

Tiimityön kehittäminen toimintamallin muutoksella

Hanna Frosterus

Master opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittäminen
2020



Tekijä(t) Hanna Frosterus	
Suuntautuminen Liiketoiminnan kehittäminen	
Opinnäytetyön nimi Tiimityön kehittäminen toimintamallin muutoksella	Sivumäärä + liitesivumäärä 91 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa Espoon kaupungin Talouspalveluiden johtoryhmän määrittelemä toimintamallin muutos kirjanpidon yksikölle. Kirjanpidon yksikön toimintamallin muutoksella haluttiin osittain tehostaa toimintaa, mutta ennen kaikkea lisätä osaamista, optimoida prosessien suoritusta ja kehittää yksikköä vastaamaan paremmin tulevaisuuden muuttuvia toimintaympäristöjä. Tämän tutkimuksen aikana tehtiin kirjanpidon yksikölle toimintamallin muutossuunnitelma ja se toteutettiin niiltä osin kuin se rajatuissa aikaraameissa oli mahdollista.</p> <p>Vertaistutkimus eli benchmarking-menetelmä toimi tutkimuksessa tiedonhankintamenetelmänä ja sen avulla kartoitettiin toimintamallin muutostoimenpiteitä vertaisyksiköissä. Benchmarking-prosessi ja tietoperusta toimivat tutkimuksessa toisiaan täydentävinä. Tietoperustassa tarkasteltiin tiimityötä, erilaisia organisaatiomalleja ja erityisesti muutosprosessissa johtamista tukevia aihioita.</p> <p>Tulosten mukaan toimintamallin muutosprosessi pystyttiin osin toteuttamaan kirjanpidon yksikössä, sillä muutostoimenpiteistä toteutettiin operatiivisiin prosesseihin ja johtamiseen liittyvät toimenpiteet. Tämän lisäksi toiminnan seuraamisen tueksi kehitettiin mittarit ja osaamisen seurantaan osaamiskortit. Tutkimus osoitti, että kirjanpidon yksikön tiimityötä pystyttiin kehittämään ketterämmäksi, mutta kaikilta osin ei toimenpiteissä onnistuttu. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät asiantuntijatoiden prosessien ja tiimin rakenteisiin kohdistuvat muutostoimenpiteet.</p> <p>Tutkimus osoitti, että toimintamallin muutos on pitkäkestoinen prosessi, joka kehittyy muutoksen ajanakin. Tutkimus myös osoitti, että työtapojen ja prosessien kehittäminen on tärkeää, jotta voidaan vastata muuttuviin työympäristöihin, kehittämään omaa toimintaa ja luoda yhteistä suuntaa tiimityölle. Muutosprosessi koetaan usein pelottavana, mutta on tärkeää uskaltaa kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja ja rohkeasti kehittää omaa toimintaa asiakaslähtöisemmäksi.</p>	
Asiasanat Tiimityö, tiimiorganisaatio, toimintamalli, valmentava johtaminen, muutosjohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusprosessi	3
2.1	Tutkimuksen tausta	3
2.2	Tutkimuskysymykset	4
2.3	Prosessin kuvaus ja aiheen rajaus	5
3	Menetelmät	6
3.1	Suunnitteluvaiheen menetelmät	6
3.2	Toteuttamisvaiheen menetelmät	9
3.3	Arvioinnin menetelmät	9
4	Tiimityön kehittämisen elementit	11
4.1	Tiimityö	11
4.2	Tiimiorganisaatio	13
4.3	Prosessilähtöinen organisaatio	15
4.4	Fasilitoiva johtaminen	17
4.5	Muutosjohtaminen	19
4.6	Yhteenveto	22
5	Benchmarking vertaisyksiköihin	24
5.1	Benchmarking-kumppaneiden valinta	24
5.2	Benchmarking-haastattelut	25
5.3	Benchmarking-haastattelujen aineisto	27
5.3.1	Vertaisyksiköiden alkutilanne ennen muutosta	27
5.3.2	Toimintamallin muutoksen tavoite	29
5.3.3	Muutostoimenpiteet	32
5.3.4	Toimintamallin muutoksen tulokset	35
5.3.5	Toimintamallin muutoksen haasteet	39
5.4	Benchmarking-prosessin tulosten analysointi ja johtopäätökset	44
6	Toimintamallin nykytila ja tavoitetila	49
6.1	Nykytilan kuvaus ja SWOT-analyysi	49
6.2	GAP-analyysi Talouspalveluiden kirjanpidosta	53
7	Toimintamallin muutos	56
7.1	Suunnittelu	56
7.2	Toteutus	58
7.3	Arviointi	75
8	Pohdintaa	82

8.1 Johtopäätökset.....	82
8.2 Luotettavuuspohdinta.....	85
8.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	86
8.4 Oma oppiminen.....	86
Lähteet	88
Liitteet.....	1
Liite 1. Haastattelukysymykset	1

1 Johdanto

Uusia teknologioita ja palveluita tulee vauhdilla, eikä kaikkia niitä tällä hetkellä pystytä edes tunnistamaan. Elämme murrosaikaa, jossa korostuu organisaatioiden toiminnassa vaihtoehtoiset toimintatavat, erilaiset näkökulmat, vaatimus selkeälle agendalle ja taito tuloksien kriittiseen arviointiin. (Valtiovarainministeriö 2019, 67.)

Globaalit ilmiöt kuten digitalisaatio ja teknologian kehitys vaikuttavat organisaatioihin, työyhteisöihin, tiimeihin ja niiden sisäisiin tapoihin tehdä työtä. Tulevaisuuden organisaatioilta vaaditaan nopeaa reagointikykyä, ketteryyttä ja muutoskykyisyyttä (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 29). Ennakoidaan, että työntekijöiltä odotetaan aiempaa enemmän kriittistä ajattelua, kykyä omaksua nopeasti uusia asioita ja taitoa ymmärtää muita (Heiskanen, Syvänen & Rissanen 2019, 41). Työn luonne muuttuu, rutiininomaisten työtehtävien osuus pienenee sekä asiantuntija-ajattelua ja monimutkaista kommunikaatiota vaativien työtehtävien osuus kasvaa (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen, & Vihriälä 2015, 63).

Ylhäältä alas suuntautuvan hierarkkisen linjaorganisaation päivät ovat hitaasti päätymässä, mutta muuttuva organisaatiokaavio on vain pieni osa siirtymisestä mukautuvaan ja ketterään tiimiorganisaatioon. Mitä suurempaa, tärkeämpää ja kiireellisempää osaa organisaatiossa muutetaan, sitä enemmän muuttuu myös organisaation todellinen toiminta. Tiimiorganisaatiot antavat ihmisille vastuuta, keskittävät ponnistukset yhteisen tiedon ja näkemyksen kautta kohti yhteistä suuntaa. (Deloitte 2016, 23.)

Organisaatioiden muuttuessa myös ihmisten pitää muuttua, on löydettävä uusia tapoja toimia. Osaamisvaatimukset kaikissa tehtävissä ovat muuttuneet ja kasvaneet. Tarvitaan entistä parempaa pohjatietoa ja teoriaosaamista, joiden perusteella voidaan soveltaa opittua, kehittää osaamista ja yrittää ymmärtää uusia ilmiöitä. Osaamis pohjaa on myös päivitettävä jatkuvasti ja varsinkin älylliset ja oppimiseen liittyvät taidot korostuvat. Organisaatioiden ja ihmisten muuttuessa on johtamisenkin muututtava. Tieto- ja tiimityö lisääntyvät, eikä vanha hierarkkinen johtamismalli enää toimi (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 31).

Muuttuvan työelämän takia organisaatioiden toimintoja tulisi säännöllisesti positiivisesti kyseenalaista. Ovatko toimintatavat, prosessit ja periaatteet nykytilanteessa parhaat mahdolliset vai voidaanko ne tehdä jollain toisella tavalla? (Kauhanen 2018, 18.) Tällainen uudelleenarviointi ja organisaation muuttaminen ketterämmäksi vaatii taustalla olevien tekniikoiden, prosessien ja tuotteiden uudelleenarviointia sekä toimivia

teknologiakäytäntöjä tukemaan organisaation tai toimintojen ketteryyttä ja joustavuutta (Wouter ym. 2018, 16). Tässä tutkimuksessa pyritään luomaan suunnitelma toimintamallin muutokselle. Toimintamalli muutetaan, jotta kohdeyksikön toiminta vastaisi myös tulevaisuudessa asiakkaiden tarpeita. Toimintamallin muutos tehdään kyseenalaistamalla vanhoja käytänteitä, muutossuunnitelmassa pyritään muuttamaan niitä ja uuden toimintamallin avulla ehkä löydetään uusia tehokkaita tapoja toteuttaa vaaditut työtehtävät.

Toimintatutkimus tehdään Espoon kaupungin Talouspalveluille. Espoossa on asukkaita noin 290 000 ja kaupungilla työskentelee noin 14 000 henkilöä (Espoon kaupunki 2020). Espoon kaupungin Talouspalvelut kuuluu konsernihallinnon rahoitus- ja talousyksikköön. Talouspalvelu vastaa keskitetysti operatiivisista taloushallinnon palveluista, kuten tilinpäätöksestä, kirjanpidosta, osto- ja myyntilaskuista, maksuliikenteestä ja tilaamisen prosesseista. Talouspalveluissa on ostot- ja toimitusketjuratkaisut-vastuualueet sekä yhteinen myynnin- ja kirjanpidon vastuualue, tämän lisäksi talouspalveluihin kuuluu tuotannontuen yksikkö. Tutkimuksessa toimintamallin muutossuunnitelma tehdään myynnin- ja kirjanpidon vastuualueen kirjanpidon yksikölle.

2 Tutkimusprosessi

Ammattikorkeakouluissa tutkimustyön tulisi olla työelämälähtöistä, ajankohtaista ja käytännönläheistä, joten tutkimuskohteina ovat tässä työssä näin ollen työelämän ja erityisesti tiimin käytännöt. Tutkimuksessa työelämän käytäntöjä kehitetään, muutetaan, ylläpidetään tai luodaan kokonaan uusia käytäntöjä. (Vilkkä 2005, luku 1.) Tämän tutkimuksen aihe on hyvin työelämälähtöinen ja ajankohtainen, sillä kirjanpidon toimintamallin muutos oli toteutettava Talouspalveluiden johtoryhmän päätöksestä vuoden 2020 aikana. Toimintamallin muutossuunnitelmassa on pyritty hyvin käytännönläheisiin toimenpiteisiin muutoksen toteuttamisessa.

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja riippumatta siitä minkälaista tutkimusta ollaan tekemässä, niin tutkimusmenetelmät, vertailuperusta ja tutkimusetiikka ovat kaikille samat. Uudeksi tiedoksi voidaan kutsua myös sellaista tietoa, jossa tutkijat pystyvät osoittamaan miten aiempaa tietoa voidaan käyttää jonkin toiminnan kehittämisessä tai miten aiempaa tietoa voidaan yhdistellä uusilla tavoilla. (Vilkkä 2005, luku 2.) Tässä tutkimuksessa aiempaa tietoa käytettiin kirjanpidon toimintamallin muutoksen suunnittelun tukena.

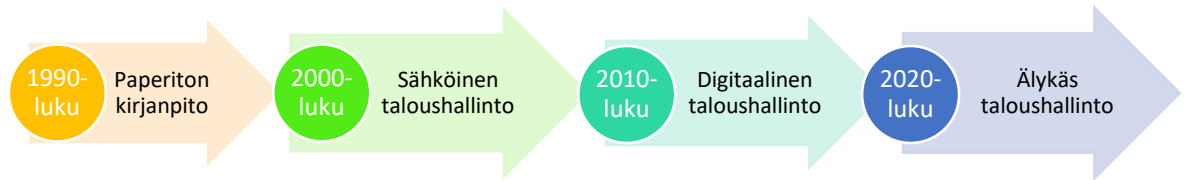
2.1 Tutkimuksen tausta

Toimintatutkimuksen taustalla oli tarve muuttaa Talouspalveluiden kirjanpidon yksikön toimintaa joustavammaksi, tehokkaammaksi ja muuttuvan työelämän tarpeita paremmin vastaavaksi. Tähän tarpeeseen pyrittiin vastaamaan muuttamalla kirjanpidon toimintamallia. Toimintamallin muutoksen tarkoituksena oli kirjanpitiimin muuttaminen skaalautuvasti oppivaksi ketteräksi yksiköksi, jonka työn tuottavuus paranee. Työn tuottavuutta voidaan nostaa esimerkiksi investoimalla koneisiin ja laitteisiin sekä kehittämällä työprosesseja ja organisaatorakennetta (Kauhanen 2018, 22).

Skaalautuvasti oppivalla ketterällä yksiköllä tarkoitetaan tässä yhteydessä yksikköä, joka pystyy oppimaan nopeasti, laajentamaan palvelujaan tarpeen mukaan muuttuviin tarpeisiin ja kehittämään jatkuvasti toimintatapojaan, mittareitaan ja tuotteitaan. Ketterä tiimiorganisaatio on käsitelty luvussa 4.2.

Yleisesti taloushallinto on digitalisoitunut hitaasti, mutta Suomi toimi siinä edelläkävijänä mahdollistaessaan vuonna 1997 ensimmäisenä maana maailmassa siirtymisen paperisesta taloushallinnosta sähköiseen taloushallintoon (Kuvio 1). Tällä hetkellä taloushallintoon merkittävästi vaikuttava teknologialähtöinen muutos on ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn tuomat automatisaatiot. Taloushallintoa kehittäessä usein

nousee esille myös toive ketterästä taloushallinnosta, jonka palvelut skaalautuvat nopeasti muuttuviin tarpeisiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11-12.)



Kuvio 1. Taloushallinnon kehitys älykkääseen taloushallintoon (mukaillen Kaarlejärvi, & Salminen 2018, 16)

Tutkimuksessa tehtiin toimintamallin muutossuunnitelma Talouspalveluiden kirjanpidolle. Toimintamallin muutoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tiimityön ja työtapojen muuttamista. Tutkimuksessa käytettiin benchmarking-menetelmää tiedonhankintamenetelmänä ja se toimi perustana myös GAP-analyysin toimenpiteiden suunnittelussa. Muutossuunnitelman ensimmäiset toimenpiteet otettiin käyttöön heinäkuussa 2020 ja toimenpiteiden vaikutusta arvioitiin havainnoimalla ja laadullisella analyysillä syyskuussa 2020.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä lähdettiin hahmottelemaan tavoitetilasta eli tiimin kehittämisen näkökulmasta. Menetelmäksi tiimin kehittämiseen valittiin toiminnan ja työtapojen muuttaminen. Toimintamallin muutos oli jo aiemmin tehty kirjanpidon rinnakkaisille yksiköille, joten toimintatutkimuksessa haluttiin hyödyntää näiden yksiköiden kokemusta.

Tavoitetoimintamalli oli tutkimusta aloitettaessa etukäteen tiedossa, sillä muutoksella haluttiin muuttaa toimintaa kohti Talouspalveluiden yhteisiä tavoitteita ja tavoitetoimintamalli itsessään oli Talouspalveluiden johtoryhmän määrittelemä. Tavoitetoimintamallina oli ketterämpi, digitaalinen yksikkö, jonka palvelut olisivat asiakaslähtöisiä, tehokkaita ja skaalautuisivat nopeasti tarvittaessa muuttuvan työelämän tarpeisiin.

Keskeiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui: Miten muutan nykyisen toiminnan tavoitetoimintamallin mukaiseksi? Alatutkimuskysymyksiksi tuli: Miten kaukana nykyinen

toimintamalli on tavoitetoimintamallista? Miten toimintamallin muutos on muualla tehty?
Miten toimintamallin muutos tulisi tehdä kirjanpidon yksikössä?

2.3 Prosessin kuvaus ja aiheen raja

Tutkimus eteni (Kuvio 2) tietoperustasta toimintamallin muutossuunnitelman toimenpiteiden käytännön toteuttamiseen. Tutkimus toteutettiin jaksottain touko-kesäkuussa 2020 tietoperustan ja benchmarking-prosessin osalta. Heinäkuussa 2020 toteutettiin ensimmäiset toimintatapamuutossuunnitelman toimenpiteet, joiden tuloksia havainnoitiin syyskuussa 2020



Kuvio 2. Tutkimuksen prosessikuva

Tutkimuksen tavoitteena oli suunnitella kirjanpidon toimintamallin muutos ja toteuttaa se. Muutoksen tueksi benchmarking-menetelmää käytettiin tutkimuksessa tiedonhankintamenetelmänä kahdelle vertaisyksikölle. Vertailun avulla haluttiin selvittää parhaat käytännöt tukemaan kirjanpidon toimintamallin muutosta. Tiedonhankinnassa rajattiin ulos yksittäisiin työprosesseihin keskittyvä vertailu aiheen laajuuden takia ja keskityttiin erityisesti kokonaisuuksiin, jotka vaikuttivat tiimityöhön, tiimiorganisaatioon ja prosessijohtamiseen. Tutkimus rajattiin myös koskemaan vain muutosprosessia ja sen suorittamista, eikä siinä tutkittu toimintamallin muutoksen vaikutusta tiimin sisäisiin malleihin tai rakenteisiin.

Vertaisyksiköiksi benchmarking-menetelmään valittiin Talouspalveluiden kaksi muuta yksikköä, joille oli jo toteutettu toimintamallin muutos. Tutkimuksen tuotostavoitteena tehtiin toimintamallin muutossuunnitelma kirjanpidolle, jossa kuvattiin merkittävimmät poikkeamat kirjanpidon yksikön nykytilan ja tavoitetilan välillä, sekä parhaat käytänteet tavoitetilan saavuttamiseksi.

3 Menetelmät

Tutkimus tehtiin laadullisena toimintatutkimuksena. Laadullinen tutkimus sopi menetelmäsuuntaukseksi tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena oli ymmärtää tiettyä toimintaa. Tuomi & Sarajärven (2018, 35) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on muun muassa kuvata ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai tulkita ilmiötä.

Tuomi ja Sarajärven (2018, 35) mukaan toimintatutkimuksessa keskitytään valittuun kohdealueeseen yhdistäen tieteellinen perusta kriittiseen teoriaan. Toimintatutkimus soveltui näin ollen hyvin tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksessa keskityttiin vain valittuun kohdealueeseen ja tutkimuksen tietoperusta toimi pääosin tiedonkeruumenetelmän eli benchmarking-menetelmän pohjana. Tutkimusasetelmaksi valittiin laadullinen kyselytutkimus. Kun halutaan selvittää, mitä ihmiset tuntevat, uskovat, ajattelevat ja kokevat, niin kyselytutkimukseen perustuva metodi on sopiva (Alasuutari 2011, 187). Tässä tutkimuksessa kyselyllä haluttiin selvittää vertaisyksiköiden lähiesimiesten kokemuksia, ajatuksia ja tunteuksia toimintamallin muutoksesta ja sen vaikutuksista määriteltyihin kokonaisuuksiin.

Tutkimusasetelman kyselytutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelupohjalla. Kysymykset lähetettiin vastaajille edeltä ja heitä pyydettiin tutustumaan niihin etukäteen. Haastattelut järjestettiin etäyhteydellä yleisen tilanteen takia. Keväällä 2020 Suomessa siirryttiin etäyhteyksiin niiltä osin kuin se oli mahdollista pandemian aiheuttaneen Koronavirus COVID-19 takia.

3.1 Suunnitteluvaiheen menetelmät

Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa tavoitteena oli hankkia vertaistietoa toimintamallin muutoksesta kahdesta vastaavanlaisesta yksiköstä. Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin tutkimuksessa benchmarking-menetelmää. Benchmarkingilla tarkoitetaan oman toiminnan vertailua toiseen, menestyneempään yksikköön tai organisaatioon. Se ei kuitenkaan tarkoita toisten yritysten toimintamallien kopiaimista vaan mahdollisuutta oppia toisilta ja soveltaa opittua omaan toimintaan. (Tuominen 2016, 9.) Näin ollen benchmarking-menetelmän katsottiin sopivan erinomaisesti tiedonhankintamenetelmäksi toteutettuun tutkimukseen, sillä tarkoituksena oli oppia ja tutkia muissa Talouspalveluiden yksiköissä tehtyä toimintamallin muutosta ja löytää sen toteuttamiseen parhaat käytännöt. Benchmarking tehtiin vertailuyksiköille haastattelujen avulla. Tutkimuksen benchmarking-prosessia ja sen tuloksia on kuvattu luvussa 5.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja aineistoon perustuva tieto. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tästä syystä on myös perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet etukäteen vastaajille, jotta vastaajat voivat tutustua haastattelun teemaan etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62-64.) Tutkimuksen benchmarking-prosessissa päädyttiin henkilökohtaisiin haastatteluihin, sillä haluttiin saada syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimuksessa haluttiin myös mahdollistaa seurantakysymysten esittäminen tarvittaessa. Haastattelukysymykset lähetettiin vastaajille etukäteen, jotta vastaajat pystyivät valmistautumaan haastatteluihin ja näin saataisiin mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Teemahaastattelu sopii erinomaisesti silloin, jos halutaan selvittää ihmisten tulkintoja asioista, asioiden merkitystä tai miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelun teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65-66.) Tutkimuksen haastattelujen pohjana käytettiin puolistrukturoitua kyselypohjaa, sillä haluttiin ohjata haastateltavien vastauksia tiettyjen teemojen mukaan, sekä tarvittaessa tarkentaa epäselviä kohtia. Haastateltaville esitettiin lisäkysymyksiä, kun haluttiin tarkentaa tai syventää vastauksia.

Toimintatutkimuksen benchmarking-haastatteluiden rakenteena teemahaastattelu parhaiten vastasi tarvittavaa kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin astetta. Haastattelukysymykset perustuivat tietoperustaan, jossa johtavana teemana oli tiimityön kehittäminen. Haastattelukysymyksillä selvitettiin toimintamallin muutoksen vaikutusta tiimityöhön, prosesseihin ja johtajuuteen. Haastattelukysymyksiksi nousivat muun muassa millä tavoin toimintamallin muutos oli tehty vertaisyksiköillä? Mitä sillä haettiin? Miten avainprosessit muuttuivat toimintatapamuutoksessa? Mitä haasteita kohdattiin toimintatapamuutoksessa? Miten tiimi sitoutettiin muutokseen? Miten johtaminen on muuttunut toimintatapamuutoksessa?

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeiksi nousevat henkilöt, joilta tieto kerätään. Näiden henkilöiden tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä tulisi olla kokemusta asiasta. Tästä syystä haastateltavien valinnan tulisi olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Haastateltaviksi tutkimukseen valittiin tiimiesimiehet vertaisyksiköistä, sillä he olivat olleet yksiköiden muutoksessa

keskeisessä asemassa. Haastateltaviksi valituilla katsottiin olevan mahdollisimman paljon tietoa toimintamallin muutoksesta ja keinoista, joilla se toteutettiin.

Haastatteluissa haluttiin kerätä tietoa erityisesti toimintamallin muutoksen toteuttamisesta eli miksi ja miten muutos toteutettiin. Vertaisyksiköiden tiimien jäseniä ei haastateltu, sillä tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin muutoksen vaikutus tiimin rakenteeseen tai malleihin. Jos tämä osa-alue olisi otettu tutkimukseen mukaan, olisi pitänyt huomioida myös tiimin jäsenten kokemukset ja tiimin sisäiset muutoksen toimintamallin muutoksessa.

Toimintatutkimuksen benchmarking-prosessin haastattelujen tuloksien analysointiin käytettiin apuna teemoittelua. Teemoittelu on kuin luokittelu, mutta siinä korostuvat teemoissa esille tulleet aiheet. Teemoittelun avulla pystytään jäsentämään hajanaista tietoa, jotta saavutetaan johdonmukaiset päätelmät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.)

Teemoittelu soveltui näin ollen erittäin hyvin tutkimuksen haastattelujen tuloksien analysointiin, sillä pienestä otannasta ei pystytty tekemään yleistyksiä, mutta teemoittelun avulla pystyttiin jäsentämään hajanaista tietoa. Benchmarking-haastatteluiden tuloksia on käsitelty kappaleessa 5.3.

Haastattelujen jälkeen toimintatutkimuksessa tehtiin kirjanpidon yksikölle SWOT- ja GAP-analyysit. Tämän tutkimuksen SWOT- ja GAP-analyysien prosessi ja tulokset on kuvattu luvussa 6. SWOT-analyysissä esitetään nelikentässä organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Sen tarkoituksena on koota yhteen organisaation toimintaan vaikuttavat tekijät. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 14.) SWOT-analyysi auttoi tässä tutkimuksessa ymmärtämään yksikön toimintaympäristöä ja hahmottamaan toimintaympäristön luomaa nykytilannetta. SWOT-analyysin avulla pystyttiin määrittelemään tutkimuksen GAP-analyysiin lähtötilanne kirjanpidon yksikölle.

GAP-analyysilla kuvataan nykytilan ja tavoitetilan eroavaisuudet. Eroavaisuuksien perusteella pystytään suunnittelemaan toimenpiteet tavoitetilaan pääsemiseksi. (Persily 2013, 58.) Tutkimuksessa tehty GAP-analyysi on kuvattu luvussa 6.2. GAP-analyysi haluttiin kuvata, sillä se auttoi hahmottamaan toimintamallin muutoksen lähtö- ja tavoitetilanteen sekä toimenpiteet tavoitetilanteen saavuttamiseksi. Toimenpiteet perustuivat vertaisyksiköiden benchmarking-prosessista ja tietoperustasta nousseisiin tiimityön kehittämisen toimenpiteisiin ja prosessijohtamisen menetelmiin.

SWOT- ja GAP-analyysien sekä benchmarking-prosessin haastattelujen perusteella tehtiin toimintamallin muutossuunnitelma kirjanpidon yksikölle. Toimintamallin muutossuunnitelman toimenpiteiden toteutus aloitettiin heinäkuussa 2020. Ensimmäiseksi toimenpiteistä toteutettiin operatiivisten prosessien muutokset. Suunniteltujen

toimenpiteiden jälkeen tilannetta arvioitiin havainnoimalla ja laadullisella analyysillä syyskuussa 2020. Tutkimuksen toimintatapamuutosprosessia ja sen tuloksia on kuvattu luvussa 7.

3.2 Toteuttamisvaiheen menetelmät

Toimintatutkimuksen kehittämisvaiheessa hyödynnettiin benchmarking-menetelmällä saatuja tietoja, tietoperustaa sekä GAP- ja SWOT -analyyssejä kirjanpidon nyky- ja tavoitetilasta. Näiden avulla pystyttiin luomaan kirjanpidon yksikölle toimintamallin muutossuunnitelma. Toimintamallin muutoksien toteuttamisessa suunniteltiin käytettävän fasilitointia ja työpajoja sekä tulosten arvioinnissa havainnointia ja laadullista analyysia.

Fasilitoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa keskitytään pelkästään työpajojen prosessiin, ei lainkaan sisältöön. Fasilitaattori ei ideoi, kritisoi tai valitse parhaita ideoita toteutettaviksi, vaan antaa valtaa ja mahdollisuuden vaikuttaa osallistujille. Tällainen toiminta usein sitouttaa tavoitteen saavuttamiseen ja innostaa osallistujia. Fasilitoijan vastuulla on luoda puitteet onnistuneelle prosessille. (Kantojärvi 2012, luku 2.) Toimintatutkimuksessa fasilitointi valittiin toteuttamisvaiheen menetelmäksi, koska tiimiläisten haluttiin toteuttavan muutostoimenpiteet ja -kehittäminen itse, esimieslähtöisen toteuttamisen sijaan. Oman työn kehittämisen uskottiin sitouttavan tiimiläiset toimintamallin muutokseen. Tavoitemalli ja toimenpiteet toimivat suunnittelun puitteina, mutta toteuttamisen ja kehittämisen ideoinnin haluttiin tulevan tiimiläisiltä itseltään. Fasilitointia käytettiin menetelmänä työpajassa ja fasilitaattorina toimi kirjanpidon lähiesimies. Tietoperustassa fasilitointi on menetelmänä käsitelty kappaleessa 4.4.

Työpajoilla tarkoitetaan yhteisiä kokouksia, joilla on jokin yhteinen, usein etukäteen suunniteltu tarkoitus. Työpajat suunniteltiin järjestettävän Kirjanpidon yksikölle etäyhteyden avulla ja niiden tarkoituksena oli käsitellä toimintamallin muutoksessa esiin nousseita aihioita. Työpajat suunniteltiin järjestettävän heinäkuussa ja elokuussa 2020. Työpajojen tarkoituksena oli fasilitaattorin tuella kehittää toimintamallia eteenpäin prosessikohtaisesti tiimiläisten omilla ideoilla. Työpajojen katsottiin olevan sopivia menetelmiä tutkimuksessa, sillä tavoitteena oli yhdessä kehittää ja suunnitella ratkaisuja toimintamallin muutoksesta esiin nousseille aihioille.

3.3 Arvioinnin menetelmät

Toimintamallin muutoksen toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioitiin laadullisella analyysillä. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Se sisältää kaksi vaihetta: havaintojen pelkistämisen ja tulosten tulkinnan. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa aineiston tarkastelemista teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun

olennaisuuden näkökulmasta. Havaintojen pelkistämisen lähtökohtana on, että ajatellaan aineistossa olevan esimerkkejä samasta ilmiöstä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että laadullisen analyysin tarkoituksena olisi määritellä tyypillisimpiä tapauksia, vaan pyrkiä pelkistämään havainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 2011, 65-76.)

Laadullisessa analyysissä tuloksia tulkittaessa tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 2011, 77). Tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on ymmärtää tiettyä toimintaa, joten laadullinen analyysi sopi aineiston analyysimenetelmäksi. Tutkimuksen laadullinen analyysi on luvussa 7.3.

Havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Havainnointi on perusteltu silloin kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei laisinkaan tai jos tutkittavasta ilmiöstä on muuten vaikea saada tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 70.) Tutkimuksen toimintamallin muutostoimenpiteiden toteutumisen vaikuttavuuden arviointiin valittiin osallistava havainnointi, sillä tutkija toimi tässä tapauksessa fasilitaattorin roolissa toteuttamisen sijaan. Toimintamallin muutos on ilmiönä tuntematon ja siitä on vaikea saada tutkittua tietoa.

Tuomi & Sarajärven (2018, 71-72) mukaan osallistavassa havainnoinnissa arvostetaan ihmisten kokemuksen kautta syntyneitä tietoja ja yhteistyöprosessien avulla tavoitellaan toimintaa. Tutkimuksessa työpajojen kautta pyritään osallistamaan tiimiläiset prosessien kehittämiseen ja hyödynnetään tiimiläisten kokemuksen kautta syntyneitä tietoja. Tutkimuksessa kerättiin tiimin jäsenien havaintoja toimintamallin muutoksen toimenpiteiden vaikutuksesta.

Osallistavan havainnoinnin tavoitteena on osallistuttaa henkilöt siten, että toiminta jatkuu myös tutkimuksen jälkeen. Osallistavan menetelmän periaatteena on, että jokaiseen asiaan on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma ja kaikki näkökulmat ovat tärkeitä. Osallistavassa havainnoinnissa tutkija on tullut paikalle oppiakseen, ei opettamaan tai kehittämään. Tutkija toimii fasilitaattorina eli kokoaa ja koordinoi, mutta ei toteuta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71-72.) Tutkimuksen työpajoissa tutkija toimii fasilitaattorina ja luo onnistumisen elementit työpajoihin, mutta ei osallistu ideointiin, määrittelyyn tai päätöksentekoon. Tutkija tuo työpajoihin tavoitteen, mutta kehittämisestä vastaa osallistajat. Tutkimuksen havainnot on kuvattu luvussa 7.3.

4 Tiimityön kehittämisen elementit

Toimintatutkimuksen tietoperustaa lähdettiin rakentamaan tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli muuttaa kirjanpidon toimintamallia ja muutos tulisi vaikuttamaan erityisesti kirjanpidon tiimityöhön, prosesseihin ja johtamiseen. Näin ollen tietoperustassa keskityttiin aihepiireihin: tiimityö, tiimiorganisaatio, prosessilähtöinen organisaatio, fasilitoiva johtaminen ja muutosjohtaminen. Myös tutkimuksen benchmarking-menetelmän haastatteluissa, jotka olivat osa tiedonhankintamenetelmää ja niitä hyödynnettiin toimintamallin muutoksen toteutuksen tukena, nousi toimintamallin muutoksen keskeisimmiksi teemoiksi tiimityö, johtaminen ja prosessit sekä toimintamallin muutoksen haasteet.

Muuttuvassa työympäristössä organisaatioilta vaaditaan erilaista osaamista, ketteryyttä ja muutoskykyisyyttä. Tämä asettaa vaatimuksia myös johtamiselle ja siltä vaaditaan diversiteettiä, ennen kaikkea muutosprosessit vaativat tuekseen vahvaa muutosjohtamista (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 89). Kirjanpidon toimintamallin muutos vaikutti yhtenä merkittävänä osana johtamiskäytäntöihin ja vaati niiden konkreettista uudelleen määrittelyä. Johtaminen kehittyi toimintamallin muutoksessa kohti fasilitoivaa ja valmentavaa johtamistyyliä. Muutosprosessin aikana tarvittiin uudenlaisia muutosjohtamistaitoja.

4.1 Tiimityö

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritetavoitteisiin ja toimintamalliin. Tiimi on enemmän kuin osiensa summa, sillä tiimi nojaa ryhmää enemmän (Kuvio 3) ryhmäkeskusteluihin ja - päätöksiin sekä kantaa yhteisvastuuta työn tuloksista ja vastuista. (Katzenbach & Smith 2013, 36; Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 246.) Otalan (2018, 135) mukaan tiimit oppivat, ratkaisevat ongelmia, löytävät virheitä, ideoivat, kehittävät uutta ja saavuttavat tuloksia tehokkaammin kuin yksittäiset ihmiset.



Tiimi

- Jaettu johtajan rooli
- Henkilökohtainen ja yhteinen vastuu
- Määritelty tiimin tavoite, jonka tiimi itse voi vaikuttaa
- Yhteiset työt
- Mittaa suoritustaan suoraan arvioimalla kollektiivista työtä
- Keskustelee, päättää ja tekee työtä yhdessä



Ryhmä

- Vahva johtaja
- Henkilökohtainen vastuu
- Ryhmän tavoite on sama kuin laajempi organisaation tavoite
- Yksilötyöt
- Mittaa tehokkuuttaan epäsuorasti vaikuttamalla muihin, (esim. yrityksen taloudelliseen tulokseen)
- Keskustelee, päättää, delegoi

Kuvio 3. Tiimin ja ryhmän ominaisuudet (mukaillen Katzenbach & Smith 2013, 36)

Menestyvän tiimin viisi edellytystä ovat merkityksellinen yhteinen tarkoitus, määritellyt suoritustavoitteet, sekoitus täydentäviä taitoja, vahva sitoutuminen työn tekemiseen ja yhteinen vastuu. Menestyvän tiimin tulee omaksua yhteinen tarkoitus, jota tiimi on auttanut muotoilemaan. Määritellyt suoritustavoitteet, jotka perustuvat yhteiseen tarkoitukseen ohjaavat tiimiä toimimaan yhteisen edun hyväksi. (Katzenbach & Smith 2013, 38-39.)

Menestyvien tiimien jäsenillä on harvoin valmiina kattava sekoitus toisiaan täydentäviä taitoja, mutta menestyvät tiimit oppivat ja kehittyvät taidoissaan haasteiden mukaisesti. Menestyvän tiimin tulee olla myös vahvasti sitoutunut työn tekemiseen ja sopia yhteisesti, miten työt tehdään, kuka tekee työt, miten aikataulut laaditaan ja miten niitä toteutetaan sekä kuinka päätökset tehdään ja miten päätöksiä muokataan. Todellisessa tiimissä jokainen jäsen tekee vastaavan määrän työtä verrattuna toiseen tiimiläiseen, tiimin vetäjä mukaan lukien, jotta saavutetaan tiimin kollektiiviset tavoitteet. Yhteinen vastuu tavoitteiden saavuttamiseksi tehostaa tiimin toimintaa. (Katzenbach & Smith 2013, 38-39.)

