



# **TILITOIMISTOKIRJANPITÄJÄ MUUTOKSEN PYÖRTEISSÄ**

Johanna Ranta

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

RANTA, JOHANNA:  
Tilitoimistokirjanpitäjä muutoksen pyörteissä

Opinnäytetyö 38 sivua, josta liitteitä 2 sivua  
Marraskuu 2012

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia organisaatiomuutoksen ja työtapojen muuttumisen vaikutusta tilitoimistokirjanpitäjän työkuvaan. Tarkoituksena oli tuoda julki kehittämisideoita ja parannusehdotuksia tutkimuksen kohteena olleen organisaatioyksikön johdolle ja esimiehille, miten muutoksen kanssa eläminen tehtäisiin helpommaksi työpaikalla. Opinnäytetyössä käytettiin pääosin laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön taustana käytettiin kirjallisuutta sähköisestä taloushallinnosta ja tilitoimistoalan muutoksesta, organisaatiomuutoksesta sekä muutosjohtamisesta. Tutkimuksellisen osuuden aineistohankinta toteutettiin avoimella kyselylomakkeella kesällä 2012. Tutkimuksen kohteena olivat suurehkon tilitoimiston yhden yksikön kirjanpitäjät.

Opinnäytetyössä käsitellään muutosta työpaikalla tilitoimistokirjanpitäjän näkökulmasta. Työssä kerrotaan tilitoimistoalan muutoksesta sähköisen taloushallinnon lisääntymisen ja toimintatapojen muuttumisen kautta. Työssä käydään läpi myös organisaatiomuutoksen pääkohdat sekä muutosjohtamisen merkitystä muutoksen eri vaiheissa. Tutkimusaineiston perusteella tarkastellaan tilitoimistokirjanpitäjän näkemyksiä ja kokemuksia tilitoimistoalan tulevaisuudesta, työorganisaation muutostilanteista ja muutosjohtamisesta organisaatiossa.

Tilitoimistokirjanpitäjän perustyökuvaan kuuluu pääasiassa asiakasyritysten kirjanpido, tilinpäätösten sekä veroilmoitusten teko. Tutkimustulosten mukaan sähköinen taloushallinto on muuttanut tilitoimistokirjanpitäjän työkuvaan tietoteknisempään suuntaan. Työnteko on nopeutunut ja automatisoitunut. Organisaatiomuutosten ja työtapojen muuttumisen johdosta työkuva on supistunut. Työstä on tullut enemmän prosessoidumpaa ja ohjatumpaa. Tehokkuus- ja tuottavuusajattelu on lisääntynyt. Tilitoimistokirjanpitäjät kokivat, etteivät olleet pystyneet vaikuttamaan muutosten sisältöön. Parannusehdotuksina nähtiin tiedotuksen aikaistaminen sekä perustelut, miten muutokset vaikuttavat henkilökohtaisesti jokaisen työhön. Kirjanpitäjät tulisi ottaa mukaan muutosten suunnitteluun ja kehittämiseen. Muutoksiin sopeutumiseen tarvitaan riittävästi aikaa.

---

Asiasanat: Työelämä, muutosjohtaminen, tilitoimistot, kirjanpitäjät, sähköinen taloushallinto.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

RANTA, JOHANNA:  
Accountant in the Vortex of Change

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 2 pages  
October 2012

---

This thesis studies working conditions in an accounting firm. The aim of the thesis was to investigate the influence on an accountant's job description of organisational change and changes in working methods. The purpose of this study was to come up with development proposals for the management of the firm concerned, and for the accountants' supervisors. The objective was to present ideas which would make it easier to live with the constant changes which are happening in the workplace. The study was carried out as a project. The data were collected from 12 accountants using an open questionnaire. The data were analyzed using principally qualitative content analysis.

The thesis deals with change in the workplace from the perspective of an accounting in an accounting firm. The thesis describes electronic accounting and the changes which it has brought to the working methods in an accounting firm. The study covers the main elements of organisational change and the importance of change management. The empirical part consists of the accountants' experiences and views of the future of the accounting field, organisational change, and the way change management has been handled in their firm.

The results showed that electronic accounting has changed the accountant's job description. Work has become more automatic, processed and controlled. The accountant's job description has become narrower due to organisational changes, bringing a sharper focus on efficiency and productivity. The accountants surveyed felt that they had not been able to influence the nature of the changes. As improvement suggestions, the accountants would like to be informed about upcoming changes at an earlier stage in the process. Also, they would like to know in advance the justification for introducing proposed changes and how they will affect each person's work. The accountants feel that they should be involved in the planning and development of changes in work practices, and that sufficient time should be allowed for adapting to changes.

---

Key words: Working life, change management, accounting firms, accountants, electronic accounting.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TILITOIMISTOALAN MUUTOS .....	7
2.1	Muutos ja kasvavat vaatimukset .....	7
2.2	Sähköisen taloushallinnon esiinmarssi .....	7
2.3	Tilitoimistojen muuttuva rooli .....	8
2.4	Tilitoimistokirjanpitäjän uusi työkuva.....	9
3	ORGANISAATIOMUUTOS .....	11
3.1	Käsitteiden määrittelyä .....	11
3.2	Organisaatiomuutoksen perustasot .....	12
3.3	Organisaatiomuutoksen kohteet.....	12
3.3.1	Organisaatorakenteen muutos .....	13
3.3.2	Organisaatiokulttuurin muutos.....	13
3.4	Organisaatiomuutoksen vaiheet .....	14
3.5	Muutos ja yksilö.....	15
3.5.1	Muutosvastarinta .....	15
3.5.2	Muutos on ihmisissä.....	16
4	MUUTOSJOHTAMINEN .....	17
4.1	Mitä on muutosjohtaminen? .....	17
4.2	Esimiehen tehtävät muutoksen keskellä .....	17
4.3	Johtaminen muutoksen eri vaiheissa.....	18
4.4	Perustehtävän merkityksen korostaminen .....	20
4.5	Muutosviestintä.....	20
4.6	Tiimi ja sen johtaminen .....	21
4.7	Oppiva organisaatio .....	22
5	TILITOIMISTOKIRJANPITÄJÄN TYÖNKUVAN MUUTOS .....	24
5.1	Tutkimuksen tausta ja kohde .....	24
5.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessi .....	25
5.3	Tutkimustulokset .....	26
6	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET .....	36
	LIITTEET .....	37

## 1 JOHDANTO

Työelämässä tapahtuu nykyisin muutoksia jatkuvasti. Kansainvälistyminen vaikuttaa työpaikkoihin, eri toimialojen kehittymismahdollisuuksiin, työn sisältöön ja työn tekemistapoihin sekä ammattitaito- ja osaamisvaatimuksiin. Muutoksien myötä työn tuottavuus ja kilpailukyky ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi yritysmaailmassa. Tuottavuutta lisää työntekijöiden tehokkuuden paraneminen. Työmenetelmiä kehittämällä ja työtahtia kiristämällä tehokkuus puolestaan lisääntyy. Organisaatorakenteet elävät myös nykyisin jatkuvassa muutoksessa. Usein edellistä uudistusta ei ole edes vielä ehditty viedä läpi, kun jo seuraava on tulossa. Muutokset koettelevat usein työorganisaatiota: muutos voi aiheuttaa työntekijöissä pelkoa ja suoranaista muutosvastarintaa. Toimintatapojen muuttuminen edellyttää uuden oppimista, sitoutumista ja joustavuutta. Muutoksia on erilaisia, mutta aina ne vaativat johtamista. Työntekijät haluavat ennen kaikkea tietää, miksi muutoksia toteutetaan ja miten muutosprosessiin voi itse vaikuttaa.

Tilitoimistoala elää muiden alojen tavoin murrosvaiheessa. Sähköinen taloushallinto on syrjäyttämässä perinteisiä toimintatapoja ja samalla pienten tilitoimistojen olemassaolo käy yhä haastavammaksi. Uudet toimintatavat vaikuttavat tilitoimistokirjanpitäjän työkuvaan, samoin myös tilitoimistoissa tapahtuvat organisatoriset muutokset. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia organisaatiomuutoksen ja työtapojen muuttumisen vaikutusta tilitoimistokirjanpitäjän työkuvaan. Pääosin laadullisen tutkimusaineiston perusteella tarkastellaan tilitoimistokirjanpitäjän näkemyksiä ja kokemuksia tilitoimistoalan kehityksestä ja tulevaisuudesta, työorganisaation muutostilanteista ja muutosjohtamisesta työorganisaatiossa. Tarkoituksena on tutkimuksen perusteella tuoda julki kehittämideoita ja parannusehdotuksia organisaation johdolle ja esimiehille, miten muutosten kanssa eläminen tehtäisiin helpommaksi työpaikalla.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin avointa kyselylomaketta, joka on liitteenä. Tutkimuskysymykset pohjautuvat teoriapohjana käytetyn materiaalin olennaisimpiin kohtiin. Kirjallisuutta varsinkin organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta löytyy runsaasti niiden ajankohtaisuuden vuoksi. Lähdemateriaali on rajattu niin, että olennaiset osa-alueet muutoksista työntekijän kannalta ajateltuna on otettu työhön mukaan. Näistä on koottu selkeä kokonaisuus, joka auttaa lukijaa hahmottamaan työn tutkimustuloksia ja mahdollisia syitä niiden taustalla. Opinnäytetyö etenee niin, että toises-

sa luvussa käsitellään tilitoimistoalan muutosta yleisesti. Kolmannessa luvussa kerrotaan organisaatiomuutoksen pääkohdista ja miten yksilö käsittelee muutosta. Seuraavana aiheena on muutosjohtaminen. Viidennessä luvussa esitellään tutkimus sekä käydään lävitse tutkimustulokset ja viimeisessä luvussa analysoidaan tuloksia.

## 2 TILITOIMISTOALAN MUUTOS

### 2.1 Muutos ja kasvavat vaatimukset

Maailma muuttuu yhä kiihtyvällä tahdilla. Varsinkin yritysmaailmassa tänään erinomaiselta tuntuva ajatus tai toimintapa saattaa huomenna olla jo täysin vanhentunutta tietoa. Organisaatioiden tulee pysyä ajan hermolla, siksi ne elävät nykyisin jatkuvassa muutoksessa. Työntekijöistä tuntuu usein muutosten keskellä, että mikään ei ole pysyvää. Muutokset tuovat myös uusia haasteita jokapäiväiseen työskentelyyn. Järvisen (1998, 15–16) mukaan muutosten yhä nopeutuessa ja kilpailun kiristyessä henkilöstöltä vaaditaan lisääntyvässä määrin joustavuutta, tehokkuutta, yhteistyötaitoja ja uusien asioiden nopeaa omaksumista. Jaatinen (2009) toteaa väitöskirjassaan lisäksi, että koko yrityskulttuuri on muuttunut tehokkuuskeskeiseksi. Kyse on pikkuhiljaa tapahtuneesta työkuulttuurin muutoksesta, joka näkyy konkreettisesti myös taloushallinnon työtehtävissä. (Jaatinen 2009, 219.)

### 2.2 Sähköisen taloushallinnon esiinmarssi

Taloushallinto käsitteenä jaetaan ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on koota yrityksen taloutta kuvaavia tietoja raportointia varten. Sisäinen laskentatoimi puolestaan tuottaa raportteja ulkoisen laskentatoimen tiedoista yrityksen johdon päätöksenteon avuksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13–14.)

Tilitoimistotyö, joka käsittää pääasiassa asiakasyritysten kirjanpidon, veroasioiden sekä palkanlaskennan hoitamisen eli ulkoisen laskentatoimen, on viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttunut sähköisten toimintojen lisääntymisen myötä. Jaatinen (2009, 31, 221) mukaan sähköinen taloushallinto tarkoittaa työprosessien automatisoitumista mahdollisimman pitkälle sekä turhien toimintojen poistamista. Lahti ja Salminen (2008, 19) korostavat vielä automatisoinnin lisäksi tiedon käsittelyä digitaalisessa muodossa ilman paperia.

Digitaalinen taloushallinto on prosessi, joka koostuu ihmisten tekemisistä, töiden organisoinnista, tietojärjestelmistä ja teknologioista sekä mahdollisimman suoraviivaisista toimintaketjuista, joissa automatisoinnin tavoitteena on poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet digitaalisessa muodossa olevan taloushallintomateriaalin käsittelystä. Digitaalisuuteen liittyy olennaisena osana kaikkien taloushallintoprosessien kehittäminen ja uudelleen suunnittelu, jossa turhat työvaiheet pyritään eliminoimaan ja jäljelle jäävät hoitamaan mahdollisimman vakioidusti. (Lahti & Salminen 2008, 21.)

Keskeisiä käsitteitä sähköiselle ja digitaaliselle taloushallinnolle ovat nimenomaan automatisointi, nopeus sekä toimintojen tehostaminen tietotekniikkaa hyväksikäyttäen. Lahden ja Salmisen (2008) mukaan sähköinen ja digitaalinen taloushallinto on joustavaa, helppoa ja ekologista. Useimmiten se parantaa myös toiminnan laatua ja vähentää virheitä. (Lahti & Salminen 2008, 27.) Lisäksi sähköinen taloushallinto mahdollistaa internetin välityksellä asiakkaan ja tilitoimiston ohjelmien yhteiskäytön sekä seurannan ajasta ja paikasta riippumatta (Jaatinen 2009, 220).

### 2.3 Tilitoimistojen muuttuva rooli

Tilitoimistojen rooli on kehittymässä omien asiakkaiden palvelukeskuksiksi. Suuret yritykset ulkoistavat taloushallintonsa ja tilitoimistot ovat automaattisesti suurten yritysten palveluntuottajia. Suomessa on joka tapauksessa edelleenkin pieniä tilitoimistoja paljon, joten käytännössä monellakaan tilitoimistolla ei ole mahdollisuutta hoitaa suurten yritysten taloushallintoa ainakaan nykyisellä palvelukonseptilla. Viimeisen kymmenen vuoden aikana tilitoimistoalalle on kuitenkin ilmaantunut useimpia suuria valtakunnallisia ketjuja. Sähköinen taloushallinto antaa mahdollisuuden siihen, että entistä suuremmat yritykset ulkoistavat taloushallintonsa tilitoimistojen hoidettavaksi. (Jaatinen 2009, 220.)

Taloushallinnon ulkoistamisen pääperiaatteena on aikaisemmin ollut, että talouden prosessit, joissa tietyillä panoksilla on tietty selkeä lopputulos, esimerkiksi palkanlaskenta, myyntisaamiset, ostovelat ja pääkirjanpito, ovat hyviä ulkoistuskohhteita. Prosesseja, jotka taas vaativat tulkintaa, analysointia ja luovaa näkemystä eli toisin sanoen sisäinen laskentatoimi, käsittäen mm. johdon raportoinnin, rahoitustoiminnot, budjetoinnin ja ennusteet ovat olleet todennäköisemmin oman organisaation hoitamia. Sisäisen lasken-

tatoimen prosessien ulkoistaminen on kuitenkin lisääntynyt viime vuosina. (Lahti & Salminen 2008, 180.) Trendi johtuu juuri suurten yritysten ulkoistamisinnokkuudesta, jotka haluavat tilitoimistoilta täyttä palvelua.

Muutosten johdosta tilitoimistoja tullaankin jatkossa arvioimaan palvelutason, prosessien nopeuden ja varmuuden, teknologiainvestointien sekä räätälöityjen palvelumallien perusteella. Lisäksi asiakkaat odottavat laadukkaan palvelun ja jatkuvan kehittymisen lisäksi ratkaisua tietojärjestelmiin, henkilöresursointiin ja varahenkilöjärjestelyihin sekä lisäarvopalveluita, joita yritys ei itse pystyisi tuottamaan. (Lahti & Salminen 2008, 178.)

Asiakasyritysten vaatimustason nousu luo paineita tilitoimistoille ja niiden henkilökunnalle. Kehityksessä tulisi pysyä mukana, mikäli ei halua jäädä muutosten jalkoihin. Samalla pitäisi kuitenkin huolehtia oman liiketoiminnan kannattavuudesta. Pirkko Jaatinen mukaan tilitoimistot jaetaan tulevaisuudessa perinteisiin ja kehittyviin toimistoihin. Perinteiset tilitoimistot kilpailevat ensisijaisesti hinnalla. Uudentyyppiset pärjäävät puolestaan osaamisella ja ongelmanratkaisukyvyllä, jolloin hinnan merkitys ei ole enää korostunut. Myös tilitoimistojen henkilömäärää voidaan pitää jakokriteerinä. Mitä isompi toimisto ja suurempi henkilömäärä, sitä uskottavampana tilitoimistoa pidetään. Suurella toimistolla on myös paremmat mahdollisuudet uusiin asiakasmarkkinoihin. (Jaatinen 2009, 177.)

## 2.4 Tilitoimistokirjanpitäjän uusi työnkuva

Sähköisen taloushallinnon myötä tilitoimistokirjanpitäjän rutiinityöt vähenevät, työtehtävät monipuolistuvat, tekniset taidot korostuvat ja tarve tietää asiakkaan liiketoiminnasta lisääntyy. Automatisoituminen on myös kirjanpitäjän edun mukaista. Aikaa säästyy ja työt jakautuvat tasaisemmin koko tilikaudelle. Näin vältetään töiden kasaantuminen sekä pienennetään tilinpäätösruuhkaa. (Jaatinen 2009, 156, 163.)

Rutiinien automatisoituessa ja toiminnan sähköistyessä työote on yhä konsultatiivisempi. Ammattikoulutuksella hankittujen perustietojen lisäksi tarvitaan nykypäivänä tietoteknistä osaamista, kielitaitoa, tiimityöskentelytaitoja, palvelu- ja liiketoimintaosaamista sekä markkinointitaitoja. Henkilökohtaisista ominaisuuksista mainittakoon tilannetaju,

innostavuus, oppimiskyky ja positiivinen asenne. Vaatimukset ja odotukset siis nousevat kehityksen ja modernien toimintatapojen myötä. (Alhola 2010, 40–43.)

Sähköistymisen myötä tilitoimistokirjanpitäjien työtehtävät ovat laajentuneet. Pääkirjanpidon laadintatyön supistuessa rinnalle on tullut uusia työtehtäviä. Työtehtävät myös eriytyvät ja eri prosesseja, esimerkiksi osto- ja myyntitapahtumia, saattaa hallinnoida eri henkilöt. Pääkirjanpitäjän rooli on vastata myös muiden hallinnoimien prosessien sisällöstä ja toteuttamisesta siltä osin, kun näistä syntyy tietoja ja kirjauksia yrityksen kirjanpitoon. (Salo 2012, 31–33.) Jaatinen (2009) toteaa vielä, että kirjanpitäjätkin jaetaan tilitoimistojen tapaan tulevaisuudessa kahteen luokkaan. Perinteiset kirjanpitäjät hoitavat rutiinityöt ammattitaitoisella varmuudella, kun taas osa kirjanpitäjistä palvelee vaativia asiakkaita. Näillä kirjanpitäjillä on luovaa ongelmanratkaisukykyä yhdistettynä uusiin erityisosaamisalueisiin, esimerkiksi kansainvälisen verotuksen ja yritysrahoituksen konsultointiin. (Jaatinen 2009, 177.)

### 3 ORGANISAATIOMUUTOS

#### 3.1 Käsitteiden määrittelyä

##### **Organisaatio**

Organisaatio on ihmisten muodostamaa yhteistoimintaa, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tavoitteet liittyvät yrityksen kokonaistoimintaan tai suppeampiin osa-alueisiin, kuten tuotantoon, tiimin toimintaan, talouteen tai myyntiin. Yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaation jäsenillä on henkilökohtaisia tavoitteita, joita he pyrkivät saavuttamaan liittymällä organisaation jäseneksi. Näitä ovat mm. tietyn aseman saavuttaminen, arvostuksen saaminen tai itsensä toteuttaminen. Yksittäisen ihmisen tavoitteet voivat olla joskus hyvinkin erilaisia suhteessa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Lämsä & Hautala 2005, 9–10.)

##### **Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuuri sisältää organisaation jäsenten yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, rooleista, uskomuksista, tavoista ja normeista, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään ja opettavat uusille työntekijöille. Organisaatiokulttuuri ei ole perittyä, vaan ihmiset oppivat sen. Organisaatiokulttuurin tehtäviin kuuluu yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille, ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin sekä ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen. (Lämsä & Hautala 2005, 176, 179.)

##### **Organisaatiomuutos**

Organisaatiomuutokset ovat osa nykyajan työelämää. Muutosten avulla organisaatiot pyrkivät vahvistamaan omaa kilpailukykyään ja työn tuottavuutta kansainvälistyneillä markkinoilla. Setälän mukaan organisaatiomuutoksessa työpaikka vähitellen siirtyy nykyisestä toimintatavasta ja elämästä uuteen, toisenlaiseen, elämänmenoon. Uudistaminen on jokaisen työyhteisön luonnollista ja jatkuvaa toimintaa, jolla se varmistaa elinkelpoisuutensa tulevaisuudessa. (Setälä 2006, 10.)

Juuti ja Virtanen (2009) kertovat, että organisaatiomuutos on suhteellinen käsite, joka tarkoittaa monia asioita. Organisaatiomuutokset voivat olla isoja ja pieniä. Organisaatiomuutokset

tiomuutoksilla voidaan viitata esimerkiksi yritysostoihin ja kahden yrityksen toiminnan yhdistämiseen, työtapojen muutoksiin työyhteisössä, organisaatiokulttuurissa tapahtuvaan muutoksiin, toimipaikan siirtämisiin, toiminnan siirtämisiin ja laajentamisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 30). Kvist ja Kilpiä (2006) painottavat vielä, että muutos on aina prosessi, eikä pelkästään yksittäinen tapahtuma. Muutosta voidaan pitää normaalina ja jatkuvana olotila sekä luonnollisena reaktiona organisaation ulkopuolella tapahtuneisiin liikkeisiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)

### 3.2 Organisaatiomuutoksen perustasot

Organisaation kokemat muutokset voidaan jakaa kolmeen perusluokkaan niiden syvyyden mukaan. Pieni muutos eli parannus on toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä organisatorisia uudelleenjärjestelyjä. Pieni muutos on kyseessä, kun organisaatio reagoi vähäisiin toimintaympäristön tapahtumiin tai toimintatapaa muutetaan hieman. Keski-suuri muutos eli uudistus on keino vastata merkittävämpiin liiketoimintaympäristössä tapahtuneisiin liikeyhtymisiin tai suurempiin sisäisiin toiminnan tehostamisvaatimuksiin. Uudistuksella pyritään korvaamaan nykytila täysin uudella toimintatavalla. Suuri muutos eli muodonmuutos on organisaation radikaalia koko ajattelutavan, organisaatiokulttuurin ja käyttäytymisen muutosta. Onnistumisen edellytys on organisaation avainhenkilöiden eli johdon ja esimiesten näkemysten täydellinen käänös. (Kvist & Kilpiä 2006, 25–26.)

