



Kokemusperäisen osaamisen jakaminen tiimityöskentelyn avulla - case Tilitoimisto X

Laura Seppänen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kokemusperäisen osaamisen jakaminen tiimityöskentelyn avulla - case Tilitoimisto X

Laura Seppänen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Laura SeppänenLaura Seppänen

**Kokemusperäisen osaamisen jakaminen tiimityöskentelyn avulla
- case Tilitoimisto X**

2019

Sivumäärä 36

Opinnäytetyön aiheena on kokemusperäisen osaamisen jakaminen tiimityöskentelyn avulla. Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen talous- ja palkkahallintopalveluja tarjoava tilitoimisto, johon viitataan tässä työssä Tilitoimisto X:nä. Toimeksiantajan tarkoituksena on luoda toimiva varahenkilöjärjestelmä tiimityöskentelyn avulla. Tavoitteena on selvittää, miten kokemusperäistä osaamista voidaan jakaa mahdollisimman laadukkaasti kirjanpitäjien välillä. Opinnäytetyön tuloksena ovat kehitysehdotukset työn organisointiin niin, että kokemusperäistä osaamista saadaan jaettua tekijöiden kesken mahdollisimman laadukkaasti varmistuen työn tasainen laatu.

Teoriaviitekehys koostuu tehokkaasta tiimityöskentelystä sekä kokemusperäisestä osaamisesta eli hiljaisesta tietämyksestä. Ensimmäisessä pääaiheessa käydään läpi yleisesti tiimityöskentelyn hyötyjä, sekä tiimin viestintää ja tiimityön johtamista. Teoriaviitekehyyksen toisessa osassa käydään läpi mitä on kokemusperäinen osaaminen, miten sen tunnistaa työympäristössä, miten osaamista tulee johtaa ja mitkä ovat parhaat keinot tietämyksen jakamiselle ja osaamisen siirtämiselle.

Aineistonhankintaan käytettiin kahta menetelmää. Teemahaastatteluiden avulla tehtiin alkutilanteen kartoitusta ja selvitettiin kirjanpitäjien alustavia mielipiteitä tiimityöskentelyyn liittyen. Toinen aineistonkeruumenetelmä oli haastatelluille työntekijöille järjestetty työpaja, missä käytettiin mallina Täydellisen maailman mallia. Työpajan avulla syvennyttiin haastatteluiden tuloksiin tarkemmin ja selvitettiin, mitä konkreettisia keinoja tarvitaan työn organisointiin liittyen. Työpajassa hyödynnettiin Tilitoimisto X:n työntekijöiden asiantuntijuutta työtapojen kehittämiseen.

Haastatteluiden tuloksina saatiin kehitysehdotuksia työn organisointiin, sekä kirjanpitäjien kokemia pelkoja tai haasteita tiimityöskentelyyn liittyen. Työpajan tuloksina saatiin selville, mitkä ovat tärkeimmät kehityksen kohteet ja miten niiden kanssa tulisi edetä.

Asiasanat: kirjanpito, tilitoimisto, tiimityöskentely, kokemusperäinen osaaminen

Laura SeppänenLaura Seppänen

Sharing experiential knowledge through teamwork - a case study of Accounting Office X

Year	2019	Pages	36
------	------	-------	----

The subject of this thesis is improving accounting efficiency through teamwork. The thesis was commissioned by a Finnish financial and payroll services offering accounting firm referred to in this thesis as Accounting Office X. The main goal of the contractor is to create a functional alternate system through teamwork. The objective of this thesis is to find out which are the best ways to share experiential knowledge between accountants. The result of this thesis is development proposals for organizing work so that experience-based knowledge can be shared among the highest possible quality, ensuring consistent work quality.

The theoretical framework consists of effective teamwork and experiential knowledge. The first main section focuses on the benefits of teamwork in general, as well as team communication and team leadership. The second part of the theoretical framework examines what experiential knowledge is, how it is recognized in the work environment, how knowledge is to be managed, and what are the best ways to share and transfer knowledge.

Two data collection methods were used in this project. Thematic interviews were used to conduct a baseline survey and to clarify the accountants' initial views on teamwork. Another method of data collection was a workshop for interviewed workers, using the model of the Perfect World. The workshop provided a deeper insight into the results of the interviews and explored the concrete ways of organizing the work. The workshop utilized the expertise of Accounting Office X employees to develop their working methods.

The results of the interviews included suggestions for improvement in work organization and the fears or challenges faced by accountants in teamwork. The results of the workshop revealed the main areas for improvement and how to proceed with them.

Keywords: accounting, accounting firm, teamwork, experiential knowledge

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tausta	7
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	7
2	Tehokas tiimityöskentely	8
2.1	Tiimin viestintä.....	10
2.2	Tiimityön johtaminen	11
3	Kokemusperäinen osaaminen eli hiljainen tietämys	12
3.1	Tunnistaminen ja merkitys työyhteisössä.....	13
3.2	Osaamisen johtaminen	15
3.3	Tietämyksen jakaminen.....	17
3.4	Menetelmät osaamisen siirtämiseen.....	19
4	Menetelmät ja tutkimuksen kulku.....	21
5	Työtekijöiden ajatukset tiimityöskentelystä	23
5.1	Haastatteluiden tulokset	23
5.2	Työn organisointi ja tiimityöskentelyn haasteet	25
6	Tiimityön toteutus yhteistyön avulla	26
6.1	Kehitysehdotusten jatkotyöstö	27
6.2	Työpajan onnistumisen arviointi vuorovaikutusprosessin analyysi IPA:n avulla ...	29
7	Johtopäätökset	31
8	Ratkaisumallit.....	32
	Lähteet	34
	Kuviot	36

1 Johdanto

Tilitoimistotyö on ollut viime vuosina suurten muutosten kohteena. Kilpailu on kiristynyt ja digitalisaation kehittyminen tuo koko ajan tarvetta työn ja toimintamallien kehittämiseksi. Kirjanpito on kehittynyt manuaalisesta kirjaamisesta ja nykypäivänä kirjanpitäjä nähdään enemminkin asiantuntijaroolissa ja yrittäjän tukena päätöksenteossa, kuin pelkkänä tiedon syöttäjänä. Jatkossa kirjanpitäjältä vaaditaan taitoa katsoa tulevaisuuteen ja tulkita tietoa yritysjohdajalle, jotta tämä pystyy tekemään parempia päätöksiä. (Suomalainen 2017.)

Työn muuttuessa mennään yhä lähemmäksi asiakasta ja kirjanpitäjältä vaaditaan uusia ominaisuuksia, kuten vuorovaikutustaitoja, luovuutta, analyttisuutta, ongelmanratkaisukykyä, sekä myyntitaitoja. Myös tiimityöskentelytaidot ovat avainasemassa. (Suomalainen 2017.) Elinikäinen oppiminen nähdään myös tulevaisuudessa välttämättömyytenä, eikä lisäarvona aktiivisimmille työntekijöille. Tämä on monelle ammattilaiselle ajatusmallin muutoksen paikka. (Similä 2018.)

Jatkossa robottien korvatesa rutiininomaiset työt, voi työntekijä keskittyä enemmän asiantuntija-ajatteluun. Ihmisen etu robotteihin nähden onkin kyky ongelmanratkaisuun ja monimutkaiseen viestintään. Robotiikan korvatesa tiettyjä työtehtäviä, laskee niissä tarvittavien taitojen markkina-arvo. Samalla uusien työtehtävien vaatimien taitojen arvo nousee. Taloushallinnon alalla aiempaa nopeampi uudistuminen on välttämätöntä ja sen tehtävänä tulevaisuudessa on pystyä muokkaamaan yrityksen kapasiteettia ja organisaatiota niin, että se voi kehittyä ja kasvaa. (Similä 2018).

Toimeksiantajana tässä tutkimuksessa on suomalainen talous- ja palkkahallintopalveluja tarjoava tilitoimisto, johon viitataan nimellä Tilitoimisto X. Toimeksiantajan toiveena oli kehittää kirjanpitäjien työskentelyä tiimityöskentelyn avulla ja luoda toimiva varahenkilöjärjestelmä, sillä nykyisen menetelmän ei katsottu olevan riittävä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kokemukseräistä osaamista voidaan jakaa eri asiakastöissä mahdollisimman laadukkaasti kirjanpitäjien välillä. Työn tulosten avulla saatiin esitettyä kehitysehdotus toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön taustaa avataan luvussa 1.1. ja luvussa 1.2. esitellään tarkemmin tavoite, tutkimusongelma, sekä tutkimuskysymykset. Seuraavassa kahdessa luvussa perehdytään opinnäytetyön tutkimuspohjaan. Ensimmäisessä tutustutaan tiimityöskentelyyn, sekä tiimin viestintään ja johtamiseen. Toisessa osassa tutustutaan kokemukseräiseen osaamiseen, sekä perehdytään siihen, miten sen tunnistaa, millä keinoilla sitä voidaan jakaa ja miten osaamista johdetaan. Luvussa neljä esitellään aineistonkeruumenetelmät, sekä tutkimuksen kulku. Seuraavassa kahdessa pääluvussa käsitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia ja analysoidaan niitä.

Luvussa seitsemän esitellään johtopäätökset tutkimukseen liittyen ja luvussa 8 tärkeimmät kehityskohteet.

1.1 Työn tausta

Tiltoimisto X:ssä kirjanpitäjien työ koostuu heille määrätystä asiakaspakasta, joka hoidetaan itsenäisesti. Osalle isoimmista asiakkaista on määrätty varahenkilöt turvaamaan asiakastyön jatkuvuus poikkeustilanteissa, mutta nykyisessä muodossaan varahenkilöjärjestelmää ei ole koettu riittäväksi, sillä varahenkilöiden perehdyttäminen ja osaamisen ylläpito on ollut vähäistä. Tämän vuoksi toimeksiantaja on pohtinut mahdollisuutta siihen, että kirjanpitäjät aloittaisivat työskentelyn muutaman henkilön pientimeissä. Tällä tavalla kirjanpitäjien olisi mahdollisuus varmistaa itselleen varahenkilö, joka on oikeasti ajan tasalla tuurattavista asiakkuuksista. Toimivalla varahenkilöjärjestelmällä on tarkoitus varmistaa työn laadun tasaisuus tekijän vaihtuessa ja mahdollistaa työntekijöiden lomat. Varahenkilöjärjestelmällä voidaan myös tarvittaessa keventää tekijöiden työtaakkoja.

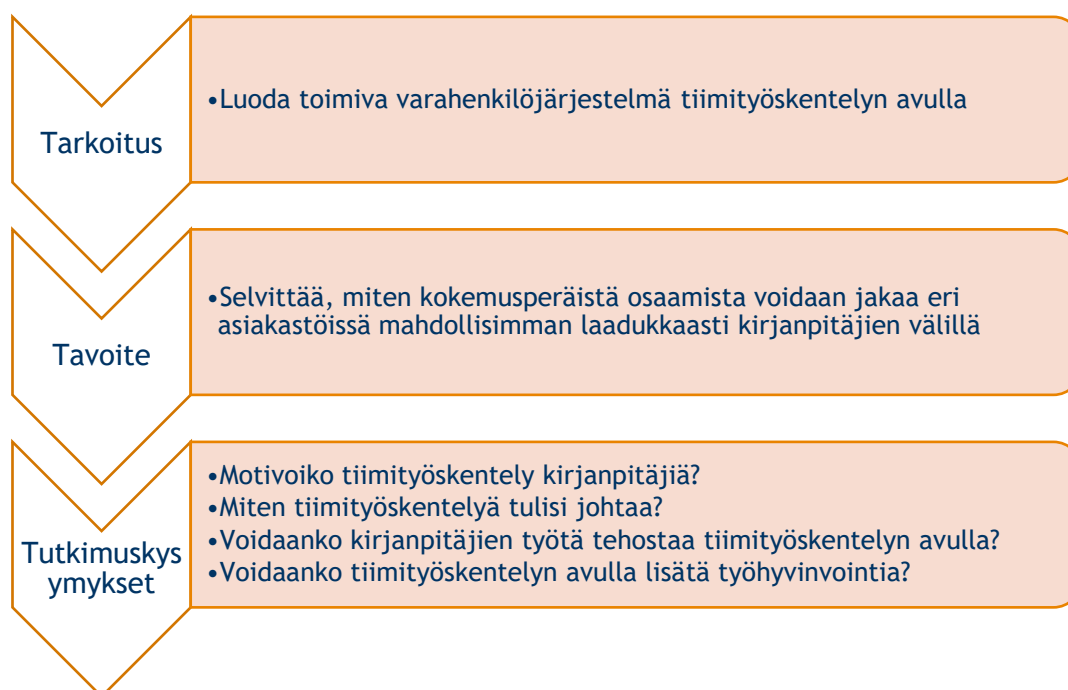
Lähtökohtaisesti tällä hetkellä loma-aikoina tuuraus on vähäistä ja kattaa yleensä vain pakolliset työt, kuten maksatukset. Kuukausikirjanpito alv-laskelmineen on jäänyt vastuukirjanpitäjän tehtäväksi. Mahdollistaakseen lomansa kirjanpitäjä joutuu tämän vuoksi monesti tekemään ylitoita ennen lomaansa saadakseen pöytänsä tyhjäksi ja loman jälkeen kirittyä taas rästiin jääneet työt. Tämän vuoksi pidempien lomien pitäminen kerrallaan ei monesti ole mahdollista ja kesälomat täytyy sirotella useampaan pienempään lomajaksoon.

Vuosilomalain (2005/162) mukaan: ” Kesäloma ja talviloma on annettava yhdenjaksoisena, jollei työn käynnissä pitämiseksi ole välttämätöntä jakaa sitä osaa kesälomasta, joka ylittää 12 arkipäivää, pidettäväksi yhdessä tai useammassa osassa.” YouGov Finland toteutti toimihenkilöliitto Erton toimeksiannosta kyselyn kesällä 2019, jonka mukaan mahdollisuus neljä viikkoa kestävään katkeamattomaan kesälomaan on vain joka neljännellä suomalaisella. Erton puheenjohtaja Juri Aaltosen mukaan tilanne on huolestuttava etenkin Taloushallinnon alalla, jossa työskentelevistä Erton jäsenistä vain 17 prosenttia saa pitää yhtäjaksoisen neljän viikon ja 41 prosenttia kolmen viikon kesäloman. (Kempas 2019.)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimiva varahenkilöjärjestelmä tiimityöskentelyn avulla. Tavoitteena on selvittää, miten kokemukseräistä osaamista voidaan jakaa eri asiakastöissä mahdollisimman laadukkaasti kirjanpitäjien välillä työn laadun tasaisuuden varmistamiseksi ja työtaakkojen keventämiseksi. Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä ovat: Motivoiko tiimityöskentely kirjanpitäjiä? Miten tiimityöskentelyä tulisi johtaa? Voidaanko kirjanpitäjien työtä tehostaa tiimityöskentelyn avulla? Voidaanko tiimityöskentelyn avulla lisätä työhyvinvointia ja ehkäistä loppuun palamisia? Tutkimuskysymysten avulla pyritään selvittämään parhaat keinot osaamisen jakamiseen Tiltoimisto X:ssä. Kehitys koskettaa aluksi noin 20

kirjanpitäjää, mutta se on mahdollista laajentaa muualle organisaatioon myöhemmässä vaiheessa.



Kuvio 1: Tutkimuskysymykset

Tutkimus aloitetaan teemahaastattelulla, joiden tarkoituksena on kartoittaa kirjanpitäjien motivaatiota tiimityöskentelyyn. Haastatteluiden avulla selvitetään myös tekijöiden mielipiteitä siihen, miten tiimityöskentely pitäisi toteuttaa, mitä asioita pitää huomioida uudessa työskentelymallissa, sekä miten sitä pitäisi johtaa. Haastatteluiden pohjalta järjestetään työpaja, jonka tarkoituksena on viedä haastatteluissa tulleet ehdotukset konkreettisemmalle tasolle miettimällä, miten ne voidaan toteuttaa käytännössä. Työntekijöiden lisäksi työpajaan otetaan mukaan esimies tuomaan johtamisen näkökulma kehitettävälle asioille. Tutkimustulosten pohjalta esitetään seuraavat toimenpiteet uuteen työskentelymalliin siirtymisessä, sekä parhaimmat keinot osaamisen jakamiseen työntekijöiden välillä.

2 Tehokas tiimityöskentely

Tiimi on joukko ihmisiä, jotka ovat organisoituneet ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi alusta loppuun yhteistyössä. Tarkkaan määriteltyä niin sanottua normaalitiimiä ei ole olemassa, vaan tiimit voivat olla monen kokoisia ja ne voivat hallita eri kokoisia vastuualueita. Tiimityöskentely lisää ja laajentaa jäsentensä ammattitaitoa ja tuottaa tällöin organisaatiolleen moniosaavia tekijöitä. (Spiik 2004, 39-41.)

Kun tiimin jäsenillä on hyvät ihmissuhteet, auttavat jäsenet mielellään toisiaan. Jos suhteet taas ovat huonot, autetaan vai silloin, kun on pakko. Hyvin toimivassa ryhmässä korjataan

toisten pikku virheitä automaattisesti ja huonossa ryhmässä etsitään helposti syyllisiä ja syytetään toisia. Tiimityöskentely voi tyydyttää myös useita työelämässä tarvittavia inhimillisiä tarpeita. Turvallisuustarpeet täyttyvät, kun tekijä tietää, mitä on tekemässä ja minne mennossa. Sosiaaliset tarpeet täyttyvät, kun tekijä kokee kuuluvansa joukkoon ja asioita tehdään yhdessä. Yhdessä kannettu vastuu vähentää myös yhteen tekijään kohdistuvaa henkistä painetta. Arvostuksen tarpeet täyttyvät, kun tekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa suunnitteluun ja päätöksentekoon. Toteuttamisen tarpeet taas täyttyvät, kun tekijä voi esittää omia ideoitansa tiimissä. (Spiik 2004, 43-44.)

Tiimityöskentelyyn siirtyminen edellyttää asennoitumista uusien taitojen ja valmiuksien oppimiseen. Melko usein on tarpeen tarkastella myös omia asenteita ja arvoja. (Spiik 2004, 46.) Tiimityöskentely voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Oikeaa työskentelymallia valittaessa on tarpeen ottaa huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeet, sekä tiimin jäsenten ammattitaito. (Spiik 2004, 63).

Ihmiset ja heidän toimintatapansa ovat erilaisia ja toimivan tiimityöskentelyn edellytyksenä on tehdä erilaisuudesta voimavara. Rooliajattelun hyödyntäminen kannattaa aloittaa pyrkimyksestä tunnistaa erilaisia reagoititapoja tiimissä. (Salomäki 2002.) Jokaisella tiimin jäsenellä on oma työroolinsa ja oma osaamisensa, jonka avulla hän täydentää muiden tekijöiden roolia ja osaamista ja näin edistää yhteisen päämäärän saavuttamista (Heikkilä 2002, 177).

Tiimityöskentelyn tarkoituksena on lisätä itsetuntemusta ja syventää osaamista ja vain hyvin rakennetut tiimit voivat kehittyä itseohjautuviksi huippusuorittajiksi (Heikkilä 2002, 177). Onnistunut tiimityöskentely edellyttää yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuurin muuttamista sellaiseksi, että työntekijöiden erilaisuutta ja erilaista kokemustaustaa hyväksi käyttäen ryhtytään ratkaisemaan ongelmia yhdessä ja luomaan yhdessä uutta. Työntekijöiden vähäiset ehdotukset eivät ole merkki siitä, ettei heillä olisi ajatuksia tai muutoshalukkuutta, vaan ongelmana on usein se, että organisaation kommunikaatio- ja johtamiskulttuurissa on kehittämisen varaa. (Heikkilä 2002, 14.)

Jon Katzenbachin ja Douglas Smithin mukaan tehokasta tiimiä luonnehtivat seuraavat piirteet (Katzenbach & Smith 1993):

1. Tiimillä on yhteisesti hyväksytty selkeä päämäärä.
2. Tiimityössä korostuvat teot ja saavutukset sekä yhteinen pyrkimys huippusuorituksiin.
3. Tiimin jäsenten ominaisuudet täydentävät toisiaan. Heillä on valmius ongelmien ratkaisemiseen, päätöksentekotaito ja he tulevat toimeen keskenään.
4. Tiimin jäsenet sitoutuvat yhteisiin päämääriin.
5. Jäsenen omien vastuiden lisäksi jokainen on myös vastuussa koko tiimin saavutuksista ja epäonnistumisista.

6. Jokapäiväinen toiminta perustuu tehokkaaseen viestintään. Tiimissä voi esiintyä myös rakentavaa ristiriitaa.
7. Työ on pyritty jakamaan tiimissä suhteellisen tasaisesti.
8. Tiimityö perustuu luottamukseen ja toisten tukemiseen ja kannustamiseen. Mutta myös arvostelua ja epäilyä tuodaan avoimesti esiin.
9. Tiimin jäsenet ottavat myös riskejä ja ovat valmiita kohtaamaan henkilökohtaisen tappion.
10. Tiimin tulokset ylittävät yksilösaavutusten summan. Sen jäsenet oppivat työssään ja motivoituvat aina vain enemmän yhteisistä saavutuksista.

2.1 Tiimin viestintä

Tiimityöskentelytaidoista tärkeimmät ovat kommunikaatiotaidot, kuten puhuminen ja kuunteleminen, yhdessä tekemisen taidot, informaation jakaminen, luottamus ja avoimuus tiimin jäsenten kesken, sekä ongelmanratkaisuprosessien hallinta (Heikkilä 2002, 177). Tiimityöskentelyssä sosiaalinen vuorovaikutus on avainasemassa ja sen perustekijöitä ovat jäsenten välisen viestinnän lisäksi viestintä ryhmään kuulumattomien kanssa. Viestintä voidaan määritellä prosessiksi, jossa yksilö tai ryhmä välittää informaatiota ideoista, aikomuksista ja tunteista toiselle yksilölle tai ryhmälle. Ryhmässä viestintä palvelee yleensä tarkoitusta, kuten jäsenten kontrollointia, mielipiteiden ilmaisemista, muiden motivoimista ja tiedon välittämistä. (Pennington 2005, 17.)

Usein työyhteisön sisäinen vuorovaikutus kärsii organisaatiossa vallitsevan jatkuvan kiireen vuoksi. Vuorovaikutukselle ei jää riittävästi aikaa, joten kommunikointi työntekijöiden kesken, kuten myös esimies-alaisuudessa jää liian vähäiseksi. Kommunikaation laatu voi myös kärsiä kiireessä ja tästä syystä esimerkiksi työkaveri saattaa vastata turhan napakasti tai kiivahtaa takaisin kysyttäessä neuvoa. Organisaatiossa ei kuitenkaan ole varaa huonolle tai puutteelliselle vuorovaikutukselle, sillä organisaatio rakentuu juuri vuorovaikutuksesta ja sen laatu ratkaisee menestyksen. Hyvä kommunikaatio vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ilma- piiriin, luovuuteen ja tuloksellisuuteen. (Rytikangas 2011, 61.)

Kommunikaatio työssä on oma taitolajinsa ja se vaatii oikeaa läsnäoloa ja tietynlaista foku- sointia. Kehityksen perustana tulisi olla arkipäivän kokemusten jatkuva tutkiminen. Sään- nöllinen pysähtyminen keskustelemaan yhdessä työn ydinkysymyksistä tulisi olla osa tiimin tai työparin jatkuvaa itsearviointia ja kehitystä. Tähän prosessiin liittyy keskeisenä juuri itsearvi- ointi ja ongelmien avoin käsittely, sekä ongelmien näkeminen osana laajaa kontekstia. Useim- mat kömmähdykset työssä johtuvat monesti huonosta kommunikaatiosta tai viestinnästä ja ne syntyvät silloin, kun jostain asiasta ei ole selvästi sovittu. (Seinä & Helander 2007, 19-21.)

2.2 Tiimityön johtaminen

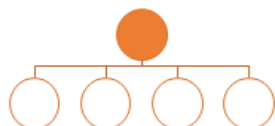
Tiimityön johtaminen voi toteutua erilaisin tavoin ja jokainen tiiminvetäjä toimii luonnollisesti oman persoonansa kautta. Ääripäitä tiimin johtamisessa edustaa perinteisen laajan vastuun omaavan johtajan käyttäminen, sekä toisaalta johtajuuden siirtäminen kokonaan tiimin jäsenten jaetulle vastuulle. Jos tiimissä ei ole lainkaan nimettyä vetäjää, saattaa ongelmaksi muodostua päätöksenteon epämääräisyys, viestintä tiimin ulkopuolelle tai tiimin keskittyminen liikaa itseensä unohtaen samalla koko organisaation edun. Hyvin kehittynyt tiimi pärjää ilman johtajaa, mutta siinäkin tapauksessa johtajuuden eri osa-alueiden jakamisesta tiimin jäsenten välillä tulee sopia erikseen. Muuttuvissa tilanteissa on vaikea huolehtia siitä, että kaikki asiat tulee tehtyä ilman että joku viime kädessä kantaa vastuun asioiden hoitamisesta. Tiimityö ei tarkoita sitä, että se hoitaa, joka muistaa. Toisaalta myös se, että kaikki kantavat vastuuta kaikesta on resurssien tuhlausta. (Salomäki 2002, 53.)

Tiimin johtajan tehtävänä on saada aikaan tehokasta toimintaa saatavissa olevilla resursseilla. Johtajalla pitää olla tarkkaan selvillä tiimin päämäärä ja tavoitteet ja hänen tehtävänä on auttaa tiimiä kirkastamaan visionsa ja työstämään työssä vastaan tulevia ongelmia. Johtajan on myös tärkeää ymmärtää tiimiä ja sen prosesseja kokonaisuutena suhteessa ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin ja rajoitteisiin. Hyvä tiiminvetäjä huomaa ja osaa ottaa tiimistä esille sen jäsenten eri kyvyt ja saa jäsenet käyttämään kykyjään yhteisen päämäärän hyväksi. (Salomäki 2002, 53.)

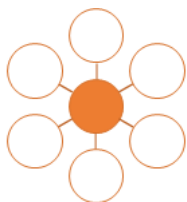
Tiimityöskentelyssä työt eivät tule perinteisen tavan mukaan esimieheltä, vaan ne tulevat suoraan sisäisiltä tai ulkoisilta asiakkailta. Ei ole olemassa enää ihmistä, joka johtaa työtä, vaan ihminen, joka johtaa tiimiä. Osittain itseohjautuvassa tiimissä työparien ja ryhmien itsenäisyys lisääntyy. Esimies saattaa esimerkiksi sopia tiimin kanssa tehtäväkokonaisuuksista, tavoitteista ja aikatauluista, mutta sen jälkeen tiimit toimivat itsenäisesti keskenään, eikä jatkuva ulkopuolista seuranta tarvita. Itseohjautuva tiimi taas ottaa täyden vastuun tiimin tehtävistä. Esimies toimii tiimin ulkopuolella ja varmistaa tiimille hyvät työskentelyolosuhteet ja tarpeelliset tiedot. Tiimin tehtävät tulevat prosesseista, eivätkä vain esimiehen kautta. (Spiik 2004, 183-184).

Zenger ja Musselwhite ovat hahmotelleet tiiminvetäjän erilaisia johtamistyyylejä seuraavan mukaisesti: (Salomäki 2002, 54).

1. Hierarkkinen johtamistapa, jossa johtaja viime kädessä päättää kaikista merkittävistä asioista.



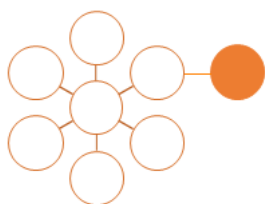
2. Esimiehen johtama tiimi. Johtaja toimii koordinoijana, joka käyttää tiimin jäsenten osaamista hyväkseen.



3. Osittain itseohjautuva tiimi. Tiimillä on yhteinen päätöksenteko ja vastuu. Johtajan roolina on edistää tiimin suorituskkyä oikeilla kysymyksillä.



4. Itseohjautuva tiimi. Johtaja toimii konsulttina, joka hoitaa tiimin määrittelemiä strategisia tehtäviä ja tiimin yhteyksiä.



3 Kokemusperäinen osaaminen eli hiljainen tietämys

Osaaminen voidaan jakaa ytimekkäästi tiedoksi ja taidoksi. Työympäristössä osaaminen tarkoittaa vaadittujen tietojen ja taitojen hallintaa, sekä niiden soveltamista työtehtäviin. Tieto taas jaetaan yleensä kahteen osaan: hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Näkyvä tieto on muodollista ja johdonmukaista ja se voidaan kuvata muun muassa sanojen, numeroiden, mallien ja periaatteiden muodossa. Näkyvää tietoa voidaan jakaa sähköisesti ja sen tallentaminen erilaisiin tietokantoihin on helppoa. (Virtainlahti 2009, 54.)

Hiljainen tieto taas on henkilökohtaista ja sitä on vaikea kuvailla abstraktin luonteensa vuoksi. Hiljainen tieto koostuu mielipiteistä, intuitioista, aavistuksista, kokemuksista, ideoista ja arvoista ja on sen vuoksi kokemusperäistä osaamista. Hiljaiselle tiedolle ei varsinaisesti ole yhtä tarkkaa määritelmää, mutta yleisesti se nähdään tietona, jota on hankala kuvailla, sillä monesti se on tiedostamatonta osaamista. Vaikka hiljainen tieto on henkilökohtaista, on se

mahdollista jakaa yksilöiden välillä kollektiivisesti ja muillakin keinoilla, kuin verbaalisesti. (Virtainlahti 2009, 54-55.)

Hiljainen tieto on tullut viime vuosina näkyvämmäksi, kun on ollut puhetta suurteen ikäluokkien kokemuksen ja osaamisen jakamisesta heidän jäädessään eläkkeelle. Myös taloudellisesta tilanteesta johtuvat irtisanomiset ovat nostaneet esille tietämyksen jakamisen merkitystä. Kaiken kaikkiaan tilanne on koskettanut monia organisaatioita viime vuosina ja vielä myös lähitulevaisuudessa. (Virtainlahti 2009, 38.)

Hiljainen tieto näkyy käytännössä useissa eri toiminnoissamme sekä työ-, että yksityiselämässämme, vaikkemme sitä aktiivisesti tiedostakaan. Ne asiat, mitkä osataan hyvin muuttuvat monesti automaattisiksi, jonka vuoksi tällaisen osaamisen tunnistaminen on vaikeaa. Nämä automaatiot vaikuttavat kuitenkin vahvasti koko ajan eri asioihin, kuten päätöksentekoomme ja toimintamalleihimme. Näitä automatisoituneita taitoja voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi tai tietämykseksi. (Virtainlahti 2009, 39.)

Hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli työssämme. Ammattitaitomme perustuu laajaan hiljaisen tietämyksen tuomaan pohjaan, joka auttaa meitä reagoimaan työssämme erilaisiin vastaantuleviin ongelmiin ja tilanteisiin vaaditulla tavalla. Ihmiset kokevat monesti työssään hiljaisen tiedon vaikeasti identifioitavaksi. Käsitteenä hiljainen tieto tai kokemusperäinen osaaminen on tuttu, mutta sen liittäminen käytännön asioihin ei olekaan niin helppoa. (Virtainlahti 2009, 41.)

3.1 Tunnistaminen ja merkitys työyhteisössä

Hiljainen ja näkyvä tieto ovat kiinteästi yhteyksissä toisiinsa ja ovat molemmat olennaisina osina tietämyksen kokonaisuutta. Ihminen tarvitsee näitä molempia osa-alueita pystyäkseen käsittelemään asioita. Hiljainen tieto tuo välttämätöntä taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa voidaan käsitellä ja kehittää. Seuraavassa kuvassa on eritelty esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta työyhteisöissä. (Virtainlahti 2009, 42.)



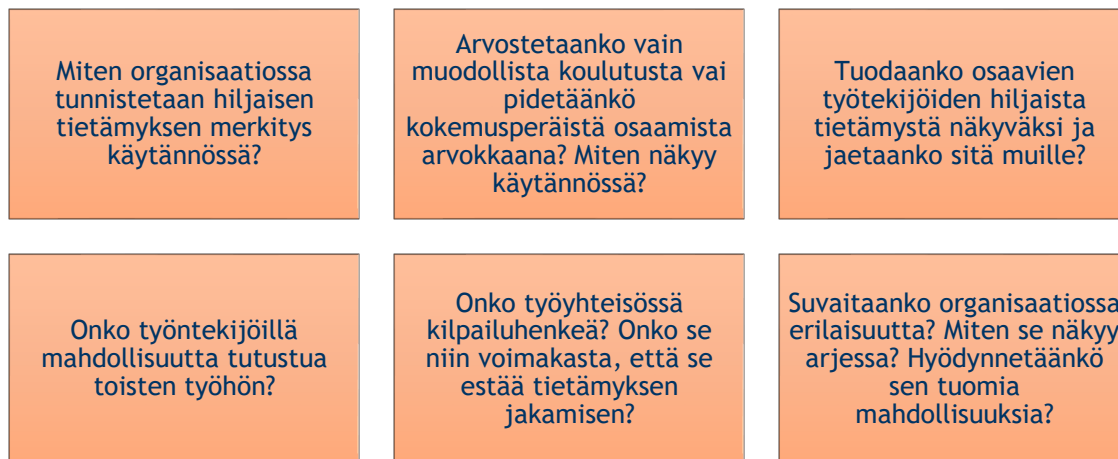
Kuvio 2: Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46).

Ensimmäinen vaihe hiljaisen tietämyksen johtamisessa on sen merkityksen tunnustaminen ja tietämyksen tunnistaminen. Tämä aloitetaan pohtimalla mikä osa liiketoiminnasta tapahtuu kokemusperäisen osaamisen varassa ja miten organisaatiossa suhtaudutaan kyseiseen tietämykseen. Arvostetaanko koulutusta enemmän, kuin kokemuksen kautta kerättyä ammattitaitoa ja miten tunnustaminen käytännössä näkyy työyhteisön arjessa. (Virtainlahti 2009, 81.)

Työntekijän tietämyksen arvostaminen lähtee tasapainosta, jossa henkilö ymmärtää oman ammattitaitonsa merkityksen ja tiedostaa, että muiden tietämys täydentää kokonaisuutta. Ihmisillä on tapana vähätellä osaamistaan ja tietämystään ja he monesti kokevat, ettei heillä ole mitään uniikkia annettavaa ja että kuka tahansa voisi ottaa vastuun heidän työtehtäviinsä. Tämän ajatusmallin ongelmana on yleensä se, ettei omaa tietämystä osata tunnistaa, eikä sen vuoksi myös arvostaakaan. (Virtainlahti 2009, 82.)

Muiden tekijöiden osaamiseen voi perehtyä heidän työhönsä tutustumalla. Työn tekeminen, siitä kertominen ja sen seuraaminen mahdollistavat uutta osaamista ja tietämystä. On tärkeää, että organisaatiossa saadaan luotua ilmapiiri, jossa työntekijöiden osaaminen ja tietämys tuodaan esille ja ymmärretään, että hyvä liiketoiminta syntyy yhteistyössä parasta tietämystä hyödyntäen. Työyhteisöistä löytyy eri ikäisiä ja erilaista kokemusta omaavia ihmisiä ja on johdon ja esimiesten tehtävänä tuoda tämä erilaisuus työyhteisön voimavaraksi.

Seuraavassa kuvassa on lueteltu vinkkejä tietämyksen tunnistamiseen työyhteisöissä. (Virtainlahti 2009, 82-85.)



Kuvio 3: Vinkkejä ja pohdittavaa tietämyksen tunnistamiseen (Virtainlahti 2009, 84-85).

3.2 Osaamisen johtaminen

Yksittäisten työntekijöiden tieto ja osaaminen eivät paranna organisaation toimintaa, jos niitä ei osata hyödyntää organisaation eduksi. Osaamisen johtaminen keskittyy yksilöiden osaamisen valjastamiseen organisaation strategisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sen tehtävänä on tarjota keinoja osaamisen tunnistamiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen, sekä auttaa keskittämään huomio strategian kannalta olennaisiin asioihin. (Hovila & Okkonen 2006, 45).

Yleensä hiljaista tietämystä pidetään osana tietojohtamista ja osaamisen johtamista. Sen haasteena on tunnistaa ja tuoda esille työntekijöiden hiljainen tietämys. (Virtainlahti 2009, 73.) Yrityksen johto on avainasemassa uusien hankkeiden ja toimintamallien toteutuksessa. Kun tavoitellaan optimaalisia olosuhteita osaamisen ja tietämyksen hallintaan, on syytä tarkastella organisaation rakennetta ja kulttuuria (Virtainlahti 2009, 205).

Organisaatorakenne on syntynyt yrityksen toimintoja varten ja työt on yleensä jaettu yksiköihin osaamisalueiden ja sisältöjen mukaisesti. Tietämyksen jakaminen on usein haastavaa jo osastojen välillä puhumattakaan eri paikkakunnilla sijaitsevista toimipisteistä. Nykypäivänä sähköinen viestintä tuo onneksi mahdollisuuksia tähän, mutta asettaa kuitenkin uusia vaatimuksia tietämyksen johtamiselle. Töiden organisoinnissa on tehty ratkaisuja siihen, toteutetaanko työ pääasiallisesti tiimissä vai yksin. Hiljaisen tietämyksen jakamisessa suositetaan tiimityötä työskentelymallina, sillä tietämyksen jakaminen vaatii vuorovaikutustilanteita. (Virtainlahti 2009, 206-207.)

Hiljainen tietämys ei synny rutiineista ja niiden toistamisesta, vaan siihen tarvitaan kokeilemista, tekemistä ja luovuutta. Luovassa toiminnassa ihminen lisää jo olemassa olevaan tietojen ja osaamispohjaansa uusia asioita, joita kokeillaan käytännössä. Luovan ilmapiirin luominen onkin yksi vaativa osa-alue hiljaisen tietämyksen johtamisen mahdollistamiselle. Luovuus vaatii uskallusta, sillä siinä on tarkoitus siirtyä pois omalta mukavuusalueelta pyrkiäkseen tekemään jotain uutta. Johtamisen haasteena on saada ihmiset avoimesti keskustelemaan uusista ideoista ja toteuttamaan niitä. Uuden ideointi vaatii avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, sekä työntekijöiden itseluottamusta ja -arvostusta oman ammattitaitonsa suhteen. (Virtainlahti 2009, 211-212.)

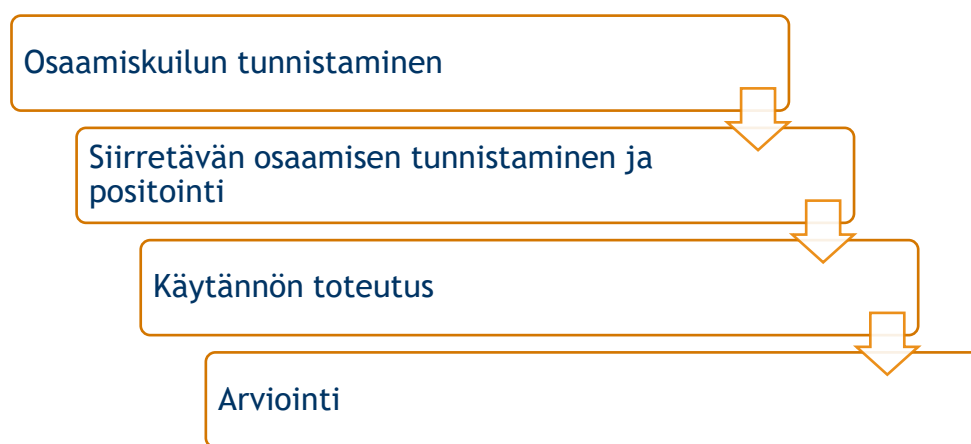
Toinen merkittävä tekijä hiljaisen tietämyksen johtamisessa on luottamus, sillä se toimii vuorovaikutuksen lähtökohtana. Luottamus liittyy organisaatiossa kaikkiin toimijoihin ja siitä voidaan erottaa neljä eri tasoa: itseluottamus, luottamus työtovereihin, luottamus organisaatioon ja luottamus yhteiskuntaan. Jos työntekijä ei luota omaan osaamiseensa, on muidenkin työyhteisön jäsenten tällöin vaikeaa luottaa häneen. Usein pitkään samoissa tehtävissä toimineet henkilöt tulevat sokeiksi omille taidoilleen ja alkavat helposti vähätellä osaamistaan. Tällainen henkilö on myös haluton jakamaan tietämystään muille, sillä ei koe sen olevan merkityksellistä. Negatiivinen asenne voikin monesti johtua tekijän itseluottamuksen puutteesta. (Virtainlahti 2009, 213-214.)

Luottamus näkyy myös työyhteisön vuorovaikutuksessa. Luottamuksellisessa ilmapiirissa työ-kaveria autetaan ja työyhteisössä vallitsee me-henki. Tällaisessa yhteisössä tekijät eivät koe jäävänsä yksin tehtäviensä kanssa, vaan jokainen kantaa yhdessä vastuun päämäärien saavuttamisesta. Luottamukselliset ihmissuhteet edistävät myös tietämyksen jakamista ja parantavat näin kaikkien osaamista. Läpinäkyvyys ja avoimuus toimivat pohjana luottamukselliselle ilmapiirille. (Virtainlahti 2009, 214-215.)



Kuvio 4: Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä (Virtainlahti 2009, 19).

Oikean osaamisen siirtämisen menetelmän valinta ei välttämättä ole aivan yksinkertaista, eikä siihen ole yhtä yleispätevää mallia, sillä organisaatiot ovat ainutlaatuisia. Nelivaiheisen ohjelman puitteissa voidaan kuitenkin kuvata sellaiset työvaiheet, joiden toteuttaminen mahdollistaa osaamiskuilun tunnistamisen ja ehkäisemisen. Neljä työvaihetta ovat 1) osaamiskuilun tunnistaminen, 2) siirrettävän arvoisen osaamisen lähteen ja muodon tunnistaminen sekä sopivan menetelmän valinta, 3) käytännön toimenpiteet sekä 4) toiminnan ja lopputuloksen arviointi. Ohjelman toteutus on käytännössä jatkuvaa toimintaa, sillä johdon on tarkkailtava osaamiskuiluja säännöllisesti. Osaamiskuilun uhka on tilanne, jossa organisaatiosta on vaara poistua merkittävä määrä kilpailun kannalta merkittävää osaamista esimerkiksi irtisanomisen tai eläköitymisen vuoksi. (Hovila & Okkonen 2006, 78-79.)



Kuvio 5: Neljä askelta osaamisen siirtämiseen (Hovila & Okkonen 2006, 78).

3.3 Tietämyksen jakaminen

Hiljaisen tietämyksen jakaminen on olennaisin osa johtamisen näkökulmasta. Uusi tieto alkaa yksilöstä, mutta uutta tietoa ei voida luoda ilman yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Tietämyksen jakamisen kautta voidaan mahdollistaa paras osaaminen ja käytännöt kaikkien työyhteisön jäsenten saataville, ja niitä voidaan taas kehittää edelleen. Osaamisen kehittymisen kautta mahdollisuudet toimintaympäristön haasteiden vastaamiseen parantuvat. (Virtainlahti 2009, 107.)

Hiljaisen tietämyksen jakaminen on tärkeää organisaation toimintakyvyn varmistamiseksi. Jaettu tietämys tuo toiminnalle varmuutta ja jatkuvuutta ja auttaa laadun varmistamisessa. Työssä kehittynyt osaaminen ja tietämys ei ole kenenkään henkilökohtaista omaisuutta, vaan työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitä jakamaan tietämystään toisille. Jaetun tietämyksen kautta voidaan myös lisätä tekijöiden moniosaamista. Kun osaaminen on useamman tekijän hallussa, on sijaistaminen helpompaa ja työstä on mahdollista irrottautua tarvittaessa.

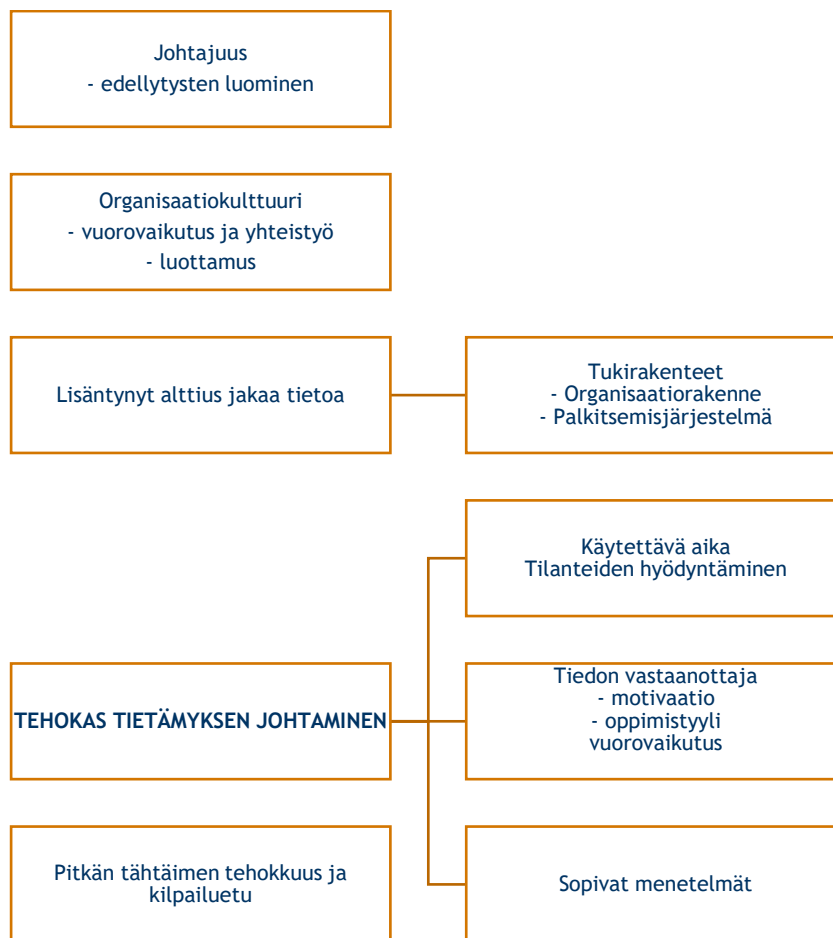
Tietämyksen jakamisen kautta varmistetaan myös reagointikyky yllättävissä tilanteissa, sekä hyödynnetään jokaisen työpanos yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Virtainlahti 2009, 107-109.)

Hyvät käytännöt varmistavat myös työn sujumisen. Ne vähentävät virheitä ja varmistavat, että laatu pysyy tasaisena ja että sitä voidaan parantaa. Hyvien käytäntöjen jakaminen varmistaa myös, ettei kaikkea tarvitse oppia kantapään kautta, vaan valmiiksi hyväksi todetut ja testatut toimintamallit voidaan jakaa kaikkien käyttöön. Hyvien toimintamallien hyödyntäminen säästää myös aikaa. (Virtainlahti 2009, 109.)

Erityisen tärkeää käytäntöjen jakaminen on tilanteissa, joissa henkilöstö vaihtuu. Näin voidaan varmistaa tiedon pysyminen organisaatiossa tekijän lähtiessä. Eläkkeelle jäämiset, sairauslomat, vanhempainlomat, irtisanomiset tai työpaikan vaihtamiset ovat kaikki tilanteita, missä arvokasta tietämystä päästetään helposti organisaatiosta ulos tekijän mukana. Vaikutus näkyy tällöin suoraan organisaation toimivuudessa ja laadussa. Toimivalla varamiesjärjestelyllä voidaan varmistaa, että tarvittava osaaminen ja tietämys ovat koko ajan yrityksen käytettävissä. (Virtainlahti 2009, 109.)

Tietämyksen jakaminen auttaa työntekijöitä myös urapolkujen suunnittelussa ja toteutuksessa. Suunniteltaessa tekijän urapolkua voidaan tietämyksen jakamisen kautta varmistaa, että hän saa riittävät syvälliset tiedot ja taidot onnistuakseen. Hiljaisen tietämyksen jakaminen auttaa tekijöitä myös työssä jaksamisessa. Useassa työyhteisössä tehtävät kasaantuvat yhden tekijän harteille, joka saattaa tehdä satojakin ylityötunteja vuodessa. Jakamalla tietämystä voidaan huojentaa tekijöiden kokemaa stressiä ja parantaa työhyvinvointia. Kun jaksaminen paranee ja stressi vähenee, voidaan keskittyä enemmän oman osaamisen ja työn kehittämiseen. (Virtainlahti 2009, 110.)

Tietämyksen jakaminen luo myös yhteisöllisyyttä. Jakamalla omaa tietämystään saa myös takaisin uutta tietämystä, joka puolestaan lisää avoimuutta ja vuorovaikutusta työyhteisössä. Avoin ilmapiiri työpaikalla kannustaa myös pyytämään apua muilta sitä tarvittaessa. Tietämyksen jakamiseen tarvitaan myös kriittisyyttä ja uutta tietoa on hyvä kyseenalaistaa, sillä toisilta opittu tietämys ei välttämättä ole parasta tietämystä, mutta se voi olla pohjana uuden kehittämiseksi. (Virtainlahti 2009, 110-111.)



Kuvio 6: Tehokas hiljaisen tietämyksen jakaminen (mukailtu Goh 2002, 28).

3.4 Menetelmät osaamisen siirtämiseen

Osaamisen siirtämiseen tarvitaan tiedon lähde ja vastaanottaja. Osaamisen siirtäminen on pääosin sosiaalista toimintaa, sillä hiljaista tietoa on vaikea muuttaa sanoiksi tai kirjoittaa paperille, josta toiset voisivat sen opiskella. Hiljaista tietämystä voidaan siirtää vain tekemisen ja puheen välityksellä ja sen siirtämiseen tarvitaan sosiaalisia prosesseja, kuten jakaminen, tulkitseminen ja lopulta ylläpito ja säilyttäminen. (Hovila & Okkonen 2006, 57.)

Yhdessä työskenteleminen ja ajatusten jakaminen ovat parhaita keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Tällöin osaamista ei ole välttämätöntä tulkita tietoisesti, vaan osaaminen voidaan aistia tarkkailemassa toisen työskentelyä keskustelemalla ja ratkomalla ongelmia yhdessä. Työskentely voi toimia myös niin, että nuorempi työntekijä tekee ja kokenempi valvoo. Tekemällä oppii parhaiten ja näin kokenut työntekijä pystyy tarttumaan kehitettäviin asioihin, joita nuorempi työntekijä ei välttämättä huomaa. (Hovila & Okkonen 2006, 60.)

Uuteen työhön tai tehtävään opittaessa osaamisen siirtämisen menetelmiä ovat:

- työnopastus
- perehdyttäminen
- työnkierto (Hovila & Okkonen 2006, 60).

Hiljaisen tietämyksen jakamista tukevia ja työssä sovellettavia yhteistyömuotoja taas ovat muun muassa:

- tiimit ja työryhmät
- mentorointi
- mestari-oppipoika-malli
- seniori-juoniori-työparit
- työparit
- sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt
- verkostot ja kokemuksenvaihtopiirit (Virtainlahti 2009, 118).

Työnopastuksen tehtävänä on tukea ohjattavan oman työn arviointia, ongelmien erittelyä, ratkaisujen löytymistä ja niiden toteutuksen suunnittelua auttamalla tarkastelemaan tilannetta ulkopuolisen silmin. Opastuksella voidaan myös huojentaa tekijän henkistä kuormitusta, kun kokeneemilta tekijöiltä saa tukea ratkaisuihin. Työnopastus on tärkeää niille, joiden työ sisältää paljon emotionaalista rasitetta, joilla on työssään paljon päätösvaltaa ja niille, jotka haluavat kehittää ammattitaitoaan. Erona *perehdytykseen* on se, että työnopastus on perehdyttämistä varsinaiseen työtehtävään, kun työsuhdeperehdyttäminen tarkoittaa lähinnä työyhteisöön ja -sopimukseen tutustuttamista. (Hovila & Okkonen 2006, 62.)

Työtehtäviin syventymisen lisäksi, osaamisen siirtämistä edistää myös työkokemuksen laajentaminen. *Työkierron* tavoitteena on ammatillisen osaamisen, käytäntöjen ja työkuulttuurin kehittämisen. Siinä tekijä vaihtaa tietyksi ajaksi erilaisiin työtehtäviin. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa tilapäiset työtehtävät, sijaisuudet ja erilaiset projektitehtävät. Ne voidaan toteuttaa lyhyempinä tai pidempinä ajanjaksoina tai esimerkiksi tiimin sisällä. Työnkierto tukee yhteistyötä ja luo verkostoja. Se myös kehittää yksilön muutosvalmiutta ja luo hyvinvointia. Vaihtelevat tehtävät tuovat myös mahdollisuuden motivaation ja työkunnon ylläpitoon ja parantamiseen. Työnkierron hyötynä on myös se, että tehtäviä vaihtava työntekijä vie uuteen työympäristöön uusia näkemyksiä ja saa paljon uutta omaan työhönsä. Tällä tavalla yhden henkilön tehtävien vaihtaminen aikaansaa osaamisen siirtoa useammassa tehtävässä. (Hovila & Okkonen 2006, 62-63.)

Parityöskentelyssä tekijä perehtyy työhön ohjaajan kanssa. Tässä tilanteessa kokemattomalla työntekijällä on kokeneen tekijän tuki ja mahdollisuus oppia kokeneen työntekijän työskentelytavoista. Myös kokenut osapuoli voi hyötyä parityöskentelystä. Työskentely toisen eri-ikäisen ihmisen kanssa voi auttaa löytämään epäkohtia omista tavoista ja mahdollisesti keventää tai

ainakin muuttaa työtaakkaa. Parityöskentely sopii erityisesti asiantuntija- ja tukitehtäviin. Menetelmä on myös erityisen hyödyllinen keino hiljaisen tietämyksen siirtämiseen, sekä varahenkilöjärjestelmän toteutumiseen. Edellytyksenä kyseiselle toimintatavalle on henkilöiden välisen yhteistyön toimivuus ja usein myös tilajärjestelyt. Esimerkkejä parityöskentelystä ovat *mestari-oppipoika-malli* ja *seniori-juoniori-työparit*. Myös *mentorointi* on lähellä parityöskentelyä ja sen erona voidaan pitää parityön suurempaa muodollisuutta eli sen huolellista suunnitelmallisuutta. (Hovila & Okkonen 2006, 63-64.)

Tiimityö on parityötä laajempi yhteistyönmalli, jossa tekijöillä on yhteiset tavoitteet, toimintatavat ja vastuu. *Yhteistyötä* taas voi harjoittaa yli työryhmienkin, jos organisaatiossa on avointa yhteistyötä tukeva kulttuuri. Yksi esimerkki on esimerkiksi ideointiapuna toimiminen, jossa toisen ehdotukset voivat viedä jumittunutta työtä eteenpäin. Toinen arvokas tilanne on myös ongelmien ratkaiseminen yhdessä toisen kanssa. Näissä tilanteissa on mahdollista rakentaa yhteistä osaamista esimerkiksi tiimipalaverissa. (Hovila & Okkonen 2006, 63-64.)

4 Menetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimusstrategiana tässä opinnäytetyössä käytettiin toimintatutkimusta. Se on luonteeltaan osallistuvaa tutkimusta, jossa pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Tutkimuksella on tarkoitus etsiä ratkaisuja käytännön ongelmiin ja se sopii erinomaisesti sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä -menetelmien kehittämistyöhön. Toimintatutkimus sopii myös tilanteisiin, joissa halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia ja parantaa kommunikaatiota työntekijöiden kesken. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58-60.)

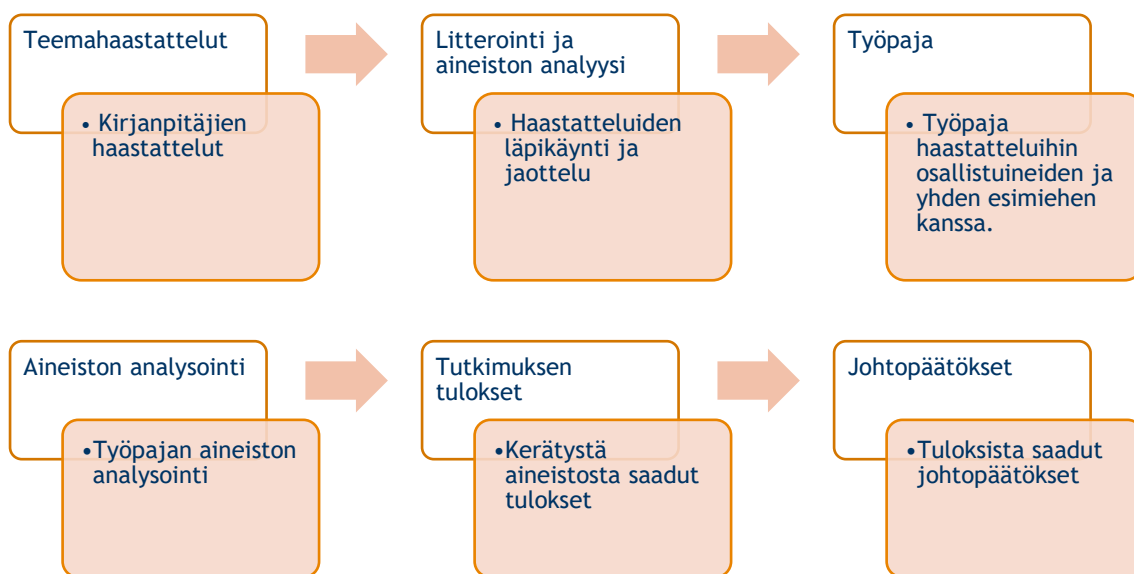
Ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jonka tarkoituksena oli kartoittaa alustavia mielipiteitä Tilitoimisto X:n henkilöstöltä. Haastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla pyrittiin rohkaisemaan yksilöitä mielipiteidensä kertomiseen. Haastatteluissa selvitettiin työntekijöiden muutoshalukkuutta uudenlaiseen työskentelymalliin, sekä heidän odotuksia, pelkoja ja kehitysehdotuksia tiimityöskentelyyn liittyen. Luonteeltaan teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta tarkka kysymysten muoto ja järjestys puuttuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 208.) Haastattelun avulla saadaan kerättyä nopeasti syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Sen avulla saadaan kerättyä myös uusia näkökulmia avaavaa aineistoa, johon voidaan syventyä myöhemmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 106.)

Toisena aineistonkeruumenetelmänä oli työpaja, jonka mallina käytettiin digitalisti ja brändäyksen asiantuntija Ville Tolvasen kehittämää Täydellisen maailman mallia (Tolvanen, 2014). Työpajaan sovellettiin tulevaisuusnäkökulmaa, jossa lähdetään toivottavan tulevaisuuden kuvasta (visio), ja sen jälkeen pohditaan, miten siihen voidaan päätyä (toimenpiteet). Yhteisöllisellä ideointimenetelmällä oli tarkoitus syventyä vielä tarkemmin teemahaastattelun

tuloksiin ja pyrkiä tuottamaan uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja yhdessä haastatteluihin osallistuneiden työntekijöiden kanssa. Menetelmällä pyrittiin ajattelun vapauttamiseen ja nykytilanteen asettamista rajoitteista irtautumiseen. Työpajassa tutkija toimii fasilitaattorina, joka keskittyy ryhmäprosessin valmisteluun ja tukemiseen. Fasilitaattori on puolueeton osapuoli, joka tulee ryhmää ideoinnissa, päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa. Varsinaisesta sisällöstä vastaavat ryhmän jäsenet, jotka ovat tutkittavat aiheen parhaita asiantuntijoita. Fasilitaattori varmistaa kaikkien ehdotusten ja ideoiden tasapuolisen käsittelyn sekä sitoutumisen yhdessä luotuihin ehdotuksiin ja päätöksiin. (Summa & Tuominen 2009, 9.) Työpaja toteutettiin Tilitoimisto X:n tiloissa ja siihen oli varattu aikaa yksi tunti. Kuudesta haastatteluihin osallistuneista työntekijöistä kaksi ei päässyt osallistumaan työpajaan, joten heidän tilalleen otettiin yksi kirjanpitäjä. Lisäksi työpajaan osallistui yksi esimies.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen mukaisesti analysointi tapahtuu jo aineiston keruun aikana, eikä pelkästään tutkimusprosessin loppuvaiheessa. Aineistoa siis kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 223). Haastatteluiden purkuvaiheessa analysointi tapahtui tyypittelyn, teemoittelyn ja sisällönerittelyn avulla. Haastatteluista etsittiin toistuvia teemoja ja yhtäläisyyksiä ja keskusteluista eroteltiin kehitettävät kohteet, sekä työntekijöiden pelot tai heidän kokemansa haasteet tiimityöskentelyyn ja osaamisen jakamiseen liittyen.

Työpajan analysointiin käytettiin vuorovaikutusprosessin analyysiä IPA:aa (*Interaction Process Analysis*). Menetelmä on Robert Balesin laatima menetelmä ja se on eniten käytetty ryhmäkäyttäytymisen analysointiin suunniteltu havainnointitekniikka. IPA on suunniteltu nimenomaan erityistä tehtävää suorittamaan kokoontuneiden ryhmien analysointia varten. Näitä ovat esimerkiksi työryhmät ja projektiryhmät. (Pennington 2002, 37.)



Kuvio 7: Tutkimusprosessi

5 Työntekijöiden ajatukset tiimityöskentelystä

Haastattelut tehtiin kasvotusten yrityksen kuudelle kirjanpitäjälle ja ne olivat kestoiltaan noin 30 minuuttia. Haastateltavat ilmoittautuivat itse mukaan tutkimukseen sähköpostitse lähetetyn kyselyn perusteella, missä oli kerrottu tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Haastattelut äänitettiin, jotta haastattelija ja haastateltava saivat paneutua täysin keskusteluun ilman, että toinen keskittyy muistiinpanojen kirjoittamiseen. Äänitetyt haastattelut mahdollistivat myös tarkan raportoinnin. Haastattelut litteroitiin myöhemmin kirjalliseen muotoon analysointia varten. Haastattelun alkuvaiheessa varmistettiin ymmärsikö haastateltava mitä ollaan tutkimassa ja mitä tarkoitetaan kokemuseräisellä osaamisella tutkimuksen luotettavuuden tukemiseksi.

Haastatteluissa käytiin läpi seuraavia teemoja:

1. Mitä ajatuksia tiimityöskentely herättää?
 - myönteinen näkökulma
 - kielteinen näkökulma
2. Keinot tehokkaaseen osaamisen vaihtamiseen tekijöiden kesken
3. Keinot työn kuormittavuuden keventämiseen
4. Työn tehostaminen tiimityöskentelyn avulla
5. Varahenkilöjärjestelyiden hoitaminen
6. Muita kehitysehdotuksia työn organisointiin
7. Esimiehen rooli tiimityöskentelyssä

5.1 Haastatteluiden tulokset

Ensimmäisenä kysyttiin, mitä ajatuksia tiimityöskentely herättää tai millaisia kokemuksia haastatelluilla on tiimityöskentelystä. Pääosin tiimityöskentely herätti myönteisiä mielikuvia kaikissa haastateltavissa. Tiimityöskentely nähtiin yhteistyönä, jonka tavoitteena on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Hyötyinä nähtiin hiljaisen tiedon jakaminen, työtaakan jakaminen, sekä tuurausten ja lomien mahdollistaminen. Osa näki tiimityön niin, että autetaan muita, kun omasta työstä vapautuu aikaa. Työntekijät kokivat myös, että ongelmat saattavat ratketa nopeammin tiimityöskentelyllä, kun on ihmisiä ympärillä, joilta kysyä neuvoa. Tällä tavoin voitaisiin hyödyntää muiden tekijöiden kokemus.

Yhtenä kysymyksenä tiedusteltiin työntekijöiden mielipiteitä siihen, millä keinoilla osaamista voitaisiin vaihtaa tehokkaasti työntekijöiden välillä. Ehdotuksina oli asiakkaiden ristiin tekeminen, tekijöiden erikoisosaamisen kartoitus, työn hyvä dokumentointi ja mahdollisimmat tarkat työohjeet, sekä yleinen sosiaalinen kanssakäyminen työn ohessa tai kahvihuoneissa.

Yhtenä ehdotuksena oli myös kuukausipalavereissa pidettävät viiden minuutin bullet point tietoisuuksia, jossa hyvät osaajat voisivat jakaa tietämystään. Samoissa palavereissa olisi mahdollista käydä yhteisesti läpi myös mahdolliset Verottajan tai Kilan uudet ohjeistukset. Haastattelut kokivat myös, että osaamisen jakaminen pienemmissä tiimeissä toimisi paremmin, sillä muun muassa neuvoa uskallettaisiin kysyä pienemmällä kynnyksellä.

Haastatteluissa keskusteltiin myös, miten työn kuormittavuutta voitaisiin keventää. Haastattelut toivoivat, että useammalla ihmisellä olisi ymmärrys tiettyjen asiakkaiden hoitamisesta, jolloin tuuraukset olisi helpompi hoitaa. Kuormittavuutta helpottaisi tieto siitä, että voi luottaa muiden tekijöiden apuun tarvittaessa. Apua työntekoon toivottiin loma-aikojen lisäksi myös tilinpäätösaikana. Työn organisointiin toivottiin johdolta realistista aikakäsitystä.

Haastatteluissa pohdittiin myös voiko tiimityöskentely tehostaa kirjanpitäjien työskentelyä. Tiimityöskentelyn koettiin helpottavan etenkin henkilöstön vaihtumistilanteissa. Tiimityöskentelyn toivottiin lisäävän avoimuutta niksien ja hyvien tapojen suhteen, sillä asiantuntijuus koettiin olevan ajoittain vaikeasti saatavilla.

Yhtenä haastattelun teemoista oli varahenkilöjärjestelyiden hoitaminen. Työntekijät kokivat, että tuuraukset olisi järkevintä organisoida asiakaskohtaisesti, sillä tilanne, jossa yksi tekijä tuuraa toista henkilöä yksin, koettiin liian raskaaksi. Vaativammille asiakkaille haluttiin selkeästi yksi tai useampi varahenkilö ja helpommille perusasiakkaille koettiin riittävän, että tiimi hoitaisi jaetusti tuuraukset. Tiimin tuurausta varten pidettiin tärkeänä, että tekijät olisivat paremmin perillä toistensa asiakkaista ja työtehtävistä.

Haastatteluissa toivottiin myös yhtenäisempiä työskentelytapoja työn jakamista tai vaihtamista helpottamaan. Tämä alkaisi sellaisten työtehtävien tunnistamisesta, mitkä eivät ole vain yhdestä tekijästä kiinni. Osa ehdotti toteutukseen työpärejä, jotka vaihtaisivat työpakkajaan säännöllisin väliajoin. Töiden kierrättämisen koettiin olevan järkevää myös riskienhallintaa mielessä.

Työn organisointiin liittyen haastattelut ehdottivat sekä pientimien muodostamista, että työpärejä. Pientimet haluttiin muodostaa pääosin alakohtaisesti ja tiimiin toivottiin tasaisesti seniori- ja junioritekijöitä. Alakohtaisten tiimien koettiin parantavat erityisen osaamisen jatkamista tehokkaasti tiimin kesken. Tärkeänä työn organisoinnissa pidettiin myös tasaisia tuntimääriä tekijöiden kesken, niin ettei osa tee hirveitä määriä ylityötunteja tilinpäätösaikana, vaan autettaisiin muita, kun pystyttäisiin.

Esimiehen roolin ei koettu juurikaan muuttuvan nykyisestä tiimityöskentelymalliin siirtyessä, sillä tiimin nähtiin toimivan parhaiten osittain itseohjautuvana. Esimiehen toivottiin hallinnoivan tekijöiden salkkujen asiakkaita ja tarvittaessa siirtävän tekijöitä tiimistä toiseen. Esimiehen tehtävänä pidettiin myös vahtia, että työt tulee tehtyä. Esimiehen toivottiin myös

tarkkailevan sitä, että tiimien työ jakautuu tasaisesti. Pääosin tiimin toivottiin pystyvän itse ratkaisemaan lomat ja tuuraukset, mutta esimiehen puuttumista toivottiin ongelmassa, joita pientimi ei kykene keskenään ratkaisemaan. Esimiehen tulisi olla myös kartalla tekijöiden osaamisesta. Substanssiosaamista esimiehellä ei pidetty välttämättömyytenä, vaan enemmänkin etuna.

Ongelmana tiimityöskentelyssä nähtiin virheiden mahdollinen lisääntyminen ja työn epätasainen laatu, kun useampi tekijä tekee samaa asiakkuutta. Tekijät kokivat tärkeänä, että on uskallusta luottaa muiden tekemiseen, ettei tarvitse lähteä jälkeensä korjailemaan. Myös muiden lusmuilua ja työn epätasaista jakautumista pelättiin. Pelkona työskentelymallin muuttamiseen pidettiin myös työntekijöiden mahdollista muutosvastarintaa. Haastateltavat epäilivät, että monella tekijällä saattaisi tulla luopumisen tuska omien töidensä kohdalla, jolloin tehtäisiin mieluummin itse, kun nähtäisiin vaiva opettaa työtehtävät muille tekijöille.

Työntekijät kokivat haasteeksi myös sen, että työn epätasainen jako voi aiheuttaa huonoa ilmapiiriä työyhteisössä. Tämän katsottiin kuitenkin olevat riippuvainen enemmän ihmispersonista ja siitä, miten kukakin tykkää pitää liukumia varastossa. Tiimityöskentelyn koettiin kuitenkin tekevän työn läpinäkyvämmäksi, jolloin ongelmien katsottiin tulevan selkeämmin esille. Tiimityöskentelyn katsottiin parantavan myös tiedon levittämistä, jolloin useampi ihminen ei välttämättä joudu pätkäilemään saman ongelman kanssa, jos joku on keksinyt siihen jo ratkaisun. Ongelmien yhdessä ratkomisen tiimin kesken koettiin myös keventävän työn kuormittavuutta. Haastatteluissa nousi ilmi, etteivät työntekijät kuitenkaan pidä reiluna, että nopeita tekijöitä rangaistaan lisätyöllä.

5.2 Työn organisointi ja tiimityöskentelyn haasteet

Haastatteluista saadut tulokset voidaan jakaa kahteen teemaan: kehitysideoihin työn organisointiin liittyen, sekä tiimityön tuomiin haasteisiin. Haastateltavat ymmärsivät hyvin, mistä kokemusperäisen osaamisen jakamisessa oli kyse ilman että heitä olisi pitänyt erikseen perehdyttää tutkittavaan aiheeseen. Tämä varmistettiin vielä jokaisen haastattelun aluksi. Tämän ansiosta litteroidusta aineistosta saatiin poimittua konkreettisia kehitysehdotuksia, miten työ olisi järkevintä organisoida ja mitä tulisi tehdä, että kokemusperäistä osaamista voitaisiin jakaa mahdollisimman tehokkaasti. Näitä olivat:

- Työntekijöiden erikoisosaamisen kartoitus
- Työn hyvä dokumentointi
- Tarkat työohjeet
- Bullet point -tietoiskut

- Yhtenäisemmät työtavat
- Toimiva varahenkilöjärjestelmä

Haastatteluista poimittiin myös myöhempää työstöä varten asiat, jotka toistuivat haastatteluissa ja jakoivat selvästi mielipiteitä. Nämä olivat *työparit ja töiden ristiin tekeminen*. Muita haastatteluissa toistuvia asioita oli työntekijöiden huoli ajankäytöstä, sillä kaikki kokivat, ettei heillä olisi aikaa ylimääräisiin hallinnollisiin asioihin asiakastöiden lisäksi. Yksimielisiä haastateltavat olivat siitä, miten he näkivät esimiehen roolin tiimityöskentelymalliin siirryttäessä.

Tiimityöskentelyn tuomina haasteina koettiin *virheiden mahdollinen lisääntyminen, työn epätasainen laatu, työn epätasainen jakautuminen, sekä muutosvastarinta*. Kaikki haastatteluissa esiin tulleet haasteet tai pelot ovat tyypillisiä tiimityöskentelyyn liittyviä haasteita. Vaikka onnistunut tiimi rakennetaan hyvän suunnittelun ja vuorovaikutuksen avulla, ovat haasteet kuitenkin enemmän yksilöihin liittyviä haasteita, kuin yrityskulttuuriin liittyviä haasteita. Tiimin rakennusvaiheessa on tärkeää, että tiimin johtaja tai esimies ansaitsee muiden tiimin jäsenten luottamuksen ja kunnioituksen. Avain tähän on hyvät kommunikaatiotaidot. (Heikkilä 2002, 36-38.)

Kaikki esiin tulleet tiimityöskentelyn haasteet voidaan osittain kiteyttää luopumisen tuskaan. Työntekijät ovat tottuneet kantamaan vastuunsa omasta työstään itsenäisesti ja vastuun jakaminen aiheuttaa pelkoa siitä, tuleeko työt hoidettua yhtä hyvin, jos niitä jaetaan useammalle henkilölle. Yksisuorittajien etenkin on joskus vaikea ymmärtää, että vastuu tiimissä on helppo kantaa yhdessä, kuin yksin (Heikkilä 2002, 38). Penningtonin mukaan pienryhmässä syntyvät konfliktit voidaan jakaa organisaatiosta johtuviin ja ihmissuhteista johtuviin syihin. Haastatteluissa esiin tulleista haasteista voidaan nähdä syitä kummastakin osa-alueesta. Organisaatiosta johtuvana syynä voidaan nähdä epäselvyys yksilön tai ryhmän vastuusta, joka voi lisätä muutosvastarintaa. Ihmissuhteista johtuvia syitä kyseisiin pelkoihin voi olla esimerkiksi puutteet tai virheet viestinnässä, kilpailu - ei yhteistyö jäsenten välillä, sekä heikko johtajuus tiimissä. (Pennington 2005, 102-103).

6 Tiimityön toteutus yhteistyön avulla

Haastatteluiden tulosten perusteella järjestettiin työpaja, avulla etsittiin konkreettisesti toteutettavia toimenpiteitä tiimityöskentelyn toteutukseen. Työpajassa mietittiin yhdessä mitä kehitystä on jo tapahtunut, sekä mitä pitäisi tapahtua, jotta tiimityöskentely voitaisiin toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti.

6.1 Kehitysehdotusten jatkotyöstö

Aluksi fläppitaululle kirjoitettiin haastatteluissa esiin tulleita ajatuksia, mitä tulisi ottaa huomioon osaamisen jakamisessa ja tiimityöskentelymalliin siirtymisessä: tekijöiden erikoisosaamisen kartoitus, työn dokumentointi/tarkat työohjeet, bullet point -tietoisut, yhtenäisemmät työtavat, varahenkilöjärjestelyt, pienttiimit vs. työparit, sekä asiakkuuksien ristiin tekeminen. Ensimmäisenä tehtävänä oli miettiä yhteisesti, *mitä kehitystä on jo tapahtunut* fläppitaulun asioihin liittyen. Toimenpiteet kirjoitettiin vihreille post up -lapuille, jotka liimattiin fläppitauluun kiinni. Toisena tehtävä oli tunnistaa fläppitaululta ”must win battlet”. Tässä kohtaa oli tarkoitus miettiä *mitä pitäisi tapahtua, että toimenpiteet voi toteutua* vastamalla kysymyksiin *mitä, kuka ja miten*. Nämä merkattiin fläppitauluun oransseilla post up -lapuilla. Näiden lappujen tehtävänä oli ratkaista, ovatko toimenpiteet toteutettavissa.

Tutkimuksen aikana yksi esimies alkoi rakentaa jo neljän - viiden hengen pienttiimejä. Tässä oli huomioitu erikoisosaamista jakamalla yhteen tiimiin rahoitusalan osaajia. Yrityksellä oli myös ennestään käytössä Sympa HR-järjestelmä, johon oli joidenkin työntekijöiden osalta jo dokumentoitu heidän erikoisosaamistaan. Tekijät kuitenkin kokivat, että järjestelmän hyötykäyttö tässä mielessä on ollut liian vähäistä. Erikoisosaamisen kartoituksen katsottiin lähtökohtaisesti tulevan siitä, että työntekijät tuovat ilmi oman osaamisensa. Esimiehen tehtävänä katsottiin olevan johtaa erityisosaamisen kartoitusta ja sen tiedon jakamista.

Työohjeita yrityksessä oli viime aikoina päivitetty ja kerätty yhteen paikkaan kaikkien saataville. Myös työprosessit oli tunnistettu ja ne oli kerätty yhteiseen toiminnanohjausjärjestelmään. Tekijät kokivat, että jatkon kannalta työohjeita pitäisi muistaa päivittää aika-ajoin, sekä testata ohjeiden toimivuutta töiden ristiin tekemisellä tai ”nollatasoisella” tekijällä.

Bullet point -tietoisuja katsottiin olevan jo esimiehen toimesta viikoittaisissa tiimipalaverissa. Paras paikka työntekijöiden tietoisuille katsottiin olevan Yammer, joka on yrityskäyttöön tarkoitettu yhteisöpalvelu. Tällä hetkellä Yammerin käyttö tiedon jakamisessa katsottiin olevan vähäistä.

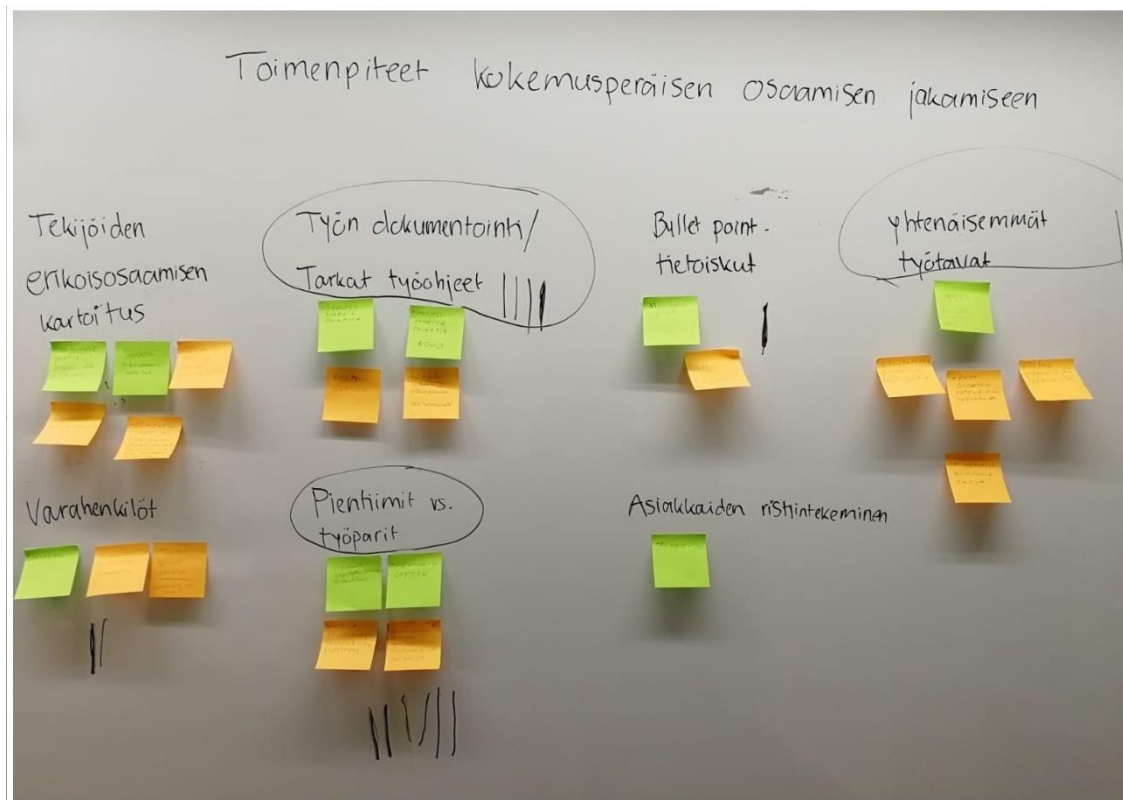
Yhtenäisempiä työtapoja oli joitakin vuosia sitten yritetty jo kehittää tehokkaan toiminnan mallilla. Tässä ei tekijöiden mielestä kuitenkaan ollut onnistuttu, sillä mallia ei esimerkiksi ole lähtökohtaisesti käyty läpi uusien työntekijöiden kanssa. Jatkon kannalta työpajaan osallistuneet kokivat, että yhteisistä työtavoista pitäisi tehdä päätös esimerkiksi prosessin kehittäjän toimesta ja kaikkien pitäisi sitoutua niiden noudattamiseen. Osallistujilta tuli myös toivomus, että työtavat kehitettäisiin niin, ettei niissä olisi tekijäkohtaisia eroja, vaan erot johdettaisivat vain asiakkaiden laadusta.

Varahenkilöjärjestelmää oli viime aikoina yritetty jo alkaa rakentaa pienttiimien avulla esimiehen toimesta. Osallistujat toivoivat isompiin asiakkaisiin yhtä tai useampaa selkeää

varahenkilöä. Lomien aikana toivottiin myös enemmän tuurausta, sillä lähtökohtaisesti tähän mennessä tuuraukset ovat olleet vain pakollisia toimenpiteitä, kuten asiakkaan viesteihin vastaamista tai maksatusta, eikä esimerkiksi kuukausikirjanpitoa. Työntekijät toivoivat, että tuuraukset katsottaisiin asiakaskohtaisesti niin, että varahenkilö hoitaisi isommat asiakkuudet ja pienemmät tiimi yhteisesti sen mukaan, miten kenelläkin on aikaa.

Pientiimejä oli alettu jo kehittää esimiehen toimesta ja työskentelymallina sen katsottiin olevan joustavampi tuurauksien suhteen verrattuna työpareihin. Parhaasta tiimityöskentelymallista ei kuitenkaan päästy yhteisymmärrykseen, vaan mielipiteet vaihtelivat melko tasaisesti työparien ja pientiimien välillä. Pientiimit päätettiin kuitenkin ottaa testaukseen. Pientiimien katsottiin toimivan parhaiten niin, että ne jaettaisiin asiakaskohtaisesti. Tiimeihin toivottiin myös sekaisin juniori- ja senioritekijöitä, sillä sen katsottiin kehittävän kokemusperäisen osaamisen jakamista. Asiakkaiden kierrättämistä tai varsinaisen ristiin tekemisen ei katsottu loppupeleissä olevan realistisesti kehitettävä työtapaa ainakaan tällä hetkellä, sillä tekijät kokiivat sen liian aikaa vieväksi.

Työpajan lopuksi osallistujat saivat äänestää 3+ tyyliin, mitkä käydyistä asioista olisi tärkeintä lähteä kehittämään ensimmäiseksi. Jokaisella osallistujalla oli kolme ääntä ja äännet piti jakaa eri kehityskohteisiin. Eniten ääniä saivat pientiimien muodostaminen = kuusi ääntä, yhtenäisemmät työtavat = neljä ääntä ja työn dokumentointi/tarkat työohjeet = neljä ääntä.



Kuvio 8: Työpajan toteutus

6.2 Työpajan onnistumisen arviointi vuorovaikutusprosessin analyysi IPA:n avulla

IPA-järjestelmä olettaa, että kaikki ryhmän vuorovaikutuksessa ilmennyt käyttäytyminen voidaan sijoittaa 12 eri luokkaan. Toimiakseen tehokkaasti ryhmän täytyy kyetä selviytymään kahdentyyppisistä ongelmista. Ensimmäinen on tehtävään liittyvää käyttäytymistä, jonka avulla ryhmä suoriutuu tavoitteensa saavuttamisesta: ryhmä epäonnistuu, jos se ei pysty ratkaisemaan, kuinka päästä tavoitteeseensa. Toinen ongelma ilmenee sosio-emotionaalisen käyttäytymisen muotoina, joiden tarkoituksena on löytää ryhmän jäsenten väliseen interpersoonalliseen vuorovaikutukseen myönteisiä tuntemuksia ja käyttäytymistä edistävä lähestymistapa, joka saa ryhmän haluamaan yhteistyön jatkumista. Jos ryhmän jäsenet eivät kykene löytämään tapoja toimia yhdessä interpersoonallisesti, sitä leimaa ristiriita ja se epäonnistuu. (Pennington 2002, 37-38.)

Työpajassa pystyttiin lähtökohtaisesti tunnistamaan tärkeimmät kehityksen kohteet ja miettimään, mitä toimenpiteitä ne vaativat tulevaisuudessa. Osallistujat kokivat kuitenkin haasteelliseksi vastata kaikkiin kehitettäviin kohteisiin kysymyksillä: *mitä, kuka ja miten*, jonka vuoksi asioiden konkreettisen toteutuksen miettiminen jäi joissain kohtaa ehkä hieman puolitiehen. Interpersoonallinen vuorovaikutus sujui kuitenkin hyvin ja kaikki osallistujat olivat selvästi kiinnostuneita kehitettävästä aiheesta. Työpajassa vallitsi koko ajan avoin yhteinen keskustelu, mikä saattoi toisaalta häiritä joidenkin yksilöllistä ajattelua.

Ryhmäkäyttäytyminen tehtävä- ja sosio-emotionaalisen käyttäytymisen osalta jaetaan edelleen kahteen luokkaan: sosio-emotionaalisiin myönteisiin yksiköihin, jotka auttavat ryhmää eteenpäin, sekä sosio-emotionaalisiin kielteisiin yksiköihin, jotka estävät ryhmän etenemistä. Tehtävään suuntautunut käyttäytyminen taas jakautuu kahteen luokkaan: tehtävään liittyviin kysymyksiin ja vastauksiin. Näin saadaan neljä eri luokkaa, joista jokaiseen kuuluu kolme osaa. Tämä on hahmoteltu tarkemmin kuvassa 9. (Pennington 2002, 38.)

Balesin mukaan ryhmän kokoontuessa ensimmäistä kertaa, orientaatiokäyttäytyminen (6 ja 7 9) on voimakasta (Pennington 2002,39). Tätä ei esiintynyt ryhmässä kovin voimakkaasti, mikä voi johtua siitä, että kaikki osallistujat olivat toisilleen ennestään tuttuja, vaan orientaatiokäyttäytyminen jäi pääosin fasilitaattorin vastuulle. Tätä normaalisti seuraa arviointivaihe (5 ja 8 kuviossa 9), jossa esitetään tai kysytään mielipiteitä (Pennington 2002,39). Työpajassa kaikki osasivat esittää omia mielipiteitään, mutta muiden mielipiteiden kysyminen jäi fasilitaattorin vastuulle.

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa keskusteltiin siitä, mitä kehitystä on jo tapahtunut. Ehdotuksia tuli lähes kaikilta ja keskustelu oli tässä vaiheessa rauhallista. Eniten kyseiseen tehtävään osasi ottaa kantaa mukana ollut esimies. Tiimin suoriutumisen kannalta tämän voi nähdä hyvänä asiana, sillä esimies osaa tarkastella organisaation muutoksia eri näkökulmasta, kuin työntekijät. Toki kauemmin talossa olleet työntekijät osasivat sanoa, mitä muutoksia on jo

yritykseen toteuttaa useita vuosia sitten, kuten yhtenäisempiä työtapoja, sekä erikoisosaamisen kartoitusta Sympa HR-järjestelmän avulla. Kauemmin talossa olleet työntekijät osasivat myös ilmaista, että työohjeita oli yritetty päivittää ja kerätä yhteen paikkaan useampaan otteeseen.

Työpajan toisessa vaiheessa mietittiin *mitä pitäisi tapahtua, että toimenpiteet voidaan toteuttaa*. IPA:n mukaan tätä voi kutsua hallintavaiheeksi, jossa tehdään ehdotuksia ongelman ratkaisemiseksi. (4 ja 9 kuviossa 9) (Pennington 2002, 39). Ehdotuksia tuli paljon ja tässä vaiheessa keskustelu muuttui väittelyksi vahvimpien persoonien välillä. Yksi IPA:n tuottamista ryhmäkäyttäytymistä keskeisistä tuloksista koskee kahden johtajan todennäköinen esiin nousu (sosioemotionaalinen johtaja ja tehtäväjohtaja). (Pennington 2002, 40). Työpajassa oli havaittavissa kaksi tai jopa kolme johtajapersoonaa. Lähes kaikki osallistuivat keskusteluun esittämällä ehdotuksia toimenpiteiden toteutukseen, mutta johtajapersoonilla oli suurin rooli ehdotusten haastamisessa. Toisaalta avoin rakentava väittely on hyvä asia, mutta tutkimuksen kannalta väittely jarrutti työpajan etenemistä. Jälkeenpäin ajateltuna tämä työpajan vaihe olisi voitu toteuttaa myös hiljaisesti niin, että osallistujat olisivat kirjoittaneet mielipiteensä suoraan post up lapuille fläppitaulua varten, mutta silloin ideoiden toimivuudesta johtuva keskustelu olisi voinut jäädä suppeammaksi.

Lähtökohtaisesti työpajassa oli havaittavissa kaikkia IPA-analyysin käyttäytymismalleja, paitsi kielteisen tunnealueen osioita (10, 11 ja 12 kuviossa 9). Tähän voi vaikuttaa se seikka, että kaikki työpajaan osallistuneet ihmiset olivat toisilleen ennestään tuttuja, jonka vuoksi työpajassa oli ehkä avoimempi ilmapiiri. Työpajassa oli havaittavissa keskustelusta vetäytymistä hiljaisimmilta osallistujilta, mutta varsinaista jännittyneisyyttä tai vihamielisyyttä työpajassa ei ollut havaittavissa.

Pääluokat	Osa-alueet	Osa-alueiden yhteydet
Tunnealue: myönteinen	1 Osoittaa yhteenkuuluvuutta: nostaa toisen statusta, auttaa, palkitse	f) yhdentymisongelmat
	2 Lieventää jännitystä: laskee leikkiä, nauraa	e) jännityksen lieventämisongelmat
	3 On samaa mieltä: hyväksyy vaieten, ymmärtää, kannattaa	d) päätöksenteko-ongelmat
Tehtäväalue: vastauseritykset	4 Tekee ehdotuksen: ohjaa toisen itsenäisyyden huomioiden	c) hallintaongelmat
	5 Esittää mielipiteen: arvioi, analysoi, ilmaisee toiveen	b) arviointiongelmat
	6 Antaa neuvon: informoi, toistaa, selventää	a) viestintäongelmat
Tehtäväalue: kysymykset	7 Kysyy neuvoa: informaatiota, toistoa, vahvistusta	a) viestintäongelmat
	8 Kysyy mielipidettä: arviota, analyysia, tunteen ilmaisua	b) arviointiongelmat
	9 Pyytää ehdotusta: ohjausta, mahdollisia toimintatapoja	c) hallintaongelmat
Tunnealue: kielteinen	10 On eri mieltä: torjuu vaieten, esiintyy muodollisesti	d) päätöksenteko-ongelmat
	11 Osoittaa jännittyneisyyttä: pyytää apua, vetäytyy	e) jännityksen lieventämisongelmat
	12 Osoittaa vihamielisyyttä: puolustautuu, mahtailee	f) yhdentymisongelmat

Kuvio 9: Balesin vuorovaikutusprosessianalyysi IPA

7 Johtopäätökset

Kaikki tutkimukseen osallistuneet näkivät tiimityöskentelyyn siirtymisen hyvänä asiana ja kokivat sen parhaaksi keinoksi osaamisen vaihtamiseen tekijöiden välillä. Pientiimeissä työskentely nähtiin selvästi parhaana työskentelymallina ja haastateltavat toivoivat tiimeihin sekaisin seniori- ja junioritekijöitä. Työparien käyttö ja töiden kierrättäminen jakoivat selvästi eniten mielipiteitä, eikä työpajassakaan päästy yhteisymmärrykseen niiden toteutuksesta. Työparien katsottiin olevat tehokkain malli osaamisen siirtämiseen, mutta toisaalta tuurausten hoito työpareittain katsottiin taas olevan liian raskasta. Töiden kierrättämisen katsottiin jakavan myös hyvin osaamista ja edistävän riskienhallintaa, mutta toisaalta se nähtiin myös turhan aikaa vievänä prosessina. Jatkokehityksen kannalta työparien käyttöä ja töiden kierrättämistä voitaisiin tutkia ainakin plussa-/miinustekniikalla. Konkreettisten toimenpiteiden miettimiseen olisi hyvä saada mukaan myös prosessinkehittäjä ja useampi kuin yksi esimies.

Kappaleessa 2.2. esitetystä Zenger ja Musselwhiten hahmottelmista johtamistyyleistä soveltuvammaksi työntekijät näkivät osittain itseohjautuvan tiimin, jossa tiimillä on yhteinen päätöksenteko ja vastuu ja johtajan roolina on edistää tiimin suorituskykyä oikeilla kysymyksillä. Haastateltavat toivoivat esimiehen myös ratkaisevan ongelmat, joihin tiimi ei itsenäisesti itse pysty. Esimiehen roolin ei katsottu juurikaan muuttuvan nykyisestä.

Tiimityöskentelyn katsottiin tehostavat kirjanpitäjien työtä etenkin henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Lähtökohtaisesti tähän toivottiin sitä, että useammalla ihmisellä olisi osaamista muiden asiakkaita. Parhaimmiksi keinoiksi muiden töiden opetteluun helpottamiseen katsottiin olevan tarkat työohjeet ja mahdollisimman yhtenäiset työtavat.

Työn kuormittavuuden katsottiin helpottuvan toimivalla varamiesjärjestelyllä ja tiimin apuun tukeutuen. Tuurauksiin ja kiireapuun olisi kuitenkin parasta sopia yhteiset pelisäännöt, jotta työtaakka pystyttäisiin jakamaan mahdollisimman tasaisesti ja kaikki osallistuisivat mahdolliseen kiireapuun. Suurimpana kuormittavana tekijänä nähtiin liian suuret asiakaspakat. Tähän työntekijät toivoivat yrityksen johdolta realistista aikakäsitystä.

Pientimien muodostamisen edellytyksenä pidettiin sitä, että asiakkaat kategorisoitaisiin helpompiin ja vaativampiin asiakkuuksiin. Helpoimpien ja pienimpien asiakkaiden katsottiin olevan helpommin siirrettävissä tekijöiden välillä. Myös näiden tuuraus olisi helpompaa. Isommille asiakkaille katsottiin olevan tärkeää, että osaavia tekijöitä olisi enemmän kuin yksi. Yksi ratkaisu tähän olisi se, että isompia asiakkaita jaettaisiin osiin niin, että olisi yksi päävastuullinen tekijä ja yksi tai useampi auttaja. Tiimit toivottiin jaettavaksi asiakkaiden vaativuuden perusteella, sekä alakohtaisesti. Ajatus siitä, että kuka tahansa voi tuurata ketä tahansa pidettiin utopistisena.

8 Ratkaisumallit

Tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi kehityskohteiksi valikoitui pientimien muodostaminen, yhtenäisemmät työtavat ja työn dokumentointi, sekä tarkat työohjeet. Pientimien muodostaminen koettiin olevan järkevintä jakaa joko asiakas- tai alakohtaisesti, niin että tiimeissä on sekaisin seniori- ja juniorityöntekijöitä. Eri tasoisten kirjanpitäjien läsnäolo tiimeissä edistää myös tehokkaasti kokemusperäisen tiedon jakamista. Tiimien muodostamisvaiheessa olisi hyvä myös tunnistaa työntekijöiden mahdollinen erikoisosaaminen. Tuurausten katsottiin parhaiten onnistuvan pientimien sisällä. Isoimmille asiakkaille toivottiin kuitenkin yksi tai useampi selkeä varahenkilö, jonka osaaminen kyseisen asiakkaan hoitamiseen on ajan tasalla.

Tutkimuksen perusteella työntekijät toivoivat myös, että tiimien kesken kirjanpitäjillä olisi yhtenäisemmät työtavat. Päätös siihen, mitä nämä työtavat ovat katsottiin tulevan prosessin kehittäjän toimesta. Tällä pyrittäisiin välttämään tekijäkohtaiset erot asiakkuuksien hoitamisessa. Toteutuksen onnistumisen kannalta tähän vaaditaan sitä, että jokainen tekijä sitoutuu noudattamaan yhteisiä toimintatapoja. Työohjeiden toivottiin löytyvän jatkossa yhdestä paikasta. Ohjeita tulisi myös päivittää jokaisen tekijän toimesta säännöllisesti ja testata niiden toimivuutta toisella työntekijällä.

Koska tässä opinnäytetyössä tutkittiin lähtökohtaisesti vain työntekijöiden mielipiteitä, olisi mahdolliseen jatkokehitykseen hyvä ottaa mukaan myös prosessin kehittäjiä ja esimiehiä.

Pientiimien muodostaminen	Yhtenäisemmät työtavat	Työn dokumentointi ja tarkat työohjeet
<ul style="list-style-type: none">• jako asiakas- tai alakohtaisesti• sekaisin seniori- ja junioritekijöitä• huomioidaan työntekijöiden erikoisosaaminen• tuuraukset pientiin sisällä, isommille asiakkaille selkeä varahenkilö	<ul style="list-style-type: none">• päätös prosessin kehittäjän toimesta• ei tekijäkohtaisia eroja - erot asiakkaiden laadusta johtuvia• jokainen sitoutuu noudattamaan	<ul style="list-style-type: none">• työohjeet yhdessä paikassa• päivitys säännöllisesti• työohjeiden testaus toisella tekijällä

Kuvio 10: Tärkeimmät kehityskohteet

Lähteet

Painetut

Goh, S. 2002. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implicators. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 6. No. 1, ss. 23-30.

Heikkilä, K. 2002. *Tiimit - Avain uuden luomiseen*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Hovila, H., Okkonen, J. 2006. *Kokemus organisaation voimavaraksi*. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere.

Katzenbach, J., Smith, D. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. painos. Helsinki. Sanoma Pro

Pennington, D.C. 2005. *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Gaudeamus.

Rytikangas, I. 2011. *Kehity ja jaksaa tiimissä*. Helsinki: Helsingin Kamari.

Seinä, S., Helander, J. 2007. *Tiimeistä työpareiksi - Toiselta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Spiik, K-M. 2004. *Tulokseen tiimityöllä*. Helsinki: WSOY.

Salomäki, J. 2002. *Tiimit ja työhyvinvointi*. Forssa: Aseman Lapset.

Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Sähköiset

Kempas, K. 2019. Joka neljäs ei saa neljän viikon lomaa - Erto: ”Yhdenjaksoisen loman puute on yleensä aina lainvastainen”. Kauppalehti 24.6.2019. Viitattu 30.9.2019.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/joka-neljas-ei-saa-neljan-viikon-lomaa-erto-yhdenjaksoisen-loman-puute-on-yleensa-aina-lainvastainen/e50f15a5-7d14-4155-bdff-2c9a815502da>

Similä, P. 2018. Millainen on taloushallinnon tulevaisuus? Finagon blogi 23.8.2018. Viitattu 25.10.2019. <https://blog.finago.com/fi/millainen-on-taloushallinnon-tulevaisuus>

Summa, T & Tuominen, K. 2009. Fasilitattorin työkirja - Menetelmiä sujuvampaan ryhmätyökentelyyn. Miktor: 2009. Viitattu 2.11.2019. <https://www.fingo.fi/ajankohtaista/julkaisut/fasilitaattorin-tyokirja>

Suomalainen, T. 2017. Kirjanpitäjästä yrittäjän sparraajaksi. Tilisanomat 23.8.2017. Viitattu 25.10.2019. <https://tilisanomat.fi/henkilot/kirjanpitajasta-yrittajan-sparraajaksi>

Tolvanen, V. 2014. Täydellisen maailman malli. Ville Tolvanen 6.9.2014. Viitattu 15.11.2019. <https://www.villetolvanen.com/2014/09/06/taydellisen-maailman-malli/>

Vuosilomalaki 2005/162. Annettu Helsingissä 18.3.2005. Saatavalla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162#L5P20>

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuskysymykset.....	8
Kuvio 2: Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46).	14
Kuvio 3: Vinkkejä ja pohdittavaa tietämyksen tunnistamiseen (Virtainlahti 2009, 84-85).	15
Kuvio 4: Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä (Virtainlahti 2009, 19).	16
Kuvio 5: Neljä askelta osaamisen siirtämiseen (Hovila & Okkonen 2006, 78).	17
Kuvio 6: Tehokas hiljaisen tietämyksen jakaminen (mukailtu Goh 2002, 28).	19
Kuvio 7: Tutkimusprosessi	22
Kuvio 8: Työpajan toteutus	28
Kuvio 9: Balesin vuorovaikutusprosessianalyysi IPA	31
Kuvio 10: Tärkeimmät kehityskohteet	33