

**MUUTOSJOHTAMISEN LAADUN VAIKUTUS TALOUDELLISIIN
TULOKSIIN
CASE TALENOM OYJ**



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy 2022

Maarit Haapanen

Tekijä	Maarit Haapanen	Vuosi 2022
Työn nimi	Muutosjohtamisen laadun vaikutus taloudellisiin tuloksiin, case Talenom Oyj	
Ohjaajat	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtamisen laadun vaikutusta taloudellisiin tuloksiin muutosjohtamisen teorian sekä tutkimuksen kautta. Työn tavoitteena on vastata kysymyksiin ”Miten muutosta johdetaan onnistuneesti?” sekä ”Korreloiko onnistunut muutosjohtaminen organisaation tuloksien kanssa?”.

Empiirinen osio toteutetaan tekemällä muutosjohtamisen laatua mittaava kysely Talenom Oyj:n noin 400 taloushallinnon asiantuntijalle. Kyselyn tuloksia verrataan asiantuntijoiden tiimien taloudellisiin tuloksiin, ja vertailun avulla selvitetään, korreloiko laadukas muutosjohtaminen hyvien taloudellisten tuloksien kanssa. Kirjanpitäjien työnkuva on muuttunut rutiinien tekijästä asiantuntijatyöksi automatisaation korvattessa rutiininomaiset työtehtävät. Muutos työnkuvassa on ollut valtava. Tämän tutkimuksen avulla voidaan selvittää, onko muutoksen johtaminen Talenomilla ollut onnistunutta, ja onko laadukas muutosjohtaminen johtanut hyviin taloudellisiin tuloksiin.

Tutkimuksen lopputuloksena voidaan todeta, että laadukas muutosjohtaminen sekä hyvät taloudelliset tulokset korreloivat keskenään. Muutosjohtaminen Talenomilla on ollut laadukasta. Muutosjohtaminen on onnistunutta, mikäli muutosta johdetaan suunnitellusti muutosprosessin eri vaiheet huomioiden. Muutoksen toteutumista ja onnistumista on mitattava, ja muutosviestinnän pitää olla runsasta sekä laadukasta. Työntekijöiden tunteet ja käyttäytyminen on huomioitava, ja muutosta vetämään on valittava oikeat henkilöt.

Avainsanat Muutosjohtaminen, muutosprosessi, asiantuntijatyö, toimialamurros

Sivut 93 sivua ja liitteitä 6 sivua

Author	Maarit Haapanen	Year 2022
Subject	The Effect of the Quality of Change Management on Financial Results, Case Talenom Oyj	
Supervisor	Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

This thesis examines the effect of the quality of change management on financial results. The purpose of the work is to answer the questions “How is change managed successfully?” and “Does successful change management correlate with organizational results?”.

The empirical part of the research is implemented by conducting a survey measuring the quality of change management to about 400 Accounting Specialist of Talenom. The results of the survey are compared with the financial results of the teams of Accounting Specialists. The comparison is used to find out whether high-quality change management correlates with financial results. The content accountants’ work has changed to specialist work after routine tasks have been replaced by automation. With the help of this research, it is possible to find out whether the management of this change at Talenom has been successful.

As a result of the research, it can be stated that high- quality change management and good financial results are correlated. Change management at Talenom has been of high quality. Change management is successful if the change is managed as planned, considering each phase of the change process. The success of the change must always be measured, and the change communication must be high quality. Employees’ feelings and behavior must be considered in situations of change, and the right people must be chosen to lead the change.

Keywords Change management, change process, expert work, industrial revolution

Pages 93 pages and appendices 6 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja lähteet	3
2	Yritysesittely Talenom Oyj	4
3	Muutosjohtaminen	6
3.1	Muutosprosessi	7
3.1.1	Muutosprosessin kiireellisyys ja välttämättömyys	8
3.1.2	Ryhmä muutoksen läpiviennin ohjaukseen	9
3.1.3	Muutoksen strategia ja visio	10
3.1.4	Muutosprosessista viestiminen	11
3.1.5	Organisaation valtuuttaminen toimintaan	12
3.1.6	Lyhyen aikavälin voitot ja palkitseminen	14
3.1.7	Älä luovuta	16
3.1.8	Juurruttaminen	19
3.2	Muutoksen mittaaminen	22
3.3	Muutosviestintä	23
3.4	Tunteet ja käyttäytyminen muutostilanteessa	26
3.5	Menestynyt muutosjohtaja	29
4	Kirjanpitäjistä konsultiksi- muutosprosessi	33
4.1	Muutoksen taustaa	33
4.1.1	Muuttuva toimiala	33
4.1.2	Talenomin valinnat	36
4.2	Muutoksen tavoitteet	38
4.2.1	Osaamisen kehittäminen	38
4.2.2	Vuorovaikutustaidot	43
4.2.3	Ongelmanratkaisutaidot	44
4.2.4	Itsensä johtaminen	45
4.3	Muutoksen johtaminen Talenomilla	47
4.3.1	Tyytyväinen henkilöstö	47
4.3.2	Johtamismalli	48
5	Tutkimustyö ja tutkimuksen metodologia	49
5.1	Tutkimus- ja kehittämistyö	49
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	50

5.3	Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset	51
6	Tutkimuksen toteutus	52
6.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	52
6.2	Tutkimuksen rakenne ja sisältö.....	53
6.3	Tutkimusaineiston analysointi	54
6.3.1	Kysely.....	54
6.3.2	Taloudelliset tulokset.....	56
7	Tutkimuksen tulokset	57
7.1	Kyselyn tulokset ja niiden yhteys taloudelliseen menestykseen.....	58
7.1.1	Konsulttituotteiden tunnettuus	58
7.1.2	Tiimipalaverien säännöllisyys.....	59
7.1.3	Kirjanpitäjistä konsultiksi- casejen jakaminen tiimeissä	61
7.1.4	One-to-one keskustelujen säännöllisyys.....	62
7.1.5	Selkeät tavoitteet ja päämäärät.....	63
7.1.6	Odotukset KPK- matkalla.....	64
7.1.7	Konsulttituotteista kertominen asiakkaille	65
7.1.8	Tuki KPK- tuotteiden tekemiseen.....	67
7.1.9	KPK- teeman visuaalinen näkyvyys	68
7.1.10	Palkitseminen	69
7.2	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	71
8	Johtopäätökset	72
8.1	Muutosprosessin vaiheiden onnistuminen KPK- matkalla	73
8.2	Haastavat KPK- tuotteet.....	81
8.3	Alan työkokemuksen ja Talenom- kokemuksen vaikutus tutkimustuloksiin.	82
8.4	Miten muutosta johdetaan onnistuneesti?	83
8.5	Korrelaatio onnistuneen muutosjohtamisen ja hyvien tulosten välillä.....	86
8.6	Mahdollinen jatkotutkimus.....	87
9	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	88
	Lähteet.....	90

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne.....	3
Kuva 2. Muutosprosessin vaiheet. (Kotter, 2014, ss.125–127).....	8
Kuva 3. Ohjeita esihenkilöille (Pirinen, 2014, ss.95–97)	19
Kuva 4. Työntekijöiden erot muutostilanteessa. Mukailleen Pirinen (2014, s.185) ”Esimies muutoksen johtajana”	27
Kuva 5. Osaamisen kokemuksen rakentuminen. (Martela& Jarenko, 2015, ss.98–100).....	40
Kuva 6. Konsultin työ. Mukailleen Aho (2019, ss. 219–220) ”Kirjanpitäjistä konsultiksi Pääkirja”	42
Kuva 7. Tutkimuksen rakenne.	53
Kuva 8. Kyselyn rakenne.....	55
Kuva 9. Viestintä. (Kotter, 2014, ss.125–127)	59
Kuva 10. Tiimipalaverin säännöllisyys. (Kotter, 2014, ss.125-127)	60
Kuva 11. KPK- casejen jakaminen. (Kotter, 2014, s.125–127).....	61
Kuva 12. One- to- one- keskustelujen säännöllisyys. (Kotter, 2014, ss.125–127)	63
Kuva 13. Päämäärät ja tavoitteet. (Kotter, 125–127)	64
Kuva 14. Odotukset KPK- matkalla. (Kotter, 2014, ss.125–127)	65
Kuva 15. KPK tuotteet tilannetarkistuksissa. (Kotter, 2014, ss.125–127).....	66
Kuva 16. Tuen saaminen KPK- matkalla. (Kotter, 2014, ss.125–127).....	67
Kuva 17. Visuaalinen näkyvyys. (Kotter, 2014, ss.125–127)	69
Kuva 18. Palkitseminen. (Kotter, 2014, ss.125–127).....	70
Kuva 19. Johtopäätöksiä.....	72
Kuva 20. Organisaation valtuuttaminen toimintaan.....	77
Kuva 21. Mistä sinä unelmoit? (Talenom, 2022).....	86
Taulukko 1. Työkokemus Talenomilla vs. KPK- matkan johtaminen.....	82
Taulukko 2. Alan työkokemus vs. KPK- matkan johtaminen.	83

Liitteet

Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma

Liite 2 Kyselylomake

1 Johdanto

Vanhassa kiinalaisessa sananlaskussa sana muutos tarkoittaa sekä uhkaa, että mahdollisuutta. Eli yksi kirjainmerkki kuvastaa sekä vaaraa, että onnea. Muutokseen suhtautuminen on hyvin ristiriitaista. Muutoksen avulla voi luoda hyvää, toisaalta sen tuloksista ei ehkä pidetäkään. Takaisin lähtöruutuun ei ole muutoksen jälkeen paluuta. Muutosta voisi verrata jokeen: Aina, kun joen tapaa, siinä virtaa eri vesi, tuuli on muuttanut suuntaansa, ja joen ympärillä olevat maisemat ovat muuttuneet. Silti joki vain jatkaa virtaamistaan, eikä pysähdy. Myöskään muutoksessa prosessia ei voi pysäyttää. Sen läpivientiä sen sijaan voi osata. Muutoksesta löytyy tiettyjä pääkohtia, jotka toistuvat. Niihin on olemassa ratkaisumalleja, jotka usein auttavat. Muutosjohtamisen onnistumisen edellytys on sen määrittely, mitä muutoksella halutaan. (Valpola, 2004, s. 27)

Maailma muuttuu ja kilpailu vallitsevassa ympäristössä on kovaa. Menestymisen kannalta uusien aloitteiden tekeminen on tärkeää, eikä nykymaailmassa vakaus ole enää normi. Asiantuntijoiden mukaan liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti entistä enemmän epävakaaksi. Muutoshankkeita on siis toteutettava, ja niitä toteuttaessa vakavia seurauksia aiheuttavia virheitä on vältettävä. John Kotter (1996, ss. 3-14) on listannut kahdeksan tyypillisintä virhettä, joihin muutoshankkeissa usein törmätään. Nämä virhemahdollisuudet on tiedostettava, ja niihin on varauduttava. Nämä kahdeksan tyypillisintä virhettä ovat liika tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, muutosta ohjaavan tiimin puute, vision aliarviointi, vision liian vähäinen viestintä, uuden vision esteiden poistaminen, lyhyen aikavälin onnistumisten syntymättömyys, voiton julistaminen liian varhain sekä muutoksen puutteellinen juurruttaminen yrityskulttuuriin. (Kotter, 1996, ss. 3-14)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tilitoimistoissa eletään keskellä suurta muutosta. Muutoksen taustalla on digitalisaatio ja sen myötä tapahtuva toimialan murros. Digitaalisuus on suuressa roolissa taloushallinnossa. Viimeisen viiden vuoden aikana digiloikka taloushallinnon suhteen on ollut suurempi kuin edellisen 15 vuoden aikana yhteensä. Merkittävimmät digitalisaatioon vaikuttavat asiat ovat yhtenäisten standardien sekä sähköisen laskutuksen yleistyminen, pilvipalveluiden ja mobiilikäytön kehittyminen, ohjelmistorobotiikan yleistyminen, taloushallinnon merkitys osana toiminnanohjausta, ekosysteemit ja alustaratkaisut sekä datan merkitys. Edelleen kuitenkin taloushallinnon perustana on pystyvä rekisteröimään liiketapahtumat lainvelvoittamalla tavalla sekä hoitamaan lakisääteiset raportoinnit. Digitalisaation älykkään taloushallinnon ansioista tehokkuutta, työtyytyväisyyttä ja asiakaspalvelua pystytään parantamaan jatkuvasti. Sen avulla taloushallinto pystytään tekemään riippumatta ajasta ja paikasta. Ajantasaista tietoa on käsillä nopeasti ja taloushallinnon laatu on parempaa. Tekijöiden aika vapautuu rutiinistöistä ihmisen älykkyyttä hyödyntäviin tehtäviin. (Aho, 2019, ss. 24–25; Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 29–31)

Opinnäytetyöni empiirisessä osassa toteutan tutkimuksen Talenom Oyj:lle. Talenomilla kirjanpitäjien työnkuva on merkittävässä muutoksessa koko toimialan muuttumisen myötä. Tätä muutosta Talenomilla johtavat esihenkilöt. Tiimien omilla esihenkilöillä on suuri merkitys koko muutoksen läpiviennissä. Kyseinen muutos on Talenomilla nimetty matkaksi kirjanpitäjästä konsultiksi (KPK-matka). Empiirisessä osassa tutkin teettämäni kyselyn avulla kirjanpitäjien, nykyisten taloushallinnon asiantuntijoiden tyytyväisyyttä KPK- matkan johtamiseen. Vertaan kyselystä saamaani dataa KPK- matkan johtamisesta tiimien taloudellisiin tuloksiin. Vertailussa selvitän, onko laadukkaan KPK- matkan johtamisen ja hyvien taloudellisten tuloksien välillä yhteyttä. Kysely toteutetaan Talenomien kaikille taloushallinnon asiantuntijoille, ja tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena.

Perehdyn tässä opinnäytetyössä pohtimaan onnistuneen muutosjohtamisen teoriaa. Haluan tuoda esille oppeja, joiden avulla muutosjohtamisessa välttyttäisiin John Kotterin mainitsemilta virheiltä, jotka esitin johdannossa. Teoriaosuudessa käyn läpi

muutosprosessia, muutoksen mittaamista, muutosviestintää ja tunteiden merkitystä muutostilanteissa, sekä pysähdyn pohtimaan, millainen on onnistunut muutosjohtaja.

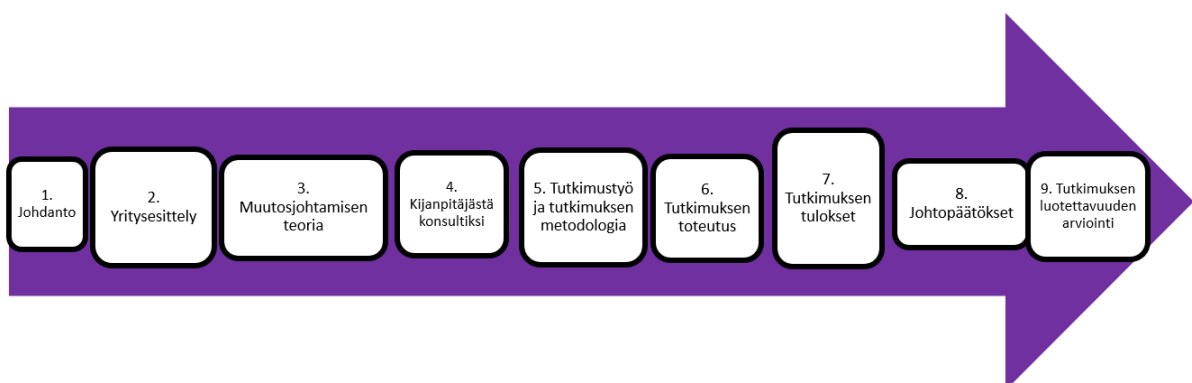
Muutosjohtamisen teorian, sekä empiirisen tutkimusosion osoittaman tutkimusdatan perusteella pyrin opinnäytetyössäni vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Miten muutosta johdetaan onnistuneesti?
2. Korreloiko onnistunut muutosjohtaminen organisaation tuloksien kanssa?

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja lähteet

Opinnäytetyöni koostuu yhdeksästä eri pääkappaleesta. Johdantoa seuraa Talenomin yritysesittely. Tämän jälkeen käyn läpi muutosjohtamisen teoriaa. Teoriaosuuden jälkeen käsittelen Talenomin kirjanpitäjistä konsultiksi- muutosprosessia, ja tutkimuksen taustaa, tavoitteita, luotettavuutta sekä tutkimusaineistoa. Kappaleessa viisi perehdyn tutkimustyöhön ja tutkimuksen metodologiaan. Kappaleissa kuusi ja seitsemän kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tutkimustuloksista. Lopuksi esittelen johtopäätökset, sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Rakennetta havainnollistan kuvassa 1. Opinnäytetyön lähteinä käytän useita eri alan teoksia, sekä Talenomin sisäistä materiaalia. Hyödynnän työssäni myös internet- lähteitä.

Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne.



2 Yritysesittely Talenom Oyj

Talenom Oyj on Paavo Tahkolan vuonna 1972 perustama tilitoimisto. Loppuvuodesta 1972 Talenom työllisti neljä henkilöä Oulun toimitiloissaan, mutta on sittemmin kasvanut yli 1000 henkilöä työllistäväksi toimialansa yhdeksi suurimmista pörssiyrityksistä. Tällä hetkellä toimipisteitä on yli 50 Suomessa, Ruotsissa ja Espanjassa. Vuonna 2021 yrityksen liikevaihto oli yli 80 miljoonaa euroa. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Otto- Pekka Huhtala. Talenomin visio on tarjota ylivoimaiset tilitoimisto- ja pankkipalvelut yrityksille. Talenom haluaa helpottaa yrittäjien arkea helppokäyttöisillä työkaluilla, sekä pitkälle automatisoiduilla palveluilla. Erityisesti Talenom toimii pk- yrityksiin kumppanina. Talenomilla on myös omaa ohjelmistokehitystä. (Inderes, n.a.; Lius-Liimatainen, 2021, s.10; Talenom, n.d.a)

Talenomin arvoina ovat rohkeus, välittäminen ja tahto. Arvot valittiin Talenomin edellisen toimitusjohtajan Jussi Paason kaudella (2017–2019). Arvoja oli valitsemassa suuri esihenkilöjoukko. Rohkeus on näkynyt yrityksessä muun muassa nimenmuutoksina, pörssiytymisenä, kansainvälistymisenä tai digitalisaationa. Yhtiössä koetaan, että rohkeutta aina on riittänyt, vaikka joku on välillä yhtiölle nauranutkin. Epäonnistumista on seurannut aina jokin saavutus. Yhtiössä on siis uskallettu myös epäonnistua. Välittäminen näkyy yhtiön arjessa työntekijöistä välittämisenä. Yhtiössä ajatellaan, että työntekijöiden tyytyväisyys välittyy myös asiakkaille. Yhtenä välittämisen mittarina Talenomilla pidetään Great Place To Work- tutkimusta, jossa selvitetään yli 10 000 suomalaisen yrityksen työntekijäkokemuksia. Ensimmäisen GPTW- sertifikaattinsa Talenom sai vuonna 2017. Sittemmin Talenom on kuulunut kyseisessä tutkimuksessa aina kärki kymmenikköön. Vuonna 2021 Talenom ylsi myös yhdeksi Euroopan parhaista työpaikoista kyseisessä tutkimuksessa. Tahto valikoitui yrityksen arvoksi, koska Talenom luottaa tekemisessään sisuun, sekä sitkeään yrittäjyyteen. Kun Talenomilla jotakin päätetään alkaa tekemään, se myös tehdään. Tavoitteet asetetaan korkealle, ja nopeita sekä isoja liikkeitä toteutetaan pelkäämättä. Yhtiön strategiset tavoitteet ovat kannattava kasvu, erinomaisen tyytyväiset asiakkaat, teknologinen edelläkävijyys, sekä Suomen paras työpaikka. (Lius- Liimatainen, 2021, ss. 51–55, 59,156-158; 212)

Talenom tavoittelee toiminnallaan lisää kasvua. Yhtiö tunnetaan ennen kaikkea kasvuyhtiönä. Talenom on pystynyt kasvamaan monikertaisesti verrattuna alan keskimääräiseen kasvuvauhtiin. Kasvua on saatu muun muassa tilitoimisto-ostojen sekä aktiivisen myyntityön kautta, sekä pörssiytymällä ja kansainvälistymällä. Talenomilla palvelutarjonta on laajaa, ja automaatio tuo etuja kilpailijoihin nähden. Automaatio on edistynyt jatkuvasti, ja vaikuttanut myös yhtiön kannattavuuteen positiivisesti. Talenom julkaisee omaa barometria, jossa ruoditaan suomalaisten yritysten tilaa. Barometri on tuonut Talenomien asiantuntijuudelle paljon positiivista julkisuutta. (Lius- Liimatainen, ss. 244–245, 253)

Kirjanpitäjien työ luokiteltiin vuonna 2014 Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (Etlä) tutkimuksessa yhdeksi uhanalaisimmista ammateista. Ammattikunnan ei todettu kokevan uhkaa kadota kokonaan, mutta ammatin uudistaminen koettiin olevan tarpeen. Tulevaisuuden visiona Talenomilla tähdätään alan toimijoiden muuntumiseen kirjanpitäjistä konsulteiksi. Matka aloitettiin jo vuosia sitten. Yhtiön varatoimitusjohtaja Antti Ahon mukaan yritykset haluavat todennäköisesti tulevaisuudessa ostaa erilaisia taloushallintoon liittyviä palveluita ulkopuolisilta tahoilta. Konsulttimatkalla pyritään vastaamaan tähän kysyntään. Arki tilitoimistoissa on siis murroksessa, ja kyseinen murros on kestänyt jo pitkään. Myös koko toimialan maine modernisoituu parhaillaan askel kerrallaan. Talenomien johto uskoo, että tulevaisuus on täynnä mahdollisuuksia. Yhtiön toimitusjohtaja haaveileekin Talenomista, jonka liikevaihto on miljardi euroa. Eteenpäin mennään yrityksessä siis edelleen yhtiölle tyypillisten kunnianhimoisten tavoitteiden kera. (Ahosola, 2022; Lius- Liimatainen, ss. 256–264)

3 Muutosjohtaminen

Tässä kappaleessa käsittelen muutosjohtamisen teoriaa. Perehdyn muutoksen johtamisen prosessiin käyttäen lähtökohtana John P. Kotterin (2014, ss.126-127) kahdeksan vaiheista muutosprosessimallia. Lisäksi käsittelen muutoksen mittaamista, muutosviestintää, onnistuneen muutoksen askelmerkkejä sekä tunteita muutostilanteessa. Kappaleen lopuksi perehdyn vielä menestyneen muutosjohtajan ominaisuuksiin ja vaatimuksiin.

Yritykset ovat uudistaneet toimintojaan kautta aikojen. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja koskettavat kaikkia yrityksen työntekijöitä. Muutokset ovat osa arkeamme, ja tulevaisuudessa ne vain lisääntyvät. Yrityksien on jatkuvasti kehitettävä kykyään tehdä suuria sekä nopeita muutoksia. Jotta esimiehet pärjäisivät muutosten johtamisessa, on heidän omaksuttava tietoja ja taitoja muutoksien johtamiseksi. Esimiehen taidoilla on merkitystä sille, kuinka tehokkaasti muutokset saadaan läpivietyä. Muutosten läpivienti eli muutosjohtaminen on ihmisten innostamista, sekä heidän kuljettamistaan kohti uusia toimintatapoja. Toisaalta se taas on uusien ajatusten herättelyä, ja niiden vakiinnuttamista. Tämä kaikki edellyttää päämäärätietoisuutta, sekä kykyä osallistaa ja visioida tulevaa rohkeasti. Johtajien on pystyttävä vastaamaan ihmisille selkeästi, luontevasti ja väsymättä kysymykseen ”miksi pitää uudistua?”. Muutosvastarintaa kohdattaessa on uskallettava pysyä visiossa. Samalla pitää kuitenkin osata kuunnella ja huomioida eri näkökannat, ja pystyä viilaamaan suunnitelmia tarvittaessa. (Korhonen & Bergman, 2019, ss.13–15; Pirinen, 2014, ss. 13–14, Tuominen, 2016, s. 25)

3.1 Muutosprosessi

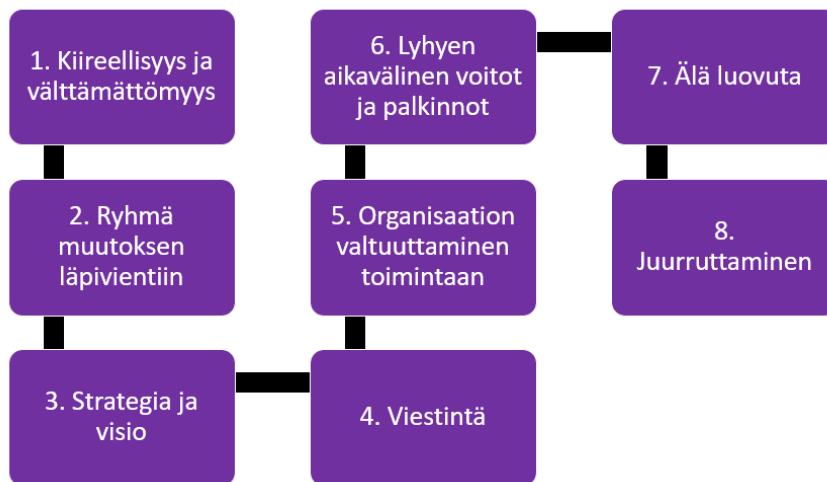
John P. Kotter on määritellyt muutosprosessin jakamalla sen kahdeksaan eri vaiheeseen.

Nämä kahdeksan vaihetta ovat:

1. Muutoksen kiireellisyyden korostaminen
2. Muutoksen läpivientiä ohjaavan ryhmän kokoaminen
3. Muutoksen vision ja strategian luominen
4. Vision viestiminen muille
5. Työntekijöiden valtuuttaminen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin voittojen kehittäminen
7. Päälle painaminen entistä kovemmin: sinnikäs parempien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uuden kulttuurin luominen uusien toimintatapojen pohjalta, muutoksen juurruttaminen yrityskulttuuriin (Kotter, 2014, ss. 125–127; Kotter, 1996, s.18; Valkealahti, 2021)

Tämä kahdeksanvaiheinen muutosprosessi liittyy johdannossa mainitsemini kahdeksaan muutoshankkeen virhemahdollisuuteen. Vaiheet löytyvät kuvattuna kuvassa 2. Neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilanteen purussa, ja viimeiset neljä vaihetta keskittyvät uusien tapojen käyttöönottoon. Tämä kahdeksanvaiheinen kaavio on yhteenveto suuren muutoshankkeen toteutuksesta. Kiire saattaa ajaa vaiheiden väliin jättämiseen. Yleisimmin muutoshankkeita yritetään toteuttaa toteuttamalla ainoastaan vaiheet 5,6 ja 7. Kun vaiheiden yli hypitään, tai vaiheet käydään läpi liian kiireesti, muutoshankkeen pohja ei yleensä ole tarpeeksi vahva, syntyy ongelmia, eikä muutos edisty. Näin hankkeesta saattaa tulla väkinäinen, eikä siinä synny liikevoimaa, jota tarvitaan muutoshaluttomuuden päihittämiseksi. (Kotter, 1996, ss. 19–21)

Kuva 2. Muutosprosessin vaiheet. (Kotter, 2014, ss.125–127)



3.1.1 Muutosprosessin kiireellisyys ja välttämättömyys

Muutosprosessin ensimmäinen vaihe on muutoksen kiireellisyyden korostaminen. Kyseinen vaihe on todella tärkeä yhteistyön saavuttamisen kannalta. Tässä vaiheessa esimiehen on autettava työntekijöitä havaitsemaan muutoksen sekä nopean toiminnan tarve. Muutoksen tärkeyttä on korostettava. Mikäli yrityksessä vallitsee tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen, muutoksen eteneminen voi olla haastavaa. Näin ollen tyytyväisyydenlähteet pitää eliminoida. Ilman muutostarvetta ei synny toimintaa. (Kvist & Kilpiä, 2006, s.133; Kotter, 1996, ss. 34–39; Kotter, 2014, s.125)

Esihenkilöiden on pystyttävä vakuuttamaan ja motivoimaan niin työntekijät kuin myös itsensä siitä, että muutos on välttämätön tulevaisuuden menestymisen kannalta. Esihenkilöiden on tehtävä selväksi, että muutos on väistämätön, ja se tapahtuu joka tapauksessa. Muutoksen taustat on selvitettävä. On siis kerrottava mitkä ovat ongelmat, jotka muutoksen myötä on ratkaistava. On esimerkiksi kerrottava, mitä kiristynyt kilpailu, asiakasodotukset tai kasvavat kustannukset merkitsevät organisaatiolle tulevaisuudessa. Kun tosiasiat kerrotaan, niiden avulla pystytään osoittamaan muutoksen välttämättömyys. Lisäksi on tunnistettava ja kommunikoitava ongelmat, joita ilmenee, mikäli syntyneisiin haasteisiin ei vastata. Ihmisten huomio on kiinnitettävä, ja heille on annettava syy siirtyä pois mukavuusalueeltaan kohti muutosta ja epävarmuutta. Esihenkilöiden on autettava

työntekijöitä näkemään muutoksen tarve kolmen vuoden päästä, ja pidettävä tätä tarvetta yllä läpi muutoksen. Esihenkilöiden on lisäksi pystyttävä vakuuttamaan, että he ovat oikea taho muutoksen läpiviejiksi, ja heillä on riittävät suunnitelmat sekä osaaminen muutoksen toteuttamiseksi. Muutosten läpiviennin kannalta on tärkeää, että yrityksestä löytyy rohkeita toimia, jotka saadaan yhdistettyä johtamistaitoihin. Rohkeat toimet saattavat lisätä ristiriitoja ja aiheuttaa levottomuutta. Yrityksen hallituksen vastuulla on löytää hyviä ja rohkeita johtajia, ja sijoittaa heidät keskeisiin tehtäviin. (Kvist& Kilpiä, 2006, s.133; Kotter, 1996, ss. 34–39; Kotter, 2014, s. 125; Pirinen, 2014, s. 15; Tuominen, 2016, s.75; Valkealahti, 2021)

3.1.2 Ryhmä muutoksen läpiviennin ohjaukseen

Muutoksen toisessa vaiheessa kootaan ryhmä, joka valtuutetaan viemään muutos läpi. Ryhmän koonnissa on tärkeää, että ryhmä on vahva, ryhmän jäsenet luottavat toisiinsa, ja heillä on yhteinen tavoite. Ryhmästä on löydettävä luotettavuutta, johtamistaitoja, kommunikointikykyä, auktoriteettia, kiireen sietokykyä sekä analysointikykyä. (Kotter, 1996, ss. 45–46; Kotter, 2014, s. 125)

Ryhmässä tulee olla rohkeutta päätöksentekoon. On hyväksyttävä, että kaikkia henkilöitä päätöksillä ei voi yleensä miellyttää. Yleensä on parempi tehdä rohkea päätös ja hyväksyä sen riskit, kuin jatkaa keskusteluita loputtomiin kaikille sopivan ratkaisun löytämiseksi. Osaava ryhmän jäsen on itse motivoitunut, innostunut ja aktiivinen, ja hän on valmis panostamaan muutokseen. On tärkeää, että ryhmän jäsenet ajavat koko muutosta, eivätkä esimerkiksi vain edustamansa funktion etua. Lisäksi ryhmän jäsenten on osattava noudattaa yhdessä sovittuja toimintatapoja sekä aikatauluja. Positiivinen asioiden kyseenalaistaminen luo uusia innovatiivisia ja ratkaisuja, joten myös kyseenalaistamistaidot ovat tärkeitä. (Pirinen, 2014, ss. 230, 235). On myös tärkeää, että ydinryhmä on erittäin sitoutunut muutokseen. Avainhenkilöt on saatava mukaan muutoksen taakse. Sitoutuminen vaatii paljon keskusteluita, sekä yhteisymmärrystä muutostarpeesta. Ryhmän jäsenet on saatava sitoutumaan muutokseen niin, että he pysyvät tehtyjen päätösten takana myös muutoksen haastavimpina hetkinä. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 40, Pirinen, 2014, s. 236)

