

Sanna Karppinen

Moniosaamisen kehittäminen SOK Palveluässään mix-tiimissä

Opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoiminnan-
osaamisen koulutus

Kevät 2019

Tiivistelmä

Tekijä(t): Sanna Karppinen

Työn nimi: Moniosaamisen kehittäminen SOK-Palveluässään mix-tiimissä

Tutkintonimike: tradenomi YAMK

Asiasanat: moniosaaminen, muutosjohtaminen, osaaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä tiimin kehityssuunnitelma Mix-tiimille. Tutkimuksen kohteena olivat laskuntarkastuksen ja laskunkäsittelyn prosessien työntekijät. Tavoitteena oli selvittää, mitä työntekijät ajattelivat moniosaamisesta ja miten mix-tiimiä tulisi kehittää. Työn toimeksiantajana oli SOK-Palveluässä. Yritys tarjoaa taloushallinnon tukipalveluita SOK:lle ja osuuskaupoille.

Opinnäytetyön teoriaviitekehyksenä oli osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen ja aiemmat tutkimukset. Tutkimus oli laadullinen case-tutkimus ja tutkimusmenetelmänä avoin kysely. Kyselyn tarkoituksena oli löytää kehityskohteita mix-tiimille. Kysely analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. Analyysin perusteella kyselystä nostettiin teemat. Osa teemoista käsiteltiin mix-tiimin kehittämispäivillä. Kyselyn ja kehittämispäivän pohjalta koottiin kehityssuunnitelma, joka jakautui kolmeen osa-alueeseen: tavoitteet ja tiedotus, osaaminen ja sitoutuminen sekä yksiköiden yhdistymisprosessi.

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät kokivat moniosaamisen tuovan vaihtelua työtehtäviin ja kasvattavan osaamista. Haasteina moniosaamiselle oli riittävä aika perehtyä, tavoitteiden selkeys ja prosessien erilliset tulospalkkamittarit. Kehittämissuunnitelmassa esiteltiin ratkaisuehdotukset kaikille teemoille. Tärkeimpiä ehdotuksia olivat tulospalkka tavoitteiden yhdistäminen, tavoitteiden avaaminen, vastuun antaminen parille ja työntekijöiden arvostus. Tavoitteita avattiin prosessipalaverissa ja mix-tiimille on tulossa yhteiset tulospalkkamittarit. Tutkimuksen tulokset antavat lisää tietoa siitä, miten organisaatiot voivat viedä muutoksia läpi sekä sitouttaa työntekijöitä muutokseen.

Abstract

Author(s): Sanna Karppinen

Title of the Publication: Developing Multitasking in SOK-Palveluässä

Degree Title: Master of Business Administration, Entrepreneurial and Business Competence

Keywords: multitasking, change management, learning

The purpose of the thesis was to find information about what employees think of multitasking and how mix-team should be developed. Invoice verification and invoice processing teams were the subject of this study. The work was commissioned by SOK-Palveluässä which offers financial management services to SOK and co-operatives.

The theoretical framework of the thesis consists of knowledge learning, change management, as well as previous studies. This qualitative research method was used and open questionnaire was chosen as the response method, with the main purpose to find development ideas. The responses were analyzed by data driven content analysis. The output of this thesis consists of themes that were developed further on with the mix-team on the development day. The development plan was based on the questionnaire and the development day. It involved three parts: goals and information, learning and commitment and the unit's merger process.

The research results showed that the employers felt that multi-learning made workdays more variable and it all so increased learning. Multi-learning was challenging because there was not enough time to orientate on new tasks, the goals were unclear, and the processes had different outcome rewards. The development plan involved, for example, these proposals: unified outcome reward, clarifying the goals, more responsibility for the work pairs as well as respecting the employees. The goals were opened in a process meeting and unified outcome rewards are coming. The research results give more information to the organization about how to manage change and how to get employees to commit themselves to the workplace.

Extended Abstract

Organizations should develop knowledge. The work duties change because of new technologies and customer needs. Employees have to be ready to expand their knowledge and change with the organization. They should handle more than one set of work. A multi-tasker is constantly developing his/her knowhow. Not everyone is interested in developing himself/herself. How can we get these people to be involved? How should organizations develop multi-talent knowhow?

This thesis is about developing multi-learning in SOK-Palveluässä's mix-team. SOK-Palveluässä is a service center offering financial management services to S-Group's cooperatives and SOK. The information systems reform is the reason for developing multi-learning. The reform intends to maximize efficiency and remove unnecessary manual duties and overlapping functions.

Multi-learning started in 2017 when four employees from both the invoice verification and invoicing team moved to a mix-team. The purpose of the mix-team is to support each other during the peak seasons and add more versatility to the work duties. The mix-team is answering to the future needs because the information systems reform will affect resources and duties. In the future, these processes might be merged.

There were 17 employees in the mix-team at the starting point of this study. The employees who started in 2017 already knew the basic work duties. The invoicing team employees expanded their learning in spring 2018 when they started to learn inventory. A few of the invoice verification team's employees started learning more complex invoice types. The goal of 2018 was that the mix-team would include 50 % of both process employees. The processes did not reach this goal but expanding will happen in 2019.

The job satisfaction study in 2017 did not show any development in the commitment or motivation. The employees in the mix-team felt that working between both process duties was hard. The goals of the mix-team were unclear and employees had different approaches how to work. The mix-team employees did other process work duties a few days a month or in the peak season, as much as they could. The peak season for the invoice verification team is from September until January and the invoicing team's peak season is from spring to summer. The mix-team members can even out each other's workload in peak seasons.

The purpose of the thesis is to make a development plan. The qualitative research method was used and the thesis was limited to the invoice verification and the invoicing team employees. The theoretical framework of the thesis consists of knowledge management, change management, as well as previous studies. The goal of the development plan is to let employees to have an effect on what the mix-team should be like and what people think of multi-learning. The organization can use the research results in their knowledge management and find ways how to deal with people who are against change.

The research questions are as follows:

- What should the mix-team be like?
- What are the challenges of multi-learning?
- How can we get the employees to develop their learning?
- How do the employees feel about the multi-learning?

The purpose of the research questions was to find out what the employees think of expanding learning, what the mix-team should be like and how it should be developed. The research problem is as follows: how to get the employees committed to change and how can working in both processes be more fluent. Employees like to learn but how to implement the change so that the work performance is good.

This thesis is a case study where it is possible to use many research methods. The purpose of the case study was to find out about the phenomenon at hand: the mix-team. The research methods were a questionnaire and a development day for the mix team. The purpose of the questionnaire was to find out what the employees thought of the mix-team, multi-learning and change.

The questions were different for respondent types: for the mix-team employees, EDI-experts and employees who had not yet expanded their learning. The employees felt that they learned best by doing their duties by themselves, after the mentor had showed them how. It was also very important that you could ask help easily and there was an opportunity to repeat the steps. The employees felt that it was very important that you had your own mentor.

Concerning the question, how the organization can support learning, the employees thought that it was important that you had a lot of time to learn and do the steps many

times over. The employees were also of the opinion that it was important that the organization heard what the employees felt and wanted. The employees thought that they were motivated by the challenges of the work, versatile work duties, working hours and payment. In addition, the possibility to influence your work duties and workdays was regarded important.

Some of the employees expressed that change was a part of today and were not worried about the future. Some of them felt that the changes were unclear and it was uncertain how the information systems reform Sato would affect their workplace and employment. In the employees' opinion, they could not really affect their work duties but were able to develop working ways. The question about how the organization can decrease the fear of change, the employees said that it was important that they knew what was happening. The organization should give more information about the change and talk about it in the positive way.

The EDI-experts thought that learning the EDI-invoicing was great because they learned new things and the induction was good. In addition, the EDI-system should be developed more and the communication between the supplier and the sourcing manager should be more effective so errors could be avoided. The employees felt motivated by being a part of the mix-team and it increased the knowhow. The workdays were versatile and it was important to help each other.

The employees expressed that it would be easier to learn if there was only one mentor. The work duties should be clear at the starting point of the day so the workers did not need to go around asking for duties. Some of the employees said that it was important to increase skills and that they learned the best way by focusing on the other process for a few days in a row. The mix-team goals were unclear to some of them and the respondents felt that the invoicing team learned more than the invoice verification team. The employees thought that you should be paid more if you learn and work between two processes. Some of the employees mentioned that the reward goals were unclear.

The questionnaire was analyzed with the data driven content analysis and themes were found for the development plan and for the development day. The themes were as follows: orientation, learning style, the evaluation of learning, working methods, the mix-team barriers and goals, autonomy, competence and proximity, multi-learning, the cooperation between processes, rewarding, clearing the strategy and vision, open information, supportive management and the development.

The mix-team development day was held on 21 February 2019 and 13 employees attended. Only the mix-team was invited so the number of participants would not get too big. Three themes were part of the development day: orientation, rewarding and developing working methods. The development day started with the brainstorming session where each participant had 3 minutes per round to write down ideas under each of the themes. After that, the teams had time to put the suggestions together. The ideas were presented and the mix-team voted for the best ideas with the help of the 3+/- method.

They suggested that the orientation process could be monitored and the employees need to learn one whole work set from the beginning to the end. The orientation should start from the basics and in the slow season. For example, the orientation of the inventory could start from learning the small stores first. The worker needs to have a chance to do the same type of store inventory as many times as needed.

Rewarding teams is important and the mix-team thought that they should have the same performance reward meters. They stated that the invoicing team's 0-days meter and the invoice verification team's workload situation meter were good. Additionally, a new personal performance meter was developed.

Developing work ways was important and the pair learning should be kept as it was before. The invoice verification team thought they could easily change tasks during the day but the invoicing team would rather work the whole day in the other process. The working days should be flexible and the pair could have more responsibility. The work instructions need to be better and they should be kept in one place.

After the development day, all the themes were compiled into a development plan, which was divided into three different main tasks: goals and information, learning and commitment to change and the unit's merger process. The goals and information task's main objective was to open the mix-team goals and give more concrete information about the development of the mix-team and the Sato information system reform.

The second task was learning and commitment to change, in which the themes were as follows: orientation, learning style, the evaluation of learning, development, the organization of the work tasks, the development of workways, employee appreciation and supportive management. The development idea suggested that the pair members should share each other's learning styles, so that the learning method could give the best results possible. The management would follow the orientation and give feedback to the employees. The administration must encourage people to develop work ways in a way that quick ideas

can be taken to use right away and development ideas can be written down to the best ideas in Excel.

In the pair learning method, the management will give the main projects to the pair and they will do them together. The projects could be, for example, the inventory and the 0-days and it has to be completed until starting a new one. It is important that the employees have the chance to speak out and the administration ought to make it as easy as possible. The management should be an example in changes and bring out the good things about the change.

After the development day, the two teams were merged into one and now everybody is part of the mix-team. The development plan's last main theme, the unit's merger process, has taken into account these changes. The administration should open the coming months' goals, for example, the learning objectives. In the future when the Sato Project is completed, the project organization can be started. The rewarding meters were developed in the mix-team development day and they were the same for both of the processes. The management needs to open the payroll system better because employees stated that the payment rate should be reconsidered regarding the new workload.

The researcher added the evaluation to the process plan because the organization hoped for concrete steps. The research input was that the payroll system was opened in the process meeting, the new rewarding systems are under development and they are the same for both of the processes. The objective of the mix-team was opened in the process meeting. The other development ideas were not yet put to practice and time will tell what ideas will be used and what will be the results.

Alkusanat

Kiitoksia kaikille, jotka olitte mukana opinnäytetyöprosessissa. Erityinen kiitos tiimiläisille, jotka vastasitte kyselyyn tai olitte mukana mix-tiimin kehittämispäivänä. Teidän vastaukset olivat erityisen tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kiitokset myös opinnäytetyön ohjaajalle ja toimeksiantajalle, joilta sai uusia ideoita ja vinkkejä.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osaamisen johtaminen muuttuvassa työympäristössä	4
2.1	Osaamispääoma, oppiminen ja motivaatio	5
2.2	Esimies osaamisen edistäjänä	11
2.3	Osaamisen kehittäminen organisaatiossa	12
2.4	Palkitseminen tukee kehittämistä	17
3	Organisaatio muutoksen käynnistäjänä ja suunnan näyttäjänä	19
3.1	Muutos	19
3.2	Kotterin muutosjohtamisen malli.....	26
3.3	Yksiköiden yhdistäminen.....	28
3.4	Digitalisaatio.....	31
4	Tutkimusstrategia ja tutkimus - ja kehittämismenetelmät.....	35
5	Moniosaaminen SOK-Palveluässässä.....	40
5.1	Kysely Moniosaamisen kehittäminen SOK-Palveluässässä.....	41
5.2	Mix-tiimin kehittämispäivä	56
5.3	Kehittämissuunnitelma	60
5.4	Yhteenveto.....	72
6	Pohdinta.....	75
	Lähteet.....	83

Liitteet

1 Johdanto

Osaamisen kehittäminen on työelämässä yritykselle vahvuus, johon tulee panostaa. Työtehtävät kehittyvät järjestelmien ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Perinteinen yhden työkokonaisuuden hallitseminen ei enää riitä vaan on hallittava useita kokonaisuuksia. Moniosaaja hallitsee useita työtehtäviä ja kehittää itseään jatkuvasti. Kaikki työntekijät eivät ole kuitenkaan kiinnostuneita osaamisen laajentamisesta. Miten tällaiset työntekijät saadaan mukaan? Ja miten moniosaamisen kehittäminen tulisi toteuttaa organisaatiossa?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä tiimin kehityssuunnitelma SOK Palveluässä mix-tiimille. SOK-Palveluässä on palvelukeskus, joka tarjoaa taloushallinnon palveluita S-Ryhmän osuuskaupoille ja SOK-Yhtymälle. Moniosaamisen kehittämisen taustalla on tietojärjestelmien uudistaminen ja yhtenäistäminen. S-Ryhmän järjestelmä uudistuksen tarkoituksena on lisätä tehokkuutta ja saavuttaa säästöjä. (SOK-suunnittelee vähittäiskaupan tietojärjestelmien yhtenäistämistä 2016).

SOK-Palveluässä aloitettiin moniosaamisen kehittäminen mix-tiimin muodossa keuhällä 2017. Silloin laskuntarkastuksen ja laskunkäsittelyn prosesseista siirtyi kummastakin neljä henkilöä mix-tiimiin. Tavoitteena on tukea toisen prosessin huippuja ja lisätä työn monipuolisuutta. Tällä vastataan myös tulevaisuuden tarpeisiin, sillä järjestelmäkehityksellä on vaikutuksia kummakin prosessin työtehtäviin ja resurssiin. Tulevaisuudessa nämä kaksi prosessia voivat olla yhdistyneet.

Vuoden 2017 työyhteisötutkimuksen (TYT) tuloksissa osaamisen laajentuminen ei näkynyt kasvaneena sitoutumisena ja työmotivaationa organisaatiossa. Sitoutumisindeksi oli laskenut vuodesta 2016 66 prosentista 62,2 prosenttiin. Työmotivaatio pysyi samana vuonna 2017 ja oli 1-5 asteikolla 3 (Vähittäiskaupanhankinta 2017). Tiimipalaverissa on tullut esille, että mix-tiimissä olevat henkilöt kokivat kahden prosessin välissä työskentelyn ajoittain raskaana. Selkeät rajat, toimintamallit sekä odotukset eivät ole kohdanneet.

Osalla työntekijöistä perehdytys on sujunut hyvin. Pari perehtyminen on koettu hyväksi malliksi, koska kumpikin opettelee uutta ja perehdyttää. Muutamalla työntekijällä perehdytyspari on puuttanut osan ajasta, mikä on ollut haasteellista. Erilaiset työskentelymallit prosessien sisällä ovat aiheuttaneet hämmennystä ja liian pitkä tauko perehtymisten vä-

lillä on hidastanut oppimista. Mix-tiimin jäsenet kuuluvat oman prosessinsa tulospalkkauseen, jonka takia mix-tiimitoiminnan ja prosessin tavoitteiden välillä on ristiriitaa. Silloin kun omassa prosessissa on kiire, autettaisiin mieluummin omaa prosessia.

Toisen prosessin työtehtäviä tehdään muutamina päivinä kuukaudessa tai tarpeen mukaan. Suurin tarve moniosaamiselle on laskuntarkastuksen inventointien aikaan. Enemmistö alueosuuskaupoista ajoittaa inventoinnin syyskuun ja tammikuun välille. Tämä aiheuttaa suuria haasteita. Työkuorma on niin suuri, ettei laskuntarkastuksen resurssit riitä. Laskunkäsittelyssä kiireisin aika osuu keväälle, jolloin SOK-hankinta tilaa kesän ja syksyn tuotteita kauppoihin. Prosessien huiput ovat eri vuodenaikoina, jonka takia mix-tiimitoiminnalla voidaan helpottaa prosessien työtaakkaa.

Moniosaamista kehitetään myös mix-tiimi -toiminnan lisäksi laskunkäsittelyn tiimin sisällä. Paperilaskujen käsittelijöistä osa on perehtynyt EDI-laskujen käsittelyyn. EDI-laskutus on automaattisesti kirjautuvien laskujen virhetilanteiden selvitystä. Moniosaamisen kehittämisen tärkeys Palveluässässä on suuri. Muut prosessit ovat kiinnostuneita kehittämisen toteutuksesta ja tuloksista.

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kehityssuunnitelma mix-tiimille. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, joka rajautuu laskunkäsittelyn ja laskuntarkastuksen prosessien välisen mix-tiimin kehittämiseen. Opinnäytetyö tehdään työntekijöiden näkökulmasta. Muut prosessit ja esimiehet jäävät tutkimuksen ulkopuolelle, mutta voivat hyödyntää tutkimustuloksia ja kehittämismenetelmiä. Osaamisen johtaminen ja muutoksen johtaminen sekä aiemmat tutkimukset ovat osa teoriataustaa.

Kehityssuunnitelmassa työntekijät pääsevät vaikuttamaan minkälainen mix-tiimin tulisi olla. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten mix-tiimiä tulisi toteuttaa työntekijöiden näkökulmasta ja mitä mieltä työntekijät ovat osaamisen kehittämisestä? Eroaako mielipiteet työntekijöillä, jotka ovat jo laajentaneet osaamistaan verrattuna henkilöihin, jotka eivät ole vielä mukana osaamisen laajentamisessa?

Tutkimuskysymyksinä on neljä moniosaamiseen liittyvää kysymystä, joihin haetaan vastausta:

- Minkälainen mix-tiimin tulisi olla?
- Mitkä tekijät ovat moniosaamisen kehittämisen haasteita?
- Miten työntekijät saadaan mukaan osaamisen kehittämiseen?

- Miten työntekijät kokevat moniosaamisen kehittämisen?

Näiden kysymysten avulla saadaan selville, mitä työntekijät ajattelevat osaamisen laajentamisesta, minkälainen mix-tiimin tulisi olla ja mitä siinä pitäisi kehittää. Tutkimuksellisenä ongelmana on se, miten ihmiset sitoutetaan muutokseen sekä miten kahden prosessin välillä työskentelystä saataisiin mahdollisimman sujuvaa. Työntekijöiden kesken halutaan oppia uutta, mutta sen toteutus ja työssä hyvin suoriutuminen ovat myös tärkeitä asioita.

Opinnäytetyö on case-tutkimus eli tapaustutkimus. Tapauksena on moniosaaminen mix-tiimissä. Kanasen (2015) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita eri menetelmiä. Tavoitteena case-tutkimuksessa on löytää paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa voidaan kerätä määrällisin ja laadullisin keinoin. (Kananen 2015, 76.)

Tiedonhankintamenetelmänä on avoin kysely. Vastauksia verrataan osaamista laajentaneiden ja ei vielä laajentaneiden vastanneiden kesken. Vertaamalla nähdään, onko asenteissa eroja. Kyselyn vastauksista koodataan teemat yhteisölliseen kehittämiseen. Kehittämismenetelmänä käytetään brainwritingia ja sen lisäksi 3+- tekniikkaa. Kehittämismenetelmistä saadut ratkaisuehdotukset analysoidaan ja kootaan kehityssuunnitelmaan. Tutkimusstrategia ja tutkimus – ja kehittämismenetelmät kuvataan tarkemmin luvussa 4.

2 Osaamisen johtaminen muuttuvassa työympäristössä

Osaamisen johtaminen on keino vahvistaa yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä. Yrityksen on tiedettävä visio eli tahtotila mitä tavoitellaan. Vision on perustuttava yrityksen strategiaan. Sen jälkeen pohditaan, minkälaista osaamista tavoitteeseen pääseminen vaatii. (Viitala 2005, 14-16.)

Organisaation tärkein tehtävä on työntekijöiden tietotaidon kasvattaminen ja hyödyntäminen yrityksen päämäärien mukaisesti. Ihmisten oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen antaa keinot osaamisen johtamiseen. Työntekijän halu kehittää itseään lähtee omasta halusta. Osaamisen kehittäminen ja sen uudistaminen pitäisi olla organisaation jokapäiväistä toimintaa. (Viitala 2005, 17.)

Tarvittavan osaamisen suunnittelu vaatii vision ja strategian määrittelyä. Strategialla tarkoitetaan yrityksen keinoa saavuttaa päämääränsä. Visio on tavoiteltu haluttu tulevaisuus. Osaamisen johtamisen ensimmäinen vaihe on vision ja strategian selkeyttäminen kaikille organisaatiossa. Organisaation on arvioitava mikä on yrityksen tarkoitus ja mitä osaamista tarvitaan sen toteutukseen. Tällä tavalla määritellään organisaation ydinosaaminen, jonka avulla saadaan kilpailuetua. Strateginen osaaminen on ydinosaamista tai ydinkyvykkyyttä. Viitalan (2005, 64) mukaan Prahalad ja Hamel (1990,1994) kuvailivat yritystä ydintuotteiden, kykyjen ja liiketoiminnan kompetenssina. (Viitala 2005, 61-64; Sydänmaanlakka 2000, 122-127.)

Vision avulla pyritään tavoiteltuun tahtotilaan. Halutun vision tulisi olla tavoitettavissa ja sen tulisi perustua johonkin yrityksen päämäärään. Osaamista on kehitettävä koko ajan vision ja strategian mukaisesti. Nykytilan ja vision välille syntyy kuilu, jos tavoiteltava osaamistaso ei ole nykytilassa vielä mahdollista. Samalla se antaa suuntaviivan, jota kohti tulee kehittää organisaation osaamista. Visio ja strategia antaa työntekijöille tavoiteltavan reitin, jota kohti kulkea. Välissä tulisi olla myös lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden avulla lisätään motivaatiota ja tarkennetaan suuntaa. Tämän takia on tärkeää, että kaikki organisaation työntekijät tietävät mikä on yrityksen strategia ja visio. (Viitala 2005, 76-77; Sydänmaanlakka 2000, 127.)

Osaamisen kehittämisessä organisaation tulee huomioida nykyhetki ja tulevaisuus. Kehittämisen tulee olla strategista, mutta siinä on huomioitava joustavuus. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti, joten yrityksen on oltava valmis nopeisiin muutoksiin. Esimiehen

on organisaatiossa pidettävä yllä muutosten jatkuvuutta ja oppimista. Kehittäminen on onnistunut, jos henkilöstön toiminta on muuttunut. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014.)

Yritykset korostavat työntekijöiden tärkeyttä kilpailutekijänä ja uusien innovaatioiden synnyttäjinä. Tässä on kuitenkin Viitalan mukaan ristiriita. Yritykset korostavat nopeaa suorituskykyä, mutta työntekijöitä ei vakinaisteta ja irtisanomisia tapahtuu paljon. Se aiheuttaa henkilöstölle mielikuvan siitä, että he ovat resurssina aina korvattavissa. Myös töiden ulkoistaminen ja sairaana työskentely aiheuttavat sitoutumattomuutta ja uupumusta. (Viitala 2005, 102-103.)

Osaamisen lisäksi yrityksen on pidettävä huolta motivaatiosta ja sitoutumisesta. Yritys saavuttaa työntekijän osaamisesta parhaimman hyödyn, kun henkilö on sitoutunut ja motivoitunut. Osaamisen osalta voimavarojen huomioiminen on tärkeää. Osa työstä on hyvä olla rutiinityötä, joka säästää työntekijän voimia tietoisemmalle työlle. (Viitala 2005, 104.)

Visio näyttää erilaiselle riippuen miltä puolelta sitä katsotaan. Organisaation on varmistettava, että visio on hyvä kaikista näkökulmista. Kolme näkökulmaa ovat asiakkaat, omistajat ja johto sekä työntekijät. Asiakkaille tärkeitä asioita ovat hinta-laatusuhde, tuotteet ja toimitusnopeus. Omistajat sekä johto ovat kiinnostuneita kehittymismahdollisuuksista ja -kyvystä, toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta sekä kannattavuudesta. (Sarala 2000, 27.)

2.1 Osaamispääoma, oppiminen ja motivaatio

Osaaminen on yksilön kykyä suorittaa tehtävänsä, kehittää ja parantaa omaa työtään sekä ratkaista työssä tulevia ongelmia. Työ on yhä enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation tulos. Se on organisaation osaamispääomaa. Henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma ovat osa osaamispääomaa. (Ojala 2008, 47.)

Henkilöpääoma on ihmisten ja heidän osaamisestaan koostuva pääoma, jossa ihmiset käyttävät sitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilön osaamisen muodostaa henkilön tiedot, taidot, verkostot, kokemukset, yhteistyökyvykkyys, asenteet ja halu oppia uutta. Henkilöstöpääoma voidaan kuvata määrällisesti. Näitä ovat henkilöiden lukumäärä, ikä, kokemus ja koulutus. Laadullisesti henkilöstöpääomaa voi kuvata muun muassa osaamisella, ammattitaidolla, ilmapiirillä, oppimishalulla, työtyytyväisyydellä, sitoutumisella, vuorovaikutussuhteilla ja tiedonjakamisella. (Ojala 2008, 57-58.)

Syvällinen oppiminen vaatii, että henkilö tuntee aitoa intoa opittavaa asiaa kohti. Ihmiset haluavat oppia itselleen tärkeitä asioita. Osaamisen johtamisessa merkityksellisyydellä on iso vaikutus ja organisaatiossa tulisi osata avata uusien asioiden merkitys hyvin. Osaaminen tuo ihmiselle arvostuksen ja pysyvyyden tunnetta. Ihmiselle on tärkeää olla pätevä omassa työssään ja omaksua uutta. (Viitala & Uotila 2014, 101-102.)

Suhdepääomaan kuuluu organisaation yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Suhteiden määrällä ei ole väliä vaan suhteen laatu ja luottamus merkitsee. Organisaation suhdepääoman pitäisi olla sellaista, että opitaan uutta ja kehitetään yhdessä. Sosiaalinen pääoma eli hyvät suhteet ovat tärkeitä. Yhteisön jäsenten tulee toimia keskenään ja luottaa toisiinsa. Luottamukseen sisältyy yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen ja hyvä vuorovaikutus. (Ojala 2008, 62.)

Suhdepääomaan kuuluu myös vaativat asiakkaat. Vaativien asiakkaiden ansiosta oppiminen nopeutuu ja organisaatio saa apua uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Tämän edellytyksenä on kuitenkin riittävä sosiaalinen pääoma. Suhdepääomaa voidaan kuvata osaamisen kehittämisen kumppaneilla, tutkimus- ja kehittämistoiminnan kumppaneilla ja opin ja osaamisen tuottajilla. Näitä voivat olla konsultit, oppilaitokset ja oppimisverkostot. (Ojala 2008, 62.)

Rakennepääoma mahdollistaa osaamistarpeiden tunnistamisen, osaamisen hankkimisen sekä sen hyödyntämisen. Rakennepääoma tarvitsee tekniikkaa, tietoverkkoja, toimintatapoja, prosesseja ja menettelyjä. Sitä voi kuvata tietotekniikalla, rekrytointijärjestelmillä, osaamisen kehittämisellä ja osaamisen hallinnalla. Johtamisjärjestelmillä, palkitsemisella, tukijärjestelmillä ja organisaation fyysisellä rakenteella tuetaan osaamisen kehittämistä. (Ojala 2008, 60-61.)

Oppimistavat on jaettu kolmen eri tekijän yhdistelmäksi. Ensimmäinen on tapa, jolla ihminen vastaanottaa tietoa helpoiten. Oppiminen voi tapahtua näkemällä, kuulemalla, liikkumalla tai koskettamalla. Toinen tapa on asioiden ryhmittely ja tiedon käsittely eli onko ihminen analyyttinen vai hahmottaako paremmin kokonaisuuksia. Kolmas oppimistapa on olosuhteiden tarpeet, kun yksilö vastaanottaa tietoa. Olosuhteet voivat olla sosiaalisia, fyysisiä, emotionaalisia sekä ympäristön edellytyksiä. (Viitala 2008, 151.)

Analyttiset ihmiset tukeutuvat enemmän vasempaan aivopuoliskoon ja omaksuvat tietoa loogisessa järjestyksessä. Kokonaiskuvia paremmin hahmottavat käyttävät enemmän oikeaa aivopuoliskoa ja heille sopii paremmin visualisointi ja luovan ilmaisun eri muodot.

Ympäristö vaikuttaa paljon. Esimerkiksi kalustus, äänet ja valaistus vaikuttavat eri ihmisiin eri tavalla. (Viitala 2008, 151.)

Oppimistyyliä ovat yksilöllisiä ja ihmiset sisäistävät tietoa eri tavalla. Sisäistämiseen vaikuttaa oppijan omat tietorakenteet ja oma oppimistyyli. Viitalan (2008,149) mukaan Kolb (1984) jakoi ihmiset neljään eri oppijatyypin, jotka ovat pohtija, ideoija, ratkaisija ja toimija. Ideoijat ovat luovia ja tarkastelevat asioita eri näkökulmista ja löytävät eri asioiden välille uusia yhteyksiä. Ideoijat ovat divergoivia ja henkilöt oppivat omalla kokemuksella ja tekemällä havaintoja ja pohdiskelemalla niitä. (Viitala 2008, 149.)

Viitalan (2008, 150) mukaan Kolb (1984) kuvaili pohtijoita akkommodoivaisina eli he tarvitsevat kokemusta, johon nojata, mutta sen lisäksi haluavat kokeilla asioita. He pyrkivät ratkaisemaan ongelmia ja ovat valmiita ottamaan riskejä. Ja oppivat hyvin virheistään. Ratkaisijat ovat assimiloivia ja he haluavat muodostaa käsitteet ja yleistyksiset sekä pohdiskella havaintojaan. Pohtijat ovat teoreettisia pohdiskelijoita ja heille käytännön merkitys on vähäinen. (Viitala 2008, 150.)

Viitalan (2008, 150) mukaan Kolb (1984) kirjoitti, että toimijat käyttävät yleistyksiä ja käsitteitä ja soveltavat niitä käytäntöön sekä uusiin tilanteisiin. He ovat siis konvergoivia. Kaikkia eri oppimistyylin edustajia tarvitaan erityisesti luovissa prosesseissa. Ideoijat löytävät uudet mahdollisuudet ja pohtijat eri ratkaisuvaihtoehdot ja ongelmat. Ratkaisija hoitaa seurausten arvioinnin ja ratkaisun valinnan. Käytännön soveltamisen hoitaa toimija. (Viitala 2008, 150.)

Honey ja Alan Mumford hyödynsivät Kolbin oppimistyyliä ja tekivät uuden mallin. Mallissa on neljä tyyppiä, jotka ovat looginen ajattelija, harkitseva tarkkailija, aktiivinen osallistuja, ja käytännön toteuttaja. Looginen ajattelija tarvitsee aikaa asian sisäistämiseen ja pyrkii pohtimaan asioita eri kannoilta hyödyntäen kokeilua ja kyselyä. Harkitseva pohtija on suunnitelmallinen oppija. Pohtija seuraa sivulta ja analysoi muiden tekemistä sekä kerää tietoa, jota arvioi ennen kuin voi edetä. Aktiivinen osallistuja hyödyntää kokeilua omaksumissaan asioita. Oppimistyyli on nopeaa, jonka takia syvällinen perehtyminen ei ole mieleistä. Tehtävien tulee olla haastavia ja monipuolisia. (Sydänmaanlakka 2000, 38-37.)

Ihmisten tulisi tunnistaa omat oppimistyyliinsä, sillä ymmärtämällä, miten oppii parhaiten, pystyy sisäistämään asiat paremmin. Kaikkien neljän oppimistyylin tyylin käyttäminen olisi tehokkainta. Haasteena voi olla tiedonhankinnan kannalta tiedon ja ajan puute, liiallinen tiedon määrä ja sen sekavuus. Ymmärryksen kannalta haasteena on se, ettei ole aikaa pohtia ja arvioida. Organisaatio ei välttämättä arvosta syvällistä oppimista, jonka takia

oman oppimistyylin ymmärtäminen jää pois. Soveltamisen esteitä voivat olla tehoton asioiden dokumentointi tai asioita ei viedä päätökseen. Organisaatioissa, missä ei tueta kokeilemistä ja soveltamista on hankala kehittää oppimistyyliä. (Sydänmaanlakka 2000, 42.)

