



Ammatillinen kehittyminen esihenkilönä

Tuomas Suni

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Tuomas Suni
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ammatillinen kehittyminen esihenkilönä
Sivu- ja liitesivumäärä 76 + 2
<p>Tässä opinnäytetyössä seurataan opinnäytetyöntekijän ammatillista kehittymistä esihenkilönä. Opinnäytetyö on kirjoitettu päiväkirjamuotoisesti ja raportointia on tehty seitsemän viikon ajanjakson ajan. Tavoitteet on valittu tekijän kehittymiskohteiden mukaan ja jaettu kolmeen eri teemaan: muutosten johtamiseen ja hallintaan, palautteen oikea-aikaiseen antamiseen ja vastaanottamiseen, sekä ajanhallintaan ja priorisointiin. Oppiminen tapahtuu kriittisen itsereflektion ja käytännön harjoittelun avulla, joita kuvataan päiväkirjamerkintöjen ja viikkoanalyysien avulla.</p> <p>Opinnäytetyöntekijä työskentelee kansainvälisessä, globaalisti toimivassa huonekalujen vähittäiskauppaan keskittyneen Yrityksen X asiakaspalveluosaston tiiminvetäjänä. Tekijä on seuranta-aloittaessaan työskennellyt Yrityksen X esihenkilötehtävissä noin vuoden ajan.</p> <p>Raportin alussa tekijä kuvaa lähtötilanteen, jolla selitetään tekijän osaamista ja nykytilaa ennen seurantaa. Samalla käydään läpi keskeisimmät sidosryhmät ja vuorovaikutustilanteet työssä.</p> <p>Lähtötilanteen jälkeen tulee seitsemän viikon seurantajakso päiväkirjamerkintöineen ja viikkoanalyysineen. Opinnäytetyöntekijä on asettanut jokaiselle työpäivälle ja -viikolle tavoitteen, johon kyseisellä viikolla keskitytään. Päiväkirjamerkinnöissä tekijä pohtii käytännön tekemistään päivittäisessä työssä ja siinä kehittymistä. Tietoperusta syventää pohdintaa ja lisää luotettavuutta oppimiselle. Seurantaa on toteutettu ajanjaksolla 3.4.2023-21.5.2023.</p> <p>Raportin päättää pohdintaosio, jossa opinnäytetyöntekijä pohtii ammatillista kehittymistään seurantajakson aikana. Pohdinnassa opinnäytetyöntekijä analysoi seurantaviikkojen tuloksia ja ammatillista kehittymistä käytännössä. Pohdinnassa tekijä kertoo seurantaviikkojen aikana löytämiään oivalluksia, haasteita ja työkaluja. Pohdinta pitää sisällään myös tekijän tulevaisuuden näkymiä, sekä tarkastelee raportin eettisyyttä kokonaisuudessaan.</p>
Asiasanat Esihenkilö, muutosjohtaminen, palaute, ajanhallinta, ammatillinen kehitys

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lähtötilanteen kuvaus.....	3
2.1	Nykyisten työtehtävien analyysi.....	3
2.2	Sidosryhmien esittely	5
2.3	Vuorovaikutustilanteet.....	7
3	Päiväkirjaraportointi	9
3.1	Seurantaviikko 1.....	9
3.2	Seurantaviikko 2.....	16
3.3	Seurantaviikko 3.....	20
3.4	Seurantaviikko 4.....	31
3.5	Seurantaviikko 5.....	40
3.6	Seurantaviikko 6.....	49
3.7	Seurantaviikko 7.....	61
4	Pohdinta.....	71
4.1	Ammatillinen kehittyminen seurantajakson aikana	71
4.2	Seurantajakson tuloksien analysointi.....	72
4.3	Opinnäytetyöntekijän tulevaisuuden näkymät.....	73
4.4	Opinnäytetyön eettisyys	74
	Lähteet.....	75
	Liitteet.....	77
	Liite 1. Kutsu 360-arviointikyselyyn – Tuomas Suni	77
	Liite 2. Havainnekuva kuudennen seurantaviikon työkalenterista	78

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee opinnäytetyöntekijän henkilökohtaista kehittymistä esihenkilönä. Opinnäytetyö toteutetaan päiväkirjaopinnäytetyönä, jossa seurataan tekijän kehittymistä valittujen tavoitteiden kohdalla seitsemän viikon seurantajakson ajan. Valitut tavoitteet tekijä kokee tärkeiksi teemoiksi päivittäisessä esihenkilötyössä ja kokee näiden olevan tekijän henkilökohtaisia kehittymisen kohteita.

Opinnäytetyön aloittamishetkellä tekijä on toiminut esihenkilötehtävissä asiakaspalvelun tiiminvetäjänä noin vuoden ajan Yrityksessä X. Ennen tätä tekijä on työskennellyt saman yrityksen asiakaspalvelussa viiden vuoden ajan, josta viimeisen puolen vuoden ajan vuorovastaavana. Yritys X on suuri, globaalisti toimiva kansainvälinen huonekalujen vähittäiskauppaan keskittynyt yritys. Yritys X:llä on Suomessa useita myymälöitä, sekä verkkokauppa. Työtehtävät sijoittuvat fyysisesti kivijalkamyymälään. Suoria alaisia tekijällä on ollut vaihtelevasti seitsemästä yhdeksään henkilöä esihenkilöuran aikana. Yksikön henkilöstömäärä on noin 250 henkeä.

Opinnäytetyöntekijän osastolla asiakaspalvelussa työskentelee noin 30 henkilöä. Yhdessä tiimin kanssa tekijä vastaa yksikkönsä asiakaspalvelusta luomalla parasta mahdollista asiakaskokemusta. Yhdessä tiimi pyrkii vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Asiakkaiden odotukset pyritään ylittämään luomalla ja ylläpitämällä pitkiä asiakassuhteita ja sitoutuneisuutta. Tekijän työtehtävien kirjo on erittäin laaja ja monipuolinen. Tekijä avaa näitä enemmän seuraavassa luvussa. Työtehtävissä onnistuminen vaatii erinomaisia asiakaspalvelu-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, erittäin nopeaa ongelmanratkaisua ja opitun soveltamista, proaktiivista työskentelyä, sekä kykyä priorisoida työtä ja toimia paineen alla.

Tekijän ensimmäinen ammatillisen kehittymiseni tavoite on muutosten johtaminen ja hallitseminen. Asiakkaiden vaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja niihin täytyy pystyä vastaamaan tarpeeksi nopeasti. Tämä edellyttää jatkuvia muutoksia, jotka kuormittavat työntekijöitä ja työskentely-ympäristöä. Opinnäytetyöntekijällä esihenkilönä on tärkeä rooli muutosten käytäntöön saattamisessa, johtamisessa ja niiden hallitsemisessa. Ainoastaan näin voidaan onnistua muutoksessa, hallita riskit ja varmistaa prosessin sujuminen. Tekijän tavoitteena on saada kuva miksi muutokset voivat olla raskaita ja mitä mahdollisuuksia ja toimintamalleja tekijällä on ennaltaehkäistä muutoksia.

Toiseksi ammatillisen kehittymisen teemana tekijä keskittyy palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen. Palaute on arvokas esihenkilön työkalu, jonka avulla mahdollistetaan oppiminen ja kehittyminen. Palaute on kuitenkin osattava antaa oikein, oli se sitten positiivista tai rakentavaa. Esihenkilön tulee myös osata suodattaa ja ottaa vastaan palautetta. Tämä voi olla esimerkiksi koko osastoa ja tiimiä koskevaa palautetta, johon tulee puuttua. Tekijä haluaa erityisesti saada

palautteen antamisen aktiivisesti mukaan arkeen työpäivässä ja syventyä palautteen antamisen eri vaiheisiin.

Kolmantena ja viimeisenä ammatillisen kehittymisen kohteena tekijä tarkastelee ajanhallintaansa ja priorisointitaitoja. Työn luonteen vuoksi päivät voivat muuttua nopeasti, joka pakottaa pohtimaan asioiden kiireellisyyttä ja tärkeysjärjestystä. Tietyille asioille, kuten henkilöstölle ja tiimille tulee löytää aikaa operatiivisen työn parista. Alla olevalla taulukolla tekijä havainnollistaa ammatillisen kehittymisen tavoitteitaan ja niiden kytköksiä opinnäytetyössä. Tekijä pyrkii viikkojen aikana löytämään keinoja omaan ajanhallintaansa selvittämällä miksi ajanhallinta on ajoittain haastavaa ja mitä asian helpottamiseksi voi tehdä.

Taulukko 1. Peittomatriisi päiväkirjaopinnäytetyön tekstinsisäisistä kytköksistä

Ammatillisen kehittymisen tavoitteet	Tietoperustan luku raportissa	Seurantaviikko	Oman ammatillisen kehittymisen tulokset
Muutosten johtaminen ja hallitseminen	3.1, 3.2, 3.4, 3.7	Viikot 1, 2, 4, 7	3.1, 3.2, 3.4, 3.7 viikkoanalyysit ja 4.1, 4.2
Palautteen oikea-aikainen antaminen ja vastaanottaminen	3.2, 3.3, 3.5	Viikot 2, 3, 6	3.2, 3.3, 3.5 viikkoanalyysit ja 4.1, 4.2
Ajanhallinta ja priorisointi	3.1, 3.4, 3.6	Viikot 1, 4, 6	3.1, 3.4, 3.6 viikkoanalyysit ja 4.1, 4.2

2 Lähtötilanteen kuvaus

Päiväkirjaopinnäytetyön toisessa luvussa, lähtötilanteen kuvauksessa pohditaan tekijän nykyisiä työtehtäviä. Luvussa kuvataan pääpiirteittäin opinnäytetyöntekijän nykyisten työtehtävien sisältöä ja vastuualueita. Kirjoittaja käy läpi mitä päivittäiset työtehtävät pitävät sisällään, millaisia tietoja- ja taitoja työtehtävissä menestyminen edellyttää ja minkälaista osaamista tekijä on jo ennalta kokenut kartuttamaan. Samalla pohditaan minkälaista osaamista olisi hyvä jatkoa ajatellen kerryttää. Tekijä arvioi lopuksi perustellen millä tasolla osaamisen on suhteessa työtehtävien vaatimuksiin.

Tekijä kuvaa myös työhön liittyvät sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Työtehtävissä onnistuminen vaatii tiivistä yhteistyötä useiden eri sidosryhmien kanssa, jotka avataan tarkemmin. Lopulta kirjoittaja käy läpi erilaisia työtehtävissä esiintyviä vuorovaikutustilanteita ja niiden vaikutusta.

2.1 Nykyisten työtehtävien analyysi

Opinnäytetyöntekijän yrityksessä on laadittu jokaiselle työtehtävälle kompetenssiprofiili. Kompetenssiprofiilissa kuvataan työtehtävän tarkoitusta, vaatimuksia, tehtäviä ja motivaatiotekijöitä. Kompetenssiprofiiliin tutustumalla voidaan pohtia kirjoittajan osaamista suhteessa työtehtävän odotuksiin.

Työnimike on asiakaspalvelun tiiminvetäjä (Customer Service Team Leader). Työtehtävän tarkoituksensa on varmistaa, että asiakaspalveluosasto toimii tehokkaasti varmistaen erinomaisen asiakaskokemuksen. Asiakaspalvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja haasteisiin nopeasti, ennakoivasti ja ystävällisesti rakentaen luottamusta ja pitkän aikavälin asiakassuhteita. Samalla varmistetaan, että tiimille on saatavilla riittävä tuki päivittäisessä työssä. Tavoitteena on saada asiakkaat palaamaan aina uudestaan.

Konkreettisten työtehtävien vastuualue voidaan jakaa karkeasti operatiiviseen vastuuseen osastosta ja asiakkaista, tiimin henkilöstövastuuseen, sekä taloudelliseen kannattavuuteen. Prioriteettina on varmistaa, että asiakkaat saavat toistuvasti onnistuneen asiakaskokemuksen. Tämä voidaan varmistaa esimerkiksi resurssien oikealla mitoituksella ja suunnittelulla, jotta asiakaspalvelu on aina saavutettavissa. Tällöin seurataan asiakkaiden käyttäytymistä ja suunnittelen työvuorot tarpeen mukaan. Tekijä tarjoaa työntekijöillensä työvälineet parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja kannustaa työntekijöitä ottamaan itse vastuun omasta työstään. Tekijä kannustaa työntekijöitä tekemään rohkeasti itsenäisiä päätöksiä asiakkaiden eduksi. Esihenkilönä tekijä viettää mahdollisimman paljon työaikaansa tiiminsä kanssa näyttämällä heille esimerkkiä ja rakentamalla luottamusta. Tehtävänä on myös varmistaa turvallinen ympäristö asiakkaille ja työntekijöille. Tämä saavutetaan

varmistamalla riittävä perehdytys ja työntekijöiden säännöllinen kouluttaminen. Tarvittaessa epäkohtiin puututaan rakentavasti lähestyen, asiakas on aina päätöksenteon keskiössä.

Erinomainen asiakaskokemus varmistetaan motivoituneen ja sitoutuneen tiimin kautta. Tekijä toimii kannustavana ja motivoivana esimerkkinä tiimiläisille jalkauttaen yrityksen arvoja ja kulttuuria. Työntekijöitä tuetaan kaikessa mitä he tarvitsevat ja heitä kannustetaan kasvamaan tarjoamalla heille riittävästi monipuolisia mahdollisuuksia ja haasteita. Tekijä antaa jatkuvasti palautetta tiimin tekemästä työstä. Tekijä jakaa kerryttämäänsä osaamista, jotta tiimiläisistä voi tulla mahdollisesti seuraajia työtehtävissä. Myös osaston rekrytointivastuu, tarpeen kartoitus, seuraajasuunnittelu ja kehityskeskustelut kuuluvat tähän.

Kaupallisen kannattavuuden näkökulmasta tekijä ymmärtää osaston merkityksen kokonaiskuvalle. Tekijä käy läpi asiakkaiden palautteita ja reagoi niihin tarvittaessa. Yhdessä lähimpien sidosryhmien kanssa työstetään osaston toimintasuunnitelma ja asetetaan tavoitteet toimintavuodelle.

Opinnäytetyöntekijä työ on vuorotyötä aamuissa ja illoissa. Yksikkö on auki maanantaista sunnuntaihin lähes vuoden jokaisena päivänä. Työtehtävät koostuvat pääosin osaston päivystysvuoroista, satunnaisista esihenkilöpäivistä, koulutuspäivistä sekä koko yksikön vastuussa olevista päivystysvuoroista.

Osaston päivystysvuorossa työskennellään asiakaspalvelupisteellä tiimiläisten kanssa. Valtaosa työajasta vietetään vieressä olevassa toimistossa, josta työntekijät löytävät päivystäjän tarvittaessa. Tekijä seuraa tilannetta ja huolehtii päivän kulusta, kuten taukojen pitämisestä. Tarvittaessa kirjoittaja itse siirtyy tiskille tukemaan tiimiä ja kohtaamaan asiakkaita kiireellisemmissä ja haastavammissa hetkissä. Työtehtävät pitävät sisällään muun muassa tuotteiden vaihtoja ja palautuksia, reklamaatioiden käsittelyä, tilausten käsittelyä, palveluiden myyntiä, asiakkaiden kontaktointia, sisäisten sidosryhmien tukemista ja aktiviteettien järjestämistä asiakkaille. Työssä tulee myös hallita lukuisia erilaisia tietoteknisiä välineitä ja ohjelmia. Päiväkirjaraportoinnissa kirjoittaja käyttää tästä työvuorosta sanaa aamu- tai iltapäivystys sen ajankohdan mukaan.

Esihenkilöpäivä on tarkoitettu esihenkilötyölle ja toimistossa tehtäville asioille, mikäli osaston tilanne sen sallii. Muutokset ovat siis mahdollisia ja operatiivinen työskentely priorisoidaan aina asiakkaiden ja tiimin parissa tarpeen vaatiessa. Esihenkilöpäivä voi pitää sisällään kehityskeskusteluihin valmistautumista, tavoitteiden seuranta, rekrytointeja ja erilaisten materiaalien työstämistä esimerkiksi osastopalaveriin. Kirjoittaja käyttää kyseisestä vuorosta sanaa esihenkilöpäivä päiväkirjaraportointia tehdessä.

Koulutuspäiviä tulee satunnaisemmin ja näistä mainitaan raportoinnissa tarvittaessa erikseen. Yksikön päivystysvuorot pitävät sisällään koko yksikön vastuussa olemisen ja silloin kirjoittaja toimii

yksikön johtajan mandaatilla päätöksenteossa. Vuorossa vastataan yksikön turvallisuudesta tarvittaessa tekemällä päätöksen evakuoinnista, sekä kaupallisuudesta kohdentamalla resursseja tarpeen mukaan.

Apuna nykyisen osaamisen arviointiin työtehtävän vaatimuksiin nähden tekijä keskusteli esihenkilönsä kanssa. Kirjoittaja oli yhtä mieltä esihenkilönsä kanssa siitä, että tekijän osaaminen asetettaisiin kokeneen asiantuntijan rooliin. Tekijä on työskennellyt osaston työtehtävien parissa yli viiden vuoden ajan, joka on nostanut osaamisen erityisen hyvälle tasolle. Päivittäisessä työssä asiakkaiden kanssa ei tule enää uusia asioita vastaan ja tekijä kykenee soveltamaan oppimaansa eri tilanteissa. Tämän lisäksi tekijä on toiminut kummina perehdyttäen uusia työntekijöitä ja ollut mukana suunnittelemassa osaston perehdytysprosessia. Nyt esihenkilön roolissa tekijä kasvattaa uusia kummeja samaan työtehtävään, joka kertoo valmiuksistani kehittää toimintaa. Uusien vuorovastavien perehdytys kuuluu myös osin tekijän vastuulle. Tekijä pystyy tekemään ratkaisevia päätöksiä haastavistakin asioista, sekä ymmärtämään suuria kokonaisuuksia. Tekijä pystyy tarttumaan toimeen tehtävien kanssa ja toteuttamaan ne, esimerkiksi koordinoimalla vastuiden jakautumista osastolla ja itsepalvelupäätteiden kokoamis- ja asennusprojektin. Suurimmat haasteet ja kehittymisen kohteet nousevat esille esihenkilötyöskentelyn parista, joita käsiteltiin johdannossa. Nämä olivat muutosten johtaminen ja hallitseminen, palautteen oikea-aikainen antaminen ja vastaanottaminen sekä oma ajanhallinta ja priorisointi. Näille teemoille tekijän tulee antaa erityistä huomiota päivittäisessä työssä.

