

Päivittäistoimintojen uudelleenorganisointi

Azets Insight Oy

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2023

Saana Laitinen

Tiivistelmä

Tekijä Laitinen, Saana	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Kevät 2023
	Sivumäärä 60	
Työn nimi Päivittäistoimintojen uudelleenorganisointi Azets Insight Oy		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Azets Insight Oy		
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä tehtiin kehittämistehtävänä päivittäistoimintojen uudelleenorganisointi Azets Insight Oy:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimintamalli, jossa päivittäistoimintojen työt pystytään organisoimaan tasaisesti käsittelijöiden kesken niin normaali- kuin poikkeustilanteessa ja että samalla pystytään varmistamaan asiakastyön laatu. Uuden toimintamallin tavoitteena oli lisäksi esihenkilöiden työajan käytön vähentäminen päivittäiseen töiden organisointiin.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskityttiin muutosjohtamiseen, tiimityöskentelyyn ja virtuaalitiimin johtamiseen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena ja tutkimuksen eri vaiheet raportoitiin opinnäytetyössä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin workshoppeja ja haastatteluja sekä tutkimuspäiväkirjaa. Haastattelut analysoitiin teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla. Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa luotiin uusi toimintamalli, jota muokattiin haastatteluista saadun tiedon perusteella.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena päivittäistoimintojen toimintamalli muutettiin vastaamaan paremmin nykypäivän tarpeita niin päivittäistoiminnoissa työskentelevien asiantuntijoiden kuin heidän esihenkilöiden näkökulmasta.</p>		
Asiasanat muutos, muutosjohtaminen, tiimityöskentely, virtuaalitiimi, toimintatutkimus		

Abstract

Author Laitinen, Saana	Type of Publication Master's thesis	Published Spring 2023
	Number of Pages 60	
Title of Publication The reorganization of day-to-day financial tasks Azets Insight Oy		
Degree and field of study Master of Business Administration		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Azets Insight Oy		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to develop a reorganization of day-to-day financial tasks for Azets Insight Oy. The goal of this thesis was to develop an operating model that enables the organization of day-to-day financial tasks evenly between the handlers, both in regular and in exceptional circumstances, making sure that the quality of the customer service is maintained. Additionally, the goal of the new operating model was to reduce the time forepersons must use for daily organization of tasks.</p> <p>The theory of this thesis concentrates on change management, teamwork and the leadership of a virtual team. The thesis was carried out as a qualitative action research, and the different stages of the research were reported in the thesis. Workshops, interviews and research journal were used as data collection methods. The interviews were analysed with the help of theming and content analysis. In the beginning of the action research a new operating model was produced, and later it was modified based on the information collected from the interviews.</p> <p>As a result of the thesis, the operating model of day-to-day financial tasks was changed to better meet the needs of both the experts and their forepersons working with day-to-day financial tasks.</p>		
Keywords change, change management, teamwork, virtual team, action research		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistehtävän toimeksiantaja.....	1
1.2	Kehittämistehtävän taustaa.....	3
1.3	Kehittämistehtävän tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	4
2	Muutos työyhteisössä	6
2.1	Muutos.....	6
2.2	Muutosjohtaminen	8
2.3	Muutosvastarinta	12
2.4	Muutosviestintä.....	14
3	Tiimityöskentely	17
3.1	Tiimin määritelmä	17
3.2	Tiimiytyminen.....	18
3.2.1	Tiimiytymisen vaiheet	18
3.3	Tiimiroolit	19
3.4	Kommunikaatio tiimissä	20
3.5	Tiimin yhdessäohjautuvuus.....	21
3.6	Virtuaalitiimi ja etäjohtaminen	24
4	Kehittämistehtävä	27
4.1	Tutkimusstrategia	27
4.2	Tutkimusmenetelmien kuvaus ja perustelut valinnalle.....	28
4.2.1	Haastattelu	29
4.2.2	Workshop	31
4.2.3	Tutkimuspäiväkirja	31
5	Kehittämistehtävän syklit	33
5.1	Kehittämistehtävän käynnistyminen	33
5.2	Uuden toimintamallin luominen	34
5.3	Uuden toimintamallin käyttöönotto	36
5.4	Uuden toimintamallin arviointi	37
5.4.1	Haastattelujen tulokset	37
5.5	Uuden toimintamallin kehittäminen	42
6	Yhteenveto ja pohdinta	44
6.1	Keskeiset tulokset ja pohdintaa.....	44
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten arvioiminen	46
6.3	Jatkotutkimusaiheet.....	48

Lähteet	49
---------------	----

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake palkka- ja HR-palveluiden -yksikön Lappeenrannan toimipisteen tiimiesihenkilöille

Liite 2. Haastattelulomake asiakastiimissä työskenteleville asiantuntijoille

1 Johdanto

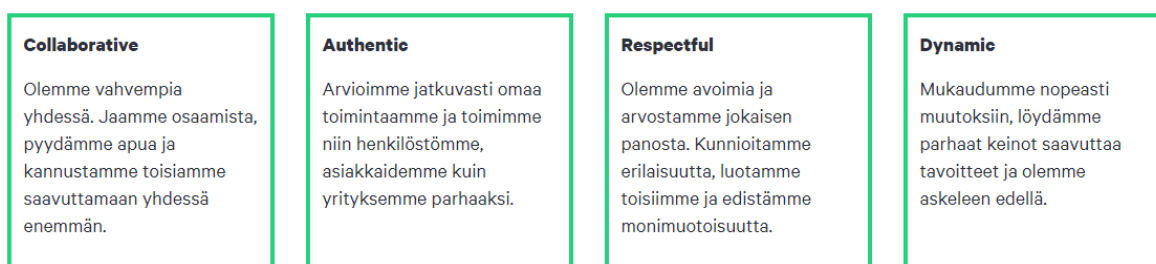
1.1 Kehittämistehtävän toimeksiantaja

Tässä opinnäytetyössä tehdään toimintatutkimuksena Azets Insight Oy:lle Talousjohdon kumppani -yksikön päivittäistoimintojen uudelleenorganisointi.

Kehittämistehtävän toimeksiantajayritys Azets on yksi suurimmista ja edistyksellisimmistä taloushallinnon ulkoistuspalveluja ja henkilöstöhallinnon palveluja sekä kokonaisratkaisuja tarjoavista yrityksistä. Azets tuottaa taloushallinto- ja palkanlaskentapalveluja sekä tarjoaa HR-asiiantuntemusta että johtamisen palveluja vahvasta teknologiavetoisen osaamisen näkökulmasta ohjelmistoratkaisujen kautta. (Azets 2022.)

Azets on perustettu vuonna 2016, kun ulkoistuspalveluliiketoiminnot irrottautuivat Visma-konsernista osaksi Cogital Groupia, jonka omistaa pääomasijoitusyhtiö HgCapital. Azetsilla on toimipaikkoja Suomessa 14 eri paikkakunnalla ja ulkomailla Iso-Britanniassa, Romaniassa, Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Virossa ja Liettuassa. Azetsilla työskentelee 6 500 asiantuntijaa Euroopassa ja Iso-Britanniassa. (Azets 2022.)

Azetsin missiona on auttaa asiakkaita keskittymään liiketoimintaansa ja saavuttamaan tavoitteensa tarjoamalla talous-, palkka-, HR- ja neuvonantopalveluja sekä niitä tukevia teknologiaratkaisuja. Azetsin visiona on tehdä palveluista jatkuvasti älykkäämpiä, vaikuttavampia ja henkilökohtaisempia. Yhtiön toimintaa ohjaavat neljä arvoa; collaborative, authentic, respectful ja dynamic. (Azets 2022.) Kuviossa 1 ovat Azetsin arvot.



Kuvio 1. Azetsin arvot (Azets 2022)

Vastuullisuus on osa Azetsin päivittäistä työtä ja johtamista. Arvojen lisäksi vastuullisuustyötä ohjaavat Azetsin yleiset vastuullisuusperiaatteet ja konsernin Code of Conduct -ohjeistus. Azetsin vastuullisuusperiaatteissa on huomioitu lisäksi YK:n ohjaavat periaatteet koskien yritystoimintaa, ihmisoikeuksien kunnioittamista ja kestävästä kehityksestä. Azetsin yritysvastuu perustuu neljään periaatteeseen (kuvio 2).

Näistä kolme pohjautuu yritysvastuun peruseriaatteisiin taloudelliseen vastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristövastuuseen. Neljäntenä vastuullisuusperiaatteena on vastuu laadusta ja ennakoivasta riskienhallinnasta, koska Azetsin asiakkailleen tuottamia palveluita ohjaavat voimakkaasti lainsäädäntö, viranomaismääräykset sekä tietosuoja- ja tietoturva-vaatimukset. (Azets vastuullisuusraportti 2021.)



Kuvio 2. Azetsin vastuullisuusperiaatteet (Azets vastuullisuusraportti 2021)

Suomessa Azets toimii nimellä Azets Insight Oy.

Azets Insight Oy palvelee yli 6000 asiakasta eri toimialoilta start-upeista pörssiyrityksiin. Yhtiössä käsitellään kuukausittain 90 000 palkkalaskelmaa, 120 000 myyntilaskua ja 200 000 ostolaskua, minkä vuoksi automatisaation mahdollisuuksia hyödynnetään monipuolisesti. Työntekijöitä Suomessa on noin 700 henkilöä. 30.6.2022 päättyneellä tilikaudella Azets Insight Oy teki liikevaihtoa noin 68,8 miljoonaa euroa. (Azets 2022.)

Azets Insight Oy:n toiminta on jaettu liiketoimintayksiköihin ja liiketoimintaa tukeviin palveluihin (kuvio 3). Yhtiö tarjoaa taloushallinto-, palkka- ja HR-palveluita, teknologiaratkaisuja sekä tukee asiakkaita liiketoiminnan kehittämisessä Advisory-palveluiden avulla.



Kuvio 3. Azets Insight Oy organisaatiokaavio (Azets vastuullisuusraportti 2021)

Päättötyö tehdään Taloushallinnon palvelut liiketoiminta-alueen Talousjohdon kumppani - yksikköön, joka tarjoaa taloushallinnon palveluita henkilöyhtiöille, osakeyhtiöille, yleishyödyllisille yhteisöille ja säätiöille sekä konserneille. Yksikön palveluihin kuuluvat myös Advisory-palvelut.

1.2 Kehittämistehtävän taustaa

Toimintatutkimuksen toimeksiantaja Azets Insight Oy on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Samalla on tullut tarve tarkastella ja kehittää parhaita mahdollisia toimintatapoja työn sujuvuuden ja laadukkaan palvelun varmistamiseksi. Kehittämistyötä on tehty niin toimintatapojen kuin järjestelmien näkökulmasta. Tarve opinnäytetyön aiheen muutokselle syntyi jo muutamia vuosia sitten. Aihetta pohdittiin yhtiön Talousjohdon kumppani - yksikön ohjausryhmässä yhtiön kehittämispäällikön kanssa, mutta muutokset jäivät silloin pohdinnan tasolle.

Päivittäistoiminnoilla tarkoitetaan yhtiön Talousjohdon kumppani -yksikössä päivittäin tehtäviä taloushallinnon töitä kuten ostolaskujen ja ostotilausten käsittelyä, ostolaskujen ja tili-siirtojen maksatusta, tiliotteiden käsittelyä sekä myyntilaskutusta ja myyntilaskujen suoritus- kohdentamista. Aikaisempi, opinnäytetyössä uudelleen organisoitava toimintamalli päivittäistoimintojen hoitamiseen on luotu aikana, jolloin käsittelijöitä päivittäistoiminnoissa oli 5 ja asiakkaita noin neljännes nykyiseen verrattuna. Tänä päivänä päivittäistoimintoja käsittelee yksikön asiantuntijoista 18 henkilöä ja asiakkaita palvelun piirissä on noin 90 asiakasta.

Uudelleen organisoitavassa toimintamallissa jokaisella asiakkaalla ja asiakkaan päivittäis-toiminnolla on nimettyinä käsittelijä ja hänellä 1-3 tuuraajaa. Malli toimii hyvin, kun kaikki käsittelijät ovat paikalla eikä tuuraukselle ole juurikaan tarvetta. Tuuraustarpeet syntyvät lomien ja liukumavapaiden sekä sairauspoissaolojen aikana. Muutettavassa toimintamal-lissa käsittelijät ja tuuraajat ovat nimetty ilman järjestelmällistä organisointia asiantuntijoiden resurssitilanteiden mukaan vuosien saatossa. Toimintamalli on johtanut tilanteeseen, jossa useamman yhtäaikaisen tuurauksen aikana osalla paikalla olevista käsittelijöistä työkuorma saattaa kasvaa kohtuuttoman suureksi ja esihenkilöiden työaika kuluu paljon töiden uu-delleen järjestelyyn ja varmistamiseen, että kaikki päivittäin tehtävät työt tulevat hoidetuiksi. Toimintamallissa yksittäisen päivittäistoiminnon tuuraustilanne on saattanut tulla tuuraajalle tehtäväksi harvoin, jolloin tuuraajan työaika on kulunut ohjeiden lukemiseen ja mahdolli-suus laaturvirheille on ollut suuri.

Tuuraustilanteiden lisäksi uusien asiakkuuksien resurssointi on ollut vaikeaa ja aikaa vievää toimintamallin puutteista johtuen. Esihenkilöiltä on puuttunut työkalu hallita päivittäistoiminnoissa työskentelevien yksittäisten asiantuntijoiden käytettävissä olevia resursseja, myös poikkeustilanteissa.

Toimintamallin muutostarve otettiin yksikön ohjausryhmässä uudestaan tarkasteluun loppuvuodesta 2021, koska esihenkilöiden työaika kului kohtuuttomasti päivittäistoimintojen organisointiin ja tuurajärjestelyihin. Samanaikaisesti yksikössä oli useampi poissaolo ja työnlaadusta johtuva reklamaatio. Muutostoiveita toimintamalliin esitettiin myös yhtiön henkilöstökyselyssä.

Yhdessä yksikön ohjausryhmän, liiketoimintayksikön HR:n edustajan ja liiketoimintayksikön johtajan kanssa päätettiin aloittaa prosessi päivittäistoimintojen toimintamallin muuttamiseksi. Opinnäytetyön tekijä on ohjausryhmän jäsen ja yksi yksikön esihenkilöistä.

1.3 Kehittämistehtävän tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävänä on uudelleenorganisoida päivittäistoimintojen toimintamalli Taloushallinnon palvelut liiketoiminta-alueen Talousjohdon kumppani -yksikössä. Kehittämistehtävän tavoitteena on kehittää toimintamalli, jossa päivittäistoimintojen työt pystytään organisoimaan tasaisesti käsittelijöiden kesken, myös tuuraustilanteissa ja että asiakastyön laatu pystytään samalla varmistamaan. Lisäksi uuden toimintamallin tavoitteena on esihenkilöiden työajan käytön vähentäminen päivittäiseen töiden organisointiin.

Kehittämistehtävä on rajattu koskemaan vain yhtiön Taloushallinnon palvelut liiketoiminta-alueen Talousjohdon kumppani -yksikössä tehtäviä päivittäistoimintoja ja päivittäistoimintojen käsittelijöitä. Yksikkö toimii neljällä paikkakunnalla: Helsingissä, Lappeenrannassa, Jyväskylässä ja Joensuussa. Yksikössä tuotetaan taloushallinnon palveluita kokoluokaltaan keskimääräistä suuremmille yrityksille ja päivittäistoimintojen toimintamalli eroaa jo nykyisellään verrattuna muihin liiketoiminta-alueen yksiköihin.

Onnistuessaan kehittämistehtävä vapauttaa esihenkilöiden työaika työjärjestelyistä muihin esihenkilön tehtäviin. Samalla päivittäistoiminnoissa työskentelevien asiantuntijoiden päivittäinen työkuorma jakautuu tasaisemmin eri käsittelijöiden välillä, myös tuuraustilanteessa. Lisäksi toimintamallin onnistuneella muutoksella laatuvirheiden ja reklamaatioiden määrät vähenevät.

Kehittämistehtävän päätutkimuskysymyksenä on:

- Miten työt tulisi uudelleenorganisoida töiden tasaisen jakautumisen ja asiakastyön laadun varmistamiseksi?

Tutkimuskysymystä ratkottiin seuraavien alakysymysten avulla toimintamallin muutoksen jälkeen:

- Miten muutoksessa onnistuttiin?
- Miten muutoksen tavoitteiden viestinnässä onnistuttiin?
- Miten muutosta johdettiin?
- Miten toimintamallia tulisi edelleen kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi?

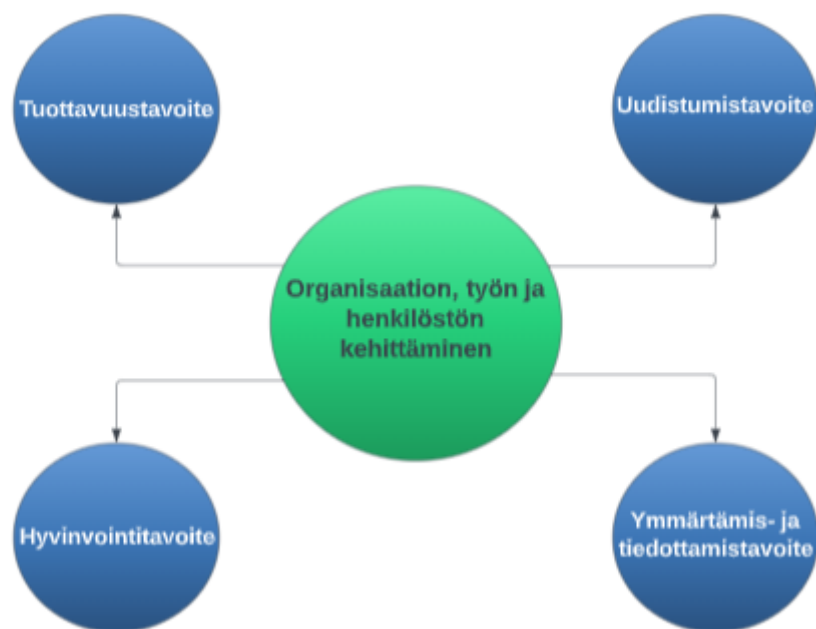
Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on, että henkilöstö on tietoinen muutoksen syystä ja mitä muutoksella tavoitellaan. Riittävä viestintä ja kommunikaatio ovat tässä avainasemassa. (Järvinen 2020, 179.) Muutoksen osalta tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään muutokseen, muutosjohtamiseen, muutosvastarintaan sekä muutosviestintään.

Muutettavan toimintamallin piirissä olevien asiakastoimeksiantojen laajuudesta johtuen yhden asiakastoimeksiannon päivittäiseen hoitamiseen tarvitaan usein useampaa asiantuntijaa. Tästä syystä tiimimuotoinen työskentely otettiin uuden toimintamallin kehittämisen pohjaksi. Teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan tiimityöskentelyyn ja tiimien perustamisessa huomioon otettaviin asioihin. Lisäksi teoriassa perehdytään virtuaalitiimien johtamiseen. Vuonna 2019 alkanut COVID-19 pandemia on muuttanut pysyvästi asiantuntijaorganisaatioiden työskentelytapoja. Pandemian seurauksena useimmat asiantuntijaorganisaatiot toimivat ns. hybridityömallissa, jolloin työtä tehdään joustavasti niin toimistoilla kuin etänä esimerkiksi työntekijöiden kotona (IF 2023). Myös kehittämistehtävän toimeksiantajayrityksessä siirryttiin pandemian myötä työskentelemään hybridityömallissa. Hybridityömalli vaatii johtamiselta erilaisia näkökulmia kuin fyysisesti samassa tilassa työskentely. Hybridityöskentelyssä tarvitaan tarkempaa ennakkosuunnittelua ja edistyneempää tiimijäsenten yhteistyönohjaamista. Haasteena virtuaalisessa työskentelyssä on fyysisten kohtaamisten ja viestintäkanavien puuttuminen. (Ristikangas ym. 2021, 145.)

