

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Anne Metsäranta

KIRJANPITOPALVELUSEKTORIN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN
PUOLUSTUSVOIMIEN PALVELUKESKUKSEN TALOUS- JA
MATKAPALVELUYKSIKÖSSÄ

Opinnäytetyö
Syyskuu 2023



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2023
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Anne Metsäranta

Nimeke
Kirjanpitolpalvelusektorin toiminnan kehittäminen Puolustusvoimien palvelukeskuksen talous- ja matkapalveluyksikössä
Toimeksiantaja
Puolustusvoimien palvelukeskus

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia kirjanpitolpalvelusektorin toimintaa ja yrittää löytää keskeiset kehittämiskohteet. Ensimmäinen kehittämissuunnitelma laadittiin jo toisen toimintavuoden jälkeen, mutta se ei tuottanut toivottuja tuloksia. Henkilöstön tyytyväisyys työhön huonontui aloittamisvuodesta. Työ kirjanpitolpalvelusektorilla on asiantuntijatyötä, jolla on vaikutuksia puolustusvoimiin sekä välillisesti koko valtionhallintoon.

Tutkimus on laadullinen tutkimus ja se toteutettiin interventiotutkimuksena, jossa lähestymistapoina olivat toimintatutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä, haastattelua ja havainnointia. Haastattelututkimuksen muotona käytettiin ryhmähaastattelua. Opinnäytetyön viitekehyksen keskeinen tematiikka liittyy muutoksen ja osaamisen johtamiseen sekä työtyytyväisyyteen. Tutkimusta tarkastellaan erityisesti asiantuntijatyön näkökulmasta.

Kehittämistyönä valmistui uusi kehittämissuunnitelma, jossa huomioitiin sektorille aiemmin laadittu kehittämissuunnitelma ja sen toteutuminen. Keskeisiä sektorin toiminnan kehittämisen, muutoksen onnistumisen ja työntekijöiden osaamisen kehittämisessä sekä työtyytyväisyydessä ovat johtaminen ja esimiestyö.

Kieli

suomi

Sivuja 107

Liitteet 3

Liitesivumäärä 3

Asiasanat

muutos, moninaisuus, johtaminen, asiantuntijatyö ja osaaminen, muutosviestintä, työhyvinvointi



THESIS
September 2023
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's Thesis
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Anne Metsäranta

Title
Development of the Accounting Services in the Finnish Defence Forces Shared Service Centre
Commissioned by
Finnish Defence Forces Shared Service Centre

Abstract

The purpose of this thesis was to study the operation of the accounting services and find key development areas. The first development plan was created already after the second year of operation, but it did not produce the desired results. The job satisfaction among the personnel decreased since the first year. Work in the accounting services is expert work, which has implications for the Defense Forces and indirectly for the entire state administration.

The qualitative research was conducted as an interventional study, using the approaches of action research and constructive research. Document analysis, interviews and observation were used as research methods. The central theme of the thesis framework relates to the management of change and competence, and to job satisfaction. Research was conducted in particular from the perspective of expert work.

The development project of the thesis resulted in a new development plan. It took into account the previous development plan and its implementation in the accounting services. Management and leadership work are the key factors in the development of the services, the success of change, and in the improvement of employees' skills and their job satisfaction.

Language

Finnish

Pages 107

Appendices 3

Pages of

Keywords

change, diversity, management, expert work and know-how, change communication, well-being at work

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Kehittämistyön tavoitteet ja rajaukset	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	8
1.3	Aihealueeseen liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä	9
2	Muutoksen johtaminen ja sen viestintä	13
2.1	Muutosjohtaminen	13
2.2	Muutosviestintä.....	16
2.3	Moninaisuuden johtaminen.....	19
2.4	Esimiehen roolit erilaisissa johtamistilanteissa	21
2.5	Työyhteisön muutoksen ja kehittymisen edellytykset ja esteet	23
2.6	Muutosprosessi.....	28
3	Asiantuntijatyön johtaminen ja osaamisen kehittäminen.....	34
3.1	Asiantuntijaorganisaation johtaminen	34
3.2	Osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa	36
3.3	Osaamisen johtaminen moninaisessa organisaatiossa	39
3.4	Asiantuntijan hiljaisen tietämyksen johtaminen ja hyödyntäminen.....	42
3.5	Hiljaisen tietämyksen dokumentointi ja jakaminen.....	44
3.5.1	Hiljaisen tiedon dokumentointi	44
3.5.2	Hiljaisen tiedon jakaminen	46
3.6	Tehokas työssä oppiminen	48
3.7	Työhyvinvoinnin yhteys osaamisen kehittymiseen.....	50
4	Kehittämistyön lähestymistavat ja tiedonhankinnan menetelmät	52
4.1	Toimintatutkimus.....	53
4.2	Konstrukttiivinen tutkimus	55
4.3	Aineiston analysointi	58
4.4	Tutkimusmenetelmät	59
4.4.1	Dokumenttianalyysi.....	59
4.4.2	Haastattelu.....	60
4.4.3	Havainnointi	62
5	Kehittämistyön tausta ja lähtökohdat	65
5.1	Kehittämistyön tausta	66
5.2	Kehittämistyön lähtökohdat ja kehitysvaiheet	68
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	73
6.1	Haastattelun tutkimustulokset teemoittain	73
6.2	Dokumenttianalyysin tutkimustulokset	82
6.3	Havainnoinnin tulokset.....	84
6.4	Kahdenväliset keskustelut	88
6.5	Tutkimusaineiston analysointi	90
7	Johtopäätökset ja pohdinta	91
7.1	Tutkimustulosten johtopäätökset ja pohdinta.....	92
7.2	Vertailu aiempiin tutkimustuloksiin	93
7.3	Luotettavuus ja eettiset kysymykset	94
7.4	Yhteenveto ja pohdinta	97
7.5	Jatkotutkimus- ja kehittämisideat	98
	Lähteet.....	100

Liitteet

Liite 1	Haastatteluteemat ja kysymykset
Liite 2	Kehittämissuunnitelma
Liite 3	Esimerkit sisällönanalyysistä

1 Johdanto

Kirjanpito palvelusektorilla laaditaan keskitetysti puolustusvoimien kirjanpito tilinpäätöksineen, jotka ovat säänneltyä ja normiohjattua toimintaa sekä lakiin perustuvaa Suomen valtion talousarviotaloutta. Ollakseen käyttökelpoinen ja luotettava kirjanpidon tulee tuottaa oikeat, riittävät ja ajantasaiset tiedot talousarviokirjanpidosta sekä ulkoisesta että sisäisestä laskennasta, joita käytetään päätöksenteon tukena. Työ on erityistä osaamista vaativaa asiantuntijatyötä, joka edellyttää työntekijältä alan osaamista, tietoa ja taitoja.

Kehittämissuunnitelmassa esitetään keinoja, joilla pyritään monipuolistamaan taloussihteereiden työtehtäviä. Yhtenä tavoitteena nähdään taloussihteerien laajemmat työnkuvat, jotka omalta osaltaan voivat nostaa työn arvostusta. Työyhteisössä ilmenneitä haasteita tai ongelmia ei tule vähätellä odottaen niiden ratkeavan itsestään. Mikäli työntekijöiltä saatua palautetta, mielipiteitä ja kehitysehdotuksia ei huomioida, vähennetään heidän motivaatiotaan, luottamustaan, oppimishalukkuuttaan, intoaan ja luovuuttaan. Työntekijöiden parannusehdotukset tulisi ottaa huomioon ja testata niitä myös käytännössä. Asiantuntijaorganisaation menestys on sidoksissa henkilöstön osaamiseen ja miten hyvin sitä osataan hyödyntää.

Aihe on ajankohtainen, sillä taloushallinnon tukipalveluiden keskittämällä palvelukeskuksiin on pyritty tehostamaan toimintaa koko valtionhallinnossa. Keskitetyllä toimintamallilla on tavoiteltu usein toistuvien rutiininomaisten toimintojen ja prosessien yhtenäistämistä sekä sujuvoittamista esimerkiksi ohjelmistorobotiikan avulla. Automatisaatio ja robotiikka tulevat muuttamaan ja helpottamaan työn tekemistä myös puolustusvoimien taloushallinnossa. Asiantuntijan työn tulisi keskittyä niihin erityistä osaamista vaativiin tehtäviin, joita on hankala tai jopa mahdoton automatisoida. Puolustusvoimien hallintoyksiköt lähettävät palvelupyynnöt ja toimeksiannot sähköisen palvelukanavan kautta puolustusvoimien palvelukeskukseen, josta taloussihteerit poimivat ne ratkaistavaksi itsenäisesti.

Tässä kehittämistehtävässä luodaan kehittämissuunnitelma, jonka tavoitteena on laajentaa ja jakaa osaamista sekä hyödyntää kirjanpitolpalvelusektorilla jo oleva monipuolinen osaaminen ja ammattitaito. Yhtenä tavoitteena voidaan nähdä Puolustusvoimien hallintoyksiköiden ja Puolustusvoimien palvelukeskuksen (PVPALVK) sekä Palkeiden välisen tiedon ja osaamisen jakaminen sekä taloussihteereiden monipuolisemmat sekä mielenkiintoisemmat työtehtävät. Toteutuessaan kehittämissuunnitelma parantaa myös työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Opinnäytetyön lähestymistapoina käytetään toiminta- ja konstruktivistista tutkimusta ja tutkimusmenetelminä haastattelua, havainnointia ja dokumenttianalyysiä.

1.1 Kehittämistyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on laatia uusi kehittämissuunnitelma päivittäen aiemmin laadittua kehittämissuunnitelmaa, jolla ei saatu aikaan toivottuja tuloksia. Lisäksi pyritään saamaan käyttöön henkilöstön aiemmin hankittu osaaminen. Tutkimustietoa kartoitetaan haastattelemalla, analysoimalla työilmapiirikyselyjen tuloksia sekä havainnoimalla. Tavoitteen saavuttamiseksi selvitetään käytännön työtä tekevien mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia organisaatio- ja toimintamallin kehittämisestä. Yhtenä tavoitteena voidaan pitää tutkijan oman tietämyksen syventämistä ja ammatillisen osaamisen kehittymistä, sillä kehittämissuunnitelman laatija on työskennellyt kirjanpitolpalvelusektorilla palveluesimiehenä laatimassa ja toteuttamassa suunnitelmaa. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kaikilta sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä johdolta taitavaa ihmisten johtamista. Mielekäs ja monipuolinen työ lisää innostusta ja motivaatiota, halua oppia uutta, vähentää asiantuntijoiden vaihtuvuutta sekä varmistaa osaamisen säilymisen.

Tutkimuksesta saatavalla tiedolla pyritään kehittämään kirjanpitolpalvelusektorin toimintaa, lisäämään tehokkuutta sekä auttaa sektoria edelleen kehittämään omaa toimintaansa siten, että työn ja sen tekemisen mielekkyys lisääntyy, asiantuntijuus ja osaaminen sekä työssä viihtyminen kasvavat. Toiminnan kehittämisellä tavoitellaan henkilöstön työtyytyväisyyttä, jolla on vaikutusta motivaatioon ja työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin sekä asiakaspalveluun.

Tutkimuksen avulla pyritään myös nostamaan kirjanpidon arvostusta ja tärkeyttä yhtenä keskeisenä toimintana valtion budjettitaloudessa. Kehittämistyö sivuaa kysymystä, miten varmistetaan osaaminen, innostus ja motivaatio myös tulevaisuudessa.

Kehittämistyönä luodaan toiminnan kehittämissuunnitelma, jossa pääpainoina ovat taloussihteerien laajemmat työnkuvat, osaamisen kehittäminen, tehtävien uudelleen organisoiminen, yksikön asiantuntijuuden hyödyntäminen ja johtamiseen liittyvät kysymykset. Kehitettävät kohteet valikoituivat opinnäytetyöprosessin aikana toteutetun haastattelun, palveluesimiehen ja taloussihteereiden kahdenvälisen keskustelujen, tutkijan omien havainnointien sekä organisaation vuosittain teettämän työilmapiirikyselyn tuloksista. Uuden kehittämissuunnitelman laatiminen edellyttää aiemman kehittämissuunnitelman (2017–2019) arviointia siitä, ovatko suunnitellut toimenpiteet toteutuneet ja onko niillä ollut toivottuja vaikutuksia.

Tästä kehittämissuunnitelmasta rajataan pois asiakaslähtöinen palvelutoiminta ja asiakastyytyväisyys, vaikka suunnitelma toteutuessaan näkyikin asiakkaille entistä tiiviimpänä yhteistyönä sekä proaktiivisempänä palveluna. Tutkimustuloksissa tuodaan kuitenkin esille taloussihteereiden näkemyksiä ja kehitysehdotuksia asiakaslähtöisestä palvelutoiminnasta, vaikka teemaa ei varsinaisessa kehittämissuunnitelmassa käsitelläkään. Vaikka muutos kohdistuu puolustusvoimien näkökulmasta hyvin pieneen ryhmään, palvelutuotannon muutoksen hyödyt näkyvät toteutuessaan kaikille sisäisille asiakkaille eli puolustusvoimien hallintoyksiköille sekä myös sidosryhmille parempana ja sujuvampana palveluna ja yhteistyönä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Kehittämistehtävän ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön aihe, tausta, tavoitteet ja rajaukset sekä opinnäytetyön rakenne. Luvussa tuodaan myös esille samaan aihepiiriin liittyvien väitöskirjojen ja pro gradu -tutkimusten keskeisiä tuloksia sekä perustelut kehittämissuunnitelman aiheen valinnalle.

Toinen ja kolmas luku muodostavat työn teoreettisen tietoperustan sekä aiemman tiedon aiheesta, jota sovelletaan kehittämissuunnitelmaan. Toisessa luvussa käsitellään johtamisen kehittämistä etenkin moninaisuuden ja muutoksen johtamisen näkökulmasta, keskeiset käsitteet johtamisen kehittämisestä sekä asiantuntijuuden johtamisen näkökulmasta pohtien myös esimiehen moninaisia rooleja erilaisissa johtamistilanteissa. Luvussa kuvataan muutoksen onnistumiseen liittyvää problematiikkaa ja muutosprosessia sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla. Kolmannessa luvussa esitellään oppivan ja osaavan organisaation kehittämistä, esimiehen roolia osaavan organisaation luomisessa sekä toimia, miten muutos suorittavasta työstä viedään asiantuntijatyön tekemisen suuntaan. Osaamisen tietoperustaosiossa painotetaan osaamisen ja tietämyksen tunnistamista sekä jakamista, eikä keskitytä niinkään siihen kysymykseen mitä osaaminen on.

Luvussa neljä esitellään kehittämistyön lähestymistavat sekä tiedonhankinnan menetelmät, joita opinnäytetyössä on käytetty. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen tausta ja lähtökohdat, missä ympäristössä kehittämissuunnitelma on tehty. Luvussa kuusi käsitellään tutkimuksen toteutusta sekä saatuja tuloksia. Luvussa seitsemän esitetään johtopäätökset ja tutkijan oma pohdinta sekä yhteenveto siitä, kuinka opinnäytetyön tavoitteet on saavutettu, ja pohditaan kehittämistyön lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa analysoidaan myös tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta ja kuvataan lyhyesti ne jatkokehityskohteet, jotka tulisi huomioida sektorin toiminnan kehittämisessä.

1.3 Aihealueeseen liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä

Muutoksen ja osaamisen johtamisen sekä asiantuntijuuden kehittämiseen liittyviä tutkimuksia on tehty paljon sekä Suomessa että kansainvälisesti. Tässä luvussa nostetaan esille muutamia tämän opinnäytetyön aihealueeseen liittyviä tutkimuksia ja niiden tuloksia, jotka tukevat opinnäytetyössä tehtyjä havaintoja ja tutkimustuloksia.

Laurila (2017) on tutkinut Vaasan yliopistossa tehdyssä väitöskirjassaan esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaikka

aihetta on tutkittu paljon, tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, mistä hyvä muutosjohtajuus syntyy. Tutkimuksen mukaan suurista organisaatiomuutoksista jopa 60–70% epäonnistuu. Syitä epäonnistumisille on useita, mutta keskeisenä muutoksen onnistumisessa nähdään ihmisten johtaminen ja inhimilliset tekijät. Esimiehellä on keskeinen rooli muutoksen johtamisen onnistumisessa ja alaisten muutokseen sopeutumisessa. Muutoksen johtaminen nähdään usein ylimmän johdon toimintana eikä niinkään keskijohdon, lähiesimiesten ja henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna käytännönläheisenä toimintana. Tutkija jakaa muutosjohtamisen neljään käsitykseen, jotka eroavat toisistaan sen perusteella, onko esimiestyö toimintakeskeistä vai tunnekeskeistä, korostuuko vuorovaikutuksessa enemmän esimieheltä alaisille kulkeva vertikaalinen viestintä vai tasavertaisuuteen pohjautuvaa horisontaalinen kommunikointi. Muutosjohtamiskäsitykset voidaan jakaa neljään erilaiseen käsitykseen: ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva muutosjohtajuus. Ohjaavassa muutosjohtamisessa työntekijä odottaa esimieheltä ohjausta ja tulla johdetuksi kaaoksessa, kun taas osallistavassa muutosjohtajuuskäsityksessä viestintä on kaksisuuntaista ja avointa esimiehen ja työntekijän välillä. Innostavassa muutosjohtajuudessa korostetaan tunnekeskeisyyttä sekä sitä, miten esimies motivoi ja innostaa alaisiaan. Emansipoiva muutosjohtajuus perustuu negatiivisten tunteiden käsittelemiseen, jolloin esimies auttaa alaista muutokseen sopeutumisessa. (Laurila 2017, 13–14; 211–212.)

Kolari (2010) tutki Tampereen yliopistossa tekemässään väitöskirjassa, millaiset tunneälyn valmiudet ovat keskeisiä ihmisten johtamisessa muutoksessa. Tutkimuksen mukaan perinteiset johtamismallit eivät tue asiantuntijoiden halua kehittää ammatillista osaamistaan eivätkä ne lisää työtyytyväisyyttä, työn tehokkuutta tai tuottavuutta. Erityisesti asiantuntijaorganisaation johtamisen tulisi muuttua johtajakeskeisestä ihmiskeskeiseen suuntaan. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan oppimista, transformationaalisuutta sekä tunneälyä, johon liittyviä ominaisuuksia ovat tilanneherkkyys, tunnetilan tulkinta sekä taito aistia ja tulkita heikkoja signaaleja. Tunneälykäs johtaja aistii omia ja muiden tunnetiloja, ja on erityisosaaja ihmisten johtamisessa. Tunneälykkyys näkyy johtajan toiminnassa siten, että hän käyttää asemansa tuomaa valtaa rehellisesti, nöyrästi ja eettisesti ihmisiä kunnioittaen. Taitava johtaja saa aikaan

tuloksia, innostaa, palkitsee ja kantaa vastuun henkilöstön kehittämisestä. Oppimiskokemukset luovat elämyksiä, oppimisen ja työn iloa sekä vapauttavat voimavaroja, mitkä tekevät työn kokemuksen mielekkääksi ja parantavat työhyvinvointia. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat johtamiseen ja siihen, miten henkilöstö kokee muutoksen, joka edellyttää uuden oppimista. Asiantuntijaorganisaation menestystekijöitä ovat oman alan vahva tiedollinen hallinta ja jaettu asiantuntijuus. Tunneälykkäällä johtamisella nähdään olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstön suorituskykyyn. (Kolari 2010, 6; 13–15; 174–175; 188–200.)

Ruoholinna (2009) on tutkinut Turun yliopistossa tehdyssä väitöskirjassaan ikääntyvien henkilöiden asemaa työelämässä, työssä pysymistä ja siitä pois siirtymistä. Ajantasainen ammattiosaaminen nähdään merkittävänä itsetunnon ja ammatti-identiteetin näkökulmasta sekä moraalisena velvoitteena, koska nykytyöelämässä ei pärjää vanhentuneilla taidoilla ja tiedoilla. Työnantajan tarjoamaa koulutusta pidetään hyödyllisenä ja myös työelämästä ”kadonneen sosiaalisuuden” korvaajana, jonka myötä osa tutkittavista henkilöistä oli oppinut elinikäisen oppijan roolin. Tutkija oli havainnut motivaatiota vähentävinä tekijöinä työrauhan puutteen sekä tunteen siitä, että mihinkään ei voi keskittyä riittävästi eikä tehdä mitään kunnolla. (Ruoholinna 2009, 296–299.)

Elonen (2015) on Tampereen yliopistossa tehdyssä pro gradu -tutkielmassaan havainnut, että johto ja esimiehet kykenevät omalla toiminnallaan lisäämään asiantuntijaorganisaation työntekijöiden motivaatiota osaamisen kehittämisessä. Organisaatiossa oleva tieto liittyy hiljaiseen tietoon ja sisäisiin toimintamalleihin, ja tiedon jakaminen rajoittuu pääosin omaan ryhmään tai yksikköön. Haasteena nähtiin vuorovaikutuksen toteutuminen yli rajojen. Vastuullisten tehtävien antamisen havaittiin lisäävän motivaatiota oman osaamisen kehittämisessä. Oppivaan organisaatioon liittyvä refleктоiva palauteprosessi voidaan nähdä paitsi esimiehen ja alaisen välisenä keskusteluna myös työkavereiden välillä tapahtuvana vapaamuotoisena toimintana. Jos ohjeet annetaan vain ylhäältä alas, ne eivät ole niin kiinnostavia kuin ohjeet, jotka on laadittu yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiehen oma esimerkki ja toiminta vaikuttavat

työntekijöiden motivaatioon, innostuneisuuteen ja kehittymishaluisuuteen. (Elonen 2015, 50–83.)

Rikkonen (2017) tutki Vaasan yliopistossa tehdyssä pro gradussaan Puolustusvoimien organisaatiota, sen organisointia, kehittämismahdollisuuksia ja mahdollisia haasteita työn suunnittelussa. Asiantuntijaorganisaatioon liittyvät keskeisesti ongelmanratkaisu, luovuus, uuden tiedon ja ratkaisujen tuottaminen sekä tiedon analysointi. Johtaminen nähdään tutkimuksessa kollektiivisena johtajuutena ja asiantuntijatyö ennen kaikkea osaamisen kehittämisenä sekä oman työtehtävän suunnitteluna ja muotoiluna. Työ on suurimmaksi osaksi tietotyötä ja asiantuntijoilla on korkea koulutustaso. Alaisten kokeman luottamuspuolan havaittiin hankaloittavan työn suunnittelua ja muotoilua. Tutkimuksessa keskeistä oli kehittää asiantuntijatyön organisointia yhteistyössä organisaation eri toimijoiden kanssa eikä ainoastaan esimiesjohtoisesti. Tutkija korostaa toiminnan ja tuotteiden olevan hyvin asiantuntijariippuvaisia sekä henkilöstön korvaamisen olevan vaikeaa, sillä kriittinen pääoma ja osaaminen ovat sidottuina yksilöihin. (Rikkonen 2017, 6–10; 18–19; 23; 91–95.)

Silvennoinen (2016) on tutkinut asiantuntijatyön käytänteitä sekä niiden rakentumista Aalto-yliopistossa tehdyssä pro gradu -tutkielmassaan väittäen, ettei asiantuntijuutta ole ilman syvällä ytimessä olevia käytänteitä, joiden nähdään rakentuvan vuorovaikutuksessa osana yhteisöä. Asiantuntijan toiminta näyttäytyy ulospäin yhtenäiseltä, mutta syvemmillä tarkasteltuna se on yksilöllistä ja automaattista monen asian hallintaa. Johtaminen korostuu käytänteiden rakentumisessa, jotka liittyvät muutoksiin, viestintään asiantuntijoille ja muutosten jalkauttamiseen. Asiantuntijuudeksi kasvaminen mahdollistuu arjen työssä, sillä asiantuntijuuden syntyminen edellyttää osaamisen lisäämistä ja kykyä muuttaa käytänteitä. Työntekijän motivaatio ja työhyvinvointi paranevat, kun into omaa työtä kohtaan kasvaa. Asiantuntijan osaaminen lisääntyy käytännön toiminnan ja tekemisen myötä. Kehittyminen edellyttää rohkeutta toimia ja ajatella uudella tavalla. Muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa tulisi hyödyntää asiantuntijuutta, jotta muutokset, -kyky sekä innovatiivisuus säilyisivät. (Silvennoinen 2016, 3; 78; 83–84.)

2 Muutoksen johtaminen ja sen viestintä

2.1 Muutosjohtaminen

Leppäsen ja Rauhalan (2012) mukaan johtaja nähdään muutostilanteessa muutosagenttina keskeisessä asemassa organisaation tasapainoillessa järjestyksen ja kaaoksen välillä. Hyvistä suunnitelmista ja ohjeista huolimatta saatetaan palata entisiin toimintatapoihin. On myös arvioitu, että ainoastaan noin 30 % organisaatioiden muutosprosesseista onnistuu. Vaikka henkilöstö haluaa muutosta, ihmisillä saattaa olla jokin vastustava ajattelutapa, joka estää muutostavoitteiden saavuttamisen. (Leppänen & Rauhala 2012, 101–103.)

Virtanen ja Stenvall (2010; 2007) näkevät asioiden ja ihmisten johtamisen erillisinä johtajuuden ulottuvuuksina, joita molempia tarvitaan kehitettäessä tarkoituksenmukaisia toimintatapoja organisaatiomuutoksissa. Muutokset voivat olla luonteeltaan joko suunniteltuja tai ajan kanssa kehittyviä. Muutosprosessien onnistuminen edellyttää muutostoimijoilta kriittistä reflektointia ja oman toiminnan kyseenalaistamista. Arjen rutiinien ja tekemisen yhteydessä tulisikin pysähtyä tarkastelemaan omia toiminta- ja ajattelumalleja poisoppimisen näkökulmasta. Muutoksen onnistuminen on todennäköisempää, mikäli muutokset koetaan innostavina. Lähtökohtaisesti muutokseen liittyy aina vastarintaa enemmän tai vähemmän. Muutoksessa edellytetään henkilöstöltä reflektiivistä oppimista, eli kykyä ja valmiuksia uuden oppimiseen. (Virtanen & Stenvall 2010, 208–209; Stenvall & Virtanen 2007, 11; 47–48.)

Kotter (2009) painottaa, että hyvän muutosjohtajan tulee näkyä ja tehdä paljon ollakseen kuultavana ja näkyvillä sekä huolehtia siitä, että mahdollisimman moni kuulee hänen puheensa ja näkee hänen toimintansa. Muutosmyönteisessä organisaatiossa tehdään parannuksia jatkuvasti tarpeen vaatiessa ja muutosjohtaja on niistä tietoinen. Johtajan käyttäytymistapa on esimerkkinä koko organisaatiolle, jossa voidaan kommunikoida avoimesti ilman hysteriaa. Johto ei maalaa ylioptisia tulevaisuudennäkymiä, vaan kertoo realistisen näkemyksen tulevaisuudesta ongelmineen ja mahdollisuuksineen.

Johto näyttää omalla esimerkillään päivittäin sisäistämäänsä muutostahtoa, eikä viesti alaisilleen pelkillä sähköposteilla tai muistioilla. Muutokseen liittyvät viestit annetaan kaikille samansisältöisenä ja samanaikaisena. Johdon aloitteesta ja patistelemana positiiviset muutosasenteet alkavat levitä koko organisaatioon. Muutosmyönteisyys ja jokin paikkansa pitävä tieto voi vähentää kyynisyyttä, jota usein muutosprojekteissa ilmenee. Vähitellen ihmiset alkavat toimia päivittäin muutoshengen mukaisesti. (Kotter 2009; 83–86.)

Myllymäen (2017) mukaan organisaatioiden muutoshankkeet ovat toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten korjausliikkeitä. Mitä aikaisemmassa vaiheessa muutosten korjaustoimiin ryhdytään, sitä helpompaa muutosjohtamisesta tulee. Suureen muutokseen liittyy enemmän ongelmia ja hankaluuksia sekä huomioon otettavia seikkoja kuin pieniin. Muutoshankkeen epäonnistuminen johtuu pääsääntöisesti muutosjohtamisen puuttumisesta tai puutteista eikä niinkään henkilökunnan muutosvastarinnasta. Muutoksen kohteena olevat näkevät asiat toisin kuin ne henkilöt, jotka johtavat muutosta. Jos muutoksen kokonaisuutta ei osata hahmottaa, jotain keskeisiä asioita jää pois ja muutoshanke voi epäonnistua. Näin voi käydä myös siksi, että oman henkilöstön näkemyksiä ja osaamista väheksytään eikä olennaisia seikkoja kyetä erottamaan epäolennaisista. Hyvänä työkaluna kokonaisuuden hahmottamiseen on kokonaisarkkitehtuuri, jossa huomioidaan organisaation strategia ja nykytilan analysointi, visio tulevaisuuden olotilasta ja missio olemassaolon oikeutuksesta. Lisäksi tulisi huomioida organisaatiokulttuuri, johtamisjärjestelmä ja arvot. Muutokset voivat epäonnistua, jos kaikkia tärkeitä asioita ei ole ymmärretty ottaa huomioon tai kokonaisuutta ei ole osattu hahmottaa. (Myllymäki 2017, 12; 53–56; 63–64.)

Mattila (2007) on havainnut, että muutoksen johtamista ja projektijohtamista ei tulisi erottaa toisistaan, sillä muutosjohtaminen nähdään usein liittyvän ”pehmeisiin” ja jotenkin vähemmän tärkeisiin osatehtäviin, kuten henkilöstövoimavarojen johtamiseen tai viestintään. Muutoksen projektijohtaminen liitetään usein ”koviin” operatiivisiin ja taloudellisiin osatehtäviin. Jaottelua ei pidetä kovin järkevänä, jos henkilöstöön ja viestintään liittyviä johtamistehtäviä pidetään vähemmän tärkeinä eikä mitenkään

välttämättöminä. Moni johtaja epäonnistuu nimenomaan motiivintykyjensä, viestinnän ja henkilöstövaikutusten johtamisessa kuten myös sosiaalisten taitojensa vähäisyyden vuoksi. Tätä selvennetään kuvalla muutostilanteen johtajuuden ulottuvuudet ja hyvä muutosjohtaminen (kuvio 1). Muutos voi epäonnistua, mikäli jompaakumpaa painotetaan toista enemmän. Heikko muutosjohtaminen ja hallinto ovat usein muutosvastarinnan ja muutoksen epäonnistumisen taustalla. Muutosjohtaminen ei ole ainoastaan muutosvastarinnan torjuntaa, vaan muutosta on johdettava heti alusta lähtien eikä silloin, kun se on jo ajautunut vaikeuksiin. Hyvällä ja menestyvällä muutosjohtamisella vastarinta vähenee ja voi johdettuna kääntyä muutosta jopa edesauttavaksi voimaksi. (Mattila 2007, 27–30.)



Kuvio 1. Hyvä muutosjohtaminen ja muutostilanteen johtajuuden ulottuvuudet (Mattila 2007, 28).

Hackselius-Fonsén (2017) korostaa, että nykyisten rakenteiden rikkominen pakottaa vanhan korvaamista loogisemmalla rakenteella, jolla aiempi ajattelu voidaan osoittaa heikoksi. Pysyvä muutos edellyttää erityisesti muutosta ajattelussa. Vastaanottajan ajattelua muuttavat kaikki mieliinpainuvat kokemukset tai asiat, eivätkä ihmisten muodostamat käsitykset perustu välttämättä tosiseikkoihin. (Hackselius-Fonsén 2017, 9.)

Sydänmaanlakka (2009) näkee jatkuvan uudistumisen tasapainoisena, monitasoisena ja kollektiivisena johtamisena, jota tehdään työyhteisössä yhdessä innovoiden, innostuen ja muita innostaen. Tasapainoinen johtaminen tavoittelee hyvinvointia, luovuutta, uudistumista ja tehokkuutta. Työyhteisön ja yksilöiden työhyvinvoinnista on huolehdittava, jotta jaksetaan olla luovia ja uudistua. (Sydänmaanlakka 2009, 243–244.)

Tuominen (2016) korostaa, että pysyvät muutokset saadaan aikaan vain omakohtaisilla kokemuksilla eikä organisaatio saa olla itsetarkoitus, vaan se on perustettu aina jotain tavoitetta ja tehtävää varten. Niiden muuttuessa myös organisaation tulee muuttua. (Tuominen 2016, 7; 36.)

2.2 Muutosviestintä

Stenvall ja Virtanen (2007; 2010) painottavat, että viestintä ja sen johtaminen korostuvat muutostilanteissa sekä yksilön että organisaation tasolla. Yksilötason uudistus edellyttää vuorovaikutusta ja viestintää sekä rehellistä palautetta johdolta ja lähiesimiehiltä. Vuorovaikutuksen tulee olla luontevaa ja työn arjessa tapahtuvaa. Organisaatiomuutoksen viestintään on syytä kiinnittää erityistä huomiota, koska viestintään liittyy suuret odotukset niin organisaation sisä- kuin ulkopuoleltakin. Muutoksen suunnitteluvaiheessa pitäisi laatia muutoksen viestintäsuunnitelma edistämään muutoksen toteuttamista yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa. Viestinnän tulisi perustua dialogisuuteen, jotta organisaation jäsenet kokisivat olevansa osallisia muutoksen toteutuksessa. Dialogisella muutosviestinnällä lisätään luottamusta ja mahdollistetaan työntekijöiden omat tulkinnat ja käsitykset muutoksen tavoitteista ja sisällöstä. (Virtanen & Stenvall 2010, 228–229; Stenvall & Virtanen 2007, 147.)