Oppiminen työpaikalla tapahtuu hankkimalla kokemusta, hyödyntäen aiempaa osaamistaan ja havainnoimalla ympäristöään. Usein se on tiedostamatonta. Ihmisen tiedostaessa oppimansa on se tehokkaampaa. Tietoinen oppiminen vaatii ensin kokonaiskuvan luomista. Ihmisen on tiedettävä, millä tavalla lähtee asiaa lähestymään. (Viitala 2008, 142.)

Organisaatiossa pitäisi nostaa tietoisuutta, jos halutaan tehokkaampia tuloksia oppimisessa. Tämä on kuitenkin haasteellista. Työntekijän tulee arvioida omaa kehittymistään ja sitä kautta löytää parannuskohteita. Halu kehittyä ja arvioida osaamistaan lähtee sisältä. Sisäisesti motivoitunut henkilö haluaa kehittää itseään ja kokee työnsä innostavaksi. Oppimalla päästään lähemmäksi omien unelmien saavuttamista. Ulkoinen motivaatio tulee organisaation sanelemana ja motivaatio tulee palkinnosta. (Ojala 2018, 92-93; Viitala 2008, 143.)

Työntekijä tavoittelee kokonaisvaltaista ymmärrystä omista työtehtävistään perehtyessään. Perehtymisen tavoitteena on opettaa työtehtävät ja auttaa onnistumaan. Sen avulla opitaan työympäristön kulttuuria ja luodaan suhteita toisiin työntekijöihin. Työtehtävien muuttuessa perehdyttämistä ei tule unohtaa. Perehtyminen kehittää työyhteisöä ja jakaa osaamista. (Ojala 2008, 71.)

Organisaatio voi antaa suuntaa työntekijöille osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Näitä keinoja ovat kehityskeskustelu, osaamiskartoitus ja laatujärjestelmät. Johtamisen keinoin voidaan muuttaa pakotettu toiminta sisältä lähteväksi toiminnaksi. Ensin työntekijä tekee itsearviointia ja kehittämistä organisaation sääntöjen ja palkitsemisen vuoksi. Seuraavassa vaiheessa huomataan, että oppimisella on positiivisia vaikutuksia. Viimeisessä vaiheessa toiminta muuttuu työntekijälle arvokkaaksi ja alainen on sisäisesti motivoitunut. Silloin työ koetaan mielenkiintoiseksi ja palkitsevaksi. (Viitala 2008, 143.)

Yrityksissä tapahtuva oppiminen on sosiaalista. Kun useita ihmisiä on yhtä aikaa opettelemassa uusia asioita, johtaa se ryhmäoppimiseen. Sen hyötynä on, että ongelmanratkaisuun on monia eri ideoita, ryhmässä on paljon tietoa, työntekijät hyväksyvät paremmin muutoksen sekä ymmärtävät mitä oppimisesta seuraa. (Viitala 2008, 166.)

Ryhmässä oppiminen voi johtaa tehokkaampaan asioiden omaksumiseen, mutta se vaatii, että ryhmä oppii kehittymään yhdessä. Sisäistämisen esteenä voi olla jääminen vanhaan hyväksi totuttuun toimintamalliin, vaikka tarvittaisiin uudistusta. Ryhmän jäsenet voivat myös tyytyä enemmistön mielipiteeseen, vaikka omasta mielipiteestä voisi olla hyötyä. Oppiva ryhmä vaatii hyvää ilmapiiriä ja luottamusta. (Viitala 2008, 166-167.)

Ryhmässä oppimista voidaan kuvailla Dixonin (1994) mallilla. Viitalan (2008, 178) mukaan oppiminen on jaettu kolmeen päätyyppiin, jotka ovat yhteiset skeemat, saavutettavat skeemat ja henkilökohtaiset skeemat. Henkilökohtaisten skeemojen esille tuominen on vaikeaa ja ne voivat liittyä ihmisen omiin uskomuksiin. Saavutettavat skeemat yksilö voi tuoda esille keskustelussa, vaikka nämäkin ovat henkilökohtaisia. Yhteiset skeemat ovat yhteisiä organisaation työntekijöillä. Oppiminen tapahtuu, kun saavutettavista skeemoista keskustellaan työyhteisössä yhdessä ja niistä muodostuu keskustelun avulla yhteisiä skeemoja tai vaikuttavat olemassa oleviin skeemoihin. (Viitala 2008, 178.)

Viitalan mukaan (2008,178) Schein (1991) kuvaili, että organisaatiossa on oltava tietyissä asioissa yhtä mieltä, koska se yhdistää työntekijöitä ja antaa aikaa keskittyä jokapäiväiseen työhön. Näitä tekijöitä ovat ulkoinen sopeutuminen ja sisäinen yhdentyminen. Ulkoisen sopeutumisen tekijöitä ovat yrityksen strategia, päämäärät, toiminta-ajatus ja mittarit. Sisäisen yhdentymisen tekijät syntyvät ryhmän yhteisellä toiminnalla ja kokemuksella. Näitä ovat kieli, rajat, ryhmän säännöt, arvot ja palkitseminen. (Viitala 2008, 178.)

Ryhmän osaamisen kehittäminen vaatii esimieheltä taitoa ohjata ryhmiä ja ryhmän sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Oppivalla ryhmällä on yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Ryhmässä on sovittu yhteisesti, miten ryhmässä työskentelyn ja vuorovaikutuksen tulisi sujua. Ryhmän jäsenillä on samankaltainen osaamis pohja, jota lähdetään kehittämään. Ryhmän jäsenten erityistaidot huomioidaan ja ryhmän työtehtävät jaetaan. Ryhmällä on oltava myös keskinäinen luottamus, jotta osaamisen kehittäminen yhdessä on mahdollista. (Kupias ym. 2014.)

Jatkuvassa muutoksessa oleva ryhmä tarvitsee jatkuvaa arviointia. Ryhmän tulee olla mukana kehittämisessä. Esimies voi järjestää yhteisiä kehityskeskusteluita ja kehittämispa-lavereita. Oppiminen on arkipäivää jatkuvan muutoksen ryhmässä. Jatkuva omaksuminen voidaan kokea stressaavaksi, joten siitä on pidettävä. Ryhmän kulttuurin pitäisi tukea oppimista ja muutosta, jotta ryhmä pystyy jatkamaan olemassa oloa. (Kupias ym. 2014.)

Motivaatio vaikuttaa vahvasti oppimiseen. Motivaatioon vaikuttaa autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Osaamisen kehittämisessä tulisi osata tukea näitä kolmea tarvetta.

Autonomia on ihmisen tarve saada päätösvaltaa. Kompetenssi on tarve tulla arvostetuksi ja pärjätä asioissa, joita tekee. Läheisyys on hyväksyntää lähellä olevilta ihmisiltä. Positiivinen palaute vaikuttaa motivaatioon ja lisää halua kehittää itseään. Liika kontrolli työtehtävistä vaikuttaa omaan motivaatioon negatiivisesti. Tähän yhtenä ratkaisuna on tarjota erilaisia vaihtoehtoja sekä tapoja oppimiselle. (Viitala 2008, 143.)

"Vanhahtava" näkemys motivaatiosta	Uusi tai kehittymässä oleva näkemys motivaatiosta
Motivaatio: <ul style="list-style-type: none"> - yksilöllinen motivaatio - yksilölliset arvot - kilpailu - lyhytaikainen vaikutus 	Motivaatio: <ul style="list-style-type: none"> - ryhmän motivaatio - kollektiiviset arvot - yhteistoiminta - pitkäaikainen vaikutus
Työn rakenne: <ul style="list-style-type: none"> - itsenäinen työ - laatupainotteisuus - kapeasti rajatut tehtävät - organisaatioon rajoittuva 	Työn rakenne: <ul style="list-style-type: none"> - töiden keskinäinen riippuvuus - prosessipainotteisuus - monialaosaamisen suosiminen - organisaation rajat ylittävä
Vastuu: <ul style="list-style-type: none"> - yksilöllinen vastuu - funktionaalinen erikoistuminen - vertikaalinen raportointi - vaatimukset ja kontrollointi 	Vastuu: <ul style="list-style-type: none"> - yhteisvastuu - kokonaisuuksista vastaaminen - horisontaalinen raportointi - itseohjautuvuus

Kuva 1. Vanha ja uusi näkemys motivaatiosta, työn rakenteesta ja vastuusta (Gibson ja Kirkman 1999) Ruohotie 2000, 30

Kuvasta 1 nähdään vanhahtava näkemys motivaatiosta, jossa hierarkkinen organisaatio korostaa yksilön merkitystä. Työntekijät tavoittelevat tunnustusta organisaatiolta ja tekevät töitä itsenäisesti. Työtehtävät on rajattu kapeasti ja vastuu on tekijällä. Organisaatiossa on vahva kontrolli ja suoriutumista odotetaan. Uusi näkemys motivaatiosta keskittyy kollektiivisuuteen eli ryhmän merkitys korostuu. Työntekijät uskovat ryhmän menestykseen, mikä lisää halua suoriutua (Ruohotie 2000, 30.)

Työnrakenne muuttuu prosessimaiseksi ja tämä vaatii moniosaamista. Monitaitoinen ryhmä on sellainen, jossa osaaminen on päällekkäistä sekä täydentävää, jolloin erilaisten tehtävien suoriutuminen on helppoa. Ryhmä on joustava ja pystyy osallistumaan kehittämiseen ja strategiseen pohdintaan. Vastuu on tiimeillä eli tiimit johtavat itseään. Tiimi työskentelee yhdessä tavoitellen yhteistä tavoitetta. Tämä vaatii vahvaa luottamusta. (Ruohotie 2000, 32-33.)

Motivaatio ja tietoinen oppiminen vaativat työyhteisössä avointa keskustelua. Sitä on arvioitava, kehitettävä ja suunniteltava yhdessä. Oppiminen tulisi olla osa palavereita, jotta se muuttuu tietoiseksi toiminnaksi. Tämä vaatii kuitenkin, että työyhteisössä käydään läpi, mitä oppiminen on ja miten se tapahtuu. (Viitala 2008, 143.)

Yrityksen on katsottava osaamista vision kannalta kilpailutekijänä sekä samanaikaisesti huolehdittava yksilön hyvinvoinnista, motivaatiosta ja oppimisesta. Yrityksen osaamisen tason määrittelee organisaation strategian taso ja sosiaalisten prosessien toimivuus. Oppiminen työyhteisössä vaatii jatkuvaa asioiden pohdintaa yksin ja yhdessä sekä kokeilevaa ja tiedonhaluista kulttuuria. Se voi jakautua kuuteen eri tapaan, joita ovat tarkkaileminen ja virheiden analysoiminen, yhdessä oppiminen, muodollinen koulutus, kouluttamalla muita, oppiminen suunnittelemalla koulutusta ja laadunvarmistuksen aikana oppiminen. (Viitala 2008,166; Ruohotie 2000, 14.)

2.2 Esimies osaamisen edistäjänä

Esimiestyön merkitys osaamisen kehittämisessä on suuri. Esimies koordinoi osaamisen kehittämistä strategian mukaisesti. Tärkeää on, että yritys on tehnyt selväksi koko organisaatiolle yrityksen strategian ja vision. Toinen tekijä on esimiehen kyky nähdä työntekijöiden oppimishalut. Osaamisen kehittyminen vaatii yksilön omaa halua kehittää toimintaansa. Esimies voi löytää työntekijälle sopivan keinon kannustaa kehittymään. Kokemuksellinen oppiminen on kaikista yleisintä, jonka takia esimiehet ovat hyviä tunnistamaan, mikä mihinkin tilanteeseen toimii parhaiten. (Kirjavainen & Manninen 2000, 124.)

Esimiehen on osattava kertoa yrityksen strategia, arvot, visio ja missio selkeästi työntekijöille. Yrityksen tarkoitus ja suunta antavat työntekijöille tarkoituksen. Sen takia arjessa on nostettava yrityksen strategioita esille, sillä tavalla, että nähdään miten ne vaikuttavat omaan työhön. Esimies voi nostaa esille keskustelua työn tarkoituksesta, jotta se muuttuu osaksi arkea. Yksi keino on myös tuoda esille asiakas, koska sitä kautta työntekijä näkee työnsä osana isoa kokonaisuutta. (Kirjavainen & Manninen 2000, 125.)

Viitalan (2008, 310-311) mukaan Pines (1989, 1991) kutsui esimiehiä valmentajiksi. Valmentamalla kehitetään työyhteisön toimintaa. Valmentamalla esimies kertoo työyhteisölle organisaation päämääristä, kouluttaa, jakaa aktiivisesti tietoa ja kehittää työntekijöiden osaamista ja arvioi sitä. Sen lisäksi esimiehen tulee tunnistaa kehitystarpeet ja palkita kehittämisestä. Hänen tulee suunnitella alaisen kanssa osaamisen kehittämisohjelma, tukea ammatillisessa kehityksessä ja antaa palautetta. Palautteen antaminen on tärkeää, mutta virheistä ei tulisi rangaista. Negatiivinen palaute voi johtaa pelkoon ja asioiden peitelyyn. Virheitä tulisi käydä läpi oppimisen näkökulmasta. (Viitala 2008, 310-311.)

Organisaatiossa olisi hyvä määritellä, mitä valmentajana oleminen on meidän organisaatiossa. Tällä tavalla esimiesten valmentaminen on yhdenmukaista. Ylimmän johdon on myös selkeytettävä esimiehille, mitä valmentajana oleminen tarkoittaa ja mitä se vaatii. (Viitala 2008, 311.)

2.3 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Organisaatio voi käyttää osaamisen kehittämisessä erilaisia kehittämistapoja. Työkierto ja moniosaaminen on menetelmiä, jolla laajennetaan osaamista. Oppiva organisaatio tukee tätä tavoitetta eri menetelmin.

Työkierto

Työkierron avulla voidaan kehittää henkilöstöä. Työntekijä siirtyy työkierrossa toiseen tehtävään sovituksi ajaksi. Työkierrat vahvistavat osaamista ja samalla antavat kehitysmahdollisuuksia omaan työtehtäviin. Työkierto voi lisätä työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Työkierron tulee kuitenkin olla vapaaehtoista. (Hätönen 2011, 98.)

Työkierto voi tapahtua myös tiimin sisällä. Tällöin työntekijät vaihtavat tehtäviä. Tämä lisää moniosaamista ja tuo työtehtäviin vaihtelua. Työkierto lisää tehokkuutta ja helpottaa toiminnan normaalia jatkuvuutta muutostilanteissa. Uusin työtehtäviin perehtyminen luo uusia ideoita työtapojen kehittämiseen vanhassa ja uudessa tiimissä. (Hätönen 2011,98.)

Työkierto voi olla määräaikaista tai säännöllistä. Säännöllisessä työkierrossa pyritään lisäämään yksipuoliseen työhön haastetta ja vaihtelua. Ennen työkiertoa on tärkeää kannustaa työntekijää tulevaan haasteeseen ja keskustella työkierron tavoitteista. Työyhteisö, joka ottaa vastaan työkiertoon tulevan työntekijän tulee huolehtia hyvästä perehtymisestä. Ristiinkoulutus antaa työkiertoa laajemman kuvan tiimin työtehtävistä. Ristiinkoulutuksessa perehdytetään työtehtävät toinen toiselle esimerkiksi tilanteessa, kun toinen työntekijä on poissa työpaikalta. (Hätönen 2011,99.)

Työkierron aikana vanhan työyhteisön on osoitettava kiinnostusta työkierrossa olevan työntekijän kuulumisiin. Työkierrossa olevan tulee olla avoin, valmis esittämään kysymyksiä ja antamaan palautetta sekä ottamaan vastaan sitä. Työntekijän on huolehdittava ohjaajan kanssa, että tavoitteisiin päästään. Tiimin tulee olla avoimia kaikille kysymyksille ja

yhdessä työyhteisönä auttaa työntekijää työtehtävissään. Työkierron jälkeen vanha työyhteisö ottaa avoimesti uusia kehitysideoita vastaan ja työntekijä hyödyntää oppimaansa työsssänsä. Lopuksi tiimit keskustelevat siitä, miten työkierto onnistui, jotta seuraavalla kerralla osataan huomioida kehityskohteet ja säilytetään hyvät toimintamallit. (Hätönen 2011,100.)

Minu Ipen (2003) artikkelissa Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework tutkittiin osaamisen jakamista organisaatioissa. Organisaatio on riippuvainen työntekijöistä, jotka luovat ja jakavat tietoa. Tiedon omaavan työntekijän on oltava valmis jakamaan sitä muille. Yksilöiden jakaessa osaamistaan se muuttuu osaksi organisaation osaamista. Tieto voi olla joissakin organisaatioissa valtaa, jonka takia sitä pimitetään. Tiedon jakamisen tulee hyödyttää jotenkin, jotta se motivoi. Tätä kutsutaan tiedon vastavuoroisuudeksi. Halu jakaa tietoa riippuu tiedon jakajan ja vastaanottajan välisistä suhteista, luottamuksesta ja vastaanottajan statuksesta. Tietoa jaetaan enemmän epävirallisia kanavia pitkin ja tiedon jakamisen taso on riippuvainen organisaation kulttuurista. (Ipe 2003, 340-355.)

Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio (learning organization) on osaamista, jolla organisaatio luo, etsii ja sijoittaa tietoa sekä muuttaa omaa toimintaansa uutta tietoa vastaavaksi. Oppivan organisaation piirteitä on viisi, joista ensimmäinen on strateginen johtaminen. Strategisessa johtamisessa on tärkeää, että strategiaa tehdessä huomioidaan oppiminen ja asioita tutkitaan kunnolla. Toinen piirre on sen tukeminen. Oppimista tuetaan kannustamalla ja joustavilla säännöillä, malleilla ja työtehtävillä. (Viitala 2005, 39.)

Kolmannessa piirteessä organisaatio arvioi toimintaansa ja kehittää sitä havaintojen mukaan. Toiminnan arvioiminen vaatii tehokkaita mittareita, palkitsemisjärjestelmiä, palautteen antoa, hyvää tiedonkulkua ja yhdessä kehittämistä. Neljäs piirre keskittyy ulkoiseen ympäristöön ja siinä tehdään havaintoja asiakkaista, kilpailijoista ja muista yrityksistä. Viimeinen piirre oppivassa organisaatioissa on sellaisen ilmapiirin luominen, jossa oppiminen on tehokasta ja kaikilla on mahdollisuus yksilöllisen osaamisen kehittämiseen. (Viitala 2005, 39-40.)

Kirawanin mukaan Garvin, Edmonson ja Gino (2008) pitivät kolmea asiaa tärkeänä oppivassa organisaatiossa. Ensimmäisenä osana on vapaa oppimisympäristö, jossa voi olla eriäviä mielipiteitä, työntekijöillä on mahdollisuus oppia itse virheistään ja ottaa riskejä. Yrityksellä on oltava myös yhtenäiset perehtymisprosessit ja käytännöt. Tällä tavalla varmistetaan tiedon hankinta ja jakaminen asiakkaille toimintaympäristöstä ja työntekijöiden välillä. Johdon pitää kannustaa oppimista. Toimintaympäristön pitää antaa mahdollisuus eri mielipiteille ja korostaa avoimen keskustelun ja kehittymisen merkitystä. (Kirawan 2013, 72.)

Beerelin (2010) mukaan oppiva organisaatio ei ole uuden tiedon saamista vaan oppiminen johtaa muutokseen toiminnassa. Se tarjoaa työntekijöilleen uusia mahdollisuuksia kokea ja kehittää uutta. Uuden löytäminen johtaa uusien ongelmien löytämiseen sekä lisää ymmärrystä. Organisaation on oltava valmis muutokselle ja sitä ei saa estää. Työntekijöillä on mahdollisuus etsiä eri vaihtoehtoja ja tarvittaessa etsiä tietoa, jotta uuden oppiminen on mahdollista. Tiimin tulee olla avoin ja jakaa tuntemuksiaan ideoiden lisäksi. Palautetta on annettava aktiivisesti. (Beerel 2010, 19-20.)

Sydänmaanlakan (2000) mukaan kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, koska kaikki organisaatiot oppivat. Tämän takia Sydänmaanlakka on nostanut uuden termin älykäs organisaatio. Älykäs organisaatio osaa uudistua ja se tunnistaa mahdolliset tarvittavat muutokset ajoissa, oppii nopeammin kuin kilpailijat ja vie uudet käytännöt nopeammin päivittäiseen toimintaan kuin muut organisaatiot. (Sydänmaanlakka 2000, 52.)

Oppivat tiimit ovat ryhmiä, jotka saavuttavat enemmän kuin yksilö pystyisi saavuttamaan. Niillä on oltava yhteinen tavoite ja samankaltaiset perustehtävät. Tärkeintä on tiimin oppiminen. Haasteena on, miten löydetään ratkaisut monimutkaisiin haasteisiin. Toiminnan lisäksi tiimin tulee tukea muiden tiimien toimintaa ja se vaatii hyvää yhteistyötä. (Viitala 2005, 44.)

Otalan (2005) mukaan oppivan organisaation piirteissä korostuu myös se, että tiimissä on sovittu tietyt toimintatavat, joiden mukaan toimitaan. Tämä antaa jäsenille vapauden tehdä tärkeitä päätöksiä sovittujen sääntöjen puitteissa. Se korostaa myös asiakkaan kanssa kehittämistä. Asiakkaat on tunnettava ja on osattava ennakoida mitä asiakas haluaa tulevaisuudessa. Oppivan organisaation vahvuutena on kyky selviytyä muutoksesta hyvin. Tämä vaatii jatkuvaa seuranta- ja toimintaympäristössä ja ennakkointia. (Ojala 2005, 79.)

Oppivassa organisaatiossa työntekijät oppivat toisiltaan, osaamista arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Osaamista kehitetään vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Työntekijöillä

on mahdollisuus kokeilla eri tapoja oppia tai kehittää toimintaa. Oppiva organisaatio pitää arvossa tiedon jakamista ja siitä palkitsemista. Sarala (1996) korostaa työn monipuolisuuden merkitystä, koska sitä kautta halutaan kehittyä lisää. Liian yksipuolinen työ ei anna työntekijälle mahdollisuutta käyttää kaikkea osaamistaan. Liian monipuolinen työ voi aiheuttaa uupumusta. Sopivan monipuolisuuden määrittäminen vaihtelee eri ihmisillä. (Ojala 2005, 79-80; Sarala 1996, 81-82.)

Kermallyn (1997) mukaan oppivan organisaation esteeksi voi nousta hidas oppiminen. Organisaatiolla voi olla vaikeuksia unohtaa vanhat toimintatavat tai ovat tyytyväisiä entiseen toimintaan. Organisaatio ei välttämättä tunnista muutoksen tarvetta ja ei osaa hyödyntää ihmisten osaamista kehittämisessä. Organisaatio voi löytää parhaan tavan toimia vain kokeilemalla erilaisia menetelmiä. Työntekijöillä on lupa tehdä virheitä ja oppia niistä sekä organisaatio on koko ajan valmis kehittymään. (Kermally 1997, 287-288.)

Oppivaksi organisaatioksi pyrkivän yrityksen työntekijöiden tulisi vieraila muissa yrityksissä, jotta löytää oman parhaan tavan toimia. Tätä kutsutaan vertailukehittämiseksi eli bench marking. Yrityksen on sen lisäksi keskityttävä asiakaspalveluun ja selvitettävä asiakkaiden tarpeita. Organisaation on muutettava toimintansa paremmin asiakasta palvelevaksi. Organisaation muuttaessa toimintaansa asiakkaan vuoksi, vanhoista toimintamalleista on helpompi luopua. (Kermally 1997, 287-289.)

Oppivaksi organisaatioksi pyrkivän yrityksen tulisi hyödyntää Total Quality Managementia. Sen avulla varmistetaan jatkuva oppiminen. Organisaatiossa on osattava voimaannuttaa työntekijöitä ja antaa heille vapautta kehittää toimintaa. Sen säilyttäminen vaatii toimintaympäristön jatkuvaa tarkkailua, vertailukehittämistä, valmiutta muuttaa toimintatapoja, voimaannuttaa työntekijöitä ja ylläpitää hyviä asiakassuhteita. (Kermally 1997, 289-290.)

Moniosaaminen

Moniosaamisen avulla voidaan antaa tilaa tiettyjen työtehtävien kehittämiselle. Osaamislähtöinen työnmuotoilu hyödyntää jokaisen työntekijän parhaimpia ominaisuuksia siten, että taidot pääsevät parhaaseen mahdolliseen käyttöön. Rutiinomaisia työtehtäviä voidaan kehittää työtehtäviä laajentamalla. Tällöin työtehtäviä voidaan kasvattaa tai täydentää. Moniosaamista voidaan tehdä yksilöille tai ryhmille. Eri osaajien taitojen yhdistäminen lisää organisaation tehokkuutta ja antaa mahdollisuuden luovalle kehittämiselle. (Viitala 2005, 222.)

Törmälän, Markkasen ja Kadeniuksen (2015) mukaan moniosaava tiimi mahdollistaa tehokkaasti toimivan organisaation. Tiimin tehtävänä on huolehtia erilaisista projekteista. Projektit eivät kuitenkaan sanele tiimiä vaan tiimin määrittää sen jäsenet. Ajatuksena on antaa ryhmän itse määrittää mitä se on ja miten toimitaan. Moniosaavassa tiimissä ei ohjata enää entisen tapaan resursseja vaan toiminnalle annetaan tavoite ja merkitys sekä luodaan paras mahdollinen ympäristö menestymiselle. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 56-58.)

Työntekijöiden työpäivän jakautuessa useille tehtäville nousee haasteeksi tehokkuuden säilyttäminen. Työtehtävästä toiseen siirtyessä kuluu noin 10-40 % työajasta. Sen takia työtehtävien määrä tulisi olla rajattua ja työntekijän pitää varmistaa ensin jonkun aiemman projektin valmistuminen ennen kuin uutta projektia aloitetaan. Liikaa samanaikaisia työtehtäviä voi johtaa tehtävien kasaantumiseen. Moniosaava tiimi voi vastata tähän parhaiten. (Törmälä ym. 2015, 59-60.)

Moniosaava tiimi ottaa tehtävät yhdessä käsittelyyn ja projekti viedään loppuun tiimin sisällä. Tiimin muodostaminen on mahdollista, jos yleisosaaminen on hyvää ja tehtäviä voidaan tehdä ristiin. Sen lisäksi tarvitaan erikoisosaamista. Työntekijöillä on mahdollisuus kasvattaa sitä. Vastuu kannetaan yhdessä, jolloin työkuorman määrä voi olla suurempi. Tämä johtuu siitä, että moniosaava tiimi synnyttää turvallisen ja auttavaisen ilmapiirin. (Törmälä ym. 2015, 59-60.)

Moniosaava tiimi mahdollistaa organisaatiossa työtehtävien mitoittamisen helpommin. Oppiminen tapahtuu yksikkönä, jolloin uusien työntekijöiden ottaminen moniosaavaan tiimin on helppoa. Esimiehen tehtävänä on antaa yleinen tavoite, jota kohti mennään. Tällöin tiimi itse löytää keinot päästä tavoitteeseen. Tavoitteiden tulee olla yhtenäiset strategian kanssa. (Törmälä ym. 2015, 61-62.)

Moniosaavalla tiimillä on yhteiset päämäärät ja työtehtävät ja tavoitteet valitaan itse. Tehtävien suorituksen ohella käydään läpi toimintaa ja kehitytään. Kaikki tietävät mitä tapahtuu nyt ja seuraavaksi. Tiimi ottaa itse työtehtävänsä vastaan ja tekee päätökset yhdessä. Päätökset tehdään sen mukaan, kenen idea saa kannatusta. Työtavat kehittyvät tiimin kehittyessä. Tiimin perustaminen on kannattavaa, kun organisaatio haluaa kehittää viestintää, yhteistyötä ja kokeilevaa kulttuuria. Moniosaavalla tiimillä voidaan viedä organisaation muutoksia eteenpäin uudella tavalla. (Törmälä ym. 2015, 63.)

2.4 Palkitseminen tukee kehittämistä

Palkitsemisjärjestelmän avulla organisaatio saa helpommin työntekijöitä töihin ja sitouttaa heidät pysymään työpaikalla. Palkitseminen lisää motivaatiota ja halua kehittää itseään. Palkka motivoi mutta tärkeintä on se, että kokeeko työntekijä palkan oikeudenmukaiseksi. Sen takia organisaation on tärkeää pitää huolta osaamisen kehittämisen lisäksi hyvästä palkitsemisjärjestelmästä, jossa otetaan osaaminen huomioon. (Viitala 2005, 248-249.)

Palkkausjärjestelmän tulee huomioida työn haastavuus. Samasta työstä on saatava sama palkka. Arvioinnissa käytetään tehtäväkuvauksia. Haastavuuden lisäksi palkkausjärjestelmässä voidaan huomioida osaaminen ja henkilökohtainen osa. Henkilökohtainen osa seuraa työntekijän kehittymistä työssään. (Viitala 2005, 249-250.)

Sydänmaalakan (2000) mukaan palkan lisäksi on paljon muita tekijöitä, jotka sitouttavat ja motivoivat työntekijää. Näitä ovat muun muassa työympäristö, arvot, ihmiset, palaute, kehitysmahdollisuudet, kouluttautuminen, haasteelliset tehtävät, edut ja tulospalkka. Palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä palkitsemisen keinoista. Se vaikuttaa motivaatioon pitemmällä aikavälillä. Paras palaute kohdistuu sellaiseen asiaan, jossa työntekijällä on vahva osaaminen ja osa-alue on itselle tärkeä. (Ukko ym. 2007,45). Palkitsemisessa tulisi korostaa hyvästä suorituksesta palkitsemista. (Sydänmaalakka 2000, 110-111.)

Mittarit kehittämisen tukena

Suorituskyvyn mittaaminen on suorituskyvyn johtamista (Ukko ym. 2007,1). Mittarit ovat hyödyllisiä oppimisen mittaamisen välineitä, mutta niiden avulla ei tule kontrolloida. Tiimeillä tulee olla valtaa vaikuttaa oman toimintansa kehittämiseen ja tätä kautta vaikuttaa myös mittareihin. Kaikkea ei voi mitata esimerkiksi yrityksen päämääriä, koska ne liittyvät organisaation arvoihin ja perusajatukseen. Yhteiset päämäärät motivoivat enemmän kuin mittarit ja mittarit toimivat apuvälineinä välitavoitteissa. Välitavoitteet eivät saisi nousta olennaiseksi, koska tärkeät koko organisaatiota koskevat päämäärät voivat unohtua. (Törmälä ym. 2015, 67-69.)

Organisaatiossa, jossa tärkeät päämäärät nostetaan mittareiksi, työntekijät työskentelevät mitattavan asian vuoksi ja itse tärkeiden asioiden tekeminen unohtuu. Sen takia organi-

saation tulee olla tarkkana mittareiden määrittelyssä ja päämäärien viestinnässä. Työntekijöiden on päästävä vaikuttamaan mittareihin ja keskustelemaan, miten tiimin sisällä menee ja sitä kautta tekemään muutoksia tarvittaessa. (Törmälä ym. 2015, 69-73.)

Organisaatioissa, jossa mittareiden määrittely jää työntekijöille voidaan saada huomattavia kehitysaskelia. Motivaatio kasvaa ja ymmärrys organisaation tavoitteista ja omasta roolista kehittyy paremmaksi (Ukko ym. 2007,28). Työntekijät kokevat ilmapiirin joustavaksi ja luovaksi. Ja ovat sitoutuneempia kehittämään mittarin kehityskohdetta. Mittareista saadut tulokset eivät ole pelkästään numeroita. Mittareita tutkittaessa on muistettava miettiä, mikä johti tähän tulokseen. Tällä tavalla huonoista tuloksista voidaan oppia paremmin. (Törmälä ym. 2015, 74-76.)

3 Organisaatio muutoksen käynnistäjänä ja suunnan näyttäjänä

Muutosjohtaminen vaati johtajalta kykyä ennakoida tulevaisuuden tarpeita. Se on kohdistettava yrityksen vahvuuksiin. Siinä on oltava nopea, mutta samalla säilytettävä hyvä laatu ja kilpailukyky. Muutosjohtaminen on näiden taitojen kehittämistä. Muutoksen johtaja voi oppia muilta ja hyödyntää omia kokemuksiaan ja tätä kautta luoda oman kehittämismallinsa. (Tuominen 1997, 11.)

