asiakkaaksi siirtyneissä seurakunnissa?”. Alatutkimuskysymykset ovat ”onko viestintä onnistunut ja miten se vaikutti sopeutumiseen?” ja ”miten muutosjohtamisen erilaiset toimenpiteet vaikuttivat sopeutumiseen?” sekä ”onko sitouttaminen muutokseen onnistunut ja mitkä toimenpiteet vaikuttivat sitoutumiseen?”.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Empiirinen osuus opinnäytetyössä toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Jyväskylän yliopiston (2016) mukaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen vastinpari. Kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua ja ominaisuuksia sekä merkityksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutusmenetelmiä on monia erilaisia, joissa yhteisenä piirteenä on tutkittavan kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, tarkoitukseen ja merkitykseen sekä kohteen ilmaisuun ja kieleen liittyvät seikat.

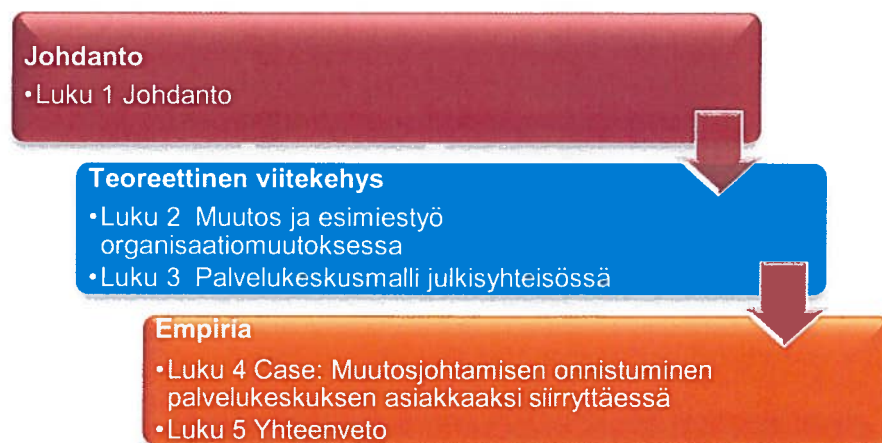
Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan tiettyjä, valittuja haastateltavia. Haastateltavien määrä voi olla pieni ja haastatteluissa käytetään avoimia kysymyksiä tai teemoja, joilla johdatellaan keskustelua toivottujen teemojen äärelle. Laadullisen tutkimuksen aineisto ja analyysi laaditaan tekstinä. Vuorovaikutus haastateltavaan on oleellinen osa tutkimusta, jotta tutkija pystyy ymmärtämään haastateltavan kohteen mielipiteitä. Tulkittaessa tuloksia on teoria lähtökohtana lukemiselle, ajattelulle ja tulkinnalle. (Tilastokeskus 2016.)

Tutkimusstrategioita on kolme, joista yksi on case- eli tapaustutkimus. Tapaustutkimus tutkii pientä joukkoa tapauksia, jotka liittyvät toisiinsa tai yksittäistä tapausta. Tapaustutkimus tutkii yksittäistapausten yhteyttä ympäristöönsä keräämällä esimerkiksi haastatteluin ja havainnoin aineistoa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 134–135.)

Työn empiirisessä osuudessa aineisto kerätään haastattelemalla seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöitä, jotka työskentelevät esimiestehtävissä. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina haastatteluina, joissa haastattelija esittää kysymykset ja vastaaja voi vastata omin sanoin. Haastattelujen lisäksi aineistoa kerätään kyselylomakkeella seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiltä, jotka työskentelevät asiantuntijatehtävissä. Kyselylomakkeissa on sekä avoimia, että monivalintakysymyksiä. Kysymykset määritellään teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja saatuja tuloksia tulkitaan viitekehykseen perustaen.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö etenee johdannon jälkeen teoria- ja empiriaosuuksiin. Teoriaosuus koostuu luvusta 2 Muutos ja esimiestyö organisaatiomuutoksessa ja luvusta 3 Palvelukeskusmalli julkisyhteisössä.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään muutoksen vaiheita ja esimiestyötä muutosprosessissa, sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä muutosvastarintaan ja sitoutumiseen.

Toisessa teorialuvussa esitellään Kipa ja seurakunta, joka on julkisyhteisö.

Empiriaosuudessa selvitetään haastattelujen ja kyselyjen avulla miten ja millä keinoilla muutosjohtaminen on onnistunut palvelukeskuksen asiakkaaksi siirryttäessä. Empiriaosuuden lopussa todetaan johtopäätökset ja tutkimustulokset sekä esitetään opinnäytetyön yhteenveto. Luvussa arvioidaan viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä esimiestyön vaikutusta muutosvastarintaan ja sitoutumiseen. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä sekä jatkotutkimusaiheita.

## 2 MUUTOS JA ESIMIESTYÖ ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Tässä luvussa käsitellään organisaatiomuutoksen johtamiseen ja muutosprosessin etenemiseen liittyviä toimenpiteitä ja vaihteita.

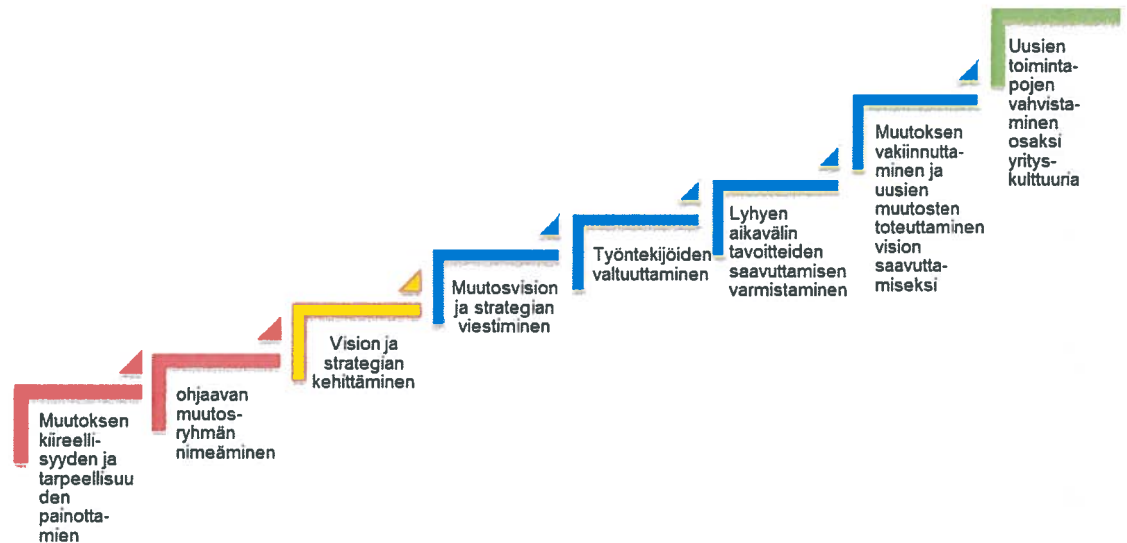
Organisaatiomuutos tarkoittaa toimintatapojen uudistamista, johon liittyy uusien toimintatapojen oppiminen ja luopuminen osasta vanhoja toimintatapoja (Työterveyslaitos 2015).

### 2.1 Muutoksen vaiheet

Henkilö sopeutuu muutokseen vähitellen. Muutoksen kokeminen etenee monien vaiheiden kautta (Hiltunen 2011, 107). Mikäli henkilö kokee muutoksen positiiviseksi, hän hakeutuu muutokseen luontaisesti. Työnantajan tai muun ulkopuolisen tahon tekemä, henkilön elämään vaikuttava muutos on vaikeampi hyväksyä ja ensireaktiona on usein pelko, viha ja suru siitä, miten muutos vaikuttaa henkilöön. Vakuuttamalla henkilölle, että muutoksella on positiivisia vaikutuksia, muutosprosessi edistyy paremmin. Muutoksessa ylimmän johdon viestintärooli korostuu. Viestinnän myötä henkilön tiedostaessa muutoksen hyötyjä tunnetila muuttuu myönteisemmäksi. Johdon aktiivinen viestintä muutoksen eri vaiheista auttaa työntekijöitä siirtymään tunnetason kokemuksista järkipäraseen suhtautumiseen. (Hiltunen 2011,120.)

Työntekijöille ja työryhmille, kuten myös esimiehille, on muutosprosessin eri vaiheissa annettava tukea muutokseen sopeutumiseen. Osaamisen kehittäminen, valmennus muutosprosessin aiheuttamien tunteiden kohtaamiseen ja esimiesten muutosjohtamisen mentorointi ovat esimerkkejä tukimuodoista, joilla edesautetaan sopeutumista. (Työterveyslaitos 2013c.)

Onnistunut muutos sisältää John Kotterin mallin mukaan kahdeksan vaihetta. Vaiheet on esitelty seuraavassa kuviossa (kuvio 3).



KUVIO 3. Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta Kotteria (1996) mukailten

Kotterin mallin mukaan muutoksen ensimmäisessä vaiheessa tulee nostaa esiin muutostarve ja toteuttamisen kiireellisyys eli määriteltävä muutostarve. Organisaatiota tulee auttaa huomaamaan pikaisen toiminnan välttämättömyys. (Kotter 1996,19; Kotter & Rathgeber 2008, 125–127.)

Toisessa vaiheessa kootaan luotettava ja hyvät viestintätaidot omaava tiimi, josta löytyy tehokkuutta ja analyysikykyä. Ohjausryhmästä pitää löytyä myös auktoriteettia, jolla muu työyhteisö saadaan toteuttamaan muutos. Kahden ensimmäisen vaiheen valmistelevien toimenpiteiden jälkeen tulee päättää visio ja strategia mihin muutoksella pyritään. Selvitetään tulevaisuudennäkymät ja keinot miten saavutetaan asetetut tavoitteet tulevaisuudessa. (Kotter 1996,19; Kotter & Rathgeber 2008, 125–127.)

Vaiheet 4 – 7 keskittyvät muutoksen toteuttamiseen. Henkilöstölle on tärkeää viestiä muutoksesta siten, että he ymmärtävät ja ymmärtämisen myötä hyväksyvät mitä muutoksella tavoitellaan. Viidennessä vaiheessa annetaan mahdollisimman monelle mahdollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen. Kuudennessa vaiheessa kehitetään välietappeja, joiden onnistuessa voivat muutoksen toteuttajat tuntea palkitsevaa voitontunnetta ja onnistumista. (Kotter 1996,19; Kotter & Rathgeber 2008, 125–127.)

Muutoksen seitsemännessä vaiheessa kiinnitetään huomiota sitouttamiseen ja parannusten vakiinnuttamiseen. Vision toteutuminen voi vaatia lisämuutoksia, joihin ryhdytään ensimmäisten onnistuneiden muutosten menpiteiden jälkeen. Muutosprosessin lopulla kahdeksannessa vaiheessa pidetään kiinni uusista toimintatavoista ja juurrutetaan uudistukset yrityskulttuuriin. (Kotter 1996,19; Kotter & Rathgeber 2008, 125–127.)

## 2.2 Esimiestyö muutosprosessissa

Esimieheen ja esimiehen toimintaan kohdistuu muutostilanteissa vaatimuksia eri tahoilta. Hän sijoittuu organisaatiossa työntekijöidensä ja esimiehensä väliin eli rajapinnalle. Tasapainottelu eri tahojen odotusten välillä edellyttää hyvää paineensietokykyä ja pysyttelemistä rajalla, koska rajalta on lyhin matka ryhmän sisälle ja oman esimiehen sekä ylimmän johdon luo. Johto asettaa vaatimuksia ja henkilöstö odottaa esimieheltä tukea ja ohjeita toiminnalleen. (Arikoski & Sallinen 2011, 85.)

Haasteelliseksi muutosprosessin johtamisen tekee esimiehen roolijako muutoksen kokijana, työntekijän ymmärtäjänä ja valmistautujana tulevaisuuteen ja uusiin muutosprosesseihin, joita mahdollisesti valmistellaan yhtä aikaa muiden muutosprosessien kanssa. Esimies saa yleensä tietää muutoksista ennen muuta henkilökuntaa ja voi siten valmistautua aikaisemmin tarvittaviin toimenpiteisiin. Esimiehellä on aikaetu valmistautumiseen ja hänen tulee huomioida, että myös henkilöstö tarvitsee aikaa uuden oppimiseen ja vanhoista menetelmistä luopumiseen, Esimiehen tulisi oman muutosvaiheensa ohella johtaa työntekijöitä muutokseen ja myötäelää heidän tuntemuksiaan. (Arikoski & Sallinen 2011, 83–84.)

Olennainen osa esimiestyötä muutoksessa on toimia niin, että työntekijät säilyttävät motivaationsa, voivat hyvin ja, että muutoksen keskeisimmät tavoitteet saavutetaan. Työntekijöihin vaikuttavat muutokset alentavat tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta samalla, kun henkinen ja fyysinen työhyvinvointi alenee monin tavoin. Esimiehen työpanosta vaaditaan muutoksen toteuttamiseen ja työntekijöiden tukemiseen jää vähemmän mahdollisuuksia kuin ennen muutosta. Organisaatiomuutoksessa tyypillisesti koetaan epävarmuutta, etenkin jos muutokseen liittyy irtisanomisia. Epävarmuus heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä. Mahdollisimman varhaisessa vaiheessa saatu tuki työtovereilta ja koko organisaatiolta, itsenäinen työote sekä kokemus työn ja palkkion tasapainosta edistävät myönteistä suhtautumista muutokseen ja hyvinvointia. Riippumatta muutoksen laadusta vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat työntekijän selviytymiseen ja kokemukseen muutoksesta. Työnantaja voi tukea työntekijän osaamista ja kompetenssin tunnetta esim. tarjoamalla mahdollisuutta koulutukseen. (Työterveyslaitos 2011, 8–9.)

Esimiehen tulisi osata hahmottaa ryhmänsä ja koko organisaation etu. Osaamisen ja resurssien riittävyuden määrittämisessä esimies on avainasemassa. Hänen tulisi kyetä ennakoimaan uhat ja mahdollisuudet, joita muutokseen liittyy. (Arikoski & Sallinen 2011, 84.)

Muutoksen aikana aikaa kuluu muun muassa muutoksen suunnitteluun, uusien tehtävien opetteluun ja perehdyttämiseen. Tuttujen toimintatapojen ja tehtävien noudattaminen voi tuntua turvalliselta ja saattaa johtaa käyttämään työaikaa niihin uusien käytäntöjen opetteluun sijaan. Priorisointi, ajanhallinta ja oikeanlainen delegointi sekä hyvien käytäntöjen merkitys korostuu esimiehen toiminnassa, kun muutosta johdetaan hallitusti kohti tavoitetta. Arikoski & Sallinen nostavat kirjassaan Vastarinnasta vastarinnalle esiin Yhdysvaltain presidentti D.D. Eisenhowerin ajatteluun pohjautuvan nelikenttämallin, joka on esitelty alla (kuvio 4) olevassa kuviossa. Mallin mukaisesti tehtävät voidaan priorisoida neljään eri kenttään. (Arikoski & Sallinen 2011, 102.)