3.1.3 Muutoksen strategia ja visio

Kolmas muutosprosessin vaihe on muutoksen strategian ja vision luominen. Tässä vaiheessa selvitetään millä tavoin menneisyys poikkeaa tulevastakin, ja millä toimintatavoilla tulevaisuus pystytään toteuttamaan. (Kotter, 2014, s.125) Haasteena tässä vaiheessa on ihmisten ajaminen pois mukavuusalueeltaan, kohti muutosvalmiutta (Kvist & Kilpiä, 2006, s.133). Hyvällä muutosjohtajalla on kyky nähdä kuvina mitä muutokselta halutaan, ja lisäksi hän pystyy lisäksi välittämään tämän kuvan myös muille. Visio selkiyttää muutoksen suuntaa, ja yksinkertaistaa valtavaa määrää yksityiskohtaisia päätöksiä. Lisäksi vision avulla kannustetaan ihmisiä tekemään oikeita toimenpiteitä, ja autetaan koordinoimaan lukuisten henkilöiden lukuisia toimenpiteitä tehokkaasti ja nopeasti. (Kotter, 1996, s.60) Innostavan vision luomisessa tarvitaan lisäksi myös tarinankerrontaa. tarinat sekä kuvat ovat avuksi, kun visiosta tehdään ihmisille sopivan kokoista, käsin kosketeltavaa sekä ymmärrettävää. Tarinoiden pitää olla innostavia. Ydinkuva voi olla esimerkiksi tiekartta tai pomppukuva. Videoiden avulla tarinaan voi kurkata sisään, ja videot voivat olla myös humoristisia. Kuvat ja videot puhuttelevat ja tarinat kertovat muutoksen askeleet kohti visiota. Tämän vuoksi kannattaa siis harkita uuteen visioon liittyvää visiokiteytystä eli yksinkertaistusta. Sillä kuvataan tavoitetilaa, ja sitä käytetään säännöllisesti kaikissa mahdollisissa tilanteissa. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 49–50; Kuntaliitto, 2017; Tuominen, 2016, s. 51)

Todella pitkät strategiadokumentit ovat yleensä työntekijöiden mielestä puuduttavia, eivätkä tarpeeksi konkreettisia, joten sellaisia kannattaa välttää. Strategia muuttuu todeksi, kun esitetään vaiheittain, kuinka nykytilanteesta kuljetaan kohti visiota. Esimerkiksi tiekartan avulla voidaan viestiä tavoitteet, välitavoitteet, mittarit sekä kuinka palautetta annetaan. (Korhonen & Bergman, 2019, s.50) Tavoitteiden tulisi olla realistisia, konkreettisia, motivoivia sekä saavutettavissa olevia. Kun tavoitteet määritellään tarkasti, ovat ne myös helpommin saavutettavissa. Epärealistiset tavoitteet voivat aiheuttaa turhautumista sekä motivaation puutetta. Tavoitteita voidaan muuttaa ja täsmentää muutoksen aikana tarvittaessa. Tavoitteiden on oltava kaikkien ymmärrettävissä, ja niiden kautta on pystyttävä toteuttamaan jokaisen työntekijän työn suunnittelua. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 54; Pirinen, 2014, s.236)

On keskeistä, että jokainen työntekijä voi nähdä oman roolinsa osana visiota. Siksi visio on hyvä viedä myös toimenkuviin ja palkkiojärjestelmiin. Kaikkeen tekemiseen tarvitaan liittymäpinnat, eli on mietittävä, miten tekeminen tukee strategiaa. Mikäli koetaan, että tekeminen ei tue strategiaa, on mietittävä pitääkö siitä tekemisestä luopua. Kaikki mitä tehdään, on valjastettava vision kautta strategian toteuttamiseen. On huolehdittava siitä, että strategia on käytännönläheinen, ja yritys voi ottaa sen omakseen. Kuitenkin on varauduttava myös siihen, että mikäli uuden tiedon syntyessä tilannekuvaa tarkennetaan, voi olla edessä myös kokonaan uuden strategian pohtiminen. Kaikelle muutokselle on siis oltava avoin prosessin aikana, koska uuden tiedon valossa tilanteet voivat muuttua. Joka tapauksessa ennen strategian päättämistä on erittäin tärkeää huomioida johdon toteutusresurssit sekä sitoutuneisuus. Strategiapäätöstä ei kannata tehdä, mikäli johdon sitoutumisessa ja osaamisessa on olennaisia puutteita, eikä niiden korjaamisesta ole varmuutta. (Haapanen ym., 2022, ss. 195–197; Korhonen & Bergman, 2019, ss. 52–54)

3.1.4 Muutosprosessista viestiminen

Neljäntenä vaiheena muutosprosessissa on visiosta viestiminen muille. Tässä vaiheessa on tärkeää varmistaa, että mahdollisimmat monet hyväksyvät sekä ymmärtävät strategian sekä vision. (Kotter, 1996, s. 73; Kotter, 2014, s. 126) Viestinnän on oltava johdonmukaista, kun visiota viedään yrityksen työntekijöille. On myös tärkeää, että termit lähtevät strategiasta. Jos strategiassa on valittu tavoitteeksi esimerkiksi yhteisöllisyys, pitää kyseistä termiä käyttää toistuvasti, ja kytkeä käynnissä olevia hankkeita kyseiseen teemaan. Yhteiset termit, sanavalinnat sekä viestintä ovat merkityksellisiä. Kun tiettyjä termejä käytetään toistuvasti, strategiaviestinnän perillemeno on voimakkaampaa. Mikäli viesti ja ilmaisut muuttuvat, vision näkeminen heikentyy. Kun kaikki tekeminen kytetään visioon ja strategiaan, henkilöstö oppii muistamaan kiteytyskuvan strategiasta sekä visiosta. On tärkeää, että työntekijät osaavat luetella strategian keskeiset alueet. Valitettavan harvassa yrityksessä tämä kuitenkin ei toteudu. On erittäin kriittistä varmistaa, että viesti menee perille, ja että se ymmärretään halutulla tavalla. Viestintätyyli ja viestin tuoja voivat olla viestin perillemenon kannalta jopa tärkeämpää kuin itse viestin aihe. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 52, Pirinen, 2014, ss. 135–136)

Muutosviestinnän pohjana on muutosviestinnän strategia sekä suunnitelma. Näissä määritetään muutosviestinnän tarkoitus ja sen, mitä sillä halutaan saada aikaiseksi. Muutosviestinnän strategiassa määritetään viestinnän tavoitteet, pääviestit, kohderyhmät, kanavat, arviointi sekä mittaaminen. Se pitää sisällään keinoja ja työkaluja, joilla pääviestit viestitään sidosryhmille. Viestintäsuunnitelmaan kirjataan viestiin liittyvät esteet sekä riskit. Viestinnälle luodaan omat mittarit ja kriteerit arviointia varten. Nämä helpottavat vastuuhenkilöitä, ja mittaavat viestinnän vaikuttavuutta. (Pirinen, 2014, s. 136) Perehdyn muutoksen aikaiseen viestintään vielä syvemmin kappaleessa 3.3 Muutosviestintä.

3.1.5 Organisaation valtuuttaminen toimintaan

Muutosprosessin viides vaihe on organisaation valtuuttaminen toimintaan. Tässä vaiheessa on poistettava kaikki mahdolliset esteet muutoksen tieltä, jotta kaikki halukkaat pääsevät toteuttamaan visiota. (Kotter, 2014, s. 126) Henkilökunnan osallistamisessa on kyse yhteistyöstä. Sen perustana on vuoropuhelu sekä yhteinen ymmärrys päämääristä. Vuoropuhelussa tärkeää on toisten kuunteleminen ja toisten mielipiteiden ymmärtäminen ilman ennakkokäsityksiä. (Ilmakangas, 2019) Työntekijöiden valtuuttamisen tieltä on poistettava kaikki esteet. Esihenkilöt eivät saa jarruttaa uuden vision eteen tehtäviä toimenpiteitä, eikä organisaation viralliset rakenteet saa vaikeuttaa toimeen tarttumista. Lisäksi tarvittavat taidot on löydettävä, jotta niiden puute ei estä toimenpiteiden toteuttamista. Myös tietojärjestelmien on tuettava toimeen tarttumista. (Kotter, 1996, s. 88)

Yhteistyötä ohjaavat vahvasti organisaatorakenteet sekä roolit. Tämän vuoksi on tärkeää, että ne ovat linjassa strategian sekä vision kanssa. On olennaista, että kaikki edistävät kokonaisuutta, eivätkä ajattele vain omaa tonttiaan. Ihmisten on oltava oikeissa rooleissa, ja roolien on oltava kaikille kirkkaita. On tärkeää hahmottaa mitä osaamista ja minkälaisia rooleja strategia edellyttää. Usein rooleihin löytyy henkilöt organisaation sisältä, mutta joskus voi olla myös niin, että osaajia on haettava organisaation ulkopuolelta. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 58–60)

Osallistavassa muutosjohtamisessa on tärkeää tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät muutoksessa. Sidoryhmät on saatava sitoutumaan projektiin pitkäjänteisesti. Sidoryhmillä on vaikuttamismahdollisuuksia ja valtaa, ja niistä voi olla hyötyä muutoksen johtamisessa.

Sidosryhmän henkilöt voivat olla keitä tahansa organisaation sisäisiä tai ulkoisia henkilöitä, joita muutos koskettaa. Muutosprosessin alussa tehtävän sidosryhmäanalyysin pohjalta määritellään muutoksen kannalta tärkeimmät sidosryhmät, heidän roolinsa ja sitoutumisasteensa muutokseen. Analyysin perusteella suunnitellaan eri ryhmien aktiviteetit sekä organisaation tavat hyödyntää eri sidosryhmiä. Analyysissa on olennaista, että kaikkien sidosryhmän henkilöiden roolit määritellään. Sitoutumista voidaan arvioida esimerkiksi heidän asenteidensa kautta. Arviointia voidaan tehdä esimerkiksi erilaisten tutkimusten tai haastattelujen avulla. Sidosryhmäläiset ovat muutoksen vastuunkantajia, ja heillä on olennainen vaikutus muutoksen onnistumisessa. Sidosryhmäläisille on tärkeää antaa palautetta, ja heitä voidaan palkita hyvästä työstä. (Pirinen, 2014, ss. 254–255)

Tärkeitä vaikuttajia ovat myös muutosagentit. Näin ollen muutosagenttien analyysin tekeminen heti muutosprojektin alussa on tärkeää. Agenteilla tarkoitetaan niitä henkilöitä, joilla on vaikutusta muutoksen toteutumiseen. He pystyvät vaikuttamaan omalla toiminnallaan muutoksen läpivientiin. Yleensä agentit ovat merkittävässä roolissa yrityksessä, esimerkiksi esihenkilöinä tai ylimpinä asiantuntijoina. He ovat niitä henkilöitä, keiden mielipiteitä kuunnellaan ja uskotaan. Yleensä he ovat jonkinlaisia yrityksen roolimalleja. He ovat muutosprosessin aikana aktiivisia muutokseen vaikuttajia ja toimeenpanijoita. Analyysin avulla muutosprojektin vastuuhenkilöt saavat tietoja agenteista, muun muassa heidän osaamistasostaan tai siitä mikä heitä motivoi. Agentit pitää saada sitoutumaan muutokseen todella vahvasti. On tärkeää varmistaa, että he tekevät oikeita ja tarpeellisia asioita. Aktiivinen vuorovaikutus läpi muutosprosessin heidän kanssaan on keskeistä. Agentit voivat viestiä muutosprosessin tuloksista sekä saavutuksista. Näin muutos on läpinäkyvä sekä konkreettinen. Muutosagentit voivat edistää myös muutosvastarinnan taltuttamista. He voivat keskustella muutosvastaisten henkilöiden kanssa, ja selventää heille muutoksen tarkoitusperiä. Lisäksi muutosagentit voivat toimia esimerkiksi tapahtumien tai tiedotustilaisuuksien vetäjinä. Näissä tilaisuuksissa saadaan tärkeitä tietoja muutosvalmiudesta, sekä tulevaisuuden toiveista. Muutosagenttien ansiosta on mahdollista kääntää muutokset yrityksen kilpailueduiksi ja voimavaraksi. Muutosagentteja voidaan kutsua myös esimerkiksi motivaattoreiksi tai muutostsemppareiksi. (Pirinen, 2014, ss. 255–257; Turunen, 2018)

3.1.6 Lyhyen aikavälin voitot ja palkitseminen

Muutosprosessin kuudennessa vaiheessa kehitetään prosessin lyhyen aikavälin voitot. Tässä vaiheessa on tärkeää saada pikaisesti näkyviin muutama onnistuminen. Onnistumiset vahvistavat työntekijöiden uskoa ja menestyminen luo lisää menestymistä. Näin ollen jokin asia kannattaa saattaa loppuun nopeasti, ja tiedottaa tuloksista kaikille. (Kotter, 2019, s. 126; Tuominen, 2016, s. 93) Palkitseminen on merkittävässä roolissa strategian ohjaamisen kannalta. Sitä mitä halutaan saada aikaiseksi, on mitattava. Tavoitepalkitsemisessa on viestittävä muutostarvetta eli asetetaan tulokset palkkioiden mittareiksi. Palkkioiden tarkoituksena on ohjata muutosta arjen valintoihin sekä toimintaan. Kun uusi toimintamalli on juurtunut osaksi kulttuuria, voidaan palkitsemista halutessaan ohjata enemmän yksilöiden henkilökohtaisiin tuloksiin. Palkitseminen on sidottava jo suoritukseen, ei pelkästään lopputulokseen. Palkitseminen on merkki oikeasta suunnista ja suunnitelmien mukaisesta tavasta toimia. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 73; Tuominen, 2016, s. 107)

Mikäli lyhyen aikavälin onnistumisia ei ole, on vaarana, että liiketoiminnan uudistaminen lopahtaa jo ensimmäisen vuoden jälkeen. Mikäli niitä taas on vielä vuoden jälkeen, mutta ei enää siitä vuoden päästä, kääntyy uudistaminen laskusuhdanteeseen kahden vuoden jälkeen. Mikäli lyhyen aikavälin onnistumisia on vielä runsaan kahden vuoden jälkeenkin, liiketoiminnan uudistaminen etenee jatkuvasti. Kun onnistumisia juhlietaan tasaisesti, saadaan tarmoa pidettyä yllä. Ihmisille on näytettävä, että työtä arvostetaan, ja heille on myös annettava tilaisuuksia välillä hellittää hetkeksi, ja rentoutua ennen seuraavia koitoksia. On kuitenkin muistettava, että onnistumisen juhliminen ei saa johtaa liikaan tyytyväisyyteen, jolloin vaarana on kadottaa tunne muutoksen välttämättömyydestä. Näin ollen on tärkeää, että esihenkilöt vahvistavat muutosvision toteutuneen, mutta muistuttavat samalla polun kasvavan umpeen, mikäli sitä ei hoideta ja käytetä systemaattisesti. (Kvist & Kilpiä, 2006, s.181; Kotter, 1996, ss. 103, 116)

Palkitsemisella voidaan ohjata tekemistä, kun sitä tehdään arjessa ja jatkuvasti. Tällöin puhutaan niin sanotusta tilanepalkitsemisesta. Tätä voi havainnollistaa esimerkiksi, jossa Maija on paiskanut töitä projektin aikana todella paljon. Hän juttelee esihenkilön kanssa, ja he toteavat, että Maija on tehnyt pitkää päivää, ja yhteinen aika perheen kanssa on jäänyt väliin. Esihenkilö poimii keskustelusta tämän asian, ja toimittaa seuraavana päivänä Maijan

työpöydälle lahjakortin kylpylään. Mukaan hän laittaa kortin, jossa kehottaa Maijaa lähtemään rentoutumaan kylpylään yhdessä perheen kanssa. Näin Maija saa arjessa yksilöllistä kiitosta tekemästään työstä projektissa. (Luukka, 2019, ss.379–381)

Usein palkitsemisessa keskitytään rahalliseen palkitsemiseen. Kuitenkin sisäisellä motivaatiolla on rahallista palkitsemista vieläkin merkittävämpi vaikutus työn tuottavuuteen sekä tuloksiin. Erään tutkimuksen mukaan ulkoinen palkitseminen voi jopa laskea sisäistä motivaatiota. It- alalla on tehty kokeilu, jossa palkkiot annettiin osalle työntekijöistä rahana, ja osalle elämispalkkiona. Elämispalkkioiden saajat arvostivat enemmän palkitsemistaan, olivat tyytyväisempiä, ja kokivat palkitsemisen oikeudenmukaisempaan. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 74) Sisäisesti motivoitunut työntekijä jaksaa innostuksen vuoksi pidempään. Innostunut työtehtävä vetää työntekijää puoleensa, ja tahdonvoima ei väsy. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on työtehtävän jälkeen tutkitusti vähemmän väsynyt kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä. Innostus lisäksi avartaa työntekijöiden mieltä, ja tekee heidät vastaanottavaisimmiksi uusille näkökulmille. Innostuksen myötä työntekijät ovat myös halukkaampia uuden oppimiselle, ja he haluavat kehittää taitojaan. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 43–44)

Palkitsemisesta puhuttaessa on hyvä muistaa myös epäonnistumisten mahdollisuudet. Ne pitää pystyä hyväksymään, koska hyväksyminen toimii suunnanmuutosten mahdollistajana. Mikäli epäonnistumisia ei sallita, ihmiset pyrkivät peittelemään virheitään, eivätkä he korjaa suunnitelmia tarvittaessa, vaikka toteavatkin niiden olevan väriä. Näin resursseja voidaan hukata väriin projekteihin. Näin ollen on tärkeää, että epäonnistumiset sallitaan, ja ihmiset uskaltavat kertoa tosiasiat hyvissä ajoin. Yhtenä esimerkkinä epäonnistumisten sallimisesta voidaan käyttää Supercellia. Siellä epäonnistumisia juhlitaan. Yhtiössä uskotaan, että epäonnistumisia tapahtuu, kun otetaan riskejä. Ilman riskejä ei taas saada luotua hittejä. Yrittäminen on siis tärkeintä. Epäonnistumisten pelko kannustaa pysymään kiinni vanhoissa tutuissa taivoissa, eikä siis kannusta uuden syntymiseen. Epäonnistuminen työpaikoilla on siis koko organisaation, ei vain yksilön asia. Organisaatiokulttuuri ei saa luoda häpeää, vaan pikemminkin rohkaista jakamaan epäonnistumisia, joista koko organisaatio voi oppia. (Talsi, 2021; Martela & Jarenko, 2015, s.112)

3.1.7 Älä luovuta

Muutosprosessin seitsemässä vaiheessa pidetään kiinni sinnikkyydestä, eikä luovuteta. Muutoksia toteutetaan systemaattisesti toinen toisensa jälkeen, kunnes visio toteutuu. Ihmisten jatkuva johtaminen on tärkeää, jotta muutokset eivät tyrehdy, tai menestyminen muuttuvassa maailmassa käy ongelmalliseksi. (Kotter 1996, s.126; Kotter, 2014, s. 126)

Muutosprosessin aikana ristiriidoilta ei voi välttyä. Tämän vuoksi niihin on hyvä valmistaa itseään. Ristiriidat kannattaa nähdä mahdollisuuksina, eikä niitä ole syytä pelätä. On tärkeää, että esihenkilöt auttavat ihmisiä ratkomaan näitä ristiriitoja, ja tarpeen mukaan esihenkilöiltä löytyy rohkeutta puuttua niihin. On syytä pitää mielessä, että asiat riitelevät, ei ihmiset. Ilman ristiriitoja ei ole tuloksia. Taistelijat jaksavat ajaa muutosta eteenpäin täysin sydämin. He uskovat asiaansa läpi prosessin, ja ovat valmiita kääntämään jokaisen kiven muutoksen läpiviennin tieltä. Taistelijoille on annettava tukea, koska he ovat niitä henkilöitä, jotka jaksavat silloinkin, kun muut ovat jo luovuttaneet. (Tuominen, 2016, ss. 68–71)

Muutosprosessiin voi liittyä monenlaisia haasteita. Niistä huolimatta muutosta on kuitenkin edistettävä. Haasteet voivat olla esimerkiksi muutosvastarintaa, pelkoa vanhasta luopumisesta tai haasteita johtamisessa. Tärkeintä on olla pysähtymättä. Haasteista huolimatta muutosta on vietävä eteenpäin, opittava toisilta sekä myös omista kokemuksista. (Pirinen, 2014, s. 98; Valpola, 2004, s. 237)

Muutosvastarinta on psykologinen termi, jolla voidaan selittää ihmisen käytöstä muutoksessa. Se on väistämätön sekä luonnollinen reaktio hallinnan tunteen menettämiselle. (Ilmakangas, 2018) Muutosvastarinta voi olla joko hiljaista, äänekkästä tai passiivista. Osa kritisoi muutosta äänekkäästi, osa taas levittää huhuja, ja yrittää saada huhujen avulla muita puolelleen kritisoimaan muutosta. Osa taas tekee vastarintaa piilossa, ja vaikuttavat piilostaan käsin muutokseen kielteisesti. Passiivinen vastarinta tarkoittaa sitä, että työntekijä ei tee muutoksen eteen asioita, vaan pikemminkin yrittää jarruttaa sen etenemistä. Muutosvastarinnalle on aina löydettävä syy, koska sen avulla voidaan saada aikaiseksi myös ratkaisu vastarinnalle. Vastarintaa vähentää esihenkilön halu auttaa työntekijöitä. Kun muutoksen tavoitteita toistetaan positiivisella otteella, alkavat myös työntekijät uskoa niihin. Kuulluksi tuleminen yleensä vähentää muutosvastarintaa. Näin ollen työntekijöiden ehdotukset pitää kuunnella avoimesti, ja näin osallistuttaa heitä muutokseen. Muutosvastarinnan taltuttamiseen on käytettävä aikaa, mutta ei loputtomiin. Joskus

työntekijän vastarinta kestää muutoksen loppuun asti, eikä esihenkilö voi vastarintaa poistaa huolimatta siitä, että tekisi sen eteen kaiken mahdollisen. Mikäli kriittiset henkilöt tiedetään etukäteen, voisi heidät olla hyvä osallistuttaa muutokseen suunnitteluun jo muutosprosessin alussa. Pahimmatkaan kriitikot eivät nimittäin vastusta omatekemiään suunnitelmia.

(Ahlroth, 2018; Pirinen, 2014, s. 98)

Muutosvastarinnan syitä voivat olla esimerkiksi

- ymmärtämättömyys
- tietämättömyys
- pelko luopumisesta
- epävarmuus
- epäluottamus
- tyytymättömyys
- mukavuuden halu
- välinpitämättömyys
- oman edun tavoittelu
- ennakkoluulot
- epäselvät tavoitteet
- vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen
- huono johtaminen. (Pirinen, 2014, s. 99)

Muutosvastarinnan johtamisessa edellytyksenä on, että esimies saa työntekijät kertomaan kokemuksistaan ja tunteistaan luottamuksellisesti. Luottamuksella on kaikessa toiminnassa valtava rooli. Luottamus synnyttää optimismia, joka taas luo uskoa asioiden järjestymiseen. Hyvä luottamus johdon ja työntekijöiden välillä henkii tasapainoa, hyvää tahtoa sekä myönteisiä tunteita. Tunteet on nostettava esiin, eikä niitä saa kieltää. Asioiden ratkomisen vastuu on sekä työntekijällä, että esimiehellä. Ratkaisuiden löytäminen on mahdollista, mutta ei helppoa. Ratkaisuiden löytymiseksi tarvitaan tahtoa, toivoa ja mahdollisuuksia. (Haapanen ym., 2022, ss. 262–264; Pirinen, 2014, s. 111)

Muutosvastarintaa voidaan mitata läpi muutosprosessin. Prosessia on hyvä arvioida, ja antaa työntekijöille mahdollisuus palautteen antamiseen. Vastaukset on käytävä läpi avoimesti, ja toimenpiteet on sovittava tulosten aikaansaamiseksi. Mittari voi olla esimerkiksi kysely,

haastattelu tai fiilismittari. Mittareiden avulla saadaan tietoon työntekijöiden näkemyksiä. Myös työntekijöiden jaksaminen sekä sitoutuminen ovat tärkeitä mittareita.

Muutosvastarintaa voidaan johtaa vain silloin, kun siitä on tehty faktatietoihin perustuva suunnitelma. Muutosvastarintaa johdettaessa on muistettava, että vastarintaa ei saa kieltää, vastarinnan syyt on etsittävä ja tunteita kuunneltava. Lisäksi viestinnän on oltava selkeää, oikeaa sekä ratkaisukeskeistä, ja yhteistyöhön on kannustettava. (Pirinen, 2014, s.112)

Ihmisillä on luonnollinen tarve pitäytyä tutussa ja turvallisessa. Uudet asiat ovat aina riskejä. Sen vuoksi ihmiset tekevät asioita niin kuin ne on tehty aiemminkin. Omalta mukavuusalueelta on vaikea poistua, ja vanhoista tavoista voi olla vaikea oppia pois. Vanhasta poisoppiminen ei ole helppoa, ja se ajaa ihmisiä tekemään tuttuja ratkaisuita. Lisäksi tiukka aikataulu tai kustannuspaineet voivat syödä muutosta ja rohkeutta. Vakiintuneiden toimintamallien murtuminen eli disruptio voi olla pelottavaa, ja se voi synnyttää uhkia. Pelko aiheuttaa uusien ideoiden vastustamista ja omaksumista. Tutut asiat antavat työntekijöille edellytyksiä onnistua, koska silloin he tietävät mitä pitää tehdä onnistuakseen. Muutoksessa tämä voi romuttua, ja siitä aiheutuneen pettymyksen vuoksi työntekijät voivat vastustaa muutosta. Silloin, kun jostain joutuu luopumaan, hiipii tilalle pelko siitä, ettei tilalle tule yhtä hyvää, mitä aiemmin on ollut. Muistimme toimii valikoidusti, ja usein menneestä muistetaan päällimmäisenä positiiviset asiat. Se on ihmisten selviytymismalli. Muutosprosessin aikana on tärkeää, että esihenkilöt auttavat työntekijöitä selviytymään muutoksen ristiriidasta. Lisäksi esihenkilöiden on luopumisen sijaan autettava työntekijöitä näkemään muutoksen tuomat mahdollisuudet. Disruption myötä syntyy nimittäin paljon uusia mahdollisuuksia. (Haapanen ym. , 2022, s. 213; Luomala, 2017; Pirinen, 2014, s. 102)

Muutosprosessin yhtenä haasteena voi olla myös haasteet johtamisessa. Muutoksen aikana esihenkilöt toimivat esikuvina työntekijöilleen, ja näin ollen heidän käytöksensä vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen, muutoksen lopputuloksiin, sekä koko työyhteisöön. Muutoksen aikana esihenkilötyön sudenkuoppina voivat olla tehtävien laiminlyönti, kaverijohtaminen, esihenkilön uupuminen tai johtamisen välineellistäminen. (Pirinen, 2014, ss. 95-97). Jotta näiltä sudenkuopilta vältytään, on esihenkilöiden hyvä pitää mielessään muutamia Pirisen (2014, ss. 95-97) listaamia ohjeita, jotka esitän kuvassa 3.

Kuva 3. Ohjeita esihenkilöille (Pirinen, 2014, ss.95–97)



3.1.8 Juurruttaminen

Kaikkien suurien muutosten edellytyksenä on myös organisaatiokulttuurin muuttuminen. Organisaatiokulttuuri on ilmiönä moninainen, ja sitä pyritään yleensä määrittämään toiminnassa selvästi havaittavien ilmiöiden kautta. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation arvoja, sekä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä käsityksiä organisaation tehtävästä ja käyttäytymisnormeista. Kulttuuri ilmenee muun muassa toimintatavoissa, julkilausutuissa arvoissa ja normeissa, johtamistyyliissä, organisaation rakenteessa, uskomuksissa tai erilaisissa rituaaleissa. Mikäli organisaatiokulttuuri jätetään kokonaan käsittelemättä, saattaa siitä seurauksena muutokselle asetetut tavoitteet jäädä saavuttamatta, muutosvastarinta voi yllättää, tai saavutetut parannukset eivät juurru uusiksi toimintatavoiksi. (Kvist & Kilpiä, 2006, ss. 85, 115)

Kotterin muutosprosessin viimeisessä vaiheessa luodaan uusi kulttuuri.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan sitä, miten organisaatiossa ihmisiä kohdellaan, ja minkälainen organisaation työskentely- ja kehitysympäristö on. Kyse on siis työntekijäkokemuksesta. Kulttuuria voidaan ohjailla jonkin verran esimerkiksi arvoilla tai määräyksillä, mutta olennainen osa siitä syntyy epävirallisten normien kautta.

Organisaatiokulttuurin on kehityttävä, kun kaiken keskiössä on jatkuva muutos. Johdon päätöksentekoketjun on sopeuduttava jatkuvasti kaikkiin ympäristön muutoksiin. Terminä organisaatiokulttuuri on melko nuori. Ensihavainnot siitä ovat noin -50 luvulta, mutta se on kuitenkin ollut olemassa jo pidempään vaikkei varsinaista nimitystä sille ole ollutkaan. (Haapanen ym.; 2022, ss. 226–229; Kotter, 2016, s.127) Mikko Haapanen kertoo teoksessa ”OHJ Omistajien, Hallituksen ja Johdon osaaminen yhteistyö ja vallankäyttö”, kuinka aikanaan hänen isänsä (ja minun pappani) kuljetusyrityksessä kuljetukset ja niiden palkkiot Rosenlewin kanssa perustuivat keskinäiseen luottamukseen ja kunnioitukseen ilman virallisia sopimuksia tai mitään kilpailutuksia. Samainen kuljetusyritys auttoi paikallisia erilaisissa ongelmissa lumenaurauksista auton korjauksiin. Myös henkilöstö viihtyi töissä kuljetusyrityksessä. He kävivät siellä vapaa-aikanaan kahvilla ja keskustelemassa. Kuljetusyrityksessä oli vahva yrittäjän persoonaan perustava kulttuuri, joka tuki itsemääräämisoikeutta, yhteisöllisyyttä sekä osaamista. Kulttuuri- sana ei tuolloin vielä käytetty, mutta selkeästi tietynlainen vapaa ja toisia arvostava kulttuuri eli yrityksessä vahvana. Tämä on hyvä esimerkki yrityskulttuurin muodostumisesta ilman, että siitä kuitenkaan vielä käytettiin yhteistä tunnettua termiä ”yrityskulttuuri”. (Haapanen ym.; 2022, ss. 226–229; Kotter, 2016, s.127)

Uusista toimintatavoista pidetään kiinni, ja varmistetaan, että ne pitävät pintansa, kunnes ne ovat riittävän vahvoja syrjäyttämään vanhat toimintatavat. Tässä muutosprosessin vaiheessa siis uudet toimintatavat juurrutetaan osaksi organisaation kulttuuria. Mikäli uudistamishankkeen aikana kehitetyt toimintamallit ovat ristiriidassa yrityksen kulttuurin kanssa, on vaarana, että ne eivät säily. Muutokset voivat mitätöityä, koska uudet lähestymistavat eivät ole juurtuneet arvoihin ja normeihin. Yleensä arvoja on todella vaikea muuttaa, koska ne ovat juurtuneet kulttuuriin syvästi, ja näin ollen toimintatapojen muuttaminen on helpompaa. Tosin uusien toimintatapojen juurruttaminenkin on vaikeaa, varsinkin mikäli ne ovat ristiriidassa vanhan kulttuurin perusperiaatteiden kanssa. Kulttuurin muuttaminen väkisin toisenlaiseksi ei onnistu. Kulttuuria ei voi muuttaa väkisin. Kulttuuri muuttuu vasta sen jälkeen, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, ja he ovat huomanneet uuden toimintatavan ja suoritusten parannusten välisen yhteyden. Silloin, kun vauhti on kovaa, parhaiten pärjäävät innostavat, hauskat ja nopeatempoiset kulttuurit. (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 118; Kotter, 1996, ss. 129–136; Kotter, 2016, s.127; Valkealahti, 2021)

Organisaation kulttuuria voi kehittää niin, että se on valmis vastaanottamaan muutoksia paremmin. Kun organisaatiokulttuuri on muutosmyönteinen, on se nykypäivänä tärkeä elementti menestymisen kannalta. Nykyään ei ole riittävää, että muutosta hallitaan sen ilmaantuessa, vaan muutos on pysyvä osa organisaatioiden arkea. Muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin taustalla on havaittavissa tunnistettavia menestystekijöitä. (Kvist & Kilpiä, 2006, s.121)

Menestystekijät:

- Nykyhetki yhdistetään tulevaisuuteen.
- Oppiminen on elämäntapa.
- Tiimityö koetaan tärkeäksi.
- Jokapäiväisiä parannuksia ja muutoksia rohkaistaan ja tuetaan.
- Organisaatiolla on rohkaisevia toisinajattelijoita.
- Läpimurtoja suojataan.
- Teknologiaa hyödynnetään.
- Luottamusta rakennetaan ja syvennetään. (Kvist & Kilpiä, 2006, ss. 121–122)

Esihenkilöt voivat vaikuttaa toiminnallaan ja käytöksellään muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin syntymiseen. Siihen pystyy vaikuttamaan esimerkiksi minimoimalla byrokratiaa, olemalla ihmisille mukavia, ja levittämällä toiminnallaan energiaa, kertomalla aina totuuden, innostamalla sekä kannustamalla. Lisäksi esihenkilöt voivat kiinnittää huomiota siihen, ettei samat virheet toistu, ja ilmapiiri saadaan iloiseksi ja välittömäksi. Esihenkilöiden tulisi välttää huonojen kokouksien pitämistä, joissa kokoukset venyvät, muut eivät pääse ääneen, ja ne ovat täynnä asiaa. Lisäksi kaikkea juoruilua, ja valittamista tulisi välttää, eikä ihmisiä tai olosuhteita pitäisi syyttää. Myös esihenkilöiden on muistettava, että he eivät ole aina oikeassa. (Kvist & Kilpiä, 2006, s.125)

3.2 Muutoksen mittaaminen

Mittaaminen lisää muutosjohtamisen tehokkuutta, ja muutoksen seuraaminen on olennaista. Kun mitataan, osataan toimenpiteet kohdentaa oikein. Mittaamisen avulla voidaan säästää resursseja, aikaa sekä rahaa. Ilman mittaamista on mahdotonta tietää luotettavasti, muuttuuko ihmisten toiminta oikeasti tai kuinka muutos etenee. Mittaamisen avulla selvitetään, eteneekö yritys kohti tavoitteita, vai ollaanko kenties kokonaan väärällä reitillä. Muutosmittarien avulla saadaan täsmätietoa muutoksen etenemisestä eri puolilla organisaatiota. Tulosten perusteella toimenpiteet osataan kohdistaa tarvittaviin paikkoihin. Mittaamisen pitää olla olennainen osa koko muutosprosessia, ja tuloksilla on oltava merkitystä muutoksen etenemiseen. Mikäli näin ei ole, ei ole hyödyllistä käyttää aikaa mittaamiseen. (Korpimies, 2020; Valpola, 2004, s.137) Mittarit sovitaan muutosprojektin alussa, ja niiden avulla työstä pystytään antamaan palautetta läpi projektin. Paras tapa mitata, on hyödyntää yrityksessä jo olevia mittareita. Niitä voivat olla esimerkiksi asiakkuuksiin, johtamiseen tai työilmapiiriin liittyvät mittarit. (Pirinen, 2014, s.238)

Hyvän muutosmittarin tunnusmerkkejä ovat:

- Täsmennetty mittari mittaamaan kyseistä muutosta
- Ytimekäs ja tiivis kysely
- Systemaattinen kyselyn toteutus, esimerkiksi kuukausittain sattumanvaraiselle joukolle
- Vastauksien pitäminen näkyvillä, myös edellisten kuukausien osalta
- Tuloksien tarkastelu esimerkiksi korrelaatioiden avulla
- Tuloksien hyödyntäminen oikeasti
- Muutosmittarien kysymysten siirtäminen myöhemmin osaksi henkilöstökyselyä, jolloin seuranta on pitkäjänteistä. (Pirinen 2014, ss. 236–237)

Muutoksen mittaaminen on tärkeää ottaa käyttöön välittömästi muutosprosessin alussa. Mittaaminen ja raportointi ohjaavat ihmisten toimintaa, ja toisaalta ne kertovat muutosvauhdista. Kun mittaaminen on julkista, saa jo pelkästään sillä paljon aikaiseksi. Sen avulla huomio saadaan pidettyä oikeissa asioissa. Lisäksi mittaaminen luo yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Usein muutosprojektin aikana voi tuntua, ettei mikään etene. Kuitenkin tuloksien julkinen ja konkreettinen tarkastelu näyttää sen, että asiat etenevät.