Muutos on epävarma tila, jota voidaan kuvailla sanalla turbulenssi. Turbulenssissa muutos on niin nopeaa, että sitä ei ehdi ymmärtää (Ruohotie 2000, 17). Tämän voi käynnistää yrityksen menestys tai sen puuttuminen, toimintaympäristön muutokset, nousevat trendit, asiakkaiden tai omistajien vaatimukset, muutokset sosiaalisesti ja demografisesti tai taloudellinen ja poliittinen tilanne. Organisaation muutosnopeus ja kyky toteuttaa muutoksia ovat organisaation pysyvyyden kannalta tärkeitä. Organisaation tulee tunnistaa omat vahvuudet ja kehittää niitä. Organisaatio voi valita esimerkiksi tehostamisen tärkeimmäksi vahvuudeksi. (Mattila 2007, 244-245.)

3.1 Muutos

Organisaatioissa tapahtuva muutos voi olla vapaaehtoista tai pakollista. Vapaaehtoinen muutos onnistuu helpommin. Yrityksellä menee silloin hyvin ja toimintaa halutaan kehittää vielä paremmaksi tai yrityksen tavoitteena on ennakoida tulevaisuuden vaatimuksia. Pakollinen muutos voi johtua siitä, että organisaatio ei näe tarvetta muutokselle, eivät uskalla tehdä asialle mitään tai ideoita toteuttamiseen ei löydy. Tarve lähtee sisältä tai ulkopuolelta. Ulkopuolelta nousevia tarpeita ovat toimintaympäristöstä nousevat tarpeet kuten kilpailijat, asiakkaat ja uudet innovaatiot. Sisäinen muutostarve syntyy uuden johdon halusta tai yritys näkee tarvetta kehittyä. (Pendlebury, Grouard & Meston 1998, 5-7.)

Isot muutokset vaikuttavat yrityksen tavoitteisiin ja visioon, jonka takia organisaation on kehitettävä uusi strategia. Esimerkiksi markkinoilla tapahtuvat muutokset voivat vaatia uutta strategiaa yrityksessä. Vanha sopimaton strategia voi johtaa yrityksen ongelmiin (Hunt 1992). Mattilan (2007) mukaan organisaation tulisi valita strategiseksi vahvuudeksi muutoksessa selviytyminen ja käyttäytyminen. Strategista kilpailuetua voidaan saada tehokkaasta muutoskyvystä. Organisaatiolla on oltava kykyä aloittaa projekteja ja päättää ne ajallaan. Uuden oppimisen tulisi olla nopeaa ja perehtyminen tehokasta. Organisaation

on tutkittava jatkuvasti toimintaympäristöään ja etsittävä nousevia trendejä ja selvitettävä onko siellä mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua. (Mattila 2007, 244-245.)

Muutosta johdetaan eri tavalla kuin muita liiketoiminnan tehtäviä. Sitä johdetaan sen mukaan, minkälaisesta muutoksesta on kyse (Tuominen 1997, 265). Organisaatioissa tapahtuvat muutokset aiheuttavat työntekijöissä pelkoa. Työntekijät, kokevat, että heillä ei ole kontrollia omasta tulevaisuudestaan. Muutoksesta vastaavan tahon on otettava kaikkien ihmisten huolet ja kysymykset huomioon. Ihmiset kokevat, että muutoksessa luovutaan jostakin ja sen esille tuominen aiheuttaa pelkoa. Se aiheuttaa pelkoa työpaikan menettämisestä. Organisaatiot on jaettu eri ryhmiin ja tiimeihin. Tämä aiheuttaa pelkoa myös ryhmän selviämisestä. (Beerel 2010, 15.)

Beerelin (2010) mukaan Ackoff (1999) jakoi johtajat kolmeen eri tyyppiin perustuen muutosasenteita kohtaan. Reagoivat johtajat haluavat asioiden pysyvän ennallaan. He haluavat vaieta tilanteesta, jotta asiat palaisivat ennalleen. Epäaktiiviset johtajat haluavat myös säilyttää asiat ennallaan ja pyrkivät estämään muutokset jo etukäteen, vaikka sille on vahva tarve. Ennakoivat johtajat hyödyntävät muutosta ja näkevät sen mahdollisuutena yrityksen kasvulle. Ennakoivat johtajat katsovat tulevaisuuteen ja pyrkivät luomaan uutta. (Beerel 2010, 15-16.)

Muutos voi olla hyvää tai huonoa. Hyvä muutos vie organisaatiota eteenpäin kehittäen asiakassuhteita, markkinoita ja työntekijöitä. Huono muutos vaikuttaa työntekijöiden tulevaisuuden muutoshalukkuuteen negatiivisesti ja organisaation kykyyn kehittyä. Muutos voi epäonnistua monella tavalla. Yksi syistä voi olla se, että se ei ollut vastaus sen hetkiseen tilanteeseen vaan johtaja oli nähnyt tarpeen väärin. Muutos voi epäonnistua myös, kun toteuttajat eivät usko siihen ja joutuvat toteuttamaan sitä, koska organisaatio vaati. (Beerel 2010, 16-17.)

Muutoksen voi kohdata kahdella eri tavalla. Työntekijä voi yrittää pienentää turbulenssia uskottelemalla itselleen, että asiat pysyvät entisellään keskittymällä tuttuihin työtehtäviin ja ajatuksiin. Toinen vaihtoehto on hyväksyminen, jolloin ollaan muutoksessa mukana. Ymmärrys muutoksesta tapahtuu jossain vaiheessa. (Ruohotie 2000, 17-18.)

Työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan voivat johtaa epäonnistumiseen. Epävarmuus aiheuttaa sopeutumis- ja oppimisvaikeuksia tai organisaatio ei ole osannut vastata oikein muutosvastaisuuteen. Työntekijät eivät päässeet vaikuttamaan päätöksiin. Se voi tapahtua väärään aikaan tai se on toteutettu huonosti. Nopeasti tapahtuvat isot muutokset ai-

heuttavat sen, että muutos ei ole syvällistä vaan se jää pintapuoliseksi. Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen aiheuttaa stressiä ja tekee haluttomaksi uusille muutoksille. (Beerel 2010, 17; Jabe & Häkkinen 2010, 288.)

Kotterin (1996) mukaan muutos epäonnistuu yleisimmin sen takia, että organisaatio on tyytyväinen nykytilaan, muutoksen ohjaus ei ole riittävän vahvaa, visiota ei selkeytetä työntekijöille ja sen merkitystä ei korosteta. Yritys ei saavuta lyhyen aikavälin voittoja tai organisaatio julistaa muutoksen onnistuneeksi liian aikaisin. Yksi yleisimmistä virheistä on se, että muutosta ei saada jalkautettua organisaation kulttuuriin. (Kotter 1997, 13.)

Epäonnistumisen seurauksena voi olla, että uudelleentoteutus on hidas ja kallis projekti. Tulevien strategioiden käytäntöönpano ei onnistu. Saneerauksilla ei saada kustannussäästöjä ja hankkeiden tulokset eivät ole toivottuja. Henkilöstön epäonnistuneet muutokset aiheuttavat ärsytystä ja uusien tarpeellisten muutosten toteuttaminen hankaloituu. Siitä voi seurata tuotteiden ja palveluiden hinnannousu sekä työntekijöiden vähentäminen. (Kotter 1997, 13.)

Onnistuneessa muutoksessa työntekijät ovat mukana. Muutosjohtajan on pysyttävä puolueettomana eri mielipiteistä ja vastusteluista huolimatta. Hänen on osattava vedota ihmisten tunteisiin ja nostettava esiin positiiviset asiat. Se vaatii luottamusta. Luottamusta voidaan nostaa antamalla lisää vastuuta ja korostamalla työntekijöiden merkitystä. Muutos voi onnistua ainoastaan silloin, jos sen seurauksena on myös positiivisia asioita. (Jabe & Häkkinen 2010, 288-289.)

Onnistunut muutoksen johtaminen vaatii työntekijöiden pelkojen vähentämistä keskustelemalla, kuuntelemalla ja kertomalla faktat. Pelkoa voidaan myös hallita visioimalla haluttua tulevaisuutta. Visio vastaa kysymykseen, miksi muutos on hyödyllinen. Vision kuvaama päämäärän on oltava helposti ymmärrettävissä, mutta samalla vedota työntekijöiden tunteisiin. Muutosjohtajan tavoitteena on luoda ympäristö, jossa kehitetään ja ideoidaan sekä haastetaan koko ajan. (Jabe & Häkkinen 2010, 288-291.)

Anneli Valpolan (2004) mukaan muutoksissa, jossa yhdistetään esimerkiksi prosesseja, rehellinen tiedonanto ja aktiivinen tiedotus ovat tärkeitä. Yhdistyville prosesseille on annettava yhteinen toimintasuunnitelma ja visio. Prosesseilla on oltava myös käytössä ymmärrettävä kieli, jolloin toiminnan kehittäminen ja ymmärtäminen helpottuu. Uuden prosessin on päästävä osallistumaan ja kokeilemaan erilaisia oppimisprosesseja. Näistä oppimisprosesseista on mahdollisimman nopeasti otettava käyttöön hyvät asiat. (Valpola 2004, 16.)

Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa se, että pystyykö hän näkemään itsensä osana organisaatiota muutoksen jälkeen. Muutoksesta on osattava viestiä positiivisesti, jotta työntekijät näkevät sen myönteisenä asiana. Työntekijän pitäisi itse muuttaa käytöstään, jolloin muutoksen läpikäyminen lisää työniloa. Se vaatii riittävästi mahdollisuuksia käyttää taitojaan ja kehittää osaamistaan. Liika vaivannäkö voi olla raskasta, mikä lisää tyytymättömyyttä. (Ponteva 2010, 18-19.)

Muutostahto voi muuttua muutoksen jälkeen helposti siihen, että organisaatio on tyytyväinen nykytilaan. Silloin uuden muutoksen käynnistäminen on hankalampaa kuin aiemmin. Sen takia organisaation on tunnistettava tahdin hidastuminen, löydettävä oikeat keinot ja välineet sen uudelleen käynnistämiseen. Organisaation on käytettävä uusia keinoja viestiä muutoksen tarpeesta. Keinot voivat olla yllättäviä, kuten esimerkiksi asiakkaan mukaan tuleminen palaveriin. Organisaatiossa on kokeiltava uusia keinoja viestiä asioista, jos vanhat tavat eivät enää toimi. Muutoksen tulee näkyä johdon toiminnassa päivittäin. (Kotter 2009, 130-135.)

Muutoksen siirtyminen jatkuvaksi vaatii organisaatiokulttuurin muutosta. Organisaatiokulttuurin pitää olla muutosmyönteinen. Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää itseään ja organisaatiossa etsitään keinoja saada parempaa tulosta. Organisaatiokulttuuri elää jatkuvassa muutoksessa. (Kotter 2009, 135.)

Muutoksen vaikutukset yksilöön ja ryhmään

Osa ihmisistä ei pidä muutoksesta ja he haluaisivat, että asiat pysyisivät organisaatiossa ennallaan. Henkilökohtaisessa elämässä ihmiset ovat valmiimpia muutokselle kuin työelämässä. Muutos aiheuttaa uuden todellisuuden ja työntekijät voivat kieltää sen olemassaolon pelosta tai välipitämättömyydestä johtuen. Tämä voi johtaa työpaikalla pieniin virheisiin tai sillä voi olla isompia seurauksia. (Beerel 2010, 9.)

Muutos vaatii usein työntekijältä omien käyttäytymismallien, prioriteettien ja arvojen kehittymistä. Se vaatii aina jostakin luopumista, mikä tekee siitä vaikeampaa. Työntekijät kokevat, että heillä ei ole valtaa päättää omasta tulevaisuudestaan ja se voi johtaa työpaikan menetykseen. (Beerel 2010, 15.)

Organisaatiossa on viisi eri muutostyyppiä, aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Työntekijä voi olla mikä tahansa näistä rooleista riippuen muutoksesta. Aktivistit ovat innostuneita ja käynnistävät uusia muutoksia innolla. He haluavat oppia uutta

ja uudet kokemukset vahvistavat osaamista. Seurailijat ovat varovaisempia muutoksessa. Suurin osa työpaikan henkilöstöstä on seurailijoita. He tarkkailevat aluksi ja lähtevät muutokseen mukaan, kun sen kannattavuus on näytetty käytännössä. (Mattila 2008, 40-43.)

Epäilijät ovat varautuneita muutostilanteissa. Heillä on aiempia kokemuksia muutoksista, jotka ovat olleet negatiivisia. He ovat sitoutuneita työpaikkaansa, mutta haluavat nähdä tulokset ajallaan. Kyseenalaistaminen johtuu yleensä siitä, että muutos ei ole organisaation entisiin arvoihin sopiva. Epäilijät lähtevät mukaan sitten, kun asioista on avoimesti keskusteltu ja on annettu aikaa sulatella asiaa. (Mattila 2008, 44-45.)

Oppositio vastustaa muutosta vahvemmin kuin epäilijät. Muutos on kielteinen ja uhkaa omaa arvostusta työyhteisössä. He arvostavat nykyistä asemaansa ja haluavat sen pysyvän. Vastarinta voi käydä raskaaksi työyhteisölle, jos oppositio ei lähde mukaan. Silloin yhtenä keinona on työyhteisöstä poistuminen. Opportunistit ovat harvinaisia. He ovat valmiita muutokseen, jos se hyödyttää omaa työuraa. Organisaation työntekijät voivat pitää aktiivisia henkilöitä opportunisteina, koska he ajattelevat, että opportunisti on aktiivinen saavuttaakseen sillä itselleen hyötyä. (Mattila 2008, 46-48.)

Muutos on vielä haasteellisempi ryhmälle. Ryhmä pelkää aina sitä, että pysykö se koossa. Tämä johtuu siitä, että työntekijät ovat tottuneet ryhmäajatteluun. Sopeutuminen uuteen todellisuuteen vaatii aina oppimista. Muutoksesta ei tarvitse pitää, mutta se tulee hyväksyä. (Beerel 2010, 15-148.)

Kotter (2009) kuvaa organisaation muutokseen esteenä olevia jarrumiehiä ei-ei tyypeiksi. Epäilijä tyypeistä on hyötyä organisaatiolle, koska he saavat työntekijät ajattelemaan järkevämmiin ja liian mahdottomista ideoista luovutaan. Epäilijöiden mieli voidaan muuttaa vakuuttamalla, että muutos on tarpeellinen. Ei-ei tyyppien kohdalla prosessi on hankalampi. Ei-ei tyyppi ei halua tietoa vaan yrittää osoittaa muutoksen tarpeettomuuden. (Kotter 2009, 107-109.)

Organisaatiot tekevät usein virheen jarrumiehien kanssa, joko yrittämällä saada heidät mukaan tai sulkemalla heidät kokonaan muutoksen ulkopuolelle. Kumpikin suunnitelma on huono. Mukana oleva jarrumies hidastaa toimintaa, koska ei usko siihen ja voi toiminnallaan kaataa koko muutoksen. Ulkopuolelle jätettynä jarrumies yrittää vakuuttaa muille henkilöille muutoksen toimimattomuuden. Tämä voi johtaa siihen, että osa henkilöstöstä kääntyy muutosta vastaan. (Kotter 2009, 110-115.)

Kotterin (2009) mukaan jarrumiehiä voi käsitellä kolmella eri tavalla. Ensimmäinen keino on siirtää jarrumiehen toiminnan suunta muualle ja varmistetaan, ettei jarrumiehestä ole

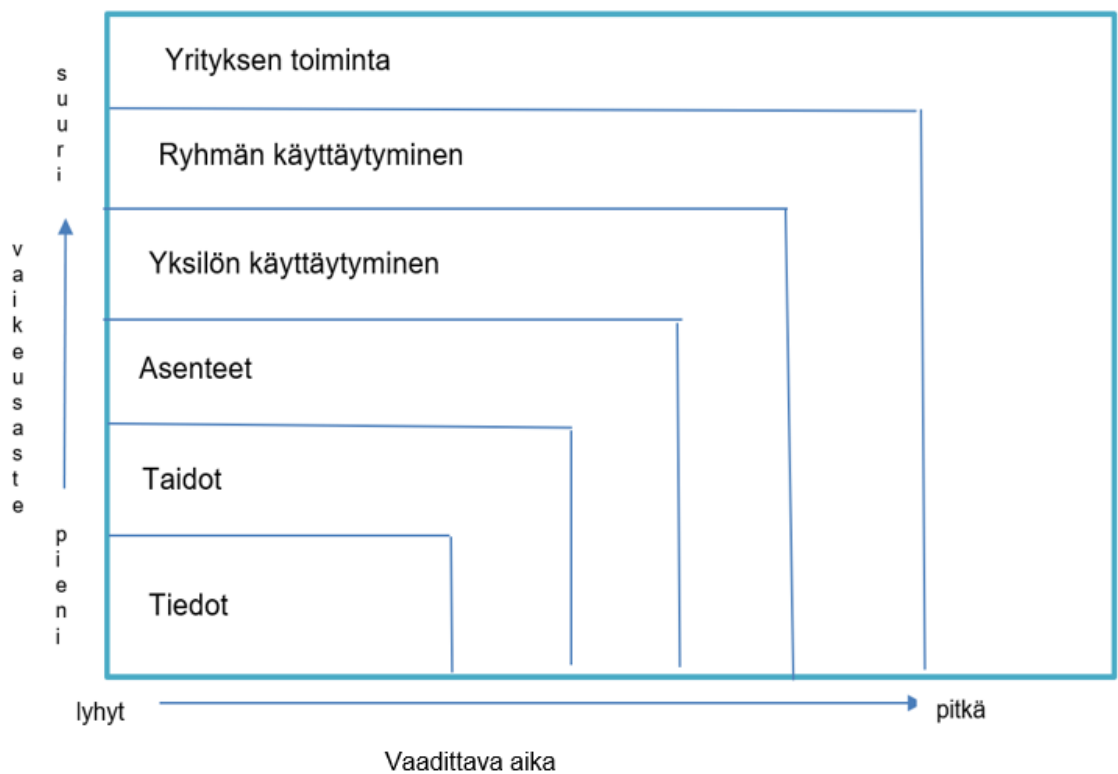
haittaa. Tämä onnistuu esimerkiksi antamalla jarrumiehelle erikoistehtäviä, paljon työtä, jolloin muutoksen vastustamiseen ei jää aikaa tai työpari, joka varmistaa, ettei jarrumies hidasta muutosta. Toinen keino on jarrumiehen poistaminen työpaikalta. Kolmantena keinona on käyttää sosiaalista painetta. Tämä toimii vain tapauksissa, jossa ei-ei -asenne ei ole niin vahva. (Kotter 2009, 117-120.)

Pendlebury yms. (1998) mukaan muutosvastaisuus voi johtua kuudesta asiasta. Ensimmäisenä on, että työntekijät eivät ymmärrä miksi se on tarpeellinen. Tai muutostarpeen ratkaisua ei ymmärretä tai sitä ei pidetä riittävän toimivana. Yleensä tämä johtuu siitä, että ratkaisua ei ole tiedotettu riittävän hyvin. Yleinen syy on tietämättömyys muutoksen aiheuttamista seurauksista tai muutokseen käytettävät keinot ovat liikaa saavutettaviin hyötyihin nähden. (Pendlebury yms.1998, 199-201.)

Saralan (2000) mukaan suhtautuminen riippuu siitä, mitä hyötyä siitä on työntekijälle ja innostaako muutos. Muutoksesta on saatava etuja, tunnustusta ja työkuorma ei saa kasvaa liikaa. Sen on oltava myös uskottava. Organisaation aiempi kehittämishistoria on oltava onnistunut, jotta työntekijä voi uskoa siihen. Muutoksesta on nähtävä pian tuloksia. Kehittämisen halun on oltava suurempi kuin pelko mahdollista huonoista seurauksista. (Sarala 2000, 35.)

Muutos ja oppiminen vaikuttavat toisiinsa. Se pakottaa yritystä kehittymään ja oppimaan. Uuden oppiminen voi johtaa muutokseen. Organisaatioiden toimintaympäristön muutokset pakottavat yritystä kehittymään. Hyvä oppimisen taso yrityksissä helpottaa, ja on tärkeää katsoa muutosta oppimisen kannalta. (Viitala 2008, 29-30.)

Pentti Sydänmaanlakan (2000) mukaan oppimisen tulisi olla suurempi kuin muutos. Oppimalla voidaan vaikuttaa muutokseen. Muutosta on kahdenlaista, harkittua tai satunnaista. Harkittu muutos on itse suunniteltu ja päätetty. Satunnaiseen muutokseen ei voi vaikuttaa ja se vaatii sopeutumista. Harkitunkin muutoksen aikaansaaminen on hankalaa. (Sydänmaanlakka 2000, 66.)



Kuva 2. Aikaulottuvuus ja erilaisten muutosten vaikeusaste. Sydänmaanlakka 2000, 67

Kuvasta 2 nähdään mitä on erilaisten muutosten vaikeusaste ja kauan sen toteuttaminen kestää. Tiedon etsiminen on kaikista helpointa, kun taas uusien taitojen saaminen on jo haastavampaa. Organisaation tavoitteena on saada muutos yrityksen toimintaan ja ryhmien käyttäytymiseen asti. Tämä vaatii ensin asenteiden, yksilön käyttäytymisen sekä ryhmän käyttäytymisen muuttumista. Tämä vaatii aikaa ja se on vaativaa. Muutosjohtamisen keinoin pyritään ohjaamaan ja valmistamaan ihmisiä muutokseen. (Sydänmaanlakka 2000, 66-68.)

Hitaat muutokset vaativat organisaatiolta kykyä kuunnella hiljaisia signaaleja ja tehdä niiden perusteella päätöksiä. Työntekijöiden on kehitettävä valmiutta muutoksiin ja oltava oma-aloitteisia. Ymmärtämällä muutosta ollaan valmiimpia siihen. Vision avulla tavoitellaan päämäärää. Selkeät visiot edesauttavat muutosta ja sen hyväksymistä. (Sydänmaanlakka 2000, 68-69.)

Yksilön suurimpana haasteena muutokselle on käsitys siitä, että osaa jo kaiken. Muutoksessa on hyväksyttävä, että opittavaa on vielä. Se ei voi tapahtua ilman oppimista. Esi miehen tulisi olla esimerkkinä muille, ettei kaikkea voi tietää valmiiksi. Osa ihmisistä ottaa

muutoksen hyvin vastaan, kun taas osa pelkää. Parhaiten muutos toteutetaan, kun kaikki osallistuvat yhteisen päämäärän tavoitteluun. (Jabe & Häkkinen 2010, 291-293.)

Muutoksessa on useita vaiheita. Isoissa muutoksissa työntekijän ensimmäinen reaktio on järkytys ja huoli, miten työpaikalle käy. Seuraavassa vaiheessa muutos kielletään ja henkilöstö vaatii perusteluita muutokselle. Kolmannessa vaiheessa muutos ymmärretään ja surraan menetettyä. Muutoksen hyväksymisvaiheessa huomataan, että sillä on ollut positiivisia vaikutuksia ja suurin kaipuu entiseen on unohdettu. Yleensä työntekijät sopeutuvat ajallaan muutokseen, kun sen jälkeen huomataan, miten oma osaaminen on kasvanut ja työnhallinta on kehittynyt. (Kupias ym. 2014.)

3.2 Kotterin muutosjohtamisen malli

Kotter (1996) on esittänyt kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen mallin. Uudistamisprosessi jakautuu nykytilasta poistumiseen, uusien toimintamallien käyttöönottoon ja sisällyttäminen pysyvästi organisaation kulttuuriin. Asioiden ja ihmisten johtamista ei tule unohtaa. Asioiden johtaminen eli management liittyy asioiden organisointiin, suunnitteluun ja valvontaan. Ihmisten johtaminen eli leadership vaatii koordinoitua, kannustamista ja suunnannäyttöä. Muutoksen onnistuminen vaatii 70-90 % ihmisten johtamista ja 10-30 % asioiden johtamista. Sen takia vision laatiminen ja sen selkeästi esilletuominen on tärkeää. Ihmiset on jaettava oikeisiin ryhmiin sen toteuttamiseksi ja työntekijöitä on kannustettava. (Kotter 1997, 23.)

Ensimmäisessä vaiheessa on luotava organisaation kiireen ja muutoksen välttämättömyyden tunne. Tällä tavalla varmistetaan riittävä yhteistyö ja työntekijöitä, jotka kokevat muutoksen tarpeelliseksi. Jos yritys on tyytyväinen nykytilaan, muutos ei voi onnistua. Muutoksen välttämättömyyttä voidaan korostaa nostamalla esiin kriisi. Kriisi voi olla esimerkiksi tiedottamista yrityksen huonoista asiakastytyväisyys- ja liikevaihtotuloksista. (Kotter 1997, 31-39.)

Toisessa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi, jolla on yhteinen tavoite. Ohjaavan tiimin tavoitteena on luoda muun muassa visio, suuntaviivat ja lyhyen aikavälin voitot. Siellä tulisi olla tärkeitä johtohahmoja, asiantuntijoita eri aloilta, työntekijöitä, joita muut kunnioittavat sekä päteviä johtohahmoja. (Kotter 1997, 45-51.)

Kolmannessa vaiheessa luodaan visio ja strategia. Visio on suunnannäyttävä ja antaa vahvistuksen, miksi muutos on toteutettava. Visio antaa tavoitteen, jota kohti pyritään ja

kehottaa työntekijöitä tavoittelemaan haluttua visiota. Hyvässä visiossa korostetaan muutoksen välttämättömyyttä ja annetaan toivoa siitä, mitä hyvää seuraa. Toimiva visio antaa kuvan tavoitellusta tulevaisuudesta, tekee visiosta tavoiteltavan arvoisen, mutta silti mahdollisen. Visio on selkeä ja helposti tiedotettavissa, mutta riittävän joustava tilanteiden muuttuessa. (Kotter 1997, 59-63.)

Neljäs vaihe keskittyy muutosvision viestimiseen. Tavoitteena on, että kaikki organisaation työntekijät tietävät tavoitteet. Tehokas vision viestiminen vaatii suoraa ja yksinkertaista viestintää. Visiosta tulee viestiä eri kanavia pitkin ja useaan otteeseen, jotta viesti menee perille. Organisaation on annettava mahdollisuus esittää kysymyksiä ja vastaväitteitä ohjausryhmälle. Vasta sen jälkeen uusi asia voidaan hyväksyä. (Kotter 1997, 73-85.)

Viidennessä vaiheessa annetaan henkilöstölle laaja päätösvalta. Mahdollisuus vaikuttaa muutokseen antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan ympäristöönsä. Tällä tavalla voidaan myös poistaa byrokraattisia esteitä, jotta työntekijöiden on mahdollista kehittää toimintaa prosessin mukaisesti. Sen lisäksi on tarjottava tarvittaessa henkilöstölle valmennusta, jos muutosprosessi sitä vaatii. (Kotter 1997, 87-93.)

Kuudes vaihe tarjoaa lyhyen aikavälin onnistumisia. Lyhyen aikavälin onnistumiset antavat muutoksessa mukana oleville uskoa, että se todella tapahtuu ja siitä on hyötyä. Lyhyen aikavälin voitot myös auttavat jaksamaan eteenpäin ja vähentävät epäilyjä. Onnistuneessa lyhyen aikavälin voitossa onnistumisen huomaa organisaatiossa kaikki ja se on täysin selvää. Lyhyen aikavälin onnistumisen tulee myös liittyä meneillään olevaan muutokseen. (Kotter 1997, 103-106.)

Seitsemäs vaihe keskittyy parannuksien vakiinnuttamiseen ja lisämuutoksien toimeenpanoon. Tässä vaiheessa käytetään hyväksi lyhyen aikavälin onnistumisia ja laitetaan liikkeelle lisää muutoksia. Tällä tavalla varmistetaan, että muutos pysyy liikkeellä. Osaa muutoksista ei voitu vielä toteuttaa aiemmin, joten niiden täytäntöönpano tapahtuu seitsemännessä vaiheessa. Siihen otetaan mukaan myös lisää työntekijöitä. Ylin johto viestii päämäärästä, ja korostetaan muutoksen tärkeyttä. Alemman tason johtajat vastaavat ihmisten ja asioiden johtamisesta prosesseissa. Turhia riippuvuuksia poistetaan, jotta toteuttaminen helpottuu. (Kotter 1997, 122-124.)

Viimeisessä vaiheessa muutos siirretään yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin. Kulttuurin muuttaminen on vaikeaa ja se muutetaan viimeisenä. Uusien toimintatapojen tehokkuutta on korostettava ja työntekijöiden on huomattava, että uusi toimintatapa on parempi kuin vanha. Ohjeistusta on saatava myös sanallisesti. Kulttuuriin muutos voi vaatia myös

henkilöstön vaihtamista ja ylentämiskäytännöt ovat muutettava uuden kulttuurin mukaiseksi. (Kotter 199, 137.)

3.3 Yksiköiden yhdistäminen

Organisaatioiden yhdistyessä on tärkeää katsoa, kuinka haastavasta muutoksesta on kyse. Valpola (2004) on jakanut eri yhdistymiset viiteen eri haastavuusluokkaan, joita ovat organisaatioiden yhdistyminen, erilaiset kulttuurit yhteen, yrityskaupat ja fuusiot, kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset ja uusi yhteinen yritys (Valpola 2004, 17). SOK-Palveluässässä yhdistetään osa kahdesta tiimistä, joten muutoksen haastavuus on asteikolla yksi organisaatioiden yhdistyminen.

Organisaatioiden yhdistymisessä yksiköitä tai osastoja yhdistetään, vaihdetaan organisaatorakennetta tai siirrytään tiimiorganisaatioon. Organisaatioiden yhdistämisen tavoitteena on, että halutaan parempaa yhteistyötä ja tulosta asiakkaalle. Tärkeää on viestiä, miksi muutos on tärkeä ja on puhuttava aina totta. Esimiehen on puhuttava samalla tavalla muutoksesta kuin ylemmän johdon, koska se lisää viestin luotettavuutta. Viestiä on toistettava ainakin seitsemäntoista kertaa, jonka jälkeen työntekijät uskovat muutoksen olevan totta. (Valpola 2004, 62-63.)

Viestinnän lisäksi nopea tehtävien uudelleensijoittaminen on tärkeää. Istumapaikat tulee muuttaa nopeasti vastaamaan muutosta, koska se nopeuttaa hyväksymistä. Sen jälkeen esimies kertoo lähikuukausien tavoitteet, uuden prosessin olemassaolon tarkoitusta ja osastojen historiaa käydään läpi ja tutustutaan toisiinsa. Päivittäinen työskentely nostaa esiin tarvittavia korjaustarpeita. Tärkeintä on nopeus, koska se antaa työntekijöille varmuuden tunnetta. Myöhemmin voidaan tarkentaa osaston kokoa ja tavoitteita. Palkitsemisjärjestelmät, mittarit, edut ja palkka on saatava vastaamaan uutta organisaatiomallia. Tämä on mallin kriittisin vaihe, koska sen avulla ohjataan suoriutumista. (Valpola 2004, 67-69.)



Kuva 3. Projektiorganisaation perusmalli organisaatioiden yhdistämisessä. Valpola 2004, 69

Projektitoiminnalla muutoksen aloittaminen ja suunnittelu on helpompaa. Kuvassa 3 on kuvattu projektiorganisaatio ja sen tehtävät. Projektille valitaan vetäjä ja työryhmät. Projektiryhmän tavoitteena on saada työnjako ja raportoinnit kuntoon sekä yhdistää tiimit. Tavoitteena on huolehtia tarvittavista muutoksista ja viestinnästä. Projektiryhmä on hyödyllinen, koska työryhmissä työntekijät alkavat ymmärtää muutosta ja saavat lisätietoa, jota voivat jakaa muille. Projektiryhmän jäsenet ovat Valpolan (2004) mukaan muutos-agentteja. (Valpola 2004, 69.)

Projekti suunnitelman tiivistelmä Projekti:	Tuloskartta		
Tiimin säännöt:	Sidosryhmät:		
Tavoitteet xx mennessä:	Tärkeimmät teot ennen xx	Vastuu	Mennessä
Projektin tulokset:	Vaikutukset organisaatiossa/muutoksessa:		

Kuva 4. Projektisuunnitelma: pienen hankkeen suunnitelma tai ison muutosprojektin osahankkeiden tiivistelmä. Valpola 2004, 70

Kuvassa 4 on esitelty projektisuunnitelman tiivistelmä. Projektin etenemisen kannalta olisi tärkeää tehdä tuloskartta, jokaiselle osa-alueelle. Siihen on kirjattu muutosta koskevat tärkeimmät tiedot. Tiivistelmän avulla tiedetään missä ollaan menossa ja mikä osa-alue on kenenkin vastuulla. Tiivistelmän tuloskartassa kuvataan tiimi ja sen tarkoitus, säännöt ja sidosryhmät sekä tavoitteet, teot ja tulokset. Tuloksia pohditaan projektin kannalta sekä muutoksen kannalta. (Valpola 2004, 69.)