Hiila ym. (2019, 58) mukaan menestyvän tiimin avaintekijänä pidetään sallivaa ilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet uskaltavat sanoa mielipiteensä, olla luovia ja kokeilla uusia ratkaisuja. Tiimi toimii tehokkaasti kun, sillä on yhteinen merkityksellinen tavoite, keskinäinen luottamus on kunnossa sekä tiimin jäsenten vastuu ja vuorovaikutus on selkeitä (Hiila ym. 2019, 59). Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen kokee oman panoksensa ja osallistumisensa merkitykselliseksi yhteisen ja jaetun kokemuksen kautta (Aaltonen ym. 2020, 250).

Tiimin menestyksen kannalta tiimin tarkoituksen ja määriteltyjen tavoitteiden yhdistelmä on välttämätön (Katzenbach & Smith 2013, 44). Tiimit menestyvät, jos tiimien vetäjät keskittyvät organisaation kulttuurin ja filosofian kehittämisessä sitouttamaan osallistujat, rakentamaan luottamusta, määrittelemään selkeästi tiimin jäsenien roolit ja vastuut sekä tarjoamaan tärkeitä, haastavia työtehtäviä (Persily 2013, 42).

Tiimityö parhaimmillaan lisää tehokkuutta ja asiakaskeskeisyyttä, edistää tuottavuutta sekä kasvattaa henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Tiimityössä työprosesseja voidaan parantaa jatkuvasti, sillä tiimissä vastuu omasta tuloksesta edistää kiinnostusta omaa työtä ja sen kehittämistä kohtaan. Tiimityönä pystytään suoriutumaan tehokkaasti useista tehtävistä koostuvista kokonaisuuksista. Tiimin yksilöiden vahvuudet voidaan jakaa, jotta saavutetaan merkityksellinen lopputulos. Tiimissä on mahdollista oppia toiselta ja kun tiimi alkaa oppimaan omasta toiminnastaan niin tiimistä tulee oppiva tiimi. Oppivalla tiimillä on kyvykkyyttä jäsentää asioita tavanomaisesta poikkeavalla tavalla ja tällainen tiimi toteuttaa käytännössä toiminnassaan jatkuvan parantamisen ajatusta. (Hiila ym. 2019, 54; Ojala 2018, 135.)

Tiimi voi olla enemmän kuin osiensa summa. Silloin tiimi kykenee hyödyntämään omaa osaamisensa täysipainoisesti ja kehittymään jatkuvasti. Oppiva ja kehittyvä tiimi on osa organisaation tiimiä. Tiimiä hyödyntävä organisaatio muuttuu jatkuvasti, se sopeutuu muuttuviin tilanteisiin, ratkaisee haasteet joustavasti ja luottaa tiimeihinsä (Hiila ym. 2019, 46). Organisaatiot muuttuvat siis yhä tiimikeskeisimmiksi, kun haasteet monipuolistuvat ja globalisoituvat (Deloitte 2016, 27).

4.2 Tiimiorganisaatio

Organisaatioiden yrittäessä tulla ketteriksi, asiakaslähtöisiksi ja muutoskykyisiksi, joudutaan muuttamaan organisaatorakenteita. Perinteiset toiminnalliset rakenteet ovat muuttumassa ja siirrytään enemmänkin kohti verkostoituvia tiimiorganisaatioita (Deloitte 2016, 18).

Jotta organisaatiot voisivat olla joustavia, ketteriä ja toimia sulavasti verkostoissa, tulee niiden pystyä hahmottamaan asiakaslähtöisesti kenelle he luovat arvoa ja miten he sen tekevät. Tämä vaatii intensiivistä asiakaskeskeisyyttä ja ymmärrystä asiakkaiden tarpeista koko asiakkaan elinkaaren ajan. Ketterät organisaatiot ovat sitoutuneet luomaan arvoa monille sidosryhmille ja vastaamaan sidosryhmien jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Tällöin organisaatiot pystyvät kohdistamaan resursseja joustavasti sinne missä niitä tarvitaan eniten. (Wouter ym. 2018, 8.)

Tiimiorganisaatioiden peruseriaatteina on antaa tiimien asettaa omat tavoitteensa ja tehdä omat päätökset organisaation strategian puitteissa sekä korvata silloin tieto- ja toimintokeskuksilla, jotka toimivat yhteytenä tiimien työn ja tavoitteiden välillä. Muina peruseriaatteina on järjestää tiimit tavoitteen, tehtävän, tuotteen tai asiakkaiden tarpeiden mukaan sen sijaan, että tiimit toteuttaisivat joitakin yksittäisiä toimintoja. Tiimin jäsenten tulisi toimia yli tiimirajojen ja siirtymään tiimistä toiseen tarpeen mukaan. (Deloitte 2016, 18.)

Toimiakseen tehokkaasti tiimiorganisaatio tarvitsee tuekseen selkeästi määritellyt tehtävät, delegoidut vastuut, vahvan joukkueen johtajuuden, yhteisen kulttuurin sekä yhdenmukaiset viestintätavat ja -välineet. Tiimiorganisaatio tarvitsee myös uudenlaista johtajuutta. Hierarkkiset organisaatiot on suunniteltu perinteisen johtamisen ympärille, jossa johtaja kertoo mitä tavoitellaan, mitä tehdään ja miten se tehdään. Monissa uusissa johtamismalleissa tavoitteet asetetaan tukemaan toimintaa ja johtajat arvioivat suorituskykyä ja tavoitteiden toteutumista jatkuvasti sen sijaan että niitä seurattaisiin vain kerran vuodessa. (Deloitte 2016, 19-20.)

Ketterät tiimiorganisaatiot työskentelevät nopealla syklillä, ajattelun, tekemisen ja oppimisen kautta. Tämä muodostaa organisaatiolle kyvyn innovoida ja toimia ketterästi. Nopea sykli saadaan toteutettua esimerkiksi yhden tai kahden viikon sprintillä, jossa tiimit tuottavat yhden ensisijaisen tuotteen, palvelun tai tavoitteen kyseisenä aikana. Sprintissä tiimit seuraavat säännöllisesti ja usein prosessin etenemistä. Jotta sprintti olisi kannattava, on tiimin oltava vastuussa lopputuotoksesta ja pystyä vaikuttamaan tuotteen, palvelun tai tavoitteen toteutumiseen. Tiimillä tulee olla valtuudet hakea suoraan sidosryhmiltä tukea, jotta tavoite vastaa asiakkaan todellista tarvetta. (Wouter ym. 2018, 13.)

Ketterät tiimiorganisaatiot hyödyntävät standardisoituja tapoja työskennellä. Standardisoidut työtavat helpottavat vuorovaikutusta ja viestintää sekä esimerkiksi yhteistyötä, jossa työskennellään yhdessä saman asian äärellä. Suorituskeskeisyys ja jonkin asteinen itseohjautuvuus ovat myös ominaisia ketterille tiimiorganisaatioille. (Wouter ym. 2018, 13.)

Ketterät tiimiorganisaatiot pyrkivät tekemään oppimisesta jatkuvaa, jossa tavoitteena on, että jokainen voi oppia omasta ja muiden onnistumisista ja epäonnistumisista. Toimintatapana on tuoda ideat keskeneräisinä käyttöön, kokeilla ja kerätä käyttäjäkokemuksia, analysoida tuloksia ja lopulta oppia ja kehittyä. Tällainen menetelmä mahdollistaa epäonnistumisen, mutta epäonnistuminen pystytään huomaamaan ja korjaamaan nopeasti. Tuote, palvelu tai toiminta kehittyy näin oppimisen myötä, onnistumisten ja epäonnistumisten avulla. (Wouter ym. 2018, 14.)

Ketterien tiimiorganisaatioiden päätöksenteossa korostuvat tehokas ja jatkuva toiminta. Jatkuvasti tehdään pieniä päätöksiä, jotka testataan nopeasti ja niitä muokataan tarvittaessa seuraavaa toistoa varten. Ketterä organisaatiokulttuuri antaa kaikille organisaatiossa mahdollisuuden asettaa ihmiset keskiöön, jolloin voidaan luoda liiketoiminnallista arvoa nopeasti, tehokkaasti ja yhteistyön hengessä. (Wouter ym. 2018, 14.) Oppivassa organisaatiossa keskiössä ovat ihmiset ja ihmisten oppimisresurssit, silloin organisaation oppii ihmisten oppimisen kautta. Tällaisessa organisaatiossa on erittäin tärkeää, että ihmiset tuntevat yhteisen tavoitteen ja päämäärän, jotta edistetään oikeita asioita. (Ojala 2018, 129.)

4.3 Prosessilähtöinen organisaatio

Prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä, toistuvia toimintoja. Prosessissa syötteet muuttuvat tuotoksiksi. Prosessin ytimenä on toistuvuus eli jos toistuvuuden elementtiä ei ole niin kyse on prosessin sijaan projektista. (Meurman & Kärnä 2019, 5.) Jokaisella prosessilla on omistaja, joka vastaa prosessin johtamisesta, tavoitteiden toteutumisesta ja muutostarpeiden tunnistamisesta (Virtanen & Wennberg 2005, 116). Prosessijohtaminen on oppimisprosessi, jossa ongelmien tunnistaminen, tarvittavan tiedon kerääminen, ongelmia ratkaiseminen ja toiminta seuraavat toisiaan (Palmroos 2014, 10).

Prosessijohtamisessa tavoitteena on muun muassa saavuttaa hyvä taloudellinen tulos, tyytyväiset asiakkaat, korkea tuottavuus, oman henkilöstön aktiivinen osallistuminen kehittämiseen, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus. Tavoitteet eivät sinänsä eroa yleisistä johtamisen tavoitteista, mutta menetelmät niiden saavuttamiseksi eroavat. Prosessijohtaminen korostaa nopeutta, joustavuutta, yhteistyötä läpi organisaation, verkostoitumista asiakkaiden ja toimittajien kanssa sekä tiimin ja toimintatapojen kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7.)

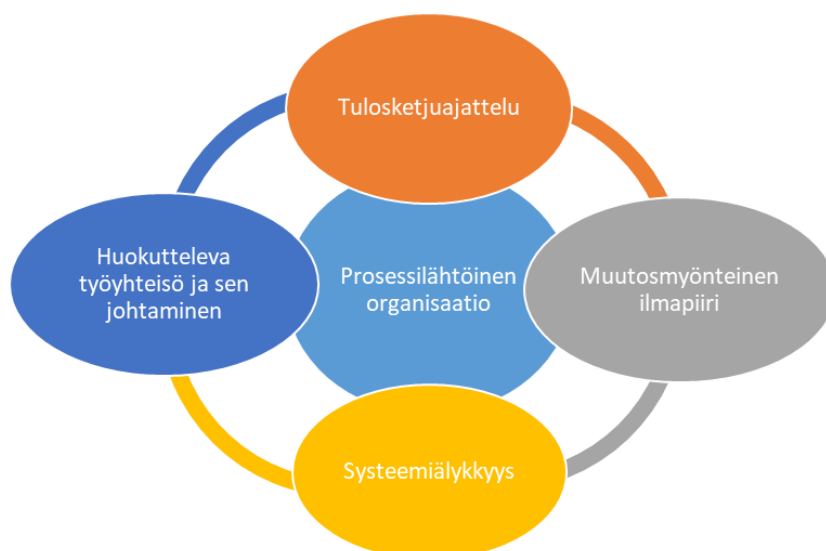
Prosessijohtamisella tarkoitetaan tapoja, joilla tunnistetaan ja kehitetään organisaation prosesseja ja siinä pyritään tunnistamaan prosessit parantamalla prosessien ja toimintojen suorituskykyä niin ajallisesti kuin kustannuksiltaan ja laadultaankin. Prosessijohtamisessa keskitytään toimintoketjuihin eli prosesseihin yli organisaatorajojen, organisaatioyksiköihin ja niiden tehtäviin keskittymisen sijaan. Prosessijohtamisen keskeisenä ajatuksena on, että organisaatiota tulisi tarkastella yhtenä kokonaisuutena, ei erillisinä osina. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7; Palmroos 2014, 10; Kenni & Asikainen 2011, 13.)

Prosessianalyysi ja prosessien parantaminen on erityisen arvostettua julkisen sektorin organisaatioissa. Kenni & Asikaisen (2011, 7) mukaan julkisen sektorin

prosessijohtamisen suosio on kasvanut kolmesta syystä; asiakaslähtöisyys, vaikuttavuuden todentamisen tarve ja organisaatioiden tuottavuuden, taloudellisuuden ja tehokkuuden kasvu. Julkisella sektorilla asiakaslähtöisyys on keskiössä ja palvelujen kehittämisessä korostuu tarve siilojen ylittäviin ratkaisuihin ja organisaatorajojen madaltamiseen tai poistamiseen. Prosessijohtaminen edistää toiminnan tuottavuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta sekä tukee mahdollisuuksia vaikuttavuuden todentamiseen. (Kenni & Asikainen 2011, 8; Palmroos 2014, 24- 25.)

Organisaation muuttuminen prosessilähtöiseksi johtuu yleensä toimintaympäristön haasteista, strategisen ohjauksen lisääntymisestä ja päällekkäisten töiden poistamisen tarpeesta. Julkisella sektorilla esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja palvelulähtöisyys on nostettu yhdeksi merkittäväksi tavoitteeksi prosessilähtöisessä ajattelussa. Prosessijohtamisella ja prosessien tutkimisella saadaan toiminnasta läpinäkyvää, jolloin myös vastuut ja valtuudet selkiytyvät, päällekkäiset toiminnot poistuvat ja sisäinen työnjako kehittyy. Prosessien avulla on mahdollista selvittää esimerkiksi henkilöstön osaamis- ja koulutustarpeet sekä todelliset resurssitarpeet. (Kenni & Asikainen 2011, 8-9.)

Prosessilähtöisellä organisaatiolla (Kuvio 4) tarkoitetaan organisaatiota, jossa hallinnossa ja palvelutuotannossa toimitaan poikkihallinnollisin ratkaisuin, ilman organisaationrajojen luomia siloja. Tällaisen organisaation toiminnassa korostuvat asiakaslähtöisyys ja palvelukokonaisuudet. Prosessilähtöisen organisaation kulmakiviä ovat tulosketjuajattelu, jossa prosessit nähdään yhtenäisinä organisaation rajoja ylittävinä kokonaisuuksina, ilmapiiri, työyhteisö ja johtaminen kannustavat muutokseen sekä henkilöstö ymmärtää monimutkaisia kokonaisuuksia eli omaa systeemiälykkyyttä.



Kuvio 4. Prosessilähtöisen organisaation kulmakivet (mukaillen Virtanen & Wennberg 2005, 40)

Organisaation muuttaminen prosessilähtöiseksi vaatii aikaa, resursseja ja yhteistä tahtotilaa koko organisaatiolta. Se edellyttää isoa muutosta, jossa koko organisaatio oppii uutta, unohtaa vanhaa ja itseohjautuu siinä samassa. Haasteeksi voi tulla se, miten rakentaa jatkuvan kehittämisen toimintakulttuuri osana prosessimaista toimintaa. (Kenni & Asikainen 2011, 8-10.)

Organisaatioiden muuttaminen prosessilähtöisiksi tapahtuu vaiheittain. Ensimmäiseksi organisaation prosessit pitää tunnistaa, määritellä ja kuvata. Tämän jälkeen prosesseille nimetään omistajat ja niiden suorituskyvyille mietitään mittarit. Viimeisenä tulee prosessien jatkuva kehittäminen. Prosessien suorittamisessa työtapojen tulisi olla standardoidut, jotta jokaisella suorituskerralla käytetään parasta mahdollista työmenetelmää. Standardoiminen ei tarkoita kehittämisen ja oma-aloitteisuuden vähentämistä, vaan tehokkaimman menetelmän määrittämistä. Prosessien työtapojen kehittämistä tulee standardoimisen jälkeen jatkaa esimerkiksi jatkuvan parantamisen menetelmillä. (Kenni & Asikainen 2011, 14-15; Ahokas, Tiuhonen, Neuvonen & Suikki 2011, 6.)

4.4 Fasilitoiva johtaminen

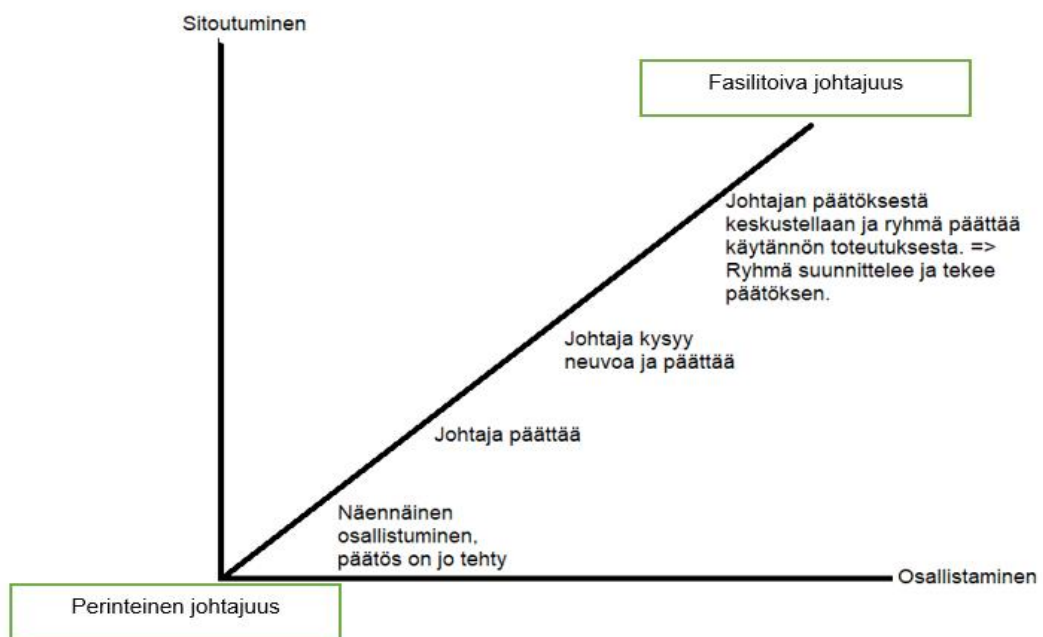
Fasilitoinnilla tarkoitetaan neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista, jolloin sisällöstä, toimenpiteistä ja päätöksistä vastaa osallistujat. Fasilitaattori on neutraali, jolloin osallistujille jää tilaa osaamisen jakamiselle ja ymmärryksen luomiselle. Fasilitaattorin tehtävänä on vastata kokonaisuudesta sekä aktivoida osallistujia luovuuteen ja auttaa ryhmää näkemään ongelmat uusina mahdollisuuksina. (Kantojärvi 2012, luku 2)

Hyvä fasilitaattori on Kantojärven (2012, luku 2) mukaan muun muassa läpinäkyvä, puolueeton, neutraali sisällön suhteen, joustava, aktiivinen ryhmätyömenetelmien hyödyntäjä, selkeä ohjeistaja ja aktiivinen kuuntelija. Hyvä fasilitaattori kertoo mitä aikoo tehdä ja mitä havaitsee, hyväksyy ryhmän tekemät päätökset eikä arvostele niitä, keskittyy prosessiin ja antaa vastuun osallistujille, auttaa päätöksenteossa, aktivoi osallistujia ja huolehtii dokumentoinnista sekä suunnittelee prosessin, jotta tavoitteet saavutetaan määritellyissä aikapuitteissa. (Kantojärvi 2012, luku 2.)

Muutoksen keskellä johtamisessa haasteena on erityisesti hahmottaa tapahtuva muutos, joka vaikuttaa omaan toimintaympäristöön (Valtiovainministeriö 2019, 84). Perinteisessä johtajuudessa johtaja toimii yhdyshenkilönä tiimiläisten, asiakkaiden ja muiden kanssa. Johtajalla on selkeä kuva kokonaisuudesta, mutta muut näkevät vain oman osansa. Haasteelliseen ja kompleksiseen toimintaympäristöön vaaditaan jotain muuta kuin perinteistä johtajuutta. (Nummi 2018, luku 2.) Fasilitoinnissa hyödynnetään

ryhmäosaamista, haastetaan perinteiset hierarkiakeskiset toimintatavat ja luodaan puitteet onnistuneelle prosessille (Kantojärvi 2012, luku 2).

Haasteita perinteisessä johtajuudessa on siinä, että työntekijät eivät näe kokonaiskuvaa, työntekijöitä ei kannusteta oma-aloitteisuuteen, työntekijät kaipaavat kontrollointia ja ohjausta sekä päätöksenteko on harvojen käsissä, joka myös vähentää työntekijöiden sitoutuneisuutta. Perinteinen johtajuus toimii rajatuissa ja selkeissä toimintaympäristöissä. Fasilitoivassa johtamisessa johtaja auttaa työntekijöitä näkemään kokonaiskuvan. Tällöin työntekijöiden itsenäisyys päivittäisissä työtehtävissä kasvaa. Johtajan roolina on varmistaa, että kaikilla on sama suunta ja näkemys kokonaiskuvasta, mutta tiimiläiset itse suunnittelevat ja koordinoivat miten tavoitteet saavutetaan. (Nummi 2018, luku 2.) Kuvio 5 kuvaa ryhmän osallisuuden vaikutusta sitoutumiseen, ääripäinä ovat perinteinen johtajuus ja fasilitoiva johtajuus.



Kuvio 5. Ryhmän osallistumisen tasojen vaikutus sitoutumiseen (mukaillen Nummi 2018, luku 13)

Fasilitoivassa johtamisessa on samoja piirteitä kuin valmentavassa johtamisessa, mutta valmentavassa johtamisessa autetaan yksilöä tekemään päätöksiä. Fasilitoivassa johtajuudessa autetaan ryhmää tekemään yhteisiä päätöksiä ja hyödynnetään koko ryhmän tietotaitoa. (Nummi 2018, luku 2.) Fasilitoivassa ja valmentavassa johtajuudessa johtaja toimii valmentajana, sparraajana ja suunnannäyttäjänä, jolloin myös organisaatio toimii itseohjautuvasti. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä toimia omaehtoisesti, ilman

ulkopuolista ohjauksen ja kontrollin tarvetta, taitoa priorisoida työtehtäviä sekä organisointikykyä ja järjestelmällisyyden taitoa (Aaltonen ym. 2020, 252).

Itseohjautuvuudesta voidaan nostaa kolme termiä esille: itsensä johtaminen, itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat yksilön ominaisuuksia, joissa riittävät itsensä johtamisen taidot ovat edellytys itseohjautuvuudelle. Itseorganisoitumisella tarkoitetaan tiimin ominaisuutta, jossa toimitaan ilman ylimääräisiä rakenteita, enemmän autonomisesti. Tiimitasolla itseohjautuvuus antaa vaikutusmahdollisuuden, jolloin syntyy suurempi merkityksellisyyden kokemus. (Aaltonen ym. 2020, 252-253.)

4.5 Muutosjohtaminen

Muutoksen johtaminen on oma johtamisen lajinsa sekä vaatii enemmän ja erilaista osaamista kuin mitä tarvitaan normaalissa arkipäivän johtamisessa. Muutosprosessin onnistumisen kannalta muutosjohtamisen taitoa on oltava, sillä itse muutosprosessi näyttäytyy eri tavoin jokaiselle, riippuen tarkastelusuunnasta ja asemasta (Kenni & Asikainen 2011, 10).

Muutosjohtamisessa tulee huomioida usein esiin nousevat kysymykset eli miksi muutos tehdään? Mitä muutos tarkoittaa henkilöstön näkökulmasta? Mitä muutos edellyttää yksilöltä? Miten yksilö pärjää työssään muutoksen jälkeen? Suhtaudutaanko muutokseen positiivisesti vai negatiivisesti? (Kauhanen 2018, 49.) Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että ymmärretään muutoksen tavoite, tarkoitus ja siitä tulevat hyödyt ja hyvät asiat (Pirinen 2014, luku 6).

Muutos on tuntematonta ja kontrolloimatonta, mutta nykyisin jo pysyvä olotila organisaatioissa. Pirisen (2014, luku 5) mukaan muutosjohtamisessa tärkein tehtävä on ennakoita tulevia tehtäviä ja valmistautua niihin. Tällöin pystytään reagoimaan muutoksessa esiin tulleisiin yllätyksiin ketterästi ja ohjaamaan tarvittaessa tekemistä oikeaan suuntaan. Ennakointi ja huolellinen valmistautuminen luovat muutoksessa tasapainoa, rauhaa ja turvallisuuden tunnetta arkeen. (Pirinen 2014, luku 5.)

Muutoksessa on kolme vaihetta; vanhasta luopuminen, uuteen sopeutuminen ja uusi alkua. Vanhasta luopumisen aikana realistinen keskustelu nykyisen ja tulevan eroista, muutoksen syistä, perusteluista ja tavoitteista on tarpeen. Esimiehen tehtävänä on erityisesti kuunnella ja vastata kysymyksiin, käydä läpi odotuksia, kertoa miten muutos vaikuttaa työhön, keskustella muutoksen hyödyistä, haitoista, mahdollisuuksista ja riskeistä sekä luoda toivoa ja uskoa tulevaan. Uuteen sopeutumisen aikana luovutaan vanhasta ja annetaan uudelle tilaa. Esimiehen tehtävänä on tällöin vastata kysymyksiin,

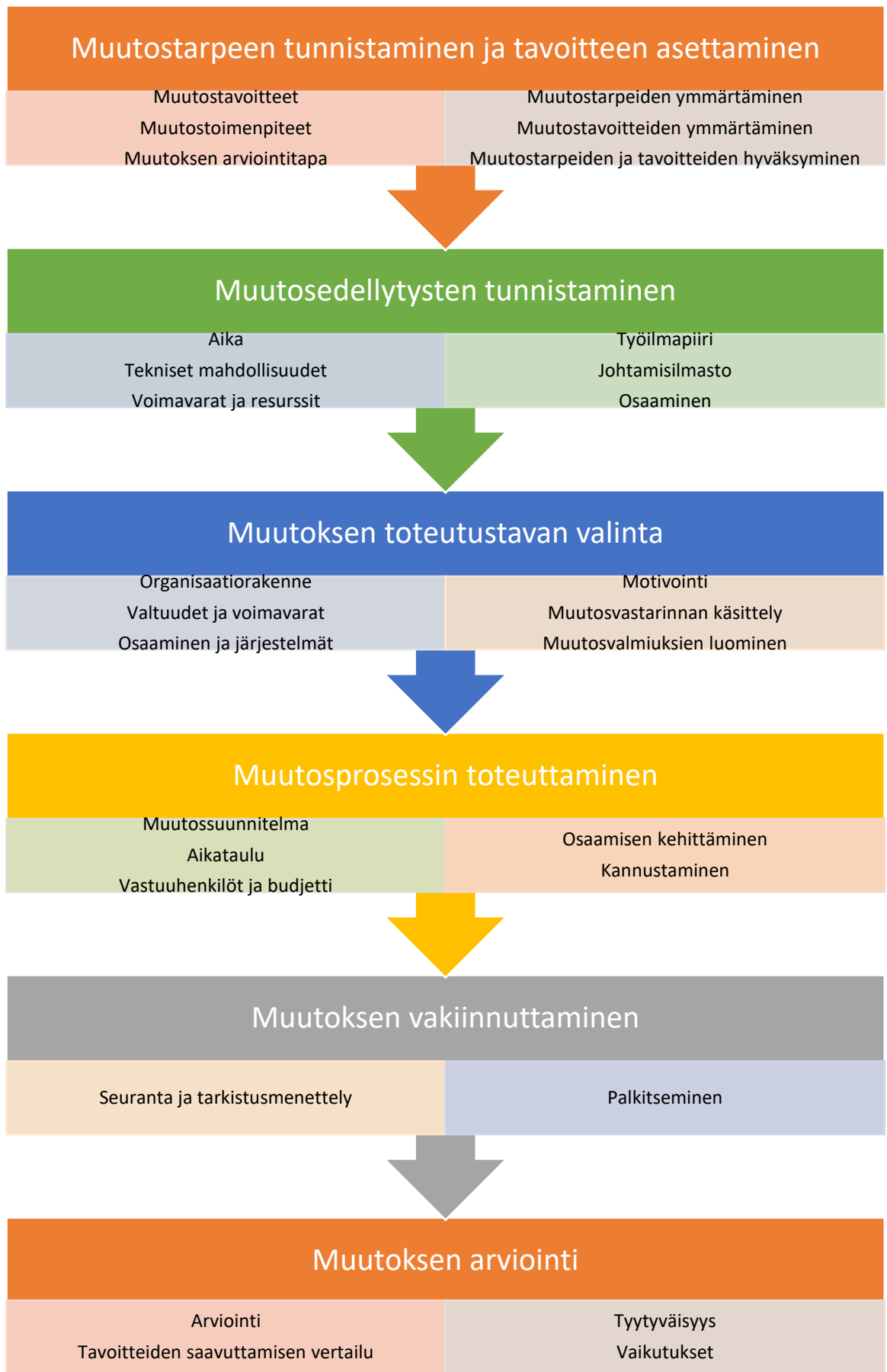
selventää epäselvyyksiä, varmistaa työssä suoriutuminen, luoda luottamusta ja turvallisuutta, tuoda muutoksen hyödyt esille, antaa aikaa oppia uusia asioita, huolehtia hyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä kannustaa ja innostaa. (Pirinen 2014, luku 6.)

Muutoksen viimeinen vaihe, uusi alkua, vaatii jo muutoksen hyväksymistä ja rutinoitumista, pystytään jo arvioimaan muutosta ja katsomaan taaksepäin. Esimiehen tehtävä uuden alun edessä on antaa palautetta, vahvistaa uutta toimintatapaa, arvioida mennyttä ja oppia, varmistaa muutoksen pysyvyys, uuden oppiminen ja perehdyttäminen, taata tulevaisuuden osaamisvaatimukset, palkita onnistumiset, tuoda esille ja iloita yhteisistä saavutuksista, innostaa ja kannustaa sekä hyödyntää motivaatio ja innostus. Muutoksen johtaminen ja siinä pysyminen vaatii esimieheltä sinnikkyyttä ja jäämäkkyyttä. Muutoksessa onnistutaan parhaiten, kun varmistetaan, että prosessit ja työkalut ovat kunnossa, roolit ja tehtävät ovat selkeitä sekä osaamiset ja kyvykkyudet vastaavat tarvetta. (Pirinen 2014, luku 6.)

Muutosprosessissa on tärkeää keskittyä sekä asioiden kuin ihmistenkin johtamiseen. Epävarmuus ja keskeneräisyys kuuluvat itse prosessiin ja ne voivat vaikuttaa muutosvastarinnan syntyyn. Mahdollisuus vaikuttaa muutokseen auttaa sopeutumaan turvattomuuden ja epävarmuuden tunteisiin. Esimiehen rooli on koko muutosprosessin ajan olla läsnä ja käytettävissä epävarmuuden hetkinä, tukea sen aikana sekä priorisoida ja resursoida töitä järkevästi, jolloin työkuorma jakautuu tasa-arvoisesti. (Pirinen 2014, luku 6.)

Muutosjohtamisessa on tärkeää johtamisen näkökulmasta löytää tasapaino kontrollin ja vapauden välillä. Henkilön mukaan halu ja taito työskennellä itsenäisesti ja vapaasti vaihtelee. Liika vapaus voi aiheuttaa muutosprosessissa pysähtyneisyyden, jossa pysytään omalla mukavuusalueella ja tehdään sitä mistä pidetään. Liika kontrolli voi taas vähentää omatoimisuutta ja luovuutta. (Pirinen 2014, luku 6.)

Muutosjohtamisessa oleellisen tärkeää on myös avoin ja runsas viestintä läpi muutoksen. Kauhanen (2018, 52) jakoi muutosprosessin kuuteen eri vaiheeseen, joissa huomioitiin tekninen ja inhimillinen näkökulma. Kuviossa 6 on kuvattu muutosprosessin tekniset vaiheet vasemmalla ja inhimilliset vaiheet oikealla. Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutos voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, vanhasta luopuminen, uuteen sopeutuminen ja uusi alkua. Muutosprosessissa nämä muutoksen kolme vaihetta näkyvät muutosprosessin toteuttamisen ja vakiinnuttamisen aikana. Muutosprosessi etenee muutostarpeen tunnistamisesta ja tavoitteen asettamisesta muutoksen toteuttamiseen, sen vakiinnuttamiseen ja lopulta arviointiin asti. Muutos on prosessi, josta tulee ymmärtää sen eri vaiheet, niiden riippuvuussuhteet ja muutos kokonaisuutena (Pirinen 2014, luku 6).



Kuvio 6. Muutosprosessin vaiheet (mukaillen Kauhanen 2018, 52)

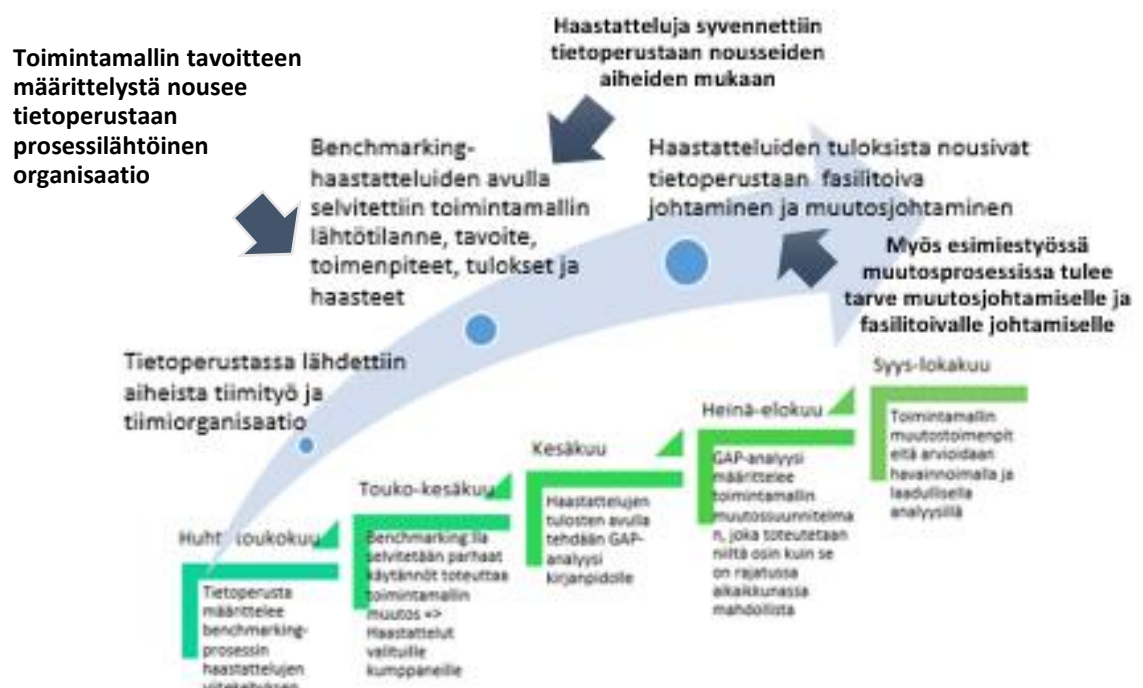
Muutosprosessin suurimpia riskejä ovat aihiot, jotka liittyvät tavoitteisiin, resursseihin, aikatauluihin ja mittaamiseen. Epämääräinen tavoitteiden määrittely johtaa epäolennaisten asioiden toteuttamiseen, resurssien huonoon kohdentamiseen ja huonoon yhteistyöhön. Myöskään ongelmakohtiin ei pystytä puuttumaan ajoissa. Resursseihin tulee usein muutoksia, joka vaikuttaa suoraan muutoksen toteuttamiseen.