B -RYHMÄN TEHTÄVÄT - TÄRKEITÄ	A -RYHMÄN TEHTÄVÄT - KIIREELLISIÄ JA TÄRKEITÄ
<p>-tehokas vuorovaikutus, tulevan muutoksen ja muiden tärkeiden asioiden suunnittelu (huom! Suunnittelua ei saa delegoida muille)</p> <p>&gt; tekemällä nämä ajoissa helpotat A-ryhmän tehtävistä suoriutumista</p> <p>- osan B-ryhmän asioista voi delegoida tarpeen mukaan "kokemattomille" (delegoidessasi perehdytä ja anna ihmisille aikaa oppia eli varmista osaaminen)</p> <p>&gt; perehdyttämällä vaikutat siihen, että C-ryhmän osaajia on riittävästi</p>	<p>- kriisijohtaminen</p> <p>- palkanmaksuun ja laskutukseen liittyvät rutiinit</p> <p>- tee nämä tehtävät itse (älä delegoi), mutta muista priorisoida nekin lyhyemmällä aikavälillä</p>
Ö -RYHMÄN TEHTÄVÄT - TURHIA	C -RYHMÄN TEHTÄVÄT - KIIREELLISIÄ
<p>-turhat ja huonosti vedetyt palaverit, roskapostin lukeminen, väärät tai muiden kanssa päällekkäiset tehtävät: esimerkiksi vanhan toimenkuvan edellyttämät tehtävät, joita on "kiva tehdä"</p> <p>- jätä nämä tekemättä</p>	<p>- vähemmän tärkeät rutiinit</p> <p>- delegoi tai anna nämä työtehtävät "kokeneille" (jotka ovat aikanaan oppineet nämä B-ryhmän asioina ja tekevät ne nyt laadukkaasti alta pois)</p> <p>- varmista delegoidessasi työntekijän motivoituneisuus</p>

**KUVIO 4. Tehtävien jakaminen nelikenttään (Arikoski & Sallinen 2011,102)**

Teorian mukaan parhaiten menestyvät yritykset, joissa muutokset ja tulevat haasteet huomataan ajoissa ja niihin varaudutaan. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen muutoksen mukaisten tarpeiden mukaiseksi on olennaista. Kaikki edellä mainitut seikat kuuluvat nelikenttäteorian B-ryhmän asioihin. Keskittymällä organisaation kannalta olennaisimpiin asioihin järjestyy aikaa myös uusien asioiden opetteluun. (Arikoski & Sallinen 2011, 104.)

### 2.3 Viestintä ja vuorovaikutus

Monikanavainen viestintä avoimesti ja selkeästi toteutettuna on erityisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Hyvin olennaista on tiedottamisen oikea ajoitus ja henkilöstön kysymyksiin annettavien vastausten laatu. Työntekijät, työntekijöiden edustajat ja esimiehet selviytyvät muutoksista, kun heille tarjotaan monipuolista tukea muutoksen eri vaiheissa.



Henkilöstölle kannattaa antaa mahdollisuus osallistua muutoksen toteuttamistapoihin ja tavoitteisiin. Osallistuminen parantaa sitoutumista. (Työterveyslaitos 2011, 26.)

Epävarmuuden tunnetta vähennetään ja työilmapiiriä ylläpidetään hyvänä, kun viestintä hoidetaan ymmärrettävästi, rehellisesti ja johdonmukaisesti ja riittävän usein toistetaan muutokseen liittyviä tietoja. Vuorovaikutteinen viestintä antaa työntekijöille mahdollisuuden tuoda ideoitaan muutosprosessin toteuttamiseen ja esimiehen tuleekin mahdollistaa rakentava ja tulevaisuuteen katsova keskustelu työyhteisössä. Viestinnän avulla ymmärrys muutoksen vaikutuksista, merkityksestä organisaatiolle ja henkilölle itselleen selkeytyy. (Työterveyslaitos 2013a.)

Muutoksessa esimiehen tulisi osata asettua työntekijöiden asemaan, osata jakaa tarvittavaa tietoa oikeaan aikaan. Tietoa ei tulisi pantata tahattomasti tai tahallisesti. Henkilöstölle tulisi jakaa tietoa, mutta ylin johto saattaa rajoittaa tiedon jakamista muun muassa siksi, että se haluaa ensin varmistaa esimiesten sitoutumisen muutokseen. Kannattaa hyväksyä se tosiasia, että ylin johto näkee ja kokee prosessin eri tavalla kuin työntekijät, lähiesimiehet tai keskijohto. Avoimen viestinnän avulla vältetään eri työntekijäryhmien näkemysvaje muutoksen tavoitteista ja oman tehtävän merkityksestä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Arikoski & Sallinen 2011,84.)

Paras tapa tiedottaa on sellainen, joka asettaa johdon ja työntekijöiden tunnereaktiot mahdollisimman lähelle toisiaan. Tämän mahdollistaa, runsas tiedonvälitys, jonka yhteydessä avoin vuorovaikutus ja kaikki kysymykset sallitaan -periaate on mahdollinen, sekä työntekijöiden ottaminen mukaan varhaisessa vaiheessa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Arikoski & Sallinen 2011,92.)

#### 2.4 Muutosvastarinta ja sitoutuminen

Ainakin ensisijaisesti niiden työntekijöiden asiantuntemus tulisi ottaa huomioon mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, joiden työtä, työvälineitä tai työympäristöä muutokset koskevat. Muutoksen jalkauttaminen ja läpi-

meno onnistuu mahdollisimman pienellä muutosvastarinnalla ja henkilöstön itsemääräämispyrkimyksillä, kun henkilöstöä kuullaan muutoksen eri vaiheissa. Pahimmillaan työntekijöiden kuulematta jättäminen voi aiheuttaa merkittävän suuria vastareaktioita ja työyhteisöongelmia. (Järvinen 2001,110.)

Muutokseen osallistaminen on tärkeä osa sitouttamista. Organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuminen tarkoittaa, että työntekijöiden mielipiteet huomioidaan prosessissa. Organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytys on, että henkilöstö sitoutuu ja toimii muutosprosessiin jälkeen toivotulla tavalla. Mikäli henkilöstölle ei osoiteta mahdollisuutta osallistua muutosprosessin eri vaiheisiin saattavat he kokea, ettei työntekijöillä ole vaikutusmahdollisuuksia heitä koskeviin asioihin. (Työterveyslaitos 2013b.)

Henkisessä muutostyössä on olennaista se, että työntekijä irrottautuu vanhasta ja antaa tilaa muutoksen edellyttämille uusille ajattelu- ja toimintatavoille sekä asennoituu uudelleen. Koska tämä vaatii aikaa ja vaivaa, ei muutos monestikaan tapahdu yritysten toivomassa nopeassa aikataulussa. Mielensisäisessä muutostyössä pitää ensin tehdä surutyötä ja käsitellä luopumisen aiheuttamaa harmia ja pelkoa ja vasta sen jälkeen henkilö on valmis hyväksymään ja näkemään muutoksen mukanaan tuomia hyötyjä ja mahdollisuuksia. Toisin sanoen muutosvastarintaa ei voi mitenkään ohittaa tai sivuuttaa. Muutosvastarinta on luonnollinen ilmiö, kun työntekijät käsittelevät esiteltyjä muutoksia ja pyrkivät löytämään uusia muutosten edellyttämiä erilaisia toimintatapoja. (Järvinen 2001,116–117.)

Ihmisten uskomusjärjestelmä joutuu muutoksessa koetukselle. Keskeisimpiä uskomusjärjestelmiä on ns. psykologinen sopimus, jolla tarkoitetaan työntekijän käsitystä siitä millä edellytyksillä hän työskentelee yrityksessä ja on valmis sitoutumaan organisaatioon. Uskomus voi henkilön mielessä olla esimerkiksi "kun teen työtä ahkerasti saavuttaakseni minulle asetetut tavoitteet, saan jossakin vaiheessa työuraani ylennyksen". Jos työntekijä kokee, että työnantaja rikkoo psykologisen sopimuksen ehtoja, hänen työmotivaationsa ja sitoutumisensa aste vaurioituu merkittävästi. Luotta-

muksen ja sitoutumisen säilyttämiseksi esimiehen tuleekin pitää kehitystai vastaavia henkilökohtaisia keskusteluja, joissa käsitellään tehtävävaihtoksia ja muita muutokseen liittyviä asioita. On todettu, että muutoshankkeet onnistuvat sellaisissa organisaatioissa parhaiten, joissa esimiehen ja alaisten vuorovaikutus toimii hyvin ja työntekijöiden on helppo saada vastauksia mieltä painaviin kysymyksiin. (Huhta ym 2003, 294–295.)

Esimiehen pitää itse ensin sitoutua muutokseen voidakseen johtaa työntekijöitä esimerkillään. Jotta esimies voi asettua henkilöstön asemaan ja toimia organisaatiomuutoksen hyväksi, hänen tulee ensin löytää vastaukset muutoksen tarpeellisuuteen ja hyötyihin liittyviin kysymyksiin. (Arikoski & Sallinen 2011,101.)

*Muutosta vastustavan esimiehen alaisuudessa olevien ihmisten on hyvin vaikea itse sopeutua muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2011,101).*

Jokainen henkilö kokee organisaatiomuutoksen henkilökohtaisella tasolla eri tavoin. Kehityskeskustelu on yksi, hyvä keino vaikuttaa muutosvastarintaan ja tavoittaa henkilö henkilökohtaisesti ja kartoittaa hänen toiveitaan ja tarpeitaan muutoksen aikana. Keskustelussa esimies voi motivoida ja aktivoita alaista muutokseen ja kertoa tietoja henkilötasolla. Työnohjaus, jossa työntekijä organisaation ulkopuolisen työnohjaajaksi koulutetun asiantuntijan kanssa keskustele tyotehtävistä ja jaksamisestaan, voi olla hyvä keino torjua muutostilanteen aiheuttamaa stressiä ja mahdollisia sairauspoissaoloja. Työnohjaus tulisi aloittaa hyvissä ajoin ennen muutosta, mutta on todettu, että työnohjauksesta on hyötyä myös rajujen ja nopealla aikataululla toteutettujen muutosten jälkihoidossa. (Arikoski & Sallinen 2011,112 ja 114.)

### 3 PALVELUKESKUSMALLI JULKISYHTEISÖSSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan palvelukeskusmallia ja sen keskeisimpiä hyötyjä. Lisäksi kuvataan seurakuntien organisaatiota ja palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymisen erityispiirteitä. Lopuksi esitellään Kipa.

Tietojenkäsittelyn kehittyessä 1970 -luvulla keskittäminen palvelukeskukseen mahdollistui laajemmin. Tietojenkäsittelyä hyödyntämällä ylin johto sai yhä yksityiskohtaisempaa ja ajantasaisempaa tietoa. Tietojärjestelmä- ja toimitilainvestoinnit olivat kustannuksiltaan korkeita, joten monissa yrityksissä päädyttiin kustannusten minimoitiin, ja keskitettiin toiminnot pääkonttoriin. Kokonaishyötyä vähensivät pääkonttorin ja liiketoimintayksiköiden etäisyydet. Väistämättä rakenne lisäsi väliportaana hallintoa ja byrokraattisuutta sekä aiheutti ongelmia sisäisessä tiedonkulussa. Palvelukeskusmallin merkittävänä etuna verrattuna ulkoistamiseen on, että henkilöstöhallinnon ja kirjanpidon kaltaiset tukitoiminnon tehtävät voidaan hoitaa keskitetysti ja silti niin, että kyseisten tehtävien ohjaus ja tietämys säilyy organisaatiossa (Herbert & Seal 2009,43–44.)

Anna-Kaisa Kauppinen määrittelee ulkoistamisen seuraavasti:

*Ulkoistaminen tarkoittaa palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta, jolloin palvelujen tuottaminen organisaation sisällä korvataan ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta. Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisilla yhteistyömalleilla. Osapuolina ovat ulkoistava asiakasorganisaatio ja palveluntuottaja. (Kauppinen & Pietilä & Sundbäck & Kaleva 2002,15.)*

Kun organisaatio valmisteleo ulkoistamista, tulee sen aluksi havaita ne toiminnot, joiden ulkoistaminen soveltuu liiketoimintastrategiaan ja on ylipäätään mahdollista. Mikäli päädytään arvioimaan ulkoistamismahdollisuuksia, tulee prosessi aikatauluttaa ja nimetä projektivastaavat, jotka huomioivat päätöksentekoon vaikuttavat tekijät. Suunnitteluvaiheessa määritellään tavoitteet ja mitä etuja tavoitellaan nykytilanteeseen verrattuna sekä analysoidaan uhkia ja mahdollisuuksia eri ratkaisuvaihtoehtojen

välillä. Suunnitteluvaiheeseen liittyy yhteistyömallin luominen sekä päättämisen toimittajan valintamenettelystä (Kauppinen 2002,4.)

1980- ja 1990 -luvulla kiinnitettiin huomiota asiakasnäkökulmaan ja paikallisuuteen enemmän kuin tukipalvelujen kustannusten minimointiin. Byrokratiaa ja hierarkiaa vähennettiin ja korostettiin päätöksenteon tehokkuutta. Tietoliikenneyhteyksien kehittyminen ja markkinoiden globalisaatio vaikuttivat hajauttamisen ajatusmallin muuttumiseen. Organisaatioiden johto kiinnitti yhä enemmän huomiota yhdenmukaistamiseen sekä prosessien ja organisaation tehokkuuteen. Haluttiin poistaa päällekkäisiä toimintoja. Luotiin uudenlainen palvelukeskusmalli aikaisempien vuosien pääkonttorimallin tilalle. (Herbert & Seal 2009, 43–44.)

Digitalisaatio ja taloushallinnon automatisointi vaikuttavat merkittävästi taloushallinnon organisointiin. Digitaalisuus antaa mahdollisuuden suorittaa töitä globaalisti. Tästä syystä taloushallinnon prosessien ulkoistamis- palvelumarkkinat ja uudet palvelukonseptit ovat huomattavasti kehittyneet viime vuosina. (Lahti & Salminen 2014,209.)