Hannus, Lindroos & Seppänen (1999) ovat pohtineet tiimien muodostamista. Tavoitteiden on oltava samat kuin organisaation tavoitteet ja se sitouttaa tavoitteisiin. Tiimin perustaminen on perusteltava selkeästi ja kerrottava siihen liittyvät hyödyt ja tavoitteet sekä mittarit. Tiimin pitää päästä osallistumaan tavoitteiden asetteluun, kuitenkin pohjautuen organisaation liiketoiminnan tavoitteisiin. Työtehtävien määrittely on tärkeää. Selkeät rajat on asetettava ja mahdolliset ongelmat tunnistettava. Aito tiimi syntyy ajan kanssa osaaamista ja yhteistyötä kehittämällä. Toimintaa on koko ajan kehitettävä, koska vain tällä tavalla voidaan varmistaa tehokkuus. Suorituskyvyn arviointiin tehdään mittarit. Mittareiden tulee olla yhteisiä ja yksilöllisiä. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 178-179.)

Ruohotien mukaan (Kozlowski yms. 1999) kuvailivat tiimien muodostumista nelivaiheisena. Ensimmäinen vaihe on rakentaminen. Aluksi työntekijät kokevat epävarmuutta ja tiimi ei ole vielä kunnolla muodostunut. Tehokkaan tiimin muodostamiseen tarvitaan tietoa toisistaan. Yhteisiin tavoitteisiin ja käytäntöihin on sitouduttava. Vetäjän on oltava tiedon jakaja ja esimerkkinä. Suoriutuminen paranee vasta silloin, kun työntekijät tuntevat toisensa. Tiimi tarvitsee tietoa siitä, mikä tiimin tavoite on. (Ruohotie 2000, 241-244.)

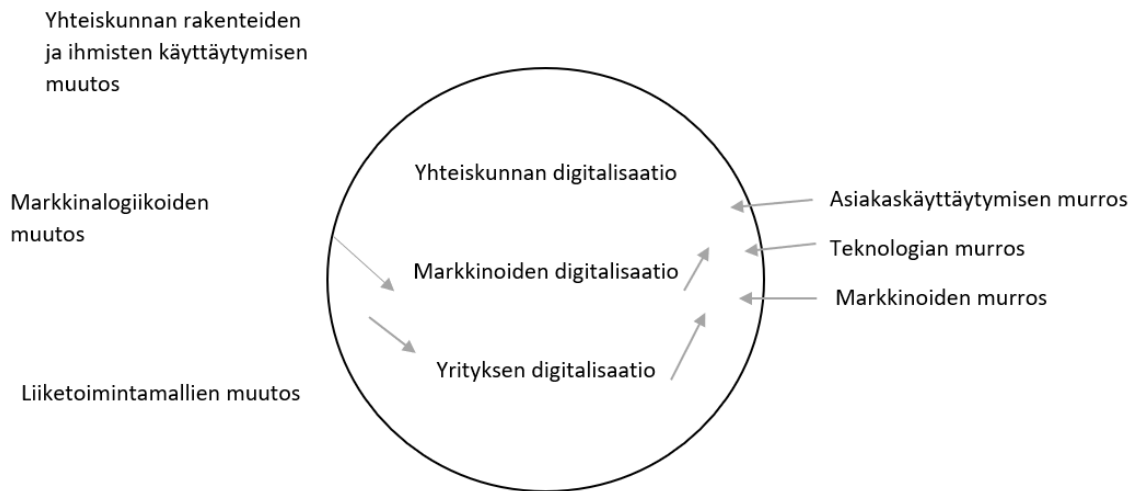
Toisessa vaiheessa työntekijät selvittävät oman tehtävänsä vaadittavia ominaisuuksia. Tähän tarvitaan mahdollisuutta opetella ja tehdä sekä oppia virheistä. Palaute on myös tärkeää. Ilmapiirin pitäisi olla sellainen, että tiedon jakaminen on helppoa. Tärkeää on myös kokea onnistumisia tehtävien suoriutumisessa, koska se lisää tehokkuutta. (Ruohotie 2000, 245-246.)

Kolmas vaihe keskittyy oman roolin selvittämiseen tiimissä. Roolin selvittämiseen työntekijän on pohdittava kuka tarvitsee työpanostani ja kenen työpanosta tarvitsen? Mitä minulta odotetaan? Ja milloin minun on tehtävä omat työtehtäväni? Roolien kehittyessä viestitään erilaisia rooliodotuksia ja hiljalleen roolit muodostuvat. Neljännessä vaiheessa toiminta on jo kehittynyt ja työtehtäviä säädellään tasapuolisemmaksi. Suoriutumista tarkkaillaan ja annetaan palautetta. (Ruohotie 2000, 247-250.)

3.4 Digitalisaatio

Digitalisoituminen tarkoittaa sitä, kun prosessi tai esine muuttuu kokonaan tai osittain digitaaliseksi. Liiketoiminnassa prosessien digitalisoiminen on mahdollistanut esimerkiksi erilaisten hakemusten tekemisen sähköisenä. Digitalisoitumisen lisäksi digitalisaatioon vaaditaan muutos, joka muuttaa ihmisten käyttäytymistä ja tapaa, jolla yritykset toimivat. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Makrotasolla digitalisaatio vaikuttaa ihmisten, yhteiskunnan ja markkinoiden käyttäytymiseen. Mikrotasolla digitalisaatio vaikuttaa yhden yrityksen strategioihin, osaamiseen ja tuotteisiin. (Ilmarinen & Koskela 2015.)



Kuva 5. Digitalisaation tasot. Ilmarinen & Koskela 2015.

Kuvassa 5 kuvataan miten mikro- ja makrotasot vaikuttavat toisiinsa. Yhteiskunnan digitalisaatio voi vaikuttaa markkinoihin esimerkiksi lainsäädännöllä. Markkinat ja yhteiskunta sekä asiakaskäyttäjämurros aiheuttavat painetta yrityksille hyödyntää digitalisaatiota ja pysyä kilpailukykyisenä. Tämä johtaa liiketoimintamallien muutokseen. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatiota hyödyntämällä yritys voi vaikuttaa kasvuvauhtiinsa, lisätä kilpailukykyä ja parantaa kannattavuutta. Digitalisaation avulla voidaan siirtää toimintoja digitaalisiin kanaviin ja muuttaa prosessit selkeiksi ja digitaalisiksi. Digitalisaation avulla voidaan kehittää uusia liiketoimintamalleja ja muuttaa asiakkaan suhtautumista yritykseen. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatiossa on kolme murrosta, jotka ovat asiakaskäyttämisen murros, markkinoiden murros ja teknologian murros. Asiakaskäyttämisen murros vaikuttaa asiakkaiden arvoihin ja tapaan toimia. Yritysten on löydettävä uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaalle. Markkinat muuttuvat nopeasti digitalisaation ansiosta. Yritykset toimivat globaalisti ja uudistumiskyvyn on oltava nopeaa. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden päästä helpommin muille markkinoille ja saavuttaa laajempi asiakaskunta. Digitalisaation on mahdollistanut teknologian kehittyminen. Teknologia on kaikkien saatavilla, mutta sen hyödyntämisen mahdollisuudet eivät ole vielä kokonaan selvillä. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatio vaatii muutosta yritysten toiminnassa. On oltava valmis kokeilemaan rohkeasti ja etsimään uutta tietoa. Yrityksen sisällä on myös totuttava uuteen kokeilevaan ja luovaan ilmapiiriin. Asiakkaan merkitys korostuu kehittämisen jokaisessa vaiheessa. Asiakkaalta on saatava palautetta jo kehittämisen aikana, jotta heidän tarpeisiinsa vastataan ja huonoista ideoista luovutaan ajoissa. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Muutoksen johtaminen korostuu digitalisaatiossa. Yrityksen on oltava valmis luopumaan vanhoista toiminnoista. Digitalisaation muutoksessa on kolme eri astetta. Ensimmäinen aste on, että digitalisaation avulla parannetaan olemassa olevia toimintoja. Toisessa asteessa vanhan toiminnan rinnalle rakennetaan uusi liiketoimintamalli. Kolmannessa ja radikaalisimmassa asteessa uusi liiketoimintamalli korvaa vanhan. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Muutoksen vaikeusaste ja ihmisten muutosvalmius aiheuttaa haasteita johtamiselle. Muutoksen nopeus digitalisaatiossa vaatii johtajalta lyhyen aikavälin voittoja sekä aikaa vieviä muutoksia, jossa sen tuomat hyödyt nähdään vasta useiden vuosien päästä. Johtajan on osattava olla muutoksessa hyvä ihmisten johtaja. Työntekijöiden kanssa on keskusteltava epäluuloista ja huolista avoimesti. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaation aikaan saama muutos on nopeaa, mikä lisää painetta nopeille päätöksille. Organisaatiossa on jaettava päätöksentekovaltaa valtuuttamalla. Johdon on kuitenkin ensin varmistettava, että kaikki ymmärtävät yrityksen tavoitteet oikein. Johdon on osattava muistuttaa työntekijöitä tavoitteista, vaikka muutokset olisivat monimutkaisia. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaatio vaatii yhteistyötä organisaation eri toimijoiden sekä kumppaneiden välillä. Erityisesti muutoksen alkaessa on tärkeää antaa kaikille sama tavoite, jota tavoitellaan. Tämä kannustaa yhteistyöhön eri työtehtävissä olevien ihmisten välillä. Näin liiketoiminnan kehittämisessä osataan ottaa huomioon kaikki puolet. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Tutkimuksen suhde aiempiin tutkimuksiin

Kati Tikkamäen väitöskirjassa organisaation muutoksessa oppiminen (2006) yhtenä osa-alueena tutkittiin miten, muutokset vaikuttivat tavaratalossa työntekijöiden oppimiseen. Tutkimuksen aikana myyjän työ oli muuttunut koko myyntiprosessin kattavaksi. Työn monipuolistuminen vaati tarkkaa suunnittelua ja aiheutti työntekijöissä erilaisia mielipiteitä. Työtehtävien laajentuminen lisäsi työn mielenkiintoa ja toi vaihtelua, mutta oli rasite osalle työntekijöistä. Työtehtävät vaihtuivat useasti työpäivän aikana, jonka takia keskittyminen kunnolla yhteen asiaan oli haasteellisempaa. Osa työntekijöistä oli joutunut vaihtamaan osastoa, mikä oli aiheuttanut muutosvastarintaa. Se kuitenkin poistui, kun uusi osasto koettiin hyväksi ilmapiiriltään. Muutosvastarinnasta ylitse pääseminen koettiin palkitsevaksi. (Tikkamäki 2006, 231-237.)

Työntekijät näkivät, että oppiminen oli omasta asenteesta ja motivaatiosta kiinni sekä hyvä perehdytys oli tärkeää. Työntekijät toivoivat, että johto kannustaisi muutoksessa ja oppimisesta palkittaisiin. Työtehtävien monipuolistuminen lisäsi työtehtävien mielenkiintoa, mutta työtehtävien vaihtuminen useasti päivän aikana oli haasteena keskittymiselle. (Tikkamäki 2006, 231-251.)

Muutosvastarintaa oli noussut Tikkamäen (2006) tutkimuksessa henkilöillä, jotka joutuivat vaihtamaan osastoa. Ikärakenteella oli myös vaikutusta siihen halusiko enää oppia uusia asioita. Laskuntarkastuksen ja laskunkäsittelyn työntekijöiden vastauksissa ei noussut ilmi vahvaa muutosvastarintaa. Henkilöt, jotka olivat mix-tiimissä, kokivat sen mielekkäänä. Työntekijät, jotka eivät ole laajentaneet osaamistaan eivät halunneet laajentaa sitä, koska työsuhte oli määräaikainen tai perusteluita ei haluttu kertoa. Kyselyyn vastasi vain muutama henkilö, joka ei ollut laajentanut osaamistaan, jonka takia tutkimuksesta ei voi tietää mikä on kaikkien työntekijöiden asenne muutoksia kohtaan. Ikärakenteen vaikutusta ei näkynyt SOK-Palveluässä koskettavassa tutkimuksessa. Tämä voi johtua siitä, että ikärakenne on nuorempi ja yritys on melko nuori.

Muutoksiin sopeutumisen haasteena oli Tikkamäen (2006) tutkimuksessa oma asenne, motivaatio ja työntekijöiden vähäinen halu kehittää yhdessä. Työtä ei nähty isompana osana kokonaisuutta. SOK-Palveluässä työntekijöiden sopeutumisen haasteena oli työn organisointi, kahden prosessin välillä tasapainottelu ja epäselvät tavoitteet. Työntekijät ymmärsivät yhdessä kehittämisen tärkeyden ja toivoivat, että saisivat perehtyä isompiin kokonaisuuksiin, jolloin työn kokonaiskuva hahmottuu paremmin.

Maria Murrón (2017) YAMK-opinnäytetyössä selvitettiin, miten työntekijät saadaan innostumaan osaamisen kasvattamisesta ja työkierrosta. Käräjäoikeuden toiminnot digitalisoituvat, jonka takia moniosaamisen merkitys korostuu. Tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä, jotka olivat jo kokeilleet työkiertoa ja henkilöitä, jotka eivät olleet vielä työkiertoon osallistuneet. Sen lisäksi lähetettiin myös sähköpostikysely neljän eri käräjäoikeuden laamannelle, jotta työkierron kokemuksia voitaisiin vertailla. (Murto 2017, 1.)

Kaikki työntekijät eivät olleet kiinnostuneita työkierrosta, koska olivat olleet samalla osastolla koko työuransa tai olivat työuran loppupuolella. Osa taas halusi mennä työkiertoon laajentamaan osaamistaan. Se lisäsi kokonaisuuksien hallintaa ja arvostusta muiden työtä kohtaan. Työntekijät halusivat valita mihin prosessiin siirtyä ja hoitaa ensin oman prosessin työtehtävät loppuun. Työkierron vapaaehtoisuus oli tärkeää. (Murto 2017, 36-40.)

Kiertoon lähtijöiden motivoimiseksi ehdotettiin jonkinlaista bonusta, koska osassa työtehtävistä ei ollut helppoa saada palkankorotusta. Kiertoon haluttiin lähteä sitten, kun omalla osastolla on opittu tarpeeksi. Työntekijöiden tulisi tietää milloin lähtevät työkiertoon, jotta ovat siihen valmistautuneita. Henkilöt, jotka eivät olleet osallistuneet työkiertoon korostivat kannustamisen merkitystä. Suurin osa heistä, ei ollut lähtenyt työkiertoon, koska omassa prosessissa oli tapahtunut paljon erilaisia muutoksia. (Murto 2017, 48-51.)

4 Tutkimusstrategia ja tutkimus - ja kehittämismenetelmät

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä. Se ei esitä tarkkaan strukturoituja kysymyksiä, koska ilmiötä ei tunneta. Tutkimuksen kautta ilmiöstä saadaan tietoja. Laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia ovat se, että tutkimus on ilmiön luonnollisessa ympäristössä, tutkimusaineistoa saadaan useista lähteistä ja se pyrkii ymmärtämään tutkittavien ajatuksia. Aineisto saadaan teksteistä, sanoista ja kuvista. (Kananen 2013, 26-27.)

Laadullinen tutkimus on prosessimaista. Tutkimus- ja analysointimenetelmät muotoutuvat tutkimuksen edetessä. Tutkimusasetelmaa rajaamalla varmistetaan oikein rajatut tutkimusongelmat. Muuten aineistoa voi kertyä liikaa ja tutkimuksesta tulee epäyhtenäinen. Rajaaminen on tutkijan oma valinta. Aineisto kuvaa maailmaa tutkijan omien valintojen kautta. Tutkimuksessa teoria ja aineisto ovat vuorovaikutuksessa. Aineistosta nousseet teemat täydentävät tai selittävät teoriaa, tai teoria selittää aineistosta nousseita teemoja. Ilmiötä pyritään ymmärtämään teorian ja aineiston kautta. (Valli & Aaltola 2015, 74-89.)

Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Se käy tutkimusmenetelmänä moniosaamisen kehittämiseen, koska tapauksena on laskuntarkastuksen ja laskunkäsittelyn prosessit ja niiden välillä oleva mix-tiimi. Tarkoituksena on löytää keinoja, jolla mix-tiimitoimintaa voidaan kehittää ja saada tietoa työntekijöiden ajatuksista moniosaamista kohtaan. Eli tutkimuksen tavoitteena on löytää kehitysideoita. Moniosaamisesta ei löydy paljon aiempaa tutkimusta, jonka takia tapaustutkimus on sopiva menetelmä. Tutkimuksella ei pyritä yleistämään vaan tuottamaan tietoa yhdestä tapauksesta. Tutkimuksessa käytetään myös triangulaatiota, koska ilmiöstä etsitään tietoa avoimen kyselyn ja yhteisöllisen kehittämismenetelmän avulla. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tapaustutkimus käy tutkimuksiin, jossa halutaan löytää uusia kehittämisideoita. Tapaustutkimus soveltuu silloin, kun jokin näistä ehdoista täyttyy. Tutkimuksessa mitä, miten ja miksi kysymyksiin etsitään vastausta. Tapaustutkimuksessa tutkija ei voi vaikuttaa tapahtumiin, empiiristä tutkimusta aiheesta ei ole tehty paljon, tai tutkimuskohteena on jokin tämän hetkinen ilmiö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52; Eriksson & Koistinen 2005, 4-5.)

Case-tutkimuksen yksi piirteistä on monimenetelmäisyys. Aineistoa voidaan kerätä laadullisin ja määrällisin menetelmin tai hyödyntämällä triangulaatiota. Triangulaatio yhdistää eri tutkimusmenetelmiä tai strategioita. Aineistoa voidaan kerätä eri menetelmillä, eri tavoilta, analysoida useilla menetelmillä ja teorioilla, tai tutkijoita on useampia. Myös tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaatiolla. (Kananen 2015, 76-327.)

Kysely

Kysely sopii monenlaisiin tutkimuksiin. Kyselyn avulla saadaan tietoa, mitä kyselyyn vastanneet ajattelevat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Aiempaa tietoa tutkittavasta aiheesta on oltava, jos haluaa käyttää määrällisiä menetelmiä. Ilmiön ollessa vähemmän tunnettu laadulliset menetelmät sopivat paremmin. Avointa kyselyä tulee käyttää harkitusti, koska kaikki eivät halua vastata avoimiin kyselyihin. Avoin kysely sopii sellaisissa tapauksissa, jossa tiedetään, että kyselyyn vastaajat ovat aktiivisia ja valmiita ilmaisemaan oman mielipiteensä. Se voi antaa erilaisia ideoita ja perusteellisia vastauksia. Haasteena on, että vastaaja vastaa epämääräisesti tai ei vastaa ollenkaan. Avomien vastausten analysoiminen on työlästä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 122-132; Valli 2018, 117.)

Kyselyn suunnittelussa kysymysten muotoileminen on tärkeää. Ne eivät saa olla johdattelevia tai epäselviä. Kysymysten suunnittelu lähtee tutkimuskysymyksistä ja tavoitteista. Tutkimusongelmat on oltava ensin valmiina ennen kuin kyselyä aletaan toteuttaa. Sana-valintojen miettiminen on tärkeää ja kielen tulisi olla ymmärrettävää. (Valli 2018, 93.)

Sähköisiä kyselyitä ovat esimerkiksi sovelluksilla laaditut ja kerätyt kyselyt ja sähköpostikyselyt. Sähköisten kyselyiden avulla tiedon kerääminen on tehokasta ja edullista. Sähköisiä kyselyitä on helppo muokata ja niiden avulla vastaajan vastaukset alussa voivat vaikuttaa, mitä kyselyn lopussa kysytään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 128-129.)

Kyselyssä on oltava saatekirje, josta kyselyyn vastaaja saa selville, mitä kyselyssä tutkitaan. Saatekirje on tärkeä, koska se vaikuttaa haluaako kyselyn vastaanottaja vastata kyselyyn. Hyvässä saatekirjeessä kerrotaan, mitä tutkitaan, kuka on kyselyn tekijä ja teettävä. Tutkimuksen tärkeys perustellaan ja kerrotaan mihin tutkimustuloksia käytetään. Kyselyn viimeinen palautuspäivämäärä on mainittu ja tekstissä korostetaan vastauksien tärkeyttä. Lopuksi laitetaan kiitokset vastaamisesta ja kyselyn tekijän ja teettäjän allekirjoitukset. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 133.)

Aineiston analysointi

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa lyhyesti kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Ensin perehdytään aineistoon ja alleviivataan pelkistettyjä ilmaisuja. Sen jälkeen ilmaisut listataan ja etistään yhdistäviä ja eroavia tekijöitä. Ilmaisut ryhmitellään ja muodostetaan alaluokat. Ryhmittelyn apuna käytetään teemoittelua. Sen jälkeen kysely abstrahoidaan eli etsitään tutkimuksen kannalta tärkein tieto ja näistä johdetaan yleiskäsitteet. Yleiskäsitteitä verrataan olemassa olevaan teoriaan. Lopuksi aineistosta tehdään tulkinnot ja johtopäätökset. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 139-143.)

Yhteisölliset kehittämismenetelmät

Brainwriting tekniikassa ideointi tapahtuu ilman keskustelua. Ryhmä jaetaan pienryhmiin ja jokaiselle annetaan jokin teema. Osallistuja keksii kolme uutta ideaa, joita seuraava ryhmän jäsen ideoi lisää. Paperit kiertävät jokaisella ryhmän sisällä. Tällä tavalla yksi idea saadaan vietyä pitkälle. Keskusteluvaiheessa valitaan jatkokehittelyyn parhaimmat ideat ja tässä hyödynnetään 3+- tekniikkaa. 3+- tekniikka on tarkoitettu luovalle ongelmanratkaisulle. Ongelmista yritetään löytää myös positiivisia puolia ja kehityskohteita mietitään näkökulmasta, miten asia voitaisiin ratkaista. Tekniikkaa voidaan hyödyntää myös siten, että osallistujat käyvät merkitsemässä plus merkin parhaimpien ideoiden viereen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 159-162.)

Tutkimuksen luotettavuus

Merton (1957) määritteli neljä eettistä käytäntöä, jotka ovat tiedon perusteleminen yleispätevästi, tiedon julkisuus ja yhteisomistus, puolueettomuus ja kriittisyys. Nämä eivät sovi täysin laadulliseen tutkimukseen. Tuomi & Sarajärvi (2013) kertoivat, että hyvä tutkimus on johdonmukainen, lähteet ovat laadukkaita ja niitä on käytetty oikein, tutkijan on oltava tietoinen mitä tekee ja tutkimuksen on oltava eettisesti kestävä ja laadukas. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 126-127.)

Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattavat tutkijat ja tieteilijät. Tutkijan tulee noudattaa tiedeyhteisön tapoja, joita ovat tarkkuus, rehellisyys tutkimusten raportoinnissa, johtopää-

töksissä ja tallentamisessa. Tiedonhankintamenetelmien tulee noudattaa tieteellisen tutkimuksen vaatimia käytäntöjä. Muiden tutkijoiden töitä on kunnioitettava ja mainittava oikealla tavalla tutkimuksessa. Muita tärkeitä käytäntöjä on se, että tutkimus on toteutettu yksityiskohtaisesti, tekijänoikeusasiat ja omistajuus on määritelty tutkimuksessa sekä rahoituslähteet on kerrottu ja niissä on noudatettu hyvää taloushallinnon käytäntöjä. (Tuomi & Sarajärvi (2013, 132-133.)

Tutkimuksen eettisyyteen liittyy tutkimuksen luotettavuus. Määrällisen tutkimuksen kirjallisuudessa luotettavuutta on perusteltu validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kuvaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu mitä on aiottu. Reliabiliteetti kuvaa sitä, että tutkimustuloksia voidaan toistaa. (Tuomi & Sarajärvi (2013, 136.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useita erilaisia menetelmiä luotettavuutta tarkasteltaessa. Trockim & Donnelly (2008) kuvasivat laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi luotettavuutta, siirrettävyyttä, riippuvuutta, vahvistettavuutta ja saturaatiota. Luotettavuus kuvaa sitä, että tutkimuksen tulokset vastaavat tutkittavaa asiaa totuudenmukaisesti. Luotettavuutta varmistetaan riittävällä dokumentoinnilla. Dokumentointia on aineiston koodaus, josta lukija pääsee samaan lopputulokseen. (Kananen 2015,353.)

Siirrettävyys tarkoittaa sitä, että tutkimus yrittää ymmärtää ilmiötä. Tutkijan tulee kuvata tarkkaan ilmiön alkukohdat. Riippuvuus kuvaa sitä, että tulokset ovat johdettu tutkimusaineistosta oikein. Vahvistettavuus kuvaa sitä, että lukija pystyy tutkimusta lukemalla ymmärtämään tutkijan tutkimustulokset ja tulkinnan. Ulkopuolinen lukija näkee tekstistä, että tulokset eivät ole keksittyjä. Saturaatio kuvaa aineiston kylläntymistä, eli aineisto alkaa toistaa itseään. Tutkija voi hyödyntää kriteerivaliditeettia, jolloin tutkimustuloksiin haetaan vahvistusta aiemmista tutkimuksista. (Kananen 2015, 353-355.)

Laadulliselle tutkimukselle sopivampia luotettavuuskriteereitä on useita. Luotettavuutta voidaan parantaa joissakin tapauksissa triangulaatiolla, jolloin käytetään esimerkiksi eri metodeja, jolla varmistetaan, ettei tutkija pysy vain yhdessä näkökulmassa. Tuomi & Sarajärvi (2013) nostivat luotettavuuden arviointiin alla olevan muistilistan. (Tuomi & Sarajärvi (2013, 140-143.)

- Tutkimuksessa on oltava selvillä mitä tutkitaan ja miksi.
- Miksi tutkimus on tutkijalle tärkeä ja miten ajatukset ovat muuttuneet tutkimuksen aikana.
- Aineisto keräämisen menetelmät on peruteltu ja raportoitu.

- Miten osallistujiin on otettu yhteyttä, monta heitä oli ja miten varmistetaan anonymiteetti.
- Miten tutkijan ja osallistujien välinen kommunikaatio toimi.
- Tutkimuksen kesto on kuvattu.
- Aineiston analysointi on raportoitu ja siitä nousseet johtopäätökset.
- Luotettavuus on arvioitu.

Tutkimuksen toteutus on kuvattu tarkasti.

5 Moniosaaminen SOK-Palveluässä

SOK-Palveluässä tarjoaa taloushallintopalveluita ja asiakaspalvelua alueosuuskaupoille ja SOK-yhtymälle. Työntekijöitä on Kajaanissa ja Helsingissä yhteensä noin 130. (SOK:n Palvelukeskus-story). Kajaaniin SOK:n palvelukeskus siirtyi Espoosta 2009 (Renforsin ranta). Palvelukeskustoiminnassa taloushallinnon osa-alueet on jaettu omiin prosesseihin.

SOK-Palveluässä on osa SOK-yhtymää, joka noudattaa SOK:n yhteistä strategiaa ja visiota. Asiakkaina ovat alueosuuskaupat, SOK-hankinta ja sisaryhtiöt. Palvelukeskus tarjoaa kokonaisvaltaisia taloushallinnon palveluita, mutta asiakas voi ostaa vain tietyt palvelut. Erityislisäpalveluita on myös mahdollista räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan.

S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta, jonka lyhenne on SOK. Ja sen lisäksi SOK:n tytäryhtiöistä sekä 20 alueosuuskaupasta ja seitsemästä paikallisosuuskaupasta. Osuuskauppojen asiakasomistajat omistavat kaikki osuuskaupat ja osuuskaupat omistavat SOK: n. Pääliiketoiminta alueita ovat marketkauppa, tavaratalokauppa, erikoisliikekauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa ja rautakauppa sekä pankkipalvelut. Venäjällä ja Baltian maissa on myös liiketoimintaa. SOK-Palveluässä on osa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan tukitoimintoja. SOK on osuuskauppojen keskusliike ja se tuottaa erilaisia asiantuntija-, tuki- ja hankintapalveluita. ”S-ryhmän liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluita ja etuja asiakasomistajille kannattavasti”. (Vuosikatsaus 2016; S-ryhmä ja vastuullisuus 2016, 8.)

Mix-tiimitoiminnassa on mukana laskunkäsittely ja laskuntarkastus. Laskunkäsittelyn asiakkaana on SOK hankinta, joka ostaa SOK-Palveluässältä laskunkäsittelypalvelut. Laskunkäsittelyn tiimissä on 22 henkilöä. Tavarantoimittaja lähettää laskun laskunkäsittelyyn ja laskun maksaa SOK. Osuuskaupalle muodostuu myyntilasku, johon lisätään laskutuksen komissio. Laskuntarkastuksen asiakkaana ovat osuuskaupat. Laskuntarkastus hoitaa muun muassa osuuskauppojen perustarkastuksen, inventoinnit, kokonaistarkastuksen, tavararyhmäkorjaukset ja siirrot. Laskuntarkastuksen tiimissä on 21 henkilöä töissä.

Mix-tiimissä oli 17 henkilöä tutkimuksen aloitushetkellä. Ensimmäisenä aloittaneet hallitsivat prosessin perustehtävät. Heidän osaamistaan laajennettiin lisää kevään 2018 aikana. Laskunkäsittelyn prosessin työntekijät ovat opetelleet inventointeja. Laskuntarkastuksen prosessista osa on perehtynyt useampaan eri laskutyyppeihin. Kahden prosessin

työntekijöistä on muodostettu parit ja perehtyminen tapahtuu pariperehtymisenä. Tavoitteena oli, että vuoden 2018 loppuun mennessä puolet kummankin prosessin työntekijöistä olisi mix-tiimissä. Tähän tavoitteeseen ei päästy, mutta mix-tiimiä laajennetaan vuoden 2019 aikana.

Moniosaamisen kehittämistä on ollut laskukäsittelyn tiimin sisällä Kajaanissa. Osa työntekijöistä alkoi perehtymään EDI-laskuihin vuoden 2018 alussa. Pääasiallinen EDI-tiimi on Helsingissä. EDI-osaajat selvittelevät automaattisesti kirjautuvien laskujen idoc virheitä. Osaamisen laajentaminen EDI-laskujen käsittelyyn on myös osa tulospalkkakriteereitä. EDI-laskuihin on perehtynyt lokakuun 2018 loppuun mennessä kuusi työntekijää.

Osaamisen laajentamisen avulla valmistaudutaan uuden järjestelmän vaikutuksiin. Järjestelmä uudistuksen myötä järjestelmät keskustelevat paremmin keskenään ja turhia järjestelmiä poistuu. Tämä tarkoittaa myös automatiikan hyödyntämistä, joka voi muuttaa tulevaisuuden taloushallinnon työtehtäviä. Tavoitteena on, että uusi tietojärjestelmä on käytössä 2020-luvulla.

Tietojärjestelmien kehittämisen tausta on yrityksen strategiassa. S-ryhmän strategia on päivittäistavarakaupan kilpailukyvyyn parantaminen ja kustannustehokkuus. Digitaalisuus, tuloksellinen liiketoiminta, onnistunut asiakaspalvelu ja asiakaskeskeinen toiminta sekä vastuullisuus ovat osa strategiaa. Haasteena on laaja palveluntarjonta ja sen pitäminen tuloksellisena ja kilpailukykyisenä. Strategisena tavoitteena ovat asiakastyytyväisyyden nostaminen, marketkaupan tuloksen kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen. (Arvot, strategia ja visio.)