Muutosprosesseissa aikatauluihin kohdistuvat riskit johtuvat usein asetettujen tavoitteiden epärealistisista odotuksista suhteessa resursseihin ja aikatauluun sekä huonosta suunnittelusta, jossa muutossuunnitelma ei ole realistinen. (Pirinen 2014, luku 7.)

Muutosprosessissa mittareiden tyypillinen riski on, että mittarit ovat liian yksipuolisia. Taloudellisten mittarien lisäksi tulisi olla myös laadullisia mittareita. Mittaamista tulisi tehdä läpi koko prosessin, alusta loppuun, aina johtamisen mittaamiseen asti. (Pirinen 2014, luku 7.)

4.6 Yhteenveto

Kirjanpidon toimintamallin muutos vaikutti sekä ihmisten että asioiden johtamiseen, jossa tiimityön kehittäminen oli keskiössä (Kuvio 7). Tiimityön kehittämisen näkökulmasta lähdettiin rakentamaan tietoperustaa ja siinä keskityttiin tiimityöhön, tiimiorganisaatioon, prosessilähtöiseen organisaatioon, fasilitoivaan johtamiseen ja muutosjohtamiseen. Ensimmäiseksi lähdettiin avaamaan peruskäsitteitä, sillä toimintamallin muutos vaikutti ennen kaikkea tiimityöhön sekä työtapoihin ja osaamiseen.



Kuvio 7. Tiimityön kehittämisen elementit

Julkisissa organisaatioissa, kuten kaupungeissa ja kunnissa, prosessiajattelu kytkeytyy suoraan hallinnon tuloksellisuusvaatimuksiin ja läpinäkyvyyden vaatimuksiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja hyvän hallintotavan osalta (Virtanen & Wennberg 2005, 65). Talouspalveluiden kirjanpidon työtehtävät ovat usein tiimityönä tehtäviä prosessimuotoisia kokonaisuuksia. Toimintamallin muutoksella pyrittiin vaikuttamaan yksikön tuloksellisuuteen ja muuttamaan toimintaa joustavammaksi. Prosessilähtöisellä ajattelulla pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja siinä pyritään mahdollistamaan kuntaorganisaation siirtyminen organisaatiolähtöisestä ajattelutavasta kohti asiakaslähtöistä ajattelutapaa (Kenni & Asikainen 2011, 64). Näihin perustuen tietoperustan yhdeksi aihepiiriksi valittiin prosessilähtöinen organisaatio.

Tietoperustassa keskityttiin johtamisen osalta erityisesti fasilitoivaan johtamiseen ja muutosjohtamiseen. Muutosjohtamisen tietoperusta tuki toimintamallin muutoksen prosessissa ja fasilitoivan johtamisen malli nousi tietoperustaan benchmarking-haastatteluiden perusteella. Benchmarking-haastatteluiden kysymykset perustuivat tietoperustaan ja ne teemoiteltiin tiimityön, prosessien ja johtamisen mukaan.

5 Benchmarking vertaisyksiköihin

Benchmarking-menetelmää käytettiin tutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä, jonka tavoitteena oli hankkia vertaistietoa kahdesta vastaavanlaisesta yksiköstä kuin tutkimuskohteena ollut kirjanpidon yksikkö. Vertaisyksiköiden valinnassa oleellista on valita kumppanit hyvien käytäntöjen tai kehittämistoimenpiteiden perusteella, jotta saatua vertailutietoa voidaan soveltaa omien prosessien kehittämiseen (Hämäläinen & Kaartinen-Koutaniemi 2002, 103). Benchmarking toteutettiin tässä toimintatutkimuksessa vertaisyksiköille haastatteluilla.

Benchmarking-prosessia lähdettiin toteuttamaan tutkimalla aihepiiriin liittyvää teoriaa. Kohteiksi vertailulle määräytyi luonnollisesti toimintamallin muutos ja sen tavoitetila sekä siitä nousevat teemat eli tiimityö, tiimiorganisaatio, prosessit ja johtaminen. Benchmarking-kohdetta hahmotellessa pyrittiin etsimään aihiot, joihin toimintamallin muutos enimmässä määrin vaikuttaisi. Ylihervan (2004, 53) mukaan tyypillisesti benchmarking-kohteet valitaan prosessi- tai toimintokohtaisesti, tässä tutkimuksessa valinta tehtiin toimintoperusteisesti.

5.1 Benchmarking-kumppaneiden valinta

Toimintatutkimuksen alussa selvitettiin mahdollisia benchmarking-kumppaneita. Vertaisyksiköitä valittaessa, haluttiin vastaukset kysymyksiin: Mitkä yksiköt vastaavat toiminnaltaan kirjanpidon yksikköä? Mitkä yksiköt ovat toimintamallin muutoksessa parhaita? Mitkä yksiköt ovat menestyksellisesti onnistuneet muuttamaan toimintaansa? Mitä voimme oppia tältä yksiköltä? Millä kriteereillä valitsemme yksikön? Valittaessa vertaisyksiköitä tulee hankkia ja kerätä taustatietoja kumppaneista, jotta valinta olisi mahdollisimman hyvin onnistunut ja kielteisiltä yllätyksiltä välttyttäisiin (Hämäläinen & Kaartinen-Koutaniemi 2002, 106).

Benchmarking -kumppaneiksi valikoitui kaksi Talouspalveluiden muuta yksikköä, jotka olivat jo toteuttaneet toimintamallin muutoksen, ja yksiköiden toiminta oli pääpiirteissään tuttua tutkimuksen tekijälle. Kyseiset yksiköt ovat onnistuneet muuttamaan toimintaansa ketterämmäksi ja suoraviivaisemmaksi sekä rikkomaan siilojen välisiä rajoja. Toimintamallin muutos oli näissä yksiköissä muuttanut prosesseja, toimintatapoja ja koko yksikköä prosessilähtoisemmäksi. Kenni ja Asikaisen (2011, 8-10) mukaan prosessilähtöisessä organisaatiossa sisäinen työnjako kehittyy, päällekkäiset toiminnot poistuvat ja toiminnassa korostuvat sekä asiakaslähtöisyys että toimiminen ilman organisaatorajojen luomia siiloja. Näillä muutoksilla yksiköiden katsottiin onnistuneet toimintamallin muutosprosessissa ja olevan vertailukelpoisia tutkimukseen.

Valintakriteereinä pidettiin erityisesti esimiesten kokemusta muutoksesta ja sen vaikutuksesta tiimityöhön. Vertaisyksiköiden valinnan jälkeen suoritettiin haastattelut valittujen yksiköiden tiimiesimiehille ja haastattelujen tuloksista analysoitiin erot kirjanpidon ja vertaisyksiköiden välille. Tuloksista etsittiin parhaimpia käytänteitä, jotka vaikuttivat toimintamallin muutokseen.

5.2 Benchmarking-haastattelut

Benchmarking-prosessissa tehtiin haastattelut vertaisyksiköiden neljälle lähiesimiehelle, jotta opittaisiin, miten he toteuttivat toimintamallin muutoksen. Haastatteluihin pyrittiin valitsemaan henkilöt, joilla oli kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastattelujen avulla kirjanpidon nykytilannetta verrattiin toimintamallin muutoksen jälkeiseen tavoitetilaan, etsittiin toimintamallin muutoksessa tehdyt toimenpiteet ja valittiin niistä keskeisimmät toteutettavaksi. Ylihervan (2004, 123) mukaan benchmarkingin avulla pystytään havainnoimaan alueet, joissa ollaan vertaisyksiköitä edellä tai jäljessä, tämä taas edesauttaa organisaation innovaatiokykyä ja tukee jatkuvan parantamisen linjaa.

Haastattelut tehtiin henkilöhaastatteluina puolistrukturoidulla haastattelupohjalla (Liite 1). Haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan avoimiksi, mitä ja miten-kysymyksiksi, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Kysymyksissä pyrittiin välttämään kysymyksiä, joihin pystyisi antamaan vastauksen kyllä tai ei. Kysymykset, joihin vastataan kyllä tai ei sisältävät aina ennakko-oletuksen (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13).

Haastattelujen kysymykset nojautuivat tietoperustaan. Tietoperustan johtavana teemana oli tiimityö, koska yksiköissä toteutettu toimintamallin muutos liittyi merkittävästi juuri tiimityön kehittämiseen sekä organisaation tavoitetoimintamallin prosessilähtöisempään näkökulmaan. Ahokas ym. (2011, 6) mukaan toiminnan muuttaminen prosessilähtöisemmäksi tapahtuu asteittain, prosessien tunnistamisesta ja kuvaamisesta aina mittareihin ja jatkuvaan kehittämiseen asti. Haastattelukysymyksiä perimmäinen tarkoitus oli vertailla toimintamallin muutoksen toteutusta vertaisyksiköissä.

Haastattelukysymyksessä 1 kysyttiin toimintamallin muutostavoitetta, jotta saataisiin selville lähtö- ja tavoitetilanne. Tämän kysymyksen perusteella voitaisiin ymmärtää, oliko lähtö- ja tavoitetila vertaisyksiköissä sama kuin kirjanpidon yksikössä. Hämäläisen ja Kaartinen-Koutaniemen (2002, 106) mukaan vertaisyksiköiltä tulee hankkia ja kerätä taustatietoja, jotta voidaan varmistaa onnistunut vertailu tutkimuskohteeseen.

Haastattelukysymyksessä 2 haluttiin selvittää, miten muutos toteutettiin ja valmisteltiin käytännössä, jotta saataisiin selville mahdolliset käytännön toimenpiteet ennen

muutoksen alkua ja muutoksen aikana. Kolmannen haastattelukysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten toimintamallin muutos muutti tiimityötä. Tiimityön sisäisiin muutoksiin ei haluttu haastattelussa syventyä tätä kysymystä enempää. Toimintatutkimuksen ulkopuolelle rajattiin jo suunnitteluvaiheessa muutoksen vaikutus tiimin rakenteeseen tai malleihin. Kysymykseen kolme liittyi myös kysymys kuusi, joka hahmotteli toimintamallin muutoksen vaikutusta johtamiseen, sillä johtamisen muutokset liittyvät oleellisesti tiimityön muutoksiin. Aidolla tiimillä on kollektiiviset tavoitteet, jotka saavuttaakseen jokainen tiimin jäsen tekee vastaavan määrän työtä, mukaan luettuna tiiminvetäjä, verrattuna toiseen tiimiläiseen ja tällainen tiimi tarvitsee toimiakseen aivan uudenlaista johtajuutta (Deloitte 2016, 19-20; Katzenbach & Smith 2013, 38-39).

Haastattelukysymys 4 koski teemaa prosessijohtaminen. Kysymyksessä haluttiin selvittää tiimin avainprosesseja ja miten niitä muutettiin toimintamallin muutoksessa. Palmroosin (2014,10) mukaan prosessijohtamisessa lähdetään ongelmien tunnistamisesta, tarvittavan tiedon keräämisestä, ongelmia ratkaisemisesta ja lopulta toiminnasta. Kysymyksen alakysymykset tarkensivat kohdetta asiantuntijatyönprosesseihin ja operatiivisen työn prosesseihin. Haluttiin tietää, pystyttiinkö nämä kaksi, asiantuntijatyön, ja operatiivisen työn prosessit, erottamaan tiimin töistä vai oliko tiimin prosessit painottuneet jompaankumpaan näistä. Jos nämä prosessit pystyttiin erottelemaan, haluttiin tietää, oliko prosessien muutoksissa keskinäisiä eroavaisuuksia.

Kysymyksessä 5 kartoitettiin toimintamallin muutoksessa ilmenneitä haasteita, jotta saataisiin selville mahdollisia tulevia haasteita kirjanpidon toimintamallin muutosprosessissa ja keinoja ratkaista niitä. Pirisen (2014, luku 5) mukaan muutosjohtamisessa tärkein tehtävä on ennakoida tulevia tehtäviä ja valmistautua niihin. Kysymykseen viisi liittyi myös kysymys seitsemän jossa, haluttiin selvittää mitkä tekijät haastateltavat katsoivat yksiköitä erottavina ominaisuuksina, jotka voisivat olla haasteita toimintamallin muutoksen toteuttamiseen kirjanpidon yksikössä.

Benchmarking haastattelut tehtiin vertaisyksiköille toukokuussa 2020. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä ja nauhoitettiin. Haastattelut purettiin peruslitteroinnilla, jolloin täytesanat jätettiin tuloksista pois. Yhden henkilön haastattelusta litteroituitua tekstiä tuli keskimäärin yhdeksän sivua. Litteroinnin jälkeen teksti pelkistettiin ymmärrettävään muotoon. Tutkittavien anonymiteetin suojaksi vastaajista, jos heihin viitataan, puhutaan nimimerkeillä vastaaja 1, vastaaja 2, vastaaja 3 ja vastaaja 4. Vertaisyksiköistä puhutaan tuloksissa vertaisyksikkö A ja vertaisyksikkö B, sillä jo yksikön nimeäminen vaarantaa vastaajien anonymiteetin näin pienessä otannassa.

5.3 Benchmarking-haastattelujen aineisto

Haastattelut pyrkivät vastaamaan erityisesti tutkimuskysymykseen: Miten toimintamallin muutos on muualla tehty? Haastatteluissa selvitettiin myös perustietoja vertaisyksiköistä, jotta nähtäisiin, olisivatko yksiköt vertailukelpoisia kirjanpidon yksikköön. Ylihervan (2004, 59) mukaan benchmarking lähtee liikkeelle tavoite- ja vertailukohteiden määrittelystä, jotta saadaan kartoitettua parhaat toimintamallit ja käytännöt. Haastatteluissa vastaajina olivat yksiköiden lähiesimiehet, kummastakin vertaisyksiköstä kaksi lähiesimiestä. Jokaisella lähiesimiehellä on oma tiimi, mutta yksiköiden sisällä on resurssit ja prosessit tiimien yhteiset. Näin ollen lähiesimiesten haastatteluiden katsottiin olevan aina toisiaan täydentäviä kyseisen yksikön osalta. Tutkimuksessa haluttiin haastatella molempia esimiehiä aina yhdestä vertaisyksiköstä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava näkemys toimintamallin muutoksen toteuttamisesta.

Haastattelun aineiston analysoimiseen käytettiin teemoittelua, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 173) mukaan tarkoittaa aineistossa toistuvien aihepiirien luokittelua. Teemoittelussa tutkija tulkitsee aineistoa ja etsii niistä asioita, jotka ovat kerronnassa yhteneviä. Tämän jälkeen aineisto jaetaan näiden teemojen mukaisesti ryhmiin.

Haastattelujen vastaukset jaettiin kolmeen teemaan; toimintamallin vaikutukset tiimityöhön, johtamiseen ja prosesseihin. Tuomi ja Sarajärven (2018, 93) mukaan teemoittelussa korostetaan esille tulleita aiheita. Haastatteluiden teemat kuvasivat vastaajien keskeisimpiä kokemuksia ja ajatuksia toimintamallin muutoksesta. Toimintamallin muutoksen haasteet käsiteltiin omana otsikkona ja omassa taulukossa. Vastausten teemat lajiteltiin toimintamallin muutoksen alueisiin: alkutilanne, tavoite, toimenpiteet ja tulokset. Teemoiteltujen vastauksien lisäksi haastatteluista saatiin tietoa yksiköiden rakenteesta sekä toimintamallin muutoksen lähtö- ja tavoitetilanteesta, jotta pystyttiin arvioimaan vertaisyksiköiden soveltuvuutta benchmarking-prosessiin.

5.3.1 Vertaisyksiköiden alkutilanne ennen muutosta

Vertaisyksikkö A:n alkutilannetta kuvattiin haastatteluissa kaaokseksi. Työtä tehtiin pientimeissä ja ongelmia oli työmäärän epätasaisessa jakautumisessa, puutteellisessa ohjeistuksessa ja työn tasalaatuisuudessa. Taulukossa 1 on kuvattu tiimityön alkutilanne molemmissa vertaisyksiköissä ennen toimintamallin muutosta. Vertaisyksikkö B:n alkutilanne tiimityön osalta oli se, että töitä tehtiin yksin, pareina tai pienryhmissä. Jokaisella henkilöllä oli oma työtehtävä ja joissakin tehtävissä saattoi olla vain yksi osaaja. Henkilöt olivat tehneet samaa työtehtävää useita vuosia ja toimintaa kehitettiin hyvin vähän. Ongelmia oli myös yksikön sisäisten tiimien yhteistyössä.

Taulukko 1. Toimintamallin muutoksen alkutilanne tiimityön osalta vertaisyksiköissä

Alkutilanne	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Tiimityö	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimin sisällä valtapeliä, nostettiin omaa asemaa osaamisella - Oli kuppikuntia/varjojohtajia - Työt tehtiin pientiemeissä - Asiantuntijat tekivät paljon järjestelmäkehittämistä 	<ul style="list-style-type: none"> - Jokaisella oma työtehtävä - Töitä tehtiin pareina tai pienryhmissä - Yksikön sisäiset tiimit hyvin erillään toisistaan

Ennen toimintamallin muutosta vertaisyksikössä A työn tehokkuutta ei mitattu, eikä seurattu säännöllisesti. Tämä aiheutti haasteita myös esimiestyöhön. Taulukossa 2 on kuvattu molempien vertaisyksiköiden alkutilanne ennen toimintamallin muutosta johtamisen osalta. Vertaisyksikössä B prosessien suoritteita mitattiin esimiestyön tueksi, mutta tehokkuutta ei mitattu. Molemmissa vertaisyksiköissä oli perinteinen johtajuus vallitseva menetelmä esimiestyössä.

Sillon kun lähdettiin muuttamaan tätä toimintamallia niin me todettiin et meill ei mitattu mitään, me ei oikein tiedetty mikä se tilanne oli, muuta kuin se et kaikki hoki et on kiire ja oltiin aina myöhässä. Just ja just pysy nenä pinnalla. Tekeminen ja työmäärä ei jotenkin jakautunut tasaisesti. Tää oli se lähtökohta et ei oikeestaan mitattu mitään, ei tiedetty missä mennään, ei ollut toimintaohjeita. (Vastaja 2)

Taulukko 2. Toimintamallin muutoksen alkutilanne johtamisen osalta vertaisyksiköissä

Alkutilanne	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kaaos/Katastrofi - Mitään ei mitattu - Ei voitu todella sanoa mikä oli työtilanne - Esimiehet osallistuivat paljon myös substanssin tekemiseen ja toimivat substanssiosaajina - Perinteinen johtajuus - Jokaiseen asiaan tarvittiin esimiehen lupa ja hyväksyntä 	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiestyö perinteistä - Prosessien suoritteita mitattiin esimiestyön tueksi - Perinteinen johtajuus

Taulukossa 3 on kuvattu vertaisyksiköiden alkutilanne prosessien osalta ennen toimintamallin muutosta. Prosessien osalta vertaisyksiköiden alkutilanteet hieman erosivat toisistaan. Vertaisyksikkö A:ssa esille nousivat erityisesti työmäärän epätasaisuus, epäselvyys työjonoista, puutteelliset mittarit, yhteisten toimintaohjeiden puute ja siiloutunut työ. Prosesseista pystyttiin tunnistamaan erikseen asiantuntijatyön prosessit ja operatiiviset prosessit, mutta niiden välisessä yhteistyössä oli kehitettävää. Vertaisyksikkö B:ssä prosessien kehittäminen oli vähäistä, sillä ihmiset olivat pitkään tehneet samaa työtä samalla tavalla.

Taulukko 3. Toimintamallin muutoksen alkutilanne prosessien osalta vertaisyksiköissä

Alkutilanne	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> - Mitään ei mitattu - Ei tiedetty töiden oikeaa määrää - Työmäärä ei jakautunut tasaisesti - Ei ollut yhteisiä toimintaohjeita - Tehokkuutta ei mitattu - Sekä asiantuntijaprosesseja, että operatiivisia prosesseja - Työ siiloutunut - Yhteistyö siilojen välillä ei toiminut - Sijaistusten kanssa ongelmia 	<ul style="list-style-type: none"> - Ihmiset olivat vuosia tehneet samaa ja yhtä työtä - Kehittäminen vähäistä - Työtä oli tehty pitkään samalla tavalla - Yksikön sisäisten tiimien työt hyvin rajatut, ei tehdä töitä ylirajojen - Lyhytkestoisia, rutiiniprosesseja suurin osa prosesseista - Asiantuntijaprosesseja tunnistetaan hyvin vähän - Mitattiin sisäisen laskutuksen kautta myös suoritteita

Molempien vertaisyksiköiden toimintamallin muutoksen alkutilanteissa korostuivat siiloutunut toiminta tiimeissä, perinteinen johtamisen malli, vähäinen kehittäminen ja mittaamisen vajavaisuus. Molemmissa tiimeissä osaaminen määritteli hyvin pitkälle työtehtäviä.

5.3.2 Toimintamallin muutoksen tavoite

Haastattelujen perusteella vertaisyksikkö A:n toimintamallin muutoksen tavoitteena (Taulukko 4) oli tiimityön osalta jakaa osaaminen ja vastuu tasaisesti. Luottaa ja vastuuttaa ihmiset oman työnsä suhteen. Vertaisyksikkö B:n tavoitetilana oli tiimityön osalta jakaa vastuu tasaisesti, kehittää sisäisten tiimien yhteistyötä, luoda yhteiset työtehtävät, jolloin osaamisesta tulisi yhteistä sekä kasvattaa tätä yhteistä osaamista. Wouterin ym. (2018,13) mukaan ketterät tiimiorganisaatiot pyrkivät oppimaan jatkuvasti,

standardoivat työtapoja, toimivat suorituskeskisesti ja itseohjautuvasti sekä kehittävät toimintaa jatkuvalla syklillä.

Taulukko 4. Vertaisyksiköiden toimintamallin muutoksen tavoitetilanne tiimityön osalta

Tavoite	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Tiimityö	<ul style="list-style-type: none"> - Osaaminen ja vastuu jakautuu tasaisesti - Luotetaan ja vastuutetaan ihmiset oman työnsä suhteen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei omia tehtäviä, yhteinen vastuu - Tavoitteena että yksikön sisäiset tiimit tekisivät enemmän yhteistyötä - Tiimeillä olisi yhteiset työtehtävät - Tiimien osaamista haluttiin kasvattaa

Tähtäin muutokselle oli se et lisätään sitä osaamista. Et kasvatetaan osaamista niin ettei ne kaikki munat ole siellä samassa korissa. Sillä tavalla, että se osaaminen ja vastuu jakautuu koko vastuualueen tekijöiden kesken ja se olisi niin kuin tasalaatuista se työnjälki. (Vastaaaja 2)

Toimintamallin muutoksen tavoitteena oli vertaisyksikkö A:ssa johtamisen osalta siirtyä vähitellen esimiesvetoisesta johtamisesta kohti sitä, että jokainen johtaa itse itseään (Taulukko 5). Vertaisyksikössä B:ssä haluttiin helpottaa resurssointia selkeillä työjonoilla ja mittareilla. Molemmista vertaisyksiköissä esimiesmenetelmänä oli pyrkiä valmentavan ja fasilitoivan johtajuuden hybridiin, jossa esimieheltä saa apua ja sparrausta, mutta esimies ei ole paras substanssiosaaja. Aaltonen ym. (2020, 252) mukaan fasilitoivassa ja valmentavassa johtajuudessa johtaja toimii valmentajana, sparraajana ja suunnannäyttäjänä, joka edistää tiimin itseohjautuvuutta.

Taulukko 5. Vertaisyksiköiden toimintamallin muutoksen tavoitetilanne johtamisen osalta

Tavoite	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteena siirtyä esimiesvetoisesta johtamisesta siihen, että jokainen johtaa itseään - Esimieheltä saa apua ja sparrausta, mutta esimies ei ole työn paras asiantuntija - Tavoitteena valmentavan ja fasilitoivan johtajuuden hybridi 	<ul style="list-style-type: none"> - Resurssointi helpommaksi - Työjonot selkeiksi - Esimiestyössä tavoitellaan valmentavaa ja fasilitoivaa esimiestyötä - Tarkempaa analysointia siitä mihin työaika käytetään

Prosessien osalta toimintamallin muutoksen tavoitteena vertaisyksikössä A oli muun muassa korjata ongelmia eli tavoitella tasalaatuista työnjälkeä, tehdä toiminnasta läpinäkyvää, poistaa operatiivisen työn silloja, muuttaa asiantuntijatyön prosesseja

asiakslähtöisemmiksi ja mitata toiminnan tehokkuutta (Taulukko 6). Kenni ja Asikaisen (2011, 9) mukaan prosessilähtöisen organisaation toiminnassa korostuu asiakslähtöisyys, läpinäkyvyys ja toimiminen ilman organisaatorajojen luomia silloja.

Taulukko 6. Vertaisyksiköiden toimintamallin muutoksen tavoitetilanne prosessien osalta

Tavoite	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> - Tasalaatuinen työnjälki - Operatiivisista prosesseista siilot pois - Asiantuntijaprosesseissa asiakslähtöisempään näkökulmaan - Prosessien jatkuva parantaminen - Hukan hävittäminen - Mittarointi ja läpinäkyvyys - Operatiivisissa prosesseissa kaikki tekee kaikkea - Työnkierto ja sijaistukset toimimaan - Tehokkuutta lisää 	<ul style="list-style-type: none"> - Työt kiertäviksi - Tavoitteena tehostaa prosesseja - Halutaan myös lyhentää prosesseja - Hukan hävittäminen - Mittarit toiminnalle

Vertaisyksikössä B prosessien osalta tavoiteltiin toimintamallin muutoksella kiertäviä töitä, tehokkaita prosesseja, selkeitä mittareita prosesseille ja mahdollisesti lyhyempiä prosesseja (Taulukko 6). Ahokas ym. (2011,6) mukaan organisaation muuttaminen prosessilähtöiseksi alkaa prosessien tunnistamisesta, määrittämisestä ja kuvaamisesta, jonka jälkeen tehdään niiden suorituskyvyille mittarit ja standardoidaan työtavat sekä jatkokehitetään jatkuvan parantamisen menetelmin.

Haluttiin että tiimit tavallaan hitsautuisivat enemmän yhteen ja työtehtäviä mietittäisiin, että ne olisivat yhteisiä työtehtäviä. Haluttiin myös tiimien osaamista kasvattaa ja tarkemmin analysointia, että mihin sitä työaikaa käytetään. Haluttiin et me saataisiin tehokkaammaksi näitä tiimejä. (Vastaaja 3)

Molempien vertaisyksiköiden toimintamallin muutoksen tavoitteissa korostuivat yhteisen osaamisen kasvattaminen, yhteinen vastuu työtehtävistä sekä siirtyminen kohti valmentavaa ja fasilitoivaa esimiesmenetelmää. Prosessien osalta tavoitteissa korostui hukan tunnistaminen ja hävittäminen, prosessien mittaaminen sekä siiloton, asiakslähtöinen toimintatapa. Vertaisyksikkö B ei, haastattelujen perusteella, ollut saavuttanut vielä kaikilta osin tavoitettaan, vaan oli vielä muutosprosessissa. Esimerkiksi osaamista oli yksikössä saatu laajennettua, mutta taitoa ei ole vielä saatu nostettua vaaditulle tasolle. Tämä huomio johti ylimääräiseen jatkokysymykseen, joka esitettiin lopulta kaikille haastateltaville. Kysymyksessä haluttiin tietää koska muutos oli tehty? Vertaisyksikkö A:ssa muutos oli tehty noin kaksi vuotta sitten ja vertaisyksikkö B:ssä noin puolivuotta sitten. Tämä tarkoittaa, että vertaisyksiköt olivat eri vaiheissa muutosprosessia.

5.3.3 Muutostoimenpiteet

Toimintamallin muutoksessa ensimmäisinä toimenpiteinä vertaisyksikkö A ja B suunnittelivat ja esittelivät muutoksen tiimiläisille esimiesvetoisesti. Tämän jälkeen molemmissa vertaisyksiköissä tehtiin lakanat seinille, joihin oli kuvattu työtehtävät ja mittarit. Työtehtävät selvitettiin A:ssä tiimiläisiltä osin haastattelujen ja työpajojen avulla, B:ssä työtehtävät kartoitettiin esimiesvetoisesti. Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutoksessa onnistutaan parhaiten, kun varmistetaan, että prosessit ja työkalut ovat kunnossa, roolit ja tehtävät ovat selkeitä sekä osaamiset ja kyvykkyydet vastaavat tarvetta.

Tiimityön osalta vertaisyksikkö A:ssa käytännön muutostoimenpiteinä (Taulukko 7) tehtiin esimerkiksi, pientimien poistuminen operatiivisista prosesseista, otettiin käyttöön päivän startti johtamisen työkaluksi, luotiin osaamiskortit osaamisen seuraamiseksi ja keskityttiin asiantuntijoiden osaamisen kasvattamiseen projektiosaamisessa ja fasilitoinnissa. Tämän lisäksi asiantuntijoiden työparien tai pienryhmien operatiivisen työn osuutta pyrittiin vähentämään ja osaamista alettiin jakaminen yli tiimirajojen. Vertaisyksikkö A:ssa oli ollut toimintamallin muutoksen aikana organisaatiomuutos, joka oli jo muuttanut tiimien rakennetta ja näin tukenut toimintamallin muutosta. Organisaationmuutos oli purkanut silloja ja vahvistanut tiimien välistä yhteistyötä.

Vertaisyksikkö B:ssä (Taulukko 7) tiimityön osalta aloitettiin päivän startti päivittäisen johtamisen tueksi, tehtiin vuosikello työtehtävistä, luotiin osaamiskortit osaamisen seuraamiseen ja aloitettiin jakamaan osaamista yli tiimirajojen. Prosessien osalta vertaisyksikkö B:ssä todettiin melkein kaikkien prosessien olevan operatiivisia ja siksi asiantuntijatyön prosesseja oli haastava tunnistaa yksikön sisällä.

Tiimityön osalta yhteisiä muutostoimenpiteitä vertaisyksiköillä olivat päivän startit ja osaamiskortit. Molemmissa vertaisyksiköissä päivän startit olivat aluksi esimiesvetoisia ja niissä tiimiläisille määriteltiin päivän työtehtäväroolit. Toteutetuissa toimenpiteissä heijastui se, että yksiköt olivat eri vaiheissa muutosprosessia.

Taulukko 7. Toimintamallin muutostoimenpiteet vertaisyksiköissä tiimityön osalta

Toimenpiteet	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Tiimityö	<ul style="list-style-type: none"> - Pientiimit poistettiin operatiivisesta työstä - Asiantuntijat toimivat tiimipareina/pienryhmissä - Päivän startti joka päivä eli joka päivä kokoonnuttiin ja käytiin päivän tehtävät läpi - Pyritti saamaan ihmiset ymmärtämään, että tämä on jokaisen vastuulla - Osaamiskortit, joissa seurataan, miten kukakin on omassa osaamisessa kehittynyt ja mitä on opetellut - Organisaatiomuutos, jossa asiantuntijatiimi hajotettiin ja henkilöt siirtyivät Talouspalveluiden eri tiimeihin ja vertaisyksikköön perustettiin alkuperäisen kolmen sijaan kaksi tiimiä - Organisaatiomuutos purki silon ja yhteistyö uusien tiimien välillä vahvistui, yhteinen suunta oli selkeämpi - Asiantuntijatiimin hajotus jakoi osaamista muuallekin - Asiantuntijoiden osaamista on pyritty jakamaan yli tiimirajojen - Asiantuntijat eivät tee ollenkaan tai hyvin vähän operatiivista työtä - Riippuen asiantuntijatyöstä, mutta välttämättä ei odoteta niin suurta substanssiosaamista, vaan keskitytään asiantuntijatyön kehittämiseen ja asiakasnäkökulmaan - Johtoryhmältä tulee paljon sanelua asiantuntijoille - Asiantuntijoiden osaamista on kasvatettu esim. projektiosaamisen ja fasilitoinnin osalta - Uuden opettelu ja muutostilanne vaikutti ihmisten jaksamiseen - Asiantuntijoille oma viikkopalaveri, joissa heitä sparrataan ryhmänä 	<ul style="list-style-type: none"> - Päivän startti joka päivä - Tiimille workshop, jossa vuosikello rakennettiin - Osaamiskortit

Toimintamallin muutosprosessin toimenpiteinä molempien vertaisyksiköiden esimiehet sparrasivat tiimiläisiä joko yksilöinä tai ryhmissä (Taulukko 8). Vertaisyksikkö A:ssa oli käytössä infopiste, jossa esimiehet vastasivat muutosprosessissa esiin nousseisiin kysymyksiin. Johtamisessa korostui esimiesten rooli muutoksessa eli esimiesten rakentava keskustelu ja läsnäolo oli muutostilanteessa tärkeää. Pirisen (2014, luku 6) mukaan esimiehen tehtävänä on muutoksessa erityisesti kuunnella ja vastata kysymyksiin, käydä läpi odotuksia, kertoa miten muutos vaikuttaa työhön, keskustella

muutoksen hyödyistä, haitoista, mahdollisuuksista ja riskeistä sekä luoda toivoa ja uskoa tulevaan.

Taulukko 8. Toimintamallin muutostoimenpiteet vertaisyksiköissä johtamisen osalta

Toimenpiteet	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Muutos suunniteltiin esimiesvetoisesti ja esiteltiin tiimiläisille - Muutoksen alussa tehtiin lakana seinälle, jossa oli roolit, ihmiset ja työtehtävät. - Workshopeilla ja haastatteluilla selvitettiin työtehtäviä/prosesseja tiimiläisiltä. - Päivän startit olivat aluksi esimiesvetoisia - Esimiehet kannustivat tiimiläisiä ideoimaan - Infopiste, jossa esimiehet vuorollaan vastaamassa kysymyksiin ja myöhemmin tiimiläiset, jotka vastasivat kysymyksiin - Esimiesten sparrausta tiimiläisille, yksilö- ja yhteissparraustunteja - Yhteissparraustunnit toimivat työpajatyypisesti - Tiimiläisten kanssa käytiin henkilökohtaisia keskusteluja tukemaan muutoksessa - Esimiehet sparraillut uusia työkaluja asiantuntijoille esim. Lean-menetelmä A3 ja palvelumuotoilun menetelmiä - Esimiehet itse käyttävät leantyökaluja ja kaizen-menetelmää - Esimiehet olivat päivän starteissa joka päivä läsnä - Esimiehet varasivat aikaa ollakseen läsnä arjessa muutostilanteessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutos suunniteltiin esimiesvetoisesti ja esiteltiin tiimiläisille - Muutoksen tavoitetta ja tarvetta kirkastettiin muutaman viikon päästä aloituksesta - Esimiesvetoisesti mietittiin toiminnan mittarit - Esimiesten määrätietoinen johtaminen, mutta myös rakentava keskusteluasenne - Esimiesten sparrausta tiimiläisille, yksilö- tai yhteissparraustunteja

Prosessien osalta molemmissa vertaisyksiköissä ensimmäisinä toimenpiteinä oli osaamisen kasvattaminen. Taulukossa 9 on kuvattu vertaisyksiköiden toteuttamat toimenpiteet toimintamallin muutoksessa. Osaamisen kasvattaminen yksiköissä kohdistui erityisesti operatiivisiin prosesseihin. Toiminnan tueksi määriteltiin mittareita, roolit ja työjonot, joita pystyttiin seuraamaan. Molemmissa yksiköissä prosesseja ryhdyttiin aktiivisesti kehittämään ja tuotiin näkyväksi kaikki työtehtävät.