2 Muutos työyhteisössä

2.1 Muutos

Nykypäivän maailmassa muutos on jatkuvaa ja pysyvää. Teknologia kehittyy nopeasti, minkä seurauksena työt ja työtavat muuttuvat ja organisaatiot joutuvat tekemään muutoksia toimintaympäristöönsä (Järvinen 2020, 163). Pelkistetyimminkin muutos voidaan määritellä uudeksi tavaksi organisoida tai työskennellä (Ponteva 2010, 13). Muutoksen lähtökohdaksi on organisaation, työn ja henkilöstön kehittäminen (kuvio 4). Kehittämisen tavoitteena on mm. parantaa organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta (tuottavuustavoite) ja henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja kasvua työssä (hyvinvointitavoite). Näiden lisäksi kehittämisellä tavoitellaan organisaation uudistumis- ja oppimiskykyä ja muutosvalmiutta (uudistumistavoite) sekä organisaation ja henkilöstön kykyä ymmärtää oman toiminnan tavoitteita ja seurauksia (ymmärtämis- ja tiedostamistavoite). (Honkanen 2006, 18). Tavoitteet voidaan jakaa myös laadullisiin ja määrällisiin tavoitteisiin. Henkilöstön osaamisen kasvattaminen on esimerkki laadullisesta tavoitteesta. Liiketoiminnan kasvu puolestaan määrällisestä tavoitteesta (Ilmarinen s.a., 6).



Kuvio 4. Muutoksen lähtökohdat ja tavoitteet (Honkanen 2016, 18)

Muutokset voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä muutostekijöitä ovat esimerkiksi haasteet työn organisoinnissa, laadussa tai asiakaspalvelussa. Lainsäädännön tai alan muutokset sekä muuttuva kilpailutilanne ovat esimerkkejä ulkoisista muutostekijöistä. Sisäisten ja ulkoisten muutostekijöiden lisäksi organisaatio voi itse aiheuttaa muutoksen toimintaympäristöön tai kilpailutilanteeseen esimerkiksi tuomalla markkinoille uuden tuotteen. Yksi muutoskykyisen organisaation tunnuspiirteistä on, että organisaatio pystyy itse muuttamaan omaa toimintaympäristöään. (Ilmarinen s.a., 6.)

Muutosten perustelu on helppoa, jos ollaan kriisitilanteessa. Kriisitilanteen muutostarpeet ja pakolla toteutetut muutokset voivat olla isoja, mutta jättävät helposti pysyviä arpia organisaatioon. Pakolla tehtävien muutosten rinnalla organisaatioissa olisi hyvä luoda ja ylläpitää jatkuvaa kehittämisen kulttuuria. Uudistavassa organisaatiossa muutoksia voidaan toteuttaa järkevästi ja pienin askelin. Muutosten tulisi kuitenkin olla riittävän suuria, jotta aiemmassa toimintatavassa pysyminen ei ole mahdollista. Henkilöstöstä pienikin muutos voi tuntua suurelta ja henkilöstöllä voi olla tunne, että muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja liian nopeasti. Organisaatiossa voidaan vahvistaa muutoskyvykkyyttä esimerkiksi pilotoimalla ja testaamalla sekä kehittämällä viestintää ja osallistamista. Henkilöstön onnistuneilla muutoskokeiluilla ja -kokemuksilla henkilöstö totutetaan omaksumaan kehittymisote työhön ja henkilöstö innostuu ideoimaan itsekin. Osallistamalla itse muutoksen suunnitteluun madalletaan kynnystä muuttaa toimintatapoja ilman pelkoa ja vastustusta. (Korhonen 2019, 23-24.)

Henkilöstön suhtautuminen muutokseen on vaihtelevaa. Suhtautumiseen vaikuttavat muun muassa aikaisemmat kokemukset muutoksista ja niiden seurauksista, oma terveydentila, elämäntilanne, motivaatio ja oma rooli työyhteisössä (Työturvallisuuskeskus 2023, 13). Tärkeä selittävä tekijä erilaisiin suhtautumistapoihin on yksilön kokemus siitä, kuinka hyvin hän pystyy ennustamaan muutosta tai kontrolloimaan ja vaikuttamaan asioihin. Hallinnan tai kontrollin tunne on tärkeä tekijä psyykkisessä hyvinvoinnissa. Jatkuva asioiden hallitsemattomuuden kokemus aiheuttaa stressiä, mikä johtaa ennen pitkää pahoinvointiin ja sairastumiseen. (Honkanen 2006, 10.) Työhyvinvoinnin näkökulmasta epävarmuus heikentää osaamisen kehittymistä, työn mielekkyyden kokemusta sekä edistää haitallista kuormitusta (Työturvallisuuskeskus 2023, 3).

Muutoskyvykkyys auttaa yksilön hallinnan tunteessa. Muutoskyky on ominaisuus, johon voi vaikuttaa ja jota voi opetella. Positiivinen minäkuva ja luottamus omiin kykyihin sekä yhteistyötaidot ovat osa yksilön muutoskyvykkyyttä. Muutoksessa auttaa aktiivinen ja vastuuntuntoinen toiminta uhriutumisen sijaan. Rohkeus astua pois mukavuusalueelta sekä sinnikäs pyrkiminen päämääriin edistää muutoksessa selviytymistä. Eroja yksilöiden välille

muutoksessa selviytymisessä aiheuttaa henkilökohtainen epävarmuuden ja epäselvyyksien sietokyky sekä tarve ennalta määrätuille toimintatavoille. (Korhonen 2019, 152.)

Muutos herättää aina tunteita. Positiivisia muutoksia tapahtuu jatkuvasti, mutta useimmille muutos herättää ensisijaisesti negatiivisia tunteita. Usein muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella. Uudet asiat ja toimintamallit aiheuttavat pelkoa ja luovat epävarmuutta. Muutoksen ristiriita syntyy, kun asioita pitäisi tehdä eri tavalla aikaisempaan verrattuna, mutta entinen tuttu ja turvallinen toimintatapa tuntuu helpommalta. Tässä tilanteessa työntekijä vertaa onko uusi toimintatapa edeltäjänsä parempi ja arvioi tätä kautta onko muutos kannattava hänelle itselleen. Epävarmuuden tunteen vähentämiseksi muutoksessa on tärkeää ennakoivasti käydä läpi muutos ja selventää muutoksen keskeisiä tavoitteita. (Pirinen 2014, 13 ja 16.)

Muutosta voidaan kuvata elinkaarimallilla, joka jakautuu viiteen eri vaiheeseen. Vaiheita ovat (Pirinen 2014, 38):

1. Sokki, epätoivo ja kieltäminen
2. Pelko ja viha
3. Masentuminen
4. Ymmärrys ja hyväksyntä
5. Eteenpäin jatkaminen.

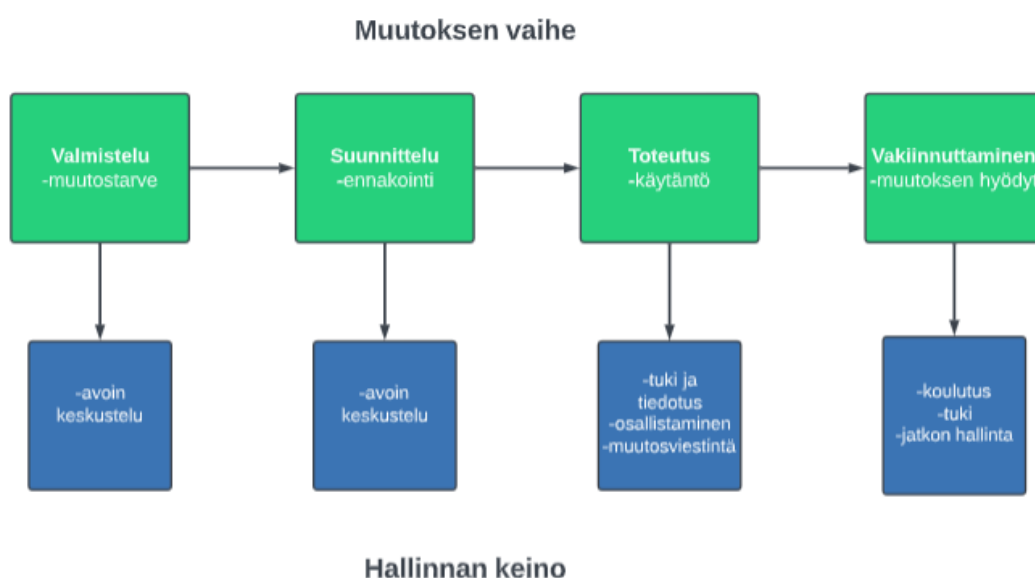
Elinkaarimallin avulla esihenkilöt voivat ymmärtää työntekijöiden käyttäytymistä muutoksessa ja ennakoimaan muutosjohtamisen tarpeita. Muutoksen elinkaarimallin läpikäyminen työntekijöiden kanssa esimerkiksi tiimipalaverissa antaa perspektiiviä muutokseen ja auttaa tiedostamaan paremmin muutoksen vaikutukset yksittäiseen työntekijään ja koko työyhteisöön. Kaikki työntekijät eivät käy läpi kaikkia elinkaarimallin vaiheita ja suhtautuminen eri elinkaaren vaiheeseen voi olla hyvinkin erilaista. (Pirinen 2014, 38-39.)

2.2 Muutosjohtaminen

Isoja ja pieniä muutoksia tapahtuu työyhteisöissä jatkuvasti. Menestyvä organisaatio kuuntelee asiakkaita, seuraa muuttuvaa toimintaympäristöä ja reagoi muutoksiin muuttamalla toimintatapoja. Muutosjohtamista ei enää tulisi nähdä omana johtamisen osa-alueena vaan muutoksen johtaminen tulisi olla osa organisaation päivittäistä toimintaa (Aarnikoivu 2008, 163). Viime vuosina taloushallintoalalla automatisaation, robotiikan ja tekoälyn aiheuttama toimintaympäristön muutos on ollut nopeaa ja aiheuttanut tarvetta muuttaa työskentelytapoja nopeastikin vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Azetsilla muutosjohtaminen

koetaan tärkeänä osana lähiesihenkilöiden päivittäistä johtamista ja toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten jalkauttamista. Esihenkilöitä koulutetaan aiheen tiimoilta monipuolisesti ja jatkuvasti.

Muutosjohtaminen on ihmisten ohjaamista lähtötilanteesta kohti asetettua tavoitetta. Muutosjohtamisella pyritään vaikuttamaan yksilöiden hallinnan tunteeseen muutoksen eri vaiheissa. Keinoja hallinnan tunteen säilyttämiseen muutosprosessin eri vaiheissa ovat avoin keskustelu, tuki ja tiedottaminen, osallistaminen, muutosviestintä, koulutus sekä jatkon hallinta. (Ponteva 2010, 24-25.) Muutoksen johtaminen jaetaan yleisesti neljään eri vaiheeseen. Vaiheita ovat muutoksen valmistelu, muutoksen suunnittelu, muutoksen toteutus sekä vakiinnuttaminen/päättäminen. (Aarnikoivu 2008, 164.) Alla kuviossa 5 on esitetty muutoksen vaiheet sekä vaiheiden hallintakeinot.

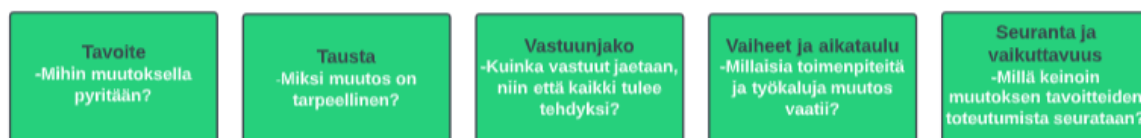


Kuvio 5. Muutosjohtamisen vaiheet ja hallinnan keinot (mukaillen Aarnikoivu 2008, 164 ja Ponteva 2010, 25)

Valmisteluvaiheessa määritellään muutostarve ja hahmotellaan muutoksen vaikutukset. Muutokselle asetetaan tavoitteet ja luodaan perusta muutosprosessille. Valmisteluvaiheessa haetaan vastaukset muutoksen kolmelle peruskysymykselle: miksi, miten ja mitä? (Aarnikoivu 2008, 164.) Valmisteluvaihe aloitetaan tekemällä lähtötilanteen kartoitus, jonka perusteella voidaan kiteyttää muutostarve sekä perustelut muutokselle (Brik 2023).

Suunnitteluvaiheessa mietitään muutoksen toteutus sekä suunnitellaan keinot muutoksen läpiviemiseksi. Olennaista suunnitteluvaiheessa on henkilöstön osallistaminen suunnitteluun muutokseen sitouttamiseksi. Huolellisella suunnittelulla turvataan muutoksen tehokas ja hallittu käynnistyminen. (Aarnikoivu 2008, 165.) Muutossuunnitelmassa tulisi ottaa

huomioon sekä muutoksen hallinnoinnin ja koordinoinnin näkökulma että ihmisten johtamisen näkökulma. Harvoin muutossuunnitelmassa kuitenkaan pystytään ottamaan huomioon kaikkia vaiheita tai näkökulmia ja usein muutossuunnitelmaan joudutaan tekemään muutoksia muutosprosessin aikana. (Ilmarinen s.a., 9.) Muutoksia voidaan joutua tekemään esimerkiksi jo sovittuihin toimintamalleihin tai pelisääntöihin tai vaihtoehtoisesti muutosprosessin aikana joudutaan lisäämään uusia toimintamalleja tai pelisääntöjä, joita ei ole osattu huomioida muutosprosessin suunnitteluvaiheessa. Kiteytetysti toimiva muutossuunnitelma sisältää viisi keskeistä osiota, joita ovat muutoksen tavoite, muutoksen tausta, muutoksen vastuunjako, muutoksen vaiheet ja aikataulu sekä muutoksen seurannasta ja vaikuttavuuden todentamisesta sopiminen (Brik 2023). Kuviossa 6 on havainnollistettu muutossuunnitelman keskeisiä osioita.



Kuvio 6. Toimiva muutossuunnitelma (Brik 2023)

Toteuttamisvaiheessa muutossuunnitelma viedään käytäntöön. Muutoksen tavoitteiden ja sisällön huolellinen läpikäynti henkilöstön kanssa on toteuttamisvaiheen tärkeimpiä tehtäviä. Näin varmistetaan, että määritetyt tavoitteet muuttuvat käytännön ratkaisuksi ja toimintatavoiksi. Henkilöstö tarvitsee paljon tukea ja koulutusta toteuttamisvaiheessa. Lisäksi tarvitaan säännöllistä seurantaa keskustelemalla muutoksen edistymisestä ja muutokseen liittyvistä kokemuksista. Näin voidaan tarvittaessa reagoida, jos muutos vaatii hienosäätöä tai jos muutoksessa on akuutteja haasteita. Muutoksen läpiviemisessä johdon ja esihenkilöiden rinnalle on hyvä valita työyhteisöstä muutosmyönteisiä henkilöitä muutosagenteiksi. Kollegan myönteisellä asenteella ja esimerkillä on suuri merkitys muun työyhteisön suhtautumisessa ja sitoutumisessa muutokseen. (Ilmarinen s.a., 10, 15 ja 18.) Pontevan (2012, kohta 2.1) mukaan toteuttamisvaiheeseen liittyy henkilöstön uhan kokemisen vaihe. Monet uudet asiat koetaan negatiivisena eli uhkana. Tämä voi ilmetä henkilöstössä muun muassa lamaantumisenä. Salminen (2022, 27-28) nostaa toteuttamisvaiheen haasteeksi luopumisen vaatimuksen. Muutostilanteessa joudutaan opettelemaan uutta, mutta samalla joudutaan luopumaan jostain tutusta. Luopumisen lisäksi toteuttamisvaiheen haastavuutta lisää se, että muutos on usein vaikeasti ennakoitavissa ja välillä jopa kaoottista. Tämä voi herättää henkilöstössä voimakkaitakin pelko- ja ahdistustiloja. Muutoksen keskellä

keskeneräiseltä ja sekavalta vaikuttavaa nykytilaa voidaan selkeyttää kirkastamalla muutoksen tavoitetta ja päämäärää.

Vakiinnuttamisvaiheessa muutoshankkeen hyödyt realisoituvat (Aarnio 2008, 165). Onnistumisen huomioiminen, saatujen hyötyjen korostaminen sekä osallistujien palkitseminen ovat tärkeitä vakiinnuttamisessa. Keskeistä on myös käydä läpi mitä muutoksesta opittiin. Konkreettisista tuloksista ja saavutuksista kannattaa viestiä koko henkilöstölle. Yhtä tärkeää on myös muutoksen vahvistaminen, mikä tarkoittaa parhaiden käytäntöjen levittämistä, uusista toimintatavoista ja pelisäännöistä kiinni pitämistä, toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä sekä tarvittaessa lisäkoulutusta. (Ilmarinen s.a., 21.) Osa henkilöstöstä kokee vakiinnuttamisen vaiheessa voimakastakin vastustusta, mikä voi ilmentyä jopa myötämieleisesti muutokseen suhtautuvien vihaamisena (Ponteva 2012, kohta 2.1).

Muutosjohtaminen on n. 80 % ihmisten johtamista ja 20 % asioiden johtamista (Vesaluoma 2017, 3). Tästä syystä muutosjohtamisessa esihenkilöiden rooli on keskeinen. Esihenkilöiden tehtävänä on nähdä kokonaisuus ja auttaa työyhteisöä ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja merkitys sekä oman työn että työyhteisön kannalta. Esihenkilöiden tulee hahmottaa sekä oma että tiimin rooli muutoksen toteuttamisessa sekä huolehtia tiimin työskentelyä ohjaavista kysymyksistä ja tehtävistä. Esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa tiimin työskentelyprosessin eteneminen ja ohjata tiimin työskentelyä asettamalla reunaehdot. Esihenkilöiden tärkeä tehtävä muutosjohtamisessa on kuunnella ja kannustaa tiimiä sekä omalla esimerkillä toimia suunnannäyttäjänä. (Ilmarinen s.a., 16.)

Muutosinto lähtee jokaisesta työyhteisön jäsenestä itsestään, mutta muutosintoa voivat organisaation johto ja esihenkilöt edistää omalla johdonmukaisella toiminnallaan ja viestimällä muutoksesta myönteisesti ja yhtenäisesti. Yksittäisen työntekijän muutosintoon voidaan vaikuttaa tunnistamalla työntekijän sisäinen motivaatio, lisäämällä työntekijän hyvinvointia mm. kehittämällä osaamista ja helpottamalla työntekijöiden samaistumista työyhteisöön. (Ponteva 2010, 18-21.) Merkityksellinen työ on yksi muutosintoa ruokkiva tekijä. Esihenkilön tulisi pystyä osoittamaan arjen työn merkitys osana isompaa kokonaisuutta ja luoda uskoa työntekijän omaan osaamiseen. Kiitos ja kannustus sekä positiivisen palautteen antaminen lisäävät innostusta ja suuntaavat työyhteisön tekemistä kohti merkityksellisiä tavoitteita. (Korhonen 2019, 152-155.)

Työyhteisön sitoutuminen muutokseen alkaa jo muutoksen valmisteluvaiheessa. Henkilöstön osallistaminen muutoksen valmisteluun, suunnitteluun ja toteutukseen lisää sitoutumista ja samalla saadaan henkilöstön näkökulma muutokseen heidän asiantuntemuksensa ja osaamisensa kautta. Osallistamisessa on kysymys mahdollisuudesta vaikuttaa ja tulla kuulluksi (Ilmarinen s.a., 14). Yksi osallistavan muutosjohtamisen työväline on workshopit.