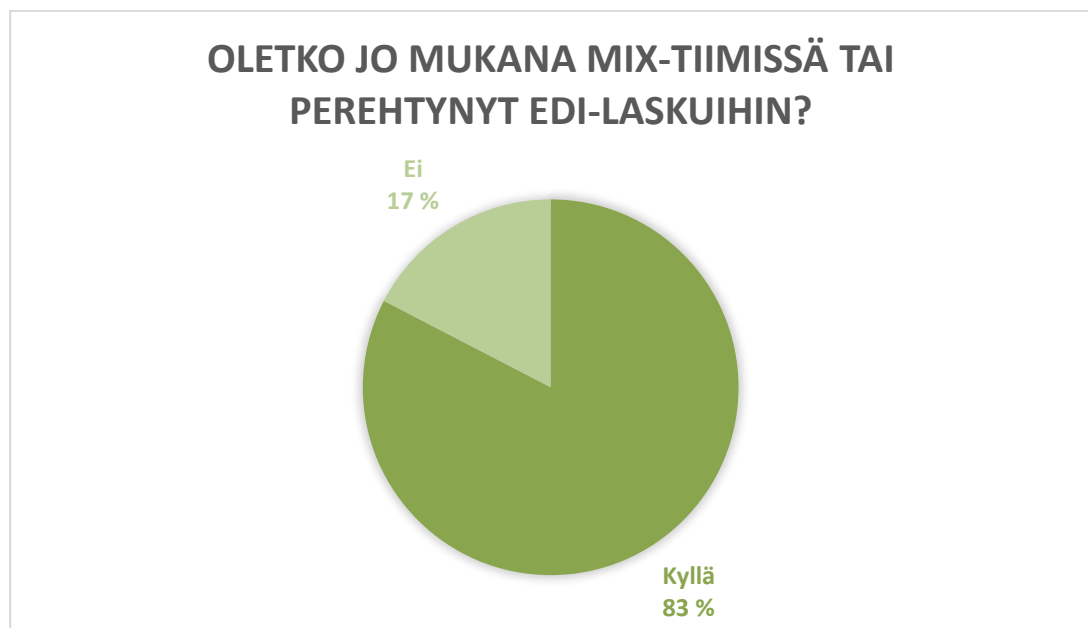
5.1 Kysely Moniosaamisen kehittäminen SOK-Palveluässässä

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa lähetettiin kysely (liite 1), jonka kohderyhmänä olivat laskuntarkastuksen ja laskukäsittelyn prosessien työntekijät. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, mitä työntekijät ajattelivat moniosaamisen kehittämisestä. Kysely pohjautui tutkimuskysymyksiin ja teoriassa käsiteltyihin osa-alueisiin. Kyselyn teemoiksi nousivat *oppiminen, moniosaaminen ja muutos*.

Kysely lähetettiin 7.2.2019 laskuntarkastuksen ja laskukäsittelyn prosessin työntekijöille sähköpostilla. Tutkimuksen anonymiteetti varmistettiin kyselyä tehdessä valitsemalla ohjelmasta valinnaksi anonyymit vastaukset. Kutsussa ilmoitettiin, että tutkimus on anonyymi ja kerrottiin mihin tutkimusaineistoja käytetään. Kyselyn vastaamisaikaa oli viikko

ja se lähetettiin 32 työntekijälle. Kysely toteutettiin Microsoft Forms -ohjelmalla, ja vastausten perusteella kysymykset haarautuivat kolmelle kohderyhmälle, joita olivat mix-tiimin työntekijät, EDI-osaajat ja henkilöt, jotka eivät ole vielä laajentaneet osaamistaan. Kaikkiin kysymyksiin oli vastattava. Osa kysymyksistä oli samoja, mutta tarkentavia kysymyksiä oli jokaiselle ryhmälle. Tarkentavien kysymysten tavoitteena oli saada tarkemmin tietoa mitä ryhmät ajattelevat moniosaamisesta ja verrata tuloksia keskenään.

Kyselyyn vastasi 23 työntekijää eli 72 % laskuntarkastuksen ja laskunkäsittelyn työntekijöistä. Kyselyn ajankohtana osa työntekijöistä oli lomalla tai poissa töistä, joka on voinut vaikuttaa vastausprosenttiin. Saturatio kuvaa aineiston kylläntymistä, jolloin aineisto alkaa toistumaan ja uutta tietoa ei enää nouse. Saturatiossa tietty määrä aineistoa riittää tuomaan aineiston teoreettiseen yleisnäkemyksen. Tuomi ja Sarajärven mukaan Bertaux´ (1982) ja Eskola ja Suoranta (1996) kuvasivat, että 15 vastausta riittää saturatioon. Kuitenkin kylläntymisen riittävydestä ollaan eri mieltä ja se ei aina ole sopiva laadulliseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)



Kuva 6. Moniosaajien määrä vastanneista.

Kuvasta 6 nähdään, että kyselyyn vastanneista 19 vastasi, että on mukana mix-tiimissä tai EDI-osaajia. Vastaaajista neljä ei ollut vielä mukana mix-tiimissä tai EDI-osaajia. Vastaaajista neljatoista olivat mix-tiimin jäseniä, neljä EDI-osaajia ja neljä työntekijää ei ollut vielä laajentanut osaamistaan. Vastanneista 83 % oli jo mukana mix-tiimissä tai EDI-tii-

missä, kun taas henkilöitä, jotka eivät olleet vielä laajentaneet osaamistaan oli 17 %. Henkilöiden, jotka eivät olleet mukana moniosaamisessa kyselyn vastaamisprosentti oli alhainen, mikä voi kertoa muutosvastaisuudesta.

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin laskuntarkastuksen ja laskunkäsittelyn työntekijöiltä sähköisenä kyselynä. Kysely on laadullinen, koska osaamisen laajentaminen on aihe, joka puhuttaa ja aiempaa tutkimusta on vähän. Avoin kysely antaa mahdollisuuden vastaajalle vastata omin sanoin ja vapaasti.

Osaamista jo laajentaneiden vastauksia verrattiin työntekijöiden kanssa, jotka eivät ole vielä laajentaneet osaamistaan. Kyselyn alussa vastaaja valitsi onko laajentanut osaamistaan vai ei. Näin kyselyssä voidaan kysyä oikeanlaisia kysymyksiä. Kyselyn vastauksista saadaan teemat, joita ideoidaan yhteisöllisin menetelmin. Tarvittaessa voidaan järjestää haastatteluita, jos avoimen kyselyn vastaukset eivät anna riittävästi tietoa tutkittavasta tapauksesta.

Mix-tiimissä on tällä hetkellä 15 henkilöä. Tutkija on mix-tiimissä, joten kaikki mix-tiimiläiset vastasivat kyselyyn. EDI-osaajia on yhteensä 5, joten yksi EDI-osaaja jätti vastaamatta kyselyyn. Työntekijöitä, jotka eivät ole vielä laajentaneet osaamistaan on laskunkäsittelyn tiimissä 2 henkilöä ja laskuntarkastuksen tiimissä 8 henkilöä, joista yksi on harjoittelija. Vastauksia tuli 4, joten 8 henkilöä jätti vastaamatta.

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineiston analysointi aloitettiin tutustumalla aineistoon. Microsoft formsista vietiin kyselyn tulokset suoraan Excelliin. Aineistosta yliviivattiin keskeisiä ilmaisuja eri värikoodeilla. Tämän jälkeen, jokaisen kysymyksen tärkeimmät ilmaisut listattiin erilliseen Word-tiedostoon. Keskeisistä ilmaisuista etsittiin eroavaisuuksia moniosaajien ja henkilöiden, jotka eivät vielä ole laajentaneet osaamistaan välillä. Kysely löytyy liitteestä 1.

Yhteiset kysymykset kaikille vastaajille

Kysymykseen *miten opit parhaiten* suurin osa vastasi, että tekemällä itse. Tärkeänä pidettiin myös pariperehtymistä ja tutustumista aihealueeseen ensin. Omien muistiinpanojen tekeminen helpotti oppimista. Avun kysymisen helppous oli myös monelle tärkeää ja perehtymiseen tuli antaa riittävästi aikaa. Yksi vastaajista kuvasi oppimistapojaan näin:

”Perehdyttäjä neuvoo tehtävän ja sen jälkeen heti omatoimisesti tekemään. Tarpeeksi toistoja ja mahdollisuus kysyä heti apua kun tulee vaikea tilanne eteen. Omien muistiinpanojen teko alussa helpottaa tekemistä ja auttaa vähitellen hahmottamaan kokonaisuutta.”

Eroavaisuuksia oli vähän moniosaajien ja ei vielä osaamista laajentaneiden vastauksissa. Tekemällä itse oli kaikista vastaajista parhain tapa oppia. Mix-tiimiläiset ja EDI-osaajat painottivat myös perehdyttäjän merkitystä, mikä voi johtua siitä, että perehdytys on toteutettu pariperehtymisenä. Pelkistetyksi ilmaisuiksi nousivat:

- itsenäinen työskentely,
- avun saaminen,
- pariperehtyminen,
- tutustuminen aihealueeseen,
- oppimisen tukikeinot,
- kokemuksellinen oppiminen,
- ajan kanssa ja
- perehdyttäjä näyttää.

Hätösen mukaan vertaisoppiminen pyrkii työn kehittämiseen. Työntekijät jakavat tietoa ja antavat toisilleen tukea. Palautteen antaminen toiselle on tärkeää. Palautteen avulla kehitetään toimintaa ja nopeutetaan oppimisprosessia. Yhteistyön on oltava tasa-arvoista ja työntekijöiden eri näkökulmat synnyttävät tiedollisen konfliktin. Ratkaisu konfliktiin löytyy keskustelemalla. (Hätönen 2011, 79.)

Viitalan (2008) mukaan työntekijät oppivat havainnoimalla, saamalla kokemusta tai hyödyntämällä aiemmin oppimaansa. Ojala (2008) korosti, työntekijän tarvetta ymmärtää kokonaisvaltaisesti omat työtehtävänsä perehtyessään. Perehtymällä kehitetään työyhteisöä ja jaetaan osaamista toisten välillä. (Ojala 2008, 71; Viitala 2008 142.)

Kysymykseen *miten organisaatiosi voisi tukea oppimista* tärkeänä pidettiin, sitä, että organisaatio antaisi aikaa perehtyä ja sisäistää asioita. Perehtymiseen ei saisi tulla liian pitkiä taukoja, jotta opitut asiat eivät unohdu. Mix-tiimin työntekijät pitivät tärkeänä, että toisen prosessin tehtäviä saisi tehdä useana päivänä peräkkäin ja riittävän usein. Osa piti tärkeänä, että työnantaja järjestäisi koulutuksia ja työntekijän toiveita kuunneltaisiin uuden oppimiseen liittyen. Yksi vastaajista kuvaisi asiaa näin:

”Yhteinen sopiminen työnantajan kanssa, ei määrääminen. Kun työntekijä kokee uuden oppimisen mielekkäänä, on lopputulos hyvä. Uuden oppimiseen pitää olla riittävästi aikaa. Työnantajan pitäisi huomioida moniosaaminen myös työntekijän palkassa.”

Moniosaajien vastauksissa korostui riittävä aika oppimiseen ja hyvä organisointi perehtymisessä. Mix-tiimin laajentaminen oli edennyt hitaasti, jolloin perehtymiseen tuli taukoja. Tämä on voinut vaikuttaa perehtymisvauhtiin. Henkilöt, jotka eivät olleet vielä laajentaneet osaamistaan korostivat perehdyttämisen laatua ja toivoivat enemmän haasteita työtehtäviin. Pelkistetyiksi ilmaisuiksi nousivat:

- osaamisen ylläpitäminen,
- työn haastavuuden lisääminen,
- yksilöiden mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja
- aikaa oppimiselle.

Viitalan (2008) mukaan organisaatio voi auttaa työntekijää osaamisen kehittämisessä. Keinoina ovat kehityskeskustelu, osaamiskartoitus ja laatujärjestelmät. Osaamisen johtaminen pyrkii muuttamaan pakotettua toimintaa sisältäpäin lähteväksi toiminnaksi. (Viitala 2008, 143.)

Kolmas yhteinen kysymys oli, *mitkä asiat motivoivat sinua*. Työntekijöille tärkeitä motivoivia tekijöitä olivat työn haastavuus, monipuolisuus, työaika ja palkkaus. Uuden oppiminen ja sen hallitseminen toivat onnistumisen tunteita ja lisäsivät motivaatiota. Tärkeitä asioita olivat työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työpäivän kulkuun. Yksi vastaajista kuvasi motivaatiota näin:

”Uusien tehtävien opettelu tuo haastetta, mielekkyyttä ja monipuolisuutta työpäiviin. Uudet, opitut tehtävät, lisäävät ammattitaitoa ja asioita pystyy katsomaan vähän eri suunnasta.”

Eroavaisuuksia moniosaajien ja ei vielä perehtyneiden välillä oli vähän. Suurin ero oli siinä, että moniosaajat olivat nostaneet motivoivaksi asiaksi töiden monipuolisuuden ja vaihtelevuuden, kun taas ei vielä perehtyneille tärkeämpää olivat oma edistymisen, hyvä henki ja positiivinen palaute. Moniosaajille tärkeämpää oli osaamisen kehittäminen ja monipuolisuus, mikä kertoo siitä, että työntekijät pitävät moniosaamista hyvänä asiana.

Motivaation osalta pelkistetyiksi ilmaisuksi nousivat:

- palkkaus ja työaika,
- palautteen antaminen,
- tavoitteiden selkeys,
- työn haastavuus ja monipuolisuus ja
- osaamisen kehittyminen.

Sydänmaanlakan (2000) mukaan työntekijöitä motivoi palkan lisäksi työympäristö, arvot, ihmiset, palaute, kehittymismahdollisuudet ja työn haastavuus. Yksi tärkeimmistä palkitsemiskeinoista on palautteenanto, koska se vaikuttaa motivaatioon pitkällä aikavälillä. Palkitsemisen tulisi pohjautua hyvään suoritukseen. (Sydänmaalakka 2000, 110-111.)

Moniosaaminen antaa mahdollisuuden nostaa esille työntekijöiden parhaimpia puolia. Työtehtävien laajentaminen mahdollistaa työtapojen kehittämisen. Moniosaavat tiimit ovat tehokkaita ja luovia, koska työntekijöiden erilainen osaaminen yhdistyy. (Viitala 2005, 222.)

Kysymykseen miten *suhtaudut laskunkäsittelyn ja laskuntarkastuksen prosesseissa tapahtuviin muutoksiin. Esimerkiksi mix-tiimi, EDI-perehtyminen, SATO-hanke* tuli erilaisia vastauksia. Osa työntekijöistä oli muutosmyönteisiä, kun taas osalle työntekijöistä tulevat muutokset aiheuttivat epävarmuutta. Positiivisina asioina nähtiin se, että työtehtävät kehittyvät ja monipuolistuvat. Osa piti muutoksia nykypäivään kuuluvina ja odotti niitä mielenkiinnolla. Muutokset aiheuttivat vastaajissa epävarmuutta ja huolta työpaikan menettämisestä. Epäselvänä pidettiin myös sitä, miten laskuntarkastus ja laskunkäsittely yhdistyy ja miten työtehtävät muuttuvat. Yksi vastaaja kuvasi asiaa näin:

”Olisi hyvä tietää, miten tiimien työskentely tulee lähitulevaisuudessa muuttumaan tai yhdistymään ja miten se vaikuttaa työtehtäviin ja mahdollisesti työssä tarvittaviin henkilömääriin. Asia on varmasti monella mielessä ja luo epävarmuutta tulevaisuudesta.”

Mix-tiimiläisiä ja EDI-osaajia huolestutti, miten prosessit yhdistyvät ja miten työtavat muuttuvat. Kaikkia ryhmiä pelotti työpaikan menettäminen. Työntekijät kaipaavat konkreettista tietoa muutoksista, jonka takia tulevat muutokset aiheuttavat huolta. Pelkistetyiksi ilmaisuiksi nousivat:

- muutosmyönteisyys ja työn monipuolistuminen,

- epävarmuus työpaikan säilymisestä ja
- vision selkeyttäminen.

Valpola (2004) kuvasi organisaatioiden yhdistymisessä tavoitteiden tärkeyttä. Esimiehen tulisi kertoa lähikuukausien tavoitteet, selkeyttää prosessin tarkoitusta ja käydä läpi osastojen historiaa ja tutustua toisiinsa. Nopeus on tärkeää muutoksessa. Tavoitteita voidaan tarkentaa myöhemmin. Palkitsemisjärjestelmät ja mittarit päivitetään muutoksen mukaiseksi. Palkan tulee myös vastata uutta organisaatiomallia. Palkkaus ja palkitseminen ohjaa työntekijöiden sitoutumista muutokseen. (Valpola 2004, 67-69.)

Jabe & Häkkisen (2010) mukaan työntekijöiden pelkoja voidaan lievittää keskustelemalla, kuuntelemalla ja kertomalla ymmärrettävästi faktat ja päämäärä. Visioimalla haluttua tulevaisuutta pienennetään muutospelkoa. Kotterin muutosjohtamisen malli antaa suosituksen lyhyen aikavälin voitoille. Lyhyen aikavälin voitoilla lisätään työntekijöiden uskoa muutokseen. Lyhyen aikavälin voiton huomaavat kaikki työntekijät ja se liittyy tapahtuvaan muutokseen. (Kotter 1996, 103-106; Jabe & Häkkinen 2010, 288-291.)

Kysymykseen *oletko voinut vaikuttaa muutoksiin* suurin osa vastaajista vastasi, että ei ole voinut tai hyvin vähän. Muutama vastasi, että on voinut vaikuttaa. Työntekijöistä osa vastasi, että heillä on ollut mahdollisuus osoittaa kiinnostusta osaamisen laajentamiseen tai työtapojen kehittämiseen. Työntekijöiden aktiivisuuden merkitystä korostettiin työtehtävien kehittämisessä:

”Jokaisen toivotaan olevan aktiivinen ja esittävän parannusehdotuksia, jotta molempien prosessien työtehtäviä saataisiin kehitettyä.”

Pelkistetyiksi ilmaisuiksi nousivat: vaikutusmahdollisuudet muutoksissa vähäiset ja omien työtapojen ja osaamisen kehittämisen vaikuttaminen.

Kotterin (2009) mukaan muutokset vaativat organisaatioissa kulttuurin muutosta. Kulttuurin tulee tukea muutosta positiivisesti ja sen tavoitteena on kehittää toimintaa eteenpäin. Organisaation tulee antaa työntekijän kehittää itseään muutoksen vaatimalla tavalla. (Kotter 2009, 135.)

Kysymykseen *miten organisaatiosi voisi vähentää muutospelkoa* suurin osa työntekijöistä piti tärkeänä, että organisaatio tiedottaisi riittävästi ja riittävän ajoissa, koska sitä kautta

vähennetään muutospelkoa. Työntekijöiden ajatusten kuunteleminen koettiin myös tärkeäksi. Organisaation pitäisi puhua muutoksista positiiviseen sävyyn. Osa koki, että muutospelkoa ei voitu vähentää mitenkään. Osa ei pelottanut muutokset.

S-ryhmän järjestelmä uudistus tulee vaikuttamaan työtehtäviin, tiimeihin ja työpaikkoihin. Tämä aiheuttaa osalle työntekijöistä muutospelkoa. Isot muutokset konkretisoituvat vasta ajan kanssa, jonka takia hyvä tiedottaminen on tärkeää. Yksi vastaajista kuvasi muutospelkoa seuraavasti:

”Kertomalla suoraan mitä muutoksia tulee tapahtumaan ja miten ne vaikuttavat tiimeihin. Nyt ”kerrotaan” vain se, että autetaan toinen toisiamme, mutta ei sitä, mihin tässä oikeasti ollaan menossa.”

Muutospelon osalta pelkistetyiksi ilmaisuiksi nousivat:

- avoin tiedottaminen ja vision selkeyttäminen ajoissa,
- muutoksen positiivisten puolien esille tuominen,
- kannustaminen ja kokeilemisen vapaus ja
- työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen.

Onnistunut muutos vaatii sen, että työntekijät ovat mukana siinä. Muutosjohtajan on vedottava työntekijöiden tunteisiin ja nostettava esiin muutoksen positiivisia puolia. Muutos vaatii luottamusta. Luottamusta voidaan lisätä antamalla työntekijöille lisää vastuuta. Pelkoja voidaan vähentää keskustelemalla ja kertomalla faktat. Visioimalla haluttua tulevaisuutta työntekijät ymmärtävät miksi muutos on tarpeellinen. (Jabe & Häkkinen 2010, 288-291.)

Autonomia, kompetenssi ja läheisyys ovat kolme ihmisen perustarvetta, jota osaamisen kehittämisessä tulisi tukea. Autonomia eli päätösvalta lisää työntekijöiden motivaatiota. Kompetenssi eli arvostaminen on hyvin tärkeää. Esimiesten tulee korostaa työn merkitystä ja antaa positiivista palautetta. Läheisyys on muiden hyväksyntää eli työilmapiirin on oltava sellainen, jossa on vapaus ideoida ja ilmaista itseään. (Viitala 2008, 143.)

EDI-osaajille tarkennetut kysymykset

Kysymykseen *mikä on ollut hyvää EDI-laskunkäsittelyyn perehtymisessä* vastauksissa, nousi uuden oppiminen. Yhteydenpito perehtyjän ja perehdyttäjän välillä on ollut helppoa,

vaikka se on tapahtunut Lyncin välityksellä. Perehtyminen EDI-laskuihin on myös kasvat-
tanut kokonaiskuvan ymmärrystä ja osaamista. Yksi vastaajista kuvasi asiaa näin:

”Uuden oppiminen, kokonaisuuksien parempi ymmärtäminen. Mukavat perehdyttäjät.”

EDI-laskuihin perehtyminen nähtiin positiivisesti, koska osaaminen ja ymmärrys kasvoi.
EDI-osaajat ovat ennestään laskunkäsittelijöitä, joka on voinut helpottaa uuteen perehty-
mistä. Perehtyminen on voinut olla sujuvampaa kuin mix-tiimissä, koska EDI-perehdyttäjä
ja laskunkäsittelijä puhuvat samaa ammattikieltä. Pelkistetyiksi ilmaisuiksi nousivat uusien
työkokonaisuuksien hallinta ja perehdyttämisen sujuvuus.

Toinen EDI-osaajille tarkoitettu kysymys oli se, että *mitä EDI-laskujen käsittelyssä tulisi
kehittää*. Kyselyn vastauksissa korostui se, että toimittajajaosta tulisi luopua, jolloin kaikki
tekisivät kaikkia laskuja. Järjestelmään toivottiin kehitystä, koska paperilaskuja jouduttiin
silti kirjaamaan aika paljon. Yksi EDI-osaaja kuvaili EDI-laskunkäsittelyn kehittämistar-
peita seuraavasti:

*”EDI:ssä joudutaan kirjaamaan laskuja aika paljon paperilta, ongelmaa pitäisi tarkastella
ja kehittää IT-puolella. Toimittajien pitäisi pitää omat järjestelmät ajantasalla esim. asia-
kasnumerot, että turhilta idoc-virheiltä vältyttäisiin.”*

EDI-kehittämiskohteiden pelkistetyt ilmaisut:

- hankinnan ja toimittajien välinen yhteistyö,
- järjestelmien kehittäminen ja
- työtapojen kehittäminen.

Mix-tiimille tarkennetut kysymykset

Kysymykseen *Mitä hyvää mix-tiimitoiminnassa on*, vastaajat nostivat uuden oppimisen ja
vaihtelevat työtehtävät. Toisen prosessin huippujen tasoittamista pidettiin tärkeänä. Mix-
tiimitoiminta lisäsi myös osan mielestä työmotivaatiota ja kasvatti ymmärrystä. Yksi vas-
taajista kuvasi mix-tiimin hyviä puolia seuraavasti:

”Prosessi kohtaisesti: Autetaan toinen toista prosessia kun on kiire. Henkilökohtaisesti: vaihtelua työtehtäviin”

Mix-tiimitoiminnan hyvien puolien pelkistetyiksi ilmaisuiksi nousivat:

- ruuhkahuippujen tasoittaminen,
- työn monipuolisuus ja
- osaamisen laajentaminen.

Mitä asioita mix-tiimitoiminnassa tulisi kehittää. Työntekijöistä osa koki, että perehdyttäjiä tulisi olla vain yksi, jotta avun kysyminen on helpompaa. Haasteellisena pidettiin myös sitä, että tekemistä oli hankala saada keneltäkään. Osa toivoi, että laskuntarkastuksen materiaali olisi enemmän sähköisessä muodossa. Aikataulun ja organisoinnin merkitystä korostettiin myös ja toivottiin peräkkäisiä päiviä toisen prosessin työtehtäviä. Uuteen perehtymisen pitäisi olla sujuvaa, jotta moniosaamisesta saadaan paras hyöty irti. Muutama vastaaja kuvasi kehitystarpeita näin:

”Ainakin alkuvaiheessa yksi ja ainoa perehdyttäjä. Kokonaisuuden hahmottaminen voi olla haastavaa kun neuvoja on useampia joista jokainen tekee työn omalla tyylillään. Sen jälkeen kun on enemmän ymmärrystä, on helpompi ottaa vastaan uusia ”kikkoja”. Aikaa uuden oppimiseen, toistoja.”

”Työtehtävät tulisi katsoa jo valmiiksi etukäteen, eikä sitten vasta lataamuna ruveta etsimään että kenellä on antaa ja onko ylipäättään kenelläkään antaa laskuntarkastuksen materiaalia tarkastatettavaksi.”

...”välillä ei saa tekemistä vaan kiireessäkin pidetään omista töistä kiinni”.

”Osaamisen syventämistä puolin ja toisin.”

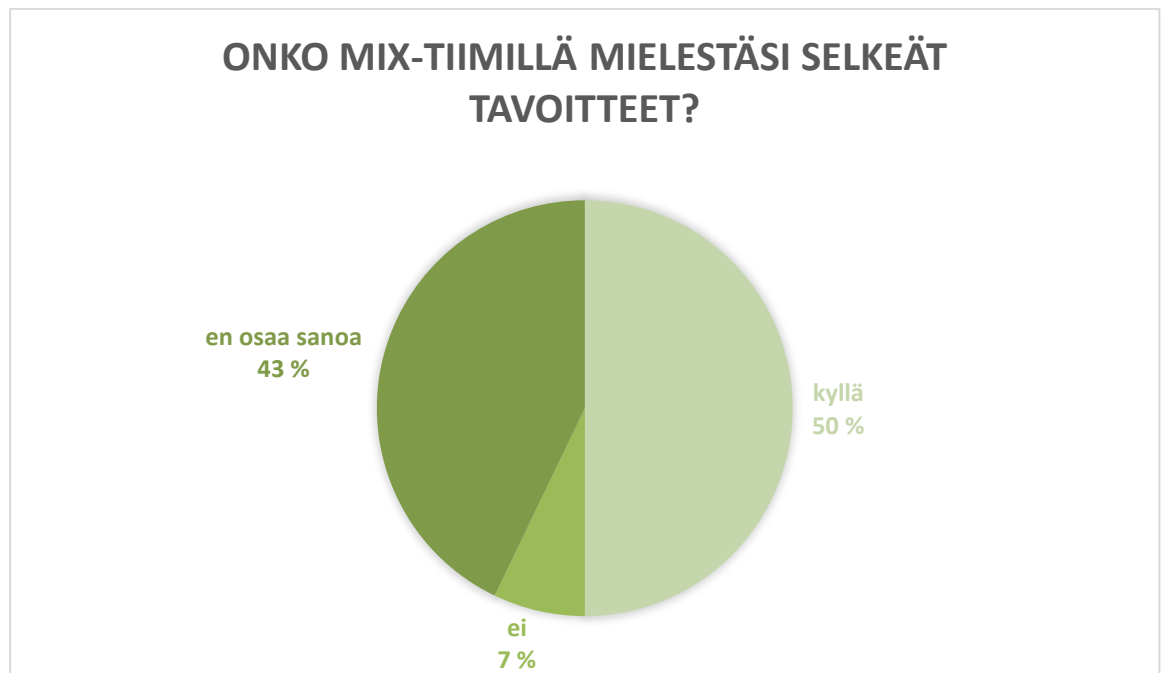
Perehtyminen on ollut haasteellisempaa mix-tiimissä kuin EDI-osaajilla, koska opeteltavat asiat ovat aivan erilaisia kuin omassa prosessissa. Osalla on vaihtunut perehdyttäjä, joka on voinut aiheuttaa hämmennystä toimintatavoissa. Työtehtävien saaminen laskuntarkastuksen tiimiltä koettiin haasteelliseksi, joka on voinut johtua siitä, että työntekijät eivät ole tienneet mix-tiimiläisten osaamisen tasoa.

Kehitystarpeiden pelkistetyiksi ilmaisuiksi tulivat:

- perehdyttäminen,

- työn organisoinnin tehokkuus ja
- osaamisen syventäminen.

Viitalan (2008) mukaan ryhmässä oppiminen voi olla tehokasta, mutta ryhmän on kehitettävä yhdessä. Vanhoihin toimintamalleihin juurtuminen voi hidastaa sisäistämistä ja tällöin tarvittaisiin uudistumista (Viitala 2008, 166-167).



Kuva 7. Mix-tiimin tavoitteiden selkeys.

Kuvasta 7 nähdään, että kysymykseen *onko mix-tiimillä selkeät tavoitteet*, vastaajista 50 % vastasi, että tavoitteet ovat selkeät, 43 % vastaajista ei osannut sanoa onko tavoitteet selkeät ja 7 % vastanneista koki, että tavoitteet ei ollut selkeitä. Vastaajat, joiden mielestä tavoitteet olivat selkeitä, korostivat sitä, että mix-tiimin tavoitteet on kerrottu palavereissa ja työohjeet ovat saatavilla. Yksi kysymykseen kyllä vastannut kuvasi tavoitteita seuraavasti:

”Tavoitteet on esitelty palavereissa. Ainakin laskunkäsittelijöiden pitäisi tietää/osata paljon enemmän kuin laskuntarkastajien.”

Vastaajat, joiden mielestä tavoitteet olivat epäselviä, pitivät kaiken osaamista liiallisena palkkaan nähden ja pitemmän aikavälin tavoitteet olivat epäselviä:

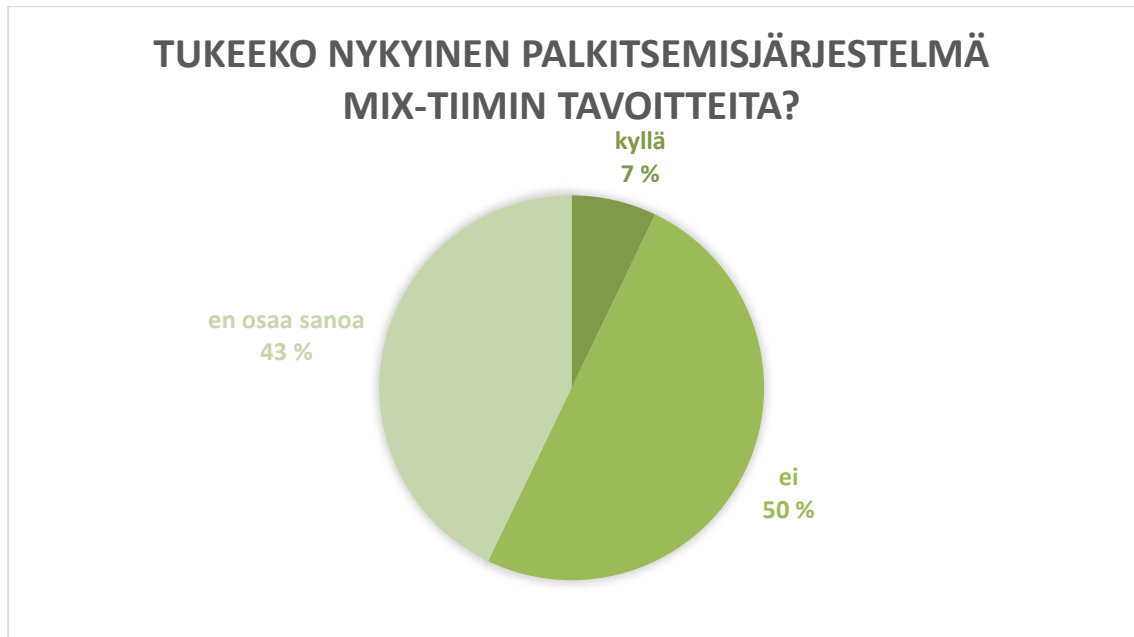
”Kaikkea ei pitäisi oppia toisesta tiimistä tällä palkalla ja se missä raja avustavasta työstä on vähän sumea.”

Vastaajat, jotka eivät olleet varmoja tavoitteiden selkeydestä pitivät tavoitteita aika selkeinä, mutta keinoja ja aikatauluja epäselvinä. Osa koki, että laskunkäsittelijöillä oli selkeät tavoitteet, mutta laskuntarkastuksen tavoitteet olivat epäselviä:

”VKH:laisilla on mielestäni selkeät tavoitteet. Ensi syksynä on tarkoitus osata inventoinnit alusta loppuun. Latalaisista en ole varma mitä heille on asetettu tavoitteeksi.”

Mix-tiimin laajentuminen on tapahtunut vaiheittain, jonka takia pitempään mix-tiimissä olleet ovat ehtineet sisäistää tavoitteet, kun taas uudemmille mix-tiimiläisille ne voivat olla epäselviä. Pelkistetyt ilmaisut mix-tiimin tavoitteiden osalta olivat moniosaamisen rajat ja tasapuolisuus ja tavoitteiden selkeys.

