

Anne Ilkko

**KIRJANPITÄJIEN TOIMINTATAPOJEN
YHTENÄISTÄMINEN
TYÖHYVINVOINTI HUOMIOIDEN
Case OP Koti Kainuu Oy**

Opinnäytetyö

Liiketalouden kehittäminen ja
johtaminen, YAMK

Syksy 2021

Tiivistelmä

Tekijä: Ilkko Anne

Työn nimi: Kirjanpitäjien toimintatapojen yhtenäistäminen työhyvinvointi huomioiden, Case OP Koti Kainuu Oy

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: liiketoiminnan kehittäminen, Lean, muutosjohtaminen, PDCA, Demingin teoria, dynaaminen kehittäminen, työhyvinvointi, ketterä oppiminen, Maslowin tarvehierarkia, resilienssi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kirjanpitotiimin sujuva ja yhdenmukainen toimintatapa työhyvinvointi huomioiden. Aikaisempien tutkimusten valossa yhtenäistäminen lisää työn tuottavuutta ja tehokkuutta. Työhyvinvoinnin on tutkittu vaikuttavan positiivisesti mm. kilpailukykyyn. Opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa malli jatkuvaan vuorovaikutteiseen ongelmanratkaisuun. Tutkimusote on kvalitatiivinen ja tutkimusstrategiana käytetään osallistavaa toimintatutkimusta. Aineistonhankintamenetelminä ja kehittämismenetelminä käytettiin A3 -ongelmanratkaisua, täsmäryhmähaastattelua ja brainwriting -menetelmää. Työhyvinvointiin vaikuttaviin kysymyksiin haettiin ratkaisuja 8 x 8 -menetelmää käyttäen. Vuorovaikutteisen dialogin avulla vastauksia reflektointiin yhdessä. Apuna arvioinnin reflektoinnissa käytettiin 5 x miksi -kysymyksiä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa induktiivista sisällön analyysia.

Tutkimusongelmana oli eri paikkakunnilla toimivien kirjanpitäjien erilainen toimintatapa ja sen ratkaisemiseksi haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitä tarkoittaa Lean toimintakulttuuri? Mitä tehtäviä teemme eri toimipisteissä eri tavalla? Mitkä tehtävät ovat kokonaan tarpeettomia? Mitkä tehtävät suoritetaan liian monimutkaisesti? Miten toimimme jatkossa, että toimintatapamme on yhtenäistä ja sujuvaa? Miten me kirjanpitäjät itse voimme vaikuttaa omaan työhyvinvointiimme?

Teoriaosuus muodostuu Lean-toimintamallia hyödyntäen toimintakulttuurin muutoksesta itseohjautuvaksi oppivaksi organisaatioksi. Demingin teorian mukaisesti kehitys on jatkuva kierre, PDCA-kehä, mikä mahdollistaa dynaamisen tavoitteen. Muutosjohtamisessa psykologia on keskeinen tekijä muutoksen läpiviennin onnistumiselle. Resilienssi on yhteydessä muutosturvavuuteen.

Kehitystyön tuloksina saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Vastausten perusteella kehityskohteiksi valittiin osaamisen kehittäminen, ostolaskujen automaattinen tiliöinti, tilinpäätöksen arkistointiohje sekä hallintokulujen laskituksen yhtenäistäminen. Teams-palaverien kehittäminen oli osa kehitystyötä. Tutkimuksen tuloksia voi organisaation johto hyödyntää jatkossa esimiestyössä.

Opinnäytetyön tuotoksena laadittiin prosessin aikana yhtenäinen pohja hallintokulujen laskutukselle sekä arkistointiohje tilinpäätösmateriaalille. Jatkuvan kehittämisen mallia voi organisaatio hyödyntää jatkossa mahdollisesti myös isännöitsijöiden toimintatapojen yhdistämisessä.

Abstract

Author(s): Ilkko Anne

Title of the Publication: Master of Business Administration, MBA

Degree Title: Harmonization of accountants' practices considering well-being at work, Case OP Koti

Kainuu Oy

Keywords: business development, Lean, change management, PDCA, Deming theory, dynamic development, well-being at work, agile learning, Maslow's hierarchy of needs, resilience

The aim of this thesis is a smooth and uniform way of working for the accounting team considering well-being at work. A purpose of the thesis is to build a model for continuous interactive problem solving. The research approach is qualitative and participatory action research is used as a research strategy.

An A3 problem solution, a target group interview and a brainwriting method were used as the data acquisition methods and development methods. Questions affecting well-being at work were sought solutions by Lotus blossom as a method. 5 x why questions were used to help reflect the evaluation. Theory-guided inductive content analysis was used as a method of data analysis.

A research problem was the different way of working for accountants in different locations. Questions of the research are:

What does Lean's operating culture mean?

What tasks do we do differently in different locations?

Which tasks are completely unnecessary?

What tasks are too complicated to perform?

How should we work in the future to ensure a consistent and smooth approach?

How the accountants ourselves are able to influence our own well-being at work?

The theoretical part consists of a change in the operating culture to self-direction, learning organization. According to the Lean philosophy and Deming theory development is a continuous spiral, the PDCA perimeter. In change management, psychology is a key factor in success of the implementation.

The results of the development work provided answers to the research questions. As a result of the thesis were prepared a unified basis for invoicing administrative costs and archiving instructions for the financial statements. The organization can utilize the continuous development model for future supervisory work possibly also in combining the practices of property managers in the future.

Alkusanat

Opinnäytetyöni perustuu käytännön työelämän kehittämiseen. Aiheen kehitystyöhön sain omalta työnantajaltani OP Koti Kainuu Oy:ltä. Liiketoimintojen yhdistymisten myötä kirjanpitäjät ovat kukin toimineet hyväksi havaitsemilla toimintatavoillaan, mutta nyt on aika kehittää toimintoja yhtenäisemmiksi ja sujuvimmiksi.

Kiitokset esimiehelleni Sami Haveriselle kehitystyön aiheesta ja ohjaavalle opettajalle Raija Jormakalle rakentavasta palautteesta. Suuret kiitokset OP Koti Kainuu Oy:n kirjanpitäjille Päiville, Tarjalla, Marjukalle, Anulle, Merjalle ja Ailalle yhteistyöstä tämän opinnäytetyön loppuun saattamiseksi. Keskustelumme ovat olleet rakentavia ja voimaannuttavia. Yhdessä olemme enemmän!

Sisältö

1	Johdanto	1
2	Toimintakulttuurin muutos	3
2.1	Lean muutostyössä	5
2.2	PDSA-menetelmä	7
3	Osaava ja hyvinvoiva työyhteisö	9
3.1	Muutosjohtamisen työkalut psykologisesta näkökulmasta.....	16
3.2	Itseohjautuvuus ja resilienssi	19
3.3	Osaamisen kehittäminen	23
3.3.1	Oppiva organisaatio ja ketterä oppiminen	23
3.3.2	Hiljainen tieto näkyväksi	25
3.4	Evaluatiivinen työote ja reflektio	26
4	Tutkimusstrategia, -ote sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät	28
4.1	Tutkimusstrategiana osallistava toimintatutkimus.....	28
4.2	Opinnäytetyön projektiorganisaatio	30
4.3	Aineiston tutkimus- ja analyysimenetelmät sekä kehittämismenetelmät.....	31
5	Kirjanpitäjien toimintatapojen yhtenäistäminen työhyvinvointi huomioiden, case OP Koti Kainuu Oy.....	36
5.1	Toimeksiantaja	36
5.2	Tutkimuksen toteutus	38
5.3	Kehittämistyö visuaalisesti esitettynä.....	44
6	Tulokset (SALAINEN).....	46
7	Johtopäätökset	47
8	Pohdinta	53
	Lähteet	57

1 Johdanto

Kirjanpitäjälle asetetaan 2020 -luvulla uudenlaisia vaatimuksia. Kirjanpitäjältä vaaditaan ammattitaidon, tarkkuuden ja luotettavuuden lisäksi ovat mm. ratkaisukeskeistä ajattelutapaa, liiketoiminnan ymmärrystä, innovatiivista ajattelua, digitalisaation tuomien mahdollisuuksien tunnistamista ja ketteryttä. Osa ihmisistä kokee uuden oppimisen miellyttävänä haasteena, toisille taas rutiinit tuovat turvaa ja epämukavuusalueelle heittäytyminen ahdistusta. Ihmisten resilienssi on erilainen.

Opinnäytetyö tulee käsittelemään kirjanpitäjien toimintatapojen muutosta OP Koti Kainuu Oy:ssä. Opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa malli jatkuvaan vuorovaikutteiseen ongelmanratkaisuun. Opinnäytetyön tavoitteena on kirjanpitotiimin sujuva ja yhdenmukainen toimintatapa työhyvinvointi huomioiden. Työhyvinvoinnin huomioiminen lisää aikaisempien tutkimusten valossa työn tuottavuutta ja tehokkuutta sekä kilpailukykyä. Kirjanpitäjien toimintatapoja yhtenäistämällä ja tämän kehittämistyön avulla lisätään kirjanpitäjien yhteenkuuluvuutta kolmen eri toimipisteen kesken, mikä on osaamisen ja autonomian kanssa itseohjautuvasti toimivan tiimin peruspilareita. Tähän päästään parhaiten rakentamalla pohjaa psykososiaalisin keinoin. Tulevaisuuden haasteena on hiljaisen tiedon siirtäminen tuleville kirjanpidon ammattilaisille, mikä huomioidaan tässä opinnäytetyössä.

OP Koti Kainuu Oy on vuonna 1976 perustettu valtakunnalliseen OP-ryhmään kuuluva yritys, minkä toimialaan kuuluvat kiinteistövälitys, asuin- ja liikehuoneistojen vuokrausvälitys, isännöinti-, kiinteistöalan arviointipalvelut sekä kirjanpitopalvelut. Yrityksellä on toimipaikat Kajaanissa, Sotkamossa ja Kuhmossa. Opinnäytetyö keskittyy isännöinnin yhteydessä toimivaan kirjanpitopalveluun. Kirjanpitäjiä on yhteensä seitsemän, joista Kajaanissa ja Sotkamossa kussakin toimipaikassa kolme ja Kuhmossa yksi kirjanpitäjä. OP Koti Kainuu Oy:n kirjanpitäjillä on hyvin vankka ammattitaito taloyhtiön kirjanpidosta, koska useimmat heistä ovat toimineet alalla vuosikymmeniä.

Vuoden 2021 alussa Sotkamon ja Kuhmon toimipaikkojen isännöinnin tietokanta yhdistettiin Kajaanin asiakashallintajärjestelmään. OP Koti Kainuuseen on sulautunut eri isännöintitoimistoja 2000 -luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä. Kirjanpitäjien yhteiset palaverit otettiin käyttöön vuoden 2021 alusta alkaen.

OP Koti Kainuu Oy hyötty tutkimuksesta sujuvampana ja yhtenäisempänä työn tuloksena. Yhtenäistämällä on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa olevan positiivista vaikutusta myös asiakastyytyvyyteen. Opinnäytetyö antaa yrityksen johdolle hyödyllistä lisätietoa koko kirjanpito-prosessista ja mallin työn jatkuvaan kehittämiseen.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimusongelmana on toimeksiantajan huomio, että samoja tehtäviä tehdään kolmessa eri toimipaikassa eri toimintatavoin. Seuraavien tutkimuskysymysten avulla pyritään yhdessä kehittämään toimintatapoja:

Mitä tarkoittaa Lean toimintakulttuuri?

Mitä tehtäviä teemme eri toimipisteissä eri tavalla?

Miten toimimme jatkossa, että toimintatapamme on yhtenäistä ja sujuvaa?

Mitkä tehtävät ovat kokonaan tarpeettomia?

Mitkä tehtävät suoritetaan liian monimutkaisesti?

Miten me kirjanpitäjät itse voimme vaikuttaa omaan työhyvinvointiimme?

Tutkimusote on kvalitatiivinen ja tutkimusstrategia osallistava toimintatutkimus. Opinnäytetyön tekijä itse on niin sanotusti insider-roolissa kehittämistyötä tehdessä, koska toimii yhtenä organisaation kirjanpitäjänä.

Teoreettinen viitekehys koostuu toimintatapojen muutoksesta kohti itseohjautuvaa, oppivaa ja ketterää organisaatiota Lean-ajattelumallia hyödyntäen. Lähestymistapa on monitieteellinen, sisältäen näkemyksiä liiketalouden, sosiaalipsykologian ja kasvatustieteen aloilta.

Aineistonhankintamenetelminä käytetään täsmäryhmähaastattelua, 8 x 8 -menetelmää ja brainwritingia sekä omaa havainnointia. Arviointivaiheessa apuna on 5 x miksi -menetelmä. Kehittämismenetelmät säästävät kirjanpitäjien työaika, koska yhden päivän aikana saadaan kerättyä paljon aineistoa koko tiimiltä. Moniäänisyys on huomioitu isännöinnin liiketoimintajohtajan vastauksilla. Dokumentit eri kehittämisvaiheista ja aikatauluista on tallennettu tämän opinnäytetyön liitteeksi. Analyysimenetelmänä on induktiivinen teoriaohjaava sisällönanalyysi.

2 Toimintakulttuurin muutos

Kulttuuri on tehokkuutta ja tuottavuutta palveleva, yhteistyötä tukeva ja yhteishenkenä näkyvä ilmiö, joka yhdistää yksilöitä osaksi samaa kokonaisuutta. Kulttuuri rakentuu arjen vuorovaikutustilanteista, toimintatavoista, sovitusta pelisäännöistä, prosesseista ja arvoista. Arvot täytyy tuottaa yhteistyössä niin, että ne aidosti sisäistetään ja että ne tukevat arjen valintatilanteita. (Sydänmaanlakka 2014, 100.)

Työterveyslaitoksen raportoimien skenaarioiden mukaan työelämän kehitykseen seuraavan vuosikymmenen aikana vaikuttavat keskeisesti ajattelu- ja toimintatavat, teknologia, ikääntyvä väestö ja ilmaston muutos (Työterveyslaitos 2020).

Muutoksen hallintaa (change management) on ne työkalut ja rakenteet, joiden tarkoituksena on saada muutos tapahtumaan. Muutosjohtaminen (change leadership) on muutosta nopeammin, fiksummin ja tehokkaammin eteenpäin vieviä voimia, visioita ja prosesseja. Muutosjohtaminen auttaa ihmistä tiedostamaan, ymmärtämään ja hyväksymään, mikä muuttuu ja miksi joku asia muuttuu. Muutosjohtamisella tehdään muutoksesta hallittava ja mielekäs, tuetaan kollegoja ja alaisia, opitaan ja omaksutaan uudet asiat ja rutiinit, opitaan pois vanhoista ja pysytään uusissa toimintatavoissa. Nämä asiat saadaan käytännössä toteutumaan viestinnällä, johdon tuella, keskusteluilla, koulutuksilla, coachauksella ja vanhojen toimintatapojen tekemisellä mahdolliseksi. (Packalén 2020.)

Globalisaatio ja muut ulkoiset tekijät tuntuvat heikentävän yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työympäristöönsä. Työn tuunaaminen eli oman työn muokkaaminen itselle sopivammaksi palauttaa toimijuuden ja uskon siihen, että voi itse valmistautua proaktiivisesti ulkoisiin muutoksiin samalla tekemällä itse muutoksia. Työn tuunaaminen ylläpitää omanarvontuntoa muuttuvassa työelämässä, vahvistaa aidon yhteisöllisyyden siteitä ja hyvän tekeminen toiselle on tuunaamista parhaimmillaan. Työn tuunaaminen voi olla pysyvä tapa suhtautua työhönsä ja sen kehittämiseen. Aluksi voi vallita hämmennys, mutta kun tuunaamisen idea alkaa hahmottua, voi työpajoissa syntyä helposti kymmeniäkin erilaisia mahdollisuuksia tuunata työtä. (Hakanen 2014, 357 – 358.)

Kirjanpitäjän rutiinityöt korvautuvat tulevaisuudessa robotiikalla. Tietotekniikalla voidaan hoitaa suurin osa rutiinitehtävistä ja laskentatoimen ammattilainen on yhä suuremmissa määrin

liiketoiminnan kehittäjä. Laskentatoimen lisäksi tarvitaan liiketoiminnan ymmärtämistä, markkinointiosaamista ja liiketoiminnan hallintaa. Taloushallinnon ammattilaiseksi vaaditaan peruskoulutuksen lisäksi jatkokoulutus ja paljon työssäoppimista. Tulevaisuudessa työyhteisön jäsenet rakentavat tulevaisuutensa: havaitaan puutteet ja uudistetaan se joko työyhteisö-, organisaatio- tai yksilötasolla (Sulonen 2016.)

Yhdysvaltalaisen muutosjohtamisen asiantuntijan John P. Kotterin mukaan muutoksessa on alla olevat kahdeksan askelmaa:

1. Korosta muutoksen kiireellisyyttä.
2. Sitouta muutosta ohjaava tiimi.
3. Muodosta tavoitetila.
4. Tunnista muutosagentit.
5. Poista muutoksen esteet.
6. Luo lyhyen aikavälin onnistumisia.
7. Ylläpidä muutosta.
8. Vakiinnuta muutos. (Kotter 1995, 61.)

Kyseenalaistaminen ja uskallus tehdä myös virheitä auttavat meitä oppimaan. On myös luovuttava tutusta ja turvallisesta saavuttaakseen jotain uutta. Verkostoitumista ja vuorovaikutusta tukeva toimintakulttuuri antaa mahdollisuuden erilaisille innovaatioille. Luottamuksen kulttuurissa yksilön tai tiimin ajatuksia ja ideoita kohdellaan arvostavasti ja niistä palkitaan oikeudenmukaisesti. (Sydänmaanlakka 2014, 105.)

2.1 Lean muutostyössä

Lean -filosofia on työväline ja johtamisjärjestelmä. Johtajan tehtävä on kannustaa luovaan ajatteluun työn uudelleen järjestämisessä, jatkuvassa parantamisessa ja jatkuvassa omassa oppimisessa. Työntekijät itse tekevät muutokset työssään. Tavoitteena on, että kehittyminen jatkuu läpi organisaation prosessi kerrallaan ja onnistuakseen tavoitteessa on Lean-filosofia kyettävä organisoimaan koko toimintaympäristön kulttuuriin. (Pellikka 2017, 23- 24.)

Lean -sana tulee englanninkielisestä Massachusetts Institute of Technologyn (M.I.T) tutkijoiden artikkelista The Triumph of the Lean Production System vuodelta 1988. Tutkimus keskittyi autotehtaisiin, joista mm. Toyota erottui tuottavuudeltaan muista. (Torkkola 2019, 13). Modig ja Åhlströmin (2013, 153) mukaan Toyotan perushypoteesina on, että ongelmia on aina ja parannusprojektissa työntekijät opetetaan ratkaisemaan ongelmia. Muutosorganisaatioita käynnistettäessä on mietittävä, miten työntekijät suhtautuvat parannuksiin.

Demingin teorian mukaan johtajan tehtävä on ohjata ihmisiä ja varmistaa työtehtävien virtaus läpi organisaation. Demingin teorian osa-alueet ovat

1. systeemiajattelu
2. vaihtelun ymmärtäminen
3. uuden tiedon luominen PDCA-syklillä ja
4. psykologia. (Torkkola 2019, 14.)

Womack, Jones ja Roos jaottelevat Leanin neljään periaatteeseen: tiimityö, viestintä, resurssien tehokas hyödyntäminen ja hukan poistaminen sekä jatkuvat parannukset (Modig & Ålström 2013, 79).

Torkkolan(2019, 96 ja 226) mukaan Lean-malli ei onnistu, jos ei ymmärretä systeemiajattelua. Systeemi on itsenäisten osien verkosto, joka tekee töitä saavuttaakseen päämäärän. Systeemin osat ovat riippuvaisia toisistaan ja välillä tarvitaan yhteistyötä, kommunikointia ja kokonaisuuden johtamista, millä varmistetaan suuntaus kohti päämäärää.

Systeemiajattelussa asiantuntijaorganisaation ratkaiseva piste voi olla sellainen työtehtävä, jota ei yhteisössä arvosteta. Systeemiajattelussa suojellaan pullonkaulaa, eli muiden vastuulla on välttää sen häiritsemistä tai turhaa kuormittamista. Jos työ ei siirry asiantuntijoiden välillä

sujuvasti, ei asiakas koe olevansa tekemisissä tehokkaan organisaation kanssa. (Torkkola 2019, 101 - 103.)

Tilastollinen ajattelu on olennainen osa Demingin syvällisen tiedon teoriaa, minkä avulla ymmärretään vaihtelua. Torkkolan (2019, 166) mukaan riittää, kun selvitetään nykytila: mitä menee sisään ja mitä tulee ulos. Sisäänmeno ja ulostulo muodostavat tilastollisen jakauman, mistä voi päätellä paljon tiimin suorituskyvystä ja parantamiskohteista. Modig ja Ålström (2013, 40) jakavat vaihtelun resursseihin, virtausyksiköihin ja ulkoisiin tekijöihin. Esimerkkinä mainitaan kokenut henkilökunta, joka on nopeaa rutiinien mukaan työskentelevää, kun taas aloittelija kokeilee erilaisia ratkaisuja. Joidenkin asioiden käsittely kestää luonnostaan kauemmin kuin toisten tai kausivaihteluita voi esiintyä. OP Kodissa työmäärä kohdistuu erityisesti kevääseen tilinpäätösten ja yhtiökokousten vuoksi.

Virtaustehokkuuden määritelmä on arvoa tuottavien toimintojen käsittelyaikojen summa jaettuna kokonaisläpimenoajalla. Littlen lain mukaan läpimenoaika kasvaa sen mukaan, montako keskeneräistä virtausyksikköä prosessissa on ja kuinka pitkä jaksoaika on. Pullonkaulat kasvattavat läpimenoaika. Läpimenoaika kasvaa sen mukaan, miten suurta vaihtelua prosessissa on ja mitä lähempänä ollaan sadan prosentin käyttöastetta. Pullonkaulat ovat joko osaprosesseja tai yksittäisiä toimintoja, jotka rajoittavat läpimenoa pullonkaulan tapaan (Modig & Åhlström 2013, 37 - 44.)