Workshopilla tai työpajalla tarkoitetaan menetelmää, jossa ryhmä ihmisiä yhdessä teke- mällä, ajatustenvaihdolla ja keskusteluilla ratkaisevat jotain tiettyä ongelmaa. Workshopin vetäjästä käytetään nimitystä fasilitaattori. Workshopin fasilitoinnilla puolestaan tarkoitetaan workshopissa työskentelevien ihmisten ohjaamista ja tukemista kohti yhteistä tavoitetta. (Kinnunen 2022.) Workshopin fasilitoinnin eli ohjauksen avulla on mahdollista yhteistyöllä työstää asioita merkittävästikin. Workshopeja käytetään muun muassa pelisäännöistä so- pimiseen, prosessien tai toimintamallien kehittämiseen ja uuden tuotteen tai palvelun ide- ointiin. Workshopityöskentelyä voidaan käyttää myös tiimin keskinäiseen tutustumiseen. Fa- silitaattorin tehtävänä on ohjata workshopia, mutta viime kädessä kaikki tilaisuuteen osal- listajat vastaavat lopputuloksesta yhdessä. Workshopien osallistava ote lisää osallistujien sitoutumista mahdolliseen muutokseen, koska osallistajat ovat olleet itse mukana kehittä- misessä ja päätöksen teossa sekä vaikuttamassa sovittuihin asioihin. (Eklund 2021, 171- 172.) Workshopeissa tai työpajoissa pystytään merkittävästi vaikuttamaan yksittäisten työn- tekijöiden näkemyksiin ja ohjaamaan ajattelua uuden strategian tai esimerkiksi toimintamal- lin suuntaan. Samalla pystytään keräämään työyhteisön näkemyksiä ja ideoita työstövai- heessa olevaan strategiaan tai valittuun merkittävään hankkeeseen. Workshopit ovat tästä syystä myös olennainen osa muutosviestintää. (Korhonen 2019, 117.)

Toinen osallistavan johtamisen työkalu on pilotit. Pilotit ovat tärkeä ja olennainen osa kehit- tämistä ja muutosten jalkauttamista. Pilottien avulla uusista toimintamalleista saadaan käy- tännön kokemusta, jatkokehitetään uusia toimintamalleja ja varmistetaan muutokselle rea- listiset aikataulut. Pilotoinnilla madalletaan kynnyistä kokeilla uutta ja toimia uudella tavalla. Pilotointi antaa myös mahdollisuuden palata lähtöruutuun, jos suunniteltu malli ei toimi. Pi- lotoinnilla pystytään myös vähentämään ennakkoluuloja uutta kohtaan. Itse kokeilemalla työntekijä usein huomaa jotain positiivista, vaihtelua ja oppimista. Pilotointiin osallistuneet toimivat usein myös muutosagentteina. (Korhonen 2019, 125-126.)

2.3 Muutosvastarinta

Muutokseen ja niiden johtamiseen liittyy aina vastarintaa. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia. Muutosvastarinta on ihmismielen- taipumusta puolustaa vanhoja tottumuksia ja on näin ollen luonnollinen osa mitä tahansa muutosprosessia. (Ponteva 2012, kohta 2.2.) Muutosvastarinnan eri muotoja ovat muun muassa muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys (Ponteva 2010, 24-25). Muutoksesta irtisanoutuminen ilmenee muutoksen vähät- telynä, jatkamalla vanhoilla toimintatavoilla ja ulkoistamalla itsensä muutoksesta. Muutok- sen samaistumattomuutta on menneiden muistelemineen, murjottaminen, vanhaan

turvautuminen ja uusien asioiden vastustaminen. Muutoksen suuntaan epävarmasti suhtautuvat kyselevät jatkuvasti, keskittyvät väärin asioihin, varmistelevat ja heillä on vaikeuksia priorisoida asioita. Muutokseen pettyneet ovat kireitä, sabotoivat uusia toimintatapoja, viljelevät pettymystä muuhun työyhteisöön ja kierivät itsesäällissä. (Aarnikoivu 2008, 167-168.) Kuviossa 7 on kuvattu muutosvastarinnan ilmenemismuotoja.



Kuvio 7. Muutosvastarinnan ilmenemismuodot (mukaillen Aarnikoivu 2008, 167-168)

Useimmiten muutosvastarinnan syynä on tietämättömyys. Jos muutoksesta ja sen vaikutuksista ei ole riittävästi tietoa, työntekijä jarruttaa muutosta. Tietämättömyyttä voidaan vähentää keskustelemalla ja kuuntelemalla henkilöstöä. Tietämättömyyden ohella ymmärtämättömyys aiheuttaa usein muutosvastarintaa. Ymmärtämättömyyttä saattavat aiheuttaa muun muassa vieraat termit tai viestit, jotka ovat henkilöstölle liian abstrakteja ja vaikeita. Muutoksen ymmärrystä lisätään muutoksen tavoitteiden yksinkertaistamisella, esimerkiksi pilkkomalla tavoitteita osatavoitteiksi. (Pirinen 2014, 100-101).

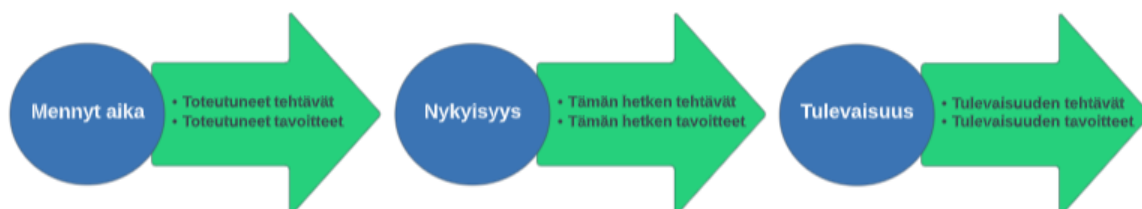
Tietämättömyyden ja ymmärtämättömyyden lisäksi muita syitä muutosvastarinnalle ovat muun muassa luopumisen pelko, osaamattomuus, muutoksen epäselvä suunta, vaikuttamismahdollisuuksien puute, mukavuuden halu, ennakkoluulot, luottamuksen puute sekä huono johtaminen. Osa työyhteisön jäsenistä suhtautuu lähtökohtaisesti kaikkeen kriittisesti vastustaen ja kyseenalaistaen. Kriittisyys on heille tapa kontrolloida ja käyttää valtaa muihin. (Pirinen 2014, 99.) Näiden lisäksi työyhteisön jäsenellä voi olla henkilökohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja työssäjaksamiseen ja aiheuttavat sitä kautta muutosvastarintaa. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa haluttomuus panostaa työhönsä, pettymykset aikaisempiin muutoskokemuksiin sekä työn muuttuminen niin rutiininomaiseksi ettei työntekemiseen ole enää motivaatiota. (Pirinen 2014, 103.)

Muutosvastarintaa ei tulisi vähätellä vaan selvittää mikä on vialla ja miksi. Esihenkilön tehtävänä on tunnistaa ja tiedostaa alaistensa yksilölliset syyt muutosvastarinnalle (Erämetsä 2003, 196). Syyn löytäminen on jo omalta osaltaan vastaus muutosvastarinnan ratkaisemiseksi. Muutosvastarinta ilmenee työyhteisössä kolmella eri tavalla. Muutoksen vastustaminen voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista. Äänekkäästi muutosta vastustavat tuovat negatiiviset näkökulmat työyhteisön tietoon ja yrittävät valittamalla ja huhuja levittämällä saada muut omalle näkökannalleen. Äänekkäästi vastustavat vievät paljon esihenkilöiden aikaa. Osa vastustajista toimii hiljaa maan alla, vastustavat piilossa ja vaikuttavat näin muutosta vastaan. Muutoksen jarruttajina toimivat passiivisesti muutosta vastustavat, jotka eivät tee mitään muutoksen hyväksi ja näin hidastavat muutoksen läpiviemistä. (Pirinen 2014, 98.)

Muutosprosessin aikana on hyvä mitata muutosvastarintaa erilaisilla mittareilla. Esimerkiksi henkilöstön mahdollisuus antaa palautetta tai haastattelut joko pienissä ryhmissä tai pareittain ovat mittareita muutosvastarinnan mittaamiseen. Yhden vahvan henkilön näkemys muutoksesta ei tarkoita, että koko henkilöstö vastustaa muutosta. Tärkeää mittaamisessa on muutosvastarinnan suunta ja kehitys. (Pirinen 2014, 112.)

2.4 Muutosviestintä

Asioiden ymmärtämistä, kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuutta edesautetaan viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Muutosvastarinta on käännettävissä muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi johdonmukaisella ja jatkuvalla muutosviestinnällä. (Ponteva 2010, 24-25.) Muutosviestinnällä tarkoitetaan yhteisen ymmärryksen luomista. Muutosviestintä keskittyy viestimään paljon tulevaisuudesta, mutta yhtä tärkeää on keskustella nykyhetkestä, koska sen on useimmiten monelle työntekijälle merkityksellisempää ja läheisempää. (Pirinen 2014, 116-117.) Muutosta voi konkretisoida henkilöstölle piirtämällä aikajanana, jota päivitetään ja näytetään toistuvasti muutosprosessin aikana. Aikajanalla (kuvio 8) kuvataan mennyt aika, nykyisyys sekä tulevaisuus sekä kunkin vaiheen tehtävät ja tavoitteet. (Kokkonen 2023.)



Kuvio 8. Muutosprosessin aikajana (Kokkonen 2023)

Merkittävä osa muutoksen johtamista on muutosviestintä. Ilman muutosviestintää muutoksen läpivieminen ja muutoksen onnistuminen on hankalaa. Viestinnän puute voi johtaa muun muassa henkilöstön keskuudessa hallitsemattomasti leviävään tarinaan muutoksesta ja sen perusteista sekä aiheuttaa esihenkilöille ylimääräistä työtä normaalin arjen pyörittämisessä (Balentor 2022). Samalla työn tehokkuus laskee ja keskittyminen perustehtävään vähenee. Huhuilla on myös taipumus heikentää työhyvinvointia ja laskea työmotivaatiota. (Ilmarinen s.a., 12.) Henkilöstö käyttää huhuja tiedon puutteen tai sen aukkokohtien paikkaamiseen sekä muutoksen jonkinlaiseen ymmärtämiseen. Huhut ovat tunteella, pelolla ja toiveilla ladattuja mielikuvia, jotka voivat vääristää tosiasioita suurestikin. Huhuilla on myös tapana levitä nopeasti ja ne voivat pahimmassa tapauksessa estää muutoksen onnistumisen. (Järvinen 2020, 179.)

Muutoksessa huhujen syntyminen estetään tiedottamisella, silloinkin kun ei ole mitään uutta tiedotettavaa. Riittävä määrä toistoja – samojen asioiden toistamista eri viestintäkanavissa edistää muutoksen ymmärtämistä ja muutoksen läpiviemistä. Nykypäivänä organisaatiot hyödyntävät tehokkaasti muun muassa sisäistä intraa, jossa muutoksella on oma jatkuvasti päivittyvä verkkosivusto, jossa viestitään muutoksen tausta, aikataulu ja nykytila. (Aarnikoivu 2008, 168-169.)

Muutosviestinnällä on neljä keskeistä tavoitetta. Muutosviestinnällä tavoitellaan henkilöstön ymmärrystä siitä mistä muutoksessa on kyse ja miksi muutos on välttämätön. Muutosviestinnällä jaetaan henkilöstölle ajantasaista tietoa muutoksen tavoitteista ja miten tavoitteissa on onnistuttu. Muutosviestinnällä huolehditaan, että työyhteisössä on riittävästi vuorovaikutteisia paikkoja, joissa muutoksesta voi keskustella rakentavassa hengessä. Lisäksi vuorovaikutuksen kautta pystytään rakentamaan keskusteluyhteys työyhteisössä ja näin pystytään hyödyntämään henkilöstön asiantuntemus. (Juholin 2009, 323.) Alla kuviossa 9 on tiivistetty muutosviestinnän keskeiset tavoitteet.



Kuvio 9. Muutosviestinnän tavoitteet (mukaillen Juholin 2009, 323)

Muutosviestintään kohdistuu paljon odotuksia. Useimmiten juuri viestintä aiheuttaa eniten kriittistä palautetta muutosprosessissa. Yleisin muutosviestintään kohdistuva kritiikki on, että muutoksesta ei anneta riittävästi tietoa tai viestintä ei ole avointa. (Pirinen 2014, 116.) Muutosprosessin alussa viestimällä on hyvä käydä läpi muutoksessa käytettävät käsitteet ja niiden merkitys. Lisäksi viestinnän tulisi olla tarpeeksi yksinkertaista ja yksiselitteistä. (Pirinen 2014, 117.) Muutosviestinnässä on paljon erilaisia sudenkuoppia, joihin hyvinkin suunniteltu muutos voi kaatua ja muutos ei etene toivotunlaisesti. Tällaisia esteitä ovat muun muassa liiallinen tai liian vähäinen viestintä, yksisuuntainen viestintä ja viestintäkanavien puute, viestinnän vaikeasti ymmärrettävä kieli, eri kohderyhmien huomioimattomuus viestinnässä, vähäiset keskustelun ja vuoropuhelun paikat sekä luovien viestintäkanavien puuttuminen. (Pirinen 2014, 129.)

Tässä kehittämishankkeessa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman kattavasti henkilöstön tietoisuus muutoshankkeen perusteista, tavoitteista ja aikatauluista. Osallistaminen, sitouttaminen ja muutosviestintä huomioiden pääasiallisesti työvälineeksi valittiin workshopityöskentely. Workshopityöskentelyn lisäksi henkilöstöä tiedotettiin koko muutosprosessin ajan toimeksiantajayrityksen intraan perustetun sivuston kautta. Lisäksi tiimimuotoista työskentelymallia pilotoitiin ennen toimintamallin muutosta ja pilotoinnista saatuja kokemuksia käytiin läpi workshoppeissa.

3 Tiimityöskentely

3.1 Tiimin määritelmä

Tiimin määritelmiä löytyy kirjallisuudesta useita. Kristiina Heikkilä on lainannut kirjaansa määritelmää Katzenbachilta ja Smithiltä seuraavasti: *tiimi määritellään pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan* (Heikkilä 2002, 17).

Tiimi koostuu kahdesta tai useammasta yksilöstä, joilla kaikilla on tiimissä oma roolinsa ja tehtävänsä. Tiimille ominaista on jatkuva vuorovaikutus yksilöiden välillä ja usein tiimin työ määrä on suuri. Tiimillä on sekä yksilöllinen että tiiminjäsenten yhteinen vastuu ja johtajuutta tiimissä jaetaan tilanteen mukaan. Tiimityötä tarvitaan yhteisen päämäärän ja päätösten saavuttamiseksi. (Heikkilä 2002, 24-25.) Onnistuneen tiimitoiminnan edellytyksenä on, että jokainen tiiminjäsen on sitoutunut tiimin yhteisiin päämääriin. Mitä enemmän tiiminjäsenten työtehtävät on keskenään riippuvaisia toisista, sitä helpompi on saada aikaan yhteistä sitoutumista. Yhden tiiminjäsenen alisuoriutuminen voi viedä pohjan koko tiimin yhteisen tavoitteen saavuttamiselta. (Ristikangas ym. 2021, 101.)

Yhteiset arvot, yhdessä tuotetut ja päätetyt pelisäännöt, tiimisopimukset ja luottamus ovat tiimitoiminnan keskeisiä kulmakiviä. Pelisäännöt auttavat tiimin jäseniä näkemään toistensa näkökulmia ja pelisääntöjä voidaan käyttää ongelmiin puuttumisen välineenä. (Ranta 2020, 41.) Pelisäännöt ohjaavat koko tiimin päätöksentekoa, työskentelyä ja vuorovaikutusta. Pelisääntöjä tarvitaan useimmiten työnjakoon, päätöksentekoon, toisten auttamiseen, positiiivisen ilmapiirin vahvistamiseen, kokouskäytäntöihin, erimielisyyksien ratkaisemiseen sekä tiimin viestintään. Uusille tiimeille pelisääntöjen laatiminen on hankalaa, koska yhteiset haasteet eivät ole vielä tiedossa. (Nummi 2018, 156.)

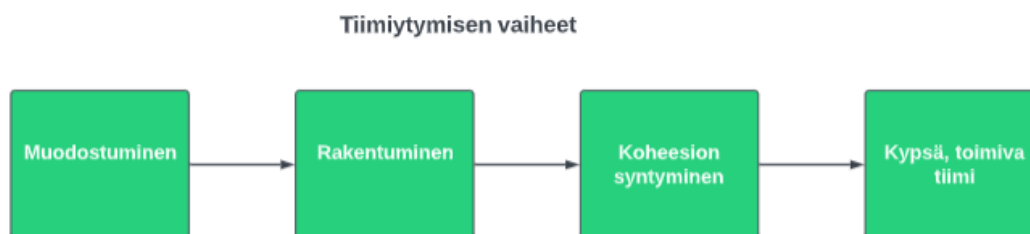
Työtehtävien keskinäinen sidonnaisuus ja tiimin jäsenten mahdollisuus sopia keskenään työtehtävien suorittamisesta tekevät työssä tarvittavan tiedon jakamisesta keskeisen osan tiimin toimintaa. Tämä myös edistää työssä tarvittavan hiljaisen tiedon kulkua ja muodostumista. (Niemelä 2011, 194-195.) Tiedon jakamisella varmistetaan myös, että kaikki tiimiläiset ymmärtävät yhteisen työn tekemisen riittävän samalla tavalla (Ristikangas ym. 2021, 146.)

3.2 Tiimityminen

Tiimityöskentelyn tärkein vaihe on tiimin rakentaminen. Onnistunut rakentamisprosessi vaatii sekä työorganisaatiolta että tiimin jäseniltä aikaa, paneutumista ja henkisiä voimavaroja (Heikkilä 2002, 35). Asennemuutosta tarvitaan yksilövastuusta tiimivastuuseen siirtymisessä. Tiimityöskentely vaatii tiimityypistä vuorovaikutusta ja tiimiläisten on opeteltava kommunikoidaan rakentavasti ja kunnioittavasti. (Ranta 2020, 43.)

3.2.1 Tiimitymisen vaiheet

Honkanen (2006, 215) jakaa tiimitymisen neljään eri vaiheeseen. Kuviossa 10 on havainnollistettu nämä vaiheet, joita ovat tiimin muodostuminen, rakentuminen, koheesion syntyminen ja kypsä, toimiva tiimi.



Kuvio 10. Tiimitymisen vaiheet (mukaihen Honkanen 2006)

Muodostumisvaiheessa tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa, tiimille haetaan rajoja ja tiimiin kuulumisen kriteerejä. Muodostumisvaiheessa tiiminvetäjän rooli korostuu. Vetäjällä on vahva opastajan rooli ja tärkeänä tehtävänä luoda turvallisuuden tunnetta. Muodostumisvaiheessa tiimin perustehtävä voi olla vielä jäsenilleen epäselvä, vetäjän tulee kiinnittää erityistä huomiota tiimin tavoitteiden, perustehtävän ja pelisääntöjen viestittämiseen. (Honkanen 2006, 215-216.) Muodostumisvaiheessa kokematon tiiminvetäjä voi aiheuttaa enemmän vahinkoa kuin hyötyä. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota tiiminvetäjän johtamisessa tarvittaviin ihmissuhdetaitoihin. (Heikkilä 2002, 38.)

Rakentumisvaiheessa tiimin jäsenet hakeutuvat luonnostaan tiimin sisällä pienempiin alaryhmiin, koska kaikkiin jäseniin ei pysty tutustumaan yhtä aikaa. Suurempi ryhmä/tiimi muodostuu näiden alaryhmien kautta. Alaryhmien avulla jäsenet hakevat omaa yksilöllisyyttä ja identiteettiä. Osa tiiminjäsenistä voi jäädä kaikkien alaryhmien ulkopuolelle ja he saattavat joutua tiimissä syntipukiksi tai kiusaamisen kohteeksi. (Honkanen 2006, 216.) Tiimin rakentumisvaiheessa tiimin tavoitteista ja perustehtävästä syntyy helposti erimielisyyttä. Tiimissä voi olla myös paljon negatiivisia tunteita ja kapinointia, myös tiiminvetäjää kohtaan. Rakentumisvaiheessa tiiminvetäjän tehtävänä on ottaa vastaan ja käsitellä sekä kritiikkiä että

negatiivisia tunteita ja palauttaa niitä harkitusti tiimiin. Jos tiiminvetäjä epäonnistuu tässä tehtävässään, kohdistaa tiimi helposti negatiiviset tunteet esimerkiksi syntipukkiin. Tiimin rakentumisvaiheessa vetäjän voi olla vaikea erottaa toisistaan oikea kritiikki ja emotionaalinen vastustaminen. Rakentumisvaiheen tärkeänä tehtävänä on tiimin jäsenten erilaisuuden käsittely, ymmärtäminen ja hyväksyminen. (Honkanen 2006, 217.)