Palvelujen keskittämistä arvioitaessa tulee aluksi tunnistaa toiminnot, jotka voidaan hoitaa palvelukeskuksessa. Kun olemassaolevien toimintojen kokonaiskustannuksista ja laatutasosta on riittävä kokonaiskuva, voidaan vertailla palvelukeskuksen palvelumaksuja ja suoritteiden laatua suhteessa nykytilanteeseen ja siten tunnistaa muutoksen uhat ja mahdollisuudet. Palvelusopimuksesta sopimisen jälkeen arvioidaan organisaatiomuutokseen liittyvät toimenpiteet. Organisaation toimintakulttuurin muuttaminen ja investointitarpeiden tunnistaminen ovat onnistuneen muutoksen perusedellytyksiä ja niihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Schmidt 1997,45.)

Palvelukeskusasiakkaaksi siirtymiseen ei yksittäisissä seurakunnissa liity ulkoistamiseen tyypillisesti liittyvää kilpailutusta eikä valinnan mahdollisuutta siihen ostetaanko palvelut ulkopuoliselta toimijalta vai tuotetaanko ne omassa organisaatiossa. Kirkkohallituksen asettama projektiryhmä on tehnyt eri ohjelmistoratkaisujen ja alkuvaiheeseen liittyvien muiden tarvittavien hankintojen kilpailutukset valmistellessaan Kipan perustamista.

Seurakunnat ovat itsenäisiä yksiköitä ja tekevät sopimuksia ja sitoumuksia itsenäisesti. Kipan asiakkaaksi siirtyminen on poikkeus eikä yksittäisellä seurakunnalla ole mahdollisuutta päättää liittymisestä tai liittymättä jättämisestä. Palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymistä säännellään lailla. Kirkolliskokous on tehnyt päätöksen, että kaikki seurakunnat veloitetaan siirtymään Kirkon palvelukeskuksen asiakkaaksi ja hyväksyi toukokuussa 2010 tarvittavat muutokset Kirkkolakiin ja Kirkkojärjestykseen.

Kirkkolain 22 luvun 2 pykälän 8 kohdassa todetaan Kirkkohallituksen tehtävistä seuraavasti:

*Hoitaa seurakuntien, seurakuntayhtymien, hiippakuntien, kirkon keskusrahaston ja kirkon eläkerahaston kirjanpito ja palkanlaskenta sekä niihin liittyvä maksuliikenne (Kirkkolaki 2015).*

Seurakuntien palvelukeskusasiakkaaksi siirtymisessä on edellä mainitusta syystä piirteitä konserniyhtiön toimintojen keskittämisestä, jossa liiketoimintayksiköiden taloushallintopalvelut hoidetaan keskitetysti.

Kipa ja jokainen seurakuntatalous allekirjoittavat palvelusopimuksen, johon liittyy vastuunjakotaulukko toimintojen ja tehtävien suorittamisesta. Kipan asiakkaaksi siirtyminen edellyttää seurakunnassa olemassa olevien järjestelmien tietojen tarkistamista yhteneväiseksi Kipan järjestelmien kanssa. Siirtymiseen liittyy koko henkilöstön perehdyttäminen kunkin työtehtävien edellyttämällä tavalla. Siirtymäkauden jälkeen kaikki seurakuntataloudet käyttävät yhtenäisiä talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä.

Seurakuntatalouksien koot vaihtelevat merkittävästi. Pienimmissä seurakunnissa talousvastaava on ainoa talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijä ja vastaa yksin kaikista hallinnon tehtävistä. Suurimmissa yksiköissä talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöä on kymmeniä. Tarkasteltaessa taloushallinnon eri osakokonaisuuksien prosesseja havaitaan merkittäviä eroja seurakuntien prosessikuvauksissa. Muun muassa sähköisten järjestelmien kokonaisvaltainen hyödyntäminen ostolaskuprosessissa sekä matka- ja

kululaskuprosessissa on kirjavaa erikokoisissa yksiköissä. Viime vuosina digitaalisuuden merkitys kaikessa asiointissa on lisääntynyt.

Digitaalisuus on sitä, että paperin tai muun fyysisen muodon sijasta käsitellään, siirretään, varastoidaan tai esitetään tietoa sähköisessä muodossa. Tiedon käsittelyssä ja siirtämisessä hyödynnetään erilaisia ohjelmistoja ja sovelluksia. Digitaalinen taloushallinto on 2010 –luvulla vähentänyt taloushallinnossa papereiden käsittelyä. Kaikki tiedon liikuttaminen ja käsittely tapahtuu yhä enemmän digitaalisesti eli voidaankin puhua automaattisesta taloushallinnosta. (Lahti & Salminen 2014, 19 ja 24.)

Lahti & Salminen toteavat kirjassaan digitaalinen taloushallinto (2014, 25), että digitalisoiminen taloushallinnossa tähtää päällekkäisyyksien poistamiseen organisaation toimintojen eri vaiheissa käsiteltävässä taloushallintomateriaalia. He toteavat, ettei voida puhua täysin digitaalisesta taloushallinnosta, mikäli esimerkiksi saapuneet laskut skannataan järjestelmään. Esimerkin tapauksessa puhutaan sähköisestä taloushallinnosta, jonka voidaan katsoa olevan digitaalisen taloushallinnon esiaste. (Lahti & Salminen 2014, 26.)

Digitaalisuus ja sähköinen asiointi mahdollistavat vuorovaikutteisen ja reaaliaikaisen tiedonkulun palvelukeskuksen ja seurakuntien henkilöstön välillä keskitettäessä toimintoja palvelukeskukseen. Koko henkilöstölle ja erityisesti taloushallinnon esimiehille ja työntekijöille kyseinen organisaatiomuutos vaikuttaa jokapäiväisten työtehtävien muutoksina. Toimintojen sujuva suorittaminen ja yksittäisten työtehtävien mitoittaminen vaativat opettelua ja totuttelua pitkään vielä sen jälkeenkin, kun muutosprosessi on edennyt vaiheeseen, jossa toimitaan palvelukeskusasiakkaana. Työntekijöiden on opittava toimimaan uusien toimintamallien mukaisesti ja hyväksymään muutokset aikaisempiin toimintatapoihin. Hyväksymisen myötä toteutuu sitoutuminen uuteen organisaatiomalliin.

### 3.1 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon hallinto

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon päätöksentekoa ja toimintaa säätelee Kirkkolaki, josta löytyy säädökset kirkon ja valtion suhteesta sekä kirkon hallinnosta. Kirkko tekee monenlaista yhteistyötä Suomen valtion kanssa. Kirkolla on verotusoikeus ja se hoitaa verovaroilla hautaustoimeen, väestökirjanpitoon, kulttuurihistoriallisten rakennusten korjaamiseen ja ylläpitoon sekä muihin yhteiskunnallisiin velvollisuuksiin liittyviä tehtäviä. Eduskunta hyväksyy Kirkkolain sisältöön tehtävät muutokset kirkolliskokouksen ehdotuksesta. Kirkolliskokous on kirkon ylin päättävä elin. Lisäksi säännöksiä toiminnan ja hallinnon yksityiskohdista kirkossa on muun muassa Kirkkojärjestyksessä. Kirkko on julkisyhteisö eli sillä on itsenäinen julkisoikeudellinen asema. Asioiden käsittelyltä ja toiminnalta edellytetään julkisyhteisössä avoimuutta. (Suomen ev.lut.kirkko 2015e.)

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon hallinto on esitelty seuraavissa kuvioissa (Kuviot 5-7).



**KUVIO 5. Kirkolliskokous ja keskushallinto (Suomen ev.lut.kirkko 2016)**

Kirkolliskokous kokoontuu kaksi kertaa vuodessa viikon kestävään kokoukseen, jossa se päättää kirkon työtä ja oppia koskevista keskeisistä linjauksista. Kokous päättää myös hallinnon ja talouden pääpiirteistä ja esittää eduskunnalle kirkkolakiin tarvittavat muutosesitykset. Eduskunta voi joko hyväksyä tai hylätä muutosesitykset. Kirkkohallitus hoitaa yhteisiä koko kirkon asioita, joihin kuuluu myös yhteydenpito Suomen valtioon. Kirkolliskokouksen asiat valmistelee ja panee täytäntöön Kirkkohallitus. Piispain-



kokous käsittelee, antaa lausuntoja ja esityksiä uskoa ja julistusta ja hiippakuntien hallintoa koskevista asioista. Työmarkkinalaitos on edunvalvoja työmarkkina-asioissa ja Kirkon ulkoasiain neuvosto huolehtii ulkomaanasi-oista ja ekumeenisista suhteista. (Suomen ev.lut.kirkko 2015a.)



**KUVIO 6.** Suomessa on 9 luterilaista hiippakuntaa ja 10 piispaa (Suomen ev.lut.kirkko 2016)

Piispa on hiippakunnan hengellinen johtaja. Tuomiokapituli hoitaa hiippakunnan hallintoa ja toimintaa piispan johdolla. Hiippakuntavaltuuston jäsenistä kaksi kolmasosaa on maallikoita ja yksi kolmasosa pappeja. Jäsenet valitaan joka neljäs vuosi vaaleilla. Hiippakuntavaltuusto tukee ja edistää hiippakunnassa ja sen seurakunnissa kirkon tehtävää. (Suomen ev.lut.kirkko 2015b.)



**KUVIO 7.** Suomessa on yli 400 seurakuntaa, joista osa kuuluu seurakuntayhtymään (Suomen ev.lut.kirkko 2016 mukailen)

Seurakuntien rajat noudattavat pääasiassa kuntien rajoja. Seurakunnat ovat hallinnollisesti itsenäisiä ja päätösvaltaisia talousyksiköitä. Suurissa kaupungeissa on usein monta seurakuntaa, jotka kuuluvat seurakuntayhtymään. Seurakuntayhtymä on siihen kuuluvien seurakuntien talouden ja hallinnon yksikkö. (Suomen ev.lut.kirkko 2015c.)

Seurakuntien määrä on viime vuosina vähentynyt kunta- ja seurakuntaliitosten johdosta. Vuonna 2015 itsenäisiä seurakuntia oli 258 ja 154 seurakuntaa kuului seurakuntayhtymään, joita oli 32 kappaletta. (Suomen ev.lut.kirkko 2015d.)

Toimeksiantajaseurakunnassa hoidetaan kirjanpito ja palkanlaskenta seurakunnan omassa taloushallinnon yksikössä. Vuoden 2017 alusta alkaen toimeksiantajaseurakunta siirtyy käyttämään Kipan palveluja. Muutos tarkoittaa sitä, että seurakuntatalouden kirjanpitoon ja palkanlaskentaan liittyvät taloushallinnon palvelut ostetaan ulkopuoliselta taholta eli Kipalta.

### 3.2 Kirkon palvelukeskus

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon palkanlaskennan ja kirjanpidon operatiivinen hoitaminen järjestetään uudelleen. Uudelleenjärjestäminen toteutetaan siten, että seurakuntien, hiippakuntien ja kirkon keskusrahaston tietyt talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät hoidetaan palvelukeskuksessa. Seurakuntatalous on edelleen päätösvaltainen talous- ja työnantajayksikkö. Seurakunnat laativat jatkossakin omat talous- ja toimintasuunnitelmat sekä päättävät henkilöstön määrästä ja vastaavat rekrytoinnista. Kipa on itsenäinen osa kirkkohallituksen organisaatiossa. (Sakasti 2016b.)

*Kirkkohallituksen yhteydessä toimii kirkon kirjanpidon ja palkanlaskennan palvelukeskus, joka hoitaa seurakuntien, seurakuntayhtymien, hiippakuntien, kirkon keskusrahaston ja kirkon eläkerahaston kirjanpidon, ostolaskut, ostoreskontran, myyntilaskut, myyntireskontran, käyttöomaisuuskirjanpidon, palkanlaskennan, matka- ja kululaskut sekä*

*niihin liittyvän maksuliikenteen. Tehtävien hoitamisesta sovitaan tarkemmin palvelusopimuksessa. (Kirkkojärjestys 2015).*

Kipan toiminta-ajatus ja visio on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 8). Kipan visiona on olla ammattitaitoinen ja luotettava kumppani, seurakuntatalouksien toimijoiden kanssa, kirkon perustehtävän toteuttamisen tukimuotona. Toiminta-ajatuksena on, että osaava ja hyvinvoiva henkilöstö tuottaa seurakuntatalouksille kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluja kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. (Sakasti 2016a).

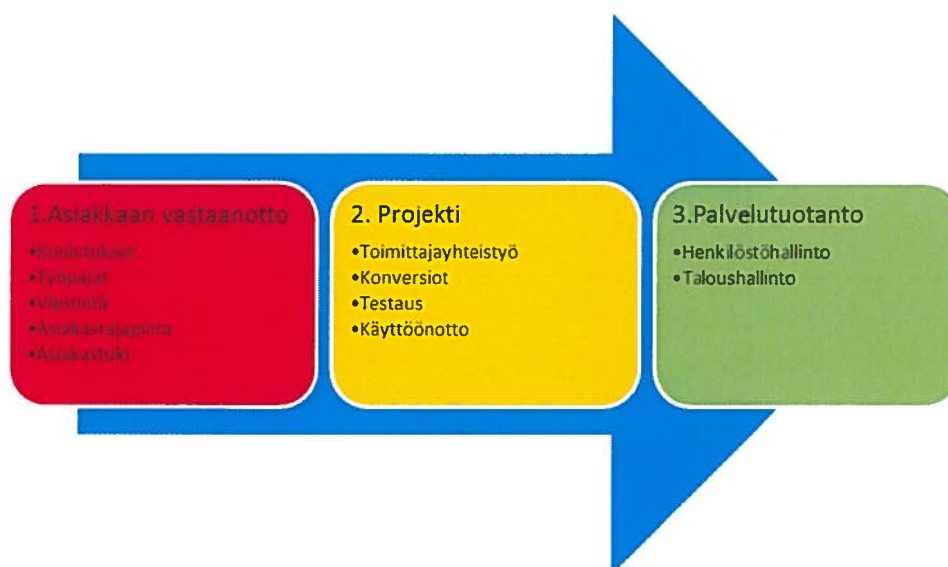


**KUVIO 8. Kipan toiminta-ajatus ja visio (Sakasti 2016a)**

Kipan asiakkaaksi seurakuntataloudet siirtyvät siirtymäkauden 2012 – 2017 välisenä aikana. Vuoteen 2016 mennessä asiakkaina on 193 seurakuntataloutta ja loput 98 siirtyvät 1.1.2017 alkaen käyttämään palvelukeskuksen palveluja. Suomenkieliset palvelut tuotetaan Oulussa ja ruotsinkieliset palvelut Porvoossa. Vuoden 2014 lopussa henkilökuntaa oli 129. Henkilöstön määrää on vuosittain nostettu asiakasmäärän ja tehtävien määrän noustessa. Vuoden 2014 tuloslaskelman mukaan toimintatuottoja kerättiin noin 2,6 miljoonaa euroa. Toimintakulut olivat 7,8 miljoonaa euroa ja alijäämä vuonna 2014 oli 5,3 miljoonaa euroa. (Toimintakertomus 2014,3 ja 18–19.)