Taulukko 9. Toimintamallin muutostoimenpiteet vertaisyksiköissä prosessien osalta

Toimenpiteet	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikki alkoi opettelemaan kaikkia operatiivisen työn prosesseja - Vahvemmat osaajat toimivat perehdyttäjinä - Tauluun kerättiin ideoita ja seurattiin työnjakoa. Nähtiin työjonot. - Tehtiin näkyväksi mitä on tekemättä ja mitä on saatu aikaan - Lukuja toiminnan tueksi, missä on työjonoa ja paljon on saatu tehtyä. Selkeät tavoitteet. - Vastuu kehittämisestä tiimiläisille esim. rakentaa toimintamallin ohjeistus - Toimintatapaohje, jossa jokaisesta työtehtävästä jonkinlaiset ohjeet. Ohjeita päivitettiin sitä mukaa kun työtä tehtiin - Tiimin osallistaminen päätöksentekoon, esim. post-it-lapuilla ideoita, planner sähköiseen ideointiin, työpajat, jne. - Leanattiin prosesseja - Muutoksessa keskityttiin taloussihteerien tehtävien muuttamiseen - Asiantuntijatyön prosessi kauheasti muuttunut. Asiantuntijat tukevat toimintamallin muutoksessa prosessia 	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamista lähdettiin heti laajentamaan, laittamalla vaan jotkut oppimaan uusia asioita - Asiantuntijatyön prosessia vaikea tunnistaa yksikössä, melkein kaikki työ operatiivisia prosesseja - Kaikki työtehtävät laitettiin paperille, tuotiin näkyviksi - Työtehtävät mietittiin rooleihin ja roolit jaettiin tiimiläisille joka aamu - Roolituksessa huomioitiin vuosikello, jotta ymmärretään milloin pitää mitään asioita olla tehtynä - Prosesseja on pyritty kehittämään paljon - Asioita on ruvettu miettimään eri tavalla

Molempien vertaisyksiköiden yhteisinä toimenpiteinä toimintamallin muutoksen toteuttamisessa tunnistettiin erityisesti päivän starttien ja osaamiskorttien toteuttaminen, tiimiläisten sparraus muutosprosessissa, operatiivisten prosessien osaamisen kasvattaminen sekä työjonojen, roolien ja mittarien määrittäminen, prosessien aktiivinen kehittäminen ja läpinäkyvyyden tuominen toimintaan.

5.3.4 Toimintamallin muutoksen tulokset

Toimintamallin muutoksien tuloksia kuvatessa on huomioitu, että vertaisyksiköt olivat eri vaiheessa muutosprosessia. Toimintatutkimuksen benchmarking-prosessin tavoitteena oli kuvata vain haastattelun suorittamishetken tuloksia. Tutkimuksessa ei pyritty kuvailemaan miten vertaisyksiköiden toimintamallin muutoksen alkuperäiset tavoitteet vertautuvat saavutettuihin tuloksiin nähden.

Vertaisyksikkö A:ssa toimintamallin muutoksen tuloksena (Taulukko 10) tiimityön osalta tiimin ryhmädynamiikka muuttui, tiimin osaaminen saatiin läpinäkyväksi ja sitä saatiin kasvatettua, tiimiläiset osallistuivat päätöksentekoon ja kehittämiseen enemmän sekä siilomaista ajattelua oli saatu purettua myös asiantuntijoiden ja taloussihteerien väliltä. Vertaisyksikkö B:n toimintamallin muutoksen tuloksina tiimityön osalta voitiin nähdä tiimien välisen yhteistyön ja kommunikaation positiivinen kehittyminen sekä yhteinen vastuu tiimien työtehtävistä. Katzenbach ja Smithin (2013, 38-39) mukaan menestyvällä tiimillä on yhteinen vastuu ja tarkoitus, se tavoittelee yhteisesti määriteltyä tavoitetta, toimii yhteisen edun hyväksi ja osaaminen on sekoitus toisiaan täydentäviä taitoja.

Taulukko 10. Vertaisyksiköissä saavutetut tulokset tiimityön osalta

Tulokset	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Tiimityö	<ul style="list-style-type: none"> - Ryhmädynamiikka muuttui, kun kuppikunnat/varjojohtajat eivät voineet käyttää valtaa - Jokaisen on täytynyt osallistua, joten hiljaisemmatkin tyypit ovat päässeet loistamaan - Tiimiläiset mukaan päätöksentekoon - Tiimiläisten osaaminen on läpinäkyvää - Osaamista saatu kasvatettua - Toiset ottivat muutoksen kiinnostuneesti vastaan, uuden oppimisena - Yhteistyö taloussihteerien ja asiantuntijoiden välillä muuttunut, silloista on päästy eroon - Itseohjautuvuus on kasvanut 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaksi tiimiä on läheisempiä kuin ennen - Kommunikaatio tiimien välillä on muuttunut, ihmiset kommunikoivat vaikeistakin asioista enemmän keskenään, ei vain esimiehen kautta - Tiimiläiset liikkuvat kahden tiimin välillä

Johtamiseen toimintamallin muutos vertaisyksikkö A:ssa vaikutti esimerkiksi seuraamisen helpottumisella, sillä johtamisen tueksi ja prosessien kuvaamiseksi kehitettiin mittarit (Taulukko 11). Pirisen (2014, luku 7) mukaan mittaamista tulisi tehdä läpi koko prosessin ja taloudellisten mittarien lisäksi tulisi kehittää myös laadullisia mittareita. Toimintamallin muutoksessa kehitetyt mittarit tukivat päivittäistä johtamista resurssoinnin osalta ja muutosprosessin koettiin yleisesti helpottaneen työnjohdollisia asioita. Haastattelujen perusteella vertaisyksikössä A oli tavoitettu joiltakin osin fasilitoiva ja valmentava johtajuus, eikä esimiehet toimineet tiimissä enää parhaina asiantuntijoina tai antaneet valmiita vastauksia tiimiläisille. Nummen (2018, luku 2) mukaan fasilitoivassa johtajuudessa työntekijöiden itsenäisyys päivittäisissä työtehtävissä, suunnittelusta ja koordinoinnista, kasvaa ja esimiehen roolina on enemmänkin antaa suuntaa ja näkemystä kokonaiskuvasta.

Taulukko 11. Vertaisyksiköissä saavutetut tulokset johtamisen osalta

Tulokset	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraaminen on helpottunut; osaamisen ja työjonojen seuraaminen - Resurssointi on helpompaa, kun tiedetään, minne resurssia tarvitaan, eikä mennä osaamisen perusteella - Työnjohdollinen puoli helpottunut merkittävästi - Esimiesten substanssiosaamisen vaatimukset muuttuneet; tiimiläiset eivät odota, että esimiehet toimisivat substanssiosaajina - On tavoitettu joiltakin osin valmentava ja fasilitoiva johtajuus, mutta niin kauan kuin on operatiivista substanssityötä niin tarvitaan perinteistä johtajuutta - Esimiestyössä ei anneta valmiita vastauksia, vaan annetaan tiimiläisten itse ratkaista asiat 	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiesryhmä on lähentynyt - Yhteistyö yksikön sisäisten esimiesten välillä parantunut - Työsuunnitteluun menee enemmän aikaa kuin ennen - Esimiestyö on nyt fasilitoivan ja perinteisen esimiestyön välimuoto - Esimiesten ymmärrys toisen tiimin toiminnasta on kasvanut - Esimiehet hahmottavat kokonaisuudet paremmin

Vertaisyksikössä B johtamisen osalta tuloksina oli esimiesryhmän ja yksikön esimiesten välisen yhteistyön parantuminen sekä esimiesten kokonaiskuvan tarkentuminen molempien tiimien osalta. Esimiestyö oli myös kehittynyt perinteisestä johtajuudesta fasilitoivan ja perinteisen esimiestyön hybridiin. Toimintamallin muutos oli vaikuttanut työnsuunnitteluun käytettyyn aikaan negatiivisesti. Erityisesti tuloksissa huomioitavaa oli, että molemmat vertaisyksikkö B:n esimiehet toivat voimakkaasti esille, kuinka toimintamallin muutos oli vaikuttanut esimiesten väliseen yhteistyöhön:

Tää meidän esimiesten yhteistyö on ottanut ison harppauksen eteenpäin et me puhalletaan yhteen hiileen ja mietitään asioita yhdessä ja tehdään yhdessä päätöksiä ja ratkaisuja ja kokeillaan. Tää on ollut esimiestyössä tosi positiivista. (Vastaaja 3)

Vertaisyksikkö A:ssa prosessien osalta toimintamallin muutoksen tuloksina (Taulukko 12) oli esimerkiksi päästy silloista pois, työjonot olivat vähentyneet, tekeminen oli läpinäkyvää, vastuu työn kehittämisestä oli tiimiläisillä ja näkymätön tieto oli saatu näkyväksi toimintatapaohjeen avulla. Asiantuntijatyön prosesseihin ei ollut tullut selkeitä muutoksia, mutta asiantuntijat olivat omalla työllään tukeneet muutosta ja tuoneet omaa näkökulmaa muutokseen.

Semmonen ihminen, joka on ikänsä tehnyt jotain työtä, hän ei osaa sanoa heti kaikkea. Et se tieto on siellä päässä. Se tavallaan, se näkymätön tieto tuli näkyväksi siinä, kun se puuttui sieltä ohjeesta. (Vastaaja 4)

Taulukko 12. Vertaisyksiköissä saavutetut tulokset prosessien osalta

Tulokset	Vertaisyksikkö A	Vertaisyksikkö B
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> - Työjonot vähenivät - Tekeminen oli läpinäkyvää - Vastuu kehittämisestä tiimiläisille - Tiimin osallistuminen päätöksentekoon/ideointiin on parantunut siitä mitä se oli aluksi - Ideointitaululla paljon toiminnan kehittämistä pienilläkin ideoilla - Näkymätön tieto on tullut näkyväksi, sillä toimintatapaohjetta päivitettiin aina kun uusi ihminen opetteli. - Asiantuntijatyön prosessi ei selkeästi muuttunut. Asiantuntijat tuoneet omaa näkökulmaa muutokseen. - Yhteistyö asiantuntijoiden ja taloussihteerien välillä on kasvanut, prosessia kehitetty siten että yhteistyötä on koko ajan kasvatettu - Vähän helpompia töitä on asiantuntijoilta saatu siirrettyä koordinaattoreille tai taloussihteereille - Yleisesti osaaminen on kasvanut ja laajentunut - Siiloista on päästy pois 	<ul style="list-style-type: none"> - Ennen toinen tiimi teki prosessi alkupäätä ja toinen tiimi jatkumoa sille, nyt prosessit ovat yhteisiä - Operatiiviset prosessit ovat kehittyneet leanausten kautta - Operatiiviset prosessit ovat kehittyneet, kun uudet ihmiset ovat opetelleet uutta tehtävää ja sitä kautta tuoneet ideoita/muutoksia - Asiantuntijatyön prosessi ei ole muuttunut toimintamallin muutoksen myötä - Prosessien lyhentäminen on todettu hankalaksi - Kaikkia prosesseja ei ole vielä käyty läpi - Ollaan vielä matkan takana siitä, että kaikki tekee kaikkea - Työtehtäviä tehdään kuitenkin jo hieman yliiimiraajojen - Osa prosesseista tehdään vanhanaikaisesti johtuen vanhoista taipumattomista järjestelmistä - Joitakin prosesseja on saatu tehostettua siten, että vähemmällä työvoimalla pystytään hoitamaan ajan tasalle työt - Siiloja on pystytty purkamaan prosessien väliltä, ymmärretään kokonaisuus paremmin - Osaamista on pystytty laajentamaan yli yksikköraajojen, joka luo turvallisuutta ja joustavuutta. - Mitataan tehtäväjonoja ja sen lisäksi sisäisen laskutuksen kautta suoritteita. Kahden tiimin yhteisiä suoritteita myös seurataan.

Vertaisyksikkö B:ssä operatiiviset prosessit olivat toimintamallin muutoksessa tulleet tiimin yhteisiksi (Taulukko 12). Toimintamallin muutoksen ei sinänsä katsottu kehittäneen prosesseja, vaan enemmänkin antaneen tahtotilan kehittämiselle. Vertaisyksikössä todettiin olevan lähinnä operatiivisia prosesseja, asiantuntijaprosessien ollessa yksittäisiä työtehtäviä. Laamasen ja Tinnilän (2009, 7) mukaan prosessijohtamisessa keskitytään prosesseihin, yksiköiden tai niiden tehtävien sijaan, jolloin organisaatio ja sen tehtävät nähdään kokonaisuuksina.

Molempien vertaisyksiköiden toimintamallin muutoksen tuloksina tunnistettiin erityisesti tiimin sisäisen yhteistyön ja kommunikaation positiivinen kehittyminen, yllirajojen eli siilottoman toiminnan lisääntyminen, perinteisestä johtajuudesta siirtyminen lähemmäs valmentavaa ja fasilitoivaa johtajuutta, työnjohdollisen esimiestyön helpottuminen, prosessien läpinäkyvyys ja kehittyminen oppimisen kautta sekä osaamisen laajentuminen operatiivisissa prosesseissa. Kummassakaan vertaisyksikössä eivät asiantuntijatyön prosessit olleet toimintamallin muutoksessa kovinkaan paljon muuttuneet, mutta siiloja oli pystytty purkamaan prosessien välistä tai niistä oli päästy kokonaan pois.

Huomioitavaa näitä tuloksia tulkittaessa on, että vertaisyksikkö B:n osalta todettiin muutoksen olevan vielä kesken ja siksi esimerkiksi kaikkia prosesseja ei ollut vielä käyty läpi. Osaamista oli pystytty laajentamaan vähän yli yksikkörajojen ja osaa prosesseista oli pystytty tehostamaan. Vertaisyksikkö B:ssä todettiin kuitenkin, että tavoitteesta, jossa kaikki taloussihteerit osaavat kaikkia operatiivisia prosesseja, ollaan vielä kaukana. Myös prosessien lyhentäminen oli todettu hankalaksi ja vanhat, taipumattomat järjestelmät koettiin kehittämisen esteinä.

5.3.5 Toimintamallin muutoksen haasteet

Vertaisyksikkö A:n tunnistetut haasteet (Taulukko 13) toimintamallin muutoksessa olivat muutosvastarinta, asiantuntijatyön haasteet, muutoksen ajankohdan tuomat haasteet, vaarallisten työyhdistelmien luomat haasteet ja henkilöstöön liittyvät haasteet kuten osaamisen epätasalaatuisuus, oppiskyvyn ja koulutustaustan vaihtelut sekä muut henkilökohtaiset kyvykkyydet.

Haastatteluissa selkeästi suurimmaksi toimintamallin muutoksen haasteeksi molemmissa vertaisyksiköissä nousi muutosvastarinta, joka tuli jokaiselta haastateltavalta ensimmäisenä toimintamallin muutoksen haasteena esille. Molemmat vertaisyksiköt toivat myös esille, että keskeisin tiimin sitouttamisen keino oli johdonmukainen ja määrätietoinen muutoksen eteenpäin vieminen. Kaikki haastateltavat ilmaisivat sen ensimmäisenä sitouttamisen keinona sekä yhtenä keskeisimmistä keinoista lieventää muutosvastarintaa. Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutoksen johtaminen ja siinä pysyminen vaatii esimieheltä sinnikkyyttä ja jämäkkyyttä.

Ei oo annettu vaihtoehtoja. Et me mennään tällä näin ja jos näyttää siltä, ettei se toimi niin otetaan askel taaksepäin. Mut toistaiseksi ei ole tarvinnut ottaa niitä askeleita taaksepäin. (Vastaaja 1)

Ei annettu vaihtoehtoa. Tehtiin ihan selväksi, että tällä mennään. Sanottiin vaan, et tiedättekö, että paluuta ei oo. (Vastaaja 4)

Taulukko 13. Vertaisyksikössä A toimintamallin muutoksessa esille tulleet haasteet

Haasteet	Ratkaisut
Muutosvastarinta	<ul style="list-style-type: none"> Johdonmukainen tavoitteessa pysyminen Oli vaikea säilyttää usko ihmisillä; kun ihmiset opettelevat uutta niin tekeminen hidastuu. Hyväksytyt notkahdus tuotannossa. Yritettiin rohkaista ihmisiä löytämään motivaation itse Kaikille selväksi: Vanhaan ei palata, mutta uutta voidaan kehittää Kun tekeminen alkoi näkymään luvuissa niin asenne muuttui. Tuotiin näkyväksi mitä oli saatu aikaiseksi. Osa, jotka eivät sopeutuneet hakeutuivat muualle tai poistuivat muuten esim. eläkkeelle Valmentavaa esimiestyötä muutosvastarintaan Esimiehet keskustelivat henkilökohtaisesti ihmisten kanssa ja tukivat muutoksessa Esimiehet ovat läsnä päivän starteissa Esimiehet on muutostilanteessa läsnä arjessa
Asiantuntijatyön haasteet	<ul style="list-style-type: none"> Miten hyödynnetään asiantuntijuutta yli tiimirajojen? Tähän ei ole vielä ratkaisua Osaamista fasilitoinnin ja projektin hallinnan osalta on pyritty lisäämään koulutuksilla
Muutoksen ajankohta	<ul style="list-style-type: none"> Kesää vasten hankala tehdä muutosta, kun vakituinen henkilöstö vaihtelee Jos on pitkään ollut poissa ja palaa töihin keskelle muutosta, tulee laatia perehdytysuunnitelma tukemaan siirtymistä vanhoista toimintatavoista pois
Vaaralliset työyhdistelmät	<ul style="list-style-type: none"> Pitää huomioida ja tietää Voi olla este ajatukselle ”kaikki tekee kaikkea”
Osaamisen epätasalaatuisuus Kyky oppia vaihtelee Koulutustaustojen vaihtelu Kyvykkyydet	<ul style="list-style-type: none"> Kaikki ei voi olla oppimassa tai perehdyttämässä samaan aikaan Talouspalvelutasoisesti koulutusmoduulit Esimies on valmentanut/sparrannut/kannustanut Osaamisen jakaminen tiimin sisällä Osaamista seurattu oppimiskorteilla ja henkilöiden itsearvioinneilla Suoritteiden laatua on jonkin verran seurattu palautteiden perusteella Ne, jotka eivät pystyneet tukitoimista huolimatta nostamaan kyvykkyyttä/osaamista vaaditulle tasolle siirrettiin henkilöstöratkaisuille pois

Vertaisyksikkö A pyrki vastaamaan muutosvastarintaan myös rohkaisemalla ihmisiä motivoitumaan, valmentavalla esimiestyöllä, esimiesten läsnäololla muutostilanteessa

päivän starteissa sekä henkilökohtaisilla keskusteluilla. Muutosvastarintaa helpotti, kun muutos alkoi näkymään tuloksissa ja sen lisäksi henkilöt, jotka eivät sopeutuneet muutokseen hakeutuivat muualle. Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutosprosessin aikana luovutaan vanhasta ja annetaan uudelle tilaa, jolloin esimiehen tehtävänä on vastata kysymyksiin, selventää epäselvyyksiä, varmistaa työssä suoriutuminen, luoda luottamusta ja turvallisuutta, tuoda muutoksen hyödyt esille, antaa aikaa oppia uusia asioita, huolehtia hyvinvoinnista ja jaksamisesta sekä kannustaa ja innostaa.

Sitten kun huomasi et niitä muutoksia alkoi tapahtumaan. Huomattiinkin et oltiin päästy selkeille vesille ja tekeminen oli läpinäkyvämpää. Sitten se muuttui. (Vastaaja 2)

Vertaisyksikkö A:n mukaan asiantuntijatyön haasteina nähtiin erityisesti toimintamallin muutoksessa asiantuntijatyön hyödyntämisen yli tiimirajojen. Asiantuntijoiden osaamista oli pyritty lisäämään koulutuksilla, mutta ratkaisua asiantuntijatyön hyödyntämiseen yli tiimirajojen ei ollut. Muutoksen ajankohdan katsottiin olevan myös haaste, koska loma-ajat, pitkät poissaolot henkilöstöllä ja ruuhka-ajat ovat haasteellisia aikoja muutoksen läpiviemiselle.

Prosessien osalta vertaisyksikkö A:n haastatteluissa haasteeksi nousivat vaaralliset työyhdistelmät, ja näihin tulisi myös kirjanpidon yksikön toimintamallin muutoksessa varautua ja tunnistaa prosessit, joista syntyy vaarallinen työyhdistelmä. Molemmat vertaisyksiköt, A ja B, tunnistivat toimintamallin muutoksessa haasteiksi henkilöstöön liittyvät haasteet, jotka koskivat usein osaamista tai yksilöllisiä kyvykkyyksiä. Näihin haasteisiin oli pyritty vastaamaan koulutusmoduuleilla, esimiehen sparrauksilla tai valmennuksilla. Osaamista oli myös jaettu tiimin sisällä ja osaamisen kasvamista seurattiin oppimis- tai osaamiskorteilla. Henkilöt, joiden osaaminen tai kyvykkyydet eivät näistä toimenpiteistä huolimatta vastannut vaadittua tasoa siirrettiin henkilöstöratkaisuilla pois. Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutoksessa onnistutaan parhaiten, kun varmistetaan, että prosessit ja työkalut ovat kunnossa, roolit ja tehtävät ovat selkeitä sekä osaamiset ja kyvykkyydet vastaavat tarvetta.

Vertaisyksikkö B:n tunnistetut haasteet (Taulukko 14) toimintamallin muutoksessa olivat muutosvastarinta, huono valmistelu, töiden ruuhkautuminen, sitoutuminen ja henkilöiden erilainen osaaminen. Vertaisyksikkö B pyrki vastaamaan muutosvastarinnan haasteisiin, johdonmukaisen ja määrätietoisessa tavoitteessa pysymisen lisäksi, osallistamalla ihmiset muutokseen, sen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Esimiehet pyrkivät tiimiläisten kanssa avoimeen ja rakentavaan keskusteluun ja yhteistyöhön. Todettiin myös uusien, vasta-aloittaneiden henkilöiden tuoneen positiivista asennetta ja uutta näkökulmaa

muutostilanteessa. Kauhasen (2018, 52) mukaan muutosjohtamisessa oleellisen tärkeää on myös avoin ja runsas viestintä läpi muutoksen.

Taulukko 14. Vertaisyksikkö B:n toimintamallin muutoksen haasteet

Haasteet	Ratkaisut
Muutosvastarinta	<ul style="list-style-type: none"> • Päivän starteissa ihmiset pääsevät osallistumaan toimintamallin muutokseen • Ihmisten mukaan ottaminen jatkosuunnitteluun ja päätöksen tekoon • Aika on auttanut • Roolituksilla on saatu perehdytettyä uusia ihmisiä uusiin juttuihin. Uudet henkilöt ovat tuoneet positiivista asennetta ja uutta näkökulmaa • Esimiesten rakentava keskusteluasenne • Yhdessä ratkaistaan esiin tulleista ongelmia
Huono valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen jälkeen otettiin ihmiset mukaan suunnitteluun ja päätöksen tekoon
Töiden ruuhkautuminen/ töiden organisointi niin että jää aikaa uuden opetteluun	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttäminen vei resursseja mutta osaamisen lisääntyessä tilanne helpottaa • Pitkät prosessit ongelma, sillä perehtyminen hidasta ja prosessin toistuvuus hidasta
Sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Päivän starteissa ihmiset pääsevät osallistumaan jatkuvaan parantamiseen • Esimiehet näyttäneet toiminnallaan esimerkkiä • Määrätietoinen tavoitteessa pysyminen, esimiehet eivät ole antaneet vaihtoehtoa palata vanhaan
Erilainen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Roolituksilla on pystytty perehdyttämään ihmisiä uusiin tehtäviin, vähän ihmisten kiinnostuksen mukaan • Talouspalvelutasoisesti koulutusmoduulit • Esimies on valmentanut/sparrannut

Haastatteluissa kysyttiin myös mitkä saattaisivat nousta erityisesti kirjanpidon yksikössä haasteiksi toimintamallin muutoksessa. Haastateltavat tuntevat kirjanpidon yksikön kohtuullisen hyvin, joten he pystyivät antamaan näkemyksen mahdollisista muutosprosessissa yksikölle kohdistuvista yksilöllisistä haasteista. Vertaisyksiköiden näkemykset haasteista kerättiin yhteiseen taulukkoon 15.

Vertaisyksiköiden mukaan kirjanpidossa tunnistettiin toimintamallin muutoksen haasteiksi (Taulukko 15) muutosvastarinta, prosessihaasteet, vaarallisten työyhdistelmien luomat haasteet, työn organisoinnin ja töiden ruuhkautumisen aiheuttamat haasteet, mittareiden puuttumisen tuomat haasteet, järjestelmän luomat haasteet ja henkilöstöön liittyvät haasteet, jotka koskivat sekä persooniin liittyviä haasteita että osaamisen ja kyvykkyyteen liittyviä haasteita.

Taulukko 15. Kirjanpidon yksikön haasteet toimintamallin muutoksessa

Kirjanpidon yksikön haasteet toimintamallin muutokselle vertaisyksiköiden näkökulmasta	
Muutosvastarinta	<ul style="list-style-type: none"> - Ihmiset mukaan suunnitteluun heti alusta - Osaaminen tehdään läpinäkyväksi, jolloin voi käydä, ettei oma osaaminen ja taidot vastaakaan sitä mitä on itse ajatellut. Voi aiheuttaa vastustusta
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkät prosessit ongelma, kirjanpidossa vähemmän lyhyitä prosesseja (usein toistuvia, nopeakestoisia/helppo perehdyttää) - Kirjanpidon asiantuntijat tekevät paljon substanssia, miten kehittää asiantuntijatyötä siinä samassa? - Kirjanpidossa enemmän asiantuntijatyötä - Tiukasti aikataulutettu työ, miten vaikuttaa tekemiseen?
Vaarallinen työyhdistelmä	<ul style="list-style-type: none"> - Onko vaarallisia työyhdistelmiä? Jos on niin miten vaikuttavat?
Työn organisointi	<ul style="list-style-type: none"> - Miten perehdyttää ilman töiden ruuhkautumista? On odotettavissa ja pitää hyväksyä
Mittarit	<ul style="list-style-type: none"> - Mittareiden puuttuminen - Asiantuntijatyön mittaaminen hankalaa
Järjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> - Kuinka isoja muutoksia ennen järjestelmämuutosta? - Robotiikka voisi auttaa ennen järjestelmämuutosta
Tiimityö	<ul style="list-style-type: none"> - Yksikössä paljon voimakastahtoisia henkilöitä
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Yksittäiset työtehtävät, joissa osaaminen ei ole helposti monistettavissa kaikille ovat haaste - Osaamisen kasvattaminen voi kestää kauan - Missä määrin osaamisen kasvattaminen on järkevää? - Minkälaista asiantuntijaroolia tulevaisuudessa tarvitaan; onko enemmän asiakaskokemusta ja konsultointia?

Erityisen haasteellisina vertaisyksiköt, muutosvastarinnan lisäksi, pitivät kirjanpidon asiantuntijatyön ja pitkien prosessien soveltuvuutta määritellyn toimintamallin muutokseen. Mittareiden puuttuminen oli selkeä puute ja asiantuntijatyötä nähtiin olevan vaikeampi mitata. Vaarallisten työyhdistelmien koettiin myös rajoittavan halutun toimintamallin käyttöönottoa. Toimintamallin muutoksen suhteen tunnistettiin myös aikatauluhaasteita, sillä kirjanpidon prosessit ovat hyvin aikataulusidonnaisia, jolloin haastatteluissakin esille tullut arjen notkahdus olisi haastava sijoittaa. Myös tulossa oleva järjestelmä uudistus koettiin haasteena, joka varmasti tulevaisuudessa vaikuttaa kirjanpidon yksikön työtehtäviin ja osaamisvaatimuksiin. Henkilöstöön liittyviksi haasteiksi nousivat tiimin vahvat persoonat ja yksilöiden osaaminen. Asiantuntijatyön osalta koettiin kirjanpidossa haasteeksi erityisesti yksittäiset työtehtävät, joissa osaamisen monistettavuus itsessään oli haaste ja osaamisen kasvattaminen voisi kestää kauan.

Haastatteluissa tuli esille, että vertaisyksiköissä toivottiin kirjanpidon toimintamallin muutosta. Kirjanpidon toimintamallin ollessa yhtenäinen muiden yksiköiden kanssa, haastattelujen mukaan, tehostaisi resursseja, edesauttaisi yhtenäisyyttä ja ylijarjojen yhteistyötä. Yhtenäisen toimintamallin koettiin antavan uutta näkökulmaa ja läpinäkyvyyttä koko Talouspalveluiden toimintaan.

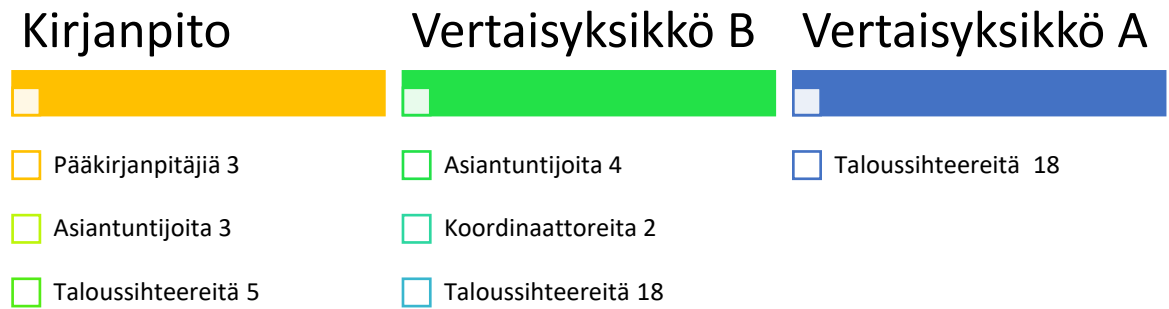
5.4 Benchmarking-prosessin tulosten analysointi ja johtopäätökset

Benchmarking-menetelmää käytettiin tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä, jossa tarkoituksena oli saada vertaisyksiköltä tietoa toimintamallin muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Benchmarking-menetelmä sopi tähän tarkoitukseen hyvin, sillä vertaisyksiköiden toimintamallin muutos oli toteutettu onnistuneesti ja vertaisyksiköiden toiminta on kohtuullisen vertailukelpoinen kirjanpidon yksikön toimintaan. Tuominen (2016, 9) mukaan benchmarking tulisi tehdä omaa yksikköä vastaavaan yksikköön, joka katsottaisiin menestyneemmäksi tai vertailukohteena olevan toiminnon menestyksellisesti suorittaneeksi yksiköksi.

Haastatteluissa kysyttiin perustietoa vertailuyksiköstä ja toimintamallin muutoksen lähtö- ja tavoitetilanteesta, jotta pystyttiin arvioimaan vertaisyksiköiden soveltuvuutta prosessiin. Hämäläinen ja Kaartinen-Koutaniemen (2002, 103) mukaan vertaisyksiköiden valinnassa oleellista on valita kumppanit hyvien käytäntöjen tai kehittämistoimenpiteiden perusteella ja joilta saatua vertailutietoa voidaan soveltaa omien prosessien kehittämiseen.

Vertaisyksikköinä toimivat Talouspalveluiden kaksi muuta yksikköä, joista käytettiin haastatteluiden tuloksia analysoitaessa nimiä vertaisyksikkö A ja B, vastaajien anonymiteetin suojaksi. Yksiköt sopivat nimikerakenteensa puolesta hyvin benchmarking-

prosessiin, koska kaikilla yksiköillä oli henkilöstössä taloussihteeri-nimikkeellä toimivia (Kuvio 8), joiden työtehtävien vaatimustasot tai prosessit vastasivat joltain osin toisiaan. Toisella vertaisyksiköllä, oli myös asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä, joten kyseinen yksikkö vastasi vertaisyksikkönä vielä paremmin kirjanpidon yksikön nimikerakennetta. Huomioitavaa oli kuitenkin, että kirjanpidon yksikössä on henkilömäärältään vain puolet vertaisyksiköiden henkilömäärästä ja siinä suhteessa kirjanpidon yksikössä on enemmän asiantuntijaprosesseissa toimivia henkilöitä kuin vertaisyksiköillä.



Kuvio 8. Kirjanpidon ja vertaisyksiköiden henkilökunnan nimikerakenne

Haastattelujen perusteella lähtötilanteet vertaisyksiköiden kesken erosivat osittain toisistaan. Eroina vertaisyksiköissä verrattuna kirjanpidon yksikköön nähtiin tiimin sisäiset valtapeliasetelmat ja kuppikunnat, jotka tulivat esille haastatteluissa. Yhtäläisyytenä vertaisyksiköiden ja kirjanpidon lähtötilanteiden kesken oli toimiminen pienryhmissä ja yksilöidyt työtehtävät tiimeissä. Kirjanpidossa työtä tehtiin työpareina tai pienryhmissä, jokaisella oli oma työtehtävä ja joissakin tehtävissä oli vain yksi osaaaja. Johtamisen osalta kirjanpidon alkutilanteessa tunnistettiin perinteistä ja valmentavaa johtajuutta. Vertaisyksiköiden alkutilanteessa lähdettiin perinteisestä johtamisesta, joten johtamisen suhteen kirjanpidon yksikön lähtötilanne erosi vertaisyksiköistä. Kirjanpidon johtamismenetelmää kallistui enemmän perinteiseen johtamiseen kuin valmentavaan johtamiseen, mutta molempia johtamismenetelmiä esiintyi.

Prosessien alkutilanne kirjanpidossa oli vastaava kuin vertaisyksiköiden prosessien alkutilanne, sillä myös kirjanpidossa ihmiset olivat pitkään tehneet samaa työtä ja samalla tavalla. Kehittäminen oli suhteellisen vähäistä ja työn tehokkuutta mitattiin sisäisen laskutuksen kautta, mutta todelliset tehokkuuden mittarit puuttuivat. Ohjeistuksen osalta kirjanpidossa oli aika hyvin operatiivisista töistä ohjeita saatavilla, mutta niitä ei ollut kerätty yhteen toimintaohjeeksi. Ohjeistuksen osalta samalla tavalla kuin vertaisyksiköissä niin kirjanpidossakin näkymätöntä tietoa oli paljon ja yhtenäinen ohjeistuskäytäntö puuttui.

Tavoitetila toimintamallin muutokselle oli kaikkien yksiköiden, niin kirjanpidon kuin vertaisyksiköidenkin, osalta sama ja se perustui Talouspalveluiden johtoryhmän määrittelemään toimintamallintavoitteeseen. Toimintamallin muutoksen tavoitteena oli tiimityön osalta jakaa osaaminen ja vastuu tasaisesti sekä luottaa ja vastuuttaa ihmiset oman työnsä suhteen.

Johtamisen osalta haluttiin siirtyä vähitellen kohti sitä, että jokainen johtaa itse itseään. Esimiesmenetelmänä oli pyrkiä valmentavan ja fasilitoivan johtajuuden hybridiin, jossa esimieheltä saa apua ja sparrausta, mutta esimies ei ole paras substanssiosaaja. Carlsson & Forssell (2017, luku 2.3.3) mukaan valmentavassa menetelmässä pyritään ohjaamaan asiantuntijaosaamisella parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, mutta sparrauksessa eli coachingissa coachattava oppii omista lähtökohdistaan käsin ja oppiminen tapahtuu oman oivaltamisen kautta.

Prosessien osalta etukäteen määriteltynä toimintamallin muutoksen tavoitteena oli tehdä toiminnasta läpinäkyvää, poistaa operatiivisen työn siiloja, muuttaa asiantuntijatyön prosesseja asiakaslähtöisemmiksi ja mitata toiminnan tehokkuutta. Operatiivisen työn osalta tavoiteltiin yhteisiä työtehtäviä, jolloin osaaminen olisi yhteistä. Osaamista pyrittiin kasvattamaan sekä operatiivisessa työssä että asiantuntijatyössä. Wouter ym. (2018, 14) mukaan ketterät tiimiorganisaatiot oppivat jatkuvasti, toimivat itseohjautuvasti, hyödyntävät standardoituja työtapoja, työskentelevät nopealla syklillä, vastaavat muuttuviin tarpeisiin ja toimivat asiakaslähtöisesti.