Kolmantena vaiheena tiimiytymisessä on ryhmäkoheesion syntyminen. Rakentumisvaiheen sisäiset riidat on käsitelty ja tiimi toimii yhdessä. Tiimi kohdistaa erimielisyydet ryhmän ulkopuolelle. Tässä vaiheessa tiimin ilmapiiri on hyvä ja tiimillä on voimakas yhtenäisyyden tunne. Vallitsevana on vahva me-henki. Tiiminvetäjä nähdään osana ryhmää. Tiimi kokee ulkomaailman vihollisena ja ongelmien koetaan tulevan ulkoa, ei tiimin sisältä. Tiimi saattaa tästä syystä olla tehoton ja tiimin perustehtävä ja tavoitteet hämärtyä. Tiimin jäsenet eivät uskalla kertoa omaa mielipidettään vaan vaiheelle on tyypillistä ryhmäajattelu: jäsenet muokkaavat omaa ajatteluaan vastaamaan tiimin edustamaa kantaa. Ryhmäajattelulla tiiminjäsenet pyrkivät varmistamaan olevansa voittajan puolella. Tiiminvetäjän roolina on palauttaa tiimi perustehtävänsä pariin esimerkiksi ulkopuolelta kerätyn palautteen perusteella. Tiimin voimavarana on hyvä korostaa jäsenten erilaisuutta ja erilaista osaamista. (Honkanen 2006, 218.)

Tiimi saavuttaa kypsän, toimivan tiimin vaiheen, kun tiimin sisäinen työnjako, toimintamallit ja työkuultuuri ovat jäsentyneet. Tässä vaiheessa tiimi kehittyy kohti tiimimäistä toimintamallia ja tiimi pystyy käsittelemään sisäisiä ristiriitoja ja tiimin suhdetta ympäristöön. Jäsenten erilaisuus ja erityisosaaminen on hyväksyttävää ja arvostettua. Erimielisyydet sovitaan rakentavasti ja eriävät mielipide uskalletaan ilmaista. Tiimin jäsenet työskentelevät joko yhdessä, alaryhmissä tai yksin. Toimivan tiimin vaiheessa tiiminvetäjän rooli on selkeä ja erityinen. Vetäjä toimii tiimin sisällä resurssien hankkijan, tuen antajan ja valmentajan roolissa. Tiimissä johtajuutta jaetaan tiimin jäsenten kesken eikä johtajan asema ole enää keskeinen. Tiiminvetäjän tulee tunnistaa tiimin heikot signaalit asioiden kehittymisestä väärään suuntaan ja tarttua ongelmiin ajoissa. (Honkanen 2006, 219-220.)

Muutos- ja kriisitilanteessa toimivakin tiimi voi ajautua edellisiin kehitysvaiheisiin. Tällaisessa tilanteessa tiiminvetäjän rooli korostuu ja tiiminvetäjän tulee ottaa enemmän vastuuta ja siirtyä takaisin tiimin johtoon. (Honkanen 2006, 221.)

3.3 Tiimiroolit

Tiimiä rakennettaessa tulisi miettiä millä perusteella tiiminjäsenet valitaan. Valintaan vaikuttavat tiimin perustehtävän ja tavoitteiden lisäksi valittavan tiiminjäsenen henkilökohtaiset ominaisuudet kuten osaaminen ja kokemus sekä miten valittava tiiminjäsen tulee toimeen

muiden tiiminjäsenten kanssa. Hyvin toimivassa tiimissä jäsenten roolit täydentävät toisiaan ja tiimi on tasapainossa. (Honkanen 2006, 236.) Tässä kehittämishankkeessa edellä mainittujen elementtien lisäksi tiimien muodostamisessa huomioitiin päivittäistoimintojen piirissä olevat asiakkaat. Asiakastoimeksiantojen laajuus ja palvelun tuottamiseen käytettävä järjestelmä otettiin huomioon tiimejä muodostettaessa.

Tiimirooleja on kirjallisuudessa määritelty usealla eri tavalla. Heikkilä esittelee kirjassaan (Heikkilä 2002, 67) yhtenä mallina laajasti käytetyn Belbinin tiimiroolimallin. Belbinin mukaan tiimissä tarvitaan kahdeksaa eri tiimiroolia. Nämä roolit ovat kasvi, resurssien kartoittaja, koordinaattori, muokkaaja, tarkkaileva arvioija, tiimityöskentelijä, toimeenpanija ja viimeistelijä. Yksi tiiminjäsen voi toimia useamman roolin haltijana. Osa rooleista korostuu tiimin eri vaiheissa, mutta kaikkia rooleja tarvitaan. Taulukossa 1 on Belbinin mukaiset tiimiroolien kuvaukset, tietyille roolille tyypilliset piirteet sekä rooli tiimissä.

Rooli	Tyypilliset piirteet	Rooli tiimissä
Kasvi	Individualistinen, nerokas, mielikuvituksellinen, älykäs, tietävä	Kasvit luovat ja edistävät uusia ideoita ja strategioita, kiinnostavat erityistä huomiota suuriin kysymyksiin ja lähestyvät ongelmaa luovilla ratkaisuilla
Resurssien kartoittaja	Ulospäinsuuntautunut, herkästi innostuva, utelias, kommunikoiva	Resurssien kartoittajat tutkivat asioita ja raportoivat ideoista ja kehityksestä tiimille ja tiimin ulkopuolelle sekä hoitavat ja luovat tiimin ulkopuolisia kontakteja
Koordinaattori	Rauhallisen tyyni, itseensä luottava, kontrolloitu	Koordinaattorit koordinoivat menettelytapoja, joilla tiimi työskentelee kohti yhteisiä päämääriä ja saavat tiimin olemassa olevista resursseista parhaan irti
Muokkaaja	Hermostuneen kireä, seuraa rakastava, dynaaminen, levoton	Muokkaajat muokkaavat tapoja, joilla tiimin pyrkimykset kanavoidaan ja suuntaavat tiimin jäsenten huomion päämääriin
Tarkkaileva arvioija	Järkevän harkitseva, epäemotionaalinen, varovainen	Tarkkailevat arvioijat toimivat tiimissä objektiivisina ajattelijoina, joiden johtopäätösten valmistuminen vie aikaa
Tiimityöskentelijä	Sosiaalisesti orientoitunut, luonteeltaan lempeä, herkkä	Tiimityöskentelijät parantavat avoimuudellaan muiden tiimin jäsenten välistä kommunikaatiota ja tukevat tiimin jäsenten vahvuusalueita
Toimeenpanija	Konservatiivinen, työteliäs, käyttäytymiseltään ennustettava	Toimeenpanijat muuntavat käsitteet ja suunnitelmat käytännöllisiksi työskentelysuunnitelmiksi ja toteuttavat sovitut suunnitelmat tehokkaasti ja systemaattisesti
Viimeistelijä	Järjestelmällinen, tunnontarkka, huolellinen, vaivaa näkevä, huolehtija	Viimeistelijät varmistavat, että mitään ei ole jätetty huomioimatta ja tarkastavat yksityiskohdat. He varmistavat, että tiimin työskentelyssä pysytään aikarajoissa

Taulukko 1. Belbinin tiimiroolien kuvaus (mukaillen Heikkilä 2002, 92-93)

3.4 Kommunikaatio tiimissä

Tiimityön keskiössä ovat tiimin sisäiset suhteet. Sisäisillä suhteilla tarkoitetaan miten tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja miten tiimi kommunikoi (Honkanen 2006, 237).

Toimivaan tiimiin tarvitaan tiiminjäsenten ammattiosaamisen lisäksi tiimityöskentelytaitoja. Näistä tärkeimmät ovat kommunikointitaidot. Kommunikointitaidoilla tarkoitetaan kuuntelemista, puhumista ja tiedon jakamista. Kommunikaatiotaitoihin sisältyvät lisäksi yhdessä tekemisen ja ongelmanratkaisun taidot sekä luottamus ja avoimuus tiiminjäsenten kesken. (Heikkilä 2002, 177.)

Tiimityöskentelyn elinehtona on sujuva ja suora kommunikaatio. Kommunikaatioprosessiin voi kohdistua sekä ulkopuolisia että sisäisiä häiriötekijöitä, jotka vaikeuttavat viestin perillemenoa tai tulkintaa. Ulkopuolisilla häiriötekijöillä tarkoitetaan joko ympäristöön (huonot nettiyhteydet) tai viestin lähettäjään (epäselvä puhe) liittyviä häiriötekijöitä. Ulkopuolisiin häiriötekijöihin on kohtuullisen helppo vaikuttaa. Sisäisillä häiriötekijöillä tarkoitetaan keskenään kommunikoivien jäsenten omiin tunnetiloihin ja asenteisiin liittyviä tekijöitä. Sisäisiä häiriötekijöitä ovat mm. vahvat asenne- ja tunnelukot, hermostuneisuus sekä ennakkoasenteet ja ennakkoon tuomitseminen. Sisäisiin häiriötekijöihin puuttuminen vaatii jokaisen jäsenen omaa pohdintaa ja asenteiden muuttamista. (Heikkilä 2002, 181-182.)

Luottamus ja avoimuus tiimin jäsenten kesken ei synny hetkessä vaan vaatii eri tiiminjäseniltä eri ajan. Luottamuksen syntyminen tiiminjäsenten kesken vaatii avoimuutta. Avoimuus puolestaan edellyttää luottamusta. Molempien syntyminen vaatii toisiin tiimin jäseniin tutustumista niin ammattilaisina kuin persoonina. Vasta tutustumisen jälkeen tiimi voi luoda yhteisen vision ja menettelytavat tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi niin, että jokainen on tiimin jäsen. (Heikkilä 2002, 183.)

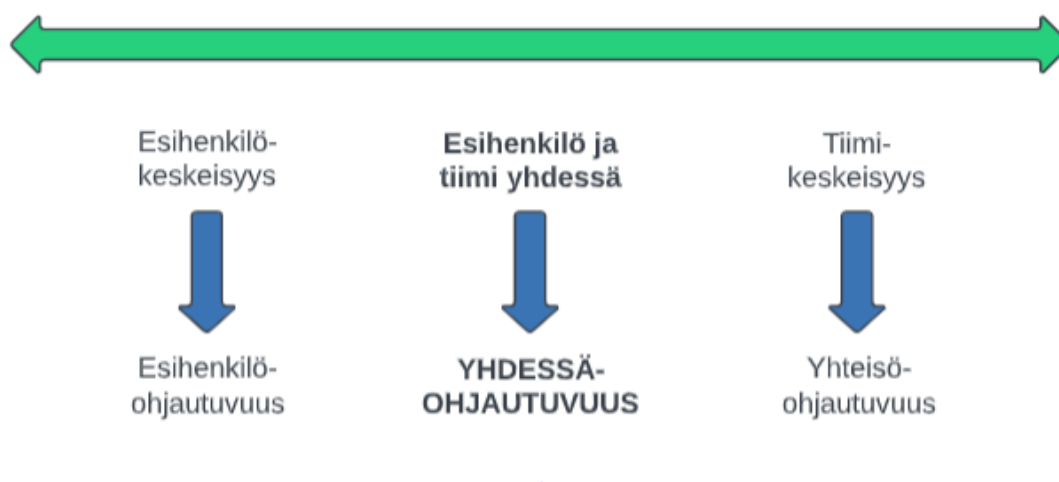
Jokainen tiiminjäsen voi edistää tiimin sujuvaa sisäistä kommunikaatiota ja luottamuksen syntymistä omalla toiminnallaan. Omassa toiminnassa tiiminjäsenen tulisi mm. olla rehellinen, reilu, avoin ja inhimillinen, pyytää ja antaa tarvittaessa apua, arvostaa ja kuunnella toisten mielipiteitä ja ajatuksia, toimia esimerkkinä ja yhdessä toisten kanssa. (Heikkilä 2002, 188-189.)

3.5 Tiimin yhdessäohjautuvuus

Tiimin yhdessäohjautuvuudella tarkoitetaan tiiminjäsenten keskinäistä yhteistyötä tiimin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin yhdessäohjautuvuus käsite on luotu vastaamaan yksilön kohdalla käytettyä termiä itseohjautuvuus. Itseohjautuvuus on aikoinaan persoonallisuuspsykologian näkökulmasta luotu käsite selittämään yksilön toimintaa ja hänen tekeмиään valintoja. Itseohjautuvuus termi on huono käytettäväksi tiimien kohdalla, koska yksikään tiimi ei toimi ilman johtajuutta ja jonkun on aina otettava johtajuus. Yhdessäohjautuvuudella ei kuitenkaan tarkoiteta, että tiimit alkavat toimia täysin itsenäisesti ilman tiiminvetäjää. (Ristikangas ym. 2021, 72-73.) Yhdessäohjautuvassa tiimissä tiimi voi päättää

tietyistä asioista ilman, että lupaa tarvitsee pyytää esihenkilöltä. Esihenkilön roolina on auttaa ja tukea tiimiläisiä yhteistyön onnistumisessa ja keskustelun toimivuudessa (Ristikangas ym. 2021, 83).

Yhdessäohjautuvassa tiimissä on sekä esihenkilö että tiimi yhdessä. Kuviossa 11 on havainnollistettu erot yhdessäohjautuvan tiimin ja esihenkilökeskeisen tai tiimikeskeisen tiimin välillä. Kuviossa esitetyllä termillä yhteisöohjautuvuus tarkoitetaan tiimin kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia (Martela 2020, 22).



Kuvio 11. Yhdessäohjautuvuus (Ristikangas ym. 2021, 74)

Yhdessäohjautuvalle tiimille on ominaista, että jokainen tiiminjäsen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä, yhteiskäytäntöjen kehittamisestä, keskinäisestä vuorovaikutuksesta sekä koko tiimin osaamisen hyödyntämisestä. Yhteisvastuu on yhdessäohjautuvan tiimin toiminnan keskiössä ja tiimin valintoja ohjailevat asiakas ja mahdollisimman hyvä palvelun tai tuotteen laatu. Mikäli joku tiiminjäsenistä ei ehdi tai osaa, vastuu auttamisesta on toisten tiimiläisten vastuulla. (Ristikangas ym. 2021, 75.)

Yhdessäohjautuvan tiimin tiiminvetäjällä on ohjausvastuu tiimistä. Tiiminvetäjä auttaa tiimiä löytämään yhdessä ratkaisuja ja sopimaan yhteistyön tekotavoista. Yhdessäohjautuvassa tiimissä päätöksentekovaltaa on siirretty esihenkilökeskeisestä päätöksenteosta tiimille. Tiiminvetäjä ottaa edelleen vastuun päätöksenteosta, jos tiimi ei onnistu yhteisessä päätöksenteossa. (Ristikangas ym. 2021, 77.) Pelisäännöissä sovitaan vastuut mitä tiimi voi tehdä itsenäisesti, mitä yhdessä esihenkilön kanssa ja mitkä ovat ne tilanteet, joissa päätöksenteko on edelleen tiiminvetäjän vastuulla (Ristikangas ym. 2021, 79).

Yhdessäohjautuvan tiimin toiminnan kulmakivi on yhteistyö tiiminjäsenten kesken. Yhteistyön tulee perustua tiiminjäsenten asenteeseen, ei niinkään siihen haluaako tiiminjäsen

tehdä yhteistyötä. Yhdessäohjautuvassa tiimissä yhteistyö kuuluu tiimin jokaisen jäsenen työtehtäviin. (Ristikangas ym. 2021, 127.) Yhteistyö vaatii taitoja, joita jokainen tiiminjäsen voi harjoitella ja joissa voi kehittyä. Kehittämisen kohteita ovat muun muassa omien tunteiden hallinta, palautteen pyytämisen, vastaanottamisen ja antamisen taidot, kuuntelemisen ja kysymisen taidot, omien ajatusten kyseenalaistamistaidot, vastuunottamisen ja -kantamisen taidot sekä itseilmaisun selkeys ja rakentuvuus. (Ristikangas ym. 2021, 133-134.)

Yhteistyöllä saavutetaan useita hyötyjä. Ristikangas ym. (2021, 127) on luettellonut yhteistyöstä saadut hyödyt seuraavasti:

1. Tuloksellisuuden vahvistuminen

- Yhteiset toimintatavat ja niiden tietoinen kehittäminen vähentävät sählyystä ja aika voidaan käyttää tuottavammin.

2. Asiakaskokemuksen parantuminen

- Yhteistyöllä pystytään hyödyntämään erilaisia näkökulmia paremmin, jolloin asiakkaat kokevat palvelun laadun parantuneen.

3. Innovatiivisuuden kasvu

- Erilaisen osaamisen hyödyntämisellä voidaan luoda uusia ja luovia tapoja asiakkaiden haasteiden ratkaisemiseksi. Samalla syntyy innovaatioita.

4. Merkityksellisyyden kokemuksen voimistuminen

- Yhteistyötä tekemällä ymmärretään paremmin asiakkaiden tarpeita ja pystytään palvelemaan asiakkaita paremmin. Samalla työn merkityksellisyyden kokemus kasvaa.

5. Ajattelun laadun parantuminen

- Ajatusten vaihto tiimiläisten kanssa vaatii ja kehittää korkeamman tason ymmärrystä. Yhteistyö ja yhteisen työn tekeminen parantavat ajattelun laatua ja ongelmanratkaisun taitoja.

6. Työhyvinvoinnin parantuminen

- Onnistunut yhteistyö edistää tiimiläisten itsensä likoon laittamista. Syntyy myönteinen yhteistyön kierre.

3.6 Virtuaalitiimi ja etäjohtaminen

Virtuaalitiimillä tarkoitetaan tiimiä, jonka jäsenet tapaavat toisiaan harvoin fyysisesti ja jonka jäsenet kommunikoivat pääasiallisesti sähköisiä apuvälineitä hyödyntäen. Tyypillistä virtuaalitiimille on toiminnan ajallinen, paikallinen ja organisatorinen hajautuminen. Virtuaalitiimien erityispiirteenä on, että tiimin jäsenet kohtaavat toisensa vain satunnaisesti. (Lehtinen 2022.) Pullan (2016, kohta Introduction) on lisännyt virtuaalitiimin määritelmään, että mikä tahansa tiimi on virtuaalinen, jos yksi tai useampi tiiminjäsenistä työskentelee erillään muista ja tiimi käyttää työskentelyvälineenään lähinnä verkossa toimivia järjestelmiä. Tämän kehittämishankkeen toimintamallin muutoksen myötä perustetut tiimit toimivat virtuaalisesti. Tiimin jäsenet sijaitsevat fyysisesti usealla eri paikkakunnalla ja tiimien käytössä olevat työvälineet ovat kaikki sähköisiä. Taloushallintojärjestelmän lisäksi työvälineitä ovat muun muassa tiimikohtaiset Googlesheetit, chat ja virtuaalipalaverit.