Kirkon keskusrahasto rahoittaa Kipan alijäämäisen toiminnan ja investoinnit siltä osin kuin seurakunnilta perityt suoriteperusteiset korvaukset eivät riitä kustannuksien kattamiseen. Tavoitteena on, että vuonna 2018, kun kaikki asiakkaat ovat siirtyneet Kipan asiakkaaksi ja suuret investoinnit on saatu tehtyä, toimintakate on noin miljoona euroa ylijäämäinen. Kirkon keskusrahasto saa pääasialliset tulonsa seurakuntien maksamista seurakuntamaksuista. (Kirkon keskusrahasto 2015,7 ja 65.)

Henkilöstöhallinnon tehtävinä Kipa rekisteröi ja ylläpitää asiakkaiden työntekijöiden henkilö- ja palvelussuhdetietoja, laskee työntekijöiden, palkkionsaajien ja luottamushenkilöiden palkat, sekä maksaa matka- ja kululaskut. Taloushallinnon tehtävinä Kipa ylläpitää asiakkaiden myynti- ja ostoreskontrat, sekä huolehtii laskujen maksatuksesta. Lisäksi Kipa käsittelee muistiotositteet ja suorittaa tilinpäätökseen liittyvät toiminnot ja raportoi asiakkaille kirjanpidon ja talousarvion toteutumaseurantaan liittyvät tiedot. Asiakkaat antavat lähtötiedot ja tarkastavat sekä hyväksyvät tapahtumat Kipan toimenpiteiden lomassa vastuunjakotaulukon ja prosessikuvausten mukaisesti. (Rovasti 2016.)



**KUVIO 9. Seurakuntatalouden siirtyminen palvelutuotantoon (Asiakkaan käsikirja 2013,12)**

Kuviossa 9 on kuvattu siirtymisen eri vaiheita. Seurakuntatalouksien yhteishenkilöt saavat koulutuksissa ja työpajoissa tietoa, jota jakavat seurakunnissa kouluttaessaan seurakunnan työntekijöitä. Kipan vastaanottotiimi

antaa siirtymävaiheessa ja jonkin aikaa siirtymisen jälkeenkin tehostettua tukea seurakuntatalouksille. Siirrettävien tietojen eli konversiomateriaalin työstäminen Kipan järjestelmiin sekä kyselyjen ja järjestelmien testaaminen tehdään yhteistyössä seurakuntatalouksien ja vastaanottotiimin kanssa. Palvelutuotannolla tarkoitetaan Kipan tuottamia henkilöstö- ja taloushallinnon palveluja, toisin sanoen siirtymäkauden jälkeistä aikaa, jolloin seurakuntatalous on Kipan asiakas. (Asiakkaan käsikirja 2013, 3–12).

#### 4 TUTKIMUS: MUUTOSJOHTAMISEN ONNISTUMINEN PALVELUKESKUKSEN ASIAKKAAKSI SIIRRYTTÄESSÄ

Suomen luterilaiset seurakuntataloudet siirtyvät Kipan asiakkaiksi vuoteen 2017 mennessä. Kipa aloitti toimintansa vuonna 2012, joilloin ensimmäiset seurakunnat siirtyivät käyttämään palvelukeskuksen palveluja. Seurakuntatalouden ja palvelukeskuksen kesken solmittavassa palvelusopimuksessa, ja sen liitteenä olevassa vastuunjakotaulukossa määritellään tarkasti, mitkä tehtävät hoidetaan palvelukeskuksessa ja mitkä seurakunnassa. Palvelukeskuksessa tehdään suurin osa talous- ja henkilöstöhallinnon ruutiinitehtävistä.

Vuoden 2016 alussa palvelukeskuksen palveluiden käyttäjäksi on siirtynyt jo 193 seurakuntataloutta ja loput 98 siirtyvät 1.1.2017 alkaen hyödyntämään palvelukeskuksen henkilöstö- ja taloushallintopalveluja. Kipa toimii kahdessa toimipisteessä, joista toinen tuottaa suomenkieliset palvelut ja toinen ruotsinkieliset palvelut. Henkilökuntaa on lähes 130. (Toimintakertomus 2014,3 ja 18–19.)

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko muutosjohtaminen onnistunut palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyneissä seurakunnissa. Lisäksi tavoitteena on selvittää viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä esimiestyön merkitystä työntekijöiden tuntemuksiin ja sitoutumiseen muutoksen eri vaiheissa.

Muutosvastarinnan minimointi ja sitoutumisen optimointi ovat avaintekijöitä organisaatiomuutoksen onnistumiselle. Tässä luvussa tarkastellaan empirisen osan tuloksia.

##### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Palvelukeskusasiakkaaksi siirtyneiden seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisen onnistumisesta kerättiin liitteenä 1 olevan kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake lähetettiin neljän eri seurakuntatalouden talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöille, jotka olivat olleet mukana organisaatiomuutoksen

aikana ja työskentelevät edelleen seurakuntataloudessa muutosprosessin jälkeen. Kysely lähetettiin 12 työntekijälle ja vastauksia saatiin yhdeksän. Kysely lähetettiin saatteineen sähköpostilla 10.3.2016 kolmeen seurakuntatalouteen ja yhteen seurakuntatalouteen 14.3.2016. Vastausaikaa annettiin 23.3.2016 asti. Muistutusviesti lähetettiin sähköpostilla viittä päivää ennen vastausajan päättymistä. Kyselyssä oli 26 kysymystä, jotka ryhmiteltiin viiteen eri ryhmään. Ryhmät otsikoitiin seuraavasti: taustatiedot, viestintä ja vuorovaikutus, esimiestyö muutoksessa, suunnitelmallisuus, sitoutuminen.

Ensimmäiset viisi kysymystä olivat taustatietoja, joita voidaan peilata kyselyn tuloksiin. Kysymyksissä 1–5 kysyttiin Kipaan siirtymisen ajankohtaa, työskentelysektoria, koulutusta ja työskentelyaikaa seurakunnassa sekä aikaisempia muutoskokemuksia. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, vaikuttavatko Kipaan siirtymisen ajankohta ja aikaisemmat muutoskokemukset siihen, millaiseksi muutosjohtamisen onnistuminen on koettu.

Toiseksi selvitettiin vastaajan mielipiteitä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta muutoksen aikana. Tarkoituksena on tutkia, millaisilla viestintävälineillä viestintä olisi tehokkainta ja oliko viestintä onnistunut. Kohdat 6–7 ja 9–10 olivat monivalintatehtäviä, joiden yhteydessä vastaajalla oli mahdollisuus täydentää vastausvalintaansa sanallisesti. Kysymys 8 oli avoin kysymys.

Kolmannessa osiossa selvitettiin esimiestyötä muutoksessa. Tarkoituksena on tutkia henkilön kokemusta viestinnän, koulutuksen, tehtävien uudelleen järjestelyn ja aikataulutuksen onnistumisesta ja niiden merkitystä muutosvastarintaan ja sitoutumiseen. Kohdat 11–15 olivat monivalintatehtäviä, joiden yhteydessä vastaajalla oli mahdollisuus täydentää vastausvalintaansa sanallisesti.

Neljänneksi selvitettiin muutoksen suunnitelmallisuuden onnistumista. Tarkoituksena on tutkia, miten etukäteen tehdyt suunnitelmat toteutuivat ja tehtiinkö etukäteissuunnitelmiin tarkennuksia prosessin aikana. Kohdat 16 – 17 olivat monivalintatehtäviä, joiden yhteydessä vastaajalla oli mahdollisuus täydentää vastausvalintaansa sanallisesti.

Viimeisessä osiossa selvitettiin työntekijöiden sitoutumista muutoksen vaikiinnuttamisen aikana ja kokemuksia muutoksen onnistumisesta. Kohdat 18–24 olivat monivalintatehtäviä, joiden yhteydessä vastaajalla oli mahdollisuus täydentää vastausvalintaansa sanallisesti. Kysymykset 25–26 olivat avoimia.

Samanaikaisesti talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöille lähetetyn kyselyn kanssa samojen palvelukeskusasiakkaaksi siirtyneiden seurakuntatalouksien talous- ja henkilöstöhallinnon esimiesten kokemuksia kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Haastattelurunko on liitteenä 2. Kahden viikon aikana, maaliskuussa 2016 haastateltiin yhden seurakuntayhtymän, johon kuuluu kuusi seurakuntaa sekä kahden suuren seurakunnan ja yhden keskisuuren seurakunnan talous- ja henkilöstöhallinnon esimiehiä. Seurakuntataloudet valittiin tutkimukseen siten, että saatiin tietoa eri ajankohtina Kipan asiakkaaksi siirtyneiden seurakuntatalouksien siirtymisprosessin johtamisen onnistumisesta. Tutkimuksesta rajattiin pois pienet seurakunnat niiden johtamisprosessin erilaisuuden vuoksi. Tutkimuksen kohteena olevat seurakuntataloudet vastaavat hallintomalleiltaan tyypillisimpiä seurakuntien organisaatioita.

Haastattelujen ensimmäisessä osiossa selvitettiin taustatietoja, joita voidaan peilata kyselyn tuloksiin. Niissä kysyttiin Kipaan siirtymisen ajankohdasta, vastuualuetta, koulutusta ja työskentelyaikaa seurakunnassa sekä roolia Kipan asiakkaaksi siirtymisen muutosprojektissa. Lisäksi tiedusteltiin projektiin nimetyn tiimin kokoonpanoa, ja pyydettiin kuvailemaan Kipan asiakkaaksi siirtymisen etenemistä askel askeleelta. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, vaikuttavatko Kipaan siirtymisen ajankohta ja projektiin nimetty tiimi kokoonpano muutosjohtamisen onnistumiseen.

Toiseksi selvitettiin vastaajan mielipiteitä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta työyhteisössä sekä Kipan ja seurakunnan välillä muutoksen aikana. Tarkoituksena on selvittää, millaisilla viestintävälineillä viestintä olisi tehokkainta ja oliko viestintä seurakuntatalouden esimiehen näkökulmasta



onnistunut tutkittaessa viestinnän merkitystä muutoksen ymmärtämiseen ja hyväksymiseen.

Kolmannessa osiossa selvitettiin esimiestyötä muutoksessa. Tarkoituksena on tutkia esimiestyön ja erilaisten johtamistoimenpiteiden merkitystä muutosvastarintaan ja sitoutumiseen. Selvitettiin projektitiimin kokoonpanoa, vastuunjakoa ja tiimin toimivuutta. Kysyttiin uusiin järjestelmiin perehdyttämisestä, ylimmän johdon sitoutumisesta ja toimenpiteistä millä muutosvastarintaan vaikutettiin. Lisäksi tiedusteltiin, ilmenikö muutosprosessiin liittyviä jaksamisongelmia projektin eri vaiheissa.

Seuraavaksi kysyttiin muutosprojektin suunnitelmallisuuteen sekä muutosvastarintaan ja sitoutumiseen liittyviä seikkoja. Tiedusteltiin, millaisia suunnitelmia tehtiin ennen muutosprojektiin ryhtymistä, aikataulutuksen onnistumista ja välitavoitteita sekä palkitsemistapoja. Tarkoituksena on tutkia suunnitelmallisuuden ja osallistamisen merkitystä motivaatioon ja sitoutumiseen.

Lopuksi kysyttiin muutoksen toteuttamisen onnistumisesta ja kehittämistarpeista, ja annettiin mahdollisuus täydentää vastauksia tai kertoa jotakin muuta Kipan asiakkaaksi siirtymiseen liittyvää, mitä haastattelun aikana ei vielä ollut noussut esiin. Tarkoituksena on tutkia, voidaanko todeta muutosjohtamisen onnistuneen ja sitä, onko muutoksen keskeisimmät tavoitteet saavutettu.

Yksi haastattelu suoritettiin puhelimitse ja kolme kasvotusten. Kaikki haastattelut tallennettiin. Aikaa haastatteluihin oli varattu puolitoista tuntia, ja ne kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Tallennetut haastattelut purettiin tekstimuotoon, jonka jälkeen ne analysoitiin. Aineistoa luettiin, jonka jälkeen tarkennettiin vastausten ryhmittelyä teoreettisen viitekehyksen pohjalta esitettyihin kysymyksiin.

## 4.2 Analysointi ja johtopäätökset

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimuksen tulokset. Aihealueet vastaavat teoriapohjan jaottelua. Johtopäätökset ja kehittämissuhteudet ovat kunkin alaluvun yhteydessä.

Haastatelluista ja kyselylomakkeella vastanneista kuusi edusti seurakuntatalouksia, jotka olivat siirtyneet käyttämään palvelukeskuksen palveluja Kipan toiminnan alkuvaiheessa eli vuosina 2012 – 2013. Neljä edusti sellaisia seurakuntatalouksia, jotka olivat siirtyneet vuonna 2015 ja kolme edusti sellaisia seurakuntatalouksia, jotka olivat siirtyneet vuonna 2016 palvelukeskuksen käyttäjiksi.

**TAULUKKO 1 Haastatellut ja kyselylomakkeella vastanneet**

Seurakuntatalouden Kipaan siirtymisvuosi	Vastaajien määrä	Vastaajien työskentelyaika seurakunnassa	Vastaajien määrä
2012-2013	6	alle 10 vuotta	6
2014-2015	4	11-30 vuotta	3
2016	3	yli 30 vuotta	4

Kuusi vastaajaa on työskennellyt seurakunnassa alle 10 vuotta, kolme 11–30 vuotta ja neljä yli 30 vuotta. Viidellä vastaajalla ei ollut aikaisempia kokemuksia suurista muutoksista työelämässä. Kahdeksan vastaajaa oli kokenut useitakin merkittäviä tietojärjestelmien tai vastaavien muutoksia tai yritysjärjestelyistä aiheutuneita neuvotteluja ja irtisanomisia. Kahdeksalla vastaajalla on joko keskiasteen tai alemman korkea-asteen tutkinto ja viidellä vastaajalla on korkeakouluasteen tutkinto.

### 4.2.1 Esimiestyö muutosprosessissa

Kaikki talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät vastasivat olevansa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että muutoksiin liittyvistä työtehtävistä saatiin riittävästi tietoa. Muutosten valmisteluvaiheessa saadun koulutuksen riittävydestä oli kolme vastaajaa, jotka edustivat Kipan

alkuvaiheessa siirtyneitä seurakuntia, täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä.

