



Maria Majuri

Henkilöstötyytyväisyyden parantaminen laadukkaaseen jatkuvan palvelun varmistamiseksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

7.5.2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Maria Majuri
Otsikko:	Henkilöstötyytyväisyyden parataminen laadukkaan jatkuvan palvelun varmistamiseksi
Sivumäärä:	44 sivua
Aika:	7.5.2023
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja:	Yliopettaja Jukka Kaisla

Toimintaympäristöjen muutokset ja asiantuntijuuden vaatimusten lisääntyminen koettelevat yrityksiä. Henkilöstön hyvinvointi on edellytys yrityksen toiminnalle. Työyhteisön tehtävänä on luoda toimintaympäristö, jossa henkilöstö voi hyvin ja haluaa kehittää omaa osaamistaan. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli varmistaa jatkuvan palvelun tehokkuus parantamalla henkilöstötyytyväisyyttä. Tavoitteena oli havainnoida, arvioida ja kehittää kohdeorganisaation toimintaa, sekä selvittää työyhteisön työskentelyssä ilmenneitä haasteita.

Opinnäytetyö toteutettiin vuosina 2021 – 2022 ja se tehtiin toimintatutkimuksena yritykselle. Opinnäytetyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä (teemahaastattelut ja havainnointi). Kehittämisessä käytettiin osallistavaa kehittämistä ja ketteriä kokeiluja. Tietoperustaa on sidottu henkilöstön hyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon sekä henkilöstön johtamiseen.

Tutkimuksen alussa tehty nykytila-analyysi paljasti, että kohdeorganisaation henkilöstötyytyväisyys ei ollut riittävällä tasolla ja työskentelytavoissa sekä esimiestyössä oli kehitettävää. Tutkimuksen aikana otettiin käyttöön uudenlainen työskentelymalli ja henkilöstön roolit sekä toiminnan prosessit kuvattiin uudestaan. Tiimin henkilöstötyytyväisyys parani kehittämishankkeen aikana. Tulosten ja henkilöstön mielipiteiden mukaan henkilöstötyytyväisyyttä voidaan parantaa osallistavalla johtamisella.

Avainsanat: Asiantuntijaorganisaatio, jatkuva palvelu, tiimityö, esimiestyö, henkilöstön johtaminen, henkilöstön hyvinvointi

Abstract

Author: Maria Majuri
Title: Improving Employee Satisfaction to Ensure high-quality Continuous Service
Number of Pages: 44 pages
Date: 7 May 2023
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Business Development
Instructor(s): Jukka Kaisla, Dr. Sc. (Econ.), Principal Lecturer

Changes in the operating environment and increased demand for expertise are challenging companies, especially in the area of well-being of the personnel. The task of the work community is to create an operating environment where personnel is motivated. The objective of this thesis was to ensure the efficiency of continuous service by improving employee satisfaction. The goal was to observe, evaluate and develop the operations, as well as to find out and address the challenges in the team's work.

The thesis was carried out in the years 2021 – 2022 and was done as operational research at the company. The thesis used qualitative research methods, especially theme interviews and observations. In the development part, a participatory development approach and agile experiments were used. The theoretical framework of the thesis focused on the topics of the well-being and internal motivation of the personnel and the management of the personnel.

The current state analysis carried out at the beginning of the study revealed that the employee satisfaction at the team was not on a sufficient level, and there was room for improvement in working methods and supervisor work. As a result of the development work, a new working model was introduced and the roles of the personnel and the operational processes were described and built. The team's employee satisfaction rates improved as a result of the development work. According to the results that were evaluated via the staff interviews, employee satisfaction can be further improved with participative management.

Keywords: Expert organization, continuous service, teamwork, supervisor work, personnel management, personnel well-being

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Aiheen valinnan taustaa	6
1.2	Kohdeorganisaatio	8
1.3	Organisaation yleinen tilanne	8
1.4	Henkilöstötyytyväisyys ja sen vaikutus yrityksen kannattavuuteen	9
2	Toimintatutkimuksen periaatteet ja tutkimusmenetelmät	12
3	Nykytila-analyysi kehittämisen perustana	16
3.1	Tiedonkeruumenetelmät	16
3.1.1	One to one -keskusteluiden käynnistäminen (maaliskuu 2021)	17
3.1.2	Ryhmäkeskusteluiden käynnistäminen (huhtikuu 2021)	18
3.1.3	Henkilöstötyytyväisyyden arviointiohjelma	19
3.2	Nykytila-analyysin tulosten analysointi	19
3.2.1	One-to-one -keskustelujen analysointi	19
3.2.2	Ryhmäkeskustelujen analysointi	21
3.2.3	Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi	22
3.3	Tutkimusongelman määrittely	23
3.4	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	24
3.5	Ongelman jäsentely	25
3.6	Tutkimuskysymys	27
3.7	Tutkimusongelman määrittelyn yhteenveto	28
3.8	Kehittämishankkeen tavoitteet	28
3.9	Kehittämishankkeen rajaus	29
4	Kehittämishankkeen toteutus	30
4.1	Kehittämiskohteet	30
4.1.1	Esimiestyö	31
4.1.2	Työkuorman tasainen jakautuminen työntekijöiden välille	31
4.1.3	Roolit ja vastuut	31
4.1.4	Selkeät tavoitteet	32
4.1.5	Suunnitelmallinen tekeminen	32
4.2	Kehittämismenetelmät	32
4.2.1	Esimiestyö	33

4.2.2	Roolit ja tavoitteet	34
4.2.3	Palaverikäytännöt suunnitelmallisen tekemisen tueksi	35
4.2.4	Toimintaa tukeva työkalu	36
4.2.5	Riittävä henkilöresursointi	38
4.3	Jatkuva toiminnan tarkastelu ja kokeilut	39
4.4	Kehittämishankkeen aikataulu	39
5	Kehittämishankkeen tulosten arviointi	40
5.1	Asetettujen tavoitteiden tarkastelu ja tulosten analysointi	40
6	Johtopäätökset	43
	Lähteet	45

1 Johdanto

1.1 Aiheen valinnan taustaa

Tämä lopputyö käsittelee yrityksen työyhteisössä syksyllä 2021 ja keväällä 2022 tehtyä kehittämishanketta. Kehittämishanke toteutettiin koskien yhtä jatkuvan palvelun asiantuntijatiimiä ja hyödyntäen lopputyön tekijän esimiesroolin mahdollistamia havaintoja sekä toimenpiteitä. Työyhteisön kehittämisessä on ollut oleellisessa roolissa myös tiimin jäsenten osallistaminen. Ymmärrys nykytilasta on tarkka ja havainnot on tehty yrityksen johdon, esimiehen ja tiimin jäsenten toimesta.

Toimialat muuttuvat vauhdilla. Yritykset hakevat tapoja luoda uutta liiketoimintaa, kasvua ja ketteryyttä. Nyt jos koskaan kannattaa kiinnittää huomiota yrityskulttuuriin. Uutta voi luoda vain tarkastelemalla kriittisesti vanhaa ja kehittämällä uusia tapoja toimia. Kasvua syntyy vain, kun luodaan jotain uutta. Ketteryys syntyy siitä, että osaamme päästää irti kontrollista, pystymme luomaan prosessien sijaan muutosälykkyyttä ja osaamme luoda sellaisen yrityskulttuurin, jossa ihminen pystyy johtamaan itse itseään. Tarvitaan ilmapiiri, jossa haastaminen suorastaan kannustetaan. (Piha 2017, 11.)

Hyvän johtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation suunta, tehokkuus ja tuottavuus siten, että samalla ihmisiä kohdellaan kunnioittavasti. Tuloksia ei enää saavuteta vanhoilla opeilla, vaan tarvitaan organisaation johtamiskulttuurin muutosta. Muutos vaatii koko organisaatiota koskettavaa johdonmukaista tekemistä. Asioista ääneen puhuminen on vahva tapa tehostaa muutoksen läpimeenoa. Kyse on siis organisaation viestinnästä, esimerkiksi siitä, miten hyvä johtaminen organisaatiossa määritellään käytännössä ja miten jokapäiväisessä työssä puhutaan johtamisesta. Lisäksi on hyvä pohtia, minkälaista osaamista meidän johtajissamme arvostetaan ja kehitetään. Kun ihmiset kommunikoivat ja tekevät

töitä yhdessä, luodaan samalla organisaation johtamiskulttuuria. Johdonmukaisella puheella ja toiminnalla on mahdollista muokata johtamiskulttuuria. Suuria muutoksia ei tehdä hetkessä, mutta systemaattinen ja johdonmukainen toiminta luo hyvän pohjan muutokselle. (Tomperi 2020.)

Johto ei saa pitää tietoa itsellään, vaan sitä pitää jakaa myös työntekijöille. Jos ihmisiltä odottaa vähän, saa vähän. Jos ihmisiltä odottaa paljon, saa paljon. (Piha, Kirsi 2017, 37.) Johto usein myös moittii työntekijöitä muutoksen jarruna olemisesta eli muutosvastarinnasta. Tosiasiassa ihmiset ovat muutoskyvykkämpiä kuin luulemme, mutta vain jos ihmiset saavat osallistua muutokseen eikä siitä ainoastaan ilmoiteta ylhäältä käsin. (Piha 2017, 16.)

Tämän päivän muuttuvassa maailmassa muutokset ovat arkipäivää ja organisaatiot muuttavat ja uudistavat toimintaansa jatkuvasti. Käynnissä voi olla useita muutoshankkeita samanaikaisesti. Yritys ei ole koskaan valmis. Jos johtaja kuvittelee, että yritys on valmis, hän on kuin puutarhuri, joka lopettaa puutarhanhoidon tai urheilija, joka lakkaa harjoittelemasta. Jatkuva muutos ei ole itseisarvo vaan välttämättömyys. (Alahuhta 2015, 30.) Muutosjohtaminen vaatii esimieheltä päätöksentekokykyä ja rohkeutta uudistaa myös omaa toimintatapaansa. (Alahuhta 2015, 169.)

Tässä työssä esitän ja analysoin työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia jatkuvan palvelun tuottamisen näkökulmasta kehittämistyöllä. Kehittämistoimenpiteiden kohteena on jatkuvan palvelun tiimi, josta olen ollut itse vastaavana esimiehenä ja palvelusta vastaavana johtajana vastuussa. Hankkeen tarkoituksena on ollut kehittää tiimin toimivuutta jatkuvan palvelun tuottamisen näkökulmasta siten, että tiimi pystyy tuottamaan laadukasta palvelua asiakastyytyvyyden ja liiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi. Aihetta tarkastellaan henkilöstötyytyväisyyden näkökulmasta. Perimmäisenä tavoitteena on ollut kasvattaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut tutkimuksen kohteena olevassa asiantuntijatiimissä vuoden 2020 aikana yhteensä kahdeksan henkilöä.

1.2 Kohdeorganisaatio

Tämä opinnäytetyö käsittelee IT-alan yrityksen työyhteisön yhtä jatkuvan palvelun asiantuntijatiimiä, joka työskentelee Etelä-Suomen alueella. Tiimi koostuu esimiehen lisäksi 25 työntekijästä, joista noin puolet on miehiä ja puolet naisia. Ikähaarukka vaihtelee 25 ikävuodesta 60 ikävuoteen. Toimintatutkimus koostuu nykytila-analyysistä, jossa syy-seuraussuhteita selvitettiin esimiehen tekemien havaintojen, kahdenkeskisten keskustelujen ja ryhmäkeskustelujen avulla sekä tiimin jäseniltä saadun palautteen pohjalta. Tukena nykytilan analysoinnissa käytettiin myös henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksia.

Tulen käyttämään opinnäytetyössä lyhennettä Yritys X Oy puhuttaessa yrityksestä.

1.3 Organisaation yleinen tilanne

Olen työskennellyt Yrityksessä X vuodesta 1999 alkaen erilaisissa asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Nykyisessä roolissani vastaan erilaisten tuoteratkaisujen jatkuvasta palvelusta. Vastuullani on 25 asiantuntijan tiimi ja useampi sata jatkuvan palvelun asiakasta.

Siirryin rooliini maaliskuussa 2021. Minulle kerrottiin etukäteen uudella vastualueellani esiintyvistä haasteista. Tekeminen ei ollut johdettua ja suunnitelmallista. Prosessit eivät olleet toimivia tai niitä ei ollut lainkaan. Seuranta tulevia työkaluja ei ollut ja läpinäkyvyys palvelun laatuun puuttui. Työntekijät eivät tienneet mitä heiltä odotetaan, heillä ei ollut selkeitä tavoitteita ja avainosaaminen oli henkilöitynyt. Työkuormat olivat kohtuuttoman isoja. Henkilöstötyytyväisyyden heikentyminen oli johtanut lukuisien asiantuntijoiden irtisanoutumiseen yrityksen palveluksesta ja laadukkaan asiakassopimusten mukaisen palvelun laatu oli vaarantunut.