Kotter (2012) nostaa esiin oikeanlaisen ja oikea-aikaisen viestinnän, jolla on suuri merkitys muutoksen onnistumisessa. On tärkeää viestittää muutoksen visiosta koko henkilöstölle, jotta jokaiselle muodostuisi yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja suunnasta. Tavoitteiden ymmärtäminen ja uuteen suuntaan sitoutuminen ei ole koskaan helppoa, minkä vuoksi viestinnän on oltava tehokasta ja ymmärrettävää. Tehokkaan viestinnän keskeisiä elementtejä

ovat viestinnän yksinkertaisuus, esimerkit ja selkeyttävien kuvien käyttö, useat viestintäkanavat, rehellisyys ja epäjohdonmukaisuuksien välttäminen, toistot, esimerkillä johtaminen sekä muutoksen kohteena olevien kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen. Nykyisiä päivittäisiä toimintoja tulisi katsoa ”uuden vision linssien läpi”, sillä keskustelun pitäisi olla vuorovaikutteista ja johdon tulisi kuunnella myös työntekijöiden antamaa palautetta. (Kotter 2012, 87–103.)

Juholin (2008) korostaa viestinnän ja kommunikoinnin olevan nykyisessä työelämässä erottamaton osa jokaisen työtä, vaikka se on aiemmin nähty kuuluvan ainoastaan ylimmälle johdolle tai viestinnän ammattilaisille. Muutoksessa vuoropuhelulla tavoitellaan yhteisen ymmärryksen luomista. Muutostilanne edellyttää viestinnältä perinteistä tiedottamista enemmän ja tarve keskustelulle on sitä suurempi, mitä suuremmasta muutoksesta on kyse. Muutosviestinnässä ei riitä yksisuuntainen tiedottaminen, jonka mukaan ihmiset alkavat toimia uudella tavalla saatuaan riittävästi tietoa. Ihmiset eivät sisäistä uusia asioita ja toimi halutulla tavalla, jos eivät ymmärrä asioiden lopullista tarkoitusta. Muutoksessa tarvitaan perinteistä tiedottamista enemmän, sillä keskustelun ja tiedon saamisen tarpeet kasvavat sitä enemmän, mitä isommasta muutoksesta on kyse. Henkilölähtöisessä muutoksen käsittelyssä korostetaan ihmisten tunteiden, työyhteisön tunnelman sekä todennäköisen arvion muutokseen suhtautumisesta. Muutos tehdään näkyväksi viestinnällä, joka on puhetta, sanoja ja tekoja. (Juholin 2008, 11–12; 115, 126, 130.)

Lundberg ja Berggren (2013) korostavat professori Paul Ekmanin tutkimustuloksia sanattomasta viestinnästä, jossa silmät, kehonkieli ja ilmeet saattavat kertoa enemmän kuin ääneen lausutut sanat. Ihmisen tunteet heijastuvat kehonkieleeseen, ja ihminen muuttuu asenteensa kaltaiseksi. Johtajuuden ei pitäisi perustua puheeseen, vaan tunteeseen siitä, että johtaja saa työntekijät taakseen. Tulisi avata vuoropuhelu ja keskustella jatkuvasti, mitä voisi tehdä paremmin. Kommunikoinnissa tulisi käyttää dialogeja monologiin sijaan. Kehittyminen asiantuntijaksi edellyttää siirtymistä pois mukavuusalueelta ja harjaannuttaa niitä taitoja, joissa on vielä kehitettävää. (Lundberg & Berggren 2013, 123–124; 141.)

Heikkilä ja Heikkilä (2005) painottavat, että sanattomat viestinnät tulkitaan yleensä negatiivisemmiksi kuin kielteiset sanalliset viestit. Keskinäinen luottamus saatetaan menettää, ja luottamuksen uudelleen rakentamiseen tarvitaan aikaa. Jos sanallinen ja sanaton viesti ovat ristiriidassa keskenään, vastaanottaja joutuu ”kaaokseen” ja epätietoisuuden tilaan. Tulee myös huomioida, että tiedon välittäminen vaikeutuu, mitä enemmän työyhteisössä on työntekijöitä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 114.)

Myllymäki (2017, 2018) korostaa viestinnän ja tiedottamisen tärkeydestä sekä niiden vaikeudesta, sillä ne eivät välttämättä hyvistä yrityksistä huolimatta aina onnistu. Toisaalta vähemmän onnistunutkin viestintä saa aikaan positiivisen vaikutuksen toisin kuin jättämällä viestintä kokonaan pois. Vaikka viestintää valmistellaan ja suunnitellaan miten hyvin tahansa, sillä ei voida vastata kaikkiin muutoksessa olevien kysymyksiin. Viestintää onkin hyvä tehostaa antamalla tilaa keskustelulle. Muutosagenteilla on keskeinen tehtävä, sillä heiltä voi kysyä mieltä askarruttavista kysymyksistä myös kahden kesken tai vapaamuotoisissa rennoissa tilanteissa kuten kahvi- ja lounastauoilla. Muodolliset keskustelutilaisuudet voivat olla tehokkaita, sillä tieto tavoittaa kaikki osallistujat samanaikaisesti ja kysymykset vastauksineen tavoittavat suuremman joukon. Osa henkilöistä ei nolatuksi tulemisen pelossa halua esittää kysymyksiä, joten heille on mahdollistettava myös kahdenvälisiä keskustelutilaisuuksia. Erilaiset murteet saattavat aiheuttaa työyhteisön viestinnässä jopa konflikteja, sillä murreilmaisuus saatetaan ymmärtää täysin virheellisesti. Murretta käyttäviä ihmisiä voidaan jopa pitää vähemmän uskottavina kuin yleiskieltä käyttäviä. Huumorin, sarkasmin ja ironian käyttöä tulee välttää, sillä ne voidaan ymmärtää toisin, kuin ne on tarkoitettu. (Myllymäki 2017, 85–86; Myllymäki 2018, 42–45.)

Joki (2008) muistuttaa, että vaikka intranetin välityksellä annettu viesti saavuttaa vastaanottajat samansisältöisenä ja samanaikaisesti, se ei voi kuitenkaan korvata esimiehen alaistensa kanssa käymää keskustelua. Epäonnistunut viestintä antaa hyvän kasvualustan huhuille ja väärinkäsityksille. Lisäksi henkilöstö kehittelee itse vastaukset, joita ei ole saanut johdolta. Esimiehet ja henkilöstöasiantuntija kantavat vastuun viestinnästä ja sen ymmärrettävyydestä. Hyvin toteutetussa ja onnistuneessa muutosviestinnässä

perustellaan muutos ja sen syyt yksinkertaisesti ja selkeästi. On tärkeää kuunnella muutoksesta aiheutuvia epävarmuustekijöitä ja huolia ja keskustella näistä työntekijöiden kanssa. Kaikkien tulee saada johdolta sama tieto muutoksista oikeaan aikaan. Muutosviestinnässä annetaan ihmisille aikaa sisäistää, mikä muuttuu ja miten se mihinkin vaikuttaa. (Joki 2008, 126; 197.)

2.3 Moninaisuuden johtaminen

Ajanko (2016) korostaa kaiken johtamisen olevan moninaisuuden johtamista, sillä johtajalta edellytetään kykyä toimia kaikenlaisten persoonien kanssa ja saada heidät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vain erilaiset näkemykset yhdistäen saadaan aikaan tulosta ja parannetaan työskentelyn mielekkyyttä ja hyvinvointia sekä luodaan yhteenkuuluvaisuutta. Moninaisuuden johtamisessa korostuu erilaisten persoonien eroavaisuudet huomioiva johtaminen. Henkilön persoonaan liittyvä erilaisuus luo taustan ja syyt näkyvälle käyttäytymiselle ja ihmiskäsitykselle sekä mitä ajattelemme itsestämme ja muista. Moninaisuustietoisuus voidaan nähdä myös aktiivisena työsuojeluna. (Ajanko 2016, 9; 21–22.)

Sydänmaanlakka (2015) painottaa, että henkilöstön moninaisuus tulisi nähdä voimavarana, jolla voidaan tukea palvelujen ja toimintatapojen kehittymistä. Johtamisessa on huomioitava ihmisten erilainen tausta, osaaminen ja kokemus. Hyvään monimuotoisuuden johtamiseen kuuluvat tasavertaiset oikeudet, velvollisuudet, mahdollisuudet sekä yhdenvertainen kohtelu, jotka mahdollistavat työn tekemisen joustavasti kaikissa tilanteissa tukemalla voimavaroiltaan ja työkyvyltään erilaisten työntekijöiden työhön osallistumista. Monimuotoisuutta ovat paitsi ihmisten myös organisaatioiden erilaisuudet. Monimuotoiset tiimit saavat aikaan enemmän luovia oivalluksia ja toteuttamiskelpoisia tuotteita ja palveluita. Erilaisuuden johtamisessa keskeisiä ovat itsensä johtaminen, myönteinen uteliaisuus ja herkkyys, joilla erilaisuutta kyetään hyödyntämään. (Sydänmaanlakka 2015, 80–81; 159.)

Honkanen (2006) nostaa esille erilaisuuden johtamisen ongelmat, jotka eivät välttämättä johdu työorganisaatiosta ja johdosta. Nykyisessä työelämässä ei

yleensä hyväksyttyä alisuoriutumista, minkä vuoksi alisuoriutujat voivat syrjäytyä työelämästä. Suoriutumisen johtamisessa kriteerit määritellään liian suoraviivaisesti, eikä erilaisuutta välttämättä ymmärretä. Ongelma voidaankin nähdä enemmän yhteiskunnallisena, jossa ei olla valmiita toimenpiteisiin, joita erilaisuuden johtaminen edellyttäisi. Näistä hyviä esimerkkejä ovat esimerkiksi palkitsemisen joustot ja järjestelyt sekä vammaisryhmien mahdollisuudet koulutukseen ja työelämään. (Honkanen 2006, 333.)

Ajanko (2016) muistuttaa, että lähes kaikissa työyhteisöissä taistellaan persoonien erilaisuuksiin liittyvien ongelmien kanssa, ja pahimmillaan ajaututaan työparien tai tiimien välisiin konflikteihin. Vaikka ihmisten erilaisuus nähdään rikkautena, se luo haasteita tiimeille, johtajille ja koko työyhteisölle. Jokainen näkee asiat ja tilanteet omalla tavallaan, eikä kenelläkään ole täysin objektiivista näkökulmaa. Moninaisuudessa voidaan nähdä useita tasoja, joista osa on näkyvää ja osa näkymätöntä; erilaisia tapoja toimia, käyttäytyä ja ilmaista itseään. Erilaisuuden kanssa taistelemisesta ja suvaitsemisesta tulisi siirtyä moninaisuuden tietoiseen johtamiseen. Parhaimmillaan erilaiset persoonat täydentävät toisiaan muodostaen rikkaan ja moninaisen työyhteisön, jossa tärkeintä on tavoitteiden saavuttaminen sekä yksilöiden taidot, kyvyt ja asenteet. Voidaankin nähdä, että erilaisuus aiheuttaa ongelmia, mutta moninaisuus ratkaisee ne. Väitetään, että esimiehet rekrytoivat itsensä kaltaisia työntekijöitä ja arvioivat myönteisemmin itsensä kaltaisten työntekijöiden suorituksia. Itsensä erilaisiksi kokevat henkilöt irtisanoutuvat muita herkemmin. Mikäli johtaja ei tunne itseään eikä tunnista tunteitaan, hän luo epävarmuutta ja saa aikaan pelkoa ympärilleen. Pelon ilmapiirissä omia ajatuksia ei uskalleta tuoda esille ja työyhteisön energia kuluu virheiden välttelyyn ja selviytymiseen. (Ajanko 2016, 9; 11; 18–25; 29–30; 37.)

Laine, Käpykangas ja Saari (2015) painottavat, että organisaatioiden ja ihmisten erilaisuuden määrittelyä ei pitäisi tehdä erilaisuuden pohjalta, vaan monimuotoisuuden tulisi olla luonnollinen osa organisaatiota. Yhteenkuuluvuus varmistetaan vain moninaisuuden hyväksymisellä. Hyvän johtamisen kriteerit muuttuvat arjen toimintatavoiksi ja johtamisen käytännöiksi vasta työpaikalla. Keskeisintä työyhteisössä on luottamus, joka edellyttää oikeudenmukaista

johtamista ja kohtelua, kaikkien työntekijöiden arvostusta sekä läpinäkyvyyttä päätöksenteossa. Näiden merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, joihin liittyy epävarmuutta tulevasta. (Laine, Käpykangas & Saari 2015, 85–88.)

Joki (2018) korostaa eri-ikäisten vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, jotka lisäävät työyhteisön toimivuutta ja lisäävät hyvinvointia. Ikäjohtaminen tulisi nähdä kaikenikäisten työntekijöiden hyvänä johtamisena, eikä sitä tulisi rajata vain ikääntyvien johtamiseen. Vanhempien työntekijöiden vahvuuksina voidaan nähdä eri tietojen yhdistämistä sekä toimia järkevästi yllättävissä tilanteissa ja osata hahmottaa ongelmia laaja-alaisesti. Nuorien työntekijöiden vahvuuksina voidaan nähdä hyvät teknologiataidot, innostus, fyysinen suorituskyky ja kiinnostus kansainvälisyyteen. Työyhteisössä pitäisi osata yhdistää nuorten ennakkoluulottomuus ja rohkeus iäkkäämpien työntekijöiden viisauteen. Esimiestyöllä on merkittävä rooli ylläpitää ikääntyvien työmotivaatiota ja huomioida nuorempien työntekijöiden elämäntilanteiden tuomat erityispiirteet. Vuorovaikutus eri-ikäisten kesken tulisi varmistaa, jotta osaamista ja kokemustietoa voidaan jakaa luontevasti. (Joki 2018, 187–188.)

Saarelma-Thiel ja Wallin (2015) näkevät työpaikan myönteisen ikäkulttuurin olevan eri-ikäisten välistä toimivaa yhteistyötä, joka vähentää kokemuksia epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ja lisää työn tekemisen mielekkyyttä. Työntekijät kokevat organisaationsa toimintatapojen vaikutukset aina oman työnsä arjessa. Työuran eri vaiheessa olevien ja eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioiminen parantaa hyvinvointia ja edistää eheämpiä ja pidempiä työuria. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 106.)

2.4 Esimiehen roolit erilaisissa johtamistilanteissa

Päivittäisessä johtamisessa esimiestyössä voidaan erottaa neljä keskeistä roolia, joita ovat arjen toimintavastuu, muutoksen hallinta, huolehtiminen ihmisistä sekä itsensä johtaminen. Arjen toimintavastuuseen liittyvät toimintaympäristö, tavoitteet, resurssit ja osaaminen, aikataulut, työn sujuminen sekä häiriöihin puuttuminen. Muutosten hallinta käsittää muutoksen suuntien ennakkoinnin, kehittämisen määrittelyn, ymmärrettävän viestinnän sekä

muutosvastarinnan käsittämisen ja tunteiden kohtaamisen. Ihmisistä huolehtiminen tarkoittaa myönteistä ihmiskuvaa, kiinnostusta, vuorovaikutusta, arvostusta, luottamusta ja innostamista, vahvuuksien hyödyntämistä, työkyvyn edistämistä sekä huolehtimista ja puheeksi ottamista. Itsensä johtaminen on omasta hyvinvoinnista huolehtimista, tuen hakemista tarvittaessa, ajan käytön hallintaa sekä omien kehittymisalueiden tunnistamista ja jatkuvaa oppimista. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Kauhanen (2010) näkee esimiestyön erityisen haasteellisena organisaation tavoiteasetannasta ja henkilöstön moninaisuudesta johtuen. Ylin johto asettaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, joihin organisaation tulee pyrkiä. Esimiehen tehtävä on ohjata henkilöstön mielenkiinto näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen on tunnettava työsopimuslain määrittämät oikeudet ja velvollisuudet, joiden mukaan työnantaja edistää suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantaja huolehtii siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös organisaation toimintaa, tehtävää työtä ja työmenetelmiä kehitettäessä tai muutettaessa. Työnantajan tulee pyrkiä edistämään työntekijöiden etenemismahdollisuuksia sekä kehittymistä kykyjensä mukaan. Esimiehellä on työnjohto- eli direktio-oikeus, jota on osattava käyttää erilaisissa tilanteissa parhaalla tavalla. (Kauhanen 2010, 23.)

Kultanen (2016) on tunnistanut esimiestyössä useita rooleja, joita käytetään erilaisissa tilanteissa ja tarkoituksissa. Yhtenä roolina korostuu ongelmien käsittelijän ja ratkaisijan rooli. Päätöksiä on kyettävä tekemään yllättävissä tilanteissa, toimintaympäristön muutoksissa ja organisaatiossa kauan jatkuneissa konflikteissa ja muissa ongelmissa ja häiriöissä. Esimiehen tehtävä on puuttua näihin ongelmiin, vaikka se olisi epämieluisaa. Hänellä tulisi olla valmiussuunnitelma häiriön tai kriisin varalle. Ihmisten välisten konfliktien ratkaisijan rooliin liittyy usein paljon tunteita ja heikolla konfliktihoitotaidolla esimies voi ajautua alkuperäistä suurempiin ongelmiin. Näissä tilanteissa kannattaa käyttää ulkopuolisen ammattiapua. Osa esimiehellä olevasta tiedosta on jaettavaa, mutta osa tiedosta on salaista, jota varjellaan vuotamasta muille. Esimiehen on turvauduttava joskus intuiutionsa varaan tiedon julkisuutta pohtiessaan. Esimiehellä tulee olla hyvä ymmärrys resurssitarpeesta, jotta

vastuualue selviytyy tehtävistään ja saavuttaa annetut tavoitteet. Esimiesrooliin kuuluvat työn kokonaisvaltainen ohjaus ja valvonta, tehtävien jakaminen, aikataulujen suunnittelu ja työnsuunnittelu sekä rahan käytön priorisointi. (Kultanen 2016, 132–135.)

Merikallion (2001) mukaan esimieheltä edellytetään henkilöjohtamisen taitoja, sillä esimieskäytännöillä on suuri merkitys työn tuottavuuteen ja työilmapiiriin. Lisäksi odotetaan taitoa viestiä asioista ylemmälle johdolle rakentavasti ja rehellisesti; ei alaisia mitätöiden tai hyökkäävästi vaan oivaltaa alaisten työ- ja tietomäärä sekä kuunnella heidän ehdotuksiaan ja kehittää niitä. Esimiehen keskeinen ominaisuus on kyky yhteistyöhön ja avoimeen keskusteluun muiden näkökulmat huomioiden, eikä puolustaa ainoastaan omaa näkökulmaansa. Esimieheltä edellytetään ahdistuksenkantokykyä ja kykyä vastaanottaa alaisen ahdistus ahdistumatta kuitenkaan itse. Esimiehen on oltava helposti lähestyttävä, jotta kenenkään ei tarvitse suunnitella strategiaa lähestymiselle. (Merikallio 2001, 69–71.)

Pohjanheimon (2012) mukaan esimiesasemaan siirtyminen on roolimuuutos, joka tarkoittaa oman identiteetin määrittelyä uudelleen. Esimiesroolin omaksuminen voi viedä jopa vuosia, sillä odotuksia voi olla vaikea täyttää. Vaikka esimies tekisi samaa työtä alaisten kanssa, esimies on aina esimies ja hänen toimintaansa tarkastellaan sen mukaisesti työnantajan edustajana. Työelämässä tulee eteen myös tilanteita, joissa esimiesrooli merkitsee kurinpitoa ja epämiellyttävien päätösten tekemistä. Keskeistä onkin havaita se, mistä näkökulmasta asioita tarkkailee. Näkökulmajohtaminen auttaa ymmärtämään toimintaympäristön erilaisuutta, moninaisuutta ja erilaisia näkökulmia. (Pohjanheimo 2012; 61–62, 86.)

2.5 Työyhteisön muutoksen ja kehittymisen edellytykset ja esteet

Mattila (2007) nostaa esille julkishallinnon ja yritysten suuret muutoshankkeet, joista suurin osa ei saavuta tavoitteitaan. Henkilöstö syyttää johtoa huonosta johtamisesta ja liian kiireisistä tai epävarmoista esimiehistä. Johto puolestaan syyttää esimiehiä ja keskijohtoa kehitysaloitteiden vähäisyydestä, henkilöstön

muutosvastarintaa sekä epäonnistunutta toimeenpanoa. Muutokset, jotka vaativat vähäistä panostusta ja tuottavat paljon hyötyä, nähdään mielenkiintoisina ja toteuttamiskelpoisina. Muutokseen suhtaudutaan penseästi, jos ponnistelut ja menetykset vaikuttavat suurilta saatuun hyötyyn nähden. Vähäpätöisinä koetut lupaukset ja muutokset eivät herätä mielenkiintoa. Muutosvastarinnasta syytetään lähtökohtaisesti esimiehiä ja työntekijöitä, vaikka suurimpana esteenä saattaa olla johtoa lähinnä oleva taso, joka pelkää menettävänsä etenemismahdollisuuksiansa tai saavuttamiaan etuisuuksia. Muutosvastarinta on rakenteeltaan kuin jäävuori, josta näkyvillä on ainoastaan huippu ja suurin osa pinnan alla näkymättömissä ja vaikeasti hahmotettavissa. (Mattila 2007, 11; 18–24; 26.)

Salminen (2017) muistuttaa, että muutosvastarinta on voitettavissa avoimella keskustelulla, innostamalla ja motivoimalla sekä antamalla muutokselle aikaa. Muutoksen tuomia uusia mahdollisuuksia tulee korostaa sekä johtaa aktiivisesti muutoksen ymmärtämis- ja hyväksymisprosessia. Lisäksi epävarmuutta, huhuja ja pelkoja on käsiteltävä avoimesti ja rehellisesti. Muutoksessa on varmistettava, että tavoitteet pysyvät koko ajan selkeinä ja konkreettisina muutoksen keskellä. Muutosagenttien ja aikaisten kokeilijoiden ryhmädynamiikka kannattaa myös hyödyntää. Muutosvastarintaa voidaan torjua tehokkaasti alkuvaiheen onnistumisilla. (Salminen 2017, 319.)

Kotter (2009) muistuttaa, että muutosjohtajan on oltava esillä, sillä mahdollisimman monen tulee kuulla hänen puheensa ja nähdä hänen toimivan. Johto osoittaa omassa toiminnassaan sisäistämäänsä muutostahtoa ja vähitellen muutosasenteet leviävät ympäristöön. Muutosmyönteisyyden lisääntyminen voi myös pienentää kyynisyyden aiheuttamia vahinkoja. Muutosjohtajan tulee ottaa riittävästi aikaa muutokselle delegoimalla, poistamalla alhaisemman prioriteetin tehtävät ja peruuttamalla keskittymistä haittaavat asiat. Muutostahtoinen toiminta edellyttää kärsivällisyyttä ja oikeanlaisen muutostahdon ohjaamista. (Kotter 2009, 83–87.)

Furman ja Ahola (1999) korostavat, että muutos lähtee aina yksilön omasta muutoksesta edeten siitä pienin askelin kohti suuremman kokonaisuuden

muutosta. Hyödyllisinä taitoina tai ominaisuuksina nähdään erilaiset sosiaaliset taidot ja vuorovaikutuskyvyt. Työyhteisössä on osattava jakaa tehtäviä muille, ottaa vastaan kriittistä palautetta, puhaltaa yhteen hiileen, keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ja asettaa asiat tärkeysjärjestykseen. Itsensä kehittämisessä keskeisiä ovat hyödyllisten ominaisuuksien ja taitojen vahvistaminen eikä keskittyminen ”vikoihin tai puutteisiin”. Työelämän näkökulmasta hyödyllisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi uusiutumiskyky, ahkeruus, kekseliäisyys, avoin mieli, määrätietoisuus, päättäväisyys ja järjestelmällisyys. (Furman & Ahola 1999, 2–15.)

Hoffrén (2011) korostaa, että jäykät ja hierarkkiset organisaatiot muuttuvat hitaasti, ja niiden johtaminen on lähinnä tavoitteiden asettamista, kontrollointia ja voimavarojen kohdentamista. Kommunikointi tapahtuu pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin. Tietämys ja tieto ovat henkilöityneet ja toimintakulttuurissa korostuvat salailu sekä yksilön edut yhteisen edun sijaan. Pelolla johtava esimies tai johtaja saattaa jopa lisätä työpaikan tehokkuutta lyhyellä aikajänteellä, mutta toisaalta tämän on todettu aiheuttavan työntekijöiden innovatiivisuuden katoamisen. Pelolla johdetun organisaation työntekijät eivät jaa omaa tietämystään eivätkä luo yhdessä uutta tietoa, jolla voisivat kehittää itseään tai organisaatiota. (Hoffrén 2011, 17; 19.)

Juutin, Rannikon ja Saarikosken (2004) mukaan johdon käynnistämät muutosprojektit eivät välttämättä näy organisaation arjessa samanlaisina kuin johto on ne suunnitellut. Muutos tarkoittaa eri asioita henkilöstölle ja johdolle, ja johto haluaa yleensä toteuttaa parannukset ja kehittämisen nopeasti. Monissa ajatusmalleissa yksilö nostetaan organisatorisen tiedon tärkeimmäksi tuottajaksi ja muutoksen lähteeksi. Kaikkien toimijoiden ”äänettömät tiedot ja taidot” sekä kehitysideat on valjastettava käyttöön ja julkilausuttuun muotoon. Tämän ajatuksen pohjalta tarkasteltuna organisatoriset muutokset ovat mahdollisia, kun keskitytään yksilöihin. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9–10.)

Stenvall ja Virtanen (2007) muistuttavat, että muutoksen suunnittelu tulee tehdä perusteellisesti ja erityisen huolellisesti, sillä kiire saattaa estää asioiden tekemisen hyvin. Valmisteluun, suunnitteluun ja toteuttamiseen on varattava

riittävästi aikaa, sillä suunnitteluvaiheen onnistuminen ratkaisee, saako muutos aikaan negatiivisen vai positiivisen kierteen. Jos muutoshankkeita on paljon, henkilöstöllä ei välttämättä ole voimavaroja niiden toteuttamiseen. Muutostoimijoiden on myös varauduttava kohtaamaan muutosvastarintaa. Työntekijän yllättävä irtisanoutuminen voi johtaa uuteen toimintatapaan tai löytää erilaisia tapoja tehdä asioita toisin. Muutokselle on tarvetta, mikäli työntekijät ovat tyytymättömiä nykytilaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–50.)

Nöllke (2004) korostaa johdon vastuuta siitä, että oikeat henkilöt tekevät oikeat asiat, ja kaikki tietävät mitä omalle vastuulle kuuluu. Työntekijöiden taitoja tulee hyödyntää monipuolisesti ja heidän on tiedettävä, mitä heidän tulisi saada aikaan. Annettujen tehtävien on oltava oikein mitoitettuja. Delegointi ei vapauta johtoa vastuusta, mutta oikein toteutettuna se helpottaa johtohenkilön kuormitusta sekä motivoi ja vahvistaa asiantuntijan vastuuntuntoa. Haitallista on antaa keskeneräisenä tehtävä, joka osoittautuu toteuttamiskelvottomaksi tai mielettömäksi. Epämieluisia työtehtäviä on varmasti jokaisessa organisaatiossa, eikä niiden tekemiseltä voi välttyä. Tulee kuitenkin muistaa, että työntekijöillä on vastuu oman työnsä laadusta. Rutiinityön tulisi olla virheetöntä, sen sijaan innovatiivisessa työskentelyssä virheet ovat sallittuja. Asiakaspalvelutyössä tulisi muistaa aina asiakaslähtöisyys, jossa kaikkien prosessien tulee tuottaa lisäarvoa nimenomaan asiakkaille. (Nöllke 2004, 50–57; 126.)

Ranta (2005) painottaa, että henkilökohtainen ja organisaation kehittyminen tulisi olla yksi yhteinen prosessi, jolloin osapuolet saisivat yhdessä enemmän aikaan. Jos yksittäisillä henkilöillä ei ole kehityskyvyyttä tai organisaatio on jäykkä ja muuttumaton, koko organisaation kehittyminen hidastuu tai estyy. Motivoituneet ja työstään innostuneet ihmiset, jotka saavat organisaatiolta tukea omaan kehittymiseensä, tekevät parhaansa organisaation hyväksi. Kun uudistumisesta tulee osa normaalia toimintaa, muutos toteutuu luontaisesti työn arjessa. Hyvä uudistumisen metodi on yhdessä tekeminen etenkin silloin, kun työkuultuurin tai ilmapiirin kehittämisessä edellytettävistä asioista on vaikea puhua suoraan. Kehittämiskohteeksi voidaan valita ensin kaikkia henkilöstöryhmiä koskeva asia, jota lähdetään kehittämään yhdessä tekemällä. (Ranta 2005, 9–13, 101, 102–103.)

Merikallion (2001) mukaan muutokseen ja uusiin tavoitteisiin sitoutumiseen vaikuttaa, miten nopeasti muutos toteutetaan. Muutoksen rauhallinen kehitys on koettu parempana kuin nopeassa tahdissa tapahtuva muutos, sillä äkillinen muutos voidaan kokea ulkoapäin ohjattuna pakkotoimena. Muutostilanteessa johtajalta vaaditaan erilaisia taitoja kuin vakiintuneessa tilanteessa. Yksilötasolla keskeistä on työntekijän oman käsityksen muokkaaminen muuttuvista asioista. Muutosjohtamisessa keskeistä on hallittujen muutosten huolellinen suunnittelu, jotta ne onnistuisivat. Muutoksista on tiedotettava ja muutostilanteissa keskusteluun on varauduttava erityisen hyvin ja sitä on pidettävä yllä. Johtajan pitäisi kyetä saamaan työntekijät muutoksen puolestapuhujiksi, jotta muutos onnistuisi. Muutoksen onnistumisen kannalta on epäedullista, mikäli esimiesten vaihtuvuus on vilkasta, sillä se estää uuden syntymisen ja siihen sitoutumisen. Erilaisten tunteiden käsittelylle on annettava aikaa. (Merikallio 2001, 44–47.)

Schein (2009) sekä Virtanen ja Stenvall (2010) korostavat, että kehittyminen edellyttää muutosta, uudistuksia sekä entisistä käytännöistä ja toimintatavoista luopumista, mikä voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Työntekijät saattavat ottaa uudistukset innolla vastaan, ja samaan aikaan osa henkilöistä vastustaa ja kritisoii suunniteltuja uudistuksia. Vaikka ihmiset eivät vastustaisi itse muutosta, he saattavat vastustaa heihin ja heidän omaan toimintaansa tai työtehtäviinsä vaikuttavia uudistuksia. Organisaatiomuutokseen liittyvä muutosvastarinta voi johtua oman aseman menettämisen pelosta. Vastarintaa voi saada aikaan pelko sanktioista, jos työntekijä ei pärjäisikään uudessa tilanteessa missä saatetaan tarvita uusia taitoja, osaamista tai erilaista työnteon kulttuuria. Epävarmuutta voi luoda yhteenkuuluvaisuuden tunteen ja sosiaalisten siteiden katoaminen. Työntekijän ammatti-identiteetin katoamisen pelko voi aiheuttaa muutosvastarintaa tilanteessa, jossa työntekijä joutuu työskentelemään eri ammattitaustaisten henkilöiden kanssa. Muutosvastarintaa saattaa aiheuttaa lähiyöyhteisön yhteisöllisyyden murentuminen, jos muutos tarkoittaa organisatorista uudelleen järjestämistä. Yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ei välttämättä enää synny, jos lähiyhteistyö on perustunut aiemmin ”vahvoihin sosiaalisiin siteisiin”. (Schein 2009, 112–113; Virtanen & Stenvall 2010, 211.)

Myllymäki (2017) nostaa esiin silmänripsiliikkeen tekemisen, jolla tarkoitetaan ”ponnetonta tekemistä”, ja jossa tarkoituksena on vain näyttää aktiiviselta. Johtamiseen liittyvällä silmänripsiliikkeellä tarkoitetaan passiivista muutoksen vastustamista, jossa ollaan tekevinään sitä mitä odotetaan. Todellisuudessa asioita tehdään niin ponnettomasti, ettei mitään saada aikaan. Silmänripsiliikettä toteuttavat ovat muutoksen onnistumisen näkökulmasta vahingollisempia kuin aktiiviset muutosvastustajat, sillä he ovat lähtevinään mukaan mutta vastustavat muutosta. Näitä henkilöitä on hankala havaita ja löytää sekä saada muutoksen puolelle kuin aktiivivastustajia. (Myllymäki 2017, 40.)

Lundberg ja Berggren (2013) muistuttavat, että jokainen työntekijä valitsee itse asenteen, jolla tekee työtään. Työntekijän oma asenne leviää ympäröivään työyhteisöön, oli se sitten myönteinen tai kielteinen. Lisäksi oman työn arvo nousee, jos keskitytään muihin eikä itseensä. (Lundberg & Berggren 2013, 91.)

Sydänmaanlakka (2009) korostaa, että organisaation jatkuva uudistuminen edellyttää ennakoimiskykyä, joustavuutta sekä muutosjohtajuutta. Jatkuva uudistuminen koostuu innovatiivisuuden ja luovuuden johtamisesta, jatkuvasta osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta, tiedon hankkimisesta, jalostamisesta, yhdistämisestä ja jakamisesta sekä strategiseen ajatteluun perustuvasta suorituksen johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2009, 59.)