*Luulen, että nyt tämä asia on korjaantunut Kipan kokemuksien myötä. (Vastaja 2).*

Talous- ja henkilöstöhallinnon kyselyn vastauksissa todettiin, että seurakunnan johdon kiinnostusta ja tukea olisi kaivattu enemmän muutosprosessin aikana. Useimmissa vastauksissa nousi esiin muutosvalmistelujen ja siirtymisvaiheen aikainen kiire ja vaikeus hallita ajankäyttöä. Toisaalta muutokseen liittyvät tehtävät saatiin tehtyä alkuperäisesti asetetuissa aikatauluissa lähes kaikissa seurakunnissa. Eniten ongelmia aikataulutuksessa oli ollut Kipan alkuvaiheessa siirtyneillä seurakunnilla. Uusien järjestelmien opettelu ja muun henkilökunnan perehdyttäminen sekä eritasoisten ongelmien ratkaiseminen koettiin aikaa vieväksi. Päivittäisiä työskentelyaikoja pidentämällä, henkilökuntaa lisäämällä ja Kipan myöntämällä joustoilla tehtävät saatiin kaikissa seurakunnissa suoritettua siten, että valmistelu sujui suunnitelmien mukaisesti ja alkuperäinen siirtymisajankohta toteutui.

*Monilla varmasti työpäivät pidentyivät Kipa-muutoksen aikaan, nykytilanteessa toisilla vähemmän työtehtäviä, kuin toisilla. Esimiehelleni minulta tosi hyvää palautetta kiireen tunteen hallinnasta. (Vastaja 3).*

Kolmasosa työntekijöistä oli täysin samaa siitä, että heillä oli riittävästi vaikutusmahdollisuuksia tehtäviinsä muutoksen valmistelussa. Sanallisissa osuuksissa moni vastaaja totesi, että aikaisempi tehtävänkuva johti tiettyyn tehtävänjakoon valmisteluaikana.

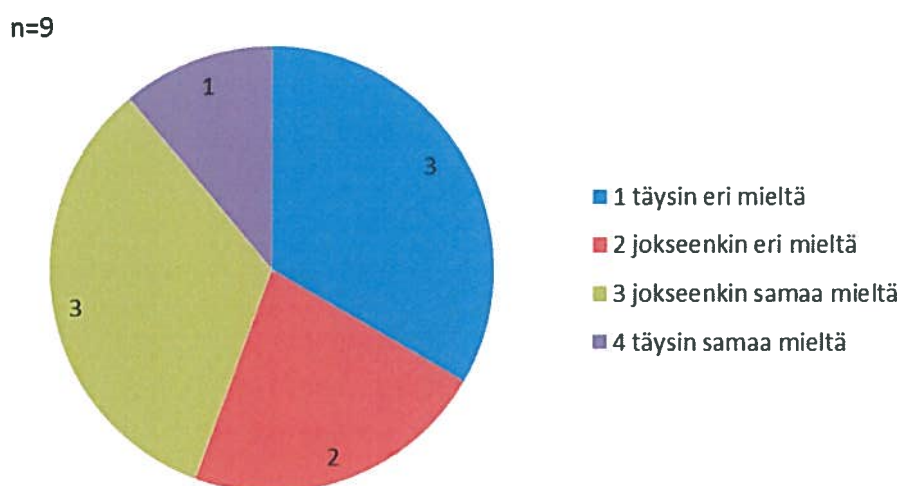
Teoriaosuudessa on lainaus Arikoski & Sallisen (2011) kirjasta Vastarinasta vastarannalle, jossa todetaan, että priorisointi, ajanhallinta ja oikeanlainen delegointi sekä hyvien käytäntöjen merkitys korostuu esimiehen toiminnassa, kun muutosta johdetaan hallitusti kohti tavoitetta.

Työntekijät eivät maininneet muita välitavoitteita kuin Kipan asettamat aikataulut tiettyjen tehtävien ja tietojen siirtämiseksi Kipan tietojärjestelmiin. Myöskään erityisiä palkitsemismuotoja välitavoitteiden tai aikataulussa tehtyjen tehtävien suorittamisesta ei mainittu. Osa vastaajista sai tehtävän

vaativuuden arvioinnin perusteella lisäkorvauksen muutosprosessin ajalta. Vastaajista 56 prosenttia totesi, että välitavoitteita ei asetettu ja 44 prosenttia mainitsi Kipan aikataulukset ainoiksi välitavoitteiksi.

*Tietyt tehtävät tuli olla tehtyinä tiettyyn määräaikaan mennessä. Tämän saavuttamisesta ei palkittu. (Vastaaja 5).*

Neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että muutoksen valmisteluajana uhkasi vakava työuupumus (kuvio 10). Syiksi mainittiin kiire, tehtävien määrä, muutoksesta aiheutuvat lisätyöt, jotka tuli tehdä ns. normaalitehtävien lisäksi ja työntekijävaihdokset muutosprosessin aikana.



**KUVIO 10 Muutoksen valmisteluajana minua uhkasi vakava työuupumus**

Työssä jaksamisen keinoina mainittiin ystävien ja läheisten tuki ja ohjeet, lepo, ajattelu väliaikaisesta projektista ja kokonaisvaltainen itsestä huolehtiminen.

Kuten Työterveyslaitos (2011) teoriaosuudessa toteaaakin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa saatu tuki työtovereilta ja koko organisaatiolta, itsenäinen työote sekä kokemus työn ja palkkion tasapainosta edistävät myönteistä suhtautumista muutokseen ja hyvinvointia. Riippumatta muu-

toksen laadusta vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja voimavarat työntekijän selviytymiseen ja kokemukseen muutoksesta.

Kaikissa tutkimuksen kohteena olevissa seurakunnissa talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät yhdessä talousvastaavan kanssa muodostivat projektitiimin, joka suoritti valmistelutoimenpiteet palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymistä varten ja vastasi muun henkilöstön perehdyttämisestä uusiin järjestelmiin. Kyselyvastausten ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kaikissa seurakunnissa projektitiimit suorittivat tehtävänsä vastuullisesti, tehokkaasti ja pystyivät toteuttamaan valmistelut pääsääntöisesti Kipan asettamissa aikatauluissa. Missään seurakunnissa ei asetettu erillisiä välitavoitteita vaan noudatettiin Kipan aikataulutusta, jota pidettiin hyvänä vaikkakin tiukkana. Kipan alkuvaiheessa siirtyneissä seurakunnissa ei siirtymävaiheeseen palkattu lisää henkilökuntaa, mutta viime vuosina siirtyneissä seurakunnissa oli palkattu lisätyövoimaa, jolloin vakituisella henkilöstöllä oli enemmän aikaa tehdä muutokseen liittyviä tehtäviä. Alkuvaiheessa siirtyneiden seurakuntien näkemyksen mukaan Kipan ohjeet ja aikataulut ovat parantuneet alkuvaikeuksien jälkeen. Näiden seurakuntien haastateltavat mainitsivat myös koko henkilökunnan kyseenalaistaneen Kipan järjestelmät ja hyväksymistä vaikeutti heidän mukaansa alkuvaiheen toimintaongelmat järjestelmissä.

Haastateltava 1 totesi, että loppuvuodesta aikataulu oli erittäin tiukka erityisesti henkilöstöhallinnon valmistelujen osalta. Kyseisessä seurakuntataloudessa on paljon palkan- ja palkkionsaajia, joten aineistoa on paljon. Tuolloin oli hänen mukaansa vaarana uupuminen, koska resursseja oli liian vähän. Priorisoimalla tehtäviä ja jättämällä vähemmän tärkeät tehtävät myöhemmin tehtäviksi, pysyttiin aikataulussa eikä sairastumisiakaan tullut.

Haastateltava 1 kertoi, että aikataulu pohjautui Kipasta tulleeeseen aikatauluun, johon laitettiin rinnalle omia aikatauluja. Hänen mielestään Kipan aikataulu on hyvä vaihe vaiheelta.

Kaikki haastateltavat totesivat olleen ongelmallista, että samaan aikaan kyseisen muutosprojektin kanssa oli myös muita isoja muutoksia ja niiden valmisteluja. He kokivat, että heillä olisi ollut hyvä olla enemmän aikaa tukea ja osallistua talous- ja henkilöstöhallinnon tiimin työskentelyyn.

*Optimaalista olisi ollut, että minulla olisi syksyllä ehkä pitänyt olla vähän vahvempi rooli. Mutta olin liikaa kiinni muissa tehtävissä. (Haastateltava 3).*

Yleinen esimiestyö organisaatiossa muutoksen aikana on tärkeässä roolissa sitoutettaessa henkilöstöä toimimaan muutoksessa ja muutoksen jälkeen toivotulla tavalla.

Kaikki haastateltavat totesivat, että kirkkoherrat ovat tärkeässä asemassa muutoksen onnistumisen kannalta. Kirkkoherrojen esimerkki suhtautumisessa muutokseen, sekä tuki omalle sektorilleen ja projektipäällikölle ovat olennaisia organisaatiomuutoksessa.

*Muutoksessa auttoi se, että kirkkoherra oli asiasta kiinnostunut ja jos talousjohtajan olisi pitänyt yksin johtaa muutosta, olisi ollut raskasta. (Haastateltava 2).*

Haastateltava 1 totesi, että esimiehet sitoutuivat muutokseen sitä kautta, että oli odotettavissa järjestelmiä helpottamaan toimintaa. Vaikka tiedostettiin, että kaikki uudet toiminnot eivät ehkä toimi moitteettomasti. Hyväksymistä helpotti, ettei seurakunnassa ollut olemassa olevia järjestelmiä mihin verrata. Epävarmuutta ja pelkoa hälvensi odotettavissa oleva helpotus papereiden pyörittelyyn.

Esimiehiä perehdyttiin kaikissa seurakuntatalouksissa projektitiimin järjestämässä koulutuksissa, joissa opetettiin niitä tehtäviä, jotka ovat erityisesti esimiesten tehtäviä Kipassa. Yhdessä seurakuntataloudessa esimiehet ja projektitiimi olivat kokoontuneet Kipan palveluvastaavien ja vastaanottotiimin kanssa kaksi päiväiseen seminaariin. Ensimmäisten Kipaan siirtyneiden seurakuntien esimieskoulutus ei ollut riittävää, mutta lisäkoulutuksia järjestettiin. Osalla henkilöstöä on enemmän tehtäviä Kipan järjestelmässä kuin toisilla, ja koulutuksissa huomioitiin yksilöllisiä tarpeita työroolin ja omaksumiskykyn mukaan. Kaikissa seurakunnissa projektitiimi antoi joille-

kin työntekijöille henkilökohtaista opastusta, jotta he suoriutuisivat välttämättömistä tehtävistään, kuten matkalaskun laadinnasta. Moni haastateltava mainitsi matkalaskuohjelman jäykähköksi ja epäkäytännölliseksi ohjelmaksi.

#### 4.2.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Seurakunnan johdon ja työntekijöiden välisessä viestinnässä yleisimmin olivat käytössä sähköposti ja erilaiset tiedotustilaisuudet koko henkilöstölle ja pienemmille kohderyhmille. Lisäksi käytettiin sisäistä tiedotuskavanaa, intraa, niissä seurakunnissa, joissa intra on käytössä. Yhdessä seurakuntataloudessa on käytössä sisäinen tiedotuslehti, joka ilmestyi muutosprosessin aikana kerran kuukaudessa.

Kipan ja seurakunnan välisinä tiedotuskanavina käytettiin Lync/Skype -kokouksia internetin välityksellä, sähköpostia, puhelinta ja kirjallista postin välityksellä toimitettua informaatiota. Talous- ja henkilöstöhallinnon yhteyshenkilöt osallistuivat palvelukeskuksen tiloissa järjestettyyn esittely- ja tutustumispäivään ja Kipa järjesti seurakuntatalouksien koko henkilöstölle tiedotustilaisuuden seurakuntien tiloissa. Lisäksi oli myös seurakuntien johdolle suunnattu aloituspalaveri.

Alussa järjestettävät tiedotustilaisuudet ja sähköpostiviestintä ovat olleet käytössä pääasiallisina viestintäkeinoina koko siirtymäkauden ajan. Lync/Skype -neuvottelut ovat olleet käytössä viimeisimpinä vuosina teknologian kehityttyä. Kipan intrassa eli Akkunassa on ohjelmien käyttämiseen video-ohjeita kaikkien työntekijöiden saatavana. Asiakkaaksi siirtymisen jälkeen käytössä on myös Jira-palvelupyyntötietojärjestelmä.

Teoriaosuudessa Työterveyslaitos (2011) korostaa, että monikanavainen viestintä avoimesti ja selkeästi toteutettuna on erityisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Hyvin olennaista on tiedottamisen oikea ajoitus ja henkilöstön kysymyksiin annettavien vastausten laatu.

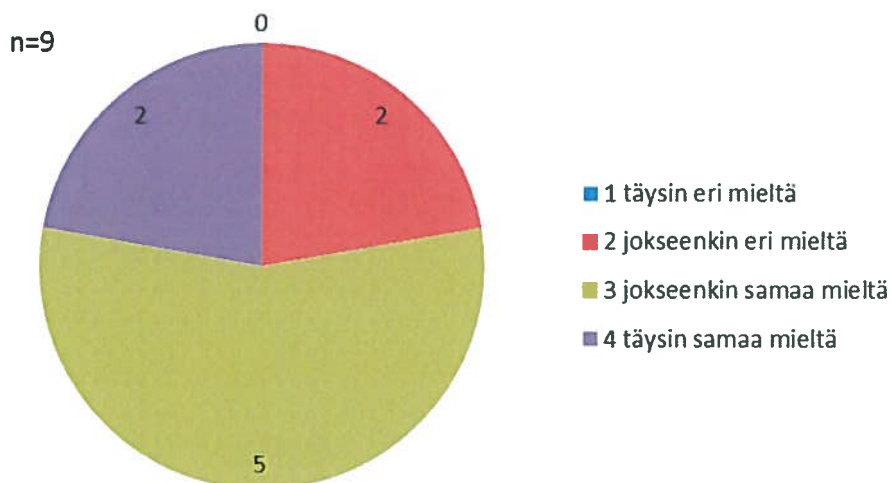
Tiedotuskavavien valintaa Kipan ja seurakunnan välillä tapahtuvassa viestinnässä piti hyvänä vain kaksi kyselyvastaajaa. Toivottiin joustavampia ja

nopeampia tapoja käsitellä tietoja ja hoitaa asioita. Myös asiointin laatuun toivottiin parannusta.

Talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöistä 45 prosenttia koki saaneensa tietoa muutoksesta riittävän ajoissa. Jokseenkin samaa mieltä oli 33 prosenttia. Kaksi vastaajaa totesi olevansa jokseenkin eri mieltä ja mainitsivat syyksi liian tiukan aikataulun. Kipin ja henkilöstön väliset internetin välityksellä käydyt tiedotus- ja koulutustilaisuudet tallennettiin ja niitä pystyi halutessaan katsomaan uudelleen, mutta aikaa kertaamiseen ei koettu olleen riittävästi.