Mielestäni hyvä esimies on inhimillinen ja oikeudenmukainen, mutta myös rohkea. Syksyllä 2021 organisaationi esimieskoulutuksessa koulutusyrityksen minulle tekemä johtamisprofiili kuvaa minua johtajana seuraavasti: *”Johdan erityisesti ihmisten kautta. Vahvistan ja voimaannutan tiimiäni kukoistamaan yhdessä. Tunnistan ihmisten tarpeet ja kohtaan ihmisiä kauniisti. Johtajana autan ihmisiä käyttämään heidän vahvuuksiaan, autan heitä vaikeuksissa ja autan heitä onnistumaan työssään.”* Minulle tällainen toimintamalli on luontevaa. Tunnien omat vahvuuteni esimiehenä ja pidän esimiestyöstä. Esimiestyössä näkee nopeasti oman työnsä tulokset ja se motivoi minua työssäni.

1.4 Henkilöstötyytyväisyys ja sen vaikutus yrityksen kannattavuuteen

Heti projektin alkuvaiheessa on syytä miettiä mitä etuja ja haittoja muutoksella mahdollisesti on. Edut ja haitat arvioidaan sekä henkilökohtaisella tasolla että yhteisön jäsenten ja yrityksen kannalta. Arviointi toimii tärkeänä muutoksen motivaattorina ja pienentää oleellisesti muutosvastarintaa. Työyhteisön jäsenet suhtautuvat paljon myönteisemmin hankkeisiin, jos he tietävät mistä niissä on kyse ja mihin päätökset perustuvat. Jokainen haluaa ymmärtää myös sen, miten tämä muutos tulee vaikuttamaan juuri minun työhöni. Etujen ja haittojen punaointi yrityksen tai yksilön kannalta toimii perusteluna toimintatutkimushankkeen toteutukselle. (Kananen 2014, 54.)

Muutoksen aiheuttama kritiikki laitetaan helposti muutosvastarinnan piikkiin ja työpaikan johto sivuuttaa henkilöstön aidon huolen (Palmolahti 2018). Nuiva suhtautuminen muutoksiin on kuitenkin ihmisille luonteenomainen piirre, sillä uusi ja tuntematon pelottaa. Jokaiseen muutokseen liittyy muutosvastarintaa. (Lehtinen 2018.) Työpaikalla muutosvastarinta on usein parempi vaihtoehto kuin välinpitämättömyys. Vastarinta kertoo, että ihmiset ovat kiinnostuneita työstään ja muutoksen kohteena oleva asia on heille merkityksellinen. (Vuorio 2012.) Esa Lehtisen mukaan suurimpia muutosvastarinnan aiheuttajia ovat väärinkäsitykset muutoksen tarpeellisuudesta, pelko tulevasta, osaamisvajae, vanhoihin rutiineihin

tottuminen, luottamuspulla, huono viestintä ja muutosähky. Ratkaisut muutosvastarintaan ovat yritysکوhtaisia ja syihin olisi kyettävä vaikuttamaan etukäteen. On tärkeää tuntea muutosvastarinnan syyt sekä ymmärtää miten niihin on mahdollista vaikuttaa. (Lehtinen 2018.)

Henkilöstötyytyväisyys on osa yritysten strategiaa, sillä henkilöstö on yrityksen tärkeä voimavara. Ilman tyytyväistä henkilöstä ei ole tyytyväisiä asiakkaita ja se näkyy liiketoiminnan kannattavuudessa. Yrityksen kannattaa panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Henkilöstön motivaatio ja motivointi ovat osa yrityksen johtamista, sillä kaikki motivaatio lähtee jostakin motivaation lähteestä. Joillekin motivaatio voi olla taloudellinen. Toisille motivaatio on puhtaasti siinä, että kokee merkityksellisyyttä ja innostuneisuutta työssään.

Motivaation voi jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio, kuten raha, ei ole koskaan hyvä lähtökohta. (Martela & Jarenko 2014.) Raha motivoi vain hetken ja ihminen saattaa hetkellisesti tehdä korkeita tuloksia, mutta uupuu helposti. Sisäisesti motivoitunut henkilö puolestaan toimii suuremman päämäärän takia yhteisen hyvän eteen. Sisäinen motivaatio on aina kestävämpi perusta toiminnalle. Sisäisesti motivoitunut henkilö ei lannistu pienistä vastoinkäymisistä ja ihminen on luonnostaan energisempi. Pahimmillaan sisäisesti motivoitunut ihminen saadaan kadottamaan motivaationsa, jos toimintaa ohjailaan liikaa pelkillä ulkoisilla motivaatiotekijöillä. Tästä syystä olen päätenyt rajaamaan tästä työstä pois palkitsemisen ja keskittynyt sisäisen motivation lähteisiin.

Cameron ja Seppälän (2015) mukaan positiivinen kulttuuri pitää sisällään kuusi olennaista ominaisuutta:

- Välitetään ja ollaan kiinnostuneita työkavereista sekä otetaan vastuu heistä ystävinä.
- Tuetaan toinen toista, mukaan lukien avun ja myötätunnon tarjoaminen, kun toisella on vaikeuksia.

- Vältetään syyttelyä ja annetaan virheet anteeksi.
- Inspiroidaan muita heidän omassa työssään.
- Korostetaan työn merkityksellisyyttä.
- Kohdellaan toisia kunnioittavasti, kiitollisuudella, luottamuksella ja rehellisyydellä.

Nämä kuusi kohtaa ovat minulle esimiestyön kivijalka. Haluan motivoida tiimiäni onnistumaan työssään ja ponnistelevan kohti parempia tuloksia. Uskon vahvasti siihen, että ihmisten hyvä ja oikeudenmukainen kohtelu johtaa pidemmällä aikavälillä parempaan lopputulokseen.

Henkilöstön tyytyväisyydellä on suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja hyvällä tuottavuudella on puolestaan vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin (Salojärvi 2010). London School of Economicsin tutkijat ovat laskeneet, että henkilöstön hyvinvointiin satsattu raha maksaa itsensä takaisin jopa yhdeksänkertaisesti (Martela & Jarenko 2014, 23). Jos henkilö kokee tyytyväisyyttä, hän on sitoutuneempi yritykseen, sairaspöissaolat vähenevät ja tuottavuus paranee (Paasonen & Valkealahti 2017). Henkilöstön tyytyväisyys lähtee siis johtamisesta. Anna Nybergin tekemässä tutkimuksessa osoitettiin, että huonolla johtamisella ja työntekijöiden sydänvaivoilla on selkeä yhteys toisiinsa (Nyberg 2009). Lisäksi työntekijöillä, jotka eivät ole sitoutuneita yritykseen, on 37 prosenttia enemmän poissaoloja, 49 prosenttia enemmän tapaturmia, heille tapahtuu 60 prosenttia enemmän virheitä ja heillä on pienempi tuottavuus. Näissä työpaikoissa henkilöstön vaihtuvuus on korkea, mikä puolestaan aiheuttaa kustannuksia ja tulon menetyksiä. Uuden työntekijän palkkaaminen ja perehdyttäminen aiheuttavat aina kustannuksia. Yrityksiin, joissa on suuri vaihtuvuus, on vaikea saada uusia työntekijöitä, koska nämä yritykset saavat vähemmän hakemuksia, kuin yritykset, joiden työntekijät ovat sitoutuneita. (Cameron & Seppälä 2015.)

Tyytyväiset työntekijät sitoutuvat yritykseen. Tutkimuksen mukaan yrityksessä, jossa henkilöstö on huonosti sitoutunutta, on selvästi alhaisempi liikevoittoprosentti, kuin yrityksissä, joissa sitoutuneisuus on korkea. Työntekijöiden tyytyväisyydellä on merkitystä myös yrityksen maineeseen. Tyytyväiset työntekijät ovat myös innovatiivisia, joten tällaisessa yrityksessä on paremmat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen. (Mandatum Life 2016.)

2 Toimintatutkimuksen periaatteet ja tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimuksessa on kyse tiedon tuottamisesta ja toimintojen kehittämisestä aidossa toimintaympäristössä ja ongelmaratkaisun keinoin. Oleellista on ryhmässä toimiminen, jolloin kehittämisessä korotustuu demokraattisuus, osallistuminen ja vaikuttaminen. Hyötynä tässä on se, että parhaaseen lopputulokseen päästään, kun työntekijät pääsevät itse mukaan ongelmanratkaisuun ja kehittämiseen. (Carr & Kemmins 1986.) Toimintatutkimuksessa toimintaa tarkastellaan kriittisesti (Suojanen 2004).

Keskeisimmät erot toimintatutkimuksessa perinteiseen tutkimukseen ovat siinä, että toimintatutkimus perustuu käytännön ongelmiin, joita ratkotaan käytännössä ja tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita jokaisessa tutkimuksen eri vaiheessa. Perinteinen tutkimus taas perustuu kirjallisuuteen pohjautuviin ongelmiin ja niiden ratkomiseen tutkittavilta koottavan tiedon avulla.

Toimintatutkimuksen isänä pidetään Kurt Lewiniä, joka ensimmäisenä kehitti toimintatutkimuksen teorian. Lewiniläisessä toimintatutkimuksessa on viisi periaatetta:

1. Etsii ratkaisuja organisaatioiden / käytännön konkreettisiin ongelmiin.
2. Etenee syklisesti (ongelmien tunnistaminen, toiminnan suunnittelu, toiminnan ja tulosten arviointi), jotka etenevät spiraalisena kehänä.
3. Pyrkii muuttamaan osallistujien ajattelutapoja.

4. Kyseenalaistaa olemassa olevan käytännön ongelman / tilanteen.
5. Pyrkii edistämään tutkimiansa ilmiöiden teoreettista käsittämistä ja muuttamaan käytäntöä. (Masters 1995.)

Toimintatutkimuksen periaatteena on mahdollistaa henkilöstöstä ja työelämän tarpeista kumpuavan tutkimusotteen ja lähestymistavan kehittäminen. Kehittämishankkeen toteutus toimintatutkimuksena mahdollistaa samanaikaisesti työelämän tutkimuksen ja kehittämisen. (Kananen 2014, 9.)

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jonka tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön kehittävästi ja parantavasti. ”Toimintatutkimus vie nimensä mukaisesti tutkimuksen mukaan itse toimintaan niin, että toimija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. Toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuvat kaikki samanaikaisesti.” (Kananen 2014, 16.)

Toimintatutkimuksessa vaikuttaminen tapahtuu tutkijan osallistumisella tutkimuskohteen toimintaan ja sekä osallistamalla muutoksen kohteena olevat ihmiset muutokseen. Ihmiset ovat huomattavasti motivoituneempia muutokseen, kun he pystyvät olemaan itse mukana ratkaisemassa ongelmia. Esimies toimii ikään kuin fasilitaattorina ja opettaa tiimiä.

Toimintatutkimuksen tutkimusotteina voidaan käyttää kvantitatiivisia, eli määrällisiä ja kvalitatiivisia, eli laadullisia tutkimusotteita. Usein toimintatutkimus on yhdistelmä molempia riippuen siitä, minkälaista tietoa tutkimuksen perustaksi on saatavilla. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä edellyttää kuitenkin, että saatavilla on lukuja tutkimuksen pohjaksi. Toimintatutkimuksen menetelmät painottuvatkin useimmiten laadullisiin tutkimusmenetelmiin, eli tutkimuksen perusteella pyritään tekemään ”löydöksiä” esimerkiksi haastattelujen, kyselyjen ja havainnoinnin keinoin koko tutkimuksen ajan. Toimintatutkimuksen edetessä on tärkeää arvioida ja analysoida kerättyä tietoa jatkuvasti. (Kananen 2014, 20-33.)