Pienetkin onnistumiset ja tavoitteisiin pääsyt kannattaa kertoa ihmisille ajoissa. (Tuominen, 2016, ss.88–89; Pirinen 2014, ss. 236–237)

3.3 Muutosviestintä

”Minkä ylipäätänsä voi sanoa, sen voi sanoa selvästi, ja mistä ei voi puhua, siitä on vaiettava”, sanoi filosofi Ludvig Wittgenstein aikoinaan (Myllymäki, 2018, s.66).

Muutosviestintä on tärkeä osa muutosprosessia, ja tässä kappaleessa käyn läpi muutosviestinnän periaatteita ja kulmakiviä. Nobel- kirjallisuuspalkinnolla palkittu kirjailija George Bernard Shaw puolestaan on todennut, että viestinnän suurin ongelma on ajatus siitä, että sitä on tapahtunut: ”meillä oli siitä uutinen intrassa” tai ”siitä on lähetetty sähköposti”. Tutkimuksien mukaan ihmisen on kuultava sama asia seitsemään kertaan, jotta hän muistaa sen. Kokenut yrittäjä ja yritysvalmentaja Timo Erämetsä on esittänyt omalla kaavallaan mitä tapahtuu, kun jokin asia on kuultu kertaalleen:

1. Vain puolet viestistä on kuultu
2. Kuullusta viestistä on ymmärretty puolet
3. Ymmärryksestä asiasta puolet on uskottu ja pidetty tärkeänä sekä toteutuskelpoisena
4. Tärkeänä pidetystä asiasta on muistettu puolet
5. Muistetusta asiasta puolet on johtanut toimintaan. (Luukka, 2019, s. 334–335)

Tällä kaavalla siis 1/32 viestistä johtaa toimintaan, mikäli asia on kerrottu kertaalleen.

Pääsääntöisesti viesti on viestijän intressi, joten viestijällä on viestin perillemenosta vahvempi vastuu kuin viestin kuulijalla. (Luukka, 2019, s. 335)

Viestintä on olennainen asia läpi koko muutosprosessin. Sen avulla luodaan yhteistä ymmärrystä. Kun asioista kommunikoidaan tarkasti, muodostuu yhteinen ymmärrys muutoksen päämääristä. Muutosviestinnässä keskitytään suurilta osin tulevaisuuteen.

Esihenkilöiden on kuitenkin käytettävä paljon myös tästä hetkestä puhumiseen. Tämä hetki on usein työntekijöille merkityksellisempää, kuin epävarma tulevaisuus. Tulevaisuuskuvasta viestimisessä on kiinnitettävä huomiota tosiasioihin ja realismiin. Tulevaisuutta pitää pohtia optimistisesti, olematta kuitenkaan ylioptimisti tai toiveajattelija. (Myllymäki, 2018, s. 67; Pirinen, 2014, s. 116)

Viestintä saa usein kritiikkiä, kun kysytään palautetta muutoksen läpiviennistä. Usein henkilöstö kokee, ettei viestintä ole ollut avointa, eikä tietoa ole saatu tarpeeksi. Se on osana jokaista toimenpidettä, ja sen avulla voidaan tukea tavoitteisiin pääsyä. Viestintään kannattaa siis panostaa. On pidettävä mielessä, että muutosviestinnässä tai viestinnässä ylipäättensä sanoman tulkinnan määrää vastaanottaja. Tärkeintä on siis se, että kuulija ymmärtää viestin. Viestinnän selkeyteen voi vaikuttaa, ja siihen liittyen on tärkeää noudattaa muutamia perusasioita. Kaikkien viestien on oltava totta, ja ne on voitava kertoa rehellisesti. Olennaista on, että esihenkilöt pystyvät keskustelemaan ylemmän johdon kertomista asioista. Kun johto, keskijohto ja oma porukka puhuvat asioista samansuuntaisesti, välittyä viestistä uskottavuus sekä luotettavuus. Muutosviestin perillemenoon on syytä varata kunnolla aikaa. Vaikka johto olisi työskennellyt asian kanssa jo pitkään, kuulijalle se tulee kuitenkin aina ilmi yhtäkkiä. Näin ollen kuulijalle pitää antaa aikaa sisäistämiseen, sopeutumiseen ja sitoutumiseen. Viestiä on toistettava sitkeästi, koska toistojen määrä on tärkeää viestin perillemenon kannalta niin kuin Luukan (2019, s.335) kaavassa aiemmassa kappaleessa asia todennettiin. Viestinnän on oltava selkeää, ja päätökset on perusteltava selvästi. Näin huhut eivät saa voimaa. Höpöttämistä on vältettävä. Aikoinaan professori Osmo A. Wiio onkin todennut, että ”Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa” (Luukka, 2019, ss. 334–338 Myllymäki, 2018, ss.16–21; Pirinen, 2014, s.116; Valpola, 2004, ss.62-63).

Keinoja viestimiseen löytyy runsaasti. Viestintä voi tapahtua esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa, tiedotteissa, keskusteluissa, intrassa, ilmoitustauluilla, valmennuksissa tai esitteissä. Myös kirjallinen viestintä on tärkeää, mutta on muistettava, että se vain tukee kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Kirjallisilla viesteillä ei aktivoida ihmisiä perehtymään asioihin. Viestintä voidaan organisoida esimerkiksi perustamalla ryhmä viestintää varten. (Valpola, 2004, ss. 62–63)

Viestinnän apuna voi käyttää moderneita digitaalisia työkaluja. Digitaaliset työympäristöt tarjoavat monipuolisia viestintäkanavia. Monissa yrityksissä on otettu käyttöön yrityksen sisäisiä sosiaalisia medioita, kuten Yammeria. Sosiaalisten medioiden avulla on pystytty korvaamaan esimerkiksi sähköpostijakelulistoja. Työkalujen avulla on voitu perustaa foorumeita, joihin pystytään koostamaan kaikki muutoshankkeen kysymykset ja pohdinnat läpinäkyvästi ja reaaliajassa, eikä niitä ole näin ollen tarvinnut käsitellä yksittäisinä

sähköposteinä. Esihenkilöt ovat voineet käydä foorumien avulla suoraa keskustelua organisaationsa kanssa. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 113–114)

Myös työntekijän oma aktiivisuus on tärkeää viestinnässä. Viestintä on kaksisuuntaista, joten viestin saajan on myös otettava vastuuta kuulemastaan. Näin ollen myös työntekijöillä on vastuu viestinnästä, eivätkä he voi jäädä odottamaan tietoja, ja syyttää esihenkilöitään tietojen puutteista. Työntekijöiden on kysyttävä epäselvistä asioista, vaikka aina se ei olekaan helppoa. Mikäli kukaan ei kysy mitään, voi esihenkilö olettaa asioiden olevan työntekijöille selviä, vaikka todellisuus olisi muuta. Työntekijöiden on siis rohkaistava itsensä etsimään tietoa. Esihenkilöt puolestaan voivat auttaa tiedon etsinnässä. Osa työntekijöistä ovat hyvin informoituja. He etsivät aktiivisesti tietoa, ja osallistuvat muutoskeskusteluihin. He alkavat tehdä asioita ensimmäisinä uudella tavalla. Näitä työntekijöitä tulee tukea, ja esihenkilöiden kannattaa kannustaa muita ottamaan heistä esimerkkiä. (Pirinen, 2014, ss. 120–121)

Mikäli muutosviestintä on puutteellista, koituu siitä seurauksia. Puutteellisen viestinnän seurauksena muutoksen tavoite voi jäädä epäselväksi. Lisäksi epätietoisuus voi luoda epävarmuutta ja laittaa liikkeelle huhupuheita. Työntekijöiden energia voi suuntautua väärin asioiden pohdintaan ja yhteistyö voi heikentyä. Kun työntekijät ovat tietämättömiä, vaikuttaa se myös tehokkuuteen laskevasti ja työssä jaksaminen heikentyy. Näin ollen koko liiketoiminnan tehokkuus voi kärsiä. (Pirinen, 2014, ss. 126–127)

3.4 Tunteet ja käyttäytyminen muutostilanteessa

Muutokset herättävät ihmisissä monenlaisia tunnetiloja. Ihmiset voivat tuntea pelkoa, epävarmuutta, riittämättömyyttä, suuttumista tai jopa lamaanantumista. Toisaalta tunnetiloina voivat olla innostus ja ilo tulevasta, kun ihminen näkee heti muutoksen aluksi sen positiiviset vaikutukset. Tunnetilat voivat muuttua ja elää läpi muutoksen. Tunteet muodostavat pohjan kaikelle vuorovaikutukselle sekä viestinnälle. Tunteet voivat joko kuluttaa ihmisten energioita, tai parhaassa tapauksessa voimaannuttaa ihmisiä. Tunteiden kanssa ollaan jatkuvasti tekemisissä, ja sen vuoksi on tärkeää, että ne hyväksytään osaksi ihmisten välistä kanssakäymistä. (Aho, 2019, s.59; Haapanen ym., 2022, ss. 123–124; Jääskeläinen, 2020; Pirinen, 2014, ss.190-191)

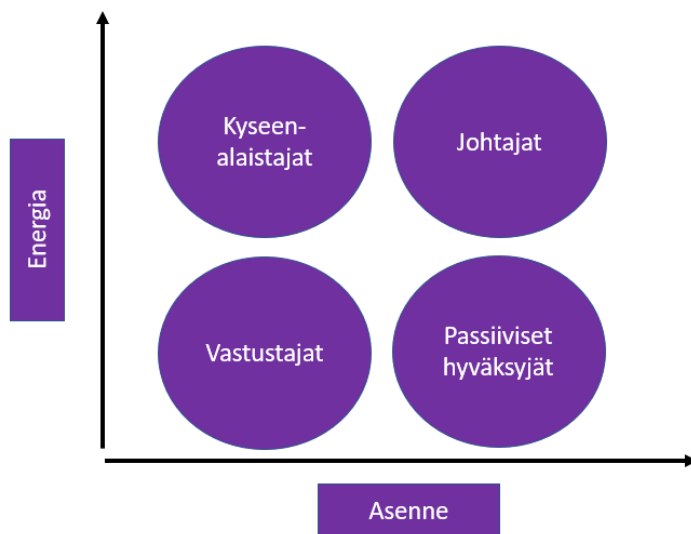
Pelko syntyy, kun mieli kokee, että jotakin uhkaavaa on tapahtumassa. Pelon myöntäminen itselle tai muille voi tuntua vaikealta. Yleensä ihminen ei edes ajattele, että kyseessä voisi olla pelko. Pelon tunne on kuitenkin yksi perustunteistamme, ja sen tunnistaminen oman kehittymisen kannalta on arvokasta. Pelko voi aiheuttaa ihmisissä fyysisiä tuntemuksia, kuten sykkeen nousua tai verenkierron vilkastumista. Elimistö valmistautuu pakoön tai taisteluun ja mieli voi asettua puolustuskannalle. Silloin, kun pelko saa ihmisessä vallan, ihminen voi toimia reaktiivisesti toiminnan pohjautuen tunteisiin. Joskus pelon aiheuttama nopea reagointi voi pelastaa ihmishengen. Joskus reaktio tuntuu häpeälliseltä, jos sen tajuaa olevan täysin ylimitoitettu. Tällöin ihminen voi puolustella toimintaansa, ja koittaa selittää sitä järkeväksi. Joskus ihminen voi pyrkiä ylläpitämään positiivista minäkuvaa epätoivoisinkin keinoin. Pelon niin kuin minkä tahansa tunteen tukahduttaminen johtaa erilaisten tilanteiden välttelyyn sekä ahdistuneisuuteen. Tällöin henkilö voi luovuttaa helposti, ja hänen työkykynsä heikentyy, ja pahimmassa tapauksessa henkilö masentuu. (Aho, 2019, s. 59; Haapanen ym., 2022, s. 126)

Kun ihminen tajuaa, että muutos on välttämätön, voi hänelle ilmaantua suuttumisen ja jopa lamaanantumisen tunnetta. Suuttuminen voi kertoa siitä, että ihminen ponnistelee tosissaan ymmärtääkseen muutoksen tarkoitusperät. Lamaanantuminen puolestaan voi viestiä, että ihmisen muutosenergiat ovat jostain syystä alhaiset. (Jääskeläinen, 2020) Suuttumisen tunteet on kuitenkin hyväksyttävä. Niinhän sitä sanotaan, ”että mikään ei muutu, jos kukaan

ei suutu”. Muutokset herättävät aina vastustusta, ja näin olleen muutokseen lähtiessä se pitää pystyä hyväksymään. (LUT.fi, 2021)

Työntekijöiden energiat ja käyttäytyminen vaihtelevat muutostilanteissa. Työntekijällä voi olla paljon energiaa ja hyvää asennetta. Tällaisia työntekijöitä on keskimäärin noin 10 % työntekijöistä. Muutoksen passiivisilla hyväksyjillä asenne on hyvä, mutta ei niin paljon energiaa kuin positiivisilla vaikuttajilla. Muutoksen kyseenalaistajat sen sijaan ovat energisiä, mutta he kohdistavat energiansa vastarinnaksi. Muutoksen vastustajilla ei puolestaan ole energiaa, eikä kiinnostusta koko muutokseen. Heitä on noin 9 % kaikista työntekijöistä. (Pirinen, 2014, s.185). Työntekijöiden eroja muutostilanteessa voi avata kuvan 4 avulla.

Kuva 4. Työntekijöiden erot muutostilanteessa. Mukailten Pirinen (2014, s.185) ”Esimies muutoksen johtajana”



Kyseinen nelikenttä ei kuvaa työntekijöiden persoonia. Sen avulla sen sijaan saadaan näkemystä missä tilanteessa työntekijä on muutoksessa. Työntekijät voivat olla muutosprosessin aikana esimerkiksi kyseenalaistajia, mutta jossakin kohtaa myös muutoksen johtajia. Kyseistä nelikenttää voidaan hyödyntää oman tiimien roolien pohdinnassa. Sitä voidaan myös läpikäydä yhdessä tiimin kanssa muutosprosessin eri vaiheissa, ja keskustella missä vaiheessa työntekijät ovat, ja mihin he haluavat päästä. Työntekijöiden suhtautuminen muutoksen aikana siis elää. Muutoksen alussa työntekijä voi olla uutta asiaa vastaan, mutta prosessin edetessä hän saattaa huomata muutoksen

positiiviset vaikutukset. Joskus työntekijä sen sijaan voi olla prosessin alussa todella motivoitunut, mutta prosessin aikana koettujen pettymysten vuoksi hän voi passivoitua. (Pirinen, 2014, ss. 184–185; 190)

Mikäli työntekijä tuntee itsensä uhatuksi tai loukatuksi, hän voi kohdistaa negatiivisia tunteitaan muihin työntekijöihin tai esihenkilöönsä. Yleensä tällaisissa tilanteissa työntekijä pelkää menettävänsä jotain arvokasta. Mitä suurempi menetyksenpelko on kyseessä, sitä vahvempaa on myös vastustus. Tällöin käyttäytymiseen on puututtava. Työntekijän olisi hyvä tarkastella voisiko hän mahdollisesti toimia toisin. Negatiiviset tunteet voivat tarttua toisiin, ja aiheuttaa negatiivisuuden kierrettä. Työyhteisö voi ajautua keskelle konflikteja. Hyvin alkanut muutos voi vesittyä. Tämän vuoksi esteiden tunnistaminen ja niiden analysointi sekä ratkaisukeskeisyys ovat esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä muutosprosessin aikana. Vaikeiden asioiden esille tuonti ja niiden ratkaiseminen ovat erittäin tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta. (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 135; Pirinen, 2014, ss. 192–193)

Innostus tarttuu, ja innostuminen on tärkeää ihmisten toimintakyvyn sekä hyvinvoinnin kannalta. Innostuksen tunteet ovat suorastaan välttämättömiä hyvinvointimme kannalta. Innostuneiden ihmisten paikan- ja ajantajat katoavat, ja innostus sekä keskittyminen vievät mennessään. Tätä tilaa kutsutaan flow'ksi. Flow-tilassa työ virtaa eteenpäin, ja työntekijä tekee sitä täydellisesti uppoutuneena. Innostus tarttuu muihin tietoisesti tai tiedostamatta. Innostujien kannattaa siis asenteensa kautta antaa vaikuttaa muutoksessa. (Aalto-Setälä & Saarinen, 2016, ss. 18–23; Martela & Jarenko, 2016, s.100)

Mielipidevaikuttajilla voi olla suuria vaikutuksia muutoksen onnistumisessa. Kun ilmapiiri on muutosmyönteistä ja työyhteisön henki hyvä, muutos saadaan yleensä vaivatta aikaiseksi ja asiat sujuvat. Esihenkilön kannattaa siis hyödyntää niitä henkilöitä, jotka suhtautuvat lähtökohtaisesti positiivisesti muutoksiin. Noin 80-90% työntekijöistä on niin sanottua kriittistä massaa, eli eivät positiivisia, mutta eivät toisaalta myöskään vastarintaisia työntekijöitä. Tämä massa esihenkilön on saatava puolelleen muutoksen toteutumiseksi. Tässä suurena apuna voivat toimia nimenomaan nämä positiiviset mielipidevaikuttajat. (Pirinen, 2014, s.191)

3.5 Menestynyt muutosjohtaja

Menestyneet muutosjohtajat eivät koe oppineensa kaikkea 16 ikävuoteen mennessä. He pikemminkin kehittävät taitojaan elinikäisen oppimisen keinoin. Tällainen jatkuva oppiminen kannattaa nopeasti muuttuvassa maailmassa. Muuttuvassa maailmassa ei voi ikinä oppia kaikkea, vaikka kehittyminen jatkuisi 90- vuotiaaksi saakka. Ihmisten kehittymiskyky ja ihmisten halu kehittyä ovat ihmisten uralla menestymisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä muuttuvassa maailmassa. Kehittymistä haluavat johtajat harvoin aloittavat uraansa suurimpien rahojen turvin, mutta he pärjäävät parhaiten, koska he pystyvät kehittymään nopeasti ja jatkuvasti. Tällaiset johtajat kehittävät kyvyn käsitellä muuttuvaa ympäristöä, ja he opettelevat johtajuutta jatkuvasti. Elinikäiset oppijat myös uskaltavat ottaa riskejä, ja uskaltautuvat pois tutuista ympyröistään. He uskaltavat kokeilla uusia ideoita, eivätkä pinty tapoihinsa. Riskien ottaminen mahdollistaa suuret onnistumiset, mutta myös epäonnistumiset. Elinikäiset oppijat pystyvät tarkkailemaan omia kokemuksiaan nöyrästi ja rehellisesti kehittääkseen itseään. He eivät sivuuta epäonnistumisia, eivätkä tarkastele niitä puolustusasemista. He myös kysyvät aktiivisesti neuvoja ja ideoita, eivätkä kuvittele tietävänsä itse kaikkea. He ymmärtävät, että voivat oppia melkein päältä tahansa missä tilanteessa tahansa. (Kotter,1996, ss. 154, 158; Kotter 1996, s. 155)

Menestynyt muutosjohtaja kommunikoi, on sitoutunut ja tekee yhteistyötä. Menestyneet johtajat kommunikoivat ja osaavat vastata kysymyksiin ”Miten” ja ”Miksi”. Menestyneet muutosjohtajat osaavat selvittää muutoksen tarkoituksen, ja he osaavat olla johdonmukaisia. He osaavat liittää muutoksen yrityksen arvoihin sekä pystyvät kertomaan muutoksen edut ja kiireellisyyden. Heidän tehtävänä on reagoida ja johdattaa kohti uutta. Uutta on pystyttävä sanoittamaan ja konkretisoimaan. Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat hyvin tärkeitä koko työhyvinvoinnin kannalta, ja niihin on täten kiinnitettävä erityistä huomiota myös muutostilanteessa. Muutoksessa on kyettävä suoraan puheeseen, ja haluttujen toimintatapojen vastaisiin tekoihin on puututtava. Esihenkilön on varmistettava, että muutoksessa mukana oleminen on kaikille motivoivaa, palkitsevaa sekä sujuvaa. Heidän on myös osattava kiittää ja kannustaa, ja heillä on oltava taitoa nähdä hyvää. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 95–98; CCL.org, 2020; Pirinen, 2014, s.177)

Menestyneet muutosjohtajat pystyvät työskentelemään yli rajojen ja he pystyvät tuomaan ihmisiä yhteen jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. He pystyvät rohkaisemaan työntekijöitä, ja huolehtivat ettei epävertettä kilpailua esiinny. Lisäksi he ottavat työntekijät mukaan päätöksentekoon jo muutosprosessin alussa, joka vahvistaa työntekijöiden sitoutumista muutokseen. He pystyvät toimimaan objektiivisesti, ja osaavat arvioida mikä on ok, ja mikä ei. He eivät menetä malttiaan tai kiukuttele, vaan pystyvät säilyttämään ammatillisen otteen haastavissakin tilanteissa. Heidän toimintansa on ratkaisukeskeistä, ja virheistä osataan ottaa opiksi. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 96–97; CCL.org, 2020)

Menestyneet muutosjohtajat varmistavat, että heidän oma käyttöksensä tukee muutosta, ja he ovat valmiita poistumaan mukavuusalueeltaan muutosta toteuttaessa. Vaikka muutos olisi vaikea, menestynyt muutosjohtaja neuvottelee siitä sitkeästi. He käyttävät myös enemmän aikaa muutosponnisteluun, sopeutuvat haasteisiin ja keskittyvät kokonaisuuteen. He eivät ilmaise negatiivisuutta tai ole kärsimättömiä. Hyvät muutosjohtajat eivät vuodata tuntojaan omille tiimeilleen. He ovat aitoja, mutta osaavat olla sanomisissaan tarvittaessa myös hienovaraisia. Kun hyvän muutosjohtajan on tarpeen vuodattaa, kykenee hän tekemään sen omalle esimiehelleen tai läheiselle kollegalleen. Aitouteen kuuluu omien virheiden myöntäminen ja muiden asiantuntemukselle tilan antaminen. Menestynyt muutosjohtaja osaa nauraa itselleen. Kaiken kaikkiaan positiivisesti asennoituvat ja ajattelevat ihmiset menestyvät usein paremmin johtajina kuin negatiivisesti asennoituvat. Positiivisesti ajattelevilla henkilöillä on usein vahva itsetunto ja he luottavat osaamiseensa. Tämä luo innostuneisuutta ja hyvää oloa, joka taas tekee työstä mielenkiintoista. Työn tekeminen on mukavaa, ja vaikeatkin asiat ratkeavat helpommin. Tämän kaltainen positiivinen tunnekierre tuo energiaa sekä menestystä. On kuitenkin hyvä myös tiedostaa, että tunteiden hallitsemisen osaaminen on tärkeää. Omaa käyttäytymistä ja tunteita on osattava hallita varsinkin kriisitilanteissa. Omien tunteiden hallintaa oppii parhaiden uran aikana eteen tulevilla erilaisissa tilanteissa, ja näin ollen kokeneemmat johtajat osaavat yleensä tunteiden hallinnan nuorempia johtajia paremmin. (Haapanen ym., 2022, ss. 126–128; Korhonen & Bergman, 2019, ss. 96–97; CCL.org, 2020)

Tehokkaat johtajat puolustavat haluamaansa muutosta. He ymmärtävät muutoksen tarkoituksen ja vision sekä tavoitteet, ja pystyvät toimimaan päämäärätietoisesti. Lisäksi he kehittävät selkeän toimintasuunnitelman ja strategian, jotka sisältävät aikatauluja,

resurssisuunnitelmia, prioriteetteja, tehtäviä ja viestintää. He ovat kykeneväisiä kuuntelemaan kysymyksiä ja huolenaiheita. He kuuntelevatkin enemmän kuin keskivertoihmiset, ja osaavat myös kuunnella avoimin mielin. Kuuntelemalla he saavat rehellistä palautetta toiminnastaan. (Kotter 1996, s.159; Korhonen & Bergman, 2019, ss.165–166;)

Hyvät muutosjohtajat keskittyvät avainhenkilöiden saamiseen avaintehtäviin. He pystyvät jakamaan suuret projektit pieniksi palasiksi saadakseen nopeita pieniä voittoja vauhdin nopeuttamiseksi. He onnistuvat mittareiden kehittämisessä, ja pystyvät seuraamaan muutoksen edistymistä. Menestyneet johtajat eivät lisäksi keskity mikromanagementtiin (mikrohallinta) tai jumiudu yksityiskohtiin. He myös pystyvät toimimaan joustavasti, ja ymmärtävät, että ihmisten vieminen läpi monimutkaisen muutoksen ei aina ole helppoa. Joustavuuden lisäksi he pystyvät toimimaan aidosti ja rohkeasti, eivätkä he peittele epäonnistumisiaan. (Korhonen & Bergman, 2019, ss.165–166; CCL.org, 2020)

Tärkeätä onnistuneessa muutosjohtamisessa on muutosväsymystä vastaan taisteleva. Taistelijat jaksavat taistella muutoksen puolesta täysin sydämin, eivätkä he hyväksy puolittaisia ratkaisuita tai keskeneräisiä asioita. Jotta taistelu onnistuu ja työntekijöitä voidaan rohkaista muutoksen omaksumiseen, tulee seuraavien tunnusmerkkien täytyä:

- Työntekijöiden tieltä on poistettava esteet, kuten haavoittuneet egot tai menetyksen tunteet.
- Sidosryhmät on tunnistettava ja on pystyttävä vaikuttamaan ihmisiin.
- On omaksuttava jatkuva oppiminen: kaikkia vastauksia ei voi milloinkaan olla valmiina, ja tietoa on kerättävä jatkuvasti kysellen ja palautetta keräillen.
- Johtajan on toimittava esimerkkinä. Silloin, kun johtaja näyttää, että haluaa myös itse kehittyä ja muuttua, hän voi saada myös muut mukaan muuttumaan. (CCL.org, 2020; Tuominen, 2016, ss. 57; 68–69)

On tärkeää tiedostaa, että johtaja ei ole koskaan valmis. On tärkeää, että muutosjohtaja osaa tiedostaa omat vahvuudet sekä kehitystarpeet. On tiedostettava, että kaikissa tilanteissa samat vahvuudet eivät kuitenkaan aina toimi yhtä hyvin. Joskus esimerkiksi ylenmääräinen optimistisuus voi johtaa ylityöllistettyyn organisaatioon, jossa ongelmiin ei haeta ratkaisuita, vaan aikaa kulutetaan kaikenlaiseen kivaan tekemiseen. Menestyneen

muutosjohtajan on osattava sopeuttaa omaa käyttäytymistään tilanteeseen sopivaksi. Ympäristön vaikutukselle ei voi kuitenkaan olla liian altis. Itseluottamuksen on oltava kohdillaan. Kaikkiaan aitous, hyvä itsetunto sekä omien vahvuuksien tiedostaminen ja niiden oikeanlainen hyödyntäminen ovat tärkeimpiä asioita johtajana menestymisessä. Lisäksi johtajan on uskallettava haluta enemmän kuin muut, ja oltava läsnä. Itsensä on laitettava peliin silloin, kun tarve on. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 164–165; Tuominen, 2016, ss. 53–54)

4 Kirjanpitäjistä konsultiksi- muutosprosessi

Tässä kappaleessa kerron Talenomien Kirjanpitäjistä konsultiksi matkasta (KPK), jossa kirjanpitäjien työ on muuttunut ja muuttuu edelleen rutiinien hoitamisesta asiantuntijatyöksi. Kappaleessa kerrotaan muutoksen taustasta, tavoitteista ja toteutuksesta. Tavoitteet ja toteutus liittyvät osaamisen kehittämiseen, vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoihin sekä itsensä johtamiseen asiantuntijatyössä. Lisäksi kappaleessa perehdytään KPK- matkan johtamiseen Talenomilla. Talenomilla ajatellaan, että muutoksen johtamisen kannalta on tärkeää johtamismallin toteuttaminen sovitusti, sekä henkilöstön osallistuttaminen ja valtuuttaminen mukaan muutokseen. Koska henkilöstö on olennainen osa muutosta, kerron myös Talenomien tavasta ajatella, ja kehittää henkilöstötyytyväisyyttään.

4.1 Muutoksen taustaa

Kappaleessa 4.1 käsittelen muutoksen taustaa. Digitalisaation lisääntyessä toimiala muuttuu voimakkaasti. Tässä kappaleessa perehdyn digitalisaation tuomiin muutoksiin yleisesti koko toimialalla, sekä Talenomilla.

