



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

1

Vesa Turunen

# Data Management -ryhmän toiminnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

4.9.2020

Tekijä Otsikko	Vesa Turunen Data Management -ryhmän toiminnan kehittäminen
Sivumäärä Aika	78 sivua + 6 liitettä 4.9.2020
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyössä esimiestyön ja työprosessien kehittämisellä parannetaan Suomen Asiakastieto Oy:n Data Management -ryhmän työhyvinvointia. Kehittämisen tavoitteena on parantaa työn sisältöä, työmotivaatiota ja työn merkityksellisyyden tunnetta.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyön parantamisen lisäksi kolmen työprosessin kehittämisen toteuttamista. Esimiestyö on näissä kehittämishankkeissa keskeisessä roolissa, esimies johtaa, organisoi ja valvoo, että kehittäminen etenee tavoitteiden mukaisesti.</p> <p>Tarkastelussa olevan ryhmän toimintaan liittyy paljon työprosesseja, jotka ovat rutiiniluonteisia ja pitkälti myös työtehtävinä monotonisia. Tehtyjen selvitysten avulla ratkaistaan kehittämistä vaativista työprosesseista, voidaanko työvaiheita automatisoida tai ulkoistaa alihankkijan tehtäväksi. Esimiestyön kehittämisen tarpeita selvitetään henkilöstötyytyväisyysmittaustulosten sekä haastattelujen avulla.</p> <p>Tavoitteena kehittämistoimilla on parantaa työhyvinvointia, lisätä työn mielekkyyttä ja parantaa työmotivaation tasoa sekä saavuttaa kustannussäästöjä. Opinnäytetyö on laadittu pitkälti etnografisten periaatteiden mukaisesti eli se pitää sisällään elementtejä kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimustavoista. Opinnäytetyössä on hyödynnetty teorioita motivaatiosta ja työn merkityksellisyydestä. Teorioiden pohjalta on arvioitu nykytilaa ja tuloksissa on arvioitu, miten tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet työmotivaatioon sekä kokemukseen työn merkityksellisyydestä.</p> <p>Opinnäytetyössä saatiin rakennettua tarkastelussa olevan ryhmän töiden ja työprosessien tarpeisiin ns. jatkuvan kehittämisen malli. Malli noudattaa pitkälti toimintatutkimuksen periaatteita ja sen syklisyyttä. Mallissa hyödynnetään Lean-ajattelun metodeja mm. selvittämällä ja parantamalla nykyisen prosessin läpimenoaikoja sekä karsimalla prosesseista arvoa tuottamattomia osia.</p> <p>Tulosten perusteella esimiestyötä saatiin kehitettyä. Työprosesseja saatiin kehitettyä suunnitellun mukaisesti. Muutoksilla parannettiin työmotivaation tasoa ja työn merkityksellisyyttä työntekijän näkökulmasta sekä saavutettiin kustannussäästöjä.</p>	
Avainsanat	Työhyvinvointi, työmotivaatio, työn merkityksellisyys, esimiestyö, ulkoistus, automaatio

Author Title	Vesa Turunen Development of the Data Management Group Activities
Number of Pages Date	78 pages + 6 appendices 4 September 2020
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>In the thesis, the well-being at work of Suomen Asiakastieto Oy's Data Management team is analysed and improved by developing managerial work and work processes. The objective for the development is to improve the content of work, work motivation, and the sense of work meaningfulness.</p> <p>In addition to improving managerial work, the thesis also analyses the execution of the development of three work processes. Managerial work has a central role in this development; the head of the team leads, organises and supervises that the development is progressing in accordance with the objectives.</p> <p>In the analysis and development parts, the thesis utilizes both, qualitative and the elements of quantitative research methods. The development part was carried out in accordance with the principles of Action Research. The work of the group under review involves a lot of work processes which are routine and, as work tasks, are largely monotonous. The analysis performed for each work process that required development determined whether the work phases could be automated or outsourced. The needs for the development of managerial work are determined with the help of the personnel satisfaction surveys and interviews to find out what should be developed.</p> <p>As the outcome, the thesis provides a model for continuous improvement of the Data Management team's work and its work processes. The model largely follows the principles of Action research and its cyclical nature. The model also utilizes Lean thinking methods by identifying and improving throughput times in the current process, and by eliminating unproductive parts of the processes.</p> <p>Based on the results, the managerial work and the work processes were developed. The changes improved the level of work motivation and the sense of work meaningfulness from the employees' point of view, and achieved cost savings.</p>	
Keywords	Well-being at work, Work motivation, Meaningfulness of work, Outsourcing, Automation, Managerial work.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Suomen Asiakastieto Oy	5
3	Kehittämistyön taustat	7
3.1	Esimiestyö	8
3.2	Työhyvinvointi ja työn imu	10
3.3	Työn merkityksellisyys ja työmotivaatio	12
3.4	Työn intensiivisyys	13
3.5	Työn arvostus	15
3.6	Osaamisen kehittäminen	16
4	Motivaation merkitys työssä jaksamiseen	18
5	Opinnäytetyön tavoitteet	22
6	Kehittämisen onnistumisen mittausmenetelmät	23
6.1	Ryhmän henkilöstön arviot	23
6.2	Kehittämiskohteiden taloudellinen tai ajallinen säästö	24
7	Toimintatutkimus	25
8	Kehittämiskohteiden valintakriteerit	27
9	Kehittämiskohteiden valinta	29
9.1	Esimiestyön kehittäminen	30
9.2	Maksunsaostustietojen rekisteröinnit	30
9.3	Yrityskiinnitystietojen rekisteröinnit	31
9.4	Tuoreutus -sähköpostilaatikon käsittely	32
10	Kehittämisen toteutus	33
10.1	Kehittämiskohde 1: Esimiestyön kehittäminen	33
10.2	Kehittämiskohde 2: Maksunsaostusmerkintöjen rekisteröinnit	36
10.3	Kehittämiskohde 3: Yrityskiinnitystietojen rekisteröinnit	41
10.4	Kehittämiskohde 4: Tuoreutus -sähköpostin käsittelyn käsittely	45
11	Kehittämistoimien toteutumisen arviointi	50
11.1	Esimiestyö	51

11.2	Maksunsuoritustietojen rekisteröinti alihankintana	59
11.3	Yrityskiinnitystietojen rekisteröinnin automatisointi	61
11.4	Tuoreutus-sähköpostin käsittelyn ulkoistaminen	62
12	Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi	63
13	Johtopäätökset ja työprosessien kehittämisen jatkuva prosessi	66
	Lähteet	76
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Työn mielekkyyden parantaminen, johdettavien motivointi ja työprosessien kehittäminen ovat olleet itselleni jo useiden vuosien ajan kiinnostuksen kohteita. Olen usein pohtinut, millainen merkitys on työn sisällöllä työntekijän jaksamiselle, motivaatiolle ja työhyvinvoinnille? Voinko esimiehenä vaikuttaa siihen, että työstä saadaan muokattua sellaista, että sen tekeminen on tiimille mielekästä ja motivoivaa? Millaisilla toimenpiteillä työprosesseja voidaan kehittää, joilla muokataan työn sisältöä ja parannetaan työhyvinvointia?

Toimin esimiehenä Suomen Asiakastieto Oy:n Data Management -ryhmässä. Ryhmässä on 7 jäsentä, joiden päätehtävänä on tallentaa ja päivittää tietoja tietokantaan. Ryhmän työt ovat useammassa työprosessissa rutiiniluontoisia ja yksitoikkaisia, joissa työn tekeminen tekijän kannalta useimmiten ei ole kovin mieluisaa. Työntekeminen on pitkälti työn suorittamista ja työssä jaksamisessa on havaittu ongelmia. Ryhmässä oman työn arvostus ei ole hyvällä tasolla. Näillä on vaikutusta työmotivaatioon, työssä jaksamiseen ja ennen kaikkea työhyvinvointiin (Hakanen 2011, 23).

Esimiehenä tulen johtamaan opinnäytetyössä esitettävät työprosessien kehittämishankkeet. Työprosesseihin liittyvillä kehittämistoimilla tullaan muokkaamaan työtehtävistä sellaisia, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin ja työn sisältöön sekä työn merkityksellisyyteen. Ryhmän osallistuminen omien työprosessien kehittämiseen on esimiestyön kannalta tärkeää. Ryhmän jäsenille annetaan vastuuta ja he ottavat kantaa oman työnsä kehittämisestä. Tällä tavalla saadaan ryhmän jäseniä sitoutumaan oman työnsä tekemiseen entistä paremmin, kun he itse pääsevät vaikuttamaan ja päättämään miten heidän päivittäistä työtänsä tulevaisuudessa tehdään (Hakanen 2011, 55). Muutosten läpivienti edellyttää, että ymmärretään miten nykyiset prosessit toimivat ja mihin kaikkeen tehtävät muutokset vaikuttavat (Lindroos & Lohivesi 2004, 172). Tämän takia kukin kehitettävä työprosessi arvioidaan, onko prosessiin tehtävällä muutoksella vaikutusta työn sisällön ja mielekkyyden lisäämiseen sekä tavoiteltuihin säästöihin.

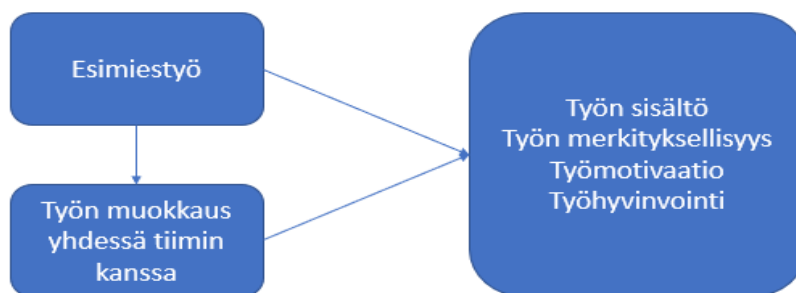
Työn tekemistä ohjaavat organisaation strategia ja sen kautta muodostetut tavoitteet. Esimiehen tulee johtamisessaan korostaa organisaation tavoitteiden merkitystä sekä tuoda esille, miten vaikutetaan asiakkaiden saamaan kokemukseen omalla työllä (Erämetsä 2009, 82-84). Kun ryhmässä on selkeä kuva mitä tavoitellaan, miten oma työ vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen yrityksestä ja miten paljon ryhmän työtä arvostetaan,

on näillä asioilla huomattava vaikutus työn merkityksellisyyden sekä motivaatiotason paranemiseen. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 115-120).

Hyvällä johtamisella voidaan parantaa työn sisällön merkityksellisyyttä sekä vaikuttaa työmotivaation tasoon (Hakanen 2011, 76). Huonolla johtamisella taas voidaan pilata monia hyviä asioita, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin (Hakanen 2011, 81). Työhyvinvoinnin, työn arvostuksen ja työmotivaation parantaminen esimiestyön kehittämisen kautta tulee olemaan opinnäytetyössä johtoteemana.

Työhyvinvointi on keskeinen teema, jota käsittelen työprosessien ja esimiestyön kehittämisen kautta. Voidaanko työn sisältöä muokata sellaiseksi, että se parantaa työhyvinvointia ja lisää sitä kautta työn imua? Työn mielekkyys, siihen liittyvät tunnetilat ja motivaatio ovat tekijöitä, joilla on vaikutusta työn imuun. Työn imu ilmenee työn tekemisen tarmokkuutena, työhön uppoutumisena ja työlle omistautumisena (Hakanen 2009, 8-9).

Esimiestyössä palautteen antaminen ja sen parantaminen on hyvä ja kohtuullisen helppo tapa kasvattaa työntekijän työhyvinvointia. Palautteen antaminen tukee johdettavan kehittymistä omassa työssään ja vahvistaa työn merkityksellisyyden tuntemuksia (Hakanen 2011, 79). Aito myönteinen palaute motivoi ja sitouttaa työntekijää omassa työssään (Erämetsä 2009, 223). Esimiestyön kehittämisessä panostetaan aktiivisempaan palautteen antamiseen. Palautteen antaminen on nopea ja hyvä keino ohjata työntekijää tekemään työtään oikeaan ja tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Työntekijän tukeminen ja ohjaaminen liittyvät olennaisesti palautteen antamiseen (Wiskari 2009, 144-146).



Kuvio 1. Opinnäytetyön teemat.

Työn merkityksellisyyteen ja työmotivaatioon esimiehen tekemisillä on merkittävä vaikutus. Esimiehen kiinnostus johdettaviaan ja heidän työtään kohtaan on hyvän johtamisen

lähtökohta. Työn arvostukseen on pitkälti vaikutusta sillä, miten paljon ryhmän esimies arvostaa ryhmän tekemistä. Kuuntelu ja läsnäolo ovat esimiestyön ehdottomia vaatimuksia, jotta johdettavien ja esimiehen välille syntyy luottamusta. Luottamuksella voidaan parantaa työn arvostusta ja työmotivaatiota (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 115-120). Esimiehen omalla asenteella johdettavia kohtaan on suuri merkitys. Miten suhtaudut ja kohtelet johdettavia, vaikuttaa siihen, kuinka tehokkaasti johdettava ryhmä tekee omaa työtään (Wiskari 2009, 27-32).

Mitkä asiat vaikuttavat työntekijän tuntemuksiin työn merkityksellisyydestä? Arvostaako työntekijä omaa työtään ja millaiseksi hän arvioi työn vaikutuksen kokonaisuuden näkökulmasta? Teenkö sellaista työtä, jolla on merkitystä itselleni ja muille? Työn monotonisuudella ja rutiinien toistolla on suuri merkitys työn merkityksellisyyden kokemukseen. Opinnäytetyössä esiteltävien työprosessien kehittämisellä karsitaan pois ikäviä työvaiheita ja työn sisältöä parannetaan. Muutoksen jälkeen työstä vapautuva aika voidaan käyttää asiantuntijuutta vaativien töiden hoitamiseen tai ottaa tehtäväksi uusia työtehtäviä. Näin työ monipuolistuu ja työntekijä saa enemmän päätösvaltaa, kuinka työnsä hoitaa. Nämä tekijät kasvattavat työn merkityksellisyyden tuntemusta (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88).

Työmotivaatio liittyy olennaisesti työhyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen. Pystytäänkö työtehtävien muokkauksella rakentamaan rutiiniluontoisesta työstä sellaista, että työ itsessään motivoi työntekijää mahdollisimman hyvään työsuoritukseen? Työmotivaatioon vaikuttaa huomattavasti se, jos työntekijä voi itse vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä pystyy tekemään ratkaisuja, miten työtään hoitaa (Mayor & Risku 2015, 164). Työntekijöiden osallistuminen työprosessien kehittämiseen parantaa työmotivaatiota. Heillä on paras osaaminen, miten työtä prosesseissa tällä hetkellä hoidetaan ja useimmiten hyvä näkemys mitä työprosessissa voidaan kehittää (Hakanen 2011, 80).

Työntekijän omat arvot ohjaavat voimakkaasti tekemistä ja vaikuttavat hänen sisäiseen motivaatioonsa. Nämä ohjaavat henkilöä tekemään niitä asioita, mitä hän pitää itselleen tärkeinä ja joista saa itselleen mielihyvää esim. taloudellisesti tai sosiaalisesti (Reiss 2013, 203-205; Martela & Jarenko 2015, 26). Jos työtehtävä on mielekäs ja työtä pidetään merkityksellisenä sekä työ on sopusoinnussa sisäisten motivaatiotarpeiden kanssa, lopputuloksena on monesti hyvä työmotivaation taso (Wiskari 2009, 143).

Ryhmän työprosesseja on huomattavasti viimeisten vuosien aikana automatisoitu ja ulkoistettu. Tehdyt toimenpiteet ovat vähentäneet runsaasti rutiininomaisten töiden tekemistä sekä henkilöresurssien tarvetta. Ulkoistetut työtehtävät ovat olleet rutiiniluontoisia ja sellaisia, jotka on voitu ohjeistuksella ja opastuksella teetättää yrityksen ulkopuolella alihankkijalla. Näillä toimilla on ollut vaikutus henkilöresurssien tarpeeseen. Ryhmän henkilöstömäärä on 5 vuoden takaisesta 15:stä henkilöstä vähentynyt 7 henkilöön. Tehtyjen toimenpiteiden, kuten automaation lisäämisellä, samat ja vuosien varrella tulleet uudet tehtävät hoidetaan siis 8 henkilöä pienemmällä ryhmällä. Henkilövähennykset ovat tapahtuneet ns. luonnollisen poistumisen kautta. Eläkkeelle on jäänyt useampi henkilö ja muutama on vaihtanut työpaikkaa tai siirtynyt Asiakastiedossa muihin työtehtäviin.

Tehdyistä toimenpiteistä huolimatta ryhmässä edelleen tehdään paljon rutiiniluontoisia töitä, joista osaa päivittäin ja osaa esimerkiksi kerran viikossa. Työprosesseihin tulee tehdä edelleen muutoksia, joilla on vaikutusta ryhmän työn sisältöön. Tehtävillä toimenpiteillä tulee vähentää rutiiniluontoisia töitä ja lisätä aikaa vaativampien tehtävien hoitamiseen. Työprosessien muokkaus sopivassa määrin lisää työn mielekkyyden tunteusta (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88-89).

Data Management -ryhmän toiminnan luonteeseen kuuluu myös se, että ryhmässä käsitellään paljon ns. sensitiivistä tietoa, kuten henkilöihin liittyviä tietoja. Tämä osittain rajoittaa tietojen käsittelyn ulkoistamisia. Tietoturvasäännökset ovat henkilötietojen käsittelyssä hyvin tiukkoja mm. siinä, kenellä on oikeus ja mahdollisuus tietoja käsitellä. Henkilötietojen ja etenkin henkilötunnusten käsittely edellyttää myös tietosuojalain mukaisia perusteita, jotka tulee ulkoistusten yhteydessä huomioida (Tietosuojalaki 2018). Myös teknisten tietoturvaratkaisujen vaatimukset ovat korkeat, kun henkilötietoja käsitellään tai jos niitä sähköisessä muodossa siirretään paikasta toiseen. Nämä vaatimukset tiputtavat useita ulkoistuskumppanimahdollisuuksia pois, kun tietoturvaratkaisut eivät heillä vastaa Asiakastiedon vaatimuksia. Olemme kuitenkin löytäneet muutaman kumppanin, jotka hoitavat useampia työprosesseja ulkoistettuna.

Opinnäytetyö on laadittu toimintatutkimuksen menetelmiin pohjautuen. Toimintatutkimuksella haetaan muutosta nykyisiin toimintamalleihin eli toiminnan kehittämisellä tavoitellaan havaittujen ongelmien korjaamista tekemällä muutoksia esimerkiksi olemassa oleviin työprosesseihin (Kananen 2014, 11-13). Kehittämisessä on yhteistyö tärkeässä

roolissa ja koko työyhteisö on hyvä saada mukaan kehittämisen toteuttamiseen. Esimiehen tehtävänä on ohjata kehittämissuunnitelmaa loogisesti eteenpäin ja johtaa kehittämistä siten, että tavoitellut lopputulokset saadaan aikaiseksi.

Työprosessien kehittämisessä yhtenä työkaluna hyödynnetään Lean -ajattelun periaatteita ja sen kautta hyväksi havaittuja käytäntöjä. Lean-ajattelussa keskeisenä tarkastelukohteenä ovat virtaus- ja resurssitehokkuus (Modig & Åhlström 2013, 124-125). Prosessissa tuotettavan lopputuloksen läpimenoaika on opinnäytetyössä tärkeä tarkasteltava asia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan, miten kauan kuluu aikaa, kun tieto saadaan Data Management -ryhmän käsiteltäväksi ja kun se on rekisteröity palveluiden käytettäväksi. Lean -ajattelun mukaisesti työprosessien kehittämisessä arvioidaan kussakin kehitettävässä prosessissa sitä, mitä arvoa rekisteröitävä tieto tuottaa asiakkaalle. Arvo määräytyy yleensä aina asiakkaan näkökulmasta. Jos tuotettava tieto ei tuota asiakkaille arvoa, tulee kriittisesti arvioida kannattaako kyseistä tietoa tuottaa tarkasteltavalla prosessilla. (Modig & Åhlström 2013, 23-25)

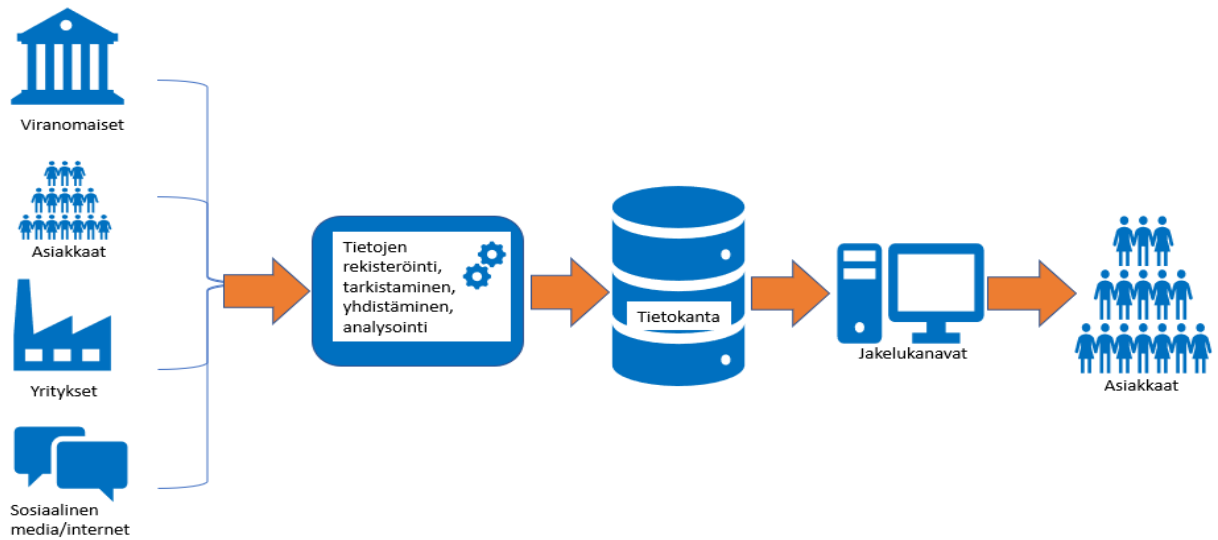
## 2 Suomen Asiakastieto Oy

Suomen Asiakastieto Oy tunnetaan luottotietorekisterin pitäjänä ja erilaisten luotto- ja riskienhallintaan sekä myös moninaisten digitaalisten yritys- ja henkilötietoihin liittyvien palveluiden tarjoajana. Yrityksellä on pitkä historiallinen tausta luottotietoyhtiönä toimimisesta. Toiminta käynnistyi alun perin jo vuonna 1905 Suomen Luotonantajainyhdistys -nimellä. Suomen Asiakastieto Oy on useiden yrityskauppojen ja fuusioiden kautta muodostunut yhtiö, joka jatkaa tänä päivänä suomalaista luottotietotoimintaa (Parpola & Kilpola 2005, 14-15).

Suomen Asiakastieto Oy:n omistaa Helsingin pörssissä noteerattava Asiakastieto Group Oyj. Vuonna 2018 tehdyllä yrityskaupalla Asiakastieto Group Oyj osti samalla toimialalla toimivan ruotsalaisen UC AB -nimisen yrityksen. Vuonna 2019 ostettiin Proff AS -nimiset yritykset Norjasta ja Tanskasta. Asiakastieto Group Oyj muodostaa siis konsernin, jonka toimialueena on pohjoismaat. Henkilökuntaa konsernissa on n. 420 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2019 oli n. 146 miljoonaa euroa. Konsernin tavoitteena on olla pohjoismaiden johtava digitaalisten yritys- ja henkilötietojen tarjoaja. (Asiakastieto 2020)

Asiakastiedon palvelutarjonta perustuu kattavaan tietokantaan, johon tietoja kerätään niin julkisista tietokannoista, yrityksiltä itseltään sekä muiden tiedonhankintakanavien

kautta. Palveluihin tallennetuista tiedoista jalostetaan erilaisia riskienhallintaan ja luottopäätösten tekemiseen tarjottavia palveluita asiakkuuden hallintaan (Asiakastieto Group Oyj 2020). Asiakastiedon liiketoimintamalli on esitetty ohessa kuviossa 1.



Kuvio 2. Suomen Asiakastieto Oy:n liiketoimintamalli (mukaillen Asiakastieto Group Oyj, 2020).

Toimin itse esimiehenä Data Management -nimisessä ryhmässä, tittelillä Manager of Data Management. Ryhmä kuuluu yhtenä osana Suomen Asiakastieto Oy:n IT and Technology- osastoon. Ryhmän tehtävänä on Asiakastiedon palveluihin tarvittavan tiedon kerääminen ja omalla vastuullani on tarvittavien tietojen hankinta ja niiden käsittelyn organisointi. Ryhmäni huolehtii lisäksi siitä, että tietojen laatu on hyvällä tasolla ja tietyt kriittiset aikataulutavoitteet päivittäisissä töissä toteutuvat. Opinnäytetyössä tarkasteltavat kehittämistoimenpiteet koskevat Data Management -ryhmän työprosesseja.

Vuoden 2018 yrityskaupan jälkeen organisaatiota on integroitu siten, että useilla osastoilla ja ryhmissä on henkilöitä sekä Suomesta että Ruotsista. Ryhmässäni on toiminnan luonteesta, mm. lainsäädännön asettamien vaatimusten ja käsiteltävien tietojen takia pelkästään suomalaisia työntekijöitä. It and Technology -osastoon kuuluu myös Ruotsissa Data Management -ryhmä, joka vastaa Ruotsin yksikön vastaavista työtehtävistä. Norjassa ja Tanskassa ei niiden toiminnan luonteen vuoksi toistaiseksi ole vastaavanlaisia ryhmiä.

Suomessa Data Management -ryhmässä on 7 henkilöä. Ryhmässä hoidetaan päivittäin monipuolisesti useita erilaisia rekisterinpitoon liittyviä tehtäviä. Näitä ovat esimerkiksi tietojen tallennukset tietokantaan, laadunvalvontaan liittyvät toimenpiteet ja virhetilanteiden selvitystyöt. Rekisteröitävät tiedot ovat joko yrityksiin tai henkilöihin liittyviä tietoja, esimerkiksi fuusioiden, yritys kiinnitystietojen, maksuhäiriöiden ja maksun suorustietojen rekisteröintejä tai markkinointitietokannan päivityksiä.

### 3 Kehittämistyön taustat

Opinnäytetyössä esimiestyön kehittäminen tulee olemaan keskeisessä roolissa. Esimies johtaa opinnäytetyössä esiteltävät työprosessien kehittämishankkeet. Tehtävien muutosten tavoitteena on parantaa työhyvinvointia, työmotivaatiota ja työn merkityksellisyyttä. Nykytilassa kerron ajanjaksolta vuosilta 2017-2018, millaisia ongelmia esimiestyössä, työmotivaatiossa ja työn arvostuksessa on tuolloin havaittu. Lisäksi kerron millaisia kehittämistoimenpiteitä ryhmän johtamisessa on jo tehty tämän ajanjakson aikana, esimerkiksi ryhmän osaamisen kehittämiseksi.

Tarkastelen asioita, mitkä ovat vuosien 2017-2018 aikana nousseet esille mm. ryhmän viikkokokouksissa, kahden välisissä ja oman esimieheni kanssa käydyissä keskusteluissa. Havaittuja ongelmia tarkastellaan ja arvioidaan lisäksi vuoden 2017 tehdyn henkilöstötyytyväisyysmittauksen tulosten pohjalta. Avaan ja analysoin syitä mahdollisimman paljon, mistä kyseinen ongelma johtui eli mitkä asiat vaikuttivat ongelman syntymiseen. Taustojen avaaminen on tärkeää, jotta saadaan käsitys, mihin kaikkeen työryhmän tekemisiin tehtävillä kehittämistoimilla halutaan vaikuttaa.

Henkilöstötyytyväisyysmittaus, johon tässä nykytilan kuvauksessa viitataan, on edellisen kerran tehty vuonna 2017. Seuraava tutkimuskysely tehtiin loppuvuonna 2019. Suomen Asiakastieto Oy:ssä tehdään normaalisti kysely vuosittain. Vuonna 2018 tapahtuneen yrityskaupan takia, kyselyä ei tehty. Suomen Asiakastieto Oy:n emoyhtiö Asiakastieto Group Oyj osti vuonna 2018 ruotsalaisen UC AB:n. Yrityskaupan jälkeen organisaatiota muokattiin voimakkaasti sekä työprosesseja monelta osin rakennettiin uudelleen. Henkilöstöhallinnon ajankäyttö kohdistui pitkälti em. toimien turvaamiseen ja kyselyä ei vuonna 2018 ehditty tehdä. Vuonna 2019 henkilöstön tyytyväisyyttä työnantajaan ja omaa työhön kyseltiin seuravan kerran. Kysely vuonna 2019 liittyi Great Place to Work -konseptiin, jota kautta Asiakastieto Group Oyj haki myös ensimmäistä kertaa sijoitustensa parhaiden työpaikkojen listalle.



Kuvio 3. Data Management – ryhmän kehittämistoimiin liittyvät tapahtumat v. 2017-2020.

### 3.1 Esimiestyö

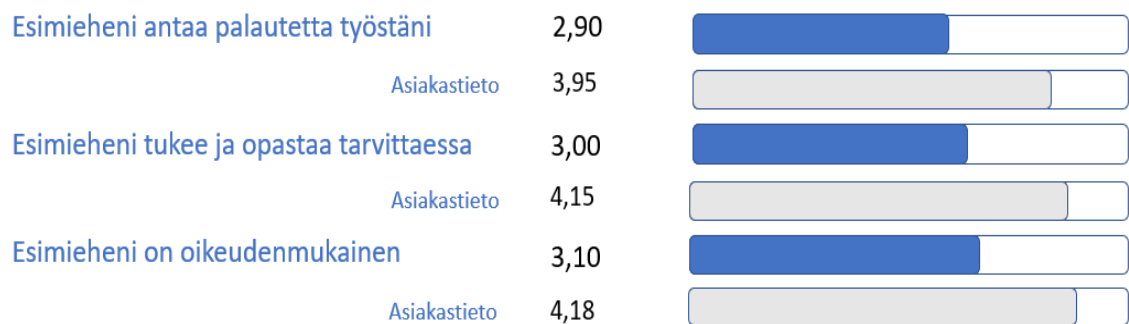
Hyvällä johtamisella esimies rakentaa johdettavilleen sellaista työilmapiiriä, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin, työn merkityksellisyyteen ja työmotivaatioon (Hakanen 2011, 76). Näissä osa-alueissa havaittiin ongelmia vuosien 2017-2018 aikana. Esimiestyössä havaittiin puutteita, joihin tuli palautetta mm. vuoden 2017 henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksissa. Esimiestyön taso ei tukenut sitä, että työmotivaatio, työn sisältö ja työn merkityksellisyyden tuntemukset olisivat olleet riittävän hyvällä tasolla.

Vuoden 2017 henkilöstötyytyväisyysmittauksessa esimiestyölle annetut arviot olivat monelta osin tyydyttävällä tasolla. Palautteen ja tuen antaminen koettiin heikoksi. Tähän tulee erityisesti panostaa esimiestyön kehittämisessä. Palautteen antaminen aktiivisemmin vaatii harjoittelua. Tärkeää esimerkiksi on, miten palautteen antaa ja missä tilanteessa. Onnistumisten havainnointia tulee kehittää ja palautteen antamisen ajoitukseen tulee kiinnittää huomiota. Oikein ajoitettuna palautteen anto lisää työn tekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhönsä (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 71-73). Palautteen antamiseen liittyy kiinteästi tuen antaminen ja opastaminen päivittäisessä työssä (Wiskari 2009, 144-146). Nämä saivat heikon arvosanan em. henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksissa. Esimiestyön kehittämisessä näiden kehittäminen tulee olemaan yhtenä osana mukana.

Heikkoja arvosanoja kyselyssä lisäksi saatiin tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun liittyvissä vastauksissa. Esimiehen tulee kohdella johdettaviaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 8§). Erilaiset mielipiteet tulee hyväksyä ja niitä arvostaa. Palautetta tulee antaa niille, jotka todella palautteen ansaitsevat. Jos

ryhmä on tehnyt yhdessä hyvää työtä, palaute tulee kohdistaa koko ryhmälle, eikä kohdistaa vain tietyille ryhmän jäsenille. Oikeudenmukaisuutta voi parantaa töiden tasapuolisella jaolla ja palkitseamalla niitä, jotka palkitsemisen ovat oikeasti ansainneet. Oikeudenmukaisuus lisää yleistä luottamusta työyhteisössä, joten sen parantamiseen tulee kiinnittää huomiota. (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 53-54).