### 3.3 Organisaatiomuutoksen kohteet

Muutokset on jaettavissa myös kohteen, toteutustavan ja tavoitteen mukaan. Rakennemuutoksesta on kysymys silloin, kun organisaatorakennetta muutetaan esimerkiksi matalammaksi, prosessimaiseksi tai tiimiorganisaatioksi. Kustannusperustaiset muutokset ovat puolestaan yleisiä kysynnän laskiessa ja laskusuhdanteessa. Yritykset karsivat silloin toimintojaan ja pyrkivät toimimaan taloudellisemmin muuttamalla toimintaansa kustannustehokkaammaksi. Prosessimuutoksessa organisaation ydinprosessi uudistetaan. Tavoitteena on kehittää organisaation prosesseista nopeampia, tehokkaampia, luotettavampia, asiakaskeskeisempiä sekä kustannuksiltaan edullisempia. Kulttuurin muu-

tos on taas ihmiskeskeinen organisaatiomuutos. Se tarkoittaa tärkeimpien vallitsevien arvojen ja kulttuurin tunnusmerkkien vaihtamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 48–49.)

### 3.3.1 Organisaatorakenteen muutos

Organisaatorakenteen muutos on yleisimpiä muutostilanteita. Rakennemuutokseen liittyvät esimerkiksi yritysostojen ja fuusioiden jälkeiset tilanteet, jolloin kaksi organisaatiota yhdistetään. Organisaatorakenteen muutokseen kuuluu aina myös kulttuurimuutosta. Organisaatorakenteen tulee tukea organisaation valitsemaa liiketoimintastrategiaa. Koska strategiassa tapahtuu aika ajoin muutoksia, on organisaatorakennetta muutettava samansuuntaisesti. Tällöin muutoksia tapahtuu usein henkilöiden vastuualueissa, työtehtävissä, esimies-alaisuhteissa ja fyysisessä työympäristössä. Joissakin yrityksissä organisaatorakenteita muutetaan hyvinkin usein. Muutokselle tulisi aina olla järkevät liiketaloudelliset perusteet, jotta henkilöstö voi ymmärtää tehdyt muutokset. (Hyppänen 2007, 221.)

### 3.3.2 Organisaatiokulttuurin muutos

Muutostilanteissa organisaation perusrakenteet joutuvat koetukselle. Huomio kiinnittyy usein pelkästään itse muutokseen ja sen johtamiseen. Muutoksen keskiössä ovat kuitenkin organisaatiossa toimivat ihmiset. Hetkellinen muutos voidaan saada aikaan muuttamalla toimintamalleja ja -tapoja, mutta pysyvää muutosta ei saada aikaan ilman organisaatiokulttuurin kyseenalaistamista. Ajan kuluessa vakiintuneen organisaatiokulttuurin muuttaminen on monimutkaista. Kulttuurin muutos edellyttää uskomusten, asenteiden, arvojen ja olettamusten poisoppimista ja niiden korvaamista uusilla. Kulttuurin muutos on myös keskeinen muutosvastarinnan lähde. Perusarvojen haastaminen herättää yksilöt puolustamaan organisaatiossa aiemmin yleisesti hyväksytyjä toimintamalleja. (Kvist & Kilpiä 2006, 118.)

### 3.4 Organisaatiomuutoksen vaiheet

Muutostarve syntyy, kun organisaatiossa havaitaan aukko nykyisen toiminnan ja halutun toiminnan välillä. Muutos lähtee liikkeelle yrityksen sisäisestä tilanteesta ja johdon näkemyksestä. Muutosidean hahmottelussa uutta toimintatapaa kehitetään. Se vaatii organisaation jäseniltä luovuutta ja avointa ilmapiiriä. Lähtötilanne tulee analysoida tarkasti listaamalla ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhkat sekä organisaation sisäisen tilan vahvuudet ja heikkoudet. Yksi muutosprosessin riski on että, lähtötilannetta ei analysoida riittävästi, vaan muutokseen rynnätään liian innokkaasti. Varsinainen muutoksen suunnittelu sisältää muutoksen päämäärän ja tulostavoitteiden määrittelyn, aikataulutuksen, organisoinnin, toiminnan pelisäännöistä sopimisen, sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelun, palautteen, arvioinnin, budjetin ja henkilöstön kehittämisjärjestelmän. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeitä, että johto kykenee viestimään muutossuunnitelman puhuttelevalla ja perustellulla tavalla henkilöstölle. Mitä enemmän ja pidempään ihmiset ovat mukana suunnitteluvaiheessa, sitä paremmin he hyväksyvät muutoksen ja sitoutuvat siihen. (Lämsä & Hautala 2005, 186–188.)

Muutoksen toteuttaminen on käytännön toimintaa halutun uuden tilan saavuttamiseksi. Johto ja esimiehet tukevat muutosta kannustamalla organisaation jäseniä ja olemalla aktiivisesti selvillä sen vaiheista. Vastuuta on hyvä siirtää alemmas, jolloin organisaation ylin johto keskittyy linjauksiin ja kokonaisarviointiin. Päätösvallan siirtäminen edistää luottamusta, motivoi ihmisiä ja sitouttaa muutokseen. Motivaatiota ja muutokseen uskomista lisäävät myös muutoksen toteuttamisvaiheessa julkaistavat konkreettiset tulokset. Muutoksessa onnistuminen edellyttää prosessin arviointia. Ilman arvioinnista saatavaa palautetietoa on mahdotonta sanoa, onko päästy tavoitteisiin. Ihmisten palkitseminen liittyy arviointiin, koska pätevä ja täsmällinen arviointitieto mahdollistaa muutoksen kannalta tarkoituksenmukaisen palkitsemisen. Muutosprosessi ei useimmiten ole kuitenkaan näin selkeästi etenevä. Mitä suuremmasta muutoksesta on kysymys, sitä yllätyksellisempi, vaativampi ja monimutkaisempi prosessi on. Lisäksi täytyy aina muistaa, että muutoksen hyväksyminen ja uuteen tilanteeseen sopeutuminen vaatii ihmisiltä aikaa. (Lämsä & Hautala 2005, 188–189.)

Setälä painottaa vielä, että muutoksella pitää olla johdon tuki takanaan. Se, mitä johto muutoksesta ajattelee ja puhuu ja se, miten johto on muutostyössä mukana, on organisaation jäsenille viesti muutoksen tärkeydestä. Päätöksenteon johdonmukaisuus on

myös tärkeää. Jos muutosprosessin aikana tehdään paljon muutosta vesittäviä tai sen kanssa ristiriitaisia päätöksiä, henkilöstön usko muutokseen häviää. Kun päätöksenteko käy käsi kädessä muutosprosessin kanssa, näkyy se organisaation tavassa tiedottaa muutoksesta ja sen etenemisestä työpaikalla. (Setälä 2006, 28.)

### 3.5 Muutos ja yksilö

Ihmiset kokevat muutokset usein uhkaavina ja riskipitoisina. Työtapojen ja toimintamallien muutokset luovat epävarmuuden ja sekavuuden tunteen. Työn hallinnan tunne katoaa muutosten myötä ja työstressi lisääntyy. Siksi suurin osa ihmisistä pyrkii luonnostaan välttämään muutoksia. Juutin ja Virtasen (2009) mukaan nykyinen kiivastempoinen organisaatioelämä ei anna ihmisille aikaa työstää muutoksen aiheuttamia tunteita ennen kuin organisaatiossa käynnistetään jo toinen muutosprosessi. Tämä johtaa usein siihen, että ihmiset pyrkivät tekemään vain oman työnsä ja jättämään johdon käynnistämän muutoksen omaan arvoonsa. Muutoksen herättämistä negatiivisista tunteista tulisiakin henkilöstön saada avoimesti puhua, jotta ei ajauduttaisi yksilöä kuormittaviin ja koko organisaation voimavaroja heikentäviin tilanteisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 120.)

#### 3.5.1 Muutosvastarinta

Muutosten välttämisen lisäksi ihmiset usein suoranaisesti vastustavat muutoksia. Tällöin puhutaan muutosvastarinnasta. Muutosvastarinta on voimakkaimmillaan muutosprosessin alussa, jolloin vihan ja pelon tunteet ovat pinnalla. Ihmiset ovat epävarmoja töiden jatkumisesta, turvallisuuden tunne ja luottamus omaan osaamiseen sekä luottamus koko työyhteisöä kohtaan heikkenee. Hyppänen (2007) lisää vielä muutosvastarinnan syiksi vapauden kaipuun, pelon taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä, väärinkäsitkset sekä muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämättömyyden (Hyppänen 2007, 229).

Organisaation johto ja esimiehet saattavat pitää muutoksen vastustajia ongelmallisina. Muutosten toteuttaminen voi hidastua ja vaikeutua muutosvastarinnasta johtuvien tekijöiden johdosta. Lämsä ja Hautala (2005) korostavat kuitenkin, että muutosvastarinta on normaali suruprosessi. Tunnetasolla haetaan aluksi aina turvaa vanhasta. Ihmiset surevat menneisyydestä luopumista. Koska muutos edellyttää vanhasta maailmankuvasta ja

toimintatavoista irrottautumista, on ihmisten saatava surra ja luopua rauhassa, jotta uutta voi syntyä tilalle. Jos tällaiset seikat tiedostetaan ja ymmärretään organisaatiossa, muodostuu ymmärrys laajemmaksi ja monitasoisemmaksi. Muutosvastarinnan ymmärtäminen helpottaa hyväksymään organisaation monimutkaisuuden ja yllätyksellisyyden sekä auttaa toimimaan niiden oletusten mukaisesti. (Lämsä & Hautala 2005, 189–190.) Hyppänen (2007) painottaa vielä luopumisen helpottamiseksi johdolta ja esimiehiltä avointa muutosviestintää, muutoksen välttämättömyyden korostamista ja tulevaisuuden kuvan valottamista. Myös johdon ja esimiesten aito sitoutuminen auttaa uskomaan tulevaan muutokseen. (Hyppänen 2007, 229.) Kvist & Kilpiä (2006) ovat sitä mieltä, että muutosta vastustavat ihmiset ovat hyödyllisiä organisaatiolle ja siksi heitä kannattaa arvostaa. Muutoksen kyseenalaistaminen auttaa organisaatiota kirkastamaan ja konkretisoimaan ongelman, johon muutoksella pyritään vastaamaan. Asioiden tarkastelu monelta suunnalta vahvistaa ja parantaa tulevaisuuden kuvaa sekä muutossuunnitelmaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 137.)