Kanasen (2014, 23) mukaan laadulliset tutkimusmenetelmät ovat perusteltuja esimerkiksi silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatavilla tarkkaa tietoa, mutta

tutkimusongelmasta ja sen poistamisesta kehittämisen keinoin halutaan saada syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus. Tästä syystä laadullinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin tähän kehittämishankkeeseen. Tutkimusongelma on tunnistettu, mutta sen tarkempi kuvaaminen, analysointi ja ratkaisuvaihtoehtojen selvittäminen on edellyttänyt kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Empiirisellä tutkimustyöllä, esimerkiksi henkilöhaastatteluilla ja kyselyillä päästään syvemmälle kehittämisiongelmiin ytimeen. Tulosten huolellinen analysointi on tärkeä osa tutkimusta ja ymmärtämään paremmin ongelmien syitä ja näkemään laajemman kokonaiskuvan. Tuomen ja Sarajärven (2009, 68) mukaan laadullinen tutkimus onkin kokonaisuus, joka koostuu aineiston keräämisestä ja analysoinnista, koska näitä työvaiheita ei voi erottaa toisistaan.

Tämän kehittämishankkeen tutkimustavaksi valikoitui toimintatutkimus, koska Kanasen mukaan toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan työyhteisössä esiintyviä ongelmia sillä tiedolla, joka työyhteisössä jo on, ja yhdistämällä siihen ajatuksia kirjallisuudesta. Toimintatutkimus on henkilöstöä osallistavaa tutkimusta ja se yhdistää tutkimuksen ja työelämän konkreettisen kehittämisen. (Kananen 2014, 9.)

Työtyytyväisyys koostuu elementeistä, ihmisellä olevista tietyistä tarpeista ja odotuksista työympäristöään kohtaan, joiden on oltava tasapainossa, jotta työntekijän motivaatio työhön ja itsensä kehittämiseen säilyy. Fountain Parkin (2019) julkaiseman ”Työyhteisö toimivaksi” -oppaan mukaan ihmisen työmotivaatiota kasvattaa seuraavien tarpeiden täyttyminen:

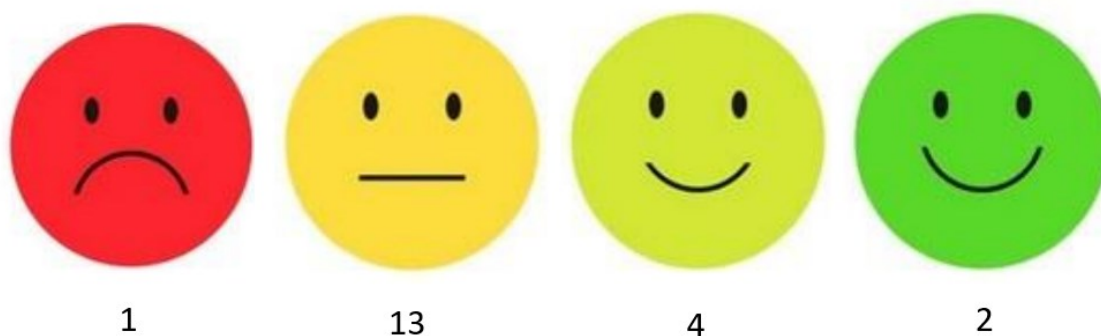
- Ihmisellä on tarve oppia jotain työssään.
- Ihmisellä on tarve saada tehdä päätöksiä, ainakin omalla rajatulla alueella.
- Ihmisellä on tarve tulla huomatuksi, saada ymmärtämystä ja kunnioitusta.

- Ihmisellä on tarve nähdä yhteys työnsä ja ympäröivän maailman välillä. On tärkeää kokea tekevänsä jotain, mitä muutkin pitävät hyödyllisenä ja arvokkaana.
- Ihmiset toivovat voivansa kehittyä työssään. Se voi olla ylenemistä ja/tai osaamisen syvenemiseen liittyvän asiantuntijuuden kehittymistä.
- Ihminen on itsekeskeinen ja haluaa kiitosta. (Fountain Park 2019.)

Tiimissä esiin tulleet tulleet ongelmat olivat merkittäviä ja niillä koettiin olevan suurta vaikutusta henkilöstön motivaation kehittymiseen ja henkilöstötyytyväisyyteen. Koko tiimi koki kehittämishankkeen tarpeelliseksi.

Tämä kehittämishanke sai alkusysäyksensä havainnointien perusteella huomattujen kehittämistoimenpiteiden tarpeesta. Syntyi tarve selvittää tarkemmin tiimissä koettujen epäkohtien ja ongelmien taustoa. Kehittämistarvetta tukee myös one-to-one -keskustelujen pohjalta kesällä 2021 tehty fiilismittari-kysely, jonka tulokset kertovat henkilöstön tyytymättömyydestä.

Fiilismittari



Kuvio 1. Fiilismittari.

3 Nykytila-analyysi kehittämisen perustana

Kehityshanketta ei voida aloittaa, ennen kuin tiedetään mitä pitää kehittää. Nykytila-analyysi on hyödyllinen työkalu kehityshankkeen aluksi, sillä sen avulla voidaan ymmärtää sen hetkinen todellinen tilanne ja oikeat tarvittavat ratkaisut. Nykytila-analyysi tulee tehdä huolella ja siihen tulee käyttää riittävästi aikaa, sillä liian nopea eteneminen nykytila-analyysia tehtäessä voi johtaa vääriin johtopäätöksiin ja ratkaisuihin (Kananen 2014, 35). Huolellinen lähtötietojen keruu säästää aikaa myös myöhemmästä työstä ja johtaa parempaan lopputulokseen (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 28).

Nykytila-analyysin tekeminen on tärkeää myös sen vuoksi, että ongelmat ovat usein vaikeasti määriteltävissä (Kananen 2015, 68). Ongelma voi tuntua alkuun selvältä, mutta ongelman aiheuttavat tekijät ovatkin epäselviä (Kananen 2015, 64). Lisäksi tilannetta voi mutkistaa se, että ongelmaan johtavia syitä onkin useita. Tällöin syitä saatetaan joutua priorisoimaan ja valitsemaan se syy, joka vaikuttaa ongelmaan eniten. (Kananen 2015, 68.) Kananen mukaan huolellinen määrittelyvaihe vaikuttaa koko ongelman poistamisen onnistumiseen (Kananen 2014, 35). Ongelmaa ei voida korjata, jos todellinen ongelma ei ole tiedossa (Kananen 2015, 65).

Ongelman hahmottaminen yhdessä sen parissa työskentelevien työntekijöiden kanssa lisää yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta kehityshankkeeseen. Jokainen on omalta osaltaan saanut vaikuttaa siihen, mitä halutaan kehittää tai parantaa. Tämä tunne on tärkeä toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta. (Kananen 2014, 38.)

3.1 Tiedonkeruumenetelmät

Kananen tiivistää toimintatutkimuksen analyysivaiheen tiedonkeruumenetelmät neljään osa-alueeseen, jotka ovat havainnointi, haastattelu, kirjalliset lähteet ja

kyselyt (Kananen 2014, 77). Havainnointi on systemaattista tarkkailua ja tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2015, 114). Havainnoija voi olla sekä ulkopuolinen tarkkailija että aktiivinen osallistuja (Ojasalo ym. 2015, 116). Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna (Ojasalo ym. 2015, 107).

Jotta minulla oli mahdollisimman monipuoliset mahdollisuudet perehtyä nykytilanteeseen, valitsin tutkimuksen toteuttamismenetelmiksi kahdenkeskiset one-to-one -keskustelut sekä ryhmätyöpajat. Kysely on hyvä keino saada tietoa, mutta haastattelussa haastattelijalla voi varmistua siitä, että haastateltava ymmärtää kysymykset oikein. (Vehkalahti 2014, 11.) Osana avointa keskustelua pystytään myös heti analysoimaan ongelmaa ja pohtimaan mahdollisia korjaavia toimenpiteitä eli kokeiluja. Tämän kehityshankkeen tiedonkeruumenetelminä on siis käytetty havainnointia ja haastatteluja, jossa havainnoitsija eli esimies on ollut aktiivinen osallistuja. Tiedonkeruu on tapahtunut keväällä ja kesällä 2021.

Olen hyödyntänyt taustatietona myös toimeksiantoa, jonka sain siirtyessäni kyseiseen esimiesrooliin sekä edellisten esimiesten ja esimieheni minulle antamia taustatietoja. Lisäksi olen käyttänyt taustatietona tiimini henkilöstötyytyväisyysmittauksen tuloksia sekä HR:ltä saamiani tietoja henkilöstön vaihtuvuudesta edellisen vuoden aikana.

Tässä kehittämistyössä ei käytetä perinteisiä kyselylomakkeita, vaan tietojen keruussa hyödynnettiin tiimin tiivistä yhteistyötä ja avointa keskustelua. Tämä antaa paremman mahdollisuuden tuoda henkilöstön mielipiteet esille ja jokaisen tulla kuulluksi. Henkilöstöä on osallistettu aktiivisesti ongelmakohtien määrittelyyn ja kehitystoimenpiteisiin.

3.1.1 One to one -keskusteluiden käynnistäminen (maaliskuu 2021)

Johtajuus aseman perusteella on mennyttä ajattelua (Sinervo & Lippo 2020). Esimieheltä vaaditaan monia tärkeitä ominaisuuksia, joista yksi tärkeä taito on kuunteleminen. Kuunteleminen on tärkeämpää kuin puhuminen. Johtajan pitää myös

osata vaatia, mutta myös huolehtia. Hyvä johtaja vaatii kaikilta työntekijöiltä tasapuolisesti yhtä paljon, mutta itseltään eniten. Hänen on otettava vastuu. Hänen on luotettava näkemyksiinsä ja harkintakykyynsä. Hyvä johtaja näkee vaikeat tilanteet mahdollisuutena. (Alahuhta 2015, 18.)

Esimiestyö on ennen kaikkea yhteistyötä. Ilman jatkuvaa työntekijän ja esimiehen välistä dialogia esimies ei voi tietää miten työntekijä on suoriutunut työtehtävistään. (Hakala 2016.) Esimiehenä pidän jokaiselle tiimini jäsenelle kerran kuukaudessa kahdenkeskisen one-to-one keskustelun, jossa keskustellaan avoimista asioista työntekijän työviihtyvyyden, työhyvinvoinnin, tavoitteiden ja suoriutumisen näkökulmasta. Esimiehen tehtävä on olla tilanteen tasalla ja varmistua siitä, että työntekijä tietää selkeästi mitä häneltä odotetaan tai onko työssä noussut esille sellaisia asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin tai työssä suoriutumiseen. Kahdenkeskiset säännölliset keskustelut ovat tärkeitä, sillä keskustelujen avulla esimies saa tärkeää ennaltaehkäisevää tietoa ja voi tarvittaessa puuttua tilanteeseen.

3.1.2 Ryhmäkeskusteluiden käynnistäminen (huhtikuu 2021)

Tiimissä työntekijöillä on erilaisia rooleja. Osa tiimin jäsenistä työskentelee asiakaspalvelutehtävässä, osa teknisen asiantuntijan roolissa, osa kouluttajana ja osa palvelupäällikkönä vastaten avainasiakkaista. Ryhmäkeskustelut toteutettiin näissä neljän hengen ryhmissä säännöllisesti viikoittain. Ryhmissä keskusteltiin aina kulloiseenkin rooliin liittyvistä tehtävistä, yhteistyön sujuvuudesta muissa rooleissa toimivien tiimin jäsenten välillä ja jatkuvan palvelun prosessien rakentamisesta koko ketjun alusta loppuun. Satunnaisemmin pidettiin myös yhteisiä eri ryhmien välisiä keskusteluja, jos aihealue käsitteli useamman ryhmän välistä yhteistyötä.

3.1.3 Henkilöstötyytyväisyyden arviointiohjelma

Yrityksellä on henkilöstötyytyväisyyden arviointiohjelma, joka on suunniteltu edistämään laadukasta vuoropuhelua esimiesten ja työntekijöiden välillä ja tukemaan oikea-aikaisia toimintasuunnitelmia haasteisiin vastaamiseksi. Yritys rohkaisee työntekijöitä ja esimiehiä kommunikoimaan avoimesti ja rehellisesti. Se auttaa työntekijöitä ymmärtämään roolinsa merkityksen yrityksen menestyksessä ja varmistaa, että jokainen työntekijä saa ohjausta, palautetta ja tunnustusta.

Kyselyssä henkilöstö voi ilmaista tyytyväisyytensä useaan eri osa-alueeseen, jotka käsittelevät mm. yleistä työtyytyväisyyttä, yrityksen arvoja, viestintää, urakehitysmahdollisuuksia, yritykseen sitoutumista, asiakastyytyväisyyden vaikutusta työntekijän työviihtyvyyteen, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, tunnustuksen saamista sekä palkkaa ja etuja.