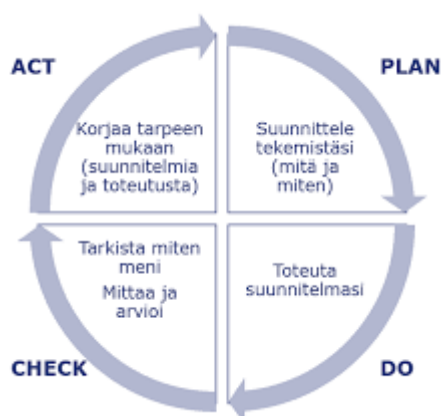
Työmäärän arvioimiseen käytetään mm. suhteellisia pistelukuja (story points). Pistelukujen avulla asiantuntijat voivat viestiä toisilleen ja esimiehelle, mikä tehtävä on heidän mielestään helppo ja mikä hankala. Pisteytyksellä johdolle ja tiimille tulee näkemys siitä, onko työmäärä sopiva vai liian suuri. Suhteellisessa pisteytyksessä valitaan referenssityö, joka saa pistearvoksi kaksi ja muita töitä arvioidaan suhteessa tähän. (Torkkola 2019, 68 – 69.)

Lean-ajattelussa visuaalisuus on tärkeässä asemassa, koska visuaalisuus helpottaa olennaisen informaation saamista yhdellä silmäyksellä. Organisaatio on niin näkyvä ja visuaalinen, että huomataan heti, jos jokin haittaa tai estää virtausta. Visuaalisuus on tehokkain tapa viestiä ja kuva antaa nopeasti yhteisen mielikuvan tilanteesta. Näin tiimin jäsenet voivat tehdä kokonaisuuden kannalta laadukkaita päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti. Seinätaulut lisäävät läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Visualisoinnin toteuttaminen vaatii mielikuvitusta ja kokeiluja. Lean -työkaluja ovat mm. kanban -taulut, obeya-tilannekuvahuoneet tai -seinät ja X-matrix tavoiteasetantataulukot. (Torkkola 2019, 49 – 50.)

Dynaamisessa lähestymistavassa virtaustehokkuuden parannukset jatkuvat kaiken aikaa. Lean toimintastrategia toteutuu, kun organisaatio parantaa virtaustehokkuutta jatkuvasti. (Modig & Ålström 2013, 151). Periaatteet määrittävät, miten teemme päätöksiä ja mitkä asiat ovat tärkeimpiä. Just-in-time ja jidoka (kokonaiskuva) näyttävät suunnan, johon organisaatiota tulee kehittää. Kohti asiakasta! (Modig & Ålström 2013, 139).

2.2 PDSA-menetelmä

PDSA on lyhenne sanoista plan, do, study, act. Menetelmää kutsutaan myös Demingin kehäksi, koska plan do study act -vaihteet toistuvat samassa järjestyksessä kerta toisensa jälkeen (Torkkola 2019, 40). Menetelmästä käytetään myös lyhennettä PDCA (kuva 1).



Kuva 1. PDCA-kehä (Arter)

Suunnitteluvaiheessa (plan) mietitään parannusidean kelpoisuutta, mitä odotetaan tapahtuvan ja mistä tiedetään, että idea on parantanut toimintatapaamme (Torkkola 2019, 41).

Toteutus (do) tarkoittaa idean toteuttamista, mutta mahdollisimman pienessä mittakaavassa esim. yksi henkilö, yksi tunti tai yksi päivä. Tärkeää on, ettei ajatella liian laajasti. (Torkkola 2019, 41.)

Tutkimisvaiheessa (check tai study) pohditaan yhdessä, saavutettiinkö idealla odotettu tulos, löytyikö esteitä tai menikö jokin pieleen. Pysähdytään miettimään, mitä opittiin ja mitä tapahtui. Keskustellaan mahdollisista virheistä ja opitaan niistä. (Torkkola 2019, 42.)

Käyttöönottovaiheessa (act) aikaisemmin toteutetun testin perusteella ennustetaan, onko idea järkevä vai onko parempi jättää se toteuttamatta. Päätetään muutoksista ja suoritetaan sen jälkeen uusi sykli. Alkuperäisen idean selkeä hylkääminen auttaa organisaatiossa jatkamaan tehokkaasti eteenpäin. Onnistuessaan otetaan idea käyttöön osaksi yhteistä toimintamallia. (Torkkola 2019, 42.)

3 Osaava ja hyvinvoiva työyhteisö

Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen ovat tutkineet vuonna 2012 Tampereen yliopiston toteuttamassa tutkimuksessa työhyvinvoinnin vaikutusta tuloksellisuuteen. Mittaamisen vaikeuksista huolimatta hyvät johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja koettu tuloksellisuus ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. (Manka ym. 2012, 14).

Monien Lean-työkalujen avulla voidaan vahvistaa psykologian kannalta tärkeitä ominaisuuksia kuten yhteenkuuluvuuden tunnetta, oman roolin selkeyttä, arvostuksen osoittamista ja sitoutumisen lisäämistä. Asiantuntijatyössä ihmisen hyvinvoinnilla on suora yhteys työn virheettömyyteen ja kehittämiseen, jolloin laadukas työympäristö auttaa toteuttamaan organisaation tehokkuutta. (Torkkola 2019, 25 ja 227.)

Muutoksessa on otettava huomioon tunteet ja järki, sekä on tarjottava riittävän selkeät työkalut ja menetelmät. Tunteet eivät muutu esteiksi, jos muutos etenee tarpeeksi pienin askelin. (Torkkola 2019, 120.) Hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä työn voimavaroja. Työn voimavaroja ovat kannustava ja osallistava johtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta sekä vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuus (Manka ym. 2012, 12).

Yksilön suorituskykyyn voidaan vaikuttaa johtamisen ja työpaikan hyvinvointitekijöiden avulla. Osaaminen muodostuu kilpailueduksi, kun eri ihmisten osaaminen saadaan käyttöön jakamalla ja yhdistämällä se toisten osaajien kanssa. Hiljaista tietoa ei voi käskemällä jakaa, eikä se liiku sähköposteissa, vaan tarvitaan olosuhteet, joissa ihmiset haluavat ja voivat tehdä yhteistyötä sekä keskustella luottamuksellisesti asioita. Tämä edellyttää oikeaa ilmapiiriä ja yhteistyöhön ohjaavaa sekä sitä tukevaa johtamista. (Ojala & Ahonen, 2005, 32 – 33.)

Voimavaralähtöisen työhyvinvointiajattelun mukaan lisätään toimia, jotka kehittävät työhyvinvointia ja pahoinvointia ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Työn voimavaroja ovat kannustava ja osallistava johtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja vaikuttamisen sekä kehittymisen mahdollisuus. Ryhmän voimavaroja lisäävät yhteisöllisyys ja ryhmän toimivuus. Lisäksi yksilöllisiä voimavaroja ovat psykologinen pääoma, mihin kuuluvat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys sekä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. (Manka ym. 2012, 13.) Alla olevassa kuvassa 2 on visuaalisesti esitetty edellä mainitut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Oma asenne on ratkaisevassa asemassa, miten suhtautuu organisaatioon, työyhteisöön, työhön ja johtamiseen.



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12)

Työhyvinvointi on keskeinen kilpailutekijä. Työhyvinvoinnin, asiakastyytyväisyyden sekä osaamisen kehittämisen välinen korkea korrelaatio on osoitettu monissa tutkimuksissa. Edellisen lisäksi ihmisten hyvinvointia (myös työhyvinvointia) voidaan pitää humanistisesta näkökulmasta itseisarvoisena asiana. Toimenpiteitä pohdittaessa on jatkuvasti pidettävä mielessä sekä ihmisen etu että organisaation hyöty. Vain sellaiset ratkaisut, joissa synergiaetuja on löydettävissä, voivat tarjota perustaa työhyvinvoinnin strategialle. (Juuti 2010, 54 - 55). Tutkimusten mukaan henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. Työhyvinvointi johti parempaan asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakkaiden suurempaan maksuhalukkuuteen. Työhyvinvointitoimenpiteet vaikuttivat kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. (Ojala & Ahonen 2005, 72 – 73).

Työhyvinvointi on fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Työn hallinnan tunne on työhyvinvointia ja siihen mahtuu myös

stressiä, kunhan se ei vaaranna terveyttä. Ulkopuolisina tekijöitä työhyvinvointia määrittelevät mm. perhe ja elämäntilanne. (Suutarinen 2010, 24.) Organisaation kasvu, tuottavuus ja tehokkuus saadaan aikaan erinomaisen teknologian ja hiottujen prosessien lisäksi ketterästi ja ennakkoluulottomasti toimintaa muuttamalla. Tämän lisäksi ratkaiseva tekijä on osaavan, innostuneen ja hyvinvoivan henkilöstön sitouttaminen toiminnan muutoksiin innovatiivisena ja tuottavana, sekä miten uutta, osaavaa työvoimaa saadaan rekrytoitua. (Juuti 2010, 11.) Rigbyn ja Ryanin tutkimuksen mukaan johdon tulisi kohdistaa huomiota jatkuvasti työntekijöiden sitouttamiseen motivaation lisäämiseksi ja näin ollen myös tuottavuuden parantamiseksi. (Rigby & Ryan 2018, 10).

Työelämän kehittämistrategia vuoteen 2020 on tähdentänyt työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaisen kehittämisen sekä työn imun merkitystä. Hyvällä perustasolla työllä on tarkoitus eikä se tylsistytä tekijäänsä. Kehittäjäorganisaatioissa työ on palkitsevaa ja mielekästä. Edelläkävijätyöpaikoilla työn imu ja innostus on työnteon arkea. (Hakanen 2014, 359.) Hyvinvoivassa organisaatiossa ihmisten työt liittyvät saumattomasti toisiinsa ja ne on organisoitu asiakkaan kannalta oikein. Töiden organisoituminen perustuu myös todelliselle osaamiselle. (Juuti 2010, 52).

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointia on mielekäs ja sujuva työ terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Yksilökohtaisesti työhyvinvointi ilmenee henkilön työhön paneutumisena ja toimivana yhteistyönä. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työn laatuun ja tuloksellisuuteen, se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja houkuttelevuuteen työnantajana. (Työterveyslaitos, 2016.)

Työhyvinvointiin tarvitaan hyvää johtamista ja esimiestyötä, mutta työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Avun ja tuen antaminen tulisi olla vastavuoroista. Luottamus ja keskinäinen arvostus esimiesten ja työntekijöiden välillä johtaa hyvään työhyvinvointiin. Oman työn kehittämiseen osallistuminen ja yhdessä kehittäminen edellyttävät luottamusta ja oikeudenmukaisuutta. Monipuoliset ja vaihtelevat tehtävät innostavat ja ehkäisevät kyllästymistä. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan edistyneimpiä ovat työyhteisöt, missä työhyvinvoinnin kehittäminen ja seuraaminen on jatkuvaa. Tällaiset työyhteisöt suuntautuvat tulevaisuuteen kehittämällä työhyvinvointia jatkuvasti paremmaksi uusilla toimintatavoilla. (Työterveyslaitos, 2016.)

Otala & Ahonen (2005) ovat yhdistäneet työhyvinvoinnin Maslow'n tarvehierarkiaan (kuva 3).

Henkisyys, sisäinen draivi Omat arvot ja ihanteet		
Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet	Oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen	<i>Henkinen hyvinvointi</i>
Arvostuksen tarpeet	Oman osaamisen/ ammattitaidon arvostus Oman työn arvostus	<i>Psyykkinen hyvinvointi</i>
Läheisyyden tarpeet	Työyhteisön yhteisöllisyys Työkaverit, tiimit	<i>Sosiaalinen hyvinvointi</i>
Turvallisuuden tarpeet	Työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus Työn jatkumisen turvallisuus	<i>Fyysinen hyvinvointi</i>
Fysiologiset perustarpeet	Terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen	

Kuva 3. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29)

Fyysistä hyvinvointia on yksilön terveyden ja jaksamisen lisäksi myös työpaikan fyysinen ja henkinen turvallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus. Turvalliset työolosuhteet ja asianmukaiset välineet ovat fyysistä turvallisuutta. Henkinen työturvallisuus on turvallinen työilmapiiri, missä ei suvaita kiusaamista ja jossa voi luottaa siihen, että työ jatkuu. Fyysistä hyvinvointia voi yksilö edistää riittävällä levolla, liikunnalla ja monipuolisella ravinnolla. Organisaatio tukee fyysistä hyvinvointia työsuojelun toimintaohjelmalla, riskikartoituksilla, työpaikkaselvityksillä, pelastussuunnitelmalla ja työterveyshuollon palveluilla. (Suutarinen 2010, 24 - 25.)

Sosiaalista hyvinvointia ovat työn sisäiset ja ulkopuoliset ihmissuhteet, mm. työyhteisö- ja viestintätaidot. Organisaatio parantaa sosiaalista hyvinvointia panostamalla esimiestaitoihin ja ikäjohtamiseen. Mentoroinnilla, työnohjauksella, virkistyspäivillä ja työpaikan juhlilla on myös parantava vaikutus. (Suutarinen 2010, 25.)

Psyykkinen hyvinvointi on yksilön oman osaamisen, ammattitaidon ja työn arvostusta, mihin vaikuttavat rekrytointi, perehdyttäminen, mentorointi ja työnohjaus organisaation puolesta, mutta yksilö voi itse vaikuttaa psyykkiseen hyvinvointiin itsensä johtamisella ja ammattitaidon ylläpidolla ja kehittämisellä. Erilaiset kannustinjärjestelmät, kehityskeskustelut, tuloskeskustelut, palautteet ja työkierto sekä varhainen välittäminen tukevat työntekijän psyykkistä hyvinvointia.

Luovuus ja halu saavuttaa asetetut päämäärät lähtevät itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeesta. Maslow'n tarvehierarkian päälle asetettu taso kuvaa omia arvoja, motiiveja ja sisäistä energiaa, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. (Suutarinen 2010, 25 - 26.)

Parhaimmillaan työhyvinvointitoiminta on kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistynyt luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työntekoa. Yrityksen olemassaolon taustalla vaikuttavat yrityksen visio ja tavoitteet, joiden pohjalta määräytyvät henkilö-, rakenne- ja suhdetäoömaan kuuluvien rakenteiden ja järjestelmien painotukset ja sisällöt. Henkilötäoöman arvo mahdollisimman suuri, jos ihmisen osaamisesta ja suorituskvyyvystä on pidetty huolta. Rakennetäoöman rakenteiden ja järjestelmien tulee tukea henkilötäoöman vaalimista ja kehittämistä, jolloin henkilötäoöma voidaan muuttaa organisaation osaamiseksi ja jolla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle. Suhdetäoöma edellyttää, että ihmiset voivat hyvin ja heillä on halu ja kvyyvy luoda hyviä vuorovaikutussuhteita. (Suutarinen 2010, 31 - 32.)

Rauramon (2009) kehitlemissä Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvissa työhyvinvoinnin portaissa kuvataan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta sekä arviointimenetelmiä, jota voidaan kvyyttää työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen (kuva 4). Psykofysiologiset, turvallisuuden ja liittymisen tarpeet ovat kolme alimmaista porrasta, jotka kuvaavat työn sopivaa mitoitusta työntekijälle, työn pysyvyyttä ja yhteishenkeä. Arvostuksen tarve -portaikolla työntekijällä on aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämissä. Organisaatiolla on tällä askelmalla eettiset kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia sekä oikeuden mukainen palkka ja palkitseminen. Ylimpänä portaikossa on itsensä toteuttamisen tarve, mikä tarkoittaa työntekijän oman työn hallintaa ja osaamisen ylläpitoa, eli organisaation näkökulmasta oppivaa organisaatiota. (Suutarinen 2010, 26.)

<p>5. OSAAMINEN</p> <p>Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</p> <p>Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</p> <p>Arviointi: kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>	<p>Tavoite: Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>
<p>4. ARVOSTUS</p> <p>Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut</p> <p>Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</p> <p>Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>	<p>Tavoite: Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p>
<p>3. YHTEISÖLLISYYS</p> <p>Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot</p> <p>Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky</p> <p>Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>	<p>Tavoite: Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p>
<p>2. TURVALLISUUS</p> <p>Organisaatio: Työsuhde, työolot</p> <p>Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</p> <p>Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</p>	<p>Tavoite: Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>
<p>1. TERVEYS</p> <p>Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto</p> <p>Työntekijä: Terveelliset elintavat</p> <p>Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</p>	<p>Tavoite: Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>

Kuva 4. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3)

Työelämän vaatimusten tiukennuttua, työn merkityksellisyydestä on tullut entistä keskeisempi motivaatio- ja tuloksellisuustekijä. Schaufel on määritellyt työn imun (work engagement tai employee engagement) työssä koetuksi aktiiviseksi tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuuden, uppoutumisen ja omistautumisen kokemukset. Perinteisen osaamisen rinnalla ja usein edelläkin kulkee se, miten motivoituneita, oppimishakuisia ja sitoutuneita työntekijät ovat. Työ ei ole aina hauskaa, mutta mielihyvän tunne syntyy onnistuneista ponnisteluista. (Hakanen 2014, 343 – 344.)

Aloitteellinen, uusiin haasteisiin mielellään tarttuva ja muita auttava työntekijä kukoistaa niin kauan kuin hänen työnsä kantavat voimavarat eli itsenäisyys, työstä saatu tuki ja mahdollisuus keskittyä olennaisimpaan työssä, säilyvät. Työpaikkojen hyvinvointia johdettaessa on paneuduttava yksilöllisesti työholismiin, leipääntymiseen ja ylikuormittumisen ongelmiin kuin myös työn imun edistämiseen. (Hakanen 2014, 352).

Suomalaisista naiset, iäkkäät työntekijät, määräaikaisessa työsuhteessa toimivat ja ne, joilla on lapsia, kokevat enemmän työn imua kuin vastinryhmä, mutta nämä samat ryhmät oireilevat myös enemmän tutkittaessa työpahoinvoinnin näkökulmasta. (Hakanen 2014, 345). Työn imulla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen sekä työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja tapaturmiin. Fredrickson (2001) on selittänyt asiaa siten, että työn imussa työntekijät kokevat enemmän myönteisiä tunteita, jotka laajentavat ajattelu- ja toimintamalleja ja sitä kautta yksilöllisiä voimavaroja. (Hakanen 2014, 347 – 358).

Työterveyslaitoksen suosituksen mukaan työyhteisön tulisi huomioida seuraavat osa-alueet työhyvinvoinnin kehittämiseksi:

- Työaikojen ja työaikojen hallinnan kehittäminen yksilöllisesti joustavilla työajoilla.
- Osaamisen kehittämiseen kannustaminen tarjoamalla mahdollisuus osallistua koulutukseen ja työssä oppimiseen. Työyhteisössä käytetään osaamisen ja uran arviointimenettelyä.
- Kiireen hallinta priorisoimalla työtehtävät, asettamalla selkeät tehtäväkuvat ja tavoitteet, keskustelemalla työtilanteesta säännöllisesti esimiehen ja työntekijöiden kanssa sekä hyödyntämällä erilaisia työaikajoustoja.
- Henkilöstön mukaanottaminen työn kehittämiseen ja uudistamiseen.
- Muutoksen hallinnan tukeminen tiedottamalla henkilöstöä toistuvasti ja selkeästi sekä henkilöstön mahdollisuus osallistua muutosten ja uudistusten suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Työterveyslaitos, 2016.)

Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee organisaation strategiasta, tarpeista ja tavoitteista. Yksilöiden ja organisaation voimavarat, työturvallisuus ja erityisesti muutoksenhallintakyky ovat työn tekemisen perusta, joka mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen perustuu ennakointiin ja oikein kohdistettuihin toimenpiteisiin. (Pursio 2010, 66.)

3.1 Muutosjohtamisen työkalut psykologisesta näkökulmasta

Muutoksessa menestyminen ja työhyvinvointi edellyttävät henkilöstön mahdollisuutta ja kykyä uusiutua yrityksen muutoksen suunnassa ja mukana. Kaikki muutokset yhteiskunnassa, yritysten toimintaympäristössä ja työpaikan sisällä suodattuvat meidän jokapäiväiseen työhömme ja näkyvät usein erilaisina sujuvan työn esteinä. Tämän vuoksi näitä tekijöitä on syytä tarkastella ja löytää yhdessä ratkaisuja arjen toimintaan. Yhteistoiminnalliseen työn ja toimintatapojen kehittämiseen osallistuneilla työn imun kokemus vahvistuu merkittävästi. Engeströmin (1995) mukaan muutos onnistuu parhaiten silloin, kun henkilöstö on osallisena tavoitetilan määrittelemisessä ja ymmärtää kehittämisen tarpeen. (Pursio 2010, 64 – 65).

Strateginen ajattelu ja strategiaprosessi ovat keskeisiä uudistumisen mahdollistajia, joita voidaan kehittää osallistamalla, kouluttamalla, verkostoissa toimimalla ja ennen kaikkea jatkuvalla dialogilla. Dialogi kehittää strategista ajattelua ja osaamista organisaation kaikilla tasoilla, joka edistää näin itseohjautuvuutta. Aito vuorovaikutus ja dialogi auttavat olennaisen tiedon virtaamista organisaatioissa kehittäen samalla päätöksentekoon liittyvän tiedon koontia ja jalostumista. (Sydänmaanlakka 2014, 106 -109).