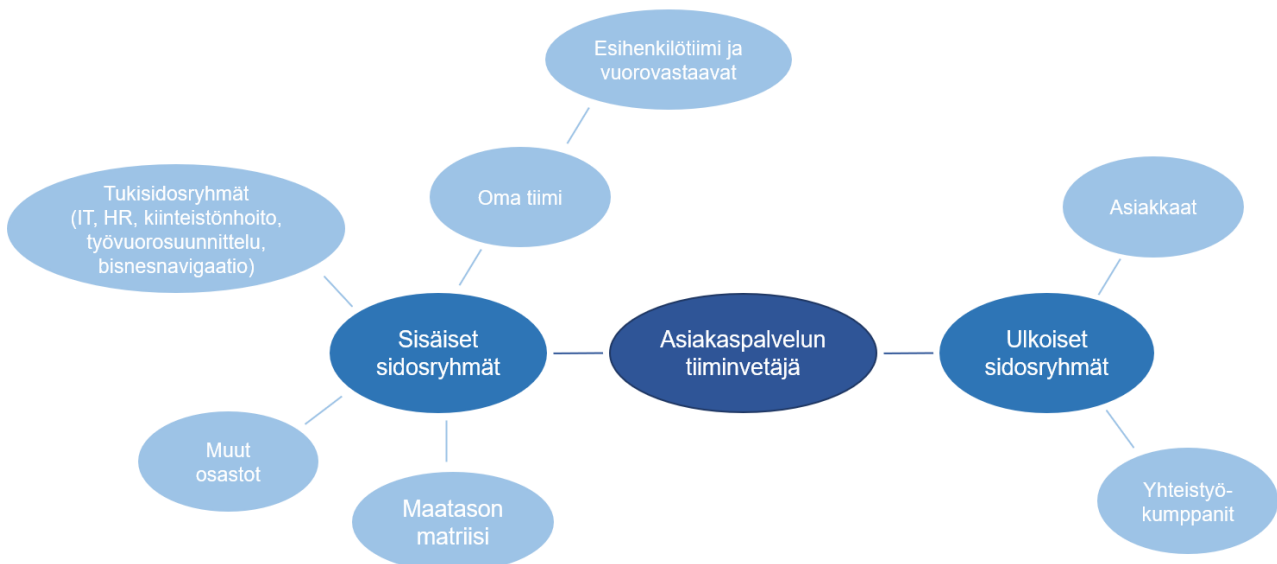
2.2 Sidosryhmien esittely

Opinnäytetyöntekijä työssään työskentelee tiiviisti erilaisten sidosryhmien kanssa. Sidosryhmät on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Keskeisimmät sidosryhmät ovat nähtävissä alla olevassa kuvassa 1.

Työn luonne vaatii hyviä suhteita lukuisiin sisäisiin sidosryhmiin. Osasto ei toimi ainoastaan ulkoisena asiakaspalveluna, vaan monesti sisäisenä asiakaspalveluna tukemassa erilaisissa tilanteissa. Kaikista tiivein sidosryhmä kirjoittajalle on oma tiimi. Tekijä työskentelee päivittäin yhdessä tiimin kanssa eri työtehtävien parissa. Oman tiimin sisältä erityisesti esihenkilökollegat ja vuorovastaavat nousevat keskeiseen rooliin. Heillä kaikilla on laajempi osaaminen ja tuntemus osaston toiminnasta, sekä he jakavat keskenään eri kanavissa työn kannalta tärkeää tietoa, mitä ei yhtä suodattamattomana jaeta lopputiimille. Tiimin sisällä yhteenkuuluvuus ja yhdessä tekeminen on kannatteleva voimavara. Tiiminvetäjät raportoivat vuorovastaavien kanssa asiakaspalvelupäällikölle. Asiakaspalvelun työntekijät ovat tiiminvetäjien suoria alaisia, kun taas vuorovastaavilla ei ole alaisia. He eivät myöskään ole lainsäädännöllisesti esihenkilöasemassa, eivätkä voi esimerkiksi myöntää poissaoloja eikä heillä ole pääsyä resurssienhallintajärjestelmään.

Työssä tekijä käyttää termiä tiimiläinen kuvaamaan tekijän omia suoria alaisia. Osastolla tekijä kuvaava esimerkiksi koko asiakaspalveluosasto, jossa hän toimii esihenkilönä. Funktiolla hän tarkoittaa vielä suurempaa organisaatorakennetta, kuten asiakaspalvelun ja kassaosaston muodostamaa asiakkuusfunktiota.

Erilaiset tukisidosryhmät ovat myös keskeisessä asemassa. Näihin lukeutuu niin yksikön HR (Human Resources) työsuhteasioissa, yksikön IT (Information Technology) ohjelmistojen, oikeuksien ja teknisten asioiden kanssa, kiinteistöhuolto yksikön ylläpitoon ja turvallisuuteen liittyvissä asioissa ja työvuorosuunnittelu työvuorolistojen tekemiseen, julkaisemiseen ja pyyntöjen toteuttamiseen liittyen. Bisnesnavigaatio, joka tukee esimerkiksi budjettilaskelman kanssa, on myös osa tukisidosryhmiä. Myös muut osastot kuten B2C (Business-to-Customer) ja B2B (Business-to-Business), ravintolapalvelut ja logistiikka ovat päivittäisiä yhteistyökumppaneita. Maatason matriisilla tarkoitetaan linkkiä globaalitason ja maatason välillä. Maatason matriisi käsittelee globaalilta tulevat ohjeistukset kuhunkin maahan sopiviksi ja hoitavat yhteensovittamisen jakamalla tiedon yksikötasolle, kuka toteuttaa nämä tehtävät. Sisäiset sidosryhmät ovat tärkeä apu ja työnkuvassa tulee osata kommunikoida ja hyödyntää sidosryhmien vahvuudet. Tekijän itse ei tarvitse tietää kuin perusasiat laskutusasiakkaiden hallinnasta ja eroavaisuuksista, kun yksikön B2B pystyy tukemaan muiden kysymysten kanssa.



Kuva 1. Sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät

Ulkoiset sidosryhmät jakautuvat pääosin asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin. Asiakkaita palvelee ja yhteistyökumppanit ovat osa palveluvalikoimaa. Yhteistyökumppanit mahdollistavat esimerkiksi toimitus- ja kierrätysvaihtoehdot, kokoamispalvelun ja rahoitusvaihtoehdot. Erityisesti

erilaisten reklamaatioiden kohdalla yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden osaamista hyödynnetään. Asiakkaina voi olla myös esimerkiksi hyväntekeväisyyden kohde.

Tiiminvetäjän itse ei lähtökohtaisesti tarvitse olla yhteydessä erilaisiin instituutioihin, kuten työterveyslaitokseen tai vakuutusyhtiöön. Tämä hoidetaan yksikön HR:n kautta, jotta voidaan varmistua prosessien oikeasta kulusta. Jos taas asiakkaalle on sattunut vahinko yksikön tiloissa, joka on raportoitava vakuutusyhtiölle, voi vastauksen välittäminen kuulua tiiminvetäjälle, ei käsittely muutoin.

2.3 Vuorovaikutustilanteet

Erilaiset vuorovaikutustilanteet korostuvat jatkuvasti työpaikalla työn luonteen vuoksi, oli kyse sisäisistä tai ulkoisista sidosryhmistä. Työssä menestyminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä sanoittaa selkeästi asiansa, sekä kykyä ymmärtää kuulemaansa niin suomeksi kuin englanniksikin. Yritys X on kansainvälinen ja viralliset työskentelykielet ovat suomi ja englanti. Monien työntekijöiden kanssa kommunikoidaan pelkästään englanniksi. Esihenkilönä tekijä keskustelee jatkuvasti työntekijöiden kanssa ja käy läpi erilaisia asiakastilanteita. Tekijä keskustelee kannustavasti ja käyttää useimmiten valmentavaa johtajuutta lähestymistapana mahdollisuuksien ja tilanteen mukaan. Tietyissä asioissa tulee kuitenkin olla myös jämäkkä ja selkeä, esimerkiksi jos joudutaan keskustelemaan työntekijän kanssa toistuvista myöhästelyistä. Tekijä lähestyy tämänkaltaista asiaa kuitenkin kollektiivisen hyvän kautta, perustellen miksi töihin tuleminen on tärkeää koko tiimin suoriutumisen kannalta, sekä jotta pystymme vastaamaan asiakkaidemme tarpeisiin. Esihenkilön tulee olla empaattinen ja ymmärtää, että ihmiset ovat yksilöitä ja jokaisen kanssa täytyy keskustella eri tavalla.

Asiakkaiden kanssa korostuu nopeus, ystävällisyys ja selkeys. Tekijän tulee ymmärtää asiakkaan tarvetta ja osata lukea asiakasta. Joskus asiakkaan kertomasta voi olla hankala ymmärtää juurisyytä, jonka selvittäminen on avainasemassa. Näin pystytään ylittämään asiakkaan odotukset ja luomaan hänelle erinomainen asiakaskokemus. Esimerkiksi asiakas voi kertoa, kuinka hänen piti vuokrata pakettiauto viallisen tuotteen palauttamiseksi. Tässä kohtaa voidaan proaktiivisesti tarjota hänelle kompensatiota auton vuokrasta, sekä hänen oman ajan käytöstään ja syntyneestä vaihasta.

Työ sisältää paljon vuorovaikutustilanteita muiden sidosryhmien kanssa, esimerkiksi muiden osastojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Monesti sidosryhmät tarvitsevat asiakasapalvelua jonkin syyn takia. Tekijä tiedostaa, että monesti keskustelun toisella osapuolella voi olla parempi osaaminen tietystä aihealueesta. Tarvittaessa keskustellaan rakentavasti erilaisista näkökulmista ja lähestymistavoista. Yhteistyökumppanien kanssa tulee ymmärtää, että he näkevät esimerkiksi

asiakkaiden tilaustiedot kuljetukseen liittyen eri tavalla järjestelmissä kuin me, mikäli selvitämme syytä toimituksen myöhästymiselle.

Suurimmat haasteet vuorovaikutustilanteista syntyvät, kun ei ymmärretä osapuolten kanssa toisiinsa riittävän hyvin. Myös erilaiset näkemykset voivat monesti asiakastilanteissa eskaloida tilanteita. Monesti myös haasteet voivat kuulostaa puhuttuna suuremmilta, kuin ne ovat. Ratkaisuna näille tilanteille on monesti rauhallisuus, empaattisuus ja toisen kuunteleminen. Asiakkaat tyypillisesti rauhoittuvat, kun lähdetään yhdessä asiakkaan kanssa ratkaisemaan ongelmaa, sekä osoitetaan ymmärrystä heidän huoleensa. Työntekijöiden kanssa tulee ymmärtää, että jokainen on erilainen. Työntekijä A voi kokea muutoksen täysin eritavalla kuin työntekijä B. Nämä tilanteet vaativat rakentavaa keskustelua ja perustelua, miksi jotkin muutokset voivat olla välttämättömiä esimerkiksi tulevaisuuden kannalta. Työntekijöiden kanssa käsitellään tarvittaessa hyvinkin henkilökohtaisia asioita, joten empaattisuus ja ymmärtävyisyys on ensisijaista. Erityisesti ikävän palautteen käsittely voi tuntua ajoittain haasteelliselta. Näiden läpikäyminen kuuluu kuitenkin osaksi työtä.

3 Päiväkirjaraportointi

Tässä luvussa seurataan tekijän työskentelyä seitsemän viikon ajanjakson ajan ja tekijä kirjoittaa näistä päiväkirjamerkintöjä. Jokaisen päivän alussa on asetettu rajattu tavoite tarkasteltavaksi, johon tekijä pyrkii erityisesti keskittymään. Päivän päätteeksi tekijä palaa alkuperäiseen tavoitteeseen reflektoimaan esimerkiksi seuraavaa: miten hän onnistui tavoitteen kanssa, mitä hän oivalsi, mitä oppeja hän pystyy hyödyntämään tulevaisuudessa, missä asioissa hän erityisesti kehittyi ja mihin hänen on hyvä jatkossa keskittyä.

Tämän lisäksi tekijä asettaa viikkokohtaisen tavoitteen, jonka hän pyrkii saavuttamaan päiväkohtaisten tavoitteiden avulla. Viikkokohtainen tavoite liittyy joihinkin tekijän aiemmin mainittuihin ammatillisen kehittymisen teemoihin. Tekijä pohtii tämän toteutumista kunkin seurantaviikon lopussa sijaitsevassa yhteenvedossa, eli viikkoanalyysissa.

On hyvä muistuttaa, että tekijän työkuva on vuorotyötä, sisältäen niin aamuja, iltoja kuin viikonloppujakin. Tämän vuoksi joidenkin viikkojen päiväkirjamerkintöjen välillä esiintyy vaihtelua. Joinain viikkoina voi olla vain neljä merkintää, kun taas toisina kuusi merkintää. Päivät, jolloin tekijä on vapaalla, jätetään merkitsemättä. Näiden lisäksi tekijä tietää olevansa vuosilomalla kahden viikon ajan kesäkuussa, sekä kahden viikon ajan heinäkuussa. Tekijä mainitsee jokaisen päivän alussa päivälle suunnitellun työvuoron.

3.1 Seurantaviikko 1

Ensimmäisen seurantaviikolle halusin asettaa kaksi tavoitetta teemoista ajanhallinta ja priorisointi, sekä muutoksen johtamisen ja sen hallitsemisen. Ajanhallinnan valitsin tarkasteltavaksi asiaksi, koska edellisellä viikolla palasin talvilomaltani ja tiesin seuraavien viikkojen olevan hyvin kiireisiä. Viikon tavoitteenani on selkeyttää kalenteriani, jotta saan kokonaiskuvan miltä tulevat viikot näyttävät. Tämän lisäksi olemme uudistamassa yrityksemme asiakaspalvelupolitiikkaa, johon liittyen olen fasilitoimassa kahta koulutusta tiimillemme. Tavoitteenani on saada koulutukset pidettyä ja lähetettyä viimeisen koulutuksen jälkeen seurantakysely, sekä kiitosviesti osallistumisesta.

Maanantai 3.4.2023

Tämän päivän tavoitteena on järjestää kalenteri heti ajan tasalle tulevaa viikkoa varten. Maanantaiksi minulle oli suunniteltu esihenkilöpäivä.

Aloitin päivän avaamalla sähköpostini ja kalenterini. Kävin läpi tulevan viikon koulutukset ja tapahtuma, sillä niitä oli varattuna jokaiselle päivälle paitsi viikonloppulle. Minun tuli olla lounaan jälkeen fasilitoimassa koulutusta asiakaskokemuksesta ja yrityksemme tavasta kohdata asiakkaita eräälle

osastollemme. Varmistin tämän tilavarauksen, osallistujien määrän ja materiaalin tätä varten. Kävin vielä henkilökohtaisesti ilmoittamassa alkamisajankohdasta henkilöille, sillä tilavaraukseen ja kalenterikutsuun oli tullut liian myöhäinen alkamisajankohta. Koulutuksen jälkeen pidin lounaan ja jatkoin sähköpostini ja kalenterini läpikäymistä. Varasin itselleni seuraavalle päivälle ajan uuden sisäisen hankinta- ja laskutusjärjestelmämme koulutukseen, sillä vastaan osastomme sisäisten tilausten tekemisestä. Huomasin myös tiimiläiseni olleen viikonloppuna poissa ja hänen toimittaneen minulle sairauspoissaolotodistuksen. Syy sairauspoissaololle oli tavallisesta poikkeava ja erityisen henkilökohtainen. Halusin keskustella poissaolosta työntekijän kanssa ja olin häneen yhteydessä kysyäkseni voisimmeko keskustella huomenna poissaolosta, tein myös tälle tilavarauksen. Iltapäivällä osallistuin esihenkilötiimini kanssa esihenkilöpalaveriin, jossa kävimme yhdessä läpi keväällä teetetyn laajan työntekijäkyselyn osastomme tuloksia, sekä koulutusten oikeaoppista kirjaamista järjestelmiimme.

Päivän tavoitteenani oli saada ensimmäisen viikon kalenterin ajan tasalle, jossa onnistuin. Huomasin heti virheitä tehdyissä tilavarauksissa ja osallistujakutsuissa. On siis erityisen tärkeää varmistaa useamman kerran koulutusten lähestyessä ajankohdat, jottei kukaan osallistuja myöhästy tai jää pois koulutuksesta tämän seurauksena.

Tiistai 4.4.2023

Tiistaina tavoitteenani oli käydä työntekijäni kanssa keskustelu hänen poissaolostaan sekä iltapäivällä fasilitoida ensimmäistä kertaa koulutusta uudesta asiakaspalvelupolitiikasta osalle tiimiämme. Työvuoroni oli suunniteltu osastomme aamupäivystäjäksi.

Suurten poissaolomäärien vuoksi aloin epäroimään, onko ajankohta oikea tiimiläiseni kanssa keskusteltavaksi. Tapasin työntekijän ja kysyin, sopisiko hänelle ajankohdan siirtäminen tilanteen vuoksi. Kerroin palaavani uudesta ajankohdasta mahdollisimman pian. Iltapäivällä fasilitoin esihenkilöni kanssa uutta asiakaspalvelupolitiikkaa. Tiimiläiset olivat saaneet jo ennen fasilitointia useita ennakkotietoja tulevasta muutoksesta niin sähköpostitse kuin kasvotustenkin. Kiireisen aamun vuoksi en kerennyt kerrata koulutuksen sisältöä etukäteen ja huomasin tämän vaikuttavan esiintymiseeni. Esihenkilöni oli tukemassa ja täydentämässä haastavampia kohtia, joiden kerroin olevan itselleni haasteellisia. Fasilitoinnin jälkeen osallistuin koulutukseen uudesta hankinta- ja laskutusjärjestelmästä. Päivä venyi pitkälle, jonka vuoksi en myöskään kerennyt katsoa uutta ajankohtaa keskustelulle.

Päivän tavoitteena oli käydä keskustela tiimiläisen kanssa sekä fasilitoida ensimmäiselle osalle tiimiämme uudesta asiakaspalvelupolitiikasta. En saanut keskustelua käytyä osastomme tilanteen vuoksi. En myöskään saanut katsottua uutta ajankohtaa keskustelulle, joka jäi jälkeen päin

harmittamaan. Ensi kerralla minun tulisi varata heti uusi ajankohta, kun huomaa alkuperäisen peruuntuneen. Nyt tiimiläiseni jäi odottamaan paluutani ja saattoi jättää hänelle ikävän viestin. Koulutuksen fasilitointi onnistui siitä huolimatta, etten kerennyt kerrata materiaaleja.

Keskiviikko 5.4.2023

Päivän tavoitteena oli korjata edellisen päivän unohdukseni ja palata tiimiläiselleni uudesta ajankohdasta. Iltapäivällä olin myös osallistumassa valmiusrhmän harjoitukseen, jossa olen jäsenenä. Työpäiväni oli esihenkilöpäivä.

Ensitöikseni aamulla tarkistin milloin olen seuraavan kerran tiimiläiseni kanssa samaa aikaa työvuorossa. Tämä on seuraavana sunnuntaina ja varasin uuden ajankohdan keskustelun käymiselle. Muuten päivä sujui rutiinitehtävissä, kuten työvuorolistojen tarkistamisessa ja edellisen kuun sulkeamisessa, joka tulee tehdä viimeistään jokaisen kuun kolmantena arkipäivänä. Iltapäivällä harjoituksessa kertosimme ensiaputaitojamme, suoritimme kolme erilaista rastia, joissa pääsimme näitä harjoittelemaan ja kävimme läpi videoita ja oikeita tapahtumia myymälästämme viimeisen vuoden ajalta, kuten kiinniottotilanteita ja vieraan esineen poistamista asiakkaan hengitysteistä.