Kysely tehdään vuosittain. Kyselyn tulokset ovat numeerisia ja lisäksi työntekijällä on mahdollisuus antaa kirjallista vapaamuotoista palautetta. Esimies saa kyselyn tulosten perusteella tiedon siitä miten tyytyväisiä hänen tiiminsä jäsenet ovat ja mihin aihealueeseen mahdollinen tyytymättömyys kohdistuu. Esimies saa myös tietyn tavoitteen johdolta. Jos tavoitetta ei saavuteta, odotetaan esimieheltä toimenpiteitä. Kyselyn etu on se, että se toteutetaan säännöllisesti ja esimies saa säännöllistä palautetta työyhteisön tilanteesta ja voinnista.

3.2 Nykytila-analyysin tulosten analysointi

3.2.1 One-to-one -keskustelujen analysointi

Ensimmäisessä one-to-one -keskustelussa käytiin läpi sen hetkiset fiilikset ja työtyytyväisyys, jonka pohjalta koostettiin fiilismittari.

Säännölliset kuukausittaiset kahdenkeskiset one-to-one -keskustelut käynnistettiin maaliskuussa 2021. Keskusteluissa nousi esille useita tärkeitä työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita, joista keskeisin havaito oli se, että esimiestyöhön on panostettava. Johtamistyön merkityksen ymmärtämättömyys vaikuttaa työyhteisöön rajusti. Ongelmiin reagoimattomuus aiheuttaa tehottomuutta ja vähentää työssä viihtyvyyttä. Jos työntekijät saavat liian vähän palautetta, he kokevat ettei esimies arvosta heidän tekemäänsä työtä. (Järvinen 2005, 13.) Esimies koettiin liian etäiseksi ja säännöllinen työntekijän ja esimiehen välinen vuoropuhuttelu puuttui. Työntekijöille ei asetettu selkeitä seurattavia ja mitattavia tavoitteita, eivätkä he välttämättä tienneet mitä heiltä odotetaan. Esimieheltä ei saatu palautetta tai tukea työstä suoriutumisesta, ja henkilöstö koki jäävänsä yksin. Työkuormat eivät jakautuneet tasaisesti ja joidenkin työntekijöiden kohdalla tilanne johti toistuvasti pitkiin työpäiviin. Osaamisen henkilöityessä lomien pitäminen lykkääntyi, eikä työstä palautumiseen jäänyt riittävästi aikaa. Tämä johti työntekijöiden väsymiseen ja motivation heikkenemiseen. Tämä puolestaan johti useamman työntekijän irtisanoutumiseen. Uusien asiantuntijoiden rekrytointi vie aikaa, joten menee paljon aikaa kuroa osaamisvaje umpeen.

Toinen selkeä esiin noussut puute koski suunnitelmallista tekemistä. Prosessi-johtamisessa korostuu selvästi asiakkaan merkitys, sillä prosessien tulisi käynnistyä asiakkaan herätteestä ja päättyä täytettyyn asiakastarpeeseen (Pesonen 2007, 129). Selkeät toimintaa tukevat prosessit puuttuivat ja tekeminen oli "ad hoc"-tekemistä. Tehtiin sitä missä oli isoin tulipalo. Työntekijät kokivat, ettei heillä ollut työrauhaa ja asiat jäivät keskeneräisiksi. Jokainen teki sitä minkä itse koki tärkeäksi, mutta ei välttämättä ollut ymmärrystä kokonaistilanteesta. Näin tulipaloja pääsi syntymään ja toiminta oli tehotonta. Asioihin saatettiin reagoida vasta siinä vaiheessa, kun asiakas antoi palautetta. Myöskään työkalukäytännöt eivät olleet yhtenäiset, jolloin tilannekuvaa puuttui. Esimiehen oli mahdotonta olla tietoinen siitä mitä kenelläkin oli työn alla ja missä vaiheessa mikäkin työ eteni.

Kolmas tyytymättömyyden aihe koski palkkaa. Useampi työntekijä koki, ettei heidän palkkansa ollut työn määrään ja vaativuuden osalta riittävällä tasolla.

Tilanne vaikutti merkittävästi työntekijöiden motivaatioon. Palkankorotusten osalta yrityksessä on selkeät olemassa olevat prosessit. Sen vuoksi palkka rajattiin tämän kehityshankkeen ulkopuolelle ja tässä kehityshankkeessa keskityttiin esimiestyön parantamiseen sekä jatkuvan palvelun prosessien ja työkalukäytäntöjen kehittämiseen.

3.2.2 Ryhmäkeskustelujen analysointi

Tiimin jäsenet jakoutuivat tehtäviensä mukaisesti neljään eri ryhmään;

- asiakaspalveluhenkilöt
- tekniset asiantuntijat
- kouluttajat
- palvelupäälliköt.

Oli heti havaittavissa, että eri ryhmien välinen yhteistyö oli oleellisessa roolissa laadukkaan jatkuvan palvelun tuottamisen näkökulmasta. Asiakaskontakti sai alkunsa asiakaspalveluun tulevasta asiakasyhteydenotosta (häiriöilmoitukset ja palvelupyynnöt). Teknien vastasi käyttöönotoista, asennuksista ja teknisestä häiriönselvityksestä. Palvelupäälliköiden tehtävänä oli huolehtia asiakassuhteesta ja lisämyynnistä. Kouluttajien tehtävä oli kouluttaa uusien asiakkaiden pääkäyttäjät ja tarjota lisäkoulutuksia.

Aloitin kunkin ryhmän kanssa oman viikoittaisen yhteistyötapaamisen huhtikuussa 2021. Tapaamisissa käytiin läpi päivittäisiä työtehtäviä ja niihin vaikuttavia asioita, tavoitteena sujuvoittaa yhteistä tekemistä. Tapaamisten pohjalta teimme yhteistyössä tiimin kanssa seuraavat havainnot:

- Eri ryhmien jäsenten roolit olivat epäselvät
- Ryhmien välillä oleva työnjako ei ollut selkeä

- Ryhmien välinen tiedonkulku oli heikkoa
- Ryhmien jäsenten välinen työkuorma oli epätasainen
- Osaamista ei jaettu ryhmien sisällä ja eri ryhmien välillä.

Selkeät roolit, selkeä työnjako ja tehokas tiedonkulku ryhmien välillä auttaa jokaista työntekijää tekemään työnsä sujuvammin. Se helpottaa myös itseohjautuvuutta. Kun tiedetään mitä minun kuuluu tehdä ja mitä toiset tekevät, on toiminta tehokasta. Jos jossain työvaiheessa esiintyy ongelmia, ja niistä saa tiedon hyvissä ajoin, auttaa se aikatauluttamaan eri työvaihteita uudelleen. Työ etenee jokaisen työvaiheen läpi sujuvasti, kun ei tarvitse käyttää aikaa asioiden jakailuun. Ryhmien välillä oleva työnjako auttaa lisäksi keskittämään tiimin resurssit ja fokuksen paremmin eri työvaiheiden suorittamiseen.

Selkeän roolituksen puuttuessa ryhmien jäsenten välinen työkuorma koettiin epätasaiseksi. Työntekijä oli saattanut vaihtaa roolin toiseen, mutta teki vielä osittain vanhan roolin mukaisia tehtäviä. Osaamista ei jaettu ryhmien sisällä ja eri ryhmien välillä. Osaaminen oli henkilöitynyttä, eikä tietoa jaettu riittävästi. Työtehtävien jakautuminen tasapuolisesti on tärkeää koko tiimille, kuin myös esimiehelle. Liian suuri tai liian vähäinen työmäärä voidaan kokea epäreiluna. Ne työntekijät, jotka ovat liian työllistettyjä, ovat vaarassa uupua ja toisaalta ne, joilla on liian vähän töitä, voivat kokea motivaation puutetta liian vähäisten haasteiden vuoksi. (Komonen 2018.)

3.2.3 Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten analysointi

En avaa tässä työssä tarkasti tiimini henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia. Yleisesti voidaan todeta, että vuoden 2021 kyselyn numeeristen tulosten perusteella henkilöstön suurin tyytymättömyys kohdistui kompensatioon ja muihin etuihin sekä koulutusmahdollisuuksiin. Vapaamuotoinen kirjallinen palaute antoi paremman kuvan niistä asioista, jotka aiheuttivat työntekijöissä tyytymättömyyttä:

- "Työntekijät ovat vain numeroita."
- "Työnantaja ei panosta työntekijöiden hyvinvointiin."
- "Työnantaja ei arvosta työntekijöitä."
- "Tekeminen ad hocia."
- "Ei yhteisiä palavereja."
- "Esimiestä ei ole kiinnostunut työntekijöistä."
- "Oma rooli ja tavoitteet epäselviä."
- "Asioista ei tiedoteta."
- "En saa koskaan palautetta."
- "Työnantaja antaa sen kuvan, että jokainen on helposti korvattavissa."
- "Työkuorma on liian iso."
- "Työilmapiiri vie työmotivaation."

Tämän kyselyn tulosten pohjalta ei voida tehdä riittäviä johtopäätöksiä kehitystoimenpiteiden tekemiseksi, mutta tämä kysely toimii yhtenä suuntaa antavista mittareista ja vahvistaa käsitystäni siitä, että one-to-one ja ryhmäkeskusteluiden pohjalta tehdyt havainnot ovat oikeita.

3.3 Tutkimusongelman määrittely

Kesti (2013, 68) toteaa, että perinteinen likert-asteikkoa mittaavat kyselytutkimukset esittävät asioiden nykyhetken tilaa, jota voi vain vertaisarvioida muihin tai aikaisempiin tuloksiin. Työyhteisössä vallitsevien asioiden tilaa tai haasteita kysely ei paljasta, eikä sitä, miten niissä esiintyviä ongelmia pitäisi kehittää. Ongelmakohtien löytämiseen pitää olla toinen ratkaisu. Niiden löytäminen edellyttää sitä, että jokaiselle työyhteisön jäsenelle annetaan mahdollisuus osallistua, tuoda näkemyksensä ja ratkaisuehdotuksensa esiin. Mahdollistaminen synnyttää yhteenkuuluvuutta sekä sitoutuneisuutta kehityshankkeeseen (Kananen 2014, 39).

Voidaan todeta, ettei henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia voida käyttää mittarina tässä kehittämishankkeessa, vaan one-to-one ja ryhmäkeskusteluiden

pohjalta tunnistetut henkilöstötyytyväisyyttä heikentävät tekijät muodostavat oleellisen osan tutkimusongelmaa.

Tämä kehityshanke käsittelee laadukkaan jatkuvan palvelun parantamista henkilöstötyytyväisyyden parantamisen näkökulmasta. Esimiehen tuki ja läsnäolo on avain hyvinvoivaan työyhteisöön ja esimies-alassuhteeseen. Selkeät roolit ja prosessit tukevat ja ohjaavat tekemistä ja ovat avain hyvään lopputulokseen. Näiden asioiden on selkästi todettu vaikuttavan tiimihenkilöstötyytyväisyyteen heikentävästi ja tilanne vaikuttaa jatkuvan palvelun laatuun. Tutkimusongelmaksi käsittelee sitä, mitkä seikat vaikuttavat henkilöstötyytyväisyyteen ja miten niitä voidaan parantaa, jotta varmistetaan laadukas jatkuvan palvelun tuottaminen?

3.4 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Kuten aiemmin todettiin, henkilöstötyytyväisyyskysely antaa kuvauksen sen hetken tilanteesta. Moni asia jää kuitenkin pimentoon. Tästä syystä haluan tuoda esille asioita, jotka todennäköisesti vaikuttavat henkilöstön tyytymättömyyteen sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Ennen kuin siirryin tiimiin esimieheksi, oli tiimissä vaihtunut tiuhaan esimies useaan otteeseen. Lisäksi organisaatiossa oli toteutettu suuria rakenteellisia muutoksia. Muutokset organisaatiossa herättävät usein tunteita ja vastarintaa. Epävarmuus omasta työpaikasta ja tulevaisuudesta huolestuttaa ja luo paineita. On ymmärrettävää, että näin isot muutokset vaikuttavat merkittävästi henkilöstön työtyytyväisyyteen ja on tärkeää, että muutokset viedään laadukkaasti loppuun asti.

Esimiehellä on merkittävä rooli siinä kuinka innostuneita työntekijät ovat työstään. Esimiehet pystyvät kannustamaan työntekijöitä niin, että he kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä muutoksista huolimatta. Jos esimiehellä on kyky lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota, esimies edistää samalla työntekijän selviytymistä erilaisista muutoksista. (Ponteva 2010, 44.) Esimies voi aina tukea alaisiaan, mutta työntekijän pitää itse innostua muutoksesta.

3.5 Ongelman jäsentely

Henkilöstötyytyväisyys on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista ja se vaikuttaa jokaiseen yrityksen työntekijään asemasta riippumatta. Henkilöstön vaihtuvuus liittyy henkilöstötyytyväisyyteen ja henkilöstötyytyväisyys tuo yritykselle suoraa säästöjä. Henkilöstön alhainen vaihtuvuus tai työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrän väheneminen säästää yritykseltä rahaa, sillä uusien ihmisten rekrytointi ja kouluttaminen ovat kallista.

Palvelun laadun heikkeneminen puolestaan viestii asiakastyytyväisyyden laskusta ja laatu on yrityksen tärkeimpiä kilpailuvaltteja. Aiheen rajaaminen vaatii kuitenkin harkintaa. Työtyytyväisyydellä on selkeä yhteys asiakastyytyväisyyteen, mutta asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monet muutkin tekijät. Työtyytyväisyyden parantaminen prosesseja kehittämällä on huomattavasti nopeammin saavutettavissa ja mitattavissa, kuin asiakastyytyväisyyden. Koen henkilöstötyytyväisyyden parantamisen myös itselleni tärkeäksi, joten tässä kehittämistyössä ongelma on rajattu henkilöstötyytyväisyyteen. Myös muut yrityksen sisäiset sidosryhmät ja asiakkaat on rajattu pois tästä kehityshankkeesta.

Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta saa käsityksen siitä, mihin aihealueisiin työntekijät ovat tyytyväisempiä ja mihin tyytymättömpiä. Erityisesti vapaamuotoiset kirjalliset tulokset viestivät mielestäni sitä, että esimiestyöhön on panostettava. Yrityksessä on paljon sellaisia asioita, joihin esimies ei voi itse vaikuttaa, mutta hyvällä esimiestyöllä moni näistä osa-alueista on parannettavissa.

Nykytila-analyysin tehtävänä on paljastaa ne syyt, jotka synnyttävät työtyytymättömyyttä. Kyselyn tulokset viestivät riittämättömästä esimiestyöstä, mutta niistä käy ilmi myös oleellisia puutteita päivittäisissä prosesseissa. Työntekijöillä ei ole selkeitä rooleja, eivätkä he tiedä mitä heiltä odotetaan. Ihmisten pitää tietää miten heidän työtään mitataan. Aikaa kuluu hukkaan, kun asioita pallotellaan. Työkaluja on useita, jolloin seuranta ja raportointi on mahdollonta. Ad hoc-tekemisestä pitää päästä eroon. Vaaditaan selkeää priorisointia

työrauhan takaamiseksi. Tarvitaan rekrytointeja työkuorman tasaamiseksi. Yhteistyön ja tiedonkulun varmistamiseksi tulee luoda selkeät palaverikäytännöt. Esimiehen pitää olla läsnä ja viestiä siitä, että hän on vastuussa tekemisestä. Vaaditaan säännönmukaista vuoropuhelua esimiehen ja työntekijöiden välillä.

Jos yrityksen työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä, he ovat sitoutuneempia yritykseen, sairauspoissaolot vähenevät ja tuottavuus paranee. (Paasonen & Valkealahti 2017.) Jos työntekijät eivät ole sitoutuneita työnantajaansa, tästä aiheutuu yritykselle kuluja. Työnantajaan sitoutumattomilla työntekijöillä on 37 prosenttia enemmän poissaoloja, 49 prosenttia enemmän tapaturmia, 60 prosenttia enemmän virheitä ja heikompi tuottavuus. Työntekijöiden vaihtuvuus on huomattavasti suurempi. Tämä aiheuttaa myös yritykselle kustannuksia ja tulonmenetyksiä. Korkean vaihtuvuuden omaavien yritysten on haastavampaa saada uusia työntekijöitä, koska he saavat huomattavasti vähemmän työhakemuksia kuin yritys, jossa työntekijät ovat sitoutuneita. (Cameron & Seppälä 2015.)

Matti Ala-huhdan (2015, 19) mukaan parhaat varhaiset indikaattorit yrityksen tulevasta kehityksestä ovat henkilöstötyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys. Jos henkilökunta ei voi hyvin, asiakkaat eivät voi hyvin. (Alahuhta 2015, 143.) London School of Economicsin tutkijat ovat laskeneet, että henkilöstön hyvinvointiin sijoitettu raha maksaa itsensä takaisin jopa yhdeksänkertaisesti (Martela & Jar-enko 2014, 23).

Toimintatutkimus on tiedon tuottamista ja toimintojen kehittämistä aidossa toimintaympäristössä ongelmanratkaisun keinoin. En voisi kuvitella parempaa kehityshanketta, koska tässä hankkeessa yhdistyvät sekä tiimin tarpeet sekä omat henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteeni. Oli kehityshanketta tai ei, tämä kehitystyö ja –toimenpiteet on silti tehtävä. Ilman toimenpiteitä henkilöstötyytyväisyyttä ei saada nousuun ja lisää asiantuntijoita lähtee pois yrityksen palveluksesta. Oikean ongelman löytäminen on ensimmäinen askel

muutokselle. Pahimmassa tapauksessa etsitään ratkaisuja, mutta ne eivät vastaa todelliseen oikeaan ongelmaan (Kananen 2014, 35).

3.6 Tutkimuskysymys

Perinteinen tutkimus ja sen tuottamat tutkimustulokset jäävät lähes aina toteavalle tasolle. Voidaan siis todeta tiettyjen tekijöiden vaikuttavan asiaan. (Kananen 2014, 15.) Perinteinen tutkimuskysymys esitetään seuraavassa muodossa: mitkä tekijät parantavat henkilöstötyytyväisyyttä mahdollistaen laadukkaan jatkuvan palvelun tuottamisen? Tutkimustulokset saadaan perinteisin tiedonkeruumenetelmin eli kyselyin, havainnoinnein ja haastatteluin, eikä perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa ryhdytä toimenpiteisiin tai kokeiluihin tutkimuksen aikana. Tutkija ei saa myöskään vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2014, 117.) Toimintatutkimus vie tutkimuksen itse toimintaan siten, että toimija on itse mukana tutkimuksessa ja toiminnassa. Toimintatutkimus edellyttää aina myös ongelman ratkaisun täytäntöönpanoa. (Kananen 2014, 117.) Toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat samanaikaisesti (Kananen 2014, 16). Toimintakysymys vastaa kysymykseen, miten voin parantaa tiimini henkilöstötyytyväisyyttä laadukkaan jatkuvan palvelun tuottamisen varmistamiseksi? (Kananen 2014, 115.) Toimintatutkimuksen edellytyksien täytyminen edellyttää muutosta, tutkijan mukanaoloa muutoksessa, tutkimusta ja yhteistoimintaa (Kananen 2014, 119).

Pelkkä ongelman ymmärtäminen ei johda muutokseen. On ymmärrettävä ongelmaan johtaneet syyt ja tähän tarvitaan paljon tietoa. Haasteena on se, että samat ongelmat usein ilmenevät eri toimijoille eri tavalla. Näin henkilöstön heikko sitoutuminen voi näkyä työnantajalle tiheänä henkilöstön vaihteluna ja työntekijöille esimerkiksi matalana palkkana ja huonoina työoloina. (Kananen 2014, 36 -37.) Tutkimuskysymyksien tavoitteena on selvittää tutkimusongelman syy-seuraussuhteet, jotta siihen päästään vaikuttamaan. (Kananen 2014, 44.) Kehittämistutkimus alkaa aina siitä mihin perinteinen tutkimus päättyy (Kananen 2015, 40).

Yritys tarkastelee henkilöstön tyytyväisyyttä eri tavoin kuin tiimin esimies. Tiimin tehtävänä on tuottaa laadukasta jatkuvaa palvelua asiakkaille ja näin ollen tiimin

esimiehen tehtävänä on varmistaa, että jatkuvan palvelun tekeminen tukee tätä tavoitetta. Tähän vaikuttaa oleellisesti se, että työntekijöiden roolit ovat selkeät ja he tietävät mitä heiltä odotetaan. Prosessit vaativat yhteistyötä ja yhteistyö vaatii sitä, että jokainen työntekijä huolehtii omista tehtävistään.

Olen muotoillut tutkimuskysymyksen seuraavasti:

Mitkä seikat vaikuttavat henkilöstötyytyväisyyteen laadukkaan jatkuvan palvelun varmistamiseksi ja miten niitä voidaan parantaa?

3.7 Tutkimusongelman määrittelyn yhteenveto

Muutoksella tavoitetaan selkeää, konkreettista ja mitattavaa muutosta nykytilaan (Ojasalo ym. 2015, 61). Oman organisaationi kannalta toimintatutkimukseni selkein muutostavoite on henkilöstötyytyväisyyden parantaminen ja henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen.

Nykytila-analyysistä ilmenee, ettei tiimin henkilöstötyytyväisyys ole tarkoituksenmukaisella tasolla. Työyhteisössä esiintyy työskentelyä ja työtyytyväisyyttä heikentäviä tekijöitä, jotka poistamalla tai joita kehittämällä työn tekokuutta ja työntekijöiden viihtyvyyttä on mahdollisuus parantaa. Selkeimmät henkilöstön hyvinvoinnin parantamisen esteet liittyvät käytettäviin prosesseihin, johtamiseen ja rooleihin ja vastuisiin. Myös käytettävät työkalut nousivat esiin keskusteluissa.

3.8 Kehittämishankkeen tavoitteet

Kehittämishankkeen tavoitteena on henkilöstötyytyvisyyden parantaminen 25 asiantuntijan tiimissä jatkuvan palvelun sujuvuuden varmistamiseksi. Tiimin tavoitteena on tuottaa laadukasta sopimuksenmukaista jatkuvaa palvelua asiakkaille ja varmistaa liiketoiminnan kannattavuus. Kehittämishankkeen tarkoituksena on edistää näiden tavoitteiden saavuttamisesta luomalla organisaatioon ilmapiiri, jossa asiantuntijat voivat hyvin ja ovat motivoituneita. Ilmapiiri on

avoimempi, toimivampi ja kannustavampi. Näin pyritään vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta.

Kehittämishankkeen aikana kehittämistoimenpiteet otetaan käyttöön ja niiden toimivuutta seurataan. Hankkeen edetessä kartoitan lisäksi mahdollisia jatkokehittämistoimenpiteitä.

3.9 Kehittämishankkeen rajaus

Kehittämishankkeen tarkoituksena on parantaa tiimin henkilöstötyytyväisyyttä jatkuvan palvelun sujuvuuden varmistamiseksi. Hanke on rajattu koskemaan tätä yhtä tiimiä. Vaikka olennainen osa tiimin tekemistä on asiakastytyväisyys, tämä hanke ei käsittele sitä miten parannetaan asiakastytyväisyyttä. Tämä aihe on rajattu siihen, miten parannetaan henkilöstötytyväisyys varmistaen jatkuvan palvelun tuottamisen kyvykkyys asiakkaille.

4 Kehittämishankkeen toteutus

Kesällä 2021 säännöllisiä kahdenkeskiset one-to-one -keskusteluja jatkettiin. Lisäksi käynnistettiin kuukausittaiset ryhmätyöpajat. Keskusteluissa käytiin läpi analyysivaiheessa tehtyjä havaintoja ja pohdittiin ratkaisuja ja kokeiluja tilanteen korjaamiseksi.

Kahdenkeskisistä keskusteluista kävi ilmi, että henkilöstöllä oli aito halu ja motivaatio kehittää omaa työtään, mutta suuri työmäärä ja epäselvät vastuut rajoittivat mahdollisuuksia. Ryhmätyöpajoissa kävi ilmi, etteivät prosessit olleet selkeitä tai ne puuttuivat kokonaan. Asiantuntijat kykenivät itsenäiseen työhön, mutta eri työvaiheet nivovien prosessien puuttuessa tekeminen oli tehotonta ja tiimissä tehtiin paljon päällekkäistä työtä. Näkyvyys eri työvaiheisiin puuttui.

Keskustelujen pohjalta kävi ilmi, että kaikki työntekijä kokivat työympäristössä esiintyvän esteitä oman työn laadukkaalle toteuttamiselle sekä jatkuvan palvelun tuottamiselle, ja näiden asioiden koettiin heikentävä työtyytyväisyyttä. Eniten kehitystarpeita nähtiin esimiestyössä ja johtamisessa, palautteen saamisessa, rooleissa ja vastuissa, tavoitteissa, työkaluissa, prosesseissa, sisäisessä viestinnässä ja palkitsemisessa. Palkitseminen on luvussa yksi kuvatusti rajattu tämän hankkeen ulkopuolelle.

4.1 Kehittämiskohteet

Kesällä 2021 ryhmätyöpajassa valittiin kehityskohteet. Valinnat tehtiin sen pohjalta mihin asioihin oli todennäköisimmin mahdollista vaikuttaa ja minkä asioiden nähtiin eniten parantavan lopputulosta. Kehityskohteiksi valittiin seuraavat osa-alueet:

- Läsnäoleva esimiestyö (sis. jatkuvan palautteenannon)
- Työkuorman tasainen jakautuminen työntekijöiden välille

- Selkeät roolit ja vastuut
- Selkeät tavoitteet (sis. töiden selkeän priorisoinnin)
- Suunnitelmallinen tekeminen; selkeät prosessit ja työkalut näkyvyyden parantamiseksi.

4.1.1 Esimiestyö

Esimiestyö koettiin tärkeäksi. Esimieheltä odotettiin aitoa läsnäoloa, vastuunkantoa ja päätöksentekokykyä. Esimiehen läsnäolo koettiin työntekijöiden voimavarana. Kokemus läsnäolevasta esimiehestä vahvistaa työntekijöiden arvostuksen, työn merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, sillä työntekijä haluaa kokea tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi. (Sarkkinen 2020.)

4.1.2 Työkuorman tasainen jakautuminen työntekijöiden välille

Tunnistettiin, että osalla asiantuntijoista oli kohtuuttoman suuri työkuorma. Osaaminen oli henkilöitynyttä, jolloin työtehtäviä kasaantui muutamille asiantuntijalle kohtuuttomasti. Kaikista tehtävistä ei ollut mahdollista suoriutua normaalin työajan puitteissa, joka puolestaan johti työntekijöiden uupumiseen. Talosta pois lähteneiden asiantuntijoiden tilalle ei oltu rekrytoitu uusia asiantuntijoita. Henkilöresursointi ei ollut riittävällä tasolla tiimin tehtäviin nähden.

4.1.3 Roolit ja vastuut

Asiantuntijoiden roolit ja vastuut olivat epäselviä. Asiantuntijoilla oli epäselvyyttä sekä omasta että kollegoiden vastuista. Oltiin tehty töitä liian vähillä resurseilla ja jokainen oli tehnyt sitä mitä parhaiten osasi. Tämä on tietysti osaltaan ketterää toimintaa, mutta johtaa pidemmän päälle tehottomuuteen yhteistyön ja prosessien puuttuessa. Kaikkia asioita ei oltu myöskään selkeästi vastuuttettu, jolloin tärkeitä tehtäviä saattoi jäädä kokonaan tekemättä.

4.1.4 Selkeät tavoitteet

Asiantuntijat eivät tieneet mitä heiltä odotetaan ja heiltä puuttui päämäärä. Päämäärä on suunta, jota kohti menestystä tavoitteleva tiimi kohdistaa tekemissensä. Päämäärä on jotain sellaista, minkä tiimi haluaa yhdessä saavuttaa omaa toimintaympäristössään. Päämäärän tavoittelu on prosessi, jossa päivittäinen yhdessä tekeminen, toisilta oppiminen, kehittyminen ja seuraavaan asiaan keskittyminen ovat keskiössä. Päämäärää ei voida saavuttaa, jollei jokaiselle tiimin jäsenelle ole määritelty tavoitteita.

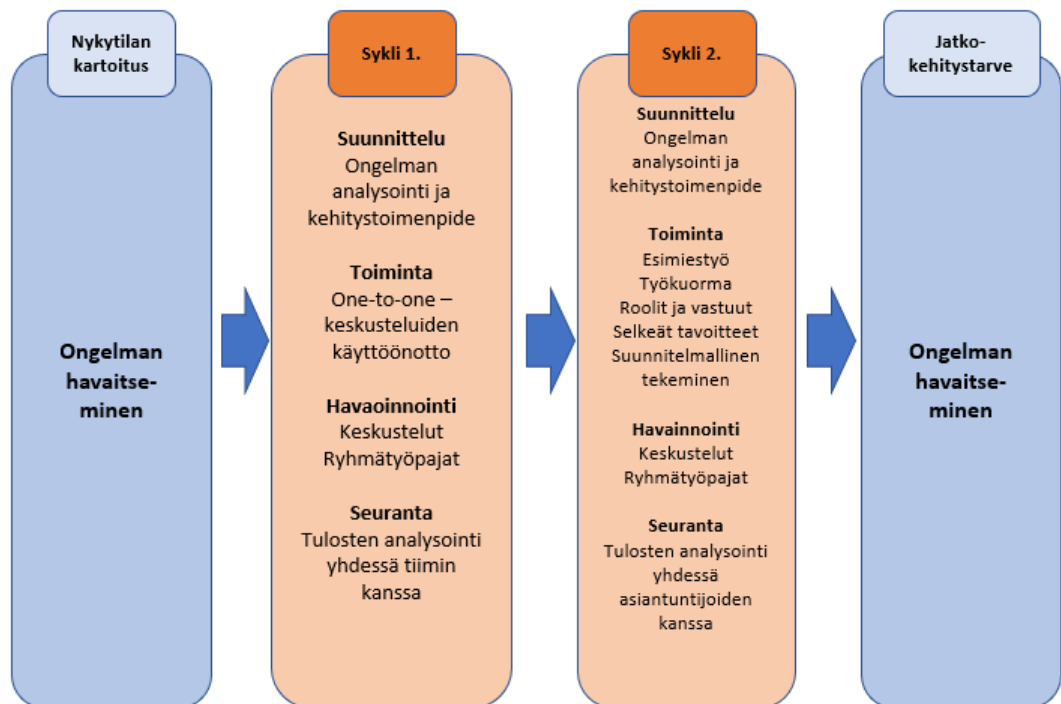
4.1.5 Suunnitelmallinen tekeminen

Roolien, tavoitteiden ja prosessien puuttuessa asiantuntijat tekivät töitä asioita parhaaksi katsomallaan tavalla oman osaamisensa puitteissa ja syntyi useita parhaita käytäntöjä. Töitä tehtiin ad hocina ilman selkeitä prioriteettejä. Tilanne johti pedonkulun heikkenemiseen, tehottomuuteen, läpinäkyvyyden puuttumiseen ja tilanteiden eskaloitumiseen, jolloin vaadittiin nopeaa reagointia tilanteen korjaamiseksi. Ad hoc-tekeminen korostui entisestään. Vaikuttava yhteistyö perustuu suunnitelmallisuuteen ja hyviin käytäntöihin.

4.2 Kehittämismenetelmät

Kehittämiskohteen kuvauksessa määritellyn tutkimusongelman olemassaolo tunnistettiin esimiehen tiimin jäsenten kanssa käymässä one-to-one -keskusteluissa sekä ryhmätyöpajoissa, ja toimintatutkimukselle ongelman korjaamiseksi todettiin olevan tarve. Esimies arvioi yhdessä tiimin kanssa kehitystoimenpiteet. Henkilöstön ehdotukset ja mielipiteet otettiin huomioon, jotta heillä oli konkreettinen mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Heidät otettiin myös mukaan päätöksentekoon. Jaben ja Häkkisen (2010, 320-330) mukaan työyhteisön hyvinvointi on yhteinen asia ja työyhteisöä voidaan kehittää myös henkilöstöä kuulemalla ihmisille sopivaksi. Hyvän ja motivoituneen henkilöstön pysyvyyden varmistamiseksi henkilöstön kuuntelu on tärkeää.

Toimintatutkimus etenee sykleissä, joka tekee toimintatutkimuksesta prosessi- maista. Jokainen sykli pitää sisällään kehittämiskohteen toiminnan suunnittelua, kehittämistoimintaa ja seurantaa, jolloin toimintatutkimuksesta tulee jatkuvaa ja toiminnan jatkuva kehittäminen mahdollistuu. (Kananen, 2014, 11-14.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen eteneminen sykleissä.

Yllä kuvatussa kuviossa 2 on kuvattu kehittämishankkeen eteneminen. Ensimmäisessä vaiheessa One-to-one -keskusteluja ja ryhmätyöpajoja jatkettiin, sillä ne koettiin tärkeäksi osaksi kehityshanketta.

4.2.1 Esimiestyö

Ensimmäinen tunnistettu kehitystarve kohdistui esimiestyöhön. One-to-one -keskustelut koettiin toimivaksi tavaksi läsnäolevalle esimiestyölle. Ne keskittyivät esimiehen ja asiantuntijan väliseen vuorovaikutukseen ja molempinpuoliseen

palautteen antoon. Myös ryhmätyöpajoissa korostui esimiehen läsnäolon merkitys ja tiimi koki ne tarpeelliseksi ja toimivaksi tavaksi kehittää tekemistä. Tiimin tärkein tavoite oli tuottaa laadukasta jatkuvaa palvelua asiakkaille ja työpajoissa käsiteltiin nykyisiin käytäntöihin liittyviä kehitystoimepiteitä. Esimies toimi ikään kuin fasilitaattorina yhteisissä keskusteluissa ja kaikki asiantuntijat saivat tuoda esiin näkemyksiä ja kehitysehdotuksiaan. Näiden keskustelujen pohjalta sovittiin kehitystoimenpiteistä. Keskustelut keskittyivät tiimin tavoitteisiin, asiantuntijoiden väliseen työkuormaan, yleiseen työtilanteeseen, rooleihin ja vastuisiin sekä sujuvaan ja suunnitelmalliseen tekemiseen.

Vaikka sisäistä tiedottamista ei valittukaan pääasialliseksi kehityskohteeksi, vakiintui tiimissä ryhmätyöpajojen lisäksi säännöllinen kuukausittainen tiimipalaverikäytäntö, jonka agendalla oli ajankohtaisia tiimin toimintaan vaikuttavia kaikkia asiantuntijoita koskettavia asioita. Näin varmistettiin sujuva tiedonkulku kaikille tiimin jäsenille ilman, että tietoa piti osata itse hakea eri paikoista (esim. intranet). Palaverissa ei kuitenkaan käsitelty jatkuvaan palveluun liittyvää operatiivista tekemistä.

4.2.2 Roolit ja tavoitteet

Seuraavassa vaiheessa kuvasimme tiimin roolit ja tavoitteet ja ne pohjautuivat asiakassopimuslupauksiin:

1. Asiakaspalveluhenkilö vastaanottaa ja käsittelee asiakkaalta tulevat häiriöilmoitukset ja palvelupyynnöt palvelusopimuksissa luvatus vastajan mukaisesti, sekä huolehtii asiakastyytyväisyydestä.
2. Tekninen asiantuntija vastaanottaa asiakastuelta teknisen toimeksiantot ja huolehtii siitä, että uudet käyttöönotot ja tekniset muutokset tehdään luvatussa aikataulussa.
3. Kouluttaja kouluttaa uudet asiakkaan pääkäyttäjät, huolehtii täydennyskoulutuksesta sekä demo-tilaisuuksista tarjouksentekovaiheessa.

4. Palvelupäällikkö vastaa sopimuksista, tarjouksista ja toimii nimettyjen asiakkaiden yhteyshenkilönä.

Nimesimme henkilöt rooleihin heidän sen hetkisen osaamisensa perusteella ja kuvasimme roolien vastuut ja tehtävät. Henkilöt pääsivät vaikuttamaan myös itse siihen mihin rooliin heidät nimettiin. Yksi asiantuntija halusi siirtyä kouluttajan roolista palvelupäällikön rooliin. Kussakin roolissa tehtiin vain tälle roolille kuvattuja tehtäviä ja varmistettiin, että mahdolliset poissaolojen aikaiset tuuraukset hoiduvat oman roolin sisällä. Näin varmistettiin prosessien roolien mukainen toiminta ja välttyttiin päällekkäiseltä tekemiseltä. Lisäksi kuvasimme tiimin tehtävät ja varmistimme, että niistä kaikki työtehtävät tulee tehtyä tietyn roolin toimesta. Näin ollen mikään tehtävistä ei jää tekemättä.

4.2.3 Palaverikäytännöt suunnitelmallisen tekemisen tueksi

Kolmannessa vaiheessa otimme käyttöön säännölliset viikottaiset palaverit, jotka tukivat tuotannon tekemistä ja varmistivat prosessien etenemisen laadukkaan jatkuvan palvelun varmistamiseksi:

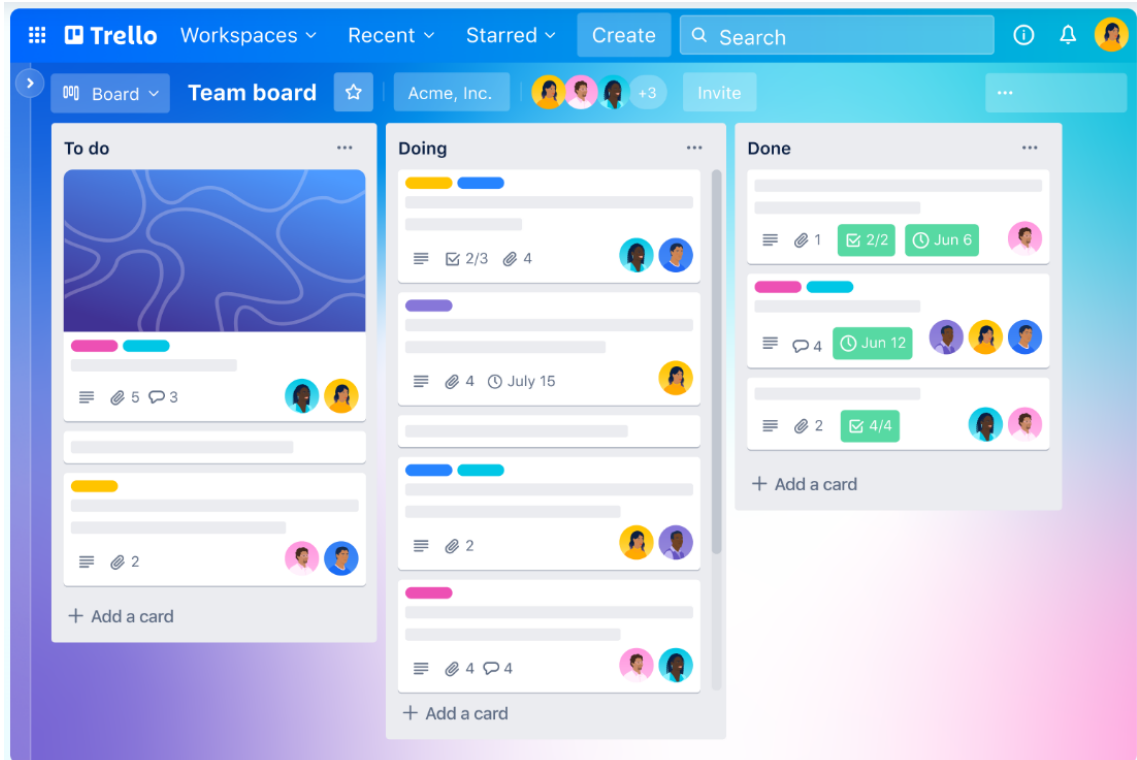
1. Maanantaisin käytiin läpi toimitusten ja teknisten muutosten tilanne teknisten asiantuntijoiden kanssa. Alkuun palaveri oli keskellä viikkoa, mutta se päädyttiin siirtämään maanantaille. Näin varmistuttiin siitä, että jokaisella asiantuntijalla oli heti viikon alussa ymmärrys tulevan viikon työtehtävistä ja prioriteeteista.

Lisäksi palaverissa varmistettiin, että käynnissä olevat työt etenevät suunnitelman mukaisessa asiakkaalle luvatussa aikataulussa. Uudet toimitukset vastuutettiin asiantuntijalle ja aikataulutettiin. Mahdolliset eskaloinnit tai haasteet käsiteltiin yhdessä. Palaverissa oli myös hyvä tilaisuus jakaa tietoa nuorempian ja kokeneempien asiantuntijoiden välillä.

2. Tiistaisin käytiin läpi asiakaspalvelun työtilanne. Varmistettiin että mahdolliset häiriöt oli saatu korjattua ja työpyynnöt etenivät luvatus palveluajan puitteissa. Tarvittaessa, etenkin alkuvaiheessa, pyydettiin apua muiden roolin asiantuntijoilta, mutta tavoitteena oli varmistaa, että kunkin roolin mukainen henkilöresursointi oli riittävällä tasolla.
3. Keskiviikkoisin palvelupäälliköt kokoontuivat käymään läpi työtilanteen. Erityisesti tarjouspyyntöjen etenemisestä tuli varmistua, jotta ne saatiin nopeassa aikataulussa asiakkaalle tilauksia varten. Uudet tarjouspyynnöt vastuutettiin nimetyille palvelupäälliköille ja varmistettiin, että palvelupäälliköillä on riittävä tiedot (esim. työmäärät tekniseltä asiantuntijalta) tarjousten tekemistä varten.
4. Perjantaisin kouluttajat kokoontuivat käymään läpi työtilannetta. Varmistettiin että kaikki tilatut koulutukset pystytään pitämään ja ne on saatu aikataulutettua kouluttajien kalentereihin. Lisäksi tuli varmistua siitä, että kaikille kouluttajilla oli riittävä osaaminen koulutuksiin ja että koulutusmateriaalit oli päivitetty ajan tasalla.

4.2.4 Toimintaa tukeva työkalu

Viikottaisten palaverikäytäntöjen käynnistämisen jälkeen havaitsimme, että meiltä puuttui tiimin tekemistä tukeva työkalu, joka mahdollistaa läpinäkyvyyden tekemiseen eri roolien välillä. Yhteydenotot asiakastukeen tulivat yrityksen palvelunhallintajärjestelmän kautta, mutta se ei tukenut tiimin sisäistä tekemistä. Päädyimme tiimin kanssa valitsemaan työkaluksi Trello. Se olikin ollut jo osittain käytössä tiimin sisällä, mutta sen toimintaa tehostettiin kattamaan koko tiimi. Trello on visuaalinen työnhallintatyökalu, jonka avulla tiimin jäsenet voivat suunnitella tavalla, joka tukee yhteistyötä ja tuottavuutta sekä auttaa pitämään asiat järjestyksessä. Trello sopii mihin tahansa projektiin ja se auttaa yksinkertaistamaan ja standardoimaan työryhmän työskentelyä.



Kuvio 3. Esimerkki Trello-työkalun työpöytänäkymästä.

Kuviossa 3 näkyy Trellon taulunäkymä. Pystysuorat laatikot esim. To do ovat luetteloita ja luetteloiden sisälle on viety kortteja. Kortteihin voi määritellä ketkä käyttäjät saavat sähköpostiherätteellä tiedon, jos kortilla oleva tieto muuttuu. Kortteja voi liikuttaa eri luetteloiden sisällä. Esimerkiksi jos jokin työtehtävä tulee valmiiksi, voidaan kyseiseen työhön liittyvä kortti vielä Doing-taulusta Done-tauluun.

Tiimille luotiin oma taulu Trelloon ja sen sisältöä ja toiminnallisuutta suunniteltiin workshopissa. Pikku hiljaa kokeilujen kautta Trello rakentui toimivaksi tiimin tekemistä ohjaavaksi työkaluksi tukemaan tiimin ja eri roolien välistä tekemistä. Tiimille saatiin selkeä näkyvyys avoimiin työtehtäviin.

Uusista tarjouspyynnöistä luotiin kortti luetteloon “Uudet tarjouspyynnöt”. Sieltä palvelupäällikkö otti tarjouspyynnön omiin nimiinsä. Jokaisella asiantuntijalla oli

oma nimikkoluettelo, josta näki asiantuntijan sen hetkisen työtilanteen. Esimerkiksi palvelupäällikön taulusta näki kuinka monta tarjousta palvelupäälliköllä oli työn alla. Kun palvelupäällikkö sai tarjouksen valmiiksi ja asiakas hyväksyi tarjouksen, siirrettiin kortti luetteloon "resursoitavat työtilaukset". Tästä taulusta tilauksille nimettiin tekijä ja kortti siirrettiin suoraan teknisen asiantuntijan nimikkotauluun. Mikäli kyseessä oli koulutus, siirrettiin toimeksianto kouluttajan nimikkotauluun. Näin ollen koko tiimillä oli koko ajan ajantasainen näkymä avoimiin toimeksiantoihin ja niiden etenemiseen. Lisäksi sovimme, että jokainen asiantuntija on velvollinen päivittämään työkaluun toimeksiantonsa etenemisestä, jotta muut voivat tarvittaessa tarkistaa sen tilanteen. Kun työ oli tehty, se voitiin arkistoida, jolloin sitä ei enää näkynyt taulunäkymässä.

4.2.5 Riittävä henkilöresursointi

Pian vahvistui henkilöresursoinnin riittämättömyys. Asiakastuki- ja kouluttaja - rooleissa tunnistettiin iso työkuorma, eikä sen hetkisellä resursoinnilla ollut mahdollisuuksia suoriutua kaikista vaadittavista työtehtävistä. Töitä alkoi kasaantua, joka puolestaan näkyi asiantuntijoiden väsymisenä ja asiakaspalautteissa. Tehtiin päätös käynnistää rekrytoinnit. Tiimiin rekrytoitiin kaksi uutta kouluttajaa ja yksi henkilö asiakastukeen.

Pian havaittiin, että koulutuksiin liittyviä tarjouspyyntöjä tulee niin paljon, etteivät palvelupäälliköt ehdi tekemään niitä kaikkia. Yhdessä tiimin kanssa sovittiin, että tiimin rekrytoidaan talon sisältä yksi henkilö koulutuskoordinaattoriksi huolehtimaan koulutustarjousten tekemisestä. Todettiin myös hyödylliseksi se, että koulutuskoordinaattori aikatauluttaa koulutukset suoraan kouluttajien kalenteriin. Näin kouluttajille jäi enemmän aikaa keskittyä koulutuksiin valmistautumiseen ja itse koulutuksiin. Lisäksi kouluttajia työllistää asiakaspalautteiden jälkikäsitteily, joten päätettiin että koulutuskoordinaattori kerää keskitetysti asiakkailta tulleen koulutuspalautteen ja koostaa niistä yhteenvedon kouluttajien ja esimiehen nähtäville.

4.3 Jatkuva toiminnan tarkastelu ja kokeilut

Kun uudet toimintamallit oli saatu saatu jalkautettua ja ne oli todettu toimiviksi, tulimme tiimin kanssa siihen tulokseen, että toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa ja eläessä toimintamalleja täytyy tarkastella aika ajoin uudestaan. Kuten jo alussa todettiin, jatkuva muutos ei ole itseisarvo vaan välttämättömyys. (Alahuhta 2015, 30.) Muutosjohtaminen vaatii tiimiltä päätöksentekokykyä ja rohkeutta uudistaa toimintatapaansa. (Alahuhta 2015, 169.)

Oleellinen osa toimintatutkimusta ovat kokeilut, joissa uusia toimintamalleja ja tapoja toimia testataan. Joskus ne saatetaan todeta huonoiksi ratkaisuuksi, jolloin niistä voidaan luopua. Esimerkiksi aluksi tiimin viikkopalaveriisiin osallistui useammassa rooleissa toimivia asiantuntijoita, mutta myöhemmässä vaiheesta tästä luovuttiin. Töitä riitti paljon, eikä asiantuntijoita haluttu istuttaa palaveriissa turhaan.

Kanasen (2014, 45) mukaan kehittämishankkeen aikana hankkeen arviointia on tehtävä riittävän usein, jotta voidaan reagoida nopeasti, jos huomataan, että jokin valittu korjaustoimenpide ei ole toimiva ratkaisu ja näin mahdollistetaan henkilöstön kuuleminen toimintatutkimuksen aikana.

4.4 Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishanke eteni seuraavan aikataulun mukaisesti:

- Kahdenkeskisten one-to-one -keskusteluiden käynnistäminen, maaliskuu 2021
- Tutkimusongelman kartoitus, kesä 2021
- Kuukausittaisten ryhmätyöpajojen käynnistäminen, kesä 2021
- Ensimmäisten kehittämistoimenpiteiden määrittely, syyskuu 2021

- Valittujen kehittämistoimenpiteiden käyttöönotto, syksy 2021
- Kehittämishankkeen tulosten läpikäynti ja arviointi, kevät 2022
- Jatkokehittämissuositukset, kevät 2022.

5 Kehittämishankkeen tulosten arviointi

5.1 Asetettujen tavoitteiden tarkastelu ja tulosten analysointi

Muutoshankkeen onnistumisen arviointi on suunnitelmallista tiedonkeruuta ja kerätyn tiedon analysointia. Kehittämistoimien vaikutuksia voidaan arvioida vertailemalla saatuja tuloksia erikseen määritettyihin kriteereihin. (Ojasalo ym. 2015, 47.) Arvioinnissa voidaan käyttää havainnointia, kyselyjä, haastatteluja ja esittää erilaisia kysymyksiä. Kuinka hyvin tavoitteet saavutettiin? Johtuvatko muutokset tehdystä kehittämistyöstä? (Ojasalo ym. 2015, 48.) Toiminnan kehittämistä tai ongelman poistamista voidaan puolestaan arvioida vertaamalla tuloksia hankkeen tavoitteisiin. Jos ongelma onnistutaan poistamaan tai vaikutuksia pienentämään, on toimintatutkimuksen sykli onnistunut. Tuloksellisuuden kannalta tärkeää on se, että mittarit mittaavat oikeaa asiaa. Lisäksi tulosten arviointi edellyttää aina ennen ja jälkeen mittaamista. (Kananen 2014, 137.)

Ilman asioiden välisten syy-seuraussuhteiden tuntemista on oikean vaikuttamiskeinon valinta mahdotonta. Vaikuttamiskeinolle asetetaan tavoitteet, jotta muutoksen todentaminen on mahdollista. Tavoitteiden tulee olla mitattavia, sillä ilman tavoitteiden mittaamista muutoksen arviointi on mahdotonta. Tavoitteen onnistumisen kannalta on tärkeää valita vuoropuheluun ne henkilöt, jotka kuuluvat muutoksen piiriin, jos vaikuttamiskeinot kohdistuvat ihmisiin. (Kananen 2014, 58.)

Kehittämishankkeen tavoitteeksi oli asetettu henkilöstötyytyväisyyden parantaminen jatkuvan palvelun laadun varmistamiseksi Yrityksessä X. Kehittämis-

hankkeen onnistumista arvioitiin one-to-one -keskusteluissa ja ryhmäkeskusteluissa. Keskusteluissa pyrittiin selvittämään yhteistyössä minkälaisia vaikutuksia tehdyillä toimenpiteillä on ollut. Yhteisten läpikäyntien pohjalta kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamista arvioitiin yhdessä tiimin kanssa seuraavista näkökulmista:

1. Konkreettisia kehittämistoimenpiteitä on otettu käyttöön tiimissä. Esimiestyöhön on panostettu. Esimies on läsnä tiimin päivittäisessä tekemisessä, antaa tukea ja palautetta tarvittaessa. Resursointia on vahvistettu kuudella henkilöllä vuoden aikana. Resursoinnin vahvistamisen, roolien, vastuiden ja selkeiden tavoitteiden kuvaamisen myötä työkuormaa on saatu jaettava tasaisemmin työntekijöiden välillä, eikä yksittäisiä työntekijöitä kuormiteta kohtuuttomasti. Suunnitelmallista tekemistä tukee puolestaan sovitut palaveri- ja työkalukäytännöt. Tämän koettiin myös parantaneen tiedonkulkua. Asiantuntijat kokivat että työt etenevät sujuvammin, tulipaloja oli aiempaa vähemmän ja työnteosta oli tullut tehokkaampaa.
2. Tiimin kanssa käydyissä ryhmäkeskusteluissa tiimi koki henkilöstötyytyväisyyden parantunut kehitystoimenpiteiden myötä; Tiimi koki esimiehen olevan kiinnostunut heidän tekemisestään. Esimies oli läsnä ja vuorovaikutus esimiehen kanssa oli avointa. Esimies koettiin kannustavaksi ja motivoivaksi, joka oli aidosti kiinnostunut työntekijöiden työviihtyvyydestä ja hyvinvoinnista. Työn teko koettiin helpommaksi ja sujuvammaksi, kun on selkeät pelisäännöt ja työkalukäytännöt. Yleisesti ottaen kaikki tiimin jäsenet kokivat tiimin työilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden tunteen parantuneen merkittävästi kehityshankkeen aikana.

Myös alkuvuoden 2022 keskustelujen pohjalta tehty fiilismittari-kysely viestii tehtyjen toimenpiteiden parantaneen tiimin työtyytyväisyyttä.

Fiilismittari



Kuvio 4. Fiilismittari.

Fiilismittarin tuloksista kävi ilmi, että kaikki tiimin jäsenet olivat tyytyväisiä tehtyihin toimenpiteisiin ja kokivat työssä jaksamisensa sekä tiimin työilmapiirin parantuneen. 19 asiantuntijaa arvioi sen hetkisen tilanteen parhaaksi mahdolliseksi. Neljä asiantuntijaa koki tilanteen parantuneen, mutta näkivät vielä toiminnassa kehitettävää. Yksi asiantuntija ei ollut tyytyväinen omaan työtilanteeseensa ja sen hetkiseen rooliinsa. Tämä asiantuntija irtisanoutui yrityksen palveluksesta.

Esimiestyön parantamisella, prosessien rakentamisella, työkalukäytännöllä ja roolien sekä tavoitteiden selkeyttämisellä koettiin olevan positiivinen vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen ja tätä kautta jatkuvan palvelun sujuvuuteen.

Tiimin henkilöstötyytyväisyys on parantunut ennen kehittämistoimenpiteitä tehtyjen mittausten ja tiedonkeruun pohjalta, ja siltä osin kehittämishankkeelle asetettu tavoite saavutettiin.

6 Johtopäätökset

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella pätevyyden ja pysyvyyden toteutumisen perusteella. Pätevyys eli validiteetti kuvaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu. Pysyvyys eli reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistuvuutta. Tutkimuksen luotettavuuden voidaan arvioida seuraavasti; Mikä on tutkimuksen tarkoitus? Mikä on tutkijan kiinnostuksen kohde tutkimuksessa? Miten lähdeaineistoa on kerätty? Miten aineistoa on analysoitu? Miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty? (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Lähdin tekemään kehityshanketta sen vuoksi, että se oli osa toimenkuvaani ja sitä odotettiin minulta. Pidän esimiestyöstä ja olen kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Lisäksi johdon asettavat tavoitteet liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta edellyttävät muutoksia. Lähdin pohtimaan sitä miten voisin kehityshankkeen avulla hyödyntää omaa osaamistani ja kasvattaa sitä entisestään. Miten saisin tartutettua työntekijöihin positiivista asennetta ja itseohjautuvuutta tarttua asioihin itsenäisesti ja yhdessä tiiminä. Lisäksi tärkeä liiketaloudellinen tavoite oli varmistaa liiketoiminnan kannattavuus. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys voi kokonaisuudessaan tuoda yritysten tuottavuuteen kasvua 5–10 prosenttia. (Aura & Ahonen 2016, 19.)

Vaikka tämän kehityshankkeen tavoitteet täyttyivät ja toiminnassa saatiin aikaiseksi muutos, vaatii tilanteen ylläpitäminen jatkuvaa työtä, kehitystä ja johtamista. Ei voida puhua pysyvästä muutoksesta. Pahimmassa tapauksessa tilanne palaa ennalleen. Sujuva toiminta on siis jatkuva prosessi, joka vaatii jatkuvaa tarkkailua ja toimenpiteitä. Toimintaa tarkkaillaan, kehitystarpeita tunnistetaan ja kokeiluja sekä ratkaisuja tehdään. Järjestelmä ei ole muutos, vaan se tapahtuu toiminnassa. Sen vuoksi yksi keskitetty käytössä oleva järjestelmä ei tuonut muutosta, vaan se miten se kytkettiin osaksi jatkuvan palvelun prosessia. Toimintatutkimuksen periaatteita ei ole noudatettu, jos minkäänlaista menetelmällistä muutosta ei tapahdu.

Tämä kehityshanke oli tärkeä minulle itselleni, koska pääsin hyödyntämään aiempia kokemuksiani ja omaa esimiesosaamistani. Työ on oikeastaan sellainen, minkä jokaisen esimiehen tulisi tehdä osana esimiehen toimenkuvaa. Esimies näyttää suunnan, tukee ja tarjoaa työkalut. Ihmiset on saatava uskomaan itseensä ja parhaimmillaan tiimi on itseohjautuva. Tiimi saadaan kukoistamaan hyvällä esimiestyöllä. Voidaan puhua oikeastaan työyhteisön kulttuurin muuttamisesta. Esimies näyttää mallia, ohjaa tiimiä ja tiimi ratkaisee ongelmat itsenäisesti. Organisaatio pystyy omaksumaan uudenlaisen toimintatavan ja pystyy ratkomaan ongelmia itsenäisesti ja nopeasti. Esimiehen on kuitenkin otettava viime kädessä vastuu.

Lähteet

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. 2. painos. Jyväskylä. Docendo.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki.

Camero, Kim & Seppälä, Emma 2015. Proof that positive work cultures are more productive. Harvard Business Review. Päivitetty 1.12.2015.
<https://hbr.org/2015/12/proofthat-positive-work-cultures-are-more-productive>.
Luettu 11.7.2021.

Carr, W. & Kemmis, S. (1986). Becoming critical: Education, Knowledge and Action Research. Victoria. Deakin University.

Jabe, Marjatta & Häkkinen, Helena 2010. Uusi uljas johtaminen: arvoja, innostusta, hyvinvointia. Alma talent.

Järvinen, Pekka. 2005. Ammattina esimies. WSOY. Helsinki.

Hakala, Elina 2016. Kehityskeskusteluista tuli Check-In-tapaamisia. Fakta, 2/2016. Luettu 10.4.2021.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Komonen, Maija 2018. Miten työtehtävät jaetaan tasapuolisesti? Asiantuntijakumoa yleisen uskomuksen. Duunitori, hyvinvointi. Blogi 6.10.2018.
<https://duunitori.fi/tyoelama/tasapuolinen-tyopaikka>. Luettu 27.10.2021.

Lehtinen, Esa 2018. Kampita muutosvastarinta mahdollisimman tehokkaasti. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2018/03/19/kampita-muutosvastarinta-mahdollisimman-tehokkaasti/>. Luettu 10.9.2021.

Mandatum Life 2016. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2016/4-hyvaasytya-miksi-tyontekijoiden-tyytyvaisyyteen-kannattaa-panostaa/> Muokattu 2019. Luettu 20.9.2021.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.

Masters, J. 1995. 'The History of Action Research' in I. Hughes (ed) Action Research Electronic Reader, The University of Sydney, on-line. Luettu 22.8.2022.

Nyberg, Anna 2009. The impact of managerial leadership on stress and health among employees. Karolinska institutet. <https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/38102/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 11.7.2021.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Paasonen, Niina & Valkealahti, Kyllikki 2017. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tulokseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Päivitetty 10.5.2017. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/tyohyvinvointi-vaikuttaa/#.YE8ryRMzZTZ>. Luettu 17.3.2021.

Palmolahti, Harri 2018. Mihin katosi ihmisten muutosvastarinta. Yritykset palkkaavat itsenäisiä ajattelijoita, mutta haluavat heidän muuttuvan heti lampaiksi. <https://yle.fi/uutiset/3-10181675>. Luettu 12.9.2021.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor. Helsinki.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. 1. painos. Sanoma Pro Oy.

Piha, Kirsi 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent, Helsinki. Verkkokirja. Luettu 22.5.2021.

Salojärvi, Sari 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Talouselämä. Päivitetty 4.3.2010. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta/2a1a2335-4e07-38ea-bfc2-c03deec84f19>. Luettu 17.3.2022.

Sinervo, T. & Lippo, S. 2020. Näin tulevaisuuden johtaja mukautuu tilanteisiin ja ohjaa esimerkillään. Työelämä 30.9.2020. <https://telma-lehti.fi/nain-tulevaisuuden-johtajamukautuu-tilanteisiin-ja-ohjaa-esimerkillaan>. Luettu 10.11.2022.

Suojanen, Ulla 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. WWW-dokumentti. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Luettu 14.2.2022.

Tomperi, Henna 2020. Haluatko uudistaa organisaatiosi johtamiskultuuria. 3 ydinkysymystä. Tampereen kauppakamari lehti. <https://www.tampereenkauppakamarilehti.fi/blogi/haluatko-uudistaa-organisaatiosi-johtamiskulttuuria-3-ydinkysymysta>. Luettu 15.9.2021.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. EU: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vehkalahti K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki. Oy Finn Lectura Ab.

Vuorio, Pauli 2012. Muutosvastarinta on hyvä ja huono asia. Päivitetty 17.10.2012. <https://puheenvuoro.uusisuomi.fi/paulivuorio1/121234-muutosvastarinta-on-hyva-ja-huono-asia/>. Luettu 13.9.2021.