Toimintamallin muutoksen yhteiset toimenpiteet vertaisyksiköillä oli tiimityön osalta pientimien poisto operatiivisen työn prosesseista, päivän startti johtamisen työkaluksi sekä osaamiskortit perehtymisen ja osaamisen seurantaan. Toimintamallin muutos esiteltiin ja suunniteltiin molemmissa vertaisyksiköissä esimiesvetoisesti tiimille. Muutoksessa asetettiin toiminnalle selkeät tavoitteet ja suunniteltiin mittarit. Päivän startissa käytiin läpi henkilöiden päivän roolit sekä tehdyt ja tekemättä olevat työt. Uusissa johtamismalleissa tavoitteet asetetaan tukemaan toimintaa ja suorituskykyä arvioidaan jatkuvasti sen sijaan että niitä seurattaisiin vain kerran vuodessa (Deloitte 2016, 20). Molemmissa vertaisyksiköissä johtamisessa korostui esimiesten rooli muutoksessa eli esimiesten rakentava keskustelu ja läsnäolo oli tärkeää. Pirisen (2014, luku 6) mukaan esimiehen rooli on koko muutosprosessin ajan olla läsnä ja käytettävissä epävarmuuden hetkinä, tukea sen aikana sekä priorisoida ja resursoida töitä järkevästi, jolloin työkuorma jakautuu tasa-arvoisesti.

Prosessien osalta toimintamallin muutoksessa molemmissa vertaisyksiköissä kaikki operatiivista työtä tekevät, eli taloussihteerit, alkoivat tekemään kaikkia operatiivisen työn

prosesseja. Vertaisyksikkö A:n haastattelujen mukaan vahvemmat osaajat toimivat perehdyttäjinä näihin tehtäviin. Wouter ym. (2018, 14) mukaan ketterät tiimiorganisaatiot mahdollistavat jatkuvan oppimisen sillä, että jokainen voi oppia omasta ja muiden onnistumisista ja epäonnistumisista, eli uskalletaan epäonnistua, onnistua ja kehittyä. Vertaisyksiköissä vastuu toimintamallin kehittämisestä annettiin tiimiläisille, jolla haluttiin mahdollistaa tavoiteltu kokeilukulttuuri.

Jokaisesta työtehtävästä tehtiin ohjeet, joita täydennettiin aina sitä mukaa kun uudet ihmiset opettelivat työtehtäviä. Molemmissa vertaisyksiköissä tehtiin prosesseista yhteiset toimintaohjeet ja vastuu niiden rakentamisesta oli tiimiläisillä. Kenni ja Asikaisen (2011, 14-15) mukaan prosessilähtöisessä organisaatiossa standardoidut työtavat tarkoittavat tehokkaimman menetelmän määrittämistä.

Prosesseja lähdettiin kehittämään aktiivisesti ja tiimin jäsenet osallistettiin päätöksentekoon. Wouter ym. (2018, 14) mukaan ketterässä tiimiorganisaatiossa korostuu tehokas ja jatkuva päätöksenteko, jossa prosesseja kehitetään nopealla testaamisella, käyttöönotolla ja jatkuvalla oppimisella. Asiantuntijatyön prosessin huomattiin molemmissa vertaisyksiköissä muuttuneen varsin vähän ja sitä koskeva muutos katsottiin lähinnä tapahtuneen talouspalvelutasoisesti työn organisoinnin osalta sekä substanssityön osuutta vähentämällä asiantuntijoiden työssä. Kirjanpidon toimintamallin muutossuunnitelmassa huomioitiin vertaisyksiköiden toteuttamat yhtenäiset toimenpiteet, jotka edesauttoivat tavoitetoimintamallin saavuttamista.

Benchmarking-menetelmällä ei ollut tarkoitus kopioimalla toteuttaa toimintamallin muutosta kirjanpidon yksikölle, vaan löytää mahdollisia parhaita käytänteitä, joita voitaisiin soveltaa kirjanpidon yksikössä. Tuomisen (2016, 9) mukaan benchmarkingissa on tarkoitus vertailla menestyneempään yksikköön, mutta ei kopioida toimintamallia, vaan soveltaa opittua omaan yksikköön. Tehtyjen haastattelujen avulla saatiin selvitettyä soveltuvia käytänteitä toimintamallin muutoksen toteuttamiseen kirjanpidon yksikköön ja yllä luetellut vertaisyksiköissä toteutetut toimintamallin muutostoimenpiteet on viety GAP-analyysiin lukuun 6.2 Taulukkoon 17.

Vertaisyksikkö A:n merkittävimmät tunnistetut haasteet toimintamallin muutoksessa olivat muutosvastarinta, asiantuntijatyön haasteet, muutoksen ajankohdan tuomat haasteet, vaarallisten työyhdistelmien luomat haasteet ja henkilöstöön liittyvät haasteet.

Vertaisyksikkö B:n merkittävimmät tunnistetut haasteet toimintamallin muutoksessa olivat muutosvastarinta, huono valmistelu, töiden ruuhkautuminen, sitoutuminen ja henkilöiden erilainen osaaminen. Molemmilla vertaisyksiköillä haasteiksi nousi erityisesti siis muutosvastarinta ja henkilöstöön liittyvät haasteet.

Vertaisyksiköiden, A ja B, mukaan töiden ruuhkautuminen tai tekemisen hidastuminen oli yksi muutoksen alun haasteista. Ihmisten motivoiminen muutokseen oli silloin avainasemassa. Pirisen (2014, luku 6) mukaan esimiehen tehtävä uuden alun edessä on antaa palautetta, vahvistaa uutta toimintatapaa, arvioida mennyttä ja oppia, varmistaa muutoksen pysyvyys, uuden oppiminen ja perehdyttäminen, taata tulevaisuuden osaamisvaatimukset, palkita onnistumiset, tuoda esille ja iloita yhteisistä saavutuksista, innostaa ja kannustaa sekä hyödyntää motivaatio ja innostus. Kirjanpidon toimintamallin muutoksessa muutoksen ajankohdan valitseminen tulisi olemaan yksi merkittävimmistä uhista, sillä kirjanpidon prosessit ovat usein aikasidonnaisia, joiden määräykset ja vaatimukset tulevat ulkoisilta ja sisäisiltä sidosryhmiltä. Kirjanpidon toimintamallin muutossuunnitelmassa pyrittiin vastaamaan tähän haasteeseen selvittämällä vastausta kysymykseen: Mikä olisi sopiva ajankohta muutokselle, jolloin arjen notkahdus olisi hyväksyttävää?

Haastatteluissa kysyttiin myös vertaisyksiköiden näkökulmaa toimintamallin muutoksen toteuttamiseen kirjanpidon yksikössä. Kokonaisuutena, huomioiden vertaisyksiköissä toimintamallin muutoksessa ilmenneet haasteet ja erityisesti vertaisyksiköiden kirjanpidolle arvioimat haasteet, tulisi muutossuunnitelmassa varautua muutosvastarintaan, töiden ruuhkautumisen vaikutukseen, aikataulujen aiheuttamiin hankaluuksiin ja henkilöstöön liittyviin haasteisiin. Toimintamallin muutossuunnitelmassa muutosta valmistellaan mittarien kehittämällä sekä prosessien ja työtehtävien määrittelyllä.

Muutosvastarintaa kirjanpidon yksikössä yritetään lieventää toimintamallin selkeällä tavoitteenasettelulla, prosessien kuvauksilla ja etukäteen määritellyillä roolituksilla. Persilyn (2013, 42) mukaan tiimien menestymisen edellytyksenä on sitouttaa osallistujat, rakentaa luottamusta, määritellä selkeästi tiimin jäsenien roolit ja vastuut sekä tarjota tärkeitä ja haastavia työtehtäviä. Henkilöstöön liittyvät haasteet tulisivat näkyviksi enemmänkin sitten kun muutos olisi käynnistynyt, joten niihin varauduttiin muutossuunnitelmassa muun muassa luomalla työkalu osaamisen seurantaan. Osaamisen seurannalla pystyttäisiin kartoittamaan henkilöstön osaamisen nykytilanne ja varautumaan mahdollisesti uusiin osaamisvaatimuksiin ja näin lieventää muutoksesta syntyviä henkilöstöön liittyviä haasteita. Toimintamallin muutossuunnitelman toimenpiteitä on kuvattu enemmän kappaleessa 7.

6 Toimintamallin nykytila ja tavoitetila

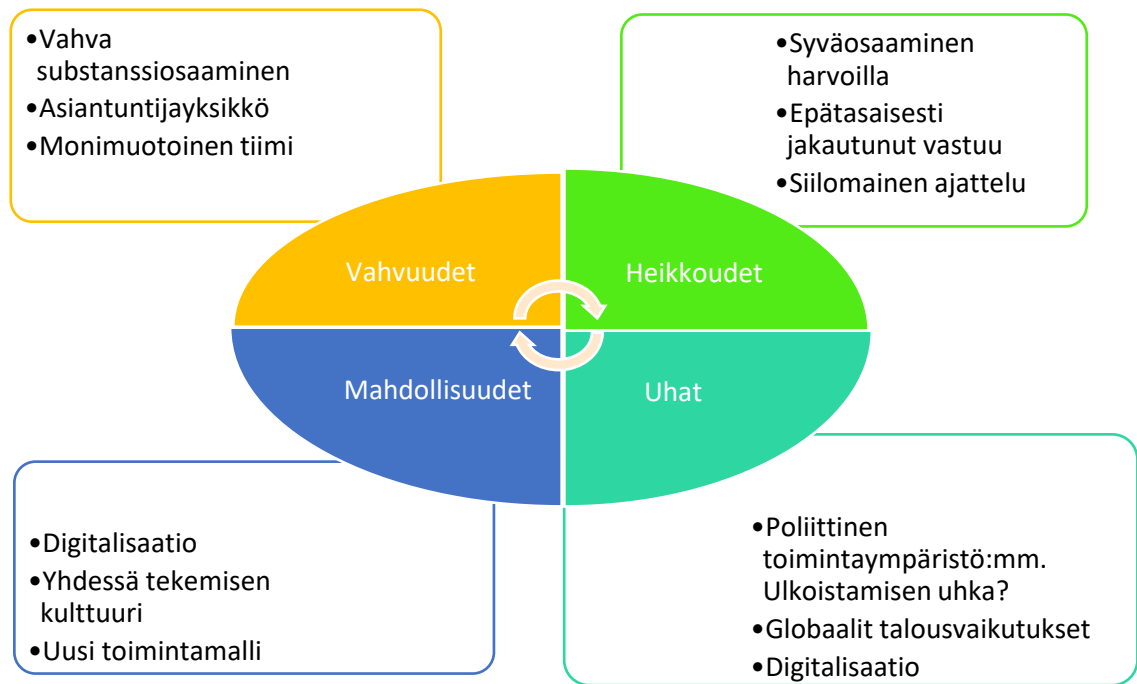
Toimintatutkimuksessa pyrittiin selvittämään merkittävimmät poikkeamat kirjanpidon yksikön nykytilan ja tavoitetilan välillä, sekä esittämään benchmarking-prosessin ja tietoperustan perusteella parhaat käytänteet saavuttaa tavoitetoimintamalli. Haastattelujen aineiston teemoittelun mukaan tavoitetoimintamallia ja siihen johtavia toimenpiteitä tarkastellaan aihepiirien johtaminen, prosessit ja tiimityö kautta.

6.1 Nykytilan kuvaus ja SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tarkoituksena on koota yhteen organisaation toimintaan vaikuttavat tekijät. SWOT-analyysin avulla voidaan strategisessa suunnittelussa huomioida keinot, joita käytetään organisaation vahvuuksina tai mahdollisuuksina sekä keinot, joilla voidaan minimoida heikkouksia ja varautua uhkia vastaan. (Meristö ym. 2007, 18.) Omaa toimintaa analysoidessa ja vertaillen vertaisyksiköihin käytettiin apuna kysymyksiä: Mikä on nykyinen toimintamallimme? Mitkä ovat toimintamallin keskeisimmät aiheet? Mitkä ovat meidän prosessien erityispiirteet? Mitkä ovat prosessien suorituskyvyt? Mitkä ovat prosessien vaiheet ja menetelmät? Mitkä ovat toimintatavat prosesseissa? Ketkä osallistuvat prosessiin? Vertaisyksiköille tehdyissä haastatteluissa esiin nousseita avainprosesseja vertailtiin kirjanpidon vastaaviin prosesseihin.

SWOT- analyysia hahmoteltiin ensin esimiesnäkökulmasta kirjanpidon yksikölle ja tukea vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien määrittelemiseen haettiin tietoperustasta. Tämän jälkeen SWOT-analyysi- pohja lähetettiin sähköisesti koko tiimille ja pyydettiin kommentoimaan aihioita. SWOT-analyysia korjattiin tiimiltä tulleiden kehitysehdotusten mukaan. Lopuksi SWOT-analyysi käytiin tiimin kanssa läpi yhteisessä kokouksessa.

SWOT-analyysia hyödynnettiin toimintatutkimuksessa kirjanpidon nykytilan kuvaamiseksi. Kirjanpidon yksikön vahvuudeksi (Kuvio 9) katsottiin vahva substanssiosaaminen ja asiantuntijayksikön määritelmä, sillä yksikön henkilöstön nimikkeet olivat enemmistöltään asiantuntijanimikkeitä. Vahvuuksiksi lueteltavat vahva substanssiosaaminen ja asiantuntijayksikkö perustuivat myös kirjanpidon yksikön laajaan ja vaativaan tehtäväkenttään. Osa yksikön prosesseista on pitkiä sekä vaativat erityistä ymmärrystä ja osaamista kirjanpidon lainsäädännöstä ja julkisen sektorin erityispiirteistä. Kolmantena vahvuutena kirjanpidossa katsottiin olevan monimuotoinen tiimi. Tiimi koostuu taustaltaan ja iältään monimuotoisista jäsenistä. Hunt ym. (2015, 7) mukaan tiimin monimuotoisuudella ja taloudellisella tuloksellisuudella on yhteys. Erityisesti tiimityössä monimuotoisuuden positiivinen merkitys korostuu.



Kuvio 9. SWOT-analyysi kirjanpidon yksiköstä

Kirjanpidon yksikön heikkouksiksi nousivat syväosaamisen ja vastuun epätasainen jakautuminen tiimin jäsenien kesken sekä siilomainen ajattelu prosesseissa. Kirjanpidon yksikköä verrattiin benchmarking-vertaisyksiköiden alkutilanteeseen ennen toimintamallin muutosta. SWOT-analyysin nostetut heikkoudet tunnistettiin kirjanpidon yksiköstä ja ne vastasivat vertaisyksiköiden heikkouksia ennen toimintamallin muutosta. Kirjanpidon yksikön mahdollisuutena ja uhkana nähtiin digitalisaatio. Kyseessä on ulkoinen tekijä, joka voi ilmetä koko Talouspalveluissa negatiivisesti tai positiivisesti. Ei pystytä ennustamaan miten teknologian kehitys vaikuttaa työhön seuraavien vuosikymmenten aikana, mutta kehityssuunnat viittaavat siihen, ettei työt tule loppumaan, vaan kaikkien katoavien töiden tilalle syntyy monenlaisia uusia työtehtäviä (Kauhanen ym.2015, 98). Kirjanpidon osalta digitalisaation tulee ainakin muuttamaan perinteistä kirjanpitäjän työnkuvaa, sillä rutiininomaisten työtehtävien osuus pienenee sekä asiantuntija-ajattelua ja monimutkaista kommunikaatiota vaativien työtehtävien osuus kasvaa (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen, & Vihriälä 2015, 63).

Mahdollisuuksina nähtiin kirjanpidon yksikössä, digitalisaation lisäksi, yhdessä tekemisen kulttuuri ja uuden toimintamallin tuomat mahdollisuudet, sillä tiimin sisäinen yhteistyö nähtiin toimivana ja vertaisyksiköiden positiiviset kokemukset toimintamallin tuomista mahdollisuuksista nähtiin myös kirjanpidossa mahdollisina. Kirjanpidon yksikössä on vahva, työparia tukeva tiimikulttuuri, joka mahdollistaa kehittymisen vahvaksi tiimiorganisaatioksi. Tällainen vahva tiimiorganisaatio vastaisi enemmän toimintamallin

muutoksen tavoitetilaa tiimityön osalta, sillä ketterät tiimiorganisaatiot työskentelevät nopealla syklillä, ajattelun, tekemisen ja oppimisen kautta (Wouter ym. 2018, 13).

Kenni & Asikaisen (2011, 7) mukaan julkisen sektorin näkökulmasta keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön ovat poliittinen toimintaympäristö ja sen muutokset, kansantalouden muutokset ja tilanne sekä nopea teknologinen kehitys. Kirjanpidon yksiköksi nostettiin SWOT-analyysiin, digitalisaation lisäksi, ulkoistamisen uhka ja globaalit talousvaikutukset. Ulkoistamisen uhka liittyy osittain poliittisen tahtotilaan ja osittain digitalisaation uhkaan, sillä tällä hetkellä taloushallintoon merkittävästi vaikuttava muutos on ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn tuomat automatisaatiot (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11). Taloushallinnon automatisaatiot vähentävät työvoiman tarvetta ja globaalit talousvaikutukset vaikuttavat Talouspalveluiden toimintaan, sillä epävarma maailmantilanne kevään 2020 aikana COVID-19 pandemian takia vaikuttaa kaikkien toimialojen talousnäkyymiin.

Toimintamallin muutoksen suunnittelussa käytettiin hyödyksi tunnistettuja kirjanpidon vahvuuksia eli vahvaa substanssiosaamista sekä tiimin asiantuntijuutta ja monimuotoisuutta. Nämä vahvuudet antoivat kirjanpidolle mahdollisuuden onnistua muutoksessa nopeasti ja ketterästi. Hiila ym. (2019, 46) mukaan tiimi voi olla enemmän kuin osiensa summa ja silloin se pystyy hyödyntämään tiimiälyä, sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin ja ratkaisemaan haasteet joustavasti. Toimintamallin muutoksen suunnittelussa valmistauduttiin esiin tulleisiin heikkouksiin benchmarking- haastattelujen avulla, sillä kirjanpidon heikkoudet vastasivat vertaisyksiköiden alkutilanteissa tunnistettuja ominaisuuksia ennen toimintamallin muutosta. Mahdollisuuksien ja uhkien osalta voitiin toimintamallin muutossuunnitelmassa varautua ulkoisiin tekijöihin. Toimintamallin muutoksella pyrittiin ketteröittämään tiimiä, jolloin myös ulkoisten tekijöiden vaikutus heikkenisi. Wouter ym. (2018, 13) mukaan ketterät tiimiorganisaatiot työskentelevät nopealla syklillä, ajattelun, tekemisen ja oppimisen kautta, jolloin pystytään vastaamaan muutoksiin nopeasti ja joustavasti sekä mahdollistetaan jatkuva kehittyminen.

Kirjanpidon nykytila ja tavoitetilan keskeisimmät aihiot olivat muutokset, jotka vaikuttivat tiimityöhön, johtamiseen ja prosesseihin. Tavoitetilan aihiot nousivat vertaisyksiköiden toimintamallin muutoksen tavoitetiloista, jotka vastasivat myös kirjanpidolle asetettua toimintamallin muutoksen tavoitetilaa. Toimintamallin muutoksen tavoitetila oli ennalta määriteltä.

GAP-analyysin hahmottamiseen kirjanpidon nykytilaa peilattiin toimintamallin muutoksen tavoitetilaan ja SWOT-analyysiä käytettiin toimintaympäristön ja nykytilan hahmottamisen tukena. Taulukossa 16 on kuvattu kirjanpidon nykytila ja tavoitetila keskeisimpien

teemojen; tiimityö, prosessit ja johtaminen, mukaan. Nykytilanne ja tavoitetilanne käytiin kirjanpidon tiimin kanssa läpi heinäkuussa 2020, jotta voitiin yhdessä ymmärtää tiimin nykytilanne ja yhteinen tavoite oli kaikille tiimin jäsenille selkeä. Kenni & Asikaisen (2011, 12) mukaan yhteinen päämäärä on lähtökohta onnistuneelle muutokselle.

Taulukko 16. Kirjanpidon nykytila ja tavoitetila

Aihe	Nykytila	Tavoitetila toimintamallin muutoksen jälkeen
Tiimityö	Linja-organisaatio Siilomainen ajattelu Selkeät omat työtehtävät ja vastuut Syväosaaminen harvoilla Epätasaisesti jakautunut vastuu Operatiivisia ja ongelmanratkaisutiimejä	Jokainen vastaa omasta työstään Siilot puretaan Osaamisen ja vastuun jakautuminen tasaisesti Kaikki tekee kaikkea, vain yksi tiimi taloussihteereistä ja asiantuntijoista
Asiantuntijatyön prosessit	Pientiiminä tehdään asiantuntijatyötä Asiantuntijuus jakautunut myös yksittäisille henkilöille Ohjeet vähäiset Työtä ei mitata Työtä ei kehitetä	Pientiiminä tehdään asiantuntijatyötä Prosessit määritellään/kuvataan Läpinäkyvät prosessit Osaaminen yhteistä ja sitä kasvatetaan Asiakaslähtöisempi näkökulma Asiantuntijatyön laadullinen mittaaminen Ohjeet yhteen paikkaan
Operatiivisen työn prosessit	Työpareina tehdään operatiivista työtä Rutiiniprosesseja Ohjeita on, mutta ne eivät ole yhdessä paikassa Työtä ei mitata Työtä ei kehitetä	Pientiimit/työparit puretaan Kaikki tekee kaikkea Osaamista kasvatetaan Läpinäkyvät prosessit Mitataan operatiivisia prosesseja, suoritelähtöinen Ohjeet toimintatapaohjeeksi
Johtaminen	Tiimipalaverit Linja-organisaatiomallin mukainen työnjako Esimies tiimin sisäisen yhteydenpidon keskipiste Hieman valmentavaa johtamista	Sparraushetket Esimiestyön muutos Perinteinen johtajuus => fasilitoiva ja valmentava johtajuus

Kirjanpidon nykytila ja tavoitetila taulukosta 16 vietiin tutkimuksessa tehtyyn GAP-analyysiin (Taulukko 17) nykytilaksi ja tavoitetilaksi. Kirjanpidon nykytilanne tiimityön osalta

oli tiimi, jossa toimitaan linjaorganisaatiossa, ajatellaan siilomaisesti, jokaisella tiimiläisellä on selkeät omat työtehtävät ja vastuut, mutta syväosaaminen on harvoilla. Tämä aiheuttaa myös sen, että todellinen vastuu tiimin sisällä jakautuu epätasaisesti. Työparit tiimin sisällä ovat operatiivisia ja ongelmanratkaisutiimejä. Tiimityössä tavoiteltiin Talouspalveluiden johtoryhmän määrittelemää tavoitetta toimintamallista eli jokainen vastaa omasta työstään, siilot työparien välillä saataisiin purettua, osaaminen ja vastuu jakautuisi tasaisesti sekä operatiivisista prosesseista kaikki tekisivät kaikkea.

Taulukossa 16 prosessit on jaettu kahteen, sillä benchmarking- haastatteluissa selvisi, että asiantuntijatyön ja operatiivisen työn prosessien muutos oli vertaisyksiköissä eronnut toisistaan. Tämän katsottiin olevan kirjanpidon yksikössä myös merkittävä huomio, sillä noin puolet kyseisen tiimin jäsenistä teki operatiivisia ja toinen puoli asiantuntijatyön prosesseja. Haastattelujen mukaan asiantuntijatyön prosessit eivät olleet kovin paljon kehittyneet toimintamallin muutoksen aikana.

Johtamisen osalta kirjanpidon nykytilanteessa johtaminen oli perinteistä ja valmentavaa johtajuutta. Johtamismenetelmän arvio perustui omaan kokemukseeni yksikön lähiesimiehenä ja lähiesimiehille annettuihin tavoitteisiin Talouspalvelutasoisesti. Kirjanpidossa oli käytössä perinteiset tiimipalaverit ja linjaorganisaatiomallin mukainen työnjako. Nummen (2018, luku 2) mukaan perinteinen johtajuus toimii selkeissä ja rajatuissa toimintaympäristöissä, mutta muuttuvissa toimintaympäristöissä siirryttäessä kohti fasilitoivaa johtajuutta tiimin jäsenien vastuu ja mahdollisuus suunnitella ja koordinoida omaa työtä kasvaa. Tavoitteena kirjanpidon toimintamallin muutoksessa oli muuttaa esimiestyötä siihen suuntaan, että jokainen johtaa entistä enemmän itse itseään, jolloin esimiesmenetelmä olisi valmentavan ja fasilitoivan johtajuuden hybridi.

6.2 GAP-analyysi Talouspalveluiden kirjanpidosta

GAP-analyysiin koottiin kirjanpidon nykytila, tavoitetila ja toimenpiteet näiden kahden tilan välillä. GAP-analyysiin toimenpiteet peilautuvat tehdyn benchmarking-prosessin haastatteluiden perusteella ilmi tulleisiin vertaisyksiköiden toteuttamiin toimenpiteisiin ja tietoperustasta nousseisiin aihioihin. Tietoperustasta nousi erityisesti aihioita fasilitoivan johtajuuden kehittämiseen ja tiimiorganisaation rakentamiseen. Wouter ym. (2018, 13) mukaan ketterät tiimiorganisaatiot tuottavat, oppivat ja kehittävät nopealla syklillä yhtä ensisijaista tavoitetta esimerkiksi yhden tai kahden viikon sprinteillä. Kirjanpidon GAP-analyysissä on jaoteltu toimenpiteet kahteen ajanjaksoon toteutettavaksi eli 1.sprintin toimenpiteet ja 2.sprintin toimenpiteet. Sprinttien toimenpiteiden vaikutusta arvioitiin syyskuussa 2020.

Taulukko 17. Kirjanpidon GAP-analyysi

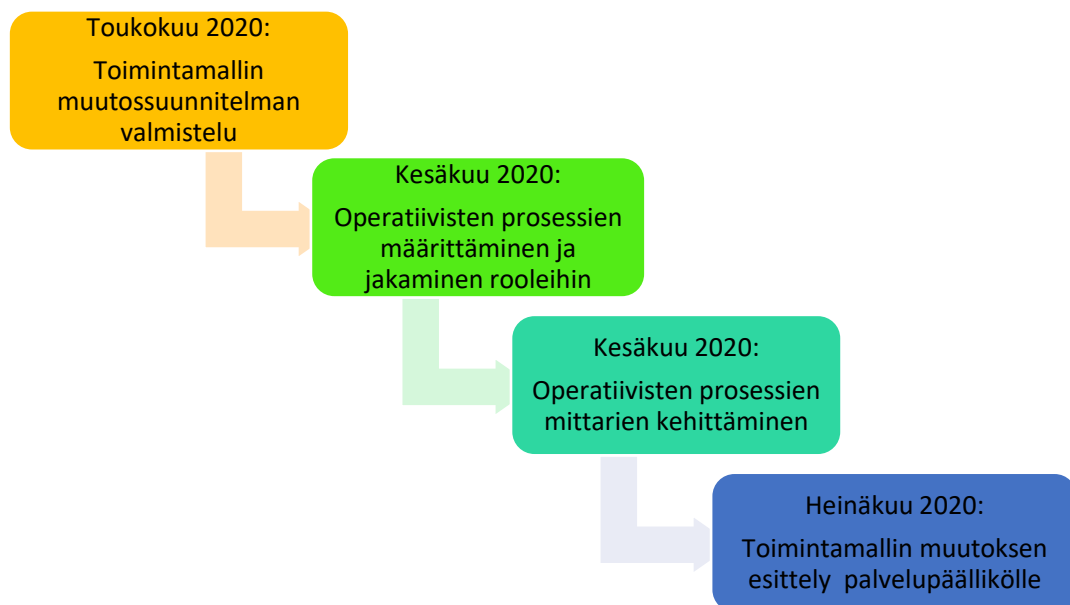
Keskeisimmät aihiot	Nykytila	1.sprintin toimenpiteet	2. sprintin toimenpiteet	Tavoittila
Tiimityö	<ul style="list-style-type: none"> Linja-organisaatio Siilomainen ajattelu Selkeät omat työtehtävät ja vastuut Syväosaaminen harvoilla Epätasaisesti jakautunut vastuu Operatiivisia ja ongelmanratkaisutii mejä 	<ul style="list-style-type: none"> Tiimityön rakennemuutokset Osaamiskortit Osaaminen ja vastuuta aletaan jakamaan tasaisemmin 	<ul style="list-style-type: none"> Tiimiläiset mukaan päätöksentekoon ja ideointiin Tiimin kehittämisspäivä, jossa käydään läpi toimintamallin muutoksessa esiin nousseita aihioita 	<ul style="list-style-type: none"> Jokainen vastaa omasta työstään Siilot puretaan Osaamisen ja vastuun jakautuminen tasaisesti Kaikki tekevät kaikkea, yksi tiimi taloussihteereistä ja yksi asiantuntijoista
Asiantuntijatyön prosessit	<ul style="list-style-type: none"> Pientiminä tehdään asiantuntijatyötä Asiantuntijuus jakautunut myös yksittäisille henkilöille Ohjeet vähäiset Työtä ei mitata Työtä ei kehitetä 	<ul style="list-style-type: none"> Mittarit Ideataulu Oman työn kehittämisen tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> Mittareiden uudelleen tarkastelu ohjaamaan toimintaa Ideoiden seuranta Osaamisen kasvattaminen Fasilitoinnin ja projektiosaamisen kasvattaminen Prosessien kuvaaminen A3-menetelmällä 	<ul style="list-style-type: none"> Pientimeinä tehdään asiantuntijatyötä Prosessit määritellään/kuvataan Läpinäkyvät prosessit Osaaminen yhteistä ja sitä kasvatetaan Asiakaslähtöisempi näkökulma Asiantuntijatyön laadullinen mittaaminen Ohjeet yhteen paikkaan
Operatiivisen työn prosessit	<ul style="list-style-type: none"> Työpareina tehdään operatiivista työtä Rutiiniprosesseja Ohjeita on, mutta ne eivät ole yhdessä paikassa Työtä ei mitata Työtä ei kehitetä 	<ul style="list-style-type: none"> Työparit pois Kaikki tekee kaikkea Mittarit Prosessien ja roolien selvittäminen Toimintatapa ohjeet Ideataulu 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen kasvattaminen Mittarien uudelleen tarkastelu Prosessien kehittäminen Toimintatapaohjeen jatkuva parantaminen Toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Pientimit/työparit puretaan Kaikki tekee kaikkea Osaamista kasvatetaan Läpinäkyvät prosessit Mitataan operatiivisia prosesseja, suoritelähtöinen Ohjeet toimintatapaohjeeksi
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> Tiimipalaverit Linja-organisaatiomallin mukainen työnjako Esimies tiimin sisäisen yhteydenpidon keskipiste. Hieman valmentavaa johtamista 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintamallin muutoksen esittely Päivän startin aloitus joka päivä Esimiehen infopiste Sparraushetket tiimille 	<ul style="list-style-type: none"> Päämäärätietoinen tavoitteessa pysyminen Ryhmäsparraukset Oman esimiestyön arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> Sparraushetket Esimiestyön muutos Perinteinen johtajuus => fasilitoiva/valmentava johtajuus

Suurimmat muutokset toimintamallin muutossuunnitelmassa oli kohdistettu operatiivisen työn prosesseihin, joihin suunniteltiin myös tiimiin kohdistuvia rakennemuutoksia. Raappanan (2018, 49) mukaan digitalisoituminen on mahdollistanut hajautetusti ja globaalisti yhä monimuotoisempien ryhmien, kuin vain perinteisten tiimien, työskentelyn.

Kirjanpidon yksikössäkin suunniteltiin toimintamallin muutoksella perinteisen tiimin käsitteen muuttamista, jota edesauttoi myös vallitseva etätyösuositus COVID-19 pandemian takia.

7 Toimintamallin muutos

Kirjanpidon toimintamallin muutossuunnitelmasta nousi keskeisimmiksi aiheiksi muutostarpeet, jotka vaikuttivat tiimityöhön, prosesseihin ja johtamiseen. Toimintamallin muutossuunnitelmasta tehtiin ensin valmisteluajataulu (Kuvio 10), joka kuvasi toimenpiteitä ennen toimintamallin muutoksen aloitusta. Ajataulussa valmistelu piti sisällään tutkimuksessa tehdyn benchmarking-prosessin ja sen tulosten analysoinnin sekä GAP-analyysin, jossa jo määriteltiin toimenpiteet kirjanpidon toimintamallin tavoitetilan saavuttamiseksi. Valmistelu muutokselle aloitettiin toukokuussa 2020 ja hahmotelma ensimmäisistä muutostoimenpiteistä vastualueen palvelupäällikölle tehtiin heinäkuussa 2020.

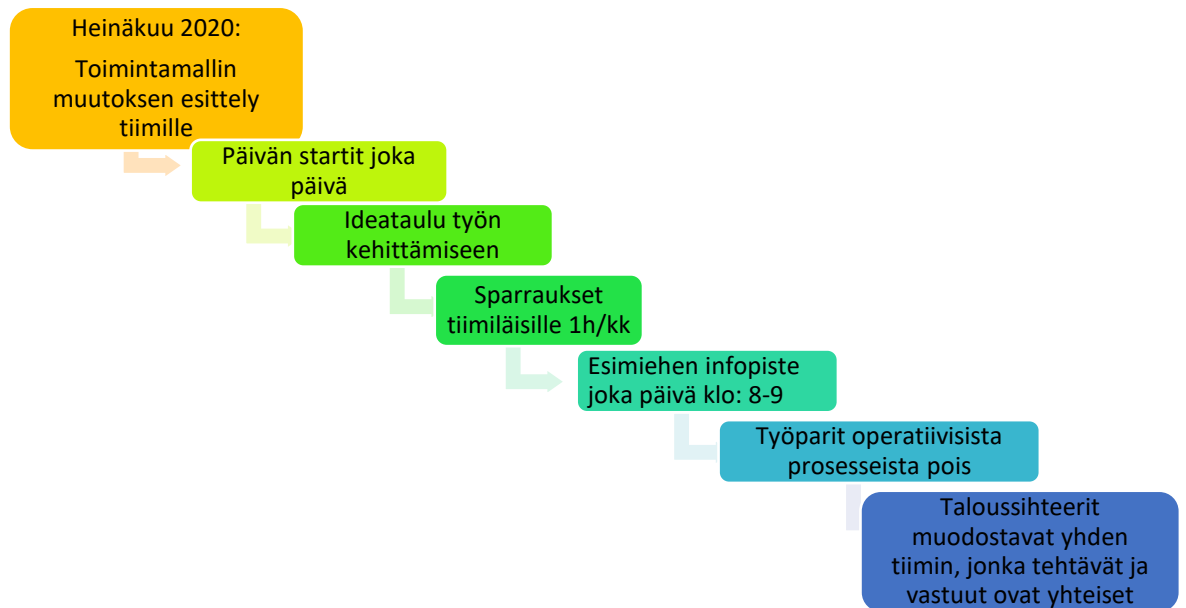


Kuvio 10. Toimintamallin muutossuunnitelman valmisteluajataulu

7.1 Suunnittelu

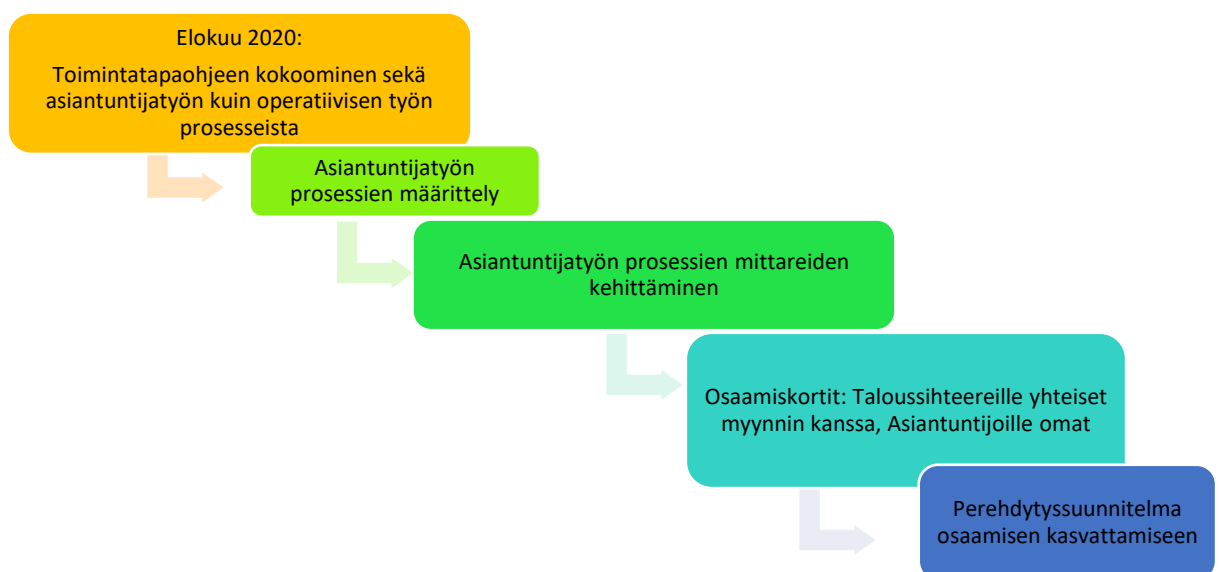
Valmisteluajataulun jälkeen tehtiin operatiivisten prosessien ja johtamisen muutoksien toimenpiteiden suunnitelma (Kuvio 11). Toimenpiteet aloitettiin operatiivisen työn prosesseista eli taloussihteerien töistä, sillä vertaisyksiköiden toimintamallin muutos oli vaikuttanut näihin prosesseihin kaikista eniten. Operatiivisten prosessien muutoksia suunniteltaessa huomioitiin koko palvelualue yhtenäisenä, joten myynnin ja kirjanpidon taloussihteerien prosessien katsottiin olevan yhteisiä tehtäviltaan ja vastuultaan. Kenni ja Asikaisen (2011, 8-10) mukaan prosessilähtöisessä organisaatiossa toimitaan siilottomasti, poikkihallinnollisin ratkaisuin sekä toiminnassa korostuu asiakaslähtöisyys ja palvelukokonaisuudet. Johtamisen muutos oli helppo toteuttaa nopealla aikataululla, sillä

toimin itse yksikössä lähiesimiehenä. Kaikki operatiivisiin prosesseihin ja johtamiseen liittyvät muutostoimenpiteet oli tarkoitus toteuttaa heinäkuun 2020 aikana.