Kukin ihminen on oman työnsä paras asiantuntija nykyisissä organisaatioissa palvellen sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita heidän ongelmiaan ratkaisten. Tämän vuoksi vain työtä tekevällä henkilöllä voi olla hänen omiin kokemuksiinsa perustuvaa äänetöntä taitoa, minkä vuoksi ei ole järkevää pyrkiä liiaksi valvomaan tai ohjaamaan henkilön työsuoritusta, vaan jokainen henkilö pyrkii varmaan itse kaikkein eniten onnistumaan työssään. Esimiehen auttava, rakentava ja lämminhenkinen tuki on silloin tarpeellista, kun asiat ei suju hyvin. (Juuti 2010, , 51 - 52).

Erilaiset ryhmät tarvitsevat erilaista johtamista eri vaiheissa, joten johtamisen tulee kehittyä ryhmien kehittyessä. Esimiehen on esitettävä uskottavat perusteet muutokselle, että aito muutos toteutuu. Ryhmän ja organisaation perustehtävän toteutumista tukee tunteiden oikeanlainen huomioiminen ja käsittely muutoksessa. Muutoksen perustunteet vaihtelevat alun piilossa olevasta pelosta näkyvään vihaan. Johdon tulisi hyödyntää työntekijöiltä tulevaa kritiikkiä tässä muutosvaiheessa ja aktivoida vuorovaikutuksen keinoin passiiviset henkilöt sitoutumaan muutokseen. Vihavaihe jää väliin, jos työntekijä löytää muutoksesta mahdollisuuksia ja mielekkyyttä. Esimiehen tehtävä on tarjota riittävästi faktoja ja luoda uskoa tulevaisuuteen. Vihalle ja protestoinnille tulee antaa oma tilansa ja aikansa, esimiehen tehtävänä on kuunnella työntekijää (Arikoski & Sallinen 2008, 56 - 60).

Paras tapa on, jos esimies antaa raamit ja työntekijät päättävät itse yksityiskohdat. Muutoksen toteuttamista helpottavat välitavoitteet. Muutosta tulisi mitata edistymisen eri vaiheissa. Ihmiset eivät välttämättä tunne eroa omassa toiminnassaan ennen ja jälkeen muutoksen. Viha vaihtuu hiljalleen suruksi, kun ihminen havaitsee, ettei voi estää muutosta. Henkilöstöä on tuettava, kannustettava, koulutettava ja valmennettava tulevaan muutokseen keskustelemalla ja mahdollisuudella esittää kysymyksiä mieltä askarruttavista asioista. Vanhoista tavoista poisoppimisessa on kysymys luopumisesta, rutiinien taakse jättäminen vaatii aikaa ja energiaa. Huonosti johdettuna tai liian nopeina peräkkäisinä muutoksina suru voi kehittyä masennukseksi. Muutoksille on annettava aikaa päättää iloon. (Arikoski & Sallinen 2008, 62 – 64.)

Vaikka muutosjohtaminen vaatii inhimillisen todellisuuden huomioon ottamista, ei esimiehen tarvitse olla psykologi. Esimiehen tulee kuitenkin kertoa asioista, ymmärtää toisen henkilön näkökulma ja olla reilu suhteessa toisiin ihmisiin. Esimiehen tehtävänä on tarkastella muutosta työn kautta, mutta huomioida tunteet, mielipiteet ja asenteet. Esimiehelle riittää aito pyrkimys inhimillisen todellisuuden hallintaan, jota voi harjoitella (Arikoski & Sallinen 2008, 121 - 122). Psykologian näkökulmasta parhaaseen lopputulokseen päästään ryhmässä sisäistämisen kautta. Edellytyksenä on uskottava perustelu muutokselle ja esimiehen uskottavuus henkilönä. Ryhmän jäsenet ovat sisäisesti motivoituneita, jolloin käyttäytymisen lisäksi myös asenteet ja uskomukset muuttuvat. (Arikoski & Sallinen 2008, 50).

Johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on yhdistää yksilöiden ja yhteisön tarpeet palvelemaan kokonaisuutta. Synergian tärkeimpänä edistäjänä on havainto, että yritys menestyy paremmin toimiessaan toisten kanssa yhteistyössä kuin yksin. (Lehtipuu & Monni 2007, 141). Tietoa voidaan jakaa vain sillä, että annetaan ihmisten puhua keskenään työssä esiintyvistä haasteista ja kannustetaan heitä kertomaan sekä hyvistä että huonoista kokemuksistaan muille. Organisaation kyky oppia omista kokemuksistaan on samalla sen tervettä kykyä muuttua ja sopeutua uuteen. (Juuti 2010, 52.)

Yhteistyön avulla muutoksesta tehdään merkityksellinen ja energiaa suunnataan oikeisiin asioihin oikeina hetkinä. On tärkeää hyödyntää toistensa osaaminen ja ettei tehdä toisistaan tietämättä päällekkäisiä työtehtäviä. Tavoitteena on oppiminen, ei syyttely eikä syyllisen etsiminen. Havaintojen ja kokemusten analysointi johtaa yhteisölliseen oppimiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen. Omistautumista on yksilön oman toiminnan yhdistäminen muuttuneeseen kokonaisuuteen. Esimerkillä johtaminen on omistautumisvaiheessa tärkeää, työntekijät havaitsevat uudistuneet työtavat. Jokaiselle työntekijälle tulee löytyä myös oma rooli omasta työstä tai työtehtävästä. (Arikoski & Sallinen 2008, 78 – 79.)

Aiemmat muutokset vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen. Kokenut työntekijä, jolla on kokemusta vain vanhoista toimintatavoista, vaatii vanhasta poisoppimiseen kuitenkin enemmän aikaa kuin kokemattomampi kollega. Kriisitilanteissa tapahtuva yrityksen toimitusjohtajan vaihtuminen selittyy usein sillä, että vasta rekrytoitu ulkopuolinen ihminen välttää suurimman osan organisaation menneisyyden taakasta ja voi näin keskittyä varsinaisen muutoksen toteuttamiseen (Arikoski & Sallinen 2008, 52).

Muutoksen ymmärtämisessä auttaa, kun keskustellaan muutoksen tavoitteesta, sisällöstä ja aikataulusta työntekijöiden kanssa. Muutoksen hallintaan vaikuttaa, kun keskustellaan muutoksen suunnittelusta, toteuttamistavasta ja työntekijän asemasta muutosta koskevassa päätöksenteossa. Muutoksesta tulee mielekkäämpi siten, että keskustellaan työntekijän omasta näkökulmasta sen vaikutuksesta työuraan ja työstä saatavaan korvaukseen, nykyisen osaamisen hyödyntämiseen sekä arvoihin ja omakuvasta työntekijänä. Työn näkökulmasta keskustellessa huomioidaan perustehtävän onnistuminen tähdäten työn tavoitteeseen, ihmisten väliset suhteet työssä ja käytännön toiminta. Työntekijät havaitsevat, että vanhasta luopuminen oli tarpeellista, kun ihmiset nauttivat uuden oppimisesta, sisäistävät uusia asioita ja pystyvät toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. Onnistuneen muutoksen lopussa koittavaa ilon hetkeä kannattaa vaalia. Ihminen tarvitsee tietynlaisia päätepisteitä ja sitä, että on sallittua hengähtää hetki juhlimalla saavutuksia vaikka kahvivilaisuudella, kun hetki on vaan aito eli ihmisten ansiosta saavutettujen tulosten maamerkki. (Arikoski & Sallinen, 63 - 70.)

Tavoitteiden ja saavutettujen tulosten läpikäyminen säännöllisesti työntekijöiden kanssa on tärkeää. Työntekijöiden tulisi pyrkiä antamaan palautetta myös toisilleen. Tutustuminen toisen työhön mahdollistaa palautteen antamisen. Huomioitavaa on, että positiivisella palautteella on kannustava voima. (Paakkanen, 2020.)

Työnohjauksen tarkoituksena on tukea yksilöä tai ryhmää löytämällä uusia näkökulmia työtehtävien hoitamiseen tai työn psyykkisen kuormituksen keventämiseen. Työnohjauksen on todettu vähentävän sairauspoissaolojen aiheuttamia kustannuksia. Työnohjaaja aktivoi ja rohkaisee ohjattavaa ratkaisemaan itse oman haasteensa, on keskustelun koossapitäjä ja pelisäännöistä huolehtija, tarvittaessa rohkaisee hiljaisempia ottamaan kantaa ja hillitsee äänekkäimpiä. Työnohjaaja toimii kysyjänä ja antaa tilaa ohjattaville. (Arikoski & Sallinen 2008, 114 -115.)

3.2 Itseohjautuvuus ja resilienssi

Itsensä johtamisen taitoihin sisältyy tunnetaidot ja resilienssitaidot, jolloin omalla ajattelullaan ohjaa tunnetilaa ja sietää epäonnistumista kääntämällä lehteä ja aloittamalla alusta. (Ojala 2018, 90.)

Deci & Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian (eng. self-determination theory, SDT) mukaan henkilön sisäistä motivaatiota tuetaan kolmella psykologisella perustarpeella panostamalla omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Sisäisen motivaation avulla työsuoritus saadaan hyvästä erinomaiseksi. Itseohjautuvuus perustuu omaehtoisuuden (autonomy), kyvykkyyden (competence) ja yhteenkuuluvuuden (relatedness) täyttymiseen. (Paakkanen 2020, 64 - 65)

Omaehtoisuus eli vastuu ja vapaus työn tekemisestä on itseohjautuvassa tiimissä tiimillä itsellään, jolloin jaettu johtajuus toimintatapana luo pohjan. Paakkasen tutkimuksessa yleensä oli yksi henkilö nimetty vastaamaan tiimin päivittäisistä rutiineista ja työnjaosta. Vastuuta voidaan jakaa myös jollekin erikoistehtävälle, esim. koulutuksesta huolehtimiselle tai toiminnan kehittämiseksi, jonka tehtävänä oli kannustaa muita ideointiin ja huolehtia niiden mahdollisesta toteuttamisesta. On myös mahdollista, että jokainen vuorollaan toimii vetäjän roolissa. Palautteen perusteella työtyytyväisyys on tämän myötä kasvanut, ymmärrys omasta toiminnasta suhteessa koko tiimin tuloksellisuuteen on kasvanut ja näin on kyetty luomaan parempi kokonaisnäkemys tiimin toiminnan tavoitteista ja päämääristä. (Paakkanen 2020, 53.)

Kyvykkyyden tarpeeseen vastaa mahdollisuus uuden oppimiseen ja toimimiseen osassa tehtäviä osaamisensa ääri rajoilla. Omassa työssä oppiminen ja osaamisen arvioinnin perusteella järjestetty työhön liittyvä koulutus lisäävät kyvykkyyttä. Työtekijöiden kyky ja halu kehittyä vaihtelee eri yksilöillä. (Paakkanen 24, 2020.) Oppimisen tukeminen voi tapahtua ohjaamalla yksilöä omaehtoiseen arviointi-, tiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan sekä tarjoamalla tälle puitteet ja resurssit. Humanistisen oppimiskäsityksen mukaan oppijan itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan ja luotetaan hänen kykynsä tietää oppimistarpeensa. Oppijan motivointi ja auttaminen prosessissa eli mentorointi on tärkeintä. Itseohjautuvuus kuitenkin vaihtelee yksilöittäin ja tilanteista riippuen. (Viitala 2008, 135 – 141.)

Yhteenkuuluvuuden tarvetta voidaan parantaa esimiehen omalla esimerkillä kuuntelemalla ja kannustamalla, joka lisää myös tiimin avointa ilmapiiriä ja hyvää ryhmähenkeä. Erilaiset vapaamuotoiset yhdessä vietetyt hetket, joiden tarkoituksena on oppia tuntemaan toisiaan

paremmin, lisää työntekijöiden välittävää suhtautumista toisiinsa. (Paakkanen 2020, 70.) Työyhteisössä jaettu huumori, yhteiset onnistumiset ja hauskat kahvihetket antavat yhteisölle pohjaa myös hankaluudesta puhumiseen ja siitä selviämiseen. Taloyhtiö, joka järjestää pihajuhlia ja talkoita, selviää ehkä putkiremontistakin paremmin. (Lipponen 2020, 95.) Työyhteisön tulisi puhua yhdessä ryhmän onnistumisista, vaikeuksista selviämisestä sekä suuntautua tulevaisuuteen moniäänisten tarinoiden kautta, koska näistä tarinoista syntyy energiaa ja toivoa tulevaisuuden suhteen. (Lipponen 2020, 297.)

Työn voimavaroja ovat fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset tekijät, joista työntekijät ja ryhmä saavat voimaa ja innostusta työn arkeen. Nämä tekijät vaikuttavat ammatilliseen kehittymiseen. Keskeinen voimavara on oma kyvykkyys ja into työn eri osatekijöihin, jotka on hyvä tunnistaa ja nimetä. Nimetyksi tulevat usein työyhteisön nauru, esimiehen tuki, mahdollisuus koulutuksiin ja avun kysymiseen sekä oman työn organisointi. Sujuva yhteistyö on arvokas voimavara työyhteisölle, joka tarkoittaa tapoja sopia yhteisistä pelisäännöistä, kokemusten jakamista ja tarvittaessa avun saaminen työtovereilta. (Lipponen 2020, 301.)

Resilienssi on kykyä päästä eteenpäin vaikeuksien kanssa, niiden jälkeen ja niistä huolimatta. Resilientti näkemys elämästä on sitä, että hyväksytään virheitä ja vastoinkäymisiä, joka mahdollistaa virheistä oppimisen. Aasialaisen ajatuksen mukaan ikäviä tunteita ei tarvitse vältellä, vaan ne kuuluvat elämään, eivätkä ne kerro omasta huonommuudesta. Resilienssiä on ymmärtää kaikkien tekevän joskus virheitä. (Lipponen 2020, 18 – 20.) Resilienssissä on kyse siitä, että ymmärtää, mihin voi vaikuttaa ja toimii niiden eteen. Toisaalta hyväksyy asiat, joihin ei voi vaikuttaa. (Lipponen 2020, 42.) Erityisesti ryhmien kohdalla resilienssi-sanalle käytetään synonyymina muutosjoustavuutta (Lipponen 2020, 221).

Resilienssi (resilience) on kykyä aloittaa uudelleen, kun kompuroi matkalla päämäärään. Nykytutkimuksen mukaan resilienssiä ei pidetä yksinomaan luonteenpiirteenä, vaan se on positiivisen adaptaation mahdollistava dynaaminen prosessi ja kyky, jota voidaan edistää harjoitusten avulla. Optimismi, hyvät ongelmanratkaisutaidot, tunteiden säätelykyky, yksilön kokema pystyvyyden tunne sekä taito siirtää epäonnistumiset oppimiskokemuksiksi ovat yhteydessä resilienssiin. (Lahti 2014, 330.)

Yksilön oma toiminta, miten osaa hyödyntää ystäviensä ja perheensä tukea tai opiskelujensa ja työnsä tarjoamia mahdollisuuksia oman kyvykkyytensä kokemiseen, luo resilienssin pohjan. Sosiaalisten suhteiden merkitys resilienssille on iso ja itseä vahvistavan ympäristön löytyminen

merkittävää. Resilienssin kehittymiselle ovat tärkeitä kokemukset pystyvyydestä, osaamisesta, onnistumisesta, epäonnistumisesta ja oppimisesta, joita päästään harjoittamaan opinnoissa, harrastuksissa ja työssä. Ajattelun joustavuus ja ongelmanratkaisukyky kehittyvät. Resilienssi ei ole vain reagointia kohdattuun haasteeseen, vaan se sisältää kehittymisen ajatuksen. (Lipponen 2020, 25 – 28.)

Vahvuuksien löytäminen itsestä ja muista sekä näiden ääneen sanoittaminen on käytännöllinen osa resilienssin rakentamista Hjerthin mallin mukaan, mikä luo yhteistä resilienssiä tukevaa vuorovaikutusta. Resilienssiin kuuluu myös myötätuntoinen ajatus siitä, ettei ongelmasta tarvitse selvittää heti, eikä kaiken aikaa. Toisin sanoen ei vaadi itseltään ja toiselta mahdottomia. (Lipponen 2020, 50.) Resilienssi on osin paineensietokykyä. Erittäin paineensietokykyiset kestävät paljon pitkäkestoistakin stressiä ja säilyttävät toimintakykynsä kovan paineen alla, mutta on tärkeää huomata, että myös näiden ihmisten jaksamisella on rajansa. Ilman itsestään ja omasta terveydestään huolehtimista kyvykkyys kestää paineita ei säily. Liikunnan, levon ja virkistykseen tarve koskee kaikkia. (Lipponen 2020, 30 – 31.) Eläketurvakeskuksen tutkimuksen mukaan mielenterveyden sairaudet ovat yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy vuonna 2019. Tämä koskettaa erityisesti nuoria ja lähellä eläkeikää olevia naisia. Työpaikoilla on tämän vuoksi kiinnitettävä entistä enemmän huomiota fyysisiin ja psykososiaalisiin riskeihin. (Eläketurvakeskus 2020.)

Epäonnistumisen kohdatessa resilienssi alkaa toimia muiden kanssa yhteistyössä. Hän tietää, että tästä selvitään. Alkuperäistä suunnitelmaa täytyy ehkä muuttaa, mutta projekti etenee jollain tavalla. (Lipponen 2020, 41.) Resilienssiä on läheisten ja muun ympäristön avun vastaanottaminen. Ryhmän yhteistoiminta, yhteinen selviäminen on yksi resilienssin läpi kulkeva teema. Kanadalainen professori Michael Ungarin mukaan resilienssi kertoo ympäristön laadusta, sen turvallisuudesta ja voimavaroista, joiden varassa yksilöt selviävät isoistakin haasteista, eikä yksin omien ominaisuuksien varassa ja niitä kehittämällä. (Lipponen 2020, 73 - 74.)

Kun yksilö tai ryhmä tuntee omia aiempia selviytymisiään vaikeista tilanteista, syntyy pystyvyyssuskoa eli kokemusta selviämisestä ja mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. Selviäminen vaikeudesta tapahtuu usein ajatuksella tulevaisuudesta. Resilienssi tarvitsee ongelmanratkaisukykyä, eli yksilön tai ryhmän taitoa toimia ja ajatella joustavasti. (Lipponen 2020, 86.) Työyhteisöllä on tavoitteita ja niiden tavoittelussa kohdatuista vastoinkäymisistä työyhteisön tulisi selvittää ja vielä oppia kokemansa pohjalta. Olennaista resilienssissä ryhmätasolla on toiminta. Työn eri vaiheissa voidaan kohdata hankaluuksia, mutta kun ryhmä ratkaisee ne, voidaan näistä saatavilla opeilla kehittää osaamista ja työtapoja. (Lipponen 2020, 217 – 218.)

Ryhmän tuki parantaa yksilöiden hyvinvointia ja oletettavasti rakentaa osaltaan ryhmän resilienssiä. Yhteinen toiminta, oppiminen ja tulevaisuuteen suuntautuminen ovat olennainen osa sosiaalista resilienssiä. Toimintaympäristö asettaa sekä rajoja että tarjoaa tukea. Työkuorman normaalista kausivaihtelusta kärsivän ryhmän resilienssiin vaikuttavia toimia ja keinoja löytyy keskeisesti kysymyksellä: miten kaikesta huolimatta onnistutte tekemään hyvää työtä tässä tilanteessa? Adaptoituminen eli muutokseen sopeutumisessa on kyse siitä, miten ryhmä suhtautuu ja sopeutuu uuteen ja miten ryhmän keskinäinen toiminta tukee sopeutumista. Ryhmän resilienssi voi ilmetä myös muuttumisena eli uuden luomisena ympäristöstä tulleen uhan tai paineen tuloksena. Se tarkoittaa ryhmän kykyä oppia ja muovata tulevaa toimintaansa sopeuttaen ja ennakoiden löytämällä esimerkiksi uusi tapoja toimia tulevaisuudessa. (Lipponen 2020, 218 -220.)

Professori Joana Kuntzin mukaan työntekijöiden resilienssiin vaikuttaa voimauttava eli optimistinen, osaamista esiin nostava ja aktiivinen johtamistyyli, jolloin työntekijöiden kasvua ja osallisuutta tuetaan ja tavoitteet sekä odotukset ovat selvät. Lisäksi organisaation tuki työ- ja yksityiselämän haasteissa on tärkeää. Sommerin, Howellin ja Hadleyn tutkimuksessa (2007 – 2008) myönteisten tunteiden merkitys resilienssille vahvistui. Motivoivan johtamistyylin ryhmät kokivat paljon myönteisiä tunteita ja toimivat resilientisti hyvin vaativissa olosuhteissa, kun taas vain korjaavaa palautetta saavat ryhmät käpertyivät kielteisiin tunteisiin ja menettivät selviytymiskykyään. (Lipponen 2020, 272 – 273).

Palveleva johtaminen (servant leadership) tarkoittaa myönteistä johtamistapaa, jonka ansiosta työntekijä energisoituu ja motivoituu omassa työssään ja johtajan ensisijainen tehtävä on auttaa omiaan onnistumaan. Palveleva esimies vastuuttaa työntekijöitä, tukee heidän ammatillista kehittymistään ja pysyttelee taustalla antaen kunnian työyhteisölle sen saavutuksista. Työntekijöistä ollaan aidosti kiinnostuneita ja toimitaan tasa-arvoisuuden periaatteella. Palveleva johtaminen on holistinen johtamiskonsepti, jota voi pitää kattokäsitteenä mm. ikäjohtamiselle ja työhyvinvoinnin johtamiselle. (Hakanen 2014, 354).

Michiganin yliopistossa toimiva Center for Positive Organizations (POS) tutkii työpaikan hyvien ihmissuhteiden merkitystä yrityksen menestykselle. Myönteisen tunteen kokemuksen lisäksi hyvät ihmissuhteet sisältävät tutkijoiden mukaan toisen arvostamisen, tehtävän suorittamisessa auttamisen ja leikillisyyden ts. huumorin, joka heijastaa luottamusta, luovuutta ja kykyä luoda uutta yhdessä. Organisaation tulisi antaa tilaa ja arvoa arvostuksen kokemiselle aidoissa kontakteissa. Sähköpostin välityksellä, chatissa tai videon kautta sen ilmaiseminen on vaikeaa. (Lipponen 2020, 279 – 280.)