Törmälä (2015) kuvasi moniosaavien tiimien mahdollisuuksia. Moniosaavaa tiimille annetaan tehtävä ja tiimi vie sen yhdessä käsittelyyn. Tiimi itse määrittää itsensä. Toiminta on projektimaista ja yksi projekti viedään kerrallaan loppuun, jolloin työajan tehokkuus maksimoidaan. Useiden eri työtehtävien tekeminen työpäivän aikana voi olla tehotonta, koska työtehtävästä toiseen siirtyminen vie 10-40 % työajasta. Moniosaavalla tiimillä tulee olla yhteiset päämäärät ja työtehtävät. Tiimi määrittelee tavoitteet yhdessä. (Törmälä 2015, 56-60.)



Kuva 8. Palkitsemisjärjestelmän ja mix-tiimin tavoitteiden yhteneväisyys.

Kuvasta 8 nähdään, että 50% vastaajista koki, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä ei tue mix-tiimin tavoitteita ja heidän mielestään kahden prosessin tekeminen tulisi näkyä palkassa. Vastaajista 43 % ei ollut varmoja siitä, että tukiko palkitsemisjärjestelmä mix-tiimin tavoitteita. Kyselyyn vastanneista 7 % koki, että palkitsemisjärjestelmä tuki mix-tiimin tavoitteita. Vastauksissa nousi esille, että toisen prosessin tekeminen tulisi näkyä palkassa niinä kuukausina, kun tekee toisen prosessin töitä enemmän:

"Kahden eri prosessin tekemisestä pitäisi saada enemmän palkkaa, ainakin niiltä viikoilta/kuukausilta kun "ei omaa" prosessia tehdään enemmän."

Vastaajista osa ei ollut varmoja nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja heille oli epäselvää vaikuttaako toisen prosessin tavoitteisiin pääseminen toisen prosessin mix-tiimiläisiin, ja onko auttamisesta hyötyä laskuntarkastuksen prosessille:

"Latan avut VKH:lle auttaa paljon, mutta hyötyykö latalaiset siitä?"

Henkilöt, joiden mielestä palkitseminen tuki mix-tiimin tavoitteita ei kuitenkaan tiennyt, miten palkitseminen näkyy mix-tiimin tavoitteissa.

Pelkistetyt ilmaisut palkitsemisen osalta olivat moniosaamisen tulisi näkyä palkassa ja palkitsemisjärjestelmä mix-tiimille.

Viitalan (2005) mukaan palkitseminen lisää työntekijöiden halua kehittää itseään ja motivaatiota. Tärkeintä palkassa on se, että kokeeko työntekijä palkan oikeudenmukaisena. Organisaation on luotava sellainen palkitsemisjärjestelmä, joka tukee osaamisen kehittämistä ja työn haastavuus on huomioitu palkkauksessa. (Viitala 2005, 248-250.)

Törmälän mukaan mittarien tulisi olla välitavoitteita, joita seurataan. Tärkeät päämäärät eivät tulisi olla mittareissa, koska työntekijät työskentelevät mitattavan asian vuoksi. Työntekijöiden pitäisi päästä vaikuttamaan mittareihin, koska silloin he ymmärtävät paremmin organisaation tavoitteet ja oman roolinsa. Tämä kasvattaa myös motivaatiota ja lisää vapautta kehittää. (Törmälä 2015, 69-76.)

Ryhmittelyvaiheessa aineistosta etsittiin alaluokat. Alaluokista muodostetaan teemat yhteisölliseen kehittämiseen ja kehityssuunnitelmaan. Ryhmittely löytyy liitteestä 2.

Osa teemoista olivat sellaisia, johon mix-tiimi voi vaikuttaa. Nämä teemat valittiin mix-tiimin kehittämispäivään. Osa alaluokista otettiin kehittämissuunnitelmaan suoraan. Teemat löytyvät liitteestä 2. Tutkija tekee niistä kehitysehdotukset ja niitä käydään läpi organisaation kanssa. Niihin organisaatio voi vaikuttaa toiminnallaan. Oppimistyyli on yksilöllistä ja organisaation tulee antaa aikaa oppimiselle. Autonomia, kompetenssi ja läheisyys ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Työntekijät kokivat, että heidän vaikutusmahdollisuutensa olivat vähäisiä. Työntekijät toivoivat, että heidän mielipiteitänsä kuunneltaisiin ja palautetta saisi enemmän.

Moniosaaminen tuo vaihtelua työpäiviin ja kasvattaa työn vaatavuutta. Prosessien välinen yhteistyö mahdollistaa toisen prosessin tukemisen kiireaikoina. Strategian ja vision osalta työntekijät toivovat avointa tiedottamista ja vision selkeyttämistä ajoissa. Muutokset aiheuttavat pelkoa, jonka takia tietoa on oltava riittävästi ja muutoksen positiivisia puolia tulisi nostaa esille. Kannustava esimies innostaa oppimaan ja toimii esimerkkinä muutoksessa. EDI-osaajat kokivat, että EDI-laskutuksessa käsiteltiin liian paljon paperilaskuja ja järjestelmiä tulisi kehittää. Kehitysyhteistyöllä luodaan uusia toimintatapoja ja kehitetään järjestelmiä nykyaikaisemmaksi.

Abstrahointivaiheessa luokkia yhdistettiin lisää ja muodostettiin teoreettisia käsitteitä. Abstrahointivaiheen yläluokat löytyvät liitteestä 3. Pääluokiksi tulivat osaamisen kehittäminen ja muutosjohtaminen. Yhdistäväksi luokaksi tuli *organisaation tehtävät muuttuvassa työympäristössä*. Yläluokissa on organisaatiossa tapahtuvia tehtäviä, joiden avulla moniosaamisen kehittäminen on mahdollista. Oppiminen on moniosaajan tärkein tehtävä.

Työntekijällä pitää olla aikaa sisäistää ja arvioida oppimaansa. Tiimin normit, joita tiimin kaikkien jäsenien on noudatettava, muodostavat tiimin toimintatavat ja säännöt. Osaamis-
pääomaan sisältyy henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma (Ojala 2008, 47). Työntekijän mielipiteiden arvostaminen on tärkeää, koska se lisää työntekijän luottamusta organisaatiota kohtaan. Yhteistyöllä mix-tiimi pääsee parhaisiin tuloksiin. Kahden eri prosessin työntekijöillä on erilaista osaamista, joita yhdistämällä voidaan kehittää toimintatapoja. Osaamisen kehittämiseen kuuluu myös palkitseminen. Palkitsemista voi olla hyvä palaute, mutta myös tulospalkkamittarit. Tiimin tavoitteiden tulisi näkyä mittareissa, jotka ohjaavat tavoitteita.

Muuttuvassa työympäristössä pitää tiedottaa muutoksista. Hyvä tiedottaminen vähentää työntekijöiden muutospelkoa ja selkeyttää tavoitteita. Vuorovaikutteinen keskustelu antaa työntekijöille mahdollisuuden kysyä ja kertoa omia mielipiteitään. Kehittäminen on organisaatioiden elinehto. Työtapoja ja järjestelmiä tulee kehittää. Työntekijöiden mukana olo muutoksessa kasvattaa työmotivaatiota ja sitoutumista.

Vertailua aiempiin tutkimuksiin

Tikkamäen (2006) tutkimuksessa osaamisen laajentaminen aiheutti aluksi vastarintaa, mutta sen ylitsepääseminen oli voimaannuttavaa. Tässä opinnäytetyössä muutosvastarintaa näkyi siinä, että henkilöt, jotka eivät olleet moniosaamisessa mukana jättivät vastaamatta kyselyyn tai eivät halunneet perustella kantojaan. Kummassakin tutkimuksessa osaamisen laajentaminen koettiin mielekkäänä, koska pääsi oppimaan uusia asioita. Keskittyminen oli kuitenkin hankalaa, koska työtehtävät vaihtuivat tavaratalon työntekijöillä useasti päivässä ja mix-tiimillä kahden prosessin välillä työskentely koettiin haasteelliseksi.

SOK-Palveluässässä työntekijöille oppiminen tapahtui parhaiten itse tekemällä. Tärkeänä pidettiin sitä, että perehdyttäjä näytti ensin miten asia tehdään. Opittavan asian on oltava mielekästä, jolloin oppiminen tapahtuu tehokkaasti. Tutkimustulokset ovat hyvin samankaltaisia. Tekemällä oppii parhaiten ja oppiminen on omasta asenteesta kiinni. Kummassakin tiimissä toivottiin, että oppimisesta palkittaisiin ja johto kannustaisi muutoksissa. Moniosaamisen haasteena on se, miten selviydytään vaihtelevista työtehtävistä.

SOK-Palveluässään tutkimuksessa vertailtiin työntekijöitä, jotka ovat jo laajentaneet osaamistaan niihin, jotka eivät ole vielä laajentaneet osaamistaan. Moniosaamisen laajentaminen ei kiinnostanut, koska työsuhte oli määräaikainen, kun taas Murron (2017) tutkimuksessa syynä oli ikärakenne tai tottumus tiettyyn osastoon. SOK-Palveluässään työntekijät kokivat myös, että kokonaisuuksien hallinta parani. Työntekijät kokivat, että työntekijöillä ei ollut päätösvaltaa isoissa muutoksissa, vaikka sitä pidettiin tärkeänä. Murron (2017) tutkimuksessa vapaaehtoisuus kiertoon siirtymisestä oli tärkeää.

Murron (2017) tutkimuksessa kiertoon lähtijöiden motivoimiseksi ehdotettiin bonusta. SOK-Palveluässässä ehdotettiin yhteisiä tulospalkkamittareita mix-tiimille. Työntekijät halusivat perehtyä asioihin omaan tahtiinsa ja työntekijöiden toiveita tulisi kuunnella. Saman tyyppisiä tuloksia oli Murron (2017) tutkimuksessa. Työntekijät halusivat siirtyä työkiertoon omaa tahtiaan ja sitten kun oman osaston työt oli tehty loppuun. Kannustamisen merkitys näkyi kummassakin tutkimuksessa. Työntekijät tarvitsevat palautetta perehtyessä uusiin asioihin. Esimies toimii muutoksen käynnistäjänä ja innostajana.

5.2 Mix-tiimin kehittämispäivä

Mix-tiimin kehittämispäivä pidettiin to 21.2.2019, kutsu kehittämispäivään ja kehittämispäivän ohjelma löytyy liitteestä 4. Kutsu lähetettiin työntekijöille sähköpostilla. Tavoitteena oli kehittää kyselyn pohjalta nousseita teemoja brainwriting ja 3+- tekniikan avulla. Kyselyn pohjalta nousi kolme teemaa kehittämispäivälle:

Teemat yhteisölliselle kehittämispäivälle:

- Perehtymisprosessi (mix-tiimin perehtymisprosessin kehittäminen),
- Palkitseminen (ehdotelma: yhteinen mittari mix-tiimille) ja
- Toimintatapojen kehittäminen mix-tiimissä (työn organisointi ja työtapojen kehittäminen laskunkäsittelyn ja laskuntarkastuksen näkökulmasta).

Kyselystä nousseita teemoja käytiin läpi mix-tiimin kanssa. Kehittämismenetelminä käytettiin Brainwriting tekniikkaa yhdistettynä 3+- tekniikkaan. Kehittämispäivän tarkoituksena oli löytää kehitysideoita suunnitelmaan.

Mix-tiimin kehittämispäivään osallistui 13 henkilöä. Yksi työntekijöistä ei päässyt kehittämispäivään. Päivä alkoi sillä, että tutkija esitteli kehittämispäivän kulun ja työntekijät saivat esittää kysymyksiä. Seuraavaksi aloitettiin brainwriting. Työntekijät jaettiin kahteen ryhmään. Ryhmässä 1 oli 7 henkilöä ja ryhmässä 2 oli 6 henkilöä. Kummallekin ryhmälle annettiin samat teemat: perehtymisprosessi, palkitseminen ja toimintatapojen kehittäminen.

Brainwriting tekniikassa ideoidaan ilman keskustelua. Ensimmäisellä kierroksella jokainen työntekijä joutui keksimään kehitysideoita teeman alle 5 minuutin ajan, jonka jälkeen paperi annettiin seuraavalle ryhmässä. Seuraavat kierrokset olivat kestoaltaan 3 minuuttia. Ensimmäiselle kierrokselle annettiin enemmän aikaa, jotta ideoinnin aloittaminen olisi helpompaa. Brainwriting päättyi, kun työntekijä sai takaisin itselleen saman paperin mistä oli aloittanut. Brainwriting -ideointimenetelmän aikana syntyneet ideat löytyvät liitteestä 4.

Brainwritingin jälkeen työntekijöillä oli puoli tuntia koostaa ideat ylös. Keskustelu oli aktiivista ryhmissä. Sen jälkeen ryhmät esittelivät omat ideansa ja niistä keskusteltiin. Ryhmien ehdotelmät löytyvät liitteestä 5. Keskustelun jälkeen hyödynnettiin 3+- tekniikkaa ja työntekijät kävivät merkkamassa + merkin kannattamilleen ideoille. Eniten ääniä saaneet ideat koottiin ylös ja niitä vielä jatkokehitettiin. Tutkija auttoi työntekijöitä keskusteluvaiheessa esittämällä kysymyksiä, kuten miten tämä voitaisiin ratkaista. Tunnelma oli vapautunut ja työntekijät uskalsivat ilmaista mielipiteensä rohkeasti. Jokaiselle teemalle löydettiin kehityskohteet.

Palkitsemisen osalta työntekijöiden mielestä kahden prosessin osaamisesta tulisi saada enemmän palkkaa. Toisen prosessin tulospalkkakriteerit olivat epäselviä. Vähittäiskaupan hankinnan käyttötavarakaupan yli 2 viikkoa ja päivittäistavarakaupan yli viikon vanhojen laskujen seurantamittaria pidettiin hyvänä. Laskuntarkastuksessa seurattiin työtilannetta, mikä ei enää nykyään ollut tulospalkkaseurannassa. Työntekijät kokivat, että mittari oli hyvä, koska työntekijä pystyi itse vaikuttamaan sen saavuttamiseen. Inventointiin liittyvää tulospalkkamittaria ei pidetty hyvänä, koska sen saavuttaminen oli riippuvainen osuuskauppojen inventointiajankohdasta.

Palkitsemisen osalta kehitysideoiksi nostettiin:

- kummankin prosessin tulospalkkakriteerit kaikkien tietoon,
- vähittäiskaupan hankinnalle ja laskuntarkastukselle yhteiset tulospalkkamittarit,

- hyvinä tulospalkkamittareina pidettiin 0-päivien seuranta ja laskuntarkastuksen työtilannetta,
- uutena mittarina henkilökohtaisen osaamisen mittari ja
- kahden prosessin osaaminen tulisi näkyä palkassa.

Kummankin prosessin tulospalkkakriteerien tietäminen koettiin tärkeäksi, koska mix-tiimin tavoitteena oli toisen prosessin huippujen tasoittaminen. Työntekijät uskoivat, että laskuntarkastus ja laskunkäsittely tulevat jossakin vaiheessa yhdistymään, jonka takia olisi hyvä, että prosesseilla olisi nyt jo yhteiset mittarit. Nykyisistä tulospalkkamittareista hyvinä pidettiin vanhojen laskujen seuranta eli 0-päivien seuranta. Laskuntarkastuksen mittareista toivottiin, että työtilanne seuranta otettaisiin takaisin tulospalkkamittariksi.

Uudeksi mittariksi ehdotettiin henkilökohtaisen osaamisen mittaria. Tulospalkan saaminen olisi kuitenkin kaikista työntekijöistä kiinni. Osaamisen seuraamista varten tehtäisiin Excel, johon merkittäisiin kaikki perehdytettävät työtehtävät kahdessa prosessissa. Tietyn prosenttiosuuden täytyttyä työntekijät saisivat tulospalkkaa. Esimerkiksi yhtenä osaamistavoitteena olisi, että suoralaskuja osaa työntekijöistä: 50% kynnys, 70 % tavoite ja 95 % huippu. Jokaisella osaamisalueella olisi oma painoarvonsa saatuun hyötyyn nähden. Tulospalkkaa saisivat kaikki työntekijät, vaikka joku ei olisi vielä ehtinyt perehtyä esimerkiksi suoralaskuihin.

Työntekijät kokivat, että kahden prosessin osaamisesta tulisi saada enemmän palkkaa. Kaikilla oli tiedossa, että työntekijällä on mahdollisuus saada palkankorotus tehtyään vuoden toisen prosessin töitä. Kuitenkin epäselvää oli se, että oliko korotuksella isoa merkitystä nykyiseen palkkaan. Kahden prosessin osaaminen nostaa työntekijän osaamista, mutta myös työn vaativuutta, jonka takia palkan tulisi olla vaatimustason mukainen.

Toimintatapojen kehittämisen osalta kehityskosteiksi nostettiin:

- työohjeiden selkeys ja muistilistojen päivitys,
- riittävän usein toisen prosessin tehtäviä, jotta oppiminen ei unohdu,
- laskuntarkastuksen puolelta on helpompi saman päivän aikana siirtyä auttamaan laskunkäsittelyä,
- laskunkäsittelijöillä on päivätavoitteet, jonka takia toisen prosessin työtehtäviä on tehtävä suunnitellusti ja mieluummin kokonaisia päiviä,

- pariperehtymisestä pidetään kiinni,
- työnjaon joustavuus > vastuuta parille ja
- kiiretilanteissa pyydetään apua.

Työntekijät kokivat, että työohjeet olivat sekavia ja pirstaleisia. Esimerkiksi laskunkäsittelyssä oli yleisen työohjeen lisäksi paljon erilaisia pikaohjeita. Nämä pitäisi saada kaikki yhdistettyä yleiseen työohjeeseen. Perehtymisen tueksi ehdotettiin muistilistojen tekemistä. Inventointiin ja laskunkäsittelyyn löytyy muistilistat, mutta niitä on päivitettävä ja tiivistettävä tietä yhteen A4:een. Muistilistojen tarkoituksena on antaa kokonaiskuva työtehtävistä.

Työntekijät toivoivat, että saisivat tehdä riittävän usein toisen prosessin työtehtäviä, jotta opitut asiat eivät unohdu. Samojen työtehtävien toistaminen koettiin hyväksi, jotta opittu asia jää mieleen. Laskuntarkastuksen puolella on enemmän kausivaihteluita, jonka takia pidettiin hyvänä asiana, että kesken päivän pystyi siirtymään tekemään toista prosessia. Laskunkäsittelijöillä on päivittäiset tulospalkka tavoitteet, jonka takia suunnittelematon siirtyminen koettiin hankalaksi. Laskunkäsittelijöiden laskuntarkastuspäivät tulisi suunnitella ajoissa ja siihen tulisi varata kokonainen päivä.

Pariperehtymistä pidettiin hyvänä mallina ja siitä haluttiin pitää kiinni. Työntekijällä pitäisi aina olla perehdyttäjä ja aluksi sen tulisi olla sama henkilö. Myöhemmässä vaiheessa oppia voisi ottaa toiselta perehdyttäjältä, jotta näkisi useita toimintatapoja. Perehdyttäjän estyessä tulisi etsiä uusi tilalle. Osaamisen kehityttyä koettiin hyvänä, että saataisiin vinkkejä muiltakin työntekijöiltä. Työnjaon joustavuutta pidettiin tärkeänä ja haluttiin työparille enemmän vastuuta sopia yhdessä, milloin on tarve toisen avulle. Kiiretilanteissa pitäisi pyytää apua mix-tiimiläisiltä ja apua tulisi olisi heti saatavilla. Tässäkin työnjaon joustavuus on tärkeää.

Perehtymisen osalta kehityskohteiksi nostettiin:

- aikaa perehtymiseen ja oikeaan aikaan,
- perehtyjille inventointiin pieniä kauppoja,
- tarpeeksi toistoa,
- perehtymisseurannan säännöllinen seuranta ja

- osaamiskokonaisuuden tekeminen alusta loppuun.

Työntekijät halusivat riittävästi aikaa perehtymiseen ja perehtyminen tulisi toteuttaa sellaiseen aikaan, että perehdyttäjä ehtii kunnolla perehdyttää. Laskuntarkastuksen työtehtävistä perehtyjät haluaisivat tehdä aluksi vain pienien kauppojen inventointeja ja hoitaa sen alusta loppuun useamman kerran. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että inventointi ajan-kohta pysyisi aika samana, jolloin asioiden hahmotus parantuisi.

Perehtymisseurantaa pidettiin hyvänä, mutta sen säännöllinen seuranta tulisi saada käytäntöön. Työntekijät kokivat, että osaamiselle ja tehokkuudelle olisi hyötynä se, että työntekijä hallitsisi yhden kokonaisuuden alusta loppuun. Esimerkiksi työntekijä tekisi inventoinneissa yhden inventoinnin alusta loppuun. Ristiintarkastuksen tekemistä pidettiin hyvänä, koska se antaa ymmärryksen kokonaiskuvasta. Laskunkäsittelyssä tulisi myös hallita koko laskutusprosessi laskunkäsittelystä reklamointiin ja hyvityslaskuihin. Yhden asiakokonaisuuden hallinta olisi tehokkaampaa, koska oppiminen jää mieleen, kun hahmottaa kokonaisuuden. Inventoinneissa työtehtävien saaminen oli hankalaa ja siihen meni turhaan ylimääräistä aikaa.

5.3 Kehittämissuunnitelma

Kyselyn toteutuksen ja mix-tiimin kehittämispäivän jälkeen työntekijöille tiedotettiin 21.2.2019, että kaikki laskuntarkastuksen ja laskunkäsittelyn työntekijät tulisivat siirtymään mix-tiimiin. Laskuntarkastuksen ja laskunkäsittelyn pari joutuu yhdessä huolehtimaan parille määrätyt tehtävät. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että prosesseilla on jatkossa yhteisiä tavoitteita. Kehittämissuunnitelma on tehty uusien muutoksien valossa kuitenkin huomioiden tutkimuksen alkuperäinen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

Kehittämispäivän pohjalta nousi kolme teemaa: *perehtyminen*, *toimintatapojen kehittäminen* ja *palkitseminen*.

Perehtyminen

Perehtymisen osalta kehittämispäivänä ehdotetut ideat ovat sopivia myös nykytilanteessa. Työntekijöillä on oltava aikaa perehtyä rauhassa, jonka takia perehtyminen tulee ajoittaa oikeaan aikaan.

Työntekijät opettelevat kaikki toisen tiimin perustehtävät, jonka takia kokonaisuus on hallittava. Esimerkiksi inventoinneissa on hyvä aloittaa pienistä kaupoista ja tehdä niitä useasti ennen kuin laajentaa osaamistaan. Suoralaskut pitää hallita ennen vaikeampia laskuja. Perehtymisseurannan avulla nähdään työntekijöiden edistyminen.

Toimintatapojen kehittäminen

Toimintatapojen kehittämisen osalta kehittämissuunnitelmassa täytyi huomioida organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Työohjeiden päivittäminen on tehty kevään aikana, joka helpottaa uusien työntekijöiden perehtymistä. Muistilistojen tekeminen ja päivittäminen olisi tärkeää, koska ne toimivat runkona perustyötehtäville. Kehityskohteissa oli nostettu toive, että toisen prosessin tehtäviä tulisi tehdä usein, että oppiminen ei unohdu. Prosessien yhdistyessä kummankin prosessin tehtävät ovat parin vastuulla, jolloin tekeminen on toistuvaa. Tätä voidaan seurata perehtymisseurannan avulla.

Työparien tulisi sopia yhdessä, miten työtehtävät jaetaan. Pariperehtyminen on tärkeää prosessien yhdistyessä, koska pareilla on yhteinen tavoite. Pareilla tulisi olla riittävästi vastuuta huolehtia omista työtehtävistään. Esimiehet ohjaavat tekemistä työtilanteen mukaan. Vastuun antaminen pareille nostaa työntekijöiden luottamusta muutosta kohtaan.

Laskuntarkastuksella on kuukausittaisia tehtäviä, joissa työmäärä on suurempi. Laskunkäsittelyssä on päivittäinen tavoite, joka tulisi saavuttaa. Tavoitteena on saada kirjattua vanhat laskut pois. Prosessien yhdistymisen johdosta työtehtävät tulisi ajoittaa kiireen mukaan. Silloin kun laskuntarkastuksessa on hiljaista kaikki tekevät laskuja, jolloin 0-päivissä yritetään päästä edelle. Tällä tavalla varmistetaan, että vanhojen laskujen osalta on hyvä tilanne, kun suurin osa työntekijöistä siirtyy tekemään laskuntarkastuksen tehtäviä. Työtehtävät tulee ajoittaa oikea-aikaisesti kuukauden sisällä. Kiiretilanteissa pitäisi pysyä pyytämään apua ja sitä tulisi olla helppo antaa.

Organisaation tulisi tehdä selväksi, että vanhoja toimintatapoja tulee kyseenalaistaa ja uusia ideoita voi vapaasti kokeilla. Uusi työntekijä näkee työskentelyn uusilla silmillä, jonka takia vanhoista työskentelytavoista voi löytyä kehitettävää.

Palkitseminen

Kehittämispäivän aikana suunniteltiin mix-tiimille yhteiset mittarit. Prosessit ovat nyt yhdistymässä, jonka takia mittarien tarkastelu on ajankohtaista. Mittareiksi ehdotetaan 0-päivien seuranta ja laskuntarkastuksen työtilannetta. Näiden seuranta pidettiin hyvänä ja ne haluttiin säilyttää entisellään. Uutena mittarina olisi henkilökohtaisen osaamisen mittari. Mittarin seuranta tapahtuisi perehtymisseurannan avulla ja jokaisella osaamisalueen hallinnalla on oma painoarvonsa.

Työntekijöille tulisi selkeyttää, miten kummankin prosessin osaaminen vaikuttaa palkkaukseen. Nykyiset prosessien tulospalkkamittarit tulisi kertoa kaikille ja mittareista tulisi keskustella. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omiin mittareihin lisäksi kontrollin tunnetta uudessa tilanteessa ja selkeyttäisi tavoitteita. Kyselyn pohjalta osa teemoista oli sellaisia, joita ei otettu mix-tiimin kehittämispäivään vaan suoraan kehittämissuunnitelmaan. Teemat löytyvät liitteestä 2.

Oppimistyyli

Työparien keskinäinen luottamus saavutetaan keskustelemalla ensin toisten oppimistyyleistä. Tällä tavalla opitaan tuntemaan ja huomioimaan työpari. Parin on annettava palautetta työparilleen. Palautteesta voidaan keskustella esimiehen kanssa edistymispalaverissa.

Kehitysyhteistyö

Työntekijöitä tulisi kannustaa viemään kehitysideoitaan kummankin prosessin Paras-Exceleihin. Laskuntarkastuksella, laskunkäsittelyllä ja EDI-osaajilla on kaikilla erilaista osaamista. Näiden osaamisten laajeneminen erityisesti laskuntarkastuksen ja laskunkäsittelyn yhdistyminen mahdollistavat kehitysyhteistyön parantamisen. EDI-osaamisen kasvaminen Kajaanissa mahdollistaa kehitysideoiden viemisen Paras-Exceeliin myös EDI-laskunkäsittelyn näkökulmasta. Heti toteutettavissa olevat työtapojen muutokset otetaan heti käyttöön, jolloin asia tulisi esittää esimiehelle tai tiedottaa kaikille.

Mix-tiimin rajat ja tavoitteet

Mix-tiimin rajat ja tavoitteet tulisi kirjoittaa ylös. Ja ne tulisi kertoa työntekijöille prosessipalaverissa. Selkeyttämällä yhdistyneiden prosessien tavoitteita ja rajoja työntekijät hyväksyvät muutoksen paremmin.

Autonomia, kompetenssi ja läheisyys

Muutoksessa tulisi antaa työntekijöille päätösvaltaa omien työtapojen kehittämiseen ja työpäivän kontrollointiin. Työntekijöiden kuunteleminen lisää arvostuksen tunnetta. Asiasta puhuminen voi myös lievittää muutospelkoa. Esimiehen tulisi käydä kysymässä jokaiselta henkilökohtaisesti onko tarvetta puhua. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus esittää toiveita työtehtäviä kohtaan. Hyväksynnän saaminen muilta tapahtuu hiljalleen, kun prosessit oppivat olemaan yhtä.

Moniosaava tiimi

Moniosaaminen tuo mahdollisuuksia, joita prosessien välinen yhteistyö ei voi tuoda. Organisaatiossa tulee korostaa työkokonaisuuksia projekteina. Työparit tarttuvat aina yhteen projektiin kerrallaan ennen kuin siirtyvät seuraavaan.

Strategian ja vision selkeyttäminen

Strategian ja vision selkeyttäminen on tärkeää tulevissa ja nyt tapahtuvissa muutoksissa. Työntekijät kokivat epävarmuutta tulevan järjestelmäuudistuksen vaikutuksista ja mix-tiimin tavoitteet koettiin epäselviksi. Mix-tiimin tavoitteiden avaamisen lisäksi organisaatiossa tulisi tiedottaa SATO-projektin etenemisestä ja vaikutuksista mahdollisimman selkeästi. Eli mitä se tarkoittaa käytännössä kyseiselle prosessille. Tiedottaminen eri kanavia pitkin lisää työntekijöiden ymmärrystä muutosta kohtaan.

Kannustava esimiestyö


Kannustavalla esimiestyöllä voidaan pienentää työntekijöiden muutospelkoa ja paineita uuden oppimista kohtaan. Esimiesten tulee toimia esimerkkinä ja innostaa työntekijöitä toimimaan. Muutoksesta on tuotava positiivisia puolia esiin.

Prosessien yhdistyminen

Prosessien yhdistämisen seurauksena istumapaikat muutettiin heti seuravana päivänä. Tavoitteet tulee nostaa esille ja selkeyttää ryhmän tarkoitusta. Palkitsemisjärjestelmä ja mittarit päivitetään. Tiimeille annetaan lähikuukausien tavoitteita, joita seurataan. Projektitoiminnalla varmistetaan isojen muutoksien onnistuminen, jonka takia tämä on ajankohtainen siinä vaiheessa, kun SATO- järjestelmä uudistus tulee käyttöön.

Tämän hetkisen tilanteen arviointi

Kehittämissuunnitelma on koottu kyselyn ja kehittämispäivän teemojen pohjalta ja jakautuu kolmeen osa-alueeseen: *tavoitteet ja tiedotus, osaaminen ja sitoutuminen sekä yksiköiden yhdistymisprosessi*. Tehtävät jakautuvat eri vaiheisiin ja tutkija on tehnyt arvion kehityskohteen sen hetkisestä tilanteesta.


Tavoitteet ja tiedotus		
Tehtävä	Vaiheet 	Arvio tilanteesta:
Mix-tiimin rajat ja tavoitteet	-mix-tiimin tavoitteiden ja tarkoituksen kirjaaminen ylös ja niiden avaaminen prosessipalaverissa -prosessien tehtävien avaaminen tiimipalaverissa	<ul style="list-style-type: none"> • aloittamatta • kesken • valmis
		<ul style="list-style-type: none"> • tiimin tavoitteet ja tarkoitus avattu prosessipalaverissa
		<ul style="list-style-type: none"> • S-Ryhmän strategia mix-tiimin taustalla avattu
		<ul style="list-style-type: none"> • henkilökohtaiset tavoitteet käsitelty kehityskeskustelussa • prosessien tehtävät esitelty
Avoin tiedottaminen	-jatkuva tiedottaminen suullisesti ja sähköpostilla mix-tiimin etenemisestä	<ul style="list-style-type: none"> • suullinen tiedottaminen palaverissa
		<ul style="list-style-type: none"> • tiedottaminen sähköpostitse
SATO-järjestelmä uudistus	-jatkuva tiedottaminen suullisesti ja sähköpostilla - muutoksista tiedotettava riittävän ajoissa -muutoksen selkeyttäminen työntekijöille: mitä asia tarkoittaa käytännössä prosessille	<ul style="list-style-type: none"> • tiedottaminen prosessipalaverissa
		<ul style="list-style-type: none"> • sähköpostilla
		<ul style="list-style-type: none"> • muutoksen avaaminen esimerkkien kautta
		<ul style="list-style-type: none"> • hankkeen jälkeen keskustelu: henkilökohtaisesti ja palaverissa

Kuva 9. Tavoitteet ja tiedotus.

Kuvassa 9 on kuvattu kehittämissuunnitelman tehtävät, tavoitteet ja tiedotus sekä arvio niiden toteutumisesta tällä hetkellä. Mix-tiimin rajoja ja tavoitteita tulee selkeyttää työntekijöille sekä avata mix-tiimin olemassaolon tarkoitus. Työntekijöille kerrotaan prosessipalaverissa mikä on mix-tiimi ja sen tavoitteet ja miten se pohjautuu S-Ryhmän

strategiaan. Työntekijöillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä. Samalla voidaan avata kummankin prosessin työtehtäviä.