4.1.1 Muuttuva toimiala

Työelämämme muuttuu tulevien vuosien aikana merkittävästi. Robotiikka, tekoäly sekä digitalisaation murros ovat läsnä jokapäiväisessä tekemisessä jo suurimmassa osassa johtavia yrityksiä. Kaikkia yrityksen prosesseja ja tapoja on pystyttävä katsomaan uusin silmin ja pitää miettiä, että mitä kaikkea yrityksessä voidaan korvata tietojärjestelmien tarjoamilla ratkaisuilla. Työ muuttuu, ja sen myötä myös johtamisen on muututtava. Rutiinityöt automatisoidaan, mutta ihmisen vastuulle jää paljon tärkeitä asioita. Esimerkiksi luovuutta tai myötätuntoa ei voida automatisoida. Tietokoneet eivät voi korvata vuorovaikutusta tai sosiaalisia taitoja. Osa perinteisistä työtehtävistä katoaa, mutta robotiikka luo myös uutta. Pitää myös muistaa, että ihmisen rooli älykkään taloushallinnon ja teknologioiden kehittämisessä on merkittävä. Robotiikan myötä syntyvä uusi työ vaatii tekijältään taitoja hyödyntää sekä kehittää uutta teknologiaa. Automatisaation ja robotiikan avulla ihmiset voivat suorittaa tehtävänsä mielekkäämmin sekä paremmin, koska esimerkiksi ohjelmistojen

käyttö helpottuu ja nopeutuu, ja ihmiset saavat relevanttia dataa. Voisikin sanoa, että automaation sekä tekoälyn avulla ihmisen työ saadaan optimoitua. Niiden avulla työtyytyväisyyttä voidaan parantaa, ja asiakastytyväisyyttä nostaa. (Jämsen, 2017, Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s.23; Kilpinen, 2018, ss. 9–11, Martela & Jarenko, 2016, s.173)

Toimialasta riippuen muutos on joko maltillista tai ripeää. Tilitoimistoarki on muuttunut ja muuttuu edelleen vauhdilla. (Ahosola, 2022) Taloushallinnon digitalisoituminen on siirtymässä pelkämästä digitalisesta taloushallinnosta eli automaattisesta tai integroidusta taloushallinnosta älykkääseen taloushallintoon. Kun organisaatiot pyrkivät täydelliseen digitaalisuuteen, kaikki taloushallinnon tietovirrat on hoidettava sähköisesti esimerkiksi asiakkaiden, rahoittajien ja henkilöstön osalta. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki materiaali käsitellään sähköisesti ja tositteet ovat konekielisiä. Lisäksi transaktiot ja raportointi ovat automatisoitua, ja tieto eri osapuolien ja järjestelmien välillä automaattista. Yrityksen sisäinen tieto ja arkistot hoidetaan ja käsitellään sähköisesti, ja kaikkien tietoon päästään käsiksi sähköisesti. Täydellinen digitalisaatio tarkoittaa sitä, että kaikki taloushallinnon aineisto käsitellään koko arvoketjun osalta sähköisesti. Alan edelläkävijöiden osalta voidaan puhua jo älykkäästä taloushallinnosta. Siinä taloushallinnon perustiedot ovat reaaliaikaisesti ajan tasalla kaikissa järjestelmissä ja prosesseissa, taloushallinnon tapahtumat ja tositteet prosessoidaan digitaalisesti oikea-aikaisesti, prosessit ovat standardisoituja ja läpimenoajat nopeita. Lisäksi liiketoimintaprosesseja pystytään tulkitsemaan taloudelliseen muotoon ymmärtäen niiden syy- seuraussuhteet. Taloushallinnossa hyödynnetään viimeisintä teknologiaa ja rutiininomaiset tehtävät automatisoidaan. Raportointidata syntyy automaattisesti, ja raportointi toimii itsepalveluperiaatteella. Lisäksi taloushallintoa kehitetään jatkuvasti, ja se palvelee organisaatiota sekä sidosryhmiä hyvän asiakaspalvelun ja kumppanuuden keinoin hyödyntäen taloushallinnon osaamista erityiskysymyksissä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 14–19)

Tilitoimistomaailmassa puhutaan teknologisesta murroksesta monien muiden alojen tavoin. Voimme todeta, että tietokoneet verrattuna ihmisiin ovat ylivoimaisia muun muassa muistamisen, rutiinien sietämisen, laskutaidon, muistamisen, virheettömyyden sekä suurien tietomäärien nopeassa käsittelyssä. Tällä hetkellä teknologia mahdollistaa melkein koko kirjanpitytyön automatisoinnin. Teknologisia esteitä automatisoinnille ei enää ole, ja monissa tilitoimistoissa automaatioaste on jo tällä hetkellä todella korkea. Monien asiakkaiden

kirjanpidot pystytään toteuttamaan niin, ettei kirjanpitäjä ole kirjannut itse yhtäkään tositetta. Hän ainoastaan tarkastaa automaattien tekemää työtä. Digitalisaation myötä myös taloudellisen tiedon analysointi sekä johdon raportointi on muuttunut ja muuttuu yhä. Älykkäiden ohjelmien ansioista valtavista aineistoista pystytään tekemään nopeasti havaintoja, joiden havaitseminen veisi ihmiseltä useiden päivien työn tai pahimmassa tapauksessa niitä ei havaittaisi ollenkaan. (Aho, 2019, ss. 17–18)

Rutiinitöiden automatisoinnin myötä työntekijöiden aikaa vapautuu tärkeimpiin ja merkityksellisimpiin tehtäviin. Mikäli organisaatio on taidokas yhdistelemään ihmisten sekä automaattien tekemää työtä, voidaan monia töitä tehdä erittäin laadukkaasti. Lisäksi digitalisoinnin myötä organisaatiot ovat saavuttaneet noin 30 prosentin kustannustehokkuuden. Digitalisaation myötä ajasta ja paikasta ei olla enää riippuvaisia, ja esimerkiksi raportteja voidaan selata koska vain ja missä vain. Johtaminen tapahtuu tosiaikaisen tiedon pohjalta. Näin asioihin pystytään reagoimaan nopeasti. Automaatio sekä digitaalisuus ovat ainoita keinoja selvitä lisääntyneistä vastuu- ja kontrollivaatimuksista. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 21–23)

Asiakasodotukset ovat tänä päivänä hyvin korkealla. Digitalisaation myötä asiakaskokemusta voidaan kehittää merkittävästi. Jokaisen työntekijän on muistettava, että asiakas on se, joka mahdollistaa palkan saannin sekä urakehityksen. Näin ollen myös jokaisen kirjanpitäjän on oltava kiinnostuneita asiakkaidensa odotuksista. Vuosien varrella teetettyjen asiakastytyväisyyskyselyiden perusteella asiakkaat arvostavat ennen kaikkea oma-aloitteista neuvontaa. Yrittäjät eivät ole taloushallinnon ammattilaisia, ja näin ollen he haluavat saada kirjanpitäjiltään neuvontaa. Neuvonnan on oltava oma-aloitteista, koska aina yrittäjät eivät tiedä mitä heidän pitäisi kysyä. Yleensä yrittäjät kaipaavat kirjanpitäjänsä osaamista muun muassa seuraavista asioista:

- verotuksen optimointi
- kannattavuus
- varallisuus
- hallinnon rutiinien helppous ja tehokkuus
- vakuutukset
- yrityksen erityisjärjestelyt, kuten sukupolvenvaihdokset.

Nämä asiat on huomioitava esimerkiksi rekrytoinneissa. Niissä korostetaan nykyään asiakaskohtauksia sekä proaktiivista asennetta. Tilitoimiston on myös pystyttävä tarjoamaan nykyisille tekijöilleen edellytykset pärjätä muuttuvassa arjessa esimerkiksi erilaisia koulutuksia järjestämällä. (Aho, 2019, s.19; Aholola, 2022)

Liike- elämän megatrendit eli helppous sekä erikoistuminen siis näkyvät tilitoimistoissa, kun asiakkaiden on pärjättävä kilpailussa omalla toimialallaan. Jotta kilpailussa pärjää, on paitsi erikoistuttava, myös pystyttävä keskittymään omaan ydintoimintaansa. Näin ollen yrittäjien on ostettava muu osaaminen ulkopuolelta. Kumppanin on pystyttävä tunnistamaan heidän tarpeensa sekä osattava esittää edistyksellisiä ratkaisuita. Erityisesti kirjanpitäjien kannattaa keskittyä asiakaskuntansa nuoriin yrittäjiin ja heidän odotuksiinsa. Sukupolven muutoksen myötä myös yrittäjien odotukset päivittyvät. (Aho, 2019, ss. 20–21)

4.1.2 Talenomien valinnat

Talenom on ollut valintojen edessä kehittyvässä maailmassa, ja keskellä työelämän ja teknologian murrosta. Koska toimiala kehittyy valtavaa vauhtia, on Talenomien kehityttävä sen mukana. Toimintaa on kehitettävä, jotta yrityksen toiminta olisi myös jatkossa kannattavaa sekä kilpailukykyistä. Rutiinitöiden automaation ansiosta kirjanpitäjien aikaa vapautuu. Talenomien on pitänyt päättää, halutaanko vapautunut aika täyttää suurentamalla kirjanpitäjien asiakaslistoja, vai täytetäänkö vapautuva aika kokonaan uudella työllä. Talenomien valinta on ollut työnkuvan uudistaminen, ja näin ollen automatisaation lisääntymisen seurauksena vapautunutta aikaa on täytetty asiantuntijatyöllä. Asiantuntijatyöillä on pyritty vastaamaan asiakkaiden kasvaneeseen neuvonta- hallinto- ja muiden erityispalveluiden tarpeeseen sekä kysyntään. (Lius- Liimatainen, s. 256; Talenom, n.d.b)

Talenom on lanseerannut suuren määrän palveluita, joiden tarkoituksena on auttaa yrittäjiä menestymään. Kirjanpitäjiä on koulutettu ja opastettu tarjoamaan sekä tekemään kyseisiä uusia palveluita. Esihenkilöiden sekä johtavien asiantuntijoiden johdolla nämä uudet palvelut on pyritty tuomaan tutuiksi kaikille jo olemassa oleville, mutta myös uusille asiakkaille. Uudet palvelut on jaettu kolmeen pääryhmään, jotka ovat talous- hallinto- ja veropalvelut.

Nämä pääryhmät pitävät sisällään varsinaiset uudet tuotteet ja palvelut, joita asiakkaille on ryhdytty tarjoamaan. Nämä pääryhmät sekä tuotteet ja palvelut ovat:

Talouspalvelut

- Talouden tulkinta
- Budjetti
- Kehittämismenojen dokumentointi
- Oma vai leasing -vertailu

Hallintopalvelut

- Viranomaisilmoitukset
- Velkakirjat
- Pöytäkirjat
- Työterveyshuollon kustannusten korvaus
- Maksatushakemus
- Osakeyhtiön perustaminen
- Toiminimen muutos osakeyhtiöksi

Veropalvelut

- Palkkaa vai osinkoa
- Varainsiirtoveroilmoitus
- Koulutusvähennys
- Kiinteistön käyttöoikeuden luovuttamisesta ALV-velvolliseksi
- Oma vai luontoisetuauto
- Henkilökohtainen veroilmoitus (Talenom, n.d.b)

Nämä palvelut ovat tulleet osaksi kirjanpitäjien työnkuvaa. Kun rutiinitöitä on automatisoitu, on siis niistä vapautuva aika korvattu kyseisillä palveluilla. Muutos työnkuvassa on ollut suuri, kun rutiininomainen työ on muuttunut asiantuntija- ja neuvontatyöksi. Muutoksen myötä kirjanpitäjien ammattinimikkeet on päivitetty vastaamaan uutta roolia vastaaviksi. Nykyään kirjanpitäjät ovat Talenomilla taloushallinnon asiantuntijoita (THA). (Talenom, n.d.b)

Jotta uusista tuotteista saadaan tietoa myös asiakkaille, ja niiden avulla asiakkaita pystytään auttamaan yhä paremmin, on taloushallinnon asiantuntijoiden oltava proaktiivisia niiden tarjoamisen suhteen. Koska palvelumalli on uudistunut ja laajentunut hiljattain, eivät yrittäjät vielä toistaiseksi osaa itse hakea tiloimistoltaan kaikkea apua, jota siellä olisi tarjolla. On siis tärkeää, että THA:t kertovat palveluista asiakkailleen, jotta tietoisuus lisääntyy, ja jokaista asiakasta pystytään palvelemaan parhain mahdollisin tavoin. (Ahosola, 2022; Talenom, n.d.b)

4.2 Muutoksen tavoitteet

Tässä kappaleessa käsittelen muutoksen tavoitteita. Muutos vaikuttaa kirjanpitäjien eli nykyisten taloushallinnon asiantuntijoiden työnkuviin laajasti, ja muutoksen myötä monia eri osa- alueita on kehitettävä. Kun kirjanpitäjien työ muuttuu asiantuntijatyöksi, heidän osaamistaan on kehitettävä uusia työtehtäviä vastaaviksi. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa, ja sillä on suuri merkitys työn hallinnan suhteen. Kun työ muuttuu konsulttimaiseksi, vaatii uusi työnkuva yhä parempia vuorovaikutustaitoja. Asiakkaiden kanssa ollaan tekemisissä paljon enemmän kuin aiemmin. Asiantuntijatyössä olennaista on lisäksi ongelmanratkaisutaidot sekä itsensä johtaminen. Automatisaation hoitaessa rutiinitöitä, asiantuntijoiden tehtäväksi raporttien tulkinnan ohella jää erilaisiin ongelmiin puuttuminen, ja niiden ratkominen. Tämän vuoksi ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen on tärkeä osa muutosta. Asiantuntijatyössä aikataulut tehdään itsenäisesti, ja niistä vastataan itse. Aiemmin vastuu on ollut enemmän esihenkilöillä, mutta vastuun siirryttyä työntekijöille, itsensä johtamisen taidot ovat nousseet tärkeäksi teemaksi KPK- matkalla. (Talenom, n.d.b.)

4.2.1 Osaamisen kehittäminen

Tulevaisuuden työelämä vaatii työntekijöiltään erilaisia valmiuksia. Oma osaaminen on pidettävä jatkuvasti ajan tasalla. Kun tekeminen muuttuu, on työntekijöillä oltava valmiudet oppia uutta tai kyky siirtyä kokonaan uusiin tehtäviin ja rooleihin. Oma osaaminen on osattava tunnistaa ja se pitää pystyä sanoittamaan. Näin ollen on hyvä pystyä itsenäisesti pohtimaan mitä osaa jo, ja mitä tulevaisuudessa haluaisi oppia. Vastuu oppimisesta on aina

työntekijällä itsellään. Työntekijän itsensä on syytä asettaa itsellensä selkeät tavoitteet sekä aikataulut. Hyvä kehittymissuunnitelma ja realistiset aikataulut ovat hyvä perusta uuden oppimiselle. Jokaisen työntekijän on lisäksi hyvä tiedostaa, että uuden oppiminen edellyttää myös oppimista pois vanhasta. Oppiminen ei milloinkaan tapahdu käskemällä, vaan ihmisillä on oltava siihen tahtoa sekä tiedollista perustaa. (Pirinen 2014, s. 115; Poussa, 2017; Viitala, 2005, s.180)

Kun työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja kokee hallitsevansa työnsä, voidaan puhua hallinnantunteesta. On suorastaan nautinnollista saada tehdä asioita, joissa kokee olevansa taitava. Jaksamisen kannalta työn hallinnan tunne on olennainen. Jotta hallinnantunne voidaan säilyttää, on muutoksien hetkellä tärkeää säilyttää työssä myös tuttuja elementtejä. Näin ollen työntekijä pääsee uuden oppimisen ohessa nauttimaan myös jo opituista taidoista sekä hallinnantunteesta. Kun työntekijät kokevat saavansa asioita aikaiseksi, heillä on tunne siitä, että he saavat vietyä asioita eteenpäin ja saavat aikaan tuloksia. Tätä osaamisen kokemuksen rakentumista havainnollistan kuvassa 5. Tuntuu hyvältä nähdä mitä on saanut aikaiseksi. Aikaansaamisen tunnetta voidaan lujittaa aktiivisella palautteen annolla. Asiantuntijatyössä palautteen antaminen ja saaminen ovat erittäin tärkeässä roolissa. Jatkuvan oppimisen tunteet motivoivat. Kun työntekijöiden työtehtävät organisoidaan niin, että he pystyvät ainakin osassa työtehtäviään toimimaan osaamisensa äärihaluilla, pystytään luomaan edellytykset jatkuvalle oppimiselle. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 98-100)

Kuva 5. Osaamisen kokemuksen rakentuminen. (Martela& Jarenko, 2015, ss.98–100)



Osaamista on osattava myös johtaa. Osaamisen johtamisessa on kyse siitä, että strategisesti tärkeää tietoa halutaan luoda ja kehittää kaikilla organisaation tasoilla. Silloin, kun organisaation osaaminen kehittyy tavoitteiden mukaisesti kaikilla tasoilla, puhutaan organisaation oppimisesta. Kun johtamisella on saatu aikaan tehokas organisaatio, jonka organisaatiokulttuuri, järjestelmät sekä toimintamallit tukevat oppimista, puhutaan oppivasta organisaatiosta. Jotta osaamista voidaan kehittää, on yrityksen tiedettävä osaamisen nykytila. Yrityksen on hahmotettava osaamisvajeensa eli nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamisen välinen ero. Osaamisvajeen perusteella yrityksessä voidaan suunnitella työntekijöiden tulevia kehitystarpeita. Osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää, kun kartoitetaan osaajia esimerkiksi johonkin tiettyyn projektiin. Jokaisella työntekijällä on omia vahvuuksiaan. Kun työntekijöiden vahvuudet on kartoitettu, voidaan kaikille työntekijöille löytää sopivat tehtävät sekä roolit. Toisaalta puuttuvaa osaamista voidaan hankkia esimerkiksi rekrytointien avulla, kun se on ensin tunnistettu. Osaamisen johtaminen on jatkuvasti liikkeessä oleva moniulotteinen ilmiö. Tätä ilmiötä kuvastamaan olisi hyvä laatia yrityksen oma malli, jolla kuvataan koko osaamisen johtamisen kokonaisuus. Visuaalisuus auttaa kokonaisuuden jäsentelyssä, ja asioita on helpompi hahmottaa. Mallin avulla osaamisen johtamisen palaset pystytään myös kytkemään toisiinsa helpommin. (Keskinen, 2015; Pirinen, 2014, ss. 113–114; Viitala, 2005, ss.14, 82)

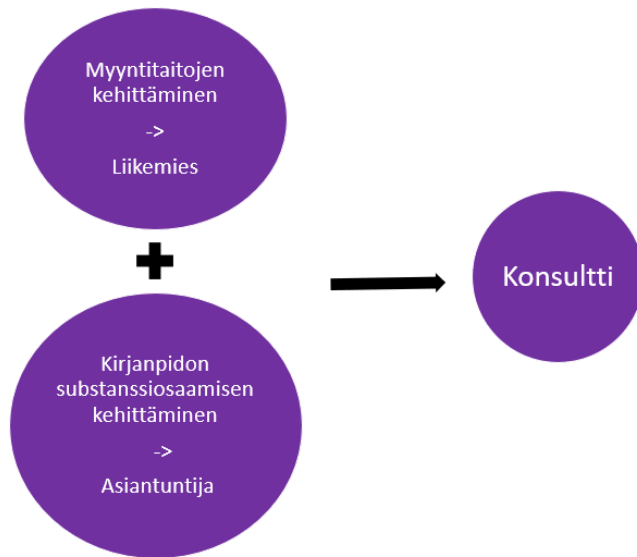
Organisaatioiden on tärkeää osata tunnistaa myös kilpailijoiden osaaminen. Kun myös kilpailijoiden osaaminen tunnistetaan, on mahdollista verrata omaa osaamista suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi pitää pystyä tunnistamaan asiakkaan odotukset. Niitä on verrattava omaan tarjontaan ja osaamiseen. Tämä auttaa tunnistamaan omat kehitystarpeet. (Tuomi & Sumkin, 2012)

Jatkuvan kehittymisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota yrityksen kulttuuriin. Sparrauskulttuuri kulkee käsi kädessä jatkuvan kehittymisen kanssa. Kun kaikki työntekijät haluavat kehittyä yksilöinä, ja lisäksi he haluavat rakentaa organisaation osaamista, on luontevaa omaksua valmentava asenne kollegoita kohtaan. Näin ollen palautteen antaminen ei ole vain esihenkilöiden vastuulla, vaan kaikkien vastuulla. Tiimiläiset antavat palautetta toinen toisilleen sekä myös esihenkilöilleen. (Martela & Jarenko, 2015, s. 108)

Kirjanpitäjän osaaminen koostuu paitsi substanssiosaamisesta, myös asenteesta eli kyvystä ottaa kantaa myös ongelmallisiin asioihin. Taloushallinnon tehtävissä substanssiosaamisen kasvattamiseen on panostettu paljon ja koulutustarjonta on runsasta. Usein kuitenkin käytännön työ ja siihen sisältyvät vaihtelevat tilanteet sekä asiakkuudet ovat tärkein oppimisen kanava. Kun aikaa vietetään paljon erilaisten monimutkaisten kysymysten parissa, asiantuntijuus kasvaa. Osaamisen kehittämisessä tärkeää on myös avoimuus. Osaamisvajeesta kannattaa aina puhua avoimesti. Avoimen ilmapiirin ansiosta työtä voidaan jakaa tiimeissä osaamisen mukaan. Näin myös tiimityö kehittyy. (Aho, 2019, ss.32-33; Remes, 2018)

Kun puhutaan konsultin osaamisesta, tarkoitetaan sillä niin vuorovaikutustaitoja kuin substanssiosaamistakin. Molemmat taidot ovat tärkeitä konsultin työssä. Kokonaisvaltaista osaamista voidaan tarkastella kuvan 6 avulla.

Kuva 6. Konsultin työ. Mukailten Aho (2019, ss. 219–220) ”Kirjanpitäjistä konsultiksi Pääkirja”



Kuvasta voimme nähdä, kuinka nämä molemmat taidot muodostavat yhdessä konsultin osaamisen. Näin ollen molempien taitojen kehittäminen on tärkeää. Konsultin substanssiosaamisen laajuutta on mahdotonta määrittellä tarkoin. Osaamisalueita on lukematon määrä, ja jokaisella osa-alueella voi kehittyä aina yhä paremmaksi. Jokainen konsultti voi keskittyä tiettyyn osa-alueeseen ja tulla siinä huippuosaajaksi. Konsultin omat mielenkiinnon kohteet sekä asiakaskunta määrittelevät nämä osa-alueet. (Aho, 2019, ss. 219–220)

Talonomien työntekijöiden osaamista ja kehittämistarpeita arvioidaan esihenkilöiden ja työntekijöiden välisissä tavoitekeskusteluissa. Keskusteluissa käydään läpi työntekijöiden osaamisen nykytila, sekä asetetaan tavoitteita tulevalle ajanjaksolle. Tavoitteita tukemaan valitaan sopivia koulutuksia, ja koulutuksiin osallistumisia seurataan ja niistä keskustellaan säännöllisissä one to one-keskusteluissa. Olennaista on se, että kehittymisestä keskustellaan jatkuvasti, eikä vain kerran vuodessa järjestetyissä kehityskeskusteluissa. Koulutusten ohella oppimista tapahtuu jatkuvasti asiakkaiden kanssa työskennellessä. On tärkeää, että vaikeista ja haastavista tilanteista keskustellaan avoimesti, ja niihin etsitään yhdessä esihenkilön tai tiimin kanssa ratkaisuja. Jatkuvaan oppimiseen liittyy vahvasti myös asiakkuuksien kehittäminen. On olennaista tunnistaa asiakkuuksien haasteet ja pyrkiä ratkomaan vastaantulevia ongelmia.

Talenom on rakentanut oman sisäisen koulutustarjonnan liittyen uusiin tuotteisiin sekä palveluihin. Koulutuksien suunnitteluista ja toteutuksista vastaavat johtavat kirjanpidon asiantuntijat. Osa koulutuksista on toteutettu verkkokoulutuksina, ja osa koulutuksista vaatii fyysistä läsnäoloa. Osa koulutuksista on pakollisia kaikille, ja osa vapaaehtoisia. Vapaaehtoisista koulutuksista taloushallinnon asiantuntijat ovat valinneet yhdessä esihenkilöiden kanssa itselleen sopivat koulutukset tukemaan omaa urakehitystä tai omien asiakkaiden hoitoa. Omien sisäisten koulutuksien lisäksi tarjolla on ollut kattava verkkokoulutusmateriaali, joka koostuu useista eri ulkopuolisten asiantuntijoiden koulutuksista. Vuoden koulutustavoitteena on, että jokainen työntekijä kouluttaa itseään noin 23 tuntia vuoden aikana. (Talenom, n.d.b)

Tuotteiden ja palveluiden koulutusten lisäksi Talenomilla työntekijöille on järjestetty asiakaspalvelu- ja vuorovaikutuskoulutusta. Koska työ muuttuu yhä enemmän asiakaspalvelutyöksi, on katsottu, että vuorovaikutuksen ja asiakaspalvelun koulutus on erittäin tärkeä osa koulutuspakettia. Koulutukset ovat koostuneet monista eri vaiheista, ja kouluttajina on toiminut ulkopuoliset kouluttajat. Lisäksi esihenkilöt ovat osallistuneet koulutukseen aktiivisesti. Esihenkilöitä on koulutettu omilla asiakaspalvelukoulutuksilla, joista he ovat jalkauttaneet oppimiaan asioita sovitusti tiimeihin. Koulutukset ovat vaatineet fyysistä läsnäoloa, koska ne ovat sisältäneet paljon harjoittelua. Harjoitteita on koulutusten lisäksi tehty esihenkilöiden ja kirjanpitäjien välisissä one to one- keskusteluissa. Koulutuksissa on harjoiteltu ja opiskeltu muun muassa uusien tuotteiden tarjoamista asiakkaille, tai reklamaatioiden hoitotilanteita. (Talenom, n.d.b)

4.2.2 Vuorovaikutustaidot

Yhteistyötaidot työelämässä ovat hyvin tärkeitä. On pystyttävä toimimaan muiden kanssa. Työelämän käytöstavat perustuvat tavallisiin käytöstapoihin, ja hyvällä käytöksellä voidaan parantaa työyhteisön yhteistyötä sekä työpaikan ilmapiiriä. On tärkeää, että työpaikalla toimitaan reilusti, huomaavaisesti sekä avoimesti. On tärkeää myös osata huomioida erilaisuutta ja sekä pystyä toimimaan luotettavasti. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluvat aito läsnäolo sekä muista kiinnostuminen. Lisäksi on osattava kuunnella, pystyttävä toimimaan empaattisesti ja tarvittaessa antaa muille tilaa. (Poussa, 2017; TTK, n.d.)

Paitsi, että hyvät vuorovaikutustaidot ovat elintärkeitä työssä viihtymisen sekä työhyvinvoinnin kannalta, on niiden omaaminen ja kehittäminen tärkeää myös konsultiksi kasvamisen polulla. Hyvien vuorovaikutustaitojen ansiosta kirjanpitäjät pystyvät mukauttamaan käyttäytymistään eri tilanteissa. Hyvien vuorovaikutustaitojen ansiosta pystytään lisäksi herättämään asiakkaiden kiinnostus erilaisia palveluita kohtaan. Moni myynnin ammattilainen eteneekin huipputasolle sen ansiosta, että pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin erittäin taidokkaasti. Usein menestyneet myyntihenkilöt ovat ulospäinsuuntautuneita. Lisäksi he ovat hyvin kiinnostuneita erilaisista ihmisistä. Konsultti työskentelee vuorovaikutustaitojensa kautta. Vaikka työt olisi tehty huolellisesti ja sovitussa aikataulussa, asiakkaasta ei aina tunnu siltä, jos viestintä ei ole ollut onnistunutta tai se on unohdettu kokonaan. Lisäksi asiakas ei aina itse tiedosta omia ongelmiaan, mutta taitava konsultti voi ne tunnistaa osaamisensa ansiosta. Hyvien vuorovaikutustaitojen avulla konsultti voi kommunikoida ongelmista asiakkaalleen vakuuttavasti, ja tarjota niihin ratkaisua. Vakuuttavuutensa ansiosta konsultti pystyy kommunikoimaan myös palveluidensa hinnoista ja laskutuksesta. Kun esiintyminen on uskottavaa, asiakas ei yleensä kyseenalaista konsultin osaamista tai laskutusta. (Aho, 2019, ss. 34–36)

4.2.3 Ongelmanratkaisutaidot

Työelämässä tarvitaan ongelmanratkaisutaitoja yhä enemmän. Ongelmanratkaisutaidoista on kuitenkin puhuttu jo vuosisatojen ajan. Ihmiset kohtaavat ongelmia päivittäin, ja lamaantumisen sijaan niitä on kyettävä ratkaisemaan. Ongelmanratkaisutaidot ovat yksi tärkeimmistä taidoista, ja niiden avulla ongelmat pystytään ratkaisemaan nopeasti ja tehokkaasti. Ongelmanratkaisutaitoja pystyy kehittämään, esimerkiksi opiskelemalla, ratkomalla logiikkatehtäviä tai pelaamalla logiikkaa vaativia pelejä. Niiden kehittämiseksi on olemassa myös erilaisia työkaluja, kuten Lean- filosofiasta tuttu A3- menetelmä, jossa paperiarkkiin kootaan ongelmanratkaisun vaiheet, vastuut sekä seuranta. Myös riittävä uni ja liikunta auttavat mielen toiminnassa, ja ovat edellytyksiä mielen optimaalisen toiminnan kannalta. (Aho, 2019, ss.167, 183; Talsi, 2021.; Torkkola, 2016, s. 32; Excel, 2021)

Ongelmanratkaisutaidot ovat erittäin keskeisiä konsultin tehtävässä. Liike-elämässä on paljon tavoitteita, joiden pitäisi olla aina selkeitä. Ilman selkeää tavoitetta, myös ongelman ratkaiseminen on haastavaa. Ongelmanratkaisussa keskeistä on tiedostaa nykytila, jotta

voidaan todentaa myös tavoitetila. Ongelman ratkaisemiseksi on selvitettävä juuriongelma, joka on perimmäinen syy ei toivotulle tilanteelle. Ei siis pidä keskittyä vain ongelman oireisiin, vaan nimenomaan tuohon juuriongelmaan. Yleensä ongelmiin ei ole vain yhtä ratkaisua. Näin ollen erilaisten ratkaisuiden puntarointi, ja erilaisten skenaarioiden hahmottaminen on tärkeää. (Aho, 2019, ss. 167–174)

Yrityksen kulttuurin on tuettava ongelmanratkaisua, ja sen kehittämistä. Jotta yrityskulttuuri on sitä tukeva, on yrityksessä virheet nähtävä oppimisen mahdollisuuksina. Uusiin asioihin on suhtauduttava avoimesti ja tavoitteiden on oltava esillä. Lisäksi kun puhutaan tuloksista, on korostettava toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. On myös tärkeää, että yrityksessä osaamiseen suhtaudutaan niin, että kuka tahansa voi osata, eikä osaaminen noudata hierarkiaa. Kehittäminen kuuluu kaikille, varsinkin oman työn kehittäminen on jokaisen asia. Yksilöiden on myös tunnettava olonsa turvalliseksi. Kirjanpitäjien työnkuvien muutoksessa ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen kuuluu siis paitsi jokaiselle yksilölle, myös koko yritykselle. Taidot ovat keskeisessä roolissa tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Aho, ss. 175–176)

4.2.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on vaikeaa. Se on yksi kaikkein arvostetuimmista työelämätaidoista. Kun työntekijä osaa johtaa itseään, pääsee esihenkilö helpommalla. Nykypäivänä työnantaja haluaa palkata töihin ihmisiä, jotka eivät tarvitse kaikista tarkimpia toimintaohjeita, vaan he ajattelevat itse ja johtavat itseään. Motivaatiotutkimuksen mukaan yksilöt myös kokevat helpommin työn imua ja saavuttavat parempia tuloksia, kun he osaavat johtaa itseään. Itsensä johtamisessa tärkeintä on tavoitteen asettaminen. Kun tavoite on selkeä, pitää tunnistaa nykytila. Tavoite on mahdollista saavuttaa vain silloin, kun on ensin tunnustanut itselleen nykytilanteen. Kun tavoite ja nykytila ovat selvillä, voi itselleen tehdä suunnitelman tavoitteeseen pääsemiseksi. (Aho, 2019, ss. 193–197)

Jotta itseään pystyy johtamaan, on henkilön oltava itsemotivoitunut. Hän haluaa pysyä liikkeessä, ja hän haluaa tehdä asioita omasta halustaan. Itsensä johtamisessa on tärkeää, että päämäärä on selvillä, ja osaaminen on riittävää. On siis ymmärrettävä mitä tavoitetta kohti ollaan menossa, ja mitä osaamista tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. Osaamisella

tarkoitetaan ennen kaikkea kykyä ajanhallinnan suunnitteluun, tehtävien asetteluun, resurssienhallintaan sekä priorisointiin. (Martela & Jarenko, 2017, s.12)

Matkalla kirjanpitäjistä konsultiksi itsensä johtamisen taito on erittäin tärkeä. Työn muuttuessa asiantuntijatyöksi on tärkeää, että pystyy asettamaan itselleen tavoitteita ja suunnitelmia. Ne on myös kyettävä aikatauluttamaan. Asiantuntijatyössä oma työ on osattava kalenteroida ja suunnitella etukäteen. On tärkeää, että asiantuntija osaa aikatauluttaa kirjanpitojen ja muiden työtehtävien hoitamiset realistisesti, ja kommunikoidaan aikataulut asiakkailleen selkeästi. Huomioitavaa on, että esihenkilöt eivät näitä suunnitelmia tee, vaan asiantuntijan on osattava tehdä ne itsenäisesti. Tämä on suuri muutos aiempaan, kun esihenkilöt aikatauluttivat ja suunnittelivat tiimiensä rutiinityöt, ja kirjanpitäjät tekivät työnsä näiden valmiiden suunnitelmien pohjalta. (Talenom, n.d.b.)