Päivän tavoitteena oli varata uusi aika keskustelulle, jossa onnistuin. Huomasin ensimmäisen yhteisen ajan tiimiläiseni kanssa menevän lähes viikon päähän, jolloin alkuperäinen aika on siirtynyt jo suuresti. Tämä on erityisen ikävää, sillä koen keskustelun olevan erityisen tärkeää. Keskustelun koskiessa tiimiläistäni halusin käydä sen alun perin mahdollisimman nopeasti läpi, jotta voimme reagoida työpaikalla tilanteeseen oikein. Haluaisin myös käydä tämän luonteisen keskustelun henkilökohtaisesti.

Torstai 6.4.2023

Tämän päivän tavoitteeni on keskittyä muutoksen johtamiseen ja hallintaan fasilitoidessani asiakaspalvelupolitiikkaa. Työpäiväni oli aamupäivystys.

Aamu sujui rauhallisesti rutiinitehtävien parissa ennen fasilitointia. Fasilitointiin menin paljon itsevarmemmin esihenkilöni kanssa, sillä yksi tapaaminen oli jo takana. Pystyin paljon paremmin esittelemään herätteleviä kysymyksiä ja aktivoimaan osallistujia avoimin kysymyksin, kuten "mitä tiedätte tai luulette uuden asiakaspalvelupolitiikan pitävän sisällään". Saimme aikaan paljon keskustelua osallistujien keskuudessa ja otettua ylös useita kysymyksiä Q&A dokumenttiin matriisillemme tarkistettavaksi. Osasin myös paljon paremmin kertoa miksi muutos on välttämätöntä ja rakentaa pitkän aikavälin asiakassuhteita. Kävimme myös yksityiskohtaisemmin läpi käytännön esimerkkejä perusperiaatteista, mielenmuutostilanteista sekä reklamaatiotilanteista. Totesimme fasilitoinnin jälkeen esihenkilöni kanssa, että meidän tulee pyytää vielä yksi koulutusajankohta lisää, sillä

kahdesta pidetystä koulutuksesta oli ollut niin moni tiimiläisemme pois. Pyysin vielä työvuorosuunnittelua toteuttamaan tämän, jolloin ajankohta menee n. 4–6 viikon päähän.

Torstain tavoitteena oli keskittyä muutoksen johtamiseen, josta onnistuin kiitettävästi aiemman harjoittelun ja riittävän ajan vuoksi. Huomasin riittävän valmistautumisen ja ajan varaamisen olevan avainasemassa onnistuneen kokonaisuuden saavuttamisessa, johon pyrin tulevissa koulutuksissa kiinnittämään huomiota.

Lauantai 8.4.2023

Työssäni viikonloppujen kiireellisyys korostuu. Aikaa jää harvemmin muille, kuin asiakkaille ja tiimin tukemiselle. Asetin päivän tavoitteeksi julkaista seurantakyselyn ja kiitosviestin uuteen asiakaspalvelupolitiikkaan osallistuneille. Työpäiväni oli iltapäivystys.

Sain tavoitteelleni aikaa vasta myöhemmin illasta. Aloitin kirjaamalla ylös osallistujat kustakin koulutuspäivästä, näitä oli yhteensä tähän mennessä kolme. Yhdessä en ollut itse fasilitoijana. Miltään päiviltä ei otettu ylös osallistujalista, vaan jouduin katsomaan nämä työvuorosuunnittelun kautta, jonka olisin ehdottomasti tehnyt nyt toisin. Monet alkuperäisistä osallistujista olivat myös pois koulutuksista, joten varmistin tämänkin listan paikkansapitävyyden. Lähetin osallistujille kyselyn, joka oli jo laadittu puolestani valmiiksi. Lähetin myös kannustavan kiitosviestin aktiivisesta osallistumisesta ja hyvistä kysymyksistä. Lähetin myös viestin heille etkä eivät päässeet osallistumaan, että tulemme järjestämään vielä yhden koulutuksen heille. Tarkistin myös samalla oliko työvuorosuunnittelumme kerennyt suunnitella koulutukselle uuden ajankohdan, jonka he olivat tehneet. Tällä listalla oli muutama työntekijä, jotka pääsivätkin koulutukseen, joten pyysin työvuorosuunnittelua muokkaamaan työvuoroja ennen julkaisua. Lähetin myös pyynnön eteenpäin, jotta koulutukset kirjataan työntekijöiden profiiliin käydyiksi.

Lauantain tavoite liittyi muutosten hallintaan saada kysely ja kiitosviesti lähetetyksi. Onnistuin tavoitteessani. Suurimman vaivan aiheutti epäselvä osallistujalista useasta koulutuksesta, sekä usealta päivältä. Opin sen, että jatkossa kun pidän koulutuksia, otan aina osallistujalistan selkeästi ylös esimerkiksi paperille tai tietokoneen muistioon. Tämä säästää vaivalta ja selvittelyltä jälkeenpäin.

Sunnuntai 8.4.2023

Tämän päivän tavoitteeni oli käydä aiemmin väliin jäänyt keskustelu työntekijäni kanssa läpi, sekä katsoa jo valmiiksi seuraavan viikon kalenterini, joka auttaa minua hahmottamaan tulevaa viikkoa. Työpäiväni oli iltapäivystys.

Päivä oli huomattavasti rauhallisempi lauantaihin verrattuna. Tämän vuoksi pystyi pitämään heti työvuoron aluksi keskustelun työntekijäni kanssa. Pohjustin keskustelun aloituksen varmistamalla rauhallisen tilan ja ilmoittamalla hänelle etukäteen, että nähdään pienen hetken kuluttua, kun sinulle parhaiten sopii. Kerroin myös, ettei hänen missään tapauksessa tarvitse kertoa yksityiskohtia, vaan hän saa kertoa juuri sen verran kuin itse kokee hyväksi. Pystyin tästä huolimatta aistimaan työntekijästä pienen ahdistuksen ja sulkeutuneisuuden, hän ei selkeästi halunnut keskustella aiheesta tai tämä oli hänelle hankala ja vielä käsittelyssä oleva aihe. Kerroin hänelle olevani huolissani hänestä, sekä velvollisuuteni varmistaa, ettei poissaolon syy johdu mistään työssä tapahtuneesta. Hän vakuutti minulle, ettei asia liity työhön lainkaan ja asia liittyy henkilökohtaiseen, hyvin raskaaseen uutiseen. Lyhyen keskustelumme jälkeen kiitin häntä ajasta ja vakuutin, että hän voi tulla aina puhumaan, mikäli jokin askarruttaa mieltä. Työnteko voi myös joissain tilanteissa auttaa tarjoamalla muuta ajateltavaa. Illasta kävin myös läpi tulevan viikon kalenterini. Viikko on poikkeuksellisen lyhyt ja vain yhtenä päivänä on varattua ohjelmaa. Osallistun tuolloin työterveyshuoltomme järjestämään haastatteluun, sekä fasilitoin koulutusta asiakaskokemuksesta. Tila oli jo tälle varattu, sekä osallistumiskutsu jaettu. Tavoitteeni on myös aloittaa valmistelevaa osastopalaveria valitsemalla aiheita käsiteltäväksi.

Sunnuntain tavoitteena oli saattaa loppuun kesken jäänyt keskustelu, jonka sain pidettyä. Huomasin, että loin keskustelusta mielessäni suuremman asian, kuin mitä se oikeasti oli. Keskustelu sujui valtaosin hyvissä tunnelmissa ja oli nopeasti ohi. Sain myös valmistauduttua ensi viikkoon tutustumalla kalenteriini etukäteen.

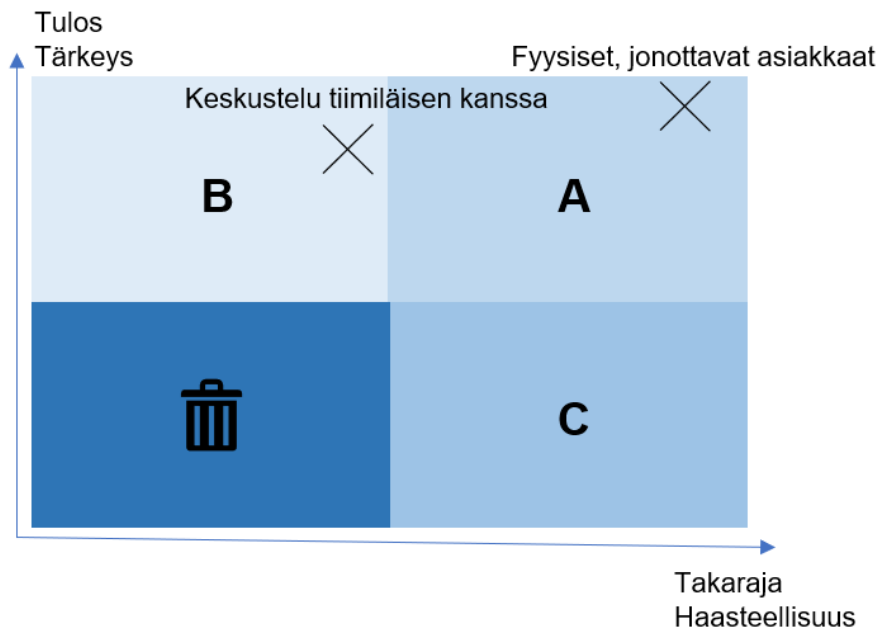
Ensimmäisen viikon viikkoanalyysi

Ensimmäinen viikko kului ajanhallinnan ja priorisoinnin, sekä muutosten johtamisen ja hallitsemisen parissa. Tavoitteenani oli selkeyttää kalenteriani, jotta minulla on selkeä kuva miltä tulevat viikot tulevat näyttämään. Ensimmäinen viikko piti myös sisällään paljon erilaisia fasilitointeja, jotka minun tuli hoitaa loppuun, sekä saada kiitosviesti ja seurantakysely lähetettyä. Viikko itsessään oli vaihtelevan työläs ja sisälsi kuusi työpäivää, mukaan lukien viikonlopun.

Koen onnistuneeni viikolle asettamissani tavoitteissa kohtalaisen hyvin. Tartuin heti viikon alussa kalenterini ja sähköpostini pariin, jotta tiesin mitä kiireinen viikko piti tullessaan. Päätin myös viikon sunnuntaina käymällä läpi tulevaa seurantaviikkoa kaksi. Tiesin viikon olevan huomattavasti rauhallisempi, mutta aika tulee käyttää tätäkin tehokkaammin hyödyksi lyhyen viikon vuoksi. Ajatuksenani viikon alussa oli saada käytyä läpi koko tulevan kuukauteni kalenteri, mutta tätä en kerennyt tekemään. Vastaavasti sain pidettyä suunnitellut fasilitoinnit, lähetettyä kiitosviestin sekä seurantakyselyn. Tässä onnistuin mielestäni hyvin, sillä sain myös varattua työvuorosuunnitteluun yhden lisäajankohdan koulutukselle.

Valtaosa kohtaamistani haasteista liittyivät ajanhallintaan ja priorisointiin. Tällä hetkellä koen myös tämän olevan yksi työläimmistä ammatillisen kehittymiseni kohteista. Tällä hetkellä luulen, että tämä johtuu osalta työkuvastani. Jokainen työpäiväni on hyvin erilainen ja tilanteet elävät ja muuttuvat nopeasti. Yksi tämän viikon haasteistani myös oli tämän ympärillä. Tavoitteena oli heti viikon alusta järjestää aikaa tiimiläiselleni poissaolokeskustelua varten. Kiireisen päivän vuoksi tein päätöksen siirtää tätä ja en ole vielä tänään täysin varma oliko tämä oikea päätös vai ei. Siinä hetkessä päätös tuntui parhaimmalta, koska halusin varata riittävästi aikaa ja rauhallisen ympäristön keskustelun käymiselle. Halusin myös tuolloin priorisoida asiakkaat ensin, sillä he olivat odottamassa palvelua paikan päällä. Tällöin en vielä tiennyt tulevan keskustelun sisältöä ja laajuutta, joka osoittautui myöhemmin hyvinkin nopeaksi keskusteluksi. Jos olisin osannut aavistaa tämän heti alussa, olisin hoitanut sen heti pois alta. Nyt jälkikäteen pohdin mahdollista työntekijäkokemusta ja pettymystä, kun en saanut järjestettyä tiimiläiselleni aikaa. Asetan kuitenkin aina toimissani asiakkaat ja tiimiläiset kaiken muun edelle, joten tämän priorisointi oli hetkessä haastavaa.

Pohdin asioiden tärkeysjärjestystä enemmän ja tutustuin Juha Wiskarin teokseen ”Kiireentappoase”. Teoksessa Wiskari kuvailee Eisenhowerin periaatetta, jolla voin asettaa asiat tärkeysjärjestykseen. Tämän hahmottamiseksi voin laatia matriisin tärkeysjärjestysmallista, joka on esitetty alla kuvassa 2. Mallissa vertailen asioita tärkeyden ja tuloksellisuuden sekä takarajan ja haasteellisuuden suhteen. Kaikista tärkeimmät ja kiireellisimmät asiat kuuluvat A-tehtäviin. B-tehtäviin kuuluu taas tuloksen kannalta tärkeät tehtävät, mutta joiden aikataulu on hieman vapaampi. C-tehtäviin kuuluvat ei niin tärkeät tehtävät, mutta mitkä on pakko hoitaa jossain vaiheessa. D-tehtävät kuuluvat taas ajanhaaskaajat, jotka eivät tuota tulosta tai ovat muutoin merkityksettömiä. Nämä voi siirtää suoraan roskakoriin. (Wiskari 2014, alaluku Uusi tärkeysjärjestys ABC.)



Kuva 2. Tärkeysjärjestysmalli (mukaillen Wiskari 2018, Uusi tärkeysjärjestys ABC)

Tuloksellisuuden ja tapahtumien kulun kannalta minun olisi pitänyt priorisoida asiakkaat, niin kuin teinkin. He olivat juuri sillä hetkellä paikan päällä ja vaikuttavat suoraan osastomme tulokseen sekä asiakaskokemukseen. Jonotusajan kasvaessa asiakkaat olisivat voineet poistua ja jäädä ilman palvelua, jolloin tuotamme heille huonon asiakaskokemuksen. Myös keskustelu tiimiläisen kanssa on tärkeä, mutta tälle takaraja ei ole tuloksellisuuden kannalta yhtä kriittinen. Tälle olin määritellyt maanantaina aikarajan, mutta sitä oli mahdollista siirtää ja informoin siitä tiimiläistä perustellen. Jälkeenpäin asiaa reflektoidessani koen tehneeni oikean ratkaisun. Vastaavaa mallia voin hyödyntää myös tulevaisuudessa priorisoinnissa.

Ensimmäisen seurantaviikon aikana koen kehittyneeni myös muutosjohtamisen parissa. Erityisesti torstaina fasilitoidessani uutta asiakaspalvelupolitiikkaa koin oloni paljon itsevarmemmaksi. Kulmala Sanna (Kulmala & Rosvall 2022) esittelee teoksessaan kolmivaiheisen muutosjohtamisen mallin nimeltä Fair Process. Mallin etenee kolmen vaiheen läpi, jotka on kuvattu alla olevassa kuvassa 3.



Kuva 3. Fair Process-malli (mukaillen Kulmala & Rosvall 2022)

Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus ottaa mukaan henkilöt muutokseen, joita muutos koskee. Tämä valmistaa työntekijöitä ja ottaa heidät osalliseksi muutokseen (Kulmala & Rosvall 2022, alaluku Fair Process -muutosjohtamisen malli). Emme itse tuottaneet materiaaleja tai uutta politiikkaa, vaan ainoastaan fasilitoimme meille globaalisti tuotetun materiaalin. Jaoimme tästä kuitenkin ennakkotietoa reilusti eri kanavia hyödyntäen. Osallistimme tiimiläisiä myös aktiivisesti läpi fasilitoinnin. Toisessa vaiheessa tarkoituksena on viestiä osallisille miksi muutos on välttämätön ja miksi siihen on päädytty (Kulmala & Rosvall 2022, alaluku Fair Process -muutosjohtamisen malli). Syitä muutokselle toimme jo esille ensimmäisessä vaiheessa ja käsitelimme näitä tarkemmin läpi itse koulutuksessa. Syy muutokselle on se, että uudella asiakaspalvelupolitiikalla luomme entistäkin parempaa asiakaskokemusta, ylitämme asiakkaidemme odotuksia ja rakennamme pitkäaikaisia asiakassuhteita, joka saa asiakkaat palaamaan meille uudestaan. Tämän kanssa olimme hyvin avoimia ja selkeitä. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa on tarkoitus keskustella osallisten kanssa odotuksista tulevaisuudelle, sekä selkeyttää muutosta (Kulmala & Rosvall 2022, alaluku Fair Process -muutosjohtamisen malli). Tämä näkyi tavassamme käydä läpi eri käytännön esimerkkejä, jakaa linkki yrityksemme intraan lisäesimerkeistä, jakaa linkki verkossa käytävään itenäiseen harjoitukseen sekä ottaa ylös kysytyimpiä kysymyksiä. En koe kuitenkaan muutoksen päättyvän tähän koulutukseen, vaan jatkuvan vielä pidemmän aikaa. Muutos ottaa aikansa rakentaessaan paikkaansa yrityskulttuuriimme ja toimintatapoihimme. Haluankin vielä jatkossa käydä keskusteluja muutoksesta tiimiläisten kanssa ja kuulla miten he muutoksen kokevat.

3.2 Seurantaviikko 2

Toisen seurantaviikon tavoitteeksi tekijä asetti tavoitteen teemasta palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Tekijä sivuaa myös ajanhallinnan ja priorisoinnin teemoja. Tavoite valikoitui teemaksi viikon rakenteen ja sisällön vuoksi. Työviikko on lyhyt, sisältäen vain kolme työvuoroa. Tekijän kalenteri on melko tyhjä, jonka hän varmisti jo aiemmalla seurantaviikolla.

Tiistai 11.4.2023

Tiistain tavoitteeksi opinnäytetyöntekijä asetti tutustua työterveyshuollon toteuttaman työpaikkaselvityksen tuloksiin ja palautteeseen esihenkilönsä kanssa. Tekijän työpäivä oli esihenkilöpäivä.

Yksikön HR oli varannut Teams-tapaamisen työterveyshuollon edustajan kanssa tekijälle ja tämän esihenkilölle. Tapaamisessa käytiin läpi osaston selvityksen tuloksia. Työpaikkaselvityksen toteuttaminen on työnantajan vastuulla ja perustuu valtioneuvoston asetukseen ja työterveyshuoltolakiin. Selvityksen on oltava ajantasainen ja se on teetettävä tasaisin väliajoin. Selvitys ottaa huomioon esimerkiksi työskentelyolosuhteita, kuormitustekijöitä ja voimavaratekijöitä. Selvitys antaa myös suosituksia tiettyjen asioiden parantamiseen. (Työsuojelu 2022.) Selvityksessä voimavaroiiksi

nousseet tekijät olivat mm. yhteistyö, tiimikaverit, esihenkilöt, kehittymismahdollisuudet, arvostus ja luottamus. Nämä eivät tulleet yllätyksenä, sillä samankaltaiset asiat nousivat esille hyvinä asioina myös laajasta sisäisestä työntekijäkyselystä. Kehitystä oli tapahtunut myös esimerkiksi ergonomiassa erilaisten työvälineiden hankkimisen muodossa. Kehittämisen kohteina ja kuormitustekijöinä korostui erityisesti konflikti- ja ristiriitatilanteet asiakkaiden kanssa. Myös työvälineistä oli mainintaa. Työvälineet ovat nousseet joka kerta suuresti esille ja juurisyihin vaikuttaminen osoittautuu haastavaksi. Tätä selittää osaltaan se, että työnkuva vaatii useiden järjestelmien käyttöön, jotka tulevat globaaliilta tasolta kaikille maille. Näissä esiintyy paljon haasteita, sekä päivitykset ja uusimiset vievät pitkän aikaa. Työntekijöiden pelko konflikti- ja ristiriitatilanteista asiakkaiden kanssa tuli osin yllätyksenä esihenkilötiimille. Lähikuukausina on tullut ilmi muutamia tilanteita, jotka voivat osin selittää tätä. Tekijä ja esihenkilö pohtivat osin näiden aiheiden esille ottamista tulevien viikkojen osastopalaverissa. Iltapäivästä opinnäytetyöntekijä ja hänen esihenkilönsä pitivät koulutuksen asiakas-keskeisyydestä yhdelle sisäiselle sidosryhmälle.