### 3.5.2 Muutos on ihmisissä

Ylikosket (2009) toteavat, että muutoksissa vaikeuksiin ajautuneilla yrityksillä on ollut yhteistä nähdä työntekijät ongelmien syynä eikä ratkaisuna. Ihmiset eivät kuitenkaan ole muutoksen kohde, vaan muutos tapahtuu ihmisten kautta. Yhteisö, joka saa jokaisen mukaan muutostalkoisiin, viestii vankasta tulevaisuuteen panostavasta ihmiskäsityksestä. Samalla se vapautuu myös tarpeesta patistella ihmisiä muuttumaan. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 14.) Järvinen korostaa vielä ihmisen luontaista itsemääräämispyrkimystä. Ihminen kokee iloa ja tyydytystä, kun saa toteuttaa itseään itsenäisen, luottamuksellisen ja vastuullisen työn kautta. Uudistukset, kuten esimerkiksi muutokset kaatuvatkin organisaatioissa usein siihen, että johto ja esimiehet eivät ole ottaneet huomioon alaistensa itsemääräämispyrkimystä. Päätöksiä ja kehittämishankkeita yritetään valuttaa ylhäältä alas sen enempää keskustelematta. Työntekijät kokevat, että heitä ei ole kuultu, vaan sen sijaan heidät yritetään pakottaa toimimaan jonkun toisen tahdon mukaisesti. (Järvinen 1998, 24.) Työntekijät tulisi saada siis osallistumaan muutostalkoisiin. Kun henkilöstö on mukana jo muutoksen suunnittelussa ja saa mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon, motivaatio ja sitoutuminen muutokseen kasvavat automaattisesti.

## 4 MUUTOSJOHTAMINEN

### 4.1 Mitä on muutosjohtaminen?

Kvist ja Kilpiä (2006) määrittelevät muutosjohtamisen niin, että siinä kuvataan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Henkilöstön kehittäminen, johtaminen vahvan tulevaisuudenkuvan avulla, vastuun jakaminen, riittävän tuen antaminen sekä tehokas viestintä ovat muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä osatekijöitä. Lisäksi johdon sitoutuminen, henkilöstön kuuntelu, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen, systemaattisuus toiminnassa sekä riittävät resurssit vaikuttavat siihen, miltä lopputulos näyttää. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää myös valmistella prosessia etukäteen. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Hyppänen (2007, 219) muistuttaa, että esimiehen perustehtäviin kuuluu töiden resursointi ja tarvittaessa uudelleenorganisointi. Muutoksen keskelläkin oltaessa tärkeintä on, että varsinaiset työt tulevat hoidetuksi. Henkilöstö tarvitsee kuitenkin muutoksessa enemmän tukea esimiehiltään. Ylikosket (2009, 73) korostavatkin, että esimiehen tulisi muutostilanteissa olla henkisesti koko ajan läsnä työyhteisössään sekä kuunnella ja rohkaista alaisiaan. Kvist ja Kilpiä (2006) lisäävät vielä, että jokainen organisaatio rakentuu yksilöistä ja jokainen muutos koetaan subjektiivisesti. Yksilön käyttäytyminen muuttuu, kun tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet. Ryhmän käyttäytymisen muutos edellyttää yksilöiden käyttäytymisen muutosta ja yrityksen toiminnan muuttuminen edellyttää kaikkien organisaation tasojen käyttäytymisen muutosta. Käyttäytyminen ei muutu ainoastaan tiedon vaikutuksesta. Myös tunteet ovat tärkeitä. Muutosjohtaminen on organisaation keino hallita tätä monimutkaista prosessia. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.)

### 4.2 Esimiehen tehtävät muutoksen keskellä

Esimiehen tulisi osata asettua muutoksessa työntekijän asemaan. Jos muutos siirtyy hitaasti portaasta toiselle, käytännössä tämä näkyy niin, että lähiesimiehen sitouttaessa työntekijöitään muutokseen ylemmältä johdolta alkaa valua jo uusi muutos. Esimies saa useimmiten tietää muutoksesta ennen työntekijöitään, joten hänellä on aikaetu puolelleen ja siten enemmän aikaa valmistautua muutokseen kuin työntekijöillä. Johdon tulisi

huomioida tämä epäsuhta muutostilanteessa siten, että se ei kiirehdi uuden oppimiseen ennen kuin työntekijät ovat päässeet ainakin jossain määrin samalle poisoppimisen tasolle johdon ja esimiesten kanssa. Sitä lyhyempi on muutoksen toteutumiseen tarvittava aika, mitä aikaisemmin koko henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 83.)

Esimies voi tukea henkilöstöä muutoksissa monin tavoin. Tärkeintä on, että esimies on henkilöstön tavoitettavissa. Henkilöstö haluaa vastauksia kysymyksiinsä ja kaipaa perusteluja tuleville tai jo tehdyille muutoksille. Esimiehiltä odotetaan kärsivällisyyttä, tukea ja ohjausta, sillä muutosten tekeminen vie aikaa. Henkilöstön motivaatiota muutoksen keskellä on mahdollista parantaa käymällä läpi nykytilan puutteita ja ristiriitoja, luomalla osallistumismahdollisuuksia muutokseen suunnitteluun ja toimeenpanoon, palkitsemalla muutoksen tukemista, tarjoamalla ihmisille aikaa ja tukea vanhasta irrottautumiseen ja antamalla henkilöstölle mahdollisuus vapaaseen keskusteluun. Uuden tavan tai menetelmän mukaan toimiminen vaatii sitoutumista. Sitoutuminen edellyttää puolestaan keskustelua ja mielipiteen vaihtoa. Nämä taas vaativat ymmärrystä ja tietoa. Tieto muuttuu ymmärrykseksi, kun henkilöstö saa esittää kysymyksiä ja vastaväitteitä. Perustelujen ja uusien näkökulmien kautta tieto muuttuu omaksi käsitykseksi. (Hyppänen 2007, 231–232.) Ihmisten ja erityisesti muutosten johtamisessa pienillä asioilla on yllättävän suuri merkitys.

#### 4.3 Johtaminen muutoksen eri vaiheissa

Henkilöstön muutokseen sitoutuminen on avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Arikoski ja Sallinen (2008) kuvaavat sitoutumista prosessina, joka sisältää kahdeksan eri astetta. Jokainen aste vaatii johdolta ja esimiehiltä hieman erilaista otetta johtamiseen. Ensimmäinen sitoutumisen aste on pelko/sabotointi. Tämä tarkoittaa muutoksen vastustamista ja jopa suoranaista sabotointia, jolla työntekijä yrittää estää tulevan muutoksen toteutumisen. Vaikeiden asioiden avoin ja rohkea esiin ottaminen ja niistä keskusteleminen työntekijöiden kanssa tekee sabotoinnin tarpeettomaksi. Toinen aste on muutoksen vastustaminen. Tiedottaminen, avoin vuorovaikutus ja kuuntelemisen taito auttaa vähentämään ja lyhentämään vastustusvaihetta. Ymmärrettävyyden kokemus on tarpeellinen ihmiselle, joka on muutoksessa mukana. Seuraavana on vuorossa luopuminen, jolloin on hyväksyttävä muutos ja aloitettava surutyö. Esimiehen tulee silloin tukea

henkilöstöä ja valmentaa tuleviin haasteisiin taidollisesti, tiedollisesti ja henkisesti. Neljäs aste on neutraalius ja sitä seuraava voimaantuminen. Surutyö päättyy neutraaliuden tunnetilaan; silloin ei ole juurikaan merkitystä, tapahtuuko muutos vai ei. Energiasta suurin osa kuluu arjen rutiineista selviämiseen. Voimaantuminen alkaa pikkuhiljaa kasvaa ja usko tulevaisuuteen lisääntyy. Tällöin tarvitaan muiden työntekijöiden ja oman esimiehen tukea ja kannustusta. Viidentenä on hyväksymisvaihe. Ihmiset oppivat vähitellen, että muutos on ainoa oikea vaihtoehto. Esimiehen tulee silloin jalkautua työntekijöiden joukkoon, selvittää, mitä kukin heistä ajattelee, jakaa tietoa ja antaa hyväksyjille muutokseen liittyviä tehtäviä. Seuraavana on tekeminen, joka on havaittavaa käyttäytymistä. Ihminen puhuu silloin muutoksesta myönteisesti toiselle. Vahvempaa tekemistä on muutoksen eteen uurastaminen; uusien asioiden systemaattista opettelua ja toteuttamista. Tekemisvaiheessa on tärkeää toisten osaamisen hyödyntäminen. Seitsemäntenä on yhteistyö. Sen avulla muutoksesta tehdään yhteisesti merkityksellinen ja energiaa suunnataan oikeisiin asioihin oikeina hetkinä. Kun kaikki organisaatiossa ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet yrityksen tavoitteet, on niiden toteuttaminenkin helpompaa. Esimiehen tehtävänä on myös saada ryhmänsä tarkastelemaan aiemmin tapahtunutta kriittisesti. Havaintojen ja kokemusten analysointi johtaa yhteisölliseen oppimiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 72–78.)

Sitoutumisen viimeinen vaihe on omistautuminen eli yksilön oman toiminnan yhdistäminen muuttuneeseen kokonaisuuteen. Tämä edellyttää esimieheltä vahvaa esimerkillä johtamista. Esimies hoitaa muuttuneen toimenkuvansa takia uudistuneet työtehtävänsä siten, että työntekijätkin sen selkeästi havaitsevat. Työntekijät saavat esimerkkejä myös toisistaan paneutuessaan uusiin tehtäviin ja työtapoihin. Työntekijöillä ei ole motivaatiota sitoutua muutokseen, mikäli heidän esimiehensä muutos on pelkän puheen tasolla. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia, että jokaiselle työntekijälle löytyy oma rooli muutoksessa. Roolin tulee löytyä alaisen omasta työstä ja työtehtävistä. Ihminen sitoutuu parhaiten muutokseen, kun hän saa itse osallistua ja päättää omiin työtehtäviinsä liittyvistä asioista. Ellei työntekijä saa osallistua millään tavoin uuden toimenkuvansa tai uusien työtehtäviensä suunnitteluun, hän saattaa kokea itsensä sidotuksi. Omaaloitteisuuteen kannustaminen onkin muutoksessa esimiehen parhaimpia työkaluja. (Arikoski & Sallinen 2008, 78–79.)

#### 4.4 Perustehtävän merkityksen korostaminen

Työpaikalla tapahtuvaa toimintaa tulisi aina tarkastella organisaation perustehtävästä käsin, joka vastaa kysymykseen, mitä varten yritys on olemassa. Työpaikan olemassaolo ja menestys riippuvat paljolti siitä, miten se hoitaa perustehtävänsä. Jokaisella organisaatiolla on oltava selkeä perustehtävä. Perustehtävä on määritelty työyhteisön missiossa, visiossa, arvoissa ja strategiassa. Esimiehen tehtävä on kirkastaa perustehtävän sisältöä, tulevaisuuskuvaa ja niitä arvoja, joille se perustuu. Erityisesti kirkastaminen on tärkeää muutostilanteissa, joissa perustehtävän merkitys saattaa ainakin hetkellisesti jäädä unholaan. Esimiehen tehtävänä on myös suunnata riittävästi voimavaroja perustehtävän toteuttamiseksi. Esimiesten tulisi pystyä luomaan työpaikalle luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä, jotta vuorovaikutus pysyy hyvänä. Muuten ihmisten mielikuvi- tus saattaa ottaa vallan. Mielikuvat etäännyttävät taas työyhteisöä perustehtävästä. (Juuti & Vuorela 2006, 22.) Järvinen (1998) lisää vielä, että oli organisaatio missä tilanteessa tahansa, niin jäsenten tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän pitäisi saada aikaan. Työt kuuluu organisoida järkevästi ja tehtävät tulee jakaa oikeudenmukaisesti, muuten työnkuvat saattavat vääristyä ja muuttua. Myös työyhteisön pelisääntöjä, jotka määrittelevät yrityksen toimintakulttuurin ja työskentelyn hengen, on tarpeen täsmentää muutosten keskellä. (Järvinen 1998, 55–56.)

#### 4.5 Muutosviestintä

Viestintä organisaatiossa tarkoittaa vuorovaikutusta työyhteisön sisällä ja työyhteisöstä ulospäin. Viestinnällinen toimintakulttuuri puolestaan kertoo työyhteisön yleisen toimintatavallisen kokonaisuuden viestintään liittyen. Viestinnällisen toimintakulttuurin rakentumisessa organisaation ylimmän johdon asenteella on ratkaiseva merkitys. Jos viestintää ei nähdä merkityksellisenä asiana, jää viestinnän merkitys vähäiseksi. Muutostilanteissa organisaation viestintään liittyvä toimintakulttuuri voi olla kahdenlaista: yksisuuntaista muutostiedotuskulttuuria tai kaksisuuntaista muutosviestintäkulttuuria. Yksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri on ylhäältä alas valuvaa tiedottamista, jossa tietoa välitetään päätöksentekoon liittyen, mutta jälkikäteisesti. Tieto on useimmiten kirjoitettua, esimerkiksi strategia-asiakirjoja, dokumentteja, esitteitä tai muistioita. Rajattu ydinjoukko jakaa tietoa massalle ja tiedon vastaanottajan oletetaan dokumenttien lukemisen lisäksi omaksumaan ja muodostamaan valtavirran mukaisen käsityksen orga-

nisaatiomuutoksen tilasta. Organisaatiokulttuuri on tällöin useimmiten byrokraattinen, kurinalaisuuteen ja sääntöinen perustuva hierarkia. Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri on puolestaan ennakoivaa tiedon välittämistä. Tiedon sisältö on yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta, viestintä ajallisesti jatkuvaa ja yhteisten foorumien kautta välitettyä. Kaikki organisaation jäsenet toimivat viestin välittäjinä ja samalla organisaation imagon rakentajina. Ennakoivan tiedonvälityksen taustalla on ajatus mahdollistaa henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun. Tietoa välitetään, koska siitä katsotaan olevan hyötyä organisaatiomuutoksen toteutukselle. Tämä edellyttää, että, kaikki tiedossa oleva jaetaan. Tieto ei välity dokumentteja ympäriinsä lähettelemällä tai tietoa sisäiselle sähköiselle ilmoitustaululle laittamalla, vaan nimenomaan puheen ja läsnäolon välityksellä. Johto uskoo tiedon vapaan liikkumisen ja yhteisen ymmärryksen vahvistavan muutokselle alttiimpaa organisaatiokulttuuria. Tiedon levitessä vahvistuu myös johtoon kohdistuva luottamus. Kaksisuuntaista muutosviestintäkulttuuria löytyy todennäköisesti sellaisista organisaatioista, joissa keskeisessä asemassa ovat oppiminen, joustavuus ja henkilöstön aito osallistuminen. (Juuti & Virtanen 2009, 105–108.)

Muutosviestinnän tehtävänä on välittää tietoa muutoksesta sekä yrittää lieventää ja pehmentää syntynyttä hämmennystä ja epäjärjestystä (Ylikoski & Ylikoski 2009, 111). Mitä paremmin esimies pystyy viestimään henkilöstölle muutoksiin liittyvät perustelut haittoineen ja hyötyineen, sitä paremmin kukin pystyy hoitamaan omaa vastuualuettaan muuttuvassa työmaailmassa. Esimiestoiminnan ja johtamisen kannalta on keskeistä saada henkilöstö ymmärtämään uudet toimintatavat ja sitoutumaan niiden edellyttämään toimintaan. (Hyppänen 2007, 220.) Ylikosket (2009, 111) korostavat vielä, että muutostilanteissa viestinnän avainsana on dialogi; mahdollisuus keskusteluun, kokemusten jakamiseen, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemiseen, osallistumiseen ja arvostukseen.

#### 4.6 Tiimi ja sen johtaminen

Organisaatioiden nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää joustavaa ja kehittyvää toimintatapaa sekä tarvetta yhdistää ihmisten asiantuntijuutta. Toiminnan organisoiminen tiimeiksi nähdään vaihtoehtona, jonka avulla muutoksiin ja haasteisiin yritetään vastata. Lämsä ja Hautala (2005) määrittelevät, että tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet ovat yh-

teisvastuussa suorituksistaan. Matalan, tiimimäisen organisaatorakenteen etuja ovat tehokkuus, tuottavuus, asiakaskeskeisyys, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen, työprosessien ja toimintajärjestelmien parantaminen sekä oppiminen. (Lämsä & Hautala 2005, 127, 128, 140.)

Tiimin jäsenten on yhdessä sovittava pelisäännöistä, vallasta ja vastuista. Jokaisella tiimin jäsenellä on vastuunsa, mutta ennen kaikkea kaikilla on yhteinen vastuu tiimin menestymisestä tehtävässään. Tiimeillä pyritään saamaan aikaan tehokkuutta, johon vaikuttavat monet tekijät. Päämäärien ja tavoitteiden selkeys, päätöksentekokyky, osaaminen ja pelisääntöjen luominen vaikuttavat menestymiseen. Vuorovaikutukselliset asiat, kuten keskinäinen kannustaminen, yhteistyökyky ja ongelmanratkaisutaidot, ovat tärkeässä asemassa, puhumattakaan jäsenten motivaatiosta ja sitoutumisesta tiimin toimintaan. Tiimin sisäisen toiminnan lisäksi tiimin on pystyttävä huolehtimaan toimivista suhteista muuhun työympäristöön. Esimiehen tulee huolehtia riittävästä tiedonkulusta ja palautteen antamisesta. Tiimityöskentelyn johtaminen tuo esimiehelle uusia haasteita. Tiiminjohtaminen on tasapainoilua itseohjautuvuuden ja johtamisen, luottamuksen ja seurannan, vastuun ja vallan sekä yksilöiden tukemisen ja yhteisöllisyyden korostamisen välillä. (Hyppänen 2007, 82.)

#### 4.7 Oppiva organisaatio

Muutoksesta, joka näkyy useimmiten kehittämisenä ja uudistumisena, on tullut lähes pysyvä ja välttämätön toimintatapa organisaatioissa. Tämän vuoksi osaaminen ja oppiminen ovat nousseet organisaatioiden kriittisiksi menestystekijöiksi. Oppiminen organisaatiossa on muutosta organisaation kyvykkyydessä. Oppiva organisaatio on yhteisö, joka jatkuvasti muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsenten oppimisen helpommaksi. Keskeistä on pitkäjänteinen panostaminen henkilöstön kehittämiseen sekä uusien ideoiden ja teknologioiden omaksuminen. (Lämsä & Hautala 2005, 191.)

Yrityksen kaikkien toimintojen tulisi viime kädessä luoda lisäarvoa asiakkaille. Oppivassa organisaatiossa omaa toimintaa tarkastellaan ja arvioidaan jatkuvasti kriittisesti asiakkaille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden näkökulmasta. Oppinen ja kehittyminen on jatkuvaa, sillä toimintaympäristön muutokset pakottavat yritykset uudistumaan ja muuttamaan toimintatapojaan järkevimmiksi ja tehokkaammiksi. Oppiva organisaatio

näkee ihmisten itsemääräämispyrkimyksen yrityksen toiminnan kehittämisen voimavarana eikä esteenä. Organisaation keskeisenä tehtävänä ei siis ole kontrolloida ja hallita ihmisiä, vaan tukea heitä tekemään työnsä hallitusti, itsenäisesti ja mielekkäästi omaa ammattitaitoaan ja luovuuttaan hyödyntäen ja kehittäen. Oppivassa organisaatiossa suhtaudutaan erilailla ongelmiin, ristiriitoihin ja virheisiin kuin perinteisessä organisaatiossa. Virheet, ongelmat ja ristiriidat ovat henkilöstön kehittymisen perusta. Niiden avulla opitaan sekä saadaan estettyä niiden toistuminen. Kokemuksesta oppiminen kehittää organisaatiota. (Järvinen 1998, 49–52.) Kvist ja Kilpiä (2006) korostavat lisäksi, että viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen on oppivassa organisaatiossa avainasemassa. Organisaation johdolla ja esimiehillä on merkittävä vaikutus oppimismyönteisen kulttuurin luomiseen ja siten myös organisaation oppimiseen. Ihmisiä tulisi kannustaa aktiiviseen vuorovaikutukseen, tukea kontaktien luomista sekä arvostaa myös epävirallisten keskustelujen ja tapaamisten merkitystä. (Kvist & Kilpiä 2006, 121–122.)

## 5 TILITOIMISTOKIRJANPITÄJÄN TYÖNKUVAN MUUTOS

### 5.1 Tutkimuksen tausta ja kohde

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia organisaatiomuutoksen ja työtapojen muuttumisen vaikutusta tilitoimistokirjanpitäjän työnkuvaan. Tutkimuksen kohteena ovat suurehkon suomalaisen tilitoimiston yhden yksikön kirjanpitäjät. Kyseisen tilitoimistoyksikön palveluita ovat asiakasyritysten kirjanpidon, raportoinnin, osto- ja myyntireskontrien hoitamisen lisäksi palkanlaskenta- ja konsultointipalvelut. Konsultointipalveluiden kautta asiakasyritykset saavat tarvittaessa asiantuntevaa apua talouteen ja rahoitukseen, lakiasioihin, verotukseen tai yritysjärjestelyihin liittyvissä asioissa.

Yksikössä on tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana merkittäviä muutoksia. Yritystoston myötä kaksi toimistoa on yhdistetty ja tämä on aiheuttanut muutoksia niin organisaatorakenteessa kuin -kulttuurissakin alkaen fyysinen työympäristön muuttumisesta yhden hengen huoneista avokonttoriksi. Työtavat ovat muuttuneet myös. Sähköisiä toimintoja on otettu käyttöön lisääntyvissä määrin ja tämän johdosta työprosesseja on saatu automatisoitua sekä yksinkertaistettua. Toimintatapoja on myös yhtenäistetty.

Viimeisimpänä muutoksena yksikössä ollaan siirtymässä tiimimäisempään ja prosessoidumpaan organisaatiomalliin. Jatkossa asiakkaiden kirjanpitotyöt hoidetaan tiimeittäin kirjanpitoprosesseissa, joita ovat aineiston vastaanotto, kirjanpito ja pääkirjanpito. Muutoksen taustalla on toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset. Tilitoimistojen asiakkaat ovat yhä vaativampia; asiakas haluaa kaiken yhden luukun periaatteella mahdollisimman helposti. Myös raportointivaatimukset kasvavat, aikataulut tiukentuvat, sähköiset toiminnot lisääntyvät entisestään ja erikoisosaamisen tarve korostuu. Tilitoimistokirjanpitäjän työtehtävät laajentuvat kehityksen rinnalla ja työt siirtyvät yhä enemmän asiakkailta tilitoimistolle. Muutosten johdosta laatua ja tuottavuutta on parannettava, jotta kehityksessä pysytään mukana. Tällä organisaatorakenteen ja samalla toimintatavan muutoksella pyritään selkeyttämään toimintaa ja vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveisiin. Kirjanpitäjän työnkuva muuttuu niin, että hän voi keskittyä halutessaan yhteen erikoisalaan. Työtehtävät muodostuvat helpommin hallittavissa olevista kokonaisuuksista. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. Tiimimäisessä organisaatoraken-

teessa on mahdollista työkierrättäminen ja työhön perehtyminen on helpompaa sekä nopeampaa.

Tiimimäinen, prosessoitu organisaatorakenne vastaa periaatteessa Svärdirin Tilisanomien artikkelissa esittelemää palvelukeskusmallia. Palvelukeskusmallin lähtökohtana on toimintatapojen yhtenäistäminen sekä prosessien harmonisointi. Prosessiajattelun mukaan palvelut on järjestetty prosesseittain, joita ovat ostolaskujen käsittely ja ostoreskontran hoito, myyntilaskutus ja myyntireskontran hoito, perintä ja luotonvalvonta, perustietojen ylläpito, maksatus ja kassasuunnittelu, arvonlisäverotilitykset, pääkirjanpito sekä raportointi. Prosessien harmonisointi tarkoittaa prosessien tarkkaa kuvausta ja roolien kuvaamista. Tiimeillä on yhtenäiset toimintatavat. Tuuraukset ja työkierto tulevat paremmin mahdollisiksi, kun toiminta on yhdenmukaista. Ohjeiden laatiminen on helpompaa, kun tiimiläisten kesken voidaan hyödyntää samoja ohjeita. Toiminta on läpinäkyvää ja hinnoittelu helpompaa, kun kaikki prosessivaiheet tiedetään tarkasti ja asiat on dokumentoitu. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuus sekä laatu saadaan parantumaan. Toisilta oppiminen lisääntyy tiimityöskentelyn myötä ja parhaiden käytäntöjen käyttöönotto tulee mahdolliseksi yhtenäisyyden myötä. (Svård 2010, 32–33.)

## 5.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessi

Opinnäytetyöni on pääosin laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on ymmärtää yksilön tai ryhmän toimintaa ihmisten niille antamien merkitysten eli laatuja, esimerkiksi halut, arvot, ihanteet ja uskomusten avulla (Vilkka 2005, 180). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 87–88.) Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin avointa kyselylomaketta (Liite 1). Soveltuvien tutkimuksessa käytettiin myös määrällisen tutkimuksen keinoja, joita tässä tutkimuksessa olivat lähinnä numeraalinen kuvailu. Määrälliseen tutkimukseen liittyy myös kyselylomakkeen standardoitu muoto. Kaikilta kyselyyn vastaavilta kysyttiin sama asia sisältö täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomake esiteltiin ja jaettiin täytettäväksi kai-

kille edellä mainitun yksikön kirjanpitäjille 12.6.2012. Lomakkeita jaettiin yhteensä 18 kappaletta. Täytetyt, nimettömät lomakkeet palautettiin suljettuun vastauslaatikkoon. Vastauslaatikko haettiin pois 13.7.2012. Täytettyjä lomakkeita palautettiin yhteensä 12 kappaletta.

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin pääsääntöisesti teoriaohjaavaa sisällön-analyysia. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Teoriaohjaava tarkoittaa puolestaan sitä, että aineisto ensin pelkistetään, jolloin siitä karsitaan kaikki epäolennainen pois. Tämän jälkeen se ryhmitellään etsimällä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Lopuksi tutkimusaineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin, jotka tuodaan esiin valmiina, ilmiöistä jo tiedettynä. (Tuomi & Sarajarvi 2006, 107, 111, 112, 116.)

Tutkimuskysymykset on jaoteltu teemojen mukaan. Kysymyksiä on yhteensä 20 kappaletta. Kysymyksillä 1-3 selvitettiin kyselyyn vastanneiden taustatietoja ja kysymykset 4-5 käsittelivät yleisesti tilitoimistoalaa. Kysymyksillä 6-12 kartoitettiin tapahtuneita muutoksia organisaatiossa sekä työnkuvassa. Uuteen, tiimimäiseen organisaatiomalliin liittyivät kysymykset 13-17. Lopuksi kysyttiin vastanneiden näkemyksiä tulevaisuudesta kysymyksillä 18-20.

### 5.3 Tutkimustulokset

#### **Taustatiedot**

Palautettuja kyselylomakkeita oli yhteensä 12 kappaletta. Vastausprosentti oli 67. Kyselylomakkeen kysymyksillä 1-3 selvitettiin vastanneiden kirjanpitäjien ikää, koulutusta sekä tilitoimistotyökokemusta vuosissa yhteensä. Ikähaarukkaan 20-30 vuotta sijoittui vastanneista viisi, 31-40 vuotta myös viisi sekä haarukkaan 41-50 vuotta kaksi kirjanpitäjää. Merkonomeja/Yo-merkonomeja oli vastaajista kolme, tradenomeja viisi, kauppateiden/tuotantotalouden kandidaatteja/maistereita kaksi ja taloushallinnon ammattitutkinnon suorittaneita myös kaksi. Tilitoimistotyökokemusta yhteensä oli kertynyt alle kaksi vuotta viidelle vastaajista, kahdesta viiteen vuotta kahdelle, kuudesta kymmeneen vuotta myös kahdelle, yhdestätoista viiteentoista vuotta yhdelle ja yli kuusitoista vuotta kahdelle vastaajista.

## **Yleistä tilitoimistoalasta**

Kysyttäessä, miksi kirjanpitäjä valitsi tilitoimistoalan, yleisin vastaus oli, että laskenta-toimen koulutus ohjasi kyseiselle alalle. Muutaman vastaajan mielenkiinto alaa kohtaan oli herännyt alalla jo olevien sukulaisten, harjoittelun tai opiskelujen kautta. Parissa vastauksessa syynä oli alan hyvä työllisyystilanne, monipuoliset työtehtävät tai pelkkä sattuma. Tilitoimistokirjanpitäjän tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin ylivoimaisesti tarkkuutta ja asiakaspalvelutaitoa. Myös lukujen tulkitsemiskykyä, kiireen ja stressin sietokykyä, huolellisuutta ja tietoteknistä osaamista korostettiin vastauksissa. Vaadittavat ominaisuudet eivät ole juuri muuttuneet viime vuosina. Työtapojen sähköistyminen ja automatisoituminen on kuitenkin lisääntynyt, jonka seurauksena nykyisin muutaman vastaajan mielestä nopeutta arvostetaan enemmän kuin tarkkuutta ja huolellisuutta.

## **Muutokset organisaatiossa ja työnkuvassa**

Taloushallinnon sähköistyminen on muuttanut tilitoimistokirjanpitäjän työnkuvaa enemmän tietoteknisempään suuntaan. Paperien selaaminen on vähentynyt ratkaisevasti ja työnteko on nopeutunut. Organisatoristen muutosten ja työtapojen muuttumisen myötä osan mielestä henkilökohtainen asiakaspalvelu on vähentynyt ja työnkuva on supistunut. Työstä on tullut prosessoidumpaa ja ohjatumpaa. Myös tehokkuus- ja tuottavuusajattelu on lisääntynyt muutosten myötä. Hyviä puolia muutoksissa on ollut ylivoimaisesti sähköisten toimintatapojen lisääntyminen sekä yhtenäisten toimintaohjeiden käyttöönotto. Huonoina puolina pidettiin työn muuttumista yksitoikkoisemmaksi työnkuvan supistuessa. Laaja-alaista työkokemusta ei kartu enää entiseen tapaan. Yksittäisinä huonoina puolina nähtiin lisäksi avokonttoriin siirtymisen johdosta tullut rauhattomampi työympäristö ja muutosten myötä syntynyt kireä ilmapiiri. Lähes jokainen vastaajista oli sitä mieltä, etteivät olleet itse päässeet vaikuttamaan muutosten sisältöön. Osan mielestä johto on kysynyt kirjanpitäjien mielipiteitä muutoksista, mutta päätökset ovat aina tulleet ylemmiltä tasoilta. Henkilökunnan palaute on otettu kuitenkin hyvin vastaan ja työympäristöön sekä henkilökuntaetujen säilymiseen on pystytty vaikuttamaan jonkin verran.

## **Muutosten johtaminen**

Muutosten johtamisessa työorganisaatiossa oli kirjanpitäjien mielestä parantamisen varaa. Uusia asioita on tullut niin paljon, että vastaajat ovat kokeneet jäävänsä muutoksen jalkoihin. Muutokset on koettu liian monimutkaisiksi, huonosti suunnitelluiksi ja monen portaan kautta johdetuiksi. Osalle vastaajista on tullut tunne, että esimieheltäkään eivät

ole aina olleet tarpeeksi perillä muutoksista pystyäkseen johtamaan niitä. Muutosten syitä ja vaikutuksia on perusteltu liian vähän työntekijöille, muutosta ei ole näin koettu omaksi ja on syntynyt muutosvastarintaa. Muutokset ovat olleet liian nopeita ja niitä on ollut liikaa. Eräs vastaajista kiteytti asian niin, että kun edelliseen muutokseen alkoi sopeutua, niin uusi muutos oli jo tulossa, vaikka edellisen hyvät puolet alkoivat vasta kantaa hedelmää.

Työyhteisössä viestittiin muutoksista yhteisissä infotilaisuuksissa, tiimipalaverissa, sähköpostilla sekä yhteisen lähiverkon kautta. Muutosviestintä on toiminut vastaajien mielestä pääsääntöisesti melko hyvin. Useimpien mielestä tiedotusta pitäisi kuitenkin aikaistaa. Tiedon nähtiin kulkeutuvan kirjanpitäjille jälkijunassa. Yksi kirjanpitäjistä ehdotti, että lähiverkossa voisi olla suora linkki jokaisen osaston omiin uutisiin. Näin tieto tavoittaisi varmemmin oikeat henkilöt. Kysyttäessä keinoja, miten työntekijät kokisivat muutokset pääosin myönteisinä, tärkeimpinä seikkoina nousivat esiin tiedotuksen aikaistamisen lisäksi perustelut, miten muutos vaikuttaa henkilökohtaisesti jokaisen työhön. Työntekijät tulisi osallistuttaa muutokseen suunnitteluun ja kehittämiseen yhteisen keskustelujen kautta. Lisäksi pitäisi selvittää tarkemmin muutosprosessin taustat ja saada heidät ymmärtämään muutosten strateginen tärkeys, työympäristön muuttuva luonne ja muutosten luomat uudet uramahdollisuudet. Ennen kaikkea muutosjohtamista tulisi kehittää: organisointi ja johtaminen vaatisivat kunnon suunnitelmat ennen toteutusta. Myös hieman pelisilmää kaivattaisiin, mikä käy hyvin ilmi erään vastaajan alla olevasta kommentista.