Arikoski & Sallinen (2011) totesivat kirjassa Vastarinnasta vastarannalle, että työntekijöiden osaamisen kehittäminen muutoksen mukaisten tarpeiden mukaiseksi on olennaista.

Talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöistä viisi oli jokseenkin samaa mieltä ja kaksi samaa mieltä, että he saivat riittävästi tietoa organisatiomuutoksesta muutoksen eri vaiheissa (Kuvio 11).



**KUVIO 11** Muutoksista muutoksen eri vaiheissa saatiin riittävästi tietoa

Osa vastanneista olisi toivonut tiedotustilaisuuksia enemmän. Myös tiedotustilaisuuksien toteutustapoja ja ajankohtia toivottiin paremmiksi. Esimies-



ten ja henkilöstön välisiä vuorovaikutustilanteita, joissa olisi keskusteltu perusteellisemmin tulevista muutoksista, niiden syistä ja tavoitteista olisi kaivattu enemmän. Toisaalta seitsemän vastaajaa yhdeksästä oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että oli riittävästi mahdollisuuksia antaa palautetta ja esittää muutokseen liittyviä kysymyksiä.

*Alkuun kokonaiskuvaa oli vähän vaikea hahmottaa, kun ei ymmärtänyt vielä, että mitä muutokset käytännössä tulevat tarkoittamaan. Asiat selkiytyivät kuitenkin matkan varrella eikä monetkaan asiat olleet niin vaikeita kuin miltä ne etukäteen vaikuttivat. (Vastaaja 7).*

Haastatteluissa haastateltavat arvioivat esimiehen näkökulmasta viestinnän onnistumista.

Haastateltava 2 kertoi, ettei erikseen kirjattua viestintäsuunnitelmaa laadittu. Muutoksesta kerrottiin työntekijäkokouksissa ja Kipaan liittyviä asioita pidetään edelleen esillä työkokouksissa.

Haastateltava 1 totesi, että viestinnässä korostettiin kaikille esimiehille positiivisen viestinnän merkitystä muutosvastarinnan hallitsemisessa. Haastateltava 3 mukaan Kipaan siirtyminen on ollut pitkän siirtymäkauden vuoksi vuosia tiedossa ja siirtymisestä on raportoitu vuosien aikana koko henkilöstölle ja toimintasuunnitelmaan on ollut kirjattuna siirtymisvuosi. Henkilöstö on siis pitkään tiennyt tulevasta muutoksesta.

Haastateltava 4 totesi, että Intra on tiedotuskanavana hyvä, mutta sen ongelma on, etteivät kaikki työntekijät käy lukemassa siellä olevia ohjeita. Tieto ei saavuta niitä, jotka eivät oma-aloitteisesti hakeudu ohjeiden äärelle. Haastateltava 3 kertoi, että noin vuotta aikaisemmin kerrottiin siirtymiseen liittyvistä seikoista yleisellä tasolla ja vähän ennen siirtymistä tiedotettiin tarkemmalla tasolla. Hänen mielestään viestintä kokonaisuutena onnistui. Haastateltava 1 mukaan viestinnän onnistumiseen ja muutoksen hyväksymiseen vaikutti merkittävästi se, että toimintaan löydettiin selkeitä hyötyjä uusista digitaalisista järjestelmistä, joita Kipaan siirtyminen toi mukanaan. Hän totesi myös, että viestinnässä painotettiin positiivisuuden li-

säksi sitä, että suurimmalle osalle työntekijöistä muutos ei tule olemaan kovin suuri.

Haastateltava 4 totesi, että tiedottaminen ei muutosprosessin aikana ollut kaikkien työntekijöiden mielestä riittävää ja hänen mukaansa enemmänkin olisi voinut asioista tiedottaa. Toisaalta uusien toimintatapojen opetteleminen ja hyväksymisen vaikeus sekä yleinen muutosvastarinta vaikuttivat siihen, että tiedottaminen koettiin riittämättömäksi. Kun palvelukeskuksen asiakkaina on toimittu kauemmin, ovat työntekijät sopeutuneet muutoksen myötä tulleisiin uusiin käytäntöihin. Hän kertoi, että uusista menettelytavoista joutuu kyllä vielä välillä muistuttelemaan.

*Jos uudelleen lähtisin tähän, niin kyllä panostaisin enemmän viestintään jo varhaisemmassa vaiheessa. (Haastateltava 4).*

Haastateltava 3 kertoi, että muutoksesta on tiedotettu johdonmukaisesti koko ajan, kun on ollut tiedossa, että siirtyminen Kipan palvelukeskuksen asiakkaaksi tapahtuu. Vahvasti kriittistä muutosvastarintaa ei seurakunnassa ollut ollut. Hänen mukaansa kukaan ei varmastikaan ollut voinut yllättyä muutoksesta ja joidenkin mielestä asiasta ehkä puhuttiin liikaakin. Informaatiota jaettiin henkilökunnalle aina silloin, kun se nähtiin tarpeelliseksi.

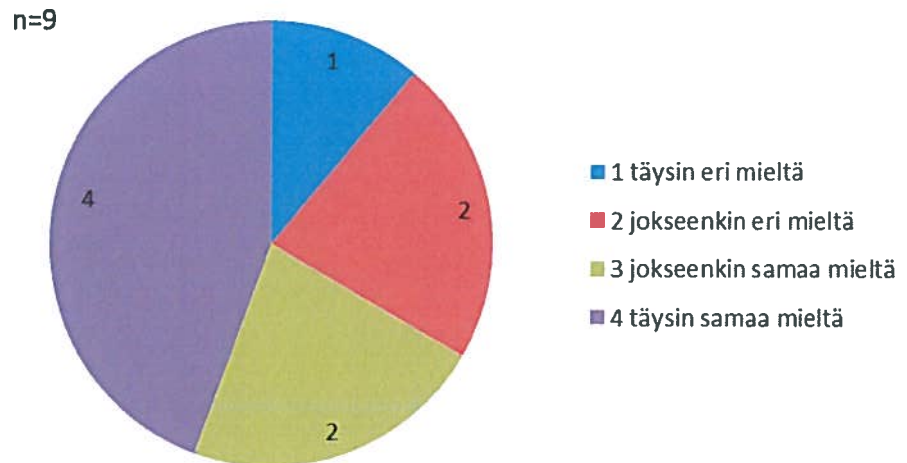
#### 4.2.3 Muutosvastarinta ja sitoutuminen

Haastateltava 4 kertoi, että kirkkoherra on esimieskokouksissa puheenjohtajana ottanut Kipan myönteisiä asioita esille ja korostanut esimiehille, kuinka tärkeää heidän on paneutua ja hallita oma roolinsa.

*Organisaatiomuutos ja sitoutuminen uuteen on keskimäärin aika hyvä. Esimiehet näkevät, ettei muita vaihtoehtoja ole. Kokonaissitoutuminen on hyvä, joku ehkä yrittää mennä siitä mistä aita on matalin. (Haastateltava 3).*

Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöstä kolmasosa oli sitä mieltä, että toimenkuva ei vastaa osaamistasoa (kuvio 12). Kysyttäessä toimenkuvan selkeydestä viisi vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin sa-

maa mieltä, että toimenkuva on selkeä muutoksen jälkeen. Toimenkuvan kokonaisuuden tarkastelua ja eheyttämistä kaivattiin. Sijaisjärjestelyt vuosilomien ja muiden poissalojen aikana, sekä työtehtävien muuttuminen yksipuolisemmiksi, koettiin ongelmallisiksi. Myös tehtävänjako Kipan ja seurakunnan välillä oli joiltakin osin epäselvä.



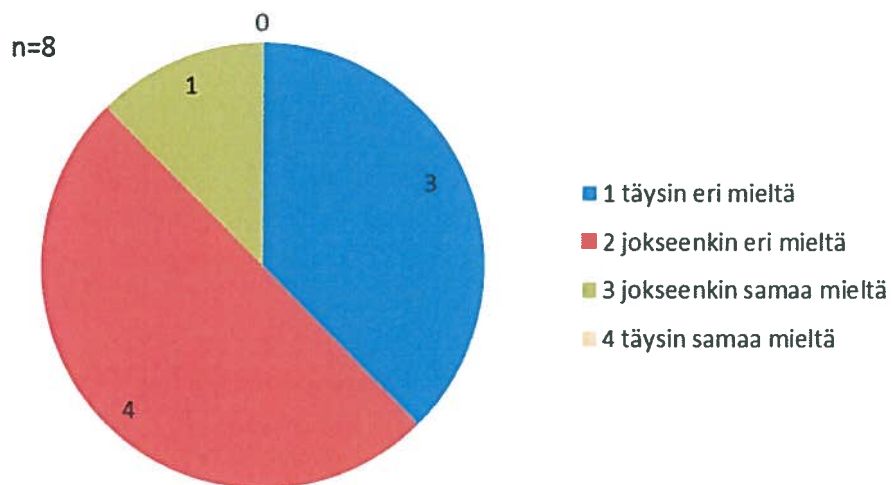
**KUVIO 12** Muutoksen jälkeen henkilöstö on seurakunnassamme sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin

Kahden seurakuntatalouden haastateltava mainitsi, että talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävänkuvia oli tarkistettu. Toisen seurakunnan tehtävänkuvien määrittelyssä ja työn mitoituksessa oli ollut ulkopuolinen konsultti mukana. Toinen seurakunta oli joiltakin osin ottanut mallia aikaisemmin siirtyneen seurakunnan uudistetuista tehtävänkuvista. Konsultin tekemässä työn mitoituksessa oli yhtenä huomion arvoisena seikkana noussut esiin työskentelyn katkonaisuus ja häiriötekijät. Korjaustoimenpiteenä sekä ulkoisten, että työyhteisön sisäisten asiakkaiden asiointia oli rajoitettua tiettyihin aikoihin, jotta talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät ehtivät suorittaa kaikki työtehtävänsä normaalin työajan puitteissa. (Haastateltavat 3; 4)

Vastaajista viisi oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että olivat saaneet vaikuttaa muutoksen jälkeisiin tehtäviinsä riittävästi. Vastaajista kolme oli täysin eri mieltä vaikutusmahdollisuuksistaan tehtävänkuvuihin. Toisaalta muutama totesi, että uudet tehtävät jakaantuivat aikaisemman tehtävänjaon pohjalta luontevasti.

*Toimenkuva olisi pitänyt rakentaa uudestaan työntekijän näkökulmasta ja osaamisperusteisesti (Vastaaja 1).*

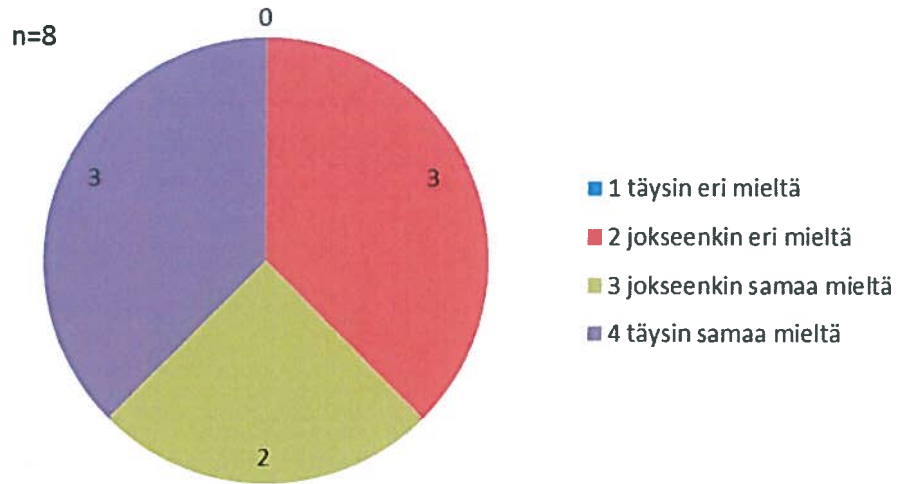
Kukaan vastaajista ei todennut olevansa täysin samaa mieltä, että nykyisissä tehtävissä uhkasi vakava työuupumus. Yksi vastaaja vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä (kuvio 13). Sanallisissa vastauksissa todettiin työtaakan keventyneet raskaan muutosprosessin jälkeen, kiiteltiin nykyisiä työtehtäviä mielenkiintoisiksi, toivottiin seurakunnan ja Kipan työnkuvien selkeytymistä, todettiin työn määrän tasoittuneen, kun koko henkilöstö on perehtynyt järjestelmiin ja omiin tehtäviinsä.



**Kuvio 13 Nykyisissä työtehtävissäni minua uhkaa vakava työuupumus**

Kysyttäessä lisäkoulutustarvetta muutoksen jälkeisissä tehtävissä, valtaosa koki hallitsevansa nykyiset tehtävänsä. Yksi vastaaja mainitsi Kipan internetin kautta järjestetyt koulutukset riittäviksi.

Kolmasosa vastaajista koki kuitenkin tarvitsevansa lisäkoulutusta. Lisäkoulutukseen tarvetta oli erityisesti alkuvaiheessa siirtyneiden seurakuntien käyttäjillä.



**KUVIO 14** Työyhteisössämme muutoksen johtaminen on toteutunut hyvin

Työntekijöistä suurin osa oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että muutoksen johtaminen on seurakunnassa toteutunut hyvin.

*Kipa-muutoksessa meitä johdettiin mielestäni hyvin, se tosi tärkeää minusta. (Vastaja 9).*

Parannusehdotuksissa kaivattiin johdon näkyvämpää ja päättäväisempää roolia sekä viestinnän ja yhteisten, koko työyhteisöä koskevien koulutusilaisuuksien lisäämistä ja nykyisten toimenkuvien kartoittamista sekä kokonaisvaltaista uudistamista siten, että osaamisalueiden vahvuudet ja heikkoudet voitaisiin huomioida ja tehtävämäärät jakaantuisivat tasaisemmin eri toimijoiden välillä.

Talous- ja henkilöstöhallinnon vastaajista puolet piti muutosta positiivisena ja puolet negatiivisena. Haittapuolina mainittiin työn sirpaloituminen ja työn kokonaisuuden hallinnan heikkeneminen. Työprosessit koettiin monimutkaisemmiksi ja työt aikataulutetummiksi ja yksipuolisemmiksi aikaisem-

paan verrattuna. Perusteluja muutokselle kaivattiin edelleen, koska työn sujuvuuden koettiin huonontuneen ja kustannusten nousseen.