Tiistain tavoitteena oli tutustua työpaikkaselvityksen tuloksiin. Tavoitteessa tekijä onnistui. Selvityksen tuloksia ja saatua palautetta tekijä voi hyödyntää osastonsa työhyvinvoinnin kehittämisessä yhdessä tiiminsä kanssa.

Keskiviikko 12.4.2023

Työpäivän tavoitteeksi tekijä asetti valmistautumisen ja materiaalien työstämisen tulevien viikkojen osastopalaveriin hyödyntäen työntekijäkyselyn ja työpaikkaselvityksen tuloksia. Työpäivä oli aamupäivystys.

Työpäivä alkoi nopeasti useilla osaston poissaoloilla. Tämän vuoksi työntekijä oli lähes koko työvuoronsa asiakasrajapinnassa operatiivisen työn parissa. Tekijä sai myös useita pieniä tehtäviä hoidettavakseen yksikön HR:ltä, sekä yksikön asiakkuuspäälliköltä. Yksikön HR pyysi varmistamaan ja kirjaamaan tämän päivän aikana kaikkien osaston työntekijöiden koulutusten statuksen. Tämä oli tarkistettu viimeisen kuukauden sisällä, joten tehtävä oli nopeasti hoidettu rauhallisia hetkiä hyödyntäen. Hieman myöhemmin yksikön asiakkuuspäällikkö pyysi toimittamaan vielä saman päivän aikana, ja tarkistamaan kuluvan toimintavuoden asiakaspalvelun saapuneet asiakasmäärät, palveltujen asiakkaiden määrät, RFC:n (Reason for Contact), jonotusajat ja käsittelyajat. Näiden indeksit tuli laskea suhteessa edellisen vuoden samaan ajankohtaan. Tätä tietoa asiakkuuspäällikkö tarvitsi seuraavana päivänä olevaan budjettikeskusteluun perusteluidensa tueksi. Tekijä seuraa näitä lukuja ja päivittää ne joka kuukauden alussa, joten tehtävä vaati vain tarkistamisprosessin, indeksien laskemisen ja tulosten lyhyen avaamisen. Asiakasmäärissä oli selkeää nousua, noin 15 prosenttiyksikköä. Vastaavasti tiimin tehokkuus oli parantunut, sillä asiakkaiden jonotus-, että käsittelyajat olivat lyhentyneet. Tekijän työpäivä keskeytyi myös useiden muiden juoksevien

asioiden takia useita kertoja, jonka seurauksena tekijä ei kerennyt työstämään alkuperäistä tavoitettaan.

Keskiviikon tavoitteena oli valmistautua ja tuottaa materiaaleja tuleviin osastopalavereihin. Työpäivän tavoite epäonnistui useiden muuttujien vuoksi. Työnkuvan nopeat muutokset ja asioiden priorisointi pakotti reagoimaan tällä tavoin. Tekijä tiesi, että hän kerkeää vielä seuraavana päivänä valmistella materiaalit osastopalaveriin, jonka vuoksi tekijä ei kieltäytynyt yllättävistä tehtävistä. Tekijä keskusteli tilanteesta päivän päätteeksi esihenkilönsä kanssa pitääkseen tämän mukana tapahtumissa. Esihenkilö kertoi tukevansa opinnäytetyöntekijää seuraavana päivänä materiaalien tuottamisessa, jotta ne saadaan ajoissa valmiiksi.

Torstai 13.4.2023

Torstaille tekijä asetti tavoitteekseen työstää materiaalin tulevan viikon osastopalavereja varten. Tämän lisäksi tekijän piti kontaktoida asiakkaille osoitetun aktiviteettikilpailun voittajat palkinnoista. Työpäivänä oli aamupäivystys.

Aamupäivä sujui hyvin rauhallisesti. Ensitöikseen opinnäytetyöntekijä perehdytti uutta vuorovastaavaa aamun rutiineista ja vastuista. Seuraavana päivänä uudella vuorovastaavalla oli ensimmäinen itsenäinen aamuvuoro. Perehdytyksessä kerrattiin vielä, miten tulee toimia poissaoloilmoitusten kanssa, mitkä ovat vuorovastaavan tärkeimmät tehtävät, sekä aamupalaverin sisällöstä. Perehdyttävä vuorovastaava vastasi itse koko aamusta hienosti onnistuneesti, ja reagoi oikein saapuneisiin poissaoloilmoituksiin. Tekijä antoi tästä hyvää palautetta ja varmisti keskustelulla, että vuorovastaavalla on itsevarma ja hyvä olo seuraavaa päivää varten. Päivällä tekijä kontaktoi arvontojen voittajat ja sopi jatkosta voittajien kanssa. Tämä edellytti erilaisten lomakkeiden ja ohjeistusten täyttämistä taloushallinnolle arpajaisverotusta varten, ennen kuin palkintolahjakortit saatiin maksuun. Loppupäivän tekijä käytti materiaalin valmisteluun osastopalaveriin. Materiaali ja ajatus sisältöön syntyi alkuvuikosta käydyn työpaikkaselvityksen tulosten, sekä yrityksen oman työntekijäkyseleyn tulosten ja palautteiden pohjalta. Materiaalissa käydään läpi tunnistettuja voimavaratekijöitä, joista halutaan pitää kiinni. Materiaalissa keskitytään pienryhmissä tunnistettuihin kehittymiskohteisiin, kuten työstä nauttimiseen, kommunikointiin, työvälineisiin sekä kustannustehokkuuteen. Opinnäytetyöntekijä suunnitteli osastopalaveriin tiimiläisille pienryhmissä toteutettavan workshopin. Tilan seinille viedään tyhjät paperit, jotka on otsikoitu edellä mainituin teemoin. Osallistujat jaetaan kolmen hengen ryhmiin ja kiertävät ryhmä kerralla papereiden ohii. Osallistujien tehtävänä on kirjata ylös mitä vain ajatuksia heillä herää teemasta esiin, oli se sitten toive, ehdotus, haaste tai mitä vain. Esitettävään materiaaliin on myös kirjoitettu ylös ajatuksia herätteleviä kysymyksiä, kuten ”mikä työssäsi tällä hetkellä motivoi” tai ”mikä työssäsi tuottaa haasteita”. Palaverissa käydään

myös läpi osaston koulutusten tilaa, sekä loppuun on varattu reilusti aikaa avoimelle keskustelulle. Osastopalaverin palautteita voidaan jatkossa hyödyntää osaston kehittämisessä.

Päivän tärkein tavoite oli valmistella materiaalit osastopalaveria varten. Tekijä onnistui tavoitteessaan hyvin ja sai viikon viimeisen päivän käytettyä tehokkaasti hyödyksi. Materiaali on valmis ja tekijä sai ideoitua myös osallistavan workshopin tiimiläisille. Myös muut päivän pienemmät tavoitteet tuli saavutettua. Tekijä käytti hyödyksi osaston antamia palautteita materiaalin työstämiseksi.

Toisen viikon viikkoanalyysi

Toisella seurantaviikolla tekijän oli tarkoituksena syventää osaamistaan palautteen vastaanottamisen ja antamisen kanssa. Samalla lyhyt työviikko asetti vaatimuksia työtehtävien priorisoinnille, sekä omalle ajanhallinnalle.

Tiistai kului pitkälti tekijän tutustuessa tiimensä antamaan palautteeseen työpaikkaselvityksessä. Tämä oli tekijälle ensimmäinen kerta, kun hän esihenkilönä osallistui palautteiden läpikäymiseen. Valtaosa palautteista oli hyvin ennalta arvattavissa osin jo senkin takia, että yksikkö oli tuottanut juuri aikaisemmin oman vuosittaisen työntekijäkyselyn, joka sisälsi samoja teemoja. Yrityksen kulttuuriin kuuluu vahvasti yhdessä tekeminen ja yhteenkuuluvuus, joka näkyi suoraan työntekijöiden palautteista. Työntekijät arvostavat yhteistyötä ja tiimissä asioiden tekemistä, joka nähdään suurena voimavarana. Työntekijät kertoivat myös ymmärtävänsä työnsä tavoitteet ja nämä olivat selkeitä. Monimuotoisuus nähtiin myös suurena voimavaratekijänä, tiimi pitää sisällään hyvin erilaisia taustoista tulevia henkilöitä ja jokaisen kanssa on laadittu henkilökohtainen kehityssuunnitelma kehityskeskusteluiden aikana. Tämä tukee työntekijöiden kasvua ja tällä työnantaja pyrkii osin sitouttamaan ja pitämään kiinni työntekijöistä, kenellä on halua kehittyä urallaan. Työntekijät korostivat myös kehitysmahdollisuuksia yrityksessä, työntekijän on suhteellisen helppo siirtyä työtehtävästä toiseen yrityksen sisällä niin poikittais-, kuin pitkittäissuunnassakin. Suurin edellytys siirtymiselle on työntekijän oma halu kasvaa ja kyky tuoda esiin osaamistaan ja potentiaaliaan. Pekka Järvinen (Järvinen 2020, alaluku 41–43) korostaa teoksessaan juuri näiden asioiden tärkeyttä tiimin yhteistyössä: selkeä yhteinen käsitys tavoitteista ja erilaisuuden hyödyntäminen.

Keskiviikko tuotti tekijälle useita pohdinnan syitä tekijän epäonnistuessaan päivän tavoitteissa. Tekijän suureksi haasteeksi koitui useat pienet tehtävät ja osaston poissaolot. Yksikön HR:n pyytämät tehtävät veivät ajallisesti pienen hetken, mutta keskeyttivät aikataulutetun ajan osastopalaverin materiaalien suunnittelulle. Tekijä joutui priorisoimaan tämän, sillä tehtävän deadline tuli heti seuraavalle päivälle. Yksikön johtoryhmän oli määrä seuraavana päivänä varmistaa erinäisten koulutusten status yksikössä, erityisesti ensimmäisen prioriteettialueen, turvallisuuskoulutusten. Työturvallisuuslain (laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738) 2 luvun 14 § määrittelee millaista opetusta ja

ohjausta työnantajan on annettava työntekijälle. Vaikkakin koulutukset on käyty heti työsuhteen alussa, tuli tekijän työnantajan edustajana varmistaa näiden paikkansapitävyys ja oikeat päiväykset heti. Tekijä varmistaa säännöllisin väliajoin osaston koulutusten tilaa, joten valtaosin nämä olivat kunnossa. Asiakkuuspäällikön pyyntö ajantasaisista asiakasluvuista tuli henkilökohtaisesti tekijälle, eikä tekijä kieltäytynyt tämän tekemisestä asian tärkeyden vuoksi. Näiden laatiminen vei paljon aikaa ja venytti työpäivän myöhäiseksi. Tekijän luonteeseen kuuluu harvemmin avunpyynnöistä kieltäytyminen, vaikka tietäisi joidenkin asioiden vaativan priorisointia. Tämän tekijä on nostanut puheeksi aikaisemmin esihenkilönsä kanssa, sillä tämä toistuvasti keskeyttää tehtäviä, lisää kuormitusta ja vähentää tehokkuutta.

Torstain tekijä koki huomattavasti paremmaksi. Poissaolot, keskeytykset ja pienet annetut tehtävät eivät kuormittaneet päivää samalla tavalla. Tekijä koki onnistumisen tunteiden uuden vuorovastaaavan perehdyttämisestä tuovan hänelle energiaa ja sai hoidettua yksittäisiä juoksevia tehtäviä pois alta. Myös uuden vuorovastaaavan antamat kiitokset tukivat jaksamista. Loppupäivästä tekijän esihenkilö tuli tukemaan osastolle mahdollistaen tekijälle aikaa materiaalin valmisteleminen. Materiaalien työstö sujui rauhassa hyvin ja materiaalit saatiin pidettyä lyhyinä. Osastopalaverille oli varattu tavallista lyhyempi aika, joten aiheet pidettiin tiiviinä.

Viikon päätteeksi tekijä huomasi olevansa hyvin stressaantunut tulevasta viikosta. Tekijä koki alun perin oletettua hektisemmän viikon ja useiden suunnitelmien muutosten johtaneen tähän. Tämä korosti tarvetta huolehtia entistä enemmän omasta jaksamisestaan ja maltillisemmista tavoitteista. Työtehtävien luonteen ja vaihtelevuuden vuoksi suuria tavoitteita on erityisen haastava asettaa, sillä päivän sisältö voi muuttua ja pienetkin tavoitteet jäädä saavuttamatta. Jatkossa tekijän on hyvä ottaa pieniä rauhallisia hetkiä työpäivän aikana, joiden avulla hän kirkastaa ajatuksiaan ja tukee jaksamistaan. Tekijä onnistui viikon tavoitteessa valmistella materiaalit, mutta kuormitti itseään huomattavasti tämän vuoksi. Tekijä mainitsi myös raportoinnin alussa asettavansa tiiminsä tarpeen vaatiessa asioiden edelle, jonka hän teki poissaolojen sattuessa varmistamalla osaston sujuvuuden.

3.3 Seurantaviikko 3

Kolmannen seurantaviikon alkaessa opinnäytetyöntekijä koki olonsa hyvin raskaaksi edellisestä viikosta useiden tekijöiden vuoksi, jotka eivät kaikki olleet työnkuvasta johtuvaa. Tekijä tiedosti voimavarojensa olevan vähissä ja nyt tekijän oli keskityttävä itseensä ja pyrkiä etenemään rauhallisemmin. Yhtenä tavoitteena on saada arki rauhoitettua ja lisättyä omaa jaksamistaan. Jokaisen päivän kohdalla tekijä kuvailee omia tuntemuksiaan ja jaksamistaan läpi viikon. Tekijä ei kokenut saaneensa levätyksi pitkän viikonlopun aikana. Kolmannen seurantaviikot tavoitteet liittyvät tämän

lisäksi palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tekijä haluaa erityisesti keskittyä osastoonsa ja palautteen antamiseen, sekä myös itse pyytää palautetta työstään.

Maanantai 17.4.2023

Maanantaille tekijän tavoite oli pitää ensimmäinen osastopalaveri sekä käydä läpi tiimiläisen henkilökohtaista tavoitetta kuluvalle toimintavuodelle. Työpäivänä oli iltapäivystys.

Heti työvuoroon saapuessa tekijä huomasi olevansa stressaantunut. Yhdeksi selkeäksi syyksi tekijä tiedosti erimielisyydet osaston toisen tiiminvetäjän kanssa ja edellisellä viikolla kesken jääneiden keskustelujen painavan mieltä. Työvuoro alkoi osastopalaverilla. Stressitilan vuoksi tekijä ei omasta mielestään suoriutunut palaverista hyvin, sisältö ja puhuminen takertelivat paljon. Tästä huolimatta osastopalaveri saatiin pidettyä. Osastopalaverissa aika loppui selkeästi kesken ja aikaa ei jäänyt työntekijöiden kysymyksille. Palaverin jälkeen tekijä keskusteli esihenkilönsä kanssa ja sovittiin seuraavassa palaverissa ajankäytöstä paremmin. Vähemmän aikaa työntekijäkyselylle ja enemmän aikaa avoimelle keskustelulle. Osastopalaverin jälkeen tekijä mainitsi esihenkilölleen olonsa olevan raskas, mutta keskustelu ei jatkunut tässä kohtaa tämän pidemmälle. Esihenkilö kuitenkin antoi kannustavaa palautetta vaikkakin näki, että tekijä oli pettynyt työhönsä osastopalaverissa. Tekijä on usein liian ankara omaa työtään kohtaan ja usein olisi hyvä hetki muistuttaa, että useimmiten riittävän hyvä suoritus on tarpeeksi, aina ei tarvitse tavoitella erinomaista tulosta.

Osastopalaverin jälkeen tekijä selasi lyhyesti sähköpostinsa läpi viikonlopulta ja valmistautui tiimiläisensä kanssa lähestyvään puolen tunnin tavoitekeskusteluun. Tiimiläinen on tuonut kehityskeskusteluissa esille halunsa kehittää osaamistaan ja ottaa vastuuta osaston turvallisuudesta. Työntekijä on kiinnostunut kasvamaan ja pysymään Yrityksessä X ja hänen seuraajasuunnittelun tavoitteena on edetä kohti roolia nimeltä Health & Wellbeing Leader. Tämän vuoksi tavoitteeksi on yhdessä päätetty ottaa edellä mainittu, sillä se tukee tiimiläisen kasvua roolia kohti. Tekijä oli etukäteen alustellut läpikäytäviä asioita tiimiläiselle, kuten viikoittaisen turvallisuustarkastuksen perehdyttämistä, alkusammutus- ja ensiapukaapin tarkistuksen, yleisten tilojen siisteyden ja hätäuloskäyntien tarkistuksen ja ergonomiakoulutusten seurannan. Tekijä perehdyttäisi tiimiläisen näihin tehtäviin ja vastaamaan näiden toteuttamisesta, sekä asettaisi odotukset jatkolle. Sähköpostissa oli tekijän epäonneksi viesti, jossa osaston toinen esihenkilöistä oli jo ilmoittamatta jakanut näitä tehtäviä muulle tiimille viikonlopun aikana. Kyseessä oli sähköpostiviesti, eikä mitään käytännön perehdytystä vielä ollut toteutettu. Tämä lannisti tekijän suunnitelmia, sillä hän oli maininnut tiimiläisen halusta ja näistä tavoitteista kollegalleen aikaisemmin. Tästä huolimatta tekijä lähti perehdyttämään tiimiläistä tehtäviin onnistuneesti. Tekijä koki kommunikaation epäonnistuneen esihenkilötiimin kesken ja tämä lisäsi kuormitusta. Tekijä yritti pohtia miten ottaisi asian puheeksi vai ottaisiko lainkaan kollegan kanssa, jottei tilanne eskaloitunut pahemmaksi.

Maanantain tavoite onnistui. Tekijä sai henkisestä rasituksesta huolimatta pidettyä osastopalaverin ja perehdytettyä tiimiläisen uuteen vastuualueeseen. Päivän päätteeksi tekijä oli entisestään ärsyyntyneempi ja koki voimavarojensa ehtyneen.

Tiistai 18.4.2023

Tiistaina tekijä oli entistä kuormittuneempi. Tekijä ei saanut ajatuksiaan kasaan ja tunsu olevansa umpikujassa. Tekijä oli pohtinut syitä kuormitukselleen ja miettinyt miten voisi muuttaa tilannetta, ennen kuin olo pahenee. Päivän tärkein tavoite oli rauhoittaa itseään, selkeyttää ajatuksia. Tekijä halusi selvittää myös mitkä tekijät kuormittivat häntä erityisesti ja pyytää yhteistä aikaa esihenkilötiimille. Työpäivänä oli aamupäivystys.