Johdon pitäisi ottaa huomioon, että ihmisten luontainen suhtautuminen muutoksiin on yleensä vastustus. Ei pidä tehdä muutoksista niin suurta numeroa. Jos ensimmäisenä sanotaan, että kaikki muuttuu ja sen jälkeen esitetään valtava power-point pläjäys, aiheuttaa se vaan stressiä eikä innostusta, jota johto varmaan toivoisi.

### **Uusi, tiimimäinen organisaatiomalli**

Vastaajat olivat hyvin perillä uuden organisaatiomallin tarkoituksesta. Vastauksissa korostui kustannustehokkuusajattelu, tuurausjärjestelmän paraneminen, yhtenäiset työtavat, vastuun ja stressin jakautuminen ja laadun paraneminen osaamisalueen kavennuttua. Tiimityöskentelyyn ja työnkiertoon suhtauduttiin pääosin myönteisesti. Työnteko helpottuu, kun tiimistä saa apua ja tukea. Työnkierto tuo taas vaihtelua. Tiimejä muodostettaessa tulisi huomioida henkilöiden keskinäiset kemit sekä osaamisalueet. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että uusi malli vaatii sopeutumiskykyä ja ajattelutavan muu-

tosta. Kirjanpitäjän tulisi osata nähdä itsensä osana laajempaa kokonaisuutta. Motivaatiota uuteen malliin siirtymisessä lisääisivät vastaajien mielestä työnkierron tuoman vaihtelevuuden lisäksi mahdollisuus henkilökohtaiseen provisioon, ammattitaidon ylläpitäminen, töiden tarkka johtaminen ja organisointi, urakehityksen tukeminen, mahdollisuus osallistua töiden kehittämiseen ja rauhallinen työympäristö.

Kysyttäessä millaista tukea kirjanpitäjät kaipaisivat esimiehiltä ja johdolta tulevissa muutoksissa, päällimmäiseksi toiveeksi nousi töiden organisointi tasaisesti kaikille sekä ammattitaitoinen tuki. Lisäksi toivottiin kahdenkeskeisiä palavereita, työntekijöiden mielipiteiden huomioimista, joustavuutta, jatkuvaa paikallaoloa, kuuntelemista, havainnointia ja nopeaa reagointia. Muutosten siirtymävaiheiden tulisi olla hitaampia, jotta tärkeää aikaa muutosten sulattelemiseen jää tarpeeksi. Jotta uusi organisaatiomalli lähtisi hyvin toimimaan, niin kirjanpitäjien mielestä se vaatisi ennen kaikkea positiivista asennetta ja yhteishenkeä. Tulevien työtehtävien ja toimintaohjeiden tulisi olla selkeitä. Myös positiivisen työilmapiirin merkitystä korostettiin vastauksissa sekä onnistunutta, perusteltua muutoksen johtamista. Muita mainittuja seikkoja olivat sitoutuminen uuteen malliin, avoimuus, vastuunjakaminen sekä selkeä ja kattava tiedotus.

### **Tulevaisuus**

Kyselyyn vastanneilla kirjanpitäjillä oli yleisesti ottaen positiivinen näkemys tilitoimistoalan tulevaisuudesta. Useat olivat sitä mieltä, että töitä alalla riittää jatkossakin. Vastaajat mainitsivat kuitenkin, että tilitoimistoala on muutoksessa. Nykyaikaiset, suurehkot tilitoimistot ovat lisääntymässä ja vastaavasti perinteiset, pienet toimistot vähenevässä. Lisäksi vanhempi sukupolvi on jäämässä eläkkeelle ja nuoret eivät koe alaa mielekkäänä. Alan arvostuksen toivottiin lisääntyvän ja palkkaustason nousevan, jotta pulaa ei jatkossa tulisi osaavista työntekijöistä. Sähköistymisen myötä nähtiin asiantuntijatehtävien lisääntyvän ja rutiinitehtävien vähentyvän. Samalla kuitenkin kiire, tehokkuusajattelu ja suppeampi erikoisosaaminen lisääntyvät. Henkilökohtaisen työnkuvan ja työtehtävien kannalta vastaajien tulevaisuus näytti useimpien mielestä suppeammalta kuin nykyisin. Monia huolestutti uudessa, tiimimäisessä organisaatorakenteessa työtehtävien monipuolisuuden katoaminen, jonka seurauksena ammattitaito saattaa rapistua. Hyvinä puolina nähtiin kuitenkin stressin väheneminen, joustavuuden lisääntyminen ja paremmat mahdollisuudet haastavimpiin työtehtäviin. Viimeisenä kysyttiin kirjanpitäjien unelmatyöyhteisöstä. Useimpien vastaajien unelmatyöyhteisössä oli kannustavat ja mukavat työkaverit sekä esimiehet ja lisäksi avoin, välitön ja joustava ilmapiiri. Kiirettä

ei saisi olla liikaa ja työympäristön tulisi olla rauhallinen. Työntekijöiden arvostusta pidettiin myös tärkeänä ja hyvin tehdystä työstä tulisi palkita myös rahallisesti. Työtehtävien haluttiin olevan monipuolisia, motivoivia, hyvin organisoituja ja tasavertaisia oma osaaminen huomioiden. Palautteen merkitystä korostettiin myös.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyössä on pääosin laadullisen tutkimuksen keinoin tutkittu erään suomalaisen tilitoimiston yhden yksikön kirjanpitäjien näkemyksiä ja kokemuksia työnkuvansa muuttumisesta. Yksikössä on tapahtunut viimeisinä vuosina muutoksia niin yritysraenteessa kuin työtavoissakin. Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto on lisääntynyt voimakkaasti ja viimeisimpänä muutoksena yksikössä ollaan siirtymässä tiimimäiseen organisaatiomalliin.

Tutkimus toteutettiin avoimella kyselylomakkeella. Lomakkeita jaettiin 18 kappaletta ja vastauksia saatiin 12 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 67, joka on kattava otos tutkimusjoukosta. Kyselytutkimukseen vastanneet tilitoimistokirjanpitäjät olivat nuorehkoja ja kaikilla oli alan koulutus. Osa vastanneista oli työskennellyt alalla jo pitkään, kun taas viidelle vastaajista oli kertynyt työkokemusta alalta alle kaksi vuotta. Vähän työkokemusta omaavillekin vastaajilla oli kuitenkin kertynyt jo varsin kattavia näkemyksiä ja kokemuksia tilitoimistoalan kehityksestä ja tulevaisuudesta, työorganisaation muutostilanteista sekä muutosjohtamisesta työorganisaatiossa.

Tutkimuksessa ilmeni, että tilitoimistokirjanpitäjältä vaadittavat ominaisuudet eivät ole juuri muuttuneet viime vuosina. Tarkkuutta ja asiakaspalvelutaitoa pidettiin edelleen tärkeänä. Työelämän muutosten myötä korostunut tehokkuusajattelun lisääntyminen näkyy kuitenkin tilitoimistomaailmassakin. Nykyisin arvostetaan työtapojen sähköistymisen ja automatisoitumisen myötä nopeutta. Vastaajat olivat tietoisia tilitoimistoalan yleisestä muutoksesta, jossa jako tapahtuu yhä radikaalimmin perinteisiin ja nykyaikaisiin tilitoimistoihin. Tilitoimistokirjanpitäjät pääsevät tulevaisuudessa myös konkreettisesti kokemaan alan yleisen tulevaisuuden trendin, palvelukeskusmallin, kun tutkimuksen kohteena olleessa yksikössä siirrytään tiimimäiseen organisaatiomuotoon. Lähdemateriaalissa esille tullut tilitoimistokirjanpitäjän konsultatiivisempi työote rutiinien automatisoitumisen ja toiminnan sähköistyessä, ei suoranaisesti käynyt ilmi tutkimusvastauksissa. Varsinkin vastaajien henkilökohtainen tulevaisuuden työnkuva näytti sen sijaan nykyistä suppeammalta, erikoisosaamiseen keskittyvältä, tiimimäiseen organisaatiomalliin siirtymisen johdosta.

Organisaatiomuutokset kuuluvat nykyajan työelämään. Muutokset tulisikin nähdä työyhteisöjen luonnollisena ja jatkuvana olotilana. Muutoksia on erilaisia, mutta muutos on aina prosessi eikä yksittäinen tapahtuma. Suurimmassa muutoksessa organisaation koko ajattelutapa, organisaatiokulttuuri ja käyttäytyminen kokevat muutoksen. Organisaatiorakenteen muutos on yleisimpiä muutostilanteita, jolloin rakennetta muutetaan matalammaksi, prosessi- tai tiimimäiseksi. Organisaatiorakenteen tulisi tukea organisaation liiketoimintastrategiaa. Muutoksille pitääkin olla aina järkevät liiketaloudelliset perusteet, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus ymmärtää muutokset. Organisaatiorakenteen muutokseen liittyy myös kulttuurimuutosta, joka aiheuttaa usein muutosvastarintaa, koska perusarvojen kyseenalaistaminen herättää työntekijät puolustamaan organisaation vanhoja toimintamalleja.

Tiimimäistä organisaatiorakennetta voidaan pitää vastauksena nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Tiimien avulla pyritään lisäämään tehokkuutta ja henkilöstön motivaatiota sekä parantamaan työprosesseja. Tiimityöskentelyn johtamisessa on omat haasteensa esimiehille. Kaikilla tiimin jäsenillä on yhteinen vastuu tiimin menestymisestä. Tiiminjohtaminen on tasapainoilua itseohjautuvuuden ja johtamisen, luottamuksen ja seurannan, vastuun ja vallan sekä yksilöiden tukemisen ja yhteisöllisyyden korostamisen välillä.

Organisaatiomuutosta toteutettaessa huolellinen suunnittelu on kaiken lähtökohta. Henkilökunta tulisi ottaa mahdollisimman aikaisin mukaan muutoksen suunnitteluun, jotta muutokseen sitoutuminen saadaan käyntiin. Muutoksen toteuttamisvaiheessa vastuun ja vallan siirtäminen alemmas motivoi ihmisiä ja edistää luottamuksen syntymistä. Muutosprosessia tulee myös arvioida palautteen muodossa. Muutoksen hyväksyminen ja sopeutuminen vaatii aina aikaa. Muutoksella pitää olla johdon tuki. Päätöksenteon tulisi kulkea yhdessä muutosprosessin kanssa, jotta henkilökunnan usko muutokseen säilyy. Muutoksiin sitoutuminen saattaa jäädä puolitiehen, jos jatkuvien muutosten takia ihmisille ei jää aikaa työstää muutoksen aiheuttamia tunteita. Muutosvastarinta tulisi nähdä normaalina käyttäytymisenä. Johdon tulisi muistaa, että ihmiset eivät ole muutoksen kohde, vaan muutos tapahtuu ihmisten kautta. Kun ihmiset saavat olla mukana muutostalkoissa, motivaatio ja sitoutuminen kasvavat automaattisesti.

Muutosjohtaminen sisältää muutosprosessin suunnittelun, hallinnan ja toteuttamisen. Henkilöstö tarvitsee muutoksessa normaalia enemmän tukea, läsnäoloa ja kuuntelua

esimiehiltään. Esimiehen tulisi asettua muutoksessa työntekijän asemaan, eikä kiirehtiä uuden oppimiseen, ennen kuin työntekijät ovat samalle poisoppimisen tasolle johdon ja esimiesten kanssa. Muutokset etenevät vaiheittain ja jokainen eri vaihe vaatii esimieheltä hieman erilaisia muutoksen johtamisen taitoja. Muutosprosessin alkumetreillä esimiehen tulisi avoimesti ottaa esille ja keskustella vaikeista asioista. Muutosvastarinnan lieventämiseen auttavat kuuntelemisen taito, tehokas muutosviestintä sekä muutoksen välttämättömyyden korostaminen. Luopumisvaiheessa henkilöstö tarvitsee tukea ja valmennusta tuleviin haasteisiin niin taidollisesti, tiedollisesti kuin henkisesti. Kun henkilöstö näyttää hyväksyneen muutoksen, esimiehen on tärkeää jalkautua työntekijöiden joukko jakamaan tietoa muutoksesta ja antamaan muutokseen liittyviä tehtäviä. Viimeisessä vaiheessa yksilön oma toiminta on yhdistynyt muuttuneeseen kokonaisuuteen. Esimieheltä tämä vaihe edellyttää vahvaa esimerkillä johtamista. Työntekijöiden tulee nähdä, miten esimies hoitaa muuttuneen toimenkuvansa uudet tehtävät. Työntekijät saavat esimerkkejä myös toisiltaan.

Työorganisaation toiminta perustuu perustehtävän hoitamiseen, siksi johdon ja esimiesten tärkeänä tehtävänä on muutoksen keskelläkin varmistaa, että varsinaiset työt tulevat hoidetuksi ja resursseja on tarpeeksi. Viestinnän merkitystä on syytä myös korostaa muutosten yhteydessä. Muutosviestinnän tehtävänä on välittää tietoa muutoksesta sekä yrittää lieventää ja pehmentää muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. Viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista, ennakoivaa tiedon välittämistä, jossa kaikki organisaation jäsenet toimivat viestin välittäjinä.

Tutkimukseen osallistuneiden tilitoimistokirjanpitäjien yleinen mielipide oli, että yksikön muutosjohtamisessa olisi parantamisen varaa. Vastaajat eivät olleet päässeet itse vaikuttamaan muutosten sisältöön, vaan muutoksia on ikään kuin valutettu ylhäältä alaspäin. Muutoksia on tullut liikaa ja liian nopealla aikataululla. Muutosviestinnän todettiin laahaavan jälkijunassa. Tutkimuksen tarkoituksena olikin tuoda julki kehittämisideoita ja parannusehdotuksia organisaation johdolle ja esimiehille, miten muutosten kanssa eläminen tehtäisiin helpommaksi työpaikalla.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella tulevaisuuden muutosjohtamista tulisi ensinnäkin suunnitella tarkemmin. Kirjanpitäjät kaipaivat selkeitä perusteluita, miksi muutoksia tehdään. Esimiehiä tulisi myös valmentaa muutokseen paremmin, jotta työntekijöiden kokemaa epävarmuuden tunnetta saataisiin lievennettyä. Aikaisempi muutos-

prosessi tulisi viedä selkeästi ensin päätökseen, ennen kuin uutta prosessia käynnistetään. Työntekijät eivät pysy muuten muutoksen vauhdissa mukana, varsinkin kun he työstävät eri muutosprosessin vaihetta kuin johto ja esimiehet.

Vastauksista ilmeni, että muutosviestinnästä puhuttaessa vastaajat käyttivät pääsääntöisesti ilmaisua tiedottaminen. Tiedottaminen nähdään lähdemateriaalissa yleisesti ottaen yksisuuntaisena viestin välittämisenä, jossa tietoa välitetään päätöksenteon jälkeen. Tiedotusta tulisi tilitoimistokirjanpitäjien mielestä ensinnäkin aikaistaa. Tiedotuskulttuuria pitäisi kuitenkin pyrkiä muuttamaan viestintämäiseksi. Avoimeen keskustelukulttuuriin siirtymisen rohkaiseminen edesauttaa työntekijöitä muutoksissa. Heidän tulee voida pyytää selvennyksiä ja antaa ehdotuksia, toisin sanoen saada mahdollisuus vaikuttaa prosessiin. Lähiverkkoon voi perustaa esimerkiksi kysymys- ja keskustelupalstan, jossa henkilökunnalla on mahdollisuus anonyymisti jakaa kokemuksiaan muutosmatkan varrella.

Muutosjohtamisessa muutokset tulisi nähdä henkilökohtaiselta kannalta. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa tuleviin rooleihinsa organisaatiossa. Heidän tulee osallistua päätöksentekoon siitä, mitkä tehtävät tulevat heidän vastuulleen uudessa organisaatiomallissa ja mihin suuntaan urakehitys on menossa. Toisin sanoen työntekijöiden päätettävissä pitäisi olla, mitä taitoja ja osaamista he haluavat jatkossa kehittää. Tutkimuksen kohteena olleiden tilitoimistokirjanpitäjien organisaatioyksikössä kartoitettiin uuden tiimimäisen organisaatiomallin suunnitteluvaiheessa työntekijöiden tulevia toimenkuvia yhdessä työntekijän ja lähiesimiehen kanssa. Tällä tavoin kirjanpitäjät otettiin mukaan päätöksentekoon tulevissa muutoksissa.

Työtehtävien yksipuolisuus tiimimäisessä organisaatiomallissa oli kuitenkin vastaajien huolenaiheena. Työnteon kokeminen turhauttavana, yksitoikkoisena tai haasteettomana huonontaa työtyytyväisyyttä sekä heikentää motivaatiota ja sitoutumista. Silloin perustehtävän tekeminen saattaa korvautua jollakin epäolennaisella toiminnalla ja työmoraali alentua. Työnkierrättäminen on yksi ratkaisu työtehtävien yksipuolisuuteen. Huolenaihetta on mahdollista lieventää myös vastuun ja vallan jakamisella. Tiimin tulisi voida kantaa vastuuta toiminnan edellytyksistä ja kontakteista sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Työntekijöiden kontakteja asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin ei saisi säädellä ja rajata. Koko henkilöstön koulutukseen ja ammattitaidon kehittämiseen tulisi myös panostaa uusien teknologisten ratkaisujen kehittämisen rinnalla. Lisäksi joh-

don ja esimiesten tulisi tukea työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn ja käyttämään omaa luovuuttaan.

Organisaatiomuutokset, työnkuvan muutos ja muutosjohtaminen ovat laajoja tutkimuskenttiä. Jos näihin lisätään vielä tilitoimistoala ja sen kokemat muutokset niin jatkotutkimusaiheita löytyy varmasti mielin määrin. Tähän aiheeseen ja organisaatioyksikköön sopivana jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa tutkimus, jossa selvitettäisiin, miten tähän tutkimukseen vastanneet tilitoimistokirjanpitäjät kokivat tiimimäisen organisaatiomallin toiminnan käytännössä. Tutkimus kannattaisi toteuttaa noin vuoden päästä mallin käyttöönotosta. Lisäksi olisi mielenkiintoista saada selville, miten organisaatioyksikön muutosjohtaminen on kehittynyt ajan saatossa. Tilitoimistoalaa yleisemmin ajateltuna olisi hyödyllistä myös tutkia, miten muutoksia ja muutosjohtamista on toteutettu muissa tilitoimistoissa.

## LÄHTEET

Alhola, K. 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. Tilisanomat-lehti 4/2010, 40–43.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle. 1-2 painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen-Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jaatinen, P. 2009. Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa. Tampereen Yliopisto. Taloustieteiden laitos. Väitöskirja.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti Digitaalista taloushallintoa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salo, U. 2012. Kasvavat osaamisvaatimukset taloushallinnon ammattilaisille. Tilisanomat-lehti 1/2012, 31–33.

Setälä, M-L. 2006. Seireenien laulut. 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Svård, E. 2010. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tilisanomat-lehti 5/2010, 32–33.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. 5. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

## LIITTEET

## LIITE 1(1)

## KYSELYTUTKIMUS KIRJANPITÄJÄN TYÖNKUVAN MUUTTUMISESTA

Tavoitteena on tutkia organisaatiomuutoksien ja työtapojen muuttumisen vaikutusta tilitoimistokirjanpitäjän työnkuvaan.

*Ympyröi numero valitsemasi vaihtoehtdon/ vaihtoehtojen kohdalta tai kirjoita vastaukseksi kysymyksen perässä oleville viivoille.*

Vastaajan taustatiedot

## 1. Ikä

- 1 20-30 vuotta
- 2 31-40 vuotta
- 3 41-50 vuotta
- 4 yli 51 vuotta

## 2. Koulutus

- 1 merkonomi/yo-merkonomi
- 2 tradenomi
- 3 kauppatieteiden kandidaatti/maisteri
- 4 taloushallinnon ammattitutkinto
- 5 muu, mikä? \_\_\_\_\_

## 3. Tilitoimistotyökokemus yhteensä

- 1 alle 2 vuotta
- 2 2-5 vuotta
- 3 6-10 vuotta
- 4 11-15 vuotta
- 5 yli 16 vuotta

Yleistä tilitoimistoalasta

## 4. Miksi valitsit tilitoimistoalan?

5. Mitä ominaisuuksia mielestäsi vaaditaan tilitoimistokirjanpitäjältä? Ovatko ominaisuudet mielestäsi muuttuneet viime vuosina? Millä tavalla?

(jatkuu)

## LIITE 1(2)

Muutokset organisaatiossa/työnkuvassa

6. Miten taloushallinnon sähköistyminen on muuttanut työnkuvaasi?
7. Miten viimeisen kahden vuoden aikana tapahtuneet muutokset työorganisaatiossasi ovat muuttaneet työnkuvaasi?
8. Miten olet kokenut työnkuvasi muutokset? Mainitse hyviä ja huonoja puolia sekä perustele vastauksesi.
9. Oletko itse pystynyt vaikuttamaan muutosten sisältöön? Miten?
10. Miten mielestäsi muutoksia on johdettu työorganisaatiossasi? Mainitse hyviä ja huonoja puolia sekä perustele vastauksesi.
11. Miten työpaikallasi muutoksista viestitään? Voisiko muutosviestintää kehittää jollakin tavalla? Miten?
12. Mitä työorganisaatiossasi voitaisiin tehdä, jotta ihmiset kokisivat muutokset pääosin myönteisinä?

Uusi, tiimimäinen organisaatiomalli

13. Mikä on mielestäsi uuden organisaatiomallin tarkoitus?
14. Millainen on suhtautumisesi tiimityöskentelyyn ja työnkiertoon?
15. Mitkä keinot lisääisivät tulevaisuudessa motivaatiasi työtäsi kohtaan, kun omia asiakkaita ei ole enää?
16. Millaista tukea kaipaisit esimiehiltä/johdolta tulevissa muutoksissa?
17. Kuvittele, että eletään talvea 2013. Uusi toimintamalli on ollut käytössä jo jonkin aikaa. Muutos on sujunut kokonaisuudessaan hyvin. Millaisilla konkreettisilla asioilla (henkilöstön, esimiehien ja johdon teoilla, asenteilla yms.) tähän tulokseen on päästy?

Tulevaisuus

18. Miten koet yleisesti tulevaisuuden tilitoimistoalalla?
19. Miltä tulevaisuus näyttää työnkuvasi/työtehtäviesi kannalta?
20. Millainen on sinun unelmatyöyhteisösi?