



Työntekijäkokemus kohtaa digitalisaation - Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen kehittäminen digitalisaation aalloissa

Jaana Marin

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijäkokemus kohtaa digitalisaation - Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen kehittäminen digitalisaation aalloissa

Jaana Marin
Palvelumuotoilu
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2022

Jaana Marin

Työntekijäkokemus kohtaa digitalisaation - Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen kehittäminen digitalisaation aalloissa

Vuosi

2022

Sivumäärä

104

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä kohdeorganisaatiolle työntekijöiden arjesta ja tunnistaa tekijöitä ja piileviä tarpeita, jotka ovat merkityksellisiä hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiselle. Tavoitteena oli saavuttaa syvällisempi ymmärrys kohderyhmän työntekijäkokemuksesta ja tuottaa ratkaisuja, jotka parantavat nykyistä työntekijäkoke-
musta. Toimeksiantaja oli suomalaisen kiinteistöalan yrityksen isännöintiliiketoiminta ja kohderyhmänä siellä työskentelevät toimistoisännöitsijät. Toimeksiantaja voi hyödyntää työn tuloksia laajemmin organisaation muille henkilöstöryhmille sekä huomioida työntekijöiden tarpeita paremmin tulevissa muutoksissa.

Tietoperustassa esitellään digitalisaation vaikutuksia työelämään ja työntekijäkokemuksen määrittelyä ja perusteluita sen kehittämiseksi. Näistä on muodostettu synteesi kuvaamaan asioita, jotka digitalisaation myötä on huomioitava työntekijäkokemusta tarkastellessa ja kehittäessä.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin palvelumuotoilua lähestymistapana. Työ eteni palvelumuotoilun tuplatimantti-mallin vaiheiden mukaisesti. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin ryhmähaastattelua, teemahaastatteluita, luotaimia ja havainnointia. Aineistosta muodostettiin kuvista muodostettuja visualisointeja, sidosryhmäkartta, onnistuneen työpäivän polku, kolme persoonaa ja empatiakarttaa. Kohderyhmälle järjestettiin kaksi työpajaa. Toinen tarkemman kehittämishaasteen määrittelyä varten ja toinen ratkaisuehdotuksien ideointiin.

Tutkimuksen perusteella digitalisaatio on muuttanut toimistoisännöitsijän työntekijäkokemusta kokonaisvaltaisesti. Digitalisaation aiheuttamat muutokset ilmenevät työntekijöiden arjessa monin eri tavoin. Muutokset ovat havaittavissa erityisesti asiakkaiden vaatimuksissa ja työn ominaispiirteiden muutoksissa. Myös jatkuvat muutokset haastavat toimistoisännöitsijän arkea. Digitalisaatio aiheuttaa myös uutta näkymätöntä työtä ja edellyttää uudenlaisien taitojen kehittämistä työntekijöiltä, esihenkilöiltä ja johdolta. Ymmärrys digitalisaation hyödyistä vaihteli.

Kehittämistyön tuloksena syntyi ratkaisuehdotuksia, joilla voidaan parantaa toimistoisännöitsijän työn hallittavuutta ja lisätä arjen sujuvuutta. Kohderyhmälle tuotettiin päivitetty toimenkuva, toimistoisännöitsijän selviytymisopas ja ehdotus toimistoisännöitsijöistä koostuva kehitystyöryhmästä. Selviytymisopas koostaa visuaalisella ja selkeällä tavalla toimistoisännöitsijän työhön liittyviä hyviä käytäntöjä, esittelee työhön liittyvät työkalut, osaamiset, tiedot ja taidot. Kehitystyöryhmä edistää yhteistä oppimista, yhteisöllisyyttä ja verkostossa toimimista. Konseptoidut ratkaisuehdotukset tukevat kehittymistä kohti digitalisaation aikakautena tarvittavaa ihmislähtöisempää ja osallistavampaa johtamista.

Jatkokehitysehdotuksena suositellaan systemaattisen ja monipuolisen osaamisen kehittämisen mallin rakentamista, luovien ratkaisujen etsimistä ja kokeilemista ja digitalisaation liiketoiminnallisten hyötyjen selkeämpään ja konkreettisempaan esille tuomista.

Asiasanat: Digitalisaatio, työntekijäkokemus, palvelumuotoilu, isännöinti

Jaana Marin

Employee Experience Meets Digitalization - Developing the Employee Experience of an Office Housing Manager in the Digitalization Waves

Year

2022

Pages

104

The purpose of this master's thesis was to increase understanding of the employee experience in the target organization and to identify factors and hidden needs that are significant in creating a good employee experience. The objectives were to achieve a deeper understanding of the focus group's employee experience and to produce solutions that improve their current experience. The case organization is a Finnish real estate company and its Housing Management business unit. The target group was the Office Housing Managers of this company. The results of this thesis can be used widely in the case organization. They can be applied to other employee groups of the company and to be taken into account in future changes.

The theoretical framework presents the influences of digitalization on the working life and the definitions and basics of the employee experience. A synthesis of these is formed to describe the issues to be considered in the development of employee experience in the digital era.

This master's thesis is a research-based development work that utilizes the service design approach. The work followed the phases of the Double Diamond service design model. The methods of data collection were group interview, semi-structured theme interviews, probes, and observation. Photo visualizations, a stake holder map, a journey map of a successful working day, three personas and empathy maps were formed of the collected data. Two workshops were organized for the focus group. One to determine the development challenge and another to ideate solutions.

The research results indicated that digitalization has changed the employee experience of the Office Housing Manager considerably. The changes caused by digitalization appear in the employees' everyday work in many ways. The changes can be detected especially in the customer behavior and changes in the characteristic features of work. Also, continuous changes challenge the Office Housing Managers' work. Digitalization produces new invisible work and requires new skills from employees, managers, and leaders. The understanding of the benefits of digitalization varied.

As a result of this development work, new solutions were suggested that would improve the Office Housing Managers' ability to control their work and to make their work more fluent. An updated version of a job description and a survival guide were produced for the focus group. Also, a suggestion to establish a development group for the Office Housing Managers was prototyped. The survival guide composes the good practices, the tools and required skills related to the Office Housing Manager's work in a visual and clear way. The development group enhances learning, sense of community and network. The solution concepts support the development of more human-centric leadership that is required in the digital era.

For future study, building a systematic and diverse learning model is recommended. In addition, creating and trying in practice more varied solutions is encouraged and the benefits of digitalization could be represented more clearly.

Keywords: Digitalization, employee experience, housing management, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus	8
1.2	Toimeksiantajaorganisaation ja kohderyhmän esittely	10
1.3	Raportin rakenne	12
2	Työntekijäkokemus kohtaa digitalisaation.....	12
2.1	Digitalisaation vaikutukset työelämään	13
2.1.1	Työntekijän ja teknologian välinen työnjako	13
2.1.2	Uudet osaamisvaatimukset työntekijöille	15
2.1.3	Mahdollisuus tehdä töitä missä ja milloin vain	18
2.1.4	Ihmislähtöisemmän ja osallistavan johtajuuden vahvistuminen	20
2.1.5	Digikuilujen tunnistaminen ja kaventaminen	22
2.2	Työntekijäkokemuksen mitä, miksi ja miten	25
2.2.1	Työntekijäkokemuksen määrittely	25
2.2.2	Tyytyväinen työntekijä = tyytyväinen asiakas	28
2.2.3	Työntekijäkokemus johdon agendalle	29
2.3	Digitalisaation ja työntekijäkokemuksen synteesi.....	30
3	Palveluutoilu kehittämisen lähestymistapana	33
3.1	Tutkimus.....	37
3.2	Analysointi ja määrittely	44
3.3	Ideointi	51
3.4	Konseptointi	56
4	Kehittämistyön tulokset	58
4.1	Syvämpi ymmärrys toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksesta	58
4.1.1	Toimistoisännöitsijän arki pahimmillaan ja parhaimmillaan	62
4.1.2	Haasteet	65
4.2	Ratkaisuehdotuksia työn hallinnan edistämiseksi.....	67
4.2.1	Toimenkuvan selkeyttäminen.....	67
4.2.2	Yhteisien toimintatapojen edistäminen	68
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	71
5.1	Pohdinta	73
5.2	Luotettavuuden ja vaikuttavuuden arviointi	78
5.3	Ehdotuksia tulevaan	83
	Lähteet.....	85
	Kuviot	89
	Taulukot	89
	Liitteet	90

1 Johdanto

Digitaalisuus muuttaa maailmaamme nopeasti ja peruuttamattomasti. Kyse ei ole pelkästään teknologiasta ja sen uudistamisesta, vaan se muuttaa yritysten liiketoimintamalleja ja selviytyäkseen on luotava täysin uusia liiketoimintamalleja. Heidän ennusteensa yrityksille, jotka eivät ota digitalisaatiota tosissaan, on huono. Ne eivät tule pärjäämään. Heidän mukaansa digitalisaatio tulee vaikuttamaan kaikkiin toimialoihin, vain laajuus ja nopeus vaihtelevat toimialoittain. (Meffert ja Swaminathan 2017, 1-3.) Ilmarinen ja Koskela (2015, 13) mukaan, digitalisaatio on aikakautemme suurin muutosvoima, joka muuttaa informaation saatavuutta, palveluiden kuluttamista, tapoja hoitaa asioita ja vuorovaikuttaa. Suurimmat murrokset tapahtuvat asiakkaiden käyttäytymisessä, teknologian kehityksessä, jotka muuttavat markkinoita. Asiakkaiden tapa ostaa, hankkia tietoa, kuluttaa palveluja, jakaa kokemuksia ja kommunikoida ovat muuttuneet paljon viime vuosien aikana. Teknologiset innovaatiot ja niiden sovellutukset mahdollistavat digitalisaation monet mahdollisuudet. Markkinoita muuttavat globalisaatio, uudet haastajat, toimialarajojen hämärtyminen ja muutokset sääntelyissä. (Mt. 2015 52-65.)

Teknologian sulautuminen kaikkeen on yksi Sitran 2020 selvityksen megatrendeistä. Teknologia kehittyy nopeasti ja se vaikuttaa toimintatapoihin, yhteiskunnan rakenteisiin ja ihmisten jokapäiväiseen arkeen. Yhä useampi tehtävä, toiminta tai vaihe voidaan automatisoida tai hajauttaa. Vuorovaikutus voi tapahtua etänä tai virtuaalisessa ympäristössä. Teknologian laaja ja monipuolinen hyödyntäminen edellyttää entistä enemmän ajatusmallien ja toimintatapojen muuttamista. Teknologian ja digitalisoituminen voivat myös lisätä eriarvoistumista. Näin ollen, avoin ja osallistava keskustelu teknologian vaikutuksista ja siihen vaikuttamisesta on yhä tärkeämpää. (Dufva 2020, 37-38.)

Yrityksen tulee pohtia, miten paljon digitalisaatio vaikuttaa olemassa olevaan liiketoimintaan ja miten transformaatio organisoidaan rakenteissa, prosesseissa, IT:ssä ja johtamisen käytännöissä (Meffert ja Swaminathan 2017, ix-xiii). Digitalisaatio pakottaa yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan ja uudistamaan osaamistaan (Ilmarinen ja Koskela, 2015, 13). Digitalisaatio muuttaa monia tehtäviä ja prosesseja organisaatioissa. Tämä vaatii ihmisiltä kykyä oppia ja sopeutua muutoksiin nopeassa tahdissa. Mäkilän (2022, 60) mukaan, yhteiskunnan digitalisoituessa, digikuilut ovat yhä suurempi haaste työelämässä. Digikuiluilla tarkoitetaan työntekijöiden välisiä eroja digiosaamisessa.

Huolimatta siitä, että media uutisoi digitalisaation vähentävän työpaikkoja ja kadottavan ammatteja, digitalisaatio on valtava mahdollisuus suomalaisille yrityksille. Se auttaa tavoittamaan uusia asiakkaita, myymään enemmän, palvelemaan paremmin sekä toimimaan tehokkaammin, laadukkaammin ja nopeammin. Kyse on siis paljon syvemmästä ja laajemmasta

ilmiöstä kuin uusi tietojärjestelmä, verkkokauppa tai erilaiset sovellukset. Suurin uhka onkin aliarvioida digitalisaation vaikutukset. Kokonaisuutena se edellyttää organisaatioilta uudenlaista johtamista, osaamista, tehtävien organisoimista, toimintamalleja ja yrityskulttuuria. (Ilmarinen ja Koskela, 2015, 14-15.) Työterveyslaitoksen (2022a) näkemyksen mukaan, digitalisaatio ei ole puhtaasti teknologinen, vaan ennen kaikkea sosiotekninen muutos. Näin ollen on tärkeää tukea ihmisten vaikutusmahdollisuuksia ja toimijuutta digitalisaation muutoksissa. Muutokset herättävät ihmisissä monenlaisia tunteja, myös pelkoa ja vastarintaa, joten osattava käsitellä ja johtaa myös tunneilmastoa.

Perushyvä asiakaskokemus ei enää riitä liiketoiminnan kasvattamiseen. Kilpailu on monella toimialalla kovaa ja menestyäkseen on oltava kilpailuetua. Asiakaskohtaamisien parantamiseksi tarvitaan palveluhenkisyttä tai -asennetta. Tällöin tulee tarkastella myös organisaation omia sisäisiä prosesseja ja niiden toimivuutta. Yksi tarkastelun kohde voisi olla myös työntekijöiden kokemus, eli miten työntekijät kokevat meneillään olevat muutokset, oman organisaationsa, oman työnsä merkityksen ja roolinsa kokonaisuudessa, osana asiakkaan prosessia. Esimerkiksi asiakaspalvelussa, työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa siihen, miten hyvin asiakasta palvellaan. Ihmisen on aika vaikea hymyillä ja olla palvelualtis silloin, kun oman organisaation prosessit eivät toimi tai työntekijöitä ei arvosteta. Motivoituneet ja viihtyvät työntekijät tavallisesti tuottavat enemmän arvoa yritykselleen, mikä vaikuttaa myös liiketoiminnan kasvuun. (Luukka 2018, 5.)

Digitalisaation on laaja ja monimuotoinen ilmiö, joka muuttaa kokonaisvaltaisesti ja nopeasti työelämää ja liikemaailmaa. Sitä voidaan tarkastella hyvin monista eri näkökulmista ja se on myös ratkaisu moneen ongelmaan. Olemme kuitenkin vasta digitaalisen aikakauden alussa. Sen tuomat mahdollisuudet toteutuvat vain, jos se pystyy vastaamaan ihmisten ja yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin, työntekijöiden tarpeet mukaan lukien. (Wilenius 2015, 69.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään työntekijöiden kokemusta digitalisaation nostattamassa muutosaalokossa. Opinnäytetyön keskiössä on työntekijän kokemus digitalisaation aiheuttamassa jatkuvassa muutoksessa ja mitä tulee ymmärtää, jotta työntekijöitä voidaan tukea ja auttaa sopeutumaan ja hyödyntämään uudet mahdollisuudet. Perushyvä työntekijäkokemukseen ei myöskään riitä menestykseen. On tarpeen ymmärtää syvällisemmin, miten myös tästä tehdään erinomainen.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja sen tarkoituksena on tarkastella työntekijäkokemusta organisaatiossa, jossa digitalisuuden muutokset ovat kiihtyvässä vauhdissa. Työn lähtökohtana on kohdeorganisaation tarve kehittää työntekijäkokemusta. Tutkimuksellinen kehittämistyö vastaa tähän tarpeeseen parhaiten. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia, uudistamaan käytäntöjä sekä myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tavoitteena ei ole uuden teorian luominen tai jonkin teorian testaaminen. (Ojasalo ym. 2014, 18-19.)

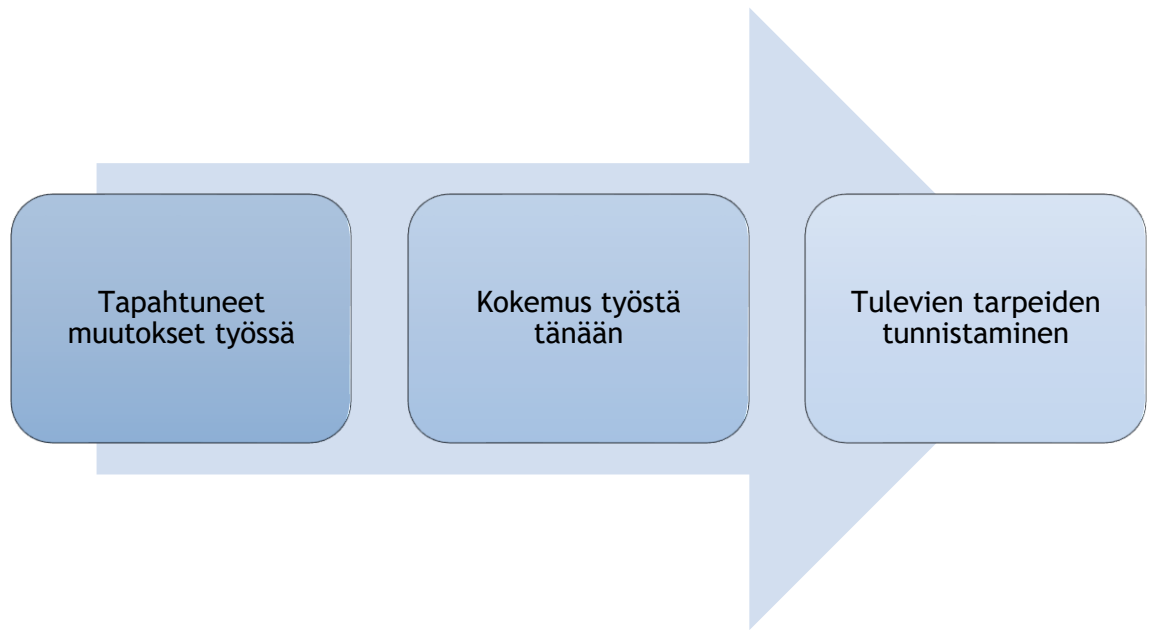
Työn tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kohdeorganisaatiolle työntekijöiden arjesta ja tunnistaa tekijöitä ja piileviä tarpeita, jotka ovat merkityksellisiä työntekijöiden kokemuksen kannalta. Työn tavoitteena on selvittää, miten kohderyhmän työntekijät kokevat digitalisaation aiheuttamat muutokset ja tunnistaa muutoksiin ja arkeen liittyviä tunteita, tarpeita ja toiveita. Tavoitteena on tunnistaa työntekijäkokemuksen kannalta oleellinen kehittämis- kohde, johon ideoidaan ratkaisu, joka parantaa työntekijäkokemusta. Työn tuloksena on tarkoitus syntyä käytännönläheisiä parannusehdotuksia, joista joku tai useampi voidaan viedä käytäntöön kohdeorganisaatiossa.

Kohdeorganisaation toimiala on vahvasti digitalisoitumassa ja organisaatiossa on tehty useita digitalisoitumiseen liittyviä investointeja ja muutoksia. Nämä ovat vaikuttaneet myös työntekijöiden arkeen ja on tarpeen tunnistaa työntekijäkokemuksen kannalta kriittisiä tekijöitä, jotta tulevaisuudessa pystytään paremmin huomioimaan työntekijöiden tarpeita ja toiveita digitalisaation vauhdissa. Työn tuloksia voidaan todennäköisesti hyödyntää kohdeorganisaatiossa laajemmin eri työntekijäryhmiin.

Työn tavoitteet tiivistetysti

1. Ymmärtää syvällisemmin työntekijäkokemuksen merkitykselliset tekijät digitalisaation aiheuttamassa muutoksessa
2. Tuottaa ratkaisu tai ratkaisuja, jotka parantavat nykyistä työntekijäkokemusta
3. Hyödyntää tuloksia ja ymmärrystä laajemmin tulevaisuudessa

Kuviossa 1 on esitetty kehittämistyöni tutkimuksen kohteet. Syvällisemmän ymmärryksen työntekijäkokemukseen liittyvistä tekijöistä saavuttamiseksi, on tarpeen selvittää, millaisia muutoksia organisaatiossa on tapahtunut, miten työntekijät kokevat työnsä tänään ja näiden perusteella pystytään tunnistamaan asioita, joita on tarpeen huomioida tulevaisuudessa.



Kuvio 1: Kehittämistyön tutkimuksen kohteet

Ojasalo ym. (2014, 14) mukaan, tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessä yhdessä tutkimuksen kohteena olevan henkilöstön kanssa organisaation syntyy väistämättä myös uudenlaista osaamista. Näin ollen ikään kuin sivutuotteena tämän työn tavoitteena on myös lisätä palvelumuotoiluun liittyvää tietoa ja osaamista sekä minulle itselle tekijänä että organisaation johdolle ja henkilöstölle.

Kehittämistyössä hyödynnetään palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä. Palvelumuotoilu soveltuu lähestymistavaksi tähän kehittämistyöhön, sillä tavoitteena on tunnistaa työntekijöiden tarpeita ja toiveita ihmislähtöisesti ja kehittämisprosessiin osallistetaan kohderyhmän edustajia. Ihmislähtöisyys jää usein vähemmälle huomiolle digitalisaatioon liittyvässä keskustelussa ja tutkimuksessa, lukuun ottamatta asiakaslähtöistä palveluiden ja tuotteiden kehittämistä.

Kuten johdannossa käy ilmi, digitalisaatio on laaja ja monimuotoinen ilmiö, joka vaikuttaa elämään hyvin monin eri tavoin. Tässä työssä keskitytään työntekijäkokemuksen kannalta oleellisiin ja valikoituihin tekijöihin. Monia isoja työelämään vaikuttavia muutoksia on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Esimerkiksi, etätöiden haasteista ja ihanoudesta löytyy runsaasti näkemyksiä, kokemuksia ja tutkimuksiakin. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan keskitytä tähän osa-alueeseen digitalisaation murroksessa. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena ei myöskään ole digitaalinen työntekijäkokemus, vaan työntekijäkokemus kokonaisuudessaan ja työ etenee sen mukaan, millaiset asiat nousevat tutkimusvaiheessa esille merkittävänä. Tarkoituksena ei myöskään ole tutkia muutosjohtamisessa onnistumista, vaikka kyse onkin lähes jatkuvasta muutostilasta. Myös laajat digitalisaatioon liittyvät teemat, kuten ekosysteemit, datan hyödyntäminen ja alustatalous on rajattu työni ulkopuolelle, vaikka nekin muuttavat

työelämää. Tässä työssä keskiössä on työntekijäkokemus ja työnteon sujumuuden edistäminen digitalisaation muutosaloissa.

1.2 Toimeksiantajaorganisaation ja kohderyhmän esittely

Toimeksiantajaorganisaatio toimii kiinteistöjohtamisen toimialalla. Yritys on asuntojen, kiinteistöjen ja toimitilojen välitykseen sekä hallintaan erikoistunut asiantuntijapalvelukonserni. Se tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia palveluita ja ratkaisuja asumisen ja toimitilasektorin kiinteistöpalveluissa. Konserniin kuuluu isännöintiin, kiinteistöjohtamiseen, vuokra-asuntojen välittämiseen ja asuntojen välittämiseen liittyviä palveluita. Asiakkaita ovat asunto- ja kiinteistöasakeyhtiöt, kiinteistö-, asunto- ja toimitilakohteiden yksityiset ja julkiset omistajat ja käyttäjät sekä rahastoyhtiöt, pankit ja monet muut kiinteistösektorin toimijat sekä kuluttajat. Konsernissa työskentelee yhteensä noin 1 600 asiantuntijaa ja se toimii monella paikkakunnalla ympäri Suomen ja Ruotsissa.

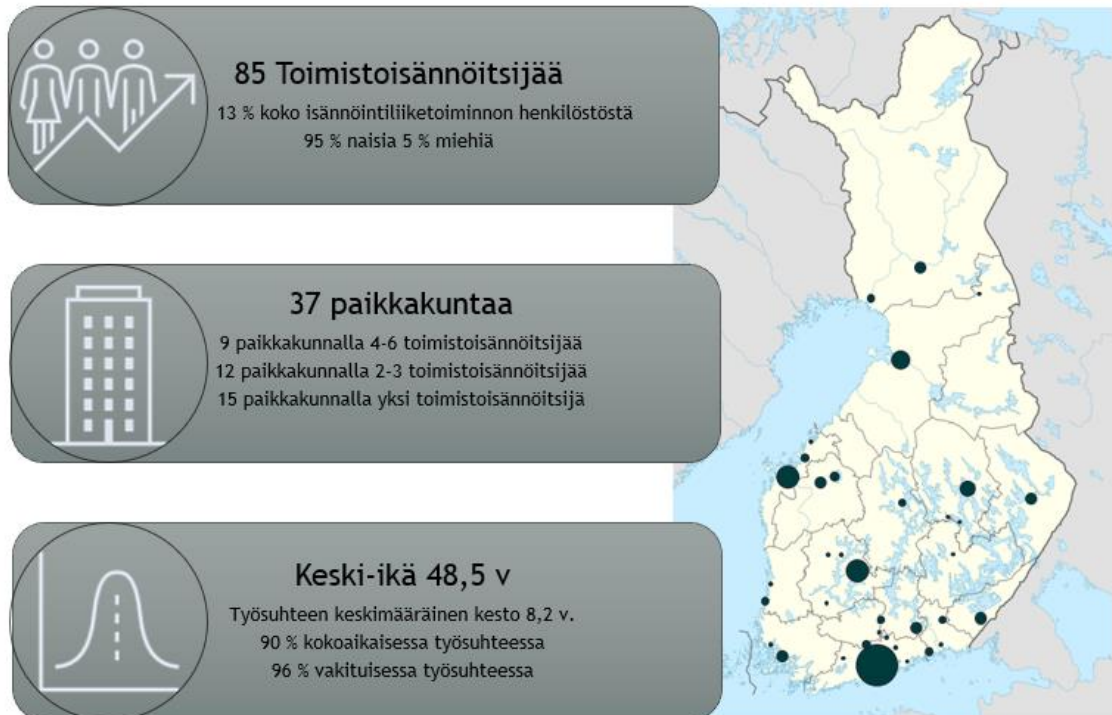
Kohdeorganisaation visio on olla pohjoismaisen kiinteistötoimialan johtava ja tunnettu edelläkävijä. Tavoitteena on luoda innovatiivisia ratkaisuja ja kehittää uusia palveluita tarjotakseen alan parasta palvelua. Opinnäytetyön toimeksiantaja on isännöintiliiketoiminto, joka käy parhaillaan läpi isoja digitalisaation liittyviä muutoksia. Joitain tehtäviä on automatisoitu, asiakkaille on kehitetty itsepalveluportaali, joka mahdollistaa asiakkaiden omatoimisen asioinnin ja luo toimeksiantoja standardimaisemmassa muodossa. Lisäksi käyttöön otettiin uusi toiminnanohjausjärjestelmä, joka toi mukanaan monia uusia toimintatapoja ja läpinäkyvyyttä tehtävien hallintaan.

Suomalaiset yritykset ovat digitalisaatiossa hyvin erilaisissa vaiheissa (Ilmarinen ja Koskela, 2015, 15). Kiinteistötoimialaan liittyy läheisesti kiinteistöjen huolto- ja kunnossapitopalvelut, jotka ovat Palvelualojen työnantajat PALTA ry:n mukaan, ollut yksi hitaasti muuttuvista palvelualoista. Nämä vaativat edelleen osittain fyysistä läsnäoloa itse kohteissa. Tälläkin toimialalla palveluntuotantoa on kuitenkin mahdollista johtaa ja optimoida reaaliaikaisesti esimerkiksi IoT:tä ja etäteknologiaan hyödyntämällä. Nämä teknologiat mahdollistavat mm. tilannekuvat kohteista ja ongelmatilanteiden ennakoinnin. Myös reittien, huoltovälien ja varustointia voidaan optimoida modernien tietojärjestelmien avulla, kuten myös tehostaa työnohjausta. (PALTA ry 2016, 28.)

Tämän opinnäytetyön kohderyhmä työskentelee konsernin isännöintipalveluihin keskittyvässä liiketoimintayksikössä. Asiakkaat odottavat isännöitsijältä aktiivista, nykyaikaista ja läpinäkyvää palvelua, johon kohdeorganisaatio on vastannut luomalla uusia toimintatapoja ja kehittämällä digitaalisia palveluja. Se aloitti mittavan muutosprosessin 2019, johon kuului myös ohjelmistojen ja toiminnanohjausjärjestelmien uusiminen. Uutena toimintatapana luotiin myös toimistoisännöitsijän toimenkuva. Toimistoisännöitsijä työskentelee isännöitsijän työparina ja hänen toimenkuvaansa kuuluu erilaisia hallinnollisia työtehtäviä. Tämän opinnäytetyön

kohderyhmäksi valittiin uudessa toimenkuvassaan toimivat toimistoisännöitsijät ja heidän työntekijäkokemuksensa.

Toimistoisännöitsijöitä työskentelee kohdeorganisaatiossa yhteensä noin 90 isännöintitoimistoissa ympäri Suomen 37 paikkakunnalla. Näistä noin puolet toimivat toimistoillaan yksin tässä roolissa ja puolessa on useampi kuin yksi toimistoisännöitsijä. Seuraavassa kuviossa on koostettu perustietoa toimistoisännöitsijöihin liittyen.



Kuvio 2: Perustietoa toimistoisännöitsijöistä

Toimistoisännöitsijöitä on määrällisesti 13 % koko isännöintiliiketoiminnan henkilöstöstä. Suurin osa tehtävässä toimivista on naisia (95 %) ja kokoaikaisessa (90 %) ja vakituksessa työsuhteessa (96 %). Toimistoisännöitsijöiden keski-ikä on 48,5 vuotta ja työsuhteen keskimääräinen kesto 8,2 vuotta. 52 % toimistoisännöitsijöistä on yli 50-vuotiaita.

Toimistoisännöitsijöiden tehtävä on organisaatiossa melko uusi. Suurin osa nykyään toimistoisännöitsijänä toimivista on toiminut ennen kiinteistösihteereinä, joiden vastuulla on ollut erilaisia hallinnollisia tehtäviä. Toimistoisännöitsijä hoitaa itsenäisesti taloyhtiön johtamiseen liittyviä avustavia tehtäviä, jotka vaativat paikallista läsnäoloa ja tuntemusta. Hän toimii läheisessä yhteistyössä isännöitsijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Toimistoisännöitsijän tehtäviin kuuluu asiakaspalvelua, isännöitsijää avustavia tehtäviä ja monia operatiivisia tehtäviä isännöitsijän toimeksiannon mukaisesti tai itsenäisesti.

Olen itse aloittanut työskentelyn tässä organisaatiossa keväällä 2022. Toimin HR tiimissä ja pääasiallisena tehtävänäni on tukea isännöintiliiketoimintaa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Tärkeä osa työnkuvaani on henkilöstön kehittäminen ja tukeminen siinä, että henkilöstön osaamisen ja valmiudet vastaavat liiketoiminnan tarpeisiin. Tässä työssä toimin tutkijana ja kehittäjänä ja se on osa omia työtehtäviäni.

1.3 Raportin rakenne

Tutkimuksellisessa kehittämisessä kehittämiskohteen tunnistamisen ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen kehittämiskohteeseen perehdytään teoriassa ja käytännössä (Ojasalo ym. 2014, 24). Tässä raportissa esitellään ensin kehittämiskohteeseen liittyvää tietoperustaa luvussa 2. Tietoperustassa kuvataan ensin digitalisaation vaikutuksia työelämään eri kirjallisuus lähteitä ja tuoreita tutkimustuloksien hyödyntäen. Toiseksi tietoperustassa esitellään työntekijäkokeimuksen koostumista ja perusteluita sille, miksi työntekijäkokeimus on tärkeä kehityskohde organisaatioissa. Tietoperustan kaksi ilmiötä on tuotu yhteen tietoperustan synteessissä luvussa 2.3.

Luvussa 3 esittelen palvelumuotoilun hyötyjä lähestymistapana kehittämiseen ja käyn läpi kehittämistyöni toteutuksen vaihe vaiheelta. Tässä työssä on toteutettu palvelumuotoilun prosessin tutkimus, analysointi, ideointi ja konseptointi vaiheet ja kunkin vaiheen menetelmät ja eteneminen on kuvattu luvun 3 alaluvuissa.

Luvussa 4 esittelen kehittämistyöni tulokset, jotka koostuvat toimistoisännöitsijän työntekijäkokeimuksen muodostumisesta ja ratkaisuehdotuksista heidän työntekijäkokeimuksensa parantamiseksi. Tulosten jälkeen Luvussa 5 esittelen työn johtopäätökset ja pohdin tuloksien merkityksiä. Lopuksi arvioin kehittämistyön luotettavuutta ja vaikuttavuutta ja esitän ehdotuksia tulevaan.

2 Työntekijäkokeimus kohtaa digitalisaation

Kuten johdannossa toin esille digitalisaatio muuttaa työn tekemisen muotoja, organisaatioita ja liiketoimintoja kokonaisvaltaisesti. Nämä muutokset tulevat kohdistumaan myös työn tekemisen muotoihin, toimintatapoihin ja työntekijöihin. Seuraavaksi tuon esille osa-alueita, miten digitalisaatio vaikuttaa työelämään. Tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan työntekijäkokeimuksen muodostumista tarkemmin. Lopuksi yhdistän nämä kaksi ilmiötä tietoperustan synteesi osiossa (2.3.).

2.1 Digitalisaation vaikutukset työelämään

Digitalisaation taustalla on teknologian mahdollistama asioiden, esineiden ja prosessien digitalisointi. Ostoksia tehdään verkkokaupassa, kirjoja ja sanomalehtiä luetaan iPad:ltä ja valokuvat otetaan puhelimilla ja siirretään talteen pilvipalveluihin. Myös liiketoimintaprosesseja digitalisoidaan. (Ilmarinen ja Koskela, 2015, 22.) Dufvan (2020, 39) mukaan, ihmisen arjen kannalta teknologian ymmärrettävyys, helppokäyttöisyys ja siihen liittyvä valinnan ja vaikuttamisen mahdollisuus ovat oleellisia kysymyksiä, joista tulee käydä laajaa yhteiskunnallista keskustelua. Teknologian nopean kehittymisen ja ihmisten elinikien pitenemisen myötä yhteiskunnassa on yhä enemmän toisistaan erillään olevia teknologisia todellisuuksia. Esimerkiksi eri ikäryhmät käyttävät ja hyödyntävät teknologiaa hyvin erilaisin tavoin. Yhtä ratkaisua kaikille ei ole olemassa, joka saattaa johtaa eriarvoisuuteen. (Mt. 2020, 42.)

Seuraavaksi keskityn tarkastelemaan muutamia oleellisia digitalisaation vaikutuksia työelämään. Näitä ovat työnjako työntekijän ja teknologian välillä, digitalisaation myötä nousevat osaamisvaatimukset organisaatioille, mahdollisuudet työskennellä joustavasti paikasta ja ajasta riippumatta, ihmislähtöisemmän johtajuuden vahvistuminen sekä lopuksi digikuilujen tunnistamiseen ja kaventamiseen liittyviä näkemyksiä.

2.1.1 Työntekijän ja teknologian välinen työnjako

Liikenne- ja viestintäministeriön (2020, 18) arvion mukaan, digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin sektoreihin ja erityistä hyötyä se tuo prosessien tehostamiseen, sujuvoittamiseen ja optimoimiseen sekä arvokkaampien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia, palveluiden sähköistämistä tai tiedon käsittelyä digitaalisessa muodossa. Alasoini ym. (2022, 92) mukaan, digivälineiden lisääntyvä käyttö johtaa muutoksiin työntekijän ja teknologian välisessä tehtävänjaossa. Digitalisaation myötä tehtäviä siirtyy koneiden ja laitteiden ja niiden sisältämien sovellusten avulla toteutettaviksi. Näin ollen syntyy tarve tarkastella työntekijöiden välistä työnjakoa ja yhteistyötä.

Työterveyslaitoksen raportin mukaan, digitaalisen toimijuuden näkökulmasta katsottuna keskeinen kysymys työkontekstissa on ymmärtää, kuinka työn tekemisen tapa ja perustehtävä muuttuvat digitalisoinnin myötä. (Alasoini ym. 2022, 67.) Tällöin digivälineiden käyttö työssä ei voi olla pääfokuksessa, vaan digitalisaatio tulee nähdä keinona tukea organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, uudistamista sekä investointina henkilöstön osaamis-
pääoman kasvattamiseksi. (Mt. 2022, 93.)

Tekoälyn ja prosessien digitalisoinnin nähdään parantavan tuottavuutta ja hyvinvointia työssä, mutta tutkimukset ovat osoittaneet myös kielteisiä vaikutuksia. Esimerkiksi Itä-Suomen yliopiston TUPLA-hankkeen haastattelututkimuksessa kielteisinä vaikutuksina mainittiin

lisääntynyt stressi uusien laitteiden ja teknologioiden määrän kasvun vuoksi, liikkumisen vähentyminen, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen sekä työstä palautumisen heikentyminen. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2020, 21.) Keyriläinen ja Sutelan (2018, 283) tutkimukseen osallistuneiden kokemukset roboteista ja automatisoinnista olivat yleisesti ottaen myönteisiä. Robotit tekivät saman työn nopeammin, tarkemmin, tehokkaammin ja laadukkaammin kuin ihminen. On mielenkiintoista, että tutkimukseen osallistuneet eivät kuitenkaan tuoneet esille, että uuden teknologian käyttöönotto olisi vähentänyt heidän työtaakkaansa tai vapautaneen aikaa kiinnostavammille tai luovemmille töille. (Keyriläinen ja Sutela 2018, 284.) Kyse ei siis välttämättä ole työtä helpottavasta ilmiöstä, vaan juurikin sitä muuttavasta ja työnteo- kijoille jäävät tehtävät ovat entistä haastavampia.

Työtehtävien onnistunut suorittaminen on usein riippuvainen digivälineistä ja -sovelluksista sekä niiden toimivuudesta ja käytettävyydestä. Keyriläinen ja Sutelan (2018, 282) tutkimuksessa tietotekniikkaan ja eri järjestelmiin liittyvät ongelmat nousivat esille lähes kaikissa haastatteluissa. Erityisesti laitteiden ja järjestelmien vikaherkkyys, jäykkyys, toimivuus, integraatioiden puuttuminen eri järjestelmien väliltä sekä laitteiden nopea vanhentuminen nähtiin merkittävänä ongelmina. Ongelmallisena pidettiin myös puolivalmiiden ohjelmiston ja järjestelmien käyttöönotto, joita jouduttiin jatkuvasti korjaamaan sekä päivittämään.

Myös puutteelliset digitaidot aiheuttavat ongelmia työsuorituksille, kuten myös digivälineiden intensiivisestä käytöstä ja välineiden nopeasta kehitymisestä aiheutuva kasvava kuormitus työssä. (Alasoini ym. 2022, 94). Näin ollen, rutiinitöiden digitalisoituminen ja digivälineiden monipuolinen hyödyntäminen korostavat inhimillisen osaamisen kehittämistä ja keskittymistä myös uudenlaisten osaamisien kehittämiseen (Lehtimäki, 2020, 132). Suurempana esteenä on se, että ei ymmärretä, mihin ja miten teknologiaa voidaan hyödyntää (Ilmarinen ja Koskela, 2015, 64). Digiyhdeiskunnassa arvonluonti perustuu tietoon ja osaamiseen ja arvo syntyy sidosryhmäverkostoissa ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa (Lehtimäki, 2020, 134). Tästä johtuen organisaatioissa on syytä tunnistaa erilaisia uusia osaamisia, joita digitalisaation aikakaudella ja muutoksissa tarvitaan. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin näitä osaamisia ja taitoja.