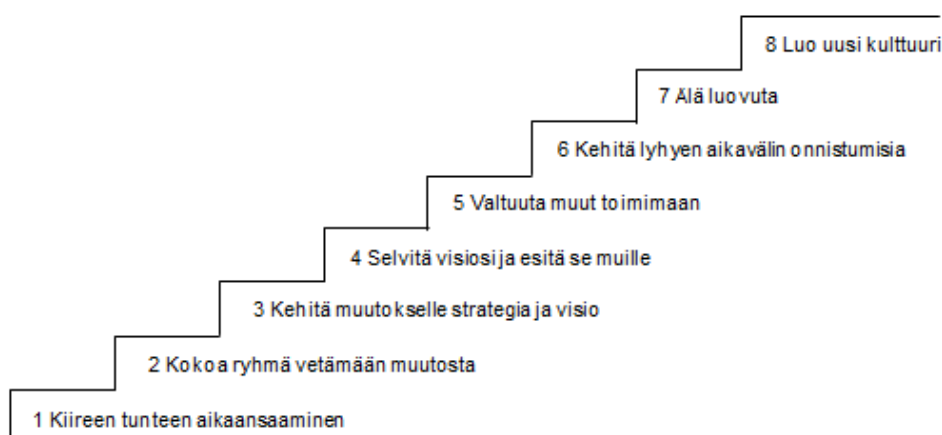
2.6 Muutosprosessi

Kotterin (2012) mukaan muutoksen onnistumisessa tarvitaan oikeanlaisista ihmisistä koostuvaa vahvaa ryhmää, joka kykenee rakentamaan luottamusta ja jolla on yhteiset tavoitteet. Muutoksen mahdollistava ryhmä koostuu luotettavista, kokeneista ja johtamistaitoisista ihmisistä. (Kotter 2012, 68.)

Kananen (2017) nostaa vielä esille tutkijan roolin erityisesti konstruktivisessa tutkimuksessa, sillä tutkija toimii itse muutoksessa muutosagenttina ohjaten muutoksen kohteena olevia henkilöitä muutosprosessin toteuttamisessa (Kananen (2017, 14.)

Ranta (2005) muistuttaa, ettei muutoksen tarvitse olla kovin suuri koko organisaatiota koskeva, sillä pienikin muutos voi olla merkittävä, jos sillä saadaan aikaan tärkeitä arjen työelämään liittyviä muutoksia ja parannuksia. Kehittämisen kohteeksi kannattaa valita ensin nopeimmin tuloksia tuottava, tärkein ja ajankohtaisin hanke. Saadut tulokset ruokkivat innostusta ja uskoa muutoksen onnistumiseen. (Ranta 2005, 98–99; 112.)

Kotter (2008) näkee onnistuneessa muutosprosessissa kahdeksan vaihetta, jotka edellyttävät valmistelua, päätöksen tekemistä, toteuttamista ja vakiinnuttamista. Muutosprosessin vaiheita selvennetään alla olevalla kuvalla onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta (kuvio 2).



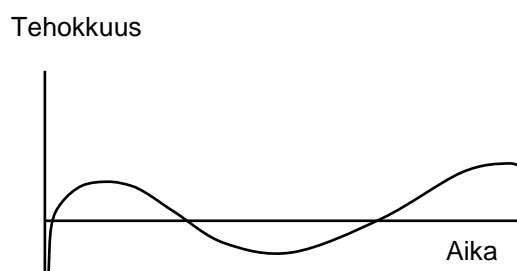
Kuvio 2. Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta (Kotter 2008, 125–127).

Ensimmäisessä vaiheessa autetaan muita näkemään muutoksen ja toiminnan tarve. Toisessa vaiheessa valitaan vahva ryhmä vetämään muutosta, mikä edellyttää ryhmän vetäjältä johtamistaitoja, hyviä kommunikointitaitoja, analysointikykyä, luotettavuutta, sekä kiireen sietämistä. Kolmantena kehitetään visio ja strategia selvittäen, miten tulevaisuus eroaa menneestä ja miten tulevaisuus on toteutettavissa. Neljännessä vaiheessa selvennetään visio ja tarjotaan se muille huolehtien siitä, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision ja strategian. Viidennessä vaiheessa valtuutetaan muut toimimaan poistamalla esteitä ja mahdollistaen vision toteuttamisen. Kuudennessa vaiheessa on saatava havaittavissa oleva onnistuminen

mahdollisimman pian. Seitsemännessä vaiheessa toteutetaan seuraava muutos toisensa jälkeen, kunnes visio on toteutunut. Kahdeksannessa vaiheessa luodaan uusi kulttuuri, varmistaen uusien toimintatapojen vakiinnuttamisen. Tämä vaihe edellyttää uusista toimintatavoista kiinnipitämistä, jotta uudet ovat syrjäyttäneet entiset perinteet. (Kotter 2008, 125–127.)

Kotter (2009) huomioi myös, että tunteiden ja ajattelutavan muuttuminen voi olla merkittävä onnistuneessa muutoksessa, sillä ajattelutavan muutos voi auttaa muuttamaan käyttäytymistä ja saada aikaan parempia tuloksia. Tietoa hankkimalla, analysoimalla ja sitä loogisesti esittämällä ajattelutapa ja käyttäytyminen voivat muuttua. Tunteiden muutos voi vaikuttaa käytökseen vielä enemmän sekä saada aikaan entistä parempia tuloksia. Muutosta voi edesauttaa luomalla haastavia ja yllättäviä visuaalisia kokemuksia, jotka muokkaavat henkilön tiettyyn tilanteeseen liittämiä tunteita. (Kotter 2009, 128.)

Stenvall ja Virtanen (2007) näkevät muutosprosessissa erillisiä suunnittelun ja toteutuksen vaiheita, joista suunnitteluvaihe tulee tehdä erityisen huolellisesti. Muutoksessa nähdään kolme vaihetta: lamaannus, herääminen ja sopeutuminen. Lamaannusvaiheessa muutos saatetaan kieltää kokonaan tai suhtautua siihen hyvin kriittisesti. Apaattiseksi muuttunut henkilöstö ei kykene vastaanottamaan annettua informaatiota. Heräämisvaiheessa tunnelmat vaihtelevat apeudesta toiveikkuuteen. Sopeutumisvaiheessa nähdään jo selviytymisen mahdollisuus ja nykyhetki entistä positiivisempana. Jos organisaatio on muutoskykyinen tai muutos ei ole kovin haasteellinen, prosessin vaiheet voivat edetä nopeastikin. Klassinen muutuskäyrä (kuvio 3) kuvaa muutoksen etenemistä ja sen vaikutuksia toiminnan tehokkuuteen.



Kuvio 3. Klassinen muutuskäyrä (Stenvall & Virtanen 2007, 53).

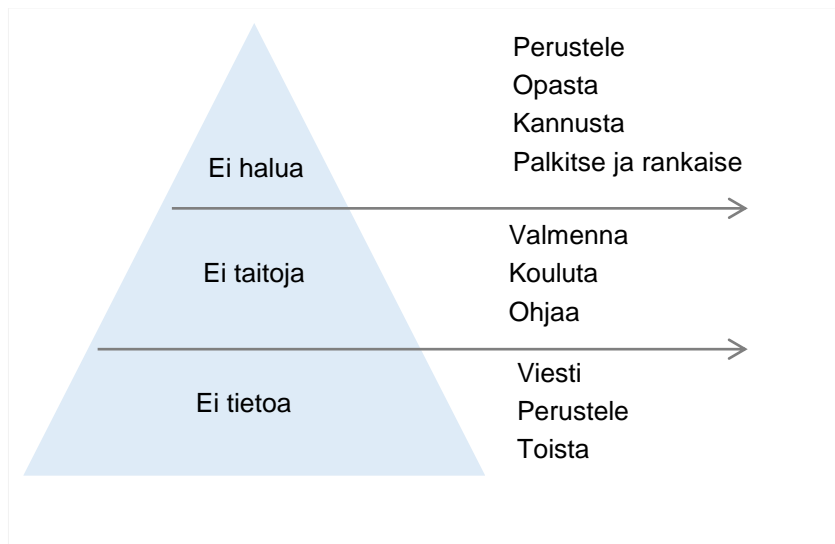
Muutokset saattavat vähentää työtehoa jopa 30 prosenttia. Muutoksen etenemisen myötä henkilöstö ryhtyy työskentelemään uudistusta tarvitsevien asioiden kanssa, jolloin tehokkuus ja aktiivisuus kasvavat työntekijöiden tehdessä sekä nykyiset ja uudet työt. Vähitellen työmäärä alkaa kuormittaa työntekijöitä ja kyky tehdä perustehtäviä heikkenee. Seurauksena saattaa ilmetä ratkaisemattomia ongelmia ja konflikteja, jotka heikentävät tuottavuutta. Kun ongelmiin löydetään ratkaisu, muutoksen tuomat käytänteet vakiintuvat ja rutiinit syntyvät. Konfliktien poistuttua henkilöstön energia keskittyy perustehtävien tekemiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–48; 50–51; 53.)

Arikoski ja Sallinen (2007) näkevät muutosvastarinnan syntyvän siitä, että työntekijä ei ole vielä valmis muutokseen eikä ehkä selviä tilanteesta ilman apua ja tukea. Muutokselle on annettava aikaa, jotta työntekijät saadaan sitoutumaan muutokseen. Esimiehen on osattava tunnistaa, missä vaiheessa työntekijän sitoutuminen on. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

Myllymäki (2017) ja Kotter (2008) muistuttavat, että mikäli organisaatiossa ei ole tehty uudistuksia ja muutoksia pitkään aikaan, totuttuihin toimintatapoihin juuttuminen on erityisen voimakasta, ja henkilöstön hämmennys on suuri. Ihmisille tulee antaa riittävästi aikaa omaksua muutokset. Usein johtajilta on mennyt paljon aikaa tiedon sisäistämisessä ja keräämisessä, mutta henkilökunnan odotetaan omaksuvan asiat hetkessä. Muutosjohtamisen keskeisiin kulmakiviin kuuluvat henkilöstön tiedon lisääminen sekä organisaatioon ja muutokseen liittyvien tärkeiden ja keskeisten tosiasioiden kertomisen. (Myllymäki 2017, 29 & Kotter 2008, 42.)

Mattilan (2007) mukaan työntekijöillä on usein mahdollisuus muodostaa käsityksensä vasta siinä vaiheessa, kun johto jo suunnittelee muutoksen toteutusta. Muutosvastarinnasta syytetään yleensä työntekijöitä ja esimiehiä, vaikka toisinaan uudistusten esteenä on lähimpänä ylintä johtoa oleva taso, joka pelkää menettävänsä saavuttamiaan etuja. Suurin osa vastarinnasta lähtee kuitenkin työntekijöistä ja asiantuntijoista, sillä heidän osallistumisensa muutoksen valmisteluun on lähtökohtaisesti vähäistä. Tilannetta selvennetään

kuvalla muutosvastarinnan tasot ja suositukset johtamiselle (kuvio 4). Mikäli työntekijältä puuttuu muutoshalukkuus, johtamisessa keskitytään kannustamaan, opastamaan, perustelemaan ja palkitsemaan onnistumisista sekä tarvittaessa rankaisemaan edistymisen tahallisesta hidastamisesta. Mikäli henkilöstöltä puuttuvat taidot, johdon tulee huolehtia koulutuksesta ja ohjauksesta. Jos henkilöstön tiedot ovat vähäiset, johtamisessa keskitytään tiedon jakamiseen, perustelemiseen, viestintään ja sen toistamiseen. Muutosvastarintaa arvioitaessa on ymmärrettävä näkemyseron ja konfliktin eroavaisuudet. Näkemyserot ovat lähtökohtaisesti rakentavia, mutta edellyttävät yhteensovittamista ja selvittelyä. Konfliktitilanteet muuttuvat herkästi vastarinnaksi. Ongelmia saattavat aiheuttaa myös tiedonsaannin rajoittaminen, vaatimukset avoimuudesta, taistelu vallasta tai turvallisuuden kokeminen uhatuksi. (Mattila 2007, 20–21; 23.)



Kuvio 4. Muutosvastarinnan tasot ja suositukset johtamiselle (Mattila 2007, 21).

Kotter (1996) on löytänyt kahdeksan näkyvintä ja selkeintä virhettä tai puutetta muutosprojekteissa, joiden vuoksi organisaatioiden muutoshankkeet yleensä epäonnistuvat. Uudistusyritykset tuottavat usein pettymyksiä, sillä resursseja tuhlataan ja parannukset jäävät riittämättömiksi. Henkilöstö saattaa kärsiä uupumisesta, pelosta ja turhautumisesta. Yleisimpien virheiden pohjalta on luotu kahdeksanvaiheinen malli, jolla voidaan saada pysyviä ja toimivia muutoksia aikaan. Tavanomaisimpia virheitä selkeytetään kuvalla uudistumisen

yleisimmät virheet (kuvio 5). Ensimmäisenä ja suurimpana virheenä on kiirehtiminen ilman, että johto ja henkilöstö on saatu ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus. Uudistukset voivat jäädä saavuttamatta, jos muutosta ei nähdä välttämättömänä ja ollaan tyytyväisiä nykytilaan. Suurimpana johdon virheenä on pelon ilmapiirin luominen, jolloin henkilöstö vastustaa muutoksia yhä varmemmin. Toinen virhe on vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen, sillä onnistuneissa muutoshankkeissa johto ja henkilöstö sitoutuvat suoritusten parantamiseen yhdessä. Heikot ryhmät ovat yksittäistä ihmistä tehottomampia, eikä pelkällä rakenteen muutoksella saada aikaan toimintatapojen muutoksia. Hankkeet voivat kariutua esimiesten ja työntekijöiden passiiviseen vastarintaan.

1. Tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen
2. Vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen
3. Vision aliarviointi
4. Viestintä visiosta vähäistä
5. Uuden vision esteitä ei poisteta
6. Ei synny lyhyen aikavälin onnistumisia
7. Voiton julistaminen liian aikaisin
8. Muutoksen juurruttaminen yrityskulttuuriin puuttuu

Kuvio 5. Uudistumisen yleisimmät virheet (Kotter 1996, 4–14).

Kolmas virhe on vision aliarviointi, sillä järkevän vision avulla mahdollistetaan suuren ihmisjoukon koordinointi, innostaminen ja toiminta. Ilman realistista visiota uudistushanke heikkenee epämääräisiksi projekteiksi. Mikäli visio ei tue päätöksentekoa, jokainen vaihtoehto voi aiheuttaa erimielisyyksiä ja kaatua lopulta ristiriitoihin, väittelyihin ja merkityksettömien asioiden pohtimiseen. Neljäs virhe on tehoton ja vähäinen viestintä, jossa ohjaava tiimi laatii muutosvision, siitä viestitään muutamassa muistiossa tai palaverissa ja myöhemmin havaitaan, etteivät muut ihmiset ole edes ymmärtäneet uutta toimintatapaa. Johtaja kyllä puhuu henkilöstölle, mutta useimmat hänen alaisistaan eivät osallistu keskusteluun. Johto käyttää aikaa ja voimavaroja puheisiin ja tiedotteisiin, mutta osa vahvoista henkilöistä toimii edelleen vision vastaisesti. Vaikka johto ajattelisi viestivänsä tehokkaasti, se ei aina näy

viestinsaaajan näkökulmasta riittävänä. Eniten muutosta vaarantaa se, että johto toimii toisin kuin puhuu. Viides virhe on se, ettei uuden vision esteitä poisteta. Esteet voivat olla henkilön mielikuvia tai ajatuksia, jolloin heidät tulee vakuuttaa siitä, ettei mitään esteitä ole. Organisaatorakenne tai liian kapeasti määritellyt tehtäväkuvat voivat estää asiakaspalvelun ja tuottavuuden paranemisen. Yksikin muutosvastainen toimija voi estää koko muutoshankkeen. Kuudentena virheenä on se, ettei muutoshankkeissa synny lyhyen aikavälin onnistumisia, joiden avulla odotettuja tuloksia voisi havaita. Moni voi menettää uskonsa ja siirtyä muutosvastustajien piiriin. Seitsemäs virhe on kertoa onnistumisesta muutaman parannuksen jälkeen, sillä muutoshankkeen eteneminen pysähtyy välittömästi. Kahdeksantena virheenä on se, ettei muutosta kyetä siirtämään yrityskulttuuriin. Muutoksesta tulee pysyvää, kun se muuttuu toimintatavaksi. Aikaa saattaa kulua kolmesta jopa kymmeneen vuoteen. (Kotter 1996, 3–14.)

Leppänen ja Rauhala (2012) korostavat, että vastarinnan taustalla voi olla pelko uudesta tilanteesta tai siirtymisestä epä mukavuusalueelle. Työntekijä ei kykene välttämättä tekemään muutosta, vaikka taitonsa ja älynsä puolesta se olisi mahdollista. Vastarinta ei ole aina tarkoituksellista, vaan se saattaa olla vain reagoitua uudessa tilanteessa. Pelko oman aseman ja etujen menettämisestä voi aiheuttaa vastustusta. Erilaiset puolustuskeinot auttavat yksilöitä ja koko organisaatiota selviytymään tilanteesta ja säilyttämään toimintakykynsä. Jos muutos nähdään ja koetaan uhkana, siihen suhtaudutaan kielteisesti. Mikäli muutos on väistämätön, huonoin tapa muutokseen valmistautumisessa on asennoitua siihen välinpitämättömästi. (Leppänen & Rauhala 2012, 103.)

3 Asiantuntijatyön johtaminen ja osaamisen kehittäminen

3.1 Asiantuntijaorganisaation johtaminen

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2015) määrittelevät asiantuntijan henkilöksi, jolla on alansa syväosaamista, taitoa ja tietoa. Asiantuntijuus ilmenee siten, että hänen asiantuntija-apuaan tarvitaan kun muiden osaaminen tai ammattitaito ei riitä ongelman ratkaisemiseen. Asiantuntija voidaan määritellä myös

ammattillisesti kunnianhimoiseksi ja erityisosaamisalueestaan innostuneeksi osaajaksi, joka pyrkii lisäämään omaa ammattitaitoaan ja kokemustaan. Asiansa tunteva henkilö hakeutuu mielellään itsenäiseen työrooliin, erikoistuu ja pätee alallaan sekä osaa arvostaa työstään saamaansa tunnustusta. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 85–86.)

Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen (2014) korostavat, että asiantuntijoiden johtamisessa keskeinen tehtävä on saada henkilöstöön sitoutunut voimavara, aineeton pääoma kuten osaaminen, tietotaito ja kokemuksen kautta karttunut hiljainen tieto koko organisaation käyttöön. Asiantuntijaorganisaation voimavara on ihmisissä, joten johtamisen tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen eikä niinkään asioiden johtamiseen. Ihmisten johtamisessa pyritään vaikuttamiseen ja asioiden johtamisessa toimeenpanoon ja suorittamiseen. Asiantuntijuus syntyy pitkän työkokemuksen ja korkean koulutustason myötä, ja sen keskeisenä ominaisuutena ovat tiedon hahmottamisen ja yhdistämisen sekä uuden tiedon tuottamisen kyky. Tieto liittyy erottamattomasti asiantuntijaan, joka kykenee tunnistamaan olennaisen tiedon sekä muodostamaan tiedosta yhtenäisiä kokonaisuuksia. Asiantuntijan toiminnassa näkyy osaaminen ja kokemuksen kautta karttunut hiljainen tieto, jatkuva kehittäminen ja työn vapaus. Asiantuntijan aineeton pääoma on kriittistä, sillä tieto liittyy erottamattomasti asiantuntijaan ja se menetetään työntekijän lähdettyä organisaatiosta. Ihmisten johtamisessa pyritään vaikuttamiseen ja asioiden johtamisessa toimeenpanoon ja suorittamiseen. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 248–251; 260–262.)

Kotter (1996) puolestaan muistuttaa, ettei tehtävien ja ihmisten johtamista voida kokonaan erottaa toisistaan, vaikka johtamistyönkuva painottuisi ihmisten johtamiseen kuten usein madaltuneissa organisaatorakenteissa. Asiantuntijan johtamisessa korostuvat suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi sekä kannustaminen ja inspirointi. Erityisesti muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää pääosin ihmisten johtamista 70–90 % ja asioiden hoitamista ainoastaan 10–30 %. Muutosten ongelmallisuudet eivät kuitenkaan ratkea vain asioita johtamalla. Mikäli organisaatiossa korostetaan enemmän asioiden

johtamista ihmisten johtamisen sijaan, sisäänpäin kääntyneisyys ja byrokraattisuus alkavat vallata alaa. (Kotter 1996, 22–23.)

Salminen (2017) korostaa, että huippuasiantuntijatkin tarvitsevat esimiestä, vaikka usein ajatellaan, että asiantuntijat ovat itseohjautuvia ja osaavat johtaa itseään. Esimiesasemassa olevien tehtävä on auttaa asiantuntijoita yltämään parhaimpaansa ja saavuttamaan erinomaisia tuloksia. Asiantuntijatyön laatua voidaan puolestaan arvioida ja seurata vertaamalla osaamista työtehtävään, asiakaspalvelutaitoon, aikataulussa pysymiseen, vuorovaikutustaitoihin, työskentelyn asiakaslähtöisyyteen ja tiimityötaitoihin. Esimieheksi valitaan usein vahvoja suorittajia, eikä välttämättä muisteta aina tarkistaa heidän soveltuvuuttaan ihmisten johtajaksi. Ongelmia saattaa aiheutua, jos esimiehet eivät osaa arvostaa ja antaa tilaa muille. (Salminen 2017, 38; 56; 62.)

Krüger (2004) korostaa, että tiimille on valittava tiiminvetäjä, joka on yksi vertaistensa joukossa. Keskeisinä tehtävinä ovat koordinointi, neuvonta, ohjaaminen, ristiriitojen hallinta, tiimin edustaminen ulospäin ja neuvottelemisen sen puolesta. Tiimin tulisi olla riittävän suuri, jotta erilaiset tiedot ja taidot sekä kokemukset tulisivat edustetuiksi, mutta kuitenkin niin pieni, että tiedon ja näkemysten vaihto toteutuisi nopeasti ja sujuvasti sekä keskinäinen työnjako olisi selkeää. Tuottavuuden näkökulmasta noin seitsemän hengen tiimi nähdään optimaalisena. Alle viiden hengen ryhmällä on vähemmän mahdollisuuksia huippusuoritukseen. (Krüger 2004, 17–18; 34–35.)

3.2 Osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Otala (2018) näkee asiantuntijuuden ja osaamisen liittyvän kiinteästi toisiinsa. Siinä kun asiantuntija selviytyy tehtävästään erinomaisesti, perusosaaja saa aikaiseksi pelkästään tavanomaisen suorituksen. Asiantuntijan on myös kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään omaa asiantuntijuuttaan, sillä asiantuntijuus kehittyy jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Kehittyminen edellyttää uskallusta siirtyä uudelle asiantuntijuuden alueelle ja saada siellä uutta osaamista. Erityisosaamiseen liittyy myös vahvasti luovuus, sillä ratkaisuja on löydettävä nopeasti ja mahdollisesti jopa täysin uusilla tietoyhdistelmillä kuin

aiemmin. Osaamisen kehittämisessä korostetaan myös muita oppimistapoja kuin koulutuksissa oppimista. Henkilöstön oppimiseen sopivat tiimioppiminen sekä tutkiva ja ilmiöpohjainen oppiminen. Osaamisen voi kehittää myös itse työssä oppimalla, joka on yhä enemmän vuorovaikutusta. Suurin osa tiedosta opitaan yhteistyössä työtä kehittämällä. Itsensä johtamisen ja ketterän johtamisen taitoihin liittyvät ajattelu ja oppimaan oppiminen. Ketterässä oppimisessa korostuu kyky itsensä johtamiseen, toimia itsenäisesti, asettaa tavoitteita itselleen, nopeaa hoksaamista sekä vankkaa oman alan osaamista. (Ojala 2018, 88; 173; 175; 313.)

Savolaisen (2003) mukaan asiantuntijalla tulee olla laaja tietämys hallinnon toimintatavoista ja hallinnon kulttuurista menestyäkseen työssään. Asiantuntijuus sisältää tiedon esittelyä, jakamista, reagoitua ja verkottumista. Lisäksi työtehtäville on ominaista kansainvälisyys ja organisointikyky. Asiantuntijan työ on usein hyvin itsenäistä ja ajankäyttö melko vapaata. Työntekijän on tiedostettava oma asemansa osana kokonaisuutta, jotta kykenee ohjaamaan muiden työtä prosessien etenemiseksi. Vastavuoroinen auttaminen nähdään osana organisointia. Asiantuntijaa voidaan verrata yksityisyrittäjään, jonka on osattava nähdä oma osaamisensa ja sen liittyminen organisaatioon. Asiantuntijuudessa keskeistä on halu tuoda oma osaamisensa esille sekä toimia ihmisten kanssa. Asiantuntijuuteen liittyy vastuu tiedon eteenpäin viemisestä ja halukkuus tiedon jakamiseen. (Savolainen 2003, 38.)

Kaistila (2010) painottaa, että organisaatiomuutosten aiheuttamat tehtävien muutokset edellyttävät uusien tietojen ja taitojen hankkimista. Työntekijöiden on huolehdittava osaamisensa kehittämisestä ja tietojensa päivityksestä, sillä työelämä edellyttää jatkuvaa oppimista sekä omien tietojen ja taitojen ajan tasalla pitämistä. Osaamisen kehittämisessä on kyettävä ennakoimaan työyhteisön tulevaisuuden osaamistarpeet, joiden kartoittamisessa selvitetään osaamisen nykytila ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Koulutukseen osallistuneen työntekijän tiedot tulee jakaa työyhteisölle hyödyntämään koko organisaatiota eikä ainoastaan työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. Uuden oppimisen tulee olla koko työuran kattava, eikä pian eläköityvää työntekijää tule jättää koulutuksen ulkopuolelle, eikä siitä pitäisi voida kieltäytyä. Henkilöstön

tasapuolinen kohtelu osaamisen kehittämisessä näkyy toiminnan tehokkuudessa, laadussa ja koko yhteisön ilmapiirissä. (Kaistila 2010, 13.)

Virtainlahti (2009) kuvaa yksilön osaamista pyramidin avulla, jota selventää kuvio 6 osaamispyramidin tasot. Työskentelyn ytimessä on ammattialan osaaminen ja sen alapuolelle sijoittuvat liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja innovatiivisuus sekä persoonalliset valmiudet. Lähellä pyramidin huippua oleva osaaminen liittyy työtehtäviin ja alimmat tasot ovat lähempänä yksilön persoonallisuutta. Substanssiosaamisen lisäksi työelämässä tarvitaan sosiaalisia taitoja: tunneosaamista, empatiaa, luovuutta ja innovatiivisuutta. Organisaatio- ja liiketoimintaosaamisella työn sisältöön liittyvä substanssiosaaminen voidaan yhdistää organisaation muuhun tekemiseen ja työntekijöiden asiantuntemukseen. Jokaisen työntekijän omat henkilökohtaiset taidot ja ominaisuudet lisäävät osaamista, ja työelämän tärkeinä ominaisuuksina nähdään yhdistelykyky ja priorisointitaito. Työssä osaamisella tarkoitetaan työn edellyttämien taitojen hallintaa ja tietojen soveltamista työtehtäviin. (Virtainlahti 2009, 26–28; 54.)



Kuvio 6. Osaamispyramidin tasot (Virtainlahti 2009, 27).

Laine, Käpykangas ja Saari (2015) korostavat, että osaamisen kehittämistä tulee johtaa, ja sillä on oltava konkreettiset ja selkeät tavoitteet. Palautteen

antamisen tulee olla jatkuvaa ja toimintaa kehittävää. Työtehtävien ja työn jakamisen on tuettava oppimista. (Laine, Käpykangas & Saari 2015, 89–90.)

Juutin (2016) mukaan uusia ideoita tulisi kokeilla käytäntöön, jolloin niistä olisi mahdollista oppia. Työyhteisön olisi analysoitava omaa toimintaansa kriittisesti pohtien samalla mahdollisia uusia kehittämiskohteita. Kaikille työyhteisön toimijoille tulisi antaa mahdollisuus arvioida toiminnan sujuvuutta, sekä tuoda havaintojaan esille. (Juuti 2016, 74–77.)

Ranta (2005) muistuttaa vielä, ettei tärkeitä organisaation oppimistaitoja esiinny syyllistävissä ja autoritaarisesti johdetuissa organisaatioissa, sillä luova yhteistoiminta edellyttää tasa-arvoa ja luottamusta. Virheistä rankaisevassa työyhteisössä toimitaan pelon ilmapiirissä, jossa ei voi syntyä hyvää tulosta. Työntekijät ryhtyvät kenties varmistelemaan työn virheettömyyttä, jolloin luovuus katoaa ja uusien innovaatioiden tai toimintatapojen syntyminen estyy. Työntekijöiden osaamisesta on huolehdittava ja jokaiselle työntekijälle tulisi määritellä henkilökohtaiset oppimistavoitteet sekä arvioida niiden saavuttamista kehityskeskusteluissa. Henkilökohtainen kehittyminen edellyttää keskittymistä ja paneutumista yhteen asiaan kerrallaan, jonka myötä tuloksia syntyy nopeammin. Organisaation kehittämisessä on tärkeää rajata kehittämisprojekti tarkasti, oltava joustava mutta vältettävä rönsyilyä. (Ranta 2005, 14; 106; 112.)

3.3 Osaamisen johtaminen moninaisessa organisaatiossa

Tässä opinnäytetyössä moninaisuus nähdään henkilöiden erilaisuutena, joka ilmenee esimerkiksi siten, että työntekijät ovat erilaisia persoonia, eri-ikäisiä, eriluonteisia, heillä on erilainen osaamistaso, koulutustausta, työkokemus ja oppimistyyli sekä tapa kommunikoida ja esittää asiansa. Moninaisuus nähdään kaikissa ominaisuuksissa ja olemuksessa, jossa toinen eroaa toisesta.

Vartiainen ja Raisio (2020) näkevät moninaisuuden kuvaavan erilaisuutta ominaisuutena tai olomuotona. Monimuotoisuus ja heterogeenisuus ovat keskeisiä organisaation uudistuksen elementtejä. Samankaltaisuuden nähdään johtavan epätoivottuun kehitykseen kuten esimerkiksi ryhmäajatteluun, jossa

työntekijät sopeuttavat mielipiteensä ryhmän mielipiteen kaltaiseksi. Kompleksisuusajattelun avulla on pyritty edistämään organisaatioiden oppimista ja osaamista. Monimuotoisuuden nähdään myös parantavan mahdollisuuksia reagoida ja sopeutua ympäristöön. (Vartiainen & Raisio, 2020, 29–30.)

Luukkala (2011) painottaa, että erilaisuuden hyväksyminen korostuu etenkin työyhteisön muutostilanteessa. Muutoksen onnistumiseksi moninaisuuden sietäminen ja sen hyväksyminen ovat keskeisiä. Moninaisuuden ja erilaisuuden lähteitä työyhteisössä ovat esimerkiksi kokemus, työtehtävät, asema, ikä, sukupuoli, asiakeskeisyys, myönteisyys, puheliaisuus ja kaikki henkilökohtaiset ominaisuudet. Keskeinen työelämässä näkyvä eroavaisuus on asema tai tehtävä, sillä organisaatiossa työskentelee esimerkiksi työntekijöitä, esimiehiä, asiantuntijoita tai toimihenkilöitä. Jotta työntekijät kykenevät ymmärtämään johtoa ja omaa esimiestään, on tiedettävä, mitä kaikkea johtajuuteen kuuluu. (Luukkala 2011, 193–194.)

Ajanko (2016) on havainnut, että vaikka erilaisuutta pidetään rikkautena, se koetaan kuitenkin hankalaksi ja eniten johtajia, tiimejä sekä työyhteisöjä haastavana. Jokainen toisestaan eroava ihminen näkee tilanteet omalla tavallaan ymmärtämättä kuitenkaan, ettei täysin objektiivista näkemystä ole kenelläkään. Vaikka ryhmän jäsen on aina yksilö, ihmistä kohdellaan tietyn joukon edustajana eikä yksilönä. Usein työelämässä erilaisuus nähdään ainoastaan ulkoisesti näkyvinä eroavaisuuksina. Haastavin tekijä on persoonien eroavaisuus, sillä se on syvempi ja näkymättömämpi. (Ajanko 2016, 18–19.)

Virtanen ja Stenvall (2010) näkevät moninaisessa ympäristössä keskeisenä organisaation kehitykseen vaikuttavien tekijöiden johtamisen. Mitä enemmän on erilaisuutta, sitä enemmän sillä on myös mahdollisuuksia luoda uusia merkityksiä ja kyseenalaistaa olemassa olevaa toimintaa. Eri ammattiryhmät havaitsevat eri asioita, mikä tuottaa kiistämättä moninaisuutta. Moninaisuudesta on mahdollista saada yhteinen tulkinta vain toimivalla vuorovaikutuksella. Monimutkaisia organisaatioita on vaikea hallita ja kompleksisuus tarkoittaa jatkuvan muutoksen hyväksymistä. Osaaminen korostuu julkisorganisaatioiden toiminnassa, sillä osaamattomuus tulee esille asiakaspalautteissa,

sidosryhmien arvioinneissa sekä työntekijöiden työviihtymisessä. Hyvin usein työn kuormittavuus ja työn uuvuttavuus johtuvat osaamattomuudesta. Osaamisen lisäämisen keinoina nähdään tiedon siirto toisille työntekijöille puhumalla, keskustelemalla sekä työssä oppimisen kautta, josta enemmän luvussa 3.6. (Virtanen & Stenvall 2010, 30–34; 168–169.)