Kuvio 11. Johtamisen ja operatiivisten prosessien muutostoimenpiteet heinäkuussa 2020

Johtamisen ja operatiivisen työn prosessien muutostoimenpiteiden jälkeen suunniteltiin asiantuntijatyön prosessien ja tiimityön muutoksien toimenpiteet (Kuvio 12). Näiden osa-alueiden muuttamisen koettiin olevan haastavampaa sekä suunnittelun ja valmistelun vaativan pitkäkestoisemmän ajan kuin operatiivisen työn prosessien ja johtamisen muutostoimenpiteiden toteuttaminen veisi. Asiantuntijatyön prosessien ja tiimityön muutostoimenpiteet oli tarkoitus aloittaa elokuussa 2020.



Kuvio 12. Asiantuntijatyön prosessien ja tiimityön muutostoimenpiteet

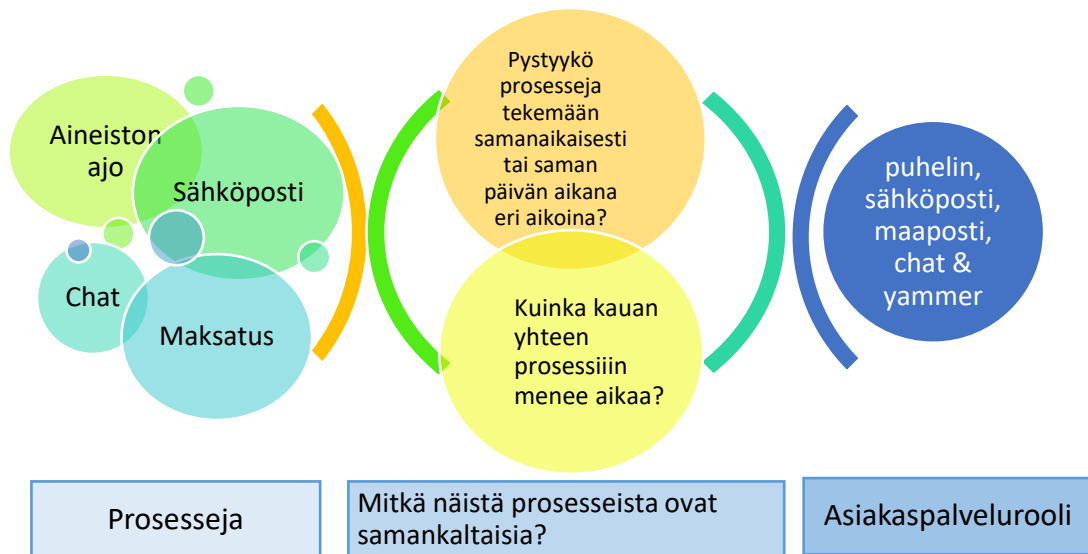
Muutossuunnitelman toimenpiteiden vaikutusta oli tarkoitus arvioida syyskuussa 2020. Toimenpiteiden suunnittelun jälkeen ja pintapuolisen aikataulutuksen jälkeen siirryttiin käytännön toimenpiteiden toteuttamiseen.

7.2 Toteutus

Toimintamallin muutossuunnitelma aloitettiin operatiivisen työn prosesseista, sillä niihin myös vertaisyksiköiden toimintamallin muutos oli eniten vaikuttanut. Kenni & Asikaisen (2011, 15) mukaan prosessilähtöiseen toimintaan siirtyminen tapahtuu vaiheittain ja näitä vaiheita ovat prosessien tunnistaminen, määrittely, kuvaaminen, omistajien nimeäminen, mittareiden suunnittelu ja jatkuva kehittäminen. Operatiivisen työn ydinprosessit tunnistettiin kirjanpidon yksikössä esimieslähtöisesti. Valitut prosessit esiteltiin Kirjanpidon ja myynnin palvelupäällikölle ja myynnin esimiehille heinäkuussa 2020. Operatiivisista ydinprosesseista keskusteltiin esimiesryhmässä ja ne tunnistettiin, määriteltiin ja kuvattiin pintapuolisesti.

Alun alkaen tarkoituksena oli järjestää kirjanpidon tiimille kehittämispäivä, jossa prosessit olisi tiimiläisten kanssa yhdessä tunnistettu ja jaettu operatiivisiin ja asiantuntijatyön prosesseihin. Tällöin olisi pystytty fasilitoivan johtajuuden keinoin toteuttaa muutos ja näin ollen saatu sitoutettua paremmin tiimiläisiä muutokseen. Nummen (2018, luku 13) mukaan fasilitoivassa johtamisessa johtaja auttaa näkemään kokonaiskuvan, mutta tiimiläiset itse suunnittelevat ja koordinoivat tavoitteiden saavuttamisen toimenpiteet, jolloin ryhmän sitoutuminen kasvaa yhdessä vastuun kanssa. COVID-19 pandemian takia suurin osa kirjanpidon tiimiläisistä teki etätöitä. Raappanan (2018, 12) mukaan tietotyössä lähes kaikki tiimit ovat ainakin osittain virtuaalisia tiimejä, jotka hoitavat vuorovaikutustaan teknologian, esimerkiksi puhelimen, sähköpostin tai videoneuvottelutyökalujen, avulla. Kirjanpidon yksikössä oltiin jonkin verran tehty etätöitä ennen pandemiaa ja vain ani harva kokous oli järjestetty videoneuvottelutyökalun avulla. Tästä syystä katsottiin, ettei etänä järjestetty kehittämispäivä suunnitellulla agendalla olisi vastannut tavoitetta ja siksi toimintamallin operatiiviset prosessit päätettiin määritellä esimieslähtöisesti kuten oli tehty benchmarking-vertaisyksiköissäkin.

Operatiivisen työn kaikki prosessit listattiin ja listan perusteella ne ryhmiteltiin. Ryhmissä huomioitiin töiden samankaltaisuus, aikataulu ja prosessiin kuluva aika. Ryhmittelyssä (Kuvio 13) pyrittiin liittämään samaan ryhmään prosesseja, joissa oli samankaltaisuuksia, jolloin prosessit ja työtavat pysyivät mahdollisimman standardoituina. Wouter ym. (2018, 13) mukaan ketterät tiimiorganisaatiot hyödyntävät standardisoituja tapoja työskennellä. Standardisoidut työtavat helpottavat vuorovaikutusta ja viestintää sekä esimerkiksi yhteistyötä, jossa työskennellään yhdessä saman asian äärellä.



Kuvio 13. Esimerkki toimintamallissa laaditusta työroolista eli prosessiryhmästä

Ryhmittelyssä huomioitiin prosessien aikataulu, jotta samassa ryhmässä oli eri aikaan tehtäviä prosesseja. Tavoitteena oli, että prosessit sijoittuisivat parhaalla mahdollisella tavalla pitkin työpäivää, sen sijaan että työ olisi vain aamu- tai iltapäiväpainotteista. Prosessiin kuuluva aika määritteli sen, kuinka monta muuta prosessia yhdessä ryhmässä pystyi olemaan, jotta ryhmät pysyivät tasapainoisina ja tasavertaisina. Ryhmiin ei haluttu vain hitaita tai vain nopeita prosesseja, vaan näiden yhdistelmiä. Ryhmittelyssä suurin vaikutus oli kuitenkin prosessien samankaltaisuudella ja muut kriteerit täydensivät ensimmäistä kriteeriä. Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen, & Tamminen (2014, 64) mukaan tehtävien ryhmittely ja roolipohjainen osoittaminen edesauttaa toteutustapojen vertailua ja kehittämistä. Toimintamallin muutossuunnitelmassa jätettiin mahdollisuus operatiivisten prosessien ryhmittelyyn muokkaamisella toimintamallin käyttöönoton jälkeen, koska alkuperäinen suunnitelma yhteisestä kehittämisestä oli kariutunut vallitsevan tilanteen takia.

Operatiivisen työn prosessiryhmistä tuli työjonoja eli rooleja, joihin oli tavoitteena laittaa resursseja jonon ruuhkatilanteen mukaan. Kenni ja Asikaisen (2011, 8-9) mukaan prosessien avulla pystytään paremmin hahmottamaan resurssitarpeet sekä henkilöstön koulutus- ja osaamistarpeet. Suunniteltujen työjonojen avulla pystyttiin johtamaan prosessiperusteisesti, osaamisperusteen sijaan. Palmroosin (2014, 10) mukaan prosessijohtamisessa keskitytään organisaatorajoja ylittäviin prosesseihin yksittäisten tehtävien sijaan, keskeisenä ajatuksena kokonaisuuksien hallinta. Kirjanpidolle tuli operatiivisista prosesseista kuusi työroolia. Näiden kuuden työroolin katsottiin olevan

yhteisiä osaamisen suhteen kaikkien kirjanpidon ja myynnin taloussihteerien kesken. Osaaminen oli kirjanpidon taloussihteereillä, mutta tavoitteena oli laajentaa osaamista koskemaan myös myynnin taloussihteereitä. Resurssien katsottiin siis olevan näihin rooleihin yhteiset.

Operatiivisten prosessien ryhmittelyn ja roolituksien muodostamisen lisäksi tehtiin Excel - pohja (Kuvio 14), johon kirjattiin kaikki operatiiviset ydinprosessit tehtyjen ryhmittelyjen mukaan ja niiden toistuvuusaikataulu. Excelistä käytetään nimitystä Excel A. Excelissä jokaisella prosessiryhmällä oli oma väri ja siitä nähtiin heti, kuinka usein prosessi toistettiin eli mikä oli prosessin frekvenssi. Huomattiin, että työrooli saattoi sisältää eri frekvenssillä prosesseja, joten työroolien sisältämiä työtehtäviä avattiin Excel A:han tarkemmalla tasolla kuin mitä ryhmittelyssä oli kuvattu, jotta työsuunnittelua voitaisiin tehdä paremmin. Excel A:in merkittiin pääryhmä paksummalla fontilla kuin sen alla olevat aliprosessit.

	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Maanantai	Tiistai
	7/1/2020	7/2/2020	7/3/2020	7/6/2020	7/7/2020
Prosessiryhmä 1					
Prosessiryhmä 2					
Prosessiryhmä 3					
Aliprosessi 1					
Aliprosessi 2					
Aliprosessi 3					
Aliprosessi 4					
Aliprosessi 5					
Aliprosessi 6					
Aliprosessi 7					
Prosessiryhmä 4					
Prosessiryhmä 5					
Aliprosessi 1					
Aliprosessi 2					
Prosessiryhmä 6					

Kuvio 14. Esimerkki Excel A:sta, jolla kuvattiin prosessiryhmien ja niiden sisältämien aliprosessien frekvenssi

Kenni & Asikaisen (2011, 15) mukaan seuraava vaihe, prosessien tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen, siirryttäessä prosessilähtöiseen toimintaan oli prosessien kuvaaminen ja mittaaminen. Valitut kirjanpidon yksikön operatiiviset prosessit oli jo kuvattu organisaation puolelta prosessikaavioilla, joissa prosessien keskeiset vaiheet, niiden väliset yhteydet, vastuut sekä kriittiset suorituskykytekijät oli kuvattu.

Mittareita lähdettiin rakentamaan selvittämällä millä perusteella kyseisiä prosesseja tehdään? Mikä on prosessin syöte, joka aloittaa prosessin? Mitä halutaan mitata? Miten

mitattava asia palvelee tavoitteen saavuttamista? Nopeasti huomattiin, että suurin osa operatiivisista prosesseista oli mitattavissa ja säännöllisesti toistuvia. Kaikkia määriteltyjä operatiivisia prosesseja pystyttiin mittaamaan kappaleiden tai tuntien perusteella. Yksi tärkeimmistä tavoitteista toimintamallin muutokselle oli kehittää toiminnalle mittarit ja tehostaa toimintaa. Luukkonen ym. (2014, 79) mukaan tehtävien uudelleenorganisoinnilla voidaan tehostaa toimintaa, jos siihen pureudutaan riittävällä tasolla ja resurssointiin kiinnitetään tarkempaa huomiota. Toiminnan tehostumista pystyttiin operatiivisissa prosesseissa seurata kappaleiden ja tuntien määrän muutoksien mukaan.

Mittarit tehtiin yhdessä Talouspalveluiden taloushallintoasiantuntijan kanssa ja avuksi käytettiin jo tiedettyjä ja mitattuja asioita, kuten laskutettavia tunteja tai kappalemääriä. Seurattavat mittarit rakennettiin vain ydinprosesseille, mutta aliprosessien kappalemäärät tai tuntimäärät huomioitiin mittarien lukemissa. Suunnitelmassa lähdettiin hyvin yksinkertaisista mittaroinneista ja roolituksista, sillä tavoitteena oli kehittää toimintamallia ja sen mittareita muutosprosessin aikana. Määritellyt ydinprosessit, rakennetut roolitukset ja mittarit esiteltiin kirjanpidon yksikölle elokuussa 2020.

Mittareiden rakentamisessa ensimmäiseksi lähdettiin selvittämään mistä saadaan tarvittavat tiedot mittareihin? Vaikka jo tiedettiin, että jotakin tiettyä prosessia pystyttiin mittaamaan kappaleiden määrällä niin haasteeksi tuli löytää kappaleiden määrä ennen, kun prosessi alkoi. Luukkonen ym. (2014, 61) mukaan tyypillisesti mittarit kohdistuvat tuloksiin, läpimenoaikoihin ja resursseihin. Kirjanpidon operatiivisista prosessiryhmistä yksi oli sellainen, jonka aliprosessien työjonot pystyttiin arvioimaan jopa kahdeksi kuukaudeksi etukäteen. Tämä johtui siitä, että aliprosessit olivat hyvin vakioituneet ja tekniset, jolloin kyse oli vain lähinnä teknisestä suorittamisesta. Tällaisen prosessin työjono pysyi kuukaudesta toiseen samana ja toistuu aina samoina päivinä kuukaudessa.

Mittareita varten rakennettiin Excel B, johon kerättiin tietoa eri lähteistä. Excel B:ssä käytettiin samoja värejä kuvaamaan ryhmiä johdonmukaisuuden takia kuin Excel A:ssa, johon kirjattiin prosessien frekvenssi. Joidenkin prosessien osalta osa mitattavista tiedoista saatiin vasta jälkikäteen. Esimerkkinä voidaan pitää asiakaspalveluroolia, jossa puheluiden määrät saatiin seuraavana päivänä, mutta koko asiakaspalveluroolia mitattaessa huomioitiin puheluiden määrän lisäksi saapuneiden sähköpostien lukumäärä. Asiakaspalveluroolia mitattiin siis edellisen päivän puheluiden kappalemäärän ja kyseisen päivän saapuneiden sähköpostien kappalemäärän mukaan.

PVA	Prosessiryhmä 1			Prosessiryhmä 2		Prosessiryhmä 3		
	Aliprosessi 1	Aliprosessi 2	Aliprosessi 3	Aliprosessi 1.	Aliprosessi 2.	Aliprosessi 1..	Aliprosessi 2..	Aliprosessi 3.
6/22/2020	89	10		10	127	10	1	1
6/23/2020	76	8	1	56	10	5		
6/24/2020	54	20		10	11	8	1	
6/25/2020								
6/26/2020								
6/29/2020								
6/30/2020								

Kuvio 15. esimerkki Excel B:stä, johon kerättiin tietoa mittareita varten

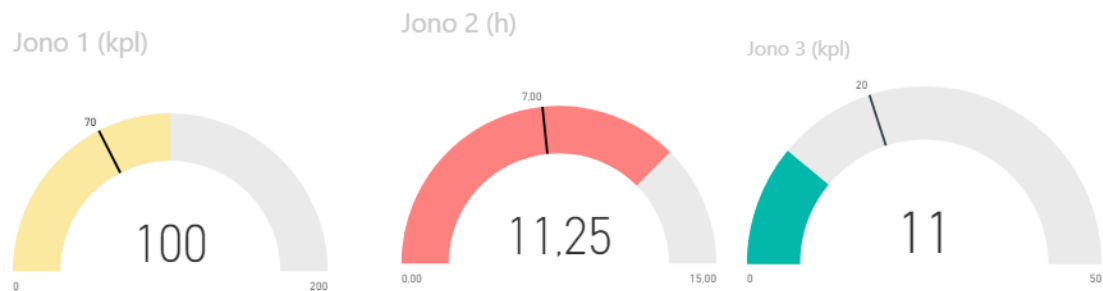
Etukäteen Excel B:hen kerättiin kahden kuukauden informaatio prosesseista, joiden kesto oli pääsääntöisesti aina sama ja prosessi itsessään vakioitu, tekninen suoritus. Näistä prosesseista otettiin sisäisen laskutuksen raportointijärjestelmästä tuntiperusteinen raportti edellisen 12 kuukauden ajalta, jolloin kuukausittainen vaihtelu oli mahdollisuuksien mukaan huomioitu kuten myös kevään 2020 poikkeustilanne COVID-19 pandemian takia. Tästä raportista laskettiin prosessien läpimenoajat perustuen laskutettuihin tuntimääriin eri prosessien osalta ja Excel A:ssa kuvattuihin prosessien frekvenssitietoihin. Prosesseihin menevät lasketut läpimenoajat kirjattiin Excel B:hen kyseisiin prosessien määrättyihin ajankohtiin, jotta prosessit nousisivat mittareille oikea-aikaisesti ja huomioitaisiin resurssoinneissa. Luukkonen ym. (2014, 78) mukaan muutokset prosessia suorittavien resurssien määrässä voivat vaikuttaa merkittävästi prosessin yksittäisten tapausten läpimenoaikaan. Prosessien suorituskertojen frekvenssi vaihteli yhdestä päivästä 20 kertaan kuukaudessa.

Excel B:hen tehtiin testiaineisto, jossa arvioitua numeerista tietoa kirjattiin eri prosesseille ja tiedot vietiin Power BI:hin. Power BI on raportointiohjelma, jota käytetään Talouspalveluissa tuloksen seuraamiseen ja tavoitteiden visuaaliseen kuvaamiseen. Power BI:hin on mahdollista tuoda tietoa eri lähteistä ja yhdistellä sitä, joten järjestelmän katsottiin vastaavan mittareihin kohdistuvia nykyisiä ja tulevia vaatimuksia. Testiaineisto perustui suoritearvioihin kesäkuulta 2020. Testiaineiston avulla varmistettiin, että prosesseja pystyttiin mitata kerättyjen tietojen avulla ja mittareista saatiin rakennettua visuaalisesti tavoitteiden mukaiset eli vastaamaan Talouspalveluiden yhteisiä mittareita. Testiaineisto vietiin Power BI:hin kesäkuun lopussa ennen toimintamallin käyttöönottoa ja mittareiden julkistamista, jotta tarvittavia muutokset Excel B:hen tai Power BI:n mittareihin voitiin tehdä.

Testiaineiston avulla nähtiin, että joidenkin prosessiryhmien mittaamiseen tarvittiin kaksi erillistä mittaria. Syy oli aliprosessien erilaisissa suoritteissa eli saman prosessiryhmän sisällä oli sekä kappaleina mitattavia että tuntiperusteisesti mitattavia aliprosesseja.

Pidemmän tähtäimen tavoitteeksi määriteltiin kappale- ja tuntiperusteisten mittarien yhdistäminen, jos se koettaisiin toimintamallin käyttöönoton jälkeen tarpeelliseksi. Testiaineiston avulla huomattiin myös, että Excel B:hen ei tarvinnut manuaalisesti lisätä kuin kolmeen sarakkeeseen lukuja, sillä muut luvut saatiin automaattisesti muista lähdejärjestelmistä suoraan Power BI:hin.

Mittareiden aikamääreeksi tuli aina kuluva päivä eli mittari kuvasi aina kuluvan päivän työjonoa. Testiaineiston avulla huomattiin, että tarvitaan tietoa myös tekemättä jääneistä kappaleista, jotta mittareissa näkyisi kumulatiivinen työjono. Ei riittänyt, että mittari toi kyseisen päivän työt esiin, vaan myös ne työt piti saada esille, mitä ei ollut ehditty tehdä edellisenä päivänä. Excel B:hen lisättiin niiden aliprosessien kohdalle, joissa tieto ei muuten automaattisesti siirtynyt seuraavalle päivälle, oma sarake keräämään tietoa edellisen päivän tekemättömistä töistä.



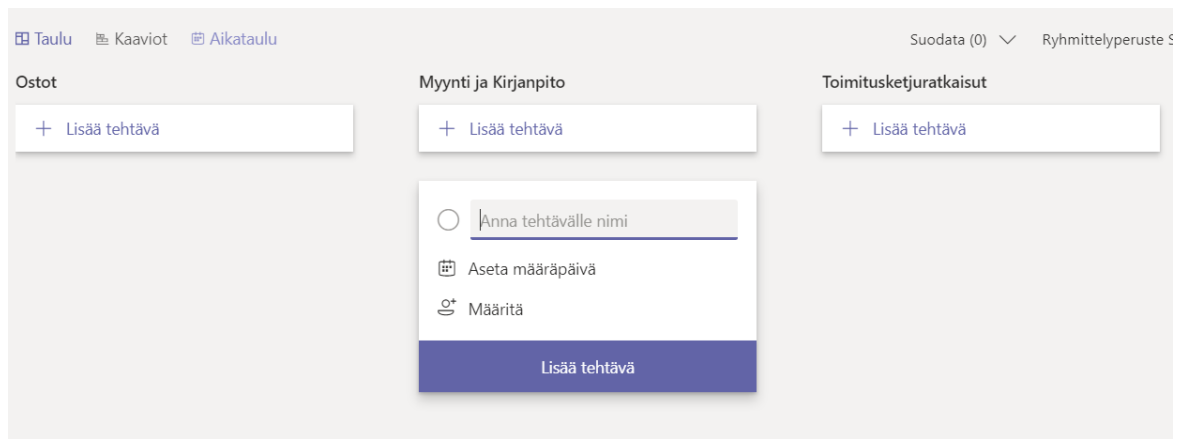
Kuvio 16. Esimerkki mittareista työjonojen mittaamisesta.

Mittarien visuaaliseksi ilmeeksi valittiin puolikaari (Kuvio 16), joka vastasi myös Taluspalveluiden yhteistä tavoitetta mittareiden ulkonäöstä. Puolikaareen määriteltiin mittarin akseliin enimmäisarvo ja tavoitearvo. Tuntimääräisten prosessien mittareiden tavoitearvoksi tuli alustavasti seitsemän, sillä sen verran arvioitiin normaalityöpäivänä yhden henkilön todellisiksi työtunneiksi. Kappalemääräiset tavoitearvot määriteltiin yhdessä nykyisten prosessien tekijöiden kanssa, pyytämällä heiltä arvioita siitä, kuinka monta kappaletta pystyi yksi henkilö käsittelemään normaalin työpäivän aikana. Nämä määritellyt tavoitearvot olivat alustavat ja niiden odotettiin muuttuvan ja tarkentuvan toimintamallin muutoksen aikana. Mittarien värien oli tarkoitus kuvata työjonojen ruuhkatilannetta. Punainen väri kuvasi ruuhkautunutta työjonoa, keltainen väri hieman ruuhkautunutta ja vihreä väri alle tavoitetilassa tai tavoitetilassa olevaa työjonoa. Alustavat roolit ja mittarit esiteltiin elokuussa 2020 kirjanpidon ja myynnin palvelupäällikölle ja myynnin esimiehille.

Kauhasen (2018, 52) mukaan muutosprosessissa tulee ensimmäisinä teknisinä vaiheina muutostavoitteet, muutostoimenpiteet ja muutoksen arviointitapa sekä inhimillisinä vaiheina, muutostarpeiden ja -tavoitteiden ymmärtäminen sekä niiden hyväksyminen. Heinäkuussa 2020 kirjanpidon yksikön taloussihteerien määritellyt ydinprosessit käytiin läpi tiimin yhteisessä kokouksessa, johon osallistuivat kaikki sillä hetkellä paikalla olevat kirjanpidon tiimin jäsenet. Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutoksessa onnistuvat parhaiten ne, joiden prosessit ja työkalut ovat kunnossa, roolit ja tehtävät ovat selkeitä sekä osaamiset ja kyvykkyydet vastaavat tarvetta. Yhteisen palaverin jälkeen tavoitteena muutossuunnitelmassa oli jakaa taloussihteerien päivän roolit aina päivän startissa, joka järjestettiin joka päivä klo: 9:30. Päivän startti järjestettiin yhdessä myynnin yksikön kanssa, sillä myynnin ja kirjanpidon yksiköiden resurssit ja vastuut katsottiin olevan yhteiset taloussihteerien osalta. Taloussihteerien roolituksien jakaminen päivän startissa ei toteutunut suunnitelman mukaisesti, sillä toimintamallin muutossuunnitelman tavoite oli kevään 2020 ja benchmarking- haastattelujen jälkeen muuttunut ja eikä roolitusta haluttu ottaa sellaisenaan vielä käyttöön.

Päivän starttien aloitus toteutui suunnitelmien mukaan ja ne järjestettiin yhdessä myynnin yksikön kanssa. Kaikki palvelualueen tiimien jäsenet olivat paikalla päivän startin ajan ja se järjestettiin Teams-kokouksena. Heinäkuussa 2020 mittareita käytiin läpi päivän startissa Power BI-raportin avulla, johon tiedot päivittyivät automaattisesti. Päivän startit järjestettiin joka päivä, mutta viikoittain kahtena päivänä keskityttiin erityisesti kirjanpidon prosesseihin ja niiden kehittämiseen, mittareihin sekä roolitukseen.

Kirjanpidon yksikön toimintamallin muutoksen roolitusten aiheuttamien työn muutosten kehittämisen ideatauluna toimi Teams- sovelluksessa oleva tiimityötila (Kuvio 17). Kyseiseen työtilaan kerättiin koko Talouspalveluiden osalta ideoita ja nyt se määriteltiin myös ideatauluksi kirjanpidon toimintamallin muutoksessa. Ideataulun tarkoituksena oli toimia työkaluna tuoda esille prosesseihin liittyviä kehittämiskohteita tai -ideoita. Tiihonen ym (2011, 6) mukaan prosesseja tulisi jatkuvasti kehittää työtapojen standardoimisen jälkeen esimerkiksi jatkuvan parantamisen menetelmin. Pohjana Teams-työtilan välilehdellä oli Planner-sovellus, joka mahdollisti ideoiden monipuolisen määrittelyn ja jakamisen. Ideoille pystyttiin Plannerissa esimerkiksi määrittelemään määräpäiviä ja vastuhenkilöitä.



Kuvio 17. Esimerkki Planner-sovelluksesta Teamsissa

Toimintamallin muutoksen johtamisen muutostoimenpiteet aloitettiin muuttamalla kirjanpidon lähiesimiehen johtamiskäytäntöjä. Kirjanpidon tiimin jäsenille varattiin sparraushetkiä, jotka olivat joko valmentavia yksilökohtaisia sparraushetkiä tai ryhmäsparrauksia, joissa esimies toimi fasilitaattorina. Nummen (2018, luku 2) mukaan fasilitoivassa ja valmentavassa toimintatavassa on samoja piirteitä, mutta valmentavalla toimintatavalla autetaan yksilöä tekemään päätöksiä ja fasilitoimalla voidaan hyödyntää ryhmän tietotaitoa sekä auttaa ryhmää tekemään yhteisiä päätöksiä. Tavoitteena kirjanpidon toimintamallin muutoksessa oli, että jokaisella tiimin jäsenellä olisi joko ryhmäsparraus tai yksilösparraus vähintään kerran kuussa.

Carlsson & Forssell (2017, luku 2.3.1) mukaan coachingia eli sparrausta voidaan toteuttaa organisaatiossa eri muodoissa, esimerkiksi kahdenkeskisissä keskusteluissa tietyllä teemalla, tietyin aikavälein toistuvissa esimies-alaiskeskusteluissa, arkisissa käytäväkeskusteluissa tai laajemmissa useamman osallistujan sisältävissä kokoonpanoissa. Kohdeorganisaatiossa kirjanpidon yksikön kokouskäytänteitä muutettiin toimintamallin muutoksessa siten että perinteinen yksikkökokous kolmen viikon välein poistui ja tilalle tuli kerran kahdessa viikossa oleva yksikkökokous sekä tiimin jäsenien henkilökohtaiset sparraukset tai ryhmäsparraukset. Yksikkökokous toimi pääosin yleisen tiedonjakamisen väylänä. Sparrauksien tavoitteena oli lisätä ymmärrystä tavoitteista, jalkauttaa ne osaksi käytännön toimintaa, toimia ongelmanratkaisu-työpajoina ajankohtaisissa asioissa ja statuspalavereina projekteille.

Pirisen (2014, luku 1) mukaan esimies auttaa muutoksessa työntekijöitä parhaiten olemalla tukena ja käytettävissä. Tämä toteutettiin kohdeorganisaatiossa esimiehen infopisteellä, jossa yksikön esimies vastasi päivittäin muutokseen liittyviin ongelmiin ja kysymyksiin tunnin ajan. Esimiehen infopiste järjestettiin joka aamupäivä klo: 8-9 vapaaehtoisena Teams-kokouksena. Kokouksessa ei käsitelty työn kehittämiseen liittyviä

asioita, sillä nämä ideat nostettiin yhteiseen tiimityötilan Planneriin (Kuvio 17). Esimiehen infopisteen tarkoituksena oli erityisesti tukea tiimin jäseniä muutoksissa ja tarvittaessa selventää epäselviä asioita. Benchmarking- haastatteluissa tuli myös esille vertaisyksikön toimintamallin muutoksen alussa pidetty esimiehen infopiste, josta tiimin jäsenet saivat tukea muutokseen esimiehiltä.

Palmroos (2014, 24- 25) mukaan palvelujen kehittämisessä julkisella sektorilla korostuu tarve silloja ylittäviin ratkaisuihin ja organisaatorajojen madaltamiseen tai poistamiseen. Kohdeorganisaatiossa silloja pyrittiin madaltamaan tai poistamaan operatiivisen prosessien tiimin sisäisten työparien poistamisella elokuussa 2020. Työpareja ei kaikilta osin pystytty heti poistamaan, mutta tavoitteet osaamisen suhteen operatiivisten prosessien osalta yhtenäistettiin kaikkien taloussihteerien osalta. Työparien poistamisen tavoitteena oli purkaa prosessien välisiä silloja ja osaamisen jakaminen tasaisemmin. Benchmarking-haastatteluiden perusteella sisäisten työparien poistaminen oli yksi toimintamallin muutoksen toimenpiteistä operatiivisten prosessien tiimeille. Prosessijohtamisen perusajatuksena on, että organisaatiota tulisi tarkastella yhtenä kokonaisuutena, eikä erillisinä osina (Kenni & Asikainen 2011, 14). Tämän rakennemuutoksen seurauksena toivottiin, että kirjanpidon yksikön taloussihteerit muodostaisivat yhden tiimin, jonka tehtävät ja vastuut olisivat yhteisiä.

Tiimin rakennemuutoksien, operatiivisten prosessien ja johtamisen muutoksien jälkeen siirryttiin elokuussa 2020 asiantuntijatyön prosessien muutoksiin sekä keskityttiin toimintatapaohjeeseen niin operatiivisten kuin asiantuntijatyön prosessien osalta. Ahokas ym. (2011, 6) mukaan työtapojen standardoinnilla voidaan varmistaa, että kaikkien työntekijöiden käytössä on tehokkain menetelmä työn suorittamiseen. Kohdeorganisaatiossa pyrittiin standardoimaan työtavat toimintatapaohjeen avulla, jonka oli tarkoitus kehittyä ja täydentyä jatkuvasti toimintamallin muutoksen edetessä. Toimintatapaohjeelle määriteltiin yhteinen paikka ja siihen kerättiin kaikki työohjeet. Työohjeiden perusteella tiimin jäsenien perehtyminen uusiin töihin oli tarkoitus olla helpompaa sekä näkymätön tieto ja osaaminen tulisi näkyväksi. Benchmarking-haastattelujen perusteella juurikin toimintatapaohjeen avulla oli saatu näkyväksi näkymätön tieto ja samalla pystytty standardoimaan työtapoja. Standardisoidut työtavat helpottavat vuorovaikutusta ja viestintää sekä esimerkiksi yhteistyötä, jossa työskennellään yhdessä saman asian äärellä (Wouter ym. 2018, 13).