Tekijä aloitti päivänsä käymällä muistiinpanonsa ja kerääntyneen tehtävälisansa läpi. Hän lajitteli tehtäviä kiireellisyysluokan mukaan tehtäviin asioihin. Tämän lisäksi hän eritteli tiimiä koskevat asiat muista, jotka hän halusi priorisoida. Tekijä alkoi purkamaan tehtäviä yksi asia kerralla ja sai tehdä tämän melko rauhassa ilman keskeytyksiä. Lista lyheni nopeasti useasta tehtävästä, kuten kokouskutsujen lähettämisistä ja tilavarauksista. Hän oli myös yhteydessä sidosryhmäänsä maanatriisissa, sillä pian aloittavan kesätyöntekijän profiili ei ollut vielä ilmestynyt työvuorosuunniteluohjelmaan, joka esti työvuorojen suunnittelemisen. Tehtävälisan lyhentyessä tekijän olo helpottui huomattavasti. Selkeästi oman työn organisoinnista oli apua tilanteeseen. Tekijä katsoi samalla myös tulevan kuukauden kalenterin läpi ja merkitsi kaikki tiedossa olevat tapahtumat kalenteriin. Hän suoritti myös kuukausittain tehtävän sisäisten riskienarvioinnin itsearvioinnin, joka oli määrä suorittaa ennen perjantaita. Tekijä sai myös sovittua esihenkilökollegoidensa kanssa tapaamisen seuraavalle aamulle, jossa hän halusi nostaa esille kokemiaan kuormittavia tekijöitä tällä hetkellä. Tekijä lähti lopulta aikaisemmin töistä ja otti tehtyjä tunteja takaisin. Lähes päivittäin työvuorot venyvät pidemmiksi kuin suunniteltu, joten tasoitusta täytyy tehdä säännöllisemmin. Pitkällä aikavälillä toistuvasti pidempien työpäivien tekeminen ei välttämättä ole paras asia, johon tekijä voisi keskittyä ja pohtia vaihtoehtoisia toimintamalleja. Useimmiten lisätunnit tulevat siitä, kun myöhään iltaihin tai aikaisin aamulla tekijä pystyy rauhassa keskittymään tehtäviinsä ja sähköpostiinsa, joka muutoin keskeytyisi työn luonteen vuoksi. Tekijä on aikaisemmin yrittänyt aikatauluttaa tälle aikaa viikkoihin, mutta tämä ei ole onnistunut pakollisten muutosten vuoksi.

Tiistain lopputulema oli odotettua parempi. Tekijä koki onnistuneensa päivän tavoitteessa ja koki olonsa heti paremmaksi, kun sai hoidettua yksittäisiä pieniä asioita pois alta. Hän myös uskoi seuraavan päivän keskustelun auttavan entisestään, kun pääsee keskustelemaan esihenkilökollegoiden kanssa. Jatkossa tekijän olisi hyvä keskittyä organisoimaan työtehtäviään selkeämmin, josta tekijä puhui ensimmäisellä seurantaviikolla. Monet asiat voivat odottaa, joten on tärkeää osata priorisoida oikeat asiat.

Keskiviikko 19.4.2023

Keskiviikon tavoitteeksi tekijä otti käydä useita KPI (Key Performance Index) keskusteluita yhdestä osaston tavoitteesta tiimiläistensä kanssa henkilökohtaisesti. Keskustelujen lisäksi tekijä halusi käydä läpi kuormitustekijöitä esihenkilötiimin kesken ja pitää osastopalaverin. Työpäivänä oli esihenkilöpäivä.

Heti työpäivän alussa esihenkilötiimi tapasi ja kävivät läpi osaston kuulumisia. Esihenkilöt olivat yhtä mieltä, että tapaamista oli kaivattu ja yhteistä aikaa on ollut vähän. Tekijä nosti esille häntä kuormittaneen asian, joka oli esihenkilöiden välisen kommunikoinnin puutos viime aikoina. Tekijä kertoi kokevansa, että kommunikointi ja muiden mukana pitäminen asioissa ei ole ollut riittävän hyvällä tasolla, joka on tuonut kuormitusta. Tekijä itse ei ole esimerkiksi ollut tietoinen mitä kollega tekee tai toisin päin. Pahimmassa tapauksessa osa tiimistä on tiennyt joistain keskeisistä asioista ennen esihenkilöä, joka on jättänyt esihenkilön hankalaan asemaan, kun tiimiläinen on tullut kysymään asiasta. Erinäisiä työtehtäviä on tehty päällekkäin, joka on turhaa työtä. Muut olivat samaa mieltä ja sovittiin yhdessä pelisäännöistä, miten jatketaan. Sovittiin esimerkiksi, että esihenkilöiden Teams-kanavaa käytetään aktiivisemmin pientenkin arkisten asioiden infoamisesta, jotta jokainen pysyy paremmin mukana mitä kenenkin työpöydällä on. Tämä tukee myös esihenkilöiden omaa jaksamista, joka heijastuu suoraan tiimin hyvinvointiin. Keskusteltiin myös, kuinka viimeajat ovat olleet kaikille osapuolille raskaita. Tärkeimmäksi prioriteetiksi tekijän esihenkilö nosti esille oman tiimin tukemisen ja läsnä olemisen. Esihenkilöt ovat tässä tärkeässä asemassa näyttämässä esimerkkiä, kun tiimi tukea eniten tarvitsee. Keskustelu selkeästi kevensi tunnelmaa ja tekijä huomasi olonsa helpottaneen saman tien. Tätä hetkeä tekijä odotti turhan pitkään ja asiasta olisi pitänyt keskustella aikaisemmin. Kentien tämän aiheen esille ottaminen aikaisemmin olisi säästänyt tekijän suuremmalta stressiltä kuluneella viikolla. Tyypillisesti aina asioista avoin keskustelu on ollut parempi ratkaisu lopputuloksen kannalta, kuin sen ohittaminen. Tekijä ajattelee asiat joskus monimutkaisemmiksi kuin ne oikeasti ovat.

Osaston esihenkilöt seuraavat säännöllisesti osaston eri tavoitteita ja kuukausittain julkaistavassa raportissa kyseinen mittari on pitkään ollut alle tavoitelukeman. Tavoitteella mitataan, kuinka suuressa prosentiosuudessa asiakkaille tehtävistä palautuksista löytyy riittävän kattava ja laadukas kirjaus syyille. Osaston toimintavuoden tavoite on vähintään, että 90 % löytyy tämä. FYTD (Fiscal Year To Date) on tällä hetkellä osastolla 85 %. Opinnäytetyöntekijä lähestyi tiimiläisiä ennen keskustelun pitämistä kertomalla heille, kuinka haluaisi keskustella tavoitteesta hetken päästä, jottei asia tullut liian yllättäen. Samassa tilanteessa tekijä pyysi itse palautetta, jotta voi kehittyä esihenkilönä ja saada tilanteen mukavammaksi tiimiläisille. Tekijä kysyi tiimiläisiltä miltä tällainen lähestyminen kuulostaa ja miten tiimiläiset halusivat kuulla asiasta. Tiimiläiset arvostivat tekijän lähestymistä

neutraalisti aiheesta, ja hänen kertovan heti mistä hän haluaa keskustella. Tiimiläisistä kaikista ikävintä olisi yllättäen kutsua keskustelemaan ilman että tietää mistä on kyse. Tämä saa kuulemma heti eräänlaisen puolustusreaktion aikaan ja virittää tunnelman ikäväksi. Lähes aina keskustelut ovat kuitenkin antoisia kaikille osapuolille. Tekijä kävi iltapäivällä neljän tiimiläisensä tilanteen läpi ja jokaisella tulos oli erinomainen, aina 92 % - 98 % välillä. Tiimiläiset kokivat kertomansa mukaan saaneensa keskustelusta hyötyä ja ymmärtäneensä syvällisemmin miksi tietoa on tärkeä kerätä ja miten sitä voidaan hyödyntää. Tiimiläiset saivat myös vinkkejä, miten pystymme kartoittamaan juurisyytä asiainnille asiakkailta.

Iltapäivästä tekijä piti esihenkilönsä kanssa toisen osastopalaverin. Osastopalaveri sujui huomattavasti paremmin opittuna ensimmäisestä. Aikaa varattiin alusta asti enemmän avoimelle keskustelulle ja keskustelua saatiin paljon enemmän aikaan. Myös tiimiläisten tuotoksia workshopissa kerettiin käydä syvemmin läpi. Tästä huolimatta aika meinasi loppua. Tekijä sopi esihenkilönsä kanssa, että jatkossa varattava vähintään 90 minuuttia aikaa osastopalavereille ja kustannussäästö on tehtävä muualta. Tiimin yhteistä aikaa on harvoin tarjolla, joka pitää käyttää hyödyksi ja tiimi tarvitsee sitä. Osastopalaverin jälkeen tekijä varasi työvuorosunnitteluun seuraavan tertiäärin osastopalaverit suunnitteluun enemmän ajalla.

Keskiviikon tavoitteet tekijä koki suorittaneensa hyvin. Aamusta asti tekijä koki olonsa helpottuneeksi käymiensä keskustelujen vuoksi. Tekijä sai myös viettää paljon aikaa tiiminsä kanssa, joka lisäsi onnistumisen tunnetta.

Perjantai 21.4.2023

Tekijän tavoitteena perjantaina oli jatkaa aloittamiaan KPI keskusteluja tiimiläistensä kanssa, joiden kanssa ei ollut näitä vielä kerennyt käydä. Samalla työntekijä halusi tarttua yksittäisiin tekemättömiin tehtäviin. Työpäivänä oli iltapäivystys.

Päivä käynnistyi osastoa tukemalla rutiinitehtävissä ja keskustelulla tiiminsä kanssa. Tekijä keskusteli myös esihenkilönsä kanssa kesken olevista asioista. Esihenkilö kertoi viikonlopun haasteista miehityksen kanssa ja erään kriittisen vuoron paikkaamisesta, joka on vielä auki. Varasuunnitelma tilanteen varalle oli jo kuitenkin olemassa, mikäli poissaoloa ei saada paikattua. Henkilön vastuulla on yksikön kassa-ajojen suorittaminen ja päivän tilitysten päättäminen, joka pitää sisällään useita eri vaiheita. Osaaminen on hyvin spesifiä ja tätä ei ole monella henkilöllä. Nyt myöskään muita tekijöitä ei löydy poissaolojen vuoksi. Pahimmassa tapauksessa asia voidaan ratkaista IT-tukeen soittamalla etänä, mutta tähän ei haluttaisi joutua. Tavoitteena on, että päivystysvuoroja tekevät perehdytettäisiin tähän asiaan. Tekijä menee illalla seuraamaan prosessin vaiheita. Prosessia ei työssä voida avata turvallisuuden ja arkaluontoisuuden vuoksi.

Tekijä edelliseen tapaan lähestyi yhtä tiimiläistään keskustelunaiheesta KPI:n kanssa. Tiimiläisen henkilökohtainen suoriutuminen oli 70 % luona ja keskustelu sisälsi vinkkejä tämän parantamiseen ja syitä siitä, miksi asiaan on tärkeä panostaa. Tiimiläisellä oli jäänyt usein syyt kirjaamatta kokonaan tai lyhyiksi. Myös sisällön laatuun ja juurisyiden selvittämiseen olisi voitu panostaa paremmin. Tiimiläinen kertoi, ettei ollut täysin varma, miten syitä olisi hyvä kirjata oikein. Asia oli kuitenkin perehdytetty tiimiläiselle. Viimeisten kuukausien aikana on kuitenkin näkynyt selkeää parannusta kirjauksissa, josta tekijä pystyi kannustamaan tiimiläisen työskentelyä. He sopivat tekevänsä tarkistuksen seuraavassa kuussa, nyt kun tiimiläinen tiesi miten jatkaa ja näki oman työnsä jäljen. Tiimiläinen kiinnostui myös muista henkilökohtaisen suoriutumisen mittareista ja oli halukas kuulemaan näistä lisää.

Loppuillasta tekijä sopi tiimiläisen kanssa lomarahavapaan käytöstä ensi syksyille. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun tekijä sopii tämänkaltaisesta asiasta. Tekijä joutuikin turvautumaan paljon intran tarjoamiseen ohjeistuksiin sekä Kaupan alan työehtosopimuksen tulkintaan. Epäselvyyttä erityisesti herätti tiimiläisen saatavien lomarahavapaapäivien lukumäärä. PAM:in (Palvelualojen ammattiliiton) sivuilla kerrotaan lomarahan vaihtamisesta vapaasti seuraavaa ”Toinen laskutapa on, että lomarahavapaiden määrä on puolet vuosilomalain mukaisesta lomapäivien määrästä. Esimerkiksi 24 lomapäivän lomarahan vaihtaminen vapaaseen merkitsee 12 päivän mittaista vapaata. Se tarkoittaa 2 viikkoa, sillä lomarahavapaiksi lasketaan arkipäivät (ma-la)”. (PAM 2022.) Vuosilomapäiviä tiimiläiselle oli kertynyt menneeltä lomanmääräytymiskaudelta 12 päivää. Tekijän tulkinnan mukaan tästä puolet on mahdollista saada lomarahavapaina, eli 6 päivää. Tämän 6 päivää tekijä voi yrityksen ohjeistuksen mukaan vaihtaa joko 50 % tai 100 % vapaaksi. Tiimiläinen halusi vaihtaa tämän kokonaan, eli hän saisi arviolta 6 lomarahavapaata syksyille, joiden ajankohta sovittiin. Tekijä oli asiasta hieman epävarma, sillä ei ollut tehnyt vastaavaa asiaa aikaisemmin. Tekijä välitti tiedot alustavasti yksikön HR:ään ja maatason matriisille, jotka kirjaavat nämä ylös. Esihenkilö otti tarvittavat allekirjoitukset dokumentteihin ja merkkasi vapaan ajankohdan työvuorosunnittelujärjestelmään. Tekijä kertoi vielä varmistamansa määrän ja oikean kirjaustavan ensi viikolla HR:ltä ja sanoi muutosten olevan mahdollisia. Korjaukset voidaan kuitenkin tehdä myöhemmin, sillä asialla ei ollut muuta kiirettä, kuin yksikön HR:n määräpäivä huhtikuun lopussa.

Perjantain tavoitteista tekijä suoriutui jälleen hyvin. Tekijä koki olonsa koko päivän ajan viikon energisimmäksi ja arjen olevan taas mukavaa. Lomarahavapaan toive tuli uutena tekijälle, joka oli mukava haaste, vaikkakin hän ei ollut täysin varma, miten asian kanssa edetä. Hän sai jatkettua pieniä tehtäviä ja valmistauduttua viikonlopun työvuoroihin, jolloin aikaa tavallisesti tällaisille asioille on vähemmän.

Lauantai 23.4.2023

Opinnäytetyöntekijän lauantain tavoitteet olivat maltillisia ja käytännönläheisiä. Tekijä lähti energisesti kohti viikonloppua ja halusi viikonloppujen tapaan priorisoida tiimensä tukemisen ja operatiivisen työskentelyn. Tekijällä oli muutamia pieniä tehtäviä, joita pystyi aamun rauhassa edistämään. Työpäivänä oli aamupäivystys.

Aamu alkoi osastolla rauhallisesti ja tekijä pystyi keskittymään keskeneräisiin tehtäviin. Tekijä käsittelee muutaman edellisiltä päiviltä tekemättä jääneet huoltoilmoitukset kiinteistöhuollolle. Yksi näistä koski aulan lattiamattojen tarrakiinnitystä, jotka olivat kuluneet puhki. Mattojen rullautuminen on aiheuttanut kuluneiden viikkojen aikana kahden asiakkaan kaatumisen, joiden jälkikäsittely ja vakuutusilmoituksen tekeminen tulee asiakaspalvelun hoidettavaksi. Tämän lisäksi tekijä kommunikoi edellisenä päivänä tekemänsä lomarahavapaan esihenkilötiimilleen ja täytti vapaan budjettikalenteriin. Näin hän piti tiimensä tietoisena asiasta. Työvuorosunnittelu pyysi lisätietoja yhden työntekijän ilmestymisestä työvuorosunnittelujärjestelmään. Uuden työntekijän rekrytointiprosessin oli hoitanut tekijän tiiminvetäjäkollega. Ilmeisesti työsuhteen aloituspäivämäärä, tuntisopimus ja alkutiedot perehdytyksen laajuudesta eivät olleet menneet työvuorosunnittelijalle. Tekijä oli lomalla rekrytointipäätöksen aikana, joten tieto oli hankalasti löydettävissä, tästä ei löytynyt esimerkiksi sähköposteja tai Teams-viestejä, jotka aina lähetetään ohjeistuksen mukaisesti oikeille sidosryhmille. Tekijä onnistui löytämään kirjaukset vanhemmasta Excel-tiedostosta ja pystyi palaamaan työvuorosunnittelijalle. Päivä alkoi vilkastumaan ja opinnäytetyöntekijä vietti loppupäivänsä asiakasrajapinnassa, sillä asiakasjono oli jatkuvasti useiden minuuttien pituinen.

Tekijän tavoitteena oli ylläpitää energistä oloaan, tehdä yksittäisiä pieniä tehtäviä ja tukea tiimiä. Tässä tekijä onnistui ja tavoitteet olivat riittävät viikonloppuun nähden. Tekijä korosti päivässään kommunikoinnin tärkeyttä mistä he keskustelivat esihenkilöiden kesken aikaisemmin viikolla ja huomasi miten kollegalta puutteelliseksi jäänyt kommunikaatio aiheutti lisätyötä. Tekijä itse pyrkii jatkossa muistamaan tärkeistä asioista ilmoittamisen oikeille sidosryhmille, jotta kaikkien työntekojen olisi helpompaa ja selkeämpää.

Sunnuntai 23.4.2023

Työpäivän tavoitteeksi tekijä otti saattaa loppuun yksittäisiä tehtäviä ja tuottaa osaston viikkokirje. Työpäivä oli aamupäivystys.