Suurin osa virtuaalitiimien vuorovaikutuksesta tapahtuu sähköisissä kommunikaatiovälineissä yhdistellen sähköpostia, puhelinta, pikaviestejä, puhelin- ja videoneuvotteluita, sähköisiä keskustelufoorumeja sekä erilaisia dokumentinhallintajärjestelmiä. Virtuaalitiimissä käytettävän teknologian tulisi soveltua tiedon tallentamiseen ja tiedon pitäisi olla helposti löydettävissä. Virtuaalisesti toimivan tiimin jäsenillä tulisi myös olla valmiudet ja tarvittava osaaminen ja halu käyttää digitaalisia viestintävälineitä. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Virtuaalitiimin johtaminen vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen. Uudet tavat johtaa, osallistaa ja voimaannuttaa tiiminjäseniä on virtuaalijohtajuuden edellytyksiä. (Sydänmaalakka 2016, 57.) Virtuaalijohtaminen on parhaimmillaan virtuaalijohtajan kykyä luoda yhteinen visio ja tavoitteet tulokselliseen työskentelyyn tiimille, jonka jäsenet työskentelevät kaukana toisistaan (Pullan 2016, kohta Introduction). Tämä vaatii virtuaalijohtajalta taitoa haastaa prosesseja, toimia suunnannäyttäjänä ja roolimallina, rakentaa tiiminjäsenten välistä yhteistyötä ja kannustaa tiimiä positiivisen palautteen kautta (Pullan 2016, kohta 02). Yhteisen vision ja arvojen luominen ei ole helppoa virtuaalitiimeissä, koska tiedon jakaminen on hankalampaa. Samoin vaikeaa on varmentaa, että kaikki tiiminjäsenet ovat ymmärtäneet viestit samalla tavalla. (Sydänmaalakka 2016, 54.)

Konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen on keskeistä virtuaalitiimin johtamisessa. Tiiminvetäjän on varmistettava, että tiimi etenee kohti asetettuja tavoitteita ja hänen tulee puuttua ilmenneisiin epäkohtiin matalalla kynnyksellä. Seurantajärjestelmän ajantasainen täyttö ja seuraaminen ovat sekä tiiminvetäjän että tiiminjäsenten vastuulla. (Sydänmaalakka 2016, 54.)

Virtuaalitiimejä johdettaessa on otettava huomioon kasvokkain tapahtuvan viestinnän ja sosiaalisen kanssakäymisen vähyys. Viestinnän puute johtaa ajan myötä heikentyneeseen yhteistyöhön ja puutteelliseen tiedonjakamiseen. Käytävä- ja kahvipöytäkeskustelujen tilalle tulisi löytää korvaavia käytäntöjä. Virtuaalitiimeissä on kokeiltu onnistuneesti esimerkiksi käytäntöä, jossa virallisen osuuden jälkeen on jätetty aikaa epämuodolliselle keskustelulle ja tutustumiselle. (Vilkman 2016, 59.)

Tiiminjäsenten välinen yhteistyö on erittäin tärkeää virtuaalitiimeissä. Mahdollisuudet tietokatkoksille ja erimielisyyksille on virtuaalitiimeissä suuri. Virtuaalitiimin viestintä tapahtuu pääsääntöisesti sähköisissä välineissä kirjallisesti, jolloin viestinnästä jäävät pois ilmeet, eleet ja äänenpainot. (Vilkman 2016, 69.) Virtuaalitiimin viestintään ja mahdollisimman esteettömään ja häiriöttömään tiedonkulkuun on panostettava. Toimivat yhteistyöverkostot ja tiiminjäsenten oppiminen hyödyntämään toinen toistaan ovat virtuaalitiimin toiminnalle elintärkeää. (Lehtinen 2022.)

Työyhteisössä ristiriitoja syntyy useimmiten erilaisesta tavasta toimia tai erilaisista vuorovaikutustaidoista. Tutkimusten mukaan virtuaalisesti toimivissa tiimeissä siedetään erilaisuutta huonommin kuin tiimeissä, jotka toimivat fyysisesti samassa tilassa. Tutkimuksen valossa tämä johtuu todennäköisesti siitä, että virtuaalitiimeissä työskentely koetaan tasa-arvoisempana, jolloin tiiminjäsenten oletetaan olevan samalla lähtöviivalla toistensa kanssa ja toimivan samalla tavalla. Erilaisuuden sietokykyä alentaa myös se, että virtuaalitiimeissä jäsenet eivät ehkä tunne toisiaan tai tunteminen on pintapuolista. Etenkin virtuaalitiimin perustamisvaiheessa tai uusien tiiminjäsenten liittyessä tiimiin, tulisi keskustella muun muassa tiiminjäsenten odotuksista ja toiveista toimintatapojen ja kommunikaation suhteen sekä kunkin tiiminjäsenen omista vahvuuksista ja heikkouksista. (Vilkman 2016, 66-68.)

Virtuaalitiimin johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Tavoitteiden lisäksi virtuaalitiimin johtamisessa huomiota on kiinnitettävä luottamukseen, avoimuuteen ja sosiaalisuuteen enemmän kuin perinteisiä tiimejä johdettaessa. Virtuaalitiiminvetäjän tulee olla tiimille läsnä vaikka onkin etänä (Lehtinen 2022). Säännöllinen yhteydenpito tiimiin on virtuaalitiiminvetäjän tärkeimpiä tehtäviä. Yhteisten tiimipalaverien lisäksi säännölliset kahdenkeskiset one-to-one keskustelut jokaisen tiiminjäsenen kanssa ovat tiiminvetäjälle erinomainen keino etäläsnäoloon. (Sydänmaalakka 2016, 55.)

Perinteiseen tiimiin verrattuna virtuaalisissa tiimeissä luottamuksen rakentaminen on haasteellisempaa, koska kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia on harvoin ja hetkiä rakentaa henkilökohtaista luottamusta on vähän. Luottamus on kuitenkin tärkein virtuaalisen tiimin menestystekijä. Luottamusta tarvitaan sekä tiiminvetäjän ja tiimin välille että tiimin jäsenten kesken. Virtuaalisessa tiimissä luottamuksen rakentumisessa keskeisessä roolissa ovat

yhteisesti sovitut viestintäkanavat, nopea reagointi ja vastaaminen sekä tiiminvetäjä. Esiteeksi luottamuksen syntymiselle nousevat epäonnistuminen viestinnässä, tärkeän tiedon säilyttämisessä sekä ajantasaisen tiedon jakamisessa. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Virtuaalitiimien kohdalla törmätään usein itseohjautuvuuteen tai kuten aikaisemmin teoriassa on käsitelty yhdessäohjautuvuuteen, mikä tarkoittaa tiimin vastuuta suorittaa ja johtaa päivittäistä työtään. Itseohjautuvassa tiimissä tiimin jäsenet hoitavat keskenään osan perinteisesti esihenkilölle kuuluvista tehtävistä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on mahdollista, että tiimi päättää keskenään työnjaosta, työn edistymisen seurannasta, tavasta ratkaista käsillä oleva tehtävä sekä poissaolo tilanteiden tuurauksesta. Itseohjautuva toimintatapa vaatii selkeät sovitut pelisäännöt ja reunaehdot. Johtamisen tulee itseohjautuvassa tiimissä perustua luottamukseen sekä tiiminvetäjän herkkyyteen puuttua tarvittaessa ongelmiin. Toimiakseen itseohjautuva tiimi tarvitsee koulutusta, perehdytystä ja jatkuvaa yhteisöllistä osaamisen kehittämistä. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Kehittämistehtävänä muutettavan toimintamallin ajatuksena on, että virtuaalisesti toimivat tiimit pystyisivät yhteisesti sovittujen pelisääntöjen avulla toimimaan mahdollisimman pitkälle itsenäisesti ilman, että tiiminvetäjän on otettava kantaa päivittäiseen päätöksentekoon tai tiimin päivittäisen toiminnan ohjaamiseen.

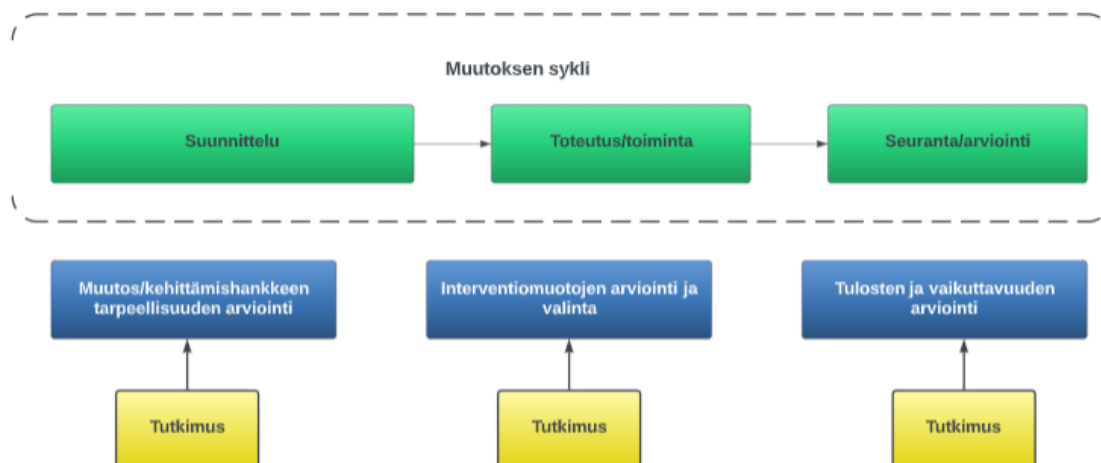
4 Kehittämistehtävä

4.1 Tutkimusstrategia

Kehittämistehtävässä tutkimusstrategiana käytettiin toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jolla lähestytään ilmiötä ja saadaan tietoa ilmiöstä, jotta muutos voitaisiin toteuttaa. Toimintatutkimuksella yhdistyvät samalla kertaa työelämän kehittäminen ja tutkimus. Se on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä, sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista. Keskeistä toimintatutkimukselle on toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukanaolo. Luonteeltaan toimintatutkimus on prosessinomaista. Toimintatutkimuksessa toisiaan seuraavien syklien avulla yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti. Syklin vaiheita ovat suunnittelu, toiminta ja seuranta. Toimintatutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, jossa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on ihmisten toiminnan muuttaminen. (Kananen 2014, 13-15.)

Toimintatutkimuksen määrittelystä Kuula (1999,10) on todennut seuraavaa: *”Käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat ne piirteet, jotka yhdistävät eri toimintatutkimuksia”*

Kuviossa 12 on kuvattu toimintatutkimuksen sykli, toimintatutkimuksen vaiheet sekä eri vaiheissa toteutettavat tutkimukselliset toimenpiteet.



Kuvio 12. Toimintatutkimuksen vaiheet ja niissä toteutettavat tutkimukselliset toimenpiteet (Kananen 2014, 55)

Toimintatutkimuksessa kehittäminen perustuu systemaattisten havaintojen avulla kerättyyn tietoon organisaation toiminnasta. Tutkija on itse aktiivisesti mukana kehittämis- tai

muutosprosessissa yhdessä tutkittavien kanssa (Heikkilä 2014, 14). Toimintatutkimuksella pyritään ongelman ratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan tekemällä tarkoituksenmukaisen muutoksen eli ns. intervention. Tutkija toimii eräänlaisena muutosagenttina yrityksessä. (Kananen 2014, 28.)

Perinteiseen tutkimukseen verrattuna toimintatutkimuksessa tutkijalla tulee olla enemmän tietoa ilmiöstä ja tutkijan tulee perehtyä ilmiöön hyvin. Toimintatutkimuksen päämääränä on muutos ja sen kokeilu ja läpivieminen. Virhetulkinnat voivat aiheuttaa yritykselle huomattaviakin taloudellisia menetyksiä. Ajallisesti toimintatutkimus kestää muita tutkimuksia kauemmin. Perehtyminen, toimenpide- ja parannusehdotusten suunnittelu, toteutus ja arviointi vievät kaikki oman aikansa. (Kananen 2014, 28.)

Tässä toimintatutkimuksessa toimintatutkimuksen tekijä on yksi yksikön tiiminvetäjistä. Päivittäistoimintojen organisointi ja päivittäistoimintojen johtaminen kuuluu tutkijan tehtävänkuvaukseen. Tutkijalla on erittäin hyvät ja laajat tiedot tutkittavasta ilmiöstä.

4.2 Tutkimusmenetelmien kuvaus ja perustelut valinnalle

Toimintatutkimus katsotaan kuuluvaksi laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. *Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja* (Kananen 2014, 21). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on auttaa kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä ja pyrkiä ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta myös siinä, ettei tutkimuksen toteuttamiseksi ole tarkkaa viitekehystä. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, tiedon keruun ja analysoinnin pääasiallinen väline on tutkija itse. Laadullisesta analyysistä puuttuvat kvantitatiivisen tutkimuksen tiukat säännöt ja analyysin prosessi on syklinen. (Kananen 2014, 21-22.)

Laadullinen tutkimus rajoittuu usein pieneen, harkitusti valittuun määrään tapauksia. Laadullisella tutkimuksella pyritään samaan vastauksia kysymyksiin Miksi? Miten? ja Millainen? (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen (Kananen 2014, 20). Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää molempia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin vain laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen kohteena on suhteellisen pieni joukko, tutkijan arvion mukaan laadullisilla menetelmillä saadaan tarkempaa tietoa ja sitä kautta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja workshoppeja. Haastattelut toteutettiin sekä ryhmähaastatteluna että yksilöhaastatteluna työn eri vaiheissa.

Havainnointia varten opinnäytetyön tekijällä oli käytössä opinnäytetyöprosessin aikana tutkimuspäiväkirja. Edellä mainittujen menetelmien lisäksi käytössä oli tutkimuksen toimintavaiheen aikana palautelomake, johon ei kuitenkaan muistutteluista huolimatta saatu tutkimuksen aikana yhtään vastausta.

4.2.1 Haastattelu

Toimintatutkimuksessa haastatteluja käytetään tyypillisesti sekä suunnittelu- että seuranta- vaiheessa. Suunnitteluvaiheessa haastattelujen avulla selvitetään ja täsmennetään tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Seurantavaiheen haastatteluilla selvitetään muutoksen vaikutusta ja vaikuttavuutta. (Kananen 2014, 87.)

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä. Haastattelussa tutkija ja tutkittava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelussa aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteesta riippuen ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista muuttaa ja vastauksien tulkinnalle on enemmän joustovaraa. Haastattelun joustavuutta pidetäänkin menetelmän suurimpana etuna. (Hirsjärvi ym. 2007, 199-200.)

Joustavuudestaan huolimatta haastatteluissa on myös ongelmakohtia. Haastattelut vaativat haastattelijalta taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta voi joustavasti säädellä ja myötäillä vastaajia. Usein haastattelijan rooliin ja tehtäviin pitäisikin kouluttautua. Haastattelut sisältävät useita vaiheita ja vievät tästä syystä paljon aikaa. Haastattelujen eri vaiheita ovat muun muassa haastatteluista sopiminen, haastateltavien etsiminen ja itse haastattelun toteutus. Erityisesti vapaamuotoisen haastattelun litterointi eli purkaminen on hidasta. Haasteita haastattelujen luotettavuuteen saattaa aiheuttaa haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Vapaamuotoisen haastattelun analysointiin, tulkintaan ja raportointiin usein ongelmia aiheuttaa valmiiden mallien puuttuminen. (Hirsjärvi & Hurme 2000 & 2022, kohta 3.1.)

Haastattelut jaetaan tyypillisesti neljään luokkaan (Kananen 2014, 78):

1. Strukturoidut haastattelut (lomakehaastattelut)
2. Puolistrukturoidut haastattelut
3. Teemahaastattelut
4. Avoimet haastattelut.

Tässä tutkimuksessa haastattelutyypiksi on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto ja usein teemahaastattelua

kutsutaankin puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä haastattelutyypeistä. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat on ennakkoon mietittyjä, mutta teemojen läpikäynnille ei ole tiukkaa järjestystä. Teemahaastattelussa kaikki valitut teemat käydään läpi, mutta haastateltavien välillä käsittelyn laajuus saattaa vaihdella. Teemahaastattelussa on myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu mahdollistaa haastattelijan ja haastateltavan välisen monipuolisen vuorovaikutuksen. (Näpärä 2014.)

Haastatteluja voidaan toteuttaa joko yksilöhaastatteluna, ryhmähaastatteluna tai syvähaastatteluna (Kananen 2014, 91). Yksilö- ja ryhmähaastattelut ovat yleisemmin käytettyjä. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruumuoto, koska yhdellä kertaa saadaan tietoja usealta henkilöltä (Hirsjärvi ym. 2007, 205).

Tässä opinnäytetyössä tehtiin kaksi eri haastattelua tutkimuksen eri vaiheissa. Teemahaastatteluun päädyttiin menetelmän joustavuuden vuoksi. Teemahaastattelu antoi haastattelijalle liikkumavaraa esittää tarkentavia kysymyksiä ja kysymysten järjestystä pystyttiin tarpeen mukaan muuttamaan. Osa seurantavaiheen haastateltavista ei ollut mukana muutosprosessin alusta lähtien, joten heidän kohdalla osa kysymyksistä jätettiin kokonaan esittämättä. Teemahaastattelulla mahdollistettiin haastateltavien omien ajatusten ja näkemysten esille tuominen. Lisäksi teemahaastattelulla varmistettiin toiminnan kehittämisen kannalta merkityksellisten uusien näkökulmien esittäminen. Haastatteluista sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen. Haastattelut toteutettiin virtuaalisena Google Meetissä ja tallennettiin litterointia varten. Haastattelutilanteessa sekä haastateltavilla että haastattelijalla oli kamera päällä, mikä mahdollisti haastateltavien osalta myös ilmeiden ja eleiden huomioimisen.

Suunnitteluvaiheessa haastateltiin ryhmähaastatteluna toimeksiantajan Lappeenrannan toimipisteen Palkka ja HR-palvelut-yksikön esihenkilöitä. Palkka ja HR-palvelut -yksiköllä on käytössään minitiimi -toimintamalli palkanlaskennan palveluissa. Haastattelun avulla verrattiin (benchmarking) minitiimin soveltuvuutta toimintamalliksi Taloushallinnon palvelut-yksikön päivittäistoimintoihin. Tutkimusmenetelmäksi valittiin ryhmähaastattelu yksilöhaastattelun sijaan ajankäytön säästämiseksi.

Seurantavaiheessa haastateltiin päivittäistoiminnoissa työskentelevät asiantuntijat. Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä tietoa uuden toimintamallin soveltuvuudesta päivittäistoimintojen hoitamiseen ja toimintamallin mahdollisesta edelleen kehittämistarpeesta. Haastattelussa kysyttiin myös asiantuntijoiden kokemuksia muutoksesta ja muutosjohtamisesta. Seurantavaiheen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna. Näin varmistettiin jokaisen päivittäistoimintojen parissa työskentelevän asiantuntijan mielipiteet, kokemukset ja tunteukset toimintamallin muutoksesta.

4.2.2 Workshop

Suunnittelu – ja seurantavaiheessa tutkimusmenetelmänä käytettiin lisäksi workshoppeja yhdessä päivittäistoiminnoissa työskentelevien asiantuntijoiden ja/tai yksikön muiden esihenkilöiden kanssa. Workshopilla tarkoitetaan toimintaa, joka tapahtuu ryhmässä yhteisvoimin ideoiden. Workshoppeissa korostuvat ihmisten välinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto (Ahtiainen 2014, 5). Workshoppeissa osallistujat lähestyvät aihetta eri näkökulmista ja mahdollisista ongelman ratkaisukeinoista saadaan kattavampi näkemys kuin tutkijalla on mahdollista luoda yksin (XAMK 2019).

Workshopit toteutettiin virtuaalisena Google Meetissä. Suunnitteluvaiheen workshoppeissa saatiin tietoa jaettua päivittäistoiminnoissa työskenteleville asiantuntijoille ja heidän esihenkilöilleen ja vastavuoroisesti kehittämisen kannalta arvokasta tietoa saatiin päivittäistoiminnoissa työskenteleviltä asiantuntijoilta. Seurantavaiheen workshopissa käytiin läpi yksilöhaastattelujen tulokset ja haastattelu tulosten perusteella yksikön ohjausryhmän ehdottamat jatkotoimenpiteet. Seurantavaiheen workshopissa hyödynnettiin sovelluksen tarjoamaa mahdollisuutta jakaa osallistujat muutaman henkilön pienryhmähuoneisiin. Pienryhmähuoneissa valituista teemoista keskustelemalla kerättiin eri asiakastiimeistä niin sanotut ”best practise” -ideat hyödynnettäväksi asiakastiimimallin jatkokehittämiseen.