Itseohjautuvuus vaatii esihenkilöltä kykyä antaa valtaa myös muille. On tärkeää, että esihenkilö pystyy olla kertomatta mielipidettään asioihin. Työntekijät saattavat kysellä esihenkilöiltään kysymyksiä, joihin esihenkilöllä on suora ja selkeä vastaus. Kertomalla vastauksen, asia saadaan todennäköisesti nopeasti ratkaistua, mutta samalla se heikentää työntekijän itseohjautuvuutta. Todennäköisesti työntekijä kysyy samaa asiaa uudelleen lähipäivinä. Näin työntekijä siis ulkoistaa päätöksien teon esihenkilölleen. Tämän vuoksi esihenkilöiden on kyettävä välttämään suorien ohjeiden antoa tai mielipiteidensä ilmaisua, vaikka heillä olisi sellaiset valmiina. Esihenkilöiden on toistuvasti muistutettava työntekijöitä vapaudestaan, ja joskus ihan kädestä pitäenkin opetettava heitä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä on oman asemansa heikentäminen, jotta ihmiset irrottautuvat hierarkkisista ajattelumalleistaan. (Martela & Jarenko, ss.163–164)

4.3 Muutoksen johtaminen Talenomilla

KPK- matkalla henkilöstön tyytyväisyys nousee yhä merkittävämpään rooliin. Keskellä suurta muutosta on tärkeää, että henkilöstö voi hyvin, ja työpaikalla vallitsee avoin sekä luottamusta herättävä työilmapiiri. Hyvän ilmapiirin vallitessa työntekijät uskaltavat kokeilla ja osallistua uuteen toimintaan pelkäämättä virheitä. Hyvä työilmapiiri kielii myös siitä, että johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus, sekä yhteneväinen tilannekuva.

Talenomilla on luotu oma johtamismalli, jonka noudattamista pidetään tärkeänä.

Johtamismallin noudattaminen takaa tiiviin vuorovaikutuksen työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä, sekä johtamisen laadun tasaisuuden eri tiimeissä. Tässä kappaleessa kerron tarkemmin Talenomin ajatuksista liittyen henkilöstötyytyväisyyteen, sekä esittelen heidän johtamismallinsa. (Kilpinen, 2017, ss. 134–135; Talenom, n.d.b.)

4.3.1 Tyytyväinen henkilöstö

On tärkeää tiedostaa, että asiakkaat kokevat palveluja tarjoavan yrityksen sellaisena, kuin sen työntekijät sen kokevat. Laadukkaat asiakaskohtaukset lähtevät näin ollen yrityksen johdosta. Kun työntekijät ovat ylpeitä yrityksestä, jossa he työskentelevät, he haluavat palvella ja viedä viestiä eteenpäin asiakkaille. Jos työntekijät kokevat, ettei heitä arvosteta, he eivät toimi täydellä teholla myöskään asiakkaan suuntaan. (Kilpinen, 2017, ss. 134–135)

Talenomilla uskotaan, että tyytyväinen henkilöstö on hyvän asiakaspalvelun takana. Talenom on panostanut työhyvinvointiinsa ja mitannut sitä säännöllisesti. Yritys on sijoittunut useampana vuonna Great Place To Finlandin (GPTW) kärkijoukkoon, ja yrityksellä on GPTW-sertifikaatteja. Yrityksessä panostetaan henkilökohtaiseen sparraukseen, ja esihenkilöt keskittyvät työssään sparraamaan tiimiläisiään kohti parempia tuloksia. Kun henkilöstö voi hyvin, se näkyy myös asiakkaille. Kirjanpitäjistä konsultiksi- muutamatkan varrella kirjanpitäjien esihenkilöt eli palvelupäälliköt ovat keskustelleet muutoksesta avoimesti tiimiläistensä kanssa. Taloushallinnon asiantuntijoille on pyritty kertomaan rehellisesti työnkuvan muutoksesta sekä niin yhteisistä yhtiön- kuin kaikkien omista henkilökohtaisista tavoitteista. Talenomin johtamismalli ja sparrauskulttuuri ovat olennaisessa osassa muutamatkan läpiviennissä. (Lius- Liimatainen, s.156; Talenom, n.d.b)

4.3.2 Johtamismalli

Talenomilla ajatellaan, että johtamismalli on kaiken perusta. Tarkoin rakennetun johtamismallin myötä pystytään sopimaan kaikkien työntekijöiden kanssa omat henkilökohtaiset tavoitteet. Johtamismalliin kiteytyy työntekijöistä välittäminen. Johtamismallin kantava ajatus on, ettei ketään jätetä yksin, ja kaikki saavat olla töissä juuri sellaisia kuin ovat. (Lius- Liimatainen, 2021, ss.161, 167)

Talenomin johtamismalli tukee yksilöllistä kehitystä. Lisäksi johtamismallin avulla työntekijöille halutaan taata laadukasta esimiestyötä niin, että se on tasalaatuista kaikille työntekijöille. Johtamismallissa työntekijöiden kanssa käydään säännöllisiä tavoite- ja hyvinvointikeskusteluja vuosittain. Nopeammalla syklillä kaikkien työntekijöiden kanssa järjestetään säännöllisiä one to one- keskusteluita, joissa käydään läpi sen hetkiset kuulumiset, menneen jakson haasteet, onnistumiset sekä tulevat tavoitteet. Työntekijän kanssa yhdessä asetetaan tavoitteita ja tehtäviä tai muita asioita tulevaan jaksoon. Näin työntekijällä ja esihenkilöllä on jatkuvasti yhteinen käsitys esimerkiksi työtilanteesta, jaksamisesta tai tavoitteista. Tiivis ja avoin keskustelukulttuuri tukevat työntekijän ja esihenkilön luottamussuhdetta. Kun luottamussuhde on vahva, ja vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä toimii, on haasteet ja esimerkiksi oma jaksaminen huomattavasti helpompaa nostaa esiin, ja niihin pystytään puuttumaan matalalla kynnyksellä ennakoiden. Lisäksi työntekijä ja mahdollisesti myös esihenkilö saavat työstään usein kiitosta ja kehuja, ja niiden avulla työn mielekkyys sekä innostavuus kasvavat. (Talenom, n.d.b)

Työntekijän ja esihenkilön välisen tiiviin vuorovaikutuksen lisäksi esihenkilöt vastaavat tiimeissään säännöllisistä yhteisistä kokoontumisista. Taloushallinnon asiantuntijoiden kanssa tiimipalavereita järjestetään säännöllisesti. Lisäksi tiimien kesken järjestetään pituudeltaan tiimipalavereita lyhyempiä aamuvartteja, joissa pystytään käymään läpi ajankohtaisia ja tärkeitä asioita tai mittareita. Säännöllisiä tapaamisia on kehitytty viime vuosina niin, että ne saadaan toteutettua myös hybridimallissa, kun työntekijöitä työskentelee paljon etänä. Näiden säännöllisten palaverien tarkoituksena on, että tieto kulkee mahdollisimman reaaliajassa, ja asioihin pystytään reagoimaan nopeastikin. (Talenom, n.d.b)

5 Tutkimustyö ja tutkimuksen metodologia

Tässä kappaleessa kerron tutkimus- ja kehittämistyöstä. Lisäksi kerron tutkimusmenetelmästä, ja sen valinnasta. Viimeisessä kappaleessa esitän työn teoreettisen viitekehyksen, sekä tutkimuskysymykset, joihin pyrin tämän tutkimuksen kautta vastaamaan.

5.1 Tutkimus- ja kehittämistyö

Tutkimus- ja kehittämistyö on systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi. Se on myös tiedon hyödyntämistä uuden tiedon löytämiseksi. Keskeistä on, että toiminnalla saavutetaan jotakin uutta. Tutkimukset voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, jotka ovat perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö. Perustutkimuksella tarkoitetaan toimintaa, jolla halutaan saavuttaa uutta tietoa, ja joka ei tähtää käytännön soveltamiseen. Soveltava tutkimus puolestaan tähtää uuden tiedon saavuttamisella nimenomaan tiettyjen käytäntöjen soveltamiseen. Kehittämistyöllä tarkoitetaan tutkimuksen tuloksena saavutetun tiedon hyödyntämistä esimerkiksi uusien tuotantoprosessien tai menetelmien parantamiseen. Lisäksi tutkimustoimintaan kuuluvat tutkimusprojektien tiedonkeruu sekä muut rutiininomaiset toimenpiteet (Anttila, 2014; Tilastokeskus n.d.)

Tutkimusaineisto on tieteellisen tutkimuksen perusta. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä erilaisilla menetelmillä. Nämä menetelmät voivat olla laadullisia eli kvalitatiivisia (qualitative) tai määrällisiä eli kvantitatiivisia (quantitative). Tutkimusmenetelmän valinta tehdään tutkimuskysymyksien perusteella. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on määriteltävä aineistoin laajuus ja riittävyys. Tutkimuksen tekijän on pystyttävä perustelemaan valittu menetelmä sekä tutkimuksen ratkaisut. (Jyväskylän Yliopisto, 2014a) Tutkimus voidaan katsoa onnistuneeksi, kun sen avulla pystytään vastaamaan luotettavasti tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on tehtävä aina puolueettomasti sekä rehellisesti, eikä siitä saa aiheutua haittaa vastaajille. (Heikkilä, 2010, s. 29)

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena.

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan erilaisiin numeerisiin tuloksiin perustuvia ilmiöitä ja niiden selittämistä. Se edellyttää tarpeeksi laajaa ja edustavaa otosta. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin ”Missä? Paljonko? Mikä? Kuinka usein?”. Menetelmään sisältyy erilaisia tilastollisia laskentamenetelmiä ja aineistonkeruussa käytetään tavanomaisesti standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoiden avulla, ja asioita kuvataan numeraalisten suureiden avulla. Yleensä kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuussuhteita tai tutkimuksen kohteena olevan ilmiön muutoksia. Tilastollisen päättelyn avulla tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot hankitaan muiden keräämistä rekistereistä, tietokannoista tai tilastoista. (Heikkilä, 2010, ss. 16–18; Jyväskylän Yliopisto, 2014a)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä toimivat Talenomin erilaiset sisäiset mittarit ja raportit. Näiden avulla tutkitaan tiimien tuloksia liittyen uusiin kirjanpidon tuotteisiin ja palveluihin. Mittareiden avulla selvitetään taloudellisesti parhaiten sekä heikoiten KPK- matkalla pärjänneitä tiimejä. Lisäksi aineistonkeruumenetelmäksi on valittu kyselytutkimus (survey). Kyselytutkimuksen avulla mitataan KPK- matkan johtamisen laatua. Kysely teetettiin webropol- kyselynä Talenomin noin 400 taloushallinnon asiantuntijalle. Kyselytutkimus on menetelmä, jossa tutkija esittää kysymyksiä huolellisesti laaditun kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen laadinnassa on kiinnitettävä huomiota siihen, että se on selkeä ja kysymyksiin voidaan vastata ilman haastattelijan läsnäoloa. Kysymykset ovat vakioituja eli jokaiselta vastaajalta kysytään täysin samat asiat samoin tavoin noudattaen samaa järjestystä. Vastausohjeiden on oltava yksiselitteisiä, ja kysymysten on edettävä loogisesti. Lisäksi kysymykset numeroidaan juoksevasti, ja samaa aihetta käsittelevät kysymykset ryhmitellään kokonaisuuksiksi. (Heikkilä, 2010, s. 48; Jyväskylän Yliopisto 2014b).

Tutkimuskysymykseen ”Korreloiko onnistunut muutosjohtaminen organisaation tuloksien kanssa?” pyritään vastaamaan vertaamalla Talenomin mittareita ja tilastoja kyselytutkimuksen tuloksiin. Vertailemalla kyselyn tuloksia sekä taloudellisia tuloksia

pyritään saamaan käsitys siitä, korreloiko laadukas muutosjohtaminen hyvien taloudellisten tuloksien kanssa. Onko laadukkaan johtamisen sekä hyvien tuloksien välillä ruoppuvuussuhde?

5.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset

Tieteellisessä tutkimuksessa uutta tietoa tuotetaan teorian avulla. Soveltavassa tutkimuksessa on luontevaa, että teoriaa hyödynnetään tutkimuksen keinona tuottaa tietoa tutkimusaineistoista. Tällainen teorian käyttö on työelämässä tarkoituksenmukaista. Teoreettinen viitekehys voidaan muodostaa tutkimusaiheen mukaan. Tärkeintä on, että lähestymistapa on tehtävän asettelun kannalta tarkoituksenmukainen ja perusteltavissa. Se ei saa pohjautua tutkijan omiin mielipiteisiin tai kokemukseen. (Vilka, 2015, ss.34–35)

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään muutosjohtamista. Teoriaperustana käytetään Kotterin kahdensanvaiheista muutosprosessia, joka johtaa onnistuneeseen muutokseen. Teoriaperustassa käsitellään lisäksi muutosjohtamisen mittareita, muutosprosessin aikaisia tunteita ja käyttäytymistä sekä menestyvän muutosjohtajan ominaispiirteitä.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksiksi on määritelty kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten muutosta johdetaan onnistuneesti?
2. Korreloiko onnistunut muutosjohtaminen organisaation tuloksien kanssa?

Opinnäytetyön liitteenä (Liite 1) on aineistonhallintasuunnitelma, jossa on kuvattuna opinnäytetyöprosessin aikainen aineiston käsittely ja aineiston säilytys. Dokumentissa kerrotaan lisäksi, miten aineistoa säilytetään opinnäytetyöprosessin jälkeen. Suunnitelman tarkoituksena on hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen opinnäytetyöprosessin aikana, ja sen jälkeen.

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimuksen toteutusta. Kerron tutkimuksen taustan ja tavoitteet sekä sen rakenteen ja sisällön. Kuvaan tässä kappaleessa Talenomin taloushallinnon asiantuntijoille teettämäni kyselyn. Käyn siis läpi kaikki kyselyn kysymykset. Lisäksi kerron, kuinka selvitin Talenomin taloushallinnon asiantuntijoiden tiimien taloudellisia tuloksia, ja miten hyödynsin tuloksia tutkimuksessani.

6.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tilitoimistoala on murroksessa monen muun alan tavoin. Teknologiaa hyödynnetään yhä enemmän, ja kirjanpidon automatisointi on jo pitkällä. Automatisoinnin myötä kirjanpitäjien rutiinityöt häviävät. (Aho, 2019, s.17) Talenomilla rutiinitöistä vapautunut aika täytetään asiantuntijatehtävillä, ja kirjanpitäjien työnkuva päivittyy näin ollen asiantuntijatyöksi. Uudet työtehtävät ovat pääosin asiakkaiden neuvontaa, sekä heidän auttamistaan uusien taloushallinnon palveluiden avulla. Työn sisällön muuttumisen myötä myös kirjanpitäjien ammattinimikkeet on vaihdettu kuvastamaan paremmin nykyistä työtä. Kirjanpitäjien uusi ammattinimike on nykyisin taloushallinnon asiantuntija. Uusi työnkuva on vaatinut paljon uusien substanssiasioden ymmärtämistä, asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä sekä myynnillisten taitojen opettelua. (Talenom, n.d.b.)

Talenomin esihenkilöt ovat johtaneet kyseistä muutosta. He ovat vastanneet tiimiensä osalta siitä, että taloushallinnon asiantuntijat ovat osallistuneet sovittuihin koulutuksiin. He ovat myös omalla toiminnallaan valmentaneet ja rohkaisseet työntekijöitään uuteen työnkuvaan. Toisaalta he ovat käyneet myös rehellisiä ja avoimia keskusteluja siitä, haluavatko kaikki taloushallinnon asiantuntijat olla mukana kyseisessä muutoksessa. Talenom on asettanut omat sisäiset tavoitteet uusien tuotteiden ja palveluiden myynnille. Tavoitteet on asetettu yritys- yksikkö- ja tiimi- ja henkilökohtaisesti. Tavoitteisiin pääsyä on seurattu erilaisien mittareiden avulla. Tavoitteisiin pääsystä on kommunikoitu yrityksen sisällä avoimesti ja rehellisesti. Tavoitteisiin päässeitä tiimejä ja yksilöitä on palkittu erilaisin tavoin, ja onnistumisia nostettu säännöllisesti esille esimerkiksi yrityksen omissa sisäisissä infotilaisuuksissa. Toisaalta myös kehityskohteita on pyritty nostamaan esiin varsin

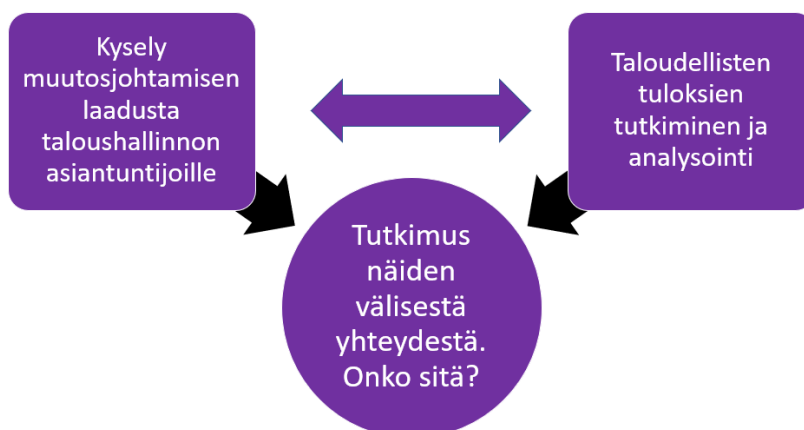
rehellisesti. Niihin on puututtu ja mietitty ratkaisuita, jotta niissä voitaisiin parantaa. (Talenom, n.d.b.)

Toiset tiimit ovat pystyneet tarjoamaan ja myymään asiakkailleen uusia tuotteita ja palveluita enemmän kuin toiset. Tämän tutkimuksen avulla Talenom halusi selvittää johtuvatko nämä erot tiimien välillä KPK- matkan johtamisen laadusta. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, saavutetaanko kyselyn tuloksien mukaan laadukkaasti johdetuissa tiimeissä taloudellista menestystä. Mikä on muutoksen johtamisen laadun merkitys hyvien tuloksien tekemisessä liittyen uusiin tuotteisiin ja palveluihin? Onko tuloksien ja hyvän johtamisen välillä yhteys? Kyseistä asiaa ei olla yrityksessä tutkittu aiemmin.

6.2 Tutkimuksen rakenne ja sisältö

Tutkimuksessa on kaksi osaa, joita havainnollistan kuvan 7 avulla. Ensimmäinen osuus on kysely, joka laadittiin taloushallinnon asiantuntijoille. Kyselyssä kysyttiin erilaisia kysymyksiä KPK matkan johtamisesta sekä johtamismallin toteutumisesta tiimeissä. Kysymysten avulla haluttiin selvittää ovatko taloushallinnon asiantuntijat tyytyväisiä esihenkilöidensä muutosjohtamiseen.

Kuva 7. Tutkimuksen rakenne.



Toisessa osiossa selvitetiin tiimien taloudellisia tuloksia hyödyntäen yrityksen omaa taloudenseurantaohjelmistoa. Raporteista ja mittareista selvitetiin tiimien taloudellisia tuloksia konsulttituotteiden osalta, ja laadittiin lukujen tarkastelun avulla listaus, jonka avulla pystyttiin toteamaan mitkä tiimit olivat pystyneet myymään ja tekemään eniten konsulttituotteita asiakkailleen.

Kyselyn teettämisen ja raporttien analysoinnin jälkeen tein saamieni tietojen ja analyysien perusteella vertailua muutosjohtamisen ja taloudellisten tuloksien välillä. Seuraavassa kappaleessa 6.3 kerron tarkemmin molemmista tutkimuksen osioista.

6.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimuksen kaksi osiota: kyselyn sekä taloudelliset mittarit. Esittelen kappaleessa kyselyn rakenteen, ja kerron kyselyn toteutuksesta yleisesti. Lisäksi esittelen, kuinka tutkin KPK- matkaan liittyviä taloudellisia tuloksia, joiden avulla KPK- matkalla parhaiten ja heikoiten pärjänneet tiimit selvitetiin.

6.3.1 Kysely

Taloushallinnon asiantuntijoille teetetty kysely koostui 14 kysymyksestä. Kyselyn kysymykset ovat nähtävillä kuvassa 8. Kysely on nähtävillä liitteessä 2. Kysely teetettiin Talenomin Suomen tilitoimistojen melkein kaikille taloushallinnon asiantuntijoille Webropol- kyselynä touko- kesäkuussa 2022. Kysely lähetettiin kaikkiaan noin 400 asiantuntijalle. Kyselyä ei lähetetty hiljattain yrityskauppojen myötä Talenomiin liittyneiden yhtiöiden asiantuntijoille. Uusien asiantuntijoiden osalta ei ollut riittävää taloudellista mittaristoa kuvaamaan taloudellista tilannetta liittyen konsulttituotteisiin. Vastauksia saatiin noin 200 eli vastausprosentti oli noin 50 %. Vastausprosenttiin olimme erittäin tyytyväisiä. Kyselyn vastausvalikko oli 1-4. Valitsimme tämän vastausvalikoksi, koska yrityksen kokemusten mukaan kyseinen vastausvalikko on ollut toimiva ja informatiivinen erilaisissa aiemmin järjestetyissä kyselyissä. Varsinaisen kyselyn lopuksi kyselyssä oli yksi lisäkysymys, jossa vastaaja sai kertoa mitkä konsulttituotteet hän koki kohdallaan haasteelliseksi. Kyselyn rakenne on näkyvillä seuraavassa kuvassa.

Kuva 8. Kyselyn rakenne.

1. Työskentelyvuotesi Talenomilla?
2. Alan työkokemus?
3. Tiimin valinta pudotusvalikosta
4. Ovatko KPK (kirjanpitäjästä konsultiksi) tuotteet Sinulle tuttuja?
5. Onko tiimilläsi säännölliset tiimipalaverit?
6. Jaetaanko tiimissäsi KPK- caseja esimerkiksi aamuvarttien tai tiimipalaverien yhteydessä?
7. Järjestetäänkö Sinulle one to one- keskusteluja säännöllisesti?
8. Pidetäänkö KPK- matkaa ja sen tavoitteita säännöllisesti esillä one to one- keskusteluissasi?
9. Tiedätkö mitä Sinulta odotetaan KPK- matkalla?
10. Koetko saavasi one to one- keskusteluissa apua ja valmennusta tarpeeksi?
11. Otatko KPK- tuotteet esille kaikissa tilannetarkistuksissa asiakkaiden kanssa?
12. Koetko saavasi tarvittavan tuen KPK- tuotteiden tekemiseen?
13. Onko KPK- teema mielestäsi tarpeeksi visuaalisesti esillä?
14. Tukeeko mielestäsi palkitseminen annettuja tavoitteita?
15. Valitse itsellesi haastavat tuotteet pudotusvalikosta

Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä ovat taustakysymyksiä. Taustakysymyksissä kysyttiin sekä Talenomista, että alan kokemusvuosia. Näiden tietojen pohjalta saimme tietoa siitä, vaikuttavatko alan tai Talenomista työkokemusvuodet työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tiimitieto oli kysyttävä, jotta kyselyn tulokset saatiin eroteltua tiimeittäin. Tiimitietoa ei kuitenkaan tarvinnut syöttää tunnistettavuuden ehkäisemiseksi, mikäli työskenteli alle viiden henkilön tiimissä. Myöskään kokemusvuosia ei tarvinnut kertoa, mikäli niitä ei halunnut tuoda ilmi. Muihin kyselyn kysymyksiin kaikkien vastaajien oli vastattava.

Kysymyksiä 4-14 avulla haluttiin selvittää, toteutuuko johtamismalli tiimeissä, ja ovatko one to one- keskusteluiden sekä tiimipalaverien sisällöissä uudet tuotteet ja koko muutos huomioon otettu halutulla ja sovitulla tavalla. Kysymysten avulla haluttiin lisäksi selvittää, onko taloushallinnon asiantuntijoille selvää, mitä heiltä odotetaan, ja kokevatko he saavansa tarvittavaa tukea tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi kyselyssä selvitettiin, koetaanko palkitsemismalli tavoitteita tukevaksi ja onko kirjanpitäjästä konsultiksi- teema toimistoissa

ja tiimeissä riittävästi visuaalisesti esillä. Yksiköiden johtajat halusivat lisäksi tietoa haastaviksi koetuista konsulttituotteista. Tuotteet löytyvät luetteloituna kappaleesta neljä, sekä ovat nähtävillä myös liitteessä 2. Taloushallinnon asiantuntijat saivat viimeisessä kysymyksessä valita monivalikosta tuotteet, jotka he kokivat itselleen haastaviksi. Näin tulosten avulla saatiin tietoa mitkä tuotteet ovat missäkin tiimissä ongelmallisia. Tiedon avulla eri tiimeille pystytään järjestämään esimerkiksi tarvittavaa lisäkoulutusta.

6.3.2 Taloudelliset tulokset

Taloudellisia tuloksia tutkittiin yrityksen sisäisen raportointityökalun ja mittareiden avulla. Työkalun avulla selvitettiin mitkä tiimit olivat suoriutuneet taloudellisesti parhaiten konsulttituotteiden osalta. Tiimit jaettiin konsulttieuurojen mukaisesti kolmeen ryhmään: parhaiten pärjännyt kolmannes, keskitaso, sekä heikoiten pärjännyt kolmannes. Parhaiten pärjännyt kolmannes oli siis pystynyt myymään asiakkailleen konsulttituotteita eniten, ja vastaavasti heikoin kolmannes vähiten.

Kun tiimit oli saatu järjestettyä niin, että paras sekä heikoin kolmannes olivat selvillä, päästiin tutkimaan, onko parhaiten pärjännyt kolmannes antanut teettämässäni kyselyssä parhaat arvosanat konsulttimatkan johtamiselle. Myös taloudellisesti heikoiten pärjänneen kolmanneksen tuloksia tarkasteltiin vertailemalla heidän kyselytuloksiaan taloudelliseen menestykseen. Näin pystyttiin vertaamaan, onko taloudellisesti parhaiten ansioituneet tiimit kokenut saavansa myös laadukasta muutosjohtamista KPK- matkallaan, ja kokevatko puolestaan taloudellisesti heikoiten pärjänneet tiimit johtamisen heikommaksi. Tuloksen avulla pystyttiin siis selvittämään vastausta tutkimuskysymykseeni ”Korreloiko onnistunut muutosjohtaminen organisaation tuloksien kanssa?”

Tiimejä oli mukana kyselyssä ja tutkimuksessa kaiken kaikkiaan 37kpl. Näistä tiimeistä keskityimme vertaamaan taloudellisesti parhaiten pärjännyttä 13 tiimiä kyselyssä parhaat arvosanat antaneisiin tiimeihin. Lisäksi tarkastelimme 12 taloudellisesti heikoiten pärjännyttä tiimiä, ja heidän kyselyvastauksiaan. Kun vertasimme sekä parhaan, että heikomman kolmanneksen kyselytuloksia ja taloudellisia lukuja, pystyimme tarkastelemaan kahdesta eri näkökulmasta kohtasiko laadukkaaksi koettu johtaminen ja hyvät tulokset. 50 %

vastausprosentti mukaili hyvin myös yksittäisten tiimien vastausprosenttia, ja suurimmasta osasta tiimejä vastauksia saatiin noin puolelta tiimin työntekijöistä.

7 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi tutkimustietoa siitä, korreloiko Talenomin tiimien esihenkilöiden KPK- matkan muutosjohtamisen laatu tiimien KPK-matkaa mittaavien tulosten kanssa. Talenom on lanseerannut lukuisia uusia tuotteita ja palveluita, joiden avulla asiakaskokemusta halutaan parantaa ja yrityksen tarjoamaa palveluportfoliota kasvattaa. Toiset tiimit ovat tehneet tuotteiden ja palveluiden osalta parempaa tulosta kuin toiset, ja tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, mikä on johtamisen laadun merkitys tuloksien kannalta.

Tutkimuksen tuloksen perusteella Talenom sai selvyttä siihen, kannattaako muutoksen johtamisen laatuun panostaa yhä enemmän parempien kaupallisten tuloksien saavuttamiseksi. Talenom sai dataa siitä missä muutosjohtamisen asioissa johtamisen laadulla on yhteyttä taloudellisiin tuloksiin. Talenom sai lisäksi tietoa mitkä muutosjohtamisen osa- alueet ovat erityisen onnistuneita, ja missä osa-alueilla puolestaan löytyy kehitettävää. Koska tulokset johtamisen laadusta saatiin tiimitasolla, data oli yksilöityä, ja sen avulla voidaan puuttua mahdollisiin haasteisiin juuri niissä tiimeissä, joissa haasteita ilmenee. Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimukseni tulokset. Tulokset on analysoitu myös yhdessä Talenomin johdon kanssa.

Kappaleessa kolme olen käynyt läpi muutosjohtamisen teoriaa. Olen teorian avulla halunnut selvittää, mitä on onnistunut muutosjohtaminen. Olen teoriaosuudessa käsitellyt onnistuneen muutosprosessin vaiheita, viestintää, muutokseen liittyviä tunteita sekä muutoksen mittaamista. Tässä kappaleessa palaan tähän teoriapohjaan peilaten sitä opinnäytetyöni empiiriseen osioon. Perustelen teoriapohjan avulla, minkä vuoksi tietyt KPK- matkan johtamisen teemat ovat olennaisia onnistuneen muutosprojektin läpiviennissä. Kappaleessa linkitän kaikki KPK- johtamiskyselyn kysymykset osaksi Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin eri vaiheita.

7.1 Kyselyn tulokset ja niiden yhteys taloudelliseen menestykseen

Kappaleessa 7.1 käyn läpi kaikki kyselyn kysymykset lukuun ottamatta taustatietokysymyksiä sekä kyselyn viimeistä kysymystä liittyen haastaviin KPK- tuotteisiin. Taustatietoihin, sekä haastaviin KPK- tuotteisiin perehdyn kahdeksannessa kappaleessa. Kerron tässä kappaleessa vastauksien keskiarvot kysymyksittäin. Lisäksi kerron, mitä kysymyksien avulla haluttiin mitata ja selvittää. Linkitän jokaisen kysymyksen osaksi Kotterin muutosprosessin eri vaiheita. Vertaan kysymyksien vastauksia tiimien taloudellisiin tuloksiin, ja kerron jokaisen kysymyksen kohdalla tulokset siitä, onko kysymyksen aiheen sekä taloudellisten tuloksien välillä korrelaatiota. Tämän kappaleen tarkoituksena on antaa lukijalle selkeä kuva kyselyn sisällöstä, ja sen tuloksista. Tarkemmin omia havaintojani sekä johtopäätöksiäni esitän kahdeksannessa kappaleessa.

7.1.1 Konsulttituotteiden tunnettuus

Kyselyn taustakysymyksien jälkeen varsinainen kyselyosuus aloitettiin kysymyksellä numero neljä: ”Ovatko KPK- tuotteet Sinulle tuttuja?” Tällä kysymyksellä haluttiin saada tietoa, kokevatko taloushallinnon asiantuntijat tuotteiden olevan tarpeeksi tuttuja, että niitä pystytään tarjoamaan, myymään ja tekemään asiakkaille.