Tarinoiden kerääminen kollegan onnistumisesta ja hyvästä työstä on hyödyllinen lähde ryhmän resilienssin rakentumiselle. Rakentamalla ja vahvistamalla selviämiskykyä jo tapahtuneiden kokemusten kautta tulevat vahvuudet ja voimavarat todeksi, ei vain sanahelinäksi. Näin luodaan ryhmän resilienssin pohja. Usko tulevaan syntyy kuulemalla sekä pelkoja että selviämiselle hyödyllisiä ajatuksia, mikä luo turvallisuutta. (Lipponen 2020, 299.)

3.3 Osaamisen kehittäminen

Asiantuntijaorganisaation kilpailukyvyyn ja menestyksen perusta on osaava, hyvinvoiva ja työhönsä motivoitunut henkilöstö (Ojala 2018). Organisaatioiden menestys perustuu ihmisen osaamiseen, hyvään keskinäiseen yhteistyöhön sekä haluun jatkuvasti kehittää organisaation toimintaa. Ilman korkeaa hyvinvointia ei synny osaamista eikä innovaatiota, lisäksi myös organisaation kyky olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muun ympäristönsä kanssa rampautuu. Vain terveet ja hyvinvoivat ihmiset kykenevät saattamaan organisaation ydinkompetenssit hyötykäyttöön. (Juuti 2010, 53).

Luovuus ja yhteinen kehittäminen ei ole mahdollista työskentelyssä, missä omaa tietämättömyyttä ei saa ilmaista. Tämä on kuin koripallojoukkue, joka ei syötä toisilleen, koska joukkueessa ei luoteta toisiin pelaajiin ja jokainen haluaa tehdä korin itse. (Lipponen 2020, 290.)

3.3.1 Oppiva organisaatio ja ketterä oppiminen

Garvin (1993) on määritellyt oppivan organisaation seuraavasti: organisaatio, jolla on kyky hankkia, luoda ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi. Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991) jaottavat oppivan organisaation strategiseen johtamiseen, oppimista tukeviin rakenteisiin eli joustavat tehtäväkuvat yms, sisäiseen tarkkailuun eli havainnointiin, ulkoiseen tarkkailuun eli tiedon hankintaan ja viidentenä oppimista tukevaan ilmapiiriin sekä mahdollisuuksiin henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. (Viitala 2008, 39 – 40.) Juutin mukaan oppivassa organisaatiossa on panostettu ihmisten oppimiseen ja kehittämiseen. Motivoituneen organisaation ydinosamisesta huolehditaan koko ajan ja sen toiminta on keskittynyt ydinosamisen jatkuvan kehittämisen ympärille. (Juuti 2010, 53).

Ketterä oppiminen on sitä, että henkilöstö on tietoinen tulevista haasteista ja vaatimuksista ja ymmärtää, mitä ne merkitsevät omalle työlle ja oman yksikön toiminnalle. Hankitaan tietoa, että voidaan vastata työn muutoksiin ja uusiin haasteisiin, ratkaista uusi ongelma tai vaikka korjata heikosti toimivaa ratkaisua. Ketterä oppiminen tapahtuu kaoottisena edestakaisin-liikkeenä, jossa vaihtelevat palautteet, tiedon hankinta ja soveltaminen, kokeilut, arvioinnit ja oivallukset. (Ojala 2018, 25 - 26).

Ketterä oppiminen vaatii pelisääntöjä, jotka jokainen työpaikka tekee omien tarpeiden pohjalta henkilöstön kanssa, jolloin jokainen myös sitoutuu noudattamaan pelisääntöjä. Nämä pelisäännöt edistävät tavoitteisiin pääsemistä ja yhteistyön sujumista (Ojala 2018, 264.) Organisaatiokulttuuri muodostaa oppimiselle henkiset puitteet johtamisen kanssa. Kannustaminen, kehittäminen, toisten auttaminen, osaamisen jakaminen ja luottamus luovat vankan pohjan ketterälle oppimiselle. Lisäksi tarvitaan työkaluja tiedon hakuun sekä sosiaalista mediaa yhteyden pitoon eri asiantuntijoiden kanssa. Analytiikan ja algoritmien osalta on jokaisen hyvä ymmärtää, miten tietoa voi käyttää hyväksi ja mikä on mahdollista. (Ojala 2018, 270 - 278). Ojalan mukaan kyky oppia ketterästi riippuu ketterän oppimisen valmiuksista ja erityisesti älyllisistä resursseista ja niiden kunnosta. Keskeistä on ajattelun taidot ja oman mielen johtaminen. Jokaisen tulisi ymmärtää, miten voi itse vaikuttaa omiin oppimisresursseihin. Säännöllinen vuoropuhelu työyhteisön tulevaisuudesta antaa kaikille mahdollisuuden oppia haasteiden ja mahdollisuuksien edellyttämiä asioita. (Ojala 2018, 59.)

Stressin hallinta on tärkeä keino ylläpitää hyvää älyllistä kuntoa. Lyhytkestoinen stressi parantaa oppimistuloksia, mutta pitkäkestoinen stressi on vaarallista. Jatkuvat ylipitkät työpäivät voivat johtaa sairauksiin ja uupumukseen. Terveellinen ravinto, riittävä uni ja lepo sekä liikunta ovat tärkeät peruselementit. Jos haluaa oppia uutta, kehittyä osaamisessaan ja onnistua suorituksessaan, pitää keskittyä sen hetken tekemiseen, eikä tehdä monta asiaa yhtäaikaan. (Ojala 2018, 72 – 82.)

Asenne on ratkaisevampi tekijä kuin lahjakkuus uuden oppimiselle. Ketterä oppiminen edellyttää ihmisiltä kasvun asennetta – haasteet ovat mahdollisuuksia oppia uutta. Johtamisella voidaan vaikuttaa asenteeseen antamalla vastuuta ja mahdollisuutta päättää omasta työstään ja sen suorittamisesta. Joustava asenne ympäristöön ja asiakkaisiin sekä usko omaan oppimiseen kantaa ketterän oppimisen tiellä. (Ojala 2018, 72.)

On tärkeää sitouttaa osaamisen johtaminen osaksi strategiaprosessia ja usein toistuvaksi prosessiksi, jolloin tekemisessä kehitytään ja opitaan jatkuvasti jotain uutta. Osaamisen

kehittämisessä on keskityttävä kriittiseen osaamiseen, mikä on todella tärkeää osaston toiminnan kannalta. Osaamisalueiden tavoitteet ja kehittämissuunnitelma on pyrittävä määrittämään hyvin konkreettisesti. Seuraavan vuoden kehittämissuunnitelmassa on määriteltävä aikataulut ja henkilöt kunkin toimenpiteen kohdalla. (Sydänmaanlakka 2012, 160 - 161.)

Yksilön tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä ovat toimivat ja säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Yksilölle on tehtävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista on valvottava. Suunnitelmaa tehtäessä on tarkasteltava tulevaisuuden osaamistarpeita. Jos organisaatiossa on tehty tarvittava osaaminen näkyväksi, voi henkilö itse arvioida omaa osaamistaan ja sen kehittämistarpeita. On tärkeää mieltää osaamisen johtaminen selviytymisasiana niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Älykkäässä organisaatiossa johdon tärkein tehtävä on hankkia, ylläpitää ja kehittää organisaation osaamista. (Sydänmaanlakka 2012, 170 - 174).

Oppiva organisaatio on dynaaminen kehittämismalli, se perustuu jatkuvaan muutokseen ja muutoksen hyödyntämiseen henkilöstön ja organisaation oppimisena. Kehittämistarve on samaan aikaan monella alueella ja tuloksia näkyy vasta jonkin ajan jälkeen. (Ojala & Ahonen 2005, 205 – 206). Dynaamisessa lähestymistavassa organisaatio parantaa virtaustehokkuutta jatkuvasti (Modig & Åhlström 213, 151).

3.3.2 Hiljainen tieto näkyväksi

Kokemukseen perustuvaa viisautta (hiljaista tietoa) ei voi saavuttaa muulla tavalla kuin elämällä ja ikääntymällä. Ikääntyneet ihmiset hahmottavat monimutkaisia asiakokonaisuuksia paremmin kuin nuoret. (Ojala & Ahonen 2005, 111). Hiljainen tieto on hankittu aistimalla, tekemällä ja harjaannuttamalla käytännöllistä tietoa ja taitoa. Tieto ja taito muodostuvat henkilökohtaisen kokemuksen kautta seuraamalla ja toistamalla toisen tekemistä. Säännöt ja ohjeet opitaan seuraamalla, mutta niitä ei tekijä osaa välttämättä selittää toiselle. Yhteisen tekemisen avulla omaksutaan alan tiedot ja taidot, suhtautumis- ja ajattelutavat, ilmeet ja eleet. (Vilka 2015, 144.)

Poikelan mukaan (2001) hiljainen tieto siirtyy yksilöille jäljittelyn, samaistumisen ja tekemisen kautta, minkä vuoksi traditiolla on hiljaisessa tiedossa tärkeä merkitys. Koulutus antaa objektiivisesti teorian tietoa, joka siirtyy käytäntöön subjektiiviseksi tiedoksi kokemuksena ja hiljaisena tietona. (Viitala 2008, 131.) Mentorin hiljainen osaaminen välittyy aktorille yhdessä tekemisen kautta. Yhdessä työskentelyn aikana aktori voi nostaa esille kysymyksiä, jotka ovat

elintärkeitä onnistuneen lopputuloksen saamiseksi. Michail Polanyi on kuvannut tätä ”hiljaisessa tiedossa asumiseksi”, jolloin mentori ja aktori asuvat hiljaisessa tiedon tilassa ja eletään yhdessä hiljaista tietoa. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205 -206.)

Mentoroinnissa ihmiset ovat tasaveroisia ja yhtä arvokkaita. On tärkeää tunnistaa ja tunnustaa, että jokaisella on omat tiedon pääomansa ja parhaimmillaan vertaismentorointi voi olla näiden pääomien rikastuttamista. Lähtökohdaksi on ymmärrettävä, että mentori on vastuussa juridisesti ja eettisesti työnantajalle siitä, että tiettyjä toiminnan reunaehtoja noudatetaan. (Heikkinen & Huttunen 2008, 218.)

Hiljaista tietoa voi pyrkiä muuttamaan myös sanoiksi artikuloimalla ajatukset, keskustelemalla ja muodostamalla näin käsityksiä. Dialogi on keskustelua, missä luodaan uutta – ihmiset rakentavat yhdessä keskustellen merkitystä, tarkoitusta tai ymmärrystä sekä etsivät mieltä ja tulkintaa elämälleen ja maailmalleen. (Heikkinen & Huttunen 2008, 208.) Toimintakulttuuri, joka kannustaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen ja vuorovaikutuksen kautta sen jalostamiseen sekä aktiiviseen hyödyntämiseen, antaa mahdollisuuden jatkuvaan uudistumiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 106.) Myös perehdyttämisjärjestelmä vaatii jatkuvaa kehittämistä. Järjestelmässä määritetään kuka, miten, missä ja millä väleillä perehdyttää uuden työntekijän. (Viitala 2008, 252 -253).

Työtehtävän osaamisalueista voi laatia luettelon esim. excel -taulukkona, jolloin siihen voi liittää myös arviointiasteikon. Osaamisluettelo voidaan purkaa laajempiin osaamisalueisiin osaamispuuksi, jolloin keskeiset osaamisalueet hahmotetaan helpommin. Osaamispuu voidaan tehdä visuaalisesti mm. puun näköisesti miellekartan avulla. Osaamisympyrä kuvaa kokonaisuutta, jonka yksilö tai ryhmä tarvitsee selviytyäkseen tehtävästä. Osaamisympyrä voidaan laatia nykyhetken tilanteesta ja tulevaisuuteen. Tikkataulumuotoon laadittu osaamisympyrä toimii samalla myös osaamisen tason arviointina. (Viitala 2018, 125 – 126.)

3.4 Evaluatiivinen työote ja reflektio

Kehittämisevaluaatiolla pyritään toiminnan edistämiseen. Formatiivinen arviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli siihen, miten hanketta on tehty ja kuinka sen toimintaa voitaisiin parantaa, eli kohdistuu prosessiin. Summatiivinen arviointi kohdistuu lopputuloksiin ja vaikuttavuuteen. Evaluatiivinen kehittämissyö tarkoittaa sitä, että kehittämissyössä sovelletaan ja hyödynnetään arvioinnin viitekehystä ja keinoja. (Seppänen-Järvelä 2004, 19, 24.)

Summatiivinen tavoitteiden saavuttaminen ei ole tärkeää, vaan koko projektin prosessinomaisen polun havainnoiminen. Kehittämistyössä opitaan yhdessä ratkaisemaan ongelmia eikä vain, että saadaan joitakin ongelmia ratkaistuksi. Arvioidaan, mitä tapahtuu projektin aikana, ihmisten välisenä toimintana ja sen kautta. Ongelmat ovat usein liittyneet johtamiseen, vuorovaikutukseen ja viestintään kehittämistoiminnan tai intervention toteuttamisessa. Hankkeen lopussa tuotettua arviointitietoa ei voida käyttää enää kuljetun tien ohjaamiseen. (Seppänen-Järvelä 2004,20 - 21.)

Reflektointi, luova ajattelu ja ongelman ratkaisutaidot ovat oppimisen taitoja. On tärkeää oppia hyödyntämään toisten ihmisten ajattelua ja kehittää sen avulla omaa. Pahinta on, jos tilaisuuden vetäjä vain puhuu ja muut ovat hiljaa. Vuorovaikutustaidot korostuvat tiimityössä ja tiedon hankintataidot uuden tiedon hankkimisessa. Tilannetaju ja nopea hoksaaminen sekä oman osaamisen ja oppimisen tunnistaminen auttavat oppimaan ketterästi. (Ojala 2018, 102 - 110.)

Kehittämisprojekteihin osallistuvat ihmiset tunnistavat oppimiskokemuksia luontevimmin silloin, kun he ovat olleet itse muokkaamassa evaluointivälineitä (esim. kysymyslomake) sekä keräämässä tietoa. Kysymykset voivat ohjata päivittäistyössä tekemään havaintoja. Systemaattisuuden varmistamiseksi sovitaan esim. milloin ja mitä erityisesti havainnoidaan. Havainnot on myös tärkeää kerätä ja analysoida systemaattisesti. Tällöin tuodaan näkyväksi toiminnan sisältöä ja siihen liittyviä piirteitä. Arvioimalla opitaan. (Seppänen-Järvelä 2004, 23.)

On hyödyllistä pohtia aluksi, minkä vuoksi kyseistä kehittämisponnistusta tehdään, millaisia intressitahoja siinä on mukana ja millaisessa toimintaympäristössä eli kontekstissa sitä toteutetaan. Tämän jälkeen haetaan vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat kehittämistoimenpiteen vaikutukset, saavuttiko toimenpide tavoitteensa, kuinka toimintatapaa voidaan parantaa ja voidaanko toimenpiteillä vastata tarpeisiin. Kysymyksiin vastaaminen on osa kokonaisvaltaista arviointiajattelua. Lopputulosarviointia ei tulisi tehdä ilman jonkinlaista prosessiarviointia, sillä lopputulosten ymmärtäminen tarvitsee tietoa siitä, kuinka kyseiset tulokset on tuotettu. (Seppänen-Järvelä 2004,27.)

Vision avulla hahmotetaan yhteistä tulkintaa kehittämispyrkimyksestä. Kysymys on positiivisten uskomusten luomisesta. Vision pohjalta tarkennetaan asetettavat tavoitteet. Monitahoarvioinnissa selvitetään avainryhmien näkemyksiä arvioitavan kohteen toiminnasta. Siinä he arvioivat kohdetta omasta näkökulmastaan kokemustensa perusteella. Tuloksena tuotetaan laaja kuvaus evaluointikohteen toiminnasta. (Seppänen-Järvelä 2004, 31,35.)

4 Tutkimusstrategia, -ote sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Strategia ohjaa tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä teoreettisella ja käytännöllisellä tasolla (Tutkimusstrategia 2014). Asiantuntijatyössä toimintanäyttö perustuu systemaattisesti kerättyyn ja arvioituun aineistoon, jolloin näytöllä on myös itseään korjaava luonne, toisin sanoen tieto tarkentuu. Tieto voi perustua myös kokemuksiin useista työtilanteista, jota toistetaan, jos se toimii hyvin ja tuottaa tulosta. Hiljainen tieto muodostaa keskeisen kehittämistoiminnan tiedon lähteen. Hiljaista ja käsitteellistä tietoa tuotetaan vuorovaikutuksessa, joka nousee aidosta käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista käytännön ongelmia. Uusi tiedontuotanto perustellaan sillä, kuinka hyvin se on hyödynnettävissä sosiaalisessa ympäristössä. Tieto tarvitsee kriittistä arviointia eli reflektointia. (Toikka & Rantanen 2009,42 - 44.)

Prosessiorientoituneessa näkemyksessä hyväksytään toimintaympäristön ja toiminnan muuntuvuus, jolloin toiminnan ohjaus perustuu toimijoiden jatkuvaan oppimiseen, erilaisiin toisiin tekemisen kokeiluihin ja siten toimintojen kehittämiseen, jota tieto ja kokemukset ohjaavat. Toimijoilla on runsaasti näkymätöntä ja näkyvää tietoa. Uutta tietoa syntyy kehittämisen yhteydessä ja uusi tieto ohjaa toimintaa. Vuorovaikutustaidot, kuuntelu ja yhdessä pohtiminen korostuvat. (Toikka ym.2009, 52.)

4.1 Tutkimusstrategiana osallistava toimintatutkimus

Tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen ja metodina käytetään osallistavaa toimintatutkimusta. Opinnäytetyön tekijällä on tässä työssä insider -rooli eli tekijä on mukana kehittämässä ja mahdollistamassa muutoksen aikaansaamista.

Erikssonin ja Kovalaisen mukaan (2008) toimintatutkimus sopii hyvin mm. prosessien kehittämiseen oppimisessa ja muutoksessa. Osallistavassa toimintatutkimuksessa (participatory action research) kehitetään tiimiä ja pyritään antamaan malli, miten he itse voivat kehittää esim. omaa osaamistaan. Toimintatutkimuksessa on tyypillistä refleksiivisyys ts. tutkija on herkkä tapahtumille, raportoi niistä ja pyrkii muuttamaan toimintaa, mikä on tärkeää. (Jaskari, 2013.)

Toimintatutkimuksen toi 1940 -luvulla tietoisuuteen Kurt Lewin sosiaalisen muutoksen ja sosiaalisen oikeuden tutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu kehittämällä toimintaa sykleissä. Kehittäminen aloitetaan kokemuksesta.

Toimintatutkimuksessa kerätään aineistoa systemaattisesti ja arvioidaan kriittisesti toimintaa sekä viedään tulokset julkisen ja kriittisen arvioinnin kohteeksi linkittäen ne aikaisempiin tutkimuksiin. Toimintatuloksessa hyvä lopputulos on uudella tavalla ymmärretty prosessi ja oppiminen. (Jaskari, 2013.) Tutkimusraportissa on selvitettävä yhteydet, joiden kautta tutkija on suhteessa tutkimuskohteeseen. Parhaimmillaan esille tulevat kaikkien asianosaisten äänet ja keskeisenä piirteenä on pidetty prosessin yhteisöllisyyttä. (Heikkinen 2018, 225 - 226.)

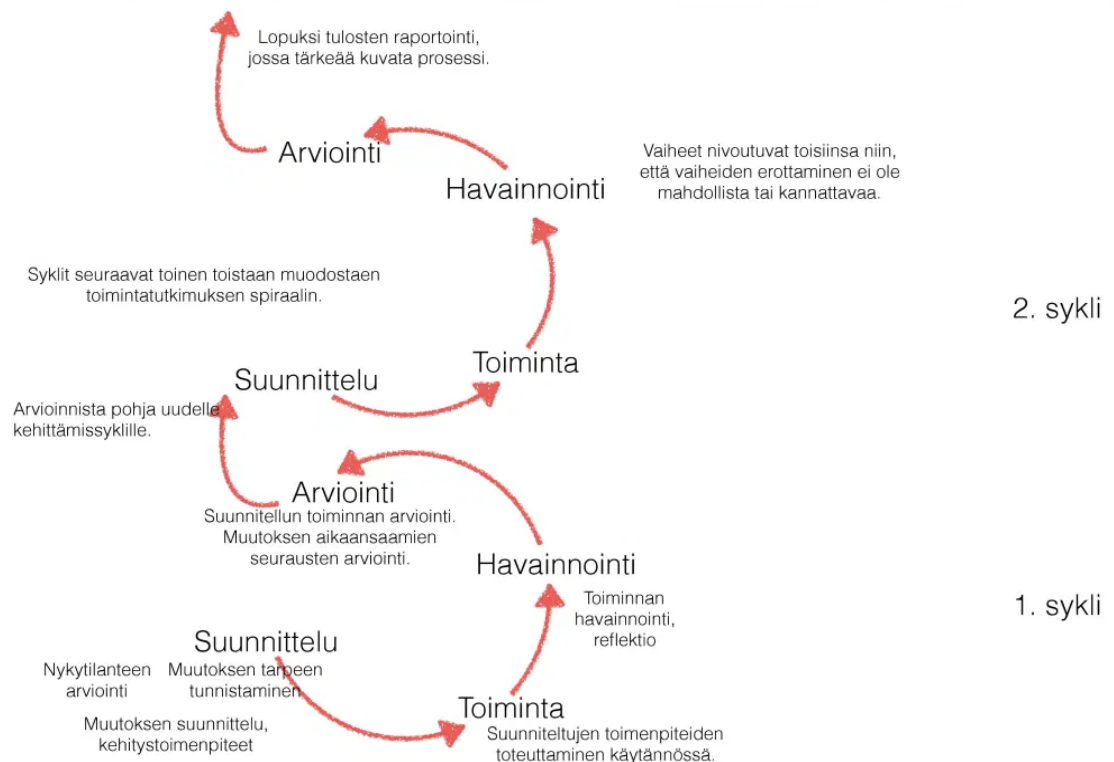
Wandsworth (1998) on määritellyt osallistavan toimintatutkimuksen syklin seuraavasti:

1. analyysi nykyisestä toiminnasta
2. kysymyksen asettaminen
3. ongelmanratkaisun suunnittelu
4. kenttätyö
5. analyysi toiminnasta
6. uuden toiminnan pohtiminen (Jaskari, 2013).