Virtainlahti (2009) näkee monimuotoisuuden syntyvän työyhteisössä eri vaiheissa olevista ja moninaisista taustoista tulevista ihmisistä, joilla on erilaista tietämystä, kokemusta ja osaamista sekä omanlainen tapa ajatella, oppia ja havainnoida. Johdon tehtävä on saattaa erilaisuus työyhteisön voimavaraksi ja mahdollistaa sen tunnistaminen. Ikääntyvät tarvitsevat uusia oppimistapoja, joiden avulla uutta tietämystä voidaan liittää kokemuseräiseen tietämykseen. Eri-ikäiset tuovat tasapainoa työyhteisöön ja työn tekemiseen, sillä nuoremmat tuovat uutta tietoa opiskelujen myötä, ja vanhemmilla on ammattitaitoa ja kokemusta erilaisista tilanteista. Organisaation tulisi oman kehityksensä kannalta ottaa huomioon uusien työntekijöiden ideat ja kyseenalaistamiset, eikä sulkea korviaan mahdollisesti jopa toimintaa parantavilta ehdotuksilta vain siksi, koska ”näin on aina tehty.” (Virtainlahti 2009, 84; 131; 236–237; 239.)

Saarelma-Thiel ja Wallin (2015) korostavat, että tuloksen aikaansaaminen edellyttää työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Koska työelämässä ei ole ylimääräistä aikaa eikä työpaikoilla välttämättä edes riittävästi tekijöitä, osaamisvaje rasittaa nopeasti työntekijää ja koko työyhteisöä. Uuden oppimiselle ei ole aina aikaa eikä uusia työvälineitä opita käyttämään riittävän tehokkaasti. Henkistä kuormitusta lisäävät töiden kasaantuminen ja stressi työtehtävistä selviytymisestä, jotka saattavat johtua osaamattomuudesta. Esimiehen tuki, uuden työroolin omaksuminen ja sosiaalisen verkoston luominen ovat tärkeitä paitsi uransa aloittavalle nuorelle myös ikääntyvälle työntekijälle. Onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää työuran loppupuolella olevan työntekijän esimieheltä ymmärrystä ja tukea uusien asioiden haltuun ottamisessa. Työntekijän pitkän poissaolon jälkeen esimiehen on tuettava työtehtäviin perehtymisessä ja saatettava työntekijä ajan tasalle poissaolon aikana tapahtuneista muutoksista. Esimiehet ovat keskeisessä asemassa luomassa oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä, jossa on

turvallista olla myös väärässä ja epäonnistua. Oppimisen näkökulmasta virheet salliva ilmapiiri on tuloksekkain. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 114–115.)

3.4 Asiantuntijan hiljaisen tietämyksen johtaminen sekä hyödyntäminen

Polanyi (1966), Nonaka ja Takeuchi (1995) sekä Ojala (2018) määrittelevät hiljaisen tiedon siten, että tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Tietoisuus on kuin jäävuori, josta näkyy vain huippu, ja suurin osa on näkymättömissä pinnan alla. (Polanyi 1966, 4; Nonaka & Takeuchi 1995, 22–19, 51; Ojala 2018, 52.)

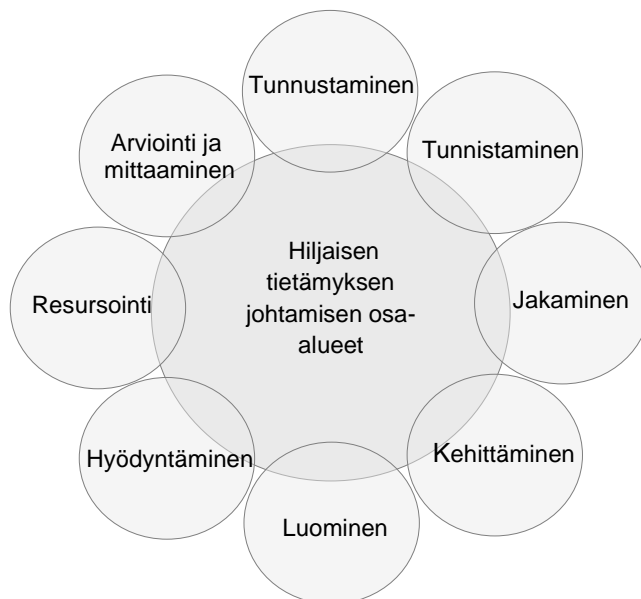
Polanyi (1962) toteaa vielä, että hiljainen tieto perustuu kokemuksen ja tietämyksen avulla rakentuneeseen kykyyn tehdä kokonaisvaltaisia havaintoja. Hiljaista tietoa on vaikea määrittellä yksiselitteisesti, koska se on sanatonta ja näkymätöntä. Se voidaan nähdä taitavassa toiminnassa erilaisina käytäntöinä, tapoina tai rutiineina. (Polanyi 1962, 133, 219.)

Virtainlahden (2009) mukaan yksilön hiljainen tietämys voidaan nähdä pitkän ”oppimispolun lopputuloksena”, eikä kukaan muu voi kulkea opin polkua samalla tavalla. Hiljaisen tiedon määrittäminen on lähes mahdotonta, koska sillä tarkoitetaan määrittelemätöntä, hiljaista ja sanatonta tietoa. Ammattitaitoiset ihmiset osaavat toimia erilaisissa tilanteissa tarkoitukseen sopivalla tavalla, osaamatta kuitenkaan kertoa muille täsmällisiä ohjeita, sillä niihin liittyy vuosien kokemusten kautta karttunutta tietoa. Hiljainen tieto on olennaista taustatietoa, jonka avulla kehitetään ja käsitellään näkyvää tietoa. Taitotieto on vaikeasti määriteltävää vuosien kerryttämää kokemusta, joka on ammattilaisten ”sormenpäissä”. Hiljaisen tiedon avaaminen, selittäminen tai kirjoittaminen paperille saattaa olla hyvin vaikeaa. (Virtainlahti 2009, 9; 41–47.)

Koivunen (1997) korostaa Ikujiro Nonakan ajattelua, jonka mukaan tiimi on aina taitavampi kuin jäsentensä osaaminen yhteensä, sillä valtaosa osaamisesta on yhteisen kokemuksen myötä hankittua hiljaista tietoa. Tietämyksen jakamisessa ratkaisevassa asemassa on keskijohto, joka välittää hiljaista tietoa ylhäältä alas

ja alhaalta ylös jatkuvassa vuorovaikutuksessa, jolloin hiljainen tieto siirtyy ja jaetaan hiljaisena tietona. Tiedon saaminen käyttöön edellyttää usein tiimityön lisäämistä vertaisryhmissä. Hiljainen tieto voidaan nähdä käytännön tietotaitona, jota saadaan kokemusten kautta tarkkailemalla ja jäljittelemällä muita ilman erityisiä neuvoja tai opastusta. Viisaan johtajan voima ei perustu tehokkuusmittareihin tai tarkkaan ohjeistukseen vaan siihen, että hän antaa ihmisten oman hiljaisen tiedon vaikuttaa työhönsä. (Koivunen 1997, 188–191.)

Virtainlahden (2009) mukaan hiljainen tietämys on keskeinen osa johtamista, sillä siihen sisältyy organisaation selviytymisen ja toiminnan kannalta olennaista tietämystä. Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään, sillä hiljainen tieto on varastoitunut ihmisiin. Hiljaisen tiedon johtamisen vaiheina nähdään tietämyksen merkityksen esilletuominen, joka muodostuu hiljaisen tiedon tunnustamisesta, tunnistamisesta, jakamisesta, kehittämisestä, luomisesta, hyödyntämisestä, resursoinnista sekä arvioimisesta ja mittaamisesta. Hiljaisen tietämyksen johtamisen vaiheita avataan kuviolla 7. Hiljaisen tietämyksen elementtien taustalla vaikuttavat niiden toteutumisen ja oppimisen mahdollistaminen. (Virtainlahti 2009, 73; 75.)



Kuvio 7. Hiljaisen tietämyksen johtamisen elementtejä (Virtainlahti 2009, 19).

Virtainlahti (2009) näkee hiljaisen tietämyksen näkyväksi tekemisen alkavan merkityksen tunnustamisesta. Osa toiminnasta nojautuu kokemusperäiseen tietämykseen. Työyhteisöön tulisi luoda ilmapiiri, jossa jokaisen tietämys ja osaaminen tuodaan esille. Kokemukseen perustuvan tietämyksen tunnistaminen on vaikeaa, sillä omaa tietämystä ei yleensä itse tunnista. Usein tietämys tunnustetaan ja tunnistetaan vasta silloin, kun se on menetetty. Keskeisenä nähdään hiljaisen tiedon jakaminen, sillä vain jakamisen kautta parhaat käytännöt ja osaaminen tulevat kaikkien käyttöön. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja tuodaan esille luvussa 3.5. Tietämystä voidaan kehittää yksilötasolla työtä tehden ja sitä kehittäen. Kehittymistä tukee erityisesti esimieheltä saatu palaute, jonka avulla työntekijä voi peilata omaa osaamistaan ja työsuorituksiaan. Hiljaista tietämystä voidaan luoda tietoisesti kuten esimerkiksi koulutuksella, josta saatu osaaminen muuttuu vähitellen automaattiseksi, eikä sitä enää tiedosteta. Työntekijä vain tietää, miten eri tilanteissa toimitaan. Yksilöillä olevan tiedon tulee hyödyntää koko organisaatiota. Näkymätön tieto varastoituu ihmisiin, minkä vuoksi ilmapiirin on oltava luottamuksellinen, jotta ihmiset uskaltavat tuoda esille omia ajatuksiaan. Resursoinnissa tulee huomioida henkilö- ja aikaresurssit, sillä tietämyksen hallinta vie aikaa. Uuden työntekijän tulee olla mukana kaikissa työvaiheissa, jotta hän kykenee saavuttamaan edes tietämyksen perustason. Mittaamisella ja arvioinnilla ilmaistaan mm. osaamista, tuottavuutta, työilmapiiriä, vaihtuvuutta, poissaoloja sekä asiakastyytyvyyttä. (Virtainlahti 2009, 81–87; 152–155; 166–167; 169; 172–173; 177–178; 190–191; 200.)

3.5 Hiljaisen tietämyksen dokumentointi ja jakaminen

3.5.1 Hiljaisen tiedon dokumentointi

Sydänmaanlakka (2000) näkee hiljaisen tietämyksen dokumentoinnin merkityksen kasvaneen tiedon lisääntyessä. Tieto tulee tallentaa erilaisiin dokumentteihin, muistioihin, tietokantoihin, toimintaohjelmiin tai manuaaleihin sellaisessa muodossa, että ne olisivat helposti niitä tarvitsevien saatavilla. Paitsi organisaation myös yksilön on huolehdittava tietovarastojen pitämisestä järjestyksessä, jotta tietoa voidaan hyödyntää. (Sydänmaanlakka 2000, 173.)

Virtainlahden (2009) mukaan hiljaisen tietämyksen dokumentointi tarkoittaa tietämyksen mallintamista ja tallentamista näkyvään muotoon, jotta se on helpommin jaettavissa. Kun tietämys kirjoitetaan näkyväksi, se voidaan tuoda avoimeksi kirjoittajalle itselleen sekä muille organisaation jäsenille. Mallissa kuvataan asiantuntijan tekemistä tai hyväksi havaittuja käytänteitä työvaiheittain. Keskeistä on kuvata asiantuntijan tekemistä, jonka avulla muutkin pääsevät samaan lopputulokseen. Yksityiskohtaisten työvaiheiden kirjaaminen näkyväksi on tehokas mutta työläs, minkä vuoksi sitä ei kovin yleisesti hyödynnetä hiljaisen tietämyksen esiin tuomisen keinona. Joidenkin mielestä hiljainen tietämys tulisi saada näkyväksi, mutta osa pyrkii jakamaan tietämystä eteenpäin hiljaisena. Tietämyksen siirtäminen hiljaisesti edellyttää vastaanottajan ja jakajan yhtäaikaista läsnäoloa, mikä ei ole aina mahdollista nykyisessä työelämässä. (Virtainlahti 2009, 17–18; 55; 94–96; 129.)

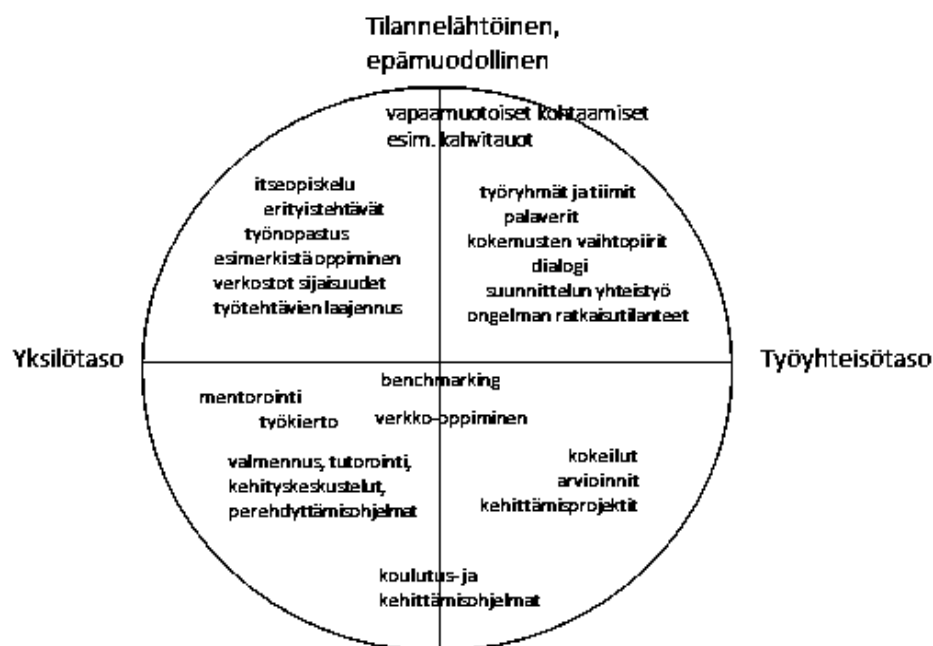
Mönkkönen ja Roos (2010) korostavat vähemmälle tarkastelulle jäänyttä negatiivista hiljaista tietoa, jolla suljetaan ihmisiä pois vuorovaikutuksesta tai estetään muutosten toteutumista. Tähän voi liittyä myös hienovaraista kiusaamisen ja vallankäytön muotoja, kuten vähättelyä, toisten työn ja ideoiden sabotoimista, poissulkemista, aikatauluilla viivyttelyä tai kostoja, joita on hankala todentaa. Myös huumori saattaa olla hyvin vakavakin asia, sillä sen varjolla voidaan sanoa lähes mitä tahansa loukkaavaa. Parhaillaan se saatetaan kokea yhteisenä energianlähteenä. (Mönkkönen & Roos 2010, 176.)

Salmela (2014) näkee dokumentoidun tiedon näkyväksi tekemisessä keskeisinä kirjoittamisen, mallintamisen ja kuvaamisen, joiden avulla tieto voidaan varastoida ja hyödyntää. Varastoinnin mekanismeina ovat dokumentit, tiedonhallintajärjestelmät, kirjat, tietokoneohjelmien käsittelemä tieto, tietokannat, tiedostot, elektroniset muistilaitteet ja vapaamuotoiset muistiinpanot. Dokumentoitu tieto on puhuttua tietoa täsmällisempää ja rakenteellisempää sekä myös helpommin siirrettävää ja jaettavaa. (Salmela 2014, 25; 27; 62.)

3.5.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Sydänmaanlakka (2000) muistuttaa, että organisaation näkökulmasta vain jaetulla tietämyksellä on merkitystä. Tiedon jakaminen edellyttää kulttuuria, joka kannustaa tiedon jakamiseen sekä vapaaseen ajatusten, toimintatapojen ja ideoiden vaihtamiseen. Tietomäärän kasvaessa kehittyneillä tietojärjestelmillä on tehokkaita työkaluja tiedon jakamiseen. Tiedon lisääntyminen edellyttää sen varastoitamista sellaiseen muotoon, että se saadaan helposti käyttöön. (Sydänmaanlakka 2000, 173.)

Virtainlahti (2009) korostaa, että työssä kertynyt tietämys ja osaaminen ovat työnantajan omaisuutta, jolloin työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöiden jakamaan sitä toisille. Tiedon jakaminen muille saa oman tietämyksen näkyväksi myös työntekijälle itselleen. Jaettu tietämys lisää organisaation tietämystä ja moniosaamista, jolloin sijaisuusjärjestelyt on helpompi hoitaa. Tiedon jakaminen korostuu etenkin henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Osaamisen ja tietämyksen jakamisen menetelmiä avataan kuviolla 8.



Kuvio 8. Osaamisen ja tietämyksen jakamisen kehittämisen menetelmiä (Virtainlahti 2009, 117).

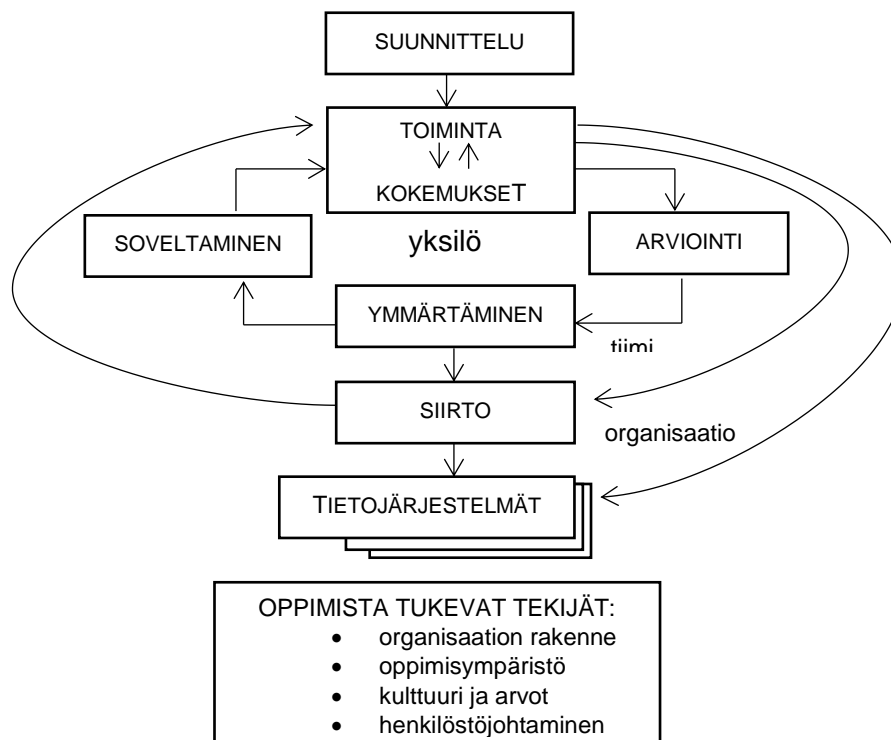
Tiedon jakamista tukevinä yhteistyömalleina nähdään tiimit ja työryhmät, joissa syntyy luontevasti vuorovaikutusta jäsenten välillä sekä edesautetaan tietojen ja taitojen siirtämistä. Mentoroinnissa osaava työntekijä jakaa kokemustaan toiselle henkilölle käyttäen työtapanaan luottamuksellista parikeskustelua. Mestarioppipoika -malli on esimerkistä oppimista, jossa oppija seuraa osaajan työskentelyä oppien havainnoinnin ja matkimisen kautta. Tässä mallissa aloittelija saattaa omaksua myös konkarin huonot toimintatavat. Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyissä varmistetaan työn tekemisen sujuvuus henkilöstön poissaolojen ja vaihtuvuuden tilanteissa. Verkostojen luominen edistää tietämystä, sillä verkostojen avulla on helppo saada tukea ja apua. Kokemustenvaihtopiireissä jaetaan ja rakennetaan uutta tietämystä. Näihin tilaisuuksiin olisi hyvä saada työntekijöiden lisäksi myös eläkkeellä olevat keskustelemaan ja jakamaan kokemuksiaan. Reflektointi on hyvä keino tietämyksen esiin tuomisessa ja jakamisessa, sillä toiminnan aikana tapahtuva reflektointi kyseenalaistaa oman toiminnan ja luo uusia tapoja ajatella ja toimia. Toiminnan jälkeen palataan kokemuksiin ja arvioidaan sekä tunnustetaan onnistumiset ja epäonnistumiset. Dialogi on aitoa ja syvällistä vuorovaikutusta, jossa korostetaan erilaisten näkemysten esille tuomista ja yhteisymmärryksen löytämistä. Työhuonejärjestelyillä voidaan vaikuttaa työyhteisön jäsenten vuorovaikutukseen merkittävästi joko tietämyksen jakamista edesauttamalla tai sitä estämällä. Avokonttorissa tiedonkulku on helpommin järjestettävissä ja tärkeistä asioista voidaan kuulla jopa vahingossa. (Virtainlahti 2009, 108–109; 116; 117; 118–126; 234–235.)

Salmela (2014) nostaa esille hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmistä mallioppimisen, toiminnan automatisoinnin ja työkalujen käytön sisäistämisen, joilla hiljaista tietoa voidaan siirtää suoraan henkilöstöryhmältä tai henkilöltä toiselle. Puhutun tiedon menetelmiä ovat koulutukset, haastattelut ja mentorointi sekä vapaamuotoiset keskustelut, joiden avulla voidaan siirtää osaamista. Siirrettäviä ovat dokumentoidut tiedostot kuten dokumenttitietokannat, julkaistut ja vapaamuotoiset muistiinpanot ja muu kirjallinen aineisto, joiden avulla tietoa voidaan siirtää näkyvässä muodossa. (Salmela 2014, 62.)

3.6 Tehokas työssä oppiminen

Heikkilä (2006) korostaa, että oppipoikaoppimisessa kehollinen tieto on keskeinen osuus oppimisen prosessia. Työssä oppimiseen liitetään lisäksi hiljainen tietämys, sen jakaminen ja miten hiljainen tieto näkyy toiminnassa. Työssä oppimisessa on kyse tiedosta, joka kehittyy työtoiminnassa ja vuorovaikutuksessa muun sosiaalisen ja fyysisen ympäristön kanssa. Oppimisen yhteydessä tunteet liitetään motivaatioon etenkin aikuisten oppimiseen ja aikuiskasvatukseen. Työssä oppiminen on perinteisesti ollut ammatin tai työtehtävän oppimista työpaikalla, jossa oppijat jäljittelevät osaajia tietoisesti. Oppipoikaoppimisessa huomio kiinnittyy osallistumiseen ja toimintaan. (Heikkilä 2006, 34–35; 39; 41; 50–51.)

Sydänmaanlakan (2000) mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä. Työssä oppimisen perusmalli antaa yksinkertaisen prosessin, jonka avulla työtehtävät, jokapäiväiset mahdollisuudet ja ongelmat voidaan muuttaa oppimiskokemuksiksi. Työssä oppimisen perusmallia selvennetään kuviolla 9.



Kuvio 9. Työssä oppimisen perusmalli (Sydänmaanlakka 2000, 71).

Ensimmäisenä vaiheena on suunnittelu, jossa ennakointi ja suunnitelmallisuus näkyvät toiminnassa perusasenteena. Tavoitteet ja tehtävät ovat selkeät ja niihin haetaan palautetta. Toisena askelmana ovat kokemukset ja toiminta, jolloin asiat viedään käytännön tasolle. Kolmantena vaiheena on arviointi, jonka tulisi olla erityisen merkittävä vaihe. Tämä porras nähdään oppimisen kannalta kriittisenä, sillä usein tämä tärkeä vaihe jää vähälle huomiolle, mikäli yhdessä pohtimiselle ei jää aikaa. Neljäs askel on ymmärtäminen, joka toteutuessaan mahdollistaa siirtymisen seuraavalle tasolle. Toimintaa kyetään jo kehittämään sisäistetyn tiedon avulla. Viides vaihe on soveltaminen, jolloin uutta toimintatapaa testataan käytännössä. Tässä vaiheessa saadaan välitöntä palautetta mallin toimivuudesta ja voidaan tehdä tarvittavia korjauksia ja muutoksia. Kuudentena vaiheena on opitun osaamisen siirto, mikä tarkoittaa opittujen asioiden huolellista dokumentointia, jotta ne muistetaan itse ja niitä kyetään hyödyntämään myöhemmin. Opitut asiat jaetaan koko tiimin kanssa ja siirretään tietojärjestelmiin, jotta ne ovat kaikkien saatavilla. Seitsemäs vaihe tarkoittaa tietojärjestelmiä ja niiden kokonaisuutta, jotka ovat keskeinen osa organisaation osaamista. Kahdeksas vaihe korostaa välttämättömistä tekijöistä, jotta työssä oppimisen malli toimisi käytännössä. Keskeiseksi nähdään organisaation suotuisa oppimisympäristö. Organisaation arvojen ja kulttuurin on tuettava jatkuvaa oppimista. (Sydänmaanlakka 2000; 70–73.)

Grönfors (2010) näkee työssä oppimisen koostuvan akateemisen tiedon ja käytännön sovellusten kombinaatiosta, joka hyödyntää sekä opiskelijaa että hänen työpaikkaansa. Vuorovaikutus ja yhteistyö edellyttävät kommunikoinnin ja toiminnan oppimista muiden ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa. Oppijan keskeinen tavoite on tulla käytännön osajaksi. Aikuiset motivoituvat, jos opittava asia, taito tai tieto on hyödyllinen heille itselleen, työlleen tai menestymiselleen tai jos he kokevat sen muuten itselleen mielekkääksi. Action Learning nähdään viisautena ja maalaisjärkenä sekä hyödyllisenä ongelmanratkaisutaitojen ja johtamisen taitojen kehittämisessä, rakentamassa tai auttamassa tiimejä toimimaan paremmin. Action Learning -prosessin käyttö hyödyntää organisaatiota muutostilanteissa, työtehtävissä tapahtuvien muutosten yhteydessä, asioiden ratkaisemisessa yhdessä tai vallan hajauttamisessa. Prosessia ei kannata käyttää tilanteissa, joissa ongelma on

helposti ratkaistavissa ja lopputulos on ilmeinen tai ratkaisua etsitään epätodelliseen ongelmaan. Ryhmälle saattaa olla hyvin turhauttavaa, jos heidän ratkaisunsa ja tuloksensa hylätään mielivaltaisesti, etenkin jos prosessiin on käytetty paljon aikaa. (Grönfors 2010, 20; 24; 53; 56–57; 66.)

3.7 Työhyvinvoinnin yhteys osaamisen kehittämiseen

Mönkkönen ja Roos (2010) määrittelevät työhyvinvoinnin henkilöstön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn, joka liittyy keskeisesti työssä viihtymiseen, työnhallintaan ja motivoitumiseen. Työhyvinvointi ei ole muuttumaton tila eikä se liity ainoastaan työhön, vaan siihen kuuluu myös vastuunkantamista omasta terveydestä ja hyvinvoinnista. Työyhteisön toimintakulttuurilla on suuri merkitys, sillä se mahdollistaa vuoropuhelun ja yhdessä tekemisen. Työhyvinvoinnin on havaittu laskevan, kun työn vaatimukset (kuormitustekijät) ylittävät työn resurssit (voimavaratekijät). Työhyvinvoinnin tutkimisessa ja arvioinnissa tulee erottaa toisistaan työpahoinvointiin liittyvät objektiiviset tekijät sekä henkilöiden itse kokemat subjektiiviset tekijät. Organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuudella on suuri merkitys työhyvinvointiin, ja sitä edistävät myös oman työn merkityksen ymmärtäminen, työn kokonaisuuden hallinta ja tavoitteiden selkeys. (Mönkkönen & Roos 2010, 232–233.)

Viitala (2013) mainitsee Sosiaali- ja terveysministeriön määrittelevän työhyvinvoinnin työntekijän kyvyksi selviytyä päivittäisistä työtehtävistä ja työhyvinvoinnin koostuvan sekä henkilöön itseensä että työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Työyhteisöön kuuluvia tekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri ja johtaminen, ja henkilöön itseensä liittyviä tekijöitä ovat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto sekä yksityiselämään liittyvät tapahtumat ja asiat. Työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen ja siihen liittyvät esimerkiksi oman työn mielekkyys, työyhteisön toimivat ihmissuhteet sekä oma osaaminen ja ammattitaito. Työhyvinvointi nähdään ihmisen kokemuksena ja tulkintana omasta tilastaan, johon on hankala vaikuttaa suoraan, minkä vuoksi pitäisi pyrkiä vaikuttamaan lopputulokseen eli niihin tekijöihin, joista työhyvinvoinnin tila ja kokemus koostuvat. (Viitala 2013, 212–213.)

Saarelma-Thiel ja Wallin (2015) muistuttavat, että tuloksen aikaansaaminen edellyttää osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Työkyvyn ylläpitämiseksi ja leipääntymisen estämiseksi tulisi opetella uusia tehtäviä säännöllisin väliajoin. Työelämässä ei ole ylimääräistä aikaa eikä työpaikoilla välttämättä edes riittävästi tekijöitä, mikä rasittaa nopeasti työntekijää. Uuden oppimiselle ei ole aina aikaa jolloin uusia työvälineitä ei opita käyttämään riittävän tehokkaasti. Henkistä kuormitusta lisäävät töiden kasaantuminen ja stressi työtehtävistä selviytymisestä, jotka saattavat johtua osaamattomuudesta. Työelämän jatkuva muutos edellyttää uuden oppimista ja itsensä kehittämistä. Uraansa aloittavalle nuorelle esimiehen tuki, työroolin omaksuminen ja sosiaalisen verkoston luominen ovat tärkeitä. Työntekijän pitkän poissaolon jälkeen esimiehen on tuettava työtehtäviin perehtymisessä ja saatettava työntekijä ajan tasalle poissaolon aikana tapahtuneista muutoksista. Esimiehet ovat keskeisessä asemassa luomassa oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä, jossa on turvallista olla myös väärässä ja epäonnistua. Oppimisen näkökulmasta virheet salliva ilmapiiri on tuloksekkain. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 114–115.)

Mönkkönen ja Roos (2010) muistuttavat, että työ oli aiemmin tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottu, jolloin kuormittuminen oli konkreettisempaa ja pitkä työsuhde päättyi yleensä eläköitymiseen. Nykyään työ on entistä vaativampaa jatkuvan muutoksen, tulosvastuun, teknologian kehityksen, kiireen ja oman työn ohella tehtävien töiden vuoksi. Kuormittavuus on siirtynyt fyysisestä kuormituksesta rasittamaan aivoja, mikä nähdään uhkana työntekijöiden hyvinvoinnille. Työ- ja toimintatapoja muuttamalla, työtahtia hidastamalla ja työnkuvien kirkastamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin sekä estää työuupumista. (Mönkkönen & Roos 2010; 16.)

Hakasen (2015) mukaan työhyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen, jolloin työntekijän terveys ja työkyky ovat keskivertoa paljon paremmat. Työn imun nähdään olevan vielä enemmän kuin pelkästään työtyytyväisyyttä, sillä työn imussa työntekijä voi kokea tarmokkuutta sekä nautintoa ja iloa työhön uppoutumisesta, jossa yhdistyvät motivaatio ja hyvinvointi sekä tahtotila aikaansaamisesta. Työssä hyvinvointia lisäävät

monipuolinen ja oppimismahdollisuuksia tarjoava työ, oman työn tulosten näkeminen sekä työskentely tiimissä, jossa työ koetaan merkityksellisenä, vaikuttavana ja riittävän itsenäisenä. Työhyvinvointiin vaikuttavat monipuolinen ja oppimismahdollisuuksia tarjoava työ, luottamuksen ilmapiiri, johtamisen oikeudenmukaisuus, mahdollisuus nähdä oman työnsä tulokset. Työntekijöiden toimeliaisuutta ja aloitteellisuutta ei tule tuhota organisoimalla töitä vain perinteisellä tavalla ylhäältä alaspäin. Työntekijöille tulee antaa vapautta sekä sen mukana myös vastuu. (Hakanen 2015.)

Merikallio (2001) varoittaa työntekijän ammatillisen itsetunnon romahtamisesta, mikä voi aiheutua mm. siitä, että työntekijä ei tee osaamistaan vastaavaa työtä, töitä on liian vähän tai työntekijä on ylikuormitettu liialla työllä. Kuormittuneen ja uupuneen ihmisen ammatillinen itsetunto laskee ja tunne osaamattomuudesta ja työn hallitsemattomuudesta kasvavat. Ammatillista itsetuntoa nakertavat tehtävät, joiden sisällöt eivät vastaa sitä työtä, jonka on kuvitellut ottaneensa vastaan. Työntekijöiden pitäisi kyetä erottelemaan todellinen kyvyttömyys ja osaamattomuus niistä tilanteista, joissa omien kykyjen ja ammattitaidon hyödyntäminen on ollut mahdotonta. Ammatillista itsetuntoa voi rakentaa uudelleen palauttamalla mieleen työtehtäviä, joihin on osallistunut. Onnistuneita tilanteita tulisi korostaa sekä tiedostaa onnistumisen edellyttämät omat kyvyt ja osaaminen. On osattava erottaa ulkoisista tekijöistä johtuvat epäonnistumiset niistä tilanteista, jotka ovat johtuneet omasta ammatillisesta osaamattomuudesta. (Merikallio 2001, 25–28.)

4 Kehittämistyön lähestymistavat ja tiedonhankinnan menetelmät

Tässä luvussa esitetään kehittämistyön lähestymistavat, jotka ovat toimintatutkimus ja konstruktiivinen tutkimus. Toimintatutkimuksen avulla pyritään kehittämään toimintaa. Luvussa esitetään myös kehittämistyössä käytetyt tiedonhankinnan menetelmät, joita ovat haastattelu, dokumenttianalyysi ja havainnointi. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma käyttäen konstruktiivista tutkimusta.

4.1 Toimintatutkimus

Syrjälä ym. (1994) näkevät ongelmien poistamiseen ja muutokseen tähtäävänä tutkimuksena toimintatutkimuksen, joka saa alkunsa käytännön ongelmista. Se voidaan nähdä arkielämään liittyvänä ammatillisena oppimisprosessina sekä tieteellisenä toimintana. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 31.)

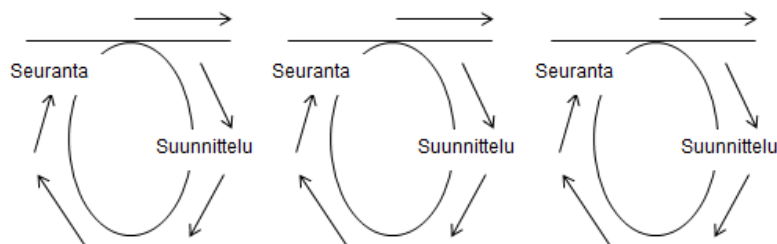
Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) painottavat, että toimintatutkimus on osallistava tutkimus, jonka tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia, saada aikaan muutos, luoda uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä. Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää myös termiä kehittävä työntutkimus, sillä se on käytäntöön suuntautuva ja ongelmakeskeinen. Ominaisia piirteitä ovat tutkijan ja tutkittavien välinen yhteistyö sekä aktiivinen rooli muutoksessa, jossa on varauduttava siihen, että muutos toteutuu toisenlaisena kuin odotettiin tai se ei toteudu lainkaan. Toimintatutkimuksessa pyritään käytänteiden ja toimintojen muuttamiseen, joten se soveltuu hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Toimintatutkimus tavoittelee sitä, miten asioiden tulisi olla eikä ole kiinnostunut siitä, miten ne ovat. Vaikka toimintatutkimus luokitellaan laadulliseksi, siinä voidaan käyttää määrällisiä menetelmiä. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä aivoriihiyöskentelyllä, haastattelulla, havainnoimalla, ryhmäkeskustelulla ja kyselyllä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–61.)

Heikkinen (2010) näkee toimintatutkimuksen olevan vuorovaikutukseen pohjautuvaa sosiaalista toimintaa, jolla tuotetaan tietoa käytännön kehittämistä varten. Kehittäminen on ajallisesti rajattu projekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uudenlaisia toimintatapoja. Toimintatutkimuksen onnistuminen edellyttää toimintaympäristön, organisaation ja muiden tehtävien huomioimista. Toimintatutkija tekee tutkimuskohteeseen muutokseen tähtäävän intervention eli väliintulon osallistumalla toimintaan. (Heikkinen 2010, 16–19.)

Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2010) korostavat, että toimintatutkimukseen kuuluu olennaisesti syklisyys, jolloin suunnitelmaan perustuvaa yritystä seuraa kokemuksiin pohjautuva parannettu suunnitelma. Toimintaa muutetaan useiden

peräkkäisten kokeilu- ja suunnittelusyklien avulla, jolloin muodostuu vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 19.)

Kananen (2008) mukaan toimintatutkimuksessa keskeistä on tutkijan mukanaolo. Vuorovaikutuksella ja keskusteluilla saadaan ihmiset muuttamaan toimintatapojaan siten, että ongelma poistuu ja muutoksesta tulee pysyvä. Tutkijan interventiolla saadaan ongelman poistamisen kannalta parempi lopputulos kuin paperille laaditulla ratkaisumallilla tai toimenpidesuunnitelmalla. Muutoksia voidaan saada aikaiseksi jo asian esille ottamisella sekä siitä keskustelemalla. Toimintatutkimus kuten kaikki muutkin muutokseen pyrkivät tutkimukset etenevät sykleittäin. Syklisyyden nähdään jalostavan ja lisäävän ymmärrystä. Muutoksen syklisyyttä ja spiraalimaista etenemistä selvennetään kuviolla 10. Toimintatutkimuksen vaiheita ovat toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen, muutos eli toiminta, arviointi sekä seuranta. Ongelman määrittelyn ja syiden selvittelyn jälkeen valitaan interventio eli keino, jolla syy poistetaan. Tämän jälkeen toteutetaan interventio ja seurataan, miten muutos onnistui. Mikäli se ei onnistunut, palataan takaisin ongelman määrittelyyn ja etsitään uusi keino syyn poistamiseksi. (Kananen 2008, 82–84.)



Kuvio 10. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Kananen 2008, 82).

Eskola ja Suoranta (2014) näkevät toimintatutkimuksen siten, että sillä voidaan saada aikaan muutos parempaan. Esimerkkinä mainittakoon tilanne, jossa tutkija auttaa ihmisiä kehittämään taitojaan sekä parantamaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa. Keskeisenä nähdään työyhteisön merkityksellisen ongelman ratkaiseminen sekä tutkijan aktiivinen vaikuttaminen tapahtumiin eikä vain ulkopuolinen havainnoiminen. (Eskola & Suoranta 2014, 129.)

Kuula (1999) korostaa toimintatutkimuksen piirteinä muutoksen tavoittelun, tutkittavien osallistumisen tutkimusprosessiin ja käytäntöihin suuntautumisen. Toimintatutkimuksen asiasisältö voi olla lähes mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Keskeisenä nähdään uuden tiedon tuottaminen sekä nykytilan muutoksen edistäminen ja parantaminen. Toimintatutkijan ja -tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutoksia tutkittavassa kohteessa. Merkittävänä erityispiirteinä korostetaan sitä, että tutkittavat osallistuvat aktiivisesti tutkimus- ja muutosprosessiin. (Kuula 1999, 10–11; 204; 218.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) korostavat, että lähestymistavan valintaan voi käyttää luovuutta ja valita useasta lähestymistavasta ne ominaisuudet, jotka sopivat omaan kehittämistyöhön parhaiten. Lähestymistapa voi olla usean lähestymistavan kombinaatio, joka tulee kuitenkin kuvata ja perustella ymmärrettävästi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51.)

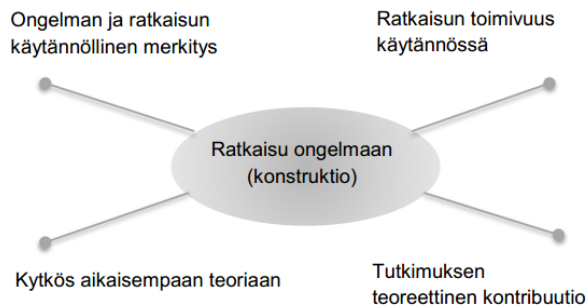
Kananen (2009) muistuttaa vielä, että kehittämistyö voi jäädä puolitiehen, ellei ymmärretä ottaa huomioon kehittämisen kohteena olevien ihmisten motivointia, erilaisuutta ja sitouttamista. Muutoksen johtamista tarvitaan tutkimustuloksista nousseen muutostarpeen viemistä käytäntöön, vaikka muutos ja sen johtaminen eivät varsinaisesti kuulu toimintatutkimukseen. Kehittymistä ei tapahdu, ellei kehittämistyötä jalkauteta. (Kananen 2009, 7–9.)

4.2 Konstruktiivinen tutkimus

Toisena lähestymistapana esitetään konstruktiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on tuottaa kehittämissuunnitelma kirjanpitopalvelusektorin toiminnan kehittämiseksi interventionististen tutkimusten sekä laadullisin menetelmin.

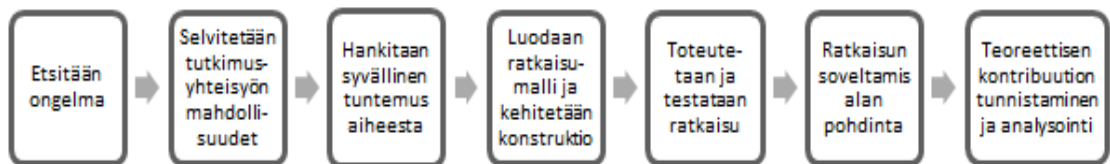
Lukka (2014) näkee konstruktiona kaikki ihmisen luomat ja kehittämät suunnitelmat, mallit ja organisaatorakenteet, jotka eivät ole löydettyjä vaan ne kehitetään tai keksitään. Konstruktiivisessa tutkimusotteessa keskitytään todellisen elämän ongelmiin, joita nähdään tarpeelliseksi ratkaista käytännössä. Konstruktiolla luodaan jotain uutta, joka poikkeaa kaikesta jo olemassa olevasta. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeisiä elementtejä kuvataan

kuviolla 11. Tutkijalta ja käytännön toimijoilta edellytetään läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jonka myötä odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista.



Kuvio 11. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka, 2014).

Konstruktiivista tutkimusta tarkastelemalla selvennetään sille tyypillistä prosessia, jossa ensimmäisessä vaiheessa etsitään relevantti ongelma. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessimaisuutta selvennetään kuviolla 12.



Kuvio 12. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessimaisuus (Lukka 2014).

Toisena selvitetään kohdeorganisaation kanssa mahdollisuudet pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön. Olisi hyvä, jos tutkija olisi osa työryhmää ja siihen kuuluisi myös kohdeorganisaation avainhenkilöitä. Tässä kohdassa tulee varmistaa, että projektista saadut tulokset saadaan julkistaa. Kolmantena hankitaan syvälinen yleisnäkemyks tutkimusaiheen lähtötilanteesta käyttäen etnografisia metodeja kuten havainnointi, haastattelut ja kirjallisten aineistojen analyysi. Neljännessä vaiheessa kehitetään ryhmätyönä konstruktio, jolla ongelma ratkaistaan. Tämä vaihe on kriittinen, sillä mikäli konstruktioa ei voida kehittää, projektia ei voi jatkaa. Toimivuus testataan viidennessä vaiheessa ja vaiheen saavuttaminen antaa jo viitteitä onnistumisesta. Tässä vaiheessa tutkijan ja koko tiimin on omistauduttava konstruktiolle, sillä kehitetty innovaatio ”myydään” kohdeorganisaatiolle ohjeistaen ja kouluttamalla. Kuudennessa vaiheessa pohditaan ratkaisun soveltamisalaa. Tässä ja seuraavassa vaiheessa tutkijan

on otettava etäisyyttä empiiriseen työhönsä, arvioida omaa sitoutumisensa tasoa ja pohtia kohdeorganisaation kanssa läpikäymäänsä oppimisprosessia. Jos kehitetty konstruktio tuotti odotetut tulokset, voidaan miettiä, miten konstruktio olisi siirrettävissä muihin organisaatioihin. Viimeisessä vaiheessa tunnistetaan ja analysoidaan, onko uusi konstruktio toimiva vai ei. (Lukka 2014.)

Ojalahti, Moilanen ja Ritalahti (2014) muistuttavat, että konstruktivinen tutkimus sopii kehittämistehtävään, jos tarkoituksena on tehdä suunnitelma tai malli. Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitellaan käytännönläheistä ongelman ratkaisua luomalla uusi rakenne, joka on aiempaa parempi ja jota voidaan arvioida hyödyllisyyden perusteella. Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitellaan käytännön ongelman ratkaisua, jossa toimijat ovat aktiivisesti mukana. Konstruktivisessa tutkimuksessa ei rajata pois mitään menetelmää. Tyypillisinä menetelminä ovat kysely, haastattelu, ryhmäkeskustelu ja havainnointi. Tuotoksen käyttäjien tarpeet tulisi tuntea hyvin, jotta palvelumuotoilun menetelmistä olisi hyötyä. Kehitysprosessiin tulisi ottaa käyttäjiä jo alkuvaiheesta lähtien. Tutkija on muutosagentti, joka vaikuttaa kohdeympäristöönsä, minkä vuoksi hänet voidaan nähdä myös oppimisen edistäjänä. Palvelumuotoilulla tavoitellaan helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä palvelukokemuksia ja ymmärryksen siitä, miten asiakkaiden arkea voidaan tukea. (Ojalahti, Moilanen & Ritalahti 2014, 65–66; 68; 73.)

Kanasen (2017) mukaan konstruktivisessa ja kehittämistutkimuksessa tutkija ei itse välttämättä osallistu muutosprosessiin. Kehittämistutkimus voi kohdistua toimintoihin tai prosesseihin, joihin ei välttämättä osallistu ihmisiä. Konstruktivisessa tutkimuksessa luodaan teoriaan perustuva ratkaisu, mutta tutkija ei välttämättä vie sitä itse käytäntöön. Interventionististen tutkimusten voidaan nähdä jatkavan siitä, mihin laadulliset tutkimukset loppuvat. Kun laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja selvittämään ilmiö, interventionistisilla tutkimuksilla poistetaan ongelma ilmiön selvittämisen jälkeen. Ero kehittämistutkimuksen sekä toiminta- ja konstruktivistien tutkimuksen välillä on pieni. Suurin ero on siinä, osallistuuko tutkija itse muutosprosessiin vai ei. (Kananen 2017, 10–17.)

4.3 Aineiston analysointi

Vilka (2015) näkee, että tutkimusaineiston analysoinnilla tarkoitetaan aineiston huolellista läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, mitä muita lähestymistapoja tutkimisessa käytetään. Tutkittavan mielellisiä merkityksiä tarkasteleva lähestymistapa ei edellytä samaa litterointitarkkuutta. Litteroinnin on kuitenkin vastattava haastateltavien suullisesti antamia lausumia ja merkityksiä eikä haastateltavien puhetta saa muuttaa. (Vilka 2015, 137; 138.)

Hirsjärvi ja Hurme (2001) toteavat, että litteroinnin tarkkuudessa on kysymys tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Tästä syystä tutkijan on esitettävä myös tutkimustekstissään, miten uskollisesti litterointi seuraa haastateltavien puhetta. Päätelmien tekeminen suoraan tallenteista on mahdollista, mutta se on kuitenkin harvinaisempi tapa ja toimii vain, jos haastateltavia on vain muutama ja haastattelut ovat lyhyitä. Tutkimuksen tavoite ja analyysitavat säätelevät sitä, millaisella tarkkuudella tutkimusaineisto litteroidaan vai litteroidaanko ollenkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20, 138.)

Kananen (2008) muistuttaa, ettei laadullisessa tutkimuksessa analyysi- ja tiedonkeruuvaihetta voi erottaa toisistaan. Analyysillä tarkoitetaan aineiston lajittelua, koodausta tai muuta tiedon muokkaamista. Analyysin tarkoituksena on järjestää aineisto uudelleen siten, että tietomäärästä voidaan erottaa tiedon takana oleva ilmiö tai ongelma. Sen jälkeen voidaan tehdä varsinainen analyysi. Tutkimuksessa eniten aikaa vievä vaihe on yleensä aineiston analysointi, jonka avulla aineistosta on löydettävä olennainen tieto. Koodauksella saadaan aineisto käsiteltävään muotoon yhdistäen samaa tarkoittavat asiat siten, että tiedon laadullinen sisältö ei vähene. Koodausta ei tule tehdä liian yleisluontoisena ettei osa tiedosta katoa. Toisaalta liian tiivis koodaaminen hankaloittaa tulkintaa. Teemoittelu on yksi teemahaastattelun analyysitapa, jossa aineistosta esiin tullutta sanontaa voidaan pelkistää. Teemoittelussa teeman alle koodataan haastatteluista nousseet asiat ja raportissa esitetään vastaajien aitoja tekstisitaatteja. (Kananen 2008, 58; 88; 90–91.)

Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1994) muistuttavat, että etnografisen tutkimuksen analysointi on kvalitatiivista sisällönanalyysiä, ja perustuu etenkin tutkijan pohdintaan ja analysointiin, joka alkaa jo kenttätyövaiheessa. Puhtaaksi kirjoitetut aineistot luokitellaan ja teorian avulla pyritään rikastamaan aineistoa. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994; 89–90.)

4.4 Tutkimusmenetelmät

Tiedonhankinnan menetelminä tässä interventiotutkimuksessa on käytetty haastattelua, dokumenttianalyysia ja havainnointia. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma käyttäen konstruktivistista tutkimusta.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) näkevät yleisimpinä aineistonkeräysmenetelminä laadullisessa tutkimuksessa haastattelun, kyselyn, havainnoinnin ja erilaisista dokumenteista saadun tiedon. Jos halutaan tietoa siitä, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, asiaa kannattaa kysyä häneltä itseltään. Mikäli tutkimusasetelma on hyvin vapaa, aineiston hankinnan menetelmäksi sopii hyvin havainnointi ja keskustelu. Havainnointiin perustuva aineistonhankintamenetelmä on tarkoituksenmukaisin, mikäli tutkitaan selkeästi vuorovaikutuskäyttäytymistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009; 71–73.)

4.4.1 Dokumenttianalyysi

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) näkevät dokumentteina kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, kuvattu tai puhuttu aineisto. Dokumentteja voivat olla mm. palaverien muistiot, tekstiksi muutetut haastattelut, puheet ja keskustelut, vuosikertomukset, päiväkirjat, www-sivut, raportit ja muut kirjalliset materiaalit. Dokumentteja pyritään analysoimaan järjestelmällisesti ja luomaan selkeä sanallinen kuvaus kehitettävästä asiasta sekä lisäämään tiedon arvoa. Sisällönanalyysin avulla aineisto järjestetään selkeäksi ja tiiviiksi, mikä mahdollistaa luotettavien ja selkeiden johtopäätösten tekemisen. Analyysillä tavoitellaan informaatioarvon lisäämistä ja aineistoa selkeyttämällä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018) näkevät päiväkirjan itseohjattuna kyselylomakkeen täyttönä, jossa käytetään avointa vastaustapaa. Päiväkirja voi sisältää strukturoimattomia aineksia tai vastauksia erityisiin kysymyksiin. Tekstien analysoiminen on tutkimustarkoituksen näkökulmasta hyvin vaativa tehtävä, sillä strukturoimaton aineisto antaa tutkijalle vapauden aineiston tulkinnasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 219.)

Vilka (2015) korostaa, että myös tutkijan muistiinpanoja voidaan verrata henkilökohtaiseen päiväkirjaan. Vaikka muistiinpanot olisivat osallistuvaa havainnointia ja myös muita ihmisiä koskevia, kyseessä on kuitenkin tutkijan henkilökohtaisesta tulkinnasta. (Vilka 2015, 49.)

4.4.2 Haastattelu

Eskola ja Suoranta (2003) jakavat haastattelut neljään luokkaan, jotka ovat strukturoidut, puolistrukturoidut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Puolistrukturoitu haastattelu voidaan nähdä teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuotona. Kysymykset ovat avoimia, joihin haastateltavat vastaavat omin sanoin, eikä valmiita vastausvaihtoehtoja anneta. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa esittämään myös tarkentavia kysymyksiä haastattelutilanteessa. (Eskola & Suoranta 2003, 86.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005) näkevät haastattelun ainutlaatuisena tiedon keräämisenä. Aineiston kokoamista voidaan säädellä vastauksia selventämällä ja esittämällä lisäkysymyksiä, sillä haastateltava ja haastattelija ovat puheyhteydessä toistensa kanssa. Lisäksi vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedon keräämisen muoto, koska tietoja saadaan usealta henkilöltä samaan aikaan. Haastateltavat ovat vapautuneempia ja luontevampia, kun paikalla on useita haastateltavia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193–195; 199.)

Kanasen (2009) mukaan ryhmähaastattelua ei voida pitää usean, erillisen yksilöhaastattelun vaihtoehtona, sillä yksilöhaastattelu tuottaa erilaista tietoa

ryhmähaastatteluun verrattuna. Ryhmähaastattelulla saadaan tietoa ilmiöstä, jonka kanssa jäsenet ovat olleet tekemisissä, mutta saatavassa tiedossa on aina mukana ryhmän vaikutukset. Ryhmän jäsenten persoonallisuuden piirteillä on erityisesti vaikutusta tuloksiin ja ne saattavat joko vähentää tai lisätä tietoa. Ryhmähaastattelulla saadaan tietoa ilmiön käsittelystä ryhmässä, mutta vahvat persoonat saattavat korostua aineistossa. Lisäksi haastateltavien keskinäiset suhteet ja eturistiriidat saattavat vaikuttaa vääristävästi tutkimustuloksiin. Virhelähteenä voivat olla myös vahvat ja dominoivat persoonallisuudet, joiden mielipiteet voivat ylikorostua tutkimusaineistossa. (Kananen 2009, 65–66.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) korostavat, että ryhmähaastattelussa on tavallisesti noin 6-12 henkilöä. Yksilöhaastatteluun verraten ryhmähaastattelun merkittävin etu on se, että ryhmän dynamiikka auttaa viemään käsiteltäviä asioita eteenpäin ja uusille tasoille. Ryhmänvetäjä varmistaa, että kaikki teemat ja aihealueet käydään läpi. Haastattelut kannattaa äänittää, litteroida ja kirjoittaa puhtaaksi, minkä jälkeen aineisto analysoidaan, luokitellaan ja etsitään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110–112.)

Vilka (2015) muistuttaa, että tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto muutetaan tutkittavaan muotoon, mikä tarkoittaa äänitetyn aineiston litterointia eli muuttamista tekstimuotoon. Litterointi on työläs ja aikaa vievä vaihe, mutta sen avulla tutkija voi käydä ”vuoropuhelua” tutkimusaineiston kanssa. Tekstimuotoinen aineisto on helpommin analysoitavissa kuin äänite. Tutkijan on määriteltävä, mikä on tutkimusongelman kannalta riittävä aineisto ja tulkinta. (Vilka 2015, 137.)

Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010) korostavat, että ryhmäkeskustelut ja yksilöhaastattelut tuottavat erilaista aineistoa. Haastatteluvuorovaikutuksen merkitys on huomioitava kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa aina haastattelun suunnittelusta aineiston analyysiin ja tulosten raportointiin. Yksilöhaastattelut keskittyvät henkilökohtaisiin mielipiteisiin tai käsityksiin, joissa vuorovaikutusta ohjaavan haastattelijan asema on keskeinen. Ryhmän merkittävä anti on osallistujien välinen vuorovaikutus ja yhteistyössä tapahtuva tiedon tuottaminen. Ryhmähaastattelussa haastattelijan tulee ohjata keskustelua siten, että erilaiset

näkökulmat ja mielipiteet tulevat esille. Haastattelutilanteessa ihmiset puhuvat muistakin aiheista liittäen haastattelun teeman osaksi arkipäivän elämäänsä. Tärkeää olisi pohtia sitä, mistä vaietaan ja mikä jätetään keskustelun ulkopuolelle. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 214–217; 220.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) näkevät haastattelun etuina mahdollisuuden myös havainnointiin, jolloin haastattelija voi tehdä muistiinpanoja. Ääneen sanottujen asioiden lisäksi saadaan tietoa siitä, kuinka asia ilmaistaan. Havainnoinnin käyttäminen ja tehtyjen havaintojen vaikutukset tuloksiin on selvitettävä tutkimusraportilla ja tuloksissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73.)

4.4.3 Havainnointi

Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1994) korostavat, että osallistuvassa observoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tutkimuskohteessaan. Tutkija tarkkailee tapahtumia ensin kokonaisvaltaisesti, ja ajan myötä havainnointi muuttuu yksityiskohtaisemmaksi. Tutkimuskohteen tunnettuus ja myös vieraus määrittävät aineistonkeruun tarpeen. Liiallisen tuttuuden ei saa antaa johtaa harhaan, vaan ilmiön tarkkailu edellyttää aikaa samoin kuin oudompi ympäristö. Oleellista on se, että havainnointi on säännöllistä ja tutkija tekee havainnoiteja omien tutkimustarpeidensa mukaan. Havainnointi liittyy kiinteästi tutkimuksen ongelmakenttään ja tutkimuksen voi lopettaa, kun havainnoinnista ei nouse enää uusia kysymyksiä. Tutkijan on hyvä kirjata ylös kaikki tapahtumat aikajärjestyksessä käyttäen videota tai muuta tallennetta. Toisaalta myös tarkoilla kenttämuistiinpanoillakin pärjää. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, jos tutkija luo kokoamastaan aineistosta itselleen ”kenttäohjeistokirjan”, johon hän kirjaa muistiinpanojaan ja haastattelulitterointejaan. Kenttämuistiinpanoja on hyvä käydä läpi jatkuvasti uudelleen, sillä aineiston lukemista ja läpikäyntiä ei voi korostaa liikaa. Tutkimusaineisto on hedelmällisintä antia tutkimusprosessissa. Kun ideointi ja pohdinta yhdistetään teoriaan ja kirjallisuuteen, tutkimus etenee sekä tulkinta ja analyysi syntyvät lähes itsestään. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 84–85.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002) muistuttavat, että havainnointia käytetään yleensä yhdessä muiden aineistonkeruumenetelmien kanssa, sillä havainnointi ainoana menetelmänä on haasteellinen analyysin kannalta. Sen sijaan muiden menetelmien kanssa se voi olla hyvinkin tuloksekas. Havainnoinnin muotoina ovat piilohavainnointi, osallistuva sekä osallistava havainnointi. Vähän käytetty muoto on piilohavainnointi, jossa osallistujat eivät ole tietoisia tutkimuksesta. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksessa, jossa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa. Osallistava havainnointi pohjautuu muutosta tavoittelevaan ajatteluun, joka perustuu siihen, ettei ihmistä voi opettaa pakottamalla. Sen sijaan osapuolet voivat laajentaa omaa ajatteluaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83–85.)

Anttila (2000) korostaa observoinnin olevan perusedellytys tieteellisessä työskentelyssä ja tutkimuksessa. Havainnointia voidaan soveltaa monenlaisiin tutkimusaineistoihin, mutta sen tulee olla tietojen systemaattista kokoamista ollakseen tieteellistä. Saadakseen käsityksen havainnoinneistaan tutkijalla tulee olla asiasta paljon sellaista taustatietoa, mitä havainnointi ei suoranaisesti osoita. Havainnointiin sisältyvät esimerkiksi ilmeet, eleet, asennot ja liikehdintä. Suoraa havainnointia käytetään silloin, kun tutkittavia halutaan tarkkailla ja tutkia ilman, että tutkittavat tietävät heidän läsnäolostaan. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan kuten muutkin, mutta eivät vaikuta mitenkään tilanteen kulkuun. (Anttila 2000, 218–219.)

Kananen (2008; 2009) nostaa havainnoinnin eduiksi autenttisen tilanteen sekä sen, että ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan. Havainnointi selvittää kyseisen hetken asioiden tilan, ja se kuuluu aina toimintatutkimukseen yhtenä tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Ihmisten ajattelua menetelmällä ei voida tuoda esille, sillä ilmiön tulee olla havainnoitavissa, jotta ilmiöstä saadaan tietoa. Piilohavainnointiin liittyy eettisiä ongelmia, mutta sen etuna nähdään saadun tiedon autenttisuus. Suorassa havainnoinnissa tutkija ei ole yhteisön jäsen, mutta yhteisön jäsenet ovat tietoisia havainnoijan olemassaolosta, mikä saattaa vaikuttaa käyttäytymiseen ja vääristää tutkimustuloksia. Lähimpänä toimintatutkimusta on osallistuva havainnointi, jossa tutkija itse osallistuu toimintaan ja pääsee syvälle

tutkittavaan ilmiöön. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu yhteisön toimintaan tehdäkseen havaintoja sekä varmistuen siitä, ettei tutkija vaikuta tutkimustuloksiin. Tutkimustulosten luotettavuus edellyttää luottamuksellisia suhteita yhteisöön, mikä edellyttää tutkijan pääsyä jäseneksi. Osallistavassa havainnoinnissa tavoitellaan muutosta, joka jatkuisi vielä tutkimuksen jälkeen. Osallistava havainnointi muistuttaa toimintatutkimusta ja ongelmanratkaisua eikä niinkään tutkimusta tai tutkimusmenetelmää. Kyse on oppimisesta, joka mahdollistaa pysyvän muutoksen. Tutkijan mielenkiinnon kohdistuminen kohderyhmään voi saada aikaan muutoksia käyttäytymisessä, mikä saattaa vähentää objektiivisuutta. Tutkijan vaikutus saattaa vääristää tutkimustuloksia, jolloin voidaan puhua aineiston kontaminaatiosta eli ”saastumisesta”. Tutkijan vaikutus voidaan eliminoida täysin ainoastaan käyttämällä piilohavainnointia. (Kananen 2008, 69–70; Kananen 2009, 25; 68.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) korostavat havainnoinnin merkitystä, sillä sitä voidaan pitää kenties yhtenä tehokkaimmista aineistonkeruutavoista ja tiedonhankinnan menetelmistä. Havainnointi tuottaa tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä ja mitä luonnollisessa ympäristössä tapahtuu. Havainnointi on systemaattista ja järjestelmällistä tarkkailua, ja sitä käytetään joko itsenäisesti tai haastattelun ja kyselyn tukena. Havainnoitsija voi seurata erilaisia tilanteita tai osallistua itse toimintaan. Luonnollisessa ympäristössä tapahtuva havainnointi tuottaa tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 42; 61; 114.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2014) näkevät havainnoinnin mahdollisuutena saada suoraa ja välitöntä tietoa organisaation, ryhmien tai henkilöiden käyttäytymisestä ja toiminnasta. Havainnointi on todellisen elämän tutkimista, minkä vuoksi se sopii kvalitatiiviseen tutkimukseen, vuorovaikutuksen tutkimukseen sekä nopeasti muuttuviin ja hankalasti ennakoitaviin tilanteisiin. Havainnointimenetelmiä on arvosteltu siitä, että havainnoitsija saattaa häiritä tilannetta tai jopa muuttaa sen kulkua. Haittaavana tekijänä voi olla havainnoijan sitoutuminen emotionaalisesti tilanteeseen tai tutkittavaan ryhmään. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan, osallistuu ryhmän toimintaan ja tekee kysymyksiä tutkittavilleen. Havainnointia

pidetään välttämättömänä perusmenetelmänä ja hyvin työläänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 212–213; 216–217.)

Grönforsin (1982) mukaan osallistuva havainnointi tarkoittaa kaikkea empiiristä tutkimusta, jossa tutkija pyrkii löytämään tasapainon kiinnostuneen asenteen ja kantaottavan aktiivisen osallistumisen välillä. Tutkijan puuttuminen toimintaan saattaa vaikuttaa tutkimusprosessiin ja jopa tilanteisiin, joihin osallistuminen on eettisesti arveluttavaa. Osallistuvan havainnoinnin tavoitteena on kerätä aineistoa tilanteista, joissa tutkijan vaikutus on pyritty minimoimaan. Vuorovaikutus tapahtuu pääosin kohteiden ehdoilla ja tutkijan vaikutuksen osallistumisen tulisi olla mahdollisimman vähäistä. Kenttätyömenetelmiä valitessaan tutkijan on tunnettava omat voimavaransa, jotta valitut menetelmät tuottaisivat mahdollisimman käyttökelpoista tietoa. Kohdennetussa havainnoinnissa ensimmäinen tehtävä on rajaaminen, mikä tapahtuu sen jälkeen, kun tutkijalla on käsitys tutkittavasta ryhmästä, sen kulttuurista ja sosiaalisista suhteista. Havainnointiin pohjautuvalla tutkimuksella tulosten pätevyys osoitetaan järjestelmällisesti, yksityiskohtaisesti, täsmällisesti sekä kriittisesti kerätyllä aineistolla, jolla osoitetaan miten tuloksiin on päästy. Havainnointitutkimuksen pätevyys osoitetaan kuvaamalla tutkimusprosessi yksityiskohtaisesti sekä täsmällisesti tutkimustekstissä, jossa selvitetään havainnointi- ja haastattelutilanteet sekä dokumenttimateriaali. Piilohavainnointi on harvemmin käytetty havainnoinnin erikoismuoto, jossa tutkija osallistuu tutkittavien elämään yhtenä heistä. Kyseenalaisempi menetelmä olisi soluttautua tutkittavien joukkoon ilman että he tietävät tutkimuksesta. (Grönfors 1982, 82–83; 92–93; 100–103.)

5 Kehittämistyön tausta ja lähtökohdat

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tausta ja lähtökohdat. Kehittämistyö on toteutettu Puolustusvoimien palvelukeskuksen talous- ja matkapalveluyksikön kirjanpitosektorissa, jossa tutkija on työskennellyt palveluesimiehenä organisaation perustamisesta lähtien. Palvelukeskuksen keskeinen tehtävä on tuottaa ja koordinoida Puolustusvoimien sisäisiä tukipalveluja kuten

kirjanpito-sektorissa toteutettava Puolustusvoimien keskitetty kirjanpito. Lisäksi luvussa kuvataan Puolustusvoimien talous- ja matkapalveluyksikön kirjanpitopalvelusektorin kehittämishankkeen eteneminen vaiheittain.

5.1 Kehittämistyön tausta

Puolustusvoimien tukipalveluiden keskittämisen voidaan nähdä alkaneen jo vuonna 2005, jolloin Puolustusvoimat siirsi palkanmaksunsa Hämeenlinnaan perustettuun Puolustusvoimien Palkkahallinnon Palvelukeskukseen. Seuraavana vuonna palvelukeskukseen siirrettiin myös osa maksupisteen tehtävistä. (Suomen Puolustusministeriö 2006.)

Kehittämishankkeiden taustalla olivat henkilöstön eläköityminen sekä tulevaisuuden työvoiman saannin turvaaminen, tuottavuusvaatimukset ja alueellistamishankkeet. Kehittämishanke sisälsi palvelukeskushankkeen lisäksi talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien kehittämistä. Tavoitteina olivat toimintojen tehostaminen yhtenäistämisen ja tietojärjestelmienhyödyntäminen. (Puolustusministeriö 2007.)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet perustettiin 1.1.2010, jolloin oikeus-, sisäasiain- ja puolustushallinnon sekä Valtiokonttorin palvelukeskukset koottiin hallinnollisesti yhdeksi palvelukeskukseksi. Yhdistämissuunnitelmalla tavoiteltiin jopa 2500 henkilötyövuoden vähentämistä vuoteen 2015 mennessä. Tuottavuuden lisääminen perustui järjestelmien ja prosessien uudistamiseen, tietojen sähköiseen käsittelyyn sekä kaikkien virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden keskitettyyn tuottamiseen palvelukeskusmallilla. (Valtiovarainministeriö 2009.)

Pääministeri Sipilän hallituksen hallitusohjelmaan nostetut julkisen talouden sopeutustoimet edellyttivät kirjanpitoyksiköiden tilinpäätöksen ja kirjanpidon keskittämistä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden lakisääteiksi tehtäviksi. Keskeisiä vaikutuksia olivat säästöt, joita syntyi etenkin menojenkäsittelyä tehostamalla. (Valtioneuvosto 2015, liite 6, 32–33.)

Puolustusvoimien palvelukeskus (PVPALVK) aloitti virallisesti toimintansa vuoden 2015 alussa Joensuussa, Tuusulassa, Mikkelissä ja Tampereella. Joensuuhun keskitettiin henkilöstöpalvelut, tiedonhallintapalvelut oppimis- ja kuvapalvelut sekä talous- ja matkahallinnan palvelut. Talous- ja matkapalveluyksikköön luotiin kolme sektoria: kirjanpito- ja menojen ja tulojen käsittelypalvelut sekä matkapalvelut. (Puolustusvoimat.fi.)

Kirjanpidon tehtävistä osa siirtyi hallintoyksiköiltä Puolustusvoimien palvelukeskukseen. Hallintoyksiköiden vastuulle jäivät mm. sisäinen laskentatoimi sekä toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta. Uudistuksen yhtenä merkittävänä riskinä nähtiin osaamisen katoaminen, jonka seuraukseksi arvioitiin toiminnan tason lasku. Tehtävien mukana siirtyvä osaaminen ei uudistuksessa täysin toteutunut, koska suurin osa tehtävänhoitajista ei halunnut siirtyä toiselle paikkakunnalle. Uudistuksella tavoiteltiin rahoituksen, tehtävien ja toiminnan kustannusrakenteen tasapainoa. Kustannussäästöjä saatiin vähentämällä johtamistasoja, lakkauttamalla ja yhdistämällä joukko-osastoja, keskittämällä hankintoja sekä logistiikan ja hallinnollisten tukipalveluiden toimintoja. Säästöjä saatiin henkilöstökuluista ja luopumalla tarpeettomista toimitiloista. Vuotuinen säästö vuonna 2015 oli noin 123 miljoonaa euroa verrattuna tilanteeseen, jossa uudistusta ei olisi tehty. (Puolustusvoimat 2016.)

Tukitoimintojen keskittäminen, toimintatapojen yhtenäistäminen ja niiden vakiinnuttaminen oli suuri muutos, eikä alun käynnistymisvaikeuksilta voitu välttyä. Alussa oli havaittavissa voimakastakin muutosvastarintaa, jota osoitettiin paitsi uutta organisaatiota myös palvelukeskuksen työntekijöitä kohtaan. Ymmärrettävää oli, ettei osaaminen ja puolustusvoimien tuntemus olleet alussa riittävän hyvällä tasolla. Sektorin osaamista lisättiin vertaisoppimisella ja koulutuksilla. Hallintoyksiköitä pyrittiin tukemaan uusien toimintatapojen käyttöönotossa koulutuksella, ohjauksella ja viestinnällä.

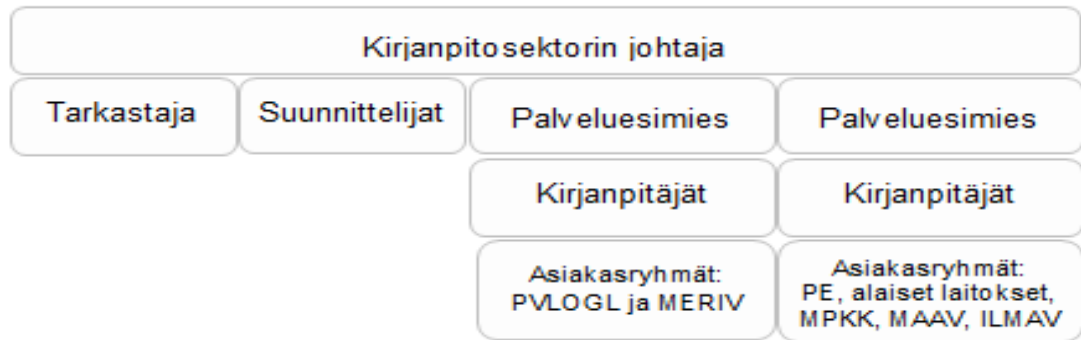
Kirjanpito- ja menojen ja tulojen käsittelypalvelusektorin henkilövalinnoissa on kiinnitetty erityistä huomiota rekrytoitavien taloussihteereiden osaamiseen, koulutukseen, kokemukseen ja ammattitaitoon. Kaikki tehtäviin valitut ovat olleet kirjanpidon asiantuntijoita, joilla on vuosien kokemus kirjanpidon ja taloushallinnon tehtävistä. Suurimmalla

osalla rekrytoituista ei kuitenkaan ollut aiempaa kokemusta valtiohallinnosta ja sen moniulotteisesta kirjanpidosta, mikä toi alkuvaiheessa omat haasteensa. Työntekijät kyseenalaistivatkin alussa monimutkaiset toiminnot ja hankalasti toteutettavat kirjanpidon oikaisupyynnöt.

5.2 Kehittämistyön lähtökohdat ja kehitysvaiheet

Tässä luvussa kerrotaan kirjanpitopalvelusektorin kehittämisen eteneminen vaiheittain sekä kehittämistyön lähtökohdat. Jo ensimmäisen toimintavuoden jälkeen sektorilla alkoi esiintyä tyytymättömyyttä sekä työn sisältöön että työmenetelmiin, kun alkuvaiheessa palveluesimiehet jakoivat palvelupyynnöt kirjanpitäjille tehtäviksi. Suunnittelijat toimivat menonhyväksyjinä, tekivät kirjanpidon oikeellisuuden tarkastamista sekä oikaisupyynnöitä taloussihteereille havaitsemistaan virheistä. Sektorinjohtaja vastasi hallinnollisista sekä henkilöstöasioista ja tarkastaja kirjanpidon oikeellisuuden varmentamisesta sekä tilinpäätöksen laatimisesta.

Vaihe 1. Palvelukeskuksen aloittaessa varsinaisen toiminnan vuoden 2015 alussa kirjanpitopalvelusektori oli organisoitu siten, että puolustusvoimien hallintoyksiköt eli kirjanpidon asiakkaat jaettiin puolustushaaroittain kahteen ryhmään, joissa kummassakin palvelutuotantoa johti palveluesimies. Palveluesimiehet toimivat työnjohdollisina esimiehinä jakaen tehtävät eli kirjanpidon oikaisut taloussihteereille sähköisessä järjestelmässä. Alkuvaiheessa kirjanpitopalvelusektorilla oli sektorinjohtaja, tarkastaja, kaksi palveluesimiestä, neljä suunnittelijaa ja 16 taloussihteeriä. Sektorin alkuperäistä kokoonpanoa selvennetään kuviolla 13. Yksikön osaaminen ei ollut vielä hyvällä tasolla ja sitä kohennettiin useilla sisäisillä koulutuksilla. Tulee toki muistaa, että kaikki rekrytoidut olivat kirjanpidon osaajia, vaikka eivät olleet valtiohallinnossa työskennelleetkään. Kirjanpidon aksioomat olivat tosin kaikilla hyvin hallussa. Palvelutuotannossa pyrittiin yhtenäistämään hallintoyksiköiden erilaisia toimintatapoja, mikä aiheutti asiakkaissa jonkin verran muutosvastarintaa. Toimintatapaa ei nähty kovin tehokkaana, sillä osa taloussihteereistä aloitti työnsä hyvin aikaisin.



Kuvio 13. Kirjanpitopalvelusektorin organisaatiokaavio 2015.

Asiakkaat eivät kokeneet kirjanpitopalveluiden tuottavan heille mitään lisäarvoa. Osa kritiikistä saattoi johtua siitä, että kirjanpitopalvelusektorilla ei ollut alussa riittävää puolustusvoimien toiminnan ja tehtävien tuntemusta ja osaamista, sillä henkilöstöstä ainoastaan 20 % oli rekrytoitu puolustusvoimien sisältä. Lisäksi kirjanpitäjät eivät kokeneet työn ja vaativuuden olevan sitä, mitä he olivat uudelta työltä odottaneet.

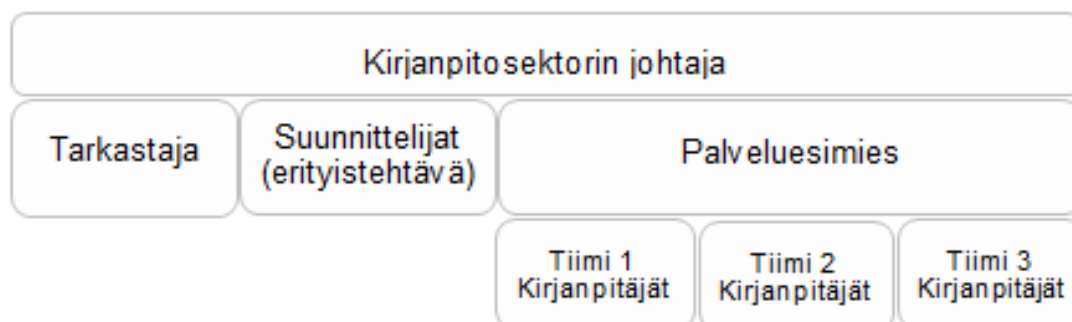
Vaihe 2. Kehittämistarve havaittiin jo toisena toimintavuonna 2016 työilmapiirin ja asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista. Työntekijöiden tyytymättömyys alkoi kasvaa ja he kokivat työhyvinvoinnin huonontuneen. Yhtenä syynä voidaan nähdä yksipuolisena koetut työtehtävät sekä itsenäiseen työskentelyyn tottuneiden turhautuminen. Taloussihteerit toivoivat kokonaisuuden ymmärtämisen lisäämistä siihen, miten oma työ linkittyy kokonaisuuteen ja miten oman työn merkitys näkyy valtion kirjanpidossa. Lisäksi asiakkaat toivoivat palvelevaa asennetta sekä selkeyttä ja avoimuutta kirjanpitopalveluihin. Tapa jakaa töitä koettiin byrokraattiseksi ja hankalaksi, sillä moni taloussihteeri aloitti työnsä aamulla aiemmin kuin palveluesimiehet. Käyttöön otettiin ketterämpi toimintatapa, jossa taloussihteerit itse poimivat hallintoyksiköiden oikaisupyynnöt sähköisestä järjestelmästä.

Vaihe 3. Oman toiminnan kehittäminen aloitettiin ja kehitystyöhön otettiin mukaan koko kirjanpitopalvelusektorin henkilöstö. Yhtenä muutoksen näkökulmana korostui se, että muutoksen suunnittelussa mukana olleet ihmiset jatkaisivat uudistusten ja kehittämiensä asioiden jalkauttamista myöhemmin palvelutuotannossa. Kehittämiskohteista laadittu suunnitelma otettiin käyttöön

vuoden 2017 alussa. Suunnitelman keskeiset muutokset olivat siirtyminen kahden palveluesimiehen mallista yhden palveluesimiehen malliin ja kahdesta ryhmästä kolmeen tiimiin. Sektorin kolmen tiimin organisaatiomallia kuvataan kuviolla 14 kirjanpitolpalvelusektorin organisaatiokaavio 2017. Kehittämisen tavoitteina olivat osaamisen lisääminen, asiakaspalvelun parantaminen, taloussihteereiden laajemmat työnkuvat, työn imun lisääntyminen ja yksikön asiantuntijuuden hyödyntäminen. Yhtenä tavoitteena oli vastuunkanto, mikä tarkoitti sitä, että taloussihteerit olisivat osa hallintoyksiköiden taloutta.

Muutoksen keskeinen sisältö tarkoitti tehtävän monipuolistamista ja rikastamista vaihtelevan ja mielekkään työn sisällön kautta. Hallintoyksiköt eli kirjanpitolpalveluiden asiakkaat jaettiin tiimeihin, jotka huolehtivat asiakaspalvelusta ja yhteydenpidosta asiakkaisiin. Tässä vaiheessa siirryttiin kahdesta ryhmästä kolmeen tiimiin ja kahdesta palveluesimiehestä yhteen, jossa palveluesimies toimi kaikkien tiimien työnjohdollisena esimiehenä.

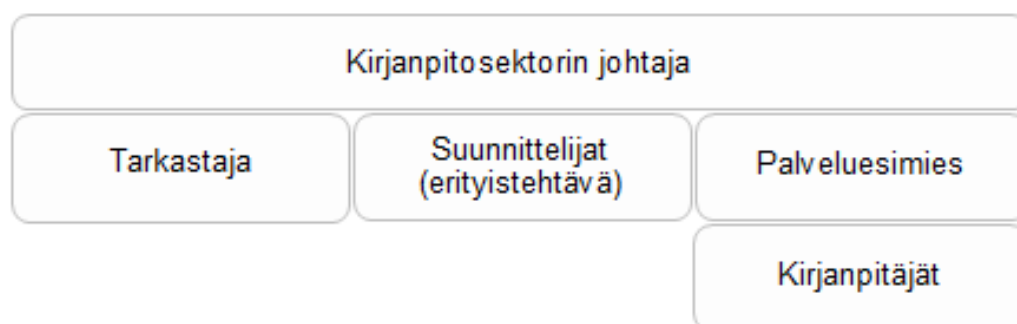
Muutoksessa tavoiteltiin toiminnan kehittämistä siten, että kaikilla hallintoyksiköillä olisi oma vastuukirjanpitäjä, joka tukisi talouspäällikköä taloustoimialan johtamisessa, huolehtisi keskitetyistä kirjanpitotehtävistä ja toimisi yhteyshenkilönä. Lisäksi taloussihteerien vastuulle suunniteltiin kirjanpidon oikeellisuuden tarkastaminen vastuuasiakkaidensa osalta. Tiimeissä oli 2–4 taloussihteeriä, ja jokaisessa tiimissä yksi taloussihteeri toimi tiiminvetäjänä. Tiiminvetäjän tehtävinä oli toimia koordinoijana, huolehtia tiedonkulusta tiimin sisällä, pitää tiimipalavereita ja yhteyttä palveluesimieheen sekä huolehtia päivystystehtävistä. Päivystystehtävät olivat yllättävät ja ennalta arvaamattomat työt, joihin ei ollut mahdollista varautua etukäteen. Tiiminvetäjän tehtävän oli tarkoitus olla kiertävä 3 kuukauden välein, mutta toimintatapa ”haki vielä muotoaan”. Tiiminvetäjä ei ollut esimies, vaan työnjohdollisena esimiehenä toimi palveluesimies. Tiimin koko vaihteli kahdesta neljään taloussihteeriin. Suunnittelijoiden vastuulle kaavailtiin kirjanpidon erityistehtäviä.



Kuvio 14. Kirjanpitopalvelusektorin organisaatiokaavio 2017.

Suunnittelijoiden vastuulle annettiin ohjeistuksen ja koulutuksen tuottaminen kaikille organisaatiotasolle sekä kirjanpitäjien tukeminen ja perehdyttäminen omien vastualueiden osalta. Jokaisen suunnittelijan vastuulle oli tarkoitus määrätä jokin erityisaihe, johon hän perehtyisi ja olisi palvelukeskuksen paras asiantuntija. Tarkastajan ja palveluesimiehen roolina oli tukea uutta mallia.

Vaihe 4. Tiimijattelusta luovuttiin vuonna 2018 ja siirryttiin yhden palveluesimiehen ja yhden ryhmän malliin, jota selvennetään kuviolla 15 kirjanpito-sektorin nykyinen organisaatiokaavio. Tekijät, jotka pakottivat tekemään muutoksia, olivat tiimien pieni koko ja töiden epätasainen jakautuminen tiimien kesken. Koettiin, että muutos oli tehty vain muutosta vuoksi, eikä toimintaa ollut otettu huomioon. Toiminnallisesti järkevämmäksi koettiin yhden ryhmän malli, jossa kaikki taloussihteerit tekevät kaikkea.



Kuvio 15. Kirjanpito-sektorin nykyinen organisaatiokaavio.

Kirjanpito-sektorilla on tehty jo neljä uudistusta organisaation perustamisen jälkeen. Uudistukset ovat koskeneet lähinnä rakenteita, eivätkä uudistaneet varsinaista toimintaa. Muutoksilla ja uudistuksilla tavoiteltiin taloussihteereiden monipuolisia, vaihtelevia ja mielekkäitä tehtäviä, oman työn kehittämistä ja tasapuolista kohtelua. On mahdotonta jälkikäteen arvioida, olisiko uudistuksilla ollut toivottuja tuloksia, jos uuden mallin luomiselle ja muutokselle olisi annettu enemmän aikaa. Lukuisat peräkkäiset muutokset saattavat aikaansaada myös tunteen sekavuudesta sekä epävarmuudesta palvelutuotannossa ja johtamisessa. Organisaation rakenteellinen muutos ei ole yksin ratkaisu ongelmiin, eikä toiminta välttämättä muutu mitenkään vain rakenteita muuttamalla. Kirjanpito-palvelusektorin reagoiminen uudistustarpeisiin ripeästi kertoo organisaation ketteryydestä sekä johdon kyvystä tehdä muutoksia myös työntekijöistä lähtevien kehittämistarpeiden pohjalta.

Vaihe 5. Vuoden 2018 työilmapiirikyselyn tulokset laskivat edelleen aiempiin vuosiin verrattuna. Kehittämistarpeet nousivat esille työilmapiirikyselyn tuloksista ja palveluesimiehen tekemässä haastattelussa. Tutkimuksessa on haastateltu taloussihteereitä eli niitä henkilöitä, joita muutos eniten koskee ja joiden työn arjessa muutokset eniten näkyvät.

Aiemmat toiminnan parantamiseen tähtäävät muutokset kohdistuivat pääosin vain rakenteisiin eivätkä varsinaisen toiminnan muutokseen. Jotta muutoksesta olisi hyötyä, sen tulisi olla jatkuvaa oman toiminnan kehittämistä, ja muutoksen suunnitteluun tulisi osallistua kaikkien sektorin toimijoiden.

Juuti ja Virtanen (2009) näkevät tehottomat muutokset näennäisinä "hiekkakakumuutoksina", joilla ei ole juuri mitään merkitystä toiminnan todellisen kehittämisen kannalta. Jos muutos tehdään vain muutoksen vuoksi, siihen kulutetaan turhaan aikaa ja rahaa. (Juuti & Virtanen 2015, 95.)

Krüger (2004) puolestaan arvioi, että noin seitsemän hengen tiimi olisi optimaalinen tuottavuuden näkökulmasta. Jos tiimissä on yli 11 jäsentä, siitä tulee "esitelmätilaisuus" tai se jakautuu helposti alaryhmiin. Kovin pieni tiimi ei välttämättä saa aikaan kunnon suorituksia. (Krüger 2004, 32.)

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimustieto on hankittu käyttäen dokumenttianalyysiä, havainnointia ja haastattelua. Tutkimuksen kohteena olivat Puolustusvoimien palvelukeskuksen kirjanpito palvelusektorin taloussihteerit. Haastattelututkimuksen avulla on pyritty saamaan tietoa toiminnan kehittämiskohteista henkilöiltä, jotka ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita.

Teemat valittiin kirjanpito palvelusektorin kehittämissuunnitelman tavoitteista sekä vuosittain tehtävän työilmapiirikyselyn tulosten kehittämiskohteista. Kehitettäviksi teemoiksi valikoituivat tiimitoiminta, oppiminen ja osaamisen kehittäminen (asiantuntijuus), esimiestoiminta, asiakaslähtöinen palvelutoiminta ja työhyvinvointi. Teemojen avulla on pyritty varmistamaan, että mahdollisimman monia ilmiöön liittyviä aiheita käsitellään. Lähtökohtaisesti teemoista keskustellaan vapaasti, mutta tutkimuksen edetessä voidaan esittää lisäkysymyksiä syvällisemmän tiedon saamiseksi.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation, tutkijan ja oppilaitoksen kanssa on tehty kirjallinen sopimus, joka sallii toimeksiantajan nimen julkaisemisen. Tutkimuslupa tälle opinnäytetyölle on myönnetty asiakirjalla AN8451. Opinnäytetyön ohjaajana työyhteisössä toimi talous- ja matkapalveluyksikön johtaja kamreeri Veli-Pekka Sevón.

6.1 Haastattelun tutkimustulokset teemoittain

Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna 14.6.2018 kello 9:00–12:00 palvelukeskuksen neuvotteluhuoneessa, johon kaikki mahtuivat samanaikaisesti. Haastattelututkimukseen osallistui kymmenen henkilöä yhdestätoista. Yksi taloussihteeri osallistui haastatteluun etäyhteydellä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla pyydettiin etukäteen lupa haastattelun äänittämiseen. Osallistujat antoivat luvan äänittämiselle suullisesti. Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ei julkisteta siten, että vastauksia voitaisiin yhdistää yksittäiseen henkilöön

missään tutkimuksen vaiheessa. Ryhmähaastattelun avulla pyrittiin saamaan erilaista tietoa kuin kahden välisissä keskusteluissa, sillä ryhmän tuki saattaa rohkaista vastaajaa ilmaisemaan oman mielipiteensä. Yksilöhaastatteluun verrattuna ryhmähaastattelu tuottaa erilaista tietoa, sillä ryhmän jäsenten vaikutus saattaa joko lisätä tai vähentää informaatiota. Taloussihteerien ja palveluesimiehen kanssa käytyjen kahdenvälisen keskustelujen tulokset esitetään luvussa 6.4.

Äänitallenteet olivat ainoastaan tutkijan käyttöön ja ne hävitetään tutkimuksen valmistumisen ja opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Mikrofonit sijoitettiin neuvottelupöydän molempiin päihin ja keskelle ryhmähaastattelun äänittämistä varten. Yhtenä tallentimena toimi tutkijalle osoitettu organisaation kannettava tietokone, lisäksi käytettiin Karelia ammattikorkeakoulusta lainattua erillistä tallenninta sekä tutkijan omaa OLYMPUS VP-10 -merkkistä sanelulaitetta. Tällä tavoin tutkija varmisti, että haastateltavien ääni tallentuu selkeästi huolimatta siitä, missä haastateltava istuu.

Tiimitoiminta

Lisäkysymyksenä haastattelussa esitettiin: ”Miten tiimien tulisi mielestänne toimia?”

Taloussihteerien näkemyksen mukaan tiimien muodostamisen ja tiimiorganisaation ei pitäisi koskettaa ainoastaan taloussihteereitä vaan koko kirjanpito palvelusektoria. Seuraavana kehitysaskeleena tulisi olla tiimijattelun laajentaminen siten, että taloussihteerit sekä kirjanpidosta että menojen ja tulojen käsittelystä keskitettäisiin samaan ryhmään hallintoyksiköittäin. Tulevaisuudessa TAMPA palvelisi puolustusvoimien hallintoyksikköjä ostolaskuihin, myyntilaskuihin ja kirjanpitoon liittyvissä asioissa ”yhden luukun periaatteella”. Matkapalveluiden osalta asiakkaat ovat yksittäisiä henkilöitä, joten matkapalvelut toimisivat jatkossa kuten ennenkin.

Keskustelussa tuli esiin huoli siitä, onko nykyisessä palvelukeskusmallissa uhkana eräänlainen kasvottomuus ja etäätyminen, jolloin yhteydenotto voidaan kokea hankalaksi ja jotkut asiat voivat jopa jäädä sen vuoksi

hoitamatta. Ehdotettiin, että hallintoyksiköille voisi nimetä omat palveluhenkilöt palvelukeskuksessa omat palveluhenkilöt, joihin hallintoyksikön olisi helppo ottaa yhteyttä. Esille nousi ajatus, onko ulkoistamisen ja palvelukeskusajattelun perusperiaate ollutkin se, että hallintoyksikön ja palvelukeskuksen henkilöiden välille ei synny tiivistä palvelusuhdetta, vaan toiminnan tulee olla ”kasvotonta” ollakseen tehokasta. Haastattelussa tuli myös ilmi, että osaaminen ja asiantuntijuus lisääntyisivät, mikäli ostolaskujen käsittelijöiden ja kirjanpidon osaajien tietämys yhdistettäisiin.

Taloussihteerit kokivat, etteivät ole voineet vaikuttaa nykyiseen muutokseen mitenkään. Samat asiat olivat esillä jo yli vuosi sitten, jolloin tehtiin suunnitelmia kirjanpitosektorin kehittämiseksi. Taloussihteereiden mielipiteitä ja suunnitelmia ei kuitenkaan huomioitu ja nyt samaa asiaa käydään läpi uudelleen. Yhtäkkiä ilmoitettiin, että taloussihteerit on jaettu tiimeihin. Tiimien kokoonpanoon ei voinut itse mitenkään vaikuttaa. Kaikki sanellaan ylhäältä päin eikä tiimillä ole minkäänlaista valtaa.

”Sitten yhtäkkiä vaan tehtiin nämä tiimit. Sie et voinu ite mitenkään vaikuttaa eikä kysytty haluisitko olla näitten ihmisten kanssa yhteistyössä. Ei kysytty mitään; jaettiin vaan tiimeihin. Sanelupolitiikka!”

Koettiin, että mikään muu ei ole muuttunut kuin istumajärjestys. Esimiestä tarvitaan edelleen ja sen tulisi olla osa tiimiä. Muutosta ei nähdä mahdolliseksi ilman organisaation muutosta. Haluttu muutos ja uudistus eivät toteudu, ellei myös rakenteita muuteta. Organisaatio ja tehtävänkuvaukset luotiin nykyisen kaltaisiksi yksikön perustamisvaiheessa eivätkä ne välttämättä enää vastaa nykytilannetta. Haastateltavat pohtivat sitä, mitä tapahtuu seuraavaksi. Jatkuuko toiminta kuten ennenkin, istutaan vaan eri paikoilla. Miten toteutuu tavoite siitä, että toimitaan osana hallintoyksikköä? Ajatus siitä, että kirjanpidon taloussihteerit olisivat hallintoyksikön talouspäällikön oikea käsi, tuntuu kovin kaukaiselta. Taloussihteerit kokivat, ettei heillä ole riittäviä työkaluja siihen mitä heiltä odotetaan eikä hallintoyksikköön olla yhtään sen enempää yhteydessä kuin ennenkään. Ainoastaan tilinpäätösaikana on enemmän tarvetta yhteydenpitoon hallintoyksiköiden kanssa. Epäselvää on, mitä ”oma

hallintoyksikkö” tarkoittaa käytännössä, sillä hallintoyksiköiden toimeksiannot tehdään kuitenkin yhteisesti kuten ennenkin.

”On hieno litania siitä, mitä meiltä odotetaan, mutta miten myö tämä asia oikeesti tehään.”

Tiimejä ei voida kehittää siten, että istutaan vaan eri paikoilla yhdessä loosissa. Pitäisi antaa mahdollisuus tutustua oman tiimin hallintoyksiköihin, niiden toimintaan ja taloushallinnon henkilöihin eli uusiin asiakkaisiin. Mikään ei ole muuttunut PVPALVK:n perustamisesta, sillä edelleen tehdään vain pyydetyt kirjanpidon oikaisut ja hallintoyksikön tase-erittelyt. Tämä ei lisää oman hallintoyksikön toiminnan tuntemista ja asiantuntijuutta.

”Mikään ei ole muuttunut siitä kun mie tulin taloon. Mie en tunne yhtään paremmin hallintoyksiköiden toimintaa. Mie vaan teen sen tase-erittelyt.”

Tiimiajattelussa tulisi huomioida taloussihteereiden yksilöllisyys ja se etteivät kaikki välttämättä halua erityistehtäviä tai erityistä asemaa. Toisille riittää perustyön tekeminen, jota myös pitäisi osata arvostaa. Erillinen suunnittelijaporras sekä palveluesimies nähdään tarpeettomana lisäämässä turhaa hierarkiaa. Nähdään myös, että muistioiden hyväksynnän tulisi olla osa tiimien toimintaa eikä ainoastaan suunnittelijoiden tehtävä. Johtuuko pätemisen tarpeesta tai oman aseman korostamisesta, kun samalla tavalla tehty muistio joskus kelpaa ja joskus taas ei. Tämä turhauttaa taloussihteereitä ja ”makkara tehdään mieleiseksi”, jotta oikaisumuistio saadaan tehtyä.

Lisäksi taloussihteerit kokevat, että heitä ja heidän tekemäänsä työtä ei arvosteta. Erityisesti johdon silmissä arvostus ei ole kovin korkea. Arvostuksen puute vähentää yrittämisen halua ja motivaatiota. Koetaan myös, että hallintoyksiköiden taluspäälliköt eivät arvosta palvelukeskuksen taloussihteereitä, sillä taluspäälliköt eivät aina edes vaivaudu vastaamaan taloussihteereiden sähköpostiviesteihin. Hämmennystä aiheuttaa se, kenelle viestit olisi lähetettävä. Tiimien toimintatavat tulisi yhtenäistää, jolloin kaikki taloussihteerit noudattavat samoja toimintaperiaatteita.

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen (asiantuntijuus)

Lisäkysymyksenä esitettiin: ”Millaista tiimin toiminnan tulisi olla oppimisen ja osaamisen kehittämisen ja asiantuntijuuden näkökulmasta?”

Olisi hyvä, jos tiimissä toimiva vastuukirjanpitäjä tekisi itsenäisesti kirjanpidon ja muistioid, joita kukaan ei enää hyväksyisi. Vastuukirjanpitäjä kävisi asiat läpi talouspäällikön kanssa eli toimittaisiin samaan tapaan kuin tilitoimistoissa. Hankalana nähdään taloushallinnon jaettu vastuu Palkeiden kanssa, sillä osa hallintoyksikön kirjanpitoon liittyvistä asioista hoidetaan Palkeissa ja osa PVPALVK:ssa. Myös hallintoyksikkö hoitaa osan taloushallinnon tehtävistä.

Osaamisen kehittämisessä olennaisena nähtiin, että tiedon jakamisen pitäisi lähteä siitä ajatuksesta, mitä tietoa tämän työn tekemisessä tarvitaan ja se tieto pitäisi jakaa. Taloussihteereillä on paljon edellisistä työtehtävistä hankittua arvokasta tietoa, jota ei kuitenkaan hyödynnetä nykyisessä työssä mitenkään. Taloussihteerit kokevat, että heidän osaamistaan ja aiemmin hankittua ammattitaitoaan ja asiantuntijuuttaan ei arvosteta. Mahdollisuudet itsensä kehittämiseen nähdään hyvin vähäisinä eikä oman osaamisen kehittämiseen anneta mahdollisuutta. Vaikka kehityskeskusteluissa on erityisesti kysytty, mitä haluaisi oppia lisää ja mihin kouluttautua tai mihin tehtävään suuntautua, sitä ei kuitenkaan ole mitenkään otettu huomioon. Usealla taloussihteereistä olisi ollut kiinnostusta palkkahallinnon koulutuksille, mutta toiveita ei ole huomioitu, koska palkkahallinnon koulutuksen ei nähdä hyödyntävän kirjanpitoosella tehtävää työtä. Koulutusten pitäisi olla osa työntekijän omaa urapolkua ja osaamisen ylläpitämistä myös seuraavaa työtehtävää ajatellen.

”Kehityskeskustelussa sai toivoa mitä haluais tehdä ja mistä olis kiinnostunut, mutta ne ei näy missään eikä vaikuta mihinkään.”

Työyhteisössä pitäisi huomioida yksilöllisyys, sillä osa haluaa haasteita ja mahdollisuuden uuden oppimiseen ja osalle riittää normaali perustyö eli asiakkailta tulleiden toimeksiantojen tekeminen. Yksilöllisyyden huomioiminen lisää arvostusta, työn imua ja mielekkyyttä.

”Pitäisi kysyä ensin työntekijän mielipide ennen kuin määrätään mihinkään tehtävään.”

Osa opiskelee koko ajan ja hyödyntää työnantajan antamia etuja ja mahdollisuuksia, mutta tätä ei tuoda tarpeeksi esille eikä ainakaan kaikille. Jos työntekijällä olisi halu opiskella, uuden oppimiselle tulisi antaa mahdollisuus. Johdon taholta on annettu ymmärtää, että taloussihteerit eivät opiskele, sillä opiskelutarjontaa ei ole suunnattu sihteereille. Maanpuolustuskorkeakoulun koulutustarjonnassa saattaisi olla kaikille sopivaa koulutusta, mutta sitä ei osata etsiä koulutustaulukosta. Usein ensimmäinen tieto taloussihteereille tulee siinä vaiheessa, kun ilmoitetaan, ketkä ovat päässeet koulutukseen. Esimerkiksi henkilöstöalan koulutus olisi ollut kiinnostava ja hyödyllinen usealle.

Esimiestoiminta

Lisäkysymys: Miten näette esimiestoiminnan kirjanpito-sektorilla?

Keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että kirjanpito-sektorilla tulee olla esimies ja sitä tarvitaan. Esimiehen pitäisi tuntea alaisensa sekä heidän työnsä. Nähdään, että sektorilla on liikaa esimiehiä ja hallinnollisen esimiehen eli sektorinjohtajan lisäksi on useita turhia esimiestasoja.

Kehityskeskustelut eivät ole haastateltavien mukaan mitään todellisia kehityskeskusteluja. Kyseenalaistettiin, mitä kehityskeskustelulla ylipäättään saavutetaan. Vaikka kehityskeskusteluissa tuodaan esille omat kehittymishalut ja kehittymistarpeet, niitä ei huomioida mitenkään. Kehityskeskustelut ja suoritusarviointit tulisi eriyttää. Suoritusarviointi perustuu taloussihteereiden mielestä todennäköisesti ainoastaan suunnittelijoiden keräämiin virhelistoihin, joista kaikki eivät ole olleet tietoisia. Närkästystä herätti erityisesti se, että ”virhelistaa” on pidetty yllä salaa taloussihteereiden tietämättä. Listan tulisi olla kehittymisen apuväline, josta saisi selville millä osa-alueilla taloussihteerit tarvitsevat lisäkoulutusta tai opastusta. Lähiesimiehen tulee olla tietoinen taloussihteerien työstä ja mahdollisista osaamisen puutteista sekä huolehtia

siitä, että tarvittavaa opastusta tai koulutusta järjestetään. Olennaista on, miten ”virhelistaa” hyödynnetään.

Keskustelussa pohdittiin, pitäisikö palveluesimiehen käydä kehityskeskustelut taloussihteerien kanssa, sillä hän tuntee hyvin taloussihteereiden työn. Toisaalta painotettiin sitä, ettei palveluesimies näe kirjanpitäjien työn jälkeä, koska pääsääntöisesti suunnittelijat hyväksyvät tehdyt muistiot. Keskustelua palveluesimiehen, suunnittelijoiden ja sektorinjohtajan välillä on lisättävä. Erityisen tärkeänä nähtiin lähiesimiehen kanssa käytävät keskustelut, joita tulisi lisätä. Haastateltavat pitivät hyvänä vuosia sitten pidettyjä kahdenvälisiä keskusteluja palveluesimiehen kanssa. Keskustelun aihetta ei ollut mitenkään rajattu, vaan keskustelussa sai antaa palautetta, tuoda esiin epäkohtia tai asioita, joita halusi palveluesimiehen vievän eteenpäin. Lähiesimiehen tulee olla henkilötyypiltään sellainen, että hänelle olisi helppo puhua myös luottamuksellisista asioista. Ihmisellä on tarve tulla kuulluksi.

Asiakaslähtöinen palvelutoiminta

Lisäkysymys: ”Mitä asiakaslähtöinen palvelutoiminta tarkoittaa kirjanpitosektorilla?”

Nykyinen palvelutoiminta nähdään yksinkertaisuudessaan siten, että taloussihteerit tekevät hallintoyksiköiltä tulleita toimeksiantoja, tase-erittelyjä ja palvelevat asiakasta sillä tavalla, kuten palvelusopimuksessa on määritelty. Asiakaslähtöisenä palvelutoimintana puolestaan nähdään ennakoiva toiminta, jossa kirjanpitäjät tarkastavat asiakkaan puolesta kirjanpitoa etupainotteisesti ja tuottavat asiakkaalle oma-aloitteisesti tietoa kirjanpidon virheistä ja korjausehdotuksista. Jos hallintoyksiköllä on toistuvasti samoja virheitä, hallintoyksikölle tulisi antaa ohjeistusta.

Jos taloushallintoon tulee uusia toimintatapoja tai käytäntöjä, hallintoyksiköiden tarvitsema ohjeistus tulisi jatkossa antaa tiivistetysti ja kansantajuisemmin, eikä pelkästään asiakirjan välityksellä. Esimerkkinä mainittiin liikekirjanpidon tilien käytön linjaus, joka pitäisi tehdä asiakokonaisuuksittain eikä yksittäisten

kirjausten perusteella. Lisäksi linjaus tulisi tehdä yhteistyössä menojen käsittelysektorin ja hankintatoimen kanssa ja tiedottaa linjaus kaikille hallintoyksiköille. Erityisen harmillisena ja huonona toimintatapana nähtiin se, että linjaus tilin käytöstä annetaan yhden laskun perusteella ja sitä joudutaan myöhemmin muuttamaan.

Palvelukeskuksen rooli on se, että tekijät ovat kasvottomia. Hallintoyksiköille riittää, että oikaisu tulee tehtyä. Merkitystä ei ole sillä, kuka oikaisun tekee. Asiakas on tyytyväinen saadessaan sen palvelun, jota se odottaa. Asiakkaita palvellaan niiden tarpeet huomioiden.

”Kirjanpito on hallintoyksiköiden näkökulmasta vaan robotti, joka tekee niiden oikaisupyynnöitä. Ei ajatella, että siellä on tekemässä henkilöitä, joilla on kasvot.”

Asiakaslähtöisenä palvelutoimintana nähdään hallintoyksikön puolesta tehtävä tase-erien selvittely, josta informoidaan asiakasta hyvissä ajoin ennen tilinpäätöksiä. Siirtomäärärahojen osalta kirjanpito-sektori voisi itsenäisesti tehdä tarvittavat oikaisut ja varmistua siitä, että määrärahat tulevat käytettyä määräaikaan mennessä käskyn mukaisesti. Tavoitteena olisi, että kirjanpito-sektori siirtyisi jälkipainotteisesta virheiden korjaamisesta etupainotteiseen asiakokonaisuuksien hallintaan.

Työhyvinvointi

Lisäkysymys: ”Mitä käsitetään työhyvinvoinnilla?”

Työhyvinvointi nähdään siten, että aamuisin on mukava lähteä töihin eikä töistä lähtisi pois aivan uupuneena. Työssä uupuminen ei välttämättä tarkoita liian suurta työn kuormitusta, vaan se voi johtua myös työn vähyydestä ja yleisestä sekasorrosta, jolloin mikään ei tunnu toimivan ja kaikki on keskeneräistä ja vaiheessa. Vastausten saaminen kysymyksiin saattaa kestää todella kauan ja keskustelu saattaa hypätä jo seuraavaan aiheeseen. Työpahoinvointi voi aiheutua yli- tai alisuoriutumisesta sekä työn sisällön ja mielekkyyden

puuttumisesta. Myös robottimainen monotoninen työ voi uuvuttaa osaa ihmisistä ja aiheuttaa myös henkistä tylsistymistä.

Osa taloussihteereistä pelkää ammattitaitonsa katoavan ja mielessä on pelko siitä, ettei enää osaisi tehdä töitä yksityisellä sektorilla, jossa säännöt ja määräykset muuttuvat usein. Osa taloussihteereistä kokee ammattitaitonsa kadonneen ja taantuneensa yksitoikkoisessa työssä. Nähdään, että kaikki haastattelun aikana käsitellyt teemat vaikuttavat työhyvinvointiin kuten esimerkiksi tiimitoiminta, oppiminen, osaamisen kehittäminen, esimiestyö tai työn arvostus. Työntekijä kokee työnsä arvostuksen nousevan, kun oma työpanos huomioidaan, vaikka se omasta mielestä ei olisi kovin suuri. Tehtäväkierto on auttanut mielenkiinnon ylläpitämisessä erityisesti silloin, kun kirjanpito-sektorilla ei ole kovin paljon tekemistä. Kiinnostusta tehtävänkiertoon olisi mm. henkilöstöpalveluihin ja kansainvälisiin tukipalveluihin.

Pohdittiin myös sitä, minkä vuoksi palvelukeskukseen otettiin niin ammattitaitoisia ja koulutettua väkeä, jos heidän ammattitaitoaan ja osaamistaan ei tässä työssä edes tarvita. Eniten työhyvinvointia vähentävänä tekijänä nähdään työn vähyys. Jos työtä on paljon ja vaikka se olisi hyvin monotonista, sitä ei ehditä ajatella, kun päivät ovat työntäyteisiä. Hiljaisina aikoina voisi keskittyä oman työn syvälliseen oppimiseen käymällä läpi yhdessä hankalia ja vaikeita oikaisuja, tutustua suunnittelijoiden työhön, jotta opittaisiin myös omaa työtä.

”Hiljaisina aikoina voitaisiin syventyä vaikeisiin Caseihin ja käydä niitä yhdessä läpi, jolloin myös asiakas tulisi tutummaksi.”

Keskeneräiset asiat ja se, että kysymyksiin ei saada vastauksia, aiheuttavat tyytymättömyyttä. Myös se, että sektorilla on ollut muutosta muutoksen perään, eikä ole päästy normaalitilanteeseen syö työhyvinvointia. Taloussihteereiden välillä yhteistyö toimii hyvin. Sen sijaan taloussihteerit näkevät, että kuilu suunnittelijoihin ja johtoon päin on jostain syystä kasvanut entisestään, mikä vaikuttaa koko sektoriin. Sektorin johto antaa kaikki tehtävät suunnittelijoille, vaikka heillä on muutenkin paljon työtä ja kuka tahansa taloussihteeri voisi sen

tehtävän hoitaa. Tällainen toiminta viestittää, ettei taloussihteereitä arvosteta eikä taloussihteereihin luoteta. Muistutettiin myös siitä, että taloussihteerit eivät välttämättä aina itsekään arvosta omaa työtään.

”Aliarvostaako taloussihteerit myös omaa työtään? Vaikka joku työ ei olisi kovin vaativa, mutta työ on kuitenkin tehtävä, niin se on silloin arvokas ja se voi olla hyvin merkittävä asiakkaan näkökulmasta.”

6.2 Dokumenttianalyysin tutkimustulokset

Dokumenttianalyysissä käytettiin työilmapiirikyselyn tuloksia sekä sektorilla aiemmin laadittua kehittämissuunnitelmaa 2017–2020. Työilmapiirikysely tehdään vuosittain, ja saadut tulokset analysoidaan sekä käydään yhdessä läpi sektorin johdon ja henkilöstön kanssa. Aineistosta nostettiin kehittämiskohteeksi ne keskeiset teemat tai kysymykset, jotka tarvitsevat eniten parantamista ja joihin voidaan itse vaikuttaa.

Työilmapiirikyselyn 2018 tuloksista voitiin havaita, että suurin osa kyselyyn vastanneista ei koe työtään riittävän vaativana ja haasteellisena. Ainoastaan kaksi henkilöä sektorilla kokivat olevansa tyytyväisiä työhönsä, sen sisältöön ja päivittäisiin työtehtäviin. Sektorin me-hengen kokee huonoksi noin 40 % vastaajista. Kirjanpito-sektorin tuloksia verrattaessa koko yksikön tuloksiin voidaan havaita, että tulokset ovat lähes jokaisen summamuuttujan osalta yksikköä huonommat. Vertailua selvennetään kuviolla 16 työilmapiirikyselyn tulosten vertailu talous- ja matkapalveluyksikön sekä kirjanpito-sektorin välillä vuodelta 2018. Erityisesti kehitettävää on esimiestyön ja sisäisen tiedonvälityksen osalta. Tulostavoitteet eivät olleet selkeät, sillä noin puolet vastaajista ei ole ollut niistä tietoisia. Tavoitteiden arviointi on hankala mitata tai arvioida, mikäli ne ovat epäselviä, tulkinnanvaraisia tai huonosti määriteltyjä.

Yksittäisiin kysymyksiin annettujen vastausten mukaan suuri osa vastaajista ei kokenut saavansa kiitosta ja tunnustusta lähimmältä esimieheltään, vaikka oli hoitanut työnsä hyvin. Vain alle puolet koki saavansa lähiesimieheltä kiitosta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Töiden järjestelyä ei kaikilta osin ole toteutettu järkevällä tavalla, sillä työmäärä ei ole jakautunut tasaisesti eikä

muutamalla henkilöllä työaika ei riitä yleensä tehtävien hoitamiseen. Noin 20 % on tuntenut stressiä jonkin verran tai melko paljon. Stressitilassa työntekijä tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

Suurin osa kyselyyn vastaajista ei kokenut työtään vaativaksi ja haasteelliseksi. Lisäksi lähes puolet on kokenut me-hengen huonona. Kirjanpito- ja matkapalvelusektorin tulosten vertaaminen talous- ja matkapalveluyksikön tuloksiin osoittaa, että kirjanpito- ja matkapalvelusektorin tulokset ovat olleet huonommat lähes kaikkien summamuuttujien osalta.

	Summamuuttujat	KIPI	TAMPA
1	TYÖMOTIVAATIO	3,5	3,9
2	JAKSAMINEN	4,4	4,4
3	TYÖMÄÄRÄ JA JAKAUTUMINEN	3,6	4,0
4	OMA TYÖTEHTÄVÄ	3,6	4,1
5	TIETO TULOSTAVOITTEISTA	3,6	4,2
6	ESIMIESTYÖ	3,3	3,9
7	SISÄINEN TIEDONVÄLITYS	3,2	3,9
8	TYÖVÄLINEET JA TYÖTILAT	4,5	4,3
9	TYÖN IMU	3,8	4,0
10	ME-HENKI/TYÖILMAPIIRI	3,8	4,1
11	PV TYÖNANTAJANA	3,8	4,1

Taulukko 16. Työilmapiirikyselyn tulosten vertailu kirjanpito- ja matkapalvelusektorin sekä talous- ja matkapalveluyksikön välillä vuodelta 2018.

Työilmapiirikyselyn mukaan tutkimustulokset ovat laskeneet aloitusvuodesta lähes kaikkien osa-alueiden osalta. Laskua nähdään etenkin esimiestyössä, sisäisessä tiedonvälityksessä ja työmotivaatiossa. Tutkimushetken tilannetta selventää kuvio 17 talous- ja matkapalveluyksikön kirjanpito- ja matkapalvelusektorin työilmapiirikyselyn tulokset vuosilta 2015–2018. Työilmapiiri ja sektorin mehenki ovat heikentyneet ensimmäisen toimintavuoden jälkeen. Työvälineet, työtilat sekä jaksaminen ovat parantuneet. Sen sijaan itse työhön sekä työn tekemistapaan ei olla kovin tyytyväisiä. Parannusta on tapahtunut jaksamisessa sekä työvälineiden ja työtilojen osalta.

Summamuuttujat	2015	2016	2017	2018
TYÖMOTIVAATIO	4,1	3,8	3,5	3,5
JAKSAMINEN	4,2	4,3	4,3	4,4
TYÖMÄÄRÄ JA JAKAUTUMINEN	3,8	3,9	3,9	3,6
OMA TYÖTEHTÄVÄ	3,9	3,9	3,7	3,6
TIETO TULOSTAVOITTEISTA	3,8	3,8	3,9	3,6
ESIMIESTYÖ	3,8	3,2	3,5	3,3
SISÄINEN TIEDONVÄLITYS	3,7	3,7	3,4	3,2
TYÖVÄLINEET JA TYÖTILAT	4,0	4,2	4,1	4,5
TYÖN IMU	4,5	3,9	3,7	3,8
ME-HENKI/TYÖILMAPIIRI	4,8	4,3	4,1	3,8
PV TYÖNANTAJANA	4,1	4,1	3,9	3,8

Taulukko 17. Talous- ja matkapalveluyksikön kirjanpitolpalvelusektorin työilmapiirikyselyn tulokset vuosilta 2015–2018.

Kehittämissuunnitelma laadittiin kirjanpitolpalvelusektorille jo toisen toimintavuoden jälkeen. Tehdyt muutokset esitetään luvussa 5.2. kehittämistyön lähtökohdat ja kehitysvaiheet. Alkuperäisestä kahden tiimin ja kahden palveluesimiehen mallista (kuvio 13 kirjanpitolpalvelusektorin organisaatiokaavio 2015) siirryttiin yhden palveluesimiehen ja kolmen tiimin malliin (kuvio 14 kirjanpitolpalvelusektorin organisaatiokaavio 2017). Tiimien liian pienet koot pakottivat kuitenkin muuttamaan organisaatorakennetta nykyisen kaltaiseksi, jossa kaikki taloussihteerit ovat yhdessä samassa ryhmässä. (kuvio 15 kirjanpitolsektorin nykyinen organisaatiokaavio.)

6.3 Havainnoinnin tulokset

Tutkija on toiminut organisaatiossa palveluesimiehenä toiminnan alkamisesta lähtien, joten hänellä oli sellaista taustatietoa, jota havainnointi ei kykene tuottamaan. Havainnoinnilla sen sijaan oli mahdollista tuoda esille mm. ilmeet, eleet, kehon kieli, asennot, liikehdintä, toimivatko ihmiset siten kuten sanovat toimivansa sekä miten ihmiset käyttäytyvät erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Havainnointimenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, jonka avulla tutkija osallistui luontevasti sektorin toimintaan. Tutkittavat eivät kiinnittäneet erityistä huomiota keskuudessaan toimivaan tutkijaan, joka työskenteli omassa roolissaan palveluesimiehenä keräten samalla tutkimusaineistoa. Tutkittavat olivat hyvin tietoisia siitä, että palveluesimies oli opiskelemassa työn ohella ja tekemässä lopputyötään omaan organisaatioonsa. Tutkimustuloksia voidaan

pitää luotettavina, sillä tutkija on toiminut tehtävässään organisaation perustamisesta lähtien ja tutkijan sekä tutkittavien välinen suhde perustuu vahvaan luottamukseen.

Kirjanpitopalvelusektori toimii maisemakonttorissa, jonka toiminnoille oli osoitettu suuremmasta tilasta tarvittava osa. Istumapaikat oli jaettu joko neljän tai kahden hengen ”looseihin”, ja taloussihteerit saivat itse vaikuttaa istumajärjestykseensä. Havainnointi tapahtui luontevasti työyhteisössä tutkijan osallistuessa organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen kuten muutkin, mutta tutkija ei vaikuttanut tilanteiden kulkuun. Kirjanpidon tehtäväkenttä nähdään kapeahkoksi, mutta tärkeäksi alueeksi puolustusvoimien toiminnassa.

Havainnointi toteutettiin osallistuvan observoinnin menetelmällä. Tutkimuskohteena olivat Puolustusvoimien palvelukeskuksen talous- ja matkapalveluyksikön kirjanpitopalvelusektorin taloussihteerit. Tutkija osallistui tutkimuskohteen elämään havainnoiden tutkimuskohdetta. Tutkija oli fyysisesti läsnä tutkimuskohteessa ja teki muistiinpanoja tekemistään havainnoinneista. Tutkija tarkkaili ensin työyhteisön toimintaa ja ilmapiiriä yleisesti ja keskittyi sittemmin yksityiskohtaisempaan ja tarkempaan havainnointiin, joka toteutettiin luonnollisessa ympäristössään kirjanpitopalveluiden maisemakonttorissa. Havainnoinneista tehtiin ”kenttämuistiinpanoja”. Tuloksista huomioitiin ainoastaan selkeästi kirjatut ja dokumentoidut tulokset. Koska tutkimuksesta on kulunut jo aikaa, kaikkia muistiinpanoja ei enää osattu tulkita välttämättä oikein, joten ne on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Toimenpiteellä pyrittiin varmistamaan, että tutkimuksiin nousevat ainoastaan todelliset havainnoinnit.

Kirjanpitosektorin ilmapiirissä havaittiin tapahtuneen merkittäviä muutoksia neljän toimintavuoden aikana. Tutkijan havaintojen perusteella sektorin yleinen ilmapiiri oli muuttunut huonompaan suuntaan toiminnan aloittamisvuodesta. Samansuuntaista muutosta tukivat myös vuosittain kerätyt työhyvinvointikyselyn tutkimustulokset. Tutkija tarkkaili taloussihteereiden toimintaa yrittäen selvittää, onko sektorin ja sen jäsenten yhteistoiminta mahdollisesti muuttunut toiminnan alkuvuosista. Vapaan havainnoinnin avulla tutkija pyrki hahmottamaan työyhteisön ilmapiirissä mahdollisesti tapahtuneista muutoksista. Keskeisenä

havaintona tutkija havaitsi eräänlaisen turtumisen tai innostuksen vähenemisen, sillä perustyö nähtiin olevan melko kapea-alaista ja yksitoikkoista. Erikoistehtäviä sektorilla oli hyvin vähän ja niiden jakamista taloussihteereille ei koettu tasapuoliseksi, mikä aiheutti keskinäistä kilpailua. Havaittiin myös, että kaikki taloussihteerit eivät halunneet erityistehtäviä, vaan tekevät mieluummin rutiiniluontoisia perustehtäviä. Yhtenä havaintona tutkija havaitsi innostuneen ja iloisen puheensorinan vähenneen työpaikalla ja keskustelun siirtyneen kahvihuoneeseen tai muille tauoille. Taloussihteereiden kesken tapahtuneen ajatusten vaihdon havaittiin vähenneen vähitellen sektorissa. Tästä vedetään helposti johtopäätös lamaantumisesta, innottomuudesta tai työilon katoamisesta, vaikka hiljaisuus saattaa olla myös seurausta siitä, että osaaminen sektorissa on lisääntynyt ja työtehtäviä tehdään jo itsenäisesti, eikä vertaistukeen ole enää tarvetta kuten toiminnan alkuaikoina.

Tutkijan oli mahdotonta tietää, mitä tutkittavat tosiasiallisesti ajattelivat tai pohtivat. Tutkittavia henkilöitä tarkasteltiin ulkopuolelta havaintoja tehden eikä heidän ajatuksiaan tai mielipidettään kysytty tällä metodilla. Tarkkailemalla käyttäytymistä, ilmeitä, äänenpainoja ja pienissä ryhmissä hiljaa asioita pohtien eri tutkija saattaisi mahdollisesti saada erilaisen käsityksen asian tilasta. Havainnoinnissa olisi ollut hyvä olla videokamera, jolle olisi tallennettu ääni, liikehdintä, eleet ja ilmeet, sillä ihminen ei kykene havainnoimaan ja muistamaan kaikkea näkemäänsä ja kuulemaansa. Toisaalta kameran läsnäolo saattaisi jopa estää vapaan keskustelun kokonaan. Havainnointitilanteessa informaatiotulva saattaa olla suuri, eikä kaikkea ehditä välttämättä kirjata ylös.

Tutkijalla on ollut ilmiöstä paljon taustatietoa, jota havainnointi ei suoranaisesti ilmaise. Tutkija näkee, että palveluesimiehen yhtenä keskeisenä tehtävänä on tarkkailla sektorin yleistä ilmapiiriä sekä tehdä havaintoja työyhteisön hyvinvoinnin tilasta voidakseen tarvittaessa raportoida kehittämiskohteista esimiehelleen. Havainnoinnin kohteina ovat olleet liikehtiminen, ilmeet ja eleet. Palveluesimiehen tehtävässä oli helppo tehdä tarkkoja ja suunnitelmallisia havaintoja taloussihteereiden toiminnasta ja käyttäytymisestä avoimessa maisemakonttorissa, jossa kaikki taloussihteerit ja esimiehet olivat samassa tilassa. Merkittävänä havaintoina tutkija havaitsi viiden ensimmäisen

toimintavuoden aikana tapahtuneen työn ilon ja innostuksen vähenemisen. Kyseiset havainnot ovat ainoastaan tutkijan omia tekemiä ja joku toinen henkilö olisi saattanut päätyä toisenlaisiin tuloksiin nähden eri asioita ja seikkoja.

Tutkija tarkkaili taloussihteerien toimintaa maisemakonttorissa muistiinpanoja tehden ja koki havainnoinnin ensin suhteellisen helpoksi, sillä avokonttorissa ilmeet, eleet, tunteet ja ”merkitsevät katseet” tulivat hyvin esille. Kaikkia havaintoja tutkija ei kuitenkaan kyennyt havaitsemaan istumajärjestyksen vuoksi, sillä osa tutkittavista oli pakostakin selin tutkittavaan, jolloin ilmeet sekä eleet jäivät havaitsematta heidän osaltaan. Havainnoitavia tapahtumia oli varmasti huomattavan enemmän, kuin tutkija ehti havaita. Tulokset olisivat olleet luotettavampia, mikäli tapahtumat olisi voinut taltioida jokaisen osalta.

Muutokset ja uudistukset, joihin taloussihteerit saivat itse vaikuttaa, olivat helpommin hyväksyttäviä ja niitä lähdettiin innokkaasti kehittämään edelleen. Mitä aiemmin asia tuotiin esille ja mitä enemmän sen sisäistämiseksi oli aikaa, sitä paremmin uusi toimintatapa hyväksyttiin. Kun taloussihteerit saivat olla mukana kehittämässä uusia toimintatapoja alusta lähtien, niiden kehittämiseen löytyi innostusta ja motivaatiota.

Eryistehtävien jakaminen taloussihteereille ei puolestaan nähty tasapuolisena, sillä tehtävät annettiin usein niille taloussihteereille, jotka olivat tehneet samoja tehtäviä aiemminkin. Pettyneet ilmeet, eleet ja turhautunut käyttäytyminen osoittivat, ettei erityistehtävien jakaminen ollut onnistunut tasapuolisesti kirjanpitoaluelusektorin esimiehiltä.

Tulojen käsittelyn siirtäminen kirjanpitoaluelusektorille herätti aluksi voimakasta vastustusta, eikä kenenkään havaittu olleen erityisen halukas ottamaan kyseistä tehtävää vastaan. Vaikka uudet tehtävät saattoivat vaikuttaa vähäpätöisiltä, ne olivat asiakkaan näkökulmasta jopa erityisen merkittäviä. Vähitellen ilmapiiri muuttui positiivisempaan suuntaan ja uusi tehtävä nähtiin myös työn monipuolistajana.

6.4 Kahdenväliset keskustelut

Tässä luvussa esitetään asioita, joita suurin osa vastaajista on nostanut keskusteluissa esille. Kahdenvälisiä keskusteluja voidaan verrata myös yksilöhaastatteluun, mutta suurimpana erona nähdään haastateltavan keskeinen rooli sekä tarve tulla kuulluksi. Luottamuksella kerrottuja asioita ei julkisteta, mutta esille nostetaan asiat tai teemat, jotka toistuivat useissa keskusteluissa. Tarkoituksena oli molemminpuolinen palautteen anto, tutustuminen sekä mahdollisuus tuoda esille niitä asioita, joita ei työn arjessa ole mahdollista ilmaista. Palveluesimies kävi kaikkien taloussihteerien kanssa vapaamuotoiset ja luottamukselliset kahdenväliset keskustelut lokakuulla 2018 ja syyskuulla 2019. Taloussihteereiden määrä oli laskenut aloitusvuodesta kahdella. Keskusteluissa korostettiin, että kirjanpidossa on hyvä porukka, mutta taloussihteerit kuitenkin kokevat, että heitä ja heidän työtään ei arvosteta. Arvostuksen puute heikentää motivaatiota ja vähentää yrittämisen halua. Koetaan, että matka- ja menosektoreilla taloussihteereitä arvostetaan toisin kuin kirjanpitosektorilla, jossa suunnittelijat on nostettu liian korkealle jalustalle muihin nähden. Haastateltavat muistuttivat, että yksikään titteli tai virkanimike ei itsessään tee ihmisestä asiantuntijaa.

Todettiin, että työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat ja työhyvinvointi puolestaan vaikuttaa kaikkeen tekemiseen niin työilmapiiriin, työtyytyväisyyteen, me-henkeen työhyvinvointiin, motivaatioon kuin työssä jaksamiseenkin. Kaikki haastateltavat pitivät kahdenkeskisiä keskusteluja tarpeellisina ja niitä tulisi jatkossakin käydä kerran vuodessa. Useat haastateltavat mainitsivat, miten tärkeää on tulla kuulluksi. Työhyvinvointia ei voida parantaa, ellei tunnisteta sitä huonontavia tekijöitä. Parantavina tekijöinä keskusteluissa mainittiin mm. etätöiden tekeminen, viikkoliikunta, liukuva työaika ja mukavat työkaverit. Etätöiden tekeminen nähdään toisaalta hyvänä asiana, mutta arjen sujuvuuden ja me-hengen kannalta ei ole välttämättä hyvä, että työntekijät tekevät maksimimäärän etätöitä. Koettiin, että etätöiden tekeminen estää tiimiytymisen sekä hyvän yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden syntymisen. Sektorin me-henki on huonontunut vähitellen vuosittain, mikä on jo aistittavissa sektorilla. On lisäksi havaittu, että lomien jälkeen työilmapiiri on huonontunut entisestään,

mikä on osaltaan lisännyt etätöiden tekemistä. Koettiin, että tehtävien epätasainen jakautuminen ja kirjanpitäjien keskinäinen kilpailu erityistehtävistä huonontavat me-henkeä.

Epävarmuutta on tuonut lisäksi KiTi-hanke, joka tarkoittaa kirjanpito- ja tilinpäätöstehtävien keskittämistä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen (Palkeet). Tuleva muutos nähtiin jopa ratkaisevana tekijänä työhyvinvoinnin kannalta, sillä se on luonut pelkoa työn jatkuvuudesta ja omasta työurasta. Sen koettiin lisänneen yleistä negatiivisuutta sekä taloussihteereiden välistä keskinäistä kilpailua ja ”oman tontin” varmistelua. Useat kaipasivat alkuaikojen yhteen hiileen puhaltamista ja muiden välitöntä auttamista. Jatkuva muutos sekä johdon ja esimiesten vaihtuvuus on tuonut epävarmuutta ja vähentänyt työn tekemisen mielekkyyttä.

Työn tekemisessä tulisi ottaa huomioon enemmän taloussihteerin omat toiveet ja mielenkiinnon kohteet, sillä osa haluaa lisää haasteita, mutta toisille riittävät tavanomaiset tehtävät. Erityistehtävät pitäisi jakaa taloussihteereiden oman mielenkiinnon mukaan. Ongelmallista on niiden erityistehtävien jakaminen, joita useat halusivat. Kirjanpitopalvelusektorilla tulisi osata hyödyntää taloussihteereiden vahvuudet ja potentiaali sekä edellisissä työtehtävissä hankittu osaaminen. Haastateltavat kokivat työmotivaation laskevan, mikäli tekemistä ei ole riittävästi. Taloussihteerit kokevat, että he eivät tee sitä tehtävää, johon heidät on palkattu, mikä koettiin ”mielivaltaisena työn tekemisen rajoittamisena”.

Tiimien koko on nähty liian pienenä. Lisäksi epäkohdaksi havaittiin se, että taloussihteerit eivät voineet vaikuttaa tiimien muodostamiseen. Koetaan, että taloussihteereitä ei kuunnella eikä heidän mielipiteitä oteta huomioon ja hyvätkin suunnitelmat jätetään huomiotta. Kehittämisen tulisi olla avoimempaa, sillä tiimien muodostamiselle ei esitetty perusteluja, miksi päädyttiin kolmen tiimin malliin. Taloussihteereitä huolestutti se, onko tekijöitä tarpeeksi kun väki vähenee koko ajan. Pohdittiin, onko järkevää vahvistaa entisestään suunnittelijaporraa vai pitäisikö joitakin suunnittelijoiden tehtäviä jalkauttaa taloussihteereille. Tiimiajattelu nähtiin keinotekoisena, sillä kirjanpitäjän työ on

pääsääntöisesti yksin tekemistä. Tiimitoiminnan nähdään lisäävän entisestään ”kuppikuntia” kun ennemminkin toivottiin koko sektorin sisäisen yhteistyön lisäämistä. Hierarkiaa tulisi madaltaa ja kirjanpitosektorilla tulisi olla vain yksi ryhmä, jossa kaikki tekevät kaikkea. Tämä toimintatapa parantaisi kaikkien osaamista, rikastaisi työtä, turvaisi tehtävien tekemisen loma-aikoina, edistäisi työn tasapuolisen jakautumisen sekä poistaisi tiimien väliset näkymättömät rajat. Yhdessä tekemisen nähtiin myös lisäävän yhteen hiileen puhaltamista, muiden välitöntä auttamista, me-hengen parantumista sekä arvostuksen lisääntymistä.

Esimiestyön suurimpana ongelmana nähtiin se, että taloussihteereillä koettiin olevan liian monta johtajaa, ja esimiehinä nähtiin kaikki ne, jotka ovat taloussihteereiden ”yläpuolella” hierarkiassa. Hallinnollisen esimiehen lisäksi ei tulisi olla muita kuin työnjohdollinen esimies. Työilmapiirikyselyssä on hankala antaa arviota esimiestyöstä, kun ei oikein tiedä, ketä pitäisi arvioida. Palveluesimiehen ja suunnittelijoiden rooleja tulisi selkeyttää, eikä vastakkainasettelua pitäisi olla. Suunnittelijoiden linjan tulee olla yhtenäinen.

Tiedonkulku ja tiedottaminen koetaan sektorilla huonoksi johtuen osittain huonosti valmistelluista ja dokumentoiduista viikkopalavereista. Tieto tulisi välittää kaikille, vaikka asia koskisi vain yhtä tiimiä. Viikkopalaverit kaipaivat kehittämistä erityisesti sisällön osalta. Jos sektorin johtaja on poissa, sekin olisi hyvä kertoa. Keskusteluissa pohdittiin myös sitä, tietääkö johtaja riittävästi taloussihteereiden työstä ja millä perusteella hän kykenee tekemään esimerkiksi suoritusarvion. Viikkopalaverien ilmapiiri ei ole avoimeen keskusteluun kannustava, minkä vuoksi kysymyksiä ei uskalleta tuoda esille peläten nolaamista ja vähättelyä. Kirjanpitopalvelusektorin aikaisempi työtapojen muutosyritys oli epäonnistunut, ja tutkimustuloksissa korostui etenkin viestinnän merkitys.

6.5 Tutkimusaineiston analysointi

Haastattelun litterointi tehtiin koko aineistolle ja äänitetty materiaali kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Ryhmähaastattelussa käytettiin paljon murrasanoja, jotka myös litteroitiin sellaisinaan autenttisuuden osoittamiseksi. Aineiston

litterointiin meni useita kymmeniä tunteja. Aikaa meni huomattavasti etukäteen arvioitua enemmän, sillä tutkijan oli kuunneltava äänitteet useaan kertaan varmistaakseen, että kaikki lausutut mielipiteet tulevat huomioiduiksi. Ryhmähaastattelun litteroinnissa on hankaluutena se, että haastattelijat puhuvat päällekkäin. Tutkija joutui kuuntelemaan äänitteet seuraten ensin yhden tutkittavan ääntä ja palata takaisin kuuntelemaan päälle puhuneen tutkittavan ääni saadakseen esille jokaisen ilmaistun mielipiteen. Haastattelut kestivät arvioitua kauemmin, sillä haastateltavilla oli selkeästi tarve tulla kuulluiksi ja kuunnelluiksi. Tutkija antoi haastatteluille aikaa saadakseen kerättyä mahdollisimman rikkaan tutkimusaineiston. Pikkutarkkaa litterointia tutkimusaineistosta ei tehty, sillä tässä tutkimuksessa kyse ei ollut kielen rakenteisiin kohdistuva tutkimus.

Dokumenttianalyysi tehtiin sekä työilmapiirikyselyiden että taloussihteereiden ja palveluesimiehen välisten keskustelujen tulosten perusteella. Työilmapiirikysely ja sen tulokset analysoitiin vuosilta 2015–2018. Analyysissä verrattiin ensimmäisen toimintavuoden ja seuraavien kolmen vuoden aikana tapahtuneisiin muutoksiin. Kahdenvälisiä keskusteluja käytiin vuosina 2018 ja 2019. Keskustelujen tuloksiin nostettiin kaikki taloussihteereiden keskusteluissa esitetyt kehittämiskohteet ja muut esille tuodut asiat, jotta taloussihteereiden mielipiteet ja kehittämissuhteet nousisivat esille.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta sekä esitetään kirjanpitopalveluiden kehittämissuunnitelma. Lisäksi arvioidaan kehittämistutkimukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja tulosten luotettavuutta. Luvussa esitetään myös jatkotutkimusaiheita, mahdollisia jatkotoimenpiteitä sekä esitetään keskeisimmät kehittämissideat. Sektorilla aiemmin tehdyt muutokset ovat kohdistuneet pääosin organisaation rakenteisiin eivätkä niinkään varsinaiseen toimintaan.

7.1 Tutkimustulosten johtopäätökset ja pohdinta

Tämän toiminnallisen kehittämistehtävän tarkoitus oli saada vastaus kysymykseen miten kirjanpito-sektorin toimintaa tai työmenetelmiä tulisi kehittää, jotta työn tekeminen olisi mielekkäämpää, monipuolisempaa ja vaihtelevampaa.

Tutkimustulosten keskeiset kehittämiskohteet:

• Tiedottaminen ja viestintä
• Taloussihteerien työn sisältö
• Osaamisen kehittäminen (asiantuntijuus)
• Asiakaslähtöinen palvelutoiminta (hallintoyksiköiden toiminta tutuksi)
• Esimiestyö
• Työilmapiiri
• Yhteistyö kirjanpidon ja menojenkäsittelyn välillä
• Taloussihteerien arvostus

Tutkimuksen keskeiset tulokset ja kehittämiskohteet on pelkistetty alla olevissa taulukoissa, joita tutkittaessa tulee huomioida, että tulokset eivät vastaa tämän hetkistä tilannetta. Tiedonhankinta on tehty vuosina 2015–2019. Taulukkoon on nostettu ne kehittämistä edellyttävät seikat, jotka nousivat esille haastattelussa, kahdenvälisissä keskusteluissa sekä työilmapiirikyselyn tuloksista. Tutkimuksen tarkemmat analyysit esitetään luvuissa 6.1.–6.4.

Tiedottamisessa ja viestinnässä on tärkeää se, että tieto saavuttaa kaikki samansisältöisenä ja samaan aikaan. Keskeistä on varmistaa, että palavereissa annettu tieto saatetaan myös poissaolevien tietoon. Taloussihteerit ovat kokeneet työnsä sisällön yksipuolisena ja tiimien koot liian pieninä. Taloussihteerien mukaan tulisikin muodostaa vain yksi ryhmä, jossa kaikki tekevät kaikkea. On vaikeaa nähdä, miten työtä voidaan rikastaa ilman uusia työtehtäviä tai vastuita. Tiiviimpi yhteistyö kirjanpito-palveluiden ja menojenkäsittelyn kesken voisi rikastaa sekä kirjanpito-palvelusektorin että menojenkäsittelysektorin taloussihteerien tehtäviä.

Osaamisen kehittäminen ja olemassa olevan osaamisen säilyttäminen ovat keskeisiä asiantuntijaorganisaatiossa. Taloussihteerien osaamista tulisi viedä

enemmän asiantuntijuuden ja moniosaamisen suuntaan. Asiakslähtöisessä palvelutoiminnassa ymmärretään ja nähdään asiakkaan tarpeet. Kirjanpito- ja talouspalveluiden tulisi toimia tiiviissä yhteistyössä hallintoyksiköiden taloushallinnon kanssa, jotta hallintoyksiköiden toiminta tulisi tutuksi ja asiakaspalvelu olisi sujuvaa. Esimiestyöllä on suuri merkitys oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoisuuteen, asiakassuhteisiin, motivaatioon ja yhteisöllisyyden rakentamiseen. Taloussihteerit ovatkin kokeneet, että heillä on liikaa esimiehiä, sillä esimiehinä nähdään kaikki hierarkiassa taloussihteerien ”yläpuolella” olevat henkilöt. Työilmapiirikyselyn tulokset ovat huonontuneet alkuvuosista huomattavasti. Taloussihteerit ovat kokeneet, että heitä ei arvosteta eikä heidän toiveitaan ja mielenkiinnon kohteitaan huomioida. Taloussihteerit korostavat, miten tärkeää on tulla kuulluksi ja nähdyksi. Viikkopalaverin ilmapiiri ei ole kannustanut avoimeen keskusteluun.

Kahdenvälisiä keskusteluja tulisi käydä vuosittain ja aina, kun sille on tarvetta. Keskusteluille on varattava riittävästi aikaa, sillä on tärkeää tulla kuulluksi. Esimiehillä tulee olla aikaa taloussihteerien kysymyksille ja huolille. On myös ehdotettu, että joitakin suunnittelijoiden tehtäviä voisi jakaa taloussihteereille. Tiimityöskentely nähdään puolestaan ”keinotekoisena”, sillä kirjanpitäjän työ on pääosin yksin tekemistä, ja tiimikoot ovat liian pieniä.

7.2 Vertailu aiempiin tutkimustuloksiin

Suuret organisaatiomuutokset eivät aina onnistu suunnitellulla tavalla, etenkin tapauksissa, jossa luodaan jotain uutta tai muutos on merkittävän suuri. Tästä hyvänä esimerkkinä on mittava puolustusvoimauudistus, jossa luotiin täysin uudenlainen toimintatapamalli. Vaikka muutokseen sopeutumiselle annettiin runsaasti aikaa, muutosvastarinta oli suurta ja useat työntekijät irtisanoutuivat. Laurila (2017) väittää, että jopa 70 % organisaatiomuutoksista epäonnistuu tai ei ainakaan toteudu suunnitellulla tavalla, mikäli inhimillisiä tekijöitä ja ihmisten johtamista ei huomioida riittävästi. Ohjaavassa muutosjohtamisessa esimieheltä odotetaan ohjausta sekä muutoksen johtamista. (vrt. luku 1.3; s.10.)

Horilan (2018) mukaan vuorovaikutusosaaminen on osaamista, jolla voidaan vaikuttaa tiimin työskentelyyn, vuorovaikutusprosesseihin ja lopputuloksiin. Vuorovaikutusosaaminen voidaan määritellä tiedoiksi, taidoiksi ja asenteiksi, joita tarvitaan ihmisten välisessä viestinnässä. Yleisen määritelmän mukaan tiimi nähdään pienenä ryhmänä, jonka jäsenet vastaavat yhteisvastuullisesti tarkoituksen ja tavoitteen saavuttamisesta. Vuorovaikutusosaaminen nähdään monimutkaisempana ja erilaisena kuin kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa. (Horila 2018, 13; 21;23; 26.)

Hassinen (2020) on nostanut kasvokkain tapahtuvan viestinnän tärkeimmäksi viestintämuodoksi, jossa viestijä ja vastaanottaja voivat muuttaa viestintäänsä tilanteen mukaan tulkitsemalla toisen ilmeitä, eleitä ja muuta sanatonta viestintää. Hyvän viestinnän nähdään syntyvän ilmapiiristä, jossa jokaisen työyhteisön jäsenen on mahdollista kertoa avoimesti omia ajatuksiaan ja näkemyksistään. Työntekijöiden tulisi saada vaikuttaa ja tehdä päätöksiä omassa työssään. Käskemällä ja ylhäältä alas tapahtuva johtaminen nähdään vanhana toimintatapana, mikä ei nykypäivänä enää toimi. Viestinnässä keskeistä on oikea-aikaisuus, sillä asioista tulee kertoa mahdollisimman pian, jotta vähennetään turhia juoruja. Viestinnän suunnittelussa tulisi olla mukana koko työyhteisö. (Hassinen, 2020.)

7.3 Luotettavuus ja eettiset kysymykset

Luotettavuus

Kananen (2008) korostaa, että tieteellisen tutkimuksen tulee olla luotettavaa, objektiivista ja tutkijan on varmistettava, että saadut tulokset ja päätelmät ovat oikeita. Kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa nähdään kuitenkin virheen syntymismahdollisuus, joten täysin objektiivisia havaintoja ei ole. Tiedon keräämisessä tapahtuvat virheet ovat tutkimuksen kannalta kohtalokkaita, sillä väärin kerätystä aineistosta ei voi saada luotettavaa tulosta. Tiedon autenttisuuden varmistamiseksi haastattelujen nauhoittamista pidetään perusedellytyksenä. (Kananen 2008, 121–122.)

Eskola ja Suoranta (2003) muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden määrittelee tutkija itse ja sen myötä koko tutkimusprosessin. Tutkija on keskeinen väline laadullisessa tutkimuksessa, joten tutkimuksen pohdinnatkin ovat hyvin henkilökohtaisia. (Eskola & Suoranta 2003, 211.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018) nostavat esille tutkimuksen reliaaabeliuden, mikä tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli se ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 231–232.)

Vilkka (2015) painottaa, että tieteellisessä tutkimuksessa edellytetään sille hyväksytyjen metodien käyttämistä sekä tieteellisen tutkimuksen kurinalaista ja järjestelmällistä työskentelytapaa, tutkimusmenetelmän, teoreettisen viitekehyksen, aineiston keräämistavan, analysointitavan, tutkimustulosten, johtopäätösten esittämisessä, tutkimusraportin kirjoittamisessa, kuin myös tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten esittämisessä. Metodeja ovat teoriat, tutkimusmenetelmät, käsitteet, aineiston keräämistavat, mallit, analyysitavat ja argumentointi. Metodien kuvauksessa esitetään kaikki ratkaisut lähtökohdasta lopputulokseen. Tutkijan on osattava soveltaa ja käyttää metodeja sekä tietää mikä on tutkimuksen kannalta olennaista. (Vilkka 2015; 38–39.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymykset, joista johdettiin haastattelukysymykset. Tutkijan tulee varmistua siitä, että tutkimus on pätevä ja kysymyksistä johdetut tulokset ja päätelmät ovat oikeita. Koska tutkimukseen liittyy monia muuttujia, täysin objektiivista havaintoa ei ole.

Eettiset kysymykset

Tutkimusta tehdessä tulee pohtia ja ottaa huomioon useita eettisiä kysymyksiä. Eskola ja Suoranta (2014) korostavat, että tutkijan ja tutkittavien välillä ei saa olla riippuvuussuhdetta, joka saattaa vaikuttaa tietojen vapaaehtoiseen antamiseen. Tutkimuksessa tulee noudattaa ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta, eikä tutkittavaa saa loukata tai aiheuttaa hänelle vahinkoa. Lisäksi tulee huomioida, miten tutkittavien yksityisyys ja luottamuksellisuus turvataan.

Tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta tulee antaa riittävä tieto tutkittavalle ja korostettava vastaamisen vapaaehtoisuutta. Etenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien puhe ”ei huku taulukoihin” kuten tilastollisessa tutkimuksessa. Tietojen käsittelyssä keskeisiä ovat anonymiteetti ja luotettavuus. Eettisten ongelmien välttäminen ja tunnistaminen edellyttää tutkijalta ammattitaitoa ja ammattietiikkaa. (Eskola & Suoranta 2014; 55–60.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002) näkevät, että mitä avoimempi tiedonkeruumenetelmä on, sitä hankalampaa on etukäteen arvioida tutkimusasetelman mahdollisia eettisiä ongelmia. Mitä vapaamuotoisempia tiedonhankinnan menetelmät ovat, sitä enemmän ne muistuttavat arkielämän vuorovaikutusta. Tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja eettisten ratkaisujen nähdään vaikuttavan tutkijan työssään tekemiin ratkaisuihin. Eettiseen pohdintaan liittyy myös se, miksi tutkimukseen ryhdytään ja kenen ehdoilla tutkimuksen aihe valitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002; 122.)

Kananen (2008) muistuttaa, että ainoastaan tekniset valinnat eivät riitä perusteluiksi, vaan tutkimuksen tulee olla luotettava ja täyttää myös reliabiliteetti- ja validiteettivaatimukset. Tutkimuksessa tulee tavoitella totuutta, sillä esille tulleiden asioiden sivuuttaminen nähdään myös vääristelynä. Tutkijan tulee tukeutua muiden tutkijoiden tuloksiin, mutta lainauksia ei saa esittää omina pohdintoina tai tuloksina, jotta ei syöllisty plagiointiin. Opinnäytetyössä tulee olla myös omaa pohdintaa. (Kananen 2008, 133–135.)

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja kaikilta osallistujilta pyydettiin lupa tutkimuksen tekemiseen ja haastattelun nauhoittamiseen. Koska tutkija osallistui toiminnan kehittämiseen, ei voida täysin sulkea pois tutkijan vaikutusta lopputulokseen. Haastattelun yhtenä tarkoituksena oli saada jokaisen haastateltavan ääni esille. Kaikki haastatellut tuovat tutkittavista esille jotain uutta ja erilaisia näkökulmia, joita ei voi etukäteen tietää. Haastattelijan asema tai persoona on tosin saattanut vaikuttaa ryhmähaastatteluun osallistuvien mielipiteisiin, vaikka haastateltavat toivatkin omat ajatuksensa ja mielipiteensä rohkeasti esille. Aineiston hankintaan liittyy lainaamisen eettisyyttä, sillä lainattua aineistoa ei saa esittää omana tuotoksenaan, jottei syöllisty

plagiointiin. Tässä työssä on käytetty runsaasti valmista kirjallisuutta ja muiden tekemiä tutkimuksia, mutta kaikki lainaukset on tuotu tekstissä julki.

7.4 Yhteenveto ja pohdinta

Nykyisen sektorinjohtajan aikana on korostettu erityisesti koulutusta, osaamista ja sen lisäämistä sekä vastuun jakamista myös taloussihteereille. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat yksityiskohtaiset työohjeet ja toimintatapamallit, jotka laadittiin yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa. Ohjeiden toimivuutta testattiin vielä käytännössä ennen niiden käyttöönottamista. Tämän kaltaiset toimenpiteet voidaan nähdä osana oppimisprosessia sekä johdon luottamisena työntekijöihin ja heidän osaamiseensa.

Muiden sektoreiden toimintaa tulisi saada tutummaksi, jotta kaikki tuntisivat keskeiset toiminnot ainakin pääpiirteittäin. Työnkierto auttaisi tuntemaan muiden sektoreiden toimintaa ja rikastuttaisi myös omaa osaamista. Henkilöstön osaamisen kartuttua henkilöstön olisi mahdollista siirtyä sujuvasti auttamaan muiden sektoreiden ruuhkahuippujen purkamista. Tätä ei tulisi nähdä rangaistuksena, vaan enemmänkin uuden oppimisena. Olisi hyvä lisätä ymmärrystä myös hallintoyksiköiden toiminnasta, jotta Puolustusvoimien palvelukeskus voisi parantaa palveluaan entisestään. Tehokkaana keinona voisi olla puolustusvoimien hallintoyksiköiden toimintaan tutustuminen.

Saarelma-Thiel ja Wallin (2015) visioivat, että tulevaisuudessa työn tekee yhä pienempi määrä työntekijöitä, mutta heillä on apunaan digitaaliset työntekijät hoitamassa oman osuutensa organisaation työtehtävistä. Digitalisaatio ja robotiikka ovat jo nykyään hyvin keskeinen osa työelämän muutosta. (Saarelma-Thiel & Wallin 2015, 113.)

Eri-ikäisten johtamisessa tulisi huomioida ikääntyvien työkyvyn ja työssä jaksamisen lisäksi oppimiseen, motivaatioon ja urasuunnitteluun liittyviä seikkoja. Kenenkään työntekijän ei tulisi kohdata työssään ikäsyrintää, joka voi kohdistua paitsi ikääntyviin myös nuoriin työntekijöihin. Erityisesti työelämästä

poistuvien osaamisen ja hiljaisen tietämyksen jakaminen organisaation käyttöön nähdään tärkeänä sen kehittymisen kannalta.

Tutkija siirtyi puolustusvoimissa toisiin tehtäviin vuoden 2020 alussa, eikä ollut näkemässä tapahtuiko kirjanpitopalveluissa suotuisaa kehittymistä. Asiantuntijaorganisaatiossa keskeisiä ovat uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Toimivalla tiimillä on yhteinen tavoite, kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja tiedon jakaminen on avointa silloin, kun työskennellään yhdessä luottamuksen ilmapiirissä.

Tutkijalle opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavainen matka erityisesti itsensä tutkimiseen ja kehittymiseen esimiehenä. Opinnäytetyön valmistuminen on viivästynyt, sillä tutkija vaihtoi työpaikkaa toiselle paikkakunnalle. Uusi työtehtävä edellytti paljon uuden oppimista, eikä opinnäytetyön kirjoittamiselle tahtonut jäädä aikaa. Lisäksi kirjoittaminen oli hidasta, sillä aiemmin kirjoitettuun oli palattava usein saadakseen jälleen ajatuksesta kiinni.

7.5 Jatkotutkimus- ja kehittämisideat

Jatkotutkimuksen ja kehittämisen toimiksi jäivät suunnitelman jalkauttaminen sekä kirjanpitopalvelusektorin kehittämissuunnitelmalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen arvioiminen. Kirjanpitopalveluiden johtamisen näkökulmasta olisi kiinnostavaa tietää, mitä lisäarvoa kirjanpitopalvelusektorin nähdään tuottavan asiakkailleen ja miten asiakkaiden mielestä palvelutuotantoa tulisi edelleen kehittää. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia syvällisemmin asiakkaiden näkemyksiä kirjanpitopalvelusektorin palvelun laadusta ja tehokkuudesta sekä miten asiakkaiden monimuotoisuus ja erilaiset tarpeet huomioidaan. Kehittämistyön jalkauttamisen yhteydessä on mahdollista testata kehitysehdotusten sopivuutta käytäntöön.

Puolustusvoimauudistuksessa hallintoyksiköiden talouden henkilöstön määrä vähennettiin minimiin. Yhtenä kehittämisideana tutkija näkee tiiviimmän yhteistyön palvelukeskuksen kirjanpitopalveluiden sekä hallintoyksiköiden taloushallinnon välillä. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten yhteistyötä

kirjanpitopalvelusektorin ja hallintoyksiköiden kanssa voisi kehittää ja syventää. Yhtenä ideana voidaan nähdä työnkierto ”yli rajojen”, jossa hallintoyksikön työntekijä vaihtaisi kirjanpitopalvelusektorin taloussihteerin kanssa työtehtäviä tietyn pituiseksi määräajaksi. Työtehtävien vaihtaminen lisäisi molempien osapuolten osaamista ja ymmärrystä toisen tehtävistä. Työnkierron tulisi olla mahdollista koko henkilökunnalle taloussihteereistä johtajaan.

Yhtenä tutkimuskohteena voidaan nähdä moninaiset muutokset, kuten automatisointi, digitalisaatio ja robotiikka, sekä miten sitä voidaan hyödyntää entistä enemmän. Kirjanpitopalveluissa hyödynnetään jo ohjelmistorobotiikkaa tietyissä kirjanpidon tehtävissä. Jatkossa kannattaisi pohtia, miten automatisointia ja robotiikkaa voidaan hyödyntää yksinkertaisissa, monotonisissa ja suuritöisissä tehtävissä entistä enemmän, ja antaa asiantuntijoiden tehtäväksi ne erityistä osaamista vaativat työt, joita on hankala tai jopa mahdoton automatisoida. Tässä yhteydessä asiantuntijoina nähdään kaikki kirjanpitopalveluiden toimijat taloussihteereistä esimiehiin ja johtajiin. Työyhteisöissä tulee tulevaisuudessa korostumaan entistä enemmän työntekijän ja robotin välinen suhde ja vuorovaikutus, jotka edellyttävät myös työyhteisön jäseniltä uudenlaista osaamista. Koko henkilöstölle tulisi suoda mahdollisuus olla kehittämässä tulevaisuuden työn tekemisen toimintatapoja.

Lähteet

- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Masala: Suomen Liikekirjat.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO, Työterveyslaitos.
- Furman, B. & Ahola, T. 1999. Ratkaisukeskeinen itsensä kehittäminen. Helsinki: Lyhytterapia-instituutti Oy.
- Elonen, M. 2015. Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa -case Helsingin kaupungin Työterveyskeskus. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98099/GRADU-1446032544.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 5.1.2020.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. p. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. p. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.
- Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Helsinki: Brand Agency Punda.
- Hakanen, J. 2015. Työn imu kuuluu kaikille! Hyvejohtajuus.fi. <http://www.hyvejohtajuus.fi/15410/tyon-imu-kuuluu-kaikille/>. 4.2.2017.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6558-X>. 4.2.2017.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hoffrén, M. 2011. Pelolla johdetut - Kuvauksia johtamisen vallankäytöstä terveydenhuollon työyhteisöissä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10030/urn_nbn_fi_uef-20110137.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 21.11.2019.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellisen tiedekunta. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452->

[7_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y.8](#)
7.11.2020.

- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kaistila, M. 2010. Hyvä esimiestyö. <https://docplayer.fi/18937654-Hyva-esimiestyö-maijaliisa-kaistila-tyoturvaluuskeskus-kuntien-elakevakuutus.html> . 6.6.2022.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Espoo: Infor Oy.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 18.4.2021.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Espoo: Oy Rastor Ab.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa - muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. (A sense of urgency). 2008. Helsinki. Talentum.
- Kotter, J.P. 2012. Leading change. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija – ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus kenttätöinä ja muutospyrkimyksenä, Tampere: Vastapaino.
- Krüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laine, M., Käpykangas, S. & Saari, E. 2015. Hyvän johtamisen kriteerit. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P. & Ikonen, R. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 81–103.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf. 26.4.2021.

- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. 15.8.2019.
- Lundberg, T. & Berggren, O. 2013. Apinajohtajan käsikirja. Esimiestaitoja simpanssien tapaan. Jyväskylä: Atena.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Merikallio, A. 2001. Unohtuiko inhimillisyys? -ehkäise uupumus työyhteisössä. Helsinki: Kauppakaari.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Helsinki: Oy UNIPress Ab.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. London: Oxford University Press.
- Nöllke, M. 2004. Johtaminen – mitä johtohenkilöiden tulee tietää. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Polanyi, M. 1962. Personal knowledge Towards a post-critical philosophy. Chicago, IL University of Chicago.
- Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul.
- Puolustusministeriö. 2007. TAKO-infotilaisuus. 12.4.2007. Helsinki: pääesikunta. (Tutkijan paperinen muistio tilaisuudesta.)
- Puolustusvoimat. 2015. Tietoa meistä. <https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/palvelukeskus.20.10.2019>.
- Puolustusvoimat. 2016. Puolustusvoimauudistuksen loppuraportti AM19446.pdf. 28.10.2016. Helsinki: Pääesikunta/suunnitteluosasto. https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2015387/Puolustusvoimauudistuksen_loppuraportti_julk/1d14751d-8457-4d18-8911-e570bb05ab14. 25.11.2018.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rikkonen, T. 2017. ”Meissä asiantuntijoissa on ihan valtava voima, kun sitä uskalletaan käyttää” – Asiantuntijatyön yhteisöllisen suunnittelun ja kokonaisvaltaisen organisoinnin mahdollisuudet. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Pro gradu -tutkielma.

- https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4746/osuva_7742.pdf?sequence=1&isAllowed=y.31.3.2021.
- Rissanen, R. 2004. Tiedon johtaminen asiantuntijatyössä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 6(1), 16-25.
<https://journal.fi/akakk/article/view/115071/67922>.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ruoholinna, T. 2009. Ikääntyvät työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen? Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/50502/AnnalesC288Ruoholinna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 7.11.2019.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, P. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saarelma-Thiel, T. & Wallin, M. 2015. Terve johtaminen. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P. & Ikonen, R. (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos, 106–159.
- Salmela, P. 2014. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. Tuusula. Ketterät Kirjat Oy.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja - Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Savolainen, J. 2003. Asiantuntijuus valtiolla – tiedon esittelyä, jakoa, reagointia ja verkottumista. TEK – tekniikan akateemiset. 1/2003.
- Schein, E. H. 2009. The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Silvennoinen, A. 2016. Asiantuntijatyön käytänteet ja niiden rakentuminen. Aalto-yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Suomen Puolustusministeriö. 2006. Puolustushallinnon palkka- ja taloushallinnon palvelukeskuksen perustaminen. 7.4.2006 15:39.
https://www.defmin.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2006/puolustushallinnon_palkka-ja_taloushallinnon_palvelukeskuksen_perustaminen.2390.news?2963_o=20. 9.3.2019.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, K. 2016. Muutoksen johtaminen. Kehittäjä opintieillä. Muutoksen johtamisesta oppimalla. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. Helsinki: Työturvallisuuskeskus ry.

- https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö. 11.9.2019.
- Valtioneuvosto. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. ISBN 978-952-287-181-7. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valtioneuvosto. 2019. Osallistava ja osaava Suomi. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen strateginen ohjelma 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisu 2019:31.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>.
- Valtioneuvosto. Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen.
<https://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio>.
- Valtiovarainministeriö. 2009. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Yhdistämis- ja kehittämissuunnitelma. Valtiovarainministeriön julkaisu 9/2009. Helsinki: Edita Prima Oy.
https://www.palkeet.fi/media/suunnittelu_ja_seuranta_netra/palvelukeskusten_yhdistamissuunnitelma.pdf. 20.8.2018.
- Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 2015. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

1. Tiimitoiminta

Lisäkysymyksenä haastattelussa esitettiin: ”Miten tiimien tulisi mielestänne toimia?”

2. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen (asiantuntijuus)

Lisäkysymyksenä esitettiin: ”Millaista tiimin toiminnan tulisi olla oppimisen ja osaamisen kehittymisen sekä asiantuntijuuden näkökulmasta?”

3. Esimiestyö

Lisäkysymys: Miten näette esimiestoiminnan kirjanpitoalueella?

4. Asiakaslähtöinen palvelutoiminta

Lisäkysymys: ”Mitä asiakaslähtöinen palvelutoiminta tarkoittaa kirjanpitoalueella?”

5. Työhyvinvointi

Lisäkysymys: ”Mitä käsitetään työhyvinvoinnilla?”

Kehittämissuunnitelma

Liite 2 1(1)

Kehittämiskohde	Tavoitetila	Toimenpiteet	Vastuu
Tiedottaminen ja viestintä	Tieto saavuttaa kaikki sitä tarvitsevat henkilöt saman sisältöisenä ja samanaikaisesti	Säännölliset palaverit ja tiedottaminen	Johto ja koko henkilöstö
Taloussihteerien työn sisältö	Työ on monipuolista, haasteellista, vastuullista ja sopivan vaativaa.	Tiivis yhteistyö hallintoyksiköiden ja taloussihteereiden välillä Työntekijöille enemmän vastuuta	Johto ja koko henkilöstö
Osaamisen kehittäminen	Asiantuntijuus Organisaatiossa riittävä osaaminen sekä nyt että tulevaisuudessa	Osaamiskartoitus, vajeiden ja puutteiden tunnistaminen Henkilöstön koulutus Hiljaisen tiedon jakaminen	Johto mahdollistaa, työntekijät osallistuvat
Asiakaslähtöinen palvelutoiminta	Ymmärretään asiakkaiden tarpeet ja osataan tarjota oikeita palveluita.	Tiivis yhteistyö hallintoyksiköiden taloushallinnon kanssa	Kirjanpito palvelusektorin henkilöstö
Esimiestyö	Esimies on palveleva johtaja, joka kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti, oikeudenmukaisesti, asiallisesti ja johtaa jämäkästi. Mahdollistaa alaisten työskentelyn.	Tehtävien delegointi, oman tehtäväkentän selkeyttäminen, tärkeysjärjestys, päivittäisten tehtävien suunnittelu, priorisointi; aikavarkaiden karsiminen	Johto ja esimies
Työilmapiiri	Työyhteisössä toimivat ihmissuhteet, työntekijät ovat ylpeitä työstään, kokevat tarmokkuutta ja työn imua.	Puheeksi ottamiseen kannustaminen, alaistaitojen kehittäminen, esimiestyö	Kirjanpito palvelusektorin henkilöstö
Tiimitoiminta	Hallintoyksiköt ja kirjanpito palvelusektori toimivat tiiviissä yhteistyössä	Taloussihteerit osallistuvat kaikkien työtehtävien tekemiseen	Taloussihteerit, suunnittelijat, palveluesimies
Arvostus	Taloussihteerit kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi	Taloussihteerien työn tekeminen näkyväksi	Kaikki

Esimerkit sisällönanalyysistä

Liite 3 1(1)

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
H1: "Sitten yhtäkkiä vaan tehtiin nämä tiimit. Sie et voinu ite mitenkään vaikuttaa eikä kysytty haluisitko olla näitten ihmisten kanssa yhteistyössä. Ei kysytty mitään; jaettiin vaan tiimeihin. Sanelupolitiikkaa!"	Taloussihteereillä ei ollut tosiasiallista mahdollisuutta vaikuttaa tiimien kokoonpanoihin tai sektorin kehittämiseen	Ei vaikutusmahdollisuutta toimintaan	VAIKUTTAMINEN
H2: "Mikään ei ole muuttunut siitä kun mie tulin taloon. Mie en tunne yhtään paremmin hallintoyksiköiden toimintaa. Mie vaan teen sen tase-erittelyt."	Asiakkaiden toimintaa ei tunneta, eikä taloussihteereillä ole yhteistoimintaa hallintoyksiköiden kanssa	Asiakkaiden toiminnan tunteminen	OPPIMINEN
H3: "Aliarvostaako taloussihteerit omaa työtään? Vaikka joku työ ei olisi kovin vaativa, mutta työ on kuitenkin tehtävä, niin se on silloin arvokas ja se voi olla hyvin merkittävä asiakkaan näkökulmasta."	Kaikkia tehtäviä arvostettava yhtä paljon ja pidettävä yhtä tärkeinä	Työn merkityksellisyys asiakkaan näkökulmasta	ASIAKASPALVELU
H4: "Kehityskeskustelussa sai toivoa mitä haluais tehdä ja mistä olis kiinnostunut, mutta ne ei näy missään eikä vaikuta mihinkään."	Mahdollisuus uusista, vaihtelevista tehtävistä ei ehkä toteudukaan	Innostuksesta pettymykseen	TURHAUTUMINEN
H5: "On hieno litania siitä, mitä meiltä odotetaan, mutta miten myö tämä asia oikeesti tehään."	Epäselvyys tehtävän annossa tai "hiekkakakkutyö"	Epäselvä tehtävä	EPÄTIETOISUUS
H6: "Pitäisi kysyä ensin työntekijän mielipide ennen kuin määrätään mihinkään tehtävään."	Työntekijä voidaan määrätä tehtävään	Työnantajan oikeus määrätä tehtävään	DIREKTIO-OIKEUS
H7: "Kirjanpito on hallintoyksiköiden näkökulmasta vaan robotti, joka tekee niiden oikaisupyyntöjä. Ei ajatella, että siellä on tekemässä henkilöitä, joilla on kasvot."	Kirjanpitosektorin toimintaa ei tunneta riittävästi hallintoyksiköissä.	Kirjanpitosektorin tunnetuksi tekeminen ja sen merkityksen korostaminen	ARVOSTUS
H8: "Hiljaisina aikoina voitaisiin syventyä vaikeisiin Caseihin ja käydä niitä yhdessä läpi, jolloin myös asiakas tulisi tutummaksi."	Palvelukeskuksen ja hallintoyksiköiden yhteistoiminnan syventäminen	Tutustumisen jälkeen yhteydenpito luontevaa	YHTEISTYÖ