Kuviossa 4 on tuloksia vuoden 2017 henkilöstötyytyväisyysmittauksesta esimiestyöhön liittyvien kysymysten vastauksista.



Kuvio 4. Esimiestyöhön saatuja vastauksia v. 2017 henkilöstötyytyväisyysmittauksessa.

Henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksien taustalta on hyvä tiedostaa se, että ryhmässä on useita henkilöitä, jotka ovat työskennelleet samoissa tehtävissä useita vuosia. Osa jopa yli 30 vuotta. Tietotekniikan muutokset, automatisointi ja tehokkuusvaatimukset ovat näinä aikoina muuttuneet useaan kertaan. Nämä ovat muokanneet huomattavasti työtehtäviä. Paljon rutiiniluontoisia työvaiheita on poistunut työprosessien automatisoinnin ansiosta, mikä on parantanut työn sisältöä ja mielekkyyttä. Toisaalta tapahtuneet muutokset ovat tuoneet muutoksia tuttuun ja turvalliseen tekemiseen, mikä ei ole miellyttänyt kaikkia ryhmän jäseniä. Tämä tyytymättömyys on jonkin verran heijastunut vuoden 2017 henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksiin. Muutostilanteita esimies voi helpottaa tarjoamalla enemmän läsnäoloa ryhmälle. Kuuntelu ja keskustelu muutoksista monesti helpottaa asian käsittelyä ja antaa muutoksen toteutumiselle paremmat onnistumisen mahdollisuudet (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 101).

Esimiestyöhön liittyy myös lakisääteisiä velvollisuuksia, jotka ovat tärkeä tiedostaa. Esimiehen tulee huolehtia, että työnantajan huolehtimisvelvoite toteutuu työturvallisuuslain mukaisesti. Laki edellyttää mm., että työntekijä perehdytetään ja opastetaan työtehtävän tekemiseen sekä huolehditaan, että työympäristö on työntekijälle turvallinen paikka työn

suorittamiseen (Työturvallisuuslaki 2002, 14§). Tasapuoliseen kohteluun yhdenvertaisuuslaki asettaa raamit, miten työntekijää tule kohdella työpaikalla. Esimiehen tulee kohdella johdettaviaan tasapuolisesti, suosimatta ja syrjimättä ketään (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 8§). Kun nämä lakien edellyttämät perusasiat ovat työpaikalla kunnossa, voidaan työyhteisön kehittämistä kohdentaa hyvillä mielin työhyvinvointiin ja siihen liittyviin asioihin.

### 3.2 Työhyvinvointi ja työn imu

Ryhmässä tehdään paljon rutiiniluontoisia ja monotonisia työvaiheita sisältäviä töitä. Ryhmä kokee työnsä suurelta osin yksitoikkoiseksi ja sisällöltään vähäiseksi. Työn monotonisuudella ja rutiinien toistolla on vaikutusta työmotivaation ja työn merkityksellisyyden kokemukseen. Näillä on vaikutus työhyvinvointiin. Työterveyslaitos on aktiivisesti Suomessa tutkinut työhyvinvointia ja määritellyt mm. minkälainen on hyvinvoiva työntekijä. Työterveyslaitoksen havaintojen mukaan työntekijä on hyvinvoiva, kun hän pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. (Työterveyslaitos 2018).

Ryhmässä ajattelutyölle jää vähän aikaa ja mahdollisuuksia. Tämä voi pidemmällä aikavälillä vaikuttaa siihen, miten työntekijä jaksaa tehdä omaa työtään. Kun henkilöllä on mahdollisuus tehdä omaan työhönsä liittyviä ratkaisuja tai päätöksiä, parantaa tämä työmotivaatiota. Omaan työhön vaikuttaminen parantaa työn sisältöön liittyviä tuntemuksia. Tällä on vaikutus työn mielekkyyteen (Mayor & Risku 2015, 160-164).

Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttavat lisäksi myös ympäristötekijät. Ammatikirjallisuudessa ja ohjeistuksissa puhutaan usein työpaikan psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Nämä käsittävät työn sisältöön ja töiden järjestelyihin sekä sosiaalisiin tilanteisiin liittyviä tekijöitä (Hakanen 2011, 56-61). Jos nämä tekijät kuormittavat työntekijää liiallisesti, voi psykososiaalinen kuorma kasvaa liian suureksi. Tämä voi myös näkyä uupumuksena ja sitä kautta myös sairauspoissaoloina (Työsuojelu 2018). Huomioitava on, että työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus vähentää työn merkityksellisyyden tuntemuksia. Jos työstä ei koeta merkityksellisyyttä, tämä voi vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen työn suoritusta heikentäen, poissaoloina tai työpaikan vaihtamisena (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 89-90).

Data Management ryhmässä sairauspoissalot eivät ole olleet kokonaisuuden kannalta ongelma. Työuupumuksen takia ei sairauspoissaoloja viimeisen 3 vuoden aikana ole ollut. Yhden ryhmän jäsenen henkilökohtainen elämäntilanne aiheutti vuonna 2018 hänelle

pidemmän sairauspoissaolojakson, jossa oli piirteitä myös työuupumuksesta. Tilanne saatiin työterveydenhuollon, esimiehen ja työntekijän yhteisesti sovittujen toimenpiteiden avulla melko hyvään kuntoon. Siviliipuolen asiat usein vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon sekä toisaalta myös kiireinen työpäivä siviilielämän jaksamiseen. Sosiaaliset kontaktit, sosiaalinen asema ja perhearvot ovat asioita, joilla on vaikutusta työn suorittamiseen ja työn tekemisen motivaatioon. (Reiss 2013, 34-35)

Huono työilmapiiri vaikuttaa työssä jaksamiseen ja motivaation ylläpitoon (Hakanen 2011, 56-61). Data Management ryhmän sisäinen ilmapiiri on henkilöstötyytyväisyysmitausten ja keskusteluissa saatujen palautteiden perusteella kohtuullisen hyvällä tasolla. Ryhmässä tullaan hyvin keskenään toimeen ja ongelmatilanteissa autetaan toisia. Vuorovaikutuksen merkitystä on tutkittu myös tieteellisesti. Vuorovaikutuksen toimivuus on keskeisesti mukana mm. amerikkalaisten psykologien Catherine Bailey ja Adrian Mad-den ns. holistisessa merkityksellisyyssmallissa ("Holistic Meaningfulness"). Tässä mallissa korostetaan vuorovaikutuksen lisäksi, organisaation, työroolin ja työtehtävien merkityksellisyyttä motivaation lähteenä (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 89-90).

Työhyvinvointiin vaikuttaa työn sisältö ja sen mielekkyys. Kun työtä pidetään mielekkäänä ja sen tekemiseen on mukava uppoutua, puhutaan ns. työn imusta. Työn imu on käsite, joka kuvastaa sitä, miten työn mielekkyys, siihen liittyvät tunnetilat ja motivaatio vaikuttavat työntekemiseen (Hakanen 2009, 8-9). Työn tulee olla innostavaa, jotta työn imua pääsee syntymään. Työn haasteellisuus, itsensä likoon laittaminen, osaamisen hyödyntäminen ja palautteen saaminen ovat tekijöitä, jotka luovat työhön innostavuutta ja työn imua (Hakanen 2011, 35-39). Data Management -ryhmän työprosessien kehittämisellä tavoitellaan työn sisällön parantamista ja haasteellisuuden kasvua. Onnistuessaan, tämä näkyy ryhmän tekemisissä työn imuna.

Työn imuun vaikuttavat myös työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat. Näitä ovat mm. esimiehen ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus, johtamisen selkeät käytännöt sekä palaute ja arvostus (Työterveyslaitos, 2018). Kun nämä voimavarat ovat kunnossa, voidaan työssä jaksamista ja työn mielekkyyttä parantaa. Esimiestyössä voimavarojen ylläpito ja parantaminen on yksi keskeisimpiä tavoitteita. Esimiestyössä palautteen antaminen on merkityksellinen tapa huomioida työntekijää ja osoittaa kiinnostusta sekä arvostusta työntekijän tekemää työtä kohtaan.

### 3.3 Työn merkityksellisyys ja työmotivaatio

Motivaatio- ja jaksamisongelmat ovat nousseet esille ryhmässäni kehityskeskusteluja vastaavissa Grow Talk keskusteluissa. Useampi henkilö on keskusteluissa todennut olevansa työpäivän tai työviikon päätteeksi jopa niin väsynyt, että koko viikonloppu menee välillä toipumiseen. Keskusteluissa on avattu näitä syitä, mistä väsymys tai väsymyksen tunteet johtuvat. Yksipuoliset ja vaatimattomat työtehtävät sekä tiukat aikataulutavoitteet ovat nousseet keskusteluissa esille. Työn merkityksellisyyteen on näillä tekijöillä suuri vaikutus.

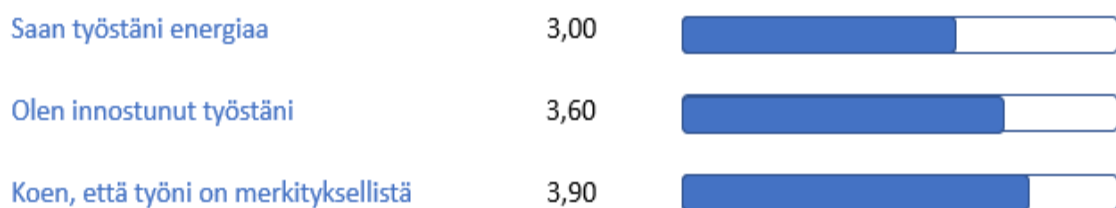
Työn merkityksellisyyden kokemus muodostuu useasta eri tekijästä. Työssä vaadittava osaaminen, sisältö, työn merkitys ja palautteen saaminen ovat keskeisiä tekijöitä. Amerikkalaiset organisaatiopsykologit Greg R. Oldham ja J. Richard Hackman ”Job Characteristics Model” -teoriassa vuonna 1975 tutkivat työn merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Heidän laatiman teorian mukaan työn merkityksen kokemukseen on työn ydinominaisuuksilla merkittävä vaikutus. Työn ydinominaisuuksia Oldham ja Hackman määrittivät seuraavat tekijät:

- ”Task Variety”
  - o Työssä vaadittavien taitojen ja erilaisten toimintojen määrä.
- ”Task Identity”
  - o Työn sisällöllinen mielekkyys.
- ”Task Significance”
  - o Tehtävän merkitys ja vaikutus kokonaisuuteen.
- ”Autonomy”
  - o Miten paljon henkilö voi omasta työstään ja tekemisestään itse päättää.
- ”Feedback”
  - o Työntekijän saama riittävä palautteen määrä.

(Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88).

Vuonna 2017 pidetyssä henkilöstötyytyväisyysmittauksessa heikohkon arvion ryhmä antoi kysymyksen ”saanko työstäni energiaa?” vastauksissa. Tätä piti arvioida asteikolla 1-5. Valitsemalla arvon 5, kerron, että saan työstäni hyvin paljon energiaa ja arvon 1, en

saa työstäni ollenkaan energiaa. Ryhmän vastausten keskiarvo oli 3 eli kohtuullisen alhainen (kuvio 5), varsinkin kun sitä verrataan muiden ryhmien keskiarvoon, mikä oli tasolla 4. Toisaalta samassa tutkimuksessa arvosanat työn innostavuudesta ja työn merkityksellisyydestä saivat kohtuullisen hyvät arvosanat. Mielestäni nämä tulokset puoltavat sitä, että työmotivaatio ei olisikaan aivan huonolla tasolla. Keskusteluissa saadut kommentit kuitenkin ovat kuitenkin antaneet työn merkityksellisyyden tuntemuksista ja työmotivaatiosta hieman erilaisemman kuvan. Motivaatiossa ja työn merkityksellisyydessä on keskusteluissa saatujen havaintojen perusteella ongelmia, joihin tulee löytää parannuskeinoja.



Kuvio 5. Ryhmän antamien vastausten keskiarvot työn innostavuudesta ja merkityksellisyydestä v. 2017 henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksissa.

### 3.4 Työn intensiivisyys

Työmotivaatioon ja työn merkityksellisyyden tuntemukseen vaikuttaa myös työn intensiivisyys. Intensiivisyydellä tarkoitetaan mm. työtahdin kiristymistä ja useiden tehtävien samanaikaista tekemistä sekä lisääntyvää osaamisvaatimusten kasvua työtehtävän suorittamisessa (Kubicek & Paskvan & Korunka 2014)

Työn intensiivisyys Data Management -ryhmässä tarkoittaa suuria työmääriä ja niiden hallintaa sekä usein esiintyvää kiirettä töiden tekemisessä. Aikataulutavoitteet ovat hyvin paljon työn tekemistä ja töiden priorisointia määrääviä. Tietojen rekisteröinnit useimmasta tiedosta on tehtävä hyvin nopeasti, useimmiten välittömästi, kun tieto on saatu käyttöön. Tavoitteena palveluissa on esittää tiedot mahdollisimman tuoreina. Asiakkaiden odotukset tietojen tuoreudesta ja ajantasaisuudesta ovat myös korkealla. Jos jotain oletettua tietoa ei esimerkiksi 2-3 päivän sisällä ole rekisteröity ja esitetty palveluissa, monesti puuttuvasta tiedosta saadaan asiakaspalautteita. Asiakas on jotain kautta saanut tietoonsa, että tieto ei Asiakastiedon palveluissa ole ajan tasalla. Tietojen rekisteröin-

nin nopeus on myös kilpailuetu. Mitä useampi tieto on rekisteröity aikaisemmin kuin kilpailevilla yrityksillä palveluihin, sitä luotettavamman ja dynaamisemman kuvan annamme asiakkaillemme palveluistamme sekä omasta yrityksestämme.

Kiire vaikuttaa koettavaan stressintasoon. Ryhmässä tehtävät työt edellyttävät sopivan tasoista stressinsietokykyä. Liiallinen työmäärä ja kiire voivat johtaa väsymys- ja stressioireisiin. Pahentuessaan näillä on vaikutusta työntekijän terveyteen esimerkiksi psykiseen hyvinvointiin (Työterveyslaitos 2020). Ihmiset käsittelevät ja kestävät stressiä eri tavalla. Toinen asia on toiselle stressaavaa, kun taas toiselle ei. Työyhteisössä työtehtävät tulee kuitenkin tehdä ja stressiherkkyyden yksilöllisyyden selvittäminen on kiiretilanteissa usein vaikeaa hahmottaa tai selvittää (Keltikangas-Järvinen 2011). Usein henkilöt, jotka kokevat voimakkaasti stressiä, oireilevat jollain tavoilla. Stressin vaikutus voi esiintyä jatkuvana valittamisena ja tällä on vaikutusta työilmapiiriin (Työterveyslaitos 2020). Tehtäviä on Data Management ryhmässä jo pidemmän aikaa organisoitu siten, että stressiherkimmät henkilöt eivät tee voimakkaasti aikataulusidonnaisia työtehtäviä. Tällä on ollut ryhmän toimivuuteen ja yhteishenkeen positiivinen vaikutus.

Työmäärät vaihtelevat ryhmässä melko paljon ja ne voivat ajoittain olla hyvin suuret. Tiedyt ajankohdat vuosittain tai kuukausittain ovat kiireellisimpiä. Vuoden vaihteessa esimerkiksi tapahtuu huomattavan paljon yritysjärjestelyjen rekisteröintejä, mikä heijastuu Kaupparekisteristä tulevien yritystietojen rekisteröintien määrään. Tällöin tulee paljon muutostietoja kaupparekisteritietojen, fuusioiden, yritys kiinnitysten ja eri viranomaisrekistereihin kuulumisiin liittyen. Pääsääntöisesti nämä ns. ruuhka-ajat ovat etukäteen tiedossa ja niihin osataan varautua. Kuitenkin, vaikka resurssit on mitoitettu ruuhkapiikkiin korkeammaksi, osa ryhmäläisistä stressaantuu työmäärästä. Tämä näkyy esimerkiksi ryhmäpalavereissa, joissa työmäärästä halutaan keskustella siitä, miten suurten työmäärien alla jaksetaan tehdä töitä (Työterveyslaitos 2020). Yksilökohtaiset erot ovat suuret ja esimerkiksi osa ryhmäläisistä on jopa mielissään, että töitä on enemmän mitä työpäivän aikana ehtii tehdä.

Töiden organisoinnilla ja hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työn intensiivisyyden vaikutuksiin. Turhien työvaiheiden karsiminen, automaation lisääminen ja rutiiniluonteisten töiden ulkoistaminen ovat keinoja, joilla voidaan vähentää työn intensiivisyyden negatiivisia vaikutuksia. Turhien kuormitustekijöiden karsiminen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen parantaminen edesauttavat työn hyvinvointia sekä työssä jaksamista (Hakaniemi 2011, 54-56).

### 3.5 Työn arvostus

Työn arvostukseen liittyy ongelmia, joista on saatu suusanallisesti ja henkilöstötyytyväisyysmittaustulosten kautta palautteita. Vuoden 2017 henkilöstötyytyväisyysmittauksessa yhdenvertaiseen kohteluun liittyvässä kysymyksessä ryhmä antoi heikkoja arvosanoja (kuvio 6). Tästä tuloksesta käytiin keskusteluja ryhmän kanssa ja pohdittiin, mistä heikko arvio johtui. Keskustelussa tuli esille, muiden ryhmien paremmat edut ja parempi näkyvyys. Ryhmän tekemä työ harvoin nousee vastaavalla tavalla esille, kuin jonkun toisen, esimerkiksi jonkun myyntiryhmän tekemiset. Muiden, lähinnä asiantuntijaryhmien, näkyvämpi esillä olo sisäisessä mediassa, vaikuttaa siihen, miten tasavertaisessa asemassa ryhmän jäsenet kokevat olevansa.

Työpaikallani kohdellaan kaikkia yhdenvertaisesti 2,70 

Kuvio 6. Yhdenvertaisen kohtelun kysymyksen vastausten keskiarvo.

Keskusteluissa ryhmä on tuonut usein esille sen, että yrityksessä eivät muut yksiköt tarpeeksi arvosta sitä tekemistä, mitä ryhmässä tehdään. Tämä on osittain totta, koska ryhmässä ei kovin paljoa tehdä ns. asiantuntijatyötä ja eikä ryhmän tekemiset nouse esille esimerkiksi palvelu-uudistusten informointien yhteydessä. Ryhmän tekemisiä pidetään usein itsestään selvyyttenä. Hyvä on huomioida kuitenkin, että ryhmä tuottaa tietokantaa lähes kaiken tarvittavan tiedon, joita Asiakastiedon palvelut käyttävät. Tallennetuista tiedoista jalostetaan tietoa palveluihin ja useisiin eri luottoluokitusmalleihin. Jos tallennetuissa tiedoissa sattuu esiintymään virheitä, nämä tilanteet toki ikävästi nousevat esille ja tällöin enemmän negatiivisessa mielessä.

Oman esimiestyöni kehittämisessä olen vuoden 2017 jälkeen tehnyt useita toimenpiteitä, joilla yhdenvertaista kohtelua on parannettu. Olen mm. tietoisesti sisäisissä tiedotuskanavissa nostanut esille ryhmäni onnistumisia ja tekemisiä, joilla on selkeästi ollut työryhmään positiivinen vaikutus. Ryhmään tulee enemmän kyselyitä mm. tietojen käsittelyistä, mikä lisää tunnetta sille, että oma työ on tärkeää ja siitä ollaan kiinnostuneita.

Arvostuksella on siis merkittävä vaikutus yhdenvertaisen kohtelun tuntemuksiin. Saanko huomiota tai palautetta omasta työstäni ja kuinka usein? Myös motivaatioteoriat tukevat sitä, millainen merkitys on työn arvostuksella henkilön tekemään työhön. Hyväksyntä on yksi keskeinen motivaatiotekijä, joka tulee esille esim. amerikkalainen psykologi ja psykologian professori Steven Reissin motivaatioteoriassa. Palautteen saanti, sosiaalinen hyväksyntä ja itseensä luottaminen parantavat motivaatiotasoa työn suorittamisessa. Myös valtaan ja kunniaan liittyvät tarpeet voivat korostua motivaation ylläpidossa ja parantamisessa. Henkilön kannalta on myös tärkeää, miten hän pääsee vaikuttamaan omaan työhön ja miten yhdessä laaditut tavoitteet motivoivat tekemistä. (Mayor & Risku 2015, 150-153).

Arvostuksen puute oli vuoden 2017 henkilöstötutkimuksen mukaan yksi ryhmän ongelmista ja tulen tämän huomioimaan tämän toimintatutkimuksen tavoitteissa. Tähän liittyy paljon esimiestyön kehittämiseen liittyviä toimia. Miten esimies voi nostaa ryhmän tekemisiä esille ja miten korostaa tehdyn työn tärkeyttä. Opinnäytetyössä toimintatutkimuksessa esitettävillä työprosessien muutoksilla on tavoitteena parantaa työn arvostukseen liittyviä tuntemuksia. Tavoitteena on päästä eroon ns. monotonisista ja turhista työvaiheista, viedä ryhmän tekemistä entistä enemmän asiantuntijuutta vaativaan suuntaan.

### 3.6 Osaamisen kehittäminen

Data Management ryhmän toiminnan kehittämiseksi on jo tehty useita toimenpiteitä, joilla on vaikutusta työnsisältöön ja työmotivaatioon. Näistä esimerkkinä henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvät toimenpiteet. Ryhmässä on sovittu kullekin henkilölle omat kehittymispolut. Näissä on sovittu, mitä asioita ryhmän tehtävistä tulee oppia ja ottaa haltuun tulevaisuudessa. Ryhmän osaamistarpeista on selvitetty mitä osaamista tarvitaan ja mitä ovat ns. ydinosaamiset ryhmän työtehtävissä. Ydinosaamista voi kartoittaa mm. selvittämällä onko kullakin osaamisella arvoa asiakkaiden kannalta ja onko osaaminen ns. erityislaatuista muihin verrattuna. Hyvä on selvittää, voidaanko osaamista hyödyntää entistä paremmin esimerkiksi uusien palveluiden tai asiantuntijuuden kasvattamisen näkökulmasta. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014).

Osaamisen kehittymistä ryhmässä seurataan laatimani osaamismatriisin avulla. Osaamismatriisi otettiin ryhmässä käyttöön vuonna 2018. Siinä on lueteltu kaikki ryhmässä tehtävät työtehtävät ja kuvattu kunkin ryhmän jäsenen osaaminen tehtävittäin. Osaaminen on kuvattu väreillä. Vihreällä värillä, jos henkilö on tehtävässä ns. pro-tason tekijä

eli osaa tehtävän hyvin ja pystyy myös opastamaan muita tehtävän hoidossa. Osaamisessa on kehitettävää, jos väri on keltainen. Punainen väri kertoo sen, että henkilö osaa tehdä tehtävän, jos annetaan ohjeet ja tarvittaessa neuvotaan. Väriin puuttuminen kertoo, että henkilöllä ei ole vielä tehtävään osaamista. Näihin katvealueisiin nyt panostetaan ja tavoitteena on kullekin tiimiläiselle rakentaa mahdollisimman kattava osaamislaajuus ryhmän tehtäviin. Päivämäärät matriisissa kertovat tavoiteaikataulun, koska ko. osaaminen on tavoitteena saada seuraavalle tasolle. Kuviossa 7 on käytettävästä osaamismatriisista otos eli siitä käy ilmi, miten osaamista on osaamismatriisissa arvioitu.

<b>Registerteam Competences table, Skill targets</b>						
<b>Payment defaults</b>	Henkilö1	Henkilö2	Henkilö3	Henkilö4	Henkilö5	Henkilö6
Judgment by default on demand for payments (YVK)						31.5.2020
Judgment on demand for payment (SVK)			31.3.2020			31.5.2020
Mata-files			31.3.2020			31.5.2020
Payment defaults, which come by email			31.3.2020			31.5.2020
Bankruptcies					31.3.2020	
Company restructurings					31.3.2020	
Debt restructurings (private persons)			31.1.2020		31.3.2020	
<b>Register information</b>						
Trade Register error-list	31.3.2020					31.3.2020
BIS error-list	31.3.2020					31.3.2020
Mergers	31.3.2020					
<b>Data re-freshing</b>						
Re-freshing emails handling						
Feedbacks handling						
Owner- and decisionmakersinformation handling						
PRO-database updates						
Companies ID-targeting (Elastic)					31.3.2020	31.1.2020

Kuvio 7. Esimerkki käytettävästä osaamismatriisista.

Osaamismatriisiin kirjattuja osaamistavoitteita seurataan kuukausittain esimiehen ja johdettavan välisissä keskusteluissa. Pyydän tavoitteeksi asetetusta teemasta johdettavalta omaa arvioita, mikä on hänen näkemyksensä ko. teeman osaamisen nykytilasta. Jos tavoitetta ei ole vielä saavutettu, sovitaan yhdessä mitä tehdään seuraavaksi, jotta osaamisen tasoa saadaan nostettua paremmalle tasolle.

Ryhmässä moniosaamisen kasvattaminen on siis yksi keskeisimmistä ryhmän toimintaan liittyvistä tavoitteista. Edellä esitetty osaamismatriisi ja sen pohjalta laaditut tavoitteet tukevat tätä. Työn ja työtehtävien moninaisuus on yksi merkittävä tekijä työmotivaation ja työn merkityksellisyyden tuntemukseen. Moninaisuuden merkitystä korostetaan

myös Oldhamin ja Hackamin Job Characteristic Model” -teoriassa, jonka mukaan se lisää työn merkityksellisyyden kokemusta (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88).

Moninaisuudella Data Management -ryhmässä tarkoitetaan sitä, että kukin ryhmän jäsen osaa mahdollisimman monta ryhmän työtehtävää, eikä ainoastaan kapea-alaisesti paria kolmea osa-aluetta. Kun osaamista on ryhmässä monipuolisesti ja useaan eri tehtävään, parantaa tämä työn sisältöä ja luo merkityksellisyyttä työntekijälle (Hakanen 2011, 52). Lisäksi osaamisen laajentaminen helpottaa ryhmän toimintaa esimerkiksi lomajärjestelyjen ja sairauspoissaolojen aikana. Työmotivaation kannalta on myös merkitystä sillä, että tehtäviä pystytään päivittäin tai viikoittain vaihtelemaan. Osaamisen kasvamisen kautta on helpompi tehdä esimerkiksi päivän aikana useita erilaisia tehtäviä. Näin työn sisältö monipuolistuu ja muuttuu tekijälle mielekkäämmäksi.

Osaamista voidaan kehittää vähitellen esimerkiksi osaamismatriisissa asetettujen tavoitteiden kautta. Opettelemalla uusia asioita palanen kerrallaan. Annetaan mahdollisuus oivaltamiseen ja intuitiiviseen sekä adaptiiviseen oppimiseen. Yritetään siis järjestää oppimistilanteita siten, että oppiminen tapahtuu luonnollisella tavalla työtä tehdessä, joustavasti ja nykyistä työtä tehden mukautuen. Käydään lävitse kokemuksia, mitä kukin on oppinut ja miten voidaan näitä kokemuksia hyödyntää muun tiimin toimintojen kehittämisessä ja osaamisessa. Säännölliset palautekeskustelut ovat hyvä tapa kerrata kokemuksia ja pohtia mitä voitaisiin tehdä toisin. (Ojala, 30-32).

#### **4 Motivaation merkitys työssä jaksamiseen**

Työmotivaatioon vaikuttaa voimakkaasti millainen on henkilön oma kokemus työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. Miten tärkeänä, tarkoitukselliselta ja yleisesti ottaen mielekkäänä henkilö työtään pitää, vaikuttaa tuntemukseen työn merkityksellisyydestä (Sahimaa 2017, 5). Työmotivaatio on toki monen muunkin tekijän summa, johon henkilön sisäisillä motiiveilla ja tarpeilla on suuri merkitys. Miten nämä ja työnantajan asettamat tavoitteet sekä toimintatavat saadaan toimimaan yhdessä siten, että henkilö työssään toimii motivoituneesti yrityksen tavoitteiden eteen? Mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon työn tekemisessä?

Työmotivaatio muodostuu sekä henkilön omien sisäisten motiivien ja ulkopuolisen tahon antamien tavoitteiden yhteistyönä (Mayor & Risku 2015, 38). Työn merkityksellisyydellä

ja työn sisällöllä on merkittävä vaikutus siihen, miten paljon ja kuinka voimakkaasti ulkopuolinen tahtotila vaikuttaa henkilön työmotivaatioon. Työn ydinominaisuudet, kuten työn sisältö, työssä vaadittavat taidot, työn kokonaisuuteen vaikuttaminen, omasta työstä päättäminen ja palautteen saaminen, ovat tekijöitä, jotka luovat työn merkityksellisyyden tunnetta (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa, 88-89).

Oldhamin ja Hackmanin teoriassa työn ydinominaisuuksien tulee lähtökohtaisesti olla kunnossa. Omasta työstä päättäminen lisää autonomiaa työn tekemisessä, mikä parantaa vastuullisuuden kokemusta omasta työstä. Riittävä palautteen määrä lisää tietämystä työn tuloksista. Kun nämä tekijät ovat kunnossa, lopputuloksena paranee työntekijän sisäinen motivaatio, työnlaatu ja tyytyväisyys työhön. Työnantajalle työn ydinominaisuuksien kunnossa olo näkyy mm. vähäisempänä työpoissaolojen määränä ja alhaisempana työntekijöiden vaihtuvuutena. (Sahimaa 2017, 7-8)

Työnantaja pystyy näihin asioihin pitkälti vaikuttamaan esimerkiksi hyvän johtamisen kautta. Palautteen määrää voidaan kasvattaa tietoisesti. Työn sisältöä voidaan parantaa kehittämällä työprosesseja. Ryhmän osaamista ja taitoja voidaan kehittää sekä antaa henkilölle vaativampia työtehtäviä. Päätösvaltaa eli autonomiaa, miten oman työn hoitaa, voidaan lisätä (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88).

Työssä jaksaminen ja työmotivaatio vaikuttavat puolin ja toisin toisiinsa. Kun työmotivaatio on hyvällä tasolla, myös työssä jaksaminen on hyvässä kunnossa (Mayor & Risku 2015, 148). Työssä jaksamiseen vaikuttavat hyvin monet asiat. Työympäristö, tehtävä työ, työyhteisö työtovereineen, aikataulutavoitteet, työmäärät, kotiolot jne., ovat tekijöitä, joilla on vaikutusta siihen, miten hyvin henkilö jaksaa tehdä omaa työtään. Merkittävänä tekijänä työssä jaksamisessa on, millainen on henkilön oma sisäinen motivaatio työn tekemiseen. Kuinka paljon työ innostaa, haastaa ja kiinnostaa? Vai innostaako henkilöä enemmän muut, ei työhön liittyvät asiat? (Reiss 2013, 203-204).

Edellä mainituilla asioilla on merkitystä siihen, millaisella intensiteetillä henkilö suhtautuu ja tekee työtänsä. Kun henkilön oma sisäinen motivaatio työn tekemisessä on kunnossa eli työ innostaa ja luo henkilölle omaan elämäänsä arvopohjaa, tämä lisää henkilön onnellisuutta ja antaa avaimia työssä menestymiseen (Mayor & Risku 2015, 35-38). Ihmisiä motivoi ensisijaisesti heidän omat arvonsa eli asiat, mitä henkilö itse pitää tärkeinä (Reiss 2013, 203-204). Sisäinen motivaatio ohjaa usein ihmistä tekemään niitä asioita, mistä

hän pitää tai on kiinnostunut. Näissä asioissa häntä ei kukaan joudu pakottamaan tekemään mitään, vaan tekeminen lähtee henkilön omasta tahdosta. Työ on tällöin mielekästä ja innostavaa (Martela & Jarenko 2015, 26).

Motivaatiota on tutkittu paljon ja motivaatiotekijöiden selvittämiseksi on rakennettu erilaisia motivaatioteorioita. Amerikkalainen psykologi ja psykologian professori Steven Reiss on yksi tuoreimmista ja tunnetuimmista motivaatioteorioiden kehittäjistä. Hän on rakentanut oman motivaatioteoriamallinsa vuosien 1995-1998 tekemiensä tutkimusten pohjalta. Kyseinen teoriamalli on nimetty Reissin motivaatioprofiiliksi (RMP) (Mayor & Risku 2015, 29-35, 50-53). Reissin motivaatioteoriassa motivaatiota ei jaeta ulkoiseen tai sisäiseen motivaatioon. Teorian mukaan kaikki motivaatio syntyy niiden arvojen ja arvostusten mukaisesti, mitkä syntyvät henkilöllä itsellään sisäisesti (Mayor & Risku 2015, 35-37).

Reissin motivaatioteoria perustuu 16 perustarpeeseen. Näitä perustarpeita ja niiden ymmärtämistä voidaan hyödyntää esimiestyössä, kun parannetaan työssäjaksamista ja työmotivaatiota. Motiivit perustuvat yksilöllisiin tarpeisiin eli esimiestyössä on hyvä tiedostaa mitkä asiat tai arvot motivoivat kutakin henkilöä omassa työssään. Reissin motivaatioteoriaa voidaan hyödyntää hyvin pitkälle siinä, kun johdetaan ja valmennetaan tiimiläisiä entistä parempiin suorituksiin (Mayor & Risku 2015, 53-55).

Esittelen seuraavaksi nämä 16 motivaation perustarvetta. Arvioin samalla, mitä kyseinen perustarve ja sen toteutuminen vaikuttaa työn tekemiseen sekä työmotivaatioon. Apuna tässä olen käyttänyt Päivi Mayorin ja Marjo Riskun kirjaa ”Opas yksilölliseen motivointiin” sekä Steven Reiss:n kirjaa ”Reiss Motivation Profile – Mikä sinua motivoi?”. Näissä kirjoissa on perustarpeisiin vaikuttavia asioita avattu laajemmin ja kerrottu havaintoja, miten perustarpeita voidaan ottaa huomioon työn johtamisessa.

16 motivaation perustarvetta ovat:

- Valta
  - o Miten pääsen vaikuttamaan omaan työhöni, millaisen vastuun voin ja saan ottaa omasta työstäni?
- Riippumattomuus
  - o Millainen vapaus minulla on tehdä työtäni? Luotetaanko siihen, että pystyn itsenäisesti hoitamaan oman työni?

- Uteliaisuus
  - o Kuinka pystyn kehittämään omaa työtäni? Voinko kokeilla tekeväni työtä jotenkin toisella ja mielekkäämmällä tavalla?
- Hyväksyntä
  - o Kuinka hyvin tunnen kuuluvani tiimiin ja miten tiimiläiset ottavat minut päivittäisessä työssä vastaan? Miten muu organisaatio arvostaa tekemääni työtä? Saanko riittävästi palautetta päivittäisestä työstä?
- Järjestys
  - o Onko työ selkeää, onko työstä olemassa selkeä prosessi ja ohjeistus? Onko työ suunnitelmallista ja hyvin organisoitua?
- Säästäminen/kerääminen
  - o Teenkö työtä itseni takia vai yhteisten tavoitteiden mukaisesti? Osaanko jakaa tietoa, jotta myös muutkin tiimissä oppivat asioita?
- Kunnia
  - o Toimitaanko työtehtävässä ja tiimissä yrityksen arvojen mukaisesti? Onko tavoitehakuisuus yhteistä vai oman edun tavoittelua?
- Idealismi
  - o Kohdellaanko minua oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti? Huolehdko riittävästi itsestäni ja omasta hyvinvoinnistani?
- Sosiaaliset kontaktit
  - o Toimiiko ja tarvitsenko tiimin sekä muiden kanssa aktiivista yhteistyötä? Onko tiimissä hyvä henki ja toimiiko tiimin yhteistyö?
- Perhe
  - o Onko siviilielämä kunnossa vai vaikuttaako ongelmat sieltä työn tekemiseen?
- Status
  - o Kuinka työtäni ja minua arvostetaan yhteisössä? Teenkö kokonaisuuden kannalta merkityksellistä työtä?
- Esteettisyys
  - o Onko työn tekemisen laatu hyvää, näyttääkö tekemämme työ hyvältä myös ulospäin?
- Syöminen
  - o Huolehdko, että syön riittävästi ja terveellisesti, jotta jaksan riittävästi ravituna tehdä työtäni?
- Ruumiillinen aktiivisuus
  - o Huolehdko omasta kunnostani, jotta jaksan myös töissä?

- Rauhallisuus/mielenrauha
  - o Osaanko rentoutua vapaa-ajalla? Otanko liikaa stressiä yhteisistä tai omasta työstäni?

(Reiss 2013, 34-38)

Luetellut perustarpeet vaikuttavat työssä jaksamiseen ja motivaation tasoon kunkin omassa työssä. Hyvä on kuitenkin tiedostaa, että sisäinen motivaatio ja siihen liittyvät perustarpeet eivät yksioikoisesti ohjaa ihmistä tekemään vain itselleen mielekkäitä valintoja. Työstä saatava palkka ja sillä hankittavat välttämättömyshankinnat (esim. ruoka) voivat usein ulkoisena motivaatiotekijöinä ohjata henkilön tekemistä (Martela & Jarenko 2015, 28-29). Henkilön heikko taloudellinen tilanne voi motivoida tekemistä enemmän, kuin esim. Reissin perustarpeet.

Esimiestyössä on myös hyvä tiedostaa, että esimies ei ole terapeutti, joka ratkoo johdettavien henkilökohtaisia ongelmia (Hakanen 2011, 78). Motivaatiotekijöiden ymmärtäminen ja niiden johtaminen esimiestyön kautta voikin olla melko haasteellista. Esimiestyössä auttaa, jos ymmärtää esimerkiksi muutaman keskeisen motivaatiotekijän merkityksen sekä niiden vaikutuksen ryhmän jäsenten toimintaan. Havaintojen perusteella on mahdollista johtaa ryhmää tekemään työtä tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Jo yhden tai kahden motivaatioon vaikuttavan perustarpeen selvittäminen voi olla riittävää. Tämän tiedon avulla on mahdollista ohjata ja johtaa ryhmää parempaan jaksamiseen omassa työssään (Mayor & Risku 2015, 149).

## 5 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön ykköstavoitteena on esimiestyön ja työprosessien kehittämisen avulla parantaa työhyvinvointia, työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä. Esimies johtaa kehittämishankkeet, kuitenkin siten, että kehittämiseen osallistuvat myös ryhmän työntekijät. Kehittämishankkeiden läpiviennissä tarvitaan niin johtamista ja organisointia kuin työprosessien tuntemusta. Esimiestyö ja sen kehittäminen on näin ollen tärkeä tavoite opinnäytetyössä.

Työprosessien kehittämisen tavoitteena on poistaa rutiiniluontoisia ja monotonisia työvaiheita. Näin parannetaan työn sisältöä sekä vapautetaan aikaa vaativampien työtehtävien tekemiseen. Kun työn sisältöä saadaan miellyttävämmäksi, tämä parantaa työn

mielekkyyttä ja työmotivaatiota. Näillä on taas vaikutusta työhyvinvointiin (Hakanen 2011, 54-56).

Työprosessien kehittämisen tavoitteena on myös saada säästettyä työaika ja kustannuksia. Kun työaika säästyy tehtävän muutoksen kautta, voidaan säästynyt työaika käyttää joko vaativampien ja työlämpien töiden hoitamiseen. Työajan säästö mahdollistaa myös uusien työtehtävien teettämisen ryhmällä. Työprosesseihin tehtävät muutokset antavat siis mahdollisuuksia uudenlaiseen työskentelyyn ja aikaa asiantuntijuutta vaativien työtehtävien hoitoon.

Kehittämishankkeiden läpiviennin yhteydessä rakennetaan myös jatkuva työprosessien seuranta- ja kehittämismalli. Mallin avulla tavoitteena on löytää paremmin asioita tai toimintoja, mitkä voidaan joko automatisoida tai jättää nykyisistä prosesseista pois. Prosessien arviointia tehtäessä voidaan myös arvioida, onko työtä mielekästä tehdä itse.

## **6 Kehittämisen onnistumisen mittausmenetelmät**

Opinnäytetyössä kehittämisen onnistumisen mittareina käytetään seuraavia mittaustapoja:

### **6.1 Ryhmän henkilöstön arviot**

Henkilöstön tyytyväisyysmittaus tehtiin syksyllä vuonna 2017. Tästä olen tuloksia esitellyt tässä opinnäytetyössä kehittämisen taustan yhteydessä. Vuonna 2018 yrityskauppojen ja muiden kiireiden takia ei mittausta suoritettu. Vuonna 2019 mittaus suoritettiin ja se liittyy yhtenä osana hanketta, jossa yrityksemme haki Great Place to Work (GPTW)-arviota. Tämä kysely piti sisällään vastaavien aihealueiden kysymyksiä, kuin vuoden 2017 kysely, joten vertailua voidaan tulosten välillä tehdä.

Vuoden 2017 henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksissa esimiehen palautteen antaminen, tuki ja opastaminen sekä oikeudenmukaisuus saivat heikohkoja arvosanoja. Tavoitteena on, että vuoden 2017 vastausten kehittymisestä vuoteen 2019 pystytään tekemään johtopäätöksiä siihen suuntaan, että arviot ovat selkeästi parantuneet. Tavoitteena on siis päästä toteamaan, esimiestyö on kehittynyt parempaan suuntaan ja työn merkityksellisyydessä, työmotivaatiossa sekä työhyvinvoinnissa on tapahtunut selkeää parantumista.

Koska GPTW -kyselyn tuloksessa vastausten arvioasteikot ovat erilaiset ja kysymysten asettelu sekä sisältö hieman erilaisempi kuin vuoden 2017 kyselyssä, ei ole mielekästä antaa yksiselitteisiä tavoitearvoja vastaustulosten arvioinneista. GPTW:n tuloksien keskeinen arvosana on Trust Index -luku, johon on koottu useamman eri vastausten arviot yhteen. Tavoite on, että arvosana on vähintään sama kuin yhtiön saavuttama arvosana.

Kevään 2020 aikana Grow talk -keskusteluissa pyysin arviota siitä, miten hyvin henkilöt ryhmässä kokevat oman työmotivaationsa tason, työssä jaksamisen ja työn merkityksellisyyden tuntemuksen tällä hetkellä. Lisäksi kysyin mielipiteitä, millainen vaikutus työprosessien kehittämisellä on ollut työn sisältöön. Vastausten perusteella arvioin, miten opinnäytetyön tavoitteet ovat toteutuneet. Arvioin henkilöstötyytyväisyysmittauksen ja haastatteluissa saatujen vastausten perusteella, vastaavatko tulokset tässä opinnäytetyössä esitettyjen teoreettisten viitekehysten esittämiä havaintoja. Esimerkiksi, voidaanko kehittämisen lopputuloksena saavutettu työmotivaation paraneminen arvioida toteutuneen teoreettisen viitekehysten perusteella.

## 6.2 Kehittämiskohteiden taloudellinen tai ajallinen säästö

Työprosessin kehittämiseen liittyvien muutosten tavoitteena on muokata työprosesseista mielekkäämpiä ja selkeämpiä. Muutoksilla parannetaan prosesseja eli poistetaan joko turhia työvaiheita, lisätään automatisointia tai ulkoistetaan työtehtäviä alihankkijan tehtäväksi. Muutokset tukevat tämän opinnäytetyön ylempiä tavoitteita eli työn mielekkyyden, työmotivaation ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Onnistumisen mittaamisen keskiössä ovat näin ollen ne asiat, joilla voidaan todentaa se, että työntekeminen on helpottunut ja muuttunut mielekkäämpään suuntaan. Kun työ helpottuu, tämä vaikuttaa pääasiassa työprosessin läpimenoaikaan. Vähemmällä työajalla tai työ ulkoistettuna saadaan tuotettua vastaava lopputulos. Onnistunut kustannusten ja työajan säästö edellyttää johtamista eli esimiehen tulee valvoa, että tavoitteeksi asetetut säästöt toteutuvat mahdollisimman hyvin (Lindroos & Lohivesi 2004, 109-110). Säästynyt työaika ja sen myötä säästynyt laskennallinen kustannus ovat työprosessin muutosten onnistumisessa seurattava asia.

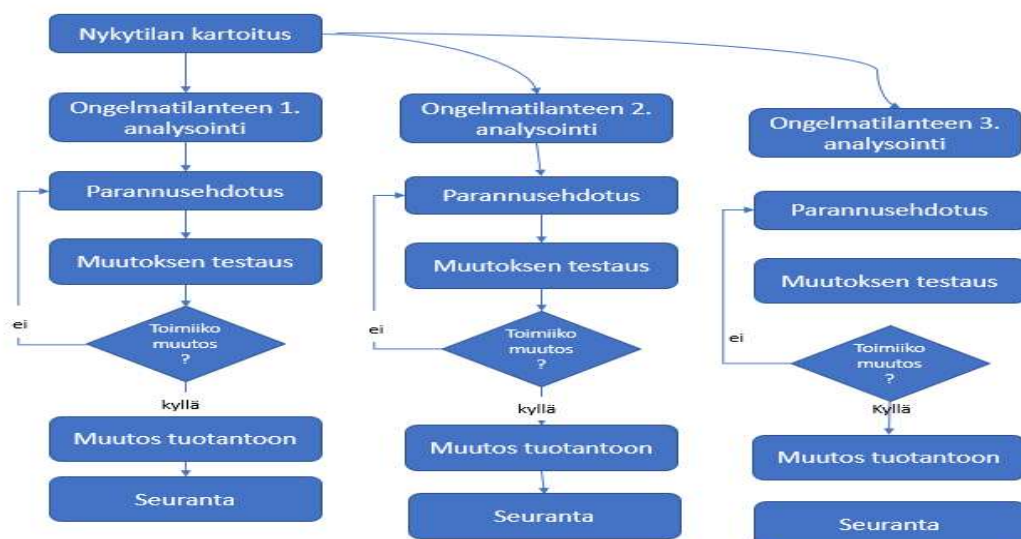
Kunkin työprosessin kehittämisestä tehdään laskelmat ajansäästöstä ja laskennallisista taloudellisista kustannuksista ennen ja jälkeen kehittämishanketta. Muutos itsessään maksaa eli tämä tulee huomioida ja laskea kuinka nopeasti investoinnin takaisinmaksu

tapahtuu. Kunkin valitun kehittämiskohteen esittelyn yhteydessä kerron kyseisen kehittämishankkeen tavoitteen eli tavoitellaanko automaation lisäämistä, turhien työvaiheiden poistamista vai ulkoistamista.

## 7 Toimintatutkimus

Opinnäytetyöni on laadittu toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen. Toimintatutkimuksessa kehittäminen tapahtuu sykleissä. Kun yksi kehittämissykli on tehty, samalla mallilla aloitetaan seuraava kehittämistyö. Kaikki lähtee liikkeelle nykytilan kartoituksella, jonka avulla etsitään ongelmat, joita lähdetään kehittämään. Ongelmatilanne tämän jälkeen analysoidaan ja laaditaan parannusehdotus, kuinka ongelma korjataan. Tehdään muutos ja tämän jälkeen testataan sen toimivuus. Jos ei toimi, laaditaan uusi parannusehdotus ja testataan, toimiiko muutos. Tämän jälkeen muutos otetaan tuotantoon. Muutoksen toimivuutta seurataan tuotantoon oton jälkeen ja tehdään tarvittaessa siihen korjauksia. Lisäksi arvioidaan, vastaako lopputulos muutokselle asetettua tavoitetta. (Kananen 2014, 11-16).

Opinnäytetyössäni tehtävät työprosessien kehittämistoimet noudattavat pitkälti toimintatutkimuksen vaiheita ja sykliä. Toimintatutkimuksen syklin vaiheet on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (mukaillen Kananen 2014, 34-35)

Toimintatutkimus on tyypillisesti kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa, jossa tavoitteena on päästä lopputulokseen ilman tilastollisia menetelmiä ja muulla tavalla määrällisyyttä mittaaviin tuloksiin (Kananen 2014, 20-21). Tässä tekemässäni opinnäytetyössä on kuitenkin osittain mukana myös kvantitatiivisia menetelmiä, osaa tuloksista arvioidaan mm. saavutetun ajallisen tai rahallisen säästön kautta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa tyypillisesti kysymyksiin; kuinka moni ja kuinka paljon (Vilka 2007, 14).

Kun mukana on kumpiakin elementtejä, tätä kombinaatiota kutsutaan alan kirjallisuudessa nimellä Etnografinen tutkimus. Etnografisessa tutkimuksessa hyödynnetään pääosin kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita, mutta jotta ilmiöitä tai tuloksia voidaan selittää tai todentaa, käytetään tutkimuksessa myös kvantitatiivisia menetelmiä (Kananen 2014, 30-31). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymyksenasettelu tuottaa pääasiassa vastauksia, jotka ovat toteavia eli ne kertovat mitä ja miten saatiin jotain aikaiseksi.

Toimintatutkimusmallin mukaista kehittämisen sykliä käytetään työprosessien kehittämisessä ja uusien toimintamallien tuottamisessa hyödyksi. Kun yksi muutos on saatu tällä syklillä tehtyä loppuun ja vietyä muutos tuotantoon, otetaan käsittelyyn seuraavaksi työlliställä oleva muutostarve kartoitukseen ja jatketaan em. vaiheiden mukaisesti sen viemistä eteenpäin. Jos tehty muutos ei toimi halutulla tavalla, kehittämisen syklissä palataan parannusehdotukseen uudelleen ja tehdään siihen tarvittavia muutoksia, jotta prosessiin haluttu muutos saadaan sellaiseksi, jota tavoitellaan. (Kananen 2014, 34-36).

Opinnäytetyössä tehdyissä kehittämishankkeissa hyödynnetään Lean-ajattelun oppeja. Lean -ajattelu ja siihen perustuvat prosessien kehittämismallit ovat apuna prosessien kehittämisessä. Lean -mallien avulla voidaan lisätä prosessien tehokkuutta, niin kustannustehokkuutta kuin prosessissa hoidettavien toimintojen läpimenoaikoja. Prosessin nykytilan analysoinnissa Lean mallien hyödyntäminen on tehokas tapa löytää ongelmakohdat nykyisissä prosesseissa. Prosessien ja järjestelmien kuvaaminen ja ymmärtäminen, mitä osia prosessiin kuuluu, on tärkeää, kun aletaan selvittämään kyseisen prosessin kehittämistä. Puhutaan ns. järjestelmän rajojen määrittämisestä eli mitä kyseiseen työprosessiin kuuluu yksittäisen työn hoitamisessa sen alusta loppuun viemiseen. Tämä on ns. läpimenoaika eli aika mikä kuluu prosessissa prosessin alusta loppuun (Modig & Åhlström, 22-23).

Prosessista on tärkeää selvittää arvoa tuottavat toiminnot, jotka jalostavat Data Management -ryhmässä käsiteltävää tietoa siihen muotoon, jotta siitä saadaan muodostettua sellainen tieto tietokantaan, jota voidaan Asiakastiedon palveluissa myydä asiakkaille. Lean -ajattelumallissa turhia toimintoja karsitaan pois prosesseista, jotta ei synny ns. hukkaa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ei käytetä aikaa sellaiseen toimintoon, mikä ei tuota prosessin lopputuloksen kannalta erityistä arvoa. Keskeistä prosessin lopputuloksen kannalta on se, tuottaako prosessi asiakkaalle sellaista arvoa ja tarvetta, että prosessi on perusteltu. (Modig & Åhlström, 22-26).

Prosessissa käsiteltävän tiedon arvo ja sen käsittelyyn liittyvän työn merkitys määritellään asiakkaan näkökulmasta. Onko prosessissa käsiteltävä tieto sellaista, jota asiakkaat tarvitsevat käyttöönsä ja maksavat kyseisen tiedon saannista Asiakastiedolle. (Modig & Åhlström, 22-26). Työprosessien ja ongelmakohtien selvittämisessä sekä arvioimisessa käytimme tätä Lean -ajattelun mukaista tarkastelumallia eli tiivistettynä selvitettiin, miten työprosessi kyseisen tiedon käsittelyssä toimii, miten paljon menee aikaa työprosessin hoitamiseen (läpimenoaika), miten tärkeä tieto on kyseessä (asiakastarve) ja mikä on prosessissa tuotettavan tiedon jalostamisen arvo asiakkaalle (Modig & Åhlström, 22-23).

## 8 Kehittämiskohteiden valintakriteerit

Saadaksemme selville, mitkä ovat sellaisia työprosesseja, joiden kehittämällä voidaan vaikuttaa työnsisältöön, työn merkityksellisyyteen ja työmotivaation tasoon, aloitimme ryhmässäni kunkin työtehtävästä ja tehtäväkokonaisuudesta selvitystyön. Käytännössä arvioimme toimintatutkimus -mallin mukaisesti prosessien nykytilaa eli tarkistimme kunkin työprosessin toiminnot ja siihen kuuluvat tehtävät (Kananen 2014, 36-38). Selvitettäviä asioilta olivat, mitä tehtävä pitää sisällään ja onko prosessissa automaatiota hyödynnetty. Lean -ajattelumallin mukaisesti selvitettiin työprosessissa tuotettavien tietojen käsittelyn läpimenoaikaa, mitä ns. pullonkauloja prosessissa on ja miten näitä voidaan avata. Lisäksi arvioitiin tiedon tärkeyttä eli millaista tarvetta ja arvoa tuotettavalla tiedolla on asiakkaille. (Modig & Åhlström, 22-26).

Tarkastelimme myös, onko prosessissa tehtävän työn ohjeistus olemassa ja jos on, niin onko ohjeistus ajan tasalla. Lisäksi selvitettiin, onko tehtävää tekevien osaaminen riittävällä tasolla ja mitä muuta kehitettävää ilmenee kussakin tehtäväkokonaisuudessa. Tämän selvityksen tavoitteena on löytää mahdolliset ongelmat työprosessista (Kananen

2014, 36). Samalla arvioitiin työtehtävästä, millä muutoksilla työstä voidaan rakentaa nykyistä mielekkäämpää.

Tarkemmin selvitettävät asiat selvitettiin seuraavien kriteerien ja kysymysten pohjalta:

- 1) Onko tehtävän sisältö mielekäs tehtävän tekijän mielestä? Yritetään yhdessä ryhmän kanssa löytää epäkohtia, joihin voidaan joko yhdessä tai esimiehen toimesta puuttua.
- 2) Onko tehtävässä sellaista, jota ei välttämättä tarvitse tehdä? Onko tehtävän tekemiseen ajan saatossa tullut tekijöiden tuomana ominaisuuksia, joiden tekeminen ei ole enää tarpeen? Tavoitteena on näiden tekemisen lopettaminen, minkä jälkeen voidaan keskittyä tehtävän hoitamisen kannalta olennaisten asioiden hoitamiseen. Pohdittava on myös, tuottavatko nämä tekemiset prosessissa sellaista lisäarvoa, mitkä hyödyttävät asiakasta tuottamalla palvelulle lisäarvoa? (Modig & Åhlström, 22-26).
- 3) Onko tehtävässä osia, mitä voidaan automatisoida? Automatisoinnilla voidaan helpottaa varsinkin monotonisten työtehtävävaiheiden tekemistä. Tehtävän tekemisen seuranta ja mahdollisten automaatiokohteiden löytämistä tehdään siten, että joko esimies tai joku muu sovittu henkilö seuraa riittävän pitkän ajan työntekijän vieressä miten tehtävää hoidetaan ja mitä työvaiheita siihen kuuluu. Havainnot kirjataan ylös ja niitä tarkastellaan kyseistä työtehtävää suorittavien henkilöiden, esimiehen ja mahdollisesti tietotekniikkaa tuntevan (esim. It-suunnittelija) kanssa. Näin voidaan havainnoida sekä kirjata asioita, jotka voidaan automatisoida.
- 4) Onko tehtävä sellainen, joka voidaan teetättää alihankkijalla? Voidaanko tehtävä ohjeistaa alihankkijan tehtäväksi ja onko tehtävän tekemisen tekninen ratkaisu sellainen, että alihankkija voi kyseistä tehtävää hoitaa?
- 5) Onko ohjeistus tehtävään riittävä ja ajan tasalla? Jollei, sovitaan tehtävän vastuhenkilön kanssa, miten ohjeistus päivitetään. Ohjeistus päivitetään sovitusti ja sovitun aikataulun sisällä, jonka jälkeen ohjeistus katselmoidaan sovitun ryhmän kanssa yhdessä. Kriteereinä pääasiassa ohjeistukseen on se, että sen tulee olla sellainen, jonka pohjalta lähes kuka tahansa pystyy tehtävää suorittamaan ohjeen perusteella.

Edellä kerrotut selvitykset aloitimme tammikuussa 2019 yhdessä esimieheni, tiimissäni toimivan Data-asiantuntijan kanssa ja ryhmäni kanssa. Tarkastimme muutaman palaverin aikana kaikki ryhmän hoitamat työprosessit. Pohdimme, missä prosesseissa on tiedossa olevia ongelmia tai mahdollisuuksia kehittää prosessia toimimaan paremmin.

Tämän jälkeen valittiin työprosessit, joista aloitetaan tekemään tarkempaa selvitystä työprosessin nykytilan perusteella. Selvitettiin näitä asioita:

- Mitä työvaiheita prosessissa on?
- Tehdäänkö tehtävää ohjeistuksen mukaisesti ja onko tehtävän tekijöiden osaaminen riittävällä tasolla?
- Pystytäänkö tekijöiden toimesta tarttumaan mahdollisiin virhetilanteisiin tai epäkohtiin itsenäisesti?
- Toimiiko tekniikka käsiteltävissä asioissa riittävän hyvin?
- Löytyykö mahdollisuuksia automatisoida koko prosessia tai osaa siitä?
- Voidaanko ko. prosessin tekeminen ulkoistaa alihankkijan tehtäväksi?
- Selvitettiin myös tuntemuksia tekijöiltä, mitä tehtävässä tulisi heidän mielestään tehdä toisin kuin miten nyt tehtävää hoidetaan.

Kehittämisen yhteydessä on hyvä huolehtia, että myös esimiestyö pidetään mahdollisimman laadukkaana. Kehittämistoimenpiteiden eteenpäin vieminen, seuranta ja palautteen anto kulkevat kehittämisen rinnalla esimiestyössä mukana. On hyvä huolehtia, että kehittämishankkeissa ovat kaikki ryhmästä tasapuolisesti mukana. Kannustaminen ja palautteen antaminen, kun kehittämisessä onnistutaan, on esimiestyön kannalta erityisen tärkeää muistaa tehdä. Johtaminen koostuu useista eri tekijöistä, kuten palautteen antamisesta, tasapuolisesta kohtelusta ja töiden oikeudenmukaisesta jaosta. (Kupias & Peltola & Pirinen, 2014).

## 9 Kehittämiskohteiden valinta

Edellä esitellyn selvitystyömallin mukaisesti valitsin opinnäytetyön toimintatutkimukseen 3 kehittämistä vaativaa työprosessia. Neljäntenä ja ns. ylätasoinen kehittämiskohteena mukana on esimiestyön kehittäminen. Esimiestyö on mukana keskeisesti kaikissa työprosessien kehittämishankkeissa. Lisäksi esimiestoiminnan kehittämiseen liittyy palautteen ja tuen antamiseen sekä tasapuoliseen kohteluun liittyvää kehittämistä. Näihin on tullut

palautetta vuoden 2017 henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksissa sekä tämän jälkeen käydyissä keskustelussa johdettavien kanssa.

Esittelen seuraavaksi kehittämiskohteet lyhyesti ja kerron kunkin valitun kehittämiskohteen valinnan kriteerit. Lisäksi kerron perustelut miksi kyseinen työprosessi tai työtehtävä tulee ottaa kehitettäväksi asiaksi. Samalla asetan tavoitteen kullekin kehittämiskohteelle. Kuten aikaisemmin toimintatutkimuksen tavoitteissa kerroin, kehittämisen tulee tukea työn merkityksellisyyden, työmotivaation ja työhyvinvoinnin parantamisen tavoitteita.

### 9.1 Esimiestyön kehittäminen

Esimiestyö on kiinteästi mukana tämän toimintatutkimuksen työprosessien kehittämishankkeissa. Esimiehenä organisoin ja johdan hankkeiden eteenpäin viemistä, varmistaen että hankkeessa ovat mukana oikeat henkilöt ja hanke etenee oikeaan suuntaan tavoiteaikataulussaan. Kehittämisen eri vaiheissa johtamisen eri toimintatapojen käyttäminen, kuten palautteen ja tuen antaminen, on tärkeää. Kehittämiskohteiden toteutuksen onnistuminen on esimiestyön kehittämisessä tämän opinnäytetyön ykköstavoite. Kehittämiskohteiden onnistumiset tuovat mukanaan työprosesseihin parannuksia, joilla on vaikutusta hyvin moneen työhyvinvointiin liittyvään asiaan.

Esimiestyöllä voidaan huomattavasti vaikuttaa henkilöiden työmotivaatioon sekä työn merkityksellisyyden ja työn arvostuksen tuntemuksiin. Palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä keinoista kertoa johdettaville, missä mennään ja mennäänkö tekemisessä oikeaan suuntaan. Palautteet, niin positiiviset kuin rakentavat, kasvattavat työntekijän työn tekemisen motivaatitasoa (Mayor & Risku 2015, 162).

Palautteen ja työn tekemiseen annettavan tuen antamisen parantaminen on esimiestyössä toinen merkittävä tavoite. Palautteen saantia myös johdettavilta on hyvä saada kasvatettua oman palautteen antamisen kehittämisen yhteydessä. Näin myös esimiehenä voi kehittää omaa tekemistään, kun tietää johdettavien palautteesta, onko johtamista hoidettu heidän näkökulmastaan oikeaan suuntaan.

### 9.2 Maksun suoritus tietojen rekisteröinnit

Maksuhäiriömerkintöjen tallennukset rekisteröidään tietokantaan n. 95% automaatioasteella. 5% osuus jää manuaaliseen tallennukseen ja tämä on kohtuullisen paljon työtä aiheuttava työvaihe. Maksuhäiriöiden manuaalisen työn osuutta on osittain ulkoistettu

siten, että ns. helpoimmat tapaukset hoidetaan ulkoistettuna alihankkijan toimesta ja vaikeimmat, jotka vaativat tarkempaa selvitystä, tehdään Asiakastiedon oman henkilöstön voimin. Maksuhäiriömerkintöjen rekisteröinnin ulkoistus on tapahtunut noin 2 vuotta siten, joten en tule tätä käsittelemään opinnäytetyössä tämän enempää.

Merkintöihin liittyy olennaisesti tieto siitä, onko kyseinen saatava, josta maksuhäiriömerkintä on muodostunut, maksettu velkojalle. Kulutusluottohäiriöihin liittyvien maksunsuoritustietojen ilmoittaminen velkojan toimesta maksuhäiriömerkinnän yhteyteen on lakisääteinen pakko. Maksunsuoritustietoja ilmoitetaan kuukausittain n. 5000 kertaa. Näistä n. 1500-2000 merkintää saadaan konekielisessä muodossa eli tämä osuus rekisteröityy automaattisesti tietokantaan. Loput tulevat salattuna viestinä sähköpostitse ja tämä maksunsuoritustietojen osuus tallennetaan manuaalisesti tietokantaan. Kyseessä on pitkälti ns. rutiinityö, joka voidaan ulkoistaa tai lisätä automaatiota tietojen rekisteröinnissä.

Tavoitteena tässä kehittämiskohteessa on, että tehtävä muutos vähentää ryhmässä aikaa vievää rutiiniluontoista työtä, mikä antaa mahdollisuuksia keskittyä vaativampiin ja enemmän asiantuntijuutta vaativiin työtehtäviin. Muutoksella on vaikutusta työn sisältöön, mikä parantaa työntekijän työn mielekkyyden tuntemuksia (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa, 115-120).

### 9.3 Yrityskiinnitystietojen rekisteröinnit

Tiimissäni käsitellään maksuhäiriömerkintöjen lisäksi myös kaikki yrityksiin liittyvien perustietojen rekisteröinnit tietokantaan. Näitä tietoja ovat esimerkiksi Kaupparekisteristä, Yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä (YTJ) ja Tilastokeskuksesta saatavat tiedot. Kaupparekisteristä saadaan yrityksen perustiedot eli tiedot yrityksen vastuuhenkilöistä, osakepääomasta, osoitteista, yrityskiinnityksistä ja fuusioista. YTJ:stä saadaan tiedot, kun yritys on perustettu sekä mihin viranomaisrekistereihin yritys kuuluu ja mikä on yritysten toimialaluokitus. Tilastokeskuksesta tulevat tiedot ovat yrityksiin liittyviä tilastollisia tietoja, kuten esimerkiksi liikevaihtoluokkatieto.

Kaupparekisteristä saatavien yrityskiinnitystietojen rekisteröinnit oli selkeä kehittämistä kaipaava työ. Rekisteröinnit on tehty lähes kokonaan manuaalisesti. Käsittely oli tarkoitus automatisoida jo noin kolme vuotta sitten muiden kaupparekisteritietojen käsittelymuutosten yhteydessä, mutta ajanpuutteen ja kustannustarkastelun perusteella tästä silloin luovuttiin.

Tavoitteena kehittämiskohteella on, että yritys kiinnitysten käsittelyn muutos tulee vähentämään monotonisia työvaiheita ja vahvistamaan työn sisällöllistä mielekkyyttä (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa, 88).

#### 9.4 Tuoreutus -sähköpostilaatikon käsittely

Kolmannen kokonaisuuden työprosesseista muodostaa itse kerätyn tiedon rekisteröinnit, sen hallinta, asiakaspalautteiden hoitaminen ja laadun varmistaminen. Itsehankittua tietoa ovat esimerkiksi yritysten päättäjähenkilöiden, yrityskuvausten ja yritysten omistajatietojen hankinta. Näitä hoidetaan pääosin ulkopuolisten alihankkijoiden toimesta, jotka kontaktoivat päivittäin puhelimitse yrityksiä ja kysyvät em. tietoja. Myös sähköpostitse lähetettävällä kyselylomakkeella tarkistetaan näitä tietoja. Alihankkijan toimesta keräys tapahtuu Asiakastiedon muodostamien keräyslistojen avulla, joiden pohjalta alihankkijan edustaja on yhteydessä yritykseen puhelimitse. Puhelinhaastattelussa yrityspäättäjistä kysytään esimerkiksi kuka vastaa yrityksessä talousasioita, hankinnoista tai myynnistä ja markkinoinnista. Omistajatiedoista haastattelussa kysytään ovatko Asiakastiedon rekisterissä olevat osakastiedot ajan tasalla vai onko niihin tullut muutoksia. Yrityskuvauksia kerätään yritysten kotisivuilta. Tässä keräysprosessissa alihankkija hakee yrityksen kotisivuilta tiedon mitä yritys tekee ja kopioi yrityksen toiminnasta kertovan tekstin Asiakastiedon tietokantaan.

Itse kerättävien tietojen keräykseen liittyen saamme paljon asiakkaiden lähettämiä sähköpostikyselyitä. Viestien vastaamiseen kuluu paljon työaikaa. Kyseessä on siis asiakaspalvelutyyppinen tehtäväkokonaisuus, jossa tiimistäni 1-2 henkilöä päivittäin noin 2-3 tunnin ajan lukee tuoreutus -nimiseen sähköpostilaatikkoon tulevat viestit ja vastaa niihin, jos on tarve. Sähköpostitse tulee myös paljon rekisteröitävää tietoa, kuten esimerkiksi omistajatietoja. Nämä tiedot tallennetaan sähköpostiviestin perusteella tietokantaan. Sähköpostien määrään vaikuttaa huomattavan paljon se, miten aktiivisesti alihankkijat kontaktoivat yrityksiä ja miten paljon sähköpostitse lähetetään kyselyitä yrityksille.

Tavoitteena on, että tehtävä muutos vähentää työtä, jonka organisointi ja hallinta on kohtuullisen haasteellista. Sähköpostien määrät vaihtelevat paljon päivittäin eli työntekijä ei aloittaessaan sähköpostin käsittelyä etukäteen tiedä, kuinka paljon tulee tehtävään käyttämään aikaa. Muutoksen tavoitteena on parantaa työn selkeyttä, järjestelmällisyyttä ja organisointia, mikä vahvistaa henkilön perusmotiiveissa järjestyksen motiivia (Mayor & Risku 2015, 151).

## 10 Kehittämisen toteutus

### 10.1 Kehittämiskohde 1: Esimiestyön kehittäminen

Esimiestyön kehittämisessä keskitytään opinnäytetyössä kehittämishankkeiden läpiviennin onnistumisiin ja palautteen sekä tuen antamisen kasvattamiseen. Onnistuessaan toimenpiteet parantavat työhyvinvointia työn merkityksellisyyden, mielekkyyden ja työmotivaation kasvun kautta. Työn mielekkyyden kasvu vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta työn imuun. Työprosessien kehittämisen kautta työtehtäviin voidaan lisätä haasteellisuutta ja sisältöä, joilla luodaan työhön innostavuutta ja työn imua (Hakanen 2011, 35-39).

Kehittämishankkeissa esimiehen tehtävänä on työryhmän osallistaminen mukaan kehitystyöhön sekä valvoa, että hanke etenee suunnitellusti ja lopputulos on tavoitteen mukainen. Hankkeen eteenpäin viemisessä tarvitaan johtamisen erilaisia metodeja palautteen annosta kannustamiseen. Esimiehen tulee toimia osallistavana johtajana, joka innostaa kehittämishankkeen läpiviennissä ja kasvattaa motivaatiota hankkeen toteuttamisessa (Kalliomaa & Kettunen 2010). Palautteen antaminen, tasapuolinen kohtelu, päivittäisen tuen ja opastuksen antaminen ovat tärkeitä esimiestyön työkaluja kehittämishankkeen läpiviennin aikana.

Esimiestyössä havaittuja ongelmia esittelin kehittämisen taustan esittelyssä. Ongelmat pitkälti tulivat esille henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksista vuodelta 2017. Esimiestyön nykytilan kuvauksessa kävi ilmi, että esimiestyöhön liittyvät arviot jossain määrin olivat alemmalla tasolla kuin keskimäärin muissa tiimeissä ja muiden esimiesten saamat arviot. Nämä liittyivät palautteen antamiseen, tasapuoliseen kohteluun sekä päivittäisen tuen ja opastuksen antamiseen.

Palautteen antaminen oikein hoidettuna, korostaen työn merkityksellisyyttä ja sen vaikutusta kokonaisuuteen, parantaa henkilön motivaatiota ja kannustaa työssä entistä parempaan suorittamiseen (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88). Palautteen antaminen useammin, paremmin ja oikea-aikaisesti, on kehittämisen tavoitteena esimiestyössäni. Palautteen antaminen ei tarvitse aina olla kiitoksen antamista, se voi olla myös keskustelua työntekijän työstä ja sen sisällöstä. Esimiehen kiinnostus työntekijän työtä kohtaan, on työntekijän huomioimista ja myös motivoiva tapa kannustaa työntekijää.

Ryhmän kanssa keskustelua on käytävä tasapuolisesti, jotta ei pääse syntymään kuvaa, että esimies on vain joistain ryhmän jäsenistä ja heidän tekemisistään kiinnostunut. Esimiestyössä on hyvä pitää yllä arvostavaa asennetta tasapuolisesti kaikkia kohtaan (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 96). Tasapuolinen kohtelu ja omien alaisten palveleminen on esimiestyössä tärkeitä taitoja. Esimiestyö onkin nykyisin melko pitkälle asiantuntijatyöntekijöiden ohjaamista, työnjakoa ja työprosessien kehittämistä, neuvontaa, motivoimista ja ennen kaikkea, esimies toimii palvellen omia alaisiaan (Järvinen 2018, 114).

Työmotivaation parantaminen on yksi tämän opinnäytetyön tavoiteteemoista. Palautteen antaminen, työn sisällön parantaminen ja ryhmän ohjaaminen oikeaan suuntaan, ovat keskeisiä tekijöitä työmotivaatiossa. Johdettavien arvojen ja motiivien tunteminen sopivassa määrin auttaa tilanteissa, kun esimies antaa palautetta tai kun asetetaan tavoitteita. Esimiehenä on hyvä tietää, minkälainen palaute on kullekin palkitsevaa tai tekemistä oikeaan suuntaan ohjaavaa. Hyvä on tiedostaa, minkälaiset tavoitteet motivoivat kutakin henkilöä mahdollisimman hyvään työsuoritukseen. Motiivien tunnistaminen auttaa räätälöityjen tavoitteiden asettamista (Mayor & Risku 2015, 160-161).

Käytännön kehittämistoimenpiteet esimiestyöhön liittyen, aloitin säännönmukaistamalla ryhmän viikkopalaverit. Tavoitteena on luoda viikkorytmiin säännöllisyyttä ja luoda luonnollinen tilaisuus, jossa voidaan puolin ja toisin antaa palautetta, tukea ja ohjeistusta viikon töiden tekemiseen. Viikkopalavereista tehtiin säännöllisesti toistuva yhteinen tapahtuma ja lisäksi palaverin sisältö suunniteltiin uusiksi. Ryhmän viikkopalaveri pidetään maanantaisin ns. aamukahvitilaisuutena ja sitä ei pidetä neuvotteluhuoneessa, vaan kahvitaukotilassa. Näin tietoisesti luodaan palaveriin hieman rennompaa tunnelmaa. Palaverin kesto on käsiteltävien asioiden mukaisesti 0,5-1 tuntia. Ryhmän jäsenet kertovat kukin oman työtilanteensa ja mahdolliset ongelmat omassa työssään kyseisellä hetkellä. Yhdessä keskustellaan esille tulleista asioista ja sovitaan tarpeen mukaan töiden jaosta tai miten hoidetaan joku vaikeampi työtehtävä.

Toisena uutena kehittämistoimenpiteenä aloitin viikoittaiset palaverit, joissa pohdimme ratkaisuja ns. ongelmallisiin tapauksiin. Kyseessä ovat manuaalisessa rekisteröinnissä havaitut tapaukset, joissa ei ole osattu tehdä päätöstä mitä rekisteröidään vai rekisteröidäänkö mitään. Tapauksen esittelee ryhmälle ryhmän jäsen, joka on kyseistä tapausta yrittänyt ratkaista. Yhdessä pohdimme mitä tehdään ja teemme päätöksen tapauksen

käsittelystä. Päätökset dokumentoidaan ja jos tulevaisuudessa tulee vastaavanlainen tapaus vastaan, hyödynnämme tehtyä ratkaisua tämän käsittelyssä. Palaveri toimii ryhmän osaamisen kehittämisessä hienosti ja ryhmän jäsenet pääsevät tuomaan esille omaa osaamistaan. Ryhmän jäsenet pääsevät käyttämään harkintaansa ja päättämään miten omassa työssä jokin asia voidaan ratkaista. Tämä vahvistaa heidän vastuunottoa työstään ja sen kehittämisestä (Hakanen 2011, 55). Palaveri toimii myös luonnollisena tilaisuutena esimiehelle antaa palautetta ryhmälle. Palautteen antaminen onnistuneista ratkaisuksista jonkin vaikean asian selvittämisessä parantaa työmotivaatiota (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88).

Kolmantena asiana olen ottanut käyttöön konsernimme johtamisjärjestelmän kautta annetun ohjeistuksen mukaisesti kuukausittain pidettävät esimiehen ja johdettavan välillä pidettävät keskustelut. Aikaisemmin pidin kerran vuodessa kehityskeskustelun ja siihen liittyvän seurantakeskustelun. Nykyisiin keskusteluihin kuuluvat kerran vuodessa yksi laajempi keskustelu, mikä vastaa perinteistä kehityskeskustelua. Tästä keskustelusta käytämme nimeä ”Grow Talk”. Kvartaaleittain pidetään ns. ”Evaluation Discussion” -keskustelu, jossa pääosin tarkastellaan tavoitteiden tilanteita sekä osaamisen kehittymistä. Edellä mainittujen keskustelujen välissä kuukausittain pidetään one-to-one -keskustelu, jossa pääpaino on työssä jaksamisessa, työmotivaatiossa ja ajankohtaisissa työhön vaikuttavissa asioissa.

Näissä kaikissa keskusteluissa yhtenä keskeisenä tavoitteena itselleni on selvittää ja tukea johdettavan motivaatiotilaa. Millaisella intensiteetillä johdettava tekee työtään ja onko motivaation tai tekemisen esteenä asioita, mitkä voidaan yhdessä tai esimiehen toimesta poistaa. Kysymykset voivat olla yksinkertaisia kysymyksiä esim. mitkä tehtäväosiot nykyisessä työssäsi tuntuvat mielekkäiltä ja mistä osiot ovat sellaisia, jotka eivät ole innostavia? Jos muutaman kysymyksen perusteella saan vastauksia, joiden pohjalta saan itselleni selkeytettyä johdettavan motivaatiotasoa, avaa nämä vastaukset entistä paremmin ymmärtämään johdettavan motiiveja ja tahtotilaa työn tekemisessä (Mayor & Risku 2015, 149).

Neljäntenä kehittämisenä olen omassa esimiestyössäni viimeisen 1-1,5 vuoden aikana tietoisesti lisännyt omaa läsnäoloani tiimin kanssa. Tässä auttaa pitkälti yrityksemme uudet avokonttoritilat. Toimipisteeni on lähellä tiimiä ja pystyn helposti ottamaan kantaa akuutteihin ongelmiin sekä tiimiläiset saavat minut helpommin kiinni kuin aikaisemmin. Olen aktiivisesti kerran tai pari päivässä vielä erikseen kysellyt kultakin tiimiläiseltä esim.

miten menee tai onko töiden tekemisessä ollut tänään ongelmia? Palautteen antaminen ryhmälle on parantunut toimitilojen myötä. Onnistumisiin pääsee saman tien kiinni ja niistä voi antaa lähes reaaliaikaista palautetta. Esimiehen läsnäolo johdettavien kanssa parantaa työn arvostusta ja ryhmän ilmapiiriä (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 50).

Esimiehen tulee muistaa tuoda esille onnistumiset ja epäonnistumiset. Tunteilla voidaan ohjata tiimiä parempiin tuloksiin eli tunteet voivat antaa vauhtia yrityksen menestymiselle (Järvinen 2018, 177). Ryhmän kanssa käydyissä keskusteluissa on syntynyt hyvää dialogia ja tuntuma on, että entistä paremmalla läsnäolollani, on tiimin yhteishengen ollut hyvä ja positiivinen vaikutus. Välitön palautteen antaminen on näin helpompaa toteuttaa. Tämä lisää työn merkityksellisyyden ja työhyvinvointiin liittyviä voimavaroja ryhmässä (Hakanen 2011, 52-53).

## 10.2 Kehittämiskohde 2: Maksunsuoritusmerkintöjen rekisteröinnit

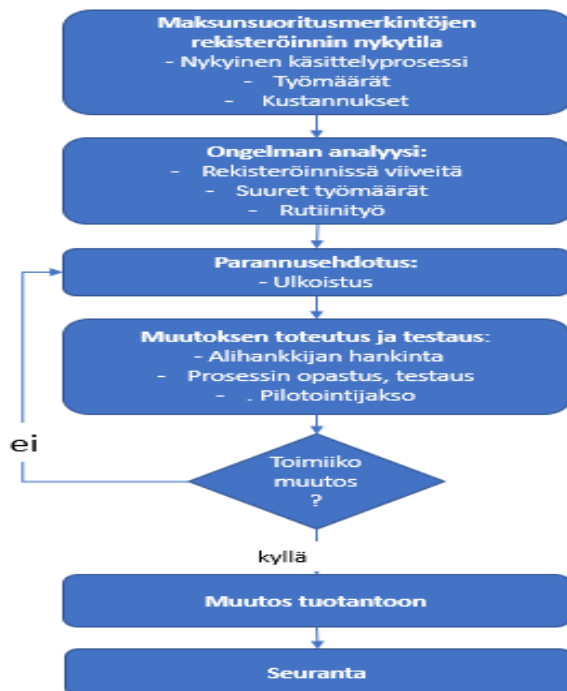
Vuoden 2019 alussa ulkoistimme maksunsuoritusmerkintöjen rekisteröinnin alihankkijallemme. Työprosessin kehittäminen aloitettiin tammikuussa 2019 ja ulkoistettuna työn tekeminen alkoi saman vuoden maaliskuussa. Kerron seuraavaksi ongelman taustat, miten kyseiseen prosessin muutoksen päädyttiin ja miten ulkoistamiseen liittyvät selvitykset tehtiin.

Toimintatutkimus -mallin mukaisesti, lähdimme loppuvuonna 2018 tekemään tiimini eli Data management -tiimissä selvitystyötä ts. avaamaan työprosessien nykytilaa. Ensimmäisenä otettiin tarkasteluun maksuhäiriömerkintöihin liittyvien maksunsuoritusmerkintöjen rekisteröinnit. Maksunsuoritustietoja velkojat toimittavat rekisteröityihin maksuhäiriömerkintöihin, kun velallinen on maksanut maksuhäiriöön liittyvän velkasaatavan. Maksunsuorituksesta kirjataan ns. ref-merkintä maksuhäiriön yhteyteen. Merkinnät on mahdollista toimittaa konekielisessä muodossa, mutta suurin osa, n. 80% maksunsuorituksesta saadaan sähköpostiviesteinä. Tiedot tallennetaan näistä manuaalisen prosessin kautta rekisteriin.

Kulutusluottohäiriömerkintöihin luottotietolaki edellyttää velkojalta maksunsuoritusmerkinnän ilmoittamista, jos velallinen tätä vaatii (Luottotietolaki 2007, 13§). Myös Ulosotto lähettää ulosottomerkintöjen maksunsuoritustietoja päivittäin sekä perintätoimistot yrityksille rekisteröidyistä maksuhäiriöistä. Ref-merkinnöillä voidaan kertoa myös muita

maksuhäiriöön liittyviä lisätietoja eli niitä rekisteröidään muistakin kuin maksunsuorituksesta. Näitä tapauksia ovat mm. takausvastuusta johtuvat maksuhäiriömerkinnät, joissa ref-merkinnällä kerrotaan, että maksuhäiriö on aiheutunut takausvastuusta. Luottotietorekisterissä on myös kerrottava maksuhäiriöiden yhteydessä, jos useampi maksuhäiriömerkintä liittyy samaan velkasaatavaan (Luottotietolaki 2007, 13§). Tämä kerrotaan myös ref-merkinnällä, jossa kerrotaan mikä toinen maksuhäiriömerkintä liittyy tarkasteltavaan maksuhäiriöön.

Toimintatutkimuksessa noudatetaan kehittämisen sykliä, jota soveltaen käytetään opinäytetyössä toteutettavien kehittämiskohteiden läpiviennissä. Kuviossa 9 on kuvattu tiivistäen ja esimerkinomaisesti esitetty tämän kehittämisen syklin vaihe. Kuvassa kerrotaan, miten maksuhäiriöiden maksunsuoritusmerkintöjen työprosessin kehittämistä vietiin eteenpäin. Kuvan jälkeen on tekstissä avattu prosessia yksityiskohtaisemmin auki.



Kuvio 9. Maksuhäiriömerkintöjen maksunsuoritusmerkintöjen prosessin kehittäminen toimintatutkimuksen kehittämisyklin mukaisesti (Kananen 2014, 34).

Maksunsuoritusmerkintöjen rekisteröinti päivittäin on huomattava manuaalista työtä vaativa työprosessi. Maksunsuoritustiedot, jotka käsitellään manuaalisesti, saadaan noin 80% salattuina sähköpostiviesteinä. Viestin avaaminen on prosessissa ensimmäinen työläs työvaihe. Viesti saattaa tulla tuplasalauksella eli tällöin ensin pitää sähköpostissa

avata linkki ja tämän jälkeen lähettää viestin lähettäjälle vastauksena puhelinnumero johon vastauksena saadaan kertakäyttöinen avauskoodi. Koodi syötetään kyseisen sähköpostin salaussivustolle ja viesti aukeaa tämän jälkeen. Kun viesti on saatu auki, luetaan mitä lähettäjä haluaa ja mitä tulee tehdä. Viestissä yleensä kerrotaan, että esimerkiksi henkilö tai yritys on maksanut saatavan, johon liittyy tietyinä päivinä rekisteröity maksuhäiriö ja pyydetään, että velkasaatavan loppuun maksamisesta rekisteröidään maksunsuoritustieto luottotietorekisteriin.

Henkilön tai yrityksen kyseinen maksuhäiriömerkintätieto haetaan sisäisestä tiedonkäsitteilyjärjestelmästä joko henkilötunnuksella, y-tunnuksella tai joissain tilanteissa nimellä. Verrataan sähköpostiviestissä olevia tietoja, ovatko rekisterissä olevat tiedot vastaavat. Näitä vertailtavia tietoja ovat mm. nimi, velkojan tiedot, maksuhäiriöön liittyvä tunniste tai diaarinumero ja rekisteröity summa. Jos tiedot täsmäävät, maksuhäiriömerkinnän yhteyteen rekisteröidään maksunsuorituksesta kertova ns. ref-merkintä. Ref-merkinnällä kerrotaan siis, että kyseisen maksuhäiriömerkinnän taustalla oleva velkasaatava on maksettu loppuun velkojalle.

Kun ref-merkintä on rekisteriin rekisteröity, kyseinen maksunsuorituksesta kertova sähköpostiviesti arkistoidaan sähköiseen arkistoon. Arkistoon tallennetaan hakuavaimiksi joko henkilötunnus tai y-tunnus ja arkistointipäivämäärä. Arkistointi tehdään sen takia, jos joudutaan myöhemmin palaamaan esimerkiksi jonkun selvityspyynnön takia, mistä kyseinen maksunsuoritustieto on saatu ja millä kriteerein se on luottotietorekisteriin rekisteröity.

Maksunsuorituksesta kertova ref-merkintä näkyy palveluissamme asiakkaille, jotka tarkastelevat kyseisen kohteen maksuhäiriömerkintöjä. Merkintä antaa maksuhäiriön tarkastajalle positiivisen signaalin eli se kertoo, että velka on maksettu. Lisäksi ref-merkinnällä on vaikutusta siihen, mikä on maksuhäiriömerkinnän rekisteröintiäika. Jos kyseinen maksuhäiriömerkintä on rekisteröidyn ainoa merkintä ja sille on rekisteröity maksunsuorituksessa kertova ref-merkintä, tiettyjen maksuhäiriömerkintöjen rekisteröintiäika lyhenee 3:sta vuodesta 2 vuoteen. Tieto on siis hyvin merkityksellinen ja etenkin velallisen kannalta myös hyvin tärkeää, että kyseinen tieto saadaan rekisteriin.

Taloudellisessa tarkastelussa kustannussäästö on tärkeä kriteeri kehittämishankkeen läpiviennin arvioinnissa. Arvioitava on, mitä kustannuksia nykyinen prosessi aiheuttaa tällä

hetkellä ja mitä kehittämishankkeen toteuttaminen maksaa. Ulkoistuksissa yleensä puhutaan 3 vuoden aikajaksoista, jonka jälkeen ulkoistukseen liittyviä toimia tulee tarkastella uudelleen mm. kustannusten tasosta (Lehikoinen & Töyrylä ,62). Eli jos ulkoistuksen kustannusten takaisinsaantiaika on maksimissaan 3 vuotta, on tämän ajan kuluessa ulkoistuksen kustannussäästöjen oltava suuremmat, kuin ulkoistukseen käytetyt kustannukset.

Kustannussäästöjen laskenta perustuu laskentamalliin, jolla arvioidaan saavutettavaa laskennallista säästöä. Säästöön vaikuttaa se, kuinka paljon työaika työprosessin kehittämisellä säästetään. Säästetty työaika ei suoraan käytännössä vaikuta ryhmän töiden tekemiseen tarvittavaan henkilöresurssitarpeeseen. Säästö hyödyttää siinä, että ryhmä voi ottaa muita haasteellisimpia työtehtäviä poistuvien työtehtävien tilalle. Useamman työprosessin kehittämisen kautta saatava työajan säästö voi kuitenkin ajan myötä mahdollistaa sen, että ryhmässä tehtävät työt voidaan hoitaa esimerkiksi yhtä henkilöä pienemmällä henkilömäärällä. Käytettävällä kustannussäästömallilla voidaankin osoittaa kehittämishankkeen taloudellinen vaikutus ja sitä kautta osoittaa tarve kyseisen työprosessin kehittämiseksi.

Maksun suoritusmerkintöjen tallennuksen kustannuslaskelma on esitetty taulukossa 1. Laskelmassa maksun suoritustietoja rekisteröidään keskimäärin n. 150 maksuhäiriömerkinnälle päivittäin. Keskimäärin työaika yhden maksun suoritusmerkinnän rekisteröintiin menee noin 2-3 minuuttia. Päivittäin työaika tähän prosessiin menee siis n. 400 minuuttia eli 6,7 tuntia. On kuitenkin huomioitava, että henkilö pitää tauot ja joutuu useana päivänä viikossa osallistumaan johonkin palaveriin tai muuhun selvitystyöhön, on nämä ajat pois ko. prosessin hoidosta. Jos henkilö pystyy maksun suoritustietojen rekisteröintiä tekemään päivän aikana keskimäärin 4-5 tuntia, työllistää tällöin työprosessi 1,2 henkilöä päivittäin. Vuosikustannukseksi tällä laskelmalla saadaan 75 600 euroa.

Taulukko 1. Maksun suoritus tietojen tallennuksen kustannus vuositasolla.

**Maksun suoritus tietojen tallennuksen kustannus**

Tuntikustannus (euroa)	35
Käytettävä aika t/pv	9
Työpäivien lukumäärä kk	20
<b>Kuukausikustannus</b>	<b>6300</b>
Kuukausien lukumäärä vuodessa	12
<b>Vuosikustannus</b>	<b>75600</b>

Koska tiedot tulevat tiedon toimittajilta vielä toistaiseksi pääsääntöisesti sähköpostitse, manuaalisen työn osuus tulee myös lähitulevaisuudessa olemaan tässä prosessissa suuri. Automatisoinnin lisääminen on prosessissa toistaiseksi vaikeaa ja hankalaa. Käytännössä tiedot pitäisi saada tiedon toimittajilta tulemaan Asiakastietoon konekielisessä muodossa, jotta käsittely voitaisiin automatisoida. Ja jotta tiedot saadaan konekielisessä muodossa tiedon toimittajalta, vaatii tämä heillä tietojen poiminnan teknisen rakentamisen. Tiedon toimittaja ohjataan tietojen toimittamisessa tähän suuntaan, mutta muutosten eteneminen on ollut hyvin hidasta. Tämän pohdinnan jälkeen aloimme selvittämään prosessin ulkoistamisen mahdollisuutta.

Ulkoistamisen haasteeksi muodostui se, että maksun suoritus tietojen rekisteröinnit rekisteröidään suoraan Asiakastiedon sisäiseen tallennusjärjestelmään. Pääsy tähän järjestelmään oli vain kahdella alihankkijalla. Yhteyden avaaminen ko. järjestelmään on teknisesti haasteellinen prosessi, lisäksi tietoturvaan liittyvät rajoitteet estävät sisäisen järjestelmän avaamisen useamman alihankkijan käyttöön. Tietosuojaan liittyvät asiat tulee olla huomioituna, varsinkin kun tietojen mukana liikkuu henkilöiden henkilötunnuksia (Tietosuojalaki 2018, 29§). Lisäksi tiedostettiin se, että kaikilla potentiaaleilla alihankkijoilla ei tietoturvan taso ole sillä tasolla, mitä Asiakastieto edellyttää.

Ulkoistamisesta neuvottelut siis käytiin edellä mainittujen kahden alihankkijan kanssa. Tarjousprosessi lähti liikkeelle sillä, että esittelimme prosessin ja siihen liittyvät työvaiheet kummallekin alihankkijaehdokkaalle. Pyysimme heiltä tämän jälkeen tarjouksen, mihin hintaan olisivat valmiit tekemään kyseisen työn meille ulkoistettuna. Hinnoittelun toivoimme siten, että alihankkija tekee tarjouksen, millä hinnalla sitoutuvat tallentamaan

yhden yksittäisen maksunsuoritustiedon. Parhaan tarjouksen antaneen alihankkijan hinnaksi laskettuna kuukausitason kustannuksena tuli noin 4 000 euroa. Kun aikaisemmin esittämässäni laskelmassani todensin, omalla tiimillä tehtynä kuukausikustannus oli 6 300 euroa. Ero oli merkittävä ja puolsi toiminnon ulkoistamista.

Maksunsuoritusmerkintöjen ulkoistus eteni tämän jälkeen melko nopeasti. Teimme sopimuksen ja sovimme alihankkijan kanssa koulutuksen aikataulun. Koulutus aloitettiin välittömästi sopimuksen teon jälkeen. Käytännössä olin itse ja palvelusta vastaavan kanssa alihankkijalla. Koulutimme heidän tekijöilleen kahden päivän ajan maksunsuoritusten rekisteröintejä. Jotta ymmärrys olisi myös alihankkijan tekijöille maksunsuoritustietojen merkityksellisyydestä selvää, aloitimme koulutuksen kertomalla, miksi näitä rekisteröidään ja missä palveluissamme tietoja esitetään. Tämän jälkeen aloitimme käytännön harjoittelun siten, että istuimme tekijöiden vieressä ja opastimme tapaus kerrallaan, miten maksunsuoritusmerkinnät kussakin tapauksessa rekisteröidään. Koulutuksen jälkeen alihankkija aloitti tekemään rekisteröintejä omatoimisesti.

Seurantavaiheessa n. 1-2 kuukauden ajan tarjosimme alihankkijan tekijöille tiivistä opastusta erikoisempien tapausten käsittelyissä. Pääosin opastus tapahtui vastamaalla sähköpostikyselyihin, joissa alihankkijan tekijä kysyi neuvoa vaikeimmista tapauksista. Kerran viikossa pidimme lyhyen etäyhteyspalaverin, jossa vastailimme alihankkijalta tulleisiin kysymyksiin sekä kertosimme ohjeistusta. Rekisteröityjen maksunsuoritusmerkintöjen seuranta teemme laadun varmistamiseksi siten, että tarkistamme pistokokein rekisteröityjä merkintöjä ja vertaamme sitä tiedontoimittajalta saatuun tietoon. Jos tieto on rekisteröity kuten tiedontoimittaja on halunnut sen rekisteröitävän, laatu todetaan kunnossa olevaksi.

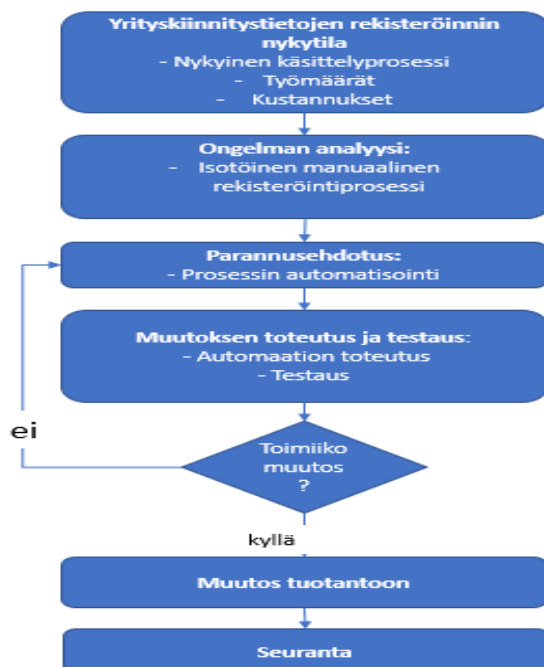
### 10.3 Kehittämiskohde 3: Yrityskiinnitystietojen rekisteröinnit

Yrityskiinnitystietojen rekisteröinnin kehittämishanke käynnistettiin välittömästi maksunsuoritusmerkintöjen kehittämishankkeen valmistumisen jälkeen. Muutosten toteuttaminen aloitettiin huhtikuussa 2019 ja ne saatiin valmiiksi saman vuoden kesäkuussa.

Yrityskiinnitystiedot tulevat konekielisesti määrämuotoisessa muodossa Asiakastietoon päivittäin n. klo 6 aikaan aamulla. Tietojen käsittely hoidettiin kesään 2019 asti täysin manuaalisesti. Yrityskiinnitysten käsittelyn automatisointi piti tehdä jo aikaisemmin, kun Kaupparekisterin tiedostorakenteet kokonaisuudessaan muuttuivat vuonna 2016. Yritys-

kiinnitysten käsittelyyn liittyy kuitenkin paljon haasteita, mm. etuoikeusjärjestystiedon rekisteröinnissä. Kyseisenä ajankohtana automaation rakentamista ei tehty teknisen resurssivajeen ja käsittelyn problematiikan takia. Keväällä 2019 tilanne oli toinen ja teimme suunnitelman, kuinka yritys kiinnitysten rekisteröintiä saadaan automatisoitua ja työprosessia kehitettyä käyttäjän kannalta mielekkäämmäksi.

Toimintatutkimuksen syklin mukaisesti lähdettiin liikkeelle nykytilan kartoituksella eli selvitystyö yritys kiinnitystietojen rekisteröinnistä aloitettiin palaverilla, jossa tietojen rekisteröijät esittelivät nykyisen käsittelyprosessin. Prosessi kirjoitettiin auki vaihe vaiheelta ja dokumentoitiin mitä kaikkia työvaiheita manuaalisen käsittelyn vaiheeseen kuuluu. Selvittelyssä havaittiin useita työvaiheita, jotka voitaisiin hoitaa automatiikan avulla. Etuoikeusjärjestyksen muuttaminen manuaalisessa prosessissa on hyvin työläs vaihe, siinä mm. joudutaan osa tiedoista poistamaan rekisteristä ja lisäämään uudelleen, jotta etuoikeusjärjestys saadaan tallennettua oikein. Pantin haltijan vaihtuminen toiseksi, katsottiin myös sellaiseksi, että nimen muutos voidaan pääsääntöisesti hoitaa automaattisesti. Selvitystyön perusteella yli puolet prosessin vaiheista on mahdollista automatisoida ja näistä laadittiin it-suunnittelua varten kuvaukset ja pyydettiin muutosten tekemisestä työmääräarviot. Kehittämisprosessi toimintatutkimuksen kehittämissyklin mukaisesti on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Yrityskiinnitystietojen käsittelyprosessin kehittäminen toimintatutkimuksen mukaisen kehittämissyklin mukaisesti (Kananen 2014, 34).

Kehittämishankkeen parannusehdotus -vaiheessa havaittiin seuraavat prosessin osat, jotka voidaan automatisoida:

- Uuden yrityskiinnitystiedon automaattinen rekisteröinti.
- Yrityskiinnityksen poisto ja siirto fuusion yhteydessä vastaanottavalle yritykselle.
- Yrityskiinnityksen haltijan vaihtuminen tai poistuminen.
- Yrityskiinnitysten etuoikeusjärjestyksen muutosten päivittäminen.
- Yrityskiinnityksen kuolettaminen.
- Yrityskiinnitykset konkurssiin asetetuille yrityksille, jos ko. yritykselle tulee muutoksia rekisteröityihin yrityskiinnityksiin. Vastaava toiminto rakennetaan yrityssa-neerauksiin asetetuille yrityksille.
- Vanhojen markkamääräisten yrityskiinnitysten muuttaminen rekisteriin euromääräisiksi.
- Poistetaan ns. virhelistalta turhia ns. informatiivisia ilmoituksia, joiden perusteella käsittelijä ei tee mitään muutoksia tietokantaan.

Vastaavasti kuin maksunsuoritusmerkintöjen kehittämishankkeessa, laadittiin laskelmat, joilla voidaan osoittaa kehittämishankkeen hyödyllisyys ja tarpeellisuus. Jotta saatiin laskennalliseen kustannus- ja ajansäästön laskelmaa varten tietoja, järjestettiin 2 viikon seurantajakson työajan kartoittamista varten. Työtehtävään käytettävää työaikaa mitattiin kahden viikon mittaisella ajanjaksolla 4.-15.4.2019, kirjaamalla käytetyt tunnit päivittäin excel-taulukkoon. Mittausjaksossa keskimääräinen työaika, mikä menee yrityskiinnitystietojen tallennukseen, oli 1,15 tuntia (eli 1 tuntia ja 9 minuuttia). Käytetty työaika on mittausjaksolta esitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 2).

Taulukko 2. Työajan käyttö yrityskiinnitystietojen tallennuksessa.

### Yrityskiinnitysten tallennus 4.-15.4.2019

pvm	Käytetty aika (tunteja)
4.3.2019	1,25
5.3.2019	1,00
6.3.2019	1,50
7.3.2019	0,45
8.3.2019	1,00
11.3.2019	1,25
12.3.2019	1,50
13.3.2019	1,50
14.3.2019	1,00
15.3.2019	1,00
<b>Keskimääräinen ajankäyttö/pv</b>	<b>1,15</b>

Kun käytetty työaika saatiin selvitettyä, laskettiin kustannus yrityskiinnitystietojen tallennuksessa. Asiakastiedossa tallentajan kustannuksena kustannuslaskelmissa on käytetty 35 euroa tuntia kohden. Laskelmassa työtehtävän keskimääräinen ajankäyttö kerrottiin työpäivien määrällä ensin kuukausitasolla ja tämän jälkeen vuositasolla. Näin saimme laskettua laskennallisen vuosikustannuksen, mikä laskelman mukaisesti oli 9 660 euroa. Alla laskelma taulukossa 3.

Taulukko 3. Yrityskiinnitystietojen tallennuksen vuosikustannuslaskelma.

### Yrityskiinnitystietojen tallennuksen kustannus

Tuntikustannus (euroa)	35
Käytettävä aika t/pv	1,15
Työpäivien lukumäärä kk	20
<b>Kuukausikustannus</b>	<b>805</b>
Kuukausien lukumäärä vuodessa	12
<b>Vuosikustannus</b>	<b>9660</b>

Automaation tekniseen rakentamiseen it-suunnittelussa menee 5 henkilötyöpäivää. Tämän lisäksi uudet ominaisuudet tulee testata, johon arviolta menee noin 2 henkilötyöpäivää. It-työn kustannuksen laskennallinen tuntihinta on 95 euroa ja testauksen tuntihinta 50 euroa. Kustannuslaskelman perusteella muutostyön kustannukseksi tuli 4 600 euroa, laskelma esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Yrityskiinnitysten tallennuksen automatisoinnin rakentamisen kustannukset.

**Muutostyön toteuttamiskustannukset**

	Käytettävä aika pv	tunnit (1 pv = 8 tuntia)	Tuntikustannus	Kustannus yhteensä
IT -suunnittelu	5	40	95	3800
Testaus	2	16	50	800
<b>Kustannukset yhteensä</b>				<b>4600</b>

Muutostyö toteutettiin toukokuussa vuoden 2019 aikana. Muutoksen toteutuksessa ensimmäiseksi suoritettiin tietojen käsittelyn testaus. Testauksessa käytännössä ajoimme Kaupparekisteristä saatuja päivittäisiä yritys kiinnitysaineistoja testikantaamme. Data Management -ryhmästä kaksi henkilöä suoritti testauksen, johon käytettiin laskelman mukaiset 2 työpäivää. Testauksessa havaittiin muutamia virheitä, joista raportoitiin it-suunnitteluun korjattavaksi. Havaitut virheet korjattiin, ja tämän jälkeen suoritettiin uusi testauskierros. Kun saimme 2-3 testauskierrosta suoritettua ilman havaittuja virheitä, pyysimme muutoksen viemistä tuotantoon.

Seurantavaiheessa tarkastelimme erityisesti, millaisella tasolla automaatio toimii prosessissa. Kiinnitimme myös virhetilanteisiin huomiota eli jos käsittelyssä havaitaan jotain sellaista, mitä testausvaiheessa ei havaittu. Virhetilanteita tuotantopuolella havaittiin alussa 2-3 tapausta, jotka välittömästi korjattiin tietojen käsittelyohjelmaan.

Muutos saatiin toteutettua suunnitelman mukaisesti eli aikataulu ja toteutuksen lopputulos oli suunnitellun mukainen. Tarkemmin tämän kehittämishankkeen tulokset tarkemmin esittelen kehittämiskohteiden toteutumisen arviointi -luvussa.

#### 10.4 Kehittämiskohde 4: Tuoreutus -sähköpostin käsittelyn käsittely

Kolmantena työprosessien kehittämiskohteena opinnäytetyössä tarkastellaan yhden kausiluonteisesti ruuhkautuvan sähköpostilaatikon käsittelyn ongelmia. Isona kysymyksenä tässä on, miten sähköpostin käsittelyä saadaan helpotettua ruuhka-aikoina. Kyseessä on tuoreutus -niminen sähköpostiosoite ja siihen tulevien sähköpostien käsittely.

Sähköpostiosoitetta käytetään Asiakastiedossa lähinnä yhteydenotoissa ja asiakaspalvelullisena osoitteena. Sähköpostitse yritykset voivat kysyä lisätietoja yritykseen kohdistuneisiin tietojen keräämisiin liittyvissä asioissa. Sähköposti on yhteystietona, kun yrityksiltä kysytään sähköisesti esimerkiksi yrityksen omistajatietoja tai päättäjähenkilöiden tietoja. Sähköposti toimii siis palautekanavana ja lisäohjeistuksen pyyntökanavana yrityksen vastuuhenkilöille, jotka ovat saaneet Asiakastiedolta pyynnön päivittää oman yrityksensä tietoja ajan tasalle.

EU:n tietosuoja-asetus GDPR (General Data Protection Regulation) on henkilötietojen käsittelyä säätelevä asetus (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020). Asetuksen pohjalta on laadittu kansallinen tietosuojalaki, joka määrittelee, miten henkilötietoja tulee käsitellä. Asetus ja laki antavat henkilölle oikeuden tarkistaa henkilötiedot yrityksestä, joka on käsitellyt tai käsittelee kyseisen henkilön tietoja (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020). Asiakastieto on rakentanut GDPR -palvelun, jossa kerrotaan henkilötietojen käsittelystä Asiakastiedossa. Palvelun kautta on myös mahdollista lähettää tiedustelu, missä kaikkialla Asiakastiedon rekisterissä henkilön nimi ja tiedot esiintyvät. Tässä palvelussa käytetään sähköpostiosoitteena tarkistusten osalta tuoreutus sähköpostiosoitetta. Näihin selvityspyyntöihin vastaamisiin on laadittu tarkka ohjeistus, miten edetään, kun joku yritykseen liittyvä henkilö haluaa tarkistaa omat tietonsa Asiakastiedon rekistereistä.

Sähköpostiin tulee viestejä kausiluonteisesti eri määriä. Kevätkaudet ovat vilkkaampia, tällöin yleensä Asiakastieto hoitaa pääosin omistajatietojen kyselyt ja näistä suuri osa pyydetään sähköpostitse lähetettävän lomakkeen kautta. Yritys saa sähköpostin, jossa on linkki lomakkeelle, jonne he voivat käydä päivittämässä yrityksen tämän hetken omistajat tai päättäjähenkilöiden tiedot. Sähköpostit lähetetään ko. tuoreutus -sähköpostista ja sähköpostiviestissä on myös mainittu osoite mahdollisiin kysymyksiin. Viestejä lähtee esimerkiksi helmi-toukokuun aikana päivittäin 500 kappaletta. Pyydetty tiedot saadaan kyselyillä noin 20%:lta. Yrityksille, jotka eivät vastaa sähköpostikyselyyn, soitetaan alihankkijan toimesta ja tiedustellaan puhelimitse omistaja- tai päättäjätietoja.

Koska lähetettävien viestien määrä on näin korkea päivittäin, näistä väkisinkin tulee palautteita. Palautteet tulevat lähes kokonaan sähköpostitse tuoreutus -nimiseen sähköpostiin. Palautepostia saadaan kevätkauden aikana n. 100 viestiä päivittäin. Työaikaa näiden käsittelyyn yhdeltä henkilöltä kuluu päivittäin noin 4-6 tuntia eli käytännössä yli puolipäivää tai lähes koko työpäivä. Kesällä tuoreutus -sähköpostiin tulevien viestien

määrä on hyvin vähäistä, koska kesäaikaan ei yleensä ole käynnissä mitään tiedonkeruuseen liittyviä kampanjoita. Syksyllä sähköinen tiedonkeruu aktivoituu uudelleen ja tällöin kohteena ovat pääasiassa yrityksen päättäjähenkilöihin liittyvien tiedustelujen lähettämiset. Syys-lokakuun aikana lähtee päivittäin n. 300 viestiä, joissa kysytään yrityksen päättäjätietoja. Palautteiden määrä ko. sähköpostiin on hieman maltillisempaa ja viestejä tulee noin 50 kappaletta päivittäin.

Sähköposteihin vastaamista on helpotettu useilla keinoilla. Vastauksia varten on laadittu vakiovastauspohjia. Useat kyselyt liittyvät samaan asiaan ja valmista vastauspohjaa voidaan näihin käyttää. Sähköpostiin on laitettu automaattinen vastauspohja myös päälle. Vastauksessa kerrotaan, miksi olemme olleet yhteydessä ja miten voi oman yrityksen tietoja päivittää ajan tasalle. Sähköpostin käsittelijöitä on koulutettu ko. aihealueisiin, jotta he tietävät mistä saapuneessa viestissä on kysymys ja miten siihen tulee vastata.

Tuoreutus -sähköpostin nimi on muutettu kesällä 2019 päivitys -nimiseksi, koska palautteiden perusteella tuoreutus-sana herätti turhia kyselyitä ja ihmettelyjä. Nimen muutoksella halutaan myös viestiä, että olemme päivittämässä yrityksen tietoja ja viesti tulee tämän takia ko. osoitteesta. Sähköpostin nimenmuutoksella ja vakiovastauspohjien aktiivisella käytöllä on ollut kuitenkin pieni vaikutus siihen, miten paljon sähköpostikyselyjä tulee. Saapuvien sähköpostien määrä on kuitenkin ruuhka-aikoina sen verran suuri, että edellä kerrottu sähköpostin nimen muutos ja vakiovastauspohjat eivät ole kovin paljosta helpottaneet sähköpostin käsittelyyn menevää kokonaistyöajan käyttöä.

Kesän 2019 jälkeen aloimme selvittämään, voidaanko tuoreutus -sähköpostin käsittelyä hoitaa ulkoistettuna jonkun alihankkijan toimesta. Selvitystyö aloitettiin sillä, että ensin kategorisoitiin sähköpostiin tulevien sähköpostien sisältö. Mihin kyselyt liittyvät ja toistuvatko kuinka usein samaan asiaan liittyvät asiat. Kategorioinnin perusteella tehtiin arvio, kuinka moni viesteistä voidaan hoitaa ulkoistettuna eli alihankkijan toimesta. Selvityksen perusteella jopa 80% viesteistä todettiin sellaisiksi, joihin vastaaminen alihankkijalle on siirrettävissä. Näistä viesteistä suurimmassa osassa voidaan vastaus antaa vakiovastauspohjalla. Viesteistä loput 20% todettiin sellaisiksi, mitkä hoidetaan itse. Nämä ovat pääasiassa sisäisiä selvitystöitä tai vaativampia tietosuojaan liittyviin kysymyksiin vastaamisia. Sähköpostiviestien sisällön mukaisen kategorisoinnin tulokset on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Tuoreutus -sähköpostin sisältö luokiteltuna, 100 kpl sähköpostin otos tehty elokuussa 2019.

Tuoreutus-sähköpostin sisällön luokittelu, elokuu 2019. 100 sähköpostin otos.		
Sisältö	Lukumäärä	Alihankkijan hoidettavissa?
Sähkelomakkeeseen liittyvät kysymykset ja selvitykset	37	OK
Yhteystietojen korjauspyynnöt	25	OK
Osakastietojen ilmoitukset ja päivitys	13	OK
Sisäiset selvitykset (ongelmat, virheet, tekniset häiriöt)	11	EI
Rekisterinpitoon liittyvä haasteellisempi asiakasohjeistus	7	EI
Tietojen poistopyynnöt (osakas, päättäjä, yhteystiedot)	3	OK
Tietojen toimittamisesta kieltäytymiset	2	OK
GDPR tarkistuspyynnöt	2	EI
	<b>Yhteenveto</b>	
	OK	80
	EI	20

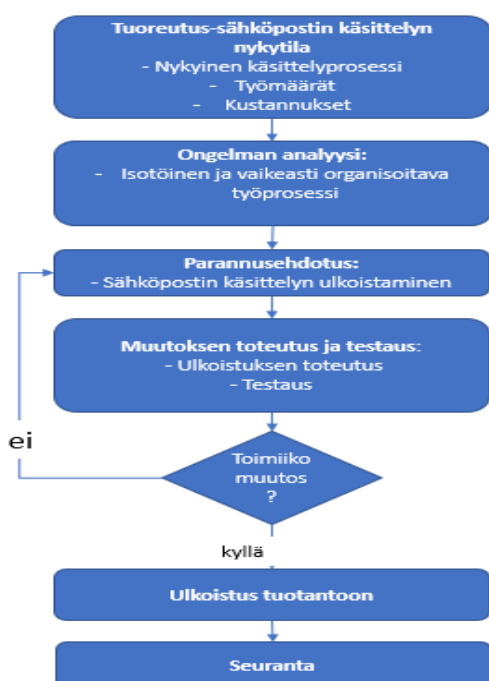
Kategorioinnin jälkeen tarkistettiin, miten hyvin löytyy kuhunkin asiaan vakiovastauspohja. Seuraavaksi selvitettiin, kuinka usein vakiovastauspohjia on tähän mennessä käytetty. Samassa yhteydessä tarkistettiin, ovatko vastauspohjat, kuinka hyvin ajan tasalla ja kuinka hyvin ne ohjaavat yrittäjää toimimaan siten, kuin haluamme. Tarkistettiin ohjeistus ja päivitettiin yleisempiin ko. sähköpostiin liittyviin kysymyksiin ohjeistus ajan tasalle. Näiden toimenpiteiden jälkeen aloitettiin asian esittely kahdelle alihankkijalle ja kysyttiin heidän mielenkiintoaan hoitaa sähköpostin käsittelyä.

Yksi olemassa olevista alihankkijoistamme kiinnostui tehtävästä ja heidän kanssaan aloitettiin neuvottelut hinnoittelun sekä käytännön toimista. Ensimmäiseksi selvitettiin, miten saadaan oikeudet alihankkijalle sähköpostilaatikon hoitamiseen. Nämä oikeudet saatiin muutaman harjoituksen jälkeen järjestettyä eli alihankkijalle saatiin sähköpostilaatikkoon vastaavat näkymät ja oikeudet kuin mitä Asiakastiedon omalla henkilöstöllä on.

Tämän jälkeen sovittiin alihankkijan kanssa koulutus- ja perehdyttämisjakso. Alihankkijan työntekijä, joka tulee sähköpostilaatikkoon hoitamaan, on suomalainen ja asuu Brasiliassa. Koulutus hoidettiin tämän takia Teams-työkalun kautta muodostetulla etäyhteydellä. Esittelimme hänelle Asiakastiedon tekijöiden kanssa yhdessä sähköpostilaatikon sen hetkisen tilanteen. Hänelle näytettiin esimerkinomaisesti, miten kuhunkin sähköpostiviestiä vastataan. Lisäksi esittelimme olemassa olevat ohjeet palaverin yhteydessä. Tämän jälkeen sovittiin, että alihankkija tämän jälkeen lukee itsenäisesti sähköpostia ja

vastaa niihin, mihin tuntee osaamisen riittävän. Alkuun sovittiin, että vastatut viestit ja epäselvät kyselyt tarkastellaan yhdessä etäpalaverissa. Tämän jälkeen olimme päivittäin alihankkijan edustajaan yhteydessä puolen tunnin tai tunnin verran. Kun vastaaminen alkoi itsenäisesti sujumaan, siirryimme kerran viikossa pidettävään tilannekatsaukseen. Näissä palavereissa keskityimme tarkastelemaan ns. vaikeampia tapauksia ja miten näihin tulisi vastata.

Alihankkijan kanssa hinnoittelusta sovittiin alkuun 2 kuukauden pilotointijakso, jossa maksoimme sovituksen kiinteän korvauksen. Tämän jälkeen arvioitiin hintaa uudelleen ja siirryttiin tuntiveloitukseen. Tuoreutus-sähköpostin ulkoistaminen vaiheet toimintatutkimuksen kehittämissyklin mukaisesti on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Tuoreutus-sähköpostin ulkoistaminen toimintatutkimuksen mukaisen kehittämissyklin mukaisesti (Kananen 2014, 34).

Seurantavaiheessa vastausten laatua varmistimme pistokokein. Käytännössä luimme saapuneita sähköposteja ja tarkistimme, miten viestiin on vastattu sekä mitä mahdollisesti on tallennettu tietokantaan. Tällä hetkellä pidämme palaverin etäyhteydellä sähköpostien käsittelyyn liittyvistä asioista joka toinen viikko. Alihankkijan edustaja toki laittaa vaikeimmissa tapauksissa ryhmälleni viestiä ja kysyy neuvoja. Ulkoistuksen onnistumista arvioin kehittämistoimien toteutumisen arviointi-luvussa.

## 11 Kehittämistoimien toteutumisen arviointi

Tässä luvussa esittelen, miten kehittämishankkeet onnistuivat. Lisäksi kerron kustakin opinnäytetyössä esitellystä kehittämiskohteesta erikseen, mitä kyseisen kohteen kehittämisellä saavutettiin ja oliko tulos tavoitellun mukainen.

Kehittämistoimien tavoitteena oli ensisijaisesti parantaa ryhmän työn tekijöiden työssä jaksamista, työmotivaatiota ja rakentaa työstä merkityksellisempää. Tehdyt konkreettiset toimenpiteet eli yrityskiinnitystietojen automatisointi, maksunsuorustietojen rekisteröinnin ulkoistus ja tuoreutus sähköpostin käsittelyn ulkoistus onnistuivat pääosin hyvin. Esi- miestyön kehittäminen oli kiinteästi mukana kehittämishankkeissa. Esimiehenä laitoin kehittämishankkeen käyntiin, valvoin, että hanke etenee tavoiteaikataulun mukaisesti ja että saavutetaan tavoitteen mukainen lopputulos. Palautteen ja tuen antaminen olivat hankkeiden eteenpäin viemisessä keskeistä esimiestyötä.

Ryhmältä saamani palautteet kehittämishankkeiden onnistumisista mm. kahden välisissä keskusteluissa ovat olleet positiivisia. Kehittämistoimilla on ollut positiivinen merkitys myös ryhmän yhteistyöhön ja ilmapiiriin, joista mm. maaliskuussa 2020 käydyissä Grow Talk- keskusteluissa sain runsaasti positiivista palautetta. Työmotivaatioon ja työn merkityksellisyyden tuntemukseen on näillä asioilla merkittävä vaikutus, mitkä ovat myös motivaatioteorioiden mukaan keskeisiä tekijöitä työmotivaation ja työhyvinvoinnin lähteitä (Mayor & Risku 2015, 164).

Kehittäminen suoritettiin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Toimintatutkimuksen yksi keskeinen onnistumisen kriteeri on, että kehittämisen seurauksena havaittu ongelma on onnistuttu poistamaan tai sen vaikutuksia pienentämään. Näissä onnistuttiin kehittämishankkeissa hyvin. Toimintatutkimuksen lopputulosten arviointiin tulee osallistua myös ne, kenen työhön kehittämishankkeilla oli vaikutusta. Ryhmän jäsenten vastaukset ja mielipiteet ovat myös sellaisia, että he ovat kokeneet muutosten olleen heidän työnsä kannalta onnistuneita. (Kananen 2014, 137).

Automatisoinnilla ja ulkoistuksella ryhmän työtehtävistä poistui monta monotonista työvaihetta ja työnteossa on pystytty keskittymään paremmin erilaisten ongelmallisten ja vaikeampien tapausten hoitamiseen. Muutokset ovat vaikuttaneet ryhmältä saatujen palautteiden mukaan myös stressitasoon. Aikataulupaineet ovat monelta osin helpottuneet ja pystytään paremmin keskittymään ns. kriittisten työtehtävien hoitamiseen. On hyvä

tiedostaa, että ihmiset käsittelevät stressitasoa eri tavalla ja asiat stressaavat ihmisiä eri tavalla (Keltikangas-Järvinen, 2011). Nyt yhteinen näkemys palautteiden perusteella on, että aikaisempaan verrattuna ainakaan ns. vakavampaa stressiä ryhmässä koeta työpaineiden takia.

Laskennalliset säästötavoitteet saavutettiin ja useampi prosessi saatiin toimimaan aikaisempaa jouhevammin. Muutoksen tuomat laskennalliset säästöt esittelen tarkemmin kunkin kehittämiskohteen lopputuloksissa. Prosesseista pystyttiin kehittämishankkeissa poistamaan turhia työvaiheita Lean -ajattelumallin mukaisesti. Prosessin läpimenoajat lyhenivät, mikä heijastuu siihen, kuinka nopeasti käsiteltävä tieto on palveluissamme asiakkaiden käytettävissä. Tämä parantaa asiakkaan saamaa arvoa Asiakastiedon tuottamista palveluista (Modig & Åhlström, 25-28).

Tehdyillä kehittämistoimenpiteillä on ollut vaikutusta esimiestyöhön, sen onnistumiseen ja siihen, miten hyvin näiden toimenpiteiden vaikutuksesta voidaan ryhmää johtaa entistä enemmän asiantuntijuuden suuntaan. Työn sisältö, sen moninaisuus ja päätösvalta kuinka omaa työtä tekee, ovat merkittäviä asioita, kun lisätään työn tekijöiden tunnetta oman työn merkityksellisyydestä (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88).

Työn tekemisen motivaatio on myös parantunut. Käydyissä keskusteluissa on todettu positiivisina asioina mm. se, että ryhmässä voidaan keskittyä ratkaisemaan hankalampia tapauksia itse ja näihin voidaan keskittyä paremmin. Reissin motivaatioprofiilissa perusmotiiveina ovat mm. valta ja riippumattomuus. Valta näkyy siinä, että ryhmässä voidaan itse tehdä päätöksiä ja riippumattomuus siinä, että pärjätään itse ja on tietynlainen vapaus hoitaa työtehtäviään. Työhön on myös saatu enemmän selkeyttä muutosten seurauksena. Moni häiritsevä pieni asia on joko pystytty automatisoimaan tai prosessin ulkoistamisen myötä siirretty alihankkijan tehtäväksi. Tämä perusmotiiveista täyttää järjestyksen tarvetta eli työ on selkeämpää kuin aikaisemmin. Nämä tekijät ovat parantaneet ryhmässä työmotivaatiota parempaan suuntaan. (Mayor & Risku 2015, 150).

### 11.1 Esimiestyö

Esimiestyön kehittämisen painopisteenä opinnäytetyössä olivat työprosessien kehittämishankkeiden onnistunut johtaminen siten, että näissä saavutettiin halutut tulokset. Toi-

sena painopisteenä kehittämisessä oli palautteen ja päivittäisen tuen antamisen kehittäminen, joilla on vaikutusta opinnäytetyössä käsiteltävien teemojen kuten, työhyvinvoinnin, työmotivaation ja työn merkityksellisyyden parantamiseen.

Kehittämishankkeiden eteenpäin viemisessä tarvittiin esimiestä, kun ryhmäläisiä osallistettiin mukaan kehittämiseen. Esimiehen johdolla sovittiin, miten kehittäminen tehtiin ja millaisella aikataululla sekä millaisilla resursseilla. Esimiehen näin toimiessa osallistavana tahona, kannustaa hän kehittämishankkeeseen innostajana ja parantaa motivaatiota viedä hanketta eteenpäin (Kalliomaa & Kettunen 2010). Työprosessien kehittämishankkeet saatiin vietyä onnistuneesti tavoitteisiin, joten johtopäätöksenä hankkeisiin osallistaminen toimi hyvin. Lopputuloksena saatiin työtä muokattua mielekkäämmäksi ja motivoivammaksi.

Työprosessien kehittämishankkeet onnistuivat hyvin. Työn sisältöä on saatu muutettua ja rutiinitöitä joko automatisoitua tai ulkoistettua. Työtä ryhmässä on viety enemmän asiantuntijuutta vaativaan suuntaan, mikä parantaa työmotivaatiota ja luo merkitystä tehtävälle työlle. Näillä tekijöillä on merkitystä työn ydinominaisuuksiin, joilla on vaikutusta työn merkityksellisyyden tuntemukseen (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88).

Esimiestyön kehittäminen luvussa kävin lävitse useampia toimenpiteitä, mitä on tehty esimiestyön kehittämiseksi. Viikkopalaveri- ja ongelmallisten tapausten käsittelyihin liittyvät palaverikäytännöt ovat osoittautuneet hyviksi muutoksiksi. Ryhmän yhteishenkeä on saatu parannettua ja ryhmän jäsenten ääntä entistä paremmin kuulluksi. Palaverissa ryhmän jäsenet pääsevät tuomaan esille osaamistaan ja tekemään päätöksiä omaan työhönsä liittyen. Vastuunotto omasta työstä on kasvanut ja samalla omaa työtä on kehitetty entistä parempaan suuntaan (Hakanen 2011, 55-56).

Esimiehen antamalle palautteelle palaverit ovat olleet hyvä ja luonteva paikka. Palautetta on voitu antaa hyvistä suorituksista ja havainnoista juuri silloin, kun asia nostetaan palaverissa esille. Oikea-aikainen palaute lisää työn tekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhönsä (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 71-73). Palaverien ilmapiiriä olen esimiestyön avulla saanut parannettua avoimemmaksi ja mukavammaksi. Ryhmän työntekijät voivat kertoa mielipiteitään ja näitä kuunnellaan. Keskustelun määrä on kasvanut viimeisen vuoden aikana huomattavasti, mikä on parantanut myös ryhmän ilma-  
piiriä.

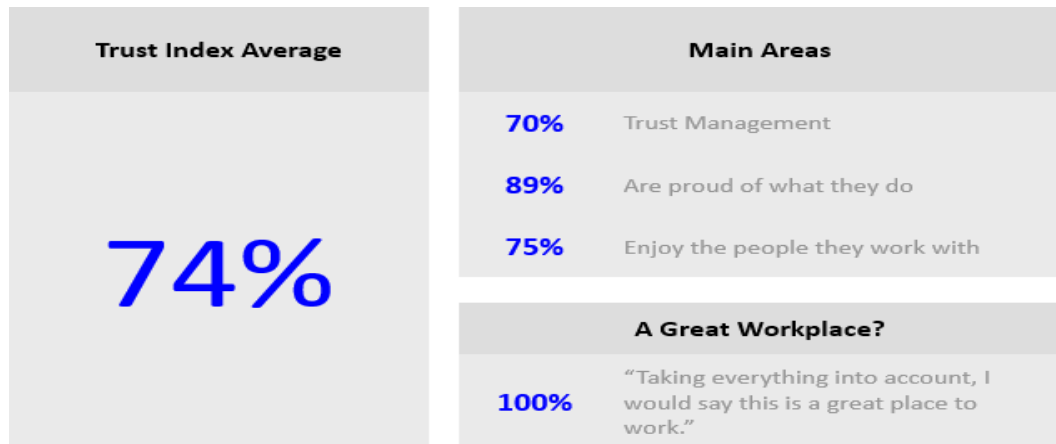
Esimiestyöhön liittyvien kehittämistoimien tuloksia seurattiin henkilöstötyytyväisyystutkimustulosten kehittymisen kautta. Miten muutosten vaikutus näkyi vuoden 2017 tuloksista vuoden 2019 syksyllä tehtyyn henkilöstötyytyväismittaukseen. Toisena tarkasteluna kehittymisen seuranta olen tehnyt johdettavien kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Olen pyytänyt palautetta, miten heidän näkökulmastaan heidän työmotivaationsa, työssä jaksaminen ja tehdyt työprosessien kehittämishankkeet ovat muuttaneet heidän työnsä sisältöä.

Henkilöstötyytyväisyysmittauksen tulosten vertailua hankaloittaa se, että vuoden 2017 ja vuoden 2019 tutkimukset on tehty hieman eri lailla. Vuoden 2019 tutkimus tehtiin Great Place to Work (GPTW) -konseptiin liittyen. Tutkimuksen ja kyselyn tavoitteena on rakentaa sellaista työyhteisöä ja työkuultuuria, jossa henkilöstöllä on hyvä olla, motivaatiotaso kunnossa ja luoda samalla myös hyvää yrityskuvaa ulospäin yrityksestä (greatplacetowork.fi, 2020). GPTW -kysely pitää samanlaisia kyselyelementtejä sisällään kuin vuoden 2017 tehty tutkimus. Opinnäytetyössäni tarkasteltaviin esimiestyön kehittämistoimiin voidaan tulosten perusteella tehdä mielestäni arvioita. Tehdyt haastattelut ja saadut palautteet kahdenkeskisissä keskusteluissa ovat hyvä lisä ja täydentävä osa arviointia.

GPTW kyselyssä yksi keskeinen tulos on Trust Index -luku. Luku kootaan usean eri aihealueen yhteenvetona ja näihin liittyvien kysymysten vastausten tuloksista. Keskeisimmät Trust Indexiin vaikuttavat arviot tulevat kyselyteemoista luottamus johtamiseen, kuinka ylpeitä olemme työpaikastamme ja kuinka hyvin tai millä tasolla nautimme työskennellä työpaikalla työkavereiden kanssa. Lisäksi arvosanaan vaikuttaa myös, millaisia vastauksia ryhmässä on annettu kysymykseen: ”Ottaen kaiken huomioon, koen että työpaikkani on hyvä paikka työskennellä”. Yleisesti GPTW -tuloksissa yli 70% Trust Index -arvoa pidetään hyvänä arvona (greatplacetowork 2020).

Kyselyä tekevä organisaatio Great Place to Work -institute myöntää GPTW -sertifikaatin kaikille niille yrityksille, jotka ovat saavuttaneet Trust Index arvosanaksi yli 70% arvion (greatplacetowork 2020). Asiakastieto sai kyselyssä arvosanan 73%. Oman ryhmäni arvosana oli hieman parempi, saaden arvon 74%. Tämä arvo kertoo sen, että ryhmäni vastausten keskiarvo ja mielipiteet yrityksestä sekä myös esimiestyöstä olivat aavistuksen paremmalla tasolla kuin keskimäärin koko yrityksessä. Tavoitteena oli saavuttaa vähintään sama tai parempi Trust Index arvosana, kuin mitä Asiakastieto sai kokonaisuudessaan. Tämä tuloksen perusteella onnistui. Tästä voi tehdä suuntaa antavan

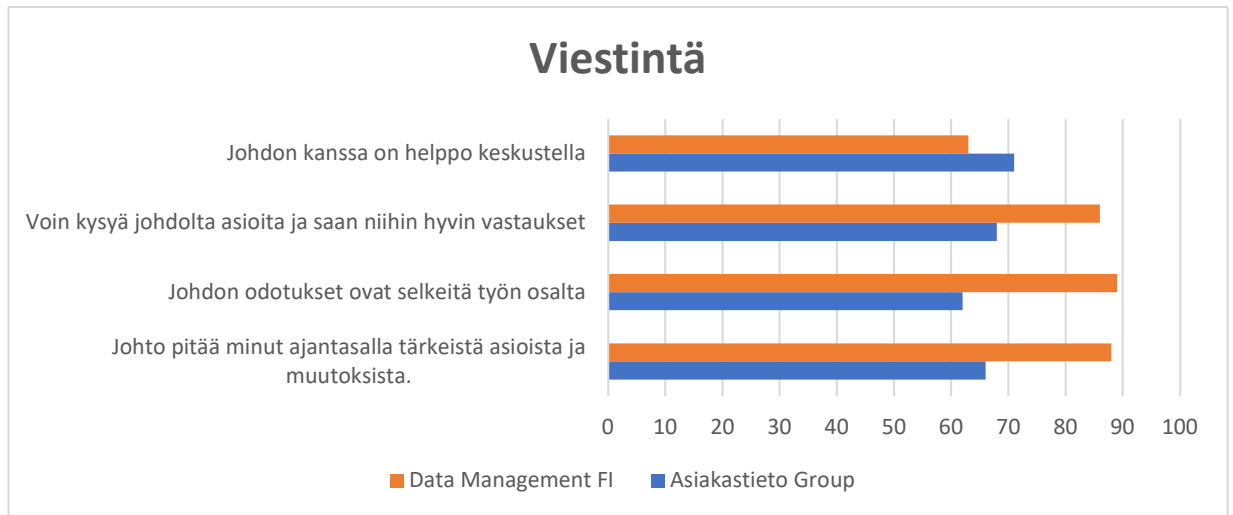
johtopäätöksen, että viimeisten 1-2 vuoden aikana esimiestyössäni olen tehnyt asioita oikealla tavalla tai oikeaan suuntaan vieden. Kuviossa 12 on esitetty GPTW -tutkimuksen Trust Index -arvosana ja tärkeimmät tekijät, jotka ovat vaikuttaneet tähän.



Kuvio 12. Trust Index ja eniten vaikuttaneet tekijät arvosanaan.

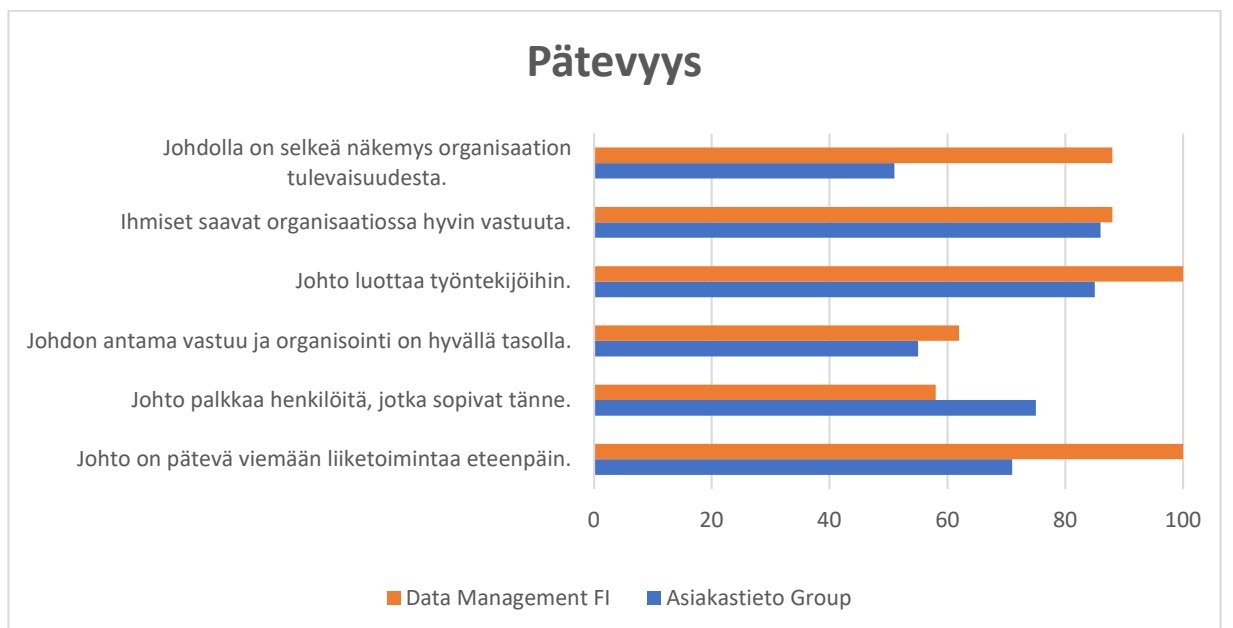
Tulosten perusteella ylpeys omasta työstä on saanut hyvän arvosanan. 89%:sti ollaan ylpeitä siitä, mitä tehdään. Tähän heijastuu työn arvostuksen lisääntyminen, innostuminen oman työn tekemisestä ja miten paljon saan energiaa oman työn tekemisestä. Onnistumiset ja ylpeys ovat tekijöitä, jotka yleensä ruokkivat energiaa työn tekemiseen (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88). Johtoon luottaminen on tuloksessa hieman laajemman tarkastelun tulos, kysymykset koskettivat yleisesti yhtiön johdon toimintaa, joten suoraan siitä ei voi johtopäätöstä tehdä omaan esimiestyöhöni.

Great Place to Work -tuloksista esittelen kolmen asiakokonaisuuden tulokset, jotka mielestäni puoltavat esimiestyön kehittymistä parempaan suuntaan. Ensimmäisenä alueena kommunikointi esimiehen ja johdettavan välillä. Vastausten keskiarvot olivat ryhmän tuloksissa yrityksen muitten yksiköitten arvoja paremmat. Ryhmässä ollaan vastausten perusteella sitä mieltä, että esimies kertoo selkeästi mitä ryhmältä odottaa ja vastaa tarvittaessa nopeasti heidän kysymyksiinsä. Kuviossa 13 viestintään (communication) liittyvien kysymysten vastausten jakautumiset.



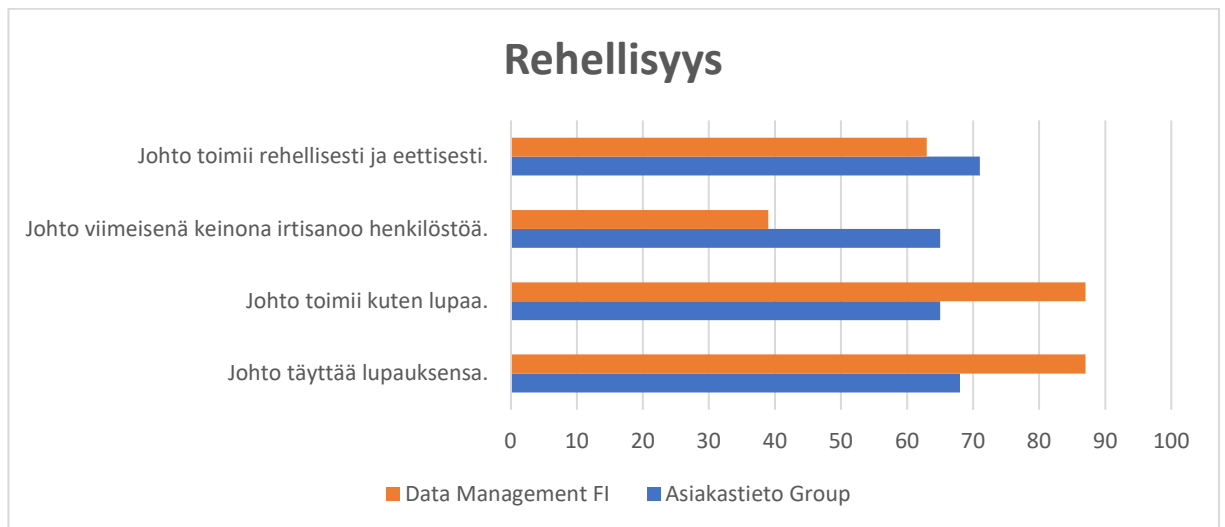
Kuvio 13. Esimiehen ja johdettavan väliseen kommunikaatioon saatujen vastausten keskiarvot.

Osaamisen kehittämisen parantamisen ja miten sitä on esimies hoitanut ryhmässä, saatiin vastauksia osiossa pätevyys (competence). Näissä vastausten keskiarvot olivat vähintään samalla tasolla kuin muuten yrityksessä, suurelta osin ylitse näiden. Esimerkiksi ryhmä arvioi vastauksissaan hyvänä sen, että he saavat vastuuta, miten hoitavat omat työnsä. Esimies luottaa siihen, että ryhmässä työt tehdään kuten on sovittu. Kuviossa 14 on osaamiseen ja pätevyyteen liittyvistä vastauksista ryhmän vastausten keskiarvot.



Kuvio 14. Osaamiseen ja pätevyyteen liittyvien kysymysten vastausten keskiarvot.

Kyselyssä kysyttiin myös sitä, miten johtoon luotetaan ja kuinka rehellisenä johtamista ylipäänsä pidetään. Vastausten perusteella johdon antamiin lupauksiin luotetaan eli jos esimies jotain lupaa tai päättää jotain, näin myös toimitaan. Esimiehen toiminta vastaa sitä, mitä hän lupaa ja häneltä odotetaan. Ryhmässä ei kuitenkaan uskota siihen, että esimies ja johto vasta viimeisenä keinona kriisin sattuessa irtisanoisi työntekijöitä. Tämän vastauksen keskiarvo ryhmällä oli ale 40%, kun muissa yksiköissä se oli yli 60%:n. Tähän vaikuttaa monet eri asiat. Ryhmässä on taustalla ehkä pelkoa, että henkilöstöä voidaan irtisanoa, kun halutaan saada kustannuksia kuriin. Irtisanomisia ei ole sattunut useisiin vuosiin, mutta ryhmässä on henkilöitä, joiden kollegoja irtisanottiin 1990 -luvulla melko usein. Voi olla, että tämä on joillekin jäänyt vielä muistiin ja kyseisen kysymyksen vastauksessa tämä pelko saattaa näkyä. Kuviossa 15 on johdon rehellisyyteen liittyvien kysymysten vastausten jakaumia.



Kuvio 20. Vastausten jakaumat johdon toiminnan arvioinneista, koskien johdon rehellisyyttä.

Esimiehen ja johdettavien välisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa olemme keskustelleet työssä jaksamisesta, motivaatiotasosta ja työn merkityksellisyydestä. Yleisesti työmotivaatio tuntuu keskustelujen perusteella olevan varsin hyvin kunnossa. Kun on saatu raivattua automatisoinnilla ja ulkoistuksella ns. ikäviä työvaiheita pois työprosesseista, ryhmässä on päästy paremmin perehtymään hankalampien asioiden hoitamiseen.

Tässä on kevään 2020 Grow Talk -keskusteluista ryhmän jäsenten kommentteja työprosessien kehittämisestä, tiimin yhteistyöstä ja esimiestyöstä saatuja palautteita:

- ”Teknisiä työntekoa edistäviä ratkaisuja on saatu hyvin ajettua eteenpäin.”
- ”Työprosesseista on saatu rakennettua entistä mukavampia ja miellyttävämpiä.”
- ”Työmäärät ovat henkilöitä kohden tasoittuneet hyvin, ”työtaakkaa” ei ole kenelläkään enemmän kuin jollain toisella.”
- ”Tiimin yhteistyö toimii hyvin ja paremmin kuin aikaisemmin.”
- ”Tiimin yhteistyö toimii hyvin ja apua saa aina kun sitä tarvitsee muilta tiimin jäseniltä.”
- ”Yhteistyö tiimissämme sujuu hyvin, on helppo pyytää apua ja saada apua”
- ”Olen saanut esimieheltäni rakentavaa ja motivoivaa palautetta. Yhteistyö on esimiehen kanssa sujunut esimerkillisen hyvin.”
- ”Osaamisen kehittäminen on tiimissä hoidettu hyvin. Olen viimeisen vuoden aikana oppinut tiimin tehtävistä monta uutta asiaa.”
- ”Tekemisen ja oppimisen taso on omalta osaltani mennyt viimeisen vuoden aikana hyvin eteenpäin.”
- ”Olen ylpeä siitä, miten hyvin olen päässyt minulle uusiin ohjelmiin, palveluihin ja töihin kiinni. Osaamiseni ryhmän tehtävissä on kasvanut huomattavasti. Ja miten paljon olen pystynyt auttamaan tiimiämme monipuolisissa tehtävissämme.”
- ”Palautetta esimieheltä tulee hyvin. Etätömahdollisuus on pitkän työmatkan takia ollut helpottava mahdollisuus tehdä töitä. Vähentää stressitasoa, kun aikaa ei mene työmatkoihin aivan joka päivä.”
- ”Tavoitteet saavutettu; virheetöntä työtä, työt ajallaan tehty. Näistä olen ylpeä.”
- ”Työmotivaationi on viimeisen vuoden aikana ollut hyvällä tasolla. Olen hyvin jaksanut tehdä omaa työtäni ja useimmiten hyvällä innolla.”

Edellä listatut palautteet ovat kaikki positiivisia palautteita tai henkilön omia havaintoja omista onnistumisista. Palautteet kertovat kuitenkin siitä, että ryhmässä yleisesti ollaan tällä hetkellä tyytyväisiä työprosesseihin, työmääriin, tiimin yhteistyöhön ja esimiestyöhön. Keskusteluissa saatiin myös rakentavaa tai negatiivistakin palautetta, jotka kohdistuivat pitkälti teknisiin ongelmatilanteisiin ja joihinkin huonosti toimiviin ohjelmistoihin. Näistä seuraavat esimerkkeinä:

- ”Perehdyttäminen ei työntekijä x:n kanssa hänen tehtäviinsä oikein onnistu, esimiehen olisi hyvä puuttua tähän.”
- ”Ajoittain osuu monta palaveria samaan päivään, haittaa päivittäisen työn tekemistä.”
- ”Mikrotuki ei toimi kovin hyvin usein, jos päällä on akuutti tekninen ongelma.”
- ”Käyttöoikeuksien muutosten käsittely hidasta, tähän pitäisi saada muutos.”

- ”Salattujen sähköpostien avaaminen toisinaan melko vaikeaa ja aikaa vievää.”
- ”Henkilöressurssien riittävyys ensi kesäksi hieman hirvittää, pärjätäänkö tällä porukalla?”

Nämä palautteissa saadut havainnot on dokumentoitu ja korjaustoimenpiteet on joko aloitettu tai sovittu aloitettavaksi heti kuin mahdollista. Osa näistä esille tulleista asioista on myös sellaisia, mitkä on käsitelty viikkopalavereissa ja etsitty näihin yhdessä ratkaisuehdotuksia ja -malleja.

Saatujen GPTW- ja haastatteluvastaustulosten pohjalta voidaan todeta, että ryhmässä voidaan itsenäisesti entistä enemmän tehdä itse päätöksiä, miten työtä hoidetaan. Energiataso ja innostus omasta työstä on hyvällä tasolla vastausten perusteella. Yhdenvertaiseen kohteluun liittyviä negatiivisia palautteita ei tullut eikä näistä GPTW-tuloksissa-kaan mitään negatiivista ilmennyt. Esimiehen palautteen antoa pidettiin hyvänä eli sitä tulee riittävästi, samoin kuin tukea päivittäisten töiden tekemisessä.

Tulosten perusteella henkilöiden työmotiivit ovat hyvässä kunnossa. Reissin motivaatio-profiilissa on lueteltu 16 perustarvetta, joilla on vaikutusta henkilön motivaatiotasoon. Muutoksilla on saatu vahvistettua valtaan, riippumattomuuteen, hyväksyntään, järjestykseen, statukseen ja rauhallisuuteen vaikuttavia perustarpeita (Mayor & Risku 2015, 150-153). Palautteen antaminen on lisääntynyt, joten tätä kautta hyväksynnän tunnetta on tullut enemmän. Status korostuu työn arvostuksen kasvamisena, niin ryhmän sisäisesti kuin ulkoisena saatuna arvostuksena. Rauhallisuuden perusmotiiviin auttaa stressin väheneminen, voidaan rauhallisemmin ja paremmin keskittyä hankalampien tapausten hoitamiseen. Työn merkityksellisyys tuntemuksiin on näillä havainnoilla vaikutusta. Työn sisältö ja työhön vaikuttaminen ovat tärkeitä tekijöitä, miten merkityksellisenä työntekijä omaa työtään pitää (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa, 115-120).

Esimiestyön kehittäminen jatkuu itseopiskellen ja työnantajan järjestämien esimieskoulutusten avulla. Esimiestyötä kuten myös monta muutakin työtä oppii parhaiten omien kokemusten kautta. Tehdyt työprosessien kehittämishankkeet ovat olleet hyviä kokemuksen lähteitä, joissa olen oppinut paljon uusia asioita ryhmän dynamiikasta ja prosessien kehittämisestä. Kun uskaltaa tehdä ja heittäytyä esimiestyöhön päivittäin, tuottaa tämä parhainta osaamisen kehittymistä johtamisessa (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 14-18).

## 11.2 Maksun suoritus tietojen rekisteröinti alihankintana

Maksun suoritus tietojen rekisteröinnin ulkoistus on nyt kestänyt noin vuoden ajan ja kokemukset tähän asti ovat olleet positiiviset. Laatu on ollut hyvällä tasolla, toisin sanoen virheitä ei ole juurikaan tullut tietoon. Muutamissa asioissa jouduimme alussa tarkentamaan menettelytapoja ja -ohjeistusta, esimerkiksi minkälaiset tapaukset lähetetään takaisin Asiakastietoon selvitettäväksi. Ohjeistamisen ja laadun ylläpidon takia, pidämme säännöllisesti noin kuukauden välein alihankkijan kanssa palaverin. Näissä palavereissa tarkastellaan yhdessä, miten yhteistyö on sujunut, onko ohjeistus alihankkijalle ajan tasalla ja mitä ongelmia tietojen rekisteröinneissä on tullut vastaan. Opinnäytetyön liitteessä 2 on kuvattu maksun suoritusmerkintöjen rekisteröinnin työprosessi tehdyn muutoksen jälkeen.

Kustannussäästöjen laskenta perustui työprosessien kehittämisessä laskentamalliin, jolla arvioitiin saavutettavaa laskennallista säästöä. Käytännössä kuinka paljon työaikaa laskennallisesti säästyy, jos prosessi ulkoistetaan tai se automatisoidaan. Säästetty työaika mahdollistaa ryhmän ottaa tilalle uusia töitä tai ajan myötä, kun työaikasäästöt ovat riittävän suuret, mahdollistaa tämä sen, että ryhmä voi toimia pienemmällä henkilöresurssimäärällä.

Kustannukset ulkoistuksessa ovat olleet noin 3500 – 4000 euroa kuukaudessa eli huomattavan paljon vähemmän kuin jos työ tehtäisiin yrityksemme omien työntekijöiden toimesta. Kun vuosikustannus oli aikaisemmin laskennallisesti 75 600 euroa, ulkoistettuna saman työn tekemisen kustannus on nyt noin 48 000 euroa. Kustannussäästöä saatiin siis noin 27 600 euroa vuodessa. Kustannuslaskelma on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Ulkoistuksen vaikutus maksun suoritus tietojen rekisteröinnin vuosikustannuksiin.

### Ulkoistuksen vaikutus maksun suoritus tietojen rekisteröintikustannuksiin

	Kustannus ennen ulkoistusta	Kustannus ulkoistuksen jälkeen
Kuukausikustannus	6300	4000
Kuukausien lukumäärä vuodessa	12	12
<b>Vuosikustannus</b>	<b>75600</b>	<b>48000</b>

Työprosessiin jäi kuitenkin vielä parannettavaa. Suurin osa maksunsuoritustiedoista saadaan sähköpostitse ja näiden automaattinen välitys alihankkijalle ei ole onnistunut. Käytännössä ryhmäni välittää viestejä alihankkijalle. Tämä on työ, mikä olisi pitänyt saada kehittämishankkeessa joko automatisoitua ja jollain muulla tavalla hoidettua. Ryhmälle jäi työprosessista hoidettavaksi edelleen yksi työvaihe, joka ikävästi vie päivittäin työaika pois muusta. Sähköpostien välitystä edelleen selvitetään.

Maksunsuoritustiedot koskevat suurelta osin henkilöiden maksuhäiriöitä, joten tähän jää se riski, miten alihankkija henkilötietoja käsittelee ja pysyvätkö heille toimitetut tiedot salattuina. Toteutuuko tietojen käsittely tietosuojalainsäädännön mukaisesti? Tietosuojalainsäädännön perusteella, kun tätä riskiä arvioidaan, ratkaisevaa ei ole syntykö virheestä vahingonkorvaus- tai muu korvausvaade, vaan onko kyseessä vahinko, jossa henkilötietoja on käytetty väärin (Korpisaari & Pitkänen & Lehtinen 2018, 270-271). Sopimuksin ja käytännön toimin riskiä on yritetty minimoida mahdollisimman paljon. On sovittu mm. mitä alihankkijan tulee tehdä käsitellyille sähköpostiviesteille, joilla ovat saaneet pyynnön lisätä maksunsuoritustieto. Tietoturvaan ja henkilötietojen käsittelyn liittyvissä asioissa käymme alihankkijan kanssa tiivistä yhteydenpitoa ja näin varmistamme, että alihankkija toimii kuten on sovittu.

Prosessiin jäi vielä paljon kehitettävää, joissa kehitystyö jatkuu. Olemme mm. aloittaneet keskustelun Ulosoton ilmoittaminen maksunsuoritustietojen automatisoinnista siten, että rakentaisimme heidän käyttöönsä käyttöliittymän, jota kautta tiedot ulosotto voisi käydä lisäämässä. Järjestelmään kirjatuihin tiedoista maksunsuoritusmerkinnät tulisivat käyttöliittymän kautta automaattisesti tietokantaamme. Alihankkijan tekemään työhön tällä on suuri vaikutus, koska noin 80% maksunsuoritustiedoista saadaan nykyisin ulosotolta.

Kehittämiskohteen tavoitteena oli, että muutoksella saadaan vähennettyä rutiinitöiden määrää ja lisää aikaa vaativampien työtehtävien hoitoon. Tämä kehittämishankkeessa onnistui kohtuullisen hyvin. Rutiinitöiden määrä vähentyi ja ryhmän työtä saatiin sisällöltään mielekkäämmäksi. Näin on jäänyt aikaa enemmän asiantuntijuutta vaativiin maksuhäiriöiden selvityksiin. Tällä oli siis merkittävä vaikutus työn sisältöön, mikä vaikuttaa siihen, miten työntekijä kokee oman työnsä merkityksellisyyden (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88).

### 11.3 Yrityskiinnitystietojen rekisteröinnin automatisointi

Kehittämiskohteenä yrityskiinnitystietojen rekisteröinnin automatisointi onnistui hyvin. Teknisesti tarkasteltuna pystyttiin prosessia automatoimaan huomattavan paljon. Muutoksen seurannassa n. 60% yrityskiinnitysten rekisteröinneistä tapahtuu nykyisin automaattisesti. Tavoitteena oli, että automatisoinnilla saadaan rekisteröityä yli puolet yrityskiinnitystietojen rekisteröinneistä ja saavutettu tulos on tavoitteen mukainen. Työstä muutoksen jälkeen 40% osuus hoidetaan manuaalisessa prosessissa. Opinnäytetyön liitteessä 3 on kuvattu yrityskiinnitystietojen rekisteröinnin työprosessi tehdyn muutoksen jälkeen. Kustannukset automaation rakentamisen jälkeen on esitetty taulukko 7.

Taulukko 7. Laskelma kustannuksista automaation toteutuksen jälkeen.

#### Automaation vaikutus yrityskiinnitystietojen rekisteröintikustannuksiin

	Kustannus ennen automatisointia	Kustannus automaation jälkeen
Tuntikustannus (euroa)	35	35
Käytettävä aika t/pv	1,15	0,46
Työpäivien lukumäärä kk	20	20
<b>Kuukausikustannus</b>	<b>805</b>	<b>322</b>
Kuukausien lukumäärä vuodessa	12	12
<b>Vuosikustannus</b>	<b>9660</b>	<b>3864</b>

Laskennallista kustannussäästöä siis muodostui 9 660 – 3 864 eli 5 796 euroa vuodessa. Teknisten muutostöiden ja testauksen kustannus oli yhteensä 4 600 euroa eli toteutuksen kustannus on maksanut itsensä takaisin alle vuodessa. Työaika kuluu muutoksen jälkeen yrityskiinnitysten tekemiseen keskimäärin 28 minuuttia. Ajallinen säästö aikaisemmat 1 tunnin ja 9 minuutin työajasta on siis 41 minuuttia. Työtehtävään jäi vielä manuaalisia työvaiheita. Näitä ovat esimerkiksi ovat kirjoitusvirheet pantin haltijan nimissä sekä aineistossa olevien muiden virheellisten tietojen korjaukset.

Kehittämiskohteen tavoitteena oli kustannussäästöjen ohella, että tällä muutoksella vähennetään monotonisia työvaiheita ja vahvistetaan työn sisällöllistä mielekkyyttä. Toteuma oli, että työn sisältöä saatiin muutettua. Yrityskiinnitystietojen käsittelyä pidetään nyt huomattavan paljon mielekkäämpänä. Muutosta ennen, esimerkiksi yrityskiinnitystietojen etuoikeusjärjestykseen liittyvä manuaalinen työ, koettiin hyvän stressaavana ja

tarkkuutta vaativana työnä. Tämän osion automatisointi näkyy selkeästi prosessin mielekkyyden lisääjänä ja lisäksi muutoksella saadaan yritys kiinnitystiedot nykyisin huomattavan paljon nopeammin tietokantaan ja palveluihimme asiakkaiden nähtäville. Työntekijöiden motivaatio- ja sitoutumistasoon on myös motivaatioteorioiden mukaan vaikutusta, kun työn sisältöä pystytään parantamaan työntekijän näkökulmasta mielekkäämpään suuntaan (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88).

Prosessiin jäi siis vielä tehtäviä, jotka joudutaan hoitamaan manuaalisesti. Osa näistä johtuu saatavassa aineistossa olevista virheistä. Näiden kehittämiseen voidaan vaikuttaa antamalla palautetta tiedontoimittajalle eli Kaupparekisterille. Raportoimme havainnoista ja pyydämme heitä mahdollisuuksiensa mukaan korjaamaan virheellisessä muodossa olevat tiedot oikeaan muotoon. Esimerkiksi edellä mainittujen pantin haltijoiden nimissä Kaupparekisteri voi yritys kiinnitysrekisteriin tehdä muutoksia tai tarkisteita, jotta nimet olisivat siellä mahdollisimman oikein ja ne sieltä poimittuna myös luottotietoyhtiölle tulevat oikeassa muodossa.

#### 11.4 Tuoreutus-sähköpostin käsittelyn ulkoistaminen

Tuoreutus -sähköpostin hoitaminen ulkoistettuna alkoi vuoden 2019 lopulla. Ulkoistuksena työtä tekee yhteistyökumppani, jolla on suomalaisia työntekijöitä ympäri maailmaa. Tuoreutus -sähköposti käsittelyä hoidetaan tällä hetkellä Brasiliasta käsin. Ulkoistus lähti liikkeelle, kuten kehittämiskohteen esittelyn yhteydessä kerroin, perehdytyksellä, ohjeistuksella ja sen jälkeen etäyhteydellä yhdessä käytyjen harjoitusten tekemisellä.

Alihankkijan edustaja pääsi kohtuullisen nopeasti kiinni sähköpostin sisältöön. Tärkeää on, mitä milloinkin tulee vastata ja mitä tulee rekisteriin tehdä muutoksia tai päivityksiä. Loppuvuosi 2019 oli sähköpostiviestien määrissä melko rauhallista aikaa, joten oppimiselle oli hyvin aikaa. Alussa tarkastelimme esiin tulleita tapauksia yhdessä n. kahden päivän välein. Kun näytti siltä, että osaaminen parani koko ajan, siirryimme n. yhden kerran viikossa tapahtuviin tilannekatsauksiin.

Alihankkija on hoitanut sähköpostin käsittelyä nyt noin neljän kuukauden ajan. Kokemukset ovat tähän mennessä olleet positiiviset. Vastaaminen ja tietojen käsittely on toiminut hyvin. Laatu vastauksissa on ollut hyvää ja negatiivista palautetta annetuissa vastauksissa tai tehdyissä tietojen rekisteröinneissä ei ole tullut vastaan. Tällä hetkellä alihankkijan edustaja pystyy hyvin omatoimisesti jo vastaamaan sähköpostitse tuleviin kyselyihin sekä tekemään tietokantaan tarvittavia muutoksia viestien perusteella.

Ulkoistus vaikutti laskennallisesti myös kustannuksiin. Muutos vähensi ryhmäni työmäärää kohtuullisen paljon eli n. 5 tuntia päivittäin. Kustannussäästöä vuositasolla saavuttamme laskelmiemme mukaan 10 800 euroa. Koska ulkoistukseen ei tarvittu rakentaa mitään suurempia teknisiä muutoksia, on em. säästösumma aika lähellä kokonaissäästöä, mikä kertyy laskennallisesti siitä, että tehtävään ei tarvitse enää käyttää oman ryhmämme työaika. Säästynyt työaika käytetään vaativampien tehtävien sekä muutaman uuden työtehtävän hoitamiseen. Taulukossa 8 on esitetty kustannussäästöistä laskelma, josta käy ilmi mitä kustannukset olivat ennen ulkoistusta ja sen jälkeen. Laskelmassa on kerrottu myös, mikä on laskennallinen kokonaissäästö.

Taulukko 8. Kustannussäästöjen laskelma tuoreutus -sähköpostin käsittelyn ulkoistamisessa.

<b>Tuoreutus -sähköpostin kustannussäästöt vuositasolla ulkoistuksen aloituksen jälkeen</b>	<b>Työmäärä</b>	<b>Tuntihinta</b>	<b>kustannus kuukaudessa</b>	<b>Kustannus vuodessa (€)</b>
Sähköpostin hoitamisen kustannukset ennen ulkoistusta	5	35	2100	25200
Alihankkijan veloitus			1200	14400
Kustannussäästö vuodessa				10800

Kehittämiskohteen tavoitteena oli, että ulkoistuksella saadaan vähennettyä työtä, jonka organisointi ja hallinta on kohtuullisen haasteellista. Tavoite toteutui ja lopputuloksena työprosesseihimme ulkoistus toi muutoksen ja käytännössä siis siten, että ko. työtehtävää ei enää ryhmässä tehdä. Ulkoistus siis selkeyttää prosessia. Reissin motivaatioprofiilissa yksi perusmotiiveista on järjestys. Ryhmän työprosesseissa on parannettu työn selkeyttä ja järjestelmällisyyttä (Mayor & Risku 2015, 151). Muutos vaikuttaa ryhmän henkilöiden motivaatitasoon työn sisällön muutosten kautta ja työstä on saatu tällä muutoksella aikaisempaa miellyttävämpää ja mielekkäämpää.

## 12 Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi

Toimintatutkimuksen lopputulosten arviointia tulee tehdä myös saatujen tulosten perusteella ja arvioida sitä, täyttääkö tehty toimintatutkimus ns. tieteellisyyden vaatimukset. Opinnäytetyössä tehdyn toimintatutkimuksen keinoilla parannettiin esimiestyöskentelyä

ja tehtiin työprosesseihin muutoksia. Tehtyjä kehittämistoimenpiteitä ja niiden onnistumisia arvioitiin usealla tavalla. Osa tuloksista saatiin selville laskelmien avulla, joiden perusteella pystyi toteamaan työprosessien kehittämisen tuottamat kustannussäästöt. Suuri osa tuloksista saatiin arviointien kautta. Arvioinnit perustuivat keskusteluissa saattuihin vastauksiin tai kyselytutkimuksen lopputuloksiin.

Mitattavissa osuuksissa täyttyvät kvantitatiivisen tutkimuksen kriteerit. Osa tuloksista voitiin mitata (esim. saavutetut kustannussäästöt) ja osa tuloksista saatiin arvioina (esim. esimiestyön kehittäminen). Kuten tutkimusmenetelmää luvussa ”3 Kehittämismenetelmät” kuvasin, on toimintatutkimus yleensä kvalitatiivinen tutkimustapa, jossa tuloksiin yritetään päästä ilman tilastollisia menetelmiä tai määrää mittaavilla tuloksilla (Kananen 2014, 20-21). Kun mukana on lisäksi kvantitatiivisia elementtejä, syntyy kombinaatio, jota kutsutaan alan kirjallisuudessa nimellä Etnografinen tutkimus. Etnografisessa tutkimuksessa hyödynnetään pääosin kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita. Jotta ilmiötä tai tuloksia voidaan selittää tai todentaa, käytetään tutkimuksessa myös kvantitatiivisia menetelmiä (Kananen 2014, 30-31).

Kvantitatiivisissa osioissa toimintatutkimuksessa saatiin konkreettisten laskelmien kautta selville, oliko muutoksen tekeminen taloudellisesti kannattavaa. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimus, jossa haetaan vastauksia mm. kysymyksiin paljonko ja miksi (Kananen 2014, 32). Tehtyihin muutostöihin liittyi paljon kvalitatiivisia osioita, joissa vastaukset ovat pitkälti toteavia eli vastauksilla kerrotaan sitä, mitä ja miten saatiin aikaiseksi sekä arviota, miten muutos näkyy käytännön päivittäisessä työntekevissä (Kananen 2014, 32). Toimintatutkimuksessa arvioitiin mm. motivaatioteorioiden avulla, mikä vaikutus muutoksilla oli työryhmän työn tekijöiden työmotivaatioon sekä kokemukseen siitä, miten mielekkäänä he kokevat oman työnsä.

Reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen on yksi merkittävä arviointikriteeri toimintatutkimuksen luotettavuusarvioinnissa. Onko tulokset luotettavia, oikeita ja saatiinko tutkimuksella vastauksia tutkimusasetelman kysymyksiin (Kananen 2014, 125-130). Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten pysyvyyttä eli voidaanko luottaa, että vastaavissa uusissa tutkimuksissa mittaustulokset ovat vastaavia kuin opinnäytetyössä saadut tulokset (Kananen 2014, 128). Reliabiliteetin arvioiminen toimintatutkimuksessa, joka yleensä on pitkälti kvalitatiivinen tutkimus, on usein hankalaa. Laskelmien toistaminen on usein vaikeaa. Vastaavan tilanteen luominen toimintatutkimuksessa esitetyn mittaamisen osalta

voi olla mahdotonta toteuttaa uudelleen. Reliabiliteetti voidaankin käsittää tulkinnan samankaltaisuutena eli tulosten perusteella myös toinen tulkitsija voi tuloksista tehdä samat johtopäätökset kuin tutkimuksen tekijä (Kananen 2014, 131).

Työprosessien kehittämisen tuloksia arvioitiin kustannuslaskelmien avulla. Laskelmilla selvitettiin, paljonko työaikaa meni työprosessissa ja sen pohjalta laskettiin ennen muutosta olevat kustannukset. Kun kehitystyö saatiin tehtyä, laskettiin, miten paljon muutoksella saatiin kustannushyötyjä aikaisempaan nähden. Reliabiliteetti toteutuu näissä kehittämiskohteissa, joissa pystyttiin kustannuslaskelmien avulla todentamaan kustannushyödyt. Laskelmat ovat yksinkertaisia ja toistettavissa kustannussäästöjen laskennalla. Laskelmat ovat selkeitä ja niissä kerrotaan mitä laskennassa on käytetty arvoina. Näin myös toimintatutkimuksen tuloksia tutkiva toinen taho voi luottaa siihen, että laskelmat on tehty oikein.

Validiteetilla arvioidaan sitä, että mitattiinko tuloksia oikeilla mittareilla tai käytettiinkö oikeaa tutkimusmenetelmää tutkimuksen teossa (Kananen 2014, 129). Mittarit kustannussäästöissä ovat selkeitä validiteettia puoltavia mittareita. Laskelmien perusteella voitiin konkreettisesti laskelmien avulla todentaa, mitkä tekijät vaikuttavat kustannuksiin ja minkä suuruinen kustannussäästö kehittämishankkeen lopputuloksena saavutettiin. Validiteetti on näin siis suurelta osin tämän tutkimuksen tulosten tarkastelussa kunnossa. Koska kyseessä on toimintatutkimus, jossa hyödynnetään erilaisia tutkimusmenetelmiä mm. arviointeja ja tarkkoja kustannuslaskelmia, kokonaisuuden näkökulmasta reliabiliteetin ja validiteetin arviointi on kohtuullisen vaikeaa. Tähän toimintatutkimukseen liittyy myös paljon arviointia, jota ei voida millään mittarilla mitata. Näitä olivat mm. saadut palautteet esimiehen ja johdettavan kanssa käydyissä keskusteluissa.

Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointia voidaan arvioida myös tutkittavan kannalta eli mitä mieltä tuloksista ja niiden luotettavuudesta ovat toimintatutkimukseen osallistuneet ryhmän jäsenet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten tulee olla tutkittavan eli tässä tapauksessa ryhmän näkökulmasta luotettavia ja uskottavia (Kananen 2014, 134-135). Toimintatutkimuksessa saatiin aikaiseksi konkreettisia muutoksia työprosesseihin ulkoistuksen ja automaation lisäämisen kautta. Ryhmän kanssa käytyjen keskustelujen ja niistä saatujen palautteiden pohjalta, ollaan ryhmässä tyytyväisiä tehtyihin muutoksiin. Työn sisältö on muuttunut tehtyjen toimenpiteiden ansiosta entistä mielekkäämpään suuntaan, monesta rutiininomaisesta ja monotonisesta työvaiheesta on päästy eroon.

Saadut palautteet, mm. GPTW -tuloksissa, puoltavat myös sitä, että esimiestyössä on menty positiivisesti parempaan suuntaan.

Tehty toimintatutkimus edellä läpikäytyjen arvioiden perusteella on laadittu ensinnäkin toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen ja tulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ovat oikeita ja oikein arvioituja. Kustannussäästöt ovat konkreettisia ja niiden vaikutukset ovat toimintatutkimuksessa esitetyn mukaiset. GPTW -mittauksessa saadut vastaukset ja keskusteluissa saadut palautteet tukevat myös opinnäytetyön tavoitteiden onnistumisia.

### **13 Johtopäätökset ja työprosessien kehittämisen jatkuva prosessi**

Esimiehen toiminta ja rooli tehtyjen työprosessien kehittämishankkeiden läpiviennissä sekä saavutetuissa tavoitteissa oli merkittävä. Esimiehenä käynnistin kehityshankkeet, ja johdin ja sekä vein tavoiteltuun lopputulokseen. Kehittämishankkeiden johtaminen oli hyvä tapa kehittää esimiestyötä. Hankkeiden eri välivaiheiden eteenpäin vieni, matkalla havaittujen ongelmien ratkaiseminen yhdessä ryhmän kanssa ja hankkeiden loppuun saattaminen sisälsivät monipuolisesti erilaisia esimiestyön käytäntöjä. Motivointi, palautteen antaminen ja kannustaminen olivat näkyvästi mukana hankkeiden läpiviennin aikana. Onnistumisten ja epäonnistumisten käsittely kehityshankkeiden aikana oli tärkeää, jotta hankkeessa mukana olijat ovat tietoisia, meneekö kehityshanke oikeaan suuntaan (Järvinen 2018, 177).

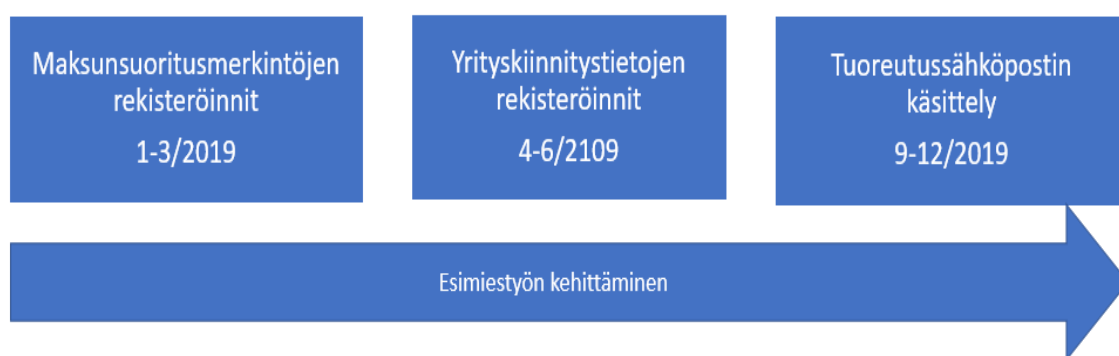
Opinnäytetyössä esitellyn toimintatutkimuksen tavoitteena oli esimiestyön ja työprosessien kehittämisen avulla parantaa työn sisältöä, työmotivaatiota ja työn merkityksellisyyden tunnetta. Tavoitteet asetettiin ryhmän nykytilan analysoinnin pohjalta, jossa havaittiin edellä olevien asiakokonaisuuksien kehittämisen tarpeita (Kananen 2014, 11). Ryhmän työprosesseissa tehtävät työt olivat monelta osin yksipuolisia ja rutiiniluontoisia. Ryhmä koki, että työstä puuttui sisältöä ja heidän työtään ei arvostettu. Suurelta osin työ koettiin suorittamiseksi ja työssä jaksamisessa oli myös ongelmia. Työ koettiin myös stressaavaksi, työpaineiden ja kiireen takia. Työhyvinvoinnissa oli ongelmia ja työssä ei koettu työn imun kaltaista innostusta omaan työhön (Hakanen 2011, 38-39). Näillä oli vaikutusta työmotivaatioon ja työn merkityksellisyyden tuntemuksiin.

Nykytilan analysoinnin pohjalta valittiin muutosta vaativat kohteet. Näitä lähdettiin työprosessien kehittämisen kautta sekä esimiestyön parantamisella viemään eteenpäin.

Kehittämisen kokonaisuudella oli tavoitteena parantaa ennen kaikkea työhyvinvointiin liittyviä asioita. Miten saadaan työstä muokattua sellaista, että työntekijä panostaa työn tavoitteiden eteen ja saa tästä palkinnoksi työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kasvua omasta työstään? Kun tähän päästään, voidaan puhua työn imusta eli kokonaisuutena myönteisestä motivaatio- ja tunnetilasta omasta työstään (Hakanen 2011, 38-39).

Kehittämishankkeiden aloitusvaiheessa ryhmä sai itse esitellä miten työprosessi toimi ja esittää näkemyksensä, miten sitä tulisi parantaa. Prosessiin tehtävät muutokset suunniteltiin yhdessä esimiehen ja ryhmän kanssa. Ryhmä työntekijät osallistuivat aktiivisesti muutoksen testaukseen ja antoivat palautetta, miten heidän mielestään rakennettu muutos toimi. Tällä tavalla ryhmää otettiin mukaan päätöksentekoon. Ryhmän vastuuttaminen eli antamalla ryhmän itse päättää miten esimerkiksi työprosessin muutokset testataan, vahvistaa esimiehen ja johdettavien välistä luottamusta (Hakanen 2011, 80). Kun annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, tämä lisää työntekijälle työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden tunnetta (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88).

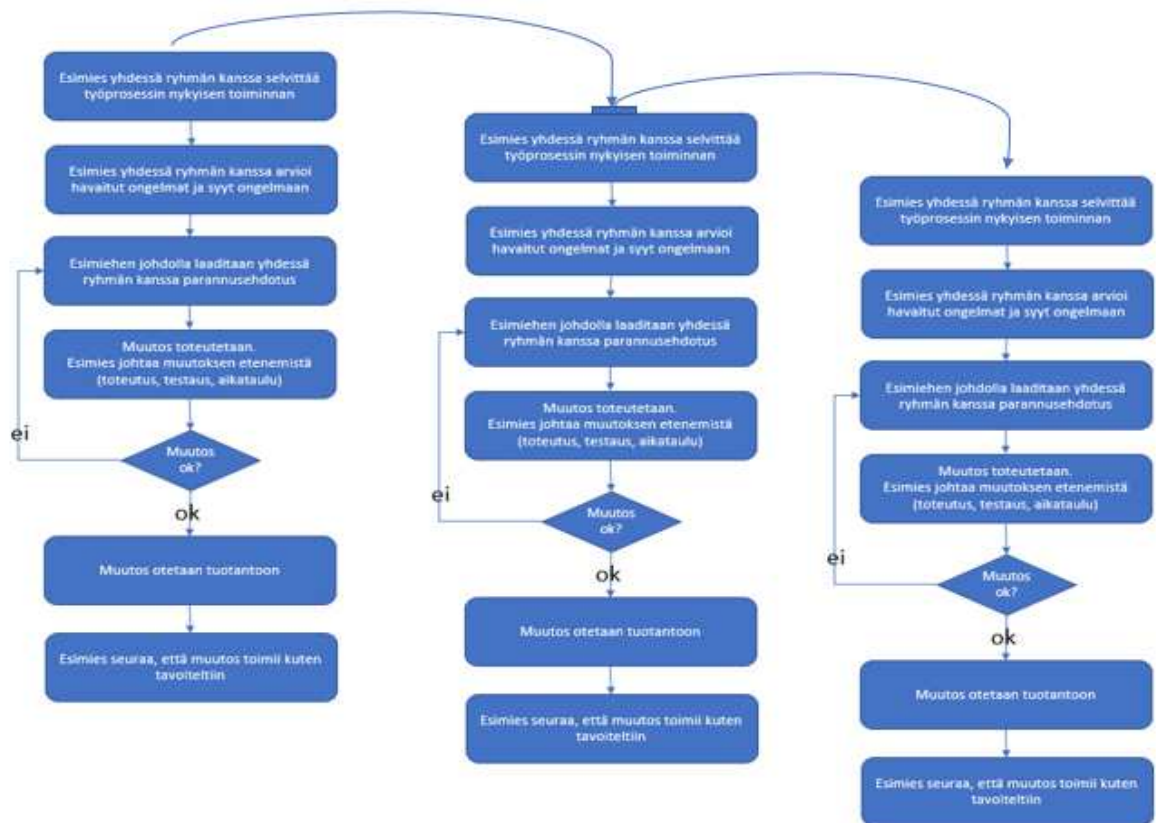
Opinnäytetyössä tehtyjen työprosessien kehittäminen tapahtui vuoden 2019 aikana. Maksun suoritusmerkintöjen rekisteröinti oli ensimmäinen kehittämishanke, mikä ajoittui alkuvuoteen 2019. Kuviossa 21 on kuvattu läpikäytyjen kehittämishankkeiden aikataulu sekä se, miten esimiestyön kehittäminen kulki koko ajan työprosessien kehittämisen rinnalla mukana.



Kuvio 21. Kehittämiskohteiden ajallinen toteutus.

Esimies oli mukana työprosessien kaikissa kehittämissä vaiheissa. Analysoinnissa, suunnittelussa, testauksessa ja muutoksen tuotantoon ottamisessa. Esimiestyötä kehitettiin näin käytännön tekemisen kautta. Työprosessien kehittämisessä tarvittiin johtami-

sen erilaisia metodeja palautteen annosta kannustamiseen. Esimies toimi näin osallistavana johtajana, joka innosti kehittämishankkeen läpiviennissä ja kasvatti motivaatiota hankkeiden toteuttamisessa (Kalliomaa & Kettunen 2010). Toimintatutkimuksen kehittämissyklillä mukailen, olen kuvannut esimiehen mukana oloa kehittämisen eri vaiheissa (kuvio 22).



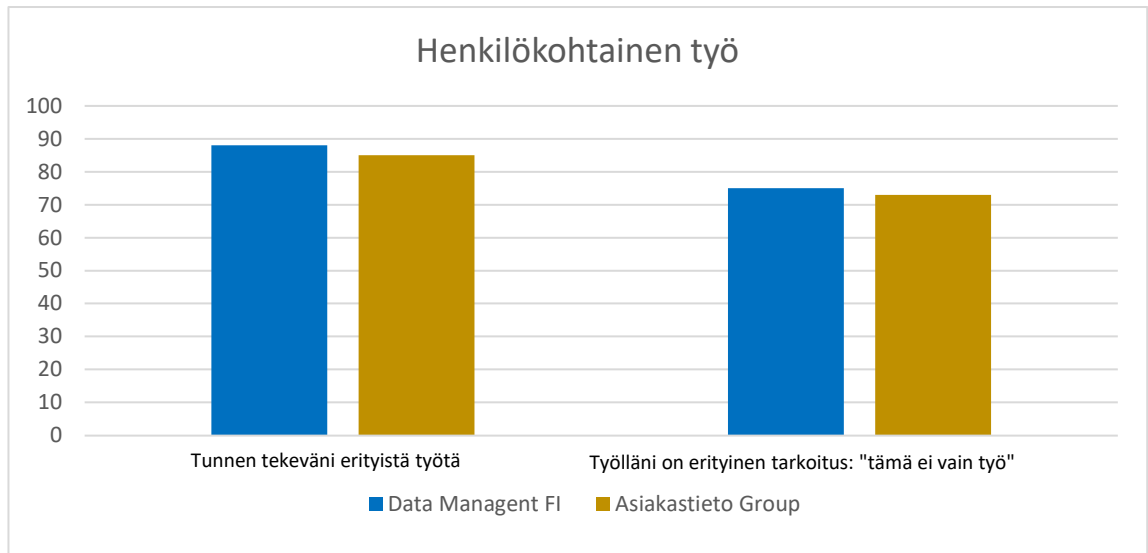
Kuvio 22. Esimies työprosessien kehittämisen eri vaiheiden johtamisessa (mukailen: Kananen 2014, 34).

Esimiestyön kehittymisestä sain johdettavien kanssa käydyissä keskusteluissa useita palautteita. Näitä esittelin esimiestyön kehittämisen lopputuloksen arvioinnissa aikaisemmin opinnäytetyössä. Palautteet liittyivät pitkälti työprosessien kehittämisen hyötyihin, työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. Näistä tuli monta positiivista palautetta. Rakentavat palautteet liittyivät etupäässä joihinkin työjärjestelyihin, työvälineisiin ja henkilöresurssien riittävyys. Näihin liittyviä ongelmia on pohdittu yhdessä ryhmän kanssa ja haettu moneen yhdessä ratkaisuja.

Palautteet tukivat käsitystäni, että esimiestyö on kehittynyt oikeaan suuntaan. Esimiestyössä ei kuitenkaan koskaan kukaan ole täydellinen ja onkin tärkeä sekä tavoitteellista koko ajan kehittyä esimiesroolissa. Esimiestyössä on tärkeää kehittyä ja myös toimia itse kehittäjänä johdettavilleen (Erämetsä 2009, 255). Yhtenä hyvänä kehittämisväylänä toimii Asiakastiedon esimiesvalmennus. Valmennus on jatkuvaa ja säännöllistä esimiesten kouluttamista ja se keskittyy vuosittain jonkun johtamisteeman ympärille. Valmentava johtaminen oli vuoden 2019 teema, josta pidettiin useampia koulutustilaisuuksia vuoden aikana. Esimiesten kesken on perustettu sparrausrinkiä, jotka kokoontuvat säännöllisesti sparraamaan toisiaan. Kyse on ns. vertaisryhmistä, joissa jaetaan omassa esimiestyössä havaittuja hyviä käytäntöjä muille tiedoksi. Sparraustuokioissa keskustellaan päivittäisen johtamisen ongelmista ja pyritään näin keskustellen löytämään malleja tai toimintatapoja, joilla johtamista voi hoitaa entistä paremmin. Esimiesten jatkuva kouluttaminen on tärkeää myös ryhmien osaamisen kehittämisen takia. Esimiesten tulee johtaa ryhmiään osaamistavoitteiden mukaisesti toimien itse esimerkkeinä ja kannustajina jatkuvaan oppimiseen (Ojala 163-165).

Esimiestyön arvioinnissa saavutettiin myös syksyn 2019 henkilöstötyytyväisyysmittaus-tulosten perusteella selkeää parannusta. Tuloksissa lisäksi näkyi positiivista kehitystä monen työhyvinvointiin, työn arvostukseen ja työmotivaatioon liittyvien kysymysten vastauksissa. Syksyn kysely suoritettiin Great Place to Work -konseptiin liittyen. Kysymykset olivat hieman erilaisempia, kuin vuoden 2017 tehdyssä henkilöstötyytyväisyysmittauksessa. Kysyttävät asiakokonaisuudet olivat kuitenkin samansisältöisiä, joten vuoden 2019 tulosten perusteella pystyttiin arvioimaan esimiestyöhön ja työhyvinvointiin liittyvien asioiden kehittymistä.

Ylpeyden tunteminen omasta työstä ja työn merkityksellisyyden tuntemukset saivat hyvät arviot Great Place to Work -kyselyn tuloksissa. Näistä oli aikaisemmissa, mm. vuoden 2017 kyselyvastauksissa saatu heikompia arvosanoja, kuin keskimäärin yrityksessä muiden yksiköiden vastauksissa. Sopivan tasoinen ylpeys omasta työstä lisää työn imua, joka muodostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta (Hakanen 2011, 38-39). Kuviossa 23 on esitetty tulokset kertovat ylpeydestä omaa työtä kohtaan. Kummankin vastausten keskiarvo on hieman korkeammalla kuin muissa yksiköissä keskimäärin.



Kuvio 23. Ylpeys omasta työstä GPTW -tulosten vastauksissa.

Työhyvinvointiin oleellisena osana kuuluvien työmotivaation ja työn merkityksellisyyden tuntemuksen parantaminen olivat tämän opinnäytetyön tavoitteita. Teoreettisena viitekehystenä käytin mm. amerikkalaisen psykologin ja psykologian professori Steven Reissin motivaatioprofiili -teoriaa sekä organisaatiopsykologien Greg R. Oldham ja J. Richard Hackman "Job Chararterisc Model" -teoriaa. Heidän tekemissä havainnoissa ja teorioissa on paljon hyviä asioita, mutta myös asioita, mitä on hyvä tarkastella kriittisesti. Mitkä asiat motivoivat ihmisiä ja mistä asioista muodostuu työn merkityksellisyyden tuntemukset. Reissin motivaatioprofiili perustuu 16 perustarpeen ympärille. Perusteemana motivaatioprofiilissa on, että ihmistä eniten motivoi hänen oma arvomaailmansa (Reiss 2013, 54-55). Reissin motivaatioprofiili on hyvin pitkälle myös kaupallistettu malli ja osittain teoriassa esitetyt perustarpeet ovat liian yleistäviä. Motivaatioon vaikuttavat monet muutkin asiat, kuten toisinaan on pakko hankkia työllä elintaso, jotta pystyy esimerkiksi perheen elättämään. Raha voi olla toisinaan ainoa motiivi tehdä työtä (Martela & Jarenko 2015, 28-29).

Motivaatiotason ja työn merkityksellisyyden tuntemuksen paranemista arvioitiin käytyjen keskustelujen kautta sekä GPTW -kyselyn tulosten pohjalta. Keskustelujen ja arvioiden pohjalta yleiskuva on, että motivaatiotasossa on saatu parannusta aikaiseksi. Reissin motivaatioprofiiliin listattuja perustarpeita on ainakin seuraavia vahvistettu tehdyillä muutoksilla:

### Valta

- Ryhmän jäsenet voivat itse vaikuttaa paremmin, miten työnsä hoitavat. Vastuunkantoa on saatu parannettua mm. sitä kautta, että aikaa jää vaativimpien tapausten hoitamiselle entistä enemmän.

### Hyväksyntä

- Kehittämiskohteiden toteuttamisessa on tarvittu yhteistyötä, mikä on lisännyt ryhmään kuulumisen perustarvetta. Palautteen antaminen esimiehen puolelta on parantanut ryhmän itsetuntoa ja oman työn arvostus on kehittynyt hyvään suuntaan.

### Järjestys

- Muutoksilla on saatu lisättyä työn selkeyttä ja töiden organisointia.

### Status

- Oman työn arvostus on parantunut. Työ on entistä enemmän asiantuntijuutta vaativaa, mikä on kasvattanut muiden sidosryhmien arvostusta ryhmän työtehtäviä kohtaan.

### Rauhallisuus/Mielenrauha

- Stressitasoa on saatu laskettua työn muokkauksella ja työn paremman organisoinnin kautta.

(Mayor & Risku 2015, 150 – 153).

Ihmiset mielellään tekevät niitä asioita, jotka he tuntevat omakseen (Mayor & Risku 2015, 35). Johtamisen kannalta johdettavien motiivien tunteminen auttaa esimerkiksi siinä, millaisia tavoitteita kullekin asetetaan. Jotain motivoi joku toinen asia enemmän kuin toista henkilöä. Motivoiva johtaminen onkin haasteellista, etenkin siinä, miten saada selville motivoivia asioita ja miten nämä huomioidaan tavoitteiden asetannassa (Mayor & Risku 2015, 21-22).

Työmotivaation tasoon vaikuttaa oleellisesti myös millainen on työn sisältö ja millaisen merkityksen se tekijälleen antaa (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 38). Tekeekö henkilö itselleen ja ympäristölleen merkityksellistä työtä, tuleeeko työstä palautetta ja onko työn sisältö sellaista, mikä motivoi tekemään työtä mahdollisimman hyvin (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88). Näillä ns. ulkopuolisilla tavoitteilla ja arvoilla

on suuri vaikutus henkilön motivaation tasoon. Jos henkilön arvomaailma on työnantajan tavoitteiden ja arvojen mukainen, lähtökohta on hyvä sille, että henkilö tekee työtään motivoituneesti (Hakanen 2011, 97). Opinnäytetyössä esitellyissä kehittämiskohteissa pitkälti parannettiin työn sisältöön liittyviä asioita sekä työn merkityksellisyyttä. Ikäviä ns. monotonisia työvaiheita saatiin poistettua ja työtä vietyä enemmän asiantuntijatyön suuntaan.

Opinnäytetyössä prosessien avaaminen ja tehdyt kehittämistoimet kuvattiin melko pik-kutarkalla tasolla. Työtehtävien luonteen vuoksi, näiden avaaminen näin on mielestäni perusteltua. Kyseisiin työtehtäviin vaikuttavat monet hyvin pienet asiat, joten listaaminen ja ymmärtäminen on keskeisessä roolissa, kun prosessia halutaan lähteä kehittämään. Yhden tai kahden pienen työvaihteen automatisointi esimerkiksi voi merkitä päivittäin useamman minuutin parannusta työprosessin läpimenoaikaan. Karsimalla ns. jonojen syntymistä eli poistamalla prosessista turhia työvaiheita, parannetaan prosessin virtaus-tehokkuutta (Modig & Åhlström 2013, 44-45). Yrityksen tarjoamissa palveluissa virtaus-tehokkuus heijastuu asiakkaalle tuotettavaan arvoon. Useampi tieto saadaan prosesseja kehittämällä entistä nopeammin rekisteröityä tietokantaan ja sitä kautta nopeammin palveluihin asiakkaiden saataville. Asiakkaan saamaa arvoa voidaan siis kasvattaa lisää-mällä virtaustehokkuutta (Modig & Åström 2013, 26-27).

Kokonaisuudessaan tavoitteissa onnistuttiin hyvin. Tulosten sekä arviointien perusteella lähes kaikkia osa-alueita saatiin parannettua. Kehittämishankkeiden tulosten analysoin-nissa todennettiin useiden osa-alueiden onnistumisia ja lisäksi tavoiteltujen kustannus-säästöjen toteutumisia. Työprosesseja saatiin kehitettyä ja työn muokkauksella paran-nettua työn sisältöä, työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota. Työprosesseihin jäi vielä paljon kehitettävää. Näiden kehittämistä jatketaan opinnäytetyössä esitetyn toimintamallin mu-kaisesti.

Hankkeiden läpiviemisessä oli omat haasteensa. Ulkoistaminen on yksi näistä. Miten saadaan ryhmän työntekijät sille kannalle, että ulkoistaminen on jonkun työprosessin rat-kaisuna hyvä asia? Kun jotain ulkoistaa, monesti herää pelko, ulkoistetaanko loputkin ja lähteekö työpaikat (Böckerman & Maliranta 2012). Esimiestyö oli näissä keskusteluissa tärkeää eli miten perustella ulkoistamisen tarve. Tärkeää on keskustella, miksi ulkoista-minen kyseisen työprosessin kohdalla on hyvä ja ehkä parhain vaihtoehto. Esimiehen tulee painottaa keskusteluissa ratkaisuja työn kannalta, eikä korostaa ongelmia. Mieli-pi-

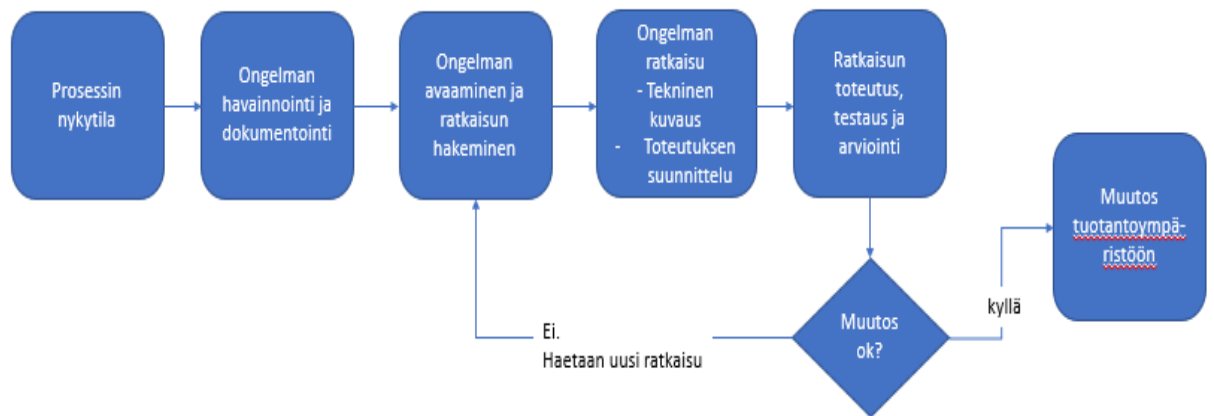
teitten vaihtaminen ja niiden kuunteleminen on ongelmista keskustellessa hyvä tapa pitää vaikeaa asiaa positiivisesti esillä (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 93-94). Näitä keskusteluja käytiin useita ryhmän kanssa ja lopputuloksena ulkoistukseen siirtymisessä ei ryhmässä esiintynyt vastustusta.

Työprosessien kehittämisen esteiksi saattaa muodostua teknisten toteuttajien saaminen tekemään kehityshanketta. Pienten automatisointien, joissa kustannushyödyt ovat vähäisiä, tekeminen on usein vaikeasti perusteltavissa. Toisaalta kehittämistoimien jakaminen pienempiin osaprojekteihin on keino minimoida kustannusriskejä ja saada aikaiseksi laadukkaampia lopputuloksia (Lindroos & Lohivesi 2004, 110). Tälläkin hetkellä on jo pitempään tiedossa olevia ongelmia työprosesseissa, joille tulisi tehdä jotain. Muutoksen tekeminen saattaa kuitenkin maksaa paljon. Tällöin tulee punnita, tullaanko toimeen nykyisellä prosessilla ja ns. eletään tiedossa olevan ongelman kanssa. Kehitettävä asia laitetaan aina kuitenkin työlialle. Monesti tällaisellekin korjaukselle löytyy aika, kun tehdään jotain toista muutosta ja kyseinen korjaus sopii tehtäväksi samalla sen yhteydessä.

Työprosessien kehittämisessä joudutaan usein myös tekemään kompromisseja. Näillä on vaikutusta tavoiteltuun lopputulokseen. Kehittämisen lopputulokset voivat tehtyjen kompromissien takia olla hieman erilaisempia kuin mitä tavoiteltiin. Opinnäytetyössä esitettyjen kehittämishankkeiden lopputulokset olivat kuitenkin tavoitteiden mukaiset eli tätä ongelmaa ei tullut näissä vastaan. Toisinaan pystytään pienilläkin toimenpiteillä prosessia muuttamaan siten, että osa työprosessista saadaan toimimaan paremmin. Kokonaisuus tehdyn ratkaisun takia ei siis toimi täysin kuten halutaan, mutta pienillä korjauksilla tehtävää työtä voidaan kuitenkin hieman helpottaa.

Opinnäytetyön ja toimintatutkimuksen tekeminen aihealueesta, mikä on lähellä jokapäiväistä tekemistä itselleni ja ryhmälleni, oli mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Esimiehenä sain ohjata näitä hankkeita ja pitkälti vaikuttaa siihen, miten hanketta vietiin eteenpäin ja millainen lopputulos oli hyväksyttävä. Opinnäytetyössä kuvattujen kehittämiskohteiden toteutuksen kuvaaminen ja käytännön toteuttaminen oli inspiroiva tapa viedä muutoksia tuotantoympäristöön. Ryhmän kanssa yhdessä läpikäytyjen prosessien ongelmien ja ratkaisuehdotusten pohtiminen oli erinomainen paikka tuoda esille omaa osaamistaan työprosesseissa. Nämä palaverit paransivat työn arvostuksen tuntemuksia. Esimiehen näkökulmasta palaverit olivat hyvä paikka perehtyä syvällisemmin mm. siihen, miten kutakin tietoa työprosesseissamme käsitellään.

Data Management ryhmän työprosessien ja työtehtävien kehittämiseen on opinnäytetyössä toimintatutkimuksen metodeilla rakennettu kehittämisen toimintamalli. Mallin mukaisesti haetaan jatkuvasti uusia työprosessien kehittämiskohteita. Kun havaitaan tarkastelussa jokin asia tai ongelma, lähdetään tätä avaamaan tarkemmin auki, useimmiten työtehtävän tekijöiden kanssa. Kirjataan prosessia ja työvaiheita auki sekä pohditaan kunkin vaiheen kohdalla, mihin sillä on vaikutusta ja tuleeko tehtävää tehdä kuten on aikaisemmin tehty. Kun löydetään kohdat prosessista, joille voidaan esim. teknisesti tehdä jokin parannus, pidetään palaveri it-suunnitteluosaston kanssa. Tämän jälkeen arvioidaan yhdessä muutokseen tarvittavan tekemisen määrä, laaditaan kuvaukset ja tehdään muutoksesta työpyyntö it-suunnitteluun. Muutos toteutetaan, testataan ja otetaan tuotantoon. Kuviossa 24 olen kuvannut graafisesti rakennetun kehittämisen mallin.



Kuvio 24. Työprosessien ja työtehtävien kehittämisen toimintamalli.

Tehdyllä toimintamallilla saatiin aikaiseksi opinnäytetyössä tehdyt kehittämishankkeet. Mallilla on lisäksi tehty muutoksia useaan muuhunkin työprosessiimme eli työprosessien kehittämiseksi on jatkunut myös opinnäytetyössä esiteltyjen kehittämishankkeiden jälkeenkin.

Kehittämisen toimintamallia voidaan myös hyödyntää Asiakastieto-konsernin muissa yksiköissä, kuten Ruotsissa vastaavassa tiimissä. Olemme esitelleet toisillemme, miten tietojen käsittelyprosessit toimivat Suomessa ja Ruotsissa, mistä ja missä muodossa tiedot tulevat ja millaisilla resursseilla kyseiset tehtävät hoidetaan. Selvitystemme ja keskustelujen perusteella Suomen yksikössämme olemme onnistuneet automatisoimaan

sekä tehostamaan työprosessejamme paremmin kuin Ruotsin yksikössämme. Kehittämisen toimintamalli, miten sillä hoidettiin tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksessa Suomen Data Management -ryhmän toimintojen kehittämistä, toimisi hyvin myös Ruotsin yksikön toiminnan kehittämisessäkin.

Kuten jo kehittämiskohteiden onnistumisen arvioinnissa kerroin, opinnäytetyössä esitetyt kehittämishankkeet onnistuivat pääasiassa hyvin. Työhyvinvointia saatiin parannettua ja saavutettiin työaika- sekä kustannussäästöjä. Työstä on saatu muokattua entistä motivoivampaa, mm. johtuen siitä, että ryhmän työtehtävissä tarvitaan entistä enemmän asiantuntijuutta ja ongelmien ratkaisukykyä (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 88). Tehytjen muutosten vaikutus näkyi henkilöstötyytyväisyysmittaustuloksissa (GPTW) sekä esimiehen ja johdettavien välisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa sanallisina arvioina, että kehityskeskustelua vastaavan Grow Talk -keskustelun lomakkeen vastauksissa.

Kehittäminen jatkuu rakennetun kehittämismallin mukaisesti. Opinnäytetyön loppuvaiheen kirjoittamisen aikana olemme käyneet keskusteluja Valtakunnan voutinviraston kanssa ulosoton ilmoittamien maksunsuoritustietojen lähettämisestä. Tavoitteena on rakentaa ulosoton käyttöön sovellus, johon kukin ulosottomies voi ilmoittaa ulosoton velkoman velan maksunsuorituksesta. Ulosotto hoitaisi näin tiedon rekisteröinnin ja sovelluksesta tieto siirtyisi automaattisesti Asiakastiedon tietokantaan. Tällä muutoksella on vaikutusta opinnäytetyössä esiteltyyn maksunsuoritusmerkintöjen rekisteröinti -prosessiin, mikä hoidetaan nyt siis ulkoistetusti. Kun sovellus on tuotantokäytössä, ulkoistus siinä yhteydessä lopetetaan. Tällä muutoksella tullaan saavuttamaan kustannussäästöä tietojen käsittelyssä.

## Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa Jaakko 2020. Johda Merkitystä. e-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki.

Asiakastieto Group Oyj 2020. Vuosikertomus 2019. Pdf-julkaisu. <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/7ade8132-6380-4b1d-afc8-67cc704012b9>. Luettu 7.3.2020.

Böckerman, Petri & Maliranta, Mika 2012. Ulkoistamisen vaikutus työntekijöihin: kirous vai siunaus? *Talous & Yhteiskunta* 2, 18-22. <http://www.la-bour.fi/ty/tylehti/ty/ty22012/pdf/ty22012BockermanMaliranta.pdf>. Luettu 31.5.2020.

Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum Media Oy, Helsinki.

Great Place to Work Institute 2020. Miksi Great Place to Work? <https://www.greatplacetowork.fi/miksi-gptw>. Luettu 4.1.2020.

Hakanen, Jari 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%C3%B6n\\_imun\\_arviointimenetelm%C3%A4.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%C3%B6n_imun_arviointimenetelm%C3%A4.pdf?sequence=1). Työterveyslaitos, Helsinki. Luettu 1.5.2020.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2018. Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen. E-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. 1. painos. e-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Jyväskylä.

Keltikangas-Järvinen, Liisa 2008. Temperamentti, stressi ja elämäntilanne. 2. tarkistettu painos. Wernes Södeström Osakeyhtiö, Helsinki.

Korpisaari, Päivi & Pitkänen, Olli & Warmma-Lehtinen, Eija 2018. Uusi tietosuojalainsäädäntö. Alma Talent Oy, Helsinki.

Kubicek, Bettina & Paskvan, Matea & Korunka, Christian 2014. Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2014.979160>. Luettu 9.5.2020.

Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. e-kirja. 1. painos. Päivi Kupias, Raija Peltola, Jorma Pirinen ja Alma Talent Oy, Helsinki.

Lehikoinen, Riitta & Töyrylä, Ilkka 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Alma Talent Oy, Helsinki.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu Strategiassa. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Luottotietolaki 11.5.2007/527.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? e-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum Media Oy, Helsinki.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu Tehokkuusparadoksiin. 2. painos. Rheologica Publishing, Halmstad.

Motivaatiotalo 2020. Tavoitteenamme on parantaa ihmisten motivaatiota. <https://motivaatiotalo.fi/>. Luettu 4.1.2020.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä Oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. 1.painos. Helsingin kamari Oy, Helsinki.

Parpola, Antti & Kiljala, Jarmo 2005. Hyvä vai paha tieto? Suomalaisen luottotietotoiminnan vaiheet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Reiss, Steven 2013. Reiss Motivation Profile. Mikä sinua motivoi? Suomen motivaatiotalo Oy, Helsinki.

Sahimaa, Jaakko Viljami 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjänä? [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU\\_JAAKKOSAHIMAA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU_JAAKKOSAHIMAA.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Pro Gradu -tutkielma, Lääketieteellinen tiedekunta. Luettu 2.5.2020.

Suomen Asiakastieto Oy 2019. Asiakastieto yrityksenä. <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/asiakastieto-yrityksena/yrityksesta.html>. Luettu 15.12.2019.

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020. Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu 8.6.2020.

Työsuojeluhallinto 2019. Psykososiaalinen kuormitus. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Luettu 17.11.2019.

Työterveyslaitos 2018. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 16.11.2019.

Työterveyslaitos 2020. Näin ehkäiset työstressiä. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/ehkaise-tyostressia/>. Luettu 29.5.2020.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Wiskari, Juha 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

## Liitteet

### Liite 1: Kysymykset Grow Talk -keskusteluissa v. 2020

(kysymykset lomakkeella englanniksi)

What are you particularly proud of having delivered the previous year?

What has worked well- and less well in the workplace and in your daily work?

How do you enjoy?

- Engagement
- Motivation
- Well-being

How do you contribute?

- Performance evaluation – use the target setting scheme below
- New individual target/s?
- Cooperation. How do you experience the cooperation in your team?

How do you learn and grow?

- Development
- Ambition

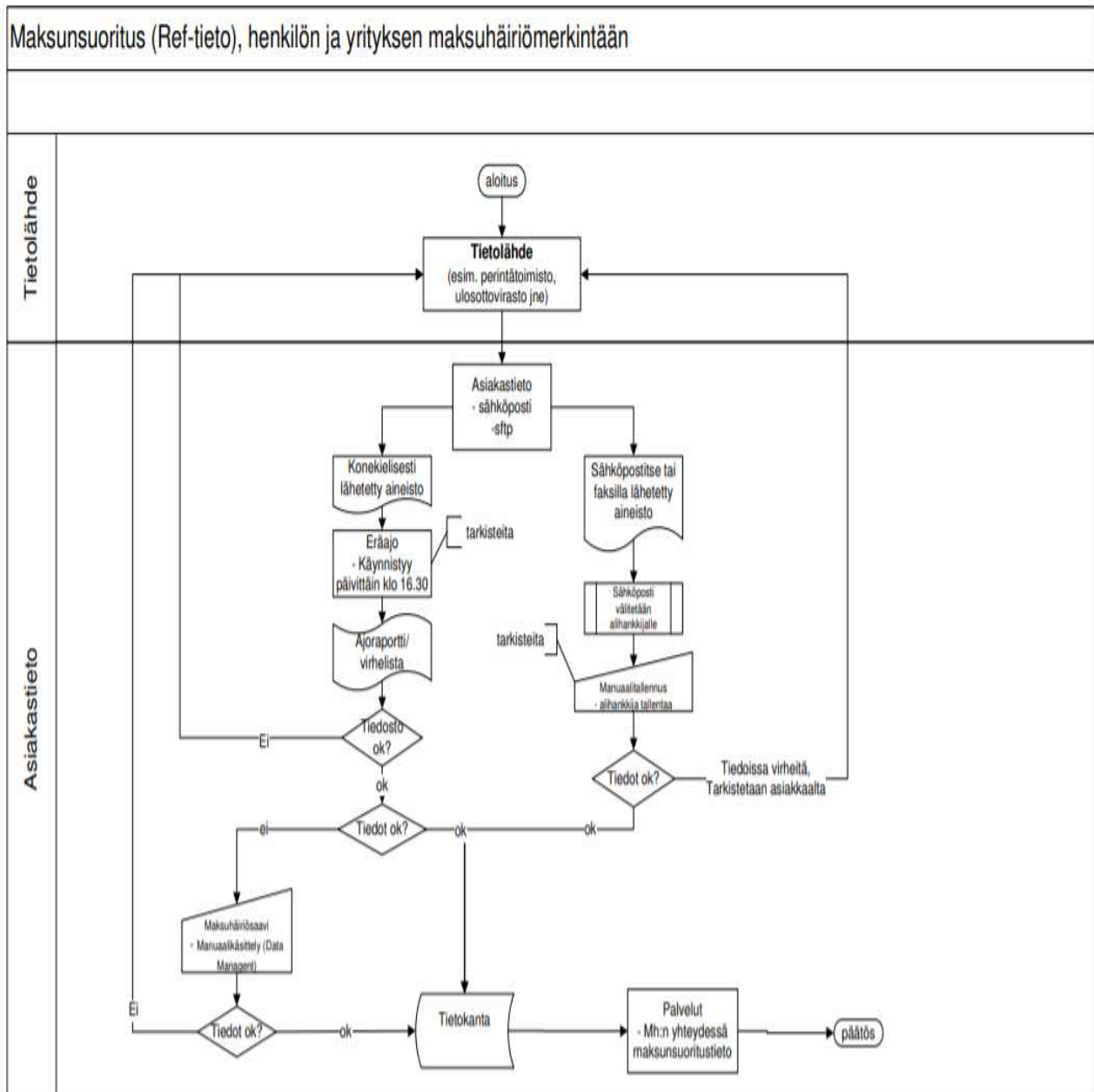
Feedback to your manager

- How you perceive your manager's behaviour in motivating / inspiring
- Structuring and planning work
- Distributing work
- Follow-up, giving regular and constructive feedback
- Ability to receive feedback
- Information sharing

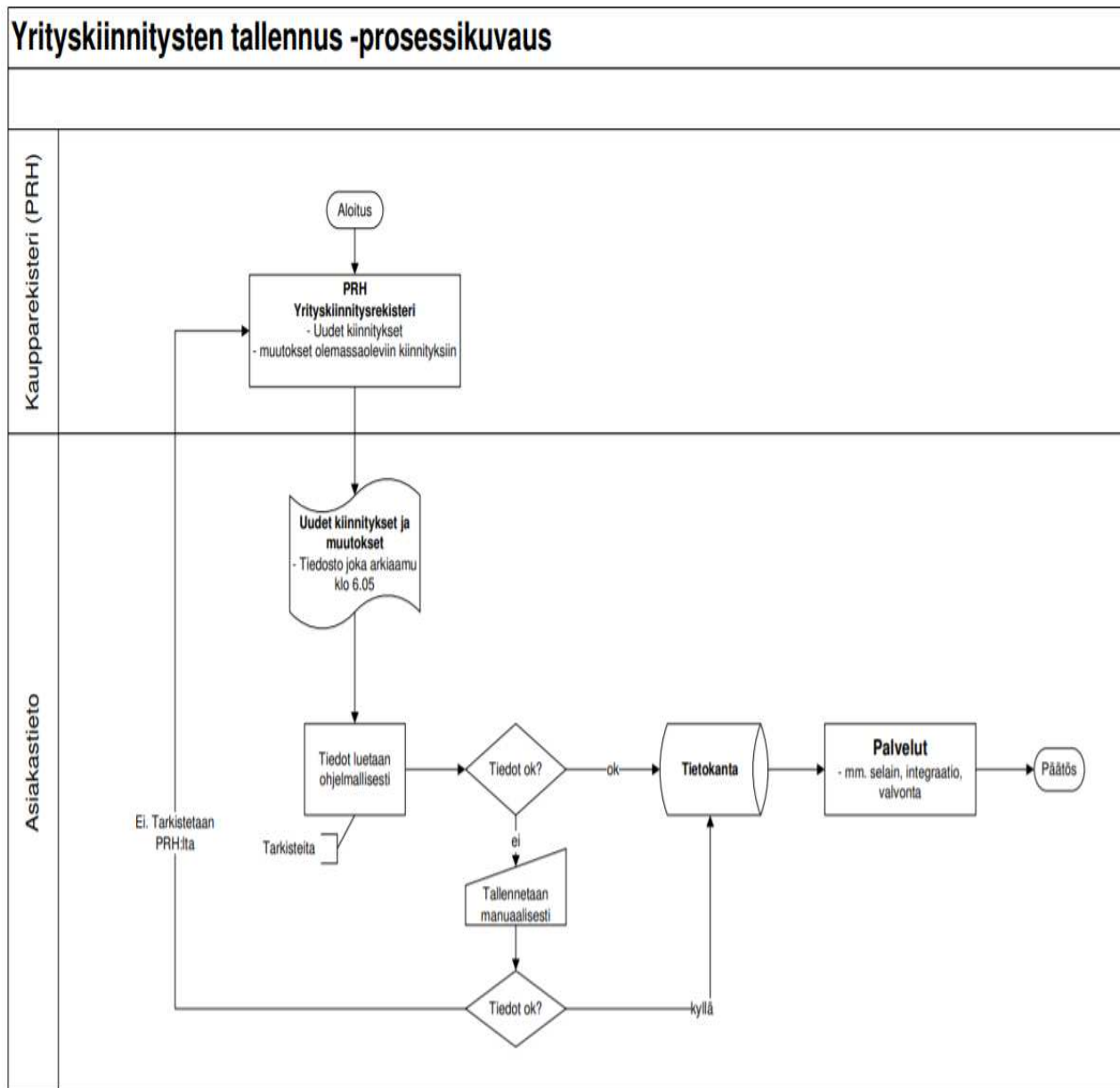
Read through/reflect upon your job description. Questions?

Other things/questions?

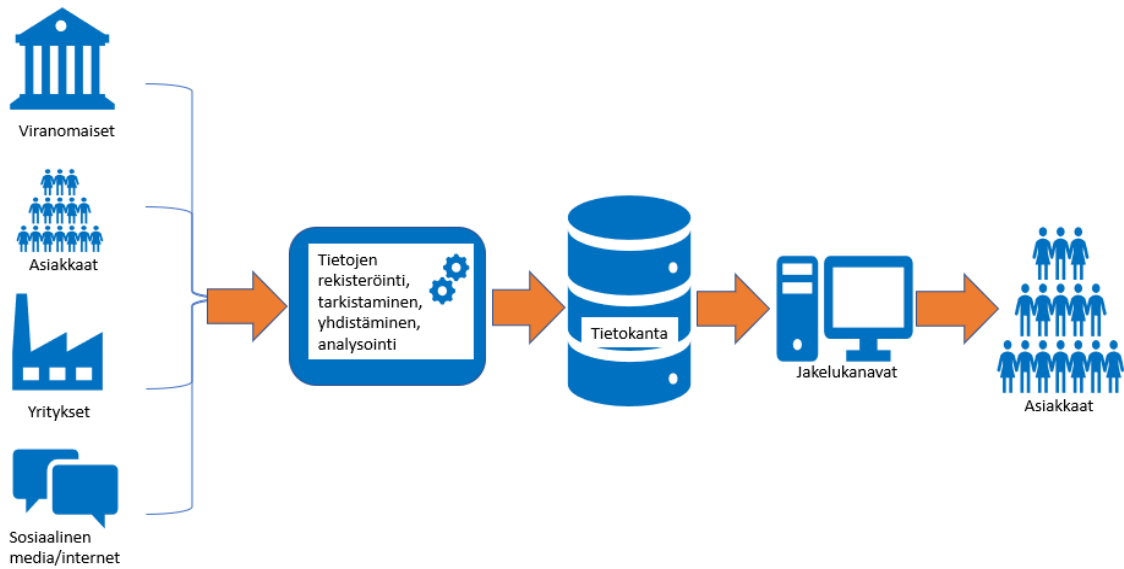
Liite 2: Prosessikuva maksun suoritus tietojen rekisteröintiin muutoksen jälkeen 4/2019



Liite 3: Prosessikuva yrityskiinnitystietojen rekisteröinnin muutoksen jälkeen 7/2020



## Liite 4: Suomen Asiakastieto Oy:n liiketoimintamalli

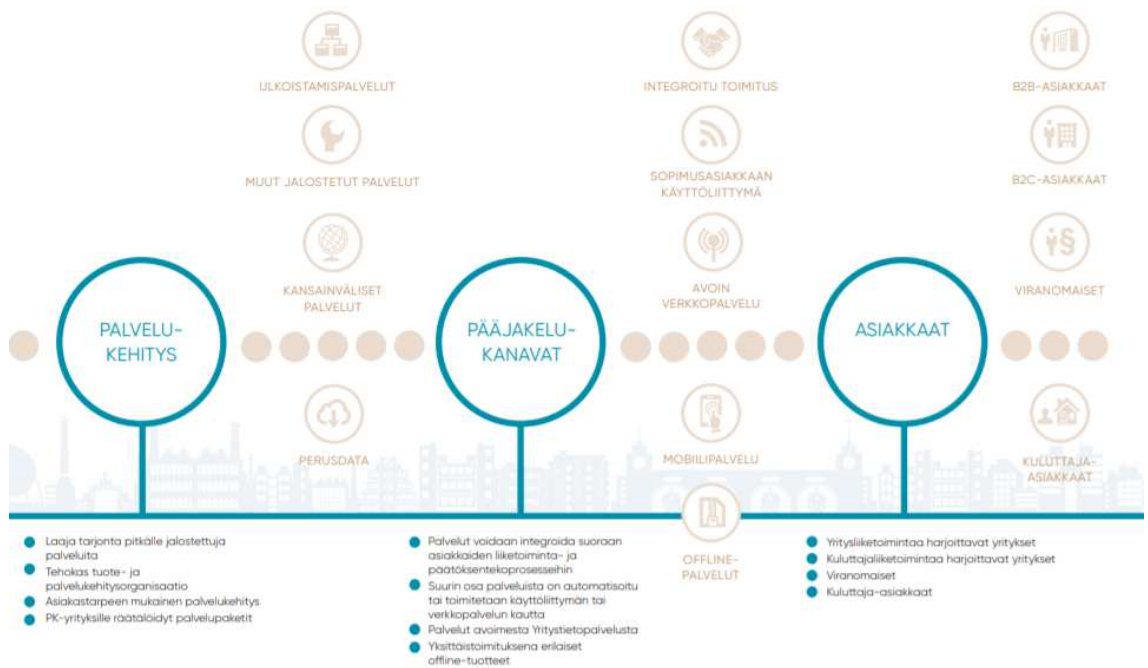


Alkuperäiset kuvat liiketoimintamallista Asiakastieto Group Oyj:n vuosikertomuksesta v. 2019:

## Tietokanta liiketoiminnan ytimenä

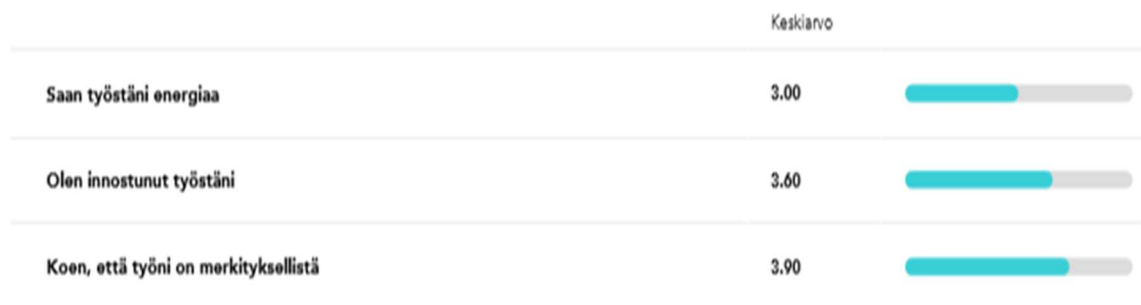
► Palvelutarjontamme perustuu kattavaan tietokantaan, johon kerätään dataa useista julkisista lähteistä, yrityksiltä itseltään sekä omien tiedonhankintakanaviemme kautta. Strategiamme mukaisesti panostamme ns. strukturoimattoman tiedon, kuten yritysten kotisivuilta ja sosiaalisesta mediasta kerätyn tiedon, hyödyntämiseen.



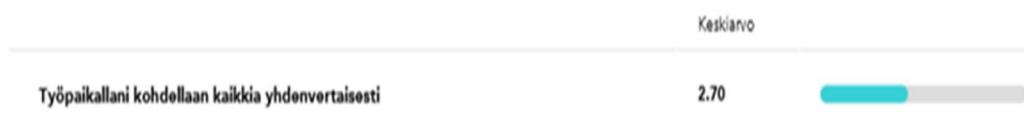


## Liite 5. Henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksia v. 2017

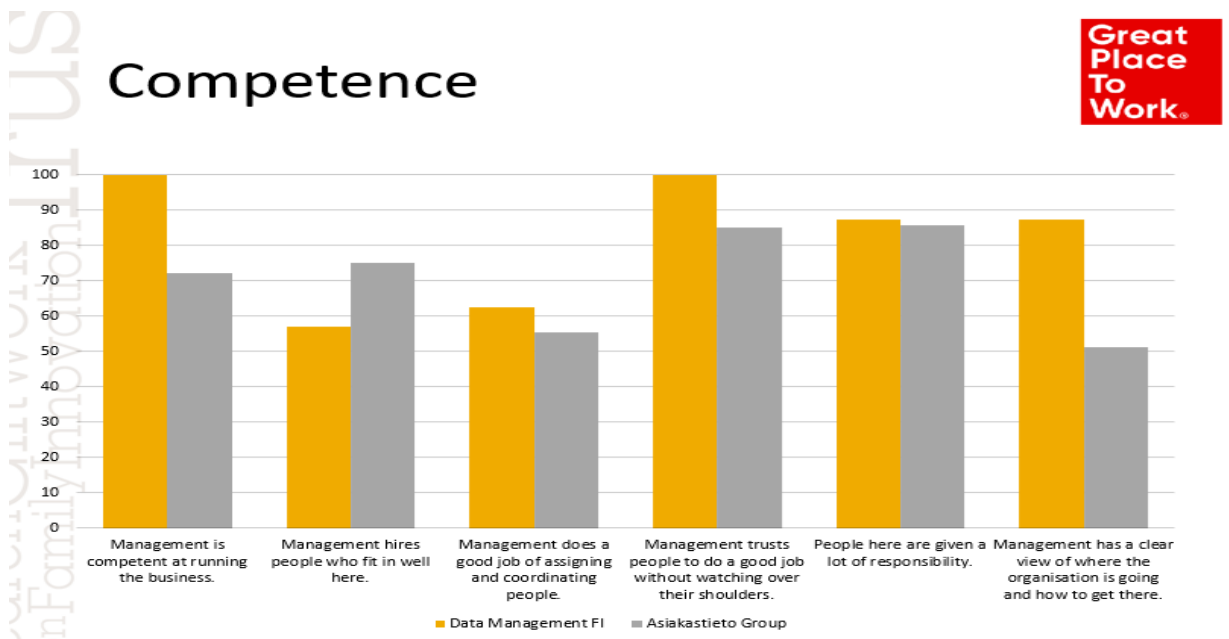
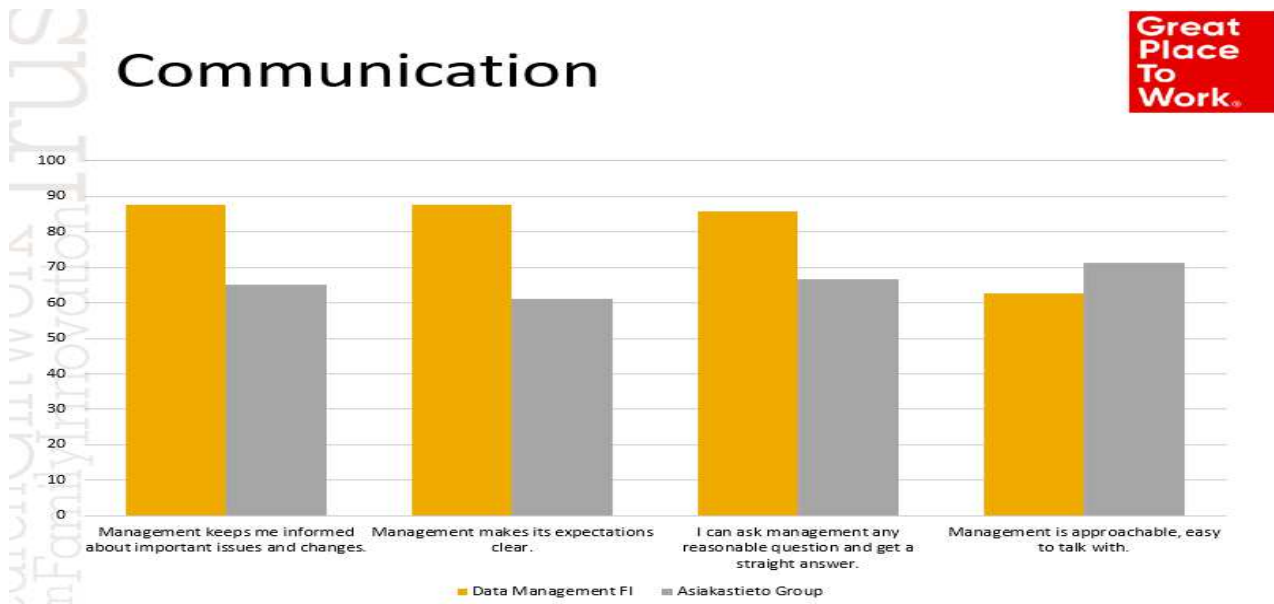
### Kopiot alkuperäisen henkilöstötyytyväisyysmittauksesta tuloksista:



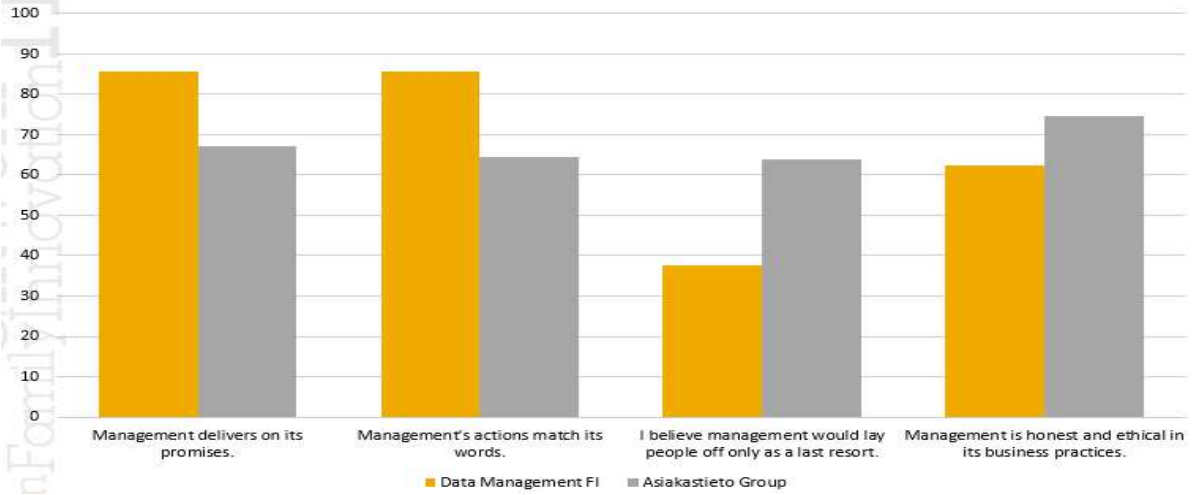
1 (Täysin eri mieltä) 2 (Eri mieltä)



Liite 6. Great Place to Work -kyselyn vastauksia v. 2019, alkuperäiset kopiot.



# Integrity



# Personal Job