Vastauksien keskiarvo oli 3,3 vastausvalikon ollessa 1-4. Vastausvalikossa numero yksi tarkoitti, ettei tuotteet ole tuttuja ollenkaan, ja vastaavasti numero neljä valittiin, jos tuotteet koettiin erittäin tutuiksi. Tuloksia tutkiessa saatiin selville, että 13 taloudellisesti parhaiten pärjänneestä tiimistä 11 tiimiä oli keskivertoa enemmän sitä mieltä, että tuotteet ovat tuttuja. Puolestaan 12 taloudellisesti heikoiten pärjänneestä tiimistä vain kolme tiimiä kokivat tuotteiden olevan tuttuja. Tämän tuloksen myötä pystymme toteamaan, että mikäli tuotteet ovat tiimeissä tuttuja, myös taloudelliset tulokset ovat hyviä. Tämän osalta laadukkaan muutoksen johtamisen ja tuloksien väliltä siis löytyy yhteys, eli muutosjohtamisen laatu sekä hyvät tulokset korreloivat keskenään.

Kun taloushallinnon asiantuntijoilta kysyttiin KPK- tuotteiden tunnettuudesta, haluttiin sen avulla mitata onnistumista tuotteiden viestinnän suhteen. Näin ollen kysymyksen voi

linkittää Kotterin muutosprosessiin neljänteen vaiheeseen ”viestintä”. Kuva 9 havainnollistaa kysymyksen linkittymistä kyseiseen muutosprosessin vaiheeseen. Vastauksien ansiosta saatiin palautetta siitä, onko tuotteista pystytty viestimään taloushallinnon asiantuntijoille tarpeeksi selkeästi, ymmärrettävästi ja näkyvästi. Mikäli tuotteet koetaan tutuiksi, voidaan todeta, että tuotteiden osalta viestintä ja näkyvyys ovat olleet onnistuneita.

Kuva 9. Viestintä. (Kotter, 2014, ss.125–127)



7.1.2 Tiimipalaverien säännöllisyys

Kysymyksessä numero viisi kysyttiin, onko tiimillä säännölliset tiimipalaverit. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, kokoontuuko tiimeissä johtamismallin mukaisesti sovitulla tavalla säännöllisesti, ja onko tällä säännönmukaisella kokoontumisella yhteyttä hyviin tuloksiin. Vastausten keskiarvo oli 3,8 vastausvalikon ollessa 1-4. Numero yksi tarkoitti, ettei tiimipalavereita pidetä ollenkaan, ja numero neljä vastattiin, mikäli tiimipalaverit pidetään säännöllisesti.

13 taloudellisesti parhaiten pärjänneestä tiimistä kahdeksan tiimiä antoi keskiarvoa paremman arvosanan tiimipalaverien säännöllisyydestä. Myös taloudellisesti 12 heikoiten pärjänneistä tiimeistä peräti 11 tiimiä antoi hyvän arvosanan vastatessaan kysymykseen tiimipalaverin säännöllisyydestä. Kaikkiaan tiimipalaverit pidetään siis säännöllisesti sekä taloudellisesti parhaiten, ja heikoiten pärjänneissä tiimeissä. Näin ollen tiimipalaverien

säännöllisyyden ja hyvien taloudellisten tuloksien välillä ei pystytty todistamaan suoranaista yhteyttä.

Tiimipalaverit ovat Talenomilla säännöllinen osa johtamisjärjestelmää. Palavereissa pidetään esillä tärkeitä teemoja ja ajankohtaisia asioita sekä mittareita. Tiimipalaverit ovat todella tärkeitä liittyen useaan muutosprosessin vaiheen toteutukseen. Kuva 10 havainnollistaa, että tiimipalaverit voidaan linkittää muutosprosessin kuuteen eri vaiheeseen: kiireellisyys ja välttämättömyys, ryhmä muutoksen läpivientiin, viestintään, organisaation valtuuttamiseen toimintaan, sekä vaiheisiin älä luovuta ja juurruttaminen. Kun teema nostetaan esille tiimipalaverissa, viestitään jo pelkästään sen avulla asian tärkeyttä ja kiireellisyyttä. Tiimipalaverit ovat tärkeitä viestintäväyliä Talenomilla. Tiimipalavereissa jaetaan tiimiläisten kesken tarvittavia tehtäviä tai vastuualueita. Jokainen ryhmän jäsen saadaan näin mukaan toimintaan. Esimerkiksi jonkin tietyn konsulttituotteen tekeminen saattaa olla jollekin tiimiläiselle vahvuus, ja hän on oivaltanut sen tekemisessä tai tarjoamisessa merkittäviä asioita. Tiimipalaverissa nämä oivallukset voidaan jakaa tiimin kesken. Tarvittaessa tiimipalaverissa voidaan järjestää esimerkiksi lisäkoulutusta tarvittaviin tuotteisiin tai muihin asioihin. Suurissa muutoksissa vastaan tulee erilaisia haasteita, ja luovuttamisen sijaan haasteet on tärkeää läpikäydä avoimesti yhdessä palaverissa. Juurruttamisvaiheessa tiimipalavereissa tärkeät teemat pidetään yhä esillä, ja niitä seurataan esimerkiksi erilaisten mittareiden avulla. Näin toimintatavat pystytään vakiinnuttamaan osaksi arjen toimintaa.

Kuva 10. Tiimipalaverin säännöllisyys. (Kotter, 2014, ss.125-127)



7.1.3 Kirjanpitäjistä konsultiksi- casejen jakaminen tiimeissä

Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää, jaetaanko tiimeissä KPK- caseja kysyen asiantuntijoilta ”Jaetaanko tiimissäsi KPK- caseja esimerkiksi aamuvarttien tai tiimipalaverien yhteydessä”? Talenomilla kannustetaan, että konsulttituotteiden tarjoamisesta ja tekemisestä keskustellaan avoimesti. Kun tiimeissä jaetaan esimerkiksi erilaisia konsulttituotteiden myymiseen liittyviä tapauksia, kannustavat ne myös muita tiimiläisiä tekemään ja kokeilemaan niitä. Näin tiimeissä voi tapahtua muilta oppimista, ja innostuneisuuden lisääntymistä. KPK- caseja voidaan jakaa muulle tiimille esimerkiksi aamuvarttien tai tiimipalaverien yhteydessä.

Kysymyksen vastauksien keskiarvo oli 2,3 vastausvalikon ollessa 1–4. Numero yksi vastattiin, mikäli caseja ei jaettu tiimissä, ja vastaavasti numero neljä annettiin, jos caseja jaettiin paljon. Yhdeksän tiimiä 13 parhaat taloudelliset tulokset saavuttaneista tiimeistä vastasivat casejen jakamisen olevan osana tiimipalavereita tai aamuvartteja. Vastaavasti vain kaksi 12 heikoimmat tulokset saavuttaneista tiimistä vastasivat jakavansa caseja. Näin ollen jakamisen ja hyvien taloudellisten tulosten välillä havaittiin yhteys. Kun esihenkilö on saanut luotua tiimiinsä kulttuurin ja ilmapiirin, jossa caseja jaetaan muun tiimin kanssa, on se johtanut taloudellisesti hyviin tuloksiin. Kun KPK- caseja jaetaan, osallistutetaan jakamisen kautta kaikki tiimin jäsenet mukaan toimintaan. Tapauksia kertoessaan asiantuntija pääsee esittelemään omien tapauksiensa sisältöä ja tuloksia. Casejen jakaminen linkittyy muutosprosessin vaiheeseen ”organisaation valtuuttaminen toimintaan”, mitä havainnollistan kuvassa 11.

Kuva 11. KPK- casejen jakaminen. (Kotter, 2014, s.125–127)



7.1.4 One-to-one keskustelujen säännöllisyys

Talenomilla säännölliset one- to-one keskustelut koetaan tärkeäksi osaksi johtamismallin toteutumista. Varsinkin suuren muutoksen keskellä pyritään siihen, että keskustelu työntekijöiden kanssa on tiivistä ja avointa. Näin esihenkilön ja työntekijän välillä säilyy yhteinen tilannekuva siitä, missä vaiheessa muutosta mennään ja mitä kaikkea tulevalla jaksolla ja tulevissa vaiheissa pitää huomioida. Myös työntekijöiden kuulumiset sekä jaksaminen ovat tärkeitä aiheita asiantuntijatyössä, jossa työympäristö on erittäin muuttuvaa, ja työ vastuullista.

Kyselyssä haluttiin selvittää, toteutuvatko nämä johtamismallin mukaiset yksilölliset keskustelut kaikissa tiimeissä kysyen asiantuntijoilta ”Järjestetäänkö Sinulle one- to- one- keskusteluja säännöllisesti? Vastauksen keskiarvo oli 3,5. vastausvalikon ollessa 1–4. Numero yksi tarkoitti ettei keskusteluja järjestetä ollenkaan, ja numero neljä tarkoitti, että ne järjestettiin sovitusti. 12/13 taloudellisesti parhaiten pärjänneistä tiimistä vastasi, että heidän tiimeissään one-to-one- keskustelut järjestetään säännöllisesti. Taloudellisesti heikoiten menestyneistä tiimeistä neljä tiimiä eli kolmasosa puolestaan vastasi, ettei keskusteluja järjestetä säännöllisesti. Kaikkiaan valtaosa tiimeistä vastasi, että keskustelut ovat kunnossa. Koska parhaiten menestyneistä tiimeistä yhtä tiimiä lukuun ottamatta keskustelut olivat säännöllisiä, kun taas vastaavasti taloudellisesti heikoiten pärjänneissä tiimeissä kolmasosassa keskustelut eivät olleet kunnossa, voidaan todeta keskustelujen säännönmukaisuudella olevan merkitystä menestykkäiden taloudellisten tuloksien kanssa,

One- to one- keskustelut ovat olennaisessa roolissa koko muutosprosessia. KPK- matka nousee keskusteluissa esille säännöllisesti taloushallinnon asiantuntijoiden kanssa. Keskustelut liittyvät useaan muutosprosessin vaiheeseen, jotka ovat katsottavissa kuvasta 12. Matkan kiireellisyys tai välttämättömyys voi aiheuttaa taloushallinnon asiantuntijoissa ristiriitaisia tunteita. Tunteista on hyvä keskustella avoimesti esihenkilön kanssa kahden kesken. Keskusteluissa on tärkeää läpikäydä muun muassa sitä, miksi matkaan on lähdetty, ja mihin matkalla tähdätään. Keskusteluissa on myös tarkoitus sopia tuleville jaksoille tehtäviä tai suunnitelmia. Näiden avulla taloushallinnon asiantuntija osallistutetaan ja sitoutetaan sovittuihin toimenpiteisiin, ja hän pääsee itse vaikuttamaan työhönsä. One- to one- keskusteluissa käsitellään myös ilmenneitä haasteita, ja luodaan haastavissakin

tilanteissa uskoa ja intoa tulevaan. Lisäksi muutosta vakiinnuttaessa one- to one-keskusteluissa pystytään seuraamaan taloushallinnon asiantuntijan omia henkilökohtaisia mittareita ja tavoitteiden saavuttamista.

Kuva 12. One- to- one- keskustelujen säännöllisyys. (Kotter, 2014, ss.125–127)



7.1.5 Selkeät tavoitteet ja päämäärät

Antti Aho (2019, s.195) toteaa, että ”johtaminen on tavoitteiden saavuttamista, olipa kyse itsensä johtamisesta tai toisten johtamisesta”. On siis tärkeää tietää ja tuntea tavoitteensa. Tämän vuoksi one- to-one- keskusteluissa tavoitteita ja päämääriä on pidettävä esillä, ja niistä on keskusteltava yhteisesti. Kun taloushallinnon asiantuntijoilta, kysyttiin, että pidetäänkö KPK- matkaa ja sen tavoitteita säännöllisesti esillä one- to one- keskusteluissa, vastausten keskiarvoksi saatiin 3,1 vastausvalikon ollessa 1–4. Vaihtoehto yksi valittiin, mikäli tavoitteet ja päämäärät eivät ole keskusteluissa esillä, ja puolestaan neljä valittiin silloin, kun ne ovat esillä aina. 9/13 parhaiten pärjänneestä tiimistä kokivat, että tavoitteet ja päämäärät ovat selkeästi esillä keskusteluissa esihenkilön kanssa. Vastavuoroisesti vain kolme taloudellisesti heikoiten pärjänneestä tiimistä vastasi, että tavoitteet ja päämäärät ovat keskusteluissa esillä. Tämä tulos osoittaa, että tavoitteiden ja päämäärien esilläpidolla on selkeä yhteys hyvien taloudellisten tulosten saavuttamisen kannalta.

Kotterin kahdeksanvaiheisesta muutosprosessista selkeiden päämäärien ja tavoitteiden asettaminen liittyy strategian ja vision luomiseen. Havainnollistan tätä kuvassa 13.

Kuva 13. Päämäärät ja tavoitteet. (Kotter, 125–127)



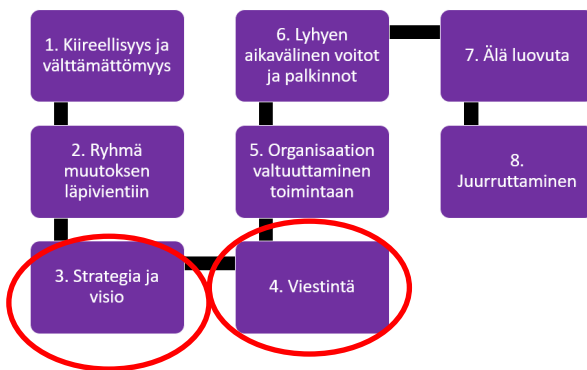
Kun visio on selkeä, selventää se muutoksen suuntaa, yksinkertaistaa päätöksentekoa, sekä kannustaa ihmisiä tekemään oikeita toimenpiteitä. (Kotter, 1996, s.60) On myös mietittävä, miten tekeminen tukee strategiaa, ja toisaalta onko joistain toimenpiteistä luovuttava, mikäli ne eivät tue strategiaa. Jokaisen työntekijän on nähtävä oma roolinsa osana visiota ja strategiaa. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 52–54) Talenomilla uskotaan, että kun visio ja strategia ovat työntekijöille selviä ja näkyviä, pystytään työntekijöille asettamaan selkeät visioon ja strategiaan sidotut tavoitteet ja päämäärät niin yksikkö- tiimi- kuin yksilötasolla. On tärkeää, että tavoitteet sidotaan osaksi kokonaisuutta, eivätkä ne ole vain yksittäisiä palasia. Tulokset osoittavat, että selkeiden tavoitteiden ja päämäärien toteutuessa, myös taloudelliset tulokset ovat hyviä. Voimme siis todeta, että laadukkaalla strategian ja vision luomisella on merkitystä tuottavuuden kannalta.

7.1.6 Odotukset KPK- matkalla

Taloushallinnon asiantuntijoilta kysyttiin, tietävätkö he, mitä heiltä odotetaan KPK- matkalla. Kysymyksen vastausten keskiarvo oli 3,3. 9/13 taloudellisesti parhaiten pärjänneestä tiimistä koki odotusten olevan selkeitä. Taloudellisesti heikommin menestyneistä tiimeistä puolestaan vain kolme tiimiä koki odotusten olevan selkeitä. Vastauksien osoittama tulos kertoo, että mikäli työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, ylittää hän myös parempiin tuloksiin, kuin vastavuoroisesti sellainen työntekijä, joka ei ole tietoinen häneen liittyvistä odotuksista.

Odotuksissa kysyttäessä haluttiin selvittää, onko taloushallinnon asiantuntijoille onnistuttu viestittämään selkeästi mitä taloushallinnon asiantuntijoilta odotetaan (kuva 14). Toisaalta kysymys mittasi strategian ja vision tuntemista (kuva 14). Mikäli odotukset ovat jääneet epäselviksi, on strategian ja vision luomisessa tai viestimisessä ollut haasteita. Odotuksien ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat merkittävä osa KPK- matkaa, koska tavoitteisiin pääsy vaatii sen, että ymmärtää omat tavoitteensa. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että onnistunut viestintä korreloi hyvien taloudellisten tuloksien kanssa.

Kuva 14. Odotukset KPK- matkalla. (Kotter, 2014, ss.125–127)



7.1.7 Konsulttituotteista kertominen asiakkaille

Taloushallinnon asiantuntijoilta kysyttiin, ottavatko he konsulttituotteet esille asiakkaiden kanssa kaikissa tilannetarkistuksissa. Asiakkaille tehdään vuoden aikana tietyt tilannetarkistukset, kuten tilinpäätösneuvottelu tai ennakoverojen tarkistus. Näiden tilannetarkistuksen tarkoituksena on läpikäydä yhdessä asiakkaan kanssa tärkeitä asioita, kuten ennakoverojen riittävyyttä, sekä päivittää asiakkaan palvelukokonaisuutta tarvittaessa vastaamaan asiakkaan tarpeita. Talenomin asiakaskohtaamisissa halutaan neuvoa ja auttaa asiakkaita menestymään (Lius-Liimatainen, 2021, s.180). Kohtaamisten tärkeyden vuoksi halutaan varmistaa, että ne ovat tasalaatuisia, ja kaikkien asiakkaiden kanssa käydään läpi sovitut asiat.

Kysymyksen vastausten keskiarvo oli 2,9 vastausvalikon ollessa 1–4. Numero yksi vastattiin, mikäli tuotteita ei oteta milloinkaan esille asiakkaiden kanssa. Numero neljä vastattiin silloin, kun tuotteet otetaan esille kaikissa tilannetarkistuksissa. 13 parhaat tulokset saavuttaneista tiimeistä 11 tiimiä sanoivat ottavansa konsulttituotteet esiin asiakkaiden kanssa

säännöllisesti. Puolestaan seitsemän 12 taloudellisesti heikoiten pärjänneestä tiimistä tekee saman. Yhteyttä voidaan siis havaita hyvien taloudellisten tuloksien sekä säännöllisen konsulttituotteiden puheeksi oton välillä. Talenomilla on todettu, että konsulttituotteita ei voida asiakkaille myydä, mikäli niistä ei heille kerrota, tai niiden hyötyä ja apua liiketoimintaan ei nosteta oikea-aikaisesti esille. Puheeksi ottaminen on ehdottoman tärkeää niin myynnillisessä- kuin asiakaspalvelullisessa mielessä. KPK- tuotteiden puheeksi ottaminen liittyy muutosprosessin vaiheeseen ”organisaation valtuuttaminen toimintaan”, kuva 15.

Kuva 15. KPK tuotteet tilannetarkistuksissa. (Kotter, 2014, ss.125–127)



Kun taloushallinnon asiantuntijat ottavat tuotteita esiin tilannetarkistuksissa asiakkaiden kanssa, ovat he suoraan konsulttitoiminnan ytimessä. Työnkuvan muutoksen kannalta on ehdottoman tärkeää kertoa tuotteista asiakkaille. Näin asiakkaiden kanssa pystytään löytämään parhaat palvelukokonaisuudet, ja taloushallinnon asiantuntija pystyy palvelemaan asiakastaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kun konsulttituotteista puhutaan, ja niitä tehdään, työnkuva muuttuu. Konsulttituotteet tulevat osaksi arjen työrutiinia sitä mukaan, kun niistä asiakkaiden kassa saadaan sovittua. Tulokset osoittavat, että muutosprosessin vaihe, jossa tekijät valtuutetaan toimintaan, on erittäin tärkeää taloudellisten tuloksien saavuttamiseksi. Ilman valtuuttamista ei saada tekijöitä toimimaan, ja näin myös tulokset jäävät laihoiksi. Näin ollen valtuuttamisen ja hyvien tuloksien välillä on selkeä korrelaatio.

7.1.8 Tuki KPK- tuotteiden tekemiseen

Kyselyssä kysyttiin, kokevatko taloushallinnon asiantuntijat saavansa tarvittavaa tukea KPK-tuotteiden tekemiseen. Talenomilla halutaan, ettei kukaan tunne jäävänsä yksin. Tämän vuoksi myös konsulttituotteiden tekoon halutaan tarjota tukea ja apua, jotta uutena asiana ne eivät aiheuttaisi pelkoa ja yksinjäämisen tunnetta. Tukea on tarjottu järjestämällä koulutuksia ja valmennuksia. Lisäksi on kuitenkin tärkeää, että myös tiimi- ja henkilökohtaisella tasolla jokainen tuntee saavansa oman tarpeen mukaista yksilöidympää apua niiden parissa työskentelyyn.

Kysymysten vastauksien keskiarvo oli 2,9 vastausvalikon ollessa 1–4. Yksi vastattiin silloin, kun KPK- tuotteiden tekemiseen ei saatu lainkaan apua, ja puolestaan neljä silloin, kun apua saatiin riittävästi. Vain kolme tiimiä 13 taloudellisesti parhaiten pärjänneestä tiimistä kokivat, etteivät saa tukea tarpeeksi. Valtaosa taloudellisesti pärjänneistä tiimeistä siis koki tuen olevan riittävää. Taloudellisesti heikoiten pärjänneistä tiimeistä puolestaan puolet kokivat, ettei tuki konsulttituotteiden tekoon ole ollut riittävää. Vastauksien perusteella voimme todeta, että tuen saamisella ja menestyksellä taloudellisilla tuloksilla on selvää yhteyttä. Kun tukea saadaan, on todennäköisempää saavuttaa parempia taloudellisia tuloksia, kuin ilman tukea. Kuvan 16 mukaisesti tuen saaminen KPK-matkalla liittyy mielestäni Kotterin muutosprosessin seitsemänteen vaiheeseen ”älä luovuta”.

Kuva 16. Tuen saaminen KPK- matkalla. (Kotter, 2014, ss.125–127)



Muutosprosessiin liittyy yleensä pelkoa vanhasta luopumisesta tai muita haasteita, kuten muutosvastarintaa. Näihin haasteisiin ei pidä pysähtyä, vaan matkaa on jatkettava toisilta sekä omista kokemuksista oppien. Pelon vallassa työntekijät voivat vastustaa uusia ideoita. Tai kun vanhoista tavoista luovutaan, voi hiipiä pelko siitä, että tuleva ei ole yhtä hyvää kuin mitä aiemmin on ollut. Tällaisissa tilanteissa vaarana on luovuttaminen. Proessin aikana on tärkeää, että esihenkilöt auttavat ja tukevat työntekijöitensä selviämään näistä tunteista ja ristiriidoista, näin työntekijät saadaan pidettyä matkassa mukana, luovuttamatta. Näin saadaan luotua tulevaisuuden näkymä, jossa nähdään muutoksen myötä avautuvia uusia mahdollisuuksia, eikä vain erilaisia uhkakuvia. (Luomala, 2017; Pirinen, 2014, ss.98, 102; Valpola, 2004, s.237) Vastaukset osoittavat, että tukea saadaan riittävästi, eivätkä työntekijät luovuta, on mahdollista saavuttaa menestyksellisiä tuloksia. Tuen saaminen on siis tärkeää myös taloudellisen menestymisen kannalta.

7.1.9 KPK- teeman visuaalinen näkyvyys

Visuaalisuuden pitäisi olla osa organisaatioiden viestintää. Kun visuaalinen viestintä on onnistunutta, se muokkaa mielikuvia halutulla tavalla, tehostaa viestiä sekä kiinnittää ihmisten huomion. Lisäksi monimutkaisemmatkin asiat pystytään palastelemaan ymmärrettävimmiksi visuaalisen viestinnän avulla. (Lassila, 2019)

Kun taloushallinnon asiantuntijoilta kysyttiin, onko KPK- teema heidän mielestään tarpeeksi visuaalisesti esillä, he vastasivat kysymykseen keskiarvolla 3,0 vastausvalikon ollessa 1–4. Yksi valittiin silloin, kun teema ei ollut visuaalisesti tarpeeksi esillä, ja neljä silloin, kun se oli tarpeeksi esillä. 9/13 taloudellisesti menestyneimmistä tiimistä koki teeman olevan visuaalisesti hyvin esillä. Puolestaan vain kaksi taloudellisesti heikoiten pärjänneestä tiimistä koki teeman olevan visuaalisesti tarpeeksi esillä. Näin ollen vastauksien perusteella voidaan todeta, että visuaalisella näkyvyydellä on vaikutusta hyvien taloudellisten tuloksien saavuttamisen kannalta. Niin kuin Lassila (2019) blogitekstissään kirjoittaa, usein visuaalisuuden avulla pystytään esittämään asioita selkeämmin ja ymmärrettävämmin. Kun taas asiat ovat selkeitä ja ymmärrettäviä, on niitä helpompi lähteä toteuttamaan.

Muutosviestinnässä visuaalisuus on yksi tärkeistä elementeistä. Sen avulla kokonaisuuden jäsentely on selkeämpää. Visuaalisuus auttaa kokonaisuuden jäsentelyssä, ja asioita on

helpompi hahmottaa sen avulla. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän ohella kirjallinen viestintä on tärkeää, ja sitä voi tapahtua esimerkiksi tiedotteissa tai intrassa. (Keskinen, 2015; Valpola, 2004; ss.62-63; Viitala, 2005, ss.14, 82) Tutkimuksessa haluttiin viestinnän ja visuaalisuuden tärkeyden vuoksi selvittää, miten taloushallinnon asiantuntijat kokevat visuaalisuuden riittävyyden. Lisäksi haluttiin tietää, onko visuaalisuudella vaikutusta taloudelliseen menestykseen. Tutkimustulokset osoittavat, että visuaalisuudella ja hyvillä taloudellisilla tuloksilla on yhteys. Lisäksi voimme todeta, että visuaalisuus on huomioitu hyvin Talenomilla KPK- matkan toteutuksessa. Visuaalisuus liittyy muutosprosessiin vaiheeseen ”viestintä”, jota havainnollistan kuvassa 17.

Kuva 17. Visuaalinen näkyvyys. (Kotter, 2014, ss.125–127)



7.1.10 Palkitseminen

Muutoksen läpiviennissä palkkioiden on tarkoitus ohjata muutosta oikeaan toimintaan sekä oikeisiin valintoihin. Palkitsemista ei pidä sitoa ainoastaan lopputuloksiin, vaan se on hyvä sitoa osaksi jo itse suoritusta. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 73; Tuominen, 2016, s. 107)

Taloushallinnon asiantuntijat vastasivat kysymykseen ”Tukeeko mielestäsi palkitseminen annettuja tavoitteita?” keskiarvolla 2,4. vastausvalikon ollessa 1-4. Yksi vastattiin silloin, kun palkitsemisen ei koettu lainkaan tukevan annettuja tavoitteita, ja puolestaan neljä vastattiin mikäli palkitsemisen koettiin tukevan tavoitteisiin pääsyä hyvin. Taloudellisesti parhaiten pärjänneistä tiimeistä ainoastaan kolme tiimiä koki, ettei palkitseminen tue annettuja tavoitteita. Taloudellisesti heikoiten menestyneissä tiimeissä sen sijaan peräti 10 tiimiä

vastasi, ettei palkitseminen tue tavoitteita. Näin ollen palkitsemisen ja taloudellisen menestymisen välillä pystytään toteamaan selkeä yhteys.

Kysymys liittyy Kotterin muutosprosessin vaiheeseen kuusi ”lyhyen aikavälin voitot ja palkitseminen”, kuva 18. Lyhyen aikavälin palkitsemisessa on tärkeää, että heti muutosprojektin alussa nostetaan esille muutamia onnistumisia. Onnistumisten ja menestymisen kautta työntekijöihin saadaan valettua uskoa, ja palkitsemisen avulla strategiaa saadaan edistettyä haluttuun suuntaan. (Kotter, 2019, s. 126; Tuominen, 2016, s. 93) Tutkimustulokset osoittavat, että myös KPK- matkan suhteen voidaan todeta, että onnistumiset luovat menestystä. Menestyminen taas ruokkii lisää menestystä, ja se näkyy taloudellisesti.

Kuva 18. Palkitseminen. (Kotter, 2014, ss.125–127)



7.2 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Kyselyn avulla haluttiin selvittää, korreloiko onnistunut muutosjohtaminen hyvien tuloksien kanssa. Asiaa lähestyttiin Kotterin muutosprosessin mukaisesti linkittäen kyselyn kysymykset muutosprosessin eri vaiheisiin. Vastauksien perusteella haluttiin selvittää, onko muutosprosessin eri vaiheilla korrelaatiota hyvien taloudellisten tuloksien kanssa. Kysymyksiä ja vastauksia tarkasteltiin keskiarvojen kautta vertaamalla taloudellisesti parhaiten menestyneitä tiimejä kyselystä saatuun dataan. Vastavuoroisesti myös taloudellisesti heikoiten pärjänneiden tiimien tuloksia verrattiin kyselystä saatuun tietoon. Näin taloudellisen menestymisen ja johtamisen laadun korrelaatiota pystyttiin tutkimaan muutamasta eri näkökulmasta.

Koko kyselyn vastauksien keskiarvo oli 3,0. 13 parhaiden taloudellisten tuloksien saavuttaneiden tiimien joukossa kaiken kaikkiaan 11 tiimiä vastasi keskiarvoa paremmilla arvosanoilla koko kyselyn osalta. Näissä 11 taloudellisesti parhaiten menestyneissä tiimissä oltiin siis keskiarvoa tyytyväisempiä KPK- matkan johtamiseen. Muutoksen johtaminen koettiin laadukkaaksi.

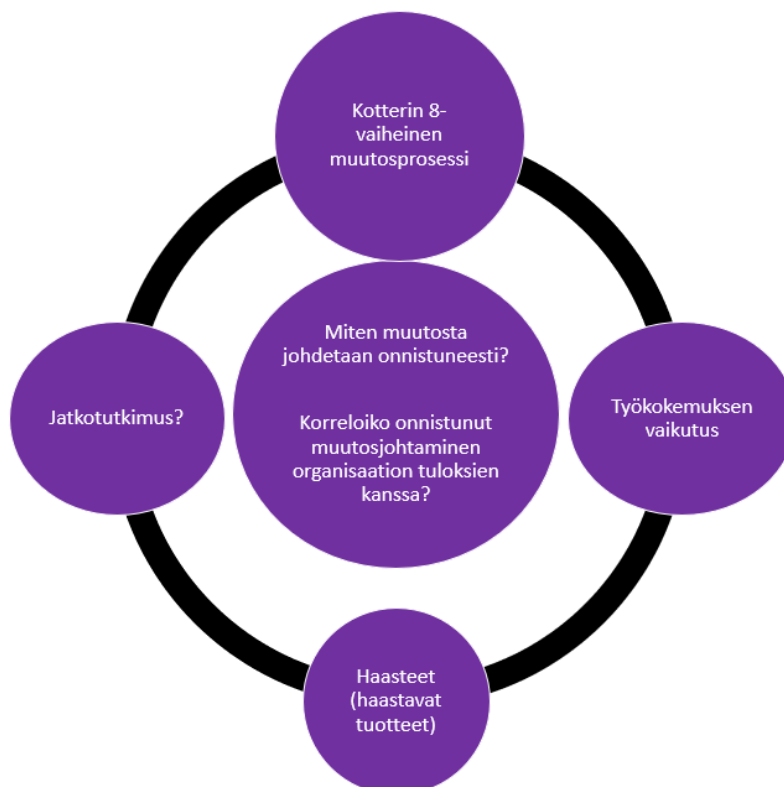
Vastaavasti 12 taloudellisesti heikoiten pärjänneestä tiimistä ainoastaan kolme tiimiä vastasivat kyselyyn keskiarvoa paremmin. Näin ollen yhdeksän taloudellisesti heikoiten pärjänneistä tiimistä kokivat muutoksen johtamisen laadun keskiarvoa heikommaksi. Tulos osoittaa, että mikäli muutoksen johtamisen laatu on heikompaa, on myös epätodennäköisempää saavuttaa taloudellista menestystä.

Vastausten perusteella laadukkaan muutosjohtamisen ja tuloksien välillä pystytään havaitsemaan selvää korrelaatiota. Kun KPK- matkaa on taloushallinnon asiantuntijoiden mukaan johdettu laadukkaasti johtamismallin mukaisilla sovitulla menetelmillä, on saavutettu taloudellista menestystä. Kun taas johtaminen on koettu heikommaksi, ovat myös taloudelliset tulokset jääneet heikommalle tasolle. Seuraavassa kappaleessa analysoin tuloksia vielä tarkemmin, ja esitän niihin liittyen omia havaintoja ja johtopäätöksiä.

8 Johtopäätökset

Seuraavaksi kerron havaintoni ja johtopäätökseni tutkimuksesta ja sen tuloksista. Kappaleen sisältö löytyy esitettynä kuvasta 19. Edellisessä kappaleessa kävin läpi kaikki kyselyni kysymykset linkittäen ne Kotterin onnistuneen muutosprosessin eri vaiheisiin. Tässä kappaleessa käyn läpi nämä muutosprosessin kahdeksan vaihetta. Tarkastelen sekä teoria-että empirisen osioon peilaten, korreloivatko muutosprosessin eri vaiheet taloudellisten tuloksien kanssa. Tässä kappaleessa vastaan tutkimuskysymyksiini ”miten johdetaan muutosta onnistuneesti sekä ”korreloiko onnistunut muutosjohtaminen organisaation tuloksien kanssa”. Vastauksia peilaan sekä teoriaan, että opinnäytetyöni empiriseen osioon. Lisäksi tarkastelen kyselyssä saamani taustatiedon avulla, kuinka alan työkokemus sekä Talenom- kokemusvuodet vaikuttavat taloushallinnon asiantuntijoiden tyytyväisyyteen KPK-matkalla. Näiden tuloksien avulla analysoin kuinka muutos, ja sen johtaminen koetaan alan tai Talenom- tuoreiden, tai vastaavasti kokeneiden tekijöiden keskuudessa. Palaan myös kyselyn osioon, jossa taloushallinnon asiantuntijoilta kysyttiin haastavista tuotteista. Kerron vastauksista, sekä huomioistani niihin liittyen. Kappaleen lopussa pohdin mahdollisen jatkotutkimuksen aihetta.

Kuva 19. Johtopäätöksiä.



8.1 Muutosprosessin vaiheiden onnistuminen KPK- matkalla

Talenomilla muutosprosessin kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä on viestitty ja perusteltu toimialan teknologisella murroksella. Teknologia mahdollistaa kirjanpidon automatisoinnin, sekä muuttaa taloudellisen tiedon analysointia ja raportointia (Aho, 2019, ss. 17–18).

Talenomilla on tehty strateginen valinta, jossa automatisaation lisääntyttä ja rutiinitöiden vähennettyä taloushallinnon asiantuntijoiden työt eivät lopu, vaan ne muuttuvat konsultoivimmiksi neuvontatehtäviksi. Tämän valinnan myötä KPK- matka ja muutos ovat välttämättömiä. Tiimipalaverien sekä one- to one- keskustelujen säännöllisellä pitämisellä uskotaan olevan vaikutusta siihen, että muutoksen kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä pystytään viestimään selkeästi ja avoimesti.

Taloushallinnon asiantuntijoille teetetyn kyselyn vastauksien perusteella voidaan todeta, että tiimipalaverit järjestetään pääsääntöisesti kaikissa tiimeissä sovitun mukaisesti. Myös one- to- one keskustelut järjestetään hyvin pääsääntöisesti kaikissa tiimeissä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Koska johtamismallia noudatetaan sovitusti, KPK- matka pysyy hyvin esillä niin tiimi- kuin henkilökohtaisellakin tasolla. Näin ollen matkan eli muutoksen välttämättömyydestä ja kiireellisyydestä saadaan viestittyä asiantuntijoita. Kotterin teorian mukaan tämä vaihe on tärkeä yhteistyön saavuttamisen kannalta, ja esihenkilöt voivat tämän vaiheen avulla saada työntekijät havaitsemaan muutoksen nopea tarve sekä muutoksen tärkeys. (Kotter, 1996, ss. 34–39; Kotter, 2014, s.125)

Ajattelen, että johtamismallin noudattaminen on tärkeää, etenkin keskellä suurta muutosta. On varmasti tilanteita, kun palaverit olisi vain helpompi jättää väliin muiden kiireiden tieltä, mutta niistä kiinnipitäminen kannattaa. Mielestäni on tärkeää, että suuret teemat ja muutokset pidetään esillä, ja niistä pystytään keskustelemaan avoimesti. Näin muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä saadaan korostettua. Tutkimustulokset osoittavat, että Talenomilla johtamismallin noudattaminen on hyvällä mallilla. Johtamismallia noudatetaan pääsääntöisesti kaikissa tiimeissä, huolimatta siitä, onko kyseessä taloudellisesti hyvin tai heikommin menestynyt tiimi. One- to- one- keskustelujen osalta johtamismallia kuitenkin noudatetaan hienoisesti enemmän taloudellisesti menestyneissä tiimeissä, joten tuloksien valossa voidaan todeta, että kiireellisyyden ja välttämättömyyden toteamisella on hienoista yhteyttä myös taloudellisen menestyksen saavuttamiseen.

Toinen vaihe muutosprosessissa on muutoksesta vastaavan ryhmän kokoaminen. Kyseisessä vaiheessa kootaan siis ryhmä, joka valtuutetaan viemään muutos läpi. Ryhmän on oltava vahva, ja heillä on oltava yhteinen tavoite. (Kotter, 1996, ss. 45–46; Kotter, 2014, s. 125)

Talenomilla tiimien esihenkilöt vastaavat muutoksen läpiviennistä tiimeissään. Esihenkilöt siis muodostavat ryhmän, joka on valittu johtamaan taloushallinnon asiantuntijoiden työn muutosta. Onko Talenomilla onnistuttu tämän ryhmän valinnassa? Kuinka asiaa voidaan tutkia ja mitata? Teettämäni kyselyn avulla asiaa voidaan tarkastella. Saatujen tuloksien valossa voidaan tutkia, onko johtamisen laatu ollut hyvää, eli onko sitä johtamaan valittu oikea joukko. Koko kyselyn keskiarvon ollessa 3,0, voidaan todeta ryhmän onnistuneen tehtävässään hyvin. Hajontaa tiimien välillä toki on, koska osa tiimeistä on ollut johtamiseen tyytyväisempiä kuin toiset. Vastauksia saatiin kaikkiaan 37 tiimistä. Viisi tiimiä ylitti kyselyssä vastauksien keskiarvon 3,5. Näissä tiimeissä voidaan siis katsoa onnistuneen johtamisessa erittäin hyvin. Yli vastauksien keskiarvon 3,0 ylsivät 23/37 tiimiä. Näin ollen 14 tiimiä ei yltänyt 3,0 keskiarvon ylittäneisiin tuloksiin. Selvä valtaosa tiimeistä siis koki olevansa tyytyväisiä KPK- matkan johtamiseen, ja näin ollen voidaan todeta, että ryhmän kokoamisessa muutoksen vetämiseen on pääosin onnistuttu.

Mielestäni olisi tärkeää, että tutkimustuloksien osoittamat 14 heikoiden vastanneiden tiimien johtamista tarkasteltaisiin. Mitä haasteita KPK- matkan johtamisessa voisi ilmetä näissä tiimeissä? Mitä muutosjohtamisen osa-alueita pitäisi erityisesti kehittää? Kun haasteet tunnistetaan, voidaan niihin puuttua, ja lähteä tekemään korjaavia toimenpiteitä. Näin muutosjohtamisen laatua pystytään kehittämään. Muutosjohtamisen teoria- kappaleessa kerrottiin, että esihenkilöiden on pystyttävä olemaan vakuuttavia ja motivoivia muutosprosessin edetessä. Sillä on suuri merkitys muutoksen onnistumisen kannalta, joten mikäli haasteita tässä ilmenee, on niihin mielestäni puututtava.

Tiimien sisällä esihenkilöt valtuuttavat omia tiimiläisiään toimintaan. Tiimin sisässä voi olla muutosvastarintaa, muutosinnostusta, tai molempia. Tiimien sisällä voisi mielestäni olla hyvä valita niin sanotut muutosagentit tai -tsempparit. Tällaiset henkilöt voisivat esimerkiksi tiimipalavereissa edistää omalla esimerkillään muutoksen läpivientiä vaikkapa onnistumisten jakamisen kautta.

Kotterin teorian kolmannessa vaiheessa puhutaan vision ja strategian luomisesta. Strategian ja vision avulla selvitetään, millä tavoin menneisyys ja tulevaisuus erottuvat toisistaan. Tässä vaiheessa haluttu muutos on pystyttävä kuvaamaan muille niin konkreettisesti, kuin tarinan kerronnankin avulla. Suunnan ja vision on oltava kaikille selkeitä. (Kotter, 2014, s.125; Korhonen & Bergman, 2019, ss. 49–50) Kyselyssä taloushallinnon asiantuntijoilta kysyttiin pidetäänkö KPK matkaa ja sen tavoitteita esillä one- to-one keskusteluissa. Lisäksi kyselyssä kysyttiin, ovatko KPK- matkan odotukset selkeitä. Kysymyksen avulla selvitettiin, onko muutoksen tavoitteet ja odotukset selviä, ja pidetäänkö niitä riittävästi esillä henkilökohtaisissa keskusteluissa. KPK- matkan toteutus on Talenomin strateginen valinta, jossa taloushallinnon asiantuntijoiden työ muuttuu rutiininomaaisesta tositteiden kirjaamisesta konsultoivaksi neuvontatyöksi. Muutoksen tavoitteet ja päämäärät on oltava kaikille kirkkaita, jotta tuleva voidaan erottaa menneestä.

Kyselyn tuloksien mukaan strategia ja visio pääsääntöisesti tunnetaan tiimeissä. Odotuksista kysyttäessä vastauksien keskiarvo oli 3,3. Kun kysyttiin matkan tavoitteiden esilläpidosta one- to one keskusteluissa, vastauksien keskiarvo oli 3,1. Vähiten odotuksista tiedettiin taloudellisesti heikoiten pärjänneissä tiimeissä. Kyseisissä tiimeissä myös tavoitteiden esilläpito one- one- keskusteluissa oli keskiarvoa heikompaa. Mielestäni näissä tiimeissä odotuksista on keskusteltava avoimesti niin tiimi- kuin yksilötasolla, ja päämääriä on kirkastettava. Mielestäni Talenomin strategia ja valinnat olisi näissä tiimeissä kerrattava, ja niistä kannattaa käydä avointa keskustelua esimerkiksi tiimipalaverissa. Myös työntekijöiden kysymyksille on hyvä antaa tilaa. Hyviä tuloksia on mahdotonta saavuttaa, mikäli tavoite ei ole selkeä.

Kyselyssä Kotterin muutosprosessin neljäs vaihe eli viestintä nousi esiin useassa kysymyksessä. Viestinnästä tiedusteltiin kysymyksen: ”Ovatko KPK- tuotteet Sinulle tuttuja?” ”Onko tiimilläsi säännölliset tiimipalaverit?” Tiedätkö mitä Sinulta odotetaan KPK- matkalla?” Onko KPK- teema mielestäsi tarpeeksi visuaalisesti esillä?” avulla.

Muutosviestinnän on oltava johdonmukaista, ja se pitää linkittää yrityksen strategiaan ja visioon. Mikäli viestintä on puutteellista, myös vision näkeminen heikentyy. Viestinnässä niin viestintätyyli, kuin viestintätoimet ovat tärkeitä asioita viestin perille menon kannalta.

(Korhonen & Bergman, 2019, s. 52, Pirinen, 2014, ss. 135–136)

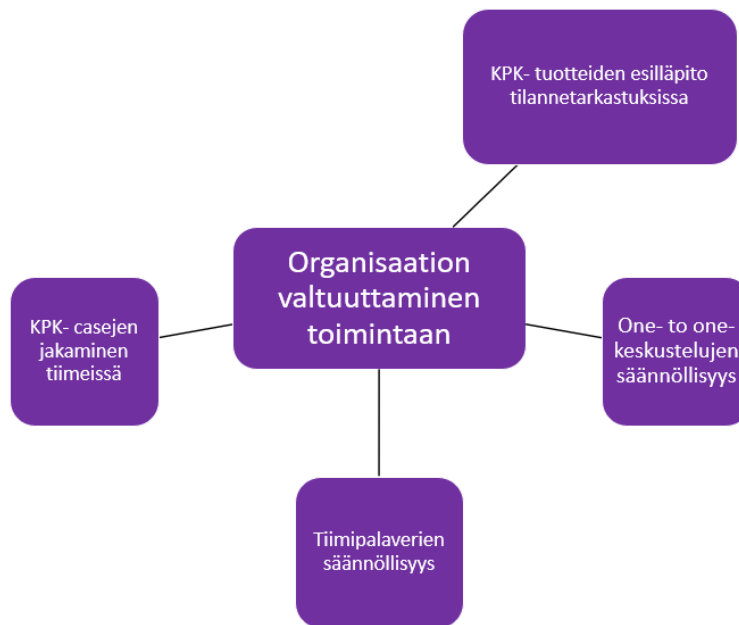
Asiantuntijoilta kysyttiin, ovatko KPK- tuotteet heille tuttuja. Kysymyksellä haluttiin selvittää, onko KPK- tuotteet pystytty tuomaan onnistuneesti osaksi arkea. KPK- tuotteista on viestitty Talenomilla esimerkiksi koulutuksien sekä esitteiden avulla. Lisäksi niistä puhutaan tiimien aamuvarteissa sekä tiimipalavereissa, ja ne ovat esillä one- to- one keskusteluissa. Viestintäväyliä niiden tunnetuksi tekemiselle on siis useita. Kyselyn vastausten perusteella tiimipalaverit järjestetään pääsääntöisesti hyvin, joten ne nousevat mielestäni tärkeäksi viestintäväyläksi. Taloushallinnon asiantuntijat kokivat KPK- tuotteet tutuiksi vastauksien keskiarvon ollessa 3,3. Valtaosa taloudellisesti menestyneistä tiimeistä tunsikin kyseiset tuotteet. Vastaavasti vain pieni osa heikommin taloudellisesti menestyneistä tiimeistä ei tuntenut tuotteita. Mielestäni tiimeille, joissa tuotteet koetaan tuntemattomiksi, lisäkoulutuksien järjestäminen on välttämätöntä. Tuotteista puhuminen on saatava osaksi päivittäistä rutiinia. Kaikkien tiimien esihenkilöt saivat tutkimuksen jälkeen dataa siitä, mitkä tuotteet missäkin tiimeissä koettiin haastaviksi. Mielestäni jokaisen tiimin kannattaisi keskittyä yksilöllisesti juuri niihin tuotteisiin, jotka missäkin tiimissä koettiin haastaviksi. Haastavista tuotteista kerron lisää kappaleessa 8.2.

Viestintään liittyi lisäksi kysymys, jolla mitattiin taloushallinnon asiantuntijoiden tietämystä siitä mitä heiltä KPK- matkalla odotetaan. Taloudellisesti menestyneistä tiimeistä valtaosa tiesi odotukset, kun taas taloudellisesti heikoiten menestyneistä tiimeistä vain kolme koki odotukset selviksi. Vastaukset osoittavat mielestäni selkeästi sen, että mikäli odotukset eivät ole selviä, on myös tavoitteita haastavaa saavuttaa. Näin ollen odotukset ja tavoitteet on kirkastettava, jotta taloudellista menestystä voidaan saavuttaa.

KPK- matkasta on pyritty viestimään Talenomilla eri tavoin myös visuaalisesti. Kyselyssä kysyttiin, onko visuaalisuus ollut riittävää. Vastausten keskiarvon ollessa 3,0, visuaalisuuden voidaan todeta olevan hyvällä tasolla. Varsinkin taloudellisesti hyvin pärjänneet tiimit kokivat visuaalisuuden olevan kunnossa. Kuitenkin taloudellisesti heikoiten pärjänneissä tiimeissä ajateltiin, ettei visuaalisuutta ole tarpeeksi. Näin ollen kyseisissä tiimeissä visuaalisuutta pitäisi mielestäni lisätä. Voisivatko ehkä tiimien esihenkilöt kokoontua yhdessä pohtimaan, kuinka tärkeä teema voitaisiin saada voimakkaammin esille? Voisiko tässä asiassa hakea apua ja esimerkkejä tiimeissä, joissa visuaalisuuden on katsottu olevan kunnossa?

Mielestäni Talenomilla on mietitty moniulotteisesti Kotterin muutosprosessin vaihetta viisi eli organisaation valtuuttaminen toimintaan. Organisaation valtuuttamisesta toimintaan, kysyttiin usean kysymyksen kautta. Nämä kysymykset löytyvät esitettynä kuvasta 20.

Kuva 20. Organisaation valtuuttaminen toimintaan.



Pitkälti jo johtamismalli sanelee säännönmukaiset palaverit tai tapaamiset, joissa työntekijöitä osallistutetaan toimintaan, ja työntekijöitä kohdataan monissa eri tilanteissa. Tiimipalavereissa tai aamuvarteissa voidaan keskustella roolituksesta sekä asiantuntijoiden tehtävistä liittyen erilaisiin KPK- matkan teemoihin. Lisäksi henkilökohtaisella tasolla keskustelua pystytään jatkamaan kahdenvälisissä one- to one- keskusteluissa. Tuloksien perusteella nämä johtamismallin mukaiset palaverit Talenomilla järjestetään pääsääntöisesti hyvin, joten mahdollisuudet organisaation mukaan ottamiselle erilaisiin muutosprosessin toimintoihin ovat suotuisat. Lisäksi työntekijöitä osallistutetaan kannustamalla heitä kertomaan KPK- casesta omissa tiimeissään. Tästä kysyttäessä vastauksien keskiarvo oli 2,3. Vastauksien perusteella KPK- casejen jakamisessa on kehitettävää. Taloudellisesti parhaiten pärjänneistä riimeistä caseja jakaa suurin osa. Vastaavasti taloudellisesti heikommin menestyneistä tiimeistä vain muutama ilmoitti jakavansa caseja. Tulosten perusteella KPK- casejen aktiivinen jakaminen edesauttaa taloudellisen menestyksen saavuttamista, joten mielestäni kannattaisi panostaa siihen, että jakaminen saadaan osaksi kaikkien tiimien arkea.

Ehdotukseni on, että jakaminen otettaisiin mukaan aamuvartteihin. Jos tiimissä aamuvartit järjestetään esimerkiksi tiistaisin ja torstaisin, voitaisiin tiimin kesken sopia, että jokaisen tiistain aamuvartissa käydään läpi kaksi KPK- casea. Esihenkilöt voisivat sopia ennakoon työntekijöiden kanssa, kuka saa esitellä oman tapauksensa.

Taloushallinnon asiantuntijat osallistuvat muutoksen edistämiseen kertomalla aktiivisesti konsulttituotteista asiakkailleen. Tuotteet otetaan puheeksi esimerkiksi sovituisissa tilannetarkastuksissa, vaikkapa tilinpäätösneuvottelussa. Tulokset osoittavat, että tuotteita otetaan esiin melko hyvin vastausten keskiarvon ollessa 2,9. Varsinkin taloudellisesti menestyneet tiimit ovat ahkeria KPK- tuotteiden puheeksi ottajia. Toisissa tiimeissä kehitettävääkin kuitenkin tämän suhteen vielä löytyy. Tuloksien valossa pystymme toteamaan, että mikäli myös taloudellisesti heikommat tiimit alkaisivat ottamaan tuotteita puheeksi aktiivisemmin asiakkaidensa kanssa, pystyttäisiin saavuttamaan kokonaisuudessaan parempia taloudellisia tuloksia. Itse ajattelen, että mitä enemmän tuotteista puhutaan, sitä enemmän niitä saadaan myös osaksi palvelukokonaisuuksia, ja yhä useampi asiakas niistä kiinnostuu. Kun asiakkaat ovat tietoisia tuotteista ja niiden hyödyistä, pystyvät he varmasti näkemään monia tuotteita itselleen hyödyllisiksi. Karkeasti ajatellen asiakashan ei voi tuotetta ostaa, mikäli hänelle ei edes olla kerrottu tuotteen olemassaolosta. Näin ollen olisi tärkeää, että kaikissa tiimeissä taloushallinnon asiantuntijat ottaisivat tuotteet puheeksi sovituisissa asiakastapaamisissa.

Taloushallinnon asiantuntijoilta kysyttiin, tukeeko palkitseminen heidän mukaansa annettuja tavoitteita. Tämä kysymys liittyi Kotterin teorian kuudenteen vaiheeseen ”lyhyen aikavälin voitot ja palkitseminen”. Kyseisen kysymyksen vastauksien keskiarvon ollessa 2,4, sai tämä kohta heikoimmat tulokset kaikista kyselyn kysymyksistä. Näin ollen palkitseminen on selkeä kehityskohde muutosjohtamisen laadun kehittämisen suhteen. Vastauksissa ilmenee hajontaa eri tiimien välillä, ja taloudellisesti menestyksekkäät tiimit kokevatkin palkitsemisen olevan pääosin kunnossa. Näin ollen tasokkaalla palkitsemisella voidaan havaita korrelaatiota hyvien taloudellisten tuloksien saavuttamisen suhteen. Talenomien tilitoimistopalveluilla on yhtenäiset palkitsemiskäytännöt, mutta myös tiimien omia palkitsemis- tai kiittämistapoja. Koska tiimien vastauksien välillä on suurtakin hajontaa palkitsemisestä kysyttäessä, ajattelen, että kehityskohteena voisi todennäköisesti olla tiimien omat palkitsemiskäytänteet. Palkitsemisestä voisi tämän vuoksi mielestäni olla hyvä

keskustella tiimien välillä, ja jakaa parhaita käytäntöjä? Voi tietenkin kyse olla myös siitä, että kokonaisuudessaan KPK- matkan johtamiseen tyytyväiset työntekijät ovat tyytyväisiä myös palkitsemiseen, mutta kokonaisuuteen tyytymättömät työntekijät eivät näe myöskään palkitsemisen olevan oikeanlaista. Joka tapauksessa tämä on tuloksien perusteella selkeä kehityskohde, ja mielestäni tähän kannattaa pureutua. Oikeanlaisella palkitsemisella muutosta voidaan ohjailla haluttuun suuntaan.

Talenom pyrkii johtamismallinsa avulla systemaattiseen ja järjestelmälliseen toimintaan. Johtamismallin mukaiset sovitut kokoontumiset takaavat sen, että sovitut aiheet ja agendat pysyvät esillä. Kotterin muutosprosessin vaiheessa seitsemän sanotaan ”Älä luovuta” (Kotter, 2014, ss.125-127). Muutosprosessissa on erittäin tärkeää, että sitä jaksetaan edistää luovuttamatta, vaikka prosessiin kuuluvat melkein aina erilaiset haasteet. Talenomilla tiimipalaverit toteutuvat erittäin hyvin, ja henkilökohtaiset keskustelutkin pidetään pääosin säännöllisesti. Näiden avulla muutosta viedään sitkeästi eteenpäin luovuttamatta. Kun haasteita ilmenee, on tärkeää, että esihenkilöt toimivat työntekijöidensä tukena, ja he uskaltavat tarpeen tullen puuttua ongelmiin (Tuominen, 2016, ss. 68). Kyselyn tulokset osoittavat, että riittävän tuen ja johtamismallin noudattamisen avulla pystytään saavuttamaan hyviä taloudellisia tuloksia. Näin ollen myös tuottavuuden kannalta on tärkeää, että asioista jaksetaan jauhaa, eikä haasteiden anneta lannistaa. Näin muutos etenee, eivätkä vaikeudet vie voittoa. Tuesta kysyttäessä vastausten keskiarvo oli 2,9, joten tuen saannin suhteen ainakin osassa tiimeistä on vielä kehitettävää. Kannustaisinkin jokaista tiimin esihenkilöä kysymään omilta tiimeiltään, että mitä tukea juuri heille voisi muutoksen keskellä tarjota. Uskon, että kun esihenkilöt esittävät kysymyksen avoimesti ja vilpittömästi, he voisivat saada tiimiltään rehellisiä vastauksia, kuinka heitä voisi tukea muutosmatkalla paremmin.

Kotterin teorian kahdeksannessa vaiheessa eli juurruttamisvaiheessa johtamismalli nousee esiin tärkeänä tekijänä. Kun muutos, tai sen osa on viety läpi, on se pidettävä edelleen esillä tärkeissä palavereissa. Näin muutos pystytään juurruttamaan osaksi arkea. Kun muutokset vakiintuvat osaksi arkea, myös organisaatiokulttuuri muuttuu. Sen myötä esimerkiksi toimintatavat tai ihmisten välinen vuorovaikutus muuttuvat. Kotterin mallissa puhutaan uuden kulttuurin luonnista eli työskentely-ympäristön muuttumisesta. Kulttuuri muuttuu jatkuvan muutoksen aikana pääosin epävirallisten normien kautta. (Kvist & Kilpiä, 2006, s.

85; Kotter, 2014; s.127) Talenomien kulttuuri on elänyt muutoksen mukana. Taloushallinnon asiantuntijoiden työnkuvat ovat muuttuneet asiantuntijatehtäviksi. Asiantuntijatyö on luonteeltaan hyvin erilaista, kuin rutiineihin perustuva työ, jossa esimies jakaa työtehtävät ja sopii aikataulut työntekijöiden puolesta. Asiantuntijatyössä aikatauluista päätetään ja vastataan itse. Mielestäni on selvää, että mikäli työnkuvat muuttuvat näin radikaalisti, myös toimintaympäristö ja toimintatavat muuttuvat. Näin myös yrityskulttuuri elää ja muuttaa muotoaan. Niin kuin Kvist & Kilpiä (2016, s. 85) toteavat, yrityskulttuuria voidaan ohjailla esimerkiksi arvojen avulla. Myös Talenomien arvot päivitettiin muutama vuosi sitten, ja niiden avulla kulttuuria on varmasti pystytty ohjaamaan tiettyyn suuntaan, mutta pääosin myös Talenomilla kulttuurin muuttuminen on tapahtunut nimenomaan epävirallisten normien kautta työympäristön muututtua radikaalisti.

Kun uudet toimintatavat ovat osana arkea, ne pitävät jatkuvasti pintansa, ja lopulta ne syrjäyttävät vanhat tavat toimia. Talenomien johtamisjärjestelmän avulla muutos ja sen mittarit saadaan pidettyä esillä myös varsinaisen muutosprosessin jälkeen. Mielestäni johtamisjärjestelmä onkin erittäin tärkeässä roolissa muutoksen juurruttamisessa. Johtamismallin avulla pystytään varmistamaan, ettei asiat jää unohduksiin varsinaisen muutoksen jo tapahduttua. Ajattelen, että taloushallinnon asiantuntijoiden olisi hyvin helppo palata vanhaan toimintatapaan, jollei uusia toimintatapoja pidettäisi esillä. Omien kokemuksienikin perusteella yleensä kaiken uuden tekeminen on alussa haastavaa, ja aikaa kuluu paljon harjoitteluun. Silloin uusi toimintatapa voi tuntua jopa typerältä ajanhukalta. Kun uuden toimintatavan noudattamista kuitenkin sinnikkäästi jatketaan, alkaa se yleensä sujumaan tehokkaammin toistojen myötä. Toistojen kautta se myös hioutuu osaksi arjen rutiineita.

Mielestäni juurruttamisvaiheessa muutoksen tuomia hyötyjä on tärkeää seurata erilaisten mittareiden avulla. Kun uudet toimintatavat pystytään näyttämään tehokkaiksi lukujen ja datan avulla, luo se ihmisiin intoa ja onnistumisen tunnetta. Mittarit osoittavat myös johdolle muutoksen hyödyt, ja sen vaikutuksia voidaan erilaisten mittareiden avulla seurata. Uskonkin, että ilman seurantaa on miltei mahdotonta todeta muutoksen onnistuneen tai epäonnistuneen. Mittaaminen on mielestäni välttämätöntä.

8.2 Haastavat KPK- tuotteet

Taloushallinnon asiantuntijoille teetetystä kyselyssä haluttiin selvittää eri konsulttituotteiden haastavuutta. Mikäli jokin KPK- tuote koetaan haastaviksi esimerkiksi substanssiosaamisen puutteen vuoksi, ei sitä välttämättä tarjota asiakkaalle tarpeeksi aktiivisesti. Mikäli taas jotakin tuotetta ei tarjota, ei sitä voida myöskään saada myydyksi. Tuotteiden mahdollinen haastavuus vaikuttaa siis suoraan taloudellisiin tuloksiin. Kyselyssä haluttiin tämän vuoksi selvittää tiimitasolla, mitkä tuotteet mahdollisesti koetaan haasteellisiksi. Kun haastavat tuotteet ovat tiedossa, pystytään niihin liittyen järjestämään tarvittavaa lisäkoulutusta, tai niistä voidaan keskustella tiimeissä.

Haastavimmiksi tuotteiksi kyselyn perusteella osoittautuivat:

- budjetin laadinta
- kehittämismenojen dokumentointi
- toiminimestä osakeyhtiöksi muuttuminen
- osakeyhtiön perustaminen
- henkilökohtaiset veroilmoitukset.

Puolestaan vähiten haastavat tuotteet olivat pöytäkirjojen, velkakirjojen sekä viranomaisilmoitusten laatiminen. Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa tiimien välillä, joten tämän vuoksi pidän tärkeänä, että Talenomilla tulkitaan nimenomaan tiimikohtaisia tuloksia, ja edetään esimerkiksi mahdollisten koulutuksien kanssa niiden mukaisesti. Mielestäni kouluttautuminen on tehokkaampaa, kun se on mahdollisimman yksilöityä. Myös one- to one- keskustelut tarjoavat mielestäni loistavan alustan tuotteista puhumiselle, ja niiden harjoittelukselle yhdessä esihenkilöiden kanssa. Tiimipalaverissa tai aamuvarteissa puolestaan voidaan käydä haastavia tuotteita yhteisesti läpi esimerkkien kautta. Kun taloushallinnon asiantuntija on tarjonnut, myynyt tai tehnyt jotakin tiimissään haastavaksi koettua tuotetta, voi hän jakaa ajatuksensa ja oppinsa muulle tiimille. Näin kaikki oppivat.

8.3 Alan työkokemuksen ja Talenom- kokemuksen vaikutus tutkimustuloksiin

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin vastaajan työkokemusvuosia sekä Talenom-työskentelyvuosia. Kyseisiin taustakysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista, mutta selkeä enemmistö vastasi näihin kysymyksiin siitä huolimatta. Taustakysymysten avulla haluttiin selvittää kokevatko uudet tai kokeneet tekijät johtamisen laadun keskenään eri lailla.

Vastauksien perusteella kaikista uusimmat tekijät Talenomilla olivat tyytymättömämpiä johtamiseen. Puolestaan Talenomilla 3-10 vuotta työskennelleet taloushallinnon asiantuntijat pitivät johtamisesta eniten. Tämä herättää ajatuksia perehdyttämisessä. Koska tyytymättömyys liittyy uusimpiin henkilöihin, onko heille tullut kenties liikaa uutta asiaa ja muutosta kerralla? Tai kenties voiko kyse voi olla siitä, että yleisesti koko tiloimistoala ei vain ole vastannut odotuksia? Mielestäni tätä olisi hyvä selvittää yrityksessä enemmän. Jos kyse on esimerkiksi riittämättömästä perehdytyksestä, voitaisiin se ottaa kehityskohteeksi, ja miettiä kuinka perehdytys voidaan hoitaa paremmin. Mikäli puolestaan koko ala ei ole vastannut tekijän odotuksia, voisi mielestäni miettiä pystyttäisiinkö tähän asiaan puuttumaan jo rekrytointitilanteissa paremmin. Taulukossa 1 on nähtävillä koko kyselyn vastauksien keskiarvot työvuosittain.

Taulukko 1. Työkokemus Talenomilla vs. KPK- matkan johtaminen.

0-1 vuotta	2,7
1-3 vuotta	2,8
3-5 vuotta	3,2
5-10 vuotta	3,2
Yli 10 vuotta	3,0

Vastaukset jakautuivat jokseenkin samoin, kun tarkastelin tuloksia sen mukaan, miten kauan vastaajat olivat työskennelleet tiloimistoalalla. Alan kokonaistyövuosilla tarkoitettiin siis sitä aikaa, jonka työntekijät ovat olleet tiloimistoalalla kokonaisuudessaan, ei vain Talenomilla. Tyytymättömiä olivat uudet tekijät. Lisäksi tyytymättömyyttä oli myös alalla yli 10 vuotta työskennelleiden keskuudessa. Vastavaroisesti alalla 3- 5 vuotta työskennelleiden tekijät olivat kaikista tyytyväisimpiä KPK- matkan johtamiseen. Koska alalla yli 10 vuotta työskennelleet lukeutuvat tyytymättömiin vastaajiin, voidaanko ajatella, että heidän mielestään uusi työnkuva mennyt huonompaan suuntaan työnkuvan muutoksen

myötä? Vai onko kyse puhtaasti johtamisesta, jos tekijät kokevat, että työnkuvan muuttuminen on mieluista, mutta muutosta ei ole pystytty johtamaan tarpeeksi hyvin? Asiaa kannattaisi mielestäni selvittää lisää. Palautteen perusteella toimintaa pystytään kehittämään, kun ensiksi päästään ongelmien juurille. Vastausten keskiarvo alan työkokemusvuosien mukaan löytyy esitettynä taulukosta 2.

Taulukko 2. Alan työkokemus vs. KPK- matkan johtaminen.

0-1 vuotta	2,8
1-3 vuotta	3,0
3-5 vuotta	3,2
5-10 vuotta	3,1
Yli 10 vuotta	2,8

8.4 Miten muutosta johdetaan onnistuneesti?

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli ”Miten muutosta johdetaan onnistuneesti?”. Tätä asiaa selvitin teoriapohjalta kappaleessa numero kolme. Perustin onnistuneen muutosprosessin vaiheet Kotterin kahdeksanvaiheiseen teoriaan. Kyseinen kahdeksanvaiheinen prosessi puhutteli minua, koska se oli mielestäni selkeä, ja siinä painotettiin mielestäni oikeita asioita. Lisäksi poimin teoriakappaleeseen omasta mielestäni tärkeitä muutosjohtamisen osa- alueita. Nostin esiin muutoksen mittaamisen, muutosviestinnän tärkeyden sekä tunteiden ja käyttäytymisen merkityksen muutostilanteissa. Käsitelin kappaleessa myös menestyksekkään muutosjohtajan ominaispiirteitä.

Tätä työtä kirjoittaessani omat ajatukseni hyvän muutosjohtamisen elementeistä kirkastuivat ja selkenivät. Mielestäni muutosjohtamiseen liittyen muutamat osa-alueet nousevat ylitse muiden kaikista tärkeimmiksi asioiksi muutoksen läpiviennissä. Ne osa-alueet ovat muutoksen suunnittelu, oikeiden ihmisten valinta muutoksen läpivientiin, muutoksen mittaaminen, muutosviestintä sekä tärkeimpänä asiana sinnikkyys läpi muutosprojektin.

Teoriaa opiskellessani ymmärsin, että on tärkeä suunnitella muutos huolellisesti. Muutos on suunnitteluvaiheessa mielestäni tärkeää jakaa osiin, joiden avulla muutoksen eri vaiheet erotellaan toisistaan. Näin muutos ei ole vain iso ”möhkäle”, josta ei saada otetta. Muutos konkretisoituu, eikä tunnu kerralla niin suurelta, kun se on jaoteltu osiin ja suunniteltu huolella. Muutosprojektissa on syytä edetä pala kerrallaan, eikä yrittää viedä läpi kerralla kaikkea. Tämän vuoksi systemaattisuus on mielestäni tärkeää. Suunnitelmaan kannattaa muutosprojektin aikana palata yhä uudelleen. Se auttaa systemaattisessa etenemisessä, ja palauttaa tarvittaessa mieleen, miksi muutosta ollaan tekemässä. On kuitenkin hyväksyttävä myös se, että välillä suunnitelmaa joudutaan päivittämään. Joskus huomataan, että jokin ennalta suunniteltu asia ei toimi sellaisenaan. Silloin on oltava rohkeutta puuttua siihen, ja muuttaa suunnitelmaa tarvittaessa.

Tutkimusosiossa teetin kyselyn taloushallinnon asiantuntijoille, ja selvitin miten he ovat kokeneet KPK- matkan johtamisen Talenomilla. Kyselyn tarkoituksena oli saada palautetta johtamisesta, jotta sitä voidaan kehittää edelleen. Sen avulla haluttiin selvittää, onko muutosjohtamisen laadulla vaikutusta hyvien tuloksien saavuttamiseen. Tutkimustulokset osoittivat, että korrelaatiota näiden väliltä löytyy. Näin ollen laadukkaalla muutosjohtamisella on merkitystä koko yrityksen taloudellisten tuloksien kannalta. Vastaajat antoivat kyselyssä arvosanoja omien tiimiensä esihenkilöille, ja näin ollen vastauksien avulla saatiin palautetta esihenkilöiden johtamiskäytännöistä. Kyselyn tuloksien avulla voitiin tarkastella esihenkilöiden välisiä tuloksia. Tiimien esihenkilöiden johtamisen laadun välillä löytyi hajontaa muun muassa tuen saannissa, johtamismallin toteutuksessa, palkitsemisessa sekä viestinnässä. Toisten esihenkilöiden koettiin tekevän näitä asioita paremmin kuin toisten. Teoriakappaleessa todettiin, että muun muassa innostaminen ja avoimuus sekä rehellisyys ovat tärkeitä asioita muutoksen läpiviejissä. Lopputuloksen kannalta on tärkeää, että muutoksen johtajiksi valitaan oikeat henkilöt, jotka omaavat näitä tiettyjä ominaisuuksia. Mielestäni ryhmällä, joka on valittu johtamaan muutosta, on erittäin suuri merkitys paitsi muutoksen onnistumisen kannalta, myös taloudellisen menestyksen kannalta. Ryhmän valintaan kannattaa siis panostaa.

Muutoksen onnistumista on mahdotonta tietää ilman mittaamista. Mielestäni ilman mittareita ei pystytä toteamaan onko muutos onnistunut vai ei. Mittarit on määriteltävä etukäteen, ja niitä on seurattava paitsi läpi muutosprojektin, myös projektin jälkeen

juurruttamisvaiheessa. Kun muutosta mitataan, voidaan myös saada mitä halutaan. KPK-matkaan liittyy erilaisia taloudellisia mittareita, joiden avulla muutoksen etenemistä on voitu Talenomilla mitata. Nämä mittarit liittyvät konsulttituotteisiin. Lisäksi teettämäni kysely kertoo yritykselle työntekijöiden mielteitä johtamisen laadusta. Kun johtamisen laatua on mitattu, pystytään tuloksien ansiosta todentamaan mahdolliset kehityskohteet. Kehityskohteita voidaan alkaa parantamaan systemaattisesti, ja parannusten avulla saavuttaa edelleen parempia tuloksia.

Muutosviestintään liittyen ajatukseni on, että sitä on oltava paljon. Harvemmin olen kuullut sanottavan, että viestintää on liikaa. Viestinnän on oltava selkeää, ja ennalta suunniteltua. Uskon, että visuaalisuus vahvistaa viestinnän sanomaa, ja selkeyttää sitä. Mielestäni Talenomilla muutoksen olisi hyvä näkyä kaikissa yhteisissä kokoontumisissa, toimistojen ja tiimien tiloissa, sekä intrassa. Kun muutos nostetaan näyttävästi esille, pystytään viestimään sen tärkeydestä. Silloin se ei jää muiden asioiden jalkoihin.

Tärkein asia onnistuneessa muutoksessa on kuitenkin mielestäni sinnikkyys. Talenomilla KPK-matka on valtava muutos, koska se koskettaa usean sadan henkilön työkuva ja arkea. Työ taas on suuri osa ihmisen elämää, ja tyytyväisyys omaan työhön vaikuttaa koko jaksamiseen ja hyvinvointiin. Kun muutos on suuri, ja uutta asiaa tulee paljon, edessä on varmasti erilaisia haasteita ja väsymistäkin. Kun muutos koskettaa suurta joukkoa, joukossa ilmenee yleensä varmasti muutosvastarintaa, eivätkä kaikki ole tyytyväisiä muutosmatkaan tai siihen mihin muutoksella tähdätään. Osa ihmisistä pelottaa uusi arki, ja osa ei halua luopua vanhasta. Koska erilaisia haasteita tulee vastaan vääjäämättä, olisi keskityttävä silti viemään asiaa rohkeasti eteenpäin, luovuttamatta. Haasteiden tullessa eteen, kannattaa mielestäni palata muutoksen alkujuurille ja pohtia miksi muutosta ollaan tekemässä ja miksi se on välttämätön. Toisaalta taas hankaluuksien edessä voi keskittyä miettimään myös tulevaa. Kuinka muutos helpottaa tulevaisuudessa arkea, ja mitä kaikkea uutta muutoksella on juuri minulle tarjota? Mitä kaikkea muutos mahdollistaa? Tutkin tätä työtä tehdessäni Talenomien instagram-tiliä, ja siellä puhuttiin unelmista. Työntekijät kertoivat omista unelmistaan, ja esiin nousivat muun muassa terveys sekä mukava ja sujuva arki. Hankalissa tilanteissa voisikin mielestäni unelmoida. Unelmat voivat kantaa haasteiden yli. KPK-matkan turvin halutaan säilyttää kirjanpitäjien työt automatisaation ja robotisaation korvattessa rutiinit. Työn sisältö vain muuttuu. Kun työt jatkuvat, toimeentulo on turvattu. Tietenkin työsuhde

mahdollistaa myös paljon muita asioita, kuten työterveyshuollon tarpeen vaatiessa, työyhteisön tuen tai oman kehittymisen ja urapolun. Kun muutoksen linkittää osaksi arkea tai unelmaa, jaksaa yleensä haastavienkin aikojen yli edetä vaivattomammin. Kuva 22 on lainaus Talenomin Tampereen toimiston instagrammista (2022).

Kuva 21. Mistä sinä unelmoit? (Talenom, 2022)



8.5 Korrelaatio onnistuneen muutosjohtamisen ja hyvien tulosten välillä

Toinen tutkimuskysymykseni oli ”Korreloiko onnistunut muutosjohtaminen organisaation tuloksien kanssa?” Selvitin vastausta tähän tutkimuskysymykseen Talenomin taloushallinnon asiantuntijoille teettämässäni kyselyssä. Kyselyssä selvitin muutosjohtamisen laatua erilaisien muutosjohtamisen laatua mittaavien kysymysten avulla. Lopuksi vertasin kyselystä saamiani tuloksia yrityksen taloudellisiin tiimikohtaisiin tuloksiin.

Vertailun pohjalta voin todeta, että onnistunut muutosjohtaminen ja hyvät tulokset korreloivat keskenään. Tutkimus osoittaa johtamisen laadussa eroja eri tiimien välillä. Vertasin kyselyn tuloksia taloudellisesti menestyksekkäimpien tiimien lukuihin, ja myös vastavuoroisesti taloudellisesti heikoiten menestyneiden tiimien lukuihin. Valtaosassa kyselyn kysymyksiä korrelaatio oli havaittavissa hyvien tuloksien ja laadukkaan johtamisen välillä. Tutkimus osoittaa, että mikäli jokainen muutosprosessin vaihe eli kiireellisyyden ja välttämättömyyden toteaminen, ryhmä muutoksen läpivientiin, strategian ja vision luominen, viestintä, organisaation valtuuttaminen toimintaan, lyhyen aikavälin voitot ja palkitseminen, luovuttamatta jättäminen sekä muutoksen juurruttaminen hoidetaan laadukkaasti, pystytään saavuttamaan taloudellisesti parempia tuloksia, kuin jos nämä

muutosprosessin vaiheet ovat heikommin johdettuja. Teettämässäni kyselyssä kysyttiin niin johtamisjärjestelmän toteutumisesta, tuen saannista, viestinnästä, muutoksen toteutuksesta kuin palkitsemisestakin. Pysin käsittelemään kyselyssä muutosprosessin eri vaiheita mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti. Kun kysely toteutettiin monipuolisesti, ovat mielestäni myös tulokset monipuolisia sekä informatiivisia.

8.6 Mahdollinen jatkotutkimus

Tulkittessani kyselyn tuloksia, huomasin, että eri tiimien välillä on suurtakin hajontaa muutosjohtamisen tyytyväisyyteen liittyen. Vastauksien perusteella viisi tiimiä erottui huipputuloksillaan. Näiden tiimien esihenkilöt ovat siis tehneet laadukasta työtä edistäessään KPK- matkaa tiimeissään. He ovat laadukkaan johtamisen ansioista saavuttaneet myös merkittävää taloudellista menestystä.

Itse uskon oppimiseen, joka tapahtuu parhaita käytäntöjä jakamalla, toisilta oppien. Tämän vuoksi sain ajatuksen jatkotutkimuksesta. Jatkotutkimuksessa näitä huipputiimien esihenkilöitä voisi haastatella, ja haastattelujen avulla selvittää mitkä esihenkilöiden työskentelytavoissa tai henkilökohtaisissa ominaisuuksissa ovat olleet avaintekijöitä onnistumiseen.

Kun parhaat käytännöt pystyttäisiin selvittämään haastattelujen avulla, voitaisiin oppien avulla ammentaa parhaita käytäntöjä myös muille esihenkilöille. Tai laajemmin ajatellen opit voisivat varmasti soveltua ylipäätänsä erilaisiin muihinkin muutosprojekteihin. Uskon, että koska esihenkilöt ovat menestyneet ja saavuttaneet tuloksia, heillä on varmasti paljon vinkkejä ja hyviä ajatuksia jaettavanaan.

9 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tarkkuuden arvioinnin yhteydessä puhutaan yleensä siitä, onko tutkimusaineisto luotettavaa, ja ovatko tutkimustulokset luotettavia eli valideja. Validius tarkoittaa mittarin tai menetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksella on haluttu mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei siis saa olla järjestelmällistä virhettä. Tällä tarkoitetaan sitä, millä tavalla tutkimustavat ovat ymmärtäneet mittarin tai kyselylomakkeen. Jos vastaajat eivät ajattele niin kuin tutkija on olettanut, tulokset vääristyvät. Näin ollen validiutta tarkastellaan jo suunnitteluvaiheessa. (Anttila, 2014; Vilka, 2015, ss. 193–194)

Arvioinnin yhteydessä voidaan puhua myös siitä, onko mittari pysyvä eli reliaabeli, ja antaako se samoja tuloksia eri kerroilla. Reliaabeliuksella tarkoitetaan mittauksen kykyä antaa ei- sattumanvaraisia mittaustuloksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että toistettaessa mittaus saman henkilön kohdalla, saadaan sama mittaustulos huolimatta tutkijasta. (Anttila, 2014; Vilka, 2015, s.194)

Lisäksi arvioinnin yhteydessä puhutaan mittaustarkkuudesta. Mittaustarkkuus on tarkoituksenmukaisuuskysymys, ja se on ratkaistava tutkimuksen tavoitteista käsin. Tutkimuksen ilmiön tavoite sekä luonne määrittelevät sen, millä tarkkuustasolla kulloinkin toimitaan. Tutkimuksen validiteetin kannalta on olennaista pohtia, millainen tutkimuksen strategia on validi. Menetelmä kuuluu valita sen mukaan, mitä tietoa halutaan. Lisäksi on erittäin tärkeää kysyä, mikä on totuus, johon tutkimuksen avulla pyritään. (Anttila, 2014.)

Tutkimuksen luotettavuus sekä pätevyys muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuus on hyvä, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa, ja mittaamisessa on vain hieman satunnaisuutta. Moni asia voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Virheitä voi syntyä esimerkiksi silloin, jos vastaaja muistaa asioita väärin tai ymmärtää asiat eri lailla tutkijan kanssa. Lisäksi vastaaja voi merkitä vastauksensa lomakkeelle väärin tai tutkija tekee virheen lomaketta tallentaessa. Virheiden vaikutukset eivät ole välttämättä kuitenkaan kovin merkittäviä. Tärkeää on, että niihin otetaan kantaa. Mikäli tutkimuksen tulokset eroavat suhteessa muiden vastaavien tutkimuksien tuloksien kanssa, voivat tulokset vaikuttaa oudoilta, ja näin ollen mietittäväksi jää mistä virheet voivat johtua. Näitä asioita tulee

arvioida tutkimustekstissä, ja tutkimusraporteissa pitää pyrkiä selvittämään kuinka luotettavasti tutkimuksessa käytetyt mittarit toimivat. (Heikkilä, 2010, s. 184; Vilka, 2015, s.194)

Tässä tutkimuksessa keskeisenä aineistona käytetään kaikille Talenom Oyj:n taloushallinnon asiantuntijoille teetetystä kyselyä. Kysely on laadittu käyttäen hyväksi hyvän kyselylomakkeen tunnusmerkkejä. Lomakkeen laatiminen on tehty huolellisesti, ja laatimisessa on pyritty kiinnittämään huomiota lomakkeen selkeyteen. Näin on pyritty minimoimaan erilaiset kysymyksien tulkintaerot, ja tutkimuksen validiuteen on kiinnitetty huomiota ja suunnitteluvaiheessa. Kyselyä laadittaessa on kiinnitetty huomiota myös reliäbeliuteen eli siihen, että mittauksen perusteella saadaan ei sattumanvaraisia vastauksia. Mikäli kysely siis toistettaisiin samoilla henkilöillä, olisi mittaustulos sama huolimatta siitä kuka tutkimuksen on tehnyt. Kysely on teetetty touko- kesäkuun vaihteessa 2022. Loppukevät/alkukesä on valikoitunut ajankohdaksi, koska kyseisenä ajankohtana asiantuntijoilla katsottiin olevan aikaa vastata kyselyyn paremmin kuin alkuvuodesta tilinpäätösaikana. Näin kyselyyn on saatu runsaammin vastaajia ja vastausprosentti on korkea. Koska vastaajia on runsaasti, lisää se tutkimuksen tuloksen luotettavuutta, ja vähentää yksittäisten virheiden vaikutusta lopputulokseen.

Lisäksi keskeisenä tutkimusaineistona on käytetty Talenomien sisäistä dataa, joka pitää sisällään erilaisia mittareita. Yrityksen sisäistä mittausjärjestelmää voidaan pitää luotettavana. Mittausjärjestelmä tuottaa Talenomille dataa useista eri osa-alueista, ja sitä voidaan pitää yritykselle merkittävänä mittausjärjestelmänä. Mittareista tulkittu data on tarkistettu lisäksi Talenomien maajohtajalla. Näin on varmistuttu siitä, että tutkija on käyttänyt raportointijärjestelmää oikein, ja osannut muun muassa rajata mittareista saatavaa tietoa oikein. Näin ollen saatua dataa talousluvuista voidaan pitää luotettavana ja oikeana.

Lähteet

Anttila Pirkko. (2014). *Tutkimuksen ja tiedon hankinta*.

<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#5.1%20Teorian%20merkitys>. Viitattu 10.1.2022.

Ahloth Aki. (2018). Duunitori. *Muutosvastarinta vaimenee kun, kun suurimmat vastarinnan vastustajat värvätään muutoksen kättilöiksi*.

<https://duunitori.fi/tyoelama/muutosvastarinta>. Viitattu 1.2.2022.

Aho Antti. (2019). *Kirjanpitäjästä konsultiksi Pääkirja*. Alma Talent.

Ahosola Juho. (2022). *Katse kohti tulevaa- digitalisaation vallankumous jatkaa tilitoimistoarjen muokkaamista*. <https://rekryointi.talenom.fi/blog/posts/58909-katse-kohti-tulevaa-digitalisaation-vallankumous-jatkaa-tilitoimistoarjen-muokkaamista>. Viitattu 23.9.2022.

CCL.org. (2020). *How To Be a Successful Change Leader*.

<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/successful-change-leader/>. Viitattu 3.2.2022

Excel Ajah. (n.a.) *Ongelmanratkaisutaidot- määritelmä ja esimerkit*. Wordscholarshipforum.

<https://worldscholarshipforum.com/fi/ty%C3%B6paikat/ongelmanratkaisutaidot/>. Viitattu 16.3.2022.

Haapanen Mikko, Hiltunen Arto, Weymarn Tom. (2022). *OHJ Omistajien, Hallituksen ja Johdon osaaminen, yhteistyö ja vallankäyttö*. Tallinna Raamatutrukikoja OU. Tallinna.

Heikkilä Tarja. (2010). *Tilastollinen tutkimus*. Edita. Helsinki.

Ilmakangas Virpi. (2019). Valmennustrio. *Henkilöstön aito osallistaminen on menestyksen perusta*. Viitattu 28.1.2022.

Inderes. (n.a.). *Talenom. Kinnunen Juha*. <https://www.inderes.fi/fi/yhtiöt/talenom>. Viitattu 17.3.2022.

Jyväskylän Yliopisto. (2014a). *Tutkimusstrategiat*. Koppa.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>. Viitattu 10.1.2022

Jyväskylän Yliopisto. (2014b). *Aineistonhankintamenetelmät*. Koppa.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät>. Viitattu 10.1.2022

- Jämsen Perttu. (2017). *Robotisaatio muuttaa taloutta ja työelämää*.
<https://www.sitra.fi/blogit/robotisaatio-muuttaa-taloutta-ja-tyoelamaa/>. Viitattu 9.1.2022
- Lassila Petra. (2018). *Visuaalisuus on vaikuttamisen väline*. Ground.
<https://www.ground.fi/visuaalisuus-on-vaikuttamisen-valine/>. Viitattu 23.9.
- Kaarlejärvi Sanna & Salminen Tero. (2018). *Älykäs taloushallinto*. Alma Talent. Helsinki.
- Keskinen Anita. (2019). *Osaamisen johtaminen*. Kansalliskirjasto.fi.
<https://www.yumpu.com/fi/document/view/23760839/anita-keskinen-kansalliskirjasto>. Viitattu 9.1.2022
- Korhonen Hille & Bergman Tytti. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä*. Alma Media. Helsinki
- Korpimies Annika. (2020). *Huonosti johdettu muutos on bensaa burnoutille ja siksi muutosta kannattaa mitata: "Mittaamisen avulla voi säästää aikaa, rahaa, ja resursseja"*.
 Kauppalehti 14.12.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/huonosti-hoidettu-muutos-on-bensaa-burnoutille-ja-siksi-muutosta-kannattaa-mitata-mittaamisen-avulla-voi-saastaa-aikaa-rahaa-ja-resursseja/ca21ab71-2cc5-4efd-9abb-d91467da7feb>. Viitattu 2.2.2022.
- Kotter John. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Datacom Finland Oy. Helsinki
- Kotter John. (2014). *Jäävuoremme sulaa*. Talentum. Helsinki.
- Kuntaliitto.fi. (2017). *Tarinat ja tunteet muutosviestinnän ytimessä*.
<https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2017/tarinat-ja-tunteet-muutosviestinnan-ytimessa>. Viitattu 26.1.2022.
- Kilpinen Petteri. (2018). *Inspiroitunut*. Docendo.
- Kvist Hasse & Kilpiä Teemu. (2006). *Muutosaskeleita*. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Lius-Liimatainen Anne. (2021). *Tarina*. Talenom Oyj. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Luomala Juha. (2017). Kauppalehti 27.7.2017. *Disruptio ja vanhasta poisoppimisen vaikeus*.
<https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/solteq--yksinkertaisempaa-digitalisaatiota/disruptio-ja-vanhasta-poisoppimisen-vaikeus/e63cace2-af4f-51ba-9ba4-3d837c153a6a>. Viitattu 2.2.2022.
- LUT.fi. (2021). *"Jos kukaan ei suutu, mikään ei muutu", sanoo bisnesvaikuttaja Tuomo Rönkkö*. https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/%E2%80%9Djos-kukaan-ei-suutu-mikaan-ei-muutu%E2%80%9D-sanoo-bisnesvaikuttaja-tuomo-ronkko. Viitattu 3.2.2022.
- Luukka Panu. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas*. Alma Talent. Helsinki.

- Martela Frank&Jarenko Karoliina. (2016). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.
- Martela Frank&Jarenko Karoliina. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent. Helsinki.
- Mäkelä Anna. (2021). *Duunitori. Mokasitko töissä? Unohda häpeä- näistä syistä epäonnistuminen kannattaa.* <https://duunitori.fi/tyoelama/moka-on-lahja>. Viitattu 1.2.2022.
- Myllymäki Reijo. (2018). *Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas.* Ketterät Kirjat Oy. Karkkila.
- Pirinen Helka. (2014). *Esimies muutoksen johtajana.* Talentum. Helsinki.
- Poussa Liisa. (2017). *Hyvillä eväillä työelämään.* <https://www.sitra.fi/uutiset/hyvilla-evaillya-tyoelamaan/>. Viitattu 9.1.2022
- Remes Matti. (2018). *Antti Aho, Talenom: Täysi hyöty irti osaamisesta.* Tilisanomat 22.3.2018. <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/taysi-hyoty-irti-osaamisesta>. Viitattu 9.1.
- Talenom. (N.D.A) *Sijoittajat: Talenom yhtiönä.* https://sijoittajat.talenom.fi/fi/meista/talenom_yhtiona. Viitattu 17.3.2022.
- Talenom. (N.D.B) *Talenom intra. Talenomin sisäinen aineisto.*
- Talenom. (2022) *Talenom Tampere Intagram 26.9.2022. Mistä sinä unelmoit?* Viitattu 3.10.2022.
- Talsi Meri-Tuuli. (2021). Duunitori.fi. 18.10.2021. *7 taitoa, jotka tekevät CV:stä heti vahvemman- älä unohda näitä ansioluettelossasi.* <https://duunitori.fi/tyoelama/vahvempi-ansioluettelo-7-taitoa>. Viitattu 16.3.2022
- Tilastokeskus. (N.D.). *Tutkimus- ja kehittämistoiminta .* https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html. Viitattu 10.1.2022.
- Torkkola Sari. (2016). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa.* Talentum Pro. Helsinki.
- Tuomi Lauri & Sumkim Tuula. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen.* Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#kohta:4.\(\(20\)Organisaation\(\(20\)osaamisen\(\(20\)tunnistaminen\(\(20\):\(4.1.\(\(20\)Tunnista\(\(20\)ja\(\(20\)tunnusta\(\(20\):\(Nykytilan\(\(20\)tunnistaminen\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#kohta:4.((20)Organisaation((20)osaamisen((20)tunnistaminen((20):(4.1.((20)Tunnista((20)ja((20)tunnusta((20):(Nykytilan((20)tunnistaminen((20).). Viitattu 9.1.2022.

Turunen Jaana. (2018). Valmennustrio. *Muutosagentti- organisaation uusi tapa johtaa muutoksia esimiesten ja henkilöstön vahvalla tuella.*

<https://valmennustrio.fi/hyvinvointia-luomassa/muutosagentti/>. Viitattu 28.1.2022.

Työturvallisuuskeskus. (N.A). *Työkäyttäytyminen.*

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen#0eca0f40. Viitattu 9.1.2022

Valpola Anneli. (2004). *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot.* WS Bookwell Oy. Juva.

Viitala Riitta. (2005). *johda osaamista!*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vilkka Hanna. (2015). *Tutki ja kehitä.* Bookwell Oy. Juva.

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Aineistojen kuvaus

Tämän opinnäytetyön tekoa varten kerätään seuraavaa aineistoa:

- Kyselyaineisto Talenom Oyj
- Talenom Oyj sisäiset materiaalit
 - Ohjeistukset
 - Intra
 - Mittarit

Kysely teetetään anonymisti. Taustatietokysymyksissä kartoitetaan vastaajan tiimi, työkokemusvuodet sekä Talenom työskenntelyvuodet. Tiimiä ei löydy valintaluettelosta, jos tiimissä työskentelee alle 5 henkilöä. Tällöin valitaan kohta ”muu”. Näin vastaajaa ei pystytä tunnistamaan taustatietojen perusteella. Opinnäytetyön aineistoa käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä määriteltyyn tarkoitukseen.

Hyvä tieteellinen käytäntö

Tässä opinnäytetyössä huolehditaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti Talenom suostumuksesta tutkimukseen. Organisaation kanssa tehdään opinnäytetyösopimus, joka toimii tutkimuslupana. Tutkimuksen tekijä käsittelee tutkimuksessaan yrityksen sisäisiä tietoja sekä mittareita ja on tietoinen, että niiden käsittelyn ja säilyttämisen on oltava lainsäädännön mukaista. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää sopivan tutkimusmenetelmän käyttöä, ja tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi (kvantitatiivinen tutkimus) on valittu kyselyn teettäminen, ja sen vertaaminen organisaation sisäiseen dataan ja mittareihin. Tuloksia käsitellään hyvän tieteellisen käytännön mukaan luotettavasti. Lisäksi opinnäytetyön tekijä huolehtii asianmukaisista lähdeviittauksista HAMK:n viittausohjeita noudattamalla.

Aineistojen käsittely opinnäytetyöprosessin aikana


Prosessin aikana aineistoa tallennetaan Talenomn omaan verkkokansioon työn tekijän henkilökohtaiselle verkkoasemalle. Tietoturva taataan Talenomn oman tietoturvan kautta yrityksen omia toimintamalleja noudattaen. Aineistoa pääsee käsittelemään prosessin aikana opinnäytetyön tekijä, sekä tarvittaessa aineistoa jaetaan työn tilaajalle. Aineistoa ei ole tarpeen jakaa muille. Aineiston varmuuskopioinnista huolehditaan asianmukaisesti koko opinnäytetyöprojektin ajan. Viime kädessä aineiston omistaa Talenom, mutta opinnäytetyöprosessin aikana aineistoista vastaa opinnäytetyön tekijä. Tällä hetkellä aineiston jatkokäytölle ei nähdä tarvetta, mutta jatkokäyttöä arvioidaan uudelleen, mikäli tarvetta sille ilmaantuu esimerkiksi mahdollisen jatkotutkimuksen toteutuessa.

Aineiston käsittely opinnäytetyön valmistuttua

Opinnäytetyön teon aikana kerättyä aineistoa ei tämänhetkisen tiedon mukaan käytetä uudelleen. Aineiston jatkokäytölle ei kuitenkaan nähdä myöskään esteitä, joten uudelleen käyttöä voidaan vielä arvioida uudestaan opinnäytetyön valmistuttua. Mikäli aineistoa ei ole tarpeen käyttää uudelleen, tuhotaan se noudattaen HAMK:n ohjeita. Aineistoa säilytetään ohjeiden mukaisesti yhden vuoden ajan hyväksymispäivästä. Näin opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa tarkistaa ja varmentaa. Tämän jälkeen aineistoa säilytetään ainoastaan siinä tapauksessa, jos sille nähdään jotakin erityistä tarvetta.

Liite 2: Kysely

KPK matkan johtaminen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Työskentelyvuotesi Talenomilla

- 0-1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

2. Alan työkokemus

- 0-1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Valitse tiimisi pudotusvalikosta.

Huom! Mikäli tiimiäsi ei ole mainittu valikossa, valitse kohta "Muu". *

4. Ovatko KPK- tuotteet sinulle tuttuja? *

	1	2	3	4
1= Erittäin tuntemattomia, 4= Erittäin tuttuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Onko tiimilläsi säännölliset tiimipalaverit? *

	1	2	3	4
1= Ei ollenkaan, 4= Joka toinen viikko tai useammin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jaetaanko tiimissäsi KPK- caseja esimerkiksi aamuvarttien tai tiimipalaverien yhteydessä? *

	1	2	3	4
1= Ei jaeta ollenkaan, 4= Jaetaan paljon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Järjestetäänkö Sinulle one to one- keskusteluja säännöllisesti? *

	1	2	3	4
1= Ei ollenkaan, 4= Joka toinen viikko tai useammin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Pidetäänkö KPK matkaa, ja sen tavoitteita esillä one to one-keskusteluissasi? *

	1	2	3	4
1= Ei koskaan, 4= Aina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Tiedätkö mitä Sinulta odotetaan KPK-matkalta?

*

	1	2	3	4
1= En tiedä ollenkaan, 4= Tiedän erittäin hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Koetko saavasi one to one- keskusteluissa valmennusta ja apua tarpeeksi? *

	1	2	3	4
1= En ollenkaan, 4= Todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Otatko KPK-tuotteet esille kaikissa tilannetarkistuksissa asiakkaiden kanssa? *

	1	2	3	4
1= En ollenkaan, 4= Kaikissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Koetko saavasi tarvittavan tuen KPK-tuotteiden tekemiseen? *

	1	2	3	4
1= En ollenkaan, 4= Todella paljon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Onko KPK- teema mielestäsi visuaalisesti tarpeeksi esillä? *

	1	2	3	4
1= Ei yhtään esillä, 4= Todella hyvin esillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Tukeeko mielestäsi palkitseminen annettuja tavoitteita? *

	1	2	3	4
1= Ei ollenkaan, 4= Todella hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mitkä KPK- tuotteet koet itsellesi haastaviksi?

- Talouden tulkinta
 - Budjetti
 - Kehittämismenojen dokumentointi
 - Oma vai leasing- vertailu
-
- Viranomaisilmoitukset
 - Velkakirjat
 - Pöytäkirjat
 - Työterveyshuollon kustannusten korvaus
 - Maksatushakemus
 - Osakeyhtiön perustaminen
 - Toiminimen muutos osakeyhtiöksi
 - Palkkaa vai osinkoa
 - Varainsiirtoveroilmoitus
 - Koulutusvähennys
 - Kiinteistön käyttöoikeuden luovuttamisesta ALV- velvolliseksi
 - Oma vai luontoisetuauto
 - Henkilökohtainen veroilmoitus