2.1.2 Uudet osaamisvaatimukset työntekijöille

Digitalisaatio tuo uusia vaatimuksia osaamiselle yksilö- ja organisaatiotasolla. Erilaisten digitaalisten palveluiden käyttöosaamisen lisäksi tarvitaan monia muita osaamisia, kuten data ja analytiikka, digitaalinen markkinointi, uusien kehittämismenetelmien omaksuminen, prosessien ja turvallisuusuhkien hallintaa. (Ilmarinen ja Koskela, 2015, 221-222.) Myös Lainema ym. (2021, 72-73) toteavat, että digitalisaation uudet mahdollisuudet ja tavat tehdä työtä vaativat työntekijöiltä uudenlaista osaamista. Koivisto ym. (2020, 3) ovat tutkineet terveydenhuoltoalialan digimurrosta ja heidän tutkimustuloksien mukaan, terveydenhuollon ammattilaisten asiantuntijuus digitaalisen muutoksen myötä rakentuu asiakaskohtaamisten hallinnasta digitaalisissa välineissä, tieto- ja viestintäteknisistä valmiuksista, digityön eettisten kysymysten hallinnasta sekä digiratkaisujen kehittämistaidoista. Keyriläinen ja Sutelan (2018, 279) tutkimuksen vastaajista moni kuvasi työnsä muuttuneen itseohjautuvammaksi ja monimutkaisemmaksi. Uusien mahdollisuuksien ja tehtävien tunnistaminen vaatii yksilöiden omaa aktiivisuutta. PALTA ry:n (2016) selvityksen mukaan, palvelutyöntekijöiltä odotetaan oma-aloitteisuutta, ketteryyttä ja tunneälyä. Myös Ilmarinen ja Koskelan (2015, 223) mukaan, kommunikointi-, vuorovaikutus- ja tiimityötaidot ovat välttämättömiä verkostoimisessa toimintaympäristössä. Seuraavaksi käsitellään näitä uusia osaamisvaatimuksia tarkemmin, alkaen teknisestä puolesta ja siitä edelleen muihin osaamisiin ja taitoihin.

Kiihtyvä teknologinen kehitys edellyttää työntekijöiden teknologista osaamista ja muutoskyvykkyyttä, joita pidetään sekä työhyvinvoinnin että yhteiskunnan talouskasvun keskeisinä tekijöinä. Työ perustuu yhä enemmän teknologisen ydinosamisen hallintaan. (Lainema ym. 2021, 73.) Työntekijöillä digivälineiden käyttöä ohjaa heidän työkontekstinsa (Alasoini ym. 2022, 16). Liikenne- ja viestintäministeriön mukaan (2020, 58) koronakriisin myötä tapahtunut digiloikka on kehittänyt digivalmiuksia merkittävästi. Monet ovat todennäköisesti oppineet uusia digitaitoja. Omitut taidot madaltavat kynnyksiä hyödyntää niitä myös jatkossa. Toisaalta on arvioitu, että digitalisaation suhteen on käynnissä vielä eräänlainen opetteluvaihe, eikä sen hyötyjä ole vielä täysin tunnistettu. Laineman (2021, 6) mukaan, teknologiaosaamisen vahvistaminen vaikuttaisi olevan tärkeä keino ennaltaehkäistä digitaalisen työnkuormittavuutta.

Tieteknisten digitaitojen haltuunotto ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Työsuojelurahaston rahoittaman Well@ DigiWork-hankkeen tutkimustulokset osoittivat, että lähes kolmannes (29 %) eri toimialojen työntekijöistä arvioi kokevansa työperäistä teknostressiä. Teknostressillä tarkoitetaan työntekijöiden teknologian käyttöön liittyvää stressiä. Teknostressi vaikutti olevan yhteydessä työn luonteeseen ja siihen, kuinka keskeisessä roolissa teknologia työssä. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että kokeneemmat työntekijät kokivat teknostressiä nuorempia kollegojaan enemmän. Kokeneemmat työntekijät havaitsivat myös enemmän puutteita teknologisessa osaamisessaan kuin vähemmän

kokeneet. (Lainema 2021, 72-73.) Näin ollen kyse on myös muunlaisten taitojen ja osaamisien kehittymisestä.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 23) mukaan, itse teknologia ei aiheuta digitalisaatiota, vaan sen mahdollistamat tavat toimia. Tämä laajentaa käsitystä tarvittavista taidoista ja osaamisista myös merkittävästi. Tietovaltaisempi työ edellyttää kriittistä ja analyyttistä ajattelua, luovuutta, jatkuvaa oppimista, sosiaalista älykkyyttä, itseohjautuvuutta sekä eettistä ja kulttuurista tietoisuutta. Toisaalta näiden taitojen hankkimisen taustalla on myös monipuolinen digiosaaminen. (Alasoini ym. 2022, 16). Kapeasti määriteltyjen digitaalisten taitojen sijasta tulisi kuitenkin puhua taidoista, jotka mahdollistavat menestyksellisen toiminnan digitalisoituvassa työelämässä, joka on pelkkiä toiminnallisia digitaalisia taitoja laajempi käsite (Mt. 2022, 89). Tällaisia taitoja ovat muuntautumiskyky, ongelmaratkaisutaidot, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä paineen- ja epävarmuudensietokyky. (Keyriläinen ja Sutela 2018, 283)

Digitalisaation etenemismuutos on nopea (Ilmarinen ja Koskela, 2015, 52). Nopeus, ketteryys ja vetreys ovat digitalisaation perusedellytyksiä organisaatiolle. Tämä tarkoittaa kyvykkyyttä reagoida, muuntua, sopeutua ja uudistua nopeasti. (Mt. 2015, 195). PALTA ry:n (2016, 37) mukaan, työntekijöiltä kaivataan ketteryttä mukautua nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Tähän vaikuttaa myös työntekijöiden oma halu kehittää osaamista ja omaksua uusia työskentelytapoja. Muutokseen sopeutuminen on oppimista ja siten oppimista voidaan pitää kiinteänä osana työn digitalisaation tuomaa muutosta (Laiho ja Vähämäki 2021, 47). Myös Keyriläinen ja Sutelan (2018, 283) mukaan, työn digitalisaatio haastaa jatkuvaan oman osaamisen päivittämiseen ja uuden opetteluun. Työhön ei riitä pelkkä työssä käyminen, vaan työpaikan arjessa mukana pysyminen edellyttää jatkuvaa aktiivista oman osaamisen reflektointia ja vastuunottoa itsensä kehittämistä. Osaamisen kehittäminen ei myöskään liity ainoastaan omaan alaan, vaan myös uusien teknologioiden ja järjestelmien käytön oppimiseen.

Laiho ja Vähämäki (2021) ovat tehneet tapaustutkimuksen, jossa tarkasteltiin työntekijän kokemusta työn digitalisaation tuottamasta sopeutumisen ja oppimisen paineesta. Tämän tutkimuksen mukaan, digitalisoinnin koettiin lisäävän erityisesti muistinvaraisen oppimisen ja työskentelyn määrää. Rutiinitehtävät olivat saattaneet vähentyä automatisoinnin myötä, mutta muistettavien asioiden määrän koettiin lisääntyneen. (Laiho ja Vähämäki, 2021, 44.)

Laiho ja Vähämäen (2021) tutkimuksen mukaan, työntekijöiden oppimispuhe sisältää sekä uteliasta ja motivoitunutta kehittämispuhetta että ahdistusta ja oppimisstressiä. Uusien ohjelmien ja muutoksien oppimisessa merkityksellistä vaikutti olevan koulutuksien lisäksi työssä oppiminen ja toisilta neuvoa kysyminen. Työntekijä koki tarvitsevansa välillä nopeasti neuvoja selviytyäkseen työtehtävistä. Tietopalveluiden yleisin tukipalvelu harvoin vastaa tähän tarpeeseen. Työntekijöiden välinen oppiminen ja sosiaalisen tilan merkitys koettiin tärkeämmäksi oppimisen kannalta kuin kirjallinen kommunikointi. (Laiho ja Vähämäki

2021, 38-40.) Tuloksien mukaan vaikutti, että työkaverit voivat synnyttää lisää energiaa toinen toisissaan ja vahvistaa siten jokaisen minäpystyvyyttä ja oppimista (Mt. 2021, 43).

Myös Lainema ym. (2021, 79) mukaan, teknostressin ennaltaehkäisemiseksi on tärkeää tarjota joustavampia jatkuvan oppimisen muotoja, kuten informaalin oppimisen tukemista ja oppimisanalytiikan hyödyntämistä työssä tapahtuvan oppimisen tukena. Koivisto ym. (2020,53-55) päätyivät suosittelemaan, omien tutkimustuloksiansa myötä, riittävien resurssien varaamista digiosaamisen kehittämiseen. Tähän liittyy kattava perehdytys sekä kollegiaalisen tuen hyödyntäminen. Riittävä tuki auttaa myös teknologiaan liittyvät kuormituksen keventämiseen. Myös Alasoini ym. (2022, 95-97) tuovat esille, että monipuoliset digituen käytännöt edistävät oppimista ja vähentävät oppimiseen liittyvää henkistä kuormitusta. Riittävän digituen järjestämisessä on olennaista sen joustavuus ja räätälöinti. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että tukea olisi saatavilla digivälineiden käyttöönoton ja käytön eri vaiheissa sekä varsinkin ongelmatilanteessa mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Esihenkilöiden ja työtovereiden vertaistuen merkitystä pidetään tärkeänä. Tuen kannalta on oleellista, että työyhteisössä on henkilöitä, joilta on mahdollista saada pika-apua ongelmiin. Digituen räätälöinti on mahdollisuudet tuottaa tukea sen tarvitsijalle tälle sopivassa muodossa.

Laineman (2021, 8) Well@DigiWork-kyselyn vastaajat olivat sitä mieltä, että teknologian käyttöön ja sen opetteluun varattu työaika on yksi tärkeimmistä digitaalisen työn kehittämisen resurssi, josta tällä hetkellä oli puutetta. Työntekijöiden työajassa tulisi huomioida mahdollisuus käyttää aikaa teknologiakäytön opetteluun ja uuden oppimiseen. Myös Laiho ja Vähämäen tutkimustulokset vahvistavat ajan merkitystä. Osallistujat kokivat, että toteutettujen järjestelmämuutosten ja automatisaation lisääntymisen toivat liian nopeasti uusia oppimishaasteita. Aikaa pidettiin tärkeänä resurssina oppimiselle ja sitä koettiin olevan liian vähän. Uusista tavoista työn suorittamiseen ei ehdi tulla rutiinia, mikä on tärkeää kyvykkyyden ja osaamisen vahvistumiselle. (Laiho ja Vähämäki 2021, 40.) Nopeus, aikapaine ja kiire olivat toistuvasti läsnä oppimiseen liittyvässä puheessa, joiden myötä syntyi myös kokemus siitä, että ei pysty tekemään työtään niin hyvin kuin haluaisi (Mt. 2021, 45).

Uuden oppiminen tarkoittaa samanaikaisesti myös vanhasta luopumista (Ilmarinen ja Koskela 2015, 51). Vanhat tavat toimia ovat juurtuneet syväälle ja näihin liittyy myös paljon uskomuksia. Vanhojen toimintamallien kyseenalaistaminen on vaikeaa monelle. (Mt. 2015, 201). Myös työterveyslaitoksen tutkimus osoitti samankaltaisia tuloksia. Kaikki eivät kokeneet vanhoista työvälineistä luopumista helppona. Esimerkiksi verovirkailijan kohdalla, uuden työvälineen käyttö merkitsi vanhan osaamisen eräänlaista nollausta. Osa koki, että osaaminen piti lähteä rakentamaan uudelta pohjalta. Uuden järjestelmän opettelu, entisen tasoisen työvauhdin ja työn sujuvuuden saavuttaminen vei arvioiden mukaan aikaa parista kuukaudesta vuoteen. (Alasoini ym. 2022, 72.) Laiho ja Vähämäen (2021, 44) mukaan, poisoppiminen aiemmista

rutiineista koettiin haasteelliseksi erityisesti, jos uusi työvaihe vaikuttaa monimutkaiselta suhteessa omaan aiempaan kokemukseen, kun työtehtävät on osannut suorittaa.

Laiho ja Vähämäen (2021, 48) tutkimustulosten mukaan, myönteiseen oppimisen kierteeseen päässeille oli yhteistä into opetella uutta. Heidän toiminnassaan havaittiin vapaaehtoisuutta kouluttautumiseen automatisaation asiantuntijoiksi sekä vahvaa motivaatiota uuden oppimiselle, jota ryhmän kannustus vahvisti. Niin sanottuun kielteiseen kierteeseen joutuneet sen sijaan kokivat olevansa muutoksen kohteita, joilla ei ole juurikaan ole osaa muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämän tyyppinen muutokseen reagointi on enemmänkin kuuliaista sopeutumista, johon liittyy epävarmuuden ja jopa pelon tunteet. Itseohjautuvuus on siten hyvin tärkeä ominaisuus ja taito, joka vahvistaa uusien asioiden haltuun ottamista. Itseohjautuvuus nousee esille myös siinä, kun digitaaliset työvälineet mahdollistavat työn tekemisen mistä ja milloin vain. Tästä teemasta tarkemmin seuraavaksi.

2.1.3 Mahdollisuus tehdä töitä missä ja milloin vain

Uusi teknologia on myös mullistanut ja monimuotoistanut työn ajan ja paikan (Keyriläinen ja Sutela 2018, 275). Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ yleistyvät nopeasti työelämässä erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä. (Työterveyslaitos, 2022b.) Koronapandemia vauhditti tätä muutosta, mutta PALTA ry:n (2016, 32) ennen koronapandemiaa tehdyn selvityksen mukaan, kiinnostus tehdä etätöitä on jo ollut kasvussa.

Etä- ja hybridityöhön liittyvät tutkimukset osoittavat vaihtelevia tuloksia lisääntyvästä etätöistä. Valtaosa suomalaisen kyselytutkimukseen keväällä 2020 vastanneista henkilöistä oli tyytyväinen etätöskentelyyn ja koki pystyvänsä tulokselliseen työhön (Liikenne- ja viestintäministeriö 2020, 58). Keyriläinen ja Sutelan (2018, 278) tutkimuksen mukaan, etätöitä tekevät kokivat työpaikan toimiston liian hälyisäksi ja kotona pystyi paremmin keskittymään, sillä ei ollut niin paljon keskeytyksiä tai palavereja kuin työpaikalla. Työterveyslaitoksen (2022b) mukaan, etätöiden edut liittyvät työhön keskittymisen lisäksi työn hallintaan ja työmatkoihin liittyviin säästöihin.

Liikenne- ja viestintäministeriön raportissa (2020, 21) todetaan, että digitalisaatio tarjoaa enemmän vapautta, itsenäisyyttä ja riippumattomuutta työn tekemiseen, sillä sen avulla voidaan tarjota enemmän joustavuutta, liikkuvuutta ja eriaikaisuutta. Hyvinvointi voi kuitenkin kärsiä, jos työntekijä kokee olevansa jatkuvasti velvollinen olemaan työnantajan tavoitettavissa ja käytettävissä. Etätöiden tekemistä ei pidetä siis täysin positiivisena mahdollisuutena, vaan siihen liittyy myös riskejä.

Liikenne- ja viestintäministeriön raportissa (2020) haasteena nousi esille, että työntekijät kokevat olevansa erillään muusta työyhteisöstä. Tämä voi vaikuttaa kielteisesti työhyvinvointiin,

erityisesti pitkällä aikavälillä. Muita pitkän aikavälin haitallisia vaikutuksia saattaa olla etätyöskentelyn lisääntymisen myötä niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymisen vähentyminen työpaikoilla. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2020, 58-59.) Myös työterveyslaitos (2022b) tuo esille fyysisten kontaktien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen vähenemisen esille yleisimpinä etätöihin liittyvistä huolista. Näiden lisäksi vähäiset mahdollisuudet päästä osallistumaan ja vaikuttamaan sekä työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen ovat tekijöitä, jotka saattavat olla uhkana työhyvinvoinnille.

Työnantajien on tarpeen olla tietoinen etätöihin liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista sekä huolehtia monimuotoisesta tuesta. Vuorento ja Ruohomäen (2022, 70) koronakriisin jälkeisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijöiden etätöitä tuettiin monin keinoin, muun muassa työaikajoustoin ja mahdollisuudella lainata etätyöpisteen fyysistä ergonomiaa parantavia työvälineitä. Lisäksi jaettiin tietoa toimista, jotka edistivät palautumista ja jaksamista sekä tuettiin esihenkilöiden osaamista työkykyyn ja etäjohtamiseen liittyen. Tutkijat tuovat kuitenkin esille, että laajamittainen etätö, työn monipaikkaisuus ja digivälineiden hyödyntäminen, nostaa esille tarpeen työkyvyn strategiselle johtamiselle ja esihenkilötyön riittävälle resursoinnille (Mt. 2022, 68).

Vuorento ja Ruohomäen (2022, 71) tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kokivat, että työntekijät tarvitsevat etänä aiempaa enemmän tukea oman työn psyykkisten kuormitustekijöiden hallintaan. Haasteeksi nousivat erityisesti työn rajaamisen vaikeus, työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen ja työaikojen piteneminen. Myös yhteistyön tavat, sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden rakentuminen työyhteisöissä ovat muuttuneet. Erityisesti mahdollisuudet epävirallisille ja vapaamuotoisille kohtaamisille vähenivät radikaalisti. Esihenkilöt kokivat haasteelliseksi yhteisöllisyyden ylläpitämisen ja edistämisen jatkuvassa etätöissä.

Etätöihin liittyvissä kokemuksissa on todettu olevan paljon yksilöllisiä eroja. Työterveyslaitoksen (2022b) mukaan siihen vaikuttavat muun muassa henkilön työkokemus, persoona sekä työskentelyolosuhteet ja perhetilanne kotona. Monet kokevat etätöiden lisäävän hyvinvointiaan ja osa kokee sen lisäävän eristyneisyyttä ja tylsistymistä. Keyriläinen ja Sutela (2018, 285) tutkimukseen osallistuneista osa koki, että ei halua työskennellä etänä lainkaan. Etätöiden karttaminen oli osalla haastateltavista tietoinen valinta, joka auttaa pitämään eron työn ja vapaa-ajan välillä ja siten vähentää omaa kuormittumista (Keyriläinen ja Sutela 2018, 285).

Etätöissä hyvinvointia edistävät pääosin samat johtamisen tavat kuin lähijohtamisessakin, kuten työn hallinnan tunteen tukeminen, arvostus, oikeudenmukaisuus ja työn merkityksellisuuden ylläpitäminen. Organisaatioissa kannattaa siis kiinnittää huomiota siihen, miten lisääntyvä etätö muuttaa käytäntöjä ja henkilöstön tarpeita johtamiseen liittyen. (Työterveyslaitos 2022b.) Digitalisaation muutokset luovat myös muita uudenlaisia vaatimuksia johtamiselle ja

sen kehittämiseksi siten, että se tukee ketteryyttä, oppimista ja itseohjautuvuutta paremmin. Seuraavaksi keskityn tähän osa-alueeseen tarkemmin.

2.1.4 Ihmislähtöisemmän ja osallistavan johtajuuden vahvistuminen

Ilmarinen ja Koskelan (2015, 202) mukaan, yritysjohdon tärkeimpiä tehtäviä digitalisaation aikakaudella on luoda rohkeuteen, uteliaisuuteen ja kokeiluun tähtäävä yrityskulttuuri, joka sallii myös epäonnistumisen. Jatkuva muutokseen liittyy myös paljon epävarmuustekijöitä, jotka aiheuttavat ihmisissä levottomuutta, vastustusta ja pelkoakin. Näin ollen johdon on osattava myös kohdata erilaisia tunteita ja pystyttävä rauhoittamaan ihmisiä. (Mt. 2015, 234.) Lange ja Järvinen (2019, 125) pitävät tärkeänä sitä, että johtamisessa kiinnitetään huomiota laadukkaaseen vuorovaikutukseen. Tulevaisuuden näkymät ovat jatkuvan muutoksen keskelle hämärät ja kukaan ei tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tämä aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta, joista on pystyttävä keskustelemaan. Näin voidaan muutoksista huolimatta pitää yllä arvotuksen kokemusta ja ihmisten yhteyttä itseensä ja toisiinsa. Tämän tyyppinen ihmiskeskeisyys johtamisessa koostuu laadukkaaseen vuorovaikutuksen lisäksi, luottamuksen ja arvotuksen rakentamisesta, tunnetaidoista ja merkityksellisyyden kokemuksen luomisesta. (Mt. 2019, 126-127).

Myös oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen edellyttää kannustavaa ja ihmislähtöistä johtamista. Lehtimäen (2020, 110-111) mukaan digiyhteiskunnassa arvon kasvattamiseksi tarvitaan joustavia organisaatioita, ketterää strategia työskentelyä ja ihmiskeskeistä johtamista. Arvo muodostuu tiedosta ja osaamisesta. Kyse on myös arvoverkostosta, jossa arvonluominen tapahtuu monen eri toimijan vuorovaikutuksessa. Näin ollen, johtamisessa korostuu myös kyvykyys johtaa verkostoja ja ekosysteemejä.

Avoimen vuorovaikutuksen mahdollistaminen, verkostojen ja oppimisen johtaminen tarkoittaa käytännössä myös vallasta luopumista. Ilmarinen ja Koskela (2015, 235) suosittelevat johtamaan valtuuttamalla. Tämä on keino lisätä nopeutta organisaatioon. Perinteinen hierarkkinen johtamiskulttuuri toimii yleensä huonosti digitaalisessa ajassa (Mt. 2015, 237). Lehtimäki (2020, 121) myös toteaa, että hierarkkinen ja auktoritaarinen johtajuus soveltuu huonosti arvostustalouden joustaviin organisaatioihin, joissa arvo syntyy yhdistämällä osaamisia joustavasti. Kontrollin sijaan tarvitaan vuorovaikutusta, luovuutta ja yhteistyötä mahdollistavaa johtajuutta, mikä saa ihmisiä jakamaan osaamistaan.

Lainema (2021, 7) tuo esille, että digitaalisen työn organisointi ja johtaminen ovat keskeisiä keinoja työn tarkoituksenmukaisessa rajaamisessa, joka on tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Well@DigiWork-tutkimushankkeen yrityssimulaatiossa kävi ilmi, että yhteisöllinen tiimityön organisointi ja johtaminen antoivat mahdollisuuden hyödyntää tiimien jäsenten erilaisia ja toisiaan täydentäviä osaamisia yhteisessä tehtävässä. Tämä osoittaa, että yhteisöllinen

organisointi ja jaetun johtamisen käytännöt tukevat asiantuntijoiden suoriutumista ja hyvinvointia digitaalisessa tiimityössä.

Toisaalta, digitaalisuus mahdollistaa usein myös työn tehokkuuden mittaamisen järjestelmien tarjoaman läpinäkyvyyden myötä. Uudet teknologiat mahdollistavat uudenlaisen työnteon valvonnan. (Keyriläinen ja Sutela 2018, 275.) Digitalisaation dataa on saatavilla aikaisempaa enemmän, helpommin ja reaaliaikaisemmin. Datan avulla mm. toimintatapoja, osaamisen kehittämistä ja päätöksentekoa voidaan johtaa faktapohjaisemmin ja objektiivisemmin. (Ilmarinen ja Koskela, 2015, 203-206.). Tämä mahdollistaa myös selkeämmän ja objektiivisemmän palautteen työ suorituksesta, joka lisää kokemusta työssä onnistumisessa. Toisaalta jatkuvan valvonnan alla oleminen koettiin myös lisäävän ahdistusta, uupumusta ja ärsytystä. Myös kokemus raportointivelvollisuuksien lisääntymisestä oli yleistä. Toiset kokivat raportoinnin osaksi valvontaa ja osa työn läpinäkyvyydeksi. (Keyriläinen ja Sutela 2018, 280- 284.) Laiho ja Vähämäen (2021, 44) tutkimuksen mukaan, tehokkuuden mittaaminen herätti tunteita ja lisäsi oppimisstressiä.

Kyse on siten tiedon määrän kasvusta, saatavuudesta ja siitä, miten tietoa jaetaan ja käytetään. Myös nämä on huomioitava johtamisessa. Työntekijöiden mahdollisuudet päästä käsiksi tietoon mahdollistaa aiempaa itsenäisemmän toimimisen ja päätöksenteon (PALTA ry 2016, 38). Tämä vahvistaa työntekijöiden kokemusta pystyä vaikuttamaan enemmän omaan työhönsä ja toisaalta tiedon määrä ja saatavuus nähdään tuovan mukanaan myös kielteisiä vaikutuksia. Keyriläinen ja Sutelan (2018, 280) mukaan, viestinnän ja tiedon jakamisen tavat ovat monimuotoistuneet. Työntekijät saattavat kokea niin sanottua informaatioähkyä. Keyriläinen ja Sutelan (2018, 280) tutkimustulokset osoittivat, että haastateltavia ei niinkään kuormittanut tiedon määrä, vaan sähköpostien lukumäärä sekä viestien epämääräisyys. Uudenlainen viestittelykuluttuuri lisäsi tunnetta työn nopeatempoisuudesta ja kiireestä. (Mt. 2018, 284.) Liikenne- ja viestintäministeriön (2020, 21) raportin mukaan, tietotulva voi aiheuttaa työntekijälle työn hallinnan menettämisen tunnetta, mikä voi johtaa tehottomuuteen ja stressiin. Myös teknologiset puutteet, kuten huono käytettävyys tai toistuvat virhetilanteet, vaikuttavat myös tiedon saatavuuteen ja tiedonkulun toimivuuteen. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2020, 21.) Nämä ovat asioita, joita tulee huomioida johtamisessa.

Lainema ym. (2021, 79) toteavat, että ajan lisääminen tai kiireen vähentäminen eivät riitä ratkaisemaan teknologiataitojen kehittämisen ja teknologian aiheuttaman kuormituksen myötä syntyviä tarpeita. Oleellista on käyttäjien osallistaminen digitaalisten ratkaisujen suunnitteluvaiheessa. Myös aktiivinen viestintä suunnitelluista muutoksista antaisi käyttäjille paremman mahdollisuuden vaikuttaa ja sopeutua muutoksiin. Työntekijöiden toimijuus on keskeistä huomioida digitaalisten ratkaisujen suunnittelussa ja käyttöönotoissa. Alasoini ym. (2022, 92) pitävät myös tärkeänä tukea työntekijöiden toimijuutta ja laajaa osallistumista muutoksen eri vaiheissa. Osallistaminen auttaa luomaan toimivia oppimisen, palautteenannon

ja digituen käytäntöjä. Mahdollisuudet vaikuttaa ovat myös Koivisto ym. (2020, 55) suositus terveydenhoitoalan ammattilaisille teknologiaan liittyvän kuormituksen helpottamiseksi.

Räsänen ym. (2020, 422) mukaan, tiedon merkitys pääomana korostuu tulevaisuudessa entisestään. Tämä jakaa ihmisiä eri asemiin niin arvostuksen kuin kyvykkyyden mukaan. Näin ollen on otettava esille viimeaikaiset tutkimukset liittyen tähän eriarvoisuuteen digitalisaation yhteydessä. Tästä lyhyesti seuraavaksi.

2.1.5 Digikuilujen tunnistaminen ja kaventaminen

Digitalisaatio etenee kansan keskuudessa epätasaisesti (Koiranen ym. 2016, 25). Digitaalisen eriarvoisuuden tutkimuksessa käytetään termiä digitaalinen kuilu. Eri väestöryhmät eroavat toisistaan digitaalisen teknologian käytössä, käyttötaidoissa ja käytöstä saatavissa hyödyissä. Käyttökuilu tarkoittaa eroavaisuutta mahdollisuuksissa käyttää digitaalisia sovelluksia, välineitä ja palveluja työssä. Käyttötapoihin ja -taitoihin liittyvä kuilu tarkoittaa eroja kyvyissä, ja motivaatiossa käyttää digitaalisia välineitä. Hyödyntämiskuilu tarkoittaa kuilua niiden välillä, jotka kykenevät hyötymään digitalisaatiosta työssä vahvistaen asemaansa ja mahdollisuuksiaan yhteiskunnassa, sekä niiden, joiden asema ja mahdollisuudet pikemminkin heikenevät tai tulevat uhatuiksi. Vallitsevat digikuilut ovat työelämässä ja yhteiskunnassa tärkeä kysymys. Ne voivat voimistaa yhteiskunnallista epätasa-arvoa ja lisätä työelämästä ja yhteiskunnasta syrjäytymisen uhkaa. Digikuilu saattaa myös vaikeuttaa mahdollisuuksia pidentää työuria ja lisätä työllisyysastetta. Työntekijöiden väliset erot digitaalisissa taidoissa ja mahdollisuuksissa hyödyntää digitalisaatiota saattavat heikentää työhyvinvointia ja ilmapiiriä työpaikoilla sekä lisätä yleistä teknologiakriittisyyttä ja -vastaisuutta työyhteisössä ja yhteiskunnassa. (Alasoini ym. 2022, 12-13.)

Liikenne- ja viestintäministeriön raportin (2020, 16) mukaan, Suomi kuuluu EU:n kärkimaihin digitaalisissa taidoissa ja 76 prosentilla väestöstä on vähintään digitaaliset perustaidot. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan, digitaalisessa käyttökulussa oleviksi luokiteltiin noin seitsemän prosenttia palkansaajista (Alasoini ym 2022, 30). Päätelaitteiden ja palveluiden käytettävyydessä on kuitenkin merkittäviä eroja. Moni suomalaisista ei osaa tai halua käyttää digitaalisia palveluja. Tutkimukset osoittavat myös, että palvelujen saavutettavuudessa on vielä parannettavaa eikä digituki ole vielä tavoittanut kaikkia sitä tarvitsevia. Yhteiskunnan digitalisoituminen edellyttää digivalmiuksia entistä suuremmalta joukolta ihmisiä. Tämän arvioidaan sisältävän merkittävän riskin kansalaisten eriarvoisuuden ja syrjäytymisen lisääntymiselle. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2020. 60.)

Räsänen ym. (2020, 419) tutkimukset osoittivat, että erot koulutusryhmien välillä ovat edelleen merkittävät. Tietopääoma kasautuu voimakkaammin korkeakoulutettuja keskuuteen. Eroja syntyy erityisesti tiedon etsinnän yleisyydessä, tavoissa, jakamisessa sekä verkostojen

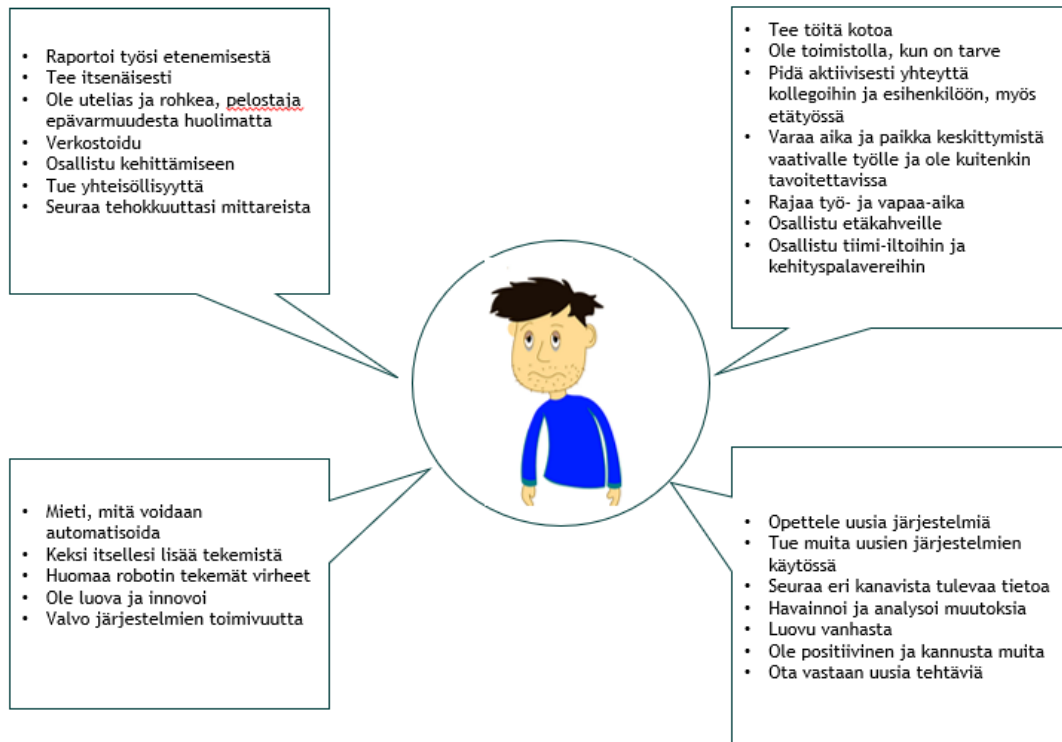
hyödyntämisessä. Tehokkuus ja pärjääminen jakaantuvat kyvykkyyksien ja tiedonkäsittelytaidojen mukaan (Mt. 2020, 423).

Niin kutsutut diginatiivit eli vuoden 1980 jälkeen syntyneet ovat tottuneempia käyttämään tietokoneita, älypuhelimia ja internetiä. Diginatiivit eivät elä digitaalista ja ei-digitaalista elämää, vaan ovat 'online' missä ja milloin vain. He myös kommunikoivat ja tapaavat ihmisiä verkossa hyvin luontevasti. Näin ollen he myös ajattelevat jo hyvin eri tavoin. (Ilmarinen ja Koskela, 2015, 57.). Lainema ym. (2021, 76) tutkimuksen mukaan, teknostressiä koettiin keskimäärin enemmän työntekijöillä, joilla oli enemmän työhistoriaa. Myös Keyriläinen ja Sutela (2018, 281) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että noin puolet kertoivat iän erottelevan suhtautumista tietotekniikkaan työpaikalla. Iäkkäämmät työntekijät suhtautuvat tietotekniikkaan nuorempia vastahakoisemmin.

Näin ollen, on tärkeää, että pohditaan myös sitä, miten voidaan varmistaa, että digikuilut eivät kasvat liian suuriksi. Tällöin muutoksia on tarkasteltava myös muista kuin teknologian kehittymisen näkökulmasta. Dufva ja Rowley (2022, 21) tuovat esille, että työn tulevaisuutta lähestytään usein vahvasti teknologian ja sen kehittymisen kautta. Keskusteluissa ja tutkimuksissa tuodaan esimerkiksi esille sitä, mitä uusi teknologia ja sen käyttöönotto tarkoittaa työpaikkojen, työtehtävien ja kilpailukyvyyn kannalta. Pelkän teknologian kautta tarkastelu jättää paljon muita asioita jää huomioimatta. Muita näkökulmia työn tulevaisuuteen liittyen ovat työn valvonnan mahdollisuuksien lisääntyminen, työhyvinvoinnin merkityksen kasvu ja työn merkityksen sekä aikakäsityksen muuttuminen. Esimerkiksi työn merkityksellisyyden kokemus esiintyy usein keskusteluissa työn tulevaisuuden pohdinnassa. Ihmisten ajatukset työstä ovat heikkojen signaalien perusteella muuttumassa pelkästä ansainnasta merkityksellisempään elämän sisältöön. (Dufva ja Rowley 2022, 21-24.) Esimerkiksi, liikenne- ja viestintäministeriön raportti on kattava raportti siitä, miten digitalisaatio on vaikuttanut eri toimialoilla, mutta hyvin teknisestä näkökulmasta ja siitä, miten paljon ja kuinka erilaisia digitaalisia palveluita on kehitetty ja hyödynnetty. Ihmisten tunteet, toiveet ja kokemukset jäävät vähemmälle huomiolle.

Työntekijät kokevat meneillään olevat muutokset hyvin kokonaisvaltaisina ja yksilöiden välillä on paljon eroja. Laiho ja Vähämäen (2021, 38) tapaustutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät eivät erottele organisaatiossa meneillään olevia muutoksia. He kokevat muutokset jatkuvana muutosten virtana ja tähän nopea sopeutuminen on aiheuttanut oppimisstressiä. Tutkimukseen osallistuneet kuvailivat kaikkia tietojärjestelmä uudistusten, digitalisaation ja automaation muutoksia yhtenä kokonaisuutena.

Seuraavassa kuviossa on koottu yhteen digitalisaation vaikutuksia työntekijän näkökulmasta.



Kuvio 3: Työntekijään kohdistuvia vaatimuksia

Kuviosta käy ilmi, että digitalisaation aiheuttamat muutokset luovat monia vaatimuksia työntekijälle, monet myös ristiriidassa keskenään. Omaa työtä tulee hallinnoida ja johtaa itsenäisesti, mutta myös raportoida ja seurata töiden etenemistä. On otettava haltuun uusia asioita nopeasti, auttaa ja tukea muita, verkostoitua ja olla luova ja innovatiivinen. Työntekijältä odotetaan jatkuvaa analysointia ja aktiivisuutta oman työn ja siihen liittyvien prosessien kehittämistä. On pystyttävä keskittymään vaativiin tehtäviin ja samalla oltava läsnä vähän kaikkialla ja aina. On selvää, että jatkuvaa muutosta ei välttämättä koeta aina hyvin positiivisesti työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna ja kuiluja saattaa syntyä työntekijöiden välille. Näin ollen on tärkeää, että myös heidän näkökulmansa tulee huomioiduksi ja pohdittava, miten työntekijöitä voidaan tukea paremmin.

BearingPointin loppuvuodesta 2021 toteuttamassa kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että digitalisaatiossa pidemmällä olevat organisaatiot ovat panostaneet muita vastaajia enemmän esimerkiksi työntekijäkokemukseen, oppimiseen, muutosjohtamiseen ja HR-prosessien automatisointiin (Aarnio ja Hardwick 2022, 44). Seuraavaksi siirryn käsittelemään tämän opinnäytetyön tietoperustan toista keskustelussa yhä enemmän esiintyvää ilmiötä, työntekijäkokemusta ja sen kehittämistä. Ymmärrys työntekijäkokemuksesta auttaa luomaan merkityksellisyyden kokemusta ja vahvistamaan ihmislähtöisyyttä.

2.2 Työntekijäkokemuksen mitä, miksi ja miten

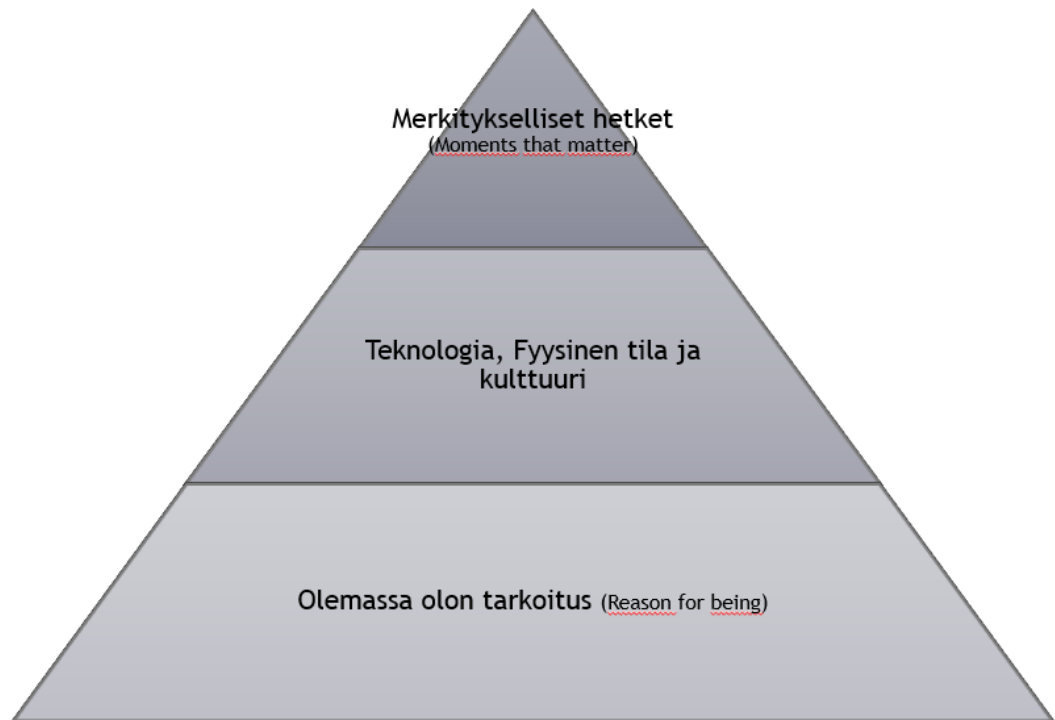
Yksinkertaisimmillaan työntekijäkokemuksessa on kyse siitä, että ihmisillä on mahdollisimman paljon hyviä päiviä töissä (Bridger and Gannaway's 2021, 11). Kun tätä mieltii tarkemmin, on pohdittava 'hyvää työpäivää' tarkemmin. Millainen se on? Kuka sen määrittelee? Mitä siihen tarvitaan ja miten se varmistetaan. Näin päästään hyvin monimuotoisen käsitteen äärelle, jota tarkastellaan seuraavaksi. Työntekijäkokemusta määritellään kirjallisuudessa ja tutkimuksissa eri tavoin. Tässä on otettu pohjaksi Morganin (2017) työntekijäkokemuksen malli, jota on täydennetty Huhta ja Myllyntauksen (2021) näkemyksillä. Lisäksi olen hyödyntänyt Luukan (2018) määritelmää työntekijäymmärryksestä työntekijäkokemuksen lähtökohtana ja tuoreita tutkimuksia aiheeseen liittyen.

2.2.1 Työntekijäkokemuksen määrittely

Morganin (2017, 4) mukaan, työntekijäkokemus on siirtymässä tuottavuudesta ja sitoutumisesta kokemuksellisuuteen. Hän nimittää tätä kokemuseräiseksi organisaatioksi. Tällöin organisaatiossa kiinnitetään huomiota kokemukseen kolmesta osa-alueesta: kulttuuri, teknologia ja tila. Tämä lähestymistapa edellyttää pitkäjänteistä kehittämistä ja lähtökohta on organisaation missio eli syy olla olemassa (reason for being).

Morganin mallin mukaan työntekijäkokemus muodostuu kolmen alueen ympärille. Nämä kolme ympäristöä ovat teknologinen, fyysinen ja kulttuurillinen. Teknologiseen alueeseen kuuluu teknologian saatavuus kaikille työntekijöille ja että se vastaa laadultaan niin työntekijöiden kuin asiakkaiden tarpeisiin. Työntekijöillä ei pidä olla teknisiä välineitä tai ratkaisuja, joita ei voisi myös asiakkaille tarjota. Fyysiset tilat ovat joustavia, kuvastavat yrityksen arvoja ja tarjoavat sellaisia mahdollisuuksia ja elementtejä, joista työntekijät tuntevat ylpeyttä. Kulttuurillinen alue pitää sisällään useita piirteitä, jotka liittyvät työntekijöiden hyvinvointiin liittyviin panostuksiin, valmentavaan johtamiseen, tasa-arvoisuuteen, oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksiin, monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen. (Morgan 2017, 13.)

Morganin (2017, 202) mukaan, työntekijäkokemukseen vaikuttavat myös merkitykselliset hetket, joita työntekijä kohtaa organisaatiossa. Näitä on kolmenlaisia. Ensiksi, tietyt hetket ovat sellaisia, jotka ovat erikoisia ja liittyvät joihinkin tiettyihin tapahtumiin, kuten ensimmäinen päivä, lapsen syntymä tai merkkipäivä. Toiseksi, jatkuvat hetket, joita ovat jatkuvat kohtaamiset esihenkilön tai kollegan kanssa. Näitä ei pysty niin tarkkaan määrittelemään, koska ne tapahtuvat, vaan ne ovat erilaisia kohtaamisia työssä, myös teknologiaan ja tilaan liittyen. Kolmas merkittävä hetki on luodut hetket eli sellaiset tapahtumat, jotka luodaan yhdessä, kuten tiimin virkistäytymistapahtumat, yritysjuhlat ja erilaiset haaste tehtävät. Organisaatio luo näitä hetkiä, jotta työntekijät kokevat olevansa tärkeitä. Morganin (2017) malli on kuvattu seuraavaan kuvioon.



Kuvio 4: Morganin malli työntekijäkokemuksesta (Morgan 2017, 210 mukaillen)

Kuvio 4 kuvaa Morganin työntekijäkokemus mallin keskeisimmät elementit. Sen lähtökohdaksi on organisaation olemassaolon tarkoitus eli tehtävä, jota organisaatio toteuttaa. Työntekijäkokemus muodostuu tämän mallin mukaan kolmesta edellä kuvatuista osa-alueista: teknologia, fyysinen tila ja kulttuuri, jotka kukin koostuvat useammasta muusta tekijästä. Pyramidi huipentuu merkityksellisiin hetkiin, joita työntekijät kokevat organisaatiossa työskennellessään.

Haluan täydentää Morganin mallia tuoreella suomalaisella näkemyksellä. Huhta ja Myllyntauksen (2021, 18) mukaan, työntekijäkokemus muodostuu kaikista kohtaamisista, joita työntekijällä on organisaation kanssa ja millaisia tunteita ne herättävät. Tärkeimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat elementit ovat: Olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö ja työvälineet (Mt. 2021, 160-161.). Tämä malli perustuu johtamiseen, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja työntekijäkokemukseen liittyvään tutkimukseen ja kirjallisuuteen (Mt. 2021, 152). Nämä ovat osittain samat kuin Morganilla, kuten olemassaolon tarkoitus, kulttuuri ja fyysinen ympäristö. Huhta ja Myllyntaus pitävät kuitenkin johtamisen, sosiaalisen ympäristön ja hyvinvoinnin omina elementteinään. Morganin mallissa nämä ovat osa kulttuuria. Työn ominaispiirteet on tärkeä lisä työntekijäkokemuksen tarkasteluun, sillä itse työ ja siihen liittyvät tehtävät vaikuttavat vahvasti siihen, miten työntekijä työnsä kokee. Seuraavassa kuviossa on yhdistetty nämä kaksi mallia.



Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen elementit

Työntekijäkokemuksen keskiössä on organisaation olemassaolon tarkoitus, joka oli lähtökohdana molemmissa malleissa. Toinen keskiössä oleva tekijä on merkitykselliset hetket, eli kaikki kohtaamiset, joita työntekijä kokee organisaatiossa työskennellessään. Nämä merkitykselliset hetket voivat liittyä mihin tahansa kolmesta osa-alueesta, jotka ympäröivät työntekijäkokemuksen ydintä. Yksi osa-alue yhdistää teknologian ja työvälineet. Digitalisaation kehityksessä työvälineet ovat usein teknisiä, mutta käytössä voi olla myös muita työvälineitä. Näin ollen Huhta ja Myllyntauksen mallin mukaiset työvälineet on otettu osaksi työntekijäkokemuksen vaikuttavista tekijöistä. Toinen osa-alue pitää sisällään johtamisen, työn ominaispiirteet ja hyvinvoinnin. Nämä liittyvät läheisesti myös kulttuuriin, mutta tässä kulttuuri otetaan osaksi sosiaalista ympäristöä. Kolmas osa-alue koostuu fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä.

Seuraavaksi siirryn esittelemään tarkemmin perusteluja sille, miksi tutkimuksien mukaan työntekijäkokemukseen panostaminen on organisaatioille tärkeää. Tämä tuli esille jo digitalisaatiota käsitellessä ja tätä vahvistetaan työntekijäkokemukseen liittyvällä kirjallisuudella.

2.2.2 Tyytyväinen työntekijä = tyytyväinen asiakas

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että merkittävä asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä on työntekijäkokemus. Se, miten työntekijät kokevat työympäristönsä vaikuttaa siihen, miten asiakkaat kokevat organisaation, sen palvelun, tuotteet, brändin ja laadun. Luukan (2018, 5) mukaan, työntekijäkokemus tulee ensin ja sitten asiakastyytyväisyys, ei toisin päin. (Luukka 2018, 5.)

Myös Huhta ja Myllyntauksen (2021, 23-29) tutkimuksien mukaan, työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä on positiivinen korrelaatio. Tyytyväiset työntekijät tuottavat parempaa asiakaskokemusta. Tämä pitää paikkansa erityisesti tilanteissa, joissa työntekijät ovat suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa. Hyvällä työntekijäkokemuksella voidaan myös saada aikaan merkittävää arvoa työntekijöille. Se parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, hyvinvointia ja työn imun kokemuksia. Se auttaa erottautumaan muista työnantajista ja kilpailijoista. Tämä vaikuttaa positiivisesti myös liiketoimintaan ja organisaation kehittymiseen myös jatkossa. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 121-122.)

Morganin (2017, 153) tutkimukset osoittavat samankaltaisia tuloksia työntekijäkokemuksen kehittämisen hyödyistä. Kun on tutkittu innovaatioita, työnantajamielikuvaa ja brändiä, tulokset osoittavat merkittäviä etuja ja työnantajat, jotka investoivat työntekijäkokemukseen ovat houkuttelevia. Sama tulee esille myös yritysten taloudellisia lukuja tarkastellessa. Kokeukselliset organisaatiot ovat tehokkaita ja tuottavia. (Morgan 2017, 157.)

Työtyytyväisyyden hyötyjä voidaan tarkastella myös työhyvinvoinnin kautta. Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, liikevoittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Työhyvinvointi vaikuttaa siten organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. (Työterveyslaitos, 2022c.) Myös Aura ym. (2019, 69) tulokset osoittivat, että hyvä strategisen hyvinvoinnin johtaminen edistää yrityksen taloudellista tuloksellisuutta. Johtaminen ja jatkuvan kehittämisen säännöllisyys, työkuormituksen hallinta sekä työn sisältöjen että esimiestyön kehittäminen korreloivat hyvän tuottavuuden kanssa. (Mt. 2019, 40.)

Seuraavaksi herää luonnollisesti kysymys siitä, mikä sitten tekee työntekijästä tyytyväisen ja hyvinvoivan. Lähtökohta onnistuneelle työntekijäkokemukselle on tieto siitä, mikä työntekijöitä motivoi. Luukka (2018) kutsuu tätä työntekijäymmärrykseksi. Työntekijäymmärrys on työntekijälähtöinen lähestymistapa motivaatiotekijöihin, jotka saavat työntekijät sitoutumaan. Luukan mukaan (2018, 5) on olennaista, että organisaatio kerää motivaatioon liittyvää dataa systemaattisesti ja hyödyntää tätä saadakseen syvemmän ymmärryksen koko organisaatiosta. Tämä tarjoaa mahdollisuuden havaita, kuinka samankaltaisia tai erilaisia työntekijät tai organisaation eri osiot ovat.

Myös Morgan (2017) ja Huhta and Myllyntaus (2021, 70-71) tuovat esille, että työntekijöiden syvempi ymmärrys on työntekijäkokemuksen lähtökohta. Työntekijöiden ymmärtäminen edellyttää tietoisuutta työntekijöiden tarpeista, toiveista ja tunteista. Nämä tulee kysyä, ei olettaa. Kun hankitaan syvempää tietoa työntekijöistä, voidaan tehdä onnistuneita muutoksia ja ratkaisut vastaavat aitoihin tarpeisiin. Se auttaa myös tunnistamaan muutostarpeita proaktiivisesti. (Huhta and Myllyntaus, 2021, 70-71.) Myös Morgan (2017, 9) toteaa, että työntekijäkokemusta ei voida luoda ellei organisaatio tunne työntekijöitään.

Morgan (2017, 9) toteaa, että työntekijäkokemusta ei suunnitella työntekijöille, vaan se suunnitellaan työntekijöiden kanssa. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, jotta syntyy kokemus autonomiasta ja vaihtoehtoista. Osallistamisen tärkeys nousi esille myös digitalisaation liittyvässä tutkimuksessa. Osallistaminen kehittämiseen ja muutoksiin oli tärkeä tekijä työntekijöille muutoksiin sopeutumisessa (mm. Lainema ym. 2021, 70 ja Alasoini ym. 2022, 92). Ihmislähtöinen johtaminen nousee siis tärkeäksi tekijäksi myös työntekijäkokemusta tarkastellessa.

2.2.3 Työntekijäkokemus johdon agendalle

Hyvä työntekijäkokemus edellyttää ihmislähtöistä johtamista, kuten myös digitalisaation hyötyjen tunnistaminen ja mahdollistaminen. Työntekijöiden tarpeiden, toiveiden ja tunteiden syvempi ymmärrys ja kokonaisvaltainen lähestyminen työntekijän kokemukseen organisaatiosta on monelle organisaatiolle uutta ja se muuttaa johtamisen käytäntöjä ja lähtökohtia. Organisaatiota ei rakenneta johdon tarpeista käsin, vaan työntekijöiden. Tämä tarkoittaa ihmislähtöistä lähestymistä, joka perustuu kuuntelemiselle ja kysymiselle, ei oletuksille. Kuunteleminen ja palaute kertovat todelliset tekijät, jotka miellyttävät tai epämiellyttävät työntekijöitä heidän jokapäiväisessä työssään. Työntekijät asetetaan kehittämisen keskiöön, he osallistuvat itse aktiivisesti prosessien ja kokemusten kehittämiseen. (Huhta and Myllyntaus 2021, 200-201.) Näin todettiin myös digitalisaation osalta. Työntekijöiden osaaminen ja muutoksiin sopeutumiskyky olivat keskiössä menestyksessä digitalisaation aikakautena.

Myös Hakanen (2014, 353) toteaa, että ihmislähtöiset johtamiskäytännöt vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Kun johtajat rakentavat luottamusta, huolehtivat oikeudenmukaisuudesta ja kannustavat oppimiseen ja kehittymiseen, työntekijöiden voimavarat kasvavat. Työntekijöiden kokemus omista voimavaroistaan on hyvin yksilöllistä ja näin ollen ihmislähtöinen johtaminen tarkoittaa myös tahtotilaa ymmärtää työntekijöitä yksilötasolla. Aikaisemmin kävi ilmi, että digitalisaation aiheuttavat monia vaatimuksia työntekijöille (kuvio 3). Nämä vaatimukset vievät voimavaroja ja on tärkeää löytää keinoja, joilla voimavaroja voidaan vahvistaa.

Morganin (2017, 220) mukaan, esihenkilöt ohjaavat työntekijäkokemusta. Esihenkilöillä on oleellinen merkitys sille, miten työntekijäkokemuksen eri piirteet toteutuvat käytännössä. He

ovat usein roolinsa puolesta vastuussa siitä, miten merkitykselliset hetket tunnistetaan arjessa. Esihenkilöt myös huolehtivat työn sujuvuudesta ja heillä on tärkeä rooli palvelijana, valmentajana tai mentorina riippuen tilanteesta. Näin ollen palataan jälleen tarpeeseen johtamisen muuttumisesta. Myös Aura ym. (2019, 58) tutkimuksen mukaan esimiesten osaaminen henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa oli yhteydessä yritysten tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Esihenkilöiden ja johdon rooli on siten merkittävä hyvän työntekijäkokemuksen toteutuksessa. Luukka (2018, 5) toteaa, että hyvä ja toivottu työntekijäkokemus ei tule itsestään, vaan se tulee johtaa.

Seuraavaksi muodostan synteesin digitalisaation vaikutuksista työelämään ja työntekijäkokemuksen välille. Yhdistän tässä esiteltyjen digitalisaation vaikutukset työntekijäkokemukseen tämän kehittämistyön viitekehikseksi. Miten käy työntekijäkokemuksen, kun se kohtaa digitalisaation tuomat muutokset?

2.3 Digitalisaation ja työntekijäkokemuksen synteesi

Kun työntekijäkokemus kohtaa digitalisaation aiheuttamat muutokset, työntekijäkokemukseen liittyvät tekijät laajentuvat ja monimuotoistuvat. Mukaan tulee useita muita tekijöitä, jotka tulee huomioida digitalisaation aiheuttamassa jatkuvassa muutoksessa. Seuraavassa kuviossa on esitelty nämä tekijät.



Kuvio 6: Työntekijäkokemus ja digitalisaatio kohtaavat

Kuviossa 6 on yhdistetty digitalisaation vaikutukset työelämään tämän työn työntekijäkokeemuksen malliin. Digitalisaation voidaan ajatella vaikuttavan kaikkiin työntekijäkokeemuksen osa-alueisiin, mukaan lukien sen ytimeen eli organisaation olemassaolon tarkoitukseen. Digitalisaatio uudistaa tai muuttaa täysin organisaation nykyiset liiketoimintamallit ja siten sen tarkoituksen. Tässä työssä keskiössä on kuitenkin työntekijän kokemus, ei organisaation ydin-tehtävä. Oletus siis on, että olemassaolon tarkoitus on määritelty organisaatiossa siten, että se huomioi digitalisaation mahdollisuudet.

Rajat eri osa-alueiden välillä eivät välttämättä ole selkeät, mutta selkeyden vuoksi tietope-rustassa esille tuodut digitalisaation vaikutukset työelämään on jaoteltu työntekijäkoke-muksen eri osa-alueihin liittyviksi. Uudet järjestelmät ja teknologiat luonnollisesti muuttavat tek-nologia ja työvälineet osa-alueetta työntekijäkokeemuksesta. Ne ovat uusia työvälineitä, jotka myös vaikuttavat siihen, miten työ jaetaan teknologian ja työntekijän välillä. Tyypillisin esi-merkki tästä on prosessien automatisointi, eli mitä tehtäviä voidaan automatisoida ja mitä jää työntekijälle tehtäväksi. Tämä vaikuttaa myös työn ominaispiirteisiin (uusien tehtävien

tunnistaminen). Työnjakoon liittyy myös työn johtaminen työntekijöiden ja järjestelmien välillä. Digitalisaatio tuo tähän uusien teknologioiden ja datan saatavuuden kautta uusia ulottuvuuksia, jotka lähestyvät voimakkaasti myös johtamisen osa-alueita.

Johtaminen ja työn ominaispiirteet muuttuvat digitalisaation myötä. Uusien tehtävien tunnistamisen lisäksi tiedon saatavuus, tiedon määrä ja hyödyntäminen muuttavat työominaispiirteitä ja siihen liittyviä johtamiskäytäntöjä. Johtamisen kannalta oleellista on myös muutoksien johtaminen, etäjohtaminen ja ihmislähtöisemmän ja osallistavan johtamisen kehittäminen. Työntekijöiden hyvinvointiin digitalisaation aikakaudella vaikuttavat tutkimuksien mukaan itsensä johtamiseen liittyvät vaatimukset, teknostressi ja jatkuviin muutoksiin sopeutuminen.

Myös fyysinen ja sosiaalinen ympäristö muuttuu digitalisaation myötä. Monilla organisaatioilla on edelleen myös fyysinen toimitila, jonka tulee kuitenkin vastata erilaisiin hybridityöhön liittyviin tarpeisiin. Fyysinen työskentely-ympäristö voi myös olla periaatteessa missä tahansa. Jos työntekijä työskentelee esimerkiksi kotoaan, tulee tarpeeksi tarkastella, miten koti varustellaan ja erityisesti se, millaisen työympäristön yksilö kotiinsa rakentaa. Tässä korostuu kyky johtaa itseään riippumatta siitä, missä ympäristössä työskentelee.

Digitalisaatio luo tarpeen luoda myös sujuvia virtuaalisia työympäristöjä ja virtuaalisia tukikanavia. Oppimisen kannalta pidettiin oleellisena sitä, että tukea on monimuotoisesti saatavilla ja että sosiaalinen ympäristö ja kulttuuri tukevat ja edistävät oppimista. Digitalisaation muutokset toivat vahvasti esille jatkuvan oppimisen tarpeen työntekijöille. Tämä vaikuttaa sekä fyysiseen että sosiaaliseen ympäristöön. Oppimista on tarpeen tukea monin eri keinoin ympäristössä, kuten myös erilaisin teknologia valinnoin. Oppiminen on myös johtamiskysymys. Kuten myös avoin vuorovaikutus. Avoimuutta ja joustavaa vuorovaikutusta edellytetään johtajilta, mutta yhtä lailla myös kaikilta organisaatiossa työskenteleviltä ja siten se on vahvasti myös sosiaaliseen ympäristöön ja kulttuurin vaikuttava tekijä.

Tämä viitekehys toimi tutkimuksellisen kehittämistyöni suunnittelun pohjana ja ohjasi työn sisällön suunnittelua. Seuraavaksi siirryn esittelemään opinnäytetyöni käytännön toteutusta kohdeorganisaatiossa. Kuten aikaisemmin todettiin, työntekijäkokemusta tulee kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa. Palvelumuotoilu on siten sopiva lähestymistapa tähän kehittämistyöhön. Palvelumuotoilua voidaan soveltaa monin eri tavoin ja eri kohteisiin. Sen tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia. (Ojasalo ym. 2014, 38.) Seuraava osuus raportista käsittelee tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toteutusta ja etenemistä palvelumuotoilun prosessin mukaisesti.

3 Palvelumuotoilu kehittämisen lähestymistapana

Palvelumuotoilun suosion kasvu perustuu palveluliiketoiminnan vahvalle kasvulle. Palvelut tarjoavat runsaasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia eri alojen toimijoille ja yrityksille. Palvelumuotoilu on tapa lähestyä palveluiden kehittämistä. Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää paremmin ihmisiä, heidän elämäänsä ja tarpeitaan. (Tuulaniemi 2011, 110-111.) Palvelumuotoilu soveltuu siten lähestymistavaksi myös tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön, jonka keskiössä on työntekijöiden kokemuksen tutkiminen ja kehittäminen.

Palvelumuotoilua hyödyntämällä organisaatiot pystyvät tunnistamaan palveluiden kautta syntyvät uudet liiketoimintamahdollisuudet, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään olemassa olevia palveluita. Lopputuotokset yhdistävät käyttäjien tarpeet ja odotukset palveluntuottajille toimiviksi ja kannattaviksi palveluiksi. (Tuulaniemi 2011, 24-25.) Useat projektit eri aloilla ovat osoittaneet palvelumuotoilun tuoman arvon palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja uusien palveluiden innovointiin. (Mager 2009, 32-35). Kun lähestytään työntekijäkokeemusta palvelumuotoilun tavoin, tavoitteena ei suoranaisesti ole uudet liiketoimintamahdollisuudet, mutta työssään viihtyvien työntekijöiden vaikutus yrityksen liiketoiminnan menestykseen on kiistaton, kuten aikaisemmin todettiin. Tässä kontekstissa kyse on siitä, että tunnustetaan tekijöitä, jotka tuottavat arvoa työntekijöille (ja sitä kautta myös asiakkaille). Asiakaskokemuksen sijasta tutkimuksen ja kehittämisen kohteena on työntekijäkokeemus.

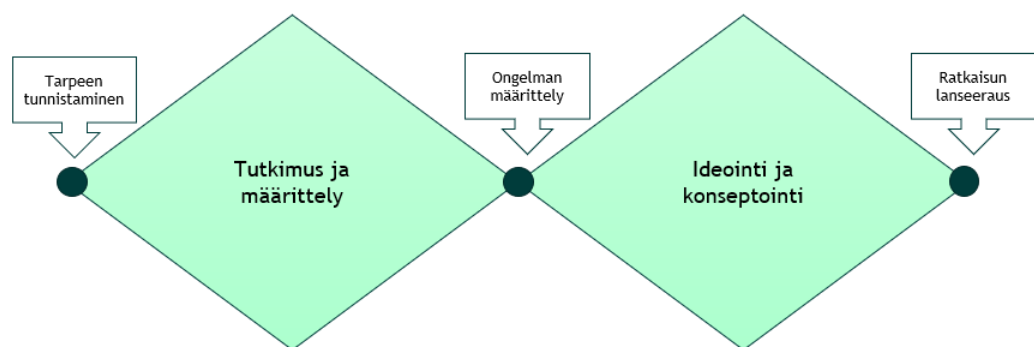
Brownin (2009, 3) mukaan, tämän päivän liike-elämä ja yhteiskunnat kaipaavatkin kipeästi uutta lähestymistapaa innovointiin, joka on voimakas, tehokas ja helposti lähestyttävä sekä yhdistettävissä eri toimialoille ja yhteiskuntaan laajemminkin. Palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua hyödyntämällä yksilöt ja tiimit pystyvät luomaan uusia ideoita kokeiltavaksi ja toteuttavaksi. Myös työntekijäkokeemuksen kehittämiseen tarvitaan uusia näkökulmia, luovia ratkaisuja ja osallistavia menetelmiä. Tuulaniemen (2011, 72) mukaan, huonoa palvelua kokenutta asiakasta ei enää kiinnosta yrityksen kehittäminen. Sama pätee työntekijäkokeemukseen. Ihmisten osaaminen ja motivaatio on monen yrityksen menestyksen ytimessä ja ihmisiä tarvitaan myös yrityksen ja sen liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun, joka kannustaa ajattelemaan ongelmia laajasti (Dunne ja Martin 2006, 512). Se etsii vastauksia ns. pirullisiin ongelmiin (engl. wicked problems). Pirullisille ongelmille on luonteenomaista, että ne ovat vaikea määritellä ja ainutlaatuisia ja niihin liittyy ristiriitaisia arvoja ja hämmennystä. Tällaisiin ongelmiin ei ole vain yhtä ratkaisua tai selitystä. On hyviä ja huonoja ratkaisuja, mutta ei oikeaa ja väärää. (Buchanan 1992, 15-16.) Tästäkin näkökulmasta tarkasteltuna muotoiluajattelua hyödyntävä palvelumuotoilu sopii sovellettavaksi tähän kehittämistyöhön. Työntekijöiden haasteet arjessa ovat moninaisia ja ei välttämättä kovin selkeästi määriteltävissä tai yleistettävissä.

Palvelumuotoilun keskeisimpiä periaatteita ovat ihmiskeskeisyys, konkreettisuus ja kokonaisvaltaisuus. Ihminen on keskeinen osa palvelua ja siten palvelumuotoilun lähtökohtana on asettaa ihminen ja hänen tarpeensa kehittämisen keskiöön. Nämä periaatteet soveltuvat hyvin tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteisiin työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Palvelumuotoilun lähtökohtana toimiva ihmiskeskeisyys avaa ovia avoimuudelle ja vuorovaikutuksen lisääntymiselle, joka on oleellista työntekijäkokemusta tutkiessa ja kehittäessä. Työntekijäkokemusta tarkastellessa työntekijä (ihminenä) on keskiössä ja tutkitaan työntekijöiden kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä heidän näkökulmastaan. Huhta ja Myllyntaus (2021, 16) mukaan työntekijäkokemusta kehittäessä tarvitaan dialogia nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden, johdon, omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Palvelumuotoilun kokonaisvaltainen ja osallistava yhteiskehittämisen lähestymistapa tukee hyvin myös tässä. Palvelumuotoilun tavoitteena on rakentaa mahdollisimman positiivinen palvelukokemus (Tuulaniemi 2011, 26). Kun palvelumuotoilun menetelmiä hyödynnetään työntekijäkokemuksen kehittämiseksi, tarkoituksena on luoda palveluita ja ratkaisuja, jotka tuottavat myönteisiä kokemuksia työntekijälle.

Palvelumuotoilun ydin on sen iteratiivinen prosessi. Palvelumuotoiluun onkin kehitetty monia prosessimalleja. Yhteisiä vaiheita niille on laaja ja monipuolinen tiedonhankinta, yhteisöllinen ja osallistava ideointi sekä erilaisten mallien, ratkaisuvaihtoehtojen tai prototyyppien luominen. Näitä arvioidaan, analysoidaan ja uudelleen määritellään palautteen ja oppimisen pohjalta. (Ojasalo ym. 2014, 74). Palvelun käyttäjiä tai prosessiin liittyviä sidosryhmiä osallistetaan kehittämiseen koko prosessin ajan. Jokaisen prosessin vaiheen on tarkoitus syventää tietoa palvelun käyttäjästä (Björklund ja Keipi 2019, 22).

Tässä kehittämistyössä sovelletaan palvelumuotoilun ns. tuplatimantti-prosessia, joka Design Councilin malli palvelumuotoiluun. Seuraavassa kuviossa on esitelty tuplatimantti-prosessimallin vaiheet ja päätöspisteet.



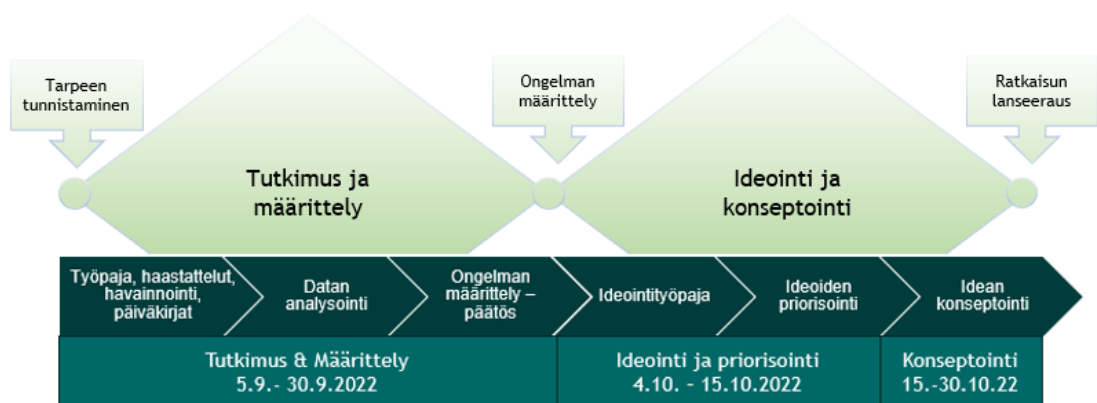
Kuvio 7: Palvelumuotoilun tuplatimantti prosessimalli

Tuplatimantti-prosessi etenee divergentistä eli laajentamisesta konvergenttiin eli supistamiseen vähintään kahdesti. Ensimmäinen 'timantti' koostuu kahdesta vaiheesta. Ensin tutkitaan kehitysaluetta laajasti, monipuolisesti ja syvällisesti, jonka jälkeen määritellään ongelma. Tutkimusvaiheen tavoitteena on hankkia mahdollisimman monipuolisesti tietoa kehitystarpeesta, jotta saadaan selvitettyä asiaan liittyvä ns. oikea ongelma ja ei päädytä kehittämään ratkaisua olettamusten perusteella. Stickdorn (2018, 89) korostaa, että on tärkeää varmistaa, että ratkaisua lähdetään etsimään oikeaan ongelmaan ja tämä toteutuu vain siten, että ensin tutkitaan. Björklundin (2019, 21) mukaan tämä vaihe tekee muotoiluajatteluun perustuvasta lähestymistavasta kehittämiseen ainutlaatuisen muihin lähestymistapoihin verrattuna.

Tutkimuksen ja määrittelyn jälkeen alkaa timantin toinen osio. Ajattelua jälleen laajennetaan ideoimalla erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmaan. Ideoita testataan ja arvioidaan ja lopuksi tuotetaan palvelu tai konsepti, joka toimitetaan ja julkaistaan (toinen timantti). (Björklund 2019, 21-23.)

Palvelumuotoilun prosessille tyypillistä on myös iteratiivisuus ja ketterä kokeileminen. (Björklund 2019, 21-23.) Tämä tarkoittaa sitä, että missä tahansa kohdassa voidaan palata aikaisempiin vaiheisiin ja eteneminen on joustavaa. Oleellista on, että jatkuvasti opitaan, iteroidaan ja että kehittäminen johtaa käytännön kokeiluihin, uusiin palveluihin ja parantaa käyttäjän kokemusta. (Yu 2017, 28-30.)

Kuviossa 8 on esitelty tämän tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ja aikataulu.



Kuvio 8: Kehittämistyön aikataulu ja vaiheet

Tarve toimistoisännöitsijöiden työntekijäkokemuksen parantamiselle tarkentui kehittämistyön kohteeksi kevään ja kesän 2022 aikana. Tämän jälkeen työ suunniteltiin eteneväksi tiiviissä aikataulussa syksyn 2022 aikana. Varsinainen tutkimusvaihe alkoi syyskuussa 2022, joten edettiin datan analysointiin ja tarkemman kehittämiskohteen määrittelyyn. Ideointi ja konseptointi toteutuivat loka- ja marraskuun 2022 aikana.

Monipuolinen tutkimusmenetelmien käyttö on keskeistä palvelumuotoilussa. Tuulaniemen mukaan (2011, 27) palvelumuotoilu on useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmä valikoima. Kattavan tutkimuksen avulla saadaan selville ihmisten käyttäytymismalleja ja kokemuksia ja päästään pintaa syvemmälle (Vilkkä ja Hämäläinen 2011, 61). Palvelumuotoilussa on pyrkimyksenä olla proaktiivinen ja ennakoiva. Tämä tarkoittaa sitä, että monipuolisia menetelmiä käyttämällä ja osallistamalla voidaan tunnistaa myös piileviä tarpeita, joita ei pelkästään suoraan kysymällä yleensä saada selville. (Tuulaniemi 2011, 73.) Myös Ojasalo ym. (2014, 40) pitävät tärkeänä, että kehittämistyössä tunnetaan ja käytetään erilaisia menetelmiä moninaisen tiedon ja näkökulmien saamiseksi. Palvelumuotoilussa käytettävien menetelmien kirjo on hyvin laaja ja niitä voi soveltaa joustavasti. On kuitenkin huomioitava, että työkaluista tai menetelmistä ei tule itse tarkoitus, vaan niitä hyödynnetään oikein syvempien merkityksien löytämiseen, luomaan yhteistä ymmärrystä sekä tiedon visualisointiin. (Stickdorn ym. 2018, 21.)

Seuraavaksi esittelen tämän tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisen tuplatimantin vaiheiden kautta. Eri vaiheissa on käytetty monipuolisesti erilaisia menetelmiä, jotka on esitelty taulukossa 1.

Vaiheet	Tiedon keruu	Datan analysointi	Ongelman määrittely	Ideointi	Ideoiden priorisointi	Ratkaisun konseptointi
	TUTKIMUS	ANALYSOINTI JA MÄÄRITTELY		IDEOINTI	KONSEPTOINTI	
Tavoite	Syvällinen ymmärrys työntekijöiden kokemuksesta	Kerätyn tutkimustiedon analysoiminen ja näkyväksi tekeminen Muodostaa ymmärrys työntekijän kokemukseen liittyvistä tekijöistä ja ongelmista Tiedon kiteytys rajatuksi ongelmaksi		Erilaisien ratkaisuvaihtoehtojen ideominen kehityshaasteeseen	Ideoiden jatkokehitys ja konseptointi käyttöönottoa ja kokeilua varten	
Menetelmät	Ryhmähaastattelu • 10 osallistujaa Menetelmät: • Me - Us • <u>Mind dump</u> • CIT 5 kpl Teemahaastattelut (+ CIT) 1 pvä havainnointia 3 kpl Luotaimet	<u>Teemoittelu</u> Visualisoinnit hyvästä ja huonosta työpäivästä Sidosryhmäkarta Työntekijäpolku onnistuneeseen työpäivään Persoonat (3 kpl) Empatiakartat (3 kpl) Kokonaiskuva toimistoisännöitsijän työntekijäkokemukseen liittyvistä tekijöistä ja niihin liittyvistä haasteista Ongelman määrittely työpaja • 10 osallistujaa		Ideointi työpaja • 8 osallistujaa • Disney malli Menetelmät: • Tietoinen minuutti • Unelmointi lämmittely • Me-We-Us • 8 x 8 ideointi • Kuinka voisimme? - kysymys • We-Us (ideoiden arviointi)	Toimenkuva Fiktiivinen esite Konseptikuvaus	

Taulukko 1: Kehittämistyössä käytetyt menetelmät eri vaiheissa

Kehittämistyössä toteutettiin tutkimus, analysointi ja määrittely, ideointi ja konseptointi vaiheet. Kussakin vaiheessa on hyödynnetty ja sovellettu monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Seuraavaksi esittelen kehittämistyön toteutuksen eri vaiheet yksityiskohtaisemmin.

3.1 Tutkimus

Kehittämistyö aloitettiin täysin avoimin mielin systemaattisella tiedon keruulla. Tutkimusvaiheessa tietoa kerättiin monipuolisin menetelmin. Tutkimuksellisessa kehittämisessä on tärkeää, että kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioiden tietoa käytännöstä ja teoriasta (Ojasalo ym. 2014, 18). Tutkimusvaiheen tavoitteena on kerätä tietoa ja havaintoja ihmisten käyttäytymisestä ja motivaatiosta ymmärryksen syventämiseksi. Tutkimus mahdollistaa empatian kohderyhmän kokemuksiin liittyen ja aidon ymmärryksen rakentamisen, joka ei perustu oletuksille. Tässä vaiheessa on tärkeää, että tutkijalla on avoin mieli ja pyrkimys nähdä, kuulla ja oppia kohderyhmän kokemuksista, tunteista, tarpeista ja toiveista. Tutkimus on palvelumuotoilun prosessin kriittisin vaihe, sillä se auttaa tutkijaa tai tutkijaryhmää menemään oletuksia syvemmälle, löytämään aitoja ongelmia ja pinnan alla olevia tarpeita. (Stickdorn 2018, 98-99.)

Tutkimusvaiheen menetelmiksi valitsin ryhmähaastattelun, teemahaastattelut, havainnoinnin ja luotaimet. Näiden menetelmien avulla uskoin pystyväni saamaan aikaan riittävän aktiivista ja avointa vuorovaikutusta, joka on tärkeää tutkimuksellisessa kehittämisessä (Ojasalo ym. 2014, 18). Tutkimus myös rikastuu ja tarkentuu, kun tiedonkeruuseen käytetään monipuolisesti eri menetelmiä (Stickdorn, 2018, 107).

Tämän vaiheen osallistujiksi valittiin henkilöitä, jotka toimivat tällä hetkellä toimistoisännöitsijän tehtävässä. Pidin koko kohderyhmälle yhteisen infotilaisuuden kehittämistyön aloittamisesta, sen tavoitteista ja menetelmistä sekä vaihtoehtoista, miten työhön voi osallistua (liite 1). Tämän tilaisuuden jälkeen kiinnostuneet saivat ilmoittautua minulle. Haastateltavaksi ilmoittautui viisi vapaaehtoista ja kolme osallistui luotaimen tekijäksi. Osallistujien valinnassa pidin huolen siitä, että haastateltavat työskentelivät eri puolilla Suomea ja että he edustavat kattavasti kohderyhmää. Seuraavaksi esittelen yksityiskohtaisemmin tutkimusvaiheen eri menetelmien toteutuksen.

Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu on usein toimiva menetelmä tutkimuksellisessa kehittämisessä. Tällöin ryhmän jäsenet voivat auttaa toisia muistamaan asioita ja täydentävät toistensa näkemyksiä. Osallistujien reaktiot muiden mielipiteisiin ja kokemuksiin tarjoavat myös syvällisempää tietoa aiheeseen liittyen. Ojasalo ym. (2014, 24) mukaan, ryhmäkeskustelussa päästään usein syvemmälle kuin yksilöhaastatteluissa ja saadaan myös totuudenmukaisempi kuva ilmiöstä.

Tämä menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa aihepiiristä ei ole vielä paljon tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä (Mt. 2014 112).

Aloitin tutkimusvaiheen tiedonkeruun työpajamaisella ryhmähaastattelulla, jossa oli mukana 10 toimistoisännöitsijänä toimivaa henkilöä. Käytin työpajassa myös muita menetelmiä keskustelun edistämiseksi ja erilaisten tarpeiden ja toiveiden tunnistamiseksi. Työpaja pidettiin 5.9.2022 ja se kesti kaksi tuntia. Kaikki osallistujat olivat paikan päällä fyysisesti.

Suunnittelin tapaamisen kulun huolellisesti etukäteen. Hyvä suunnittelu ja valmistautuminen on erittäin tärkeää fasilitoinnissa onnistumiselle. Näin pystyy välttämään suurimman osan haasteista. (Sipponen-Damonte 2020, 41.) Työpajan tavoitteena oli kerätä tietoa tapahtuneesta muutoksesta osallistujien näkökulmasta ja millaisia tekijöitä he kokevat kuuluvan hyvää ja huonoon työpäivään omassa työssään. Suunnittelin työpajan siten, että siihen kuului sekä omaa pohdintaa että yhteistä käsittelyä ja kokemusten jakamista. Seuraavassa taulukossa on esitelty työpajan kulku ja menetelmät.

	Tavoite	Menetelmä
Klo 13-13.15	Lämmittely ja luottamuksen rakentaminen	Tilaisuuden tarkoitus ja esittäytymiset <ul style="list-style-type: none"> • Kuka olet ja mistä yksiköstä tulet? • Kokemus yrityksessä • Mitä teit viikonloppuna?
Klo 13.15 - 13.45	Kokemusten, ajatusten, tunteiden ja tarpeiden kartoittaminen tehtyyn muutokseen liittyen	Muutos - ajassa taaksepäin Koska toimistoisännöitsijän tehtävä syntyi? Miksi? Me - Us Post it lapuille, yksin 10 min Mikä muuttui ja miksi? Miltä tuntui? Mitä tukea oli tarjolla? Mitä olisit tarvinnut? Käsittely yhdessä 20 min
Tauko		
Klo 14 - 14.50	Kriittisten tapahtumien ja tekijöiden tunnistaminen	Miellekartat: Työsi tänään 1. Millainen on huono työpäivä? Mitä tapahtui? Mikä tilanteeseen johti? Mitä teet? Mitä tunnet? 2. Millainen on hyvä työpäivä? Mitä tapahtuu? Mitä teet? Mitä tunnet? Kierros, jossa jokainen kertoo omasta näkökulmastaan oleellimmat tekijät
Klo 14.50 - 15	Työpajan lopetus	Loppusanat Kiitoskortit, joihin jokainen kirjoitti itselleen hyvää työpäivää vahvistavia ajatuksia

Taulukko 2: Ryhmähaastattelu työpajan kulku ja menetelmät

Aloitin työpajan lyhyellä johdattelulla kehittämistyöhöni ja tilaisuuden tarkoituksen esittelyllä. Tämän jälkeen osallistujat esittäytyivät ja kertoivat lyhyesti omasta taustastaan yrityksessä. Osallistujat työskentelevät eri puolilla Suomea ja osa tunsivat toisiaan entuudestaan ja osa ei. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseksi oli tärkeää, että kaikki esittäytyivät ja kertoivat alkuun myös jotain henkilökohtaista itsestään.

Seuraavaksi siirryttiin työpajan ensimmäiseen tehtävään. Tämä toteutettiin Me-We-Us menetelmää soveltaen. Me-We-Us on menetelmä, jossa aihetta tai kysymystä mietitään ensin yksin, sitten pienryhmissä tai pareittain ja lopuksi keskustellaan kaikki yhdessä. Menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa käsitellään yhtä aihetta. Se mahdollistaa ensin oman pohdinnan, jonka jälkeen ajatuksia jaetaan laajemmin muiden kanssa. (Grape People 2022.) Osallistujat pohtivat ensin itse tapahtunutta muutosta ja kirjoitti ajatuksiaan ylös post-it lapuille neljään eri kysymykseen vastaten. Kysymykset olivat: Mikä muuttui ja miksi? Miltä tuntui? Mitä tukea oli tarjolla? ja Mitä tukea olisit tarvinnut? Itsenäisen pohdinnan jälkeen post-it lappuja kerättiin fläppi-työkalulle kysymys kerrallaan ja kukin kertoi omista kokemuksistaan ja näkemyksistään.

Haastattelijan tai ohjaajan on tärkeää antaa ryhmän viedä keskustelua eteenpäin, eikä ohjata liian voimakkaasti (Ojasalo ym. 2014, 24). Tässä vaiheessa fasilitaattorina oli tärkeää huolehtia keskustelun etenemisestä ja aikataulusta. Keskustelu lähti todella helposti rönnyilemään, mikä oli toisaalta todella hyödyllistä, koska esille tuli konkreettisempia kokemuksia ja tapahtumia ja toisaalta oli oleellista huolehtia siitä, että kukaan ei vie liikaa tilaa ja että pysyttiin aikataulussa. Toimin ryhmäkeskustelun vetäjänä, jonka tehtävänä on ohjata keskustelua ja varmistaa, että ennalta suunnitellut kehittämistehtävän kannalta oleelliset teemat käydään läpi (Ojasalo ym. 2014, 112).

Ensimmäisen tehtävän jälkeen pidimme lyhyen tauon energiatason ylläpitämiseksi, jonka jälkeen jatkoimme toiseen tehtävään. Toisessa tehtävässä osallistujia pyydettiin piirtämään miellekartat omasta mielestään hyvästä ja huonosta työpäivästä ja millaisia elementtejä näihin liittyy. Miellekartta on helppo tapa tehdä omia ajatuksia ja käsityksiä näkyviksi (Ideapakka, 2021a).

Tämä tehtävä piti sisällään myös CIT-menetelmän periaatteita. CIT muodostuu sanoista Critical Incident Technique eli kriittisten tapahtumien tekniikka. Osallistujia pyydettiin kuvaamaan miellekarttoihin kokemustaan erityisen hyvästä ja huonosta työntekijäkokemuksesta eli työpäivästä. Tällaista kokemusta kutsutaan kriittiseksi tapahtumaksi. (Ojasalo ym. 2014, 109.) CIT-menetelmä sopii hyvin asiakasymmärryksen hankkimiseen ja tilanteeseen liittyvien ongelmien ja niiden syiden selvittämiseen (Ideapakka, 2021a). Jokainen piirsi omat miellekartat ja harjoituksen päätteeksi ohjasin vielä yhteisen kierroksen, jossa jokainen sai nostaa ääneen esille omasta mielestään oleellimmat tekijät.

Työpajan lopuksi kiitin osallistujia ja kerroin lyhyesti, miten työ jatkuu tästä. Jaoin jokaiselle kortin kiitoksena, johon kukin sai kirjoittaa itselleen tärkeän hyvää työpäivää vahvistavan ajatuksen. Mielestäni oli tärkeää lopettaa tilaisuus positiivisiin ja kannustaviin ajatuksiin. Tilaisuuden aikana käsiteltiin paljon menneisyyttä ja tapahtunutta muutosta, joka oli monelle ollut raskas kokemus. Positiivisella lopetuksella halusin varmistaa, että osallistujien mieli siirtyy tähän päivään ja hyvän työpäivän kokemuksen vahvistamiseen.

Keräsin osallistujien miellekartat ja post-it laput itselleni datan analysointia varten. Kuvasin myös fläppitaulut. Siirsin havainnot Miro-tauluun, jota käytin tutkimuksessa tiedon tallentamiseen (liite 2). Miellekarttojen datan kirjasin Exceliin jatkoanalysointia varten.

Tämän jälkeen jatkoin datan keruuta teemahaastatteluilla, havainnoilla ja luotaimien avulla. Nämä tapahtuivat samanaikaisesti 6.-26.9.2022 välisenä aikana. Seuraavaksi esittelen näiden toteutuksen.

Teemahaastattelut

Haastattelut ovat hyvä aineistokeruu menetelmä tutkimukselliseen kehittämistyöhön, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Yksilöhaastattelussa ihmisellä on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Hirsjärvi ja Hurmeen (2001, xx) mukaan, haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto, sillä se on joustava menetelmä, jonka avulla voidaan saada syvällistä tietoa ihmisten tietoon, käsityksiin, kokemuksiin ja uskomuksiin liittyen. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää syvällisemmin toimistoisännöitsijän arkea, joten haastattelut soveltuivat hyvin yhdeksi tiedonkeruun menetelmäksi.

Tässä työssä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu soveltui tutkimusmenetelmäksi, sillä kohderyhmän edustajat ovat kokeneet tietyn tilanteen, eli digitalisaatiosta aiheutuneet muutokset. Tietoperustan pohjalta minulla oli ennakolta tiedossa, millaisiin aiheisiin haluan syventyä haastatteluissa. Nämä aiheet eli teemat olivat kaikille samat. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 47-48.)

Kuten työpaja, myös haastattelujen onnistuminen edellyttää huolellista valmistautumista ja suunnittelua. Suunnittelu alkoi haastattelurungon rakentamisella. Haastattelun teemat ja runko muodostuivat kehittämistyön tavoitteiden ja tietoperustan pohjalta. Haastatteluiden teemoina olivat tapahtunut muutos (millaisia tunteita ja tarpeita siihen liittyi), työhön liittyvät järjestelmät, prosessit ja osaamiset, johtaminen ja asiakkaat sekä kuvaukset huonosta ja hyvästä työpäivästä merkityksellisten hetkien tunnistamiseksi. Haastattelurunko löytyy raportin liitteistä (liite 3).

Teemahaastattelussa hyödynnettiin myös CIT-menetelmää. Haastateltavia pyydettiin kertomaan erityisen hyvästä ja huonosta työpäivästä mahdollisimman konkreettisesti. Näitä kokemuksia kutsutaan kriittiseksi tapahtumiksi. Tavoitteena oli antaa haastateltavien kertoa mahdollisimman vapaasti ja yksityiskohtaisesti tapahtumasta, jonka hän on kokenut erityisen hyväksi ja huonoksi. Hänen ei tarvitse kertoa, miksi kokemus oli hyvä tai huono. Haastattelijan tehtävä on analysoida haastatteluiden jälkeen, mitkä tekijät vaikuttivat kokemuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen ja selvittää, mitä asioita asiakkaat palvelussa arvostavat. (Ojasalo ym. 2014, 109.)

Haastateltavat olivat ilmoittautuneet minulle aikaisemmin. Seuraavaksi sovin haastatteluajankohdat ja paikat heidän kanssaan. Seuraavassa taulukossa on esitelty haastatteluiden ajankohdat ja haastateltavien perustiedot.

	PVM	Sijainti	Etä / läsnä	Perustiedot haastateltavasta
Haastattelu 1	6.9.2022	Jyväskylä	Läsnä	Nainen 46 v.
Haastattelu 2	21.9.2022	Seinäjoki	Etä	Mies 58 v.
Haastattelu 3	22.9.2022	Kuusamo	Etä	Nainen 37 v.
Haastattelu 4	23.9.2022	Tampere	Etä	Nainen 38 v.
Haastattelu 5	26.9.2022	Vaasa	Läsnä	Mies 40 v

Taulukko 3: Haastatteluiden ajankohdat ja perustiedot

Haastattelut olivat kestoltaan tunnin mittaisia ja kaksi pidettiin kasvokkain ja kolme etänä Teams tapaamisina. Kasvokkain tapahtuneet haastattelut pidettiin toimistoisännöitsijän omalla toimistolla, rauhallisessa neuvottelutilassa. Yhtä lukuun ottamatta, haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla. Tallennus mahdollisti minulle haastattelijana syventymisen keskusteluun, ja muistiinpanojen tekeminen haastattelun aikana ei ollut tarpeen. Haastattelussa, jota en tallentanut, kirjoitin itselleni muistiinpanoja haastattelusta.

Haastattelutilanne täytyy aloittaa ja lopettaa erityisillä toimilla (Ruusuvoori ja Tiittula 2005, 24). Haastattelun alkuun on tärkeä luoda rauhallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri. Ojasalo ym. (2014, 108) mukaan, haastattelu on aina vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelijan on tärkeää kertoa totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta ja pidettävä saamiaan tietoja luottamuksellisina ja anonyymeina. (Ruusuvoori ja Tiittula 2005, 41.) Haastatteluiden aluksi kerroin opinnäytetyöstäni ja sen tavoitteista ja

tarkoituksesta. Tämä oli haastateltavilla myös ennakolta tiedossa, sillä he olivat osallistuneet pitämääni infotilaisuuteen. Lisäksi kerroin, että heidän kertomaansa tietoa käsitellään luottamuksellisesti ja tallenteet ovat vain minun käyttöni. Haastattelun lopuksi haastateltava valmistellaan tilanteen päättymiseen ja sovitaan, mitä jatkossa tapahtuu (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 25). Näin myös päätin haastattelut. Kiitin ja kerroin, miten työ tästä jatkuu. Haastattelu sisälsi monia avoimia kysymyksiä sekä menneen ja omien tarpeiden ja tunteiden pohdintaa, joten kannustin myös olemaan yhteydessä, mikäli mieleen tulee vielä jotain haastattelun jälkeen. Avoimet kysymykset saattavat aiheuttaa asian prosessoinnin mielessä ja oivalluksia tai oleellisia asioita voi tulla mieleen myös myöhemmin.

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Eskola ja Suoranta 1998, 85). Haastattelujen tavoitteena on kerätä aineistoa kehittämistehtävän kannalta oleellista asioista. Näin ollen haastattelija ohjaa keskustelua, kysyy ja kerää tietoa. Haastateltava on vastaaja ja tiedon antaja. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Näin toimin haastattelijana ja tilaisuudet olivat varattu haastatteluina, joten osallistujat osasivat myös odottaa tämän tyyppistä lähestymistä keskusteluun.

Haastattelija ja haastateltava toimivat suhteessa toisiinsa ja aineisto on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa tuotettua verbaalista materiaalia. Haastattelija vaikuttaa keskustelun etenemiseen ja sisältöön monin tavoin. Esimerkiksi tilanteet, joissa haastateltava on epävarma sanottavastaan, haastattelijan kannustus voi vaikuttaa siihen, mitä haastateltava kertoo tai jättää kertomatta. Vastaukset eivät siten ole itsenäisiä tuotoksia, vaan ne muotoillaan yhdessä. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 29-30.) Haastattelijana olin tietoinen tästä ja haastattelukeskustelut etenivätkin mielestäni hyvin luonnollisesti. Esitin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja kannustin, jos haastateltava vaikutti epävarmalta tai olin hiljaa, mikäli vaikutti siltä, että haastateltava vielä pohdiskeli vastaustaan.

Keräsin havainnoit haastatteluiden tallenteista ja muistiinpanoista samaan Miro-tauluun kuin ryhmähaastattelun havainnot. Jokaisen haastattelun havainnot merkittiin eri väreillä eri teemojen alle. Tavoitteena oli saada selville kohderyhmän työntekijäkokemukseen liittyviä asioita, myös tunteita. Näin ollen oli tärkeää, että haastattelijan omat huomiot mielialoista, ilmeistä ja eleistä tulivat myös kirjattua ylös.

Havainnointi

Myös havainnointi on suositeltava menetelmä tutkimuksellisessa kehittämisessä. Havainnoinnilla ihmisiä todellisissa ympäristöissään saadaan hyödyllistä tietoa käyttäytymisestä. (Ojasalo ym. 2014, 42.) Sen avulla on mahdollista saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. Se sopii hyvin kehittämistyöhön, jonka kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. (Mt. 2014, 114.) Näin ollen päätin hyödyntää myös havainnointia tiedonkeruu menetelmänä tutkimusvaiheessa.

Havainnoinnin suunnittelussa on tärkeää pohtia, mikä on havainnoijan rooli ja miten näkyvä hän on. Havainnointi ulkopuolisena tarkkailijana ilman osallistumista voi tapahtua kohteen tietämättä, esimerkiksi peiliseinän takaa tai käymällä yrityksessä asiakkaan roolissa. Osallistuvassa havainnoissa havainnoija osallistuu itse tutkittavan kohteen toimintoihin. (Ojasalo ym. 2014, 16) Halusin toteuttaa havainnoinnin siten, että vietän työpäivän yhdessä toimistossa, jossa työskentelee kaksi toimistoisännöitsijää. Tämä toteutui 20.9.2022 Vantaan toimistolla. Toimistoisännöitsijät kertoivat minulle päivän aikana työstään, tekivät heille kuuluvia tehtäviä ja näyttivät minulle järjestelmiä, tehtäviään ja esittelivät toimistoa ja työkavereita. Olin siis hyvin näkyvä havainnoija ja tietoinen siitä, että työpäivä ei näin ollut ihan normaali toimistoisännöitsijän työpäivä, mutta pääsin kuitenkin näkemään heidät omassa työympäristönsään ja näkemään heidän työskentelyään. Tätä voidaan pitää osallistuvana havainnointina, joka on aineistonkeruutapa, jossa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan (Eskola ja Suoranta 1998, 98).

Havainnointia tapahtui myös muissa yhteyksissä. Koska olin kertonut työstäni organisaatiossa, se nousi esille monissa keskusteluissa, mm. johtoryhmän kokouksissa, lounaskeskusteluissa ja muissa yhteyksissä. Myös näistä keskusteluista kertyi havaintoja toimistoisännöitsijän työstä ja muutoksista kehittämistyötä varten. Lisäsin havainnoinnista nousevat ajatukset myöskin samaan Miro tauluun eri värillä.

Ryhmähaastattelun työpajan vetäjänä, haastattelijana ja havainnoijana vaikutan itse myös esille nouseviin asioihin ja keskusteluiden kulkuun tietoisesti ja tiedostamattainikin. Näin ollen halusin kerätä tietoa myös luotaimien avulla. Mielestäni luotaimet olivat hyvä lisä täydentämään tutkimusvaiheen tiedonkeruuta. Näiden toteutuksesta ja käytöstä tarkemmin seuraavaksi.

Luotaimet

Luotaimet ovat itsedokumentointiin perustuva työtapa, jota voidaan käyttää käyttäjakeskeisessä suunnittelussa. Luotaimilla kerätään tietoja ja signaaleja suunnittelun avuksi. (Mattelmäki 2006, 6.) Kun tutkimuksen kohteena on ihmisen ja toiminnan maailma ja halutaan tietoa ihmisten elämäntavoista, arvoista, tavoitteista, motivaatiosta, asenteista ja toiminnasta, luotaimet ovat tähän hyödyllinen menetelmä (Mt. 2006 26). Tässä työssä niiden avulla kerätään tietoa työntekijöiden käyttäytymisestä, ajatuksista ja toiveista. Luotaimet mahdollistavat syvällisen pääsyn ihmisten todelliseen arkeen. (Ojasalo ym. 2014, 76-77.)

Luotaimen lähtökohta on käyttäjien (tässä tapauksessa toimistoisännöitsijöiden) osallistuminen itsedokumentoinnin keinoin. Osallistujat itse keräävät aineistoa, dokumentoivat sitä ja lähettävät aineiston tutkijalle. Käytännössä luotaimet ovat tavallisesti kokoelma tutkijan luomia tehtäviä, joiden avulla osallistujat tallentavat kokemuksiaan sekä dokumentoivat ajatuksiaan ja ideoitaan. Tehtävien tarkoitus on innostaa kirjaamaan arkeen liittyvää sosiaalista ja

kulttuurista ympäristöä, tarpeita, tunteita, arvoja ja asenteita. Kun tehtäviä tehdään esimerkiksi viikon ajan, ajatukset tallentuvat aidompina kuin haastatteluissa, kun muistellaan menynyttä ja tapahtunutta. Tehtävät voivat sisältää esimerkiksi vihkoja, kuvakortteja, kuvakollaseeja, päiväkirjoja tai tarroja. Mattelmäki (2006, 48) kannustaa olemaan luova luotaimia suunnitellessa. (Mattelmäki 2006, 46-48.)

Koostin luotainta varten tehtäväpaketin, joka osallistujien oli tarkoitus täyttää työviikon aikana. Jokaiselle viikon työpäivälle oli oma tehtävänsä. Tehtäviin kuului pohdintaa työväliseisiin ja järjestelmiin liittyen, osaamisen, tietojen ja taitojen tarkastelua, oman työn organisoimisen analysointia, yhteistyön merkityksen tunnustelua sekä tunteiden havainnointia. Menetelmänä hyödynnettiin myös mobiilietnografiaa. Luotaimia täytettäviä pyydettiin kuvaamaan työpäivän aikana, tekemään videoita tai tallentamaan ajatuksiaan ylös mobiililaitteellaan. (Ojasalo ym. 2014, 76-77.) Luotaimien tekoon osallistui kolme toimistoisännöitsijää. Mattelmäki (2006, 84) mukaan, luotaintutkimukseen ei ole mielekästä valita isoa kohderyhmää. Jopa yksittäisen osallistujan esille tuoma haaste voi olla hyvä lähtökohta ratkaisun suunnittelulle. Näin ollen pidin kolmea luotaimen osallistujaa riittävänä. Tämän kehittämistyön luotaintehtäviä voi tarkastella tarkemmin liitteessä 4. Kävin palautetut luotaimet tarkasti läpi ja lisäsin näistä havainnot myös omalla värillään Miro tauluun.

Aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää kehittämistehtävän kannalta uutta ja oleellista tietoa. Aineiston riittävydestä käytetään termiä kylläntymisen eli saturaatio. Saturaatiopistettä ei pysty määrittellä etukäteen, vaan sitä voi tarkkailla tutkimuksen edetessä. (Eskola ja Suoranta, 1998, 62-63.) Erityisesti viidennen haastattelun kohdalla huomasi, että uutta tietoa ei enää juurikaan tullut. Kaikki menetelmät täydensivät hyvin toisiinsa ja eri menetelmien kautta tuli erilaisia havaintoja. Näin ollen tutkimuksessa voitiin siirtyä suunnitelman mukaisessa aikataulussa sen seuraavaan vaiheeseen eli datan analysointiin ja ongelman tarkempaan määrittelyyn.

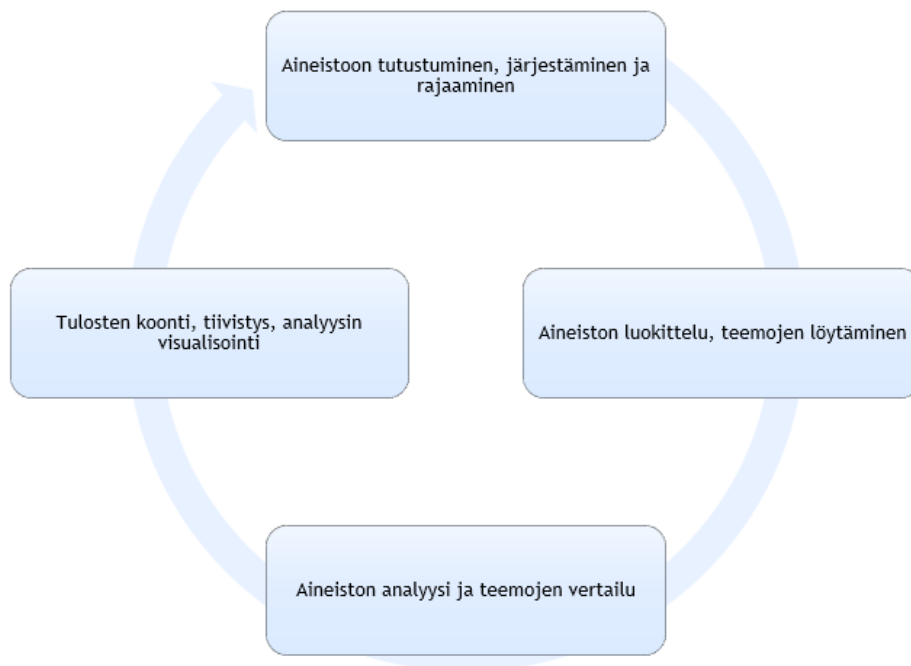
3.2 Analysointi ja määrittely

Tutkimusvaiheen jälkeen siirrytään kerätyn aineiston analysointiin ja kehittämishaasteen tarkempaan määrittelyyn. Tämän vaiheen tavoitteena on kerätyn tutkimustiedon analysoiminen ja näkyväksi tekeminen. Analysoinnin kautta on tarkoitus muodostaa ymmärrys työntekijän kokemukseen liittyvistä tekijöistä ja ongelmista. Tämän vaiheen tavoitteena on myös määrittellä tarkemmin kehittämishaaste eli tiedon kiteytys rajatuksi ongelmaksi.

Palvelumuotoilua hyödynnettäessä oleellista on datan visualisointi erilaisien työkalujen avulla. Visualisoinnit auttavat saamaan yleiskäsityksen laajasta määrästä tietoa, tuo siihen rakenteita, tuo esille toistuvia asioita sekä vahvistaa empatiaa kohderyhmää kohtaan. (Stickdorn 2018, 111.) Aineiston analysointiin sovelsin Ruusuvoori ym. (2010, 11-12) mallia haastatteluaineiston analysoinnille. Visualisointiin ja tiedon tiivistämiseen hyödynsin

palvelumuotoilun työkaluja. Työstin sidosryhmäkartan, persoonia ja empatiakarttoja sekä hyödynsin luotaimien kautta saamaani kuvamateriaalia visualisointien muodostamiseksi. Koostin myös yhteenvedon onnistuneen työpäivän askeleista ja digitalisaation haasteista työntekijäkokemukseen.

Ruusuvuori ym. (2010, 11-12) malli muodostuu aineiston luokittelusta, analysoinnista ja tulokinnasta. Nämä ovat toisiinsa limittyviä, mutta erillisiä osatehtäviä, jotka tapahtuvat osittain päällekkäin. Alustavaa aineiston analysointia tapahtui myös jo tiedonkeruun aikana.



Kuvio 9: Aineiston analyysin vaiheet

Aloitin aineiston analysoinnin tutustumalla siihen. Tutkimusvaiheen kaikki havainnot olivat kerättyinä samaan Miro tauluun (liite 2). Tämä toimi tutkimusseinänä, joka tarjoaa hyvän yleiskuvan eri menetelmillä kerätystä datasta (Stickdorn 2018, 111). Olin myös kategorisoinut havainnot hieman jo tässä vaiheessa. Dataa kerääntyi eri menetelmien avulla melko paljon ja niiden järjestelyyn ja syventymiseen meni hetken aikaa. Kokemukset hyvästä ja huonosta työpäivästä mielekkäistä ja haastatteluista keräsin excel tiedostoon, jotta pystyin tunnistamaan toistuvia tekijöitä.

Tutustumisen jälkeen ryhdyin teemoittelemaan aineistoa. Aineiston teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineistosta nostetaan esiin kehittämisongelmaa valaisevia teemoja. Näin pystytään tunnistamaan tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. (Eskola ja

Suoranta 1998, 174.) Nämä voivat liittyä haastatteluteemoihin tai esiin voi nousta myös yllättäviäkin asioita (Ojasalo ym. 2014, 110). Eskola ja Suorannan (1998, 178) mukaan, teemoittelu on suositeltava tapa analysoida jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. Näin ollen sitä pidettiin hyvänä aloituskohtana aineiston analysoinnille. Havainnoista nousi esille seuraavat teemat: Toimistoisännöitsijän työhön liittyvät yleiset asiat (sidosryhmät, järjestelmät, motivaatiotekijät), muutos, tuen tarve muutoksissa, järjestelmät, osaaminen, työnteon aika ja paikka, asiakas, tiimi, johtaminen (esihenkilö, oman työn johtaminen) ja toimintatavat (asiakaspalvelun toimivuus, yhteistyö, tukikanavat).

Tämän jälkeen eri teemojen sisältöjä analysoitiin tarkemmin. Tämän vaiheen tavoitteena on analysoida aineisto järjestelmällisesti ja luoda aineistosta tiivistetympi ja selkeämpi muoto. Ojasalo ym. (2014, 139) nimeävät tätä aineiston pelkistämiseksi. Monimuotoisesta ja runsaasta aineistosta pyritään tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia. Tähän sovellettiin sisällönanalyysia merkityksien ja näkökulmien tunnistamiseksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 103-104.) Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään kohti käsitteellisempää näkemystä kohteesta (Mt. 2009, 112). Merkityksen luomisen taktiikoita ovat mm. toistuvien rakenteiden tunnistaminen, uskottavan selityksen näkeminen, ryhmittely, kielikuvien kehittäminen, laskeminen, kontrastien ja vertailujen tekeminen, faktorointi, muuttujien välisten linkkien tunnistaminen ja loogisen tapahtumaketjun kehittäminen.

Merkityksien luomiseen hyödynsin toistuvien asioiden tunnistamista, ryhmittelyä ja kontrastien ja vertailujen tekemistä (hyvä ja huono työpäivä). Pyrin myös tunnistamaan linkkejä muuttujien välillä. Hyvien ja huonojen työpäivien kertomuksista ja ryhmähaastatteluiden miellekarttoista tunnistin toimistoisännöitsijöille merkityksellisiä tapahtumia, onnistumisia, epäonnistumisia ja kehittymiskohteita. Aineistoa myös kvantifioitiin. Laskin aineistoista, kuinka monta kertaa tietyt asiat esiintyivät haastatteluissa, havainnoinnissa ja luotaimilla kerätyssä aineistossa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 120.)

Aineiston analysoinnin ja kvantifioinnin jälkeen ryhdyin visualisoimaan aineistosta esille nousevia asioita. Visualisoinnit toimivat analyysin apuvälineenä ja työkaluna. Aineistosta tehtyjen koosteiden visualisointien tarkoitus on tiivistää kokonaisaineistoa. (Ruusuvuori ym. 2010, 26.) Visualisointiin hyödynsin palvelumuotoilun työkaluista sidosryhmäkarttaa, persoonia, empati karttoja ja palvelupolku tyyppistä sovellusta.

Sidosryhmäkartta

Sidosryhmäkarttaan kuvataan kaikki sidosryhmät, jotka liittyvät palvelun tuottamiseen (Stickdorn 2018, 59). Tässä tapauksessa työkalua sovelletaan työntekijäkokemukseen ja sidosryhmäkarttaan keräsin aineistot kaikki tahot, joiden kanssa toimistoisännöitsijä on yhteydessä. Sidosryhmäkartta auttaa ymmärtämään ja tuomaan esille, mitkä sidosryhmät liittyvät kyseiseen ekosysteemiin ja sen avulla voidaan tunnistaa epäformaaleja verkostoja tai

mahdollisia ristiriitoja eri sidosryhmien välillä. (Mt. 2018, 59.) Sidosryhmäkartta on esitelty myöhemmin työn tuloksissa (4.1.).

Persoonat

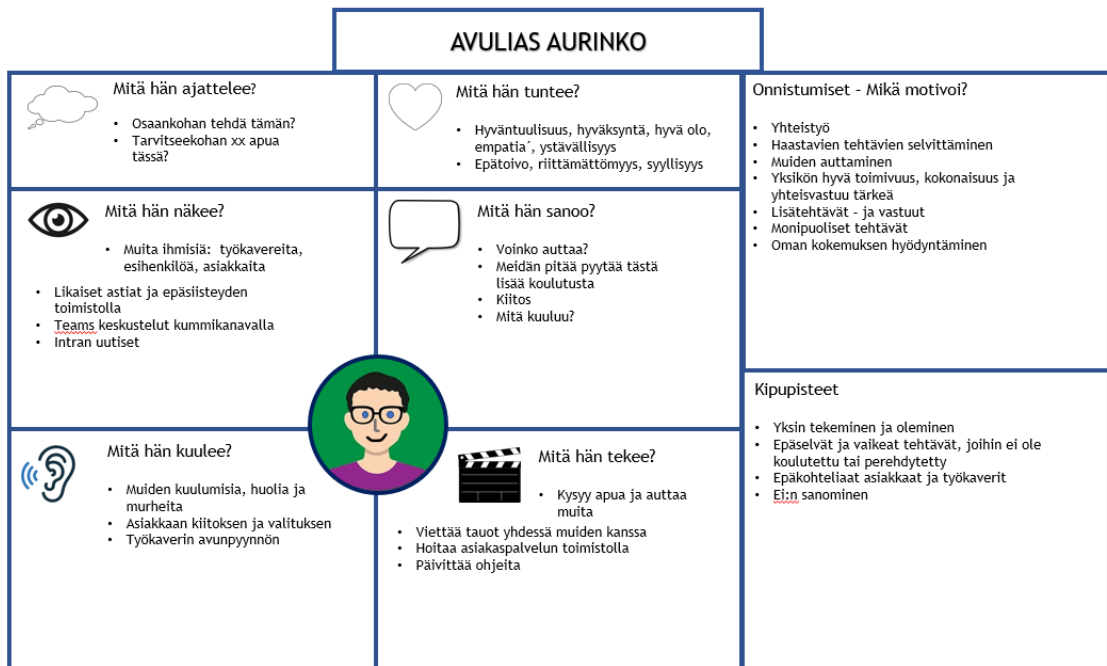
Persoonat ovat tyypillinen palvelumuotoilussa käytetty työkalu, jonka avulla kiteytetään asiakasprofiilit. Persoonat ovat kerättyyn tietoon perustuvia fiktiivisiä henkilökuvia, jotka kuvaavat mahdollisimman konkreettisesti asiakkaiden käyttäytymistä, motiiveja, tarpeita ja tilanteita. Persoonat on visuaalinen kuvaus, jossa hänelle annetaan kuvitteellinen nimi, ikä, kasvot, motto, motiivit ja muut asiat, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta. Persoonat auttavat ajattelemaan palvelua tai kokemusta paremmin asiakkaan näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2014, 77.) Persoonat ovat profiileja, jotka tiivistävät eri keinoin hankittua ymmärrystä kohderyhmästä. (Ideapakka, 2021a).

Kuviossa 10 on kooste kolmesta persoonasta, jotka tehtiin kerätystä datasta. Persoonat tuovat esille erilaisia ominaisuuksia, tarpeita, toiveita ja digitaalisten työvälineiden hyödyntämisen tason. Tuotetut persoonat eroavat toisista muun muassa työnsä suunnittelun, työtahdin, yhteistyötapojen, muutoksiin sopeutumisen ja digitaalisten työvälineiden hyödyntämisen osalta. Persoonat auttavat pitämään ihmiset suunnitteluprosessin keskiössä (Ideapakka, 2021a).



Kuvio 10: Persoonat

Persoonat on hyvä työkalu myös empatian lisäämiseksi (Ideapakka, 2021a), mutta halusin koostaa aineistosta myös empatiakartat näille persoonille. Empatiakartta on Dave Grayn kehittämä visuaalinen malli asiakastiedon kuvaamiseen ja jäsentämiseen. Empatiakarttojen avulla pystytään hahmottamaan yksityiskohtaisemmin, millaisia asiakkaat ovat, mitä he haluavat ja mihin tarpeisiin tulisi pystyä vastaamaan. Ne auttavat nimensä mukaisesti kehittäjiä tuntemaan empatiaa käyttäjiä kohtaan. Empatiakarttoihin on koottu eri persoonien tarpeet, tunteet, toiveet ja pelot. (Ideapakka, 2021a.) Kuviossa 11 on esillä yksi esimerkki tehdyistä empatiakartoista.



Kuvio 11: Esimerkki empatiakartasta

Empatiakartat tuovat syvällisemmin esille eri persoonien toiveita. Nämä tuodaan esille kuvamalla asioita, joita persoona ajattelee, näkee, kuulee ja sanoo sekä mitä hän tekee ja mitä hän tuntee. Empatiakarttoihin on kirjattu myös, mikä häntä motivoi, mitä hän kokee onnistumisina ja kipupisteinä työssään.

Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen kannalta kriittisiä tapahtumia koostin kuvakoelmiin ja palvelupolku tyypiseen visualisointiin. Luotaimista ja havainnoinnista saamistani kuvista koostin visuaaliset esitykset, joissa tuon kuvien avulla esille hyvän ja huonon työpäivän kokemuksen. Täydensin näitä kuvauksia myös ilmaisilla Pixabay:n kuvilla.

Onnistuneen työpäivän tekijöihin hyödynsin palvelupolku tyypistä lähestymistä. Palvelupolku tai asiakaspolku on monipuolinen kehittämistyökalu, jonka perusidea voi soveltaa monin tavoin. Palvelupolku kuvaa palveluprosessin vaiheet ja kosketuspisteet. Kosketuspisteet ovat prosessin kohtia, joissa tapahtuu palvelun kannalta merkittävää vuorovaikutusta palvelun käyttäjän ja tarjoajan välillä. Visuaalinen mallinnus polusta auttaa tekemään palvelukokemuksesta konkreettisemmän. Sen avulla pystyy tunnistamaan kriittisiä palvelunvaiheita ja kehityskohteita. Palvelupolku kuvauksessa on oleellista kuvata prosessin asiakkaan näkökulmasta, eli mitä asiakas näkee ja kokee. Usein kuvaus pitää sisällään myös vaiheet ennen varsinaisen palvelun käyttämistä ja mitä tapahtuu asiakkaan maailmassa heti palvelun käytön jälkeen. Kuten muutkin aikaisemmat tässä hyödynnetyt työkalut, myös palvelupolun tarkoitus on syventää ymmärrystä asiakkaan kokemuksesta. (Ideapakka, 2021a.) Myös tämä työkalu oli hyvin sovellettavissa työntekijäkokemuksen kuvaamiseen.

Tiivistettyäni aineistoa näihin visualisointeihin, pidin kohderyhmän edustajille ongelman määrittely työpajan. Kutsuin työpajaan tähän mennessä osallistuneita toimistoisännöitsijöitä. Kymmenen heistä pääsi osallistumaan. Analysointi työpajan tarkoituksena oli esittää visualisoinnit ja tiivistykset havainnoista kohderyhmälle, jotta voitiin päättää tarkempi kehittämissaaste ideointia varten. Tavoitteena oli saada kohderyhmältä palautetta ja lisähavaintoja tai näkemyksiä tutkimusvaiheesta, luoda yhteistä ymmärrystä toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksesta ja siihen liittyvistä haasteista. Analysointi työpajan päätteeksi oli tarkoitus päättää jokin haasteista yhteiseksi kehittämiskohteesta, jota ryhdyttäisiin ratkaisemaan ideointivaiheessa. Seuraavassa taulukossa on kuvattu ongelma määrittely työpajan kulku.

Työpajan tavoite: Tutkimusvaiheen havaintojen esittely ja kehittämistehtävän päättäminen			
	Tavoite	Osallistujat	Menetelmät
Klo 12.30 - 12.40	Johdattelu aiheeseen	Kaikki	Prosessin esittely ja missä mennään nyt (powerpoint)
Klo 12.40 - 13.30	Havaintojen esittely ja niistä keskustelu yhteisymmärryksen luomiseksi	Kaikki	Visualisoinnit powerpoint esityksessä <ul style="list-style-type: none"> • Toimistoisännöitsijän työpäivä pahimmillaan ja parhaimmillaan • Onnistuneen työpäivän elementit • Personat • Empatiakartat • Kokonaiskuva toimistoisännöitsijän työntekijäkokemukseen liittyvistä tekijöistä ja niihin liittyvistä haasteista
Klo 13.30 - 13.50	Yhteisymmärryksen lisääminen haasteista	Pienryhmät	• Pienryhmissä tunnistetuista haasteista keskustelu ja kommenttien kirjoittaminen padlettiin
Tauko			
14.00 - 14.20	Pienryhmien keskusteluiden yhteenveto Kehittämistehtävän päättäminen	Kaikki	• Yhteinen keskustelu • Äänestys kehittämistehtävän valinnasta padletissä
Klo 14.20 - 14.30	Työpajan lopetus	Kaikki	Loppusanat ja prosessin jatkosta kertominen

Taulukko 4: Ongelman määrittely työpajan kulku, tavoitteet ja menetelmät

Työpajan sisällön suunnitteluun sovelsin Kumarin (2013, 190) analysointi työpajan mallia. Analysointityöpajassa esitellään havainnot tutkimuksesta ja tunnistetaan yhteisen keskustelun avulla merkityksellisimmät asiat, jotka puolestaan ohjaavat prosessin seuraavaa vaihetta. Yhteinen keskustelu myös tässä vaiheessa on tärkeää, sillä erilaiset näkökulmat saattavat tuoda uutta sisältöä ja oivalluksia ongelman tarkempaa määrittelyä varten.

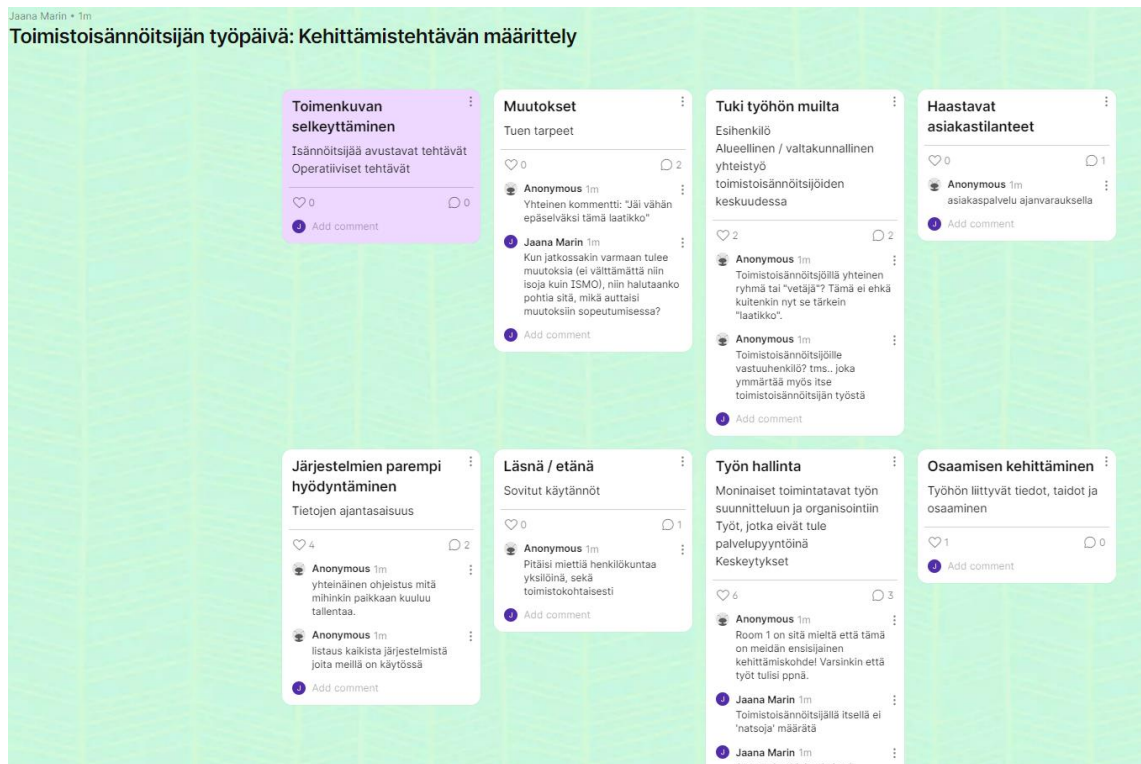
Myös tämän työpajan kulku suunniteltiin hyvin etukäteen. Työpaja toteutettiin Teamsin välityksellä, joten minun tuli huomioida myös etäfasilitointiin liittyvät erityispiirteet. Sipponen-

Damonte (2020, 98) mukaan, etäpalaverin fasilitaattorin on tärkeää esittää rohkeasti avoimia kysymyksiä osallistujille, kuunnella tarkkaan ja varmistaa ymmärrys erilaisin keinoin. Etätaapaamisen onnistumisen kannalta oleellisia asioita ovat menetelmävalinnat, teknologian hallinta ja energian ylläpitäminen tapaamisen ajan. Fasilitaattorin näkökulmasta on haastavaa, kun ei näe osallistujia, jolloin on vaikea arvioida sitoutumista ja saada kontakti osallistujiin. (Mt. 2020, 99-100.)

Teams oli helppo valinta alustaksi tapaamiselle, sillä se oli itselle tuttu ja tiesin sen olevan myös osallistujilla käytössä. Olen aikaisemminkin käyttänyt Teamsia vastaavissa tilanteissa ja esimerkiksi sen tarjoamat toiminnallisuudet jakaa osallistujat pienryhmäkeskusteluihin oli entuudestaan tuttua. Valmistautumisessa keskityin työpajan rakenteen suunnitteluun, jotta se etenee sopivassa tahdissa ja menetelmien valintaan.

Koostin työpajaa varten tutkimusvaiheen kiteytykset powerpoint esitykseen, jonka kävin läpi työpajassa. Visualisoinnit esiteltiin rauhalliseen tahtiin, jotta osallistujilla oli mahdollista kommentoida. Nämä herättivätkin mukavasti keskustelua. Tämän jälkeen jaoin ryhmän 2-3 henkilön pienryhmiin ja osallistujat keskustelivat omissa virtuaalihuoneissaan näkemyksistään ja laittoivat kommentteja haasteisiin liittyen ennalta tekemääni virtuaaliseen tauluun (kuvio 12). Pienryhmätyöskentelyn jälkeen palattiin yhteiseen tilaan ja käytiin kommentteja ja kysymyksiä yhdessä läpi. Tässä kohtaa fasilitaattorilta vaadittiin erityistä jämäkkyyttä siinä, että keskustelu pysyi ongelman määrittelyn ja valinnan äärellä. Keskustelu lipsahti erittäin helposti jo ratkaisujen pohdintaan ja ehdotuksiin, joka ei vielä ollut tarpeen. Yhteisen keskustelun jälkeen ryhmä äänesti kehittämishaasteesta. Kehittämisen kohteeksi päätettiin ottaa työn hallinta.

Seuraavassa kuviossa on esitelty ongelman määrittelyn virtuaalitalu, jossa on tutkimusvaiheessa tunnistetut haasteet. Näihin osallistujat lisäsivät omia kommenttejaan pienryhmäkeskusteluissa. Taulua käytettiin myös äänestykseen.



Kuvio 12: Kehittämistehtävän määrittely

Tutkimuksessa kävi ilmi, että monet asiat haastavat toimistoisännöitsijän arkea. Nämä teemat olivat esillä tarkemman kehittämistehtävän määrittelyssä. Kehittämiskohteeksi valittiin äänestyksellä työn hallinta. Tähän yhdistyi toimenkuvien ja tehtävien epäselvyys, jatkuvat muutokset, tuen puute, keskeytykset työpäivän aikana, erilaiset toimintatavat ja yllätyksenä tulevat tehtävät. Seuraavaksi siirrytään tuplatimantin toiseen timanttiin ja ideoimaan ratkaisuja tähän haasteeseen.

3.3 Ideointi

Ideointi-vaiheen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja määriteltyyn kehittämishaasteeseen. Ideoinnin päätteeksi on tarkoitus valita yksi tai useampi ratkaisu konseptoitavaksi ja kokeiltavaksi käytännössä. Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin yhteiskehittämistä ideoinnissa, jonka periaatteita esittelen ensin ja sen jälkeen raportoin tarkemmin ideoinnin toteutuksen.

Palvelumuotoilu lähestyy palvelua kokonaisuutena ja tarkoituksena on huomioida palvelua ja siihen liittyviä sidosryhmiä kokonaisvaltaisesti (Tuulaniemi 2011, 27). Palvelumuotoilussa onkin ominaista, että myös asiakas osallistuu palvelun kehittämiseen aktiivisena tekijänä, ei kohteena. Yhteiskehittämisen (co-creation) tavoitteena on luoda jotain täysin uutta ja jopa radikaalia, joka haastaa olemassa olevan. (Mager 2009, 38.) Ongelmien ratkaisuja haetaan luovasti divergentin eli erilaisia vaihtoehtojen etsivän ajattelun yhteensovittamisen avulla.

Ratkaisuja pyritään etsimään mahdollisimman luovasti hyödyntämällä eri vaatimuksia ja näkökulmia monialaisen tiimi kanssa. (Kälviäinen 2014, 31.) Tällöin ei nojata yhden luovan ja ammattitaitoisen asiantuntijan varaan, vaan monialaisuuteen ja monimuotoisen tiimin ajattelun, havainnointiin ja näkökulmiin.

Pöyry-Lassilan (2017, 25) mukaan osallistava ja yhteistoiminnallinen suunnittelu on yleistynyt viime vuosikymmenien aikana esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämisessä ja kaupunkisuunnittelussa. Useat osallistajat tuovat suunnitteluun ja ideointiin monia näkökulmia, mutta taustalla on myös ajatus ihmisten mahdollisuudesta vaikuttaa omaa elämäänsä sekä elinympäristöään ja palveluitaan koskevaan päätöksentekoon. Ihmiset nähdään aktiivisina toimijoina, ei vain palveluiden passiivisina kohteina. Yhteiskehittämisellä tavoitellaan sitä, että palvelut vastaisivat paremmin käyttäjiensä tarpeita, toiveita ja vaatimuksia.

Westerman ym. (2014, 120-122) mukaan, yhteiskehittäminen vauhdittaa myös digitalisaation muutoksiin sopeutumista. Heidän tutkimuksensa osoittivat, että yhteiseen keskusteluun kannustaminen ja henkilöstön osallistaminen kehittämiseen vahvistivat sitoutumista muutoksiin. Haltija-Nurmen (2020, 10) mukaan yhteiskehittämisessä on myös muita hyötyjä. Se edistää oppimista, lisää dialogisuutta, luo ymmärrystä ihmislähtöisyyden hyödyistä ja perehdyttää uudellaisiin kehittämisen työtapoihin. Näistä syistä halusin kokeilla yhteiskehittämistä myös omassa kehittämistyössäni. Työn tavoitteena on löytää uusia käytäntöjä tai ratkaisuja toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen kehittämiseksi, jotka aidosti vastaavat myös tarpeisiin, joten yhteiskehittäminen tuntui oikealta lähestymistavalta tähän seuraavaan vaiheeseen.

Käytännössä yhteiskehittäminen tarkoittaa sitä, että erilaista tietoa ja kokemusta omaavat toimijat kokoontuvat yhteen kehittämään uusia käsitteitä, toimintamalleja ja käytäntöjä. Yhteiskehittäminen on myös mahdollisuus yhteisölliseen oppimiseen ja uuden ymmärryksen rakentamiseen. Keskiössä on osallistujien välinen vuorovaikutus ja sen fasilitointi. Toimijoiden välinen vuorovaikutus synnyttää uutta tietoa. (Pöyry-Lassila 2017, 26-27.) Yhteiskehittämisen kohteena voi olla jo olemassa oleva tuote tai palvelu tai jonkin ratkaisun jatkokehittäminen tai kokonaan uuden ratkaisun kehittäminen (Haltija-Nurmi 2020, 8).

Yhteiskehittäminen voi kohdistua mihin tahansa kehittämisprosessin vaiheeseen (Haltija-Nurmi 2020, 8). Tässä kehittämistyössä hyödynsin yhteiskehittämistä ideointiin. Toteutin ideointi työpajan 7.10.2022, jonka tavoitteena oli yhteiskehittää ratkaisuja kehityshaasteeseen. Kutsuin työpajaan mukaan kaikki tähän mennessä työhön osallistuneet toimistoisännöitsijät ja työpajaan osallistui kahdeksan toimistoisännöitsijää eri puolilta Suomea. Tämäkin työpaja toteutettiin Teamsin välityksellä. Seuraavassa taulukossa on esitelty ideointi työpajan toteutus ja käytetyt menetelmät.

Työpajan tavoite: Ratkaisuvaihtoehtojen ideointi työn hallintaan				
	Tavoite	Osallistujat	Menetelmät	Disney strategian vaihe
Klo 14.00 - 14.15	Johdattelu ja lämmittely ideointiin	Kaikki	Tietoinen minuutti Unelmointi	Unelmointi
Klo 14.15 - 14.35	Ratkaisuvaihtoehtojen ideointi kehityshaasteeseen	Yksin	8 x 8 ideointi Kuinka voisimme? - kysymys	
Klo 14.35 - 15.00	Ideoiden jatkojalostus, arviointi ja hylkääminen	Pienryhmät	Pienryhmissä ideoiden läpikäyntiä ja arviointia <u>Flingassa</u>	Toteuttaminen
Tauko				
15.10 - 15.40	Pienryhmien keskusteluiden yhteenveto Konseptoitavaksi vietävän idean valinta	Kaikki	Ideoiden priorisointi Flingassa Päätös konseptoitavista ideoista	Kritisointi
Klo 15.40 - 16.00	Työpajan lopetus	Kaikki	Loppusanat ja prosessin jatkosta kertominen	

Taulukko 5: Ideointi-työpajan kulku ja menetelmät

Aloitin ideointityöpajasta lyhyellä tietoinen minuutti nimisellä harjoituksella. Sipponen-Damonte (2020, 104) mukaan yksi etäpalaverin haasteista on se, että siihen osallistuminen ei vaadi fyysistä siirtymistä. Monessa tapauksessa kaikki tapahtuu saman koneen äärellä ja mieli, ajatukset ja fokus täytyy saada keskittymään uuteen aiheeseen. Tietoinen minuutti on toimiva harjoitus, jonka avulla osallistujat voidaan ohjata juuri tämän palaverin äärelle. Alkuharjoituksen jälkeen lämmittelin osallistujia unelmoinnin pariin pienellä unelmointi harjoituksella. Ohjasin heitä kuvittelemaan, että ovat voittaneet lotossa ja listaamaan nopeasti (3 minuuttia) ja vapaasti, mitä kaikkea tuolloin tekisi. Näiden kahden harjoituksen tavoitteena oli varmistaa, että osallistujat ovat henkisesti läsnä työpajassa ja avata mieltä luovuudelle.

Sovelsin ideointi-työpajan rakenteeseen Disneyn luovuuden strategia mallia, joka koostuu kolmesta toisistaan erillisestä vaiheesta: unelmoinnista, toteuttamisesta ja kritisoinnista. Walt Disneyn strategia on selkeä malli ideointiin, jossa hyödynnetään näitä kolmea näkökulmaa.

Lottovoitto unelmoinnin jälkeen siirryttiin ideoimaan ratkaisuja työn hallinta haasteeseen. Olin valmistellut ideointia varten virtuaalisen taulun Flingaan, jossa oli valmiina aikaisemmin tunnistetut haasteet työn hallintaan liittyen. Näitä olivat päivän suunnittelu, Ei:n sanominen, keskeytykset, muuten kuin palvelupyynnöinä tulevat työt, järjestelmän parempi

hyödyntäminen, yllätyksenä tulevat kiireelliset tehtävät, pidempikestoiset tehtävät ja ohjeiden puuttuminen. Seuraavaksi osallistujien tuli ideoida vähintään kahdeksan ratkaisua näihin haasteisiin. Tämä vaihe on unelmointia, jolloin luovuuden on tarkoitus olla rajaton ja jalat irti maasta. Osallistujien ei tarvitse välittää rahasta, rajoitteista, muiden puheista, vain taivas on rajana ja kaikki on mahdollista. (Ideapakka 2021b.)

8 x 8 ideointimenetelmä oli sovellus Stickdorn ym. (2018, 180) 10 x 10 menetelmästä. Menetelmä auttaa ideoimaan nopeasti useaan konseptiin samanaikaisesti. Se on myös hyvin visuaalinen menetelmä, joka auttaa fokusoimaan ideoita tiettyihin aiheisiin. Ideoinnin tuotoksia on havainnollistettu kuviossa 10. Kuva löytyy työn lopun liitteistä isompana.

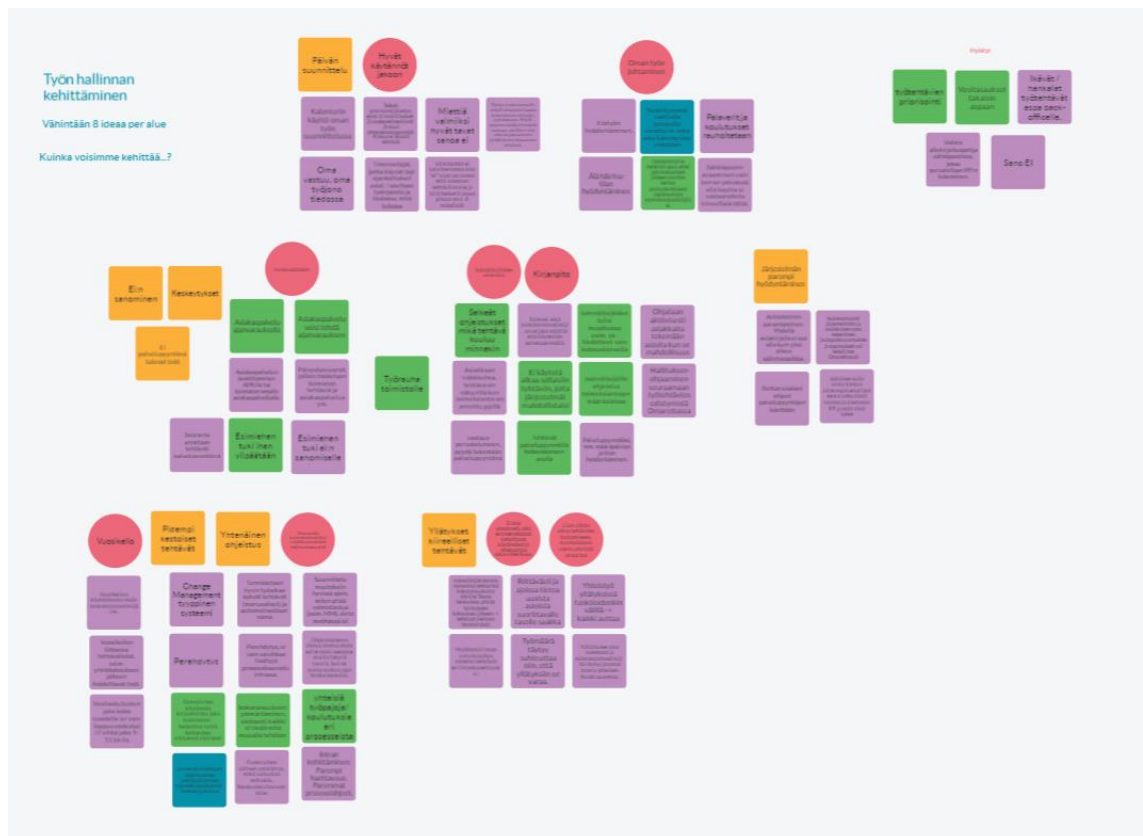


Kuvio 13: Ideoinnin tuotoksia

Ideoinnissa hyödynsin myös Me-We-Us lähestymistapaa, joka mahdollistaa kaikkien osallistujien ajatuksien esille tuomisen. Ideoinnin tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman paljon ideoita. Alussa oli tärkeää, että mitään ideoita ei arvioitu tai kommentoitu. Osallistujat työskentelivät alkuun yksin (me-vaihe). Mikäli vaikutti siltä, että ideoiden tuottaminen hiipui, tarjosin apukysymyksiä eri näkökulmista (mitä joulupukki tai isännöitsijä ehdottaisi). Tukena oli myös 'Kuinka voisimme...?' kysymys eli osallistujat pohtivat tämän kysymyksen avulla ratkaisuja haasteeseen (Stickdorn ym. 2018, 179). Ideoiden tuottamisen jälkeen jaoin osallistujat pienryhmiin (We-vaihe). Annoin jokaiselle pienryhmälle kaksi haastetta ja heidän tehtävänsä oli käydä läpi esitetyt ideot ja keskustella niiden toteutuksesta. Tässä kohtaa siirryttiin

siis Disney mallin mukaiseen Toteuttaminen näkökulmaan. Tässä vaiheessa ollaan realistisempia ja pohditaan ideoiden käytännön toteutusta ja vaikuttavuutta tavoitteen kannalta.

Seuraavaksi palattiin yhteiseen tilaan ja ryhdyttiin käymään läpi keskusteluissa esille tulleita näkökulmia ideoihin (Us-vaihe). Tässä vaiheessa siirryttiin Disney mallin kritisointi rooliin. Ideoita karsittiin, yhdisteltiin ja arvioitiin niiden hyödyllisyyttä työn hallinnan kannalta ja toteutettavuutta. Kuviossa 11 on havainnollistettu eri ratkaisuvaihtoehtojen ryhmittelyä ja yhdistelyä. Esimerkkejä näistä löytyy tarkemmin raportin liitteistä (liite 8).



Kuvio 14: Ratkaisuvaihtoehtoja

Yhteisessä keskustelussa päädyttiin siihen, että jonkinlaisen tukihenkilö tai tiimi olisi tärkeä varmistamaan yhteisten toimintatapojen edistämiseksi ja toimistoisännöitsijöiden näkemyksien ja kokemuksen esille tuomiseksi tulevaisuudessa. Henkilö tai ryhmä pystyisi tuomaan toimistoisännöitsijöiden näkökulmaan eri keskusteluissa organisaatioissa ja lisätä ymmärrystä toimistoisännöitsijän työstä. Tarpeellisenä ratkaisuna pidettiin myös hyvien vinkkien ja käytäntöjen jakamista toimistoisännöitsijöiden keskuudessa.

Olin varautunut käyttämään myös Backcasting menetelmää, mikäli olisi voinut toimia tarvittaessa tukena ideoiden priorisointiin tai ensimmäisten askeleiden tunnistamiseen. Backcasting on osallistava menetelmä, jonka avulla voidaan suunnitella toivotun tulevaisuuden

saavuttamista. Menetelmän avulla voidaan tuottaa tapahtumaketju tulevaisuuskuvan toteutumiselle. (Ideapakka, 2021a.) Tälle ei kuitenkaan ollut tarvetta, sillä yhteisymmärrys syntyi keskustelujen kautta. Jonkinlainen kehitystyöryhmä ja käytännön vinkkejä sisältävä opas toimistoisännöitsijöille päätettiin konseptoida ratkaisuehdotuksiksi.

3.4 Konseptointi

Konseptointi-vaiheen tarkoituksena on deoiden jatkokehitys ja konseptointi käyttöönottoa ja kokeilua varten. Kehittämisen tavoitteena on tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja tilanteeseen, jotka pyritään konkretisoimaan visuaalisesti erilaisilla konseptikuvauksilla tai prototyypeillä. Palvelun aineettomat osat tehdään näin näkyvimiksi ja helpommin ymmärrettäviksi. (Tuulaniemi 2011, 25). Palvelumuotoilijan visuaalinen lähestymistapa auttaa konseptoimaan uusi palvelu selkeäksi ja asiakaslähtöiseksi. Konseptoitu palvelu on myös helpompi myydä, ottaa käyttöön ja kommunikoida. (Mager 2009, 38). Konkretisoinnit mahdollistavat myös yhteisen keskustelun ja vuorovaikutuksen sekä lisäävät yhteistä ymmärrystä kehittämisen kohteesta ja siihen liittyvistä ratkaisuvaihtoehdoista. (Kälviäinen 2014, 31.)

Tässä kehittämistyössä päädyttiin konseptoimaan kolme eri ratkaisua, joiden avulla haetaan käytännön tukea epäselvään tehtävänkuvaan, moninaisiin toimintatapoihin sekä tuen puutteeseen. Nämä tekijät haastoivat työn hallintaa, joka päätettiin kehityskohteeksi ongelman määrittely vaiheessa.

Tehtävänkuvan tai toimenkuva epäselkeys todettiin yhdeksi kehityskohteeksi jo tutkimusvaiheessa ja sen työstäminen alkoi jo aikaisemmin. Toimenkuvaa ryhdyttiin hahmottelemaan kohdeorganisaatiossa käytössä olevan pohjan avulla (liite 9). Kirjasin toimenkuvaan tutkimusvaiheessa tekemäni havainnot osaamisiin ja järjestelmiin liittyen. Tehtävälistaukseen hyödynsin aikaisempia materiaaleja sekä tutkimusvaiheen omia havaintoja. Luonnos toimenkuvasta lähetettiin kehittämistyöhön osallistuneille toimistoisännöitsijöille kommentoitavaksi.

Sain paljon kommentteja ja palautetta ensimmäiseen versioon. Muokkasin kuvausta näiden perusteella ja esittelin seuraavaa versiota johtoryhmälle. Toimistoisännöitsijän toimenkuvaan liittyvässä keskusteluissa ja tämän kehittämistyön yhteydessä, tuli esille tehtäviä, joiden osalta on epäselvää ja päättämättä, kenelle ne kuuluvat. Näin ollen toimenkuvan käsittely tehtävien osalta jatkuu vielä. Sitä käsitellään uudelleen johtoryhmässä seuraavan palautekierroksen ja organisaatiossa meneillään olevien muiden muutoksien jälkeen.

Toinen konseptoitava uudistus oli toimistoisännöitsijöille perustettavan kehitystyöryhmän kuvaus. Tästä ratkaisuehdotuksesta tein fiktiivisen esitteen. Fiktiivinen esite konkretisoi kehitteillä olevan palvelun idean ja miten sen voisi käytännössä toteuttaa. Sitä käytetään alustavan konsepti-idean konkretisoimiseksi ja tukemaan viestinnässä. (Ideapakka, 2021a.)

Kehitystyöryhmän lanseeraamiseksi organisaatioon tarvitaan hyväksyntä johtoryhmältä. Koin, että lyhyt ja ytimekäs esite voisi olla hyvä tapa tuoda ehdotus johtoryhmän käsittelyyn. Fiktiivistä esitettä voidaan käyttää myös palautteen saamiseksi palvelun käyttäjiltä (Ideapakka, 2021a). Myös tähän tarkoitukseen esitettä on tarkoitus käyttää.

Kolmas tämän kehittämistyön konkretisointi toimistoisännöitsijän selviytymisopas. Tämä on eräänlainen konseptikuvaus, joka on visuaalinen ja informatiivinen kuvaus palvelusta (Ideapakka, 2021a). Selviytymisopas koostaa tiiviiseen ja napakkaan formaattiin tärkeimmät vinkit toimistoisännöitsijälle ja työssä tarvittavat taidot, osaamiset ja työkalut. Selviytymisopas auttaa hahmottamaan selkeämmin tähän uuteen toimenkuvaan liittyvät oleelliset asiat. Konseptikuvaus on tapa dokumentoida työ ja myös sitä voidaan hyödyntää ratkaisusta viestimisessä (Ideapakka, 2021a).

Esittelin työni tuloksia liiketoiminnan johtoryhmälle lokakuun lopussa. Sain työstäni hyvää palautetta ja ehdotuksia pidettiin hyödyllisinä. Osa johtoryhmäläisistä oli poissa, joten päätös ratkaisujen lanseeraamisesta käytäntöön jäi vielä tekemättä. Tavoitteena on, että esittelen ratkaisut myös kohderyhmän työhön osallistuneille toimistoisännöitsijöille ja muokkaan niitä vielä heiltä saadun palautteen perusteella.

Stickdorn ym. (2018, 223) kannustavat tekemään konseptointia iteratiivisesti. Palvelumuotoilussa on tyypillistä, että missä tahansa kohdassa voidaan palata aikaisempiin vaiheisiin ja eteneminen on joustavaa. Oleellista on, että jatkuvasti opitaan, iteroidaan ja että kehittäminen johtaa käytännön kokeiluihin ja parantaa kokemusta. (Yu 2017, 28-30.) Fiktiivistä esitettä ja selviytymisopasta voidaan käyttää konseptien rajaesineinä viestinnän tukena ja palautteen saamiseksi. Rajaesineiden avulla erilaisista taustoista tulevat kehittäjät pystyvät riittävästi ymmärtämään toisiaan ja kommunikoimaan ajatuksia (Pöyry-Lassila 2017, 28).

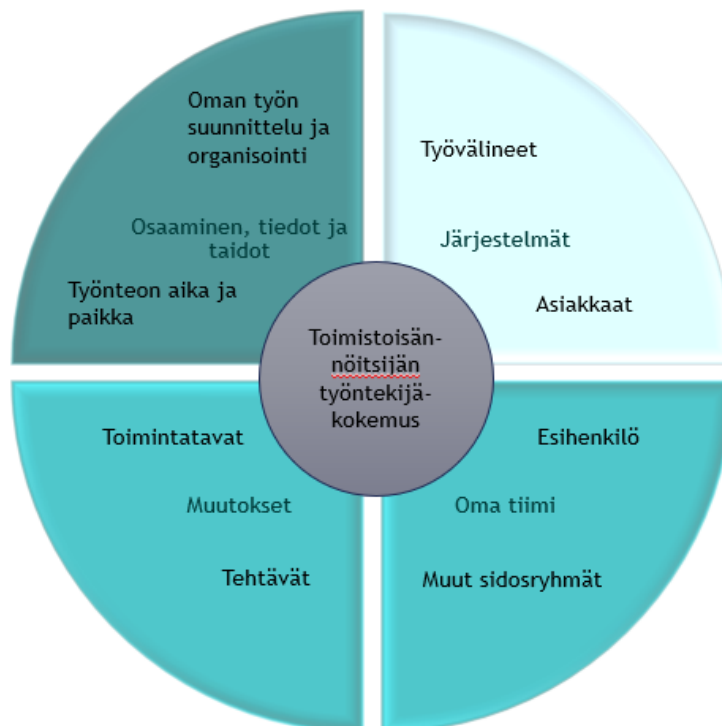
Tuplatimantti-prosessimallin mukaiset vaiheet ja niiden toteutus on nyt esitelty. Kokonaisuudessaan vaiheet toteutuivat lähes suunnitellussa aikataulussa. Konseptointia tehtiin myös marraskuun 2022 aikana. Seuraavaksi siirryn raportoimaan työn tuloksia.

4 Kehittämistyön tulokset

Tässä osiossa esittelen tutkimuksellisen kehittämistyöni tulokset. Työni tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin työntekijäkokemuksen merkityksellisimmät tekijät digitalisaation aiheuttamassa muutoksessa ja tuottaa ratkaisuja, jotka parantavat nykyistä työntekijäkokemusta. Aluksi esittelen koosteen tutkimus- ja määrittely vaiheiden havainnoista, jotka tuottivat monipuolista ja syvempää tietoa toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksesta ja digitalisaation tuomia muutoksia arkeen ja kokemukseen. Osassa 4.2. esittelen ideointi työpajassa tuotettuja ratkaisuehdotuksia toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Ratkaisuehdotuksien yhteydessä arvioin myös sitä, miten näitä voidaan hyödyntää laajemmin tulevaisuudessa, joka oli kehittämistyöni kolmas tavoite.

4.1 Syvempi ymmärrys toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksesta

Kehittämistyöni tavoitteena oli saada syvällisempi ymmärrys toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksesta. Toimistoisännöitsijät toimivat tehtävässä ja toimialalla, johon on kohdistunut merkittäviä digitalisaatiosta johtuvia muutoksia. Kuviossa 12 on koostettu toimistoisännöitsijän työntekijäkokemukseen liittyvät tekijät.

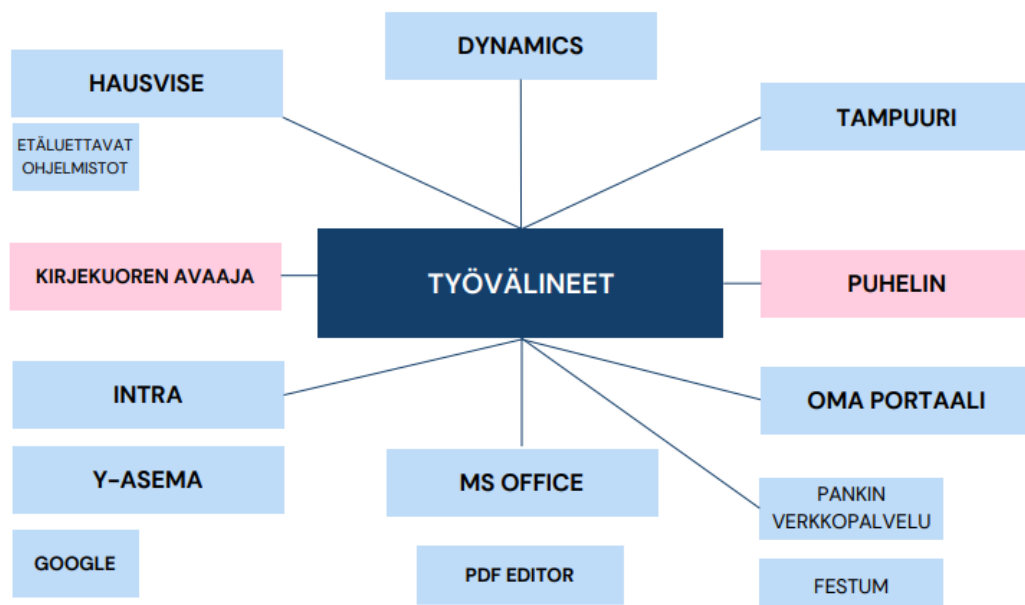


Kuvio 15: Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemus

Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen koostuu neljästä osa-alueesta. Ensimmäiseen osa-alueeseen kuuluu työvälineet, järjestelmät ja asiakkaat. Nämä ovat asioita, jotka tulevat annettuina ja joihin toimistoisännöitsijät eivät kovin paljon pysty itse vaikuttamaan. Toiseen osa-alueeseen kuuluvat esihenkilö, kollegat (oma tiimi) ja muut sidosryhmät eli tahot, joiden kanssa toimistoisännöitsijä tekee yhteistyötä. Kolmas osa-alue koostuu toimintatavoista, muutoksista ja tehtävistä. Neljanteen osa-alueeseen kuuluu oman työn suunnittelu ja organisointi, osaaminen, tiedot ja taidot ja työnteon aika ja paikka. Tähän osa-alueeseen toimistoisännöitsijä pystyy eniten itse vaikuttamaan ja päättämään. Tutkimustuloksien mukaan, kaikilla näillä tekijöillä on merkitystä toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Seuraavaksi käsittelemme näitä osa-alueita tarkemmin.

Datan analysoinnin jälkeen koostin useita visualisointeja, joilla pyrin tuomaan esille toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen muodostavia tekijöitä. Aluksi pidin tärkeänä muodostaa yleiskuvaa toimistoisännöitsijän työstä. Tätä varten tein sidosryhmäkartan ja kuvan työssä käytettävistä järjestelmistä ja työvälineistä.

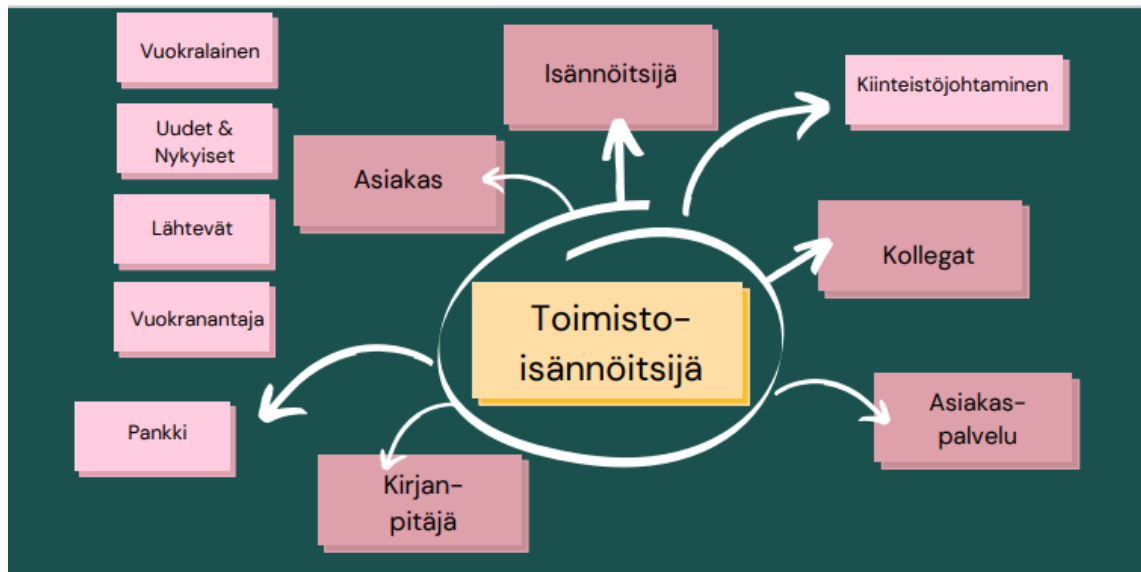
Toimistoisännöitsijä hyödyntää työssään monenlaisia työvälineitä. Seuraavassa kuviossa on esitelty toimistoisännöitsijän työssä käytettävät järjestelmät ja työvälineet.



Kuvio 16: Toimistoisännöitsijän työvälineet

Toimistoisännöitsijän työvälineistä Hausvise, Dynamics ja Tampuuri ovat työssä käytettäviä tietojärjestelmiä. Näiden lisäksi on muita digitaalisia työvälineitä, kuten intra, tiedostojen hallinta, MS Officen työkalut ja yrityksen oma digitaalinen palveluportaali. Puhelin ja kirjekuorien avaaaja ovat myös käytössä.

Seuraavassa kuviossa on esitelty toimistoisännöitsijän sidosryhmäkartta.



Kuvio 17: Toimistoisännöitsijän sidosryhmäkartta

Sidosryhmäkartasta voidaan nähdä, että toimistoisännöitsijä tekee yhteistyötä monen eri tahon kanssa. Läheisimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, isännöitsijät, kollegat, asiakaspalvelu ja kirjanpitäjät. Näiden sidosryhmien kanssa toimistoisännöitsijät toimivat työssään joka päivä. Jonkun verran yhteistyötä tehdään myös pankin ja kiinteistöjohtamisen kanssa, joka on konsernin toinen liiketoimintayksikkö. Asiakkaita on erityyppisiä. Toimistoisännöitsijöiden asiakkaita ovat uudet, nykyiset ja lähtevät asiakkaat (taloyhtiöiden hallitusten jäsenet ja osakkaat), vuokralaiset ja vuokranantajat.

Näiden kuvioiden perusteella voidaan todeta, että sidosryhmiä, järjestelmiä ja työvälineitä on toimistoisännöitsijän tehtävässä melko paljon ja suurin osa näistä myös päivittäistä. Järjestelmien toimivuutta pidettiin tärkeänä osana työssä onnistumisessa. Järjestelmät ja työvälineet vaikuttivat hyvin toimivilta, sillä ne eivät erityisesti nousseet esille työtä haastavina. Järjestelmien käyttö vaikutti sujuvalta kohderyhmässä, mutta niiden laajempi hyödyntäminen vaihteli.

Toimistoisännöitsijät tekivät paljon töitä tietokoneella eri järjestelmillä. Haastatteluissa suurin osa kertoi olevan työpäivästään n. 80 % koneella. Havainnoinnin, luotaimien ja kuvamateriaalin perustella työhön kuuluu myös paljon muuta. Myös yhteistyöllä eri sidosryhmien kanssa, kuten asiakaskohtaamisilla ja työkavereilla oli merkitystä. Työkavereiden turhat keskeytykset ja vaikeat asiakastilanteet haastoivat arkea. Toisaalta muilta saatu apu, positiivinen palaute ja huumori yhteisössä olivat tärkeitä myönteisiä tekijöitä.

Esihenkilöiden rooli ei tullut esille merkittävästi. Toimistoisännöitsijät kokivat, että tukea olisi kaivattu muutoksissa ja työn johtaminen vaikutti olevan omalla vastuulla. Odotukset johtamista ja esihenkilöä kohtaan liittyvät enimmäkseen kuuntelemiseen, tuen tarpeeseen ja työtehtävien selkeyttämiseen. Erityisesti muutoksien alkaessa oli paljon epäselvyyttä, mitkä tehtävät kuuluivat toimistoisännöitsijälle ja tällöin esihenkilötkään eivät osanneet auttaa.

Toimintatavat ja toimistoisännöitsijän tehtävät vaihtelivat jonkun verran eri yksiköissä. Erilaisilla toimintatavoilla organisaatiossa oli vaikutusta toimistoisännöitsijän työhön. Useat toimistoisännöitsijät olivat luoneet itselleen arjessa toimivia tapoja. Omat ja yhteiset toimintatavat ja työhön kuuluvat tehtävät muodostivat merkittävän osan toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksesta. Näihin oli kohdistunut myös muutoksia. Ylipäänsä muutoksia oli koettu olevan paljon ja siten ne ovat myös yksi työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä.

Eri työvälineiden ja järjestelmien tuntemus sekä toiminta monen eri sidosryhmän kanssa edellyttää monipuolisesti erilaisia osaamisia, tietoja ja taitoja. Toimistoisännöitsijät vaikuttivat melko vaatimattomilta omien taitojen ja osaamisien suhteen, kun asiasta kysyttiin suoraan. Pinnan alta pystyi kyllä tunnistamaan laajan kirjon erilaisia osaamisia ja taitoja. Toimistoisännöitsijän työssä tarvittavia osaamisia ovat dokumentointi, isännöintitoimialan tuntemus (lait ja periaatteet), oman organisaation prosessien ja toimintatapojen hallitseminen, asiakaspalvelu ja eri tietojärjestelmien käyttöön liittyvä osaaminen. Työssä tarvittavia taitoja ovat oma-aloitteisuus, päättelykyky, joustavuus, paineensietokyky, suunnitelmallisuus, järjestelmällisyys, priorisointikyky, oppimiskyky, yhteistyötaidot, omien rajojen tunnistaminen ja puolustaminen ja itseohjautuvuus.

Töiden tekeminen etänä tai toimistolla vaihteli yksilötasolla. Tietyt toimistoisännöitsijän tehtävät edellyttävät läsnäoloa toimistolla, mutta osaa tehtävistä pystyi tekemään tietojärjestelmien ansiosta etänäkin. Etä- ja toimistotyön määrään vaikutti yksilöiden omat valinnat, toiveet ja tarpeet. Vastuu oman työn ohjauksesta olo korostunut. Esihenkilöllä oli näkyvyys työhön järjestelmän kautta, mutta sitä hyödynnettiin vielä melko vähän. Toimistoisännöitsijät kokivat olevansa itse vastuussa työnsä ohjaamisesta.

Seuraavaksi esittelen tarkempia tuloksia toimistoisännöitsijän arjesta, työntekijäkokemuksesta ja digitalisaation aiheuttamista muutoksista, jotka syventävät ymmärrystä toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksesta sekä tuovat esille käytännönläheisiä esimerkkejä kuviossa 15 esitellyistä tekijöistä.

4.1.1 Toimistoisännöitsijän arki pahimmillaan ja parhaimmillaan

Toimistoisännöitsijän työhön kuuluu monenlaisia operatiivisia tehtäviä, joita tulee palvelu-
pyyntöinä ja muita kanavia pitkin asiakkailta, isännöitsijöiltä ja muualta organisaatiosta. Seuraavissa kuvioissa on tiivistetty toimistoisännöitsijän arkea kuvina. Kuvio 18 kuvaa arkea pahimmillaan ja Kuvio 19 parhaimmillaan. Visualisoinnit tuovat esille toimistoisännöitsijän työntekijäkokemukseen liittyviä kriittisiä pisteitä ja tapahtumia.



Kuvio 18: Toimistoisännöitsijän työpäivä pahimmillaan

Toimistoisännöitsijän huono työpäivä oli sekava, liian kiireinen ja täynnä tehtäviä, jotka eivät tuntuneet merkityksellisiltä. Työpäivä tuntui hyvin haastavalta, kun siihen liittyi useita manuaalisia tehtäviä, järjestelmien toimimattomuutta, vaikeita asiakastilanteita, useita keskeytyksiä ja työtehtäviä tuli useita eri kanavia pitkin. Työ ei tällöin tuntunut hallittavalta, se rasitti ja olo ei ollut aikaansaava.

Toimistoisännöitsijän työpäivän kulkuun vaikutti myös epäselvyydet, tekemättömät tai viivästyneet työt muualla organisaatiossa. Organisaatiossa on oma asiakaspalveluorganisaationsa ja mikäli se ruuhkautui, se lisäsi toimistoisännöitsijän työtä. Myös isännöitsijöiden kautta tuli kiireellisiä tehtäviä hoidettavaksi yllätyksenä, joka joskus johtui heidän oman työnsä suunnittelun epäonnistumisesta. Työtehtäviä tuntui 'valuvan' toimistoisännöitsijän työpöydälle eri suunnista, joka aiheutti kiirettä ja turhautumista. Myös sovitusta toimintatavoista poikkeaminen aiheutti turhautumista.

Osa toimistoisännöitsijöistä myös koki, että asiakkaiden käyttäytymisessä on tapahtunut muutosta. Asiakkaat ovat vaativampia ja toisinaan jopa epäkohteliaita ja aggressiivisia. Osa

asiakkaista ei myöskään ole vielä löytänyt tarjolla olevia digitaalisia palvelukanavia, mikä aiheuttaa manuaalista paperityötä toimistoisännöitsijöille.

Myös hyviä työpäiviä kuului arkeen. Kuviossa 19 on kerätty kuvina onnistuneeseen työpäivään liittyviä asioita.

Kuinka tärkeä rooli tietojärjestelmillä on työssäsi? (väritä mielestäsi sopiva määrä tähtia)

Thank You!

LOL

Kuinka tärkeä rooli yhteistyöllä on työssäsi? (väritä mielestäsi sopiva määrä tähtia)

Tänään on myös käynyt vain "helppoja" asiakkaita eikä ole tarvinnut kuunnella vihaisia sanoja.

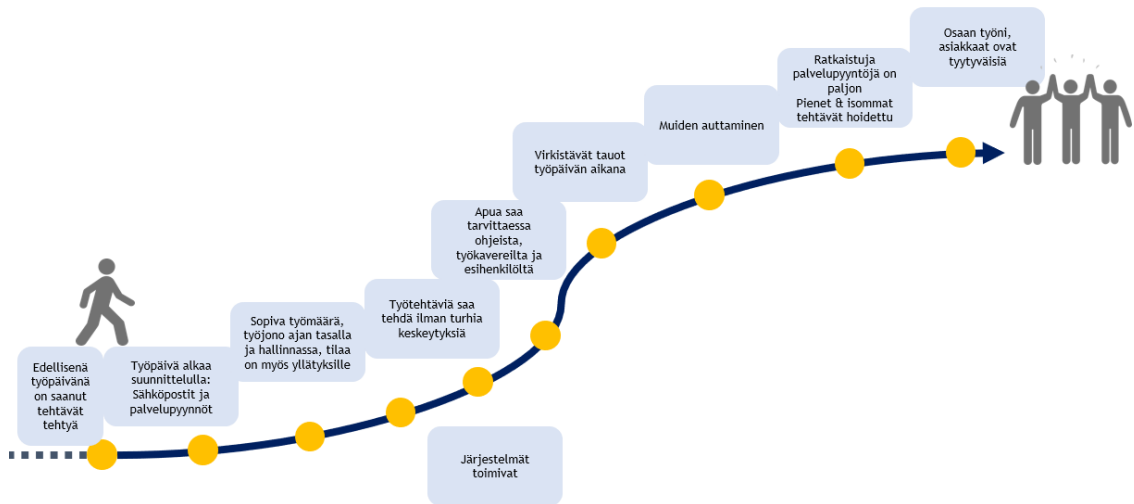
Kuinka tärkeä rooli oman työn suunnittelulla on työpäivän onnistumisen kannalta? (väritä mielestäsi sopiva määrä tähtia)

Isännöinti päättyy 31.8.2022	Yleiset asiat	POISTA 03/2023 Asunto Oy Kotikonnuntie 9
Lasku osakkaalle / Ovenavaukset poliisille, ambulanssille	Toimistolaskutus	Asunto Oy Espoon Sokkiniina
Tietojen tarkistus	Osakasmuutostyöt	Asunto Oy Kaurinpuisto F 24
Lukituksen uusiminen	Tarjouspyyntöjen käsittely	Asunto Oy Kaurinpuisto
Isännöinti päättyy 30.11.2022 (per 31.8.2022)	Yleiset asiat	Asunto Oy Kaurinpuisto
PRH ilmoitus	PRH-ilmoitus	POISTA 05/2023 Asunto Oy Siltitie 2
Kaupparikijäpyyntö/Verottaja	Osakesiirrot ja rekisteröinnit	Asunto Oy Vantaan Kiteenräsikkä
SOKERHERNE/OMAREALIA	OmaRietta	Asunto Oy Nurmijärven Klaukkalan Viiri A 9
Osakesiirroista kauppaosijat toimitetaan puheenjohtajalle 1.3.1	Asiakirjojen arkistointi	Asunto Oy Vantaan Sokeriherne A 11
Isännöinti päättyy 31.8.2022	Yhtökokoukset	Asunto-Oy Säätösilta
Talv...	Kiinteistöön liittyvät kirjaamistoimet	POISTA 04/2023 As. Oy Helsingin Myrskylintu
jan tiedot	Osakesiirrot ja rekisteröinnit	Asunto Oy Vantaan Sokeriherne
EMUS/TIEDONANTO	Asiakirjojen arkistointi	Asunto Oy Lehtisaarentie 8 B 17
a tiedotusosakkaalle	PRH-ilmoitus	Malmi Pysäköintitalo Oy
	Osakkaiden ja asukkaiden tiedottaminen	Asunto Oy Lehtisaarentie 8
	Muu työ	Asunto Oy Vantaan Sokeriherne
	Sähkölaskutus	Asunto Oy Porvarintie 3-7 A 10
		Asunto Oy Espoon Vuillitatu 3
		Asunto Oy Espoon Zansseninkuja 4 A 9
		POISTA 03/2023 As Oy Vantaan Martinlaakson Sen A 33
		Asunto Oy Porvarintie 3-7 D 32
		Asunto Oy Salpahaui C 27
		Asunto Oy Vantaan Keiserinna
		POISTA 05/2023 Asunto Oy Siltitie 2
		POISTA 05/2023 Asunto Oy Siltitie 2
		Asunto Oy Vantaan Orvokkitie 17
		Asunto Oy Tuusulan Halkivahantie 1 B 10
		Asunto Oy Saarnimäenkuja 6
		Asunto Oy Keravan Ratsumestari
		Asunto-Oy Säätösilta
		Asunto Oy Nurmijärven Ohjastie 8
		Asunto Oy Nurmijärven Ohjastie

Kuvio 19: Toimistoisännöitsijän työpäivä parhaimmillaan

Hyvä työpäivä koostui ilosta ja yhteistyöstä muiden kanssa. Työpäivän aikana oli mahdollisuus pitää myös tauot, sai positiivista palautetta ja kiitosta asiakkailta tai kollegoilta. Myös järjestelmät tulivat esille positiivisesti. Työnohjausjärjestelmä toi esille konkreettisesti, mitä on saanut työpäivän aikana aikaan (ratkaistut palvelupyynnöt), joka vahvisti onnistumisen

tunnetta ja kokemusta. Myös työpäivän sujuminen oman suunnitelman mukaan koettiin oleellisenä osana hyvää työpäivää. Hyvään työpäivään kuului sopiva määrä työtehtäviä, sujuvaa yhteistyötä ja työrauhaa keskittymistä vaativiin tehtäviin. Onnistunut työpäivä on kuvattu myös seuraavaan kuvioon (Kuvio 20).



Kuvio 20: Onnistuneen työpäivän askeleet

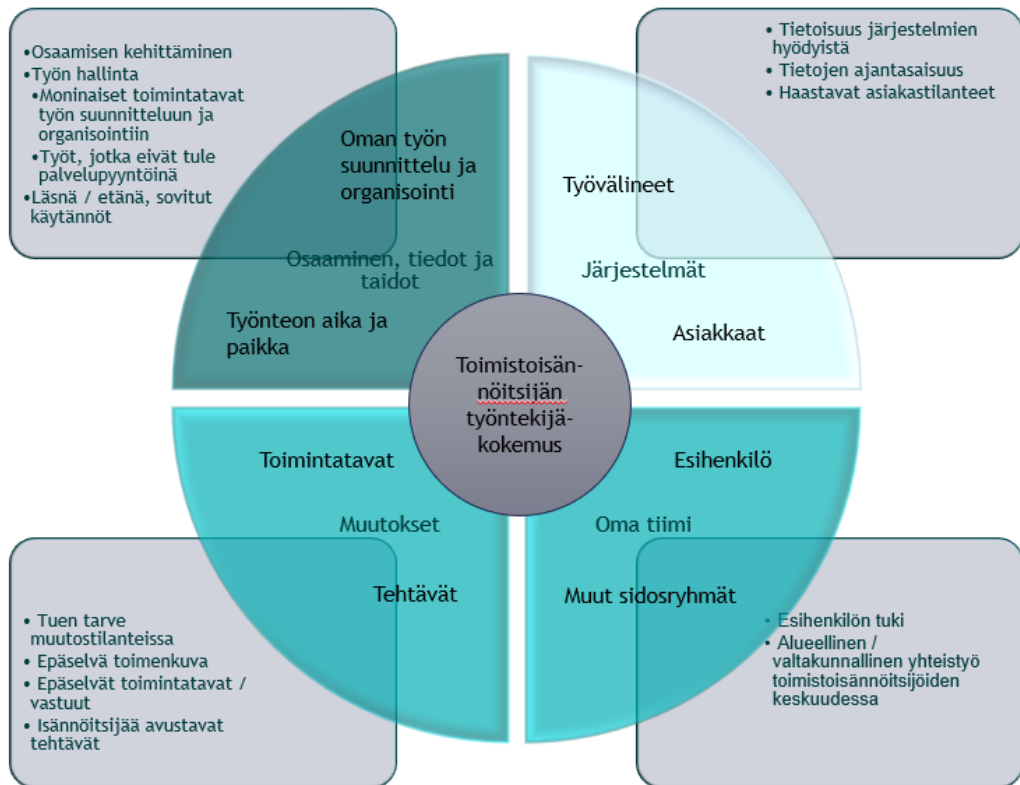
Kuvio 20 esittelee toimistoisännöitsijän onnistuneen työpäivän askeleet. Onnistunut työpäivä alkaa oikeastaan jo edellisena päivänä, jolloin on saanut työt hyvin tehtyä ja seuraavalle päivälle ei ole jäänyt isoa määrää keskeneräisiä töitä. Työpäivä alkaa suunnittelulla, tulleiden sähköpostien ja palvelupyynnöiden läpikäynnillä, joiden myötä saa käsityksen siitä, millaista tehtävistä työpäivä koostuu. Työmäärä tuntuu sopivalta ja tehtävät ovat ajan tasalla. Onnistuneeseen työpäivään kuuluvat myös toimivat järjestelmät ja mahdollisuus keskittyä rauhassa ilman turhia keskeytyksiä. On myös tärkeää, että tarvittaessa saa apua ja on aikaa auttaa myös muita. Onnistuneen päivän päätteeksi voi todeta saaneen paljon aikaa ratkaistujen palvelupyynnöiden määrästä ja on kokemus siitä, että osaa työnsä ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Päivän päätteeksi kotiin lähtee *'muutakin kuin raato'*, kuten yksi toimistoisännöitsijä haastattelussa totesi.

Onnistuneen työpäivän pinnan alla oli kokemus työn merkityksellisyydestä. Toimistoisännöitsijää motivoi se, että sai aikaan myös jotain isompaa asiakkaalle ja ei pelkät yksittäiset pienet tehtävät, vaikka tärkeitä nekin.

Tuloksista kävi ilmi, että työntekijäkokemuksen muodostaviin tekijöihin liittyi arjessa erilaisia haasteita, nämä liittyvät erityisesti tehtyihin digitalisaatiosta johtuvista muutoksista. Näitä tuloksia kuvataan seuraavaksi tässä raportissa.

4.1.2 Haasteet

Seuraavassa kuviossa on koostettu toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen eri osa-alueisiin liittyviä haasteita, jotka tulivat esille tutkimuksessa.



Kuvio 21: Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen osa-alueet ja niihin liittyvät haasteet

Työvälineet ja järjestelmät koettiin yleisesti toimiviksi. Uusi työnhajausjärjestelmä oli otettu käyttöön ja itse järjestelmän käyttö vaikutti jo sujuvalta. Järjestelmän dataa ja ominaisuuksia hyödynnettiin melko vähän. Erilaisia hyötyjä huomattiin ikään kuin vahingossa ja datan hyödyntäminen ei vielä ollut kovin tietoista. Tietojen ajantasaisuus oli tärkeää ja mikäli tarvittavia tietoja ei ollut järjestelmässä saatavilla, se hidasti työn tekemistä.

Toimistoisännöitsijän työpäivään liittyi välillä haastavia asiakastilanteita. Nämä olivat fyysisiä kohtaamisia toimistolla tai kirjallisessa ja puhelimessa esiintyviä tilanteita. Nämä saattoivat olla pitkäkestoisia tai henkisesti stressaavia tapahtumia. Asiakkaan vaatimukset koettiin joskus epäoikeudenmukaisina toimistoisännöitsijän näkökulmasta. Toimistoisännöitsijä saattoi joutua vastaanottamaan negatiivista palautetta asioista, joihin hän ei ollut itse voinut vaikuttaa.

Esihenkilön tukea kaivattiin erityisesti muutostilanteissa ja tehtävien epäselvyydessä toimistoisännöitsijät kokivat haastavaksi tuen puutteen. Arjessa he usein tukeutuivat kollegojen apuun. Toimistoisännöitsijä kollegat ja muut kollegat toimistolla koettiin hyvin tärkeiksi ja auttoivat paljon arjessa. Valtakunnallisesti tukea toimistoisännöitsijän työhön oli vähän saatavilla. Yhteistyötä eri toimistojen välillä tehtiin myös hyvin vähän. Näin ollen vaihtelua tehtävissä oli melko paljon eri toimistoilla toimivien toimistoisännöitsijöiden välillä. Toimintatavat eri toimistoilla eivät olleet yhtenäiset.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että muutoksia oli ollut paljon. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän ja toiminnan uudelleen organisoinnin myötä kokemus oli, että työt menivät sekaisin. Tukea olisi tarvittu esihenkilöltä tai muualta organisaatiosta. Toimistoisännöitsijät toivat esille paljon erilaisia tarpeita, joita ei ollut huomioitu. Uusi järjestelmä itsessään ei niinkään tullut esille havainnoissa, vaan enemmän muutokset toimintatavoissa toimenkuville ja tehtävissä. Epäselvät tehtävät, vastuut ja prosessit vaikeuttivat työn sujuvuutta. Kun selkeyttä ei saatu, organisaatioon muodostui epäyhtenäiset toimintatavat.

Mahdollisuus suunnitella ja organisoida omaa työtä oli tärkeä tekijä toimistoisännöitsijälle. Työtehtäviä tulee edelleen monen eri kanavan kautta organisaatiossa, vaikka niitä voitaisiin ohjata tulemaan toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Tämä haastaa työn suunnittelua ja aiheuttaa monelle hallinnan tunteen menetyksen. Toimistoisännöitsijöillä oli myös moninaisia toimintatapoja työn organisointiin ja suunnitteluun. Toiset selviytyvät työnsä suunnittelusta hyvin ja toiset kokivat sen hyvin haasteelliseksi.

On selvää, että muutoksia työhön tulee jatkossakin, joten on tärkeää tunnistaa erilaisia tarpeita ja tarjota riittävästi tukea, jotta muutoksiin voidaan sopeutua nopeasti ja ne eivät aiheuta niin paljon painetta ja stressiä. Uusia tietojärjestelmiä on otettu käyttöön, joka on vaatinut uuden oppimista. Kokemus myös vaihtelee yksilötasolla. Muutoksiin sopeutuminen riippuu omasta asenteesta, tiedoista, taidoista, osaamisesta, aikaisemmasta kokemuksesta, työyhteisön toimivuudesta, asiakastilanteista ja esihenkilöltä saadusta tuesta. Erilaiset puutteet osaamisessa ja toiveita lisäkoulutukselle ei tullut esille tutkimuksessa, mutta toimistoisännöitsijän työ edellyttää monipuolisesti erilaisia osaamisia ja taitoja. Toimistoisännöitsijät itse olivat melko vaatimattomia osaamisien suhteen ja eivät osin edes tiedosta työn edellyttämää laajaa skaalaa taitoja ja osaamisia.

4.2 Ratkaisuehdotuksia työn hallinnan edistämiseksi

Kehittämistyöni toisena tavoitteena oli kehittää käytännönläheisiä ratkaisuja toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Tässä luvussa esittelen kohderyhmän kanssa yhdessä ideoituja ratkaisuehdotuksia, joiden vieminen käytäntöön organisaatioissa voisi edistää toimistoisännöitsijöiden työn sujuvuutta. Samassa yhteydessä teen myös ehdotuksia siitä, miten näitä tuloksia voisi hyödyntää laajemmin tulevaisuudessa. Arvioin ratkaisuehdotuksien toteutuskelpoisuutta, hyötyjä ja kiinnostavuutta (Stickdorn 2018, 215).

Ratkaisuvaihtoehtoja työn hallinnan haasteisiin syntyi useita. Näistä tarkempaan konseptointiin päätettiin ottaa toimenkuva, kehitystyöryhmä ja toimistoisännöitsijän selviytymisopas. Seuraavaksi esittelen nämä ratkaisuehdotukset.

4.2.1 Toimenkuvan selkeyttäminen

Epäselvä toimenkuva tunnistettiin kehityskohteeksi jo tutkimusvaiheessa ja sitä ryhdyttiin työstämään yhdessä toimistoisännöitsijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Toimenkuvan epäselkeys aiheutti vaihtelevia käytäntöjä ja haastoi työn hallintaa. Toimenkuvaan käytettiin organisaation omaa tehtävänkuvaus pohjaa.

Toimenkuvan keskeisin sisältö on toimistoisännöitsijöiden tehtävien kuvaus riittävän selkeästi. Toimistoisännöitsijän tehtäviä ovat asiakaspalvelu ja erilaisien operatiivisten tehtävien hoitaminen isännöitsijän toimeksiantojen mukaisesti tai itsenäisesti. Erilaiset tehtävät ovat listattu toimenkuvaan. Toimenkuvassa on kirjattuna myös tärkeimmät sidosryhmät, työssä käytettävät järjestelmät sekä tehtävään liittyvät vaatimukset ja osaamiset sekä miten työssä onnistumista mitataan. Mittareita ovat asiakastyytyväisyys, ratkaistut palvelupyynnöt ja henkilöstötyytyväisyys.

Yhtenäinen ja selkeä toimenkuva olisi kohdeorganisaatiolle ja toimistoisännöitsijöille arvokas, sillä se yhtenäistäisi käytäntöjä, mahdollistaisi entistä sujuvamman yhteistyön ja työn sujuvuuden. Sen avulla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä, operatiivista tehokkuutta ja asiakaspalvelun laatua. Toteutustapa tehtävänkuvauksena ei ehkä lisää tehtävän kiinnostavuutta tai ole houkutteleva, mutta selkeä muotoilu tekee siitä kuitenkin helposti lähestyttävän ja ymmärrettävän.

Toimenkuva on hyvin toteutettavissa, kun yhteisymmärrys sisällöstä on saavutettavissa. Käytännön toteutus on riippuvainen siitä, miten päivitetty toimenkuva viedään toimistojen arkeen, joka vaatii sitoutumista toimistoisännöitsijöiltä itseltään, esihenkilöiltä ja johdolta. Tavoitteena on, että toimenkuva toteutuu lähes samanlaisena eri yksiköissä ympäri Suomen. Mikäli eroavaisuuksia on, nämä olisivat tietoisempia valintoja. Toimenkuvan tehtävien läpikäyntiin osallistettiin myös liiketoiminnan johtoryhmää, joka osaltaan vahvistaa tulevan

toimenkuvan käytäntöön vientiä. On tärkeää, että toimenkuvan muutokset johdetaan läpi organisaation toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Toimenkuvan iterointi jatkuu kohdeorganisaatiossa vielä ja tavoitteena on saada se lanseerattua mahdollisimman pian.

4.2.2 Yhteisien toimintatapojen edistäminen

Yhteisien toimintatapojen puuttuminen koettiin haastavan työn hallintaa. Tämän edistämiseksi ideoitiin ajatus toimistoisännöitsijöistä koostuvasta kehitystyöryhmästä, joka voisi koordinoida valtakunnallisesti toimistoisännöitsijän työn sisältöä, siihen liittyviä prosesseja ja kehittämistä. Tieto kulkisi paremmin eri alueille kehitystyöryhmän kautta ja ryhmä toimisi linkkinä kehitystarpeiden ja toimistoisännöitsijöiden välillä. Tein kehitystyöryhmä ideasta fiktiivisen esitteen (Kuvio 22).



Kuvio 22: Toimistoisännöitsijöiden kehitystyöryhmä

Kehitystyöryhmän tehtävänä on kehittää yhteisiä toimintatapoja ja osaamista toimistoisännöitsijöiden keskuudessa sekä osallistua työn sisällön kehittämiseen. Yhtenäisempiä toimintatapoja edistäisi vuosisuunnitelma työhön kuuluvista toistuvista tehtävistä sekä yhteiset ohjeistukset tehtävien hoitamiseen. Toimistoisännöitsijöiden osaamisen kehittämisen edistämiseksi kehitystyöryhmän tehtävänä olisi perehdytysuunnitelman tekeminen uusille toimistoisännöitsijöille, koulutustarpeiden tunnistaminen sekä yhteisien koulutuksien koordinointi. Työn kehittämisen osa-alueeseen kuuluu toimistoisännöitsijän työn jatkuva kehittäminen. Kun tunnistetaan muutoksia, jotka vaikuttavat toimistoisännöitsijän työhön, nämä tulisi kehitystyöryhmälle työstettäväksi ja tarpeellisten toimintojen tunnistamiseksi. Jatkuvaan kehittämiseen kuuluisi myös digitalisaation hyödyntäminen esimerkiksi automatisoitavien työtehtävien tunnistaminen ja sekä tietojärjestelmien syvällisempi ja laajempi hyödyntäminen.

Kehitystyöryhmän perustamisella on useita hyötyjä. Se tukee operatiivisen toiminnan tehostumista, kun työprosessit selkiytyvät ja yhtenäistyvät. Aikaa kuluu vähemmän epäselvyyksien selvittämiseen ja työpyyntöjen siirtelemiseen organisaation sisällä. Toimistoisännöitsijöiden aktiivinen osallistuminen oman työn kehittämiseen ja investoiminen heidän työhönsä lisää työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys sen sijaan parantaa asiakaspalvelun laatua.

Myös tämä ratkaisuehdotus on toteuttavissa kohdeorganisaatiossa. Sen toteuttaminen vaatisi vain organisoinnin ja koordinoinnin, osallistujien valinnan ja heidän työaikaansa muutaman tunnin kuukaudessa, riippuen tehtävistä ja selvitetävistä asioista. Asettamalla selkeät tavoitteet ja tehtävät, ryhmä pystyisi toimimaan melko itsenäisesti. Pidän tätä myös houkuttelevana ja kiinnostavana ratkaisuna sekä toimistoisännöitsijöiden että organisaation näkökulmasta. Tämä auttaisi kohdeorganisaatiota kehittymään itseohjautuvampaan ja työntekijälähtöisempään suuntaan.

Toinen ratkaisuehdotus on toimistoisännöitsijän selviytymisopas. Opas koostaa visuaalisella ja selkeällä tavalla toimistoisännöitsijän työhön liittyviä hyviä käytäntöjä, esittelee työhön liittyvät työkalut, osaamiset, tiedot ja taidot. Selviytymisoppaan visuaalista ilmettä on esillä seuraavassa kuviossa. Tarkemmin oppaan sisältö löytyy liitteestä 9.



Kuvio 23: Toimistoisännöitsijän selviytymisopas

Selviytymisopas sisältää vinkkejä toimistoisännöitsijän työhön, erityisesti oman työn suunnitteluun ja organisointiin, joka oli tärkeä tekijä työpäivän onnistumiselle. Oppaaseen on koottu myös työssä käytettävät työvälineet ja tarvittavat osaamiset, tiedot ja taidot. Selviytymisopasta voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa moneen tarkoitukseen. Se auttaa viestimään sisäisesti toimistoisännöitsijän työstä, selkeyttää työhön liittyviä vaatimuksia ja lisää ymmärrystä roolin merkityksestä. Opasta voidaan käyttää myös perehdyttämisessä, rekrytoinnissa ja tukena kehityskeskusteluissa osaamistarpeiden kartoittamiselle ja omien kehityskohteiden tunnistamiseen.

Selviytymisoppaan visuaalisessa ilmeessä on kiinnitetty huomiota selkeyteen, jotta se olisi helposti lähestyttävä, kiinnostava ja houkutteleva. Se voidaan ottaa organisaatiossa käyttöön tällaisenaan tai sitä voidaan vielä täydentää ja muokata saadun palautteen perusteella. On tärkeää, että opas sisältää toimistoisännöitsijöiden näkökulmasta oleelliset asiat. Näin ollen oppaan iterointi ja jatkuva päivittäminen on tarpeen.

Tässä raportissa on nyt esitelty kehittämistyöni toteutus ja tulokset. Seuraavaksi siirryn esittelemään johtopäätöksiä ja pohdintoja. Näiden jälkeen seuraa työn arviointi ja loppuajatuset.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä osiossa esittelen aluksi tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset. Johtopäätöksien jälkeen siirryn pohdintaa, jossa peilaan tuloksiani tietoperustaan ja esittelen näkemyksiäni siitä, mitä uutta kehittämistyöni toi esille tietoperustaan verrattuna. Johtopäätöksien ja pohdinnan jälkeen arvioin työni luotettavuutta ja vaikuttavuutta, esittelen ehdotuksia tulevaan ja lopuksi muutamia päättäviä ajatuksiani tästä työstä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella työntekijäkokemusta organisaatiossa, jossa digitalisuuden muutokset ovat kiihtyvässä vauhdissa. Työni perusteella voidaan todeta, että digitalisaatio on muuttanut kohderyhmän työntekijäkokemusta hyvin kokonaisvaltaisesti. Digitalisaation aiheuttamat muutokset ja muut muutokset näkyvät työntekijöiden arjessa monin eri tavoin. Kokemus ei välttämättä liity uusiin järjestelmiin, joiden käyttöä tulee opetella, vaan ennen kaikkea muuttuviin prosesseihin, toimintatapoihin ja tehtäviin. Työntekijäkokemukseen vaikutti vahvasti muutoksen keskeneräisyys tai itse asiassa jatkuva muutos, jota digitalisaatio aiheuttaa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että digitalisaatio muuttaa tapaa tehdä työtä ja sen sisältöä, vaikka itse perustehtävä ei välttämättä muuttuisikaan. Toimistoisännöitsijöiden työssä perustehtävä asiakkaiden palvelusta ja siihen liittyvistä operatiivisista tehtävistä ei ole muuttunut, mutta tavat tehdä näitä ovat muuttuneet. Asiakkaita palvellaan monessa eri kanavassa, työtehtävät edellyttävät usean eri järjestelmän käyttöä, uuden oppimista ja muutoksiin sopeutumista enemmän kuin aikaisemmin.

Järjestelmien toimimattomuus tai puutteelliset taidot uuden järjestelmän käytöstä eivät erityisemmin nousseet esille kehittämistyön kohderyhmässä, mutta digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen oli vielä vähäistä. Tulokset eivät tuo esille, nähdäänkö digitalisaatio keinona tukea organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, mikä toisi digitalisaation todelliset hyödyt ja mahdollisuudet esille. Tällä hetkellä digitalisaation hyödyt huomataan vähän vahingossa ja se ei ole toimistoisännöitsijöiden keskuudessa vielä kovin tietoista. Tietojärjestelmää hyödynnettiin lähinnä työnohjaukseen, että työt menevät suoraan oikealle taholle tehtäväksi ja määrittelyyn, paljonko työtehtäviä on. Toimistoisännöitsijöille oli tärkeää, että työtehtävät tulisivat palvelupyynnöinä työnohjausjärjestelmään. Tämä auttoi hahmottamaan kokonaiskuvaa omista työtehtävistä, priorisoimaan tehtäviä ja hallitsemaan omaa työtä. Ratkaistut palvelupyynnot kertoivat myös työssä onnistumisesta ja sai aikaan tunteen, että on saanut jotain aikaan. Tämä oli tärkeää työntekijän näkökulmasta ja yksi digitalisaation kautta tuleva hyöty. Digitalisaation laajempi organisaatio tai yksikkötasoinen mahdollisuuksien hyödyntäminen oli vielä vähäistä.

Tulokset osoittavat, että työntekijälle kokemus on hyvin kokonaisvaltainen. Työntekijä ei erittele sitä, että mikä muutoksia aiheuttaa tai mikä arjessa vaikuttava asia johtuu mistäkin.

On selvää, että digitalisaation aiheuttamat muutokset lisäävät työntekijäkokemuksessa huomioitavia asioita. Työntekijä ei erottele tai ei edes ajattele digitalisaatiota ilmiönä, vaan puhuu omasta kokemuksestaan ja kaikista siihen liittyvistä tekijöistä. Näin ollen on tärkeää, että digitalisaation aiheuttamat muutokset huomioidaan työntekijäkokemusta tarkastellessa, mutta myös muut asiat on otettava huomioon, kun tavoitellaan työntekijäkokemuksen parantamista.

Työntekijäkokemus on myös yksilöllinen kokemus. Tässä kehittämistyössä yksilöllisiä eroja, toiveita ja tarpeita pyrittiin tuomaan esille persoonakuvauksien ja empatiakarttojen avulla ja ratkaisuehdotuksista kehitystyöryhmän tarkoituksena on huomioida näitä erilaisia, yksilöllisiä tarpeita. Kaikki toiveita ja tarpeita ei pysty täyttämään, mutta ratkaisuehdotuksena esitetty kehitystyöryhmä mahdollistaa kuitenkin erilaisien tarpeiden huomioimisen ja parantaisi siten nykytilannetta. Erityisesti muutostilanteet ja oppiminen tuovat esille yksilöllisiä eroja ja tuen tarve vaihtelee yksilötasolla. Tähän on tarpeen kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, jotta muutoksiin sopeutuminen on sujuvampaa.

Työn muuttumisesta ja tuen puutteesta johtuen itsensä johtamisen taidot korostuivat. Oman työn suunnittelussa ja organisoinnissa onnistuminen oli tärkeää hyvän työpäivän ja työntekijäkokemuksen muodostumiselle. Näiden taitojen vahvistamiseen kiinnitettiin huomiota toimitoimisto- ja selviytymisoppaassa ja myös jatkossa näiden kehittämiseen on tarpeen investoida. Myös päivitetty toimenkuva selkeyttää toimitoimistojärjestelmän toimintaa ja mahdollistaa paremman itseohjautuvuuden.

Yleisesti ottaen on todettava, että digitalisaatio lisää työntekijöille näkymätöntä työtä, jota on vaikea mitata. Näkyviä muutoksia ovat selkeästi esimerkiksi erilaiset järjestelmämuutokset, mahdollisuudet tehdä etätöitä ja virtuaaliset työympäristöt. Pinnan alla on kuitenkin paljon muutakin muutosta. Tällaisia muutoksia ovat itseohjautuvampaan kulttuuriin siirtyminen, itsensä johtamisen taitojen kehittyminen sekä ihmislähtöisempi johtaminen. Nämä edellyttävät uusien taitojen hankkimista eri tasoilla organisaatioissa. Näistä ei kuitenkaan voi hankkia tutkintoa tai sertifikaattia, eli ovat osaamisina ja taitoina hyvin näkymättömiä ja vielä osin tiedostamattomia.

Kun rutiininomaisia tehtäviä automatisoidaan, työntekijöille jää vaativampia tehtäviä. Tämä näkyi myös tämän kehittämistyön tuloksissa. Työtehtäviin kuului epämääräistä selvitettävää, oman työn suunnittelua, tiimityötä, ongelmien ratkaisua sekä monia ajattelua vaativia tehtäviä. Nämä ovat myös digitalisaation myötä tulevaa näkymätöntä työtä. Näitä on vaikea kirjata toimenkuvaan, mutta ovat silti työntekijöitä kuormittavia ja aikaa vieviä tehtäviä. Tehtävien kuvaus konkreettisella tasolla on haastavampaa, mutta tärkeää, koska hyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen kannalta on tärkeää, että hallinnan tunne säilyy.

Digitalisaation aiheuttamat muutokset ja aito työntekijälähtöinen kehittäminen edellyttävät uudenlaisien askelten ottamista johtamisessa ja monien nykyisten johtamiskäytäntöjen muuttamista. Nämä muutokset ovat kohdeorganisaatioissa vielä osittain kesken. Johtamisen muutoksesta, digitalisaation vaikutuksista työntekijäkokemukseen ja toimistoisännöitsijän työntekijäkokemukseen liittyviä havaintoja esittelen seuraavaksi pohdinta-osiossa.

5.1 Pohdinta

Digitalisaatio on monimuotoinen ja laaja tämän hetken ilmiö, joka muuttaa myös työn tekemistä kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tarkasteltu digitalisaatiota työntekijäkokemuksen näkökulmasta ja miten digitalisaation aiheuttamat muutokset ilmenevät tietyn kohderyhmän arjessa ja kokemuksessa. Työni täydentää käsitystä siitä, miten monimuotoisesta ilmiöstä on kyse ja tuo esille työntekijöiden tarpeet ja tunteet digitalisaation muutosajalla. Kehittämistyöni keskittyi toimistoisännöitsijöiden arkeen yhdessä organisaatioissa, mutta tietoperustassa esitelty synteesi työntekijäkokemuksen ja digitalisaation kohtaamisesta (kuvio 6) on laajemminkin hyödynnettävissä ja esittelee moninaisen määrän tekijöitä, joita työntekijäkokemuksen kehittämisessä on huomioitava digitalisaation aikakaudella. Myös toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen muodostavat tekijät (esitelty kuviossa 15) ja ideoidut ratkaisuehdotukset voivat olla hyödynnettävissä laajemmin.

Ilmarinen ja Koskelan (2015, 14-15) mukaan suurin uhka organisaatioille on aliarvioida digitalisaation vaikutukset. Näitä vaikutuksia tuli hyvin esille tässä kehittämistyössä, käytännön tasolla toimistoisännöitsijän arjessa kuin jo tietoperustassa. Dufvan (2020, 37-38) mukaan on tarve lisätä keskustelua näistä vaikutuksista eriarvoistumisen välttämiseksi. Kuviossa 6 yhdistin digitalisaation vaikutukset työelämään työntekijäkokemuksen osa-alueiden kanssa, jotta keskustelu ja ymmärrys aiheesta lisääntyisi. Tämän kehitystyön tietoperusta pyrki syventämään ja laventamaan ymmärrystä siitä, millaisista muutoksista on kyse ja miten myös nämä ovat oleellinen osa työntekijäkokemusta.

Kohdeorganisaatioissa koettiin samoin kuin Keyriläinen ja Sutela (2018, 283) tutkimuksessa, kokemukset automatisoinneista olivat myönteisiä. Automatisoituja tehtäviä ei ollut jäänyt kaipaamaan ja niitä ei oikeastaan edes mainittu. Sen sijaan esille nousivat epäselvä työnjako työntekijöiden ja teknologian välillä, mutta myös työntekijöiden välillä. Periaatteessa tietojärjestelmät lisäävät läpinäkyvyyttä ja niiden pitäisi helpottaa työn tekemistä, mutta usein kokemus on kuitenkin päin vastainen. Tämä johtuu jatkuvasta paineesta opetella uutta, teknostressistä ja uusista muutoksista, jotka työnjakoa uudelleen ennen kuin edellisiin oli totuttu. Jatkuva epäselvyys tehtävistä vaikuttaa työntekijöiden arkeen kielteisesti. Se aiheuttaa turhautuneisuutta ja epävarmuutta tehtävistä, jolloin ei voi olla varma omasta suoriutumistaan.

Jatkuvat muutokset hämärtävät myös mahdollisuutta nähdä digitalisaation hyötyjä ja mahdollisuuksia. Arki on niin kiireistä, että ison kuvan hahmottaminen on haasteellista. Digitalisaatio pitäisi kuitenkin nähdä keinona tukea organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista ja uudistumista (Alasoini ym. 2022, 93). Tämä vaikuttaa jäävän huomioimatta ja tuoten johtamisen kehittymisen keskiöön. Hyvällä johtamisella pystytään vaikuttamaan siihen, miten työtä jaetaan ja miten luodaan sellaiset rakenteet, että oppiminen on mahdollista. Johtajan tehtävä ei ole enää puuttua siihen, miten itse työ tehdään, vaan kertoa kokonaiskuvasta, tulevaisuuden visiosta ja luoda edellytykset ja rakenteet sujuvalle työnteolle.

Johtamisella vaikutetaan myös siihen, millainen fyysinen ja sosiaalinen ympäristö organisaatioon muodostuu digitalisaation aikakaudella. Tämä saattaa tarkoittaa investointeja teknologisiin ratkaisuihin ja myös sitä, miten paljon työtä voidaan tehdä etänä, kuinka paljon ollaan läsnä yhdessä ja miten jo mainittu oppiminen ja vuorovaikutus toimii organisaatiossa. Tämä on osa-alue, johon myös jokainen työntekijä itse vaikuttaa. Ilmarinen ja Koskela (2015, 223) pitivät kommunikointi-, vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja välttämättöminä verkostomaisessa toimintaympäristössä. Nämä taidot nousivat tärkeiksi myös toimistoisännöitsijän työssä. Sidosryhmiä oli useita ja yhteistyön sujuvuus eri suuntiin oli tärkeää.

Muita digitalisaation aalloissa tärkeitä taitoja tuli myös esille toimistoisännöitsijän työntekijäkokemusta tarkastellessa. Erityisesti itsensä johtaminen ja uuden oppiminen oli tunnistettavissa tarpeellisiksi toimistoisännöitsijän työssä. Nämä ovat myös mm. Alasoini ym. (2022) ja PALTA ry:n (2016) tutkimuksien mukaan oleellisia taitoja nykytyöelämässä. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet tulisi kohdistua myös näiden näkymättömämpien taitojen kehittämiseen. Toimistoisännöitsijät eivät suoranaisesti osanneet sanoittaa näitä työssä tarvittaviksi osaamisiksi tai taidoiksi, joten näistä ei olla vielä kovin tietoisiaakaan. Koulutukset ja tukikanavat keskittyvät hyvin pitkälle teknisten taitojen kehittämiseen ja järjestelmien käyttöön, jotka nekin tärkeitä, mutta tarpeellista olisi päästä myös pintaa syvemmälle. Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntämällä myös näitä tarpeita ja toiveita tuli hyvin esille tässä työssä. Osittain toimistoisännöitsijän työtä haastoi puutteet näissä taidoissa.

Uuden oppiminen on yksilöllinen prosessi, mutta kyse on myös organisaation oppimisesta. Eri tahtisuus oppimisessa ja muutoksiin sopeutumisessa tuo haasteita arjen sujuvuuteen. Tulokset osoittivat, että toimistoisännöitsijän kokemukseen vaikutti myös muut sidosryhmät ja kun he eivät noudattaneet uusia toimintatapoja, se turhautti toimistoisännöitsijöitä. Ilmarinen ja Koskela (2015, 51) esille tuoma vanhasta luopuminen osana uuden oppimista on siten myös oleellista. Yksilön kyvyttömyys luopua vanhasta vaikuttaa yhteisöön. Kyse ei siis ole pelkästään yksilön prosessista.

Uusien toimintatapojen oppiminen vie myös aikaa. Laineman (2021, 8) ja Laiho ja Vähämäen (2021, 40) tutkimuksien mukaan, opetteluun varattua aikaa koettiin olevan liian vähän. Tässä

kehittämistyössä osallistujat kokivat myös samoin. Muutoksia tuli nopeaan tahtiin ja ei ollut riittävästi aikaa perehtyä. Tämä on jälleen yksi näkymätön, vaikeasti mitattavissa oleva asia uudenlaisen työn arjessa. Myös muistinvarassa olevia tehtäviä vaikutti olevan melko paljon, kuten Laiho ja Vähämäenkin (2021, 44) tutkimukset osoittivat.

Digitalisaatio tuo mukanaan paljon vaatimuksia työn henkiseen puolelle, joka ei ole niin näkyvää ja selkeää ja joka on myös hyvin yksilöllistä. Vaativimmat tehtävät edellyttävät ajattelua, suunnittelua, opettelua ja ongelmien ratkaisua. Asiakas on kuitenkin halukas maksamaan vain näkyvästä työstä ja työsuoritteista, joita pystytään mittaamaan. Esihenkilöt näkevät myös ratkaistut palvelupyynnöt ja laskutetut työt. Työn haastavuuden muuttuminen tulisi huomioida myös johtamisessa. Digikuilu saattaa syntyä mielestäni myös tässä. Kyse ei ole pelkästään siitä, osaako käyttää ja hyödyntää digitaalisia työvälineitä, vaan onko taitoja ja kykyjä oppia ja sopeutua muutoksiin. Mikäli ei ole, on vaarassa pudota digikuiluun.

Hyvinvointiin työntekijäkokemuksen osa-alueena kohdistuu siis uudenlaisia haasteita. Vaatimukset jatkuvalla kehittämiselle ja kehittämiselle on välillä raskasta. Esimerkiksi haastavasta tehtävästä ja muutoksesta toipuminen vie aikaa. Ihminen ei ole kone, hän tarvitsee aikaa lepoon ja palautumiseen. Tässä tarvitaan taitoja johtaa itseään, hyviä ihmisten johtamisen käytäntöjä ja muutosjohtamisen taitoja. Lainema ym. (2021, 79) ja Alasoini (2022, 95-97) peräänkuuluttavat riittäviä ja monimuotoisia oppimisen tukimuotoja ja tähän on helppo yhtyä. Ratkaisuja näihin on hyvä hakea yhdessä työntekijöiden kanssa heitä osallistaen.

Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemukseen liittyvät havainnot

Tässä kehittämistyössä keskityttiin kohdeorganisaation toimistoisännöitsijöiden työntekijäkokemukseen. Tuloksena syntyi syvempi ymmärrys heidän kokemuksestaan ja millaisista tekijöistä tämä muodostui. Nämä tekijät poikkesivat jonkin verran tietoperustassa kootusta mallista (Kuvio 5). Kun aihetta tutki käytännönläheisesti eri menetelmin, pystyi tunnistamaan konkreettisemmin, miten työntekijäkokemus muodostuu ja myös jaottelemaan sitä hieman eri tavoin teoriaan verrattuna.

Yksi merkittävä lisä toimistoisännöitsijöiden arjessa, jota ei ole mainittu osana työntekijäkokemusta yleisesti tarkasteltuna, olivat asiakkaat. Asiakas vaikutti toimistoisännöitsijän arkeen monin eri tavoin, kuten tuloksissa on kuvattu. Digitalisaation aiheuttamat muutokset vaikuttavat myös asiakkaiden käyttäytymiseen. Toimistoisännöitsijät toimivat ikään kuin välimaastossa tässä suhteessa. Heillä on työssään käytössään modernit digitaaliset työvälineet, mutta osa asiakkaista eivät vielä olleet näihin tottuneet. Koironen ym. (2016, 25) ja Alasoini ym. (2022, 12-13) tutkimat digikuilut näyttäytyivät toimistoisännöitsijöiden arjessa. Toimistoisännöitsijöiltä edellytettiin työskentelyä tässä välimaastossa ja heidän tuli sopeutua joustavasti asiakkaiden taitojen ja tahdon mukaan. Asiakkaiden asiointi toimistolla vaikutti myös siihen,

että etätöiden tekeminen ei ollut yhtä lailla mahdollista, vaikka työvälineet ja työnantajan sen muuten mahdollisti.

Huhta ja Myllyntauksen (2021, 160-161) mallissa mukana oleva työn ominaispiirteet nousi hyvin vahvasti esille toimistoisännöitsijän työntekijäkokemusta tutkiessa ja on siten eritelty tarkemmalla tasolla kuviossa 15. Omat tehtävät ja niiden selkeys, omat ja muiden toimintatavat, oman työn suunnittelu ja organisointi sekä työhön liittyvät osaamiset, tiedot ja taidot ovat kaikki tekijöitä voidaan tulkita kuuluvan työn ominaispiirteiden alaisuuteen. Näillä kaikilla oli merkitystä toimistoisännöitsijän arjen sujuvuudelle, joten pidän niitä heidän työntekijäkokemuksensa kannalta merkityksellisinä.

Kolmas merkittävänä nousevana tekijänä toimistoisännöitsijän työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä on muutos, joka ei ole omanaan mainittuna Morganin (2017) tai Huhta ja Myllyntauksen (2021) malleissa. Tätä pidetään osana kulttuuria tai johtamista, mutta toimistoisännöitsijöiden työssä muutoksissa on ollut merkittävä vaikutus siihen, miten he työnsä tällä hetkellä kokevat. Näin ollen se on nostettu myös yhtenä tekijänä työntekijäkokemuksen muodostumiselle. Tämä saattaa olla hyödyllinen ajatus myös laajemminkin ajateltuna. Digitalisaation vauhdille ei näy loppua, vaan muutosaallot ovat toistuvia. Näin ollen myös hyvää työntekijäkokemusta rakentaessa on oleellista kiinnittää huomiota siihen, miten muutoksia johdetaan ja miten työntekijät huomioidaan muutostilanteissa.

Kehittämistyötä tehdessä olen pohtinut sitä, että on mielenkiintoista, että työntekijäkokemusmallit eivät ota työntekijän omaa vastuuta osaksi kokemuksen muodostumista. Esimerkiksi Laiho ja Vähämäen (2021, 47) mukaan työntekijöiden omalla halulla kehittää osaamista ja myönteisellä oppimispuheella oli positiivinen vaikutus oppimiseen. Tämä oli havaittavissa myös toimistoisännöitsijöiden keskuudessa. Omalla asenteella ja tavoilla ajatella vaikuttaa paljon omaan työpäivään. Tämä liittyy myös itsensä johtamisen taitoihin ja halukkuuteen olla aktiivinen.

Ratkaisuehdotuksien vastaaminen digitalisaation vaatimuksiin

Laiho ja Vähämäki (2021, 38-40) toivat esille, että työntekijöiden välinen oppiminen oli tärkeää oppimisen kannalta. Tässä työssä ideoitu kehitystyöryhmä vastaa hyvin tähän tarpeeseen. Se tukee myös sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja kehittää verkostossa toimisen taitoja, jotka ovat Lehtimäen (2020, 134) mukaan tärkeitä arvon ja uuden tiedon syntymisessä. Kehitystyöryhmä myös mahdollistaa työntekijöiden erilaisien osaamisien hyödyntämisen ja osallistujat täydentävät toisiaan, mikä oli Lainema ym. (2021) tutkimuksessa todettu hyvin toimivaksi. Toteutuessaan kehitystyöryhmä toisi käytännönläheistä tukea toimistoisännöitsijöiden arkeen ja erilaisia osaamisia ja näkökulmia tulisi hyödynnettyä entistä paremmin. Kehitystyöryhmä edistää myös itseohjautuvamman kulttuurin kehittymistä.

Kehitystyöryhmä pystyisi myös lisäämään hallinnan tunnetta toimistoisännöitsijän tehtävissä yhtenäisempiä toimintatapoja kehittämällä. Myös tässä kehittämistyössä vahvistui käsitys siitä, että muistinvaraisen oppimisen ja työskentelyn määrä on kasvanut, kuten Laiho ja Vähämäki (2021, 44) myös totesivat. Kehitystyöryhmä voi työstää esimerkiksi vuosisuunnitelman ja auttaa tunnistamaan toistuvia tehtäviä sekä hyödyntää käytössä olevaa tietojärjestelmää näiden tehtävien ohjaamiseen paremmin. Tämä toisi nämä tehtävät myöskin näkyvimmiksi.

Myös päivitetty toimenkuva ja toimistoisännöitsijän selviytymisopas selkeyttävät toimistoisännöitsijöiden tehtäviä ja roolia organisaatiossa. Selviytymisopas tuo myös työssä tarvittavat taidot ja osaamiset selkeämmin esille. Tämä mahdollistaa avoimemman keskustelun myös piilevämpien taitojen osalta ja tuo esille tarpeet näiden kehittämisen panostamiseen.

Kohti ihmislähtoisempää johtamiskulttuuria

Johtajuuden muuttuminen ihmislähtoisemmäksi on keskiössä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä (Ilmarinen ja Koskela 2015, 202 ja Lange ja Järvinen 2019, 125). Yksilöllisen tarpeiden tunnistamiseen, oppimisen mahdollistamiseen ja laadukkaaseen vuorovaikutukseen tarvitaan erityisesti kykyä ja taitoja johtaa ihmisiä. Kun muutokset ovat nopeita ja tulevaisuuden näkymät välillä epävarmoja, tarvitaan taitoja käsitellä tunteita ja ylläpitää luottamukseen perustuvia suhteita ihmisten välillä. Tämän tutkimuksen kohderyhmäläiset kaipasivat muutostilanteissa tukea esihenkilöiltään. He suunnittelivat ja priorisoivat työtään itse ja eivät tarvinneet vastauksia siihen, miten he työtään tekevät. Epävarmuutta syntyi siitä, kun työnjako oli epäselvä, muutoksia tuli liian nopeaan tahtiin ja aikaa ei ollut riittävästi muutokseen sopeutumiseen ja uuden oppimiseen. Näissä kohdin tarvittaisiin johtoa ja esihenkilöä, jotka osaavat kertoa kokonaiskuvasta, keskustella, kuunnella ja kannustaa eli laadukkaaseen vuorovaikutukseen, kuten Lange ja Järvinen (2019, 125) tuovat esille.

Toistaiseksi toimistoisännöitsijät eivät ole kokeneet valvonnan lisääntyneen ja siten siihen liittyvää ahdistusta tai uupumusta ei tullut esille, kuten Keyriläinen ja Sutela (2018, 280-284) ja Laiho ja Vähämäki (2021, 44) tutkimukset olivat osoittaneet. Tämä saattoi johtua siitä, että tietojärjestelmiä ei vielä hyödynnetty esihenkilöiden toimesta tähän tarkoitukseen. Toisaalta vaikutti myös siltä, että toimistoisännöitsijät ehkä pikemminkin toivoivat, että esihenkilöt enemmän kiinnittäisivät huomiota työmäärään myös järjestelmien kautta.

Työnantajien on tärkeää omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että digikuiluja ei pääse syntymään eri työntekijäryhmien ja työntekijöiden välillä. Tämän kehittämistyön osalta vaikutti siltä, että kaikilla oli käytössä samat teknologiat, mutta eroja syntyi jonkun verran käyttötäidoissa ja hyödyntämismahdollisuuksissa. Näiden kuilujen syntymistä on seurattava ja estettävä lisäämällä koulutusta ja tietoisuutta. Samanaikaisesti on varmistettava, että ihmiset saadaan mukaan muutokseen ja saadaan pidettyä heidät mukana. Tietojärjestelmiä kehitetään jatkuvasti ja uusia ominaisuuksia tulee koko ajan, joista työntekijöiden on oltava tietoinen. Näin ollen

on tärkeää olla keinoja siihen, että tiedotetaan ja koulutetaan, kuormittamatta kuitenkaan liikaa. Tämäkin vaatii herkkyyttä tunnistaa ihmisten voimavaroja ja kykyä sopeutua muutoksiin. Kyse on Luukan (2018) määritelmän mukaisesta työntekijäymmärryksestä, joka hyvän työntekijäkokemuksen muodostumisen lähtökohta.

Ihmislähtöisen johtamisen kehittyminen vie aikaa ja vaikutti olevan uudenlainen lähestymistapa johtamiseen kohdeorganisaatiossa. Organisaatiossa oli tunnistettavissa halu parantaa työntekijäkokemusta, mutta työntekijöiden kanssa yhdessä kehitettyjen ratkaisuehdotuksien on päästävä läpi käytäntöön ja kokeiluun, jotta päästään osoittamaan ihmislähtöisemmän johtamistavan merkitys. Vaikutukset näkyvät henkilöstötyytyväisyydessä ja sitä kautta asiakastyytyväisyydessä vasta kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja saavat aidosti mahdollisuuden vaikuttaa työhön. Tulokset eivät näy mittareissa välittömästi, mutta monien tutkimuksien mukaan (mm. Aura ym. 2019, Työterveyslaitos 2022, Huhta ja Myllyntaus 2021) pitkällä aikavälillä tämän on havaittavissa.

Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntämällä pystyttiin tässä kehittämistyössä toteuttamaan kaivattua ihmislähtöisyyttä. Koin, että näin toteutettuna työntekijöiden toiveet, tarpeet ja haasteet tulivat erinomaisesti esille. Menetelmät mahdollistivat myös kohderyhmän osallistamisen kaikissa vaiheissa, jonka uskon myös sitouttavan tarvittaviin muutoksiin ja niiden toteuttamiseen käytännössä. Tätä lähestymistapaa kannattaa hyödyntää jatkossakin, jotta johtaminen etenee kohti ihmislähtöisyyttä ja osallistamista. Palvelumuotoilun menetelmät ja esimerkit keskittyvät paljon palveluiden kehittämiseen, joten niiden soveltaminen työntekijäkokemuksen kehittämiseen vaatii suunnittelua ja luovuutta, miten voisi soveltaa ja mikä voisi toimia ja mikä ei. Seuraavaksi siirrynkään arvioimaan tämän kehittämistyön menetelmien luotettavuutta ja työn vaikuttavuutta.

5.2 Luotettavuuden ja vaikuttavuuden arviointi

Tässä osiossa arvioin tutkimuksellisen kehittämistyöni luotettavuutta ja vaikuttavuutta. Arvioinnin tarkoituksena on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin (Ojasalo ym. 2014, 47). Aluksi arvioin kehittämistyön menetelmien käyttöä luotettavuuden osalta, eri vaiheissa onnistumista, omaa rooliani vaikutusta ja eettisten periaatteiden noudattamista. Sitten siirryin arvioimaan tuloksien ja kehittämistyön vaikuttavuutta ja tavoitteiden saavuttamista.

Pyrin huomioimaan työn tuloksien luotettavuuden varmistamista jo työni alkuvaiheessa. Monipuolisilla tiedon keruun menetelmillä vahvistin tutkimusvaiheen luotettavuutta ja tiedostin oman rooliani vaikutuksen. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, mutta varmistin, että osallistujia oli eri puolilta Suomea, erilaisista yksiköistä ja että he olivat taustoiltaan monimuotoisia.

Haastattelut onnistuivat suunnitelmien mukaan ja hyvin. Keskustelut eivät keskeytyneet tai mitakaan häiriöitä ei ilmennyt. Onnistuin luomaan haastatteluihin avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, joten niistä kerättyä tietoa voidaan pitää luotettavana. Muutoksista oli jo kulunut aikaa, joten haastateltavat pystyivät kertomaan näkemyksistään ja kokemuksestaan ilman voimakkaita tunnereaktioita. Ryhmähaastattelussa vaikutti siltä, että kielteiset tunteet tehtyihin muutoksiin liittyen nousivat vahvemmin pintaan, mutta jäməkällä ryhmän ohjauksella ja huolellisella valmistautumisella tämä ei yllättänyt tai vaikuttanut tuotoksiin.

Ojasalo ym. (2014, 112) mukaan, organisaation ulkopuolinen henkilö on usein neutraalimpi vetäjä ryhmähaastatteluun, koska on tärkeää, että osallistujat kokevat, että he pystyvät puhumaan vapaasti. En ollut ulkopuolinen, mutta lähes kaikille osallistujille uusi henkilö. Osallistujat eivät juurikaan tunteneet minua entuudestaan. Kiinnitin tietoisesti huomiota luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen erilaisilla harjoituksilla ja omalla käyttäytymiselläni. Keskustelu ryhmähaastattelussa oli rikasta ja osallistujat toivat avoimesti esille myös kielteiseksi kokemiaan asioita. Näin ollen koin, että myös ryhmähaastattelusta saatu tieto oli luotettavaa.

Havainnointi ja luotaimista saatu tieto rikastivat aineistoa. Näiden menetelmien avulla sain paljon konkreettisia esimerkkejä toimistoisännöitsijän arjesta. Haastattelut jäivät vähän yleiselle tasolle. Luotaimiin osallistujat tekivät tehtäviä siinä hetkessä. Niissä ei muisteltu menneitä, kuten haastatteluissa, vaan refleктоitiin juuri sen hetkistä työpäivää. Jos olisi tullut tarve kerätä lisää tietoa, olisin hyödyntänyt havainnointia vielä enemmän, sillä ne toivat paremmin esille aitoja käytännön tilanteita ja esimerkkejä. Koin kuitenkin saaneeni jo riittävästi hyvää aineistoa.

Ojasalo ym. (2014, 116), havainnointia arvostellaan tyypillisesti siitä, että havainnoija saattaa häiritä läsnäolollaan tutkittavaa tilannetta tai jopa muuttaa sitä. En usko, että havainnoinnin kohteena olevat työskentelijät ihan täysin normaalista ollessani mukana, mutta koin, että he kertoivat hyvin avoimesti työstään, näyttivät konkreettisesti erilaisia tehtäviään, mikä syvensi käsitystä toimistoisännöitsijän työstä.

Ryhmähaastattelu ja muut ryhmille pidetyt työpajat olivat rakenteeltaan toimivia. Hyvä valmistautuminen ryhmätilanteisiin auttoi pitämään fokuksen ja havaintojen kerääminen onnistui. Näitä tilaisuuksia ei ollut tarvetta tallentaa. Kirjasin havainnot tilaisuuden aikana tai sen jälkeen tai osallistujat kirjasivat virtuaaliseen tauluun tai post-it lapuille ja miellekarttoihin. Ryhmähaastattelussa huomasin, että keskustelut saattoivat lähteä nopeasti kielteiseen suuntaan ja yhteiseen valitukseen. Osasin ennakoida tämän ja siksi positiivinen lopetus tilaisuudelle oli ennalta suunniteltu. Etänä pidetyissä työpajoissa en huomannut tätä samaa ilmiötä.

Etänä pidetyt työpajat ja haastattelut onnistuivat myös hyvin. Haastattelut etänä koin hyvin toimiviksi. Selkeät teemat auttoivat pysymään aiheessa ja aikataulussa. Etänä pidettävät työpajat koin hieman haasteellisina. Fasitoijana en nähnyt, miten osallistujat työskentelivät

pienryhmissä ja en pystynyt seuraamaan etenemistä ja keskustelua samoin kuin läsnätyöpajoissa. Fasilitoija ei pysty ohjaamaan, mikäli keskustelu harhautuu aiheesta tai jos osallistuminen on epätasaista. Myöskään energiatasoja en pystynyt samalla tavoin havainnoimaan kuin samassa tilassa ollessa. Olin kuitenkin tyytyväinen työpajojen tuotoksiin, mutta uskon, että ideointi olisi ollut runsaampaa ja luovempaa, mikäli osallistujat olisivat olleet samassa tilassa. Osallistumiskokemus jäi todennäköisesti hieman etäiseksi, jolla saattaa olla vaikutusta vaikuttavuuteen.

Erilaiset tiedonkeruumenetelmät tuottivat paljon monipuolista ja luotettavaa dataa toimistoitsijän työhön ja arkeen liittyen. Kokonaisuudessaan olin tyytyväinen tutki-vaiheen onnistumiseen ja tavoitteet toteutuivat. Analysointivaiheessa huomasin, että haastatteluissa olisin voinut kannustaa esimerkiksi metaforien (taikasauva, ihmepöly tms.) avulla vielä luovempaan ja laajempaan ajatteluun hyvästä työpäiväkokemuksesta. Näin olisin voinut saada esille vielä enemmän syvemmällä olevia toiveita ja tarpeita.

Tutkimusvaiheen onnistumiseen ja havaintoihin vaikuttaa tutkijan oma aikaisempi kokemus, tieto, asema ja ennakkoluulot. Näitä on vaikea välttää ja näistä on syytä olla tietoinen. (Stickdorn 2018, 110.) Pysin itse pitämään mielen avoimena ja koska olin uusi organisaatiossa, minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta tässä organisaatiossa, mikä olisi voinut vaikuttaa havaintoihin tai ennakkokäsityksiin. Koin, että henkilöstö- ja valmennustaustani oli enemmänkin hyötyä kuin haittaa, koska niiden avulla pystyin tunnistamaan erilaisia tarpeita pintaa syvemältä ja muokkaamaan toimintaani eri tilanteissa ja erilaisien ihmisten kanssa.

Ennakkoluulojen ja vinoutuminen vähentämiseksi, palvelumuotoilussa on suositeltavaa tehdä tutkimusta usean eritaustaisen tutkijan avulla (Stickdorn 2018, 110). Tämä ei tässä tapauksessa ollut mahdollista. Pysin varmistamaan objektiivisuuden erilaisia menetelmiä käyttämällä. Myös keräämällä yhteen kaikki havainnot huolehdin siitä, että mitään ei jää huomiomatta.

Menetelmä triangulaatio ja kaikkien havaintojen kirjaaminen tarkoitti sitä, että dataa oli analysointivaiheeseen siirryttäessä paljon. Näin ollen analysointi vei aika paljon aikaa ja oli tärkeää vaiheistaa se tarkasti. Ensimmäisen timantin vaiheet ovat todella tärkeitä kehittämistyön onnistumiselle ja koin nämä myös vaikeimpina. Tiedon keruu oli mielenkiintoista, mutta aikaa vievää. Dataa tuli todella paljon ja oli haastavaa päättää, mitä karsii ja tunnistaa mikä on oleellista. Tiedon tiivistämiseen käytetyt työkalut (visualisoinnit, persoonat, empatiakartat ja onnistuneen työpäivän askeleet) olivat toimivia ja hyödyllisiä. Niiden avulla oli helppo aloittaa tarkempi ongelman määrittely, ja ne auttoivat myös ideoinnissa ja konseptoinnissa.

Myös ideointi ja konseptointi vaiheet toteutuivat mielestäni hyvin. Kuten aikaisemmin totesin, ideointi olisi mahdollisesti onnistunut vielä paremmin läsnätyöpajana. Tällöin olisi ohjaajana helpompi rohkaista ja kannustaa luovuuteen sekä varmistaa osallistujien läsnäolo. Tästä

huolimatta olin tyytyväinen tuloksiin, sillä vaikutti siltä, että oivalluksia syntyi ja hyviä ratkaisuvaihtoehtoja löytyi. Eri työpajojen onnistumiseen vaikutti huolellinen ennakkovalmistautuminen ja suunnittelu. Onnistuin myös soveltamaan ja joustamaan tilanteen niin vaatiessa.

Ratkaisuehdotuksia työstin itsenäisesti ja ihanteellisinta olisi ollut, jos olisin ehtinyt vielä kerätä palautetta niihin liittyen. Tämä jää vielä toteutettavaksi tämän kehittämistyön jälkeen. Mielestäni ratkaisuehdotukset vastaavat hyvin kehittämishaasteeseen ja toteutuessa parantaisivat osaltaan toimistoisännöitsijän työntekijäkokemusta.

Tämän tyyppisessä tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähtökohtana on sen tekijän avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että myös tekijä on työnsä keskeinen tutkimusväline (Eskola ja Suoranta 1998, 210). On mahdollista, että organisaation sisäisellä tutkijalla on vaikutusta työn tuloksiin. Kuten aikaisemmin totesin, uskon, että roolistani HR edustajana oli etua. Koska osallistajat tiesivät minun työskentelevän henkilöstön kehittämistehtävissä, koin että he luottivat ja uskalsivat kertoa ajatuksistaan rohkeasti. HR roolin mukana tulee näkymätön luottamuksellisuuden viitta. Jos olisin ollut esihenkilö tai joku ulkopuolinen, keskustelu ei välttämättä olisi ollut yhtä avointa. Lisäksi koska olin organisaatiossa uusi, ihmisten oli helppo avautua myös menneistä ja mitä olisivat toivoneet ja tarvinneet syyllistämättä, koska en ollut ollut mukana suunnittelemassa tai toteuttamassa tehtyjä muutoksia.

Kehittämistyössä noudatettiin eettisiä periaatteita. Haastattelut ja havainnointi tehtiin osallistujien suostumuksella ja työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Kaikkea saamaani tietoa käsittelin luottamuksellisesti ja siten että tuloksista tai kuvauksista ei voinut tunnistaa ketään yksittäistä osallistujaa. Omassa toiminnassani kiinnitin huomioita rehellisyyteen ja huolellisuuteen. Haastattelumuistiinpanoja ja havaintoja ei kirjattu nimellä, vaan ne olivat anonymisoituja. Kerroin osallistujille, mihin tietoa tullaan käyttämään ja säilyttämään. Myös lähteinen merkitsemisessä on noudatettu tarkkuutta ja huolellisuutta. (Ojasalo ym. 2014, 49.)

Vaikuttavuuden arviointi

Tämän kehittämistyön tietoperusta jo avarsi hyvin, millaisesta muutoksesta on kysymys, kun tarkastellaan digitalisaatiota ja työntekijäkokemusta. Tietoperustassa esitelty kuvio xx on jo ollut käytössä kohdeorganisaatiossa. Kuvio auttaa ymmärtämään paremmin, millaisista muutoksista digitalisaatiossa on kyse muutoksien kohteena olevien työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimus- ja analysointivaiheet syvensivät tätä käsitystä ja toivat esille todella konkreettisia asioita toimistoisännöitsijöiden arjesta ja työntekijäkokemuksesta. Tämä avasi monen silmiä siitä, millaisesta työstä on kysymys ja miten tärkeää on löytää keinoja työntekijäkokemuksen parantamiseksi.

Kokonaisuudessaan työn tavoitteet saavutettiin hyvin. Tavoitteet oli selkeästi määritelty ja ne ohjasivat ja rajasivat hyvin eri vaiheita. Kohteena oli kaksi melko laajaa ilmiötä ja käsitettä,

joten selkeiden tavoitteiden ja rajojen asettaminen työn alkuvaiheessa oli erittäin tärkeää. Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemuksen syvällisemmän ymmärryksen lisäksi, työn tulokset ovat hyödynnettävissä myös yleisemmällä tasolla. Digitalisaation aiheuttamat muutokset näkyvät työntekijöiden arjessa kokonaisvaltaisesti ja tuo esille monia asioita huomioitavaksi työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Tästä on hyötyä kohdeorganisaatiossa ja myös laajemmin.

Myös tehtyjä ratkaisuehdotuksia, erityisesti kehitystyöryhmä-konseptia, voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa myös muiden henkilöstöryhmien kanssa. Konseptia voi jatkojalostaa selkiseksi, että se on helppo tarvittaessa perustaa. Tämän tyyppinen toiminta kehittää työntekijöiden itseohjautuvuutta, itsenäistä vastuunottokykyä ja verkostoissa toimimista. Nämä kaikki ovat taitoja, jotka ovat tärkeitä jatkuvassa muutoksessa digitalisaation aikakaudella. Se myös energisoi ja osallistaa työntekijöitä oman työnsä kehittämiseen. Tämä lisää työtyytyväisyyttä, joka heijastuu myös asiakkaisiin ja sitä kautta myös liiketoiminnan kasvuun. Samalla se myös haastaa johtajien luopumaan vallasta ja heidän on uskallettava antaa vastuuta ja luottaa.

Toimistoisännöitsijän toimenkuva ja selviytymisopas ovat läheisemmin toimistoisännöitsijän työhön liittyviä, mutta näitä voi rakenteina soveltaa myös laajemmin. Toimenkuvia on jo olemassaakin kohdeorganisaatiossa ja muissa organisaatioissa, joten se ei ole uusi ja luova ratkaisu. Selviytymisopas sen sijaan voisi olla visuaalisempi ja viihdyttävämpi tapa tuoda esille erilaisiin rooleihin liittyviä erityispiirteitä. Ehkäpä keksisin sille kuitenkin paremman nimen. Digitalisaation jatkuvassa muutoksessa eläminen saattaa tuntua selviytymiseltä, siinä on myös paljon potentiaalia, hyödyntämismahdollisuuksia ja työelämä tarvitsee tähän positiivisia, kannustavia ja iloa tuottavia keinoja.

Tulevaisuuden menestyksen kannalta on oleellista, että työntekijäkokemukseen kiinnitetään huomiota ja että työntekijäymmärrystä lisätään. Kohdeorganisaation ja monien muiden organisaatioiden menestys on kiinni siitä, miten motivoituneita työntekijät ovat, miten hyvin he oppivat ja sopeutuvat muutoksiin ja miten he viihtyvät työssään. On välttämätöntä oppia tuntemaan työntekijöitä pintaa syvemältä, tunnistettava yksilöllisiä tarpeita ja luoda sellaisia ratkaisuja, jotka toimivat arjessa. Vastaukset näihin kysymyksiin löytyy työntekijöiltä itseltään.

Kohdeorganisaatiolle tämä kehittämistyö on ollut hyvä esimerkki siitä, mitä tarkoitetaan sillä, että työntekijä asetetaan kehittämisen keskiöön ja millaisia ratkaisuja tällainen menettely tuo esille. Kun henkilöstö todetaan tärkeimmäksi voimavaraksi, on oikeasti toimittava niin, että henkilöstö saa itse vaikuttaa ja osallistua. Aika näyttää, miten hyvin nämä ratkaisuehdotukset toimivat käytännössä, mutta ainakin on otettu askeleita kohti ihmislähtoisempää johtamista. Kohdeorganisaatiossa tämä vaatii vielä lisää käytännön esimerkkejä ja matka jatkuu.

Kehittämistyö toteutettiin tiiviissä aikataulussa ja kehittämistyön vaikuttavuuden kannalta tämä on tärkeää. Kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntämällä on ketterää ja on hyvä, että löytyy ratkaisuja, joita voidaan viedä käytäntöön ja kokeiluun nopeasti. Haastavaa kehittämistyössä oli löytää riittävästi aikaa työn edistämiseksi. Kun kehitetään oikeassa työympäristössä, arkeen vaikuttaa monenlaiset operatiiviset tehtävät, äkilliset muutokset ja usein eteen tulee muita asioita, jotka pitää priorisoida. Muut organisaatiossa samanaikaisesti tapahtuvat asiat vaikuttavat ja kehittäminen ei tapahdu omassa tyhjiossä. Tämä on tärkeää huomioida odotuksien hallinnassa ja mitä itseltään kehittäjänä vaatii. Joustavuudesta on hyötyä, kun suunnitelmia pitää muuttaa ja johtoryhmän agendalla on muita kiireellisempiä asioita. On pystyttävä miettimään erilaisia tapoja, miten ratkaisuehdotuksia voi tuoda esille organisaatiossa.

Kehittämistyön tulokset toivat esille monia arkea haastavia asioita ja tässä löydettiin muutamia ratkaisuehdotuksia, joilla toimistoisännöitsijän arkea voidaan parantaa. Erilaisia muitakin ratkaisuja voi olla ja henkilöstöryhmiä, joihin voi soveltaa samoja menetelmiä. Seuraavaksi muutamia ajatuksia jatkokehitykseen.

5.3 Ehdotuksia tulevaan

Tämän kehittämistyön myötä on noussut useita ajatuksia siitä, millaisiin asioihin kohdeorganisaatiossa on hyvä syventyä tulevaisuudessa ja miten voin kertynyttä osaamista ja taitoja hyödyntää jatkossa. Jatkokehitysideat liittyvät oppimiseen, luovuuden edistämiseen ja digitalisaation hyötyjen parempaan tiedostamiseen.

Yksi selkeä digitalisaation muutoksien myötä esille tuleva vaatimus on jatkuva oppiminen. Yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden on opittava nopeasti. Näin ollen on tärkeää, että organisaatiossa on luotuna toimivat jatkuvan oppimisen tuen mallit. Tässä työssä kävi ilmi, että muutoksissa koettiin, että tukea ei ollut riittävästi tarjolla. Sitä odotettiin esihenkilöltä, mutta todellisuudessa tukea voidaan tarjota organisaation muidenkin tahojen toimesta. Ideoitu kehitystyöryhmä voi olla yksi ratkaisu tähän, mutta olisi tärkeää, että oppimisen ympärille luodaan myös muunlaisia ratkaisuja. Monipuolinen ja joustava tuki oppimiselle on hyvin oleellinen asia työntekijäkokemuksen ja tulevaisuuden menestyksen kannalta. On tärkeää sisäistää, että kyse ei ole pelkästään uusista tietojärjestelmistä ja niiden käytön opettelusta, vaan digitalisaatio on hyvin laaja ja monivaikutteinen ilmiö. Näin ollen tietoinen, systemaattinen ja monipuoliset osaamisen kehittämisen mallit ovat tarpeen.

Myös erilaisien luovien ratkaisujen ideointi on tärkeää. Muutosvauhti on nopea ja tarpeetkin vaihtelevat, joten on oleellista pystyä ideoimaan monenlaisia ratkaisuja ja olla jäämättä jumiin vanhoihin tapoihin toimia. Esimerkiksi palvelumuotoilun hyödyntäminen jatkossakin voisi kannustaa luovempaa ajatteluun niin henkilöstölle ja työntekijöille suunnattujen palveluiden

kehittämisessä kuin myös palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Luovuuden lisäksi tarvitaan rohkeutta myös kokeilla erilaisia ratkaisuja.

Kolmannessa jatkokehitysehdotuksessa yhdistyy tämän työn havainnot ja palvelumuotoilun opintoja laajemminkin. Tässä kehittämistyössä keskityttiin digitalisaation aiheuttamiin muutoksiin työntekijäkokemuksen kannalta ja kuten johdannossa todettiin, digitalisaatio vaikuttaa ja muuttaa liiketoimintaa, organisaatioita ja tapoja toimia monin tavoin. Tämä sama pätee myös palveluliiketoiminnan parissa toimivaan kohdeorganisaatioon. Näin ollen on tärkeää, että myös henkilöstölle tehdään näkyväksi digitalisaation hyödyt liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Tämä motivoi tietojärjestelmien laajempaan käyttöön, estää digikuilujen syntymistä ja kannustaa tunnistamaan liiketoiminnallisia hyötyjä eri puolilla organisaatiota. Se vahvistaa myös merkityksellisyyden kokemusta ja olomassaolon merkitystä, joka on työntekijäkokemuksen ytimessä.

Kokonaisuudessaan kehittämistyö on ollut mielenkiintoinen, antoisa ja opettavainen matka. Olen sitä tehdessä tutustunut syvällisesti yhteen tärkeään tehtävään omassa organisaatiossa ja oppinut tuntemaan monia ihmisiä. Työ on siten ollut tärkeä minulle henkilökohtaisesti uudessa organisaatiossa. Aihe on ollut erityisen ajankohtainen tässä organisaatiossa, jossa digitalisaation aallot ovat iskeneet voimalla ja vauhdilla. Muutoksien kohteena olevien työntekijöiden, ihmisten, tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta he pysyvät mukana muutoksissa motivoituneina ja hyvinvoivina. Olen saanut paljon kannustusta ja rohkaisua, että palvelumuotoilun prosessia, menetelmiä ja työkaluja voi erittäin hyvin soveltaa myös työntekijäkokemuksen kehittämiseen, vaikka se ei ehkä vielä kovin yleistä olekaan. Käydyt keskustelut ja yhdessä kehittäminen on ollut energisoivaa, mutta myös sopivalla tavalla haastavaa. Ilolla ja mielenkiinnolla jatkan tällä valitsemallani tiellä.

Lähteet

Painetut

Bridger, E. and Gannaway, B. 2021. Employee Experience by Design. KoganPage Limited.

Brown, T. 2009. Change by design: how design thinking can transform organizations and inspire innovation. New York: HarperCollins Publishers.

Eskola, J. ja Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. In Uusitalo-Malmivaara, L. (ed.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huhta, M. ja Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.

Ideapakka. 2021a. Palvelumuotoilu. Espoo: Ideapakka Oy.

Ilmarinen, V. ja Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Kumar, V. 2013. 101 Design Methods. A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologia teollisuus, 30-49.

Lange, I. ja Järvinen, K. 2019. Pelko pois - Kohti rohkeaa johtamista. Helsinki: Alma Talent.

Lehtimäki, H. 2020. Arvostettava johtajuus - Arvostus ja merkityksellisyys arvostustalouden sidosryhmäsuhteissa. Teoksessa Jalonen, H., Helander, N. ja Mäkelä, L. (toim.) Arvostustalous - Kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa. Tampere: Vastapaino.

Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field. Teoksessa Miettinen, S. ja Koivisto, M. (toim.) Designing Services with Innovative Methods. Kuopio Academy of Design.

Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Meffert, J. ja Swaminathan, A. 2017. Digital @ Scale: The Playbook You Need to Transform Your Company. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc. Hoboken.

Morgan, J. 2017. Employee Experience Advantage. New Jersey: John Wiley & Sons.

Mäkilä, V. 2022. Älä putoa digikuiluun - Työn digitalisoitumisen varjopuolena osa työntekijöistä on vaarassa pudota digikuiluun. Talouselämä. 12/2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruusuvuori, J. ja Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. ja Tiittula, L. (toim.) Haastattelu - Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. ja Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. ja Hyvärinen, M. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Räsänen, P., Koivula, A. ja Koiranen, I. 2020. Miksi tieto on uusi digitaalinen jakolinja? Teoksessa Jalonen, H., Helander, N. ja Mäkelä, L. (toim.) Arvostustalous - Kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa. Tampere: Vastapaino.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. ja Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. CA 95472. O'Reilly Media, Inc.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Vilkkä, H. & Hämäläinen, K. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen S. (toim.) Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Westerman, G., Bonnet, D. ja McAfee, A. 2014. Leading Digital. Boston: Harvard Business Review.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja: Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Sähköiset

Aarnio, M. ja Hardwick, H. 2022. Digitalisaatiossa menestyvä HR panostaa oppimiseen ja työntekijäkokemukseen. Työn tuuli 01/2022. 44-55. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry. [Työn tuuli 1/2022 - HENRY ry](#)

Alasoini, T., Ala-Laurinaho, A., Käsälä, M., Saari, E. ja Seppänen, L. 2022. Työelämän digi-
kuilujen yli: Digitalisaatio kaikkien kaveriksi. Työterveyslaitos.

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. ja Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus - Henki-
löstön johtaminen menestystekijänä. Aalto Yliopisto. Tieto- ja palvelujohtamisen laitos. Hel-
sinki.

Björklund, T. 2019. The foundations of design thinking. Teoksessa Björklund, T. & Keipi, T.
2019 Design+. Helsinki; Aalto University. <https://designfactory.aalto.fi/design-plus/> Viitattu
12.10.2022

Buchanan, R. 1992. Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, Vol. 8, No. 2, Spring
1992. The MIT Press. 5-21.

Dunne, D. ja Martin, R. 2006. Design Thinking and How It Will Change Management Education:
An Interview and Discussion. Academy of Management Learning & Education, 2006, Vol. 5, No.
4, 512-52.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Tammikuu 2020. Sitra. [Megatrendit
2020 - Sitra](#)

Dufva, M. ja Rowley, C. 2022. Heikot signaalit - Tarinoita tulevaisuuksista. Sitra Selvityksiä
200. Sitra. [Heikot signaalit 2022 - Sitra](#)

Grape People, 2022. [Mikä fasilitointimenetelmä käy mihinkäkin tilanteeseen? - Grape People.](#)
Grape People Finland Oy. viitattu 12.11.2022

Haltia-Nurmi, M., Vainio, M. ja Keränen, K. 2020. Yhteiskehittämisen ABC-Askeleet yhteiske-
hittämiseen Espoon oppimisympäristöissä. Espoo: Espoon kaupunki.

Ideapakka, 2021b. Ideointi: Walt Disneyn strategia. [Ideointi: Walt Disneyn Strategia -
Ideapakka](#)

Koiranen, I., Räsänen, P. ja Södergård, C. 2016. Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen
näkökulmasta? Talous ja yhteiskunta 3 / 2016, 24-29.

Keyriläinen, M. ja Sutela, H. 2018. Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaa-
tiosta. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 16 (4). 2018.

Koivisto, T., Ilomäki, S., Kurtti, E., Koskela, I., Weiste, E., Salo, S., Aalto, O., Husman, P. ja
Ruusuvoori, J. 2020. Terveystieteiden työntekijät digimurroksessa - Moniaineistoinen tutki-
mus asiantuntijuuden ja yhteistyön rakentumisesta. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Laiho, M., Vähämäki, M. 2021. Miksi en opi riittävän nopeasti? Myönteiset ja kielteiset oppimisspiraalit ja työpaikan oppimisen tilat digitalisoituvassa toimistotyössä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 23 (3), 28-51
- Lainema, K. 2021. Yhteisöllisyys ja hyvinvointi digitaalisessa työssä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 23 (3), 4-12.
- Lainema, K., Hämäläinen, R., Syynimaa, K. 2021. Hyvinvointi, osaaminen ja yhteisöllisyys digitaalisessa työympäristössä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 23 (3), 72-80.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2020. Digiloikasta vauhtia uuteen kasvuun ja hyvinvointiin - Digitaaliset keinot koronaviruskriisin jälkihoidossa -työryhmän loppuraportti. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 2020:15. www.lvm.fi viitattu 18.9.2022
- Luukka, P. 2018. Pieni opas työntekijäymmärryksestä. Helsinki: LEIDENSCHAFT OY.
- PALTA ry. 2016. Digitalisaatio palvelualoilla - Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? Palvelualojen työnantajat, PALTA ry. [Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyko-Suomi-mukana-digikehityksessa_FINA...pdf \(oamk.fi\)](#)
- Pöry-Lassila, P. 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Julkaisussa Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Toim. Pohjonen, S. ja Noso, M. Kunnallisan alan kehittämissätiön Julkaisu 2 2017. [nakokulmia-sote-uudistukseen-3.pdf \(kaks.fi\)](#)
- Työterveyslaitos, 2022a. [Teknologia ja hyvinvointi | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#). Viitattu 9.10.2022
- Työterveyslaitos, 2022b. [Etättyö, hybridityö ja monipaikkainen työ | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#). Viitattu 14.10.2022
- Työterveyslaitos, 2022c. [Työkykyjohtaminen - yhteistyöllä työhyvinvointia | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#). Viitattu 21.11.2022
- Vuorento, M. ja Ruohomäki, V. 2022. Etättyö haastoi esihenkilöt työkyvyn johtamiseen. Työn tuuli 01/2022. 44-55. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry. [Työn tuuli 1/2022 - HENRY ry](#)
- Yu, E. (2017). A Reflection on and Suggestion of Service Design Processes: from Activity-Centered Descriptions toward Outcome-Oriented Demonstrations. Archives of Design Research, 30(1), 25-39.

Kuviot

Kuvio 1: Kehittämistyön tutkimuksen kohteet.....	9
Kuvio 2: Perustietoa toimistoisännöitsijöistä	11
Kuvio 3: Työntekijään kohdistuvia vaatimuksia	24
Kuvio 4: Morganin malli työntekijäkokemuksesta (Morgan 2017, 210 mukailleen)	26
Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen elementit	27
Kuvio 6: Työntekijäkokemus ja digitalisaatio kohtaavat	31
Kuvio 7: Palvelumuotoilun tuplatimantti prosessimalli	34
Kuvio 8: Kehittämistyön aikataulu ja vaiheet	35
Kuvio 9: Aineiston analyysin vaiheet.....	45
Kuvio 10: Persoonat	47
Kuvio 11: Esimerkki empatiakartasta	48
Kuvio 12: Kehittämistehtävän määrittely	51
Kuvio 13: Ideoinnin tuotoksia	54
Kuvio 14: Ratkaisuvaihtoehtoja.....	55
Kuvio 15: Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemus	58
Kuvio 16: Toimistoisännöitsijän työvälineet	59
Kuvio 17: Toimistoisännöitsijän sidosryhmäkartta	60
Kuvio 18: Toimistoisännöitsijän työpäivä pahimmillaan	62
Kuvio 19: Toimistoisännöitsijän työpäivä parhaimmillaan	63
Kuvio 20: Onnistuneen työpäivän askeleet.....	64
Kuvio 21: Toimistoisännöitsijän työntekijäkokemukseen osa-alueet ja niihin liittyvät haasteet	65
Kuvio 22: Toimistoisännöitsijöiden kehitystyöryhmä	68
Kuvio 23: Toimistoisännöitsijän selviytymisopas	70






Taulukot

Taulukko 1: Kehittämistyössä käytetyt menetelmät eri vaiheissa	36
Taulukko 2: Ryhmähaastattelu työpajan kulku ja menetelmät	38
Taulukko 3: Haastatteluiden ajankohdat ja perustiedot	41
Taulukko 4: Ongelman määrittely työpajan kulku, tavoitteet ja menetelmät	49
Taulukko 5: Ideointi-työpajan kulku ja menetelmät	53

Liitteet

Liite 1: Vaihtoehtoja kehittämistyöhön osallistumiseen	91
Liite 2: Miro taulu	92
Liite 3: Teemahaastattelun runko.....	93
Liite 4: Luotain tehtäviä	94
Liite 5: Persoonat.....	96
Liite 6: Empatiakartat	98
Liite 7: Ideoinnin tuotokset	101
Liite 8: Ratkaisuvaihtoehtoja	102
Liite 9: Toimistoisännöitsijän selviytymisopas.....	103

Liite 1: Vaihtoehtoja kehittämistyöhön osallistumiseen

	<p>Kertomalla työstäsi</p> <ul style="list-style-type: none"> •Työpaja 5.9. Valimossa (2h) •Haastattelu (Teams tai kasvokkain, n. 1 h) •Kirjoittamalla ja kuvaamalla 'päiväkirjaa' viikon ajan, ½ h – 1 h pvä
	<p>Kehittämiskohteen päättämiseen</p> <ul style="list-style-type: none"> •Teams työpaja 30.9. klo 13.30-15.30 (kesto max 2 h) •Käydään läpi havaintoja tutkimusvaiheesta, päätetään yhdessä kehittämiskohde
	<p>Ratkaisujen ideointiin</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ideointi työpaja 7.10. klo 14-16 (Teams tai jossain paikan päällä, 2h) •Ideoidaan yhdessä ratkaisuja kehityshaasteeseen
	<p>Ideoiden priorisointiin</p> <p>Teams työpaja 7.10. klo 14-16</p>
	<p>Ratkaisun konseptointiin / jatkomäärittelyyn</p> <p>Toteutus riippuu ideasta</p>

Liite 2: Miro taulu



Liite 3: Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

Sukupuoli, ikä

Kokemus

1) Muutos - Mikä muuttui ja miksi?

- Tunteet
- Tuen tarve
- Muutoksien vaikutus omaan työhön ja toimintatapoihin

2) Hyvä ja huono työpäivä

- Kerro erityisen huonosta työpäivästä
 - Mitä silloin on tapahtunut? Mikä meni pieleen? Miltä tuntuu? Mitä teet? Miten reagoit?
- Kerro hyvästä työpäivästä
 - Mitä silloin tapahtuu? Mitä teet? Miltä tuntuu?

3) Työhön liittyvät järjestelmät, prosessit ja osaaminen

- Työvälineet ja järjestelmät ja niiden rooli & merkitys
- Osaaminen ja taidot
- Oppiminen muuttuvassa työympäristössä
- Tiedon määrä ja tiedon jakamisen käytännöt
- Työnteon aika ja paikka (etätöiden tekeminen)

4) Johtaminen ja asiakkaat

- Työn ohjaus
- Esihenkilön rooli
- Oman työn johtaminen ja organisointi
- Työn tavoitteet ja onnistuminen työssä
- Asiakkaan vaatimukset

Liite 4: Luotain tehtäviä

Ohjeet ja taustatiedot

TARKOITUS:

- Tämän päiväkirjan tarkoituksena on kerätä tietoa sinun työstäsi toimistoisännöitsijänä
- Tehtävien avulla havainnot omaa työtäsi yhden viikon ajan

OHJEET:

- Printtaa** tämä viikon päiväkirja itsellesi
- Kirjoita** ajatuksesi ylös viikon aikana, eri viikonpäiville on eri teemoja ja kysymyksiä
- Kirjoita konkreettisista esimerkeistä ja tapahtumista
- Joka työpäivälle on myös peruskysymykset (oliko työpäivä etänä vai toimistolla, työpäivän kesto tunteissa ja yleisarvio päivästä)
- Ota** viikon aikana myös **kuvia** ja lähetä Jaanalle **what up** viestinä (p. 0504488007) tai sähköpostitse
- Halutessasi voit myös nauhoittaa ja lähettää ääniviestejä tai videoita
- Skannaa** viikon päätteeksi ja **lähetä** Jaanalle, jaana.marin@retta.fi
- Mikäli sinulla tulee mieleen kysymyksiä, niin ole yhteydessä

LUOTTAMUKSELLISUUS:

- Kaikki antamasi tiedot käsitellään **täysin luottamuksellisesti** ja ne ovat vain kehittämistyön käyttöön
- Mitään ajatuksiasi tai merkintöjasi ei tulla jakamaan siten, että ne olisivat tunnistettavissa
- Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen päiväkirjasi ja lähettämäsi kuvat ja muut materiaalit tullaan hävittämään

Kiitos jo etukäteen ja mukavaa työviikkoa!

Taustatiedot

Nimi:

Ikä: vuotta

Työkokemusvuodet tässä tehtävässä: vuotta

Työkokemusvuodet yhteensä: vuotta

Kuvaus tyypillisistä työtehtävistäsi toimistoisännöitsijänä:



Maanantai: Työvälineet ja järjestelmät

Miten viikonloppu sujui?

Maanantai aamun fiilikset ja suunnitelma tämän päivän töihin?

Mitä työvälineitä ja järjestelmiä käytit tänään?

Lähetä kuvia
puh. xxxxx

Miten työnteko sujui eri järjestelmillä ja välineillä? Mikä sujui tai mikä ei ja miksi?

Etäpäivä vai Toimistopäivä

Työpäivän kesto: h

Arvio tästä päivästä (ympyröi parhaiten kuvaava):

Mikä onnistui tänään hyvin ja mikä ei?



Kuinka tärkeä rooli tietojärjestelmillä on työssäsi? (väritä mielestäsi sopiva määrä tähtia)



Tiistai: Osaaminen, tiedot, taidot


Mitä osaamista ja tietoa käytit työtehtäviisi tänään?

Mitä taitoja hyödynsit?

Huomasitko jotain puutteita tiedoissasi tai taidoissasi? Millaisia ja miten toimit?


Lähetä kuvia
puh. xxxxx

Mitä uutta opit tänään?




Keskiviikko: Oman työn organisointi

Miten suunnittelet ja organisoit päivän työt?




Sujuiko työpäivä suunnitelmiesi mukaisesti vai tuliko muutoksia päivän aikana?
Millaisia muutoksia?

Etäpäivä vai Toimistopäivä
Työpäivän kesto: h
Arvio tästä päivästä (ympyröi parhaiten kuvaava):
Mikä onnistui tänään hyvin ja mikä ei?



Kuinka tärkeä rooli oman työn suunnittelulla on työpäivän onnistumisen kannalta? (väritä mielestäsi sopiva määrä tähtia)

☆☆☆☆☆



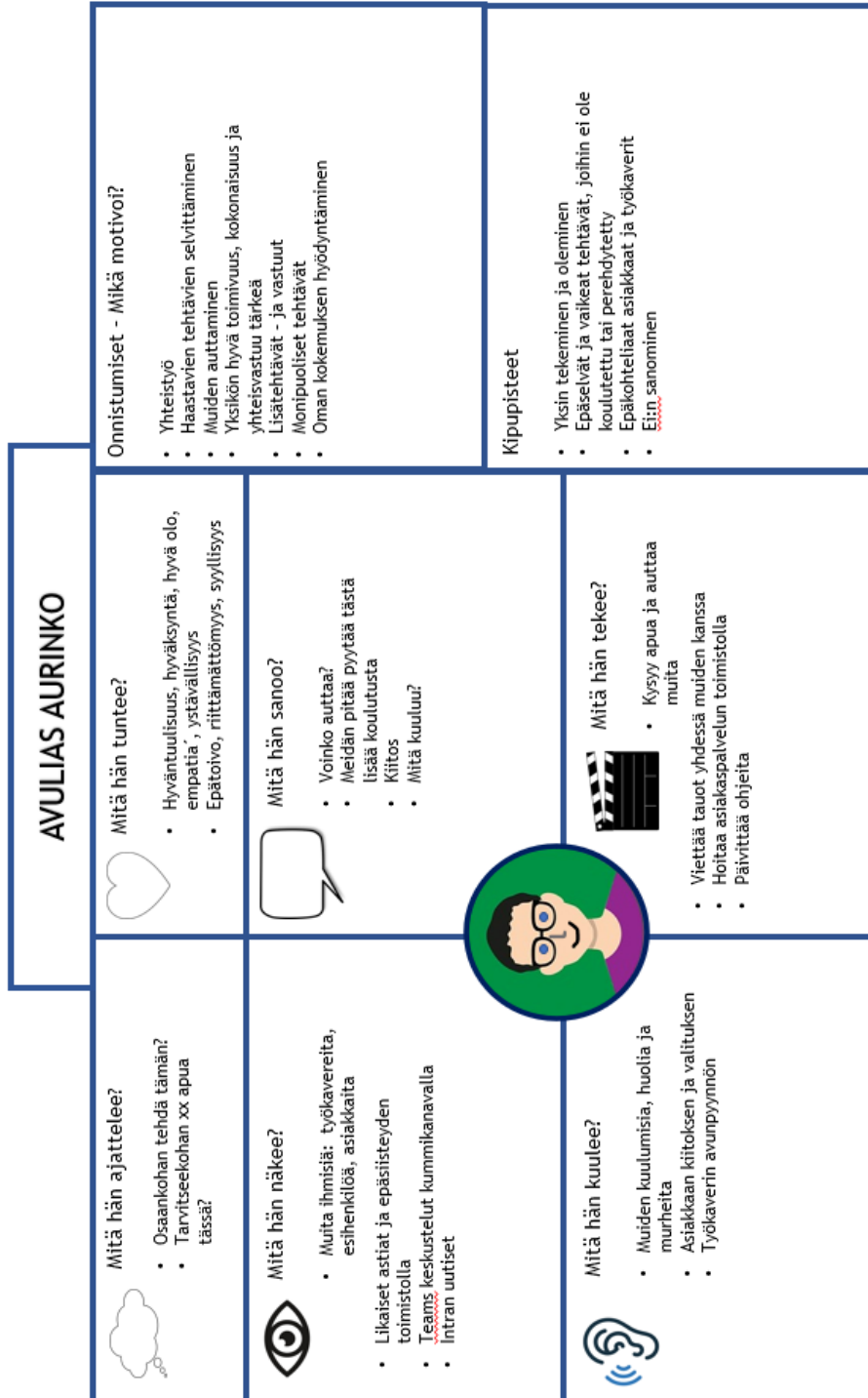
Liite 5: Persoonat







	<p>AVULIAS AURINKO 48 v.</p> <p>MOTTO: Päivästä ei voi ikinä tietää, pitää jättää tilaa yllätyksille.</p>	<p>Millainen hän on?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auttavainen ja huolehtivainen • Keskusteleva ja ihmisläheinen • Kärsivällinen • Joustava • Kokenut • Hyvä muisti
<p>Kuvaus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tykkää tehdä töitä toimistolla ja työt hoituvat vankalla ammattitaidolla • Työ ja vapaa-aika hyvin tasapainossa, ei stressaa työasioista kotona • Suhtautuu rauhallisesti muutoksiin ja haluaa koulutusta ja aikaa opetella • Auttaa ja opastaa mielellään muita, kiinnostuu myös lisävastuista (perehdyttäminen, kummina toimiminen) • Suunnittelee työpäivänsä, mutta joustaa tarvittaessa sujuvasti • Huolehtii itsestään ja muista • Selvittää mielellään myös haastavampiakin ongelmia & toimii asiakaspalvelussa 		
<p>Toiveet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutusta ja perehdytystä itselle ja muille • Selkeä työnkuva • Esihenkilön tuki • Kannustava ja positiivinen työilmapiiri • Yhteiset läpikäynnit tiimipalavereissa 	<p>Digitaaliset työvälineet</p> 	







	SUKKELA SALAMA 42 v.	Millainen hän on?
MOTTO: Hoidetaan hommat sujuvasti ja nopsaan.		<ul style="list-style-type: none"> • Nopea oppimaan • Innostuva ja vauhdikas • Tehokas ja oma-aloitteinen • Kärsimätön • Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen • Asiakeskeinen
Kuvaus		
<ul style="list-style-type: none"> • Tykkää tehdä töitä etänä, koska saa keskittyä rauhassa ja ei tule turhia keskeytyksiä • Innostuu muutoksista ja nauttii uuden oppimisesta • Käyttää ja hyödyntää järjestelmiä monipuolisesti • Keskittyy mieluiten omiin tehtäviin • Saa aikaan paljon ratkaistuja palvelupyyntöjä • Odottaa myös muilta sovittujen toimintatapojen noudattamista • Osallistuu mielellään kehittämiseen • Suunnittelee työpäivänsä tarkkaan ja asettaa tavoitteet 		
Toiveet		Digitaaliset työvälineet
<ul style="list-style-type: none"> • Kaikilla Dynamics tehokkaasti käytössä • Luvattujen muutoksien toteutuminen • Jokainen tekisi omat tehtävänsä hyvin ja nopeasti • Tiimipalaverihin pelkkää asiaa • Esihenkilön jäykkää seurantaa kaikille • Muutoksen johtamista suunnitelmallisesti 		

	RAUHALLINEN RUSKA 57 v.	Millainen hän on?
MOTTO: Hoidan työni rauhassa.		<ul style="list-style-type: none"> • Kärsivällinen ja rauhallinen • Joustava • Tasainen ja luotettava • Kokenut
Kuvaus		
<ul style="list-style-type: none"> • Hoitaa työnsä tunnollisesti, huolellisesti ja itsenäisesti • Ratkoo asiakkaiden pulmat loppuun asti • Pitää päivätyöstä ja toimistolla työskentelystä • Huolehtii rutiinistöistä • Keskittyy mieluiten asiakaspalveluun ja omiin tehtäviin • Kokemuksen kautta syntynyt vankka tieto • Muutokset ok sopivassa tahdissa • Tekee töitä sitä mukaan kun niitä ilmaantuu ja priorisoi kokemustaan hyödyntäen 		
Toiveet		Digitaaliset työvälineet
<ul style="list-style-type: none"> • Selkeät vastuut ja työtehtävät • Muutoksia sopivalla tahdilla • Esihenkilöltä apua ja puolustamista, jos tehtäviä on liikaa • Säännöllistä tiedottamista 		

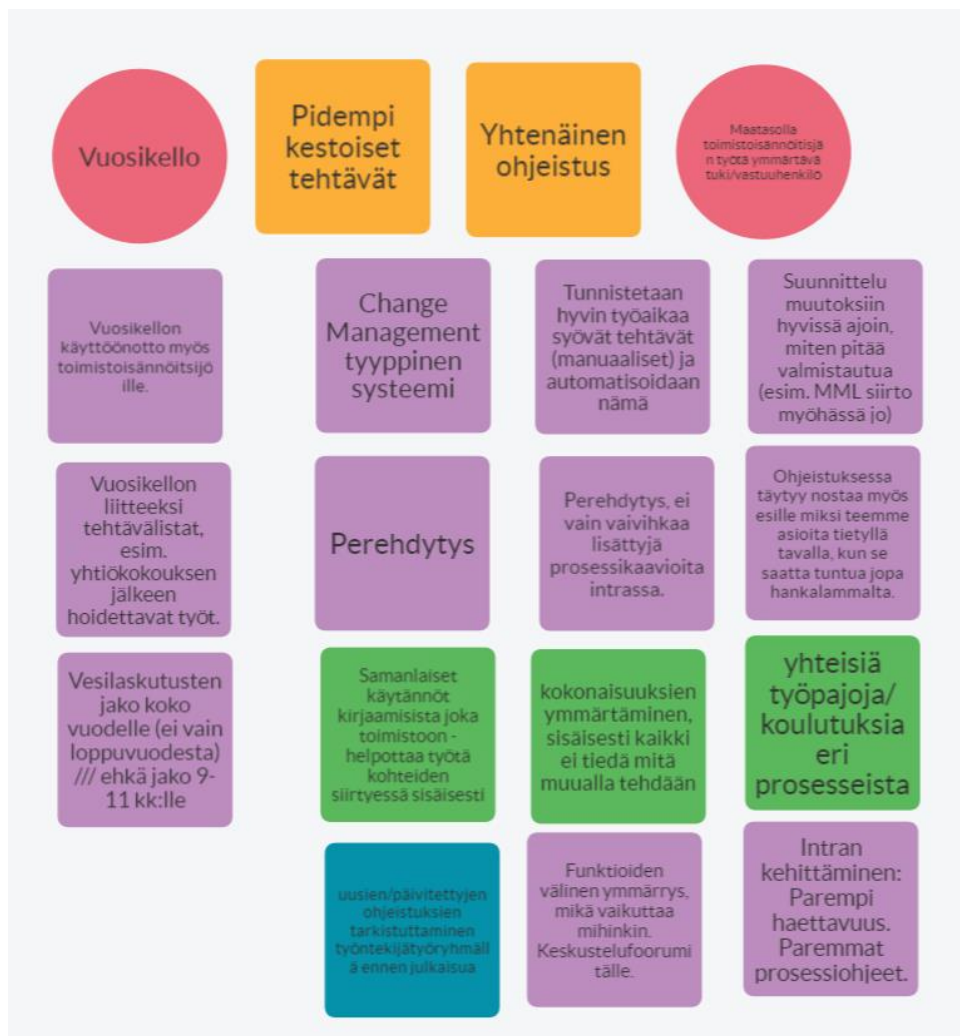
Liite 6: Empatiakartat



SUKKELA SALAMA	
<p>Mitä hän ajattelee?</p>  <ul style="list-style-type: none"> Tämän saan nopeasti tehtyä. Ompas paljon tekemistä. Kaikki pitää ilmeisesti itse tehdä. 	<p>Mitä hän tuntee?</p>  <ul style="list-style-type: none"> Aikaansaamisen ilo, toivo, innostus, kiinnostus Turhautuminen, hämmästy, pettymys
<p>Mitä hän näkee?</p>  <ul style="list-style-type: none"> Työjonon Dynamicsissä Ratkaistut palvelupyynnöt Teams keskustelut Työkaverin, joka keskeyttää kiireellisellä työpöydällä Uudet asiat intrassa Lukematottomat sähköpostit, puuttuvat tiedot Lähtevien asiakkaiden mappeja 	<p>Mitä hän sanoo?</p>  <ul style="list-style-type: none"> En ehdi. Tämä ei kuulu minulle. Miksei tätäkään ole vielä tehty? Tähän pitäisi miettiä joku parempi tapa tehdä? Teetkö palvelupyynnön? Tiedot pitää päivittää Tampuuriin.
<p>Mitä hän kuulee?</p>  <ul style="list-style-type: none"> Asiakkaiden ja työkavereiden höpinää, mitä ei haluaisi kuunnella Musiikkia (auttaa keskittymään) Uudet ohjeet ja muutokset 	<p>Mitä hän tekee?</p>  <ul style="list-style-type: none"> Suunnittelee ja priorisoi Nopeasti tehtävissä olevat työt ensin Tehokkaasti palvelupyynnöitä
<p>Onnistumiset - Mikä motivoi?</p> <ul style="list-style-type: none"> Omien kohteiden hoitaminen laadukkaasti Töiden sujuminen tehokkaasti Ratkaistut palvelupyynnöt Itsenäinen vastuu Kehittämiseen osallistuminen Uudet asiakkaat <p>Kipupisteet</p> <ul style="list-style-type: none"> Keskeneräiset työt, pitkä työjono Keskeytykset Puhelin soi jatkuvasti Muiden tekemättömien töiden tai virheiden korjaaminen Kiireellisenä ja yllätyksenä tulevat tehtävät Erilaisiin toimintatapoihin sopeutuminen Pajon aikaa vievät ja epämääräiset tehtävät Toimittomat ja hitaat järjestelmät Valittavat ja jaarttelevat asiakkaat ja työkaverit Vastauksien odottaminen Lähtevät asiakkuudet 	

RAUHALLINEN RUSKA	
 <p>Mitä hän ajattelee?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten tämä nyt tulikaan tehdä? • En ehdi tekemään näitä kaikkia. • En luovuta tämän kanssa. 	 <p>Mitä hän tuntee?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiittolisuus, luottamus, nöryys, rentous, varmuus • Halkeus, epävarmuus, avuttomuus
 <p>Mitä hän näkee?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juuri sillä hetkellä työn alla olevan tehtävän • Asiakkaan saapuvan toimistolle • Paperilla ja post-it lapuilla olevan tehtävät • Ohjeet 	 <p>Mitä hän sanoo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voin hoitaa. • Onko tästä ohje jossain? • Tämän ehtii hoitaa huomennakin. • Hyvä, että tämä saatiin nyt hoidettua.
 <p>Mitä hän kuulee?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan kertovan ongelmastaan • Esihenkilön antaman kiireellisen tehtävän 	 <p>Mitä hän tekee?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tunnollisesti ja huolellisesti omia työtehtäviään • Tuoot täsmällisesti työpäivän aikana • Vastaa asiakkaiden yhteydenottoihin
<p>Onnistumiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saa oman työnsä tehtyä hyvin • Asiakkaan ongelman ratkaiseminen ja asiakkaan kiitos • Työpäivä päättyy ajallaan, oman aikataulun mukaan • Toiden tekeminen omaan tahtiin • Työn saan tehtyä ongelmitta 	<p>Kipupisteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nopeat muutokset • Asiakkaiden kohtuuttomat vaatimukset • Jatkuva avun pyytäminen • Uuden oppiminen liian nopeasti • Vanhentuneet ja väärät ohjeet • Ei riittävästi aikaa tehdä työtehtäviä • Epäselvien ja monimutkaisten tehtävien selvittäminen

Liite 8: Ratkaisuvaihtoehtoja



Liite 9: Toimistoisännöitsijän selviytymisopas

TOIMISTOISÄNNÖITSIJÄN SELVIYTYMISOPAS

ASIAKKAIDEN PALVELU

Teemme työtämme asiakkaitamme varten.

Asiakaspalvelu ajanvarauksella tai sovitut vuorot asiakaspalvelutiskille

TYÖN SUUNNITTELU

Varaa kalenteristasi aika pidempikestoisille tehtäville ja postin ja sähköpostin käsittelylle

Jätä tilaa yllätyksille ja kiireellisille tehtäville.

Muista pitää tauot.

TYÖJONO HALTUUN

Työtehtävät palvelupyynnöinä Dynamicsiin.

Työjonon organisointi kiireellisyyden mukaan

DYNAMICS

Täällä ovat työtehtäväsi.

Kannusta myös muita käyttämään.

Pidä palvelupyyntösi ajan tasalla.

Seuraa myös yksikkösi kokonaistilannetta.

TEHTÄVIEN PRIORISOINTI

1. Isännöitsijätodistukset
2. Osakerekisteröinnit
3. Asiakkaan talouteen ja maksuihin liittyvä selvitykset
4. Asiakkaiden yhteydenotot
5. Muut tehtävät

MUUTOKSET

Ota aikaa oppimiselle.

Osallistu tarjolla oleviin koulutuksiin.

Pidä esihenkilösi ajan tasalla muutoksien vaikutuksesta tehtäviisi.

Päivitä ohjeistukset.

YHTEISTYÖ JA MUIDEN AUTTAMINEN

Tärkeä osa työtäsi - varaa aikaa myös tähän.

Kerro kollegoille, milloin olet tavoitettavissa ja milloin et.

Sopikaa yhdessä yhteisistä läsnäolopäivistä.




TYÖVÄLINEET

- Dynamics
- Tampuuri
- MS Office
- Hausvise
- OmaRetta
- Puhelinjärjestelmä
- Intra
- Y-asema



YHTEISTYÖ ISÄNNÖITSIJÖIDEN KANSSA



Sopikaa yhdessä odotuksista, tehtävistä ja tavoista toimia.

Säännölliset yhteiset läpikäynnit, että pystytte suunnittelemaan töitänne ja prisoimaan hyvin.



TAIDOT JA OSAAMINEN



- Ymmärrys taloyhtiön isännöinnin perustehtävistä
- Talousasioiden perusosaaminen
- IT-aidot
- Hyvät vuorovaikutus- ja asiakaspalvelutaidot
- Kyky selkeään kirjalliseen viestintään suomeksi ja englanniksi (myös muu kielitaito on eduksi)
- Yhteistyökyky
- Priorisointikyky ja suunnitelmallisuus
- Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus
- Hyvä paineensietokyky
- Kyky tehdä sen minkä lupaa ja hoitaa asiat loppuun asti
- Erinomainen palveluasenne
- Kiinnostus osaamisen jatkuvaan kehittämiseen



ONNISTUMINEN EDELLYTTÄÄ TIIMITYÖTÄ

- Osallistu viikkopalaveihin
- Seuraa Intranetistä uutisia ja uusia ohjeistuksia
- Järjestä tarvittaessa yhteistyötapaamisia isännöitsijöiden, kirjanpitäjien ja asiakaspalvelun kanssa
- Tee yhteistyötä muiden toimistoisännöitsijä kollegoiden kanssa

GO TEAM!





ONNISTUMME YHDESSÄ - UUDISTAMME ROHKEASTI - TOIMIMME VASTUULLISESTI