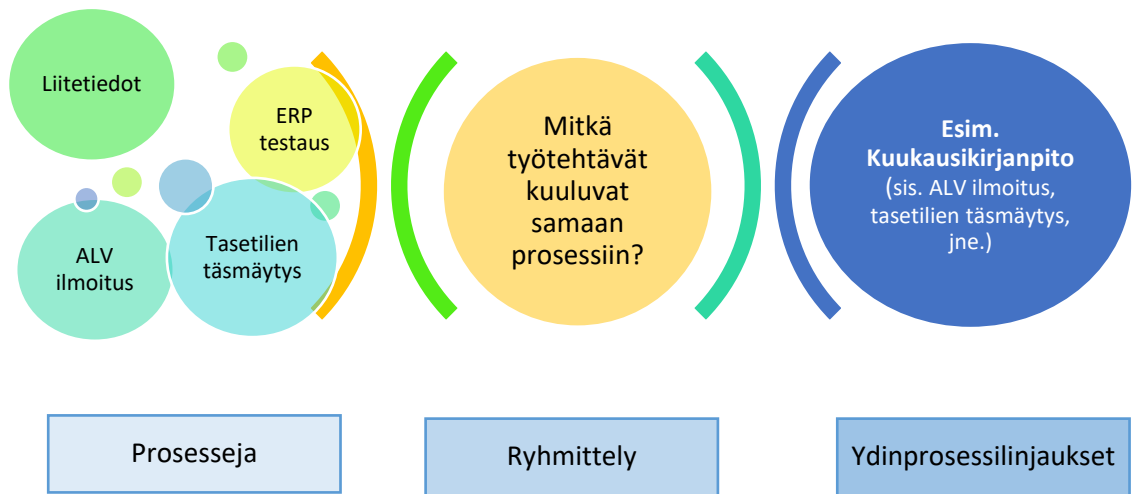
Asiantuntijatyön prosessien määrittelyssä hyödynnettiin jo olemassa olevia tietoja työtehtävistä ja -prosesseista. Kirjanpidon yksikön kaikkien asiantuntijoiden työtä verrattiin vertaisyksikön asiantuntijoiden työhön ja huomattiin, että kirjanpidon asiantuntijoiden työt

koostuivat hyvin paljon substanssiprosesseista. Vertaisyksikön asiantuntijoiden työt koostuivat osittain substanssiprosesseista, mutta myös asiantuntijatyön kehittämisestä sekä asiakaslähtöisistä prosesseista.

Kirjanpidon yksiköstä tunnistettiin kaksi tasoa asiantuntijoita, jossa toiseen ryhmään kuuluivat pääkirjanpitäjät ja toiseen muut asiantuntijat. Tämän perusteella voitiin ajatella, että asiantuntijatoista pystyttäisiin muodostamaan kaksi pientä tiimiä, joissa tiimin sisällä osaaminen, tehtävät ja vastuut olisivat yhteisiä. Pientien tiimien tavoitteiden, taitojen, motivoinnin, sitouttamisen ja vastuun kehittäminen ja määrittäminen oli helpompaa, kun kaikilla tiimin jäsenillä oli yhtäläiset perustaidot ja prosessiosaaminen. Menestyvän tiimin viisi edellytystä ovat merkityksellinen yhteinen tarkoitus, määritellyt suoritustavoitteet, sekoitus täydentäviä taitoja, vahva sitoutuminen työn tekemiseen ja yhteinen vastuu (Katzenbach & Smith 2013, 38-39).

Pääkirjanpitäjien pientä tiimiä kutsutaan tässä työssä tiimiksi P ja muiden asiantuntijoiden pientä tiimiä tiimiksi M. Benchmarking-haastattelujen perusteella asiantuntijatyön prosessit eivät olleet muuttuneet toimintamallin muutoksessa. Kirjanpidon yksikön asiantuntijatyön eroavaisuus vertaisyksiköistä ja substanssiprosessien osuus asiantuntijoiden töistä, merkitsi kuitenkin sitä, että kirjanpidon asiantuntijaprosesseihin voisi soveltaa prosessijohtamisen näkökulmaa.

Asiantuntijoiden prosessien tunnistamisen määrittely aloitettiin samalla tavalla kuin operatiivisen työn prosessien tunnistaminen ja määrittely. Asiantuntijatyön prosessit kirjattiin ensin ylös ja sitten ne ryhmiteltiin. Kun operatiivisten prosessien ryhmittelyssä pyrittiin liittämään samaan ryhmään prosesseja, joissa työnkulku oli samankaltainen, jolloin prosessit pysyivät mahdollisimman vakioina, niin asiantuntijatyön prosesseissa ryhmiteltiin määrättyjen kokonaisuuksien perusteella ydinprosessit (Kuvio 18). Esimerkiksi ryhmään tilinpäätös tuli kaikki prosessit, jotka tehtiin tilinpäätökseen liittyen, kuten liitetiedot, erilaiset laskelmat ja jaksotukset. Laamanen ja Tinnilä (2009, 7) mukaan prosessijohtamisessa keskitytään prosesseihin yli organisaatorajojen, organisaatioyksiköihin ja niiden tehtäviin keskittymisen sijaan. Määritellyn prosessiryhmän katsottiin sisältävän koko prosessi alkutilanteesta viimeiseen tuotokseen. Kenni & Asikaisen (2011, 15) mukaan on tärkeää selkeästi määritellä mihin prosessilla pyritään, mistä se alkaa ja mihin se päättyy asiakasnäkökulma muistaen.



Kuvio 18. Esimerkki asiantuntijatyön prosessien ryhmittelystä

Prosessien ryhmittelyssä huomattiin, että kirjanpidon asiantuntijatiimien prosessit olivat usein verkostoituvia ja yli tiimirajojen tapahtuvia toimintoja. Tiimiorganisaatioiden peruseriaatteina on järjestää tiimit tavoitteen, tehtävän, tuotteen tai asiakkaiden tarpeiden mukaan sen sijaan, että tiimit toteuttaisivat joitakin yksittäisiä toimintoja (Deloitte 2016, 18). Kirjanpidon yksikön asiantuntijatyön prosesseissa huomattiin, että osa niistä oli jatkuvasti tai satunnaisesti toistuvaa ja osa oli selkeästi projektiluontoista, jolloin toimittiin yli tiimirajojen jonkin tehtävän mukaan järjestäytyneenä.

Haasteeksi asiantuntijatyön prosesseissa, koskien juurikin kirjanpidon yksikön pääkirjanpitäjien pienryhmää eli tiimiä P, tuli prosessien pitkäkestoisuus ja hidas frekvenssi. Prosessit, kuten tilinpäätös, saattoivat kestää useita viikkoja, mutta toistuivat vain kerran vuodessa. Tämän takia kyseisen pientimien osaamisen kasvattaminen tulisi olemaan hyvin hidasta. Prosesseille tuli myös kehittää erilaiset mittarit ja seurantamenetelmät kuin operatiivisen ja muun asiantuntijatyön prosesseissa.

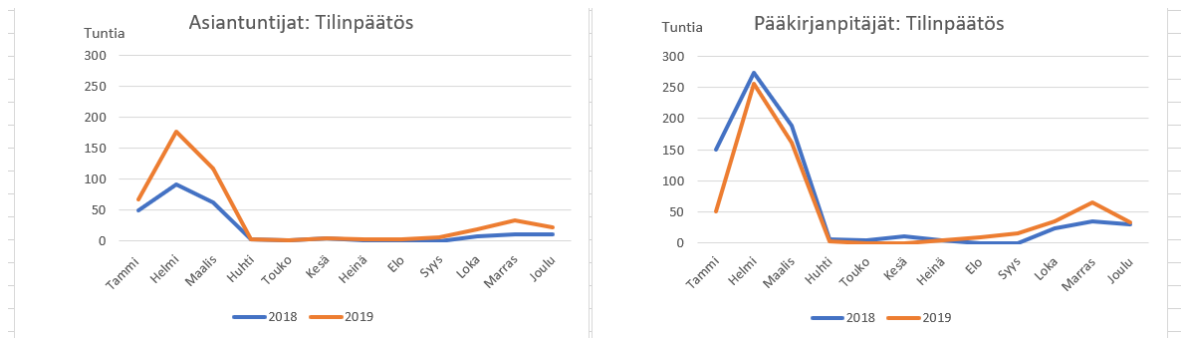
Pientimille P tunnistettiin kuusi erilaista ydinprosessia ja jokainen näistä ydinprosesseista piti sisällään useita aliprosesseja. Toiselle pientimille, jossa oli muut kirjanpidon yksikön asiantuntijat eli pientimille M tunnistettiin kahdeksan ydinprosessia ja suurin osa näistäkin ydinprosesseista sisälsi useita aliprosesseja. Kaikki asiantuntijatyön ydinprosessit määriteltiin alustavasti esimieslähtöisesti, sillä myös benchmarking-vertaisyksiköiden prosessien roolit oli määritelty alkujaan esimieslähtöisesti. Ydinprosessien tunnistamisessa käytettiin hyödyksi jo aikaisemmin tiimin jäseniltä kerättyä tietoa prosesseista. Määritellyt asiantuntijatyön prosessit esiteltiin myynnin ja kirjanpidon

palvelupäällikölle heinäkuussa 2020. Toimintamallin muutoksen ydinprosessien määrityksissä haluttiin lähteä liikkeelle alustavista versioista ja kehittää niitä tarvittaessa tiimin jäsenten ideoiden ja ajatusten mukaan. Pirisen (2014, luku 6) mukaan mahdollisuus vaikuttaa muutokseen auttaa sopeutumaan muutosprosessissa esille tulleisiin turvattomuuden ja epävarmuuden tunteisiin. Tavoitteena oli erityisesti asiantuntijatiimien substanssiprosessien osalta jatkuvan parantamisen menetelmin lyhentää prosessien läpimenoaikoja ja kehittää prosessien työmenetelmiä. Ahokas ym (2011, 21) mukaan jatkuvan parantamisen perusajatuksena on tehdä jatkuvasti pieniä parannuksia ja niiden kautta tehostaa tuotantoa, poistaa hukkaa sekä vakioida työmenetelmiä ja suoritustasoa.

Asiantuntijaprosessien määrittelyistä ei haluttu tehdä liian sitovia, jotta tiimin vaikutusmahdollisuus toimintamallin muutoksen myötä olisi suurempi. Pirisen (2014, luku 1) mukaan muutos onnistuu, jos muutokseen osallistuvat ovat motivoituneita, sitoutuneita ja tavoitteet muutokselle ovat selkeät. Mahdollistamalla kirjanpidon tiimin jäsenille parempi vaikutusmahdollisuus prosessien määrittelyyn, haluttiin motivoida ja sitouttaa tiimin jäsenet toimintamallin muutokseen.

Kaikkien asiantuntijatyön prosessien osalta huomattiin, että prosesseja mitattiin sisäisessä laskutuksessa tuntien perusteella. Sisäisen laskutuksen raportointijärjestelmästä otettiin kuukausikohtainen raportti, josta näkyi jokaisen asiantuntijatyön prosesseja tekevän tiimin jäsenen sisäisesti laskutettavat työtunnit per päivä. Raportti otettiin ajanjaksolta 1.1.2018-31.12.2019, jotta saataisiin kahden vuoden vertailutieto. Raportti vietiin Excelliin ja siitä laskettiin jokaiseen prosessiin kuuluva kuukausittainen tuntimäärä. Laskennassa ei keskitytty henkilökohtaisiin suoritemääriin vaan erityisesti prosessinäkökulmasta prosesseihin käytettyihin tunteihin. Ensin silmämääräisesti arvioitiin, toistuvatko tuntimäärät prosesseissa samoina kuukaudesta toiseen eli onko niissä säännönmukaisuutta vai vaihtelevatko ne kuukaudesta toiseen.

Prosessien toistuvuuden eli frekvenssin selvittämiseksi ja työjonojen suunnittelun tueksi prosesseista laskutuista kuukausittaisista tuntimääristä tehtiin kaavioita (Kuvio 19). Kaavioissa pystyakselilla kuvattiin kyseiseen prosessiin käytettyä tuntimäärää ja vaakakselilla kuvattiin tuntimäärän jakautumista eri kuukausille. Jokaisesta määritellystä prosessiryhmästä tehtiin vastaava kaavio ja vertailukohtina olivat vuodet 2018 ja 2019. Nämä kaaviot toimivat vastaavina kuin operatiivisten prosessien Excel A, joka oli työnjohdollinen tuki prosessijohtamiseen.



Kuvio 19. Esimerkki frekvenssikaavioista asiantuntijatyön prosesseissa

Prosessiryhmistä tehdyt kaaviot antoivat suuntaa työnjohdolliselle resurssisuunnittelulle, mutta eivät toimineet mittareina prosesseille. Esimiesnäkökulmasta tehdyillä kaavioilla pystyttiin kuitenkin suunnittelemaan resursseja ja aikatauluja prosesseille. Kaaviot myös tukivat olettaa, että osa työtehtävistä oli säännöllisesti toistuvia projektiluontoisia prosesseja.

Monet asiantuntijatyön prosessit kulkivat yksikön ulkopuolelta määriteltyjen aikataulujen mukaan. Tähän perustuen näitä prosesseja päätettiin mitata laadullisesti eli tuotoksien laadulla, ajankäytöllä ja yhteistyöllä. Kirjanpitiimin yhteisessä kokouksessa elokuussa 2020 käytiin läpi asiantuntijatyön ydinprosesseja. Kokous järjestettiin työpajatyypisenä, jossa lähiesimies toimi fasilitaattorin roolissa. Kantojärven (2012, luku 2) mukaan työpajan onnistumisen kannalta on tärkeää, että paikalla ovat oikeat ihmiset ja työpajan tarkoitus on selkeä. Kirjanpidon työpajan tarkoituksen selkiyttämisen tukena käytettiin kysymyksiä; Miksi työpaja on tärkeä? Miksi nämä osallistujat? Miksi tämä aika ja paikka? Miksi työpaja, eikä esim. kokousta? Miksi tämä kesto?

Työpaja järjestettiin kirjanpidon yksikölle etäyhteyden avulla ja sen tarkoituksena oli keskittyä selkiyttämään toimintamallin muutosta ja yhdessä miettiä kirjanpidon yksikön prosesseja ja niiden mittareita. Työpajan tarkoituksena oli fasilitaattorin tuella kehittää toimintamallia eteenpäin prosessikohtaisesti tiimiläisten omilla ideoilla. Työpajan sisällön suunnittelussa käytettiin tukena kysymyksiä: Mikä on työpajan todellinen tarkoitus? Mistä lähdetään? Mitkä ovat konkreettiset tavoitteet? Mikä on työpajan kulku/prosessi? Näillä kysymyksillä ei kuitenkaan haluttu liikaa ohjata työpajan kulku, vaan tarjota puitteet ideoinnille ja ongelmien ratkaisemiselle.

Kantojärven (2012, luku 2) mukaan työpajan aloituksen kolme tärkeintä elementtiä ovat turvallisuus, läsnäolo ja motivaatio. Kirjanpidon työpajassa pyrittiin luomaan turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa sanoa oman mielipiteensä. Etänä järjestettävän työpajan haasteena oli varmistaa, että kaikki osallistujat olivat kokonaisvaltaisesti läsnä.

Raappanan (2018, 131) mukaan tiimityön keskeisenä ja yhä vakiintuneempana ulottuvuutena nähdään teknologiavälitteisyys, jolloin viestintäteknologia on osa jokapäiväistä vuorovaikutusta. Kirjanpidon yksikölle järjestettävässä työpajassa osallistujien läsnäolo pyrittiin varmistamaan pitämällä työpaja lyhyenä ja selkeänä. Työpajan aluksi myös kerrattiin toimintamallin muutoksen tavoite, työpajan tavoite, osallistujien roolit ja esimiehen rooli fasilitaattorina.

Työpajan perusteella pientiimi P:n ja M:n ydinprosessien laadullisesti ja määrällisesti mitattavat prosessit tunnistettiin. Pääsääntöisesti prosessit asiantuntijatyössä olivat laadullisesti mitattavia ja suoriteperusteisesti voitiin mitata vain pientiimi P:n osalta yhtä prosessia ja pientiimi M:n osalta kahta prosessia.

Laadullisesti mitattavia prosesseja päätettiin seurata aikataulun toteutumisella ja asiakaspalautteen perusteella. Tämän lisäksi suunnitelluissa lähiesimiehen sparrauksissa käytiin läpi aina prosessien onnistumisia, kehitysehdotuksia ja palautteita. Juholin (2010, luku 3) mukaan välillisen toiminnan arvioinnin tulisi kohdistua siihen, mikä on strategisesti tärkeää organisaation menestyksen kannalta ja peilata prosesseja sekä niiden toteutusta ja onnistumista, organisaation tavoitteisiin. Kirjanpidon yksikön laadullisten prosessien arvioinnissa ja onnistumisen mittaamisessa keskityttiin erityisesti tiimin jäsenien subjektiiviseen kokemukseen prosessista, sen vaikutuksesta tiimityöhön, prosessin aikataulun toteutumisesta sekä prosessin tuloksen peilautumisesta koko Talouspalveluiden tavoitteisiin. Suoriteperusteisesti mitattavien asiantuntijatyön ydinprosessien osalta tehtiin vastaavat mittarit kuin operatiivisten prosessien mittareista (Kuvio 16).

Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutosprosessissa uuden alun edessä esimiehen tehtävänä on taata tulevaisuuden osaamisvaatimukset, varmistaa uuden oppiminen ja mahdollistaa perehtyminen. Kohdeorganisaatiossa pyrittiin vastaamaan toimintamallin muutoksen osaamishaasteisiin yhteisillä osaamiskorteilla (Kuvio 20), jotta pystyttäisiin kartoittamaan nykyosaaminen, suunnittelemaan perehtymistä ja seuramaan osaamisen kasvamista. Jo aikaisemmin kirjanpidon yksikössä oli tehty osaamiskortit tiimin jäsenien osaamisesta työnjohdolliseksi työkaluksi. Toimintamallin muutossuunnitelmassa taloussihteerien osaamiskortit yhdistettiin myynnin yksikön taloussihteereiden osaamiskortteihin, sillä kirjanpitoa ja myyntiä ajatellaan organisaatiokaaviossa yhtenä yksikkönä, joten niiden resurssit ja vastuut tulisi käsitellä yhteisinä.

Sukunimi	Etunimi	Puhelinpalvelu	Chat	Sähköposti	Postin käsittely	yhteenveto
Testaaja	7	1	1	1	1	100 %
Testaaja	8	1	1	1	1	100 %
Testaaja	9	0	0	0	0	0 %
Testaaja	10	1	1	1	1	100 %
Testaaja	11	1	1	1	1	100 %
Testaaja	12	0	1	1	1	75 %
Testaaja	13	1	0,66	1	1	92 %
Testaaja	14	1	1	1	1	100 %
Testaaja	15	0	1	1	1	75 %
Testaaja	16	1	1	1	1	100 %
Testaaja	17	1	1	1	1	100 %
Testaaja	18	1	0,66	1	1	75 %
Testaaja	19	1	1	1	1	100 %
Testaaja	20	1	1	1	1	100 %
Testaaja	21	0	1	1	1	75 %
Testaaja	22	1	1	1	1	100 %
Testaaja	23	1	1	1	1	100 %
Yhteensä		78 %	90 %	96 %	96 %	90 %

Kuvio 20. Esimerkki prosessiryhmäkohtaisesta osaamiskortista

Osaamiskortissa lähdettiin prosessilähtöisestä osaamisesta. Tutkimuksessa jo aiemmin määritellyt prosessit vietiin Exceliin ja tarvittaessa avattiin aliprosesseiksi. Jokainen tiimiläisen osaamisen arvioinnissa käytettiin sekä lähiesimiehen subjektiivista arviota tiimin jäsenen osaamisesta ja tiimin jäsenen omaa subjektiivista arviota omasta osaamisesta. Osaamista arvioitiin 0-1 asteikolla, jossa 1 vastasi 100 prosenttia. Aliprosessien yhteenvetona laskettiin kokonaisosaamisprosenttia määritellystä prosessiryhmästä. Esimerkiksi operatiiviseksi prosessiryhmäksi määritelty asiakaspalvelu sisälsi aliprosesseja puhelinpalvelu, chat, sähköposti ja postin käsittely. Aliprosessien osaamista arvioitiin välillä 0-1, jossa 1 tarkoitti 100 prosentista osaamista kyseisestä työtehtävästä. Tämän jälkeen aliprosessien osaaminen laskettiin yhteen ja saatiin prosessiryhmän kokonaisosaaminen per henkilö. Prosessiryhmien kokonaisosaamiset vietiin Excelissä omaan välilehteen ja laskettiin jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtainen kokonaisosaaminen kaikista kirjanpidon operatiivisen työn prosessiryhmistä (Kuvio 21).

Sukunimi	Etinimi	Asiakaspalvelu %	Prosessiryhm	Prosessiryhm	Prosessiryhm	Prosessiryhm	Prosessiryhm	Yhteensä
Testaaja	1	75 %	100 %	100 %	100 %	50 %	100 %	88 %
Testaaja	2	100 %	20 %	15 %	100 %	80 %	40 %	59 %
Testaaja	3	100 %	10 %	30 %	100 %	100 %	30 %	62 %
Testaaja	4	100 %	50 %	50 %	100 %	80 %	20 %	67 %
Testaaja	5	100 %	50 %	50 %	100 %	90 %	50 %	73 %
Testaaja	6	100 %	90 %	80 %	50 %	60 %	60 %	73 %
Testaaja	7	100 %	100 %	80 %	0 %	80 %	80 %	73 %
Testaaja	8	100 %	50 %	50 %	40 %	100 %	100 %	73 %
Testaaja	9	0 %	100 %	35 %	50 %	90 %	50 %	54 %
Testaaja	10	100 %	75 %	20 %	80 %	0 %	8 %	47 %
Testaaja	11	100 %	20 %	100 %	80 %	0 %	100 %	67 %
Testaaja	12	75 %	10 %	80 %	20 %	0 %	100 %	48 %
Testaaja	13	92 %	50 %	50 %	100 %	0 %	100 %	65 %
Testaaja	14	100 %	40 %	100 %	100 %	0 %	100 %	73 %
Testaaja	15	75 %	15 %	40 %	100 %	100 %	100 %	72 %
Testaaja	16	100 %	20 %	100 %	100 %	0 %	8 %	55 %
Testaaja	17	100 %	20 %	80 %	90 %	0 %	8 %	50 %
Testaaja	18	75 %	20 %	90 %	0 %	0 %	100 %	48 %
Testaaja	19	100 %	30 %	60 %	0 %	0 %	50 %	40 %
Testaaja	20	100 %	40 %	0 %	100 %	0 %	100 %	57 %
Testaaja	21	75 %	50 %	100 %	100 %	0 %	50 %	63 %
Testaaja	22	100 %	100 %	10 %	0 %	0 %	100 %	52 %
Testaaja	23	100 %	41 %	100 %	0 %	0 %	100 %	57 %
Yhteensä		90 %	50 %	62 %	66 %	36 %	68 %	52 %

Kuvio 21. Esimerkki kokonaisosaamista kuvaavasta osaamiskortista

Osaamiskortit toimivat sekä työnjohdollisena tukena esimiestyöhön, mutta myös seurantatyökaluna osaamisen kehittymiselle. Otalan (2018, 176) mukaan osaamisseuranta on ketterästi oppivan organisaation kulmakiviä ja toimii perustana osaamisen johtamiselle. Kirjanpidon tiimin taloussihteerien jaettu osaaminen ja vastuu operatiivisissa prosesseissa tulisi kasvattamaan kokonaisosaamista. Silloin kun tiimi kantaa yhteisvastuun osaamisesta sekä työn tuloksista ja vastuista on tiimi enemmän kuin osiensa summa (Katzenbach & Smith 2013, 36).

Asiantuntijoiden prosessien osalta tehtiin myös erilliset osaamiskortit Exceliin. Rakenne operatiivisten prosessien ja asiantuntijatyön prosessien osaamiskorttien välillä oli yhtenäinen. Eroavaisuutena oli, että asiantuntijatyön prosesseja ei pystytty yhtä tarkalla tasolla pilkkomaan selkeisiin aliprosesseihin. Kirjanpidon asiantuntijatyön prosessit olivat erityistä ammattitaitoa vaativia ja usein monimutkaisia, laajoja, yli tiimirajojen meneviä prosesseja. Asiantuntijoiden osalta keskityttiin seuraamaan prosessikokonaisuuksien hallintaa, laatua ja aikataulun toteutumista. Asiantuntijoiden kanssa sovittiin kuukausittaiset ryhmäparraukset, joissa käytiin läpi prosessien toteutumista, palautteita ja kehittämisehdotuksia sekä ajankohtaisien asioiden ja ongelmien statuksia.

Osaamiskorttien jälkeen tehtiin perehdytysuunnitelma osaamisprosentin kasvattamiseksi. Haastava työtilanne kesken lomakauden vaikutti hidastavasti perehdytysuunnitelman käyttöönottoon. Operatiivisten prosessien osalta kokonaisosaamisprosentti kirjanpidon yksikön taloussihteerien osalta oli 52%. Toimintamallin muutossuunnitelmassa kuitenkin

käsiteltiin myynnin ja kirjanpidon resurssit ja vastuut yhteisinä, joten kokonaisosaamisprosentti taloussihteereillä oli 25% kun huomioitiin myynnin operatiiviset prosessit mukaan. Asiantuntijatyön prosesseissa kokonaisosaamisprosentti oli osaamiskorttien perusteella 34%.

Tavoitteeksi osaamiselle määriteltiin, että vuoden loppuun mennessä jokainen tiimin jäsen oli päässyt opettelemaan jotain uutta asiaa ja kokonaisosaamisprosentti oli kasvanut operatiivisissa prosesseissa kolme prosenttia ja asiantuntijatöiden prosesseissa kaksi prosenttia. Tavoitteet määriteltiin yhdessä myynnin esimiesten kanssa. Asiantuntijatyön prosessien suhteen aikataulu osaamisen lisäämiselle siirtyi vuoden loppuun, sillä osaamista päätettiin lisätä varsinkin projektityyppisissä, säännöllisesti toistuvissa prosesseissa, kuten tilinpäätös. Tämän tyyppisten prosessien toistumisväli oli harva ja ne vaativat merkittävästi resursseja toteutumisasajankohtana. Asiantuntijoiden kanssa osaamisprosentin tavoite käytiin läpi lähiesimiehen järjestämissä sparrauksissa, joissa myös sovittiin seuraavat osaamisalueiden kehittämiskohteet sekä niiden aikataulutavoitteet. Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutosprosessin vaiheessa, jossa sopeudutaan uuteen toimintamallin tai tapaan toimia, on esimiehen tehtävänä varmistaa työssä suoriutuminen, antaa aikaa oppia uusia asioita sekä kannustaa, innostaa ja motivoida.

Operatiivisista prosesseista osaamista lähdettiin kasvattamaan yhdessä myynnin yksikön kanssa. Kummankin yksikön operatiivisista prosesseista valittiin muutama yksinkertainen prosessi, johon määriteltiin perehtyjät ja perehdyttäjät. Perehtymisessä kiinnitettiin erityisesti huomiota toimintatapaohjeen tuomaan tukeen uuden opettelussa. Prosessien ohjeistukset vietiin toimintatapaohjeeseen, jota päivitettiin samalla kun opeteltiin uutta asiaa ja huomattiin puuttuvia kohtia ohjeissa. Tämä toimintamalli edesauttoi yhteisten työtapojen syntymistä. Prosessien suorittamisessa työtapojen tulisi olla standardoidut, jotta löydetään tehokkain menetelmä toimia (Ahokas ym. 2011, 6).

Viimeisenä toimintamallin muutoksensuunnitelman toimenpiteenä tehtiin jokaiselle tiimin jäsenelle oma perehdytysuunnitelma osaamisen kehittämiseen. Perehdytysuunnitelman laadinnassa ensin käytiin tiimin jäsenen oma osaamiskortti läpi ja kartoitettiin kehittämistä vaativat osa-alueet eri tehtäväkokonaisuuksista. Lähiesimiehet sopivat sparrauksissa seuraavat osaamisien kehittämiskohteet tiimin jäsenien kanssa sekä perehdyttäjät ja ajankohta perehtymiseen. Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutoksesta johtuva epävarmuus ja keskeneräisyys syövät työntekijän motivaatiota ja työmoraaalia sekä aiheuttavat muutosvastarintaa, mutta mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön auttaa sopeutumaan ja kestävään muutosprosessia. Lähiesimiehen näkökulmasta osaamisen

lisäämisessä pyrittiin löytämään tasapaino sen suhteen, että työt resursoitiin tasapainoisesti samalla kun osa oppi uutta ja osa perehdytti. Pirisen (2014, luku 6) mukaan esimiehen roolina on koko muutosprosessin aikana priorisoida ja resursoida töitä järkevästi, jolloin työkuorma jakautuu tasa-arvoisesti.

7.3 Arviointi

Tutkimuksen tulosten arvioinnissa käytettiin laadullista analysointia ja havainnointia. Alasuutarin (2011, 65) mukaan laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja se sisältää kaksi vaihetta: havaintojen pelkistämisen ja tulosten tulkinnan. Havainnoimalla arvioitiin tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta pelkistämisen ja teoreettisen viitekehysten olennaisuuden näkökulmasta.

Tutkimuksessa tehdyn GAP-analyysin (Taulukko 17) perusteella nykytilan ja tavoitetilan välisinä toimenpiteinä piti tiimityön osalta tehdä osaamiskortit, jakaa vastuuta ja osaamista tasaisemmin, muuttaa tiimien rakennetta, ottaa tiimin jäsenet mukaan päätöksentekoon ja ideointiin ja pitää tiimille työpaja, toimintamallin muutoksesta nousseiden aihoiden kehittämiseen. Asiantuntijatyön ja operatiivisen työn prosessien suhteen piti tehdä mittarit, selvittää prosessit ja roolit, toimintatapaohje sekä ideataulu. Asiantuntijaprosessien osalta piti myös kasvattaa fasilitointi- ja projektiosaamista sekä kuvata prosessit A3-menetelmällä. Johtamisen osalta piti esitellä toimintamallin muutos tiimille, aloittaa päivän startit, esimiehen infopiste ja sparraushetket sekä myöhemmin arvioida omaa esimiestyötä. GAP-analyysiin oli siis kerätty toimenpiteet, joilla päästäisiin Talouspalveluiden johtoryhmän määrittelemään tavoitetilaan.

Kirjanpidon toimintamallin muutoksessa tehtiin valmistelemina toimenpiteinä operatiivisten ja asiantuntijoiden roolien ja mittarien määrittäminen sekä osaamiskorttien rakentaminen. Konkreettisina tiimin jäsenten arkeen merkittävästi vaikuttavina toimenpiteinä aloitettiin päivän startit, lähiesimiehen sparraustunnit ja esimiehen infopiste, otettiin käyttöön ideataulu oman työn kehittämiseen ja toimintatapaohje, käytiin yhdessä läpi osaamiskortit ja niiden perusteella tehtiin jokaisen tiiminjäsenen henkilökohtainen perehdytysuunnitelma osaamisen kasvattamiseen. Kaikkia GAP-analyysissä määriteltyjä toimenpiteitä ei pystytty toteuttamaan suunnitelmien mukaan, sillä alkuperäinen tavoite oli jonkin verran muuttunut touko-kesäkuun aikana, jolloin työstettiin kirjanpidon yksikölle kohdistettua suunnitelmaa. Esimerkiksi tavoite roolituksille päivittäin ei enää ollut ajankohtainen heinäkuussa 2020 kun toimintamallin muutossuunnitelma esiteltiin yksiköiden palvelupäällikölle ja tämä muutos vaikutti myös mittareihin. Heinäkuussa esille tulleet tavoitetilan muutokset otettiin huomioon toteuttamisessa ja muutossuunnitelmasta

pystyttiin toteuttamaan pääosin toimenpiteet, jotka vaikuttivat operatiivisiin prosesseihin ja esimiestyöhön.

Arvioinnissa keskityttiin toimintamallin muutoksen toimenpiteiden vaikutuksiin, teemojen tiimityö, operatiiviset prosessit, asiantuntijatyön prosessit ja johtaminen, kautta. Havainnointi tehtiin strukturoidusti näiden teemojen perusteella. Tutkimuksen toimintamallin muutostoimenpiteiden toteutumisen vaikuttavuuden arviointiin valittiin osallistava havainnointi. Tuomi & Sarajärven (2018, 71-72) mukaan osallistavassa havainnoinnissa arvostetaan ihmisten kokemuksen kautta syntynyttä tietoa ja tavoitellaan toimintaa yhteistyöprosessien avulla.

Tiimityön osalta toimintamallin muutoksessa tiimin jäsenet sitoutettiin oman työn kehittämiseen ja päätöksentekoon päivän starteissa ja ideoimalla, jolloin hyödynnettiin tiimiläisten kokemusten kautta syntynyttä tietoa. Päivän startit toimivat päivittäisinä työpajoina, joihin tuotiin ratkaisuja vaativia ongelmia, kehittämisehdotuksia tai yhteistyötä vaativia työtehtäviä. Kerran viikossa päivän startissa käytiin läpi ideoita oman työn kehittämiseen. Wouter ym. (2018, 14) mukaan ketterässä tiimiorganisaatiossa tehdään jatkuvasti pieniä päätöksiä, jotka testataan nopeasti ja niitä muokataan tarvittaessa seuraavaa toistoa varten, tämä antaa kaikille organisaatiossa mahdollisuuden asettaa ihmiset keskiöön ja luoda liiketoiminnallista arvoa nopeasti, tehokkaasti ja yhteistyön hengessä. Tiimityön osalta havainnointiin, että tiimin jäsenet pystyivät aiempaa enemmän tuomaan kehitysideoita oman työn kehittämiseen, sillä luotiin erilaisia kanavia ideoiden esille tuomiseen ja niiden käsittelyyn. Kerran viikossa päivän startissa varattiin erillinen, pidempi aika ideoiden käsittelyyn, jolloin niistä ehdittiin kunnolla keskustelemaan ja suunnittelemaan niiden toteutusta.

Toimintamallin muutoksessa esimiehen infopiste toimi prosessin aikana tiimin jäsenien tukena epävarmassa ja keskeneräisessä tilanteessa. Pirisen (2014, luku 6) mukaan esimiehen rooli on muutosprosessissa olla läsnä ja käytettävissä epävarmuuden hetkinä sekä tukea muutosprosessin aikana. Esimiehen tehtävä on varmistaa uuden toimintatavan pysyvyys huolehtimalla roolien, prosessien ja tehtävien selkeydestä (Pirinen 2014, luku 6). Tutkimuksessa tehtyjen benchmarking-haastattelujen perusteella myös vertaisryhmässä oli muutoksen tukena järjestetty esimiehen infopiste. Esimiehen infopiste järjestettiin kirjanpidon toimintamallin muutoksessa joka päivä, mutta osallistuminen oli vapaaehtoista. Huomattiin, että aamuinen etäpalaveri ei toiminut tiimin tukena muutoksessa, sillä osallistuminen oli hyvin vähäistä ja pian käyttöönoton jälkeen esimiehen infopiste lakkautettiin. Tiimin jäsenien palautteen perusteella, ei koettu tarvetta kyseiselle infopisteelle. Esimiehen infopisteen rakennetta muutettiin ja muutoksen tueksi järjestettiin

pikapalavereita. Niitä järjestettiin tarpeen mukaan, nopealla aikataululla ja lyhytkestoisina, jolloin jokaisen oli helppo osallistua niihin. Tarve tällaiselle palaverille tuli joko lähiesimiehen tai tiimin jäsenen aloitteesta. Pikapalaverit toimivat todella hyvin, sillä niitä pystyttiin järjestämään todella nopealla aikataululla, suoraan tarpeeseen ja rajallinen aika fokusoi keskustelua suoraan ongelmaan ja sen ratkaisuun. Pikapalavereja järjestettiin yhdestä kahteen viikossa, riippuen muutoksien määrästä, laajuudesta ja tarpeesta päästä keskustelemaan niistä. Pirisen (2014, luku 4) mukaan muutosprosessissa työntekijöiden viestintätarpeet ovat erilaiset ja siksi viestinnän välineitä ja keinoja tulee olla erilaisia. Esimiehen roolina on muutosprosessissa viestiä mahdollisimman paljon eri tavoin, jotta työntekijöiden tietämättömyyden ja epävarmuuden tunteet vähenisivät (Pirinen 2014, luku 4). Johtamisen osalta havainnointiin siis, että alkuperäisen muutossuunnitelman toimenpiteet eivät kaikilta osin toimineet. Nopealla kehittämisellä löydettiin muutosjohtamisen tueksi kuitenkin toimiva palaverikäytäntö, jolla pystytään tukemaan tiimin jäseniä muuttuvassa ja epävarmassa tilanteessa.

Päivän startteihin tuli toimintamallin muutoksen aikana jonkin verran ideoita työn kehittämiseen ja myös itse päivän startin kehittämiseen liittyen. Havainnoita ja kokemuksia päivän starteista ja oman työn kehittämisestä kysyttiin kirjanpidon tiimin jäseniltä lähiesimiehen sparrauksissa ja seurattiin ideoiden lukumäärää niille luodussa kanavassa. Havainnoitiin tiimin jäsenien palautteen perusteella, että eri yksiköiden, kirjanpidon ja myynnin, yhteisten palaverien ansioista tiimin jäsenet olivat paremmin selvillä koko palvelualueen työtehtävistä. Hiila ym. (2019, 54) mukaan oppivassa tiimissä on mahdollisuus oppia toiselta omasta toiminnastaan, jolloin pystytään jäsentelemään asioita tavanomaisesta poikkeavalla tavalla ja toteuttaa toiminnassaan jatkuvan parantamisen ajatusta. Havainnoitiin, että palvelualueen yksiköiden työtehtävät olivat hyvin erityyppisiä ja siksi toisten töiden ymmärryksestä tuleva tuki eri palvelualueiden kesken ei ollut niin suurta kuin odotettiin. Pelkistetysti prosessien osalta havainnoitiin tiedon ja ymmärryksen lisääntyneen eri työtehtävistä koko palvelualueen tiimin jäsenten kesken, mutta hyöty tästä ei vastannut tavoitteita, johtuen kahden eri tiimin työtehtävien erilaisuudesta.

Toimintamallin muutossuunnitelmassa määritellyt roolit ja prosessit toimivat alustavina mittareiden perusteina. Mittarit lanseerattiin käyttöön elokuussa 2020 ja lanseerauksen jälkeen huomattiin muutamia puuttuvia prosesseja, joille kehitettiin omat mittarit jälkikäteen syyskuussa 2020. Mittareihin tulevaa dataa automatisoitiin elo- ja syyskuun 2020 aikana niiltä osin kuin se oli mahdollista. Havainnoitiin, että alustavat mittarit toimivat kohtuullisen hyvin operatiivisten prosessien osalta. Niitä jatkokehitettiin syyskuussa 2020 tiimiltä tulevien ideoiden ja taloushallintoasiantuntijan yhteistyön avulla, jolloin mittarien kuvaama informaation laatu parani. Yksi operatiivisen prosessin mittari todettiin

seurannan näkökulmasta toimivaksi, mutta sitä ei saatu käyttöön, sillä organisaation tekniset määrittelyt estivät mittaritiedon automaattisen päivittymisen. Operatiivisten prosessien mittarien perusteella pystyttiin seuramaan työmäärää eri prosesseissa ja resursoimaan henkilöstöä kiiretilanteen mukaan. Katzenbach & Smith (2013, 39) mukaan määritellyt suoritustavoitteet, jotka perustuvat yhteiseen tarkoitukseen ohjaavat tiimiä toimimaan yhteisen edun hyväksi. Tällainen prosessilähtöinen toimintatapa mahdollistaa asiakaslähtöisen ajattelutavan kuntaorganisaatiossa (Kenni & Asikainen 2011, 64). Mittarien käyttöönoton jälkeen huomattiin, että niitä olisi pitänyt seurata joka päivä, jotta resurssien kohdistaminen työjonojen mukaan olisi ollut optimaalinen, mutta muuttunut tavoitetila heinäkuussa 2020 ei mahdollistanut mittareiden jokapäiväistä seuranta. Mittareita seurattiin uuden tavoitetilan määrittelyjen mukaan kahdesti viikossa.

Asiantuntijatoimien prosesseja mitattiin pääosin laadullisesti, mutta yksittäisille suoriteperusteisille prosesseille oli suunniteltu omat mittarit. Näiden osalta havainnoitiin, etteivät määritellyt suoriteperusteisesti mitattavien prosessien mittarit toimineet kuten operatiivisten prosessien mittarit. Havainnot tulivat tiimin jäseniltä palautteen muodossa. Mittareilla ei pystytty ohjaamaan toimintaa, eikä suoritemääriä saatu automatisoitua, jolloin manuaalinen työ olisi ollut hyötyä suurempi. Tämän lisäksi näiden prosessien osalta piti odottaa osaamisen kasvamista, jotta työjonon seuraamisesta ja resurssien oikeanmukaisesta suuntaamisesta olisi ollut hyötyä. Osaaminen oli näiden prosessien osalta enimmillään kahdella eri tiimin jäsenellä, joten mittari ei palvellut tarkoitustaan sellaisenaan, ennen kuin osaamista olisi saatu laajennettua.

Raappanan (2018, 32) mukaan tiimin tuloksellisuus voidaan nähdä työtehtäviin liittyvien tavoitteiden kuten uuden kehittämisen, aikataulussa pysymisen tai projektin valmistumisen saavuttamisena. Kohdeorganisaatiossa laadullisesti mitattavista asiantuntijatyön prosesseista vietiin syyskuussa 2020 päivän starttiin ajankohtaiset prosessit ja projektit, niiden aikataulut sekä mahdolliset kehitysehdotukset ja onnistumiset. Asiantuntijatyön mittareilla ei pystytty samaan tapaan seuraamaan työjonoja kuin operatiivisissa prosesseissa, vaan seuranta tapahtui projektityyppisesti, aikataulupisteiden ja projektin vaatimien resurssien perusteella.

Wouter ym (2018, 13) mukaan ketterät tiimiorganisaatiot hyödyntävät standardisoituja tapoja työskennellä, ne helpottavat vuorovaikutusta ja viestintää sekä esimerkiksi yhteistyötä, jossa työskennellään yhdessä saman asian äärellä. Kohdeorganisaatiossa yhteinen toimintatapaohje otettiin käyttöön heti toimintamallin muutoksen myötä. Pian huomattiin kuitenkin, että työohjeet kirjanpidon yksikön operatiivisista prosesseista oli viety toimintatapaohjeeseen, mutta työntukena sitä ei juurikaan hyödynnetty ja tällöin

hyöty standardoiduista työtavoista jäi saavuttamatta. Ahokas ym. (2011, 6) mukaan prosessien suorittamisessa työtapojen tulisi olla standardoidut, jotta jokaisella suorituskerralla käytetään parasta mahdollista työmenetelmää, tämä ei tarkoita kehittämisen ja oma-aloitteisuuden vähentämistä, vaan tehokkaimman menetelmän määrittämistä.

Osaamiskorttien huomattiin toimivan hyvin työnjohdollisina työvälineinä. Asiantuntijoille tehtiin omat osaamiskortit ja taloussihteereiden osaamiskortit yhdistettiin koko palvelualueen taloussihteereiden kanssa. Osaamiskorttien hyödyntäminen ja niiden kautta osaamisen kasvamisen seuraaminen toimi hyvin esimiesnäkökulmasta. Taloussihteerien osalta pystyttiin selkeästi jo määrittelemään prosessikokonaisuuksia, joissa osaamista pystyttiin nopealla aikataululla lisäämään yli tiimirajojen. Tiimityön osalta havainnointiin pelkistetysti osaamiskorttien vastaavan tarvetta kartoittaa tiimin osaamista. Lähiesimiehet kävivät osaamiskortteja tiimin jäsenien kanssa läpi sparrauksissa, joissa sovittiin myös vaihtelevasti kiinnostuskohteiden mukaan seuraavista osaamisalueista, joihin kukin tiimin jäsen halusi suuntautua. Tiimityön osalta myös havainnointiin, että tiimin jäsenet pystyivät aiempaa enemmän vaikuttamaan oman työnsä sisältöön kiinnostusten kohteiden mukaan. Pirisen (2014, luku 6) mukaan mahdollisuus vaikuttaa muutokseen auttaa sopeutumaan muutosprosessin epävarmuuteen ja keskeneräisyyteen.

Vallitseva tilanne, COVID-19 takia, etätöiden pakollisuus ja kesälomakausi vaikeuttivat uusiin asioihin perehtymistä ja osaamisen kasvattamista. Tämän lisäksi elokuussa 2020 alkoi organisaatiossa iso järjestelmäprojekti, joka satoi kirjanpidon yksikön asiantuntijoita merkittävässä määrin kehittämiseen, jolloin asiantuntijoiden osaamisen kasvattaminen päätettiin siirtää vuoden 2020 loppuun. Havainnointiin, että asiantuntijoiden osalta osaamiskorttien hyödyllisyyttä ei voitu todentaa osaamisen kasvamisen seurantaan, vaikkakin ne toimivat hyvin sen hetkisen asiantuntijoiden osaamisen kuvaajina.

Pirisen (2014, luku 4) mukaan työntekijät tarvitsevat myös henkilökohtaista vuoropuhelua muutoksesta ja tämän voi toteuttaa esimerkiksi muutosvarteilla, joissa työntekijä voi kysyä mieltään painavat asiat ja samalla esimies voi kysyä palautetta omasta johtamisestaan. Kohdeorganisaatiossa toimintamallin muutoksessa siirryttiin perinteisestä johtamisesta kohti fasilitoivaa johtajuutta. Tiimiläisille järjestettiin muutoksen tueksi pikapalavereita, päivän startti ja sparrauksia. Sparraukset olivat joko yksilö- tai ryhmämuotoisia ja niissä lähiesimies toimi joko fasilitoivan tai valmentavan johtamisen menetelmin, riippuen sparrauksen tavoitteesta, aiheesta ja osallistujamäärästä. Yksilösparrauksissa keskityttiin valmentavan johtamisen menetelmiin ja ryhmäsparrauksissa fasilitoivan johtamisen menetelmiin. Nummen (2018, luku 2) mukaan valmentavassa johtamisessa autetaan

yksilöä tekemään päätöksiä ja fasilitoivassa johtajuudessa autetaan ryhmää tekemään yhteisiä päätöksiä ja hyödynnetään koko ryhmän tietotaitoa. Toimintamallin muutoksessa järjestettyjen pikapalaverien, päivän starttien ja sparrauksissa tavoitteena oli tukea muutosprosessissa, mutta myös edistää toimintamallin käyttöönottoa ja luoda uutta tapaa toimia.

Sparrauksien tuloksena havainnoitiin, että varsinkin ryhmäsparrauksissa lähiesimies toimi pääosin suunnannäyttäjänä, jolloin osallistuvat tiimin jäsenet pystyivät toimimaan omaehtoisesti, ilman ulkopuolista ohjauksen ja kontrollin tarvetta, osasivat priorisoida ja organisoida työtehtäviään. Havainnoitiin, että muutos perinteisestä johtajuudesta oli toisille tiimin jäsenille hankalampaa kuin toisille. Pirisen (2014, luku 6) mukaan halu ja taito työskennellä itsenäisesti ja vapaasti vaihtelee riippuen työntekijästä. Osa kirjanpidon tiimin jäsenistä oli luontevasti itseohjeutuvia, mutta osa tiimin jäsenistä tarvitsi lähiesimiehen tukea varsinkin töiden priorisoinnin suhteen. Havainnot itseohjautuvuudesta perustuivat lähiesimiehen subjektiiviseen kokemukseen.

Esimiestyön muutokseen suhtauduttiin positiivisemmin kuin muutokseen, jotka kohdistuivat prosesseihin ja tiimityöhön. Kokemuksia ja havaintoja sparrauksista ja niiden sujuvuudesta kysyttiin sparrauksiin osallistuneilta tiimin jäseniltä. Havainnoitiin, että sparrauksien koettiin tukevan työntekoa ja pääsääntöisesti johtamisen muutoksen koettiin edesauttavan luottamusta työntekijän ja esimiehen välille. Näiden vastauksien perusteella uuden johtamistavan koettiin antavan tilaa oman työn kehittämiseksi ja toimivan työn tukena. Pääsääntöisesti tiimin jäsenet kokivat johtamisen muutoksen positiivisena, mutta entisestä johtamistavasta kaivattiin jämäkkyyttä ja esimiehen vastuuta päätöksistä.

Muutosvastarintaa havainnointiin erityisesti tiimityöhön ja prosesseihin vaikuttavien toimenpiteiden yhteydessä. Kenni ja Asikaisen (2011, 64) mukaan prosessilähtöiseen toimintaan siirryttäessä, kyse ei ole vain organisaatorakenteiden tai johtamismenetelmien muutoksesta, vaan erityisesti henkilöstön kokonaisvaltaisesta ajattelutavan muutoksesta. Muutosvastarinta esiintyi negatiivisina kommentteina tai keskusteluina päivän starteissa, sparrauksissa tai muissa yhteyksissä lähiesimiehen ja tiimin jäsenien välillä. Palautteen perusteella toimintamallin muutokselle ei katsottu olevan tarvetta ja prosesseihin kohdistuvien muutoksien katsottiin vaikeuttavan työntekoa. Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa luovutaan vanhasta ja silloin esimiehen tulisi erityisesti kuunnella ja vastata kysymyksiin, käydä läpi odotuksia, kertoa miten muutos vaikuttaa työhön, keskustella muutoksen tavoitteesta, syistä, perusteluista, hyödyistä, haitoista, mahdollisuuksista ja riskeistä sekä luoda toivoa ja uskoa tulevaan.

Kirjanpidon toimintamallin muutoksessa työntekijöiden tehtävät ja roolit kehittyivät jatkuvasti ja nopealla aikataululla. Pirisen (2014, luku 5) mukaan roolien ja tehtävien epäselvyys saa aikaan epävarmuutta, epätietoisuutta ja tehottomuutta sekä laskee työmotivaatiota. Kohdeorganisaatiossa epävarmuuteen ja jatkuvaan muutokseen pyrittiin vastaamaan selkeydellä ja avoimella viestinnällä. Uudet roolit ja tehtävät sekä muutoksen tavoitteet tuotiin esillä sekä sparrauksissa ja kirjanpidon pysyvissä kokouksissa.

Pirisen (2014, luku 5) mukaan muutosprosessissa on erittäin tärkeää, että esimies on ajan tasalla sekä yksittäisten ihmisten kuin myös koko tiimin työtilanteesta, huolehtii resurssien oikeasta kohdistumisesta ja töiden oikeudenmukaisesta jakautumisesta työntekijöiden kesken. Kohdeorganisaatiossa muutoksen aikana lähiesimies erityisesti pyrki koordinoimaan työtehtäviä ja jakamaan työkuormaa tasaisesti. Työssä jaksamiseen pyrittiin myös vaikuttamaan avoimella viestinnällä, kuuntelemalla ja keskustelemalla. Työn kuormittavuudesta, työhön kohdistuvista muutoksista ja resurssoinnista keskusteltiin tiimin jäsenien kanssa yhteisissä palavereissa. Osaamisen kasvattamisen kautta joitakin operatiivisia töitä pystyttiin uudelleen organisoimaan.

8 Pohdintaa

Toimintamallin muutos vaatii muutosta koko organisaatiossa niin prosesseissa, kulttuurissa, strategiassa, palveluissa, osaamisessa kuin myös ihmisissä.

Muutosprosessissa on tärkeää muuttaa ajattelutapaa sekä kysyä enemmän miksi ja miten tehdään kuin mitä tehdään. Prosessina muutos on usein myös henkilökohtainen kokemus, jonka eri vaiheita ja riippuvuussuhteita voi olla vaikea ymmärtää. Tällöin auttaa kokonaisuuden yksinkertaistaminen, jolloin hankalatkin asiat ovat helpompi ymmärtää. Teknologian ja globalisaation murroksen vuoksi tällaiset muutoksesta johtuvat tilanteet tulevat olemaan aikaisempaa yleisempiä. (Kauhanen ym. 2015, 95.)

Muutoksen taitava johtaminen on avainasemassa muutosprosessin onnistumisen ja pysyvien muutoksien saavuttamisen kannalta. Collin ja Lemmitty (2019, osa 1) mukaan nopeasti muuttuvassa, epävarmassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä ei voi suunnitella kuin seuraavan askeleen eteenpäin. Kun tämän pitää mielessä ja lisää realistisen tavoitteenasetannan, aidon tilannekuvan nykytilanteesta ja selkeän ymmärryksen tavoitetilasta niin muutoksessa voi onnistua.

8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen keskeinen tutkimuskysymys oli: Miten muutan nykyisen toiminnan tavoitetoimintamallin mukaiseksi? Tätä lähdettiin selvittämään alatutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen ensimmäinen alatutkimuskysymys oli: Miten kaukana nykyinen toimintamalli on tavoitetoimintamallista? Kirjanpidon yksikön nykytilan kuvaus tehtiin SWOT-analyysin avulla ja sitä työstettiin yhdessä kirjanpidon tiimin kanssa. Nykytilaa verrattiin Talouspalveluiden johtoryhmän määrittelemään tavoitetilaan, jolloin saatiin toimenpiteet GAP-analyysiin ja nähtiin, kuinka kaukana nykyinen toimintamalli oli tavoitetoimintamallista.

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys oli: Miten toimintamallin muutos on muualla tehty? Benchmarking-haastatteluiden avulla selvitettiin, miten toimintamallin muutos oli tehty vertaisyksiköissä, ja mitkä olivat keskeisimmät toimenpiteet toimintamallin muutoksen toteuttamisessa. Tutkimuksen kolmas alatutkimuskysymys oli: Miten toimintamallin muutos tulisi tehdä kirjanpidon yksikössä? Vertaisyksiköiden haastatteluissa selvitettiin, huomasivatko vertaisyksiköt joitakin erityisiä vaatimuksia toimintamallin toteuttamiselle kirjanpidon yksikössä. Kolmanteen alatutkimuskysymykseen haettiin tukea myös tietoperustasta ja varsinkin aihepiireistä, jotka tukivat perinteisen asiantuntijaorganisaation muuttamista kohti itseohjautuvaa, ketterää ja asiakaslähtöistä tiimiorganisaatiota.

Tutkimuksen keskeinen tutkimuskysymys oli: Miten muutan nykyisen toiminnan tavoitetoimintamallin mukaiseksi? GAP-analyysin ja toimintamallin muutossuunnitelman perusteella voidaan todeta, että keinot toiminnan muuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi selvitettiin. Tutkimuksessa toteutettiin osa suunnitelluista toimenpiteistä ja näiden toimenpiteiden vaikutusta arvioitiin.

Kirjanpidon yksikön toimintamallin muutoksella haluttiin osittain tehostaa toimintaa, mutta ennen kaikkea lisätä osaamista, optimoida prosessien suoritusta ja kehittää yksikköä vastaamaan paremmin tulevaisuuden muuttuvia toimintaympäristöjä. Kenni ja Asikaisen (2011, 64) mukaan prosessilähtöinen toimintatapa on yksi keino vastata tulevaisuuden haasteisiin, vaikka se ei suoraan tarkoita organisaation tehokkuuden parantumista, vaan ainoastaan mahdollistaa siirtymisen asiakaslähtöisempään ajattelutapaan, jossa uskalletaan tehdä uusia ja rohkeita ratkaisuja. Kohdeorganisaation toimintamallin muutoksen tavoitteena oli siis muuttaa kirjanpidon yksikön toimintaa ketterämmäksi, jolloin se pystyisi oppimaan nopeasti, laajentamaan palvelujaan tarpeen mukaan muuttuviin tarpeisiin ja kehittämään jatkuvasti toimintatapojaan, mittareitaan ja tuotteitaan.

Ketterästi oppivalla tiimillä (Kuvio 22) on yhteiset toimintatavat, joilla tavoitellaan yhteisiä tavoitteita ja niillä on selkeät mittarit. Tiimi nauttii psykologisesta turvallisuudesta, jossa uskalletaan kokeilla ja ehdottaa ilman että tarvitsee pelätä rangaistusta virheiden tekemisestä. Tiimillä on kollektiivinen älykkyys, jossa tiimin jäsenten vuorovaikutus toimii, kaikki tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti sekä kuunteluun että keskusteluun, uskalletaan tuoda ideoita esille ja antaa kritiikkiä rakentavasti sekä tiimin jäsenillä on tunnetaitoa ja empatiakykyä. Tiimi itseohjautuu luontevasti, vastaa itse tavoitteista, tuloksesta, toimintatavoista ja oppimisesta. (Ojala 2018, 140.)



Kuvio 22. Ketterästi oppivan tiimin perusteet (mukaillen Ojala 2018, 140)

Kenni ja Asikaisen (2011, 14) mukaan yhtenäisten toimintatapojen avulla voidaan löytää paras mahdollinen työmenetelmä ja sen jälkeen prosessien kehittämistä voidaan jatkaa esimerkiksi jatkuvan parantamisen menetelmin. Kirjanpidon toimintamallin muutoksen jälkeen tiimillä ei ollut vielä täysin yhteisiä toimintatapoja, vaikka tavoitteille olikin saatu rakennettua mittarit ja yhteinen toimintatapaohje oli aloitettu.

Toimintamallin muutoksen jälkeen tiimin psykologinen luottamus pysyi tiimin sisällä samalla tasolla kuin se oli ennen muutosta tai sen voisi sanoa jopa hieman parantuneen perustuen tiimin jäseniltä tulleisiin kehitysehdotusten määrään verrattuna aikaisempaan toimintamalliin. Kirjanpidon tiimin jäsenet olivat sitoutuneita toteutettuihin mittareihin, sillä ideoita niiden kehittämiseen tuli toimintamallin muutosprosessin aikana. Muutoksen koettiin kuitenkin tulevan ylhäältä, jolloin vaikutusmahdollisuudet nähtiin rajallisina. Pirisen (2014, luku 4) mukaan ylhäältä alas muutoksen ongelmana on se, että työntekijöiden ääni alhaalta ylös ja yhteinen ymmärrys jää puuttumaan, jolloin muutoksen tavoite jää epäselväksi, epävarmuus, huhut ja spekulatiot lisääntyvät, yhteistyö ja työssä jaksaminen heikkenee sekä tehottomuus lisääntyy.

Toimintamallin muutoksessa aloitetut pidemmän kehittämisen hetket olivat yhteisiä toisen yksikön kanssa. Kirjanpidon tiimin jäsenet uskalsivat tuoda esille ehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseen rohkeasti ja avoimesti tiimin sisäisissä kokouksissa, mutta eivät samalla tavalla erityisesti kehittämiseen tarkoitetuissa palaverissa toisen yksikön kanssa. Varovaisena johtopäätöksenä voidaan arvioida, että psykologinen luottamus ja kollektiivinen älykkyys tiimin sisällä pysyi toimintamallin muutoksessa samana tai hieman parani, mutta toisen yksikön, myynnin, kanssa kehittäminen ei tuonut toivottua synergiaetua. Myynnin kanssa ei saatu yhteisistä kehittämishetkistä tilanteita, joissa uskallettaisiin kokeilla, ehdottaa, ideoita, keskustella avoimesti tai antaa kritiikkiä rakentavasti. Nämä ovat Ojalan (2018, 140) mukaan ketterästi oppivan tiimin perusteina määriteltyjen psykologisen turvallisuuden sekä aktiivisen ja avoimen vuorovaikutuksen kulmakivet.

Tiimin jäsenien osalta itseohjautuvuuden havaittiin kasvaneen toimintamallin muutoksessa perustuen tiimin lähiesimiehen subjektiiviseen kokemukseen. Osa tiimin jäsenistä toimi alun perinkin hyvin itseohjautuvasti, mutta toimintamallin muutoksen jälkeen ja varsinkin johtamiskäytäntöihin tehtyjen muutoksien jälkeen jokaisen tiimin jäsenen odotettiin vastaavan itse tai ainakin osittain tavoitteistaan, tuloksestaan, toimintatavoistaan ja oppimisestaan. Toimintamallin muutoksessa tehdyt osaamiskortit ja henkilökohtaiset perehtymissuunnitelmat tukivat osaamisen kasvattamista. Johtamiskulttuuri pyrittiin rakentamaan toimintamallin muutoksessa siten, että se mahdollisti ketteryyden, koska sitä

vaadittiin myös toiminnoilta. Johtopäätöksinä voidaan nähdä, että joiltakin osin saavutettiin ketterästi oppivan yksikön ominaisuudet.

8.2 Luotettavuuspohdinta

Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2009, 232) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perustana on tutkimusraportissa tutkijan tarkasti kuvailemat tutkimuksen vaiheet. Tämän tutkimuksen rajaukset, periaatteet ja menetelmät on kuvattu laajasti ja perusteellisesti. Rajaamani aineiston osa vastaa tutkimukseen riittävällä tasolla ja sen perusteella tehty toimintamallin muutossuunnitelma tuottaa luotettavaa ja joltain osin yleistettävissä olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ruusuvuoren ym. (2010, 23) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista puhua tulosten läpinäkyvyydestä ja yleistettävyydestä. Yleistettävyydellä ei tässä yhteydessä tarkoiteta, että ilmiö toistuisi laajemmin, vaan oletetaan, että ilmiö on jossain määrin yhteisesti jaettu. (Ruusuvuori ym. 2010, 23.)

Tutkimusraportissa itsessään on kuvattu aineiston kokonaisuus ja päähavainnot on johdettu loogisesti pohjautuen tietoperustaan ja vertaisyksiköiden kokemuksiin. Vertaisyksiköiden haastatteluilla pyrittiin selvittämään toimintamallin muutoksen toteuttamiseen liittyvät asiat. Alasuutarin (2011, 191) mukaan tulosten validiteetilla tarkoitetaan sitä, että muuttujat mittaavat sitä mitä niiden oletetaan mittaavan. Haastatteluiden tulosten ja tietoperustan avulla pystyttiin suunnittelemaan toimenpiteet kirjanpidon yksikön toimintamallin muutoksen toteuttamiseen ja näin ollen haastatteluiden kysymykset vastasivat tarkoitustaan.

Tutkimuksen haastattelut tehtiin neljälle lähiesimiehelle. Haastattelujen avulla saatiin laaja ja kattava käsitys toimintamallin muutoksen toteuttamisesta. Hirsjärven ym. (2009, 23) mukaan tiedonkeruussa on eettisyyden näkökulmasta oleellista huomioida tutkimukseen osallistuvien ymmärrys tutkimuksesta, suostumus osallistumiseen sekä riskikartoitus. Haastateltaville lähetettiin tutkimuskysymykset etukäteen ja heidän kanssaan käytiin läpi tutkimuksen menetelmät, tavoitteet ja tulosten käyttötarkoitus. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen haastateltaville lähetettiin litteroidut vastauksista kommentoitaviksi.

Vilkan (2006, 11) mukaan tieteellinen tutkimus perustuu aina luotettavaan havainnointiin, jossa havaintoa ei saa irrottaa asiayhteydestä vaan tutkimuskohdetta havainnoidaan siellä missä ilmiö tapahtuu. Tutkimuksessa kerätty aineisto vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin ja tulosten analysointi tapahtui järjestelmällisesti. Havainnoimalla arvioitiin tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta pelkistämisen ja teoreettisen viitekehyksen olennaisuuden

näkökulmasta. Tutkimuksessa tehtyjen muutostoimenpiteiden vaikuttavuutta havainnointiin muutosprosessin aikana ja aina muutostoimenpide kerrallaan. Havaintoja kerättiin systemaattisesti tiimin jäseniltä ja myös lähiesimies havainnoi johtamisen muutostoimenpiteiden vaikutusta. Tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt olemaan mahdollisimman objektiivinen eri prosessin vaiheissa ja rooleissa.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Ei pystytä ennustamaan tulevaisuutta ja globaalien ilmiöiden vaikutusta työhön, mutta kehityssuunnat kuitenkin viittaavat siihen, että työt eivät tule loppumaan, vaan katoavien töiden tilalle tulee jatkuvasti uusia työtehtäviä. Tuotteitansa ja tuotantotapojaan kehittämisessä onnistuvat yritykset selviävät muuttuvassa työelämässä muita paremmin. (Kauhanen ym.2015, 98.) Kohdeorganisaation toimintamallin muutoksen uskotaan edistävän kirjanpidon yksikön muutoskestävyyttä, jolloin tiimin resilienssi kasvaa. Resilienssillä tarkoitetaan tässä joustavuutta, soveltamista, ennakoitua ja jatkuvaa oppimista. Tiimin vahvalla resilienssillä pystytään toimimaan ja kehittymään muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Tutkimuksen ulkopuolella rajattiin jo alkuvaiheessa toimintamallin muutoksen vaikutukset tiimin sisäisiin malleihin ja rakenteisiin. Tutkimus keskittyi ennen kaikkea muutosprosessiin ja sen toteuttamiseen. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia tiimilähtöisestä näkökulmasta muutosprosessin vaikutusta tiimin rakenteisiin ja malleihin, sillä tässä työssä valittiin esimieslähtöinen näkökulma.

Toimintamallin muutosta toteuttaessa heräsi lähiesimiehessä halu nostaa digitalisaation vaikutusta ja muuttuvan työelämän todellisuutta entistä laajemmin esille. On tärkeää ymmärtää muuttuvaa maailmaa ja tulevaisuuden teknologioiden tuomia haasteita ja mahdollisuuksia, jotta voidaan kehittää tiimin toimintaa, palveluita ja osaamista oikeaan suuntaan. Tiimilähtöisestä näkökulmasta mielenkiintoisia tutkimuskohteita olisivat myös osaamisen kehittäminen muuttuvassa työelämässä huomioiden ikääntymisen tuomat haasteet. Tähän liittyen olisi tärkeää ymmärtää esimerkiksi kyvykkyyksien ylläpidon, kehittymisen ja oppimisen haasteet.

8.4 Oma oppiminen

Tämän opinnäytetyön suunnittelu ja toteutus oli monivaiheinen prosessi, jonka vaatimaa työmäärää oli etukäteen vaikea hahmottaa. Opinnäytetyön aihe oli jo pitkään ollut suunnitelmissa, mutta toteuttaminen oli paikoittain erittäin haastavaa ja joskus myös palkitsevaa. Toimintamallin muutossuunnitelmassa hahmoteltuja toimenpiteitä ei kaikilta osin pystytty toteuttamaan. Opinnäytetyön suunnitelman laadinnassa olisi pitänyt olla

enemmän yhteydessä kohdeorganisaatioon, jotta kaikki suunnitellut toimenpiteet olisivat paremmin vastanneet muuttunutta tarvetta. Tavoitetoimintamallin muuttuminen muutossuunnitelman keskellä oli haastavaa, mutta toisaalta osoitti kuinka nopeasti muutokset tapahtuvat työelämässä.

Tämän tutkimuksen teko avasi uudenlaisen ymmärryksen tiimityön kehittämisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin linjaorganisaatiossa. Toimintamallin muutoksen suunnittelu ja toteutus antoi laajemman näkökulman prosessilähtöisen organisaation toimintaan ja ymmärrystä sen muuttamiseen asiakaslähtöisemmäksi. Ymmärrys ja arvostus tiimityötä kohtaan kasvoi, sillä pysyvää muutosta ei pystytä toteuttamaan ilman tiimin jäsenien sitoutumista muutokseen. Yhteistyö tiimin jäsenien kesken oli muutoksen aikana arvokasta ja motivoi tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksen aikana realisoitui näkökulma, jossa digitaaliset muutokset ovat jatkuvia ja niin yksittäisen ihmisen kuin organisaationkin on oltava valmis jatkuvaan muutokseen ja kehittymiseen.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.
- Ahokas, P., Tiihonen, J., Neuvonen, J. & Suikki, M. 2011. Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. Teknologiateollisuus ry.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanomat Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518854329>. Luettu: 25.10.2020
- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513777210>. Luettu: 4.8.2020
- Espoon kaupunki. 2020. Tietoa Espoosta. Luettavissa: https://www.espool.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta. Luettu: 7.5.2020
- Deloitte. 2016. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Deloitte University Press. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>. Luettu: 12.5.2020
- Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. 2019. Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. PunaMusta Oy -Yliopistopaino. Tampere.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Tuuma-kustannus. Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.
- Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. 2015. Why diversity matters. McKinsey & Company. Luettavissa: <http://www.insurance.ca.gov/diversity/41-ISDGBD/GBDEExternal/upload/McKinseyDivmatters-201501.pdf> Luettu:1.6.2020
- Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. 2002. Benchmarking korkeakoulujen kehittämismallina. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13:2002. Oyj Edita Abp.

Helsinki. Luettavissa: https://karvi.fi/app/uploads/2015/01/KKA_1302.pdf.

Luettu:16.9.2020

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Hansaprint Oy. Vantaa.

Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789525928082>. Luettu:30.6.2020

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: automaation aika. Alma Talent Oy. Helsinki.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta- Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521418006>. Luettu: 18.6.2020

Katzenbach, J. & Smith, D. 2013. HBR's 10 Must Reads Series: The Discipline of Teams. Harvard Business Review Press.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari. Printon. Viro.

Kauhanen, A., Maliranta, M., Rouvinen, P. & Vihriälä, V. 2015. Työn murros - Riittääkö

dynamiikka? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Taloustieto Oy. Helsinki. Luettavissa:

https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA_B269_Tyon_murros_kansilla_high_res.pdf.

Luettu: 15.5.2020

Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatioita - Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Terms and concepts in business process management. Teknologiateollisuus Oy. Espoo.

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2014. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Itä-Suomen yliopisto ja Aalto-yliopisto. SOLEA-hanke. Luettavissa:

<https://www3.uef.fi/documents/677096/736588/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/b8e58ae0-2e53-48d0-97ef-512ee74b526e>. Luettu:26.9.2020

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT- Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen

turvaamiseksi. Corporate Foresight Group CoFi/Åbo Akademi. Luettavissa:

http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf. Luettu:14.5.2020

Meurman, M. & Kärnä, A. 2019. Prosessitutkimus - Arter. Helsinki. Luettavissa: https://www.arter.fi/app/uploads/2019/11/Prosessitutkimus-2019_Arter-Oy.pdf-
Luettu:12.5.2020

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. 2014. Johtajana muutoksissa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja - 9 avainhetkeä. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/18es435003> Luettu: 19.5.2020

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy. Viro

Palmroos, L. 2014. Construction of an Institutionally Aware Process-Oriented Performance Measurement System. A Case Study of a Finnish Local Government. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Luettavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7803/isbn_978-952-476-513-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 12.5.2020

Persily, C. 2013. Team Leadership and Partnering in Nursing and Health Care. Springer Publishing Company. New York.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521425660>. Luettu:24.6.2020

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 22.9.2020

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuominen, K. 2016. The Path to Development: Introducing Benchmarking, Oy Benchmarking Ltd.

Valtiovarainministeriö. 2019. Pilkahduksia tulevaisuuteen. Tietopolitiikka, tekoäly ja robotisaatio hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen mahdollistajana Suomessa.

- Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:22. Helsinki. Luettavissa:
<https://vm.fi/documents/10623/306832/Pilkahduksia+tulevaisuuteen/6f8bab2a-ded0-1dd2-cfdd-9dd0d5fda151/Pilkahduksia+tulevaisuuteen.pdf?version=1.0>- Luettu:18.5.2020
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa:
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>. Luettu: 17.6.2020
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Tammi. Helsinki.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Yliherva, J. 2004. Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Luettavissa:
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514273389.pdf>. Luettu:16.9.2020
- Wouter, A., Ahlbäck, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., Salo, O., Seem, E. & Woxholth, J. 2018. The five trademarks of agile organizations. Report. McKinsey & Company. Luettavissa:
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/The%20five%20trademarks%20of%20agile%20organizations/The-five-trademarks-of-agile-organizations.ashx>. Luettu: 13.5.2020

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Miksi halusitte muuttaa toimintamallia? Mikä oli se toimintamallin muutos, johon pyritte?

Miten muutos valmisteltiin ja toteutettiin käytännössä?

Miten toimintamallin muutos muutti tiimityötä?

Miten tiimin prosessit muuttuivat toimintamallin muutoksessa?

Miten asiantuntijatyön prosessi muuttui toimintamallin muutoksessa?

Miten operatiivisen työn prosessi muuttui toimintamallin muutoksessa?

Mitkä olivat merkittävimmät/keskeisimmät haasteet muutoksessa?

Miten toimintamallin muutos on vaikuttanut työhönne esimiehenä?

Näetkö joitakin haasteita tämän toimintamallin muutoksen soveltamisessa kirjanpidon yksikköön?