Syklit mahdollistavat muutoksen ja muutoksen seuraamisen. Muutos on jatkuvaa toiminnankehittämistä synnyttäen uutta ja muuttaen vanhaa toimintamallia. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. (Jaskari, 2013.)

Heikkilä, Rovio ja Syrjälä ovat havainnollistaneet toimintatutkimuksen syklisen prosessin visuaalisesti sykleittäin (kuva 5). Arviointi-vaiheessa tutkitaan, mitä seurauksia muutoksista on ollut ja aloitetaan uusi sykli arvioinnin pohjalta eli kehitetään toimintaa ja viedään kehitys käytäntöön. Havainnoidaan ja raportoidaan lopuksi kehittämisprosessi.

Toimintatutkimuksen prosessi Heikkilän, Rovion & Syrjälän mukaan:



Kuva 5. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi (Toimintatutkimuksen menetelmäopas)

Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioidaan Ladkinin (2004) mukaan sen käytettävyydellä ja hyödynnettävyydellä. Lincoln ja Cube (1985) arvioivat luotettavuutta uskottavuudella, siirrettävyydellä, riippuvuudella ja vahvistettavuudella. Uskottavuus vaatii mm. pitkää, vuosia kestävää sitoutumista ja jatkuvaa havainnointia, siirrettävyys taas kattavaa raportointia ja testausta, riippuvuus avointa ja selkeää raportointia tutkimuksen etenemisestä ja vahvistettavuus todisteita siitä, että toimenpiteet ovat oikeasti tapahtuneet. (Jaskari, 2013.)

4.2 Opinnäytetyön projektiorganisaatio

Projektin onnistumiselle on välttämätöntä ohjaus, joka sisältää johtamisen, suunnittelun, päätöksenteon, seurannan ja valvonnan. Keskeisin ohjauksen työväline on avoin keskustelu: vuorovaikutus ja dialogi projektin sidosryhmien välillä. (Paasivaara ym. 2008, 105 -107.)

Projektiorganisaatio on pidettävä matalana. Ruuska kuvaa projektiorganisaation saarekemallilla, missä tieto kulkee vapaasti eri suuntiin. Ratkaisujen pitää olla tavoite- ja tehtävälähtöisiä. Toiminta ei ole päällikkövetoista, vaan itsenäistä päätöksentekoa ja asiantuntijoiden välistä kiinteää yhteistyötä. Asiat ratkaistaan siellä, missä on paras asiantuntemus. (Ruuska 2007,128 – 129.)

Projektipäälliköltä edellytetään osallistuvaa johtamistyyliä, joka edistää ryhmän luovuutta ja perustuu avoimeen viestintään. Onnistuakseen päällikön on käytettävä ihmisläheistä johtamistapaa, on oltava kärsivällinen ja sovittelava asioiden eteenpäin viemisessä. Kysymys on Ruuskan mukaan enemmän johdattamisesta (project leadership) kuin johtamisesta (project management). (Ruuska 2007, 131 – 132.) Projektin vetäjä on mahdollisuuksien välittäjä ja tarjoaja. Vetäjän päätehtävä on projektin kokonaisuuden hallinta ja suunnan näyttäminen tavoitteen mukaisesti huomioiden tehokkaat ja projektiin sopivat toimintatavat. (Paasivaara ym. 2008, 111.)

Projektin kohderyhmän tunnistaminen ja määrittelemine on yksi tärkeä kohta suunnittelussa. Sidosryhmiin kuuluvat kaikki ne tahot ja henkilöt, joihin suunniteltu toiminta ja lopputulos liittyvät. Onnistuminen edellyttää projektiorganisaation ja sidosryhmien hyvää yhteistyötä. Johtoryhmän tai ohjausryhmän tehtävänä on toimia asiantuntijana ongelmakohtissa sekä valvoa ja seurata projektin etenemistä, koordinoida toimintaa sekä hyväksyä muutokset projektisuunnitelmaan. Vetäjällä täytyy olla herkkyyttä kuunnella johtoryhmää ja sen toiveita. (Paasivaara ym. 2008, 118 – 120.)

Projektin välietapit lisäävät motivaatiota ja edistävät osallistumista. Projektissa on myös riskejä esim. toimintaympäristöön liittyvät muutokset, kustannusriskit projektin hallitsemattomaan kasvuun, aikatauluriskit epätarkkoihin aikatauluihin ja resurssivajaukset. Toiminnan riskit voivat liittyä ristiriitojen puutteelliseen ratkaisemiseen, riittämättömiin valtuuksiin ja riittämättömään viestintään tai yritetään tehdä liian paljon liian nopeasti. (Paasivaara ym. 2008, 129.)

4.3 Aineiston tutkimus- ja analyysimenetelmät sekä kehittämismenetelmät

FAIR-periaatteiden mukaan ja Suomen Akatemian mukaan aineisto on oltava löydettävissä (Findable), saavutettavissa (Accessible), yhteentoimiva (Interoperable) ja uudelleen käytettävissä (Re-usable). Parkkila ym. (2000) määrittelee luotettavuuden käsitteet Hollowayn ja Wheelerin kirjan *Qualitative research for nurses* (1996) luokitukseen. Tutkimus saavuttaa uskottavuuden

tutkimukseen osallistuneiden riittävällä kuvauksella ja arviolla kerätyn aineiston totuuden mukaisuudesta. Tulosten pitää olla siirrettävissä tutkimuskontekstin ulkopuoliseen vastaavaan kontekstiin. Tutkimus on myös toteutettava tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavin periaattein. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 162).

Sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Miles ja Huberman (1994) ovat jakaneet aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen analyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi. Ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen, mitä seuraa aineiston klusterointi eli ryhmittely. Viimeisenä vaiheena on aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117 - 122.)

Aineiston analysointi tapahtuu tutkivana dialogina, joka on aineiston ja oman tulkinnan välistä kehämäistä liikettä, missä tutkijan ymmärryksen tulisi jatkuvasti korjautua ja syventyä. Dialogissa tavoitellaan avointa asennetta. Hermeseuttisen kehän tarkoituksena on löytää todennäköisin ja uskottavin tulkinta siitä, mitä tutkittava on tarkoittanut. Ihmiselämän ongelmat ovat usein ihmisen oman toiminnan tulosta. Toiminnan tietoinen kehittäminen edellyttää olemassa olevien toimintatapojen merkitysrakenteiden ymmärtämistä. (Laine 2018, 38 – 50.)

Teoriaohjaavassa tai teoriasidonnaisessa analyysissä teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, missä aikaisemman teorian tiedon merkitys on uusia ajatusuria aukova. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109 - 110.)

Ojasalo, Moilasen ja Ritalahden mukaan (2014) laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Kun käytetään laadullisia menetelmiä, tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy usein runsaasti. Aidossa toimintaympäristössä tehtävät haastattelut antavat usein syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista. Haastattelujen jälkeen aineistot tulee kirjoittaa auki eli litteroida. (Proakatemia 2018.)

Grönfors ja Vilkkä (1985, 2006) määrittelevät osallistuvaa ja kohdistettua havainnointia siten, että osallistuva havainnointi on metodi, minkä avulla saadaan tietoa tutkittavasta yksilönä, yhteisön jäsenenä ja suhteessa tutkijaan, samalla kun se antaa tietoa yhteisön sosiaalisista ja kulttuurisista piirteistä. Tutkija tekee havaintoja tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa

ja osallistuu tutkittavan yhteisön arkielämään. Osallistuvaa havainnointia voi tehostaa järjestelmällisen, ennalta suunnitellun ja kohdistetun havainnoinnin avulla, missä tutkija osallistuu tutkittavan kohteen arkielämään, mutta havainnointi kohdistetaan vain ennalta määriteltyihin asioihin. Osallistuva havainnointi on varsin työläs ja vie aikaa, minkä vuoksi tutkimusongelman ja -kysymysten rajaamista on syytä rajata tarkoituksenmukaisesti. Metodi edellyttää yleensä yhteisöön sisään pääsemistä. (Vilkkä 2015, 143 – 146.)

Ryhmähaastattelu on toimiva työelämän tutkimusavusteisissa kehittämishankkeissa, joissa tavoitteena on yhteisen kielen, käsitteiden, toimintatapojen ja keskustelun luominen sekä ymmärtäminen. Hirsjärvi ja Hurme (2001) määrittelevät täsmäryhmähaastattelun tilanteeksi, missä on 6 – 8 hengen asiantuntijaryhmä. Ryhmälle on asetettu tavoite, esimerkiksi ideoiden kehittäminen, tarpeiden ja asenteiden paljastaminen tai toiminnan kehittäminen. Ryhmähaastattelutilanne kestää enintään tunnin ja aineiston keruun tapoina voi hyödyntää aivoriihiä, työpajaa tai oppimiskahvilamenetelmää (Learning Café). Työyhteisön tyytyväisyyttä ja työyhteisön ilmapiiria tarkasteltaviin kehittämishankkeisiin voidaan hyödyntää myös puhepiirimenetelmää. (Vilkkä 2015, 125.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja näin vaikuttaa myönteisesti tutkittavien tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin myös tutkimustilanteen jälkeen. Täsmäryhmähaastattelu on erityisen hyvä tapa toteuttaa tätä emansipatorisuutta työelämän kehittämishankkeissa. Täsmäryhmähaastattelun tavoite on keskustelun aikaansaaminen ja sen edistäminen esimerkiksi jakamalla puheenvuoroja, ei niinkään haastattelemista. Haastattelijan keskeinen tehtävä on tukea kaikkien osallisuutta ja sitä, ettei kukaan ryhmästä pääse antamaan sille ehdotonta suuntaa. (Vilkkä 2015, 126.)

A3 -menetelmä vaatii hidasta ajattelua, missä pysähdytään pohtimaan ja testaamaan, ennen kuin edetään. A3-kokoisella vaakasuuntaan asetetulla paperilla on vasemmalla puolella ongelman analyysi ja oikealla tavoitetila sekä ratkaisun ensimmäiset askeleet. Henkilöstön rooli on kertoa, mitä pitäisi tehdä. (Torkkola 2019, 32.)

A3 on jatkuvan kehittämisen työkalu, joka on strukturoitu ja standardoitu. Työkalu pohjautuu PDCA (plan-do-check-act) ajatteluun. A3 sisältää ongelman otsikon, taustatiedon, tavoitteen, nykytilan, analyysit, suunnitelman, vastuuhenkilöt ja aikataulun. (leanthinking 2021)

Aivoriihi on menetelmä, jossa ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja ongelmaan. Aivoriihikokouksista on lukuisia muunnelmia, esimerkiksi oppimiskahvila

tai ideakävelymenetelmä. Muita luovuusmenetelmiä ovat esimerkiksi kuusi ajatteluhattua, Osbornin kysymyslista, ekskursiotekniikat, heuristinen ideointitekniikka ja toivelistatekniikka. Menetelmät poikkeavat toisistaan, mutta pääperiaatteet ovat kaikissa samat. Tavoitteena on päästä eroon ajattelun rajoituksista, motivoida ihmisiä jakamaan ideansa muiden kanssa ja kehittämään yhdessä omia ja muiden ideoita. (Ojasalo ym. 2009, 159 – 174.)

8 x 8 -menetelmä on ajatuskarttaa muistuttava, mutta kurinalaisempi ideointimenetelmä. Menetelmässä määritellään keskelle ideoitava aihe tai ratkaistava ongelma, jonka ympärille kirjataan siihen kahdeksan kiinteästi liittyvää aihetta. Seuraavaksi jokaisen näkökulman alle ideoidaan kahdeksan niihin vaikuttavaa tekijää, ongelman ratkaisevaa asiaa tai kehitysajatusta. Lopputuloksena on 64 uutta kehittämisideaa tai ajatusta ryhmän tuotoksena. Tärkeimmät kehityskohteet valitaan jatkokehitystä varten. (Haukijärvi ym. 2014.)

Brainwriting-menetelmässä ideointi tapahtuu täysin ilman keskustelua. Kukin ryhmän jäsen kirjoittaa paperille kolme annettuun aiheeseen liittyvää ideaa. Paperi kiertää seuraavalle henkilölle, joka jatkaa edellisen henkilön luomia ideoita. Lopulta ryhmä on synnyttänyt ison joukon jo melko pitkälle vietyjä ideoita, kun paperit ovat kiertäneet kaikilla ryhmän jäsenillä. Tämän jälkeen keskusteluvaiheessa valitaan mielekkäimmät ideat jatkokehittelyyn. Lopuksi ideapaperit voidaan nostaa seinälle ja arvioida. Äänetön ideointi antaa myös hiljaisemmille henkilöille tasaveroisen mahdollisuuden osallistua ideointiin. (Ojasalo ym. 2009.)

Ongelman kuvaamisen jälkeen juurisyytä analysoidaan viisi kertaa miksi -kysymyksillä, esim. miksi meillä on tämä ongelma? Vuorisen (2013) mukaan tekemällä viiden miksi-kysymyksen harjoitteita voidaan edistää systemaattista ongelmanratkaisua ja asioiden järjeistämistä, joka kuuluu olennaisesti Lean-ajatteluun. 5 x miksi -menetelmä Menetelmän vahvuutena on sen tehokkuus ja yksinkertaisuus, sillä muutamalla kysymyksellä päästään kiinni juurisyyhyyn. Menetelmä ei tarvitse myöskään erillisiä etukäteisjärjestelyjä. (Innokylä 2021.)

Lean-ajattelumallissa visuaalisuus on tehokkain tapa viestiä. Visualisoimalla pyritään antamaan hyvä käsitys tiimille laadukkaiden päätösten aikaansaamiseksi itsenäisesti ja nopeasti. (Torkkola 2019, 49). Obeya-tilannekuvahuone on visuaalisesti ilmaistu tilannekuva tehtävistä tiimipalavereissa ja tarkoittaa suomeksi isoa huonetta. Kanban-taulut, A3-ongelmanratkaisu ja graafiset esitykset ovat osana Obeya-tilannekuvahuonetta. Palaverit pidetään usein liikkumalla tilassa. (Planet Lean 2019.)

Kanban-menetelmässä työtehtävät visualisoidaan post-it -lapuilla, jotka kulkevat taululla eri vaiheiden kautta vasemmalta oikealle. Esille nousevat ruuhkautuvat työvaiheet, jolloin ongelmat

huomataan ja niistä opitaan keskustelemaan yhdessä. Tästä seuraa, että työt voidaan jakaa tasaisesti tekijöiden kesken. Taululta näkee selkeästi työjonon ja voidaan priorisoida työtehtävät näkyväksi. Päiväkokouksissa voi hyödyntää kanban-taulua (Torkkola 2019, 65 – 67.)

Gemba-läpikävely tavoitteena on kokonaisuuden ymmärtäminen. Gemba on japania ja tarkoittaa todellista paikkaa. Ajatuksena on, että johtajan, jonka tehtävänä on tehdä muutoksia systeemistasolla, ymmärtää kokonaisuuden ja tutustuu siihen näkemällä itse, miten asiat todellisuudessa ovat. (Torkkola 2019, 125.)

X-matrix on Lean-työkalu tilanteisiin, joissa vaaditaan suunnittelijoita ja omien alojen ammattilaisia monilta eri toimialoilta. Näin suurien projektien strategiat saadaan kohdennettua suureen määrään resursseja. Menetelmä on laatikkomalli, jonka avulla selvitetään pitkän tähtäimen tavoitteet alhaalla, vasemmalle vuosittaiset tavoitteet, ylhäällä löytyvät korkeimman prioriteetin omaavat tehtävä ja oikealla ovat parannusehdotukset. Työkalu soveltuu hyvin asiantuntijaorganisaatioihin strategian suunnittelun välineeksi. (Rimpiläinen 2019.)

Ryhmässä reflektiivinen ongelmanratkaisu tarkoittaa sitä, että ryhmä arvioi ongelmanratkaisuprosessissa tekemiä valintoja. Ongelmaa voidaan ratkaista seuraavasti:

1. ongelman määrittäminen sekä pohdinta syistä ja seurauksista
2. ratkaisun vähimmäisvaatimusten pohdinta ja kriteerit
3. arvioidaan kehittämismenetelmien kautta tuotetut ratkaisut ja valitaan paras vaihtoehto
4. huolehditaan ratkaisun täytäntöönpano ja testaus. (Paasivaara ym. 86.)

5 Kirjanpitäjien toimintatapojen yhtenäistäminen työhyvinvointi huomioiden, case OP Koti Kainuu Oy

Opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa malli jatkuvaan vuorovaikutteiseen ongelmanratkaisuun. Tavoitteena on kirjanpitotiimin sujuva ja yhdenmukainen toimintatapa työhyvinvointi huomioiden. Toimintatavan yhdenmukaistaminen ja sujuvoittaminen lisää aikaisemman tutkimuksen valossa työn tuottavuutta ja tehokkuutta.

Tutkimusongelmana on toimeksiantajan huomio, että teemme samoja tehtäviä kolmessa eri toimipaikassa eri toimintatavoin. Seuraavilla tutkimuskysymyksillä pyrimme yhdessä kehittämään toimintatapoja:

Mitä tarkoittaa Lean toimintakulttuuri?

Mitä tehtäviä teemme eri toimipisteissä eri tavalla?

Mitkä tehtävät ovat kokonaan tarpeettomia?

Mitkä tehtävät suoritetaan liian monimutkaisesti?

Miten toimimme jatkossa, että toimintatapamme on yhtenäistä ja sujuvaa?

Miten me kirjanpitäjät itse voimme vaikuttaa omaan työhyvinvointiimme?

5.1 Toimeksiantaja

OP Koti Kainuu Oy on vuonna 1976 perustettu valtakunnalliseen OP-ryhmään kuuluva yritys, jonka toimialaan kuuluvat kiinteistövälitys, kiinteistöjen arviointi, asuin- ja liikehuoneistojen vuokrausvälitys, isännöintipalvelut sekä kirjanpito- ja palvelut. Toimipaikat sijaitsevat Kajaanissa, Sotkamossa ja Kuhmossa. OP Koti Kainuu on Isännöintiliiton jäsen ja ISA-auktorisoitu jäsenyritys.

Kirjanpitäjä toimii OP Koti Kainuu Oy:ssä läheisesti yhteistyössä hallinnollisen isännöitsijän kanssa, joka toimii taloyhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Asunto-osakeyhtiölain mukaan isännöitsijä vastaa siitä, että taloyhtiön kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Luonnollisesti kirjanpitäjällä on vastuu omasta työstään hoitaa kirjanpitotehtävät kirjanpitolain mukaisesti. Kirjanpitäjä käyttää päivittäin

Tampuurin asiakashallintajärjestelmää, Hausvisen kirjanpito- ja pankkiohjelmaa sekä Festumin osto- ja myyntilaskujärjestelmää. Näiden lisäksi käytetään myös verohallinnon, tulorekisterin ja pankkien ohjelmistoja. Arvonlisäverotukseen on oma ohjelma käytössä sekä palkat lasketaan useimmiten palkka.fi -sivuston avulla. OP Koti Kainuun myyntireskontran täsmäytys kuukausittain hoidetaan Kajaanin kirjanpitäjien toimesta.

Tulevaisuuden haasteena tulee olemaan uusien henkilöiden perehdyttäminen ja digitalisoituminen. Kiinteistöalan koulutussäätiön tekemän isännöintialan ammattitutkimuksen 2020 mukaan digitaalisuuden hyödyntämistä pidettiin yhtenä tärkeimmistä toimenpiteistä isännöintialan tulevaisuuden kannalta. Tilinpäätösten ja yhtiökokousten vuoksi työ kasaantuu keväälle, kun taas syksy on hiljaisempaa aikaa. Kirjanpitäjät painottivat tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittämistä. (Kiinteistöalan koulutussäätiö 2020, 7, 43.)

Kirjanpitäjien työtehtävät käsittävät laaja-alaisesti erilaisia taloushallinnon tehtäviä kirjanpidon ja tilinpäätösten lisäksi. Kokeneilla, yrityksen palveluksessa vuosia olleilla kirjanpitäjillä on paljon hiljaista tietoa toimintatavoissa. Tämän opinnäytetyön avulla hiljaista tietoa saadaan näkyväksi. Osallistun tutkimukseen aktiivisesti, koska toimin myös itse kirjanpitäjänä tutkittavassa organisaatiossa. Työsuhteeni OP Koti Kainuussa alkoi syksyllä 2019. Olen kahden vuoden aikana sisäistänyt kirjanpitäjien toimenkuvan laaja-alaisesti.

OP Ryhmän strategia on vahvistettu kesäkuussa 2019. Strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. OP Ryhmän strategiset painopisteet vuodelle 2020 ovat alla mainitut kohdat:

- Paras asiakaskokemus,
- enemmän hyötyä omistaja-asiakkaalle,
- erinomainen työntekijäkokemus,
- tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeampaa,
- kehittäminen tuottamaan. (OP Ryhmä, 2020.)

OP Ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Nämä arvot muodostavat eettisen perustan, jonka mukaisesti kaikkien OP Ryhmässä työskentelevien ja hallinnossa vaikuttavien tulee toimia. Lisäksi OP Ryhmä noudattaa kansainvälisiä taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun periaatteita ja on sitoutunut YK:n Global Compact -aloitteen periaatteiden edistämiseen. Aloite sisältää 10 periaatetta, joiden mukaan yritys sitoutuu

huomioimaan toiminnassaan ihmisoikeudet, työelämän standardit, ympäristön ja korruption kitkemisen. (OP Ryhmä, 2020.)

OP Ryhmässä on käynnissä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos, minkä tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. Ketterän toimintatavan uskotaan lisäävän työn merkityksellisyyttä ja työssä viihtymistä, mikä puolestaan parantaa asiakaskokemusta ja työn tehokkuutta. Vision mukaisesti OP Ryhmä tähtää Suomen johtavaksi ja vetovoimaisimmaksi finanssiryhmäksi. (OP Ryhmä, 2020.) OP Ryhmässä käyttöön otettu ketterä toimintamalli toimii PDCA -mallin mukaan syklisesti, missä kehitys on jatkuvaa.

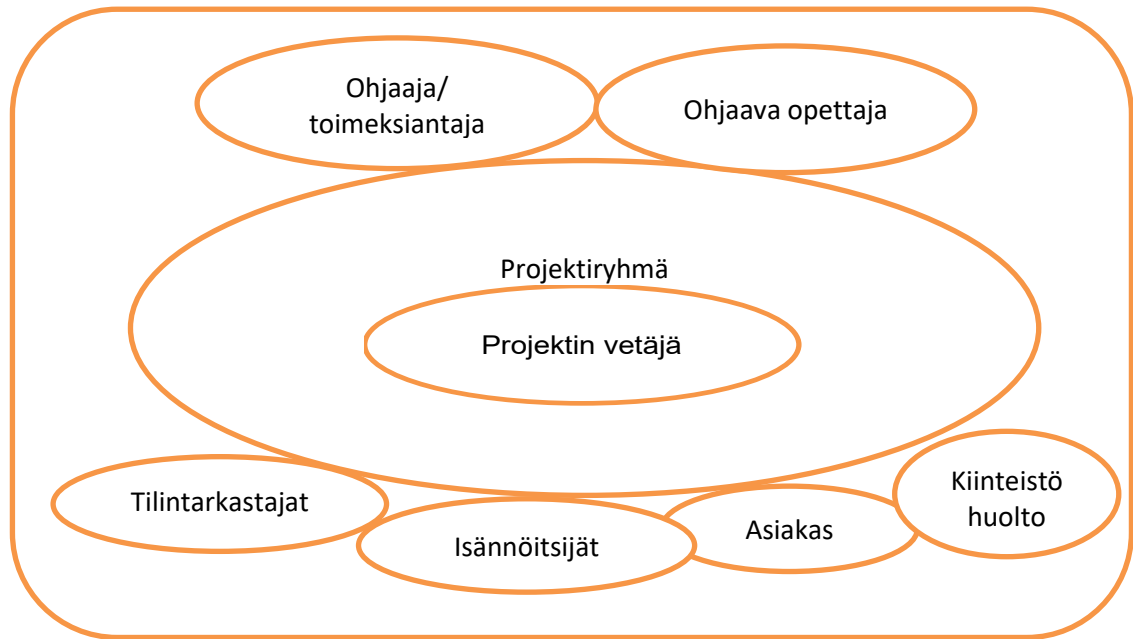
OP Koti Kainuu Oy:ssä järjestetään vuosittain suunnittelupäivä henkilökunnan kanssa, missä ryhmätöinä pohdimme yhdessä yrityksen tavoitteita. Edellisen vuosisuunnittelupäivän teemana oli yhdessä olemme enemmän, mikä korostaa yhteistyön merkitystä.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusote on kvalitatiivinen ja tutkimusstrategia osallistava toimintatutkimus.

Tutkimuksen tavoitteena on kirjanpitiimin sujuva ja yhdenmukainen toimintatapa työhyvinvointi huomioiden. Kehittämistyön tarkoituksena on rakentaa malli jatkuvaan vuorovaikutteiseen ongelmanratkaisuun. Tehtävässä yhdistyvät käytännön kehittäminen ja tutkimus. Kehittäminen on OP Ryhmän ketterän toimintamallin mukainen.

Tutkimusstrategiana on osallistava toimintatutkimus, jolloin oma positioni on sisällä projektiryhmässä vetäjänä (kuva 6), mutta myös yhtenä ryhmän jäsenenä. Toimeksiantaja toimii valvovana asiantuntijana projektissa sekä seuraa kehittämissuunnitelman toteuttamista. Ohjaava opettaja toimii kehittämissuunnitelman läpiviemisen asiantuntijana.

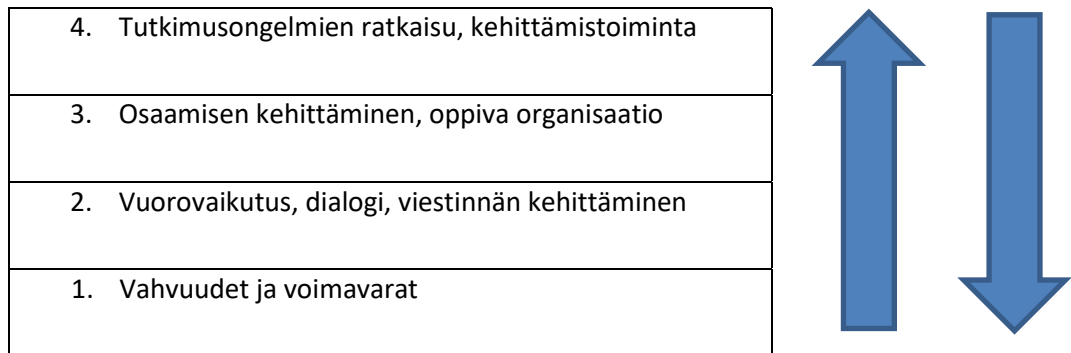


Kuva 6. OP Koti Kainuu Oy:n kirjanpitäjien toimintatapojen kehittämisen projektiorganisaatio

Projektiryhmän muodostavat OP Koti Kainuu Oy:n seitsemän kirjanpitäjää Kajaanista, Kuhmosta ja Sotkamosta. Kirjanpitäjien kanssa yhteistyössä toimivat läheisesti isännöitsijät. Hallinnollinen isännöitsijä on asunto-osakeyhtiön toimitusjohtaja, joka hoitaa yhtiön juoksevat asiat ja osallistuu asunto-osakeyhtiön yhtiökokouksiin sekä hallituksen kokouksiin. Tekninen isännöitsijä vastaa asunto-osakeyhtiön teknisistä asioista. Kirjanpitäjät ovat kiinteistöhuoltoon yhteydessä asukasmuutostilanteissa ja vesilaskutuksen yhteydessä. Tilinpäätösvaiheessa tilin- ja toiminnantarkastajat toimivat läheisesti yhteistyössä kirjanpitäjien kanssa asunto-osakeyhtiöiden kirjanpitoon liittyvissä asioissa. Asiakkaita ovat taloyhtiöt, hallituksen jäsenet, osakkaat ja asukkaat.

Osallistavassa toimintatutkimuksessa kehitystyö tapahtuu vuoropuheluna projektiryhmän jäsenten kanssa yhteistyössä, jolloin kaikkien kirjanpitäjien näkemykset ja ideat otetaan huomioon. Kehittämistyötä ohjaa tavoite, mitä kohti kehittämistyömme etenee. Vetäjä huolehtii kehittämistyön etenemisestä kohti toimeksiantajan asettamaa tavoitetta. Kehittämistyön vaiheet on hahmoteltu kuvaan 7 vaihe vaiheelta niin, että alimmaisena olevan päälle voidaan lähteä rakentamaan seuraavaa vaihetta. Tavoitteeni on saada ryhmä arvostamaan toisten mielipiteitä ja sitoutumaan yhteiseen tekemiseen. Vastavuoroisesti tutkimusongelman ratkaisu kehittää

osaamista ja vuorovaikutusta ryhmän sisällä, joka taas tuo lisää vahvuutta ja voimavaroja ryhmän jäsenille.



Kuva 7. Kehittämistyöhön sitouttaminen ja vaiheet

Kehittämistyö aloitettiin tammikuussa 2021 kirjanpitäjien toiveesta Teamsin välityksellä koronapandemian vuoksi. Kysely palaverin pitotavasta toteutettiin sähköisesti Polls-kyselyn avulla. Palaverissa esiteltiin kehittämis- ja opinnäytetyön tarkoitusta projektiryhmälle, sekä luotiin katsaus Lean-ajattelumalliin ja PDCA-sykliin. Tämän palaverin lähtökohtana oli pohjustaa kehittämistyötä ja sitouttaa kirjanpitäjät tulevaan kehittämistyöhön.

Kirjanpitäjien kanssa yhdessä päivitettiin tehtävät vaatavuusasteineen ja ajallistettiin ne Obeya -tilannekuvahuoneeseen (liite 1). Täsmäryhmähaastattelun mukaisesti ja keskustelunomaisesti A3 -menetelmän avulla lähdettiin hakemaan kehittämiskohteita. Kehityskohteiksi valittiin viestintä, osaamisen johtaminen ja hinnoittelu, joita tarkastellaan ja jatkokehitetään toukokuussa järjestettävässä työpajassa (liite 2). Lopuksi täsmäryhmähaastattelun avulla selvitettiin, mistä hyvä työhyvinvointi projektiryhmän mielestä muodostuu (kuva 8). Osallistuin molempiin tehtäviin omilla mielipiteilläni yhtenä työyhteisön jäsenenä.

Ilmapiiri työyhteisössä	Työkaverin kunnioitus	Tasa-arvoiset ja yhteiset pelisäännöt
Työtilat ja -ergonomia	MISTÄ HYVÄ TYÖHYVINVOINTI MUODOSTUU?	Vaikutusmahdollisuus
Johdon tuki	Apu työkavereilta	Työmäärä kohtuullinen

Kuva 8. Työhyvinvointikyselyn vastaukset 8 x 8 menetelmää varten.

Toinen yhteinen koko päivän kestävä työpaja pidettiin toukokuussa 2021 tilinpäätösten valmistuttua (liite 3). Vuorovaikutteisen dialogin avulla tarkistettiin ja lisättiin Obeya -tilannehuoneen excel-pohjaan merkinnät ajankohtaisesta työtilanteesta. Tammikuun palaverissa hinnasto oli yhtenä kehittämiskohteena, mutta tämä hylättiin, koska hinnastosta vastaa organisaation johto, eikä kirjanpitäjät näin ollen voi vaikuttaa asiaan.

Useimmilla alkuvuoden vastikereskontrat ovat siirtyneet toukokuulle, yksi kirjanpitäjä kertoi tehneensä vastikereskontrat kuukausittain. Tampuuri-ohjelman yhdistäminen Kajaanin Tampuuriin työllisti lainarekisterin osalta, joka oli saatava ajantasalle touko-kesäkuun aikana. Tehtävät kasautuvat yleisesti tilinpäätösten vuoksi kevätkaudelle. Vesilaskutukset laskutetaan vuosittain, puolivuositain tai kolmen kuukauden välein. Tampuurien yhdistäminen toi lisätyötä Kuhmon ja Sotkamon toimistoille vesilaskutuksen osalta, koska vesiennakot ja lukemat eivät siirtyneet automaattisesti uuteen Tampuuriin ja ensimmäinen laskutus uudessa Tampuurissa vaati hyvin paljon manuaalista työtä.

Työhyvinvointiin liittyvässä kysymyksessä käytettiin 8 x 8 menetelmää, mitä voidaan pitää aivoriihen lämmittelyvaiheena. Menetelmä auttaa luovuuden ja rennon ilmapiirin aikaansaamista, joten työhyvinvointikysymys on ensimmäinen tehtävä. Tehtävä vastaa kysymykseen, miten me kirjanpitäjät itse voimme vaikuttaa työhyvinvointiin?

Kysymys on näkyvillä näytöllä koko työskentelyn ajan. Kysymyksen lisäksi nähtävillä on myös tammikuun palaverissa yhdessä haetut hyvän työhyvinvoinnin tunnusmerkit ja jokainen pohtii, miten työhyvinvoinnin tunnusmerkit voidaan saavuttaa. Pöydällä on 8 post-it lappunippua, kussakin kahdeksan tyhjää lappua, mihin jokainen kirjanpitäjä nimeää omalta osaltaan ratkaisuja ongelmaan. Tehtävään käytettiin aikaa noin 5 minuuttia. Vetäjä ei osallistu tehtävän tuotokseen tässä vaiheessa.

Dialogin omaisesti keskustelimme 8 x 8 -menetelmän pohjalta työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä vastausten perusteella. Jokainen kirjanpitäjä kommentoi vastauksia aktiivisesti. Tehtävän tavoitteena oli, että jokainen reflektoi henkilökohtaisesti, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten jokainen omalta osaltaan voi vaikuttaa siihen. Post it-lapuille saadut vastaukset kuvataan ja tallennetaan omassa käytössä olevaan tiedostokansioon raportointia ja analysointia varten (liite 4).

Työhyvinvointikysymysten jälkeen jatkettiin tutkimuskysymysten ongelman ratkaisua brainwriting -menetelmää käyttäen (liite 5). Brainwriting- menetelmässä myös hiljaisemmat pääsevät tasavertaisesti esittämään kehittämissuhteensa. Jokaisessa A4-lomakkeessa on ylälaudassa kirjoitettuna yksi tutkimuskysymys. Menetelmää sovellettiin siten, että jaoin kokoushuoneen pöydälle lomakkeet ja lomakkeet kiersivät kirjanpitäjältä toiselle vastausten ja kehittämissuhteiden saamiseksi. Jokainen kirjanpitäjä pohti asiaa itsekseen ja vastasi kysymykseen enintään kolme kehitettävää asiaa. Aikaa oli käytettävissä 5 minuuttia/kysymyslomake. Seuraava henkilö kehitti edellisen henkilön vastausten pohjalta uusia ideoita ja ajatuksia. Kun paperit olivat kiertäneet jokaisella kirjanpitäjällä, aloitimme esille tulleista ideoista keskustelun. Vetäjä toimi tässä kyselyssä ulkopuolisena, ohjaavana henkilönä ja ajan käytöstä vastaavana.

Kysymykset:

1. Työn voimavarat – mikä tuottaa iloa työssä, onnistumisen kokemuksia? Tarina, missä esim. ilo, innostus tai työn merkityksellisyyden kokemus ovat tulleet näkyviin.
2. Työn vaatimukset – mikä aiheuttaa turhautumista, väsymistä työssä?
3. **Oletko huomannut tehtäviä, jotka teemme eri tavalla? Mitä nämä tehtävät ovat?**
4. **Mitkä hoitamistamme tehtävistä voisi suorittaa yksinkertaisemmin? Miten? Mitkä tehtävät ovat mielestäsi kokonaan tarpeettomia?**

5. Mitä osaamista tarvitsemme työyhteisöömme lisää? Miten voimme itse kehittää omaa osaamistamme?
6. Miten voimme siirtää omaa hiljaista tietoa ja osaamistamme kaikkien kirjanpitäjien yhteiseksi osaamiseksi?

Kehityskohteet valittiin kysymysten 3 ja 4 pohjalta, jotka lisättiin liitteenä olevaan Kanban 2 - taulukkoon (liite 9). Vastauksista valittiin ns. tukkimiehen kirjanpitoa käyttäen eniten kannatusta saaneet kolme kehitettävää asiaa, jotka kirjoitettiin Kanban-tauluun (liite 9). Kanban -taulun avulla laadittiin suunnitelma tehtävän toteuttamiseksi, vastuut ja aikataulutus. Kanban -taulu tallennettiin U-kansioon ja Teamsiin, missä se on kaikkien kirjanpitäjien saatavilla ja käytettävissä tarvittaessa. Isännöinnin liiketoimintajohtaja ei osallistunut kehittämispäivään, mutta hänen vastaukset saatiin sähköpostitse ja vastaukset toivat näin moniäänisyyttä tutkimuskysymyksiin.

Toukokuun palaverissa jaettiin lopuksi tyhjät A5-lomakkeet, mihin jokainen voi kirjoittaa vastauksen alla olevaan kysymykseen:

Arvioi tämän päivän kehittämismenetelmiä, koetko niistä olevan apua toiminnan kehittämisessä? Mitä opit?

Arviointi toimii osana kirjanpitäjien oppimisprosessia osallistavana arviointina. Arvioinnin tarkoituksena on reflektoida kehitystyön viestintää, toteutusta ja tavoitteisiin pääsemistä, jolloin evaluaatinen työote pääsee toteutumaan.

Kirjanpitäjien palaverit toteutetaan joka kuukauden 2. viikon tiistaina. Päivä vaihdettiin syksyllä keskiviikoksi. Jokainen toimii vuorollaan vastuuvetäjänä ja palaverista laaditaan muistiot U-kansioon. Palaverissa käsitellään ajankohtaisia työhön liittyviä asioita. Kesälomien aikana heinä-elokuussa palaveria ei pidetä.

Syksyllä 2021 kehittämistehtäviä toteutettiin Kanban -taulun mukaisesti (liite 9). Kirjanpitäjät osallistuivat automaattitiliöinnistä kertovaan koulutukseen, minkä pohjalta jokainen kirjanpitäjä voi lähteä viemään käytäntöön oppimaansa. Robotiikka vastikevalvontaan ja lainanhallintaan otettiin käyttöön ensin Kajaanissa ja marraskuussa kaikissa yksiköissä. Tiliöintiohje laadittiin lokakuussa, minkä mukaan toimitaan kevättalvella tilinpäätösten yhteydessä. Yhdistetty excel-taulukko hallintokulujen laskutuksesta implementoitiin marraskuun alussa.

Marraskuussa 2021 jatkettiin itsereflektointia ja arviointia. Summatiivisesti arvioitiin kehittämistyön tuotoksia ja formatiivisesti koko prosessia. Palaverissa pyydettiin arvioimaan,

olemmeko saavuttaneet asetetun tavoitteen. Kirjanpitäjät jaettiin kahteen ryhmään, aikaa vastaamiseen oli 15 min. Ryhmien vastaukset käytiin yhdessä läpi vastaamisen jälkeen. Apuna arvioinnissa oli mahdollista käyttää 5 x miksi -menetelmää. Menetelmällä oli tarkoitus auttaa vastaajia reflektoimaan, miksi esim. tavoitteita ei saavutettu.

Kehittämiskohteet ovat esillä Teamsissä Kanban -taululle kirjoitettuna (liitteet 8 ja 9), joten jokaisella on mahdollisuus nähdä vastatessaan saavutetut tulokset. Kanban-taulut käytiin yhdessä läpi palaverin aluksi. Hinnastoon liittyvät kysymykset ja arkistointiohje isännöitsijöiden osalta siirrettiin käsiteltäväksi kehitysryhmän palaveriin. Kehitysryhmässä on mukana isännöinnin liiketoimintajohtaja, isännöitsijöitä ja kirjanpitäjiä.

Loppupalaverissa esitettiin alla olevat kysymykset. Kysymykseen numero 5 vastaus pyydettiin yksilöllisesti post-it -lapuille, jotka vetäjä luki vastaamisen jälkeen ääneen kaikille.

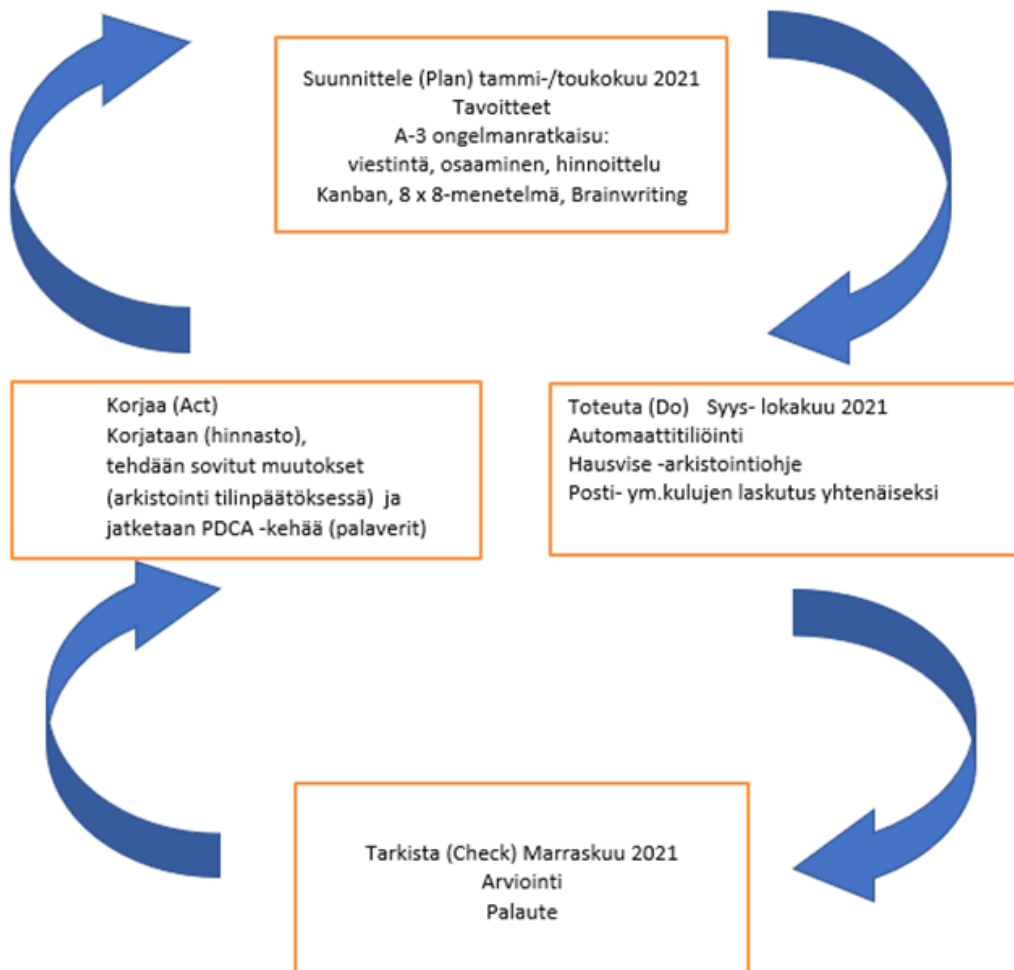
1. Miten mielestäsi olemme saavuttaneet asetetut tavoitteet ja muutoskohteet?
2. Millaisia uusia ajatuksia olet saanut omaan työhösi?
3. Miten näet, voidaanko jatkossa kirjanpitäjien työn kehittämisessä hyödyntää Kanban -taulua?
4. Miten yhdessä valitsemamme työhyvinvoinnin tunnusmerkit ovat tiimimme osalta mielestäsi toteutuneet tämän vuoden aikana?
5. Kuvaille yhdellä sanalla, miten olet kokenut tämän vuoden aikana toteutetut tai suunnitellut työtehtävien kehitystyöt?

Lopuksi tehtävänä oli kertoa avoimesti ja lyhyesti jokin positiivinen asia, mikä liittyy omaan työhön.

5.3 Kehittämistyö visuaalisesti esitettynä

Kehittämistyö toteutettiin PDCA – syklin mukaisesti. Kuvassa 9 on visuaalisesti esitettynä kehittämistyöprosessi tammikuun alusta marraskuun loppupalaveriin ja arviointiin. Kuvassa on kerrottu palaverien aikataulut, käytetyt kehittämismenetelmät sekä mitä asioita päätettiin toteutettavaksi. Kehittäminen on jatkuvaa, kohteet vain muuttuvat tulevaisuudessa, mutta kierto

jatkuu. Kirjanpitäjien palaveri ajankohtaisista asioista pidettiin kerran kuukaudessa joka toinen tiistai tai keskiviikko lukuunottamatta kesäaikaa.



Kuva 9. Kirjanpitäjien toimintatapojen kehittämisen prosessi aikataulutettuna.

6 Tulokset (SALAINEN)

7 Johtopäätökset

Tutkimuksessa haettiin ratkaisua kirjanpitäjien erilaisiin toimintatapoihin. Opinnäytetyön tavoitteena oli kirjanpitotiimin sujuva ja yhdenmukainen toimintatapa työhyvinvointi huomioiden. Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa malli jatkuvaan vuorovaikutteiseen ongelmanratkaisuun. Analysointimenetelmä on teoriaohjaava induktiivinen sisällönanalyysi. Abduktiivisessa päättelyssä hankittua aineistoa verrataan sitä käsittelevään teoriaan.

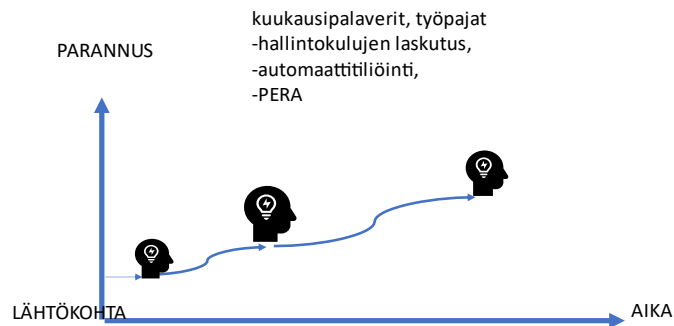
Mitä tarkoittaa Lean toimintakulttuuri?

Lean-filosofia sisältää systeemiajattelun, vaihtelun ymmärtämisen, uuden tiedon luomisen PDSA-syklin avulla ja psykologian. Systeemiajattelun mukaisesti kirjanpitäjät ja isännöitsijät toimivat tiiviisti yhteistyössä, jolloin kirjanpitäjien tekemät ratkaisut tehtävien sujuvoittamiseksi on saatettava myös isännöitsijöiden tiedoksi. Vaihtelunymmärtämisen avuksi laadittiin kehittämisprosessin aluksi Obeya-tilannekuvahuone työtehtävistä ja pisteytettiin ne vaatimusten ja ajankäytön mukaisesti excel-taulukkoon. Suurimmalla osalla asunto-osakeyhtiöistä tilinpäätös on 31.12., jolloin tilinpäätös työllistää kirjanpitäjät lähes kokonaisvaltaisesti huhtikuun loppuun saakka, jolloin veroilmoitukset tulee olla laadittuna. Kevään yhtiökokousten jälkeen lähetetään vastikemaksuerittelyt ja vesilaskut. Työmäärä on suuri kevättalven aikana.

PDSA-syklin mukaisesti kehittämistyön suunnitteluvaiheessa tammikuussa haettiin A 3 -ongelmanratkaisun avulla kehittämiskohteita, joita täydennettiin toukokuussa järjestetyssä työpajassa Brainwriting-menetelmän avulla. Kanban-taulujen avulla valitut kehittämiskohteet oli visuaalisesti kaikkien nähtävillä kirjanpitäjien yhteisessä Teamsissä ja Kanban -taulua päivitettiin toteutuksen mukaisesti. Kehittämiskohteena ollut viestinnän parantaminen kirjanpitäjien kesken toteutui tutkimuksen aikana kerran kuussa järjestettävien viikkopalaverien avulla. Hinnaston osalta päätöstä ei voitu tehdä kirjanpitäjien palaverissa, vaan viedään kehitysryhmän käsiteltäväksi.

Valitut kehityskohteet (viestintä, automaattinen tiliöinti/robotiikka, taulukko erillislaskutettaville) toteutettiin onnistuneesti syksyn aikana ja osassa kohteista (osaaminen, automaattinen tiliöinti) jatkokehitystyö jatkuu vielä. Aikajanakäyrän avulla (kuva 10) esitetty dynaaminen tavoite osoittaa, että kirjanpitäjien yhteisten palaverien ja työpajan avulla kehittämistä on tapahtunut suunniteltujen kehittämiskohteiden osalta.

DYNAAMINEN TAVOITE



Kuva 10. Kehittämisen dynaaminen tavoite aikajanakäyrän avulla.

Tammikuussa aloitetut kuukausipalaverit ovat lisänneet työyhteisön avointa keskusteluilmapiiriä. Samalla on jaettu tietoa työtehtävien toteuttamisesta sekä osaamista, mikä on lisännyt toimintatapojen yhdenmukaisuutta. Kehittämistyön loppupalaverissa arvioitiin prosessia ja tavoitteiden saavuttamista.

Miten me kirjanpitäjät itse voimme vaikuttaa omaan työhyvinvointiimme?

Psykologia on käsitteenä laaja. Osallistavalla toimintatutkimuksella kirjanpitäjät saavat mahdollisuuden oman toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen avulla lisätään kirjanpitäjien yhteisöllisyyttä, arvostuksen tunnetta ja osaamista. Jokaisen henkilön oma asenne vaikuttaa työhyvinvointiin, mutta työorganisaation on mahdollistettava ja johdon tuettava henkilöstöä tavoitteisiin pääsemiseksi työn voimavaroja vahvistamalla ja vaatimusten pitämisenä kohtuullisena. Lean -filosofia sisältää psykologian, ihmislähtöisen lähestymistavan.

Vastaamalla edellä lueteltuihin henkilökohtaisiin tarpeisiin, organisaatio tukee aiempien tutkimusten valossa työntekijän hyvinvointia ja tuottavuutta sekä mahdollistaa oppivan organisaation, mikä on uuden tiedon tuottamista ja työntekijän omien edellytysten täysipainoista hyödyntämistä.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia, mitkä tekijät aiheuttavat iloa ja onnistumisen kokemuksia työssä sekä mitkä aiheuttavat turhautumista ja väsymistä. Voimavarat ja vaatimukset tutkimuksessa haettiin brainwriting- menetelmällä. Vastaukset olivat anonyymeja ja kaikilla oli mahdollista vastata kysymyksiin tasa-arvoisesti. (SALAINEN)

Työhyvinvoinnin tunnusmerkeiksi saatiin täsmäryhmähaastattelun tuloksena kuvassa 8 mainitut asiat. Vastausten pohjalta selvitimme, miten pääsemme kuvassa määriteltyihin tavoitteisiin (liite 4). Kehittämismenetelmänä oli 8 x 8 -menetelmä. Saatuja vastauksia refleктоitiin yhdessä, miten jokainen työyhteisön jäsen voi itse vaikuttaa koko ryhmän työhyvinvointiin. Minä itse omalla asenteellani olen ratkaisevassa roolissa.

Mitä tehtäviä teemme eri toimipisteissä eri tavalla?

Brainwriting-menetelmän avulla esille tulivat arkistointi, tiliöintitapa, palkkioiden korotukset, työtehtävien jako kirjanpitäjien ja isännöitsijöiden välillä, tilinpäätösasiakirjan fonttien yhtenäistäminen, laskutus sekä tilinpäätösvalmiuslista. Kehitettäväksi kohteeksi nostettiin tilinpäätöksen arkistointiohje, mikä toteutettiin kehitysprosessin aikana. Ketterän oppimisen mukaisesti ratkaistiin ongelma ja arvioitiin ohjeen oikeellisuus yhdessä kirjanpitäjien kanssa. Arkistointiohjeen mukaisesti toimitaan käytännössä tulevassa tilinpäätösvaiheessa. Hiljainen tieto saatiin ohjeella näkyväksi. Oppivalla organisaatiolla on kyky muuttaa aiemmin opittuja toimintatapoja yhtenäiseksi.

Mitkä tehtävät ovat kokonaan tarpeettomia?

Brainwriting-vastausten avulla tarpeettomia tehtäviä kirjanpitäjien näkökulmasta ovat vastikevalvonnan ja ostolaskujen rutiinitehtävät, puhelinvaihteen hoitaminen, urakkailmoitusten tekeminen ja turha tulostaminen. Työtehtävien jakamiseen kirjanpitäjät eivät voi vaikuttaa yksin, vaan vastuu siirtyy kehitysryhmän ja johdon ratkaistavaksi. Samoin puhelinvaihteen hoitamisen osalta olisi syytä sopia työnjako paremmin kehitysryhmässä. Kirjanpitäjien toimintatapojen yhtenäistämiseksi näkisin kuitenkin urakkailmoitusten tekemisen isännöitsijöiden tehtäväksi, koska useimmat kirjanpitäjistä eivät hoida urakkailmoituksia tällä hetkellä ja urakat ovat hallinnollisten ja teknisten isännöitsijöiden vahvuuksia, tosin kirjanpitäjienkin on oltava tietoisia urakoista erityisesti tiliöintivaiheessa. Puhelinvaihteen hoitaminen on asiakastyytyväisyyden kannalta tärkeä tehtävä, mutta kirjanpitäjälle tilinpäätösvaiheessa kuormittava. Kehittämisvaluaatiossa tulisi ottaa huomioon työtehtävien priorisointi ja asettaa selkeät tehtäväkuvat.

Vastikevalvontaan toivottiin vastauksissa automatiikkaa lisää ja syksyn aikana otettiin käyttöön robotiikka, mikä suorittaa tarkistuksen sekä ajaa listat virheiden osalta. Kirjanpitäjät tarkistavat automaattisesti sähköpostiin tulostuvat listat ja tekevät parannukset virheiden osalta. Ostolaskuissa kirjanpitäjät hyödyntävät jatkossa automaattitiliointiä, mikä vähentää manuaalista työtä.

Tulostamisessa jokaisen kirjanpitäjän tulisi reflektoida toimintaa, mikä on tarpeetonta. Lean-filosofian periaatteena on hukkan poistaminen. Jokainen tulostettu paperiarkki maksaa ja tulostamatta jättäminen säästää kustannuksia. Manuaalista työtä poistettiin robotiikan käyttöönotolla ja automaattitiliöinnissä, mikä noudatti Lean-filosofian periaatetta.

Mitkä tehtävät suoritetaan liian monimutkaisesti?

Oma vero -palvelusta laskun tulostaminen ostolaskujen kierrätykseen on kirjanpitäjien mielestä liian monimutkaista, jonka voisi suorittaa yksinkertaisemmin. Kehittämisevaluaatio ja muutosjohtaminen pyrkivät toiminnan kehittämiseen, mutta laskun tulostamiseen liittyvää ongelmaa ei voida ratkaista, koska emme voi vaikuttaa Verohallinnon palveluun. Ainoastaan palautteen antaminen Verohallinnolle on mahdollista. Tutkimuskysymys olisi vaatinut lisäohjeistusta, että vastauksena olisi saatu liian monimutkaisesti suoritettava tehtävä, jonka yksinkertaistamiseen kirjanpitäjät itse olisivat voineet vaikuttaa.

Mitä osaamista tarvitsemme työyhteisöömme lisää? Miten voimme itse kehittää omaa osaamistamme?

Tarvetta osaamisen lisäämiseksi oli eniten ohjelmistojen hallinnassa, mutta myös arvonlisäverotuksen osaamisen laajentaminen useammalle henkilölle. Tiedon jakaminen myös isännöitsijöille sekä osakkaille tiliointien ja aktivointi-kirjausten osalta katsottiin tarpeelliseksi. Ketterää oppimista tukee usko omaan oppimiseen. Olemalla aktiivinen ja osallistumalla alan koulutuksiin sekä lukemalla alan julkaisuja voi tukea omaa kasvuaan. Oma opiskelu itse tutkimalla ja osallistumalla löytyi myös vastauksista.

Miten voimme siirtää omaa hiljaista tietoa ja osaamistamme kaikkien kirjanpitäjien yhteiseksi osaamiseksi?

Tutkittavassa organisaatiossa hiljaista tietoa on hankittu vuosien, jopa vuosikymmenien ajan tekemällä ja kokemalla. Hiljainen tieto siirtyy myös tekemisen kautta eli mentoroimalla niin, että kokenut tekijä opastaa ja tulokas tekee. Mentorointi oli yksi tiedon siirtymisen tapa vastausten

perusteella. Lisäksi yhteiset palaverit ja yhteiseen kansioon tiedon tallentaminen auttavat tiedon siirtymisessä kaikkien yhteiseksi osaamiseksi. Kysyminen ja selittäminen mahdollistavat tiedon jakamisen.

Peruslähtökohtana on kolmen eri toimipaikan välillä on viestintä. Kuukausittain järjestettävät kirjanpitäjien palaverit mahdollistavat tietojen välittämisen ja oppimisen, mutta myös lisäävät kirjanpitäjien yhteisöllisyyttä. Koronapandemian aikana kehittämispäivän mahdollisuus olla fyysisesti läsnä, yhdessä pohtia ja keskustella asioista koettiin voimaannuttavaksi tekijäksi. Dialogi oli rakentavaa, pieniä käytännön ongelmatilanteita ratkaistiin keskustelemalla kollegoiden kanssa.

Miten toimimme jatkossa, että toimintatapamme on yhtenäistä ja sujuvaa?

Palaverit ovat osoittautuneet toimiviksi ja toteutetaan myös jatkossa kerran kuukaudessa. Johdon päätettäväksi jää, hyödynnetäänkö jatkossa PDCA-mallia työtehtävien sujuvoittamiseksi.

Opinnäytetyön tuotos

Kehittämistyön avulla yhtenäistettiin Sotkamon ja Kuhmon toimistojen osalta taloyhtiöiden hallintokulujen laskutus laatimalla excel-taulukkopohja tulevia postitus- ja tilisiirtolaskutuksia varten. Excel-pohja mahdollistaisi jatkossa laskutuksen siirtämisen suoraan laskutusjärjestelmään, ellei pohjassa olisi laskentakaavoja. Tällä voitaisiin jatkossa poistaa ylimääräisiä, yksittäisiä työvaiheita ja lisätä työn tehokkuutta. Sama vaikutus on myös kehittämistyön tuloksena valitulla automaattitiliöinnillä, joka siirtää ostolaskut suoraan hyväksyttäväksi tiliöitynä ja poistaa turhia välivaiheita. Hausvise-järjestelmään laaditussa arkistointiluettelossa kuvataan, mitkä asiakirjat on liitettävä tilinpäätökseen. Yhtenäisen toimintatavan lisäksi arkistointiohje toimii apuna perehdyttämisessä uusille kirjanpitäjille ja tukee ketterää oppimista.

Evaluatiivinen työote

Evaluatiivinen työote tarkoittaa tässä kehittämistyössä loppuarviointia eli mitä tapahtuu projektin aikana, ihmisten välisenä toimintana ja sen kautta. Formatiivinen arviointi kohdistuu itse prosessiin, summatiivinen tuotokseen ja vaikuttavuuteen. Kehittämistyö on yhtenäistänyt kehittämisen kohteeksi otettuja toimintoja ja tuotoksena on laadittu ohjeistus arkistointiin sekä laskutus pohja käytettäväksi.

Yhteisöllisyys on kirjanpitäjien mukaan lisääntynyt kehittämistyön aikana palaverien ja työpajan avulla, jota voidaan ehdottomasti pitää kehittämistehtävän onnistumisena. Sitoutuminen kehittämiseen on rakennettu. Kehitettävää jää vielä työn hallintaan, kiireen poistamiseen sanavarastosta, vaikka robotiikan ja automaattiliöinnin odotetaan tuovan ratkaisun tähän ongelmaan.

8 Pohdinta

Pohjan tuottavaan ja tehokkaaseen työhön luo hyvinvoiva henkilöstö. Kehittämistyöni on vastannut Maslowin tarvehierarkian ylimpänä oleviin tarpeisiin: arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin, sekä yhteisöllisyyteen. Sosiaalinen hyvinvointi ja läheisyyden tarve korostui kehittämistyöpäivän palautteessa. Kolmessa eri toimipaikassa työskentelevät kirjanpitäjät tarvitsevat yhteisiä kokoontumisia aika ajoin. Kirjanpitäjän työ vaatii keskittymistä, itsenäistä työtettä ja työrauhaa, mihin kiireettömät, järjestetyt keskusteluhetket tuovat kaivatun hengähdystauon, mutta samalla kehitetään toimintaa. Kehittämistyöni ajoittui maailmanlaajuiseen pandemian aikaan, jolloin sosiaalisia suhteita jouduttiin rajoittamaan yhteiskunnan turvaamiseksi ja etätyö oli suositeltavaa.

Kehitystyön onnistumisen takeena on sujuva yhteistyö tiimin henkilöstön välillä. Lean-mallin mukaisesti pohjaa kehittämisprojektiin eri paikkakunnilla toimivan henkilöstön kanssa lähdettiin rakentamaan psykologisin keinoin työhyvinvointikysymyksellä 8 x 8 -menetelmän avulla. Menetelmä auttoi jokaista refleктоimaan omalta osaltaan, miten itse voi vaikuttaa työhyvinvoinnin hyvänä pysymiseen tai parantamiseen. Oma käyttäytymisemme ja miten suhtaudumme työkavereihin ja työhön on merkittävä tekijä työyhteisön hyvinvointiin.

Jokaisella tutkimuksessa mukana olleella kirjanpitäjällä on vuosikymmenien työkokemus. Perustarpeet on vakaassa työsuhteessa tyydytetty, joten tarvehierarkian mukaisesti arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve lisääntyy. Oman työn kehittämisellä, osallistamisella ja vuorovaikutteisessa dialogissa vastataan näihin tarpeisiin. Johdon tuki nimettiin tutkimuksessa yhdeksi työhyvinvoinnin peruspilareista. Johdon tukea tarvitaan, vaikka henkilöstö toimiikin omaehtoisesti vastuuta kantaen ja tiiminä yhteistyössä. Tuki on erityisen tärkeää epäonnistumisissa ja tukemalla työntekijää vahvistetaan näin tämän resilienssiä, mikä auttaa koko ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa.

Vaihtelun ymmärtäminen eli työtehtävien virtaus on olennainen osa Lean -filosofiaa. Kirjanpitäjien työ on hyvin hektistä tilikauden päätyttyä tilinpäätösaikana isännöintipalvelu yrityksissä. Syyspuolella on kuitenkin mahdollisuus tehdä tehtäviä, joita ei keväällä ehdi tilinpäätösten vuoksi toteuttaa ja näin tasata työtehtävien määrää koko vuodelle. Laskutukset hoidetaankin pääosin syksyisin.

Lean-käsitteitä käyttäen näkisin Gemba-läpikävelyn johdolle erityisen tärkeäksi. Tämä oppinäytetyö antaa johdolle kokonaiskuvan kirjanpitäjien työstä. Kehittämistyön vetäjänä ja samalla yhtenä kirjanpitäjänä olen kahden vuoden aikana toteuttanut Gemba-läpikävelyn taloushallinnon vastuualueella. Yhdessä kirjanpitäjien kanssa läpikäyty työtehtävien kartoitus ja tehtävien vaatimustaso pisteytettynä Obeya-tilannehuonetaulukoon antaa visuaalisen kuvan kirjanpitäjän monipuolisista työtehtävistä kalenterivuoden aikana, mikä auttaa selvittämään työn virtausta. Systeemiajattelussa vuorovaikutus on tärkeässä roolissa ja Kanban-taulut täydentävät systeemiajattelua – ne tekevät muutoksen näkyväksi ja ovat helposti luettavia.

Resilienssi on persoonakohtainen: toinen kokee muutoksen stressaavana, toiselle taas muutos tuottaa vain haasteita voitettavaksi. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tuli esille kirjanpitäjien vuosikymmenien aikana kertynyt kokemus muutostilanteista: uusia toimintamalleja ei nähdä pelottavana, vaan helpottavana ratkaisuna. Uudella työntekijällä työtehtävien sisäistäminen vaatii aikansa, kaikkea ei voi oppia ensimmäisen kuukauden aikana. Lyhyen aikavälin onnistumiset helpottavat muutoksen hallinnassa.

Jatkossa rutiinityöt pyritään korvataan robotilla. Näin mahdollisten virheiden määrä vähenee ja virtaustehokkuus lisääntyy. Niin sanotut pullonkaulat jäävät pois ja tehtävät sujuvat jouhevammin. Pullonkauloiksi voidaan katsoa myös työn keskeytykset. Asiakaspalvelu sähköpostitse ja puhelimitse kuuluu kirjanpitäjienkin toimenkuvaan, samoin kuin ajatusten vaihtaminen työkavereiden kanssa. Keskeytys koetaan kuitenkin turhautumisena ja virtaustehokkuus kärsii, joten tähän ongelmaan olisi tulevaisuudessa haettava yhdessä ratkaisuja. Virtaustehokkuudesta hyötyy sekä organisaatio että työntekijä.

Kehittämistyössäni olen käytännössä huomannut, että PDCA – syklillä muutetaan systeemiä ihmisten kanssa, tekijöiden asiantuntijuutta hyödyntäen, käytännön tarpeita vastaavaksi. Asenne ratkaisee muutoshalukkuuden ja omaa asennetta on mahdollista muokata positiivisemmaksi. Johto voi tukea asenteen muokkaamista positiivisemmaksi antamalla riittävästi tukea mm. kuuntelemalla ja keskustelemalla työtehtävistä sekä antamalla vaikutusmahdollisuutta oman työn kehittämiseen. Positiivinen palaute antaa motivaatiota, jatkuva negatiivinen palaute lisää kynnisyttä työtä kohtaan.

Kehittämispäivän voi nähdä olevan myös palkitsemismuoto tiivin tilinpäätösvaiheen jälkeen. Luovat menetelmät kehittämistyössä numerotarkkuutta vaativien kuukausien jälkeen on lähes terapeutista. Leivoskakkukahveilla kehityspäivän lopuksi oli aistittavissa kevyt tunnelma. Muutostyö yhtenäisiksi toimintatavoiksi on tehtävä askel askeleelta, pieninä paloina. PDCA-malli

soveltuu hyvin jatkuvaan kehittämiseen. Malli antaa mahdollisuuden arvioimiseen ja sitä kautta parantamiseen tarvittaessa.

Opinnäytetyössä on haettu vastauksia, miten kirjanpitäjät kokevat työn hallinnan. Brainwriting-menetelmän avulla saatujen vastausten perusteella esimies osaa omalta osaltaan jatkossa vahvistaa työhön voimavaroja antavia asioita sekä vastavuoroisesti huomioimaan asioita, jotka aiheuttavat turhautumista ja väsymystä työssä. Kiireetön keskusteluhetki ja työntekijän kuunteleminen auttavat ymmärtämään tekijää ja työntekijä kokee tulevaisuutensa kuulluksi. Jokainen työntekijä on yksilö omine tarpeineen, mutta ennen kaikkea yrityksen voimavara asiantuntemuksineen.

Kehittämistyö tapahtui tammi – marraskuun aikana 2021 ja on kuvattu yksityiskohtaisesti tässä raportissa kohdassa tutkimuksen toteutus. Täsmäryhmähaastattelujen, brainwriting- ja 8 x 8 -menetelmien avulla saadut tulokset on raportoitu tulokset osiossa tai erillisenä liitteenä. Vastaukset ovat tallennettu joko valokuvattuna tai skannattuna tämän opinnäytetyön tekijän tietokoneelle. Brainwriting -menetelmän tulokset on ryhmitelty ja käsitteellistettynä esitetty liitetietona. Opinnäytetyön tuotoksena laadittu excel -pohja taloyhtiöiden hallintokulujen laskutuksesta ja Hausvisen arkistointiohje on tallennettu kirjanpitäjien Teams -tiedostoon. Tuotokset löytyvät myös tämän opinnäytetyön liitteenä. Jatkuvan kehittämisen mallia voidaan jatkossa hyödyntää organisaation sisällä myös isännöitsijöiden työn yhdenmukaistamiseksi.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Vastaukset on haettu anonymoineina kaikilta kirjanpitäjiltä, lisäksi brainwriting-vastaukset moniäänisyys huomioiden isännöinnin liiketoimintajohtajalta. Vastaukset on valokuvattu tai muuten tallennettu. Kirjanpitäjien kanssa on yhdessä käyty tähän opinnäytetyöhön liittyvät vastaukset läpi tai on lähetetty sähköpostitse tallennetut vastaukset nähtäville. Myös isännöinnin liiketoimintajohtajalle ja työn toimeksiantajalle on lähetetty vastaukset nähtäväksi. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavan induktiivisen sisällönanalyysin avulla, abduktiivista päättelyprosessia hyödyntäen.

Robotin käyttöönoton vaikutukset työn hallintaan jää selvittämättä tässä opinnäytetyössä. Kirjanpitäjät odottavat tämän selkeästi helpottavan työpainetta tulevaisuudessa. Jatkotutkimus aiheesta olisi paikallaan, kuin myös työn sujuvoittamisen vaikutukset asiakastyytyväisyyteen.

Havaintojeni mukaan John P Kotterin kaikki muutosjohtamisen askelmat toteutuivat tämän kehittämistyön aikana. Pohja kehittämiselle on rakennettu – tästä on hyvä jatkaa. Yhdessä olemme enemmän!

Lähteet

- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2008). *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Hakanen, J. (2014) Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. (340 – 365). Juva: Bookwell Oy.
- Heikkinen, H. (2018). Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmedoteihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (215 – 230). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, R. (2008). Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) *Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta*. (203 – 220). Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. (45 – 55). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lahti, E. (2014). Sisu -toiminnan tahtotila. Teoksessa L. Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. (318 – 339). Juva: Bookwell Oy.
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. (29 – 51). Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Lehtipuu, P. & Monni, S. (2007). *Synergia – vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli*. Helsinki: Talentum.
- Lipponen, K. (2020). *Resilienssi arjessa*. Tallinna: Printon.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2013). *Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Halmstad: Bulls Graphics Ab.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Helsinki: WSOY, Suomen ekonomiliitto.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen -keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Viro: Kauppakamari.

Paasivaara, L., Suhonen, M., & Nikkilä, J. (2008). *Innostavat projektit*. Sipoo: Silverprint.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.

Pursio, H. (2010). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M ja Vesterinen, P-L. (toim. 2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. (56 – 66). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ruuska, K. (2007). *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim. 2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. (11 – 44). Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Toikka, T & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuottamiseen*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Torkkola, S. (2019). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. (2008). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Juva: Bookwell Oy

E-aineistot:

Arter.fi. (01.02.2019). *11 vinkkiä ketterään laadunhallintaan*. Saatavilla 25.04.2021: <https://www.arter.fi/11-vinkkia-ketteraan-laadunhallintaan/>

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000).

The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Saatavilla 25.4.2021. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>

Eläketurvakeskus. (08.04.2020). *Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy*. Saatavilla: 25.04.2021 <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttömyyseläkkeelle-siirtymisen-syy/>

Innokylä. (2021). Saatavilla 24.10.2021. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/viisi-kertaa-miksi>

Kiinteistöalan koulutussäätiö. Kiinko. (17.11.2020) *Isännöinnin ammattitutkimus 2020*. Saatavilla: 25.04.2021. <https://www.kiinko.fi/kiinkosta/tutkimus-ja-kehitystoiminta/tutkimustoiminnan-rahoitus/ammattikuvatutkimukset/isannoinnin-ammattilaiset-2020-tutkimus>
file:///C:/Users/gigak/Downloads/Isa%CC%88nno%CC%88nnin%20ammattitutkimus_2020_web.pdf

Leanthinking. *Lean -sanasto*. Saatavilla 4.12.2021. <https://leanthinking.fi/sanasto/a3/>

Haukijärvi, N. Kangas, A. Knuutila, H. Leino-Richert, E. Teirasvuori, N. (2014). *Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen*. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Saatavilla 5.4.2021: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Jaskari, M-M. (2013). *Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä*. Vaasan yliopisto. Saatavilla 28.3.2021: https://www.youtube.com/watch?v=Uv7_kErDgms

Kotter, J. (1995). *Leading change. Why transformation efforts fail*. Saatavilla: 16.1.2021. <http://www.mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management/20%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf>

- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Saatavilla 9.10.2021. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>
- OP Ryhmä. (2020). *Ketterä toimintatapa*. Saatavilla:25.4.2021 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>
- Paakkanen,U. (2020). *Itseohjautuvuuden tukeminen jaetun johtajuuden keinoin*. Johtamisen ja organisaatioiden pro gradu -tutkielma. Henkilöstöjohtamisen maiseteriohjelma. Vaasan yliopisto. Saatavilla:25.4.2021. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11010/UniVaasa_2020_Paakkanen_Ulrika.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Pellikka, A. (2017). *Tutkimuslupaprosessin virtaviivaistaminen. Näkökulmana Lean-filosofia*. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu. Vaasan yliopisto. Saatavilla: 25.4.2021. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4069/osuva_7592.pdf?sequence=1
- Proakatemia. (2018). *Kehittämistyön menetelmät tukena opinnäytetyössä*. Saatavilla: 25.4.2021. <https://esseepankki.proakatemia.fi/kehittamistyon-menetelmat-tukena-opinnaytetyossa/>
- Rauramo, P. (2009). *Työhyvinvoinnin portaat*. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavilla: 6.11.2021. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Rimpiläinen, A. (2019). *Visuaaliset menetelmät tuotannon ohjauksessa ja projektin hallinnassa*. Tuotantotalous. Kandidaatin työ. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavilla:25.4.2021. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159566/Kandidaatintyo_Rimpelainen_Aleksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rigby, C.S. & Ryan, R.M.(2018). *Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations*. Saatavilla: 25.4.2021. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2018/05/2018_RigbyRyan_HR.pdf
- Seppänen-Järvelä, R. (2004). *Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin*. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Saatavilla: 25.4.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf
- Sulonen, L. (2016). *Taloushallinnon tulevaisuuden osaamiset*. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Yamk. Laurea ammattikorkeakoulu. Saatavilla:

25.4.2021.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105901/Sulonen%20Liisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suomen Akatemia. (n.d.) *Aineistonhankintasuunnitelma*. Saatavilla: 25.4.2021.

<https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/hae-rahoitusta/nain-haet-rahoitusta/ohjehakemisto/aineistonhallinta/aineistonhallintasuunnitelma/>

Toimintatutkimuksen menetelmäopas. (n.d.) *Tutkimusprosessi*. Saatavilla: 25.4.2021.

<https://toimintatutkimus.wordpress.com/tutkimusprosessi/>

Tutkimusstrategia. (2014). Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 25.4.2021.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>

Työterveyslaitos. (2016). Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Saatavilla: 25.4.2021.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence>

Työterveyslaitos. (2020) Toim. Kokkonen, L. *Hyvinvointia työstä 2030 -luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Saatavilla: 25.4.2021.

https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat?utm_term=&utm_campaign=hyvinvointiatyosta2030_search_dsa_pcr&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_tgt=dsa-1199778465345&hsa_grp=115760674301&hsa_src=g&hsa_net=adwords&hsa_mt=b&hsa_ver=3&hsa_ad

Packalén, A. (2020). Voisitko vääntää rautalangasta, mitä on muutosjohtaminen. Luettu 16.1.2021. <https://cea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa-rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/>

Planet Lean. (2019). Priolo, R. *What is an Obeya*. Saatavilla: 25.4.2021. <https://planet-lean.com/what-is-obeya/>

Lait ja asetukset:

1336/1997. Kirjanpitolaki. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

1599/2009. Asunto-osakeyhtiölaki. Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>

Kehittämiskohteet ja toimenpiteet A3 -työkalua hyödyntäen (aloituspalaveri tammikuu 2021)

NYT	MITÄ, MITEN?	TAVOITE
1. VIESTINTÄ	Teams -joka kuukauden 2. viikko	Läpinäkyvyys, tiiminä oppiminen
2. KOULUTUS, OSAAMINEN	Teams-palaverit, ulkopuoliset koulutukset	osaamisen kehittäminen, ajantasalla pysyminen, tuottavuus paranee
3. HINNASTOT	Sovitaan yhtenäiset pelisäännöt (isännöitsijät, esimies, kehitysryhmä)	yhtenäinen toimintatapa, turhan työn tekemisen poistaminen

KLO AIHE KIRJANPITÄJIEN TYÖPAJA 11.5.2021

(aamulla tarjolla hedelmiä ja tuoremehua)

9:00 Kirjanpitäjien kuukausipalaveri, Anu vetovuorossa.

9:30 Osallistava toimintatutkimus, mitä se on?

Kehittämistyön tavoite: nykytilanne ja tulevaisuus

- Obeya-room*(tilannehuone): tehtävät -exceltaulukko

- Kanban-taulu*: tammikuussa valitut tehtävät – arviointi, jatko?

10:00 Workshop: 8 x 8 -menetelmä

- työhyvinvointi

- miten itse voimme asiaan vaikuttaa?

- täsmäryhmähaastattelu: keskustelua/vuorovaikutteista dialogia tuloksista

11:45 – 12:15 Lounastauko

12:15 Workshop: brainwriting

- vastauksia kysymyksiin

- valinta: tärkein/ tärkeimmät kehittämiskohteet

- miten: PDCA -sykli, Kanban-taulu*

- arviointi kehittämispäivästä

15:00 Kahvit ja pullat

***Lean-ajattelumallin mukaisia työkaluja kehittämiseen**

<p>TYÖMÄÄRÄ KOHTUULLINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • kohteen vaatimustaso/kohteiden määrä • kalenterointi • tehdystä työstä oikea korvaus • voisin tarjota apua, jos itsellä liian iso työmäärä ja itsellä työtilanne parempi 	<p>APU TYÖKAVEREILTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • pyytämällä rohkeasti • yhdessä miettiminen • neuvotaan riittävän selkeästi • helppo pyytää ja saada 	<p>JOHDON TUKI</p> <ul style="list-style-type: none"> • pyydä • kuuntelu, kannustaminen, kiittäminen • ei pelon ilmapiiriä • saa apua kiperissä kysymyksissä • hyvät tavat • kysytään riittävän usein, jolloin saadaan tukea
<p>VAIKUTUSMAHDOLLISUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ota kantaa! • palaveri, parannusehdotukset • pyritään tuomaan omat mielipiteet julkisesti esille 	<p>HYVÄN TYÖHYVINVOINNIN TUNNUSMERKIT</p> <p>JA</p> <p>MITEN ITSE VOIMME SIIHEN VAIKUTTAA?</p>	<p>TASA-ARVOISET, YHTEISET PELISÄÄNNÖT</p> <ul style="list-style-type: none"> • kaikki noudattaa yhteisiä ohjeita • noudatetaan sääntöjä • yhdenvertaisuus • avoimuus
<p>TYÖKAVERIN KUNNIOITUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • kuunteleminen ja huomioonottaminen • kiitos ja kehuminen • annetaan aikaa – ei vaadita heti esim. vastausta • älä puhu negatiivisesti työkaverille toisista työkavereista 	<p>ILMAPIIRI TYÖYHTEISÖSSÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> • oma asenne ja käyttäytyminen • hyväksytään kaikki omana itsenään • huumori, ei puhuta työasioita kahvituolla • erilaisuuden hyväksyminen, 	<p>TYÖTILAT JA ERGONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • huolehdi omasta viihtyvyydestä • sähköpöytä • asialliset ja toimivat • yhteiset tilat saman työn tekijöille

BRAINWRITING (SALAINEN)

Toukokuun 2021 kehittämispäivän arviointi – vastaukset

Osasta varmaan on apua toiminnan kehittämisessä. Opin, että toimintaa voi aina kehittää. Toivotaan, että kehitykset menee käytäntöön.

Hyvä keskustella yhteisistä asioista. Johdonmukainen esitys. Tsemppiä opiskeluihin.

Hyvä yhdessä miettiä toimintatapoja. Hyvä pysähtyä miettimään, eikä vain tehdä töitä. Kun yhdessä mietitään tapoja, niin voidaan saada myös yhtenäisiä tapoja hoitaa työtä tehokkaammin.

Opit: Kompromissejä joutuu tekemään. Kun kysyy, niihin saa myös vastauksia. Teams ei hyvä foorumi tällaiselle. Hyvä kun kutsuttiin kaikki paikan päälle.

Hyviä menetelmiä. Hyvin tuli keskustelua ja esiin tuli kaikenlaisia eroavaisuuksia työtehtävissä. Hyvä nähdä näin nokakkain eikä aina Teamsin välityksellä. Kiitos ja työn iloa!

Päivän koin monipuoliseksi, monessa asiassa tuntui olevan kehitettävää ja yhtenäistettävää. Opin? Sain selville eri toimintatapoja. Hyvä päivä, että kirjanpitäjät saimme vapaasti käydä keskusteluja. Tästä paljon ruusuja!

Ajatuksia syntyy, kun päät pannaan yhteen ja tulee ilmi eri tavat tehdä sama asia. Mikä niistä on paras/parempi tapa kuin nyt. Mylläys tavoissa tekee hyvää ja on liikkeelle paneva voima.

LOPPUPALAVERI, ARVIOINTI 10.11.2021

- 8:30 Aamukahvit, pientä suolaista
- 8:45 Kirjanpitäjien viikkopalaveri
- 9:15 Kanban-taulujen läpikäynti – missä mennään?
- 9:30 Katsaus kehittämisprosessiin
- 9:45 Loppuarviointi ryhmätyönä ja ryhmätöiden purkaminen
- 10:45 Positiivinen lopetus 😊
- 11:00 Ruokailu

KANBAN -TAULU 1

	PLAN	DO	CHECK	ACT
	odotukset, mistä tiedämme, onko parantanut toimintaa?	idean toteuttaminen	saavuttiinko tulos, löytyikö esteitä menikö joku pieleen?	onko idea järkevä vai jätetäänkö toteuttamatta?
Teams-palaverit		joka kuukauden 2. viikko	-tarpeellisia -nousee esille ongelmakohtia - kaikki kuulolla -saa vinkkejä omaan työhön	jatketaan, enemmän ajankohtaisia asioita Yleisissä palavereissa ei ole kirjanpitäjien asioita esillä
Koulutukset - osaaminen kehittäminen	jatkoksa Kiinko kirjanpitäjäpäivät (2hlöä suositus), järjestetään lokakuussa -meille tilattu koulutus - reskontrakoulutus (Tampuuri)	-omassa työssä -yhteisissä palavereissa jaettu tietoa kaikille - KPT1 (alv)	-korona vaikuttanut, vaaditaan oma-aloitteisuutta -ei päästy kokoontumisiin	Automaattitiliöinnin koulutus Kirjanpito 1 yhdellä henkilöllä
Hinnastot (toimistokulujen hinnoittelu)				tämä asia pohditaan uudestaan, - Kirjanpitäjät ei voi vaikuttaa (kehitysryhmä)

KANBAN TAULU 2

	PLAN odotukset, mistä tiedämme, onko parantanut toimintaa?	DO idean toteuttaminen	CHECK saavuttiinko tulos, löytyikö esteitä menikö joku pieleen?	ACT onko idea järkevä vai jätetäänkö toteuttamatta?
Tehtävä 1 Laskujen kierrätys: ohjaustietoja lisää, robotiikka käyttöön (ostolaskut)	-laskujen kirjautuminen automaattisesti -ajan säästö	automaattisesti -ajan säästö Festumilta koulutus asiaan, Aila kyselee hintatiedot. Toteutus syksyllä. Hausvise automaattitiliointikoulutus kirjanpitäjille 21.9. klo 9- 11	Tallenteen katsominen toiseen kertaan helpottaa - jaetaan onnistumiset kirjanpitäjien kesken, mallia voi silloin kopioida omaan käyttöön	toteutetaan ja jatkuu -aina kun tulee lasku, mietitään mitä pitää tehdä tiliöinnin helpottamiseksi - Katsotaan yhdessä jossain vaiheessa, miten tapahtuu - Yhteistä osaamista asiaan
Tehtävä 2 Tilinpäätös: Hausvisen arkiston käyttö ja sinne tallennus (ei ole sopimusta)	tietyssä vaiheessa tilinpäätöstä on samat asiakirjat on tallennettu Hausvisen arkistoon	tilintarkastajan tarvitsema materiaali löytyy kaikki Hausvisen arkistosta. Kehitystyöryhmä (Merja, Marjukka ja Anne) selvittää, mitä arkistoidaan.	Käsitelty yhdessä ehdotus läpi 13.10 palaverissa. Excel-taulukko poistetaan, käsiteltävä vielä kehitysryhmässä. Arkistointiohje jaettu kaikille kirjanpitäjille 13.10.2021	Tarkistetaan tulevassa tilinpäätöksessä ja parannetaan tarvittaessa. Yhteisessä palaverissa käydään läpi (isännöitsijöille tieto). Anne >kehitysryhmälle tieto
Tehtävä 3 Erillis- laskutettavien laskujen tekorutiinit (postit, i- postit yms.)	- selkeämpi tapa ja yksi yhteinen taulukko Kajaanissa yhteinen, Kuhmossa yhteinen, Sotkamossa erilliset kirjanpitäjittäin	Tarja ja Anne siirtyvät Päivin taulukkoon, marraskuun lopussa muutos	tehty 27.10. yhteinen taulukko	Sotkamo / Kuhmo käyttää taulukkoa jatkossa kirjekuorien ja tilisiirtojen laskutukseen. Tarkistettu voimassaoleva alviton hinta. Jatkossa käytetään.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyössä käytetään täsmäryhmähaastattelua, A 3-ongelmanratkaisua, brainwritingia, 8 x 8 -menetelmää ja 5 x miksi -menetelmää.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Tutkimusaineiston dokumentointi on esitetty opinnäytetyön kohdassa 6 tulokset sekä liitteissä 4 ja 5. Tutkimusaineisto on käyty yhdessä läpi tutkimukseen osallistuvien kirjanpitäjien kanssa joko suullisesti tai lähetetty sähköpostilla asianosaisille.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Työhyvinvointiin liittyvä aineisto on kuvattu ja tallennettu opinnäytetyön tekijän tietokoneelle. Muut aineistot on skannattu opinnäytetyön tekijän tietokoneelle, mihin muilla henkilöillä ei ole pääsyä, mutta ovat tarvittaessa käytettävissä.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

- Aineistoissa ei ole henkilötietoja näkyvissä. Aineisto on opinnäytetyön tekijän omistuksessa ja käytettävissä.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Aineistoa on mahdollista käyttää myöhemmin opinnäytetyön tekijän luvalla.