Mix-tiimin yhdistymisen johdosta esimiesten on huolehdittava, että työntekijöitä tiedotetaan perehtymisen edistymisestä sähköpostilla aamuviestin yhteydessä ja suullisesti prosessipalaverissa. SATO-järjestelmä uudistus aiheuttaa epävarmuutta, joten muutoksista on kerrottava riittävän ajoissa. Työntekijät haluavat tietää, mitä asia käytännössä tarkoittaa prosessin työtehtäville. Esimiehen tehtävänä on avata asia työntekijälle niin, että työntekijä ymmärtää mitä muutos tarkoittaa. Järjestelmäuudistukseen liittyvien asioiden tiedottaminen on jatkuva prosessi. Hankkeen ja muutosprosessin päätyttyä olisi hyvä käydä avointa keskustelua muutosprosessin vaikutuksista yhdessä tiimin kanssa sekä esimiehen kanssa kaksin.

Osaaminen ja sitoutuminen muutokseen		
Tehtävä	Vaiheet 	Arvio tilanteesta:
Perehtyminen	-Ensin perustehtävien oppiminen, aikaa ja toistoja. - Seuraavaksi osaamiskokonaisuuden hallitseminen alusta loppuun esim. pienen kaupan inventoinnin hoitaminen alusta loppuun useasti tai varastolaskun kirjaaminen, reklamoiminen ja hyvityslaskun käsittely.	<ul style="list-style-type: none"> • aloittamatta • kesken • valmis
		<ul style="list-style-type: none"> • perehtymisseuranta
Oppimistyyli	-parit kertovat toisilleen, miten oppivat parhaiten -antavat toisilleen palautetta	<ul style="list-style-type: none"> • pariin seurantapalaveri
Osaamisen arviointi	esimies seuraa: -perehtymisseurannan aktiivinen seuraaminen -palautteen anto	<ul style="list-style-type: none"> • perehtymisseuranta
		<ul style="list-style-type: none"> • palautteen anto vartikeskustelussa etenemisestä
Kehitysyhteistyö	-Paras-Excelin käytön kannustaminen: mix-tiimissä tarkoitus löytää kehitysideoita kumpaankin prosessiin -heti toteutettavissa olevat ideat käyttöön > tieto ideasta esimiehille tai vinkki jaetaan suoraan kaikille sähköpostilla	<ul style="list-style-type: none"> • prosessien Paras-Excelien käytön kannustaminen palaverissa ja sähköpostilla
		<ul style="list-style-type: none"> • tiedotettu kaikille: heti toteutettavissa olevat ideat käyttöön

Kuva 10. Osaaminen ja sitoutuminen muutokseen osa 1.

Kuvassa 10 käydään läpi osaamista ja sitoutumista muutokseen. Perehtyminen tulee aloittaa ensin tutustumalla parin perustyötehtäviin, joita ovat kaikista yksinkertaisimmat työtehtävät, kuten perustarkastus ja suoralaskujen käsittely. Työntekijöille annetaan aikaa oppia ja esimies varmistaa työntekijältä ensin valmiuden laajentaa uuteen osaamisalueeseen. Laskunkäsittelijän perehtyminen isompiin kokonaisuuksiin tulee aloittaa yksinkertaisimmista inventoitavista kaupoista. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus tehdä halutessaan useamman kerran pienen kauppojen inventointeja ja samalla inventointiajankohdalla. Laskuntarkastuksen työntekijät opettelevat helpoimpia varastolaskuja ja niiden reklamointia sekä hyvityslaskunkäsittelyä. Etenemistä seurataan perehtymisseurannan avulla.

Jokaisen työntekijän oppimistyylin arvostaminen on tärkeää. Työparien tulee kertoa toisilleen, miten oppivat parhaiten, jotta toinen osaa huomioida sen perehdyttäessään. Työntekijöiden tulee antaa toisilleen palautetta, jotta työntekijän osaaminen kehittyy. Esimies varmistaa näiden tehtävien toteutumisen parin yhteisessä seurantalaverissa. Palaverissa käsitellään miten pari perehtyminen on sujunut ja käydään läpi jatkokehitystavotteita.

Kehitysyhteistyön osalta on tärkeää kehittää työtapoja. Perehtyvä työntekijä voi nähdä asiat eri tavalla, jonka johdosta syntyy uusia kehitysideoita. Kehitysideat kootaan Paras-Exceeliin, josta tiimin key-user vie niitä eteenpäin. Nopeat muutokset toimintatavoissa voidaan ottaa heti käyttöön jakamalla tieto kaikille tai ehdottamalla asiaa esimiehelle. Näistä tulisi tiedottaa tiimien yhteisessä aamuviestissä ja korostaa asian tärkeyttä tiimipalavereissa.


Osaaminen ja sitoutuminen muutokseen		
Tehtävä	Vaiheet 	Arvio tilanteesta:
Työn organisointi: moniosaava tiimi	-vastuuta parille: työtehtävien tekeminen projektimaisesti prioriteetin mukaan - yksi projekti viedään kerrallaan loppuun työparina -projektin valmistuttua työpari voi siirtyä vapaasti muihin työtehtäviin	• aloittamatta • kesken • valmis
		• työpari sopii työnjaon keskenään
		• projekti tulee esimiehiltä työnjaossa (esim. 0-päivät, inventointi)
Toimintatapojen kehittäminen	-työohjeiden ja muistilistojen päivitys -tiedottaminen työntekijöille prosessipalaverissa: vanhoja toimintatapoja on tarkoitus kyseenalaistaa > tavoitteena kehittää mix-tiimin työtapoja	• pari merkitsee työtilanteen työtilanne Exceliin
		• työohjeiden päivitys
		• muistilistojen päivitys
Työntekijän arvostus	-työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen: työntekijä voi esittää toiveita jatko perehtymisestä	• tiedottaminen prosessipalaverissa: tavoitteena kehittää ja kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja
		• esimies huolehtii vartikeskusteluissa
Kannustava esimiestyö	- muutoksen hyvien puolien tuominen esille - esimerkkinä toimiminen muutoksessa	• esimies käy kysymässä työntekijän kuulumisia
		• esimerkkinä toimiminen: esimies kertoo prosessipalaverissa muutoksen hyviä puolia

Kuva 11. Osaaminen ja sitoutuminen muutokseen osa 2.

Kuvassa 11 työn organisoinnissa parityöskentelyn merkitys kasvaa, kun työparin on huolehdittava heille määritetyt tehtävät. Työparille tulee antaa vastuuta, jotta he pystyvät yhdessä löytämään sopivat työtavat. Työpari sopii, miten jakaa työtehtävät. Työnjako tulee esimiehiltä projekteina prioriteetin mukaan. Työpari tekee yhden asiakonaisuuden kerrallaan ennen kuin siirtyy seuraavaan. Työparin tehtävänä on käydä merkkiaamassa työtehtävän tilanne työtilanne Exceliin. Esimerkiksi viikottaiseen työjako Exceliin voitaisiin lisätä seuranta rivi.

Toimintatapojen kehittäminen vaatii, että työohjeet ja muistilistat ovat kunnossa. Näiden päivitystä seurataan. Työohjeiden tulisi olla samassa paikassa, jolloin ne on helposti löydettävissä. Työntekijöille tulee tehdä selväksi, että vanhoja toimintatapoja on lupa kyseenalaistaa. Tämä on hyvä viestiä sähköpostilla ja myös palaverissa. Työntekijöiden kannustaminen työtapojen kehittämiseen tapahtuu antamalla työntekijöille vastuuta ja korostamalla työntekijöiden merkitystä osaamisen kehittämisessä. Nämä tulisi käydä läpi prosessipalaverissa samassa yhteydessä kuin mix-tiimin tavoitteet ja tarkoitus.

Työntekijöiden arvostamiseen liittyy riittävän autonomian lisäksi mielipiteiden kuunteleminen. Mix-tiimi -perehtymisen edetessä esimiesten tulee antaa työntekijöille mahdollisuus kertoa kuulumisiaan ja toiveitaan työtehtäviin liittyen. Lyhyet kehityskeskustelut antavat tähän hyvän mahdollisuuden. Kannustava esimiestyö innostaa työntekijöitä muutokseen ja vähentää muutospelkoa. Esimiesten pitää tuoda esille omia hyviä kokemuksiaan prosessipalaverissa ja toimia esimerkkinä työntekijöille. Esimies voi kertoa, mitä on oppinut ja mitä hyvää siinä on ollut.

Yksiköiden yhdistymisprosessi		
Tehtävä	Vaiheet 	Arvio tilanteesta:
		<ul style="list-style-type: none"> • aloittamatta • kesken • valmis
Mix-tiimin yhdistyminen	lähikuukausien tavoitteet selviksi prosessipalaverissa (esimerkiksi tavoitteena oppia perustarkastus ja suoralkut)	<ul style="list-style-type: none"> • lähikuukausien tavoitteet avattu prosessipalaverissa
Projektiorganisaatio SATO-hankkeen valmistuessa	<ul style="list-style-type: none"> -projektipäällikön valinta -projektiryhmän kokoaminen -ohjaava ryhmä -lähikuukausien tavoitteet selviksi -ohjaava ryhmä antaa projektiryhmälle tehtäviä 	<ul style="list-style-type: none"> • projektipäällikkö valittu
		<ul style="list-style-type: none"> • projektiryhmä koottu
		<ul style="list-style-type: none"> • ohjaava ryhmä valittu
		<ul style="list-style-type: none"> • lähikuukausien tavoitteet avattu
		<ul style="list-style-type: none"> • projektiryhmälle jaettu tehtävät (tiedotus, työnjako, työohjeiden päivitys, mittarit)
Palkitseminen ja mittarit	<ul style="list-style-type: none"> -tulospalkkamittareiden päivitys:0-päivä seuranta, laskuntarkastuksen työtilanne ja osaamisen kehittyminen -työntekijöiden kuunteleminen mittareiden suunnittelussa -palkkausjärjestelmässä tulee huomioida uudet työtehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> • mix-tiimin yhteiset tulospalkkamittarit
		<ul style="list-style-type: none"> • palkkausjärjestelmää avattu

Kuva 12. Yksiköiden yhdistymisprosessi.

Kuvassa 12 on kuvattu kehittämissuunnitelma yksiköiden yhdistymisprosessin näkökulmasta. Yhdistymisprosessi on alkanut kaikkien työntekijöiden siirtyessä mix-tiimiin. Prosessit ovat vielä osittain erillään, mutta tiimeillä on yhteiset tavoitteet, jonka takia lähikuukausien tavoitteet tulisi avata prosessipalaverissa. Lähikuukausien tavoitteet ovat pieniä voittoja, joita tavoitellaan. Tällainen tavoite voisi olla esimerkiksi kaikki työntekijät osaavat tehdä parin helpot perustyötehtävät. Työntekijöiden saavuttaessa pienen tavoitteen tulisi esimiesten huolehtia siitä, että annetaan hyvää palautetta.

SATO-järjestelmä hankkeen päätyttyä yksiköt yhdistyvät lopullisesti, jonka takia muutos on paljon suurempi. Isoissa muutoksissa joudutaan viemään muutos läpi

projektiorganisaationa. Projektiorganisaatiossa kootaan ohjaava ryhmä, projektiryhmä ja projektipäällikkö. Ohjaava ryhmä antaa projektiryhmälle tehtäviä kuten työhöjeden päivitys, tiedottaminen ja työn organisointi. Projektiryhmän työntekijät toimivat työpaikan muutosagentteina, jotka sitouttavat työntekijät muutokseen. Projektipäällikkö ja ohjaava ryhmä seuraa projektin etenemistä.

Palkitsemisen ja mittareiden tulee vastata uutta nykytilaa. Mix-tiimillä tulisi olla yhteiset mittarit, joiden seuranta tapahtuu samalla tavalla kuin nykyään. Tavoite on vähimmäisvaatimus tulospalkkaan, kun taas huipun saavuttamisesta saa täydet tulospalkkaprocentit. Työntekijöille tulisi selventää, miten toisen prosessin osaaminen vaikuttaa palkkukseen. Tulospalkkamittareiksi ehdotettiin 0-päiviä, laskuntarkastuksen työtilannetta ja osaamisen kehittymistä.

Kehittämissuunnitelma on koottu tutkimuksen tuloksien, tutkimuskysymysten ja olemassa olevan teorian pohjalta. Kehittämissuunnitelma avulla pyrittiin löytämään parhaat toimintatavat, jolla varmistetaan muutoksen onnistuminen työntekijöiden näkökulmasta.

5.4 Yhteenveto

Tämä opinnäytetyö aloitettiin vuonna 2018 aihealueen teoriaan ja tutkimuksiin perehtymällä. Tutkijana olin kiinnostunut erityisesti johtamisen eri teorioista, jonka takia tutkimusaihe oli itselle sopiva. Tutkimus oli itselle tärkeä myös siksi, että tutkijana kuuluin mix-tiimiin. Teoria ja tutkimusstrategia saatiin valmiiksi tammikuussa 2019. Kyselyn suunnittelu aloitettiin tammikuussa ja se valmistui helmikuussa 2019. Kysely lähti työntekijöille 7.2.2019 ja vastaamisaikaa oli viikko. Vastauksia tuli hyvin ja aineisto analysoitiin kyselyn päätyttyä. Aineiston pohjalta nostettiin teemat mix-tiimin kehittämispäivälle. Mix-tiimin kehittämispäivä pidettiin 20.2.2019. Kehittämissuunnitelma koottiin mix-tiimin kehittämispäivän jälkeen ja käytiin läpi toimeksiantajan kanssa 5.3.2019. Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen kehittämissuunnitelmaan hiottiin ja selkeytettiin. Tutkimuksen teoriaviitekehyksenä olivat osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen ja aiemmat tutkimukset.

Tutkimuskysymyksinä olivat minkälainen mix-tiimin tulisi olla, mitkä tekijät ovat moniosaamisen kehittämisen haasteita, miten työntekijät saadaan mukaan osaamisen kehittämiseen ja miten työntekijät kokevat moniosaamisen kehittämisen. Tutkimuskysymyksiin

saatiin vastaukset kyselyn ja kehittämispäivän pohjalta. Tutkimuskysymyksiensä vastauksia on pohdittu yhteenvedossa.

Minkälainen mix-tiimin tulisi olla?

Työntekijät näkivät mix-tiimin moniosaavana tiiminä, joka tukee toisen prosessin huippuja. Mix-tiimin jäsenet hallitsevat useita työkokonaisuuksia ja sitä kautta kasvattavat omaa asiantuntemustaan. Työntekijät aavistivat, että prosessit yhdistyvät, jonka takia yhteiset tavoitteet ja tulospalkkamittarit nähtiin tärkeinä. Pariperehtymisen merkitys on suurempi, koska he vastaavat kummankin prosessin työtehtävistä yhdessä. Moniosaava tiimi tekee työtä prioriteetin mukaan. Projekti hoidetaan loppuun ennen uuden aloittamista. Palautteen antaminen on tärkeää parien perehtyessä uusiin tehtäviin. Perehtymiseen tarvitaan riittävästi aikaa ja toistoja. Kokonaisuuksien hallinta nähtiin tärkeänä oppimisen kannalta. Vanhoja toimintatapoja tulisi kyseenalaistaa ja kehittää toimintaa tehokkaammaksi.

Mitkä tekijät ovat moniosaamisen kehittämisen haasteita?

Työntekijät näkivät moniosaamisen kehittämisen haasteina kahden prosessin välillä tasapainoilun. Oman prosessin kiireelliset työtehtävät on huolehdittava ja samalla opeteltava uutta. Työn organisoinnin haasteena oli työtehtävien tehokas jakaminen inventoinnissa. Uuden parityöskentelymallin avulla työntekijät voivat keskittyä omiin inventoitaviin paikkoihin, jolloin työtehtävien saaminen helpottuu.

Työntekijät kokivat mix-tiimin tavoitteet epäselvinä. He eivät tienneet kuinka paljon toista prosessia tulee hallita. Työtehtäviä ei nähty tasapuolisina sillä laskunkäsittelyn työntekijät joutuivat opettelemaan enemmän toista prosessia. Tuleva SATO-hanke nähtiin myös huolestuttavana, koska ei tiedetty miten se vaikuttaa työpaikkoihin ja työtehtäviin. Esimiehiltä ja johdolta toivottiin konkreettista tietoa muutoksista riittävän ajoissa.

Miten työntekijät saadaan mukaan osaamisen kehittämiseen?

Työntekijät näkivät, että esimiehen rooli muutoksessa on merkittävä. Esimiehen on innostettava työntekijät muutokseen olemalla esimerkkinä ja nostamalla esiin muutoksen hyviä

puolia. Palkkaus nähtiin tärkeänä osana osaamisen laajentamista. Työntekijöiden mielestä palkkaa tulisi saada enemmän, kun tehdään kahden prosessin työtehtäviä. Tulospalkkatavoitteiden tulisi vastata uutta nykytilaa.

Työntekijät kokivat osaamisen kehittämisen hyvänä asiana, mutta toivoivat, että työntekijöiden toiveita kuunneltaisiin. Uuden opettelu on mukavaa, mutta se tulee ajoittaa oikeaan aikaan. Osa työntekijöistä olisi kiinnostuneita laajentamaan osaamistaan, jos työsuhde ei olisi määräaikainen. Työntekijöille on annettava vastuuta, jolloin kontrollin tunne säilyy. Lupa kyseenalaistaa vanhoja tapoja kannustaa myös osaamisen kehittämiseen.

Miten työntekijät kokevat moniosaamisen kehittämisen?

Työntekijät kokivat moniosaamisen kehittämisen hyvin positiivisesti. Työtehtäviin tuli vaihtelua ja oma osaaminen kehittyi. Toisen tiimin auttaminen nähtiin tärkeänä osana moniosaamista ja se kasvatti ymmärrystä laajemmista kokonaisuuksista. Työntekijät, jotka eivät olleet laajentaneet osaamistaan eivät olleet kiinnostuneet moniosaamisesta tai syynä oli määräaikainen työsuhde. Perehdyttämisen laatu nähtiin tärkeänä, jonka takia jokaisella tulisi olla oma perehdyttäjä. Työntekijät toivoivat saavansa tehdä useammin toista prosessia, jotta opitut asiat eivät unohdu.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ajatuksia moniosaamista kohtaan ja miten mix-tiimitoimintaa tulisi kehittää. Moniosaamisesta löytyi vähän olemassa olevaa teoriaa, jonka takia teoriatausta muodostui osaamisen johtamisesta ja muutoksen johtamisesta. Osaamisen johtaminen vastaa kysymykseen, miten mix-tiimiä tulisi kehittää. Moniosaamiseen liittyy muutos, jonka takia muutoksen johtaminen löytää keinot muutoksen läpiviemiseen. Teoriatausta ja tutkimuksen suhde oli mielestäni toisiaan tukeva. Teoriataustassa oli huomioitu kaikki osa-alueet, jotka nousivat esiin tutkimustuloksissa.

Mielestäni tutkimuskysymyksiin ja ongelmaan saatiin vastaus. Mix-tiimitoiminta on moniosaamista, jossa työntekijä hallitsee ja kehittää erilaisia työkokonaisuuksia. Haasteena siinä on kahden prosessin välillä tasapainoilu ja tavoitteiden selkeys. Työntekijät saadaan mukaan osaamisen kehittämiseen kannustamalla, antamalla vastuuta ja vapautta kyseenalaistaa. Moniosaaminen koettiin positiivisena asiana, jossa työntekijä pääsee laajentamaan osaamistaan ja ammattitaitoaan. Tutkimusongelman löydettiin ratkaisut kyselyyn ja mix-tiimin kehittämispäivän avulla. Ratkaisuehdotukset koottiin kehittämissuunnitelmaan.

Kehitysideoiden toteutuminen nähdään mix-tiimin laajenemisen edetessä hiljalleen. Tutkijan mielestä suunnitelmassa esitetyt tehtävät ovat tärkeitä työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation kannalta. Kehityssuunnitelma pohjautuu työntekijöiden vastauksiin kyselyssä ja kehittämispäivänä, jonka takia tutkimustulokset ovat arvokkaita muutosta johdettaessa.

Tutkimuksen edetessä tutkijan ajatukset tutkittavaa asiaa kohtaan selkeytyivät. Tutkija joutui näkemään itsensä ulkopuolella mix-tiimistä, jotta tutkimustulosten luotettavuus säilyi. Tutkimuksen alkuvaiheessa kehittämissuunnitelman tekeminen tuntui melkein mahdottomalta. Kysymällä oikeita kysymyksiä kyselyssä saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin ja ongelmaan. Kehittämissuunnitelma mukailee olemassa olevia teorioita, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija teki paljon havaintoja tutkimuskohteista tiimipalaverien ja kahvitteujen perusteella. Omien mielipiteiden esittäminen väheni huomattavasti tutkimuksen aikana, koska tutkija ei halunnut vaikuttaa tutkittaviin. Tutkimustuloksissa ylitti eniten työntekijöiden positiivinen asenne muutoksia kohtaan. Muutosvastaisuutta ei ollut kovin paljon tai se oli perusteltua. Moniosaaminen on positiivinen asia, mutta sitä

tulisi toteuttaa oikealla tavalla. Timien kehittäminen on hankalaa, koska työntekijöiden yksilölliset toiveet tulisi huomioida, mutta samalla säilyttää organisaation määrittämät tavoitteet ja tehokkuus.

Moniosaamisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa, kun työtehtävät muuttuvat ja vähenevät. Tämä tarjoaa työntekijälle vaihtelua työpäiviin ja mahdollisuuden laajentaa osaamistaan. Sen haasteena on työpäivän katkonaisuus, kun työntekijä joutuu siirtymään päivän aikana useisiin tehtäviin. Tähän haasteeseen voidaan vastata moniosaavalla tiimillä. Moniosaava tiimi tekee työtehtäviä projektimaisesti yksi kerrallaan, jolloin keskittyminen pysyy hyvänä.

Mix-tiimin laajentaminen vaikutti jonkin verran tutkimuksen tulosten ajankohtaisuuteen. Mikäli tutkija olisi tiennyt mix-tiimin laajenemisesta ennen kyselyn toteutusta, kysymyksissä olisi voitu etsiä vastauksia esimerkiksi siihen, miten parityöskentely tulisi toteuttaa, ja selvittää työntekijöiden ajatuksia mix-tiimin laajenemisesta kohtaan. Kuitenkin suurin osa tutkimuksen tuloksista olivat päteviä nykytilassa. Tutkimuskysymykseen millainen mix-tiimin tulisi olla, tutkija olisi toivonut konkreettisempia vastauksia. Tutkimuskysymyksestä johdettiin kysymys, miten mix-tiimiä tulisi kehittää. Tätä kysymystä olisi voinut tarkentaa, jotta vastauksissa olisi noussut konkreettisia ehdotuksia. Tähän vastaus saatiin kuitenkin työnantajan puolelta, kun parityöskentelymalli otettiin käyttöön.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli vertailla moniosaajien ja ei vielä osaamistaan laajentaneiden työntekijöiden ajatuksia muutoksia kohtaan. Vertailu oli hankalaa, koska vastanneista vain muutama henkilö oli sellainen, joka ei vielä ollut laajentanut osaamistaan. Syytä vähäiseen vastausprosenttiin on hankala sanoa, mutta se on voinut johtua muutoshaluttomuudesta.

Kehityssuunnitelma esiteltiin työpaikalla toimeksiantajalle, ja työnantaja toivoi siihen tarkennuksia sekä konkreettisia tehtäviä. Tutkija täydensi kehityssuunnitelmaa ja siihen lisättiin vielä arvio nykytilanteesta. Kehityssuunnitelman avulla voidaan valvoa mix-tiimin laajennuksen etenemistä sekä tulevan SATO-hankkeen johdosta nousevia tehtäviä. Kehityssuunnitelma kertoo työntekijöiden ja olemassa olevan teorian näkökulmasta, miten muutosta ja osaamista tulisi johtaa.

Kehityssuunnitelmasta tuli aika laaja, koska kyselystä nousi paljon erilaisia asioita, joihin toivottiin kehitystä. Suurin osa tehtävistä on kuitenkin helppo toteuttaa, jonka takia kaikki teemat pidettiin suunnitelmassa. Tehtävistä muodostuu kolme osa-aluetta *tavoitteet ja tiedotus, osaaminen ja sitoutuminen muutokseen ja yksiköiden yhdistymisprosessi*. Näiden

osa-alueiden avulla voidaan kehittää mix-tiimiä eteenpäin. Tutkija olisi voinut rajata aiheen vain yhteen näistä osa-alueista, jolloin aiheeseen olisi voinut ehkä syventyä vielä paremmin. Kokonaisuudessaan tutkimus on onnistunut ja vastaa tutkimuskysymyksiin.

Toukokuussa työ esiteltiin palvelupäällikölle ja mix-tiimin esimiehille. Työ sai palvelupäälliköltä paljon kiitosta erityisesti siitä, että se nosti esiin, miten tärkeää hyvä esimiestyö on muutoksissa. Kehityssuunnitelmassa esitettyjä tehtäviä otetaan käyttöön ja esimiehet huomioivat niitä esimiestyössään. Työ esitellään työntekijöille alkukesästä ja silloin työntekijöillä on mahdollisuus nostaa esiin asioita, jotka kokevat tärkeäksi. Yhdessä keskustellen löydetään parhaat toimintamallit.

Mix-tiimin rajojen ja tavoitteiden osalta sovittiin, että mix-tiimin tavoitteita avataan tarkemmin henkilökohtaisesti. Avoimen tiedottamisen osalta mix-tiimin etenemisestä tiedotetaan silloinkin, kun ei ole tiedotettavaa. Muutoksessa on tärkeää viestiä mix-tiimin etenemisestä, koska se luo uskoa työntekijöille muutoksen onnistumisesta. Tiimipalavereissa kerrotaan jatkossa, miten perehtyminen on edennyt ja kuinka moni osaa esimerkiksi suorilaskut tai hyvitystarkastuksen.

SATO-järjestelmäuudistuksen osalta konkreettisista muutoksista kerrotaan heti, kun tietoa on saatavilla. Hankkeen käynnistyessä ja sen jälkeen keskustellaan yhdessä ja henkilökohtaisesti muutoksista. Työntekijät pääsevät kertomaan ajatuksiaan. Perehtymisen osalta pyritään huomioimaan työntekijän toiveet ja heidän oma perehtymistahdinsa. Muutosvastaisille työntekijöille on annettava mahdollisuus edetä rauhallisemmin, jolloin muutos on helpompi hyväksyä. Oppimistyylin osalta sovittiin, että esimiehet kehottavat työpareja kertomaan toisilleen, miten he oppivat parhaiten ja antamaan palautetta toisilleen. Perehtymisen etenemistä seurataan parien yhteisillä seurantalavereilla.

Kehitysyhteisön osalta työntekijöitä kannustetaan esittämään kehitysideoita ja kyseenalaistamaan vanhoja toimintatapoja. Kehitysideat viedään Paras-Exceeliin. Jatkossa laskuntarkastuksen ja laskunkäsittelyn Paras-Excelit yhdistetään, jotta työntekijöillä on pienempi kynnyks viedä eteenpäin kummankin prosessin kehitysideoita.

Kehityssuunnitelmassa ehdotettiin työnorganisointia prioriteetin mukaan eli yksi projekti vietäisiin loppuun ennen uuden aloittamista. Tätä testataan kiiretilanteissa, jolloin työntekijät pitäisi saada keskittymään vain yhteen työtehtävään. Parityöskentelymallin takia on tärkeää korostaa työntekijöille, että parin työtehtävät ovat yhteisiä ja kummallakin on siitä yhteinen vastuu. SATO-hankkeen valmistuessa on tarkoitus perustaa projektiorganisaatio, johon pyritään ottamaan muutamia työntekijöitä mukaan esimerkiksi testauksiin. Tällä

tavalla työntekijät pääsevät toimimaan tiimin muutosagentteina ja viemään tietoa eteenpäin tiimille.

Kehittämispäivänä ehdotetut yhteiset tulospalkkamittarit ovat tulossa, mutta tiedossa ei ole onko ne tutkimuksessa ehdotetut mittarit. Tärkeintä olisi, että työntekijät pääsisivät vaikuttamaan mittareihin. Palkkausjärjestelmää ja mix-tiimin tavoitteita avattiin tarkemmin työntekijöille prosessipalaverissa maaliskuussa. Tämä selkeyttää työntekijöiden ymmärrystä mix-tiimin rajoja kohtaan sekä antaa tietoa, miten osaamisen laajentaminen vaikuttaa palkkaan. Parien perehtymistä seurataan perehtymisseurannan avulla ja työohjeet päivitettiin kummassakin prosessissa. Muistilistat päivitetään lähiaikoina.

Hyöty tiedeyhteisölle

Aiheesta on tehty vähän tutkimuksia, jonka takia tämä tutkimus tuo arvokasta lisätietoa ilmiöstä tiedeyhteisölle. Tutkimustuloksia ei voi yleistää, mutta se antaa lisätietoa saman tyyppisille tutkimuksille. Tutkimustulokset ovat samankaltaisia aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa, jonka takia joku muukin moniosaamista kehittävä organisaatio voisi niitä hyödyntää.

Kehityssuunnitelma on tehty vain tälle tapaukselle eli mix-tiimille, jonka takia se ei sovellu muille organisaatioille. Kuitenkin aihealueen teoriatausta tukee kehityssuunnitelmassa nousseita kohteita, jonka takia se on hyödyllinen tapauksen ymmärtämisen kannalta. Organisaatiot voivat hyödyntää tutkimusmenetelmiä omissa organisaatioissaan.

Hyöty toimeksiantajalle

Toimeksiantajalle tutkimustulokset antoivat tietoa työntekijöiden ajatuksista moniosaamista kohtaan. Kyselystä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa vastaavissa osaamisenlaajennus projekteissa. Työntekijöiden mielipiteet ovat arvokkaita, kun muutoksia ajetaan läpi.

Tutkimus nosti epäkohtia esiin. Muutoksista tiedottamisen tulisi olla selkeämpää ja esimiesten tulisi toimia positiivisena esimerkkinä. Työntekijät toivoivat enemmän aikaa perehtyä uuteen asiaan ja riittävästi toistoja. Laskunkäsittelyn työntekijät joutuivat perehtymään enemmän kuin laskuntarkastuksen työntekijät mikä tuntui epäreilulle. Mix-tiimin ta-

voitteet eivät vastanneet tulospalkkamittareita ja tavoitteet olivat epäselviä. Hyvistä asioista työntekijät halusivat pitää kiinni. Näitä olivat esimerkiksi pariperehtyminen ja uuden oppiminen.

Kehittämissuunnitelmassa pidettiin kiinni vanhoista hyvistä toimintatavoista ja kehitettiin epäkohtia. Tulospalkkamittarit päivitetään yhteisiksi ja tavoitteita selvennetään. Palkkausjärjestelmää avattiin prosessipalaverissa. Kehityssuunnitelman tehtävistä suurin osa on sellaisia, joita on helppo ottaa käyttöön.

Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta

Validiteetin osalta tutkimuksessa on tutkittu suunnitellusti työntekijöiden ajatuksia moniosaamista kohtaan ja miten mix-tiimiä tulisi kehittää. Työntekijät kokivat, että moniosaaminen tuo vaihtelua työtehtäviin ja kasvattaa ammattiosaamista. Moniosaaminen nähtiin mielekkäänä, mutta usean prosessin hallitsemisesta toivottiin enemmän palkkaa.

Tutkimuksen toistettavuus voidaan varmistaa sillä, että pääseekö toinen tutkija samalla aineistolla samoihin tuloksiin. Tutkimus on tehty aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jonka takia toisen tutkijan pitäisi päästä samankaltaisiin tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa näkyy kuitenkin tutkijan oma tulkinta, jonka takia eri tyyppisiä asioita olisi voinut nousta vahvemmin.

Tutkimuksen tulokset on esitetty tarkasti ja luotettavuus on varmistettu dokumentoimalla kaikki tutkimuksen vaiheet liitteisiin. Liitteistä löytyy kutsu kyselyyn ja kyselyn kysymykset. Kyselyn vastaukset on säilötty pilvipalveluun ja vain tutkijalla on sinne pääsy. Aineiston analysointi on kerrottu vaihe vaiheelta ja analysointimateriaalia löytyy liitteistä. Kehittämispäivän kutsu, esitysmateriaali, brainwriting sekä kehitysideoit löytyvät liitteistä.

Tutkimus ei ole siirrettävä, koska tavoitteena oli ymmärtää tapausta eli moniosaamista. Ulkopuoliset organisaatiot voivat kuitenkin hyödyntää tutkimus – ja kehittämismenetelmiä. Tutkimuksen edetessä on kerrottu organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Sisällönanalyysin vaiheet on kuvattu tutkimuksessa sekä teoriaviitekehityksessä.

Vahvistettavuus on varmistettu sillä, että ulkopuolinen lukija pystyy lukemaan, miten tutkimus on edennyt ja miten tutkimustuloksiin on päästy. Kyselyn tuloksia on esitetty ja niiden analysointi on kuvattu vaihe vaiheelta. Kylläntyminen näkyi kyselyn samankaltaisissa vastauksissa ja siinä, että kehittämispäivänä nousi samoja asioita uudestaan esiin.

Aiemmat tutkimukset vahvistavat kriteerivaliditeettia ja tutkimuksen suhde aiempiin tutkimuksiin on kuvattu.

Aiemmat tutkimustulokset olivat hyvin samankaltaisia oppimisen, muutosinnon ja motiivoinnin osalta. Murron ja Tikkamäen tutkimuksissa korostui organisaatioiden ikärakenne, joka aiheutti muutosvastarintaa. SOK-Palveluässässä koettiin moniosaaminen positiivisemmin. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia siihen minkälainen mix-tiimin tulisi olla. Tällaista tiimin muodostamiseen liittyvää näkemystä ei ollut aiemmissa tutkimuksissa. Muutospelkoon liittyviä asioita nousi SOK-Palveluässässä liittyen mix-tiimin tavoitteisiin ja SATO-hankkeeseen. Murron tutkimuksessa mainittiin, että toimintojen digitalisoituminen oli työkierron taustalla, mutta muutospelko ei liittynyt digitalisoitumiseen vaan ikärakenteeseen. SOK-Palveluässässä työntekijät kokevat epävarmuutta tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksista työpaikkoihin. Tämä voi johtua siitä, että SOK-Palveluässässä liittyvässä tutkimuksessa muutos on isompi ja vielä tuntematon.

Tutkimustulokset tässä opinnäytetyössä liittyvät oppimisen, vision, palkkauksen ja muutoshalukkuuden lisäksi tiimien kehittämiseen ja esimiehen tehtäviin muutoksissa. Näitä asioita ei muissa tutkimuksissa noussut. Tutkimuksesta löytyi siis paljon samanlaisia teemoja, jotka tukevat aiempien tutkimuksien tuloksia. Osa tutkimustuloksista oli erilaisia, mikä voi johtua organisaatorakenteesta ja muutoksen voimakkuudesta. Tutkimuksesta nousi myös uusia tuloksia, joita ei voida yleistää, mutta antavat lisätietoa moniosaamisen kehittämisestä organisaatioissa.

Tutkija itse oli osa mix-tiimiä, jonka takia haasteena oli pysyä puolueettomana aineiston kanssa ja olla nostamatta esiin itselle tärkeitä asioita. Tämän takia valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin, jossa aineisto vie tutkimusta eteenpäin. Aineiston keräämisen menetelmät on perusteltu ja raportoitu tarkasti kuvailemalla tutkimuksen eteneminen vaihe vaiheelta ja raportointia vahvistaa tarkka dokumentointi. Tutkimustuloksissa on kuvattu, miten työntekijöihin otettiin yhteyttä ja miten anonymiteetti varmistettiin. Kysely lähetettiin työntekijöille sähköpostilla. Microsoft Forms ohjelmalla pystyi tekemään anonymiteetin kyselyn. Osallistujien ja tutkijan välinen kommunikaatio on kuvattu kehittämispäivän yhteydessä. Tunnelma oli rentoutunut ja vapaa. Työntekijät ymmärsivät ohjeistukset ja esittivät tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Keskustelu oli loppuvaiheessa vapaata ja kaikki esittivät eri mielipiteitään. Tutkija auttoi työntekijöitä löytämään ratkaisuja ongelmiin kysymällä asioita näkökulmasta, miten asia tehtäisiin konkreettisesti tai paremmin. Tutkimuksen kesto on kuvattu johtopäätöksissä.

Aineisto on analysoitu ja sen raportointi löytyy liitteestä. Lähdeviitteet on merkitty oikein ja lähteitä on käytetty monipuolisesti. Johtopäätökset on esitetty tutkimustuloksissa. Tutkija on arvioinut tutkimuksen onnistumista kehittämissuunnitelman ja tutkimustuloksien näkökulmasta.

Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Mahdollisena jatkotutkimusaiheena olisi esimerkiksi muutoksen johtaminen SATO-hankkeessa. Tämä tarvitsisi oman tutkimuksensa, koska muutos on iso ja vaikuttaa työntekijöihin. Tässä tutkimuksessa nostettiin yleisellä tasolla keinoja tiedottaa isoista muutoksista ja miten tällaisia muutoksia viedään läpi.

Toisena jatkotutkimusaiheena voitaisiin selvittää mitä työntekijät ajattelevat mix-tiimistä laajennuksen jälkeen. Tämän tutkimuksen tulokset antavat alustavia tuloksia työntekijöiden asenteesta moniosaamiseen. Mix-tiimi laajennus alkoi vasta tutkimuksen loppuvaiheessa, joten pitempiäaikaisia vaikutuksia työntekijöiden tehokkuuteen, motivaation ja sitoutumiseen ei tiedetä.

Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Oma asiantuntijuus kehittyi huomattavasti pitkän opinnäytetyöprosessin aikana. Halusin aloittaa tutkimuksen suunnittelun ajoissa ja edetä hiljalleen muiden opintojen ohella. Tämä mahdollisti aihealueeseen perehtymisen rauhassa ja tutkimusstrategiaa pystyi parantelemaan tarvittaessa. Ennen tutkimuksen aloitusta minulla oli jo tietoa osaamisen johtamisesta ja muutoksen johtamisesta suorittamieni kurssien pohjalta. Opinnäytetyö antoi mahdollisuuden syventyä aihealueeseen vielä syvemmin tiimien kehittämisen näkökulmasta. Oma asiantuntijuus aihealueeseen kasvoi huomattavasti. Tutkimuksen toteuttaminen oli tuntematonta, koska YAMK-opinnäytetyö oli huomattavasti vaativampi kuin alemman tason opinnäytetyö. Etenemällä askel kerrallaan palaset menivät paikalleen ja olen tyytyväinen tutkimukseeni.

Mix-tiimin kehittäminen on haastavaa, koska kaksi erillistä tiimiä yhdistetään. Tiimeillä on yhteiset tavoitteet, mutta ovat silti prosesseina erillisiä. Työntekijöiden on opeteltava laaja kokonaisuus ja kummankin prosessin työtehtävät tulisi saada tehtyä. Mielestäni paras keino tähän on antaa enemmän vastuuta tiimille. Esimiehet ohjaavat toimintaa antamalla

isompia projekteja, joita tiimi tekee prioriteetin mukaan. Muuten työ menee liian pirstaleiseksi ja työn teho laskee. Parit jakavat pienemmät työtehtävät keskenään, joka lisää vastuun tunnetta.

Tiedottamisen merkitys muutoksissa on suuri. Työntekijöiden pelkojen lievittäminen onnistuu olemalla rehellinen tulevasta ja kertomalla mitä asiat tulevat konkreettisesti tarkoittamaan. Pienistäkin asioista tulisi tiedottaa. Muutosvastaisuus johtuu mielestäni siitä, että työntekijä joutuu siirtymään kohti tuntematonta. Organisaation tehtävänä on olla tukena ja lievittää tätä pelkoa. Mix-tiimin laajennus on ensimmäinen iso muutos laskunkäsittelyn ja laskuntarkastuksen prosesseissa. Se valmentaa tiimejä kohti SATO-hanketta. Mix-laajennus tulisi minun mielestäni viedä mahdollisimman onnistuneesti läpi, jotta työntekijät ovat valmiina vielä isompaan muutokseen.

Perehtyminen uuteen asiaan vie aikaa ja jokainen oppii omaa tahtiaan. Mielestäni työntekijän arvostus lähtee siitä, että työntekijää kuunnellaan ja annetaan edetä omaa tahtiaan. Mikäli organisaatio pakottaa etenemään perehtymisessä liian nopeasti voi työntekijän sitoutuminen ja motivaatio laskea.

Mix-laajennus antaa mahdollisuuden kehittää kummankin prosessin työtapoja. Organisaation tulisi antaa mahdollisuus työntekijöille kokeilla ja ideoida vapaasti. Uusi työntekijä näkee asiat eri tavalla, jolloin on mahdollisuus löytää uusia kehitysideoita. Mielestäni oppiva organisaatio on yksi malli mitä tulisi hyödyntää. Se vaatisi kuitenkin hierarkkisen organisaation muuttumista matalaksi organisaatioksi, jossa ryhmän merkitys ja vastuu kasvaa. SOK-Palveluässä on osa S-Ryhmää, joka on hyvin hierarkkinen. Näiden rakenteiden purkaminen moniosaamista ruokkivaksi ympäristöksi on haasteellista.

Tulevaisuudessa organisaatiomallit muuttuvat, koska työtehtävät muuttuvat vaativammiksi ja laajemmiksi. Kapea-alaiset suorituspainotteiset työt poistuvat ja tämä pakottaa hierarkkiset organisaatiot muuttumaan. Nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt vaativat organisaatiolta ketteryyttä, jossa muutoksia on pystyttävä tekemään nopeasti. Timien rooli vastuunkannossa kasvaa, mutta se asettaa myös haasteita. Työn kuormittavuus kasvaa ja jaksaminen tulee haasteeksi. Vahva tiimi tukee toisiaan haasteissa ja pystyy kantamaan taakkaa yhteisvoimin. Mix-tiimi on vastaamassa tähän haasteeseen ensimmäisten joukossa.

Lähteet

Beerel, A. C. (2010). *Leadership and change management*. Los Angeles: Sage.

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Hannus, J., Lindroos, J., & Seppänen, T. (1999). *Strateginen uudistuminen: Osaamisen ajan toimintaympäristössä: Strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros*. Espoo: [HM & V Research].

Hunt, J. W. (1992). *Managing people at work: A manager's guide to behaviour in organizations*. New York: McGraw-Hill.

Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. II*. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Ilmarinen, V., & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja*. Saatavilla <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.51487>

Ipe, M. (2003) Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. Human Resource Development Review. 340-355. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.110.6536&rep=rep1&type=pdf>

Jabe, M., & Häkkinen, H. (2010). *Uljas uusi johtaminen: Arvoja, innostusta, hyvinvointia*. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kermally, S. (1996). *Total management thinking*. Oxford: Butterworth and Heinemann.

Kirwan, C. *Making sense of organizational learning* Gower. Saatavilla 17.1.2019 https://kamk.finna.fi/Record/nelli27_kamk.2550000001018004

Kirjavainen, P., & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Helsinki: Edita.

- Kotter, J. P., & Laukkanen, M. (2009). *Tärkeys järjestykseen. nyt*. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. P., & Tillmann, M. (1997). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Saatavilla: <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.50620>
- Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. (2008). *Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen*. Helsinki: Talentum.
- Murto, M. (2017). *Moniosaaminen ja työnkierto - kuinka saada henkilökunta innostumaan osaamisen lisäämisestä ja työnkierrosta*. YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705229441>
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.
- Renforsin ranta. n.d. *SOK:n Palvelukeskus*. Saatavilla 11.11.2017 <http://www.renforsinranta.fi/sok-palvelukeskus-story>
- Ruohotie, P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Sarala, U., & Sarala, A. (1996). *Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarala, U. (2000). *Toiveista totta: Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä*. Helsinki: Palmenia.
- S-Ryhmä n.d. *Arvot, strategia ja visio*. Saatavilla 6.12.2017 <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>
- S-Ryhmä. 2016. *SOK suunnittelee vähittäiskaupan tietojärjestelmien yhtenäistämistä*. 22.6.2016. Saatavilla 15.4.2018. https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/uutinen/sok-suunnittelee-vahittaiskaupan-tietojarjestelmien-yhtenaistamista/2809774_384136

S-ryhmä. *Vuosikatsaus 2016*. Saatavilla 11.11.2017 <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/s-ryhma-2016/s-ryhma-lyhyesti>

Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari.

Pendlebury, J., Grouard, B., & Meston, F. (1998). *The ten keys to successful change management*. New York: Wiley.

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro. Saatavilla 17.1.2019 <https://kamk.finna.fi/Record/kajakki.50342>

Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6650-0>

Törmälä, V., Markkanen, J., & Kadenius, T. (2015). *Uusi ajattelu - uusi johtaminen*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. (1997). *Muutoshallinnan mestari: [Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin?]*. Helsinki: Suomen Laatu yhdistys.

Ukko, J., Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., & Tenhunen, J. (2007). *Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen*. Helsinki: Työministeriö.

Valli, R., Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, R., Valli, R., & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. uud. p. ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infoviestintä.

Viitala, R., Uotila, & Timo-Pekka, U. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Saatavilla 4.11.2018 http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Vähittäiskaupanhankinta. Tyt-tulokset. (2017) Corporate spirit.

Liitteet

Kysely moniosaamisen kehittämisestä SOK-Palveluässässä

Saatekirje:

Hyvä vastaanottaja!

Nyt sinulla on mahdollisuus vaikuttaa tiimien kehittämiseen ja osaamisen laajentamiseen. Kutsun sinut vastaamaan oheiseen kyselytutkimukseen. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat laskunkäsittelyn ja laskuntarkastuksen työntekijät.

Tutkimustuloksia käytetään yhteisöllisillä kehittämispäivillä ja kehityssuunnitelman toteutuksessa ja tuloksissa. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja vastaajan henkilöllisyys pysyy salassa. Vastaamiseen ei mene kauan. Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta kaikkien vastaukset ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kyselyn vastaamisaikaa on viikko ja viimeinen vastauspäivä on 14.2.2019.

Opiskelen Ylempää AMK-tutkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutuksessa Kajaanin Ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyönäni kehittämissuunnitelman SOK-Palveluässään mix-tiimiin. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää mix-tiimitoimintaa ja selvittää työntekijöiden ajatuksia moniosaamisen kehittämistä kohtaan.

Linkki kyselyyn

Kiitos jo etukäteen kaikille vastauksista ja kyselyyn osallistumisesta!

Lisätietoja antaa:

Sanna Karppinen

Puhelin 050 562 4725

Kysely mix-tiimille:

Kysely moniosaamisen kehittämisestä SOK-Palveluässässä

Vastaa alla oleviin kysymyksiin.

Kerro omin sanoin ja perustele näkökantasi.

1. Oletko jo mukana mix-tiimissä tai perehtynyt EDI-laskuihin?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä

Ei

2. Miten opit parhaiten?

3. Miten organisaatiosi voisi tukea oppimista?

4. Oletko mix-tiimin jäsen vai EDI-osaaja?

Vastausvaihtoehdot: mix-tiimiin jäsen

EDI-osaaja

5. Mitä hyvää mix-tiimitoiminnassa on?

6. Mitä asioita mix-tiimitoiminnassa tulisi kehittää?

7. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

8. Onko mix-tiimillä mielestäsi selkeät tavoitteet?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä

Ei

En osaa sanoa

9. Perustele

10. Tukeeko nykyinen palkitsemisjärjestelmä mix-tiimin tavoitteita?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä

Ei

En osaa sanoa

11. Perustele

12. Miten suhtaudut laskunkäsittelyn ja laskuntarkastuksen prosesseissa tapahtuviin muutoksiin? Esimerkiksi mix-tiimi, EDI-perehtyminen, SATO-hanke.

13. Oletko voinut vaikuttaa muutoksiin?

14. Miten organisaatiosi voisi vähentää muutospelkoa?

Kiitos vastauksista!

Kysely EDI-osaajille:

Kysely moniosaamisen kehittämistä SOK-Palveluässä

Vastaa alla oleviin kysymyksiin.

Kerro omin sanoin ja perustele näkökantasasi.

1. Oletko jo mukana mix-tiimissä tai perehtynyt EDI-laskuihin?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä

Ei

2. Miten opit parhaiten?

3. Miten organisaatiosi voisi tukea oppimista?

4. Oletko mix-tiimin jäsen vai EDI-osaaja?

Vastausvaihtoehdot: mix-tiimin jäsen

EDI-osaaja

5. Mikä on ollut hyvää EDI-laskunkäsittelyyn perehtymisessä ?

6. Mitä EDI-laskujen käsittelyssä tulisi kehittää?

7. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

8. Miten suhtaudut laskunkäsittelyn ja laskuntarkastuksen prosesseissa tapahtuviin muutoksiin? Esimerkiksi mix-tiimi, EDI-perehtyminen, SATO-hanke.

9. Oletko voinut vaikuttaa muutokseen?

10. Miten organisaatiosi voisi vähentää muutospelkoa?

Kiitos vastauksista!

Kysely työntekijöille, jotka eivät ole vielä laajentaneet osaamistaan:

Kysely moniosaamisen kehittämisestä SOK-Palveluässässä

Vastaa alla oleviin kysymyksiin.

Kerro omin sanoin ja perustele näkökantasi.

1. Oletko jo mukana mix-tiimissä tai perehtynyt EDI-laskuihin?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä

Ei

2. Miten opit parhaiten?

3. Miten organisaatiosi voisi tukea oppimista?

4. Haluatko laajentaa osaamistasi mix-tiimiin tai EDI-laskujen käsittelyyn?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

5. Perustele

6. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

7. Miten suhtaudut laskunkäsittelyn ja laskuntarkastuksen prosesseissa tapahtuviin muutokseen? Esimerkiksi mix-tiimi, EDI-perehtyminen, SATO-hanke.

8. Oletko voinut vaikuttaa muutokseen?

9. Miten organisaatiosi voisi vähentää muutospelkoa?

Kiitos vastauksista!

Aineiston analysointi - ryhmittely:

<p>Avun saaminen Tutustuminen aihealueeseen Oppimisen tukikeinot Kokemuksellinen oppiminen Koulutukset ja perehdyttämisen kehittämisen Pariperehtyminen Perehdyttäjä näyttää Palautteen antaminen Perehdyttäminen Perehdyttämisen sujuvuus Aikaa oppimiselle Ajan kanssa</p>	<p>Perehtymisprosessi Oppimistyyli Osaamisen arviointi</p>
<p>Työn organisoinnin tehokkuus Työtapojen kehittäminen Moniosaamisen rajat ja tasapuolisuus Tavoitteiden selkeys Prosessin toiminnan selkeyttäminen Toiminnan selkeys</p>	<p>Toimintatapojen kehittäminen Mix-tiimin rajat ja tavoitteet</p>
<p>Työn haastavuus ja monipuolisuus Osaamisen kehittyminen Osaamisen syventäminen Ruuhkahuippujen tasoittaminen Työn monipuolisuus Osaamisen laajentaminen Osaamisen ylläpitäminen Työn haastavuuden lisääminen Uusien työkokonaisuuksien hallinta</p>	<p>Autonomia, kompetenssi ja läheisyys Moniosaaminen Prosessien välinen yhteistyö</p>
<p>Moniosaaminen näkyvä palkassa Palkitsemisjärjestelmä mix-tiimille Palkkaus ja työaika Palkkausjärjestelmän kehittäminen</p>	<p>Palkitseminen</p>
<p>Avoin tiedottaminen ja vision selkeyttäminen ajoissa</p>	<p>Strategian ja vision selkeyttäminen Avoin tiedottaminen</p>

Muutoksen positiivisten puolien esille tuominen Kannustaminen Epävarmuus työpaikan säilymisestä Vision selkeyttäminen Muutosmyönteisyys ja työn monipuolistuminen Määräaikainen työsuhde	Kannustava esimiestyö
Hankinnan ja toimittajien välinen yhteistyö Järjestelmien kehittäminen	Kehitysyhteistyö

Abstrahointi yläluokkiin:

Alaluokka	Yläluokka
Perehtymisprosessi Oppimistyyli Osaamisen arviointi	Oppiminen
Toimintatapojen kehittäminen Mix-tiimin rajat ja tavoitteet	Tiimin normit
Uuden oppiminen	Osaamispääoma
Autonomia, kompetenssi ja läheisyys Moniosaaminen Prosessien välinen yhteistyö	Työntekijän arvostus Yhteistyö Osaaminen
Palkitseminen	Mittarit
Strategian ja vision selkeyttäminen Avoin tiedottaminen Kannustava esimiestyö	Muutoksesta tiedottaminen Vuorovaikutus
Kehitysyhteistyö	Kehittäminen

Teemat yhteisölliselle kehittämispäivälle (mix-tiimi voi vaikuttaa):

- Perehtymisprosessi
- Palkitseminen
- Toimintatapojen kehittäminen

Suoraan kehityssuunnitelman (organisaatio voi vaikuttaa):

- Oppimistyyli
- Osaamisen arviointi
- Mix-tiimin rajat ja tavoitteet
- Autonomia, kompetenssi ja läheisyys
- Moniosaaminen
- Prosessien välinen yhteistyö
- Strategian ja vision selkeyttäminen
- Avoin tiedottaminen
- Kannustava esimiestyö
- Osaamisen arviointi
- Kehitysyhteistyö

Yhteisöllinen kehittämispäivä

Kutsu:

Hei,

Tervetuloa mix-tiimin kehittämispäivään.

Ota kynä mukaan.

Ystävällisin terveisin : Sanna Karppinen

Mix-tiimin kehittämispäivän ohjelma:



**Mix-tiimin
kehittämispäivä**
Brainwriting ja 3+- menetelmä

Vaihe 1: Brainwriting menetelmä

- ▶ Brainwriting tekniikassa ideointi tapahtuu ilman keskustelua.
- ▶ Ryhmä kahteen ja ryhmille annetaan kolme teemaa
- ▶ Osallistuja keksii kolme uutta ideaa 3 min aikana, jonka jälkeen paperi annetaan seuraavalle ryhmän jäsenelle.
- ▶ Seuraava ryhmän jäsen jatkojalostaa ideaa lisää.
- ▶ Paperit kiertävät jokaisella ryhmän sisällä myötäpäivään.
- ▶ Aikaa 3 min per kierros
- ▶ Tällä tavalla yksi idea saadaan vietyä pitkälle. (20 min)
- ▶ Lopuksi ryhmät kokoavat ideansa isolle lapulle ja laput viedään takaseinälle (20 min)

Teemat

- ▶ Perehtymisprosessi (mix-tiimin perehtymisprosessin kehittäminen)
 - ▶ Esim. miten tulisi toteuttaa ja seurata ?
- ▶ Palkitseminen (ehdotelma: yhteinen mittari mix tiimille)
 - ▶ Esim. mitä seurataan ja millä tavalla ?
- ▶ Toimintatapojen kehittäminen mix-tiimissä (työn organisointi ja työtapojen kehittäminen laskunkäsittelyn ja laskuntarkastuksen näkökulmasta)
 - ▶ Esim. millä tavalla jaetaan tekemistä inventoinneissa?
 - ▶ Esim. mistä suurin apu laskunkäsittelylle/laskuntarkastukselle?
 - ▶ Esim. miten työtapoja voitaisiin kehittää?

Vaihe 2: Ideoiden läpikäynti hyödyntäen 3+- tekniikkaa

- ▶ Ryhmien ideat kootaan takaseinälle
- ▶ Ryhmät esittelevät ideansa
- ▶ Äänestetään parhaista ideoista: ryhmäläiset käyvät merkkäämassa + merkin hyville ideoille
- ▶ Jokainen voi antaa yhden + merkin per teema
- ▶ Jokaisen teeman eniten ääntä saaneet ideat otetaan jatkokehittelyyn
- ▶ Keskustellaan ja valitaan parhaat ideat kehityssuunnitelmaan

Kiitos kaikille
osallistumisesta !

Brainwriting:

Palkitseminen (ehdotelma: yhteinen mittari mix-tiimille)

- Perehtymisen edistyminen, mitä osaa jo tehdä toisesta prosessista (seurata perehdytysseuranta taulukolla).
- Miten oman prosessin työtehtävät valmistuvat (valmistumisprosentti) aikataulun puitteissa.
- Palkkaan mix lisä kun pitää hallita laajasti useamman tiimin työt > motivaatiota ja kannustusta uuden oppimiseen. (useita mainintoja)
- Omat perehtymistaulukot mix-tiimiläisille, kaikkia erikoistehtäviä toisesta tiimistä ei varmasti tarvi opetella > tarkempi suunnitelma mitä tehtäviä kannattaa opetella/mistä osaamisesta on eniten hyötyä.
- Selkeät ohjet kuinka toisen prosessin työtilanne tulee tulkita, että osaa auttaa oikeaan aikaan

Mitä mittareita on käytössä latan puolella?

- Paikkojen tarkistuksen ajantasaisuus > tarkistus oltava valmis tietyssä päivänä.
- Laskunkäsittelyssä hyvä mittari, kun seurataan KT/PT puolella boxissa Olevia 1-2 viikon vanhoja laskuja > nollapäivä seuraus. (useita mainintoja)
- Lata perustarkastus ajantasalla. Vaikea sanoa kun en tiedä latan tämänhetkisistä mittareista.
- Palkitseminen puoleksi (otetaan huomioon molempien prosessien onnistuminen. Mittarit niin, että palkkion saavuttaminen on mahdollista) tai että osa palkkiosta tulee toisen prosessin onnistumisesta.
- Pitää olla riittävästi ihmisiä, että pystyisi aina tarpeen mukaan hyppämään apuun ja saisi pidettyä molemmat tiimit hyvin ajantasalla.
- Million näkyä, pitkö tehdä vuosi toisen prosessin töitä ennen kuin huomioidaan palkassa.
- Tavoitteet pitäisi olla realistiset.

- Kummankin prosessin työtehtävien osaaminen niin, että pystyy auttamaan kokonaistyötilannetta > hyvässä ajassa tietoa, jos meinaa tulla jomassa kummassa tiimissä kiire.
- Otetaan huomioon, että toisen prosessin työtehtävien hallinta ei ole samalla tasolla kuin oman prosessin (nopeus, tieto).

Perehtymisprosessi (mix-tiimin perehtymisprosessin kehittäminen)

- Riittävästi aikaa perehtymiseen. (useita mainintoja)
- Selkeä perehtymisjärjestys.
- Monta peräkkäistä päivää samaa hommaa, että tekeminen jää mieleen > toistoa!
- Ei liikaa "nippelitietoa" alussa vaan kokonaisuus hallintaan.
- Inventoinneissa pieniä kauppoja aluksi alusta loppuun joilla sama inventointipäivä, ettei mene sekaisin päivämäärien kanssa ja ymmärtää mitä tekee. (useita mainintoja)
- Inventoinneissa mahdollisuus keskittyä yhteen paikkaan kerrallaan > kokonaisuuden hallitseminen. (mitä kaikkea pitää toimipaikan kohdalla tehdä) Vähemmän kiertoa / kyselyä onko mitään mitä voisi tehdä, kun on omat paikat.
- Nyt kun ei ole niin kiire perehdyttämistä inventointeihin, vuodenvaihteessa kukaan ei kerkeä opettamaan mitään.
- Keväällä ja kesällä inventointeihin perehtymistä.
- Toistoa + ohjeet.
- Vaikka olisi joku vakiperehdyttäjä, olisi hyvä saada perehdytystä, vinkkejä, apuja myös mulita henkilöiltä. Ensin opetellaan joku oikea toimintatapa ja sitten sitä voi alkaa kehittämään "itselle sopivaksi". Jokainen toimii hieman eri tavalla ja useamman ihmisen vinkit auttavat omaa tekemistä. Nimim. kokemusta on.
- Nimetyt perehdyttäjät, jotka vaihtuvat alkuperehdytyksen jälkeen. Käydään asioita läpi uudestaan toisen perehdyttäjän kanssa, jolloin voisi uusia vinkkejä tulla. (useita mainintoja)

- Täytyisi varata selvä aika uusien asioiden perehtymiseen. Jos perehdytään silloin kun on aikaa niin siirtyy aina myöhemmäksi.
- Ei liian pitkää taukoa "opeteltavan prosessin" (vkh/lata) töiden tekemisestä > ei kerkeä unohtaa. (useita mainintoja)
- Pääpaino "massan" tekemisessä tai perehtyjän oman toiveen mukaan.
- Aikaa perehtymiseen ja toistoa, että asia jää mieleen. (useita mainintoja)
- Tehtävän alusta loppuun tekeminen (inventoinnissa).
- Perehdyttäjä on vieressä tarvittavan ajan ja aina tarvittaessa aikaa annetaan tarpeeksi.
- Perehtymislomakkeen seuranta.
- työn vaihtelua,
- hyvät selvät työhjeet.
- Mikäli perehdyttäjä jostain syystä ei voi enää perehdyttää, nimetään uusi perehdyttäjä.
- Perehtymispäiville ei erkoistehtäviä oman prosessin puolelta, perehdyttäjällä riittää aikaa perehdyttää.

Toimintatapojen kehittäminen mix-tiimissä (työn organisointi ja työtapojen kehittäminen laskunkäsittelyn ja laskuntarkastuksen näkökulmasta)

- Omat kiireelliset työt hoidetaan ajallaan vaikka olisi "naapuri" prosessipäivä. Koskee molempia proseseja.
- Lata: inventointiaikaan (loppuvuosi) pitäisi saada muutoksia ettei työpäivät veny liian pitkiksi.
- Inventointi työtapojen "yhdenmukaistaminen".
- Turhan työn karsinta / inventointi aikana.
- Yhtenäiset ohjeet.

- VKH: tarpeeksi usein lata päiviä ettei opittu unohdu.
- Aamuviesti on hyvä, jossa kerrotaan päivän "tavoite".
- Hyvä perehdyttäminen.
- Yksi asiakokonaisuus kerrallaan "opittavaksi".
- Selkeät aikataulut.
- Riittävän usein laskujen kirjaamista / lata päiviä. (useita mainintoja)
- Uutta asiaa vähän kerrallaan.
- Ehdottomasti nimetty perehdyttäjä. (useita mainintoja)
- Joskus vaihtelu hyväksi. (uusi perehdyttäjä)
- Useampi lata päivä peräkkäin.
- Inventoinneissa omat paikat vkh:n tekijöille.

Vkh tekijä viereen kun tekee jotain harvemmin tehtävää työtä.

- Oikein ajoitettu apu niin ettei mene etsimiseen.
- Valmiiksi katsottuja tarkastuspaikkoja ettei mene aika etsimiseen, että onko kenelläkään hommaa.
- Nykyinen vkh:n toimintatapa on hyvä. Tavoitellon nollapäiviä ja ensin vanhat laskut pois. Sitten toimittajittain ja massaa.
- Latan tekijälle VKH:sta jokin selkeä juttu esim. suoralaskut, jossa voi lyhyelläkin ajalla saada paljon aikaan. Helpompi siirtyä tekemään vaikka osaksi päivää silloin tällöin. (Ei tarvitsisi hallita kaikkea VKH:sta)
- Hyvät ajantasaiset ja selkeät työohjeet molemmissa tiimeissä.
- Pitää olla aikaa tehdä rauhassa molempien tiimien töitä.
- Säännöllinen tekeminen pitkin vuotta, jotta osaaminen pysyy yllä.

- Inventointien aikaan tarvitaan aiempaa syvällisempää osaamista koko mix-tiimiltä. Laskujen tekemiseen apuja tasaisimmin pitkin vuotta.
- Inventointi osaamisen syventäminen niin, että apuja saadaan koko inventoinnin ajan > tähän kunnolla aikaa!
- Säännöllisyyttä molemmin puolin.
- Toteutus: tietyt päivät ainakin perehtymisen aikaan sovittu etukäteen, jolloin keskitytään vain toisen prosessin opetteluun /tekemiseen (tätä ollut jo). Sovitut päivät myös jatkossa.

Ryhmien ideat

Palkiseminen:

- tavoitteet realistiset,
- palkkaus työn vaativuuden mukaan (kahden prosessin tekeminen),
- tieto kummankin prosessin tulospalkkakriteereistä,
- henk.kohtaisen osaamisen taso prosessitasolla (varattava aikaa perehtymiseen).

Perehtymisprosessi:

- aikaa perehtymiseen ja tarpeeksi toistoa,
- jos perehdyttäjä estyy perehdyttämästä, nimetään uusi perehdyttäjä,
- tehtävän tekeminen alusta loppuun,
- riittävästi aikaa perehtymiseen ,
- perehtymiset järjevään/ hiljaiseen aikaan,
- perehtyjille inventointiin pieniä kauppoja, jotta hahmottaa kokonaisuudeen.

Toimintatapojen kehittäminen:

- riittävän usein laskujen kirjaamista /lata päiviä,
- hyvä perehdyttäminen,
- yksi asiakokonaisuus kerrallaan opittavaksi,
- selkeät aikataulut,
- yhtenäiset selkeät ohjeet,
- huomioidaan jokaisen vahvuudet,
- aamuviesti jossa kerrotaan päivän tavoite,
- työtehtävien kiireellisyys järjestys,

- työhjeet,
- säännöllisyys tekemisessä – riittävästi toistoa,
- uusiin tehtäviin perehtyminen järkevään aikaan,
- nimetty perehdyttäjä, mutta perehdytystä myös muilta.