4.2.3 Tutkimuspäiväkirja

Toimintatutkimuksessa toteutusaika on pitkä, tässä tutkimuksessa reilu vuosi. Tutkimuspäiväkirja otettiin käyttöön jo heti tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Tutkimuspäiväkirja on tehokas tapahtumien dokumentointikeino. Usein tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen linkitetään tutkimusprojektin aikataulutukseen. Tutkimuspäiväkirjan runko muodostuu tutkimusprojektisuunnitelman aikataulutuksen ympärille. Suunniteltujen tapahtumien lisäksi tutkimuspäiväkirjaan dokumentoidaan päivittäisiä tapahtumia. Tutkimuspäiväkirjaan kirjoittaminen toimii havainnoinnin välineenä ja siihen voidaan kirjata erilaisia asioita alkaen yksityiskohtaisesta kommentoinnista. Tutkimuspäiväkirja toimii eräänlaisena aineistonkeruumenetelmänä. (Kananen 2014, 82.) Tutkimuspäiväkirja voi olla vapaamuotoinen tai vaihtoehtoisesti systemaattinen ja kurinalainen ja sisältää luokiteltuja muistiinpanoja havainnoista, teorioista, menetelmistä sekä analyysin ja tulkinnan mahdollisuuksista. Tutkimuspäiväkirjaan voi myös liittää muistiinpanoja muun muassa lähdevinkeistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 45). Tutkimuspäiväkirjan avulla tutkija voi suunnitella tehokkaasti ajankäyttöä ja seurata tutkimuksen edistymistä. Tutkimuspäiväkirjaa voidaan pitää joko sähköisenä tai perinteisesti paperisena. Sähköinen päiväkirja mahdollistaa merkintöjen siirtämisen ja muokkaamisen suoraan tutkimuksen raportointiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 35.)

Tämän tutkimuksen tutkimuspäiväkirjaan dokumentoitiin tapaamiset, sähköpostit ja hantgoutskeskustelut sovittuine sisältöineen. Lisäksi tutkimuspäiväkirjaan dokumentoitiin toimintatutkimuksen eri vaiheiden tapahtumia. Päiväkirjaan dokumentoitiin myös kehitysprojektissa esiin tulleita haasteita ja niiden pohjalta alkuperäiseen suunnitelmaan tehtyjä muutoksia. Tutkimuspäiväkirjaa käytettiin apuna kehittämistehtävän ongelman ratkaisussa ja opinnäytetyön kirjoittamisessa. Tutkimuspäiväkirjaa pidettiin sähköisenä excel-tiedostona. Taulukko 2 kuvaa tämän tutkimuksen tutkimuspäiväkirjan pohjaa.

Ajankohta	Tehtävä / toiminto	Muistiinpanot / sovitut asiat
Päivämäärä	Esim. sähköposti, keskustelu, Google meet, tapaaminen	Muistiinpano tehtävästä tai toiminnosta

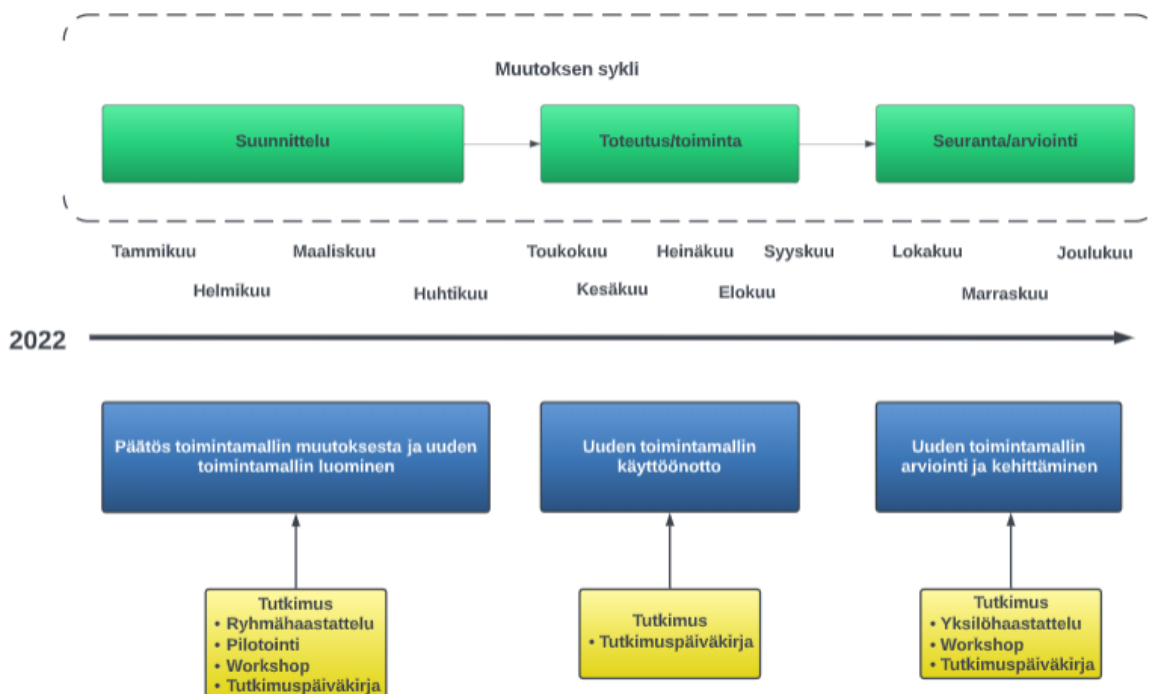
Taulukko 2. Tutkimuksen tutkimuspäiväkirjan pohja

5 Kehittämistehtävän syklit

5.1 Kehittämistehtävän käynnistyminen

Kuten jo opinnäytetyön johdannossa kerrottiin tarve opinnäytetyön aiheen muutokselle syntyi jo muutamia vuosia sitten. Toiminnan kasvun myötä päivittäistoimintojen toimintamallin hallinnasta oli tullut työläs ja kuormittava sekä päivittäistoiminnoissa työskenteleville että heidän esihenkilöilleen. Työt jakautuivat poikkeustilanteissa epätasaisesti ja töiden organisointi vaati esihenkilöiltä paljon työaika. Muutosta työjärjestelyihin toivottiin myös yhtiön henkilöstötyytyväisyyskyselyssä. Opinnäytetyö käynnistyi alkuvuodesta 2022.

Kehittämistehtävä eteni tapaustutkimukselle tyypillisesti syklissä ja sisälsi useita eri vaiheita. Kuviossa 13 on esitetty toimintatutkimuksen sykli ja tämän kehittämistehtävän tärkeimmät vaiheet aikatauluineen. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti toteutus/toimintavaihe olisi ollut vain kolmen kuukauden mittainen. Tutkimuksen aikana vaihetta pidennettiin viiteen kuukauteen alun perin aikataulullisista syistä. Vaiheen pidennys oli hyvä myös kehittämisen kannalta, jolloin sekä päivittäistoiminnoissa työskenteleville asiantuntijoille että asiakastiiminvetäjille ehti muodostua parempi kokonaiskuva uuden toimintamallin kehittämiskohteista.



Kuvio 13. Kehittämistehtävän sykli ja vaiheet (mukaillen Kananen 2014, 58)

5.2 Uuden toimintamallin luominen

Tutkimuksen käytännön toteutus käynnistyi tammi-helmikuun vaihteessa 2022. Uutta toimintamallia pohdittiin helmikuun aikana niin yksikön ohjausryhmässä kuin opinnäytetyöntekijän toimesta. Uuden toimintamallin pohjaksi päätettiin ottaa jo yhtiön palkkayksikössä käytetty minitiimimalli. Minitiimimallin peruseriaatteet olivat entuudestaan ohjausryhmän tiedossa. Minitiimimallissa hallinnollisessa tiimissä työskentelevät palkanlaskennan asiantuntijat on jaettu noin kuuden henkilön minitiimeihin. Kaikilla minitiimin asiakkuuksilla on vastuupalkanlaskija tai asiakkuuden koosta riippuen useita vastuupalkanlaskijoita. Minitiimissä on vastuupalkanlaskijoiden lisäksi palkanlaskijoita, jotka pystyvät poikkeustilanteissa hoitamaan asiakasyrityksen palkanlaskentaprosessin. Työvälineeksi minitiimin töiden hallinnointia ja töiden edistymisen seuranta varten on rakennettu minitiimikohtaiset Googlesheetit. Minitiimin googlesheetillä ovat kaikki minitiimin asiakkuudet työvaiheineen. Minitiimimallissa töiden päivittäisestä organisoinnista minitiimi vastaa joko yhteisvastuullisesti tai valitun minitiimissä työskentelevän spesialistin toimesta. Hallinnollinen tiiminvetäjä on mukana minitiimin palaverissa ja päivittäisessä töiden organisoinnissa satunnaisesti.

Vaihtoehtona minitiimimallin mukaiselle toimintamallille mietittiin työparimallia, jossa kaksi asiantuntijaa vastaavat yhdessä sovittujen asiakkuuksien päivittäistoiminnoista. Vaihtoehto suljettiin nopeasti pois haavoittuvuuden ja ajankäytöllisen mahdottomuuden vuoksi. Toisen työparin poissa ollessa töissä olevan työparin työaika ei riittäisi kaikkien työtehtävien hoitamiseen. Molempien poissa ollessa työt jäisivät kokonaan hoitamatta ilman rinnalle rakennettua tuurajärjestelmää.

Minitiimimallin soveltuvuuden vertaamiseksi uudeksi toimintamalliksi päivittäistoimintoihin haastateltiin maaliskuussa 2022 ryhmähaastatteluna yhtiön Lappeenrannan toimipisteen Palkka ja HR-palvelut-yksikön esihenkilöitä. Haastattelussa kysyttiin tarkentavia tietoja minitiimitoimintamallin käytännön toteuttamisesta, mallin eduista ja haasteista sekä huomioon otettavista asioista vastaavan mallin käyttöönotossa (Liite 1). Haastattelu toteutettiin virtuaalisesti Google Meetissä ja tallennettiin vertailun tekemistä varten. Ryhmähaastatteluun osallistui kaksi yksikön neljästä tiimiesihenkilöstä.

Samanaikaisesti Talousjohdon kumppani -yksikössä pilotoitiin yhden päivittäistoimintoasiakkaan laajalla toimeksiannolla tiimityöskentelymallia. Pilottimallissa viisi päivittäistoimintojen käsittelijää vastasivat yhdessä pilottiin valitun asiakkaan päivittäistoiminnoista. Tiimi sopi keskenään työjärjestelyt niin normi- kuin poikkeustilanteessa. Kaikki pilottitiimissä työskentelevät hallitsivat kaikki toimeksiantoan kuuluvat toiminnot, jolloin töitä pystyttiin organisoimaan joustavasti pilottitiimissä työskentelevien jäsenten muiden töiden mukaan.

Palkanlaskentayksikön esihenkilöiden haastattelun ja pilottitiimistä saadun kokemuksen perusteella päädyttiin asiakastiimimalliin. Asiakastiimimallissa päivittäistoiminnoissa työskentelevät asiantuntijat jaettiin kolmeen tiimiin, jolloin yhdessä tiimissä työskentelee 5-6 taloushallinnon asiantuntijaa. Tiimikokoon päädyttiin sekä kirjallisuudesta saadun tiedon että käytännön kokemuksen perusteella. Heikkilän mukaan kokemus on osoittanut, että 4-8 jäsenen tiimit työskentelevät tehokkaimmin. Tiimin on hankalampi hyödyntää yhteistyötä ja työskennellä rakentavasti, jos tiimissä on liikaa jäseniä. Liian isossa tiimissä syntyy helposti alaryhmiä ja keskinäisten erimielisyyksien vaara kasvaa. Yli kahdeksan hengen tiimeissä tehokkuuden lisäksi heikkenevät myös tiedonkulku, keskinäinen riippuvuus, sitoutuminen, tiimiidentiteetti ja tiimitaidot. (Heikkilä 2002, 32-34). Päivittäistoiminnoista saadun käytännön kokemuksen perusteella työparimalli tai aikaisemmin käytössä ollut päätekijä ja kaksi tuuraajaa -malli ovat molemmat erittäin haavoittuvia poikkeustilanteessa ja antavat vain vähän joustoa muun muassa ruuhkahuippuihin. Yli kuuden asiantuntijan tiimikoko puolestaan johtaa tilanteeseen, jossa hallittavien asiakkuuksien määrä kasvaa suureksi ja samalla kasvaa myös mahdollisuus laaturiheisiin.

Asiakastiimit muodostettiin yli yksikön hallinnollisten, paikkakuntaakohtaisten tiimien. Asiakastiimit toimivat virtuaalitiimimallissa, jossa tiiminjäsenet työskentelevät fyysisesti usealla eri paikkakunnalla. Virtuaalitiimimalliin päädyttiin, koska haluttiin varmistaa riittävän monipuolinen osaaminen jokaiseen asiakastiimiin ilman paikkakuntaakohtaisia rajoitteita muun muassa työvoiman saannin osalta. Tiiminjäsenten valinnassa huomioitiin niin tiiminjäsenen ammatillinen kokemus kuin henkilökohtaiset vahvuudet. Valintaa ohjasivat lisäksi kunkin asiakastiimin vastuulle tulevat asiakkuudet. Asiakastiimimallissa tiimi vastaa yhteisvastuullisesti tiimin vastuulla olevien asiakkaiden päivittäistoiminnoista. Tiimi sopii keskenään viikko- ja päiväkohtaiset työnjaot ja tarpeen mukaan muuttaa työnjakoa työtilanteen muuttuessa. Pääsääntöisesti kaikki asiakastiimin jäsenet hallitsevat kaikki asiakastiimissä olevat asiakastoimeksiannot muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Yksikön tiiminvetäjistä valittiin kolme tiiminvetäjää, jotka toimivat omien hallinnollisten tiimien lisäksi asiakastiimin vetäjinä. Toimintatutkimuksen tutkija on yksi kolmesta asiakastiiminvetäjästä. Vastaavasti asiakastiimissä työskentelevät taloushallinnon asiantuntijat kuuluvat sekä paikkakuntaakohtaiseen, hallinnolliseen tiimiin että asiakastiimiin. Osa asiakastiimeihin kuuluvista asiantuntijoista työskentelee asiakastiimissä vain osittain ja heidän työaika jakautuu sovituissa suhteissa asiakastiimin töihin ja muihin asiantuntijan vastuulla oleviin työtehtäviin.

Siirtymisen asiakastiimimalliin mahdollisti liiketoimintayksikössä käyttöönotettu asiakasviestintään tarkoitettu tiketöntijärjestelmä. Tiketöntijärjestelmässä asiakaskohtaisiin

sähköpostiosoitteisiin lähetetyt viestit ohjautuvat koko asiakkuutta hoitavalle tiimille. Tiiminjäsenet pystyvät joustavasti hoitamaan työnjaon mukaisesti asiakkailta tulevat viestit ja tiimi näkee järjestelmästä kenellä tiiminjäsenellä mikäkin viesti on hoidettavana.

5.3 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Uuden toimintamallin ensisijaisena tavoitteena oli tasata työkuormaa päivittäistoiminnoissa työskentelevien asiantuntijoiden kesken joustavasti vaihtelevissa työtilanteissa. Samaan aikaan tavoitteena oli vapauttaa esihenkilöiden työaika töiden organisoinnista ja ohjata asiantuntijoita itseohjautuvuuteen. Uuden toimintamallin tavoitteena oli lisäksi asiakastöiden laadun parantaminen.

Uusi toimintamalli esiteltiin päivittäistoiminnoissa työskenteleville asiantuntijoille ja heidän esihenkilöilleen maaliskuussa 2022. Esittelyssä käytiin läpi muutoksen tausta, perusteet ja tavoitteet muutokselle sekä muutoksen aikataulu. Esittelytilaisuudessa oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja huolenaiheita muutokseen liittyen. Viestintää varten yhtiön sisäiseen intraan perustettiin oma sivusto uudelleenorganisointia varten. Sivustoa käytettiin koko muutoksen ajan viestintäkanavana workshopien ja palaverien ohella.

Huhtikuun aikana uutta toimintatapaa hiottiin workshoppeissa yhdessä päivittäistoiminnoissa työskentelevien asiantuntijoiden ja tulevien asiakastiimien vetäjien kanssa. Workshoppeja järjestettiin sekä kaikkien asiakastiimien kanssa yhdessä että erikseen jokaisen asiakastiimin kanssa. Workshoppeissa uusi toimintamalli muodostui lopulliseen muotoonsa. Huhtikuun aikana valmistuivat myös asiakastiimien töiden hallintaan ja töiden viikoittaista organisointia varten asiakastiimikohtaiset Googlesheetit. Googlesheetien pohjana käytettiin yhtiön palkkayksikössä minitiimien käytössä olevia Googlesheetejä.

Uusi toimintamalli otettiin käyttöön 01.05.2022. Uuden toimintamallin käyttöönottoa edelsi hallinnollisten toimenpiteiden lisäksi asiakkaiden tiedottaminen tulevasta muutoksesta ja muutoksen vaikutuksesta toimeksiantoja hoitaviin asiakasyhteyshenkilöihin. Toukokuussa käytössä oli jo pääosin uusi toimintamalli. Lisäksi rinnalla toimi osittain myös vanha toimintamalli asiakastöiden aikataulussa valmistumisen varmistamiseksi. Kesäkuusta alkaen päivittäistoiminnoissa työskenneltiin asiakastiimimallissa.

Käyttöönottovaiheessa asiakastiiminvetäjän rooli oli keskeinen ja tiiminvetäjä oli mukana päivittäin tiimin työskentelyssä organisoijana ja töiden aikataulussa valmistumisen varmistajana. Tiiminvetäjän tukea tarvittiin myös mm. käyttöoikeuksien hallinnassa ja viestinvälittäjänä asiakastoimeksiantoja hoitavien edellisten ja uusien asiantuntijoiden välillä. Asiakastiimien vetäjät tekivät paljon yhteistyötä keskenään palvelujen häiriöttömän jatkumisen

varmistamiseksi. Muutoksena alkuperäiseen suunnitelmaan kesäkuun alussa perustettiin viikoittainen asiakastiimien ohjausryhmä, jossa käytiin läpi yksikön tiiminvetäjien kanssa asiakastiimikohtainen tilanne ja mahdolliset haasteet tiimien päivittäisessä työskentelyssä.

5.4 Uuden toimintamallin arviointi

Uuden toimintamallin soveltuvuutta ja mallin kehittämistarpeita arvioitiin noin puoli vuotta käyttöönoton jälkeen haastattelemalla kaikki asiakastiimeissä työskentelevät asiantuntijat. Haastattelut ajoittuivat loka-marraskuulle 2022. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna virtuaalisesti Google Meetissä ja tallennettiin litterointia varten. Haastattelukysymykset oli jaettu taustakysymysten lisäksi viiden eri teeman ympärille (Liite 2). Teemoista yksi käsitteli toimintamallin muutosta ja muutosjohtamista ja neljä käsitteli uutta toimintamallia. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoitus ja pyydettiin lupa sekä haastatteluun että haastattelun tallentamiseen. Haastateltaville kerrottiin, että tallenteita käytetään vain haastattelun litterointiin ja tallenteet tuhotaan päättötyön valmistumisen jälkeen.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä 18. Haastatteluhetkellä haastateltavien työssäoloaika tutkimuksen toimeksiantajan palveluksessa vaihteli 2 kuukauden ja 10 vuoden välillä. Keskimääräinen työssäoloaika oli 2 vuotta ja 5 kuukautta. Haastatelluista asiantuntijoista kaksitoista työskentelee Financial Assistant nimikkeellä ja kuusi asiantuntijaa työskentelee Accounting Specialist nimikkeellä. Haastatelluista asiantuntijoista kahdeksan asiantuntijaa työskentelee kokoaikaisesti asiakastiimissä ja kymmenen haastateltavan työtehtäviin sisältyy asiakastiimin ulkopuolisia työtehtäviä. Asiakastiimin ulkopuoliset työtehtävät koostuvat pääsääntöisesti pääkirjanpidon raportoinneista. Ainoastaan kahdella haastatelluista oli aikaisempaa kokemusta vastaaventyyppisestä tiimityöskentelystä.

Haastattelujen litterointi tehtiin propositiotasolla. Propositiotasoisella litteroinnilla tarkoitetaan, että haastatteluista kirjataan ainoastaan sanoman ydinsisältö (Kananen 2014, 106). Haastattelujen analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysillä haastatteluaineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että kadotetaan aineiston sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2018, kohta 4.4.1.). Sisällönanalyysissä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa teemojen alle kootaan haastatteluista teemaan liittyvät kohdat tai niiden tiivistelmät (Kananen 2014, 111). Litteroitavaa tekstiä haastatteluista kertyi 60 sivua.

5.4.1 Haastattelujen tulokset

Haastattelut toteutettiin toimintatutkimuksen tutkijan toimesta. Tutkija toimii yhtenä kolmesta asiakastiiminvetäjästä ja osa kysymyksistä koski haastattelijan omaa työskentelyä,

mikä on saattanut vaikuttaa haastattelutuloksiin. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin, että haastattelijan status haastatteluissa on tutkija. Osalle haastatelluista asiantuntijoista tutkija on sekä lähiesihenkilö että asiakastiiminvetäjä.

Haastatteluista nousi nopeasti esille sekä asiakastiimikohtaisia että kaikille asiakasteille yhteisiä teemoja ja uuden toimintamallin kehittämisen kohteita. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tulokset raportoidaan yleisellä tasolla anonyymisuojan varmistamiseksi. Tutkimuksen tarkemmat tulokset on käyty läpi toimeksiantajayrityksen liiketoimintayksikön ohjausryhmän ja HR:n edustajan kanssa.

1. Muutosjohtaminen

Yleisesti ottaen siirtyminen asiakastiimimalliin koettiin positiivisena, mutta isona ja kuormittavana muutoksena. Muutoksia oli yhtä aikaa päällekkäin kaksi. Asiakastiimimalliin siirtymisen lisäksi asiakasviestinnässä käytettävä tiketöntijärjestelmä otettiin käyttöön samaan aikaan. Päivittäistoimintojen toimintamallin muutos aiheutti jonkin verran muutoksia asiakasvastuissa. Tästä johtuen jokaiselle asiakastiimissä työskentelevälle asiantuntijalle tuli itse toimintatavan muutoksen lisäksi sekä perehdytettävää että perehtymistä asiakastoimeksiantojen osalta. Yksi haastateltavista kommentoi siirtymistä uuteen järjestelmään näin:

”Aluksi kuormitti paljon ja ajanhallinta oli haastavaa.” H4

Muutostilanteessa suurin osa asiantuntijoista olisi kaivannut enemmän tukea niin omalta hallinnolliselta esihenkilöltä kuin asiakastiiminvetäjältä. Muutoksen perusteet, tavoitteet ja aikataulut olivat pääsääntöisesti kaikkien tiedossa ja ennen siirtymistä uuteen toimintamalliin muutoksesta tiedotettiin monipuolisesti ja useammassa kanavassa. Muutoksesta tiedottamisesta kysyttäessä vastattiin muun muassa näin:

”Oli selvää, tiesi mikä peruspaketti on.” H8

”Oli selvää ja tietoa oli sopivasti.” H4

”Oli selvää. Oli hyvä, kun oli vaihe vaiheelta pieniä tiedoituksia ja niissä pystyi kysyä, jos jokin mietitytti.” H3

”Oli ihan selvää ja konsepti käytiin läpi ja koko ajan oli tiedossa miksi muutos tehtiin. Tietoa en kaivannut, mutta tukea.” H13

Muutostilanteen tuki kuitenkin koettiin päättyneen käynnistymisvaiheessa ja osalle asiantuntijoista muutostilanne näyttäytyi sekavana ja vaikeasti hallittavana. Käytännön työssä epäselväksi koettiin muun muassa oma rooli suhteessa tiimiin sekä vastuut asiakasteihin,

asiakastiiminvetäjän ja oman hallinnollisen tiiminvetäjän välillä. Vastuita kommentoi kaksi haastateltavista näin:

”Epäselvää on mikä on tiiminvetäjän vastuu ja mikä tiimin vastuu.” H12

”Vastuunjako epäselvää, poissaolojen ilmoittaminen epäselvää.” H15

Perehdyttämislle ja perehtymislle olisi tullut varata enemmän aikaa ja näiden olisi tullut olla tiiminvetäjien toimesta paremmin suunniteltua ja johdettua. Perehdyttämistä ja perehtymistä kommentoitiin muun muassa näin:

”Perehtymistä ja perehdytettävää tuli kerralla ihan liikaa.” H8

”Muutos oli iso, vaikka hyvin suunniteltu. Olisin kaivannut pidempää perehdytysjaksoa.” H13

”Lähti vauhdilla eteenpäin ja tuki puuttui. Epäselvä perehdytysprosessi.” H15

2. Tiimityöskentely asiakastiimissä

Positiivisena aikaisempaan toimintamalliin verrattuna koettiin, että asiakastiimistä saa apua ja tukea päivittäiseen työskentelyyn. Kysyttäessä asiakastiimimallin plussia haasteltavat vastasivat muun muassa näin:

”Isoin plussa, että vastuu on jaettu useamman kesken, töitä on helppo siirrellä ja pyytää apua.” H8

”Tiimistä saa tukea ja voi pyytää apua.” H18

Työ on aikaisempaan verrattuna monipuolisempaa ja vaihtelevampaa ja oma osaaminen on lisääntynyt. Aikaisempaan toimintatapaan verrattuna myös lomalle ja muille poissaoloille jääminen on stressittömämpää, kun tuuraustilanteesta vastaa muu paikalla oleva tiimi. Ennen lomaa tehtävät tuuraajien perehdyttämiset ovat jääneet pois, samoin kuin lomasta ja tuuraajasta tiedottaminen asiakkaille. Osaamista ja poikkeustilanteita kommentoitiin muun muassa näin:

”Jokaisella laajempaa osaamista, lisännyt kommunikaatiota ja yhteen hiileen puhaltamista” H2

”Pääsee tekemään uusia juttuja ja kehittää omaa osaamista.” H14

”Ollaan päästy tilanteeseen, kun joku on pois, niin ei ole paniikkia kuka tuuraa tai osaa.” H3

”Asiakastiimi luo turvaa poikkeustilanteissa.” H1

”Parasta on, että töille on koko ajan back up – helpottaa todella. Aikaisemmin oli sekavaa, nyt on järjestelmällistä.” H7

3. Viestintä asiakastiimissä

Viestintä ja kommunikaatio ovat keskeisessä asemassa asiakastiimimallissa. Tiiminjäsenet työskentelevät fyysisesti eri paikoissa. Viestintäkanavina toimivat viikoittaiset virtuaalipalaverit ja chat. Eri chat ryhmiä on käytössä useita. Päivittäistä viestintää varten jokaiselle asiakastiimille perustettiin oma chat-ryhmä. Asiakastiimichatin lisäksi käytössä ovat asiakaskohtaiset chatit viestintään asiakastiimin ja pääkirjanpitäjän välillä. Yhdellä asiakastiimillä eri chateja on keskimäärin 25. Näiden lisäksi asiakastiimillä voi olla asiakasyritysten omissa järjestelmissä viestintää varten perustettuja virtuaalisia ryhmiä. Haastattelujen perusteella viestintä koetaan helpoksi niin tiimille, asiakastiiminvetäjälle kuin pääkirjanpitäjälle. Sekavuutta viestintään kuitenkin aiheuttavat useat eri chat ryhmät ja viestitulva. Osalle haastatelluista oli epäselvää mitä tulisi viestiä missäkin foorumissa. Viestintään kaivataan pelisääntöjä eri chat ryhmien välille sekä yhteisiä toimintatapoja, joilla viestintälähtäjät voi varmistua, että viesti on tavoittanut oikeat henkilöt ja viestiin on reagoitu. Lisäksi toivottiin virtuaalipalavereja useammin kuin kerran viikossa. Viestintää koskeviin kysymyksiin vastattiin muun muassa seuraavasti:

”Chat on nopea, mutta tietoja hukkuu viestitulvaan.” H14

”Paras vaikutus olisi kerran päivässä palaverilla. Chateissa sekavaa mitä missäkin kuuluu viestiä.” H17

Osana asiakastiimin sisäistä kommunikaatiota, asiakastöiden hallintaa ja töiden organisoinnista varten asiakastiimeillä on käytössä asiakastiimikohtaisesti räätälöidyt Googlesheetit. Kaikkien asiakastiimissä työskentelevien mielestä Googlesheet on riittävä työkalu asiakastöiden hallintaan eikä rinnalle kaivata muita työkaluja. Googlesheetin tietojen ajantasaisuudessa ja tietojen päivittämisessä koettiin kuitenkin ajoittaisia haasteita. Googlesheetiä koskeviin kysymyksiin vastattiin muun muassa näin:

”On riittävä, sisältää kaiken olennaisen.” H3

”On riittävä, rinnalla chat. Kaikki eivät täytä googlesheetiä reaaliajassa.” H18

4. Asiakasvastuu asiakastiimissä

Asiakastiimimallin perusajatuksena on tiimin asiakastoimeksiantojen osalta yhteisvastuullisuus. Mallin myötä luovuttiin ns. omista asiakkaista ja tiimin tarkoituksena on hoitaa

päivittäisiä asiakastoimeksiantoja joustavasti yhdessä vaihtelevissa työtilanteissa. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakaskohtaisten työtehtävien kierrättämistä tiimissä asiantuntijalta toiselle riittävän useasti, jotta jokaisella tiiminjäsenellä on asiakastoimeksiannoista ajankohdainen tieto ja osaaminen. Haastattelujen perusteella asiakastöiden kierrättämisessä on vielä parannettavaa. Asiakastiimien sisälle on muodostunut osittain asiakaskohtaisia, epävirallisia ”pääkäsittelijöitä” asiantuntijoista, joilla on ollut tai joille on muodostunut vahvin osaaminen. Tilanteeseen on ajauduttu sekä mukavuudenhalusta että perehtymiseen käytettävän ajan puutteesta. Näiden lisäksi haasteita töiden jakamiseen ja sitä kautta myös kierrättämiseen ovat aiheuttaneet osalla asiantuntijoista olevat, asiakastiimin ulkopuoliset työt. Näiden töiden raportointiaikataulut eivät aina ole olleet asiakastiimin tiedossa tai raportointiaikataulut ovat osuneet yhtä aikaa asiakastiimin ruuhkahuippuihin. Töiden kierrättämisestä ja asiakasvastuista kysyttäessä vastattiin muun muassa näin:

”Töiden jakamisessa helposti pidetään kiinni ns. omista asiakkaista.” H4

”Helposti käy niin, että ajautuu tekemään omia lemppareita.” H8

”Vaikea hahmottaa asiakastiimin ulkopuolisia töitä ja ajankäyttöä niihin.” H18

5. Vastuunjako asiakastiimissä

Haastattelujen perusteella yhteisvastuullisuus ja yhdessäohjautuvuus (itseohjautuvuus) ei ole kaikissa tiimeissä vielä muodostunut luonnolliseksi tavaksi tehdä töitä ja osa tiimeistä kaipaa selkeää johtajuutta asiakastiiminvetäjältä. Yhteisvastuullisuus on myös osittain kääntynyt itseään vastaan ja ajoittain yhteinen vastuu on koettu ei kenenkään vastuuksi. Asiakastiiminvetäjän läsnäoloa kaivataan päivittäisessä tekemisessä. Erityisesti koetaan, että asiakastiiminvetäjän tulisi olla läsnä ongelmatilanteissa, esimerkiksi kun tiimillä on liikaa tai liian vähän töitä. Myös äkillisissä poissaolotilanteissa ja lomien ja liukumien suunnittelussa kaivataan asiakastiiminvetäjän läsnäoloa ja johtajuutta.

”Asiakastiiminvetäjältä selkeämpi vastuunotto, tiimiä valtuutetaan liikaa.” H11

”Asiakastiiminvetäjän tulisi olla ongelmatilanteissa enemmän mukana.” H10

”Asiakastiiminvetäjällä tulisi olla aktiivisempi ote päivittäiseen työskentelyyn.”
H14

”Asiakastiiminvetäjällä ei ole vetovastuuta, taustatukena.” H16

Haastatteluissa kysyttiin myös tiimin sisäisen koordinoijan tarvetta asiakastiiminvetäjän roolin rinnalle. Koordinoijalle ei koettu tarvetta vaan vastauksissa korostettiin asiakastiiminvetäjän vetovastuuta.

6. Pelisäännöt asiakastiimissä

Toimivan tiimin keskeisiä kulmakiviä on yhdessä sovitut pelisäännöt. Ennen siirtymistä asiakastiimimalliin sovittiin yhteiset pelisäännöt töiden jakamiseen niin normaali- kuin poikkeus-tilanteissa sekä pelisäännöt lomien ja liukumavapaiden suunnitteluun ja pitämiseen. Haastatteluissa ilmeni, että pelisäännöt kaipaavat tarkentamista ja läpikäyntiä. Pelisääntöjen osalta ilmeni suuriakin eroja eri asiakastiimien välillä. Suurimmalle osalle haastatelluista pelisäännöt eivät olleet selviä ja näiden osalta tiimin sisäisessä kommunikaatiossa ilmeni isoja puutteita. Pelisääntöjä kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

”Ei ole selvää. Oletuksena, että chatissa kommunikoitaisiin, mutta näin ei toimi.” H14

”Pelisäännöt on vieläkin auki tiimissä. Esihenkilö tarvitaan mukaan tasapuolisuuden ja reiluuden takia” H13

”Ei ole selvää ja puhututtaa tiimissä ja monella on huolena” H17

5.5 Uuden toimintamallin kehittäminen

Haastattelutulokset käytiin läpi yksikön ohjausryhmän ja HR:n edustajan kanssa joulukuun 2022 alussa. Haastattelutulosten perusteella mietittiin muutoksia ja tarkennuksia toimintamalliin sekä kokonaisuutena että tiimitasolla. Keskeisimpinä kehityskohteina olivat asiakastiiminvetäjän roolin selkeyttäminen, pelisääntöjen tarkentaminen koskien töiden jakamista ja kierrättämistä, asiakasohjeiden päivittämistä, lomien ja liukumavapaiden suunnittelua ja sairauspoissaolotilanteita. Lisäksi luotiin pelisäännöt perehdyttämiseen ja uusien asiakkaiden haltuunottoon. Viestinnän osalta tarkennettiin viestintää eri viestintäkanavissa ja kehitettiin Googlesheetiin oma osio virtuaalitiimipalaverien muistioille. Tiimikohtaisesti lisättiin viikoittaisten virtuaalipalaverien määriä. Kuviossa 14 on selvennetty asiakastiimimalliin tehdyt muutokset asiakastiiminjäsenten haastattelutulosten perusteella.



Kuvio 14. Asiakastiimimallin kehittäminen

Asiakastiimissä työskentelevien kanssa haastattelutulokset käytiin läpi joulukuun puolessa välissä. Tulosten läpikäyntiin, suunniteltuihin muutoksiin ja tulosten jatkotyöstöön hyödynnettiin suunnitteluvaiheessa hyväksi havaittua workshopityöskentelyä. Asiakastiimeissä työskentelevät jaettiin neljään ryhmään ja jokaiseen ryhmään valittiin jäseniä kaikista asiakastiimeistä. Workshopityöskentelyn tarkoituksena oli valituista aihepiireistä keskustelemalla ideoida parhaat käytänteet eri tiimeistä yhteisiksi toimintamalleiksi kaikille tiimeille. Valitut aihepiirit koskivat asiakastöiden jakamista ja kierrättämistä sekä asiakasohjeiden päivittämistä. Workshopityöskentelyn tulokset kerättiin yhteen ja tulosten perusteella tarkennettiin jo aikaisemmin joulukuussa yksikön ohjausryhmän miettimiä muutoksia. Sovitut muutokset vietiin käytäntöön saman tien.

Opinnäytetyön osalta asiakastiimimallin kehittäminen päättyi joulukuussa 2022, mutta kehittäminen jatkuu edelleen toimeksiantajayrityksen toimesta. Joulukuussa tehtyjen muutosten ja täsmennysten vaikuttavuutta arvioidaan seuraavan kerran keväällä 2023 asiakastiiminvetäjien toimesta.

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Keskeiset tulokset ja pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli uudelleenorganisoida toimeksiantajayrityksen päivittäistoimintojen toimintamalli. Vanha toimintamalli oli kasvun myötä tullut tiensä päähän ja uudelle toimintamallille oli useita eri tavoitteita. Kasvusta johtuen vanhan toimintamallin toimimattomuus aiheutti ylimääräistä kuormitusta niin päivittäistoiminnoissa työskenteleville asiantuntijoille kuin heidän esihenkilöilleen.

Kuten jo haastattelutulosten raportoinnissa kävi ilmi, muutos aikaisempaan toimintatapaan oli iso ja haastava. Päivittäistoimintojen toimintamallin muutoksen kanssa päällekkäin oli koko yksikköä koskeva asiakasviestinnän muutosprosessi. Molemmat muutosprosessit yksinäänkin olisivat vaatineet työyhteisön jäseniltä ylimääräisiä resursseja. Kaksi muutosta yhtä aikaa vaativat paljon voimavaroja sekä työyhteisöltä että yksittäisiltä tiiminjäseniltä. Asiakasviestinnän tiketöintijärjestelmä toimi kuitenkin toimintamallin muutoksen mahdollistajana.

Muutoksen vaativuudesta huolimatta toimintamallin muutoksella on saatu paljon positiivisia vaikutuksia päivittäistoimintojen organisointiin. Esihenkilöiden näkökulmasta päivittäistoinnot kokonaisuutena on helpommin hallittavissa, kun yhdellä asiakastiiminvetäjällä on hallittavana rajallinen määrä asiakkuuksia. Tästä johtuen työmäärän arviointi ja käytettävissä olevien resurssien hallinta on aikaisempaan toimintamalliin verrattuna helpompaa ja sujuvampaa. Poikkeustilanteissa töiden uudelleenorganisointi tapahtuu ketterästi ja edeltävään toimintamalliin verrattuna nopeasti sitomatta kovinkaan paljon esihenkilön resursseja. Päivittäistoimintojen parissa työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta päivittäistä työtä pystytään jakamaan tiiminjäsenten kesken niin normi- kuin poikkeustilanteissa. Tiimissä on päivittäin paikalla asiantuntijoita, jotka tuntevat asiakkaan ja pystyvät auttamaan eri ongelmatilanteissa. Hallittavien asiakkuuksien määrä on yksittäisen asiantuntijan kohdalla aikaisempaan toimintamalliin verrattuna suurempi, mutta työ on muuttunut monipuolisemmaksi ja asiantuntijoiden osaaminen on lisääntynyt. Töitä pystytään jakamaan tasaisemmin ja paikalla on aina asiakkuudesta tietävä asiantuntija.

Muutosvaiheessa asiakasvastuissa tapahtui paljon muutoksia ja asiantuntijoille tuli paljon perehtymistä ja perehdyttämistä. Muutosjohtamisessa ei ollut osattu varautua riittävästi ajankäytöllisesti laajaan perehdyttämisprosessiin ja perehdytysuunnitelmaan. Perehdytyksessä tapahtuneista puutteista johtuen asiakasreklamaatioiden määrä kasvoi hetkellisesti toimintamallista toiseen siirryttäessä. Arjesta saadun kokemuksen ja haastatteluista esille tulleen tiedon perusteella perehdytysprosessia tarkennettiin ja perehdytykselle luotiin

pelisäännöt. Asiakastiimit ovat jatkuvassa muutoksessa niin asiakkaiden toimeksiantojen kuin asiakastiimissä työskentelevien asiantuntijoiden osalta. Hallittu perehdytysprosessi ja riittävä ajankäyttö perehdyttämiseen minimoivat tiedon puutteesta johtuvat laatuvirheet asiakasaineistojen käsittelyssä. Pilottitiimissä käsiteltiin ainoastaan yhden asiakkaan päivittäistoimintoja ja perehdytys ei noussut keskeiseksi osa-alueeksi pilottitiimin toiminnassa. Tästä syystä perehdytysprosessia ei osattu huomioida riittävässä laajuudessa muutosprosessissa.

Muutosprosessin alkaessa osa työntekijöistä oli työskennellyt päivittäistoimintojen parissa useita vuosia ja työskentely ja toimintatavat olivat heille tuttuja. Osalle valituista tiiminjäsenistä sekä työskentely päivittäistoiminnoissa että toimeksiantajaryityksessä oli uutta. Muutamia asiakastiimien jäsenet aloittivat työskentelyn yksikössä samaan aikaan uuteen toimintamalliin siirtymisen yhteydessä eikä heillä ollut samanlaista tietopohjaa kuin aikaisemmin päivittäistoiminnoissa työskennellyillä asiantuntijoilla. Muutosjohtamisen näkökulmasta tähän olisi tullut kiinnittää erityistä huomiota. Haastattelujen perusteella osa asiantuntijoista koki tuen päättyneen uuden toimintamallin käynnistymisvaiheessa. Tiimien ryhmäytyminen oli vielä kesken ja tiiminvetäjän olisi tullut ottaa isompaa roolia tiimin johdossa. Viestinnässä olisi tullut jatkaa tiimin perustehtävän ja pelisääntöjen kertaamista ja osoittaa vahvempaa johtamista tiimin päivittäisessä työskentelyssä. Muutoshankkeen yhtenä tavoitteena oli ohjata tiimejä itseohjautuvuuteen tai tiimityöskentelyssä vastaavasti käytettyyn termiin yhdessäohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus (yhdessäohjautuvuus) voidaan kuitenkin saavuttaa vasta kun tiimiytymisessä ollaan saavutettu toimivan tiimin vaihe, jolloin tiiminvetäjä voi siirtyä tiimin johdosta valmentajan rooliin (Honkanen 2006, 220). Haastattelujen jälkeen tiiminvetäjän roolia selkeytettiin ja asiakastiiminvetäjät palautettiin selkeämmin tiimien johtoon.

Toimintamallin muutos tehtiin kesälomakauden alkaessa. Muutosprosessin toteuttamisvaiheessa tuen ja koulutuksen tarve on suuri (Ilmarinen s.a.,18). Lomakaudesta johtuen sekä hallinnolliset esihenkilöt että asiakastiiminvetäjät olivat kukin vuorollaan lomalla. Yksittäisen asiantuntijan kohdalla on saattanut tulla tilanne, että sekä hallinnollinen esihenkilö että asiakastiiminvetäjä ovat olleet yhtä aikaa lomalla. Tarvittavan tuen määrän näkökulmasta voidaan todeta, että käynnistämisvaiheen aloitusajankohta ei ollut paras mahdollinen. Toimintamallin muutoksella haettiin kuitenkin töiden tasaisempaa jakautumista muun muassa lomien ajalle. Tästä syystä oli perusteltua muuttaa toimintamalli jo kesälomakaudelle.

Toisena näkökulmana tiimien ryhmäytymiseen ja toimivan tiimin vaiheeseen on tiimin jäsenten keskinäinen luottamus. Tiimin perustamis- ja ryhmäytymisvaiheessa tärkeää keskinäisen luottamuksen rakentamisessa on kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ja tiiminjäsenten tutustuminen toisiinsa. Uusi toimintamalli otettiin käyttöön aikana, jolloin osalla

paikkakuntia oli voimassa COVID-19 pandemiasta johtuneet rajoitukset eikä kasvokkain tapahtuvaa tapaamista eri paikkakunnilla työskentelevien asiantuntijoiden kesken pystytty järjestämään. Jälkikäteen voidaan todeta, että ennen muutosta järjestetyt workshopit eivät olleet riittäviä tiiminjäsenten tutustumiseen. Virtuaalipalaverissa ei synny samanlaista vapaamuotoista tutustumista ja käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluja kuin samoissa tiloissa työskenneltäessä. Ryhmytymiselle olisi tullut varata enemmän aikaa ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa ja varata vapaamuotoisia tutustumispalavereita virallisten palaverien lisäksi. Pilottitiimi muodosti perustan yhdelle kolmesta asiakastiimistä. Suurin osa tiiminjäsenistä oli työskennellyt yhdessä samalla paikkakunnalla jo ennen pilottitiimiä. Pilottitiimissä jäsenet pääsivät harjoittelemaan aitoa tiimityöskentelyä. Haastattelutulosten perusteella pilottitiimillä ryhmytyminen oli selkeästi pidemmällä muihin tiimeihin verrattuna. Tiimin sisäiset roolit olivat muodostuneet ja tiimissä vallitsi vahva me-henki.

Tutkimuksen toimeksiantajayrityksen vahvan kasvun jatkuessa loppuvuodesta 2022 yksiköön perustettiin neljäs asiakastiimi. Uuden tiimin perustamiseen päädyttiin, koska kolmen jo toiminnassa olevan asiakastiimin kasvattaminen ei ollut järkevää niin asiakastoimeksiantojen määrän kuin asiantuntijoidenkaan määrän näkökulmasta. Neljännen asiakastiimin perustamisessa pystyttiin hyödyntämään haastatteluista esiin tulleita asioita.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten arvioiminen

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tieteellisyydellä tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyötä tehdessä on käytetty tieteellisiä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Kananen 2014, 153). Opinnäytetyössä käytetyt tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät on dokumentoitu ja käytettyjen menetelmien valinta on perusteltu opinnäytetyön raportoinnissa.

Tutkimustulosten luotettavuus on tieteellisen tutkimuksen peruskysymys. Toimintatutkimuksessa luotettavuustarkastelun perusedellytys on riittävän tarkka dokumentaatio. Tarkalla dokumentoinnilla mahdollistetaan raportin lukijalle tehtyjen päätelmien tarkasteleminen ja arvioiminen (Kananen 2014, 131). Dokumentaation lisäksi luotettavuutta arvioidaan aineiston riittävyydellä eli saturaatiolla sekä analyysin kattavuudella. Tulosten luotettavaa päätelyä varten tutkimusaineistoa tulee olla riittävän paljon. Tutkittavan aineiston laatu on kuitenkin merkittävämpää kuin tutkittavan aineiston määrä. Riittävän näytön varmistamiseksi tutkimuksen ei tulisi nojata yhden aineiston varaan. (Kananen 2014, 153.) Tässä toimintatutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan yksityiskohtaisella tutkimusraportoinnilla. Tutkimusraportti sisältää aitoja lainauksia teemahaastattelusta. Aineistoa kerättiin usealla eri tavalla tutkimuksen eri vaiheissa, mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen alussa sekä lopussa käytettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluja. Yksilöhaastatteluiden luotettavuutta saattaa heikentää tutkijan asema työyhteisössä haastateltaviin nähden. Tutkija toimii yhtenä yksikön lähiesihenkilöistä. Osalle haastatelluista tutkija on sekä asiakastiiminvetäjä että lähiesihenkilö. Yksilöhaastattelujen osallistumisprosentti oli kuitenkin 100%. Tutkija haastatteli kaikki asiakastiimeissä työskentelevät asiantuntijat. Muutama haastatelluista ei ollut mukana muutosprosessin alusta lähtien. Heidän osalta jätettiin esittämättä kysymykset, jotka koskivat siirtymistä vanhasta mallista asiakastiimimalliin. Haastattelujen lisäksi tutkimuksen suunnittelu- ja seurantavaiheessa käytössä oli workshopityöskentely, mikä mahdollisti tiedonjakamisen ja kehitysideat asiantuntijoiden ja tutkijan välillä. Ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa tiimityöskentelyyn perustuvaa mallia pilotoitiin viiden asiantuntijan ryhmällä. Edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien lisäksi tutkimusprosessin aikana tehdyt havainnot kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan.

Mainittujen kriteerien lisäksi luotettava tutkimus edellyttää tutkijan objektiivisuutta. Tutkijan tulee perustaa tulokset vain ja ainoastaan tutkittavaan aineistoon. Laadullisen tutkimuksen haasteena on tulkintojen moninaisuus. Lisäksi objektiivisuutta pienentää tutkijan tutkimusprosessin varrella tekemät valinnat, jotka vaikuttavat aina tutkimuksen lopputulokseen. Tästä syystä tehdyt valinnat tulisi perustella hyvin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus on tutkijan näkemys ilmiöstä. (Kananen 2014, 136.) Tämän toimintatutkimuksen raportoinnissa on kerrottu perusteet kunkin tutkimusmenetelmän valinnalle.

Kanasen (2014, 137) mukaan toimintatutkimuksessa kehittämistehtävää arvioidaan vertaamalla tuloksia kehittämistehtävän omiin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen sykli on onnistunut, jos ongelma on onnistuttu poistamaan tai ongelman vaikutuksia pienentämään. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan arvioinnin suorittavat ne, jotka olivat mukana prosessissa. Tämän toimintatutkimuksen prosessissa olivat mukana sekä päivittäistoiminnoissa työskentelevät asiantuntijat että heidän esihenkilönsä. Asiantuntijoiden arviot on saatu yksilöhaastatteluista ja esihenkilöiden viikoittaisessa, asiakastiimien ohjausryhmässä. Toimintatutkimuksen myötä päivittäistoimintojen toimintamalli saatiin muutettua. Mallin muutoksella esihenkilöiden työaikaa saatiin vapautettua päivittäisestä töiden organisoinnista muihin tehtäviin ja päivittäistoimintojen resurssien hallinta on aikaisempaan toimintamalliin verrattuna helpompaa. Mallin muutoksella päivittäistoiminnoissa työskentelevien asiantuntijoiden kesken töitä pystytään jakamaan tasaisemmin ja ketterämmin niin normi- kuin poikkeustilanteissa. Asiakasreklamaatioiden osalta tavoitteita ei täysin saavutettu tutkimuksen seuranta-ajanjakson aikana vaan päinvastoin reklamaatioiden määrä hetkellisesti kasvoi.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Toimintatutkimuksena tehty opinnäytetyö käsitteli toimintamallin muutosta toimeksiantajan ja yksikössä työskentelevien asiantuntijoiden näkökulmasta. Isossa roolissa muutoksessa olivat yksikön asiantuntijoiden lisäksi päivittäistoimintojen piirissä olevat asiakkaat. Positiivinen asiakaskokemus on yksi toimeksiantajayrityksen strategisista painopisteistä. Asiakkaat tiedotettiin muutoksesta ennen uuteen toimintamalliin siirtymistä. Muutoksessa asiakkaiden yhteyshenkilöiden määrä kasvoi usealla asiantuntijalla. Mallin muutoksen myötä asiakkaalla ei ole enää tiedossa yhtä asiantuntijaa, joka asiakasyrityksen päivittäistoimintoja kulloinkin hoitaa vaan käsittelijä voi olla kuka tahansa asiakastiimissä työskentelevistä asiantuntijoista. Jatkotutkimuksena olisi hyvä selvittää miten muutos on vaikuttanut asiakkaiden asiakaskokemukseen, kun yhteyshenkilöitä on aikaisemmin totutun yhden sijaan 4-6 asiantuntijaa ja miten toimintamallin muutos näyttäytyy asiakkaalle muun muassa päivittäisessä viestinnässä ja palvelun laadussa. Asiakkaan näkökulmasta toimintamallin muutoksella haettiin palvelun tasaista ja virheetöntä laatua sekä sujuvaa ja katkeamatonta palvelua asiantuntijoiden poissaoloista riippumatta.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 19.10.2022. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAEBHXCTDG>
- Ahtiainen, P. 2014. Workshopin fasilitointi. Opinnäytetyö. Savonia-Ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71803/Ahti-nen_Pilvi.pdf?sequence=1
- Azets Insight Oy. Vastuullisuusraportti 2021. Viitattu 15.08.2022. Saatavissa <https://www.azets.fi/globalassets/fi-az/azets-insight-oy-vastuullisuusraportti-2021.pdf>
- Azets Finland. Viitattu 19.05.2022. Saatavissa https://www.azets.fi/?gclid=Cj0KCQjw-4SLBhCVARIsACrhWLVA1vufUe8GgAGSVaDLTRhs9Z-IkIZxd2y1MoQ5-gRtxm8h2il-v_UaAnIjEALw_wcB
- Balentor. 2022. Muutosviestintä. Viitattu 08.10.2022. Saatavissa <https://www.balentor.fi/muutosviestinta>
- Brik. 2023. Muutosjohtaminen. Viitattu 10.05.2023. Saatavissa <https://brik.fi/muutosjohtaminen/>
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo: Brik
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000 & 2022. Tutkimushaastattelu. E-kirja. Gaudeamus. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BABBXXBTABFED>
- Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- IF. Viitattu 05.04.2023. Saatavissa <https://www.if.fi/yrittajasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/hybridityo-ja-tyon-jarjestaminen>

- Ilmarinen, s.a. Onnistunut muutos. Tukea onnistuneeseen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. PDF-dokumentti. Viitattu 19.10.2022. Saatavissa <https://docplayer.fi/263323-Onnistunut-muutos-tukea-onnistuneen-muutoksen-suunnitteluun-ja-lapivientiin.html>
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAX-BBXATHBBEXEBA#>
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kinnunen, O & Keränen, K. 2022. Työpajan fasilitointi. Podcast 9.6.2022. Oppimateriaali. Laurea Ammattikorkeakoulu Oy. Viitattu 10.05.2023. Saatavissa <https://metropolia.finna.fi/Record/aoe.2222>
- Kokkonen, O & Oikarinen, A. Avaimet vaikuttavaan muutosviestintään. Viitattu 10.05.2023. Saatavissa <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/laitokset/koulutusjohtaminen/kji/koulutus/hymy2/blogit/avaimet-vaikuttavaan-muutosviestintaan>
- Korhonen, H & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FADBHXDTEB>
- Kovanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus kenttätöinä ja muutospyrkimyksenä. Tampere: Vastapaino
- Lehtinen, E. 2022. Virtuaalitiimi – digiajan haaste työyhteisöille ja johtamiselle. Viitattu 11.05.2022. Saatavissa <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2014/12/08/virtuaalitiimi-digiajan-haaste-tyoyhteisoiille-ja-johtamiselle/>
- Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn tuuli 2, 21-28. PDF-dokumentti. Viitattu 10.05.2023. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Niemelä, J. 2011. Uusia näkökulmia tiimityöhön. Työelämän tutkimus 9 (2011). Viitattu 04.05.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87349>

- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BABBXXBTABFED>
- Näpäätä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa <https://spoken.fi/2180/>
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYPro Oy
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/CADBHXBTGD>
- Pullan, P. 2016. Virtual Leadership: Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. E-kirja. Great Britain: Perlego. Saatavissa <https://www.perlego.com/book/1589576/virtual-leadership-practical-strategies-for-getting-the-best-out-of-virtual-work-and-virtual-teams-pdf>
- Ranta, R. 2020. Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä. RTR-Suunnittelu Oy
- Ristikangas, M-R. & Lönnroth, A. & Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/HACBDXETEB>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV – kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. PDF-dokumentti. Viitattu 10.05.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen: Matkaopas organisaation muutosmatkalle. Helsinki: Brik
- Sydänmaalakka, P.2016. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-Kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789520400118>
- Työturvallisuuskeskus. 2022. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 18.11.2022. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

Työturvallisuuskeskus. 2023. Työhyvinvointi muutostilanteissa. PDF-dokumentti. Viitattu 10.05.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf>

Vesaluoma, H. & Rouhelo, A. 2017. Muutosjohtaminen. PDF-dokumentti. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa <https://docplayer.fi/69494295-Muutosjohtaminen-helena-vesaluoma-tamk-anne-rouhelo-turun-amk.html>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Media Oy

XAMK, 2019. Workshopeissa lyödään viisaat päät yhteen. Viitattu 03.05.2022. Saatavissa <https://read.xamk.fi/2019/logistiikka-ja-merenkulku/workshopeissa-lyodaan-viisaat-paat-yhteen/>

Liite 1. Haastattelulomake palkka ja HR-palvelut -yksikön Lappeenrannan toimipisteen esihenkilöille

1. Miten minitiimit toimivat
 - Kuka johtaa päivittäistä toimintaa
 - Miten työt on jaettu minitiimissä
 - Miten minitiimin töitä ja resurssitilannetta hallinnoidaan
2. Mitä etuja ja haasteita minitiimimallissa on
3. Mitä tulee ottaa huomioon, jos siirrytään vastaavanlaiseen toimintamalliin

Liite 2. Haastattelulomake asiakastiimissä työskenteleville asiantuntijoille

1. Lupa haastatteluun ja haastattelun tallentamiseen
2. Taustatietoja
 - Kuinka kauan olet työskennellyt Azetsilla
 - Onko sinulla asiakastiimin ulkopuolisia työtehtäviä
 - Oletko työskennellyt muissa organisaatioissa asiakastiimimallissa
3. Yleiset fiilikset asiakastiimissä työskentelyssä
 - Mitä hyvää aikaisempaan toimintatapaan verrattuna asiakastiimityöskentelyssä
 - Mitä kehitettävää aikaisempaan toimintatapaan verrattuna asiakastiimityöskentelyssä
 - Mitä kehitettävää yleisesti asiakastiimityöskentelyssä
4. Miten siirtyminen toukokuun alussa asiakastiimissä työskentelyyn sujui
 - Olisitko tarvinnut lisää tukea muilta tiimiläisiltä
 - Olisitko tarvinnut lisää tukea asiakastiiminvetäjältä
 - Olisitko tarvinnut lisää tukea omalta esihenkilöltä
 - Jos olisit tarvinnut tukea, niin minkälaista
 - Oliko tietoa liikaa tai liian vähän
 - Oliko sinulle selvää mitä asiakastiimissä työskentely tarkoittaa
 - Sujuivatko asiakasperehdytykset mielestäsi hyvin ja joustavasti
 - jos ei, niin minkä näet esteeksi sujuvalle perehdyttämiselle
5. Päivittäinen työskentely asiakastiimissä
 - Miten työnjako on asiakastiimissäsi toiminut
 - Onko työnjako selkeää ja saumatonta
 - Miten kehittäisit tiimin työnjakoa
 - Onko tiimin Googlesheet riittävä työkalu asiakastiimityöskentelyn hallintaan
 - Kaipaisitko muita työkaluja tai raportteja googlesheetin lisäksi
 - Onko pelisäännöt selvät, kun töitä on hetkellisesti liikaa/liian vähän
 - Miten työnjakoa em. tilanteissa voisi kehittää
 - Onko pelisäännöt selvät lomien, liukumien ja sairauspoissaolojen osalta
 - Miten työt ovat sujuneet asiakastiimissäsi loma-aikoina ja/tai äkillisissä poissaolotilanteissa
 - Mitä tulisi tehdä, jotta loma-ajat ja äkilliset poissaolotilanteet sujuisivat paremmin
6. Viestintä asiakastiimissä
 - Onko asiakastiimien viestintäkanavat (palaverit ja chatit) riittävät vai koetko tarvetta lisäkanaville
 - Miten haluaisit viestiä asiakastiimisi kanssa
 - Onko helppo viestiä muille asiakastiiminjäsenille/vetäjälle/pääkirjanpitäjälle
 - Jos koet viestinnän ja kommunikoinnin vaikeaksi, niin minkä koet esteeksi sujuvalle viestimiselle

- Onko viestintä ollut riittävää muuttuvissa tilanteissa mm. sairauspoissaolot, asiakasmuutokset

7. Asiakastiiminvetäjän rooli asiakastiimityöskentelyssä

- Miten koet asiakastiiminvetäjän roolin
- Minkälaisissa tilanteissa koet, että asiakastiiminvetäjän tulisi olla enemmän "läsnä" asiakastiimin toiminnassa
- Mitä odotuksia ja toiveita sinulla on asiakastiiminvetäjälle

8. Onko vielä jotain mitä olisi mielestäsi hyvä ottaa huomioon asiakastiimitoimintaa kehitettäessä

9. Onko tiimissäni tarvetta tiimin sisäiselle koordinoijalle päivittäisen työn tueksi