*Olemme sinänsä hyvin siirtyneet Kipan systeemiin. En usko, että tässä prosessissa olisimme voineet tehdä mitään paremmin, olemme ns. kaikkemme antaneet. Kun tieto Kipaan liittymisestä tuli, ajattelin, että en ikinä halua mitään Kipaa, ja olen edelleenkin samaa mieltä! (Vastaja 5).*

Hyvinä puolina koettiin Kipan tuki ja apu työtehtävissä. Vuodenvaihteen työruuhkan vähentyminen ja rutiinitehtävien siirtyminen Kipaan mainittiin positiivisina asioina. Myös Kipan asiakaspalvelua kiiteltiin. Kehitysehdotuksina mainittiin ohjelmien parantaminen ja monessa vastauksessa nostettiin esimerkeiksi raportointi ja SAP yleisesti sekä hautaustoimen ja käyttömaisuuskirjanpidon ohjelmat.

Haastatteluissa keskeiseksi haasteeksi nostettiin vuosi- ja sairauslomakojen sijaisuuksien hoitaminen. Laskujen tarkastaminen ja hyväksyminen eräpäivään mennessä loma-aikoina oli ongelmallista.

*Oikeellisuuden seuraaminen on tärkeä tehtävä seurakunnassa (Haastateltava 4).*

Teoriaosuudessa on lainaus Pekka Järvisen kirjasta Onnistu esimiehenä, jossa todetaan, että henkisessä muutostyössä on olennaista se, että työntekijä irrottautuu vanhasta ja antaa tilaa muutoksen edellyttämille uusille ajattelu- ja toimintatavoille sekä asennoituu uudelleen. Koska tämä vaatii aikaa ja vaivaa, ei muutos monestikaan tapahdu yritysten toivomassa nopeassa aikataulussa.

Kyselyn lopussa kyselyvastaajien sanallisissa kommentteissa nousi esiin ylpeys siitä, että muutosprosessissa onnistuttiin aikataulussa ilman suurempia virheitä. Ongelmien ratkaiseminen ja haasteiden voittaminen nähtiin prosessin tässä vaihteessa jopa mielenkiintoiseksi.

*Hieno kokemus olla tällaisessa mukana. Näkee miten yhteisön eri ihmiset toimivat suuressa muutoksessa (Vastaja 9).*

Muutoksen sitouttamiseen vaikutti se, että päätös siirtymisestä oli tehty toisaalla. Vaikka muutosvastarintaa ilmeni, ei se kohdistunut seurakunnan esimiehiin ja projektitiimiin. Toisaalta muutoksen perusteluja kaivattiin edelleen ja haastatteluista sekä kyselyn tuloksista oli todettavissa, että sopeutumisvaihe oli kesken niissäkin seurakunnissa, jotka olivat siirtyneet palvelukeskuksen käyttäjiksi jo alkuvaiheessa. Hyväksymistä ja sopeutumista edistäisi muutoksen hyötyjen havaitseminen. Järjestelmissä ja prosesseissa koettiin olevan vielä paljon kehitettävää. Haastatteluista ja osasta kyselyvastauksista oli havaittavissa, että siirtymäkauden aikana Kipan koulutusmenetelmät ja erityisesti muutosjohtaminen olivat kehittyneet toivotulla tavalla.

Muutosjohtamisen voidaan katsoa onnistuneen seurakunnissa, koska palvelukeskuksen käyttäjiksi on siirrytty aikataulussa ja lähes kaikki työntekijät hallitsevat ja tekevät tehtävänsä palvelukeskuksen järjestelmissä. Voidaan myös todeta, että koulutuksella ja viestinnällä sekä johdon sitoutumisella on merkittävä rooli muutoksen onnistumisessa ja sitouttamisessa. Seurakuntien osallistaminen Kipan järjestelmien valintaan ja kehitystyöhön on rajallista. Tämä vaikuttanee muutosvastarintaan ja sopeutumiseen. Muutoksen hyväksyminen on vaikeaa ja perusteluja kaivataan. Tärkeä merkitys sitoutumisen optimoimiseksi ja muutosvastarinnan minimoimiseksi on, että muutosprosessi johdetaan alkuvaiheesta loppuun asti. Jokaisessa vaiheessa korostuu johdon rooli ja viestintä.

#### 4.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus sekä yleistettävyyys

Tutkimuksissa pyritään virheettömyyteen, mutta tutkimustulosten pätevyys ja niiden luotettavuus vaihtelevat. Kaikissa tutkimuksissa pyritäänkin arvioimaan erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009,231.)

*Lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita". Tutkimuksessa voi*

*ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä tai kysyy väärää kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)*

Kysymykset laadittiin teoriaan perustuen. Kyselytutkimuksessa oli mahdollisuus täydentää vastauksia sanallisesti. Haastateltavalla oli mahdollisuus vapaasti kertoa kysymysten herättämiä ajatuksia. Haastattelut tallennettiin.

Kaikki haastatellut vastasivat valtaosaan kysymyksistä samansuuntaisesti. Haastatteluja tulkittaessa ei jouduttu tilanteeseen, jossa olisi ollut vaarana tulkita vastauksia ristiriitaisesti. Kyselytutkimus ja haastattelut vahvistivat teoriaosuudessa esitettyjä näkemyksiä organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta.

Teoriaosuus, haastattelut ja kyselytutkimus tukevat kaikki omalta osaltaan toisiaan tarkasteltaessa esimiestyön sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä muutosvastarintaan ja sitoutumiseen. Koska kyselytutkimus tehtiin talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöille ja haastattelut heidän esimiehilleen, saatiin tutkimukseen eri näkökulmia organisaatiomuutoksen johtamisen onnistumisesta eri seurakuntatalouksissa.

Yleistettävyyttä lisää se, että tutkimukseen osallistui erilaisen organisaattiorakenteen omaavia ja erikokoisia seurakuntatalouksia. Tutkimusta voidaan hyödyntää vastaavissa organisaatiomuutoksissa. Tutkimuksesta rajattiin pois pienet seurakuntataloudet. Pienissä yksiköissä tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla poikkeavia nyt saatuihin tuloksiin.

Luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla haastatteluiden ja kyselytutkimuksen toteutus ja tulkinta sekä tulokset tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tulkinnat ja oletukset on perusteltu.



## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymisestä johtuvan muutosprosessin johtamista seurakunnissa. Pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, voidaanko todeta muutosjohtamisen onnistuneen ja onko muutoksen keskeisimmät tavoitteet saavutettu. Tutkimuksessa kartoitettiin esimiestyön sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä muutosvastarintaan ja sitoutumiseen. Tavoitteena oli löytää keinoja minimoida muutosvastarintaa ja optimoida henkilöstön sitoutumista muutokseen.

Työn päätutkimuskysymyksenä oli, miten muutosjohtaminen on onnistunut Kirkon palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyneissä seurakunnissa. Päätutkimuskysymys ratkaistiin muodostamalla kolme alatutkimuskysymystä. Ensimmäinen alatutkimuskysymys selvitti, onko viestintä onnistunut ja miten se vaikutti sopeutumiseen ja toinen alatutkimuskysymys käsitteli muutosjohtamisen erilaisia toimenpiteitä, jotka vaikuttavat sopeutumiseen. Kolmas alatutkimuskysymys selvitti, onko sitouttaminen muutokseen onnistunut ja toimenpiteitä, jotka vaikuttivat sitoutumiseen.

Tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivisin keinoin ja tutkimusmenetelminä toimivat puolistrukturoidut haastattelut ja mielipidekysely. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä ja siihen saatiin 9 vastausta. Lisäksi suoritettiin neljä haastattelua. Kysely ja haastattelut muodostivat empiirisen aineiston. Kohderyhmänä tutkimuksessa oli otanta seurakuntatalouksista, jotka olivat siirtyneet Kipan asiakkaiksi vuosina 2012 – 2016. Kysely ja haastattelut kohdistettiin talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöihin ja heidän esimiehiinsä.

Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin muutoksen vaiheita, jonka jälkeen syvennyttiin esimiestyön sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitykseen muutosprosessissa. Tämän jälkeen perehdyttiin muutosvastarintaan ja sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Teoriaosuus tuo esiin muutosvastarinnan torjumisen ja sitouttamisen onnistumisen edellyttävän henkilöstön asiantuntemuksen huomioimista,

kuuntelemista ja osallistamista muutosprosessissa. Muutosvastarinnan ja muutokseen liittyvien tunteiden käsittely on osa prosessia, joka vaatii oman aikansa. Niiden merkitystä muutoksen läpiviemisessä ei voi sivuuttaa. Kokonaisvaltainen muutos edellyttää monenlaisia johtamistoimenpiteitä, ennen kuin saavutetaan tilanne, jossa voidaan todeta muutosprosessin myötä saavutettujen uusien toimintatapojen olevan osa yrityksen toimintakulttuuria.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että talous- ja henkilöstöhallinnon vastaajista puolet piti muutosta positiivisena ja puolet negatiivisena. Työprosessien kehitystyötä odotettiin, ja vielä muutosprosessin viimeisimmissä vaiheissa kaivattiin tarkempia perusteluja muutokselle.

Laitinen & Mustonen (2013) toteavat opinnäytetyönsä muutosviestinnän malli henkilöstöasioissa yhteenvedossa, että esimiehen rooli on merkittävä tarkasteltaessa muutoksen läpiviemisen onnistumista, koska hän toimii johdon ja muun henkilöstön välillä viestijänä. Teoriaosuudessa Huhta ym. (2003) korostavat, että muutoshankkeet onnistuvat parhaiten organisaatioissa, jossa vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä toimii.

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että palvelukeskukseen siirryttäessä viestinnän merkitys korostuu esimiehen ja alaisen välillä, mutta myös palvelukeskuksen ja seurakuntatalouden välillä. Seurakuntatalouksien henkilöstö oli suhteellisen tyytyväistä tiedon välittymiseen. Esimiesten ja henkilöstön välisiä vuorovaikutustilanteita, joissa olisi keskusteltu perusteellisemmin tulevista muutoksista, niiden syistä ja tavoitteista, olisi kuitenkin kaivattu vielä enemmän. Muutoksen perusteiden, kuten tarpeellisuuden ja hyötyjen ymmärtäminen, vaikuttaa muutoksen hyväksymiseen tarvittavaan aikaan. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että esimiesten oli vaikea hyväksyä muutosta, koska he kokivat, että he eivät olleet saaneet riittävästi toteennäytettyjä perusteluja muutoksen hyödyistä. Ne seurakuntataloudet, jotka olivat löytäneet selkeitä hyötynäkökulmia palvelukeskuksen asiakkuudesta, olivat onnistuneet kokonaisvaltaisesti parhaiten muutosprosessissa ja henkilöstön sitouttamisessa. Kyselyvastauksista on havaittavissa, että vaikka ensimmäiset seurakunnat siirtyivät palvelukes-

kuksen asiakkaiksi useita vuosia sitten, muutokseen sopeutumisvaihe on kaikissa seurakuntatalouksissa vielä kesken.

Tutkimuksesta voidaan todeta, että palvelukeskuksen muutosprosessi on pitkän siirtymäkauden aikana kehittynyt oleellisesti. Tiedon saannin, koulutuksen ja aikataulutuksen onnistumiseen olivat tyytyväisimpiä viimeisinä vuosina siirtyneet seurakuntataloudet. Vain kolmasosa työntekijöistä oli sitä mieltä, että heillä oli ollut riittävästi vaikutusmahdollisuuksia tehtäviinsä muutoksen valmistelussa, ja muutoksen jälkeen. Vaikutusmahdollisuuksien puute nousi esiin myös esimiehiä haastateltaessa. Työtehtävät, aikataulut ja välitavoitteet nojautuvat kaikissa seurakuntatalouksissa palvelukeskuksen ohjeistamaan malliin, joka toisaalta monessa vastauksessa todettiin toimivaksi. Tutkimus osoittaa, että alkuvaikeuksien jälkeen Kipa on osaltaan johtanut seurakuntatalouksien muutosprosessia hyvin, ja osaltaan tukenut muutosprosessissa esimiesten työtä seurakunnassa. Sitoutuminen muutoksen edellyttämiin toimintatapoihin on onnistunut osaksi esimiestyön ja osaksi työntekijöiden oman vastuullisuuden, jota esimiehet ovat tukeneet, ansiosta.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että henkilöstö oli suhteellisen tyytyväinen organisaatiomuutokseen. He kokivat hallitsevansa nykyiset tehtävänsä ja työaikansa riittävän niiden suorittamiseen. Työntekijöistä suurin osa oli sitä mieltä, että muutoksen johtaminen on seurakunnassa toteutunut hyvin. Ylimmän johdon sitoutuminen ja johtaminen muutoksessa koettiin tärkeäksi ja onnistuneeksi. Tehtävänkuvien tarkastelua paremmin osaamistasoa vastaaviksi kaivattiin.

Muutosjohtamisen voidaan todeta onnistuneen, koska seurakuntataloudet olivat siirtyneet aikataulun mukaisesti Kipan asiakkaiksi. Pääsääntöisesti henkilöstö hallitsee uudet toimintatavat, ja toimii niiden mukaisesti. Suurimpina viestintään ja johtamiseen liittyvinä parannusehdotuksina ovat hyötynäkökulmien parempi esiintuominen, ja uusien toimenkuvien viimeistely osaamistasoa vastaaviksi. Kaikkien seurakuntatalouksien siirryttyä Kipan asiakkaiksi uusien toimintatapojen vahvistaminen osaksi seurakun-

tien toimintakulttuuria jatkuu vielä jonkin aikaa ennen kuin kokonaisvaltainen sitoutuminen saavutetaan.

Jatkotutkimuksena voisi, siirtymäkauden jälkeen vuoden tai kahden vuoden päästä, tutkia seurakuntalouksien ja Kipan organisaatiomuutoksen onnistumista tarkasteltaessa digitaalisuuden ja pilvipalveluiden joustavuutta ja kustannustehokkuutta organisaatioiden toiminnassa. Vertailututkimuksena voisi selvittää vastaavien muutosprosessien onnistumista valtion tai kuntatalouden hallinnossa.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Anetjärvi, S. & Jakobsson, M. 2013. Seurakunnan henkilöstöhallinto. Edita Publishing Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutokset taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito: Elämänmittainen matka. Sanoma Pro.

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

Huhta, E. & Korolainen, J. & Poutiainen, M. & Totto, T. & Turunen, R. (toim.) 2003. Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Kirjapaja, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro

Lanning, H. & Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen - Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto

### Internet-lähteet

Asiakkaan käsikirja 2013. [viitattu 26.2.2016] Saatavissa: [http://rovasti.evl.fi/kirkonintra.nsf/0/10E148A65F03AB47C2257BEA00336D6E/\\$FILE/Asiakkaan%20k%E4sikirja%20v%201.pdf](http://rovasti.evl.fi/kirkonintra.nsf/0/10E148A65F03AB47C2257BEA00336D6E/$FILE/Asiakkaan%20k%E4sikirja%20v%201.pdf)

Herbert, I. & Sesal, W. 2009. The role of shared services [viitattu 26.2.2016]. Journal of the Institute of Management Services. Vol. 53, 1, 43-47. Saatavissa ProQuest -tietokannassa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/234317290/fulltextPDF/13D5ED37457E4B59PQ/1?accountid=16407>

Jyväskylän yliopisto 2016. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto [viitattu 9.1.2016]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kauppinen, A & Pietilä, P & Sundbäck, L & Kaleva, H. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen. vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. Espoo 2002. Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT Tiedotteita [viitattu 29.1.2016] Saatavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf>

Keva 2016. Esimiehen opas muutokseen –verkkosivusto. Keva, Kirkkohallitus, Kuntaliitto, TTK:n kuntaryhmä ja FCG Finnish Consulting Group Oy [viitattu 18.1.2016] Saatavissa:

[http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehena\\_muutoksessa/mika\\_muutos](http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehena_muutoksessa/mika_muutos)

Kirjonen, A. 2015. Yksilön muutosvalmius ja esimiestyön rooli muutoksessa. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ala. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

[http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/95423/Kirjonen\\_Arta.pdf?sequence=2](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/95423/Kirjonen_Arta.pdf?sequence=2)

Kirkkolaki 2015. Kirkkohallituksen tehtävät, 22 luku, 2 §, kohta 8 ja muutossäädös. 16.12.2011/1325 [viitattu 31.1.2016] Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054#L22P2>

Kirkkojärjestys 2015. Kirkkohallitus, kirkon keskusrahasto, kirkon eläkerahasto ja kirkon työmarkkinalaitos, 22 luku 11 § [viitattu 31.1.2016] Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirkkoj%C3%A4rjestys#L22P3>

Kirkon keskusrahasto 2015. Suomen evankelis-luterilainen kirkko Kirkon keskusrahasto Talousarvio vuodelle 2016 ja toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2016-2018 [viitattu 17.1.2016] Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E7E01EA0F399DCAAC225770F0044D0E9/\\$FILE/Kirkon%20keskusrahasto,%20talousarvio%20vuodelle%202016%20ja%20toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%20vuosille%20%202016-2018.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/E7E01EA0F399DCAAC225770F0044D0E9/$FILE/Kirkon%20keskusrahasto,%20talousarvio%20vuodelle%202016%20ja%20toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%20vuosille%20%202016-2018.pdf)

Lahti, S. ja Salminen, T. Digitaalinen taloushallinto [viitattu 26.2.2016] Talentum Media Oy:n verkkokirjahylly. Saatavissa:

<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.aineistot.lamk.fi/teos/HADBFXJTFF#kohta:2>

Laitinen, T. ja Mustonen, E. 2013. Muutosviestinnän malli henkilöstöasioissa- Case: Yritys X. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ala. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

[http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/57140/Laitinen\\_Tiina.pdf?sequence=2](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/57140/Laitinen_Tiina.pdf?sequence=2)

Meriäinen, J. 2015. Kirkon julkisoikeudellinen asema [viitattu 21.2.2016] Saatavissa:

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/\\$FILE/JuhaMeril%E4inen-Kirkonjulkisoikeudellinenasema.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/$FILE/JuhaMeril%E4inen-Kirkonjulkisoikeudellinenasema.pdf)

Rovasti 2016. Kirkon palvelukeskus Kipan palvelut [viitattu 17.1.2016]

Saatavissa:

[http://rovasti.evl.fi/kirkonintra.nsf/0/8A11AA9F0643F87DC2257BBA00394A50/\\$FILE/Kipan%20palvelut\\_yleisesite%202014\\_suomi.pdf](http://rovasti.evl.fi/kirkonintra.nsf/0/8A11AA9F0643F87DC2257BBA00394A50/$FILE/Kipan%20palvelut_yleisesite%202014_suomi.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Viitattu 3.5.2016] Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Sakasti 2016a. Toiminta-ajatus ja visio [viitattu 11.4.2016] Saatavissa:

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content408AF8>

Sakasti 2016b. Kipa [viitattu 17.1.2016] Saatavissa:

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?Open&cid=Content477BBB>

Schmidt, J.1997. Breaking down fiefdoms [viitattu 26.2.2016]. Management Review. Vol. 86,1, s. 45-49. Saatavissa ProQuest –tietokannassa:

<http://search.proquest.com/aineistot.lamk.fi/docview/206690372/fulltextPDF/AA117C96B93A4D54PQ/1?accountid=16407>

Suomen ev.lut.kirkko 2015a. Keskushallinto hoitaa kirkon yhteisiä asioita. [viitattu 31.1.2016] Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/D70B0C9A904BBB70C2256FEA003A1F5B?OpenDocument&lang=FI>

Suomen ev.lut.kirkko 2015b. Suomessa toimii yhdeksän luterilaisen kirkon hiippakuntaa ja kymmenen piispaa. [viitattu 31.1.2016] Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/717BB4753ACFFC7CC2256FEA003A2A73?OpenDocument&lang=FI>

Suomen ev.lut.kirkko 2015c. Kirkko toimii paikallisesti seurakunnissa. [viitattu 31.1.2016] Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/9C9A51590FC8D085C2256FEA003A186E?OpenDocument&lang=FI>

Suomen ev.lut.kirkko 2015d. Seurakuntaliitokset. [viitattu 31.1.2016] Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/56B3F18677075BDEC225720C003B4B73?OpenDocument&lang=FI>

Suomen ev.lut.kirkko 2015e. Valtiokirkko purettu kansankirkoksi. [viitattu 31.1.2016] Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/85BBFB4816F713BEC2256FEA003A7232?OpenDocument&lang=FI>

Suomen ev.lut.kirkko 2016. Hallintokaavio. [viitattu 11.4.2016] Saatavissa:

<http://evl.fi/EVLfi.nsf/Documents/F213F431F6E2CDC5C2257089004FE858?OpenDocument&lang=FI>



Tilastokeskus-Virsta, virtual statistics.2016. Tietoteoriittiset lähtökohdat. Laadullisen ja määrällisen tutkimukset erot [viitattu 15.1.2016] Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Toimintakertomus 2014.Toimintakertomus 2014 Kirkon palvelukeskus [viitattu 17.1.2016] Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/0677B19586F246AAC2257B1E0036E809/\\$FILE/Toimintakertomus%20Kipa%202014.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/0677B19586F246AAC2257B1E0036E809/$FILE/Toimintakertomus%20Kipa%202014.pdf)

Työterveyslaitos 2011. Mielekäs muutos-Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?[viitattu 9.1.2016]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas\\_muutos.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas_muutos.pdf)

Työterveyslaitos 2013a. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos[viitattu 10.1.2016].Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/periaatteet/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/periaatteet/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos 2013b. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos [viitattu 10.1.2016]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/periaatteet/osallistuminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/periaatteet/osallistuminen/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos 2013c. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos [viitattu 10.1.2016]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/periaatteet/tuki/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/periaatteet/tuki/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos 2015. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos[viitattu 10.1.2016].Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx)

x

## LIITTEET

Liite 1 Kysely

Liite 2 Haastattelurunko

Miten muutosjohtaminen on onnistunut kirkon palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyneissä seurakunnissa?

Taustatiedot

1. Milloin seurakunnassanne siirryttiin Kipan asiakkaaksi? \*

---

---

99 merkkiä jäljellä

2. Työskentelen pääsääntöisesti \*

1. taloushallinnon tehtävissä

2. henkilöstöhallinnon tehtävissä

3. muualla, missä \_\_\_\_\_

3. Mikä on koulutuksesi?

---

---

100 merkkiä jäljellä

4. Kuinka kauan olet työskennellyt seurakunnassa?

---

---

100 merkkiä jäljellä

5. Oletko aikaisemmin kokenut työelämässä suuria muutoksia?

1. en

2. kyllä, millaisia? \_\_\_\_\_

## Kysymykset

### Viestintä ja vuorovaikutus

6. Muutoksista muutoksen eri vaiheissa saatiin riittävästi tietoa.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

7. Muutoksista saatiin tietoa riittävän ajoissa.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

8. Mitä tiedotuskanavia Kipan ja seurakunnan työntekijöiden välisessä tiedonkulussa käytettiin? Entä mitä tiedotuskanavia seurakunnan johdon ja henkilöstön välisessä tiedonkulussa käytettiin?

\_\_\_\_\_

400 merkkiä jäljellä

9. Käytetyt tiedotuskanavat oli hyvin valittu.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

10. Mielestäni oli riittävästi mahdollisuuksia antaa palautetta ja esittää muutokseen liittyviä kysymyksiä.  
1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

Esimiestyö muutoksessa

11. Muutoksiin liittyvistä työtehtävistä saatiin riittävästi tietoa.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

12. Muutosta valmisteltaessa järjestettiin riittävästi koulutusta.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

13. Muutoksen jälkeen henkilöstö on seurakunnassamme sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

14. Työtehtävien määrä on sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

15. Työyhteisössämme muutoksen johtaminen on toteutunut hyvin.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

#### Suunnitelmallisuus

16. Muutokseen liittyvät tehtävät tehtiin alkuperäisesti asetettujen aikataulujen mukaisesti.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

17. Muutoksen valmistelu sujui suunnitelmien mukaisesti.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

## Sitoutuminen muutokseen

**18.** Sain vaikuttaa tehtäviini muutoksen valmistelussa riittävästi.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

**19.** Muutoksen valmisteluajalle oli asetettu välitavoitteita.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 Ei \_\_\_\_\_
- 2 Kyllä, Millaisia välitavoitteita asetettiin? Palkittiinko niiden saavuttamisesta? \_\_\_\_\_

**20.** Muutoksen valmisteluaikana minua uhkasi vakava työuupumus.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 miksi \_\_\_\_\_
- 2 miksi \_\_\_\_\_
- 3 miksi \_\_\_\_\_
- 4

**21.** Toimenkuvani on selkeä muutoksen jälkeen.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

**22. Sain vaikuttaa riittävästi muutoksen jälkeisiin tehtäviini.**

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 2 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 3 mitä parantaisit \_\_\_\_\_
- 4

**23. Koen tarvitsevani lisäkoulutusta nykyisiin tehtäviini.**

- 1 Ei \_\_\_\_\_
- 2 Kyllä, millaista? \_\_\_\_\_

**24. Nykyisissä työtehtävissäni minua uhkaa vakava työuupumus.**

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä

- 1 miksi \_\_\_\_\_
- 2 miksi \_\_\_\_\_
- 3 miksi \_\_\_\_\_
- 4

**25. Miten koet palvelukeskuksen vaikuttavan työtehtäviisi? Koetko muutokset positiivisina vai negatiivisina, miksi?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

400 merkkiä jäljellä

Lopuksi

**26. Missä onnistuttiin, mitä olisi voinut tehdä paremmin? Mitä muuta Kipan asiakkaaksi siirtymiseen liittyvää haluaisit kertoa?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

400 merkkiä jäljellä



Miten muutosjohtaminen on onnistunut kirkon palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtyneissä seurakunnissa?

**1. Taustatiedot**

- 1) Milloin seurakuntanne on siirtynyt Kipan asiakkaaksi?
- 2) Mikä on vastuualueesi seurakunnassa?
- 3) Millainen rooli sinulla oli Kipan asiakkaaksi siirtymisen –muutosprojektissa?
- 4) Mikä on koulutuksesi?
- 5) Kauanko olet työskennellyt seurakunnassa?

**2. Alkuhaastattelu:**

- 1) Ketkä kuuluivat projektitiimiin (vastaa ammattinimikkeillä)? Miten tiimi valittiin?
- 2) Kuvailisitko miten Kipan asiakkaaksi siirtyminen eteni askel askeleelta seurakunnassanne?

**Kysymykset**

**1. Viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä sekä Kipan ja seurakunnan välillä**

- 1) Miten muutoksesta viestittiin?
- 2) Kuvailisitko viestinnän onnistumista muutoksen aikana?

**2. Esimiestyö muutoksessa**

**Projektitiimi**

- 1) Mikä oli projektitiimin vastuu siirtymisessä?
- 2) Miten vastuut oli jaettu tiimin eri jäsenten välillä?
- 3) Miten arvioisit tiimin organisointikykyä, tehokkuutta ja uskottavuutta koko työyhteisössä ?

**Yleinen esimiestyö organisaatiossa muutoksen aikana**

- 1) Miten muutoksen johtaminen ja päätöksenteko kokonaisuutena onnistui?
- 2) Arvioisitko ylimmän johdon ja esimiesten sitoutumista muutokseen muutosprosessin aikana ja Kipan asiakkaaksi siirtymisen toteuduttua?
- 3) Saivatko esimiehet riittävästi koulutusta?
- 4) Saiko henkilöstö riittävästi ja riittävän monipuolista koulutusta? Huomioitiinko yksilölliset tarpeet?
- 5) Pyrittiinkö vastustusta ja epävarmuutta vähentämään? Miten?
- 6) Onko muutoksen eri vaiheissa aiheutunut jaksamisongelmia (sairaspoissaoloja tms)? Miten olette tukeneet henkilöstön jaksamista muutoksen eri vaiheissa?

### **3. Suunnitelmallisuus**

- 1) Teittekö suunnitelmia tai muutoksia ennen varsinaisen muutosprojektin aloittamista? Mitä teitte?
- 2) Miten aikataulutus onnistui?
- 3) Asetettiin välitavoitteita? Mitä?
  - a. Jos oli, palkittiinko niiden saavuttamisesta jotenkin?
  - b. Jos palkittiin niin miten ja ketä?
- 4) Teittekö suunnitelmiin merkittäviä muutoksia muutosprojektin aikana?

### **4. Muutosvastarinta ja sitoutuminen**

- 1) Onko sitouttaminen muutokseen onnistunut ja mitkä toimenpiteet vaikuttivat sitoutumiseen?
- 2) Havaitsetko motivaatio ja/tai jaksamisongelmia prosessin aikana?

#### **Osallistaminen**

- 1) Osallistuiko projektitiimin ulkopuolelta työntekijöitä muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen?
- 2) jos osallistui, olivatko tietyt työntekijäryhmät? Työalojen esimiehet?
- 3) Millä keinoin pitkään vanhalla toimintatavalla työskennelleet saatiin motivoitumaan uusien toimintatapojen opetteluun?

### **5. Lopuksi**

- 1) Missä onnistuttiin, mitä kehittämistarpeita?
- 2) Haluaisitko vielä täydentää jotakin aikaisempaa vastaustasi tai kertoa jotakin muuta Kipan asiakkaaksi siirtymiseen liittyvää?