Sunnuntai oli kokonaisuudessaan huomattavasti lauantaita hiljaisempi päivä. Tekijä aamusta vastasi työvuorosunnittelijan kysymykseen kuukauden päästä aloittavan kesätyöntekijän ensimmäisiin työvuoroihin. Kyseessä oli työntekijä, kuka on työskennellyt aiempaan kesänä samalla osastolla ja palaisi jälleen kesäksi. Perehdytystä ei suunnitella yhtä laajaksi aiemman kokemuksen vuoksi, mutta aikaa täytyy tästä huolimatta varata koulutusten kertaamiselle, vanhojen asioiden

mieleen palauttamiselle ja uusien opettelulle. Parhaiten asiat opitaan käytännössä. Tämän jälkeen tekijä valmisteli osaston viikkokirjeen, jota varten hän kävi läpi maaliskuun osaston tavoitteita. Osasto oli päässyt hienosti kahteen tavoitteistaan, jotka olivat asiakkaiden jonotusajat ja jonosta lähteneet. Tekijä jakoi tästä kirjeessä hyvää palautetta ja kannusti tiimiä jatkamaan hienoa työtä. Tekijä toivoi positiivisen palautteen kannustavan tiimiä entisestään, sekä saamaan heitä osallisiksi suorituksestaan. Samalla viikkokirjeessä julkaistiin pieniä uusia päivityksiä ohjelmaan sekä uusi ohjeistus asiakkaiden antaman palautteen pohjalta. Asiakas oli jättänyt palautteen, jossa on tottunut saamaan Yrityksessä X todella laadukasta ja luotettavaa palvelua. Tässä tapauksessa asiakas oli tehnyt tuotepalautuksen, jota ei saatu järjestelmästä tavallisesti läpi, eikä näin ollen palautuskuittia tulostettuna todisteena. Palautus kuitenkin saadaan tehtyä toisen järjestelmän avulla avaamalla käsittely asiakkaalle. Asiakkaalle annettiin henkilökohtainen käsittelytunnus paperilapulle, jolla asiakas voi tiedustella palautuksen etenemistä, mikäli se ei näy viikon sisällä. Asiakas ei saanut saamastaan paperilapusta ammattimaista kuvaa ja antoi tästä palautetta. Opinnäytetyöntekijä kehotti tiimiä jatkossa lähettämään vastaavissa tilanteissa tunnuksen aina sähköisesti, esimerkiksi tekstiviestillä tai sähköpostilla asiakkaalle, jotta se pysyy helpommin tallessa. Loppupäivän tekijä vietti tiiminsä kanssa tukien eri työtehtävissä. Asiakkaita oli maltillisesti, joten tekijä lähti aikaisemmin työvuorosta kotiin.

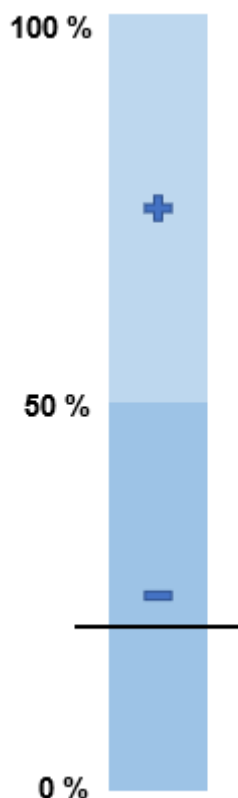
Päivän tavoitteena oli jatkaa siitä, mihin edellinen päivä päättyi ja tässä onnistuttiin. Tekijä onnistui työstämään yksittäisiä tehtäviä ja lähtemään työvuorosta aikaisemmin pois. Tämä tukee hänen omaa jaksamistaan, sillä maanantaina tekijä on vapaalla.

Kolmannen viikon viikkoanalyysi

Kolmanteen seurantaviikkoon opinnäytetyöntekijä lähti haastavista olosuhteista. Tekijä koki olonsa väsyneeksi edellisestä viikosta eikä ollut saanut kunnolla palautettua. Väsymys ja stressi niin työstä kuin vapaa-ajaltakin imi tekijän voimavaroja ja tekijän täytyi löytää ratkaisuja asiaan. Tämä hankaloitti erityisesti edellisellä viikolla työhön keskittymistä ja myös tekijän ammatillisen kehittymisen seurantaa. Viikon tavoitteeksi tekijä asetti oman jaksamisensa kuuntelun ja keskittyi omaan hyvinvointiinsa. Tekijä pyrki kartoittamaan tekijöitä, jotka häntä kuormittivat, pohtia niitä ja vaikuttaa niihin. Tämän lisäksi tekijä koki parhaaksi pyrkiä viettämään mahdollisimman paljon aikaa tiiminsä kanssa keskittyen heihin eri palautteiden muodossa. Viikon päätteeksi tekijä voi todeta onnistuneensa viikosta hyvin ja jaksamisen palautuneen entiselle tasolle.

Tekijä koki ratkaisuksi kartoittaa tehtäviä työtehtäviä, mitkä asiat työssä vievät jaksamista juuri tällä hetkellä ja mikä oma jaksamisen taso on. Apuna pohdintaan tekijä kokeili tehdä Minä työssäni -kartoituksen, josta Wiskari kirjoitti. Minä työssäni -kartoituksen avulla tekijä pystyy saamaan kokonaisnäkemyksen omaan työhönsä ja löytämään ratkaisuja hyödyntäen tekijän omaa psykologista

pääomaa. Kartoitus keskittyy omaan psyykkiseen ja toiminallisen kyvyn herättämiseen, vahvistamiseen ja kehittämiseen. (Wiskari 2014, alaluku Mihin työaika menee?) Toisin sanoen tekijä kokee tämän auttavan hänen ajanhallinnassa ja priorisoinnissa. Alapuolella kuvassa 4. tekijä kuvaa omaa jaksamisensa tasoa viikon alkupuolella. Tekijä koki jaksamisensa olevan alhainen ja hän arvioi sen alaneljännekselle. Tekijä toivoo viikon päätteeksi olevansa vastakohdassa, lähempänä yläneljänestä.



Kuva 4. Jaksamisen taso viikon alussa (mukaillen Wiskari 2014)

Kun tekijä tietää oman jaksamisensa tason, listaa hän kaikki mielessään olevat työtehtävät, jotka kuluttavat aikaa tavalla tai toisella. Työtehtäviksi tekijä luokittelee tässä vaiheessa kaikki asiat, joita hänen tulisi mielestään tehdä työpaikalla, olivat nämä sitten rutiinitehtäviä, laajempia tehtäviä tai nopeita keskusteluja.

Tekijä listasi mielessään olevia asioita, joita viikolla tulisi tehdä.

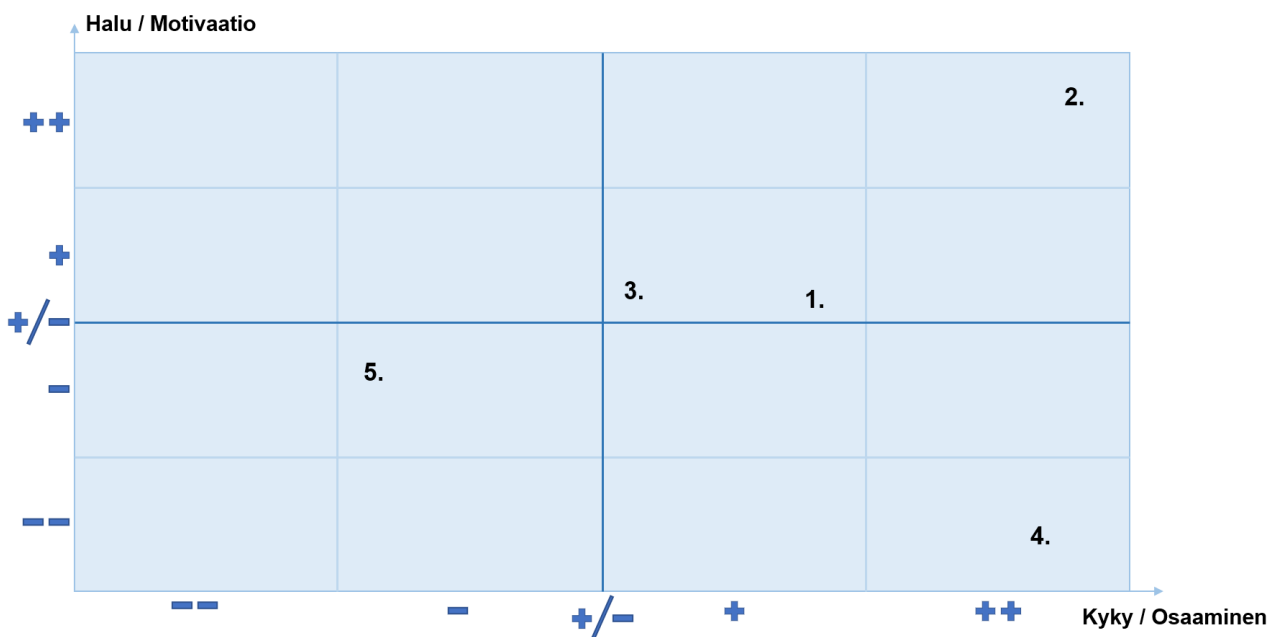
- Kahden osastopalaverin pitäminen.
- Keskustelu-aika esihenkilötiimin kanssa jaksamisesta ja kommunikoinnista.
- Tavoitekeskustelu tiimiläisen kanssa.
- Viikkokirjeen tekeminen.
- Tiimiläisten KPI -keskustelut ja seuranta.

- Selvitä: miksi aloittava kesätyöntekijä ei näy resurssiohjelmassa.
- Tiimiläisen lomarahavapaasta sopiminen.
- Osaston vuosilomakertymien tarkistaminen.
- Edellisten viikkojen työvuorolistojen tarkistaminen.
- Muut osaston päivittäiset rutiinitehtävät ja osaston tukeminen.

Listatuista tehtävistä tekijä valitsi viisi, jotka hän luettelee eniten aikaa vievästä vähiten aikaa vievään ja numeroi ne.

- 1. Kahden osastopalaverin pitäminen.
- 2. Tiimiläisten KPI -keskustelut ja seuranta.
- 3. Tavoitekeskustelu tiimiläisen kanssa.
- 4. Viikkokirjeen tekeminen.
- 5. Keskustelu aika esihenkilötiimin kanssa jaksamisesta ja kommunikoinnista.

Seuraavaksi tekijä asettaa listaamansa, eniten aikaa vievät työtehtävät Minä työssäni -nelikenttään, joka esitetään kuvassa 5. Pystyakselilla kuvataan tekijän osaamista ja vaaka-akseli tekijän halua työtehtäviä kohtaan.



Kuva 5. Minä työssäni -nelikenttä (mukaillen Wiskari 2014)

Tehtävää 1. kohtaan tekijällä on melko hyvä osaaminen ja motivaatio. Tätä kuitenkin kuormittaa yleinen stressi, jonka seurauksena tekijä ei odottanut tämän tekemistä samalla tavalla kuin

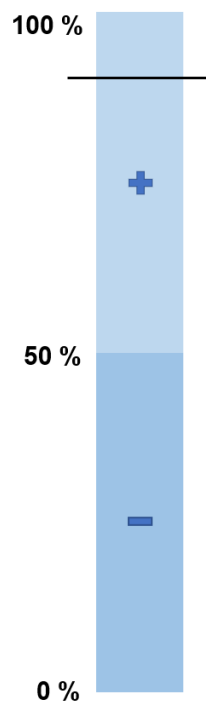
yleensä. Oikeassa yläkulmassa tehtävä numero 2. kohtaan tekijällä on vahva halu ja osaaminen. Tämä on myös asia, jonka tekijä pyrkii priorisoimaan monia muita tehtäviä aikaisemmin. Tekijä suoritti tehtävän vasta myöhemmin viikolla. Tehtävän suoritettua tekijän olotila alkoi kohentumaan selkeästi, sillä hän tunsi tehtävän toteuttamisella tuovansa jälleen konkreettista hyötyä osastolle. Samalla myös työntekijöille tarjoutui motivoivia keskusteluja. Tehtävän 3. kohdalla oli lähes sama tilanne kuin tehtävän 1. Alkuviikon keskustelu esihenkilökollegan kanssa muutti tekijän suunnitelmia alkuperäisestä yllättäen, joka latisti tekijän motivaatiota työtehtävää kohtaan. Tehtävä 4. on hyvin tuttu rutiinitehtävä, joka on pakollinen paha ja vie huomattavan paljon aikaa. Tekijä on pitkään jo tehnyt viikkokirjeitä, joten työtehtävä ei itsessään motivoi tekijää suuresti. Työtehtävä 5. oli selkeästi asia, jonka tekijä koki vievän hänen voimavarojaan. Tekijä koki tämän ratkaisun kuitenkin välttämättömäksi jaksamisensa kannalta, joten tekijän oli tehtävä päätös ja otettava asiat puheeksi. Minä työssäni -nelikenttää pystyisi jalostamaan vielä pidemmälle, mutta tätä opinnäytetyöntekijä ei tehnyt.

Läpi viikon tekijä antoi ja vastaanotti palautetta eri muodoissa. Osastopalaverit keskittyivät lähtökohtaisesti täysin tiimin antamaan palautteeseen ja kokemukseen, joita lähestyttiin läpinäkyvästi. Osastopalaveritkin opettivat hyvin käytännönläheisiä asioita riittävän ajan varaamisesta, joihin tulee paremmin seuraavalla kerralla valmistautua. Erityisesti tekijän ja tiimiläistensä väliset kahdenkeskeiset keskustelut tekijä koki antoisaksi. Tekijä myös itse pyysi palautetta tiimiläisiltään, jotta hän pystyy lähestymään tiimiläisiään entistäkin paremmin. Palautteen, kuten tavoitemittarien katsominen tiimiläisille vahvistaa samalla tekijän osaamista osastonsa kehittämiseen ja parempien tulosten saavuttamiseen, joka näkyy etuna asiakkaille. Kun tiimi suoriutuu työssään hyvin, näkyy se asiakkaille parempana palveluna ja tuloksina. Kun tekijä huomaa tämän, kokee hän onnistuneensa työssään hyvin. Tekijä haluaisi pyrkiä kehittymään erityisesti aktiivisemmän, jatkuvan palautteen antajana mahdollistaen tiimiläistensä kehittymisen ja parhaan osaamisen saavuttamisen. Tekijä pyrkii tulevien viikkojen ja kuukausien aikana käymään entistä paremmin läpi osaston tavoitteita tiimiläistensä kanssa, jotta jokainen tietää miten pystyy itse kehittymään ja vaikuttamaan tuloksiin.

Jälkeenpäin viikkoa pohtiessa tekijä huomasi suurimman avun tilanteeseen tuoneen kaikista epämiellyttävimmän asian hoitamisen. Syyksi tälle tekijä kokee, että tämä yksittäinen asia toi eniten stressiä työpäiviin. Asian hoitaminen oli kuitenkin nopeaa ja tämän jälkeen työntekijän voimavarat kasvoivat jatkuvasti loppuviikkoa kohden. Tässä asia todella saatiin enemmän aikaan vähemmällä panostuksella ajallisesti. Kun tekijä sai tartuttua yksittäisiin haasteisiin, oli aina seuraavaan tehtävään tarttuminen nopeampaa ja palkitsevampaa. Tämän huomattessaan tekijä pyrki keskittymään yksittäisiin asioihin kerralla ja välttämään jatkuvaa ärsykkeiden tulvaa. Myös erityisesti positiivisen palautteen antaminen tiimiläisille erinäisten keskustelujen muodossa lisäsi tekijän voimavaroja.

Palautteen antamisen tekijä kokee arvokkaaksi työkaluksi ja pelkää sen antaminen tiimiläisille toi tekijälle paremman olon.

Kolmannen viikon tekijä koki hyvin opettavaiseksi, sekä Minä työssäni -nelikenttä oli mielenkiintoinen työkalu oman työmäärän ja ajan hallintaan. Tekijä on usein törmännyt vastaavanlaisiin tilanteisiin, jossa yksittäiset haastavat asiat ajavat jaksamista alas. Tekijän oivallus on, että parhaiten tilanteesta pääsee eteenpäin suorittamalla nämä asiat tai poistamalla ne. Viikon lopuksi tekijä arvioi vielä uudestaan jaksamisensa tasoa ennen neljättä seurantaviikkoa.



Kuva 6. Jaksamisen taso viikon lopussa (mukaillen Wiskari 2014)

Tekijän jaksaminen nousi huomattavasti viikon aikana. Tämän todettuaan tekijä voi todeta onnistuneensa viikon tavoitteessaan ja jatkaa kohti seuraavaa viikkoa energisenä. Jatkossa tekijän on hyvä jatkaa itsensä ja kehonsa kuuntelemista, ja tarvittaessa pysähtyä pohtimaan nykytilaa ja sopivia toimintamalleja. Samalla tekijä onnistui antamaan ja vastaanottamaan palautetta ja huomamaan tämän positiiviset vaikutukset niin itseensä kuin muihinkin. Tekijä asetti tavoitteekseen keskittyä erityisesti positiivisen ja rakentavan palautteen antamiseen entistä paremmin.

3.4 Seurantaviikko 4

Neljännän seurantaviikon tavoite

Neljäs seurantaviikko tekijällä tulee sisältämään useita koulutuksia. Tekijä pyrkii panostamaan koulutuksiin ja ottamaan näistä mukaansa hyviä esimerkkejä käytäntöön. Erityisesti työviikon alussa tuleva pitkä koulutuspäivä nitoo yhteen useamman päivän koulutukset. Koulutus syventyy muutosjohtamiseen, joka on yksi tekijän kehittymisen kohteista.

Tekijä pyrkii myös seuraamaan ajankäyttöään ja työmääränsä hallintaa saattamalla tehtäviä loppuun ja pitämällä päivien tavoitteet selkein ja lyhyinä. Liian monen asian yhtäaikaisella tavoittelulla on suuri mahdollisuus epäonnistua, joten tekijä pyrkii keskittymään oleellisimpiin asioihin työpäivien kannalta.

Tiistai 25.4.2023

Tiistaina työntekijä keskittyi omaan toimintaansa muutosjohtamisen parissa. Päivän tavoitteeksi työntekijä asetti pohtia omaa rooliansa esihenkilönä muutosten johtamisessa ja syventää ymmärrystä tämän kanssa. Tavoite valikoitui työpäivän luonteen vuoksi, sillä se oli koulutuspäivä. Tekijä on kevään aikana osallistunut Yrityksen X uusille esihenkilöille tarkoitettuun kolmiosaiseen Leadership Fundamentals koulutukseen, jonka kolmas ja viimeinen päivä oli kyseessä.

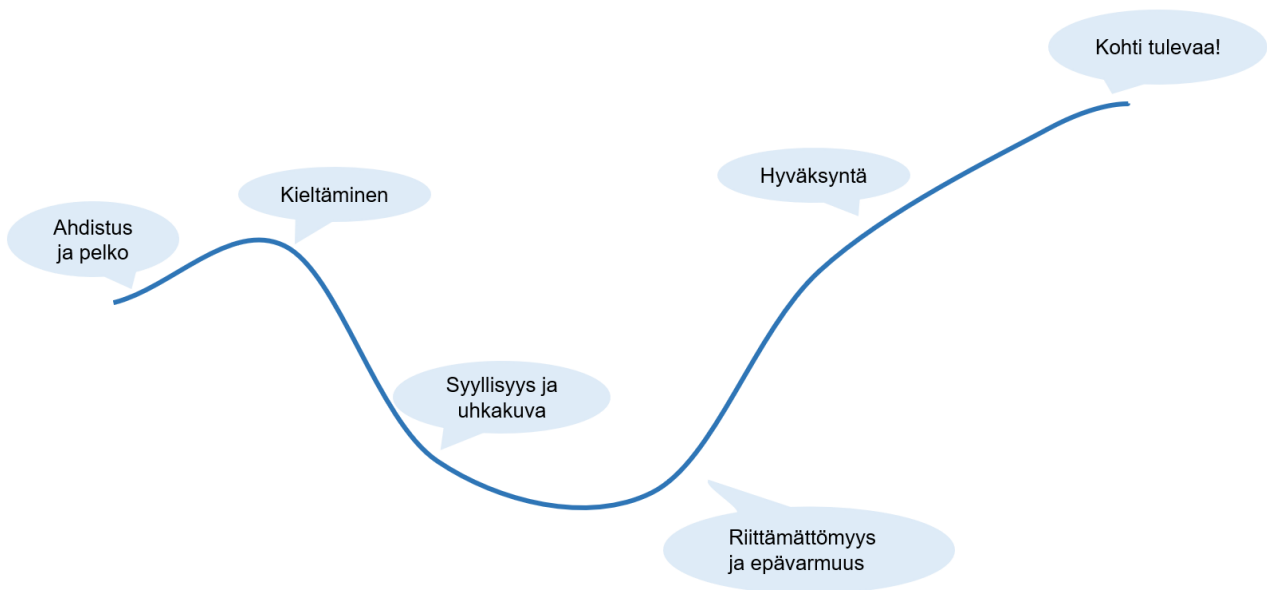
Päivän teemana oli tutustua muutosjohtamiseen ja sen eri vaiheisiin. Tekijä kuvailee osaa päivän pohdinnoistaan ja oivalluksistaan. Päivä piti sisällään paljon ryhmäpohdintaa eri funktioista ja eri yksiköistä tulleiden kollegoiden kanssa. Päivää fasilitoivat Yrityksen X Leadership & Competence Leader Multala sekä Learning Delivery Specialist Laine.

Aluksi keskusteltiin paljon epäonnistumisesta, jatkuvasta oppimisesta ja erityisesti growth mindset vastaan fixed mindset käsittelytavoista. Tekijän ensimmäisenä yksilötehtävänä oli pohtia miten hän itse reagoi haasteisiin, vastoinkäymisiin, kritiikkiin ja palautteeseen. Tekijä näki tällaiset tilanteet mahdollisuuksina oppia uutta ja haastaa itseään. Tämä tarjosi mahdollisuuksia olla rohkea toiminnassaan ja epäonnistumisten kohdalla oppia mitkä asiat eivät toimi, kun taas onnistumisten kohdalla huomata mitkä toimivat. Samalla tämä tukee suuremman kokonaiskuvan hahmottamista. Tekijä kokee tärkeämmäksi keskittyä ja löytää ratkaisuja kysymyksiin miksi enemmän kuin kuka. Haasteiksi taas nousi liiallinen vaativuus omaa työtä kohtaan, palautekeskustelut, joita ei käydä rakentavasti ja liian suppean lähestymistavan. Nämä kaikki liittyivät growth mindsettiin.

Vastaavasti tekijä pohti miten fixed mindsetilla lähestyttäisiin samoja asioita. Tällöin epäonnistumiset voidaan nähdä ylitsepääsemättöminä esteinä, joita ei voida voittaa. Vaihtoehtoina ovat vain pystyn siihen tai en pysty siihen. Tekijä myös kokee tällaisen henkilön helposti luovuttavan ja henkilö haluaa pysyä mukavuusalueella tutun ja turvallisen parissa. Tekijä pohti voisiko taustalla olla esimerkiksi pelko aiemmasta tai epäonnistumisista.

Multala ja Laine (Multala & Laine 25.4.2023) kertovat growth mindsetin olevan keskeinen onnistuneen johtajan piirre. Muutoksien taustalla on jokin perusteltu syy ja growth mindsetin avulla muutoksesta päästään käsiksi sen hyviin ja asian eteenpäin vieviin vaiheisiin.

Muutokseen liittyy myös paljon tunteita. Erityisesti muutosten alussa tekijä on kokenut työntekijöiden ensireaktioiden voivan olla hyvinkin voimakkaita ja defensiivisiä. Koulutuksessa Multala & Laine esittelivät the transition curve nimisen mallin, joka on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. The transition curve (mukaillen Multala & Laine 2023)

Alkuvaiheessa tyypillinen ensireaktio henkilöllä voi olla ahdistus ja pelko tulevasta. Tässä kohtaa henkilö ei tiedä mitä tuleva tuo mukanaan. Joskus muutos voidaan kieltää ja ajatella, että ei tämä tule tapahtumaan tai se ei kosketa henkilöä itseään. Tämän jälkeen henkilö saattaa asettua tai ruveta etsimään syyllistä ja maalaamaan uhkakuva muutoksen lopputulemasta. Henkilö voi pohtia mitä tämä tarkoittaa juuri omalla kohdalla. Pian tämän kuohuttavat tunteet rupeavat hälvenemään ja henkilölle voi syntyä riittämättömyyden ja epävarmuuden tunteita. Henkilö ei ehkä tiedä miten käsitellä asiaa. Ajan mennessä eteenpäin henkilö huomaa hitaasti hyväksyvänsä muutoksen ja selviävänsä uuden asian parissa. Lopussa työskennellään kohti tulevaisuutta samalla tavalla kuin ennen muutosta.

Opinnäytetyöntekijälle tämän kuvan oivaltaminen oli silmiä avaava. Muutostilanteissa aluksi muutoksen kieltäminen on ihmiselle luonnollinen reaktio tuodessaan mukanaan erilaisia pelon tunteita. Tekijä pohti ryhmänsä kanssa tämän olevan melko alkukantainen reaktio, ikään kuin taistele tai pakene asetelma. Vaihe väistämättä ottaa aikansa ja henkilön mukaan etenee eri vauhdilla. Tekijä pystyy tämän avulla ymmärtämään paremmin tiimiläistensä tunteita muutoksissa. Koulutuksessa

käytiin näiden lisäksi läpi tiimien rakentumista ja eri vaiheita, sekä muutamia muita malleja ja työkaluja, joita tekijä ei esittele tarkemmin.

Päivän tavoitteena tekijällä oli syventää osaamistaan muutosjohtamisen parissa. Päivä koostui pitkästä koulutuksesta, joka sisälsi paljon pohdintaa niin yksin kuin ryhmissäkin. Tavoitteessa tekijä kokee onnistuneensa syventäneensä osaamistaan ja ymmärrystään muutosjohtamisen parissa. Tekijä pystyy hyödyntämään tätä tietoa keskusteluissa tiimensä kanssa ja johtaessaan muutoksia.

Keskiviikko 26.4.2023

Tekijällä on lyhyt, suorittava iltavuoro. Suorittavassa vuorossa tekijä ei ole vastuussa osaston funktion operatiivisesta työnohjauksesta. Tämä on uusien vuorovastaavien perehdytyksen avulla, kun heille on ruvettu suunnittelemaan päivystysvuoroja. Päivän tavoitteena tekijä vastaa esihenkilönsä pyytämään 360-arviointikyselyyn sekä selvittää loppuun lomarahavapaan järjestymisen työntekijälle. Tekijä pyrkii myös tarkistamaan, että huhtikuun loppuun mennessä on kaikki kehityskeskustelujen allekirjoitukset tehty, jotta raportit saadaan suljettua. Tekijä sai myös opintovapaalta palautta työntekijältä yhteydenoton vapaa-ajallaan, johon hän lupasi keskiviikkona palata. Ennen virallista työvuoron alkua tekijä meni antamaan haastattelun opinnäytetyöntekijälle asiakaskokemuksen datan keräämisestä ja sen hyödyntämisestä Yrityksessä X.

Haastattelulle oli varattu aikaa 45 minuuttia ja tämä riitti sopivasti. Haastattelija oli korkeakouluopiskelija, kuka selvitti Yrityksen X keskivertoasiakasta ja suunnitteli tälle kohdennettua sisältöä. Opiskelija oli myös itse samassa yrityksessä töissä. Keskustelussa käytiin läpi ohjelmaa, johon kaikki asiakkaiden palautteet ohjautuvat ja sitä minkälaista dataa sieltä saa ulos suodatettua. Erityisesti eri palautteenantokanavat, määrät, taustatekijät ja vetoimatekijät kiinnostivat opiskelijaa.

Seuraavaksi tekijä meni yksikön HR:ään varmistamaan työntekijänsä lomarahavapaan. Tämä oli oikein tehty ja tekijä ratkaisi tämän oikein edellisellä viikolla. Hän voi siis palata tästä työntekijälle.

Työpäivä osoittautui alusta asti yllättäen kiireisemmäksi, osin poissaolojen ja rajallisen osaamisen seurauksena. Vaikka tekijöitä oli, oli kompetenssi suppea ja näin ollen tekijän työtehtävät muuttuivat nopeasti eri tehtävien välillä. Tekijä ei kerennyt tämän seurauksena vastaamaan esihenkilönsä pyytämään 360-arviointikyselyyn. Tälle on kuitenkin vielä viikko aikaa, joten asian siirtäminen ei haitannut. Tekijä sai myös kehityskeskusteluihin liittyen viimeisen allekirjoituksen työntekijältä, joten nämä ovat kaikki kunnossa.

Tekijä vastasi illasta myös opintovapaalla olevalle työntekijälle kysymyksiin sopimustunneista ja työhön paluusta. Tekijä joutui pitkään pohtimaan vastausta, jonka pystyy tunneista antamaan työntekijälle. Yrityksellä on menossa suuret säästötoimenpiteet yleisen maailmantilanteen vuoksi

kulujen ollessa korkealla, sekä myynnin olleen laskussa. Budjetti on hyvin tiukka ja sitä arvioidaan jatkuvasti. Tekijä pyrki olemaan niin avoin kuin voi olla, perustellen syyn varovaiselle vastaukselle ja kertoi ymmärtävänsä työntekijän toiveen suuremmista tuntimääristä.

Tekijä kävi vielä ennen vuorosta poistumista varmistamassa uudelta vuorovastaavalta, miten ilta-päivystys sujui. Kyseessä oli vuorovastaavan ensimmäinen itsenäinen vuoro. Keskustelu venyi ja sisälsi paljon coachaamista opinnäytetyöntekijän toimesta. Vuorovastaava koki menettäneensä hallinnan vuorosta loppupuolella. Tekijän esittäessä avoimia kysymyksiä vuorovastaava totesi tähän johtaneen liian useat ja nopeat muutokset, sekä hän itse keskittyi väärään asiaan kiireisinä hetkinä. Tämä johti asioiden kasaantumiseen, eikä hän itsekään saanut irti käymästään koulutuksesta kaikkea irti. Keskustelu päättyi hyvin ja vuorovastaava koki tietävänsä mitä haluaa jatkossa vastaavassa tilanteessa priorisoida.

Päivän tavoitteet tekijä kokee melko hyvin suorittaneensa, vaikkei jokaista saanutkaan tehtyä. Tilanne eli poikkeuksellisen paljon, joten tekijä onnistui priorisoimaan tärkeimmät asiat, joihin vastauksia tiimiläiset odottivat. Myös loppuillan keskustelu vuorovastaavan kanssa venytti päivää entisestään, mutta tekijä koki tämän äärimmäisen tärkeäksi ja kannustavaksi hetkeksi, jonka halusi tarjota uudelle vuorovastaavalle.

Torstai 27.4.2023

Torstaina tekijällä oli seurantaviikkojen ensimmäinen koko yksiköstä vastuussa oleva päivystysvuoro. Tällöin vuorossa oleva on vastuussa yksikön avaamisesta asiakkaille, kaupallisuuden varmistamisesta ja yksikön turvallisuudesta. Vuorot voivat olla päivän mukaan hyvinkin vaihtelevia. Iltapäivästä tekijä osallistuu yksikön esihenkilöille tarkoitettuun koulutukseen. Päivystyksen vuoksi tavoitetta on haastava asettaa päivälle. Tekijä asetti tavoitteekseen oivaltaa koulutuksesta vähintään yhden opin, jonka pyrkii ottamaan mukaan työhönsä.

Päivystysvuorossa tekijä veti yksikön aamupalaverin ennen avaamista eri funktioiden edustajien kanssa. Tällöin selvisi, että kassalinjaston vuorovastaava joutui lähtemään pois aamuvuorosta ja kassojen vuorovastaavaa ei olisi ensimmäisiin tunteihin. Vuoro on kriittinen operatiivisen toiminnan kannalta ja oltava paikalla. Tekijä itse toimi aamun kassalinjastolla paikkaamassa tätä henkilöä ennen koulutukseen siirtymistä.

Koulutuksen aiheena oli Esihenkilöiden vastuut ja velvollisuudet. Koulutuksen piti Kaupan Liiton johtava asiantuntija Antti Huotilainen. Tulevilla viikoilla Huotilainen tulee pitämään myös vastaavan koulutuksen, jossa painotetaan enemmän kaupan alan työehtosopimukseen, joka tekijä organisaatiossa on käytössä.

Torstain koulutuksessa käytiin läpi laajalti eri aiheita. Aiheet painottuivat erityisesti esihenkilön juriidiseen vastuuseen ja oikeuskäytäntöihin. Koulutuksen tavoitteena oli syventää esihenkilöiden ymmärrystä heidän vastuistaan ja velvollisuuksistaan. Koulutuksessa puhuttiin työsopimuslaista, yhdenvertaisuuslaista, tasa-arvolaista ja työturvallisuuslaista.

Erityinen huomioi painotettiin kaikissa tilanteissa dokumentaatio tärkeyteen. Huotilainen toteaa, että työnantajalla on aina näyttövelvollisuus, joka voidaan näyttää toteen esimerkiksi dokumentaatiolla ja kirjallisesti. Erityisesti työsopimus on tämän vuoksi äärimmäisen tärkeää kirjata selkeästi ja käydä läpi työntekijän kanssa. Myös perehdytys ja erityisesti turvallisuuteen liittyvät ohjeistukset on hyvä kirjata ylös. Loppuen lopuksi on ainoastaan kyse siitä, mitä on sovittu, mitä on tapahtunut ja miten asiaan on reagoitu. (Huotilainen 27.4.2023.) Huotilainen kävi myös läpi työsuhteen elinkaarta, työsopimuksia, työn tarjoamisjärjestelyjä, koeaikaa, työnjohtovaltaa, sairauspoissaoloja, työsuhteen päättämistä ja työntekijöiden tasapuolista kohtelua ja yhdenvertaisuutta.

Tekijän tavoitteena oli saada koulutuksesta irti vähintään yksi oivallus, jonka voi ottaa mukaan työhönsä. Koulutus syvensi tekijän ymmärrystä siitä, miksi Yrityksessä X on painotettu dokumentaatiot tärkeyttä. Juuri tästä syystä yksikön HR pyysi toisella seurantaviikolla esihenkilöitä tarkistamaan työntekijöiden koulutusten ajankohtia. Myös esimerkiksi perehdytys-, esihenkilö-alais- ja varhaisen välittämisen keskustelut kirjataan huolellisesti ylös. Tekijä aikoo jatkossa entisestään huolehtia oikeanlaisesta ja riittävästä dokumentaatiosta.

Lauantai 28.4.2023

Lauantain tavoitteena opinnäytetyöntekijällä oli keskittyä yksittäisten tehtävälisillä olevien asioiden tekemiseen. Näitä olivat esimerkiksi kahden aloittavan työntekijän perehdytyksen ja suunniteltujen työvuorojen tarkistaminen toukokuun lopulta, ennen kuin he aloittavat. Samalla tekijä halusi käydä rauhassa läpi sähköpostinsa ja kalenterinsa, joiden huomiointi on jäänyt viikolla vähemmälle. Nämä tukevat tekijän ajanhallintaa ja priorisointia. Työvuorona oli aamupäivystys.

Tekijä aloitti heti aamusta sähköpostinsa läpikäynnin, viestejä oli jäänyt useita kymmeniä näkemättä koulutuspäivien vuoksi. Tekijän iloksi hän huomasi tiimensä hoitaneen paljon juoksevia asioita ja näistä oli kerrottu selkeästi ja usein. Tämä auttoi tekijää pysymään paremmin mukana viikon tapahtumissa, joka aiheutti aiemmilla viikoilla tekijälle stressiä. Tämän avulla tekijä ei alkanut teemmään turhaa työtä jo tehtyjen asioiden kanssa.

Tekijä tarkisti suunnitellut työvuorot työntekijöille ja nämä olivat valtaosin kunnossa. Tekijä lähetti työvuorot kummeille ja pyysi heitä kommunikoimaan työvuorot aloittajille. Toinen työntekijöistä palaa pitkältä opintovapaalta, kenen kanssa tekijä on ollut ahkerasti yhteyksissä, pyrkien varmistamaan mukavan paluun työntekijälle ja juuri hänelle räätälöidyn perehdytyksen. Toinen aloittajista

on palaava kesätyöntekijä, kenen kanssa mennään samalla suunnitelmalla kuin edellisenä kesänä, joka on todettu toimivaksi. Samalla tekijä huomasi kesäkuussa alkavan kuukauden kestävän kierätyskampanjan, joka pilotoitiin jo edellisenä syksynä. Tällöin kampanjan viimeiset viikonloput yllättivät työmäärältään täysin ja asiakasjonot olivat jopa yli tunnin mittaisia. Tällä kertaa tekijä halusi reagoida tähän ja pyysi työvuorosunnittelua vahvistamaan kampanjan viimeistä viikkoa useilla lisävuoroilla.

Tekijä sai näiden lisäksi useita muita tehtäviä tehtyä ja tuettua tiimiänsä asiakkaiden parissa. Tekijän esihenkilö pyysi opinnäytetyöntekijälle 360-arvioinnin, jollaista tekijä ei ole aikaisemmin tehnyt. Tekijä aikataulutti tämän tekemisen seuraavalle päivälle.

Päivän tavoitteet olivat hyvin maltillisia, tekijän ajanhallintaa tukevia tehtäviä. Näistä tekijä suoriutui hyvin, sillä työpäivä oli hyvin rauhallinen ja aiempien viikkojen opit esihenkilötiimin kanssa tukivat näiden sujuvaa toteuttamista.

Sunnuntai 29.4.2023

Sunnuntain tavoitteena tekijällä on vasta hänelle saapuneeseen esihenkilönsä 360-arviointiin, joka häneltä jäi viikolla tekemättä. Tekijä pyrkii myös keräämään listan tärkeistä sidosryhmistä omaa 360-arviointiaan varten, sekä laatia saatekirjeen kyselylle.

Päivä osoittautui alusta asti huomattavasti edellistä päivää kiireisemmäksi ja tekijän lähes koko työpäivä meni tiiminsä ja osastonsa tukemisessa. Tekijä aloitti listaamalla Excel tiedostoon työntekijöitä, joiden hän oletti tuntevan tekijän työskentelyä mahdollisimman hyvin. Tekijä pyrki myös löytämään työntekijöitä vastaajiksi eri funktioista, sekä eri organisaation tasoilta. Näin tekijä saisi mahdollisimman monipuolisesti tietoa ammatillista kehittymistään varten. Tekijä valitsi mukaan oman esihenkilönsä, sekä hänen esihenkilönsä. Omalta osastolta hän valitsi myös esihenkilökollegansa, kaikki vuorovastaavat, omat suorat alaisensa sekä esihenkilökollegan suorista alaisista muutaman. Muilta osastoilta hän valitsi myös useampia työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Yhteensä listalle tuli 21 henkilöä. Jokainen vastaajista tuntee tekijän pitkältä ajanjaksolta ja pystyvät näin arvioimaan tekijän työskentelyä.

Tekijä laati myös saatekirjeen, joka taustoittaa kyselyn saajille mistä on kyse. Saatekirjeen tekijä pyrki pitämään mahdollisimman lyhyenä ja selkeänä, kuvata mitä hyötyä vastaamisesta on, sekä lyhyesti toteuttamistavasta. Saatekirjeen tekijä lähettää ennen virallista kyselyä. Saatekirje on luetavissa liitteestä 1.

Iltapäivän päätteeksi tekijä vastasi esihenkilönsä 360-arviointikyselyyn, saaden samalla kuvan minäkäläinen kysely tulee olemaan tekijälle itselleenkin. Kysely koostuu useammasta sivusta ja

väittämistä, jotka liittyvän henkilön työskentelyyn. Väittämissä pyydetään vastaajaa valitsemaan mikä kuvastaa tekijää parhaiten ja mikä vähiten. Jokaisessa kohdassa on myös mahdollisuus antaa avointa palautetta, jolla vastaustaan voi tarkentaa. Kyselyn lopussa valitaan listasta adjektiiveja tekijää parhaiten kuvaavat.

Sunnuntain tavoitteena oli vastata yhteen 360-arviointikyselyyn, valita vastaanottajat tekijän omalle kyselylle ja kirjoittaa saatekirje valmiiksi. Tekijä onnistui päivän tavoitteissaan kiireisestä työpäivästä huolimatta.

Neljännän viikon viikkoanalyysi

Neljännelle seurantaviikolle opinnäytetyöntekijä asetti tavoitteeksi syventää osaamistaan muutosjohtamisen parissa. Työviikko alkoi tiistaina Yrityksen X sisäisellä esihenkilökoulutuksella, jossa muutosjohtaminen oli keskiössä.

Koulutuksessa tekijä kiinnostui erityisesti pohtimaan omaa asennettaan ja lähestymistapaansa muutoksiin. Näistä voidaan käyttää termejä fixed mindest tai growth mindset. Kulmala (Kulmala & Rosvall 2022, alaluku Kasvun asenne) kirjoittaa näistä termein muuttumattomuuden asenne ja kasvun asenne. Muuttumattomuuden asenteella tarkoitetaan ihmisten ominaisuuksien olevan melko pysyviä, kun taas kasvun asenteella tarkoitetaan ihmisen kykyä kehittää omaa osaamistaan ja kyvykkyytään. Ihmisillä on näitä molempia piirteitä samanaikaisesti. (Kulmala & Rosvall 2022, alaluku Fair Process -muutosjohtamisen malli.)

Growth mindset on keskiössä yksilön, tiimien ja yritysten kannalta. Muutoksia kohdataan jatkuvasti, mutta se miten niitä käsitellään ja miten niihin reagoidaan, on keskiössä. Tekijä kokee esihenkilön olevan tärkeässä roolissa työntekijän tukena muutoksessa. Työntekijän kanssa on toki tärkeää käsitellä tapahtunutta. Tämä on kuitenkin aina menneisyyteen keskittymistä ja vähintäänkin yhtä tärkeäksi tekijä kokee keskustelun tulevaisuuteen peilaten. Esihenkilön on hyvä pyrkiä luomaan muutoksesta mahdollisimman helposti lähestyttävää tiimillensä.

Samalla esihenkilön on hyvä tiedostaa, että aina kaikki eivät ole samalla tavalla mukana muutoksessa, vaan voivat kokea sen tarpeettomaksi tai lannistavaksi. Tämä voi tulla esiin esimerkiksi muutoksissa prosesseihin tai ohjeistuksiin. Jokin uusi tapa voi olla henkilölle kenellä on enemmän muuttumattomuuden asenne huomattavan raskas taakka ja tämä henkilö voi tarvita suurempaa tukea ja huomiota. Tekijä kokee voivansa vaikuttaa tällaisen henkilön motivaatioon jatkuvalla, positiivisella palautteella ja keskustelulla.

Kulmala (Kulmala & Rosvall 2022, alaluku Muutos ja inhimilliset tarpeet) listaa käytännössä ilmeviä toimintatapoja ja mahdollisia syitä muutosvastarinnalle. Näitä voi olla esimerkiksi asian

välttely, koska henkilöllä ei ole kyvykkyyttä muutoksen käsittelyyn. Vastaavasti negatiivinen asenne voi johtua itseluottamuksen puutteesta, kun taas viivyttely voi viestiä siitä, ettei tekijä usko muutoksen olevan positiivinen itselle. Tekijä uskoo näiden negatiivisten tunteiden näkyvän erityisesti kuvan 7. alkuvaiheissa, ennen kuin alkureaktio on ehditty käsitellä. Kun vastarinnan tarkempia syitä tutkitaan, löydetään vastauksia, miten niihin voidaan varautua ja miten niitä voidaan ennaltaehkäistä. Muutosvastarintaa kohdatessa tekijä kokee tärkeäksi osallistaa muutokseen mukaan oikeat henkilöt oikeaan ja jakaa riittävän avoimesti tietoa jo aikaisissa vaiheissa. Mitä enemmän muutoksesta keskustellaan ennen sen tuleamista, sitä enemmän osallisilla on aikaa sitä käsitellä. Tämän takia on tärkeää panostaa riittävään ja laadukkaaseen kommunikointiin asiasta.

Viikon aikana tekijä luki sähköpostin toukokuun alussa alkavasta uudesta toimintamallista päivystystyöskentelyn ohella ja pystyi pohtimaan omaa reaktiotaan muutokseen. Osastolla seurataan asiakkaiden palveluaikoja tarkasti ja nyt seuranta laajennetaan koskemaan myös päivystäjien työskentelyä. Tieto tästä tuli yllättäen ilman aikaisempaa keskustelua. Tekijä ensireaktion ajatteli miten muutos käytännössä toteutetaan ja miten se tulee lisäämään työn kuormittavuutta. Päivystäjien työ määrää seurataan niin, että päivystäjä kirjaa samaan järjestelmään aina ennen jokaista tekemäänsä asiaa aloitus ja lopetusajankohdan, sekä sen sisällön. Tekijä kuitenkin lyhyen pohdinnan jälkeen ymmärsi miksi tätä tietoa halutaan kerätä: jotta yrityksellä on parempi kuva mihin tehtäviin resursseja oikeasti käytetään ja kuinka paljon ne vievät aikaa. Tämä on parempaa dataa päätöksenteon perusteluksi. Tekijän kokee siirtyneenä nopeasti transition curven alkuvaiheesta myöhempiin vaiheisiin. Tekijä ottaa tavoitteekseen tarkastella päivystysvuoroissa käytettyä aikaa tulevaisuudessa, joka tarjoaa oivan kuvan käytetystä ajasta.

Viikon aikana tekijä kokee syventäneensä osaamistaan muutosjohtamisen kanssa ja tietää paremmin mihin tulee keskittyä tulevaisuudessa. Tekijä itse suhtautuu asioihin valtaosin kasvun asenteella, tosin luonnollisesti pienellä varauksella ja harkinnalla.

Seurantaviikon aikana tekijä pyrki myös kohdentamaan tekemistään tarkemmin ja suunnitelmallisemmin. Tekijä koki onnistuneensa tässä melko hyvin ja sai useimmat asioista tehtyä aikataulunsa mukaisesti. Muutamana päivänä osa tehtävistä jäi tekemättä, mutta näiden syyt olivat luonnollisia osaston tilanteesta johtuvia.

Ensimmäisten seurantaviikkojen pohdinta asioiden tärkeydestä ja priorisoinnista on auttanut tekijää rajaamaan tekemistään ja hoitamaan asian kerralla loppuun. Viikon aikana tekijä ei kohdannut suuria haasteita ajanhallinnan kanssa, mitä taas ensimmäisten viikkojen aikana saattoi olla useasti. Viikon aikana tekijällä ei myöskään ollut suurempia aikaa vieviä tehtäviä hoidettavana, kun taas aikaisemmilla viikoilla oli. Pienet, nopeasti tehdyt asiat on mahdollista saada nopeasti pois alta työpäivän aikana, kun tulee hiljaisia hetkiä.

3.5 Seurantaviikko 5

Viidennellä seurantaviikolla opinnäytetyöntekijä pyrkii keskittymään palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen. Tekijä pyrkii jatkuvasti pitämään avointa keskusteluyhteyttä yllä tiimiläistensä kanssa ja kuunnella heidän ajatuksiaan esimerkiksi säännöllisesti käytävien 1-to-1 keskustelujen kautta. Tekijä pyrkii viikon aikana keskustelemaan tiimiläistensä kanssa ja antamaan rakentavaa palautetta mahdollisimman paljon. Tekijä pyrkii viikon aikana luomaan kuvan mistä hyvä palaute rakentuu ja harjoittelemaan tätä käytännössä. Palautteen antaminen voi myös osoittautua erinäisistä syistä haastavaksi. Tekijä haluaa pohtia miksi hän ajattelee palautteen antamisen olevan toisinaan haastavaa.

Tiistai 2.5.2023

Tiistaina työntekijällä oli suorittava aamuvuoro. Päivän tavoitteena tekijällä oli pitää lyhyitä 1-to-1 keskusteluja tiimiläistensä kanssa ja keskustella heidän kanssaan ajankohtaisista aiheista. Tekijä kävi myös läpi huhtikuun asiakaspalautteita, jotka ovat kohdentuneet tekijän osastolle.

Aamu oli rauhallinen ja tekijä pääsi katsomaan osaston asiakaspalautteita läpi aamun rutiinitehtävien jälkeen. Osaston työntekijä, kenen esihenkilönä opinnäytetyöntekijä toimi oli saanut positiivisen palautteen tuotteen sujuvaan vaihtoon liittyen. Tekijä otti palautteen jättöajankohdan ylös, sekä kuvauksen palautteesta, jonka halusi jakaa työntekijän kanssa. Palautteessa ei ollut työntekijän nimeä työntekijöiden nimikylteistä huolimatta, mutta työntekijä oli helposti tunnistettavissa palautteesta. Tekijä halusi kertoa iloisen uutisen työntekijälle, kuka oli tulossa myöhemmin työvuoroon.

Tekijä ei ollut etukäteen varannut aikaa käytäville keskusteluille, vaan keskustelut tulivat vastaan päivän aikana lyhyellä ilmoituksella. Tekijä keskusteli päivän aikana kolmen tiimiläisensä kanssa tulevasta kesästä ja resurssien kohdentamisesta. Tekijä halusi tietää millaisia ajatuksia tiimiläisillä muutoksesta herää. Tekijä kertoi avoimesti resurssien kohdentamisen tarkoittavan sitä, että toisen yksikön työntekijät tulevat tukemaan yksikköämme kesän ajaksi. Tämä johtuu siitä, että kokonaisuudessaan yksiköt ovat suuresti jäljessä myyntitavoitteita ja resursseja kohdennetaan sinne, missä tarve on suurin. Tekijä toivoi tiimiläisten ottavan uudet työkaverit iloisesti vastaan ja tukevilla heitä uudessa yksikössä.

Kaikki kolme tiimiläistä kertoivat ymmärtäneensä tilanteen hyvin. Yksi tiimiläisistä harmitteli, kuinka hänen ei ollut mahdollista saada tuntinostoja kesäksi tästä huolimatta. Tekijä kertoi ymmärtävänsä työntekijän harmituksen ja kertoi, ettei toimenpide koske ketään yksittäistä työntekijää, vaan kaikki joutuvat sopeutumaan haastavassa taloudellisessa tilanteessa. Tekijä muistutti, että lisävuoroja tulee tästä huolimatta eteen, joita on aina mahdollista ottaa ja sillä vaikuttaa työmääräänsä.

Lopuksi tekijä kävi työntekijänsä kanssa asiakaspalautteen läpi. Työntekijä kertoi muistavansa asiakkaan edelliseltä viikolta ja oli iloinen saamastaan palautteesta. Tekijä kertoi laittavansa työntekijälle 25 euron arvoisen kannustinpalkkion tulevaan palkanmaksuun positiivisen asiakaspalautteen takia.

Tekijän tavoitteena oli keskustella tiimiläistensä kanssa kesän resurssien kohdentamisesta ja muutoksesta osastolla. Tekijä huomasi myös tiimiläistensä koskevan palautteen, jonka halusi kertoa tiimiläiselle. Tekijä onnistui päivän tavoitteissa. Tekijä sai keskustelun pohjalta tietoonsa tiimiläisensä huolen kesän tuntinostoista, joka ei toteutunut. Tekijä ja tiimiläinen keskustelivat aiheesta ja syistä, miksi tällaisia päätöksiä voidaan joutua tekemään. Kun tekijä mainitsi lisätyön edelleen olevan mahdollista, huomasi hän työntekijässä muutoksen positiivisempaan aiheesta. Tekijä koki parhaaksi olla asiasta rehellinen ja avoin. Tällä keskustelulla tekijä voi rakentaa luottamusta, näyttää olevansa tiimiläisen tukena ja katkaista mahdolliset huhupuheet, jos sellaisia olisi tiimissä.

Tekijä pohti myös antamaansa palautetta tiimiläiselle. Vaikka asiakaspalautte oli edelliseltä viikolta, oli sen antaminen edelleen relevanttia ja oikea-aikaista. Erityisesti, kun tiimiläinen edelleen muisti asiakastapahtuman. Jos palaute olisi ollut rakentavaa tai kriittistä, on palautteen antamisen ajankohdalla vielä suurempi merkitys. Kannustinpalkkiolla ja palautteen kertomisella tekijä toivoo voitavansa kannustaa tiimiläistä jatkossakin hyvään työhön. Tekijä näytti kirjallisen palautteen järjestelmästä, jolloin palaute oli konkreettisempi.

Keskiviikko 3.5.2023

Keskiviikkona tekijä halusi tutustua tarkemmin osaston toiseen KPI tavoitteeseen, asiakkaiden keskimääräiseen jonotusaikaan. Tekijä halusi tutustua osaston työntekijöiden suoriutumiseen, jakaa tiedon osaston esihenkilökollegoille ja käydä näitä läpi työntekijöiden kanssa tulevalla viikolla. Päivän aikana tekijä halusi myös käydä kahden muun tiimiläisensä kanssa 1-to-1 keskustelut samasta aiheesta kuin edellisenä päivänä. Opinnäytetyöntekijän työpäivänä oli esihenkilöpäivä.

Työpäivän alussa tekijä sai kalenterimuistutuksen edellisen kuukauden työvuorolistojen tarkistamisesta ja sulkemisesta. Koska esihenkilötiimi tarkistaa työvuorot viikoittain, oli työvuorolistojen sulkunopea tehdä. Listojen sulkunopea on edellytyksenä oikealle palkanmaksulle. Tekijän kollega oli tarkistanut jo viimeisen kokonaisen viikon maanantaina ja laittanut siitä sähköpostia sovitusti. Näin tekijän vastuulle jäi vain tarkistaa työntekijöiden mahdollisten vuoronkorjauspyynnöt, kuitata ne tarkistetuksi ja sulkea kuukausi. Tekijä on laittanut itselleen kalenterimuistutuksen tehtävästä, jottei se unohdu missään vaiheessa.

Seuraavaksi tekijä tutustui huhtikuun KPI tuloksiin. Osaston yhteisenä tavoitteena on, että 90 % asiakkaista joutuvat odottamaan vähemmän kuin 7 minuuttia. Tässä osasto on tehnyt hienoa nousua ja huhtikuun tulos oli 93 %. FYTD tulos osastolla oli 90 %, eli juuri tavoitteessa.

Tekijä pohti miten tavoitteesta voitaisiin parhaiten keskustella työntekijöiden kanssa. Tavoitteeseen ei pysty täysin itsenäisesti vaikuttamaan, sillä joskus asiakastilanteet voivat kestää pitkäänkin ja esimerkiksi suuret poissaolomäärät pakostakin pidentävät jonotusaikoja. Mikäli työntekijät osaavat priorisoida jonoon tulleet asiakkaat aina ensin, voi jokainen työntekijä itse vaikuttaa asiakkaan jonotusaikaan. Esimerkiksi monet rutiineista ja asioiden kirjaamisesta voidaan jättää myöhemmälle, kun asiakkaita ole. Tekijä haluaa tulevissa keskusteluissa valmentavasti ottaa puheeksi tämän aiheen, jotta jokainen työntekijä pohtii asioiden priorisointia.

Tekijä loi Excel-tiedoston, johon hän otti koko toimintavuoden osaston keskimääräiset jonotusajat, sekä asiakkaiden käsittelyajat. Hän listasi jokaisen työntekijän henkilökohtaisen käsittelyajan mukaan tähän, jotta sitä oli mahdollista verrata keskimääräiseen käsittelyaikaan. Tämä on mahdollista, sillä jokainen työntekijä kirjautuu omilla tunnuksillaan jonotusten hallintajärjestelmään. Näin on mahdollista saada keskustelun tueksi näyttöä, miten kukin työntekijä suoriutuu. Tekijä täydentää ja tarkistaa tiedostoa vielä myöhemmin ennen kuin jakaa sen esihenkilöille.

Iltapäivällä tekijä kävi vielä kahden tiimiläisensä kanssa läpi säästötoimenpiteitä. Tiimiläiset ymmärsivät tilanteen, sillä näistä on puhuttu paljon eri asiayhteyksissä. Heistä kumpikaan ei toivonut tuntinostoja kesäksi, sillä he olivat jo suhteellisen isotuntisia ja tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen.

Keskiviikon tavoitteena tekijällä oli tutustua yhteen osaston KPI tavoitteista, sekä jatkaa 1-to-1 keskusteluja tiimiläistensä kanssa. Tavoitteissa tekijä onnistui ja sai itselleen selkeän kuvan osaston suoriutumisen tavoitteen kanssa. Tekijä oivalsi myös, miten voisi käydä keskusteluja tavoitteesta tiimiläistensä kanssa, jotta tavoite saataisiin jalkautettua konkreettisemmaksi ja helpommin lähestyttäväksi. Tekijä sai myös käytyä suunnittelemansa 1-to-1 keskustelut.

Torstai 4.5.2023

Tekijän tavoitteena on käydä saamansa palaute tiimiläisen kanssa läpi, jonka esihenkilö oli välittänyt sähköpostitse. Samalla tekijä haluaa käydä viimeiset 1-to-1 keskustelut tiimiläistensä kanssa. Tekijän työpäivänä oli iltapäivystys.

Heti työvuoronsa alkuun työntekijä kävi viimeiset keskustelut resurssien kohdentamisesta tiimiläistensä kanssa. Toinen tiimiläisistä nosti esille toiveensa laajentaa osaamista muille osastoille, mikäli tämä mahdollistaisi suuremmat tuntimäärät kesälle.

Opinnäytetyöntekijä kertoi tarkemmin miksi säästötoimenpiteisiin on ryhdytty ja sen koskettavan meitä kaikkia. Myös muut osastot ovat samassa tilanteessa ja tulevat lisäresurssit muista yksiköistä vähentävät tarvetta entisestään. Oman yksikön sisällä kuitenkin voidaan laajentaa osaamista, joka mahdollistaa osaston sisällä eri työtehtävien tekemisen. Tästä tiimiläinen oli kiinnostunut ja halukas tekemään tätä kesän ajan. Keskustelun jälkeen tekijä ilmoitti toiveesta työvuoro-suunnittelulle ja esihenkilöille.

Opinnäytetyöntekijä oli saanut esihenkilönsä välittämän palautteen, kuinka muutama viikko sitten oli jäänyt ulko-ovi lukitsemassa tiimiläisen toimesta, kenen vastuulla tämä oli. Tekijä aloitti palautekeskustelun juttelemalla ensin muista asioista. Keskustelun lopussa tekijä kertoi saaneensa vartiointiliikkeeltä raportin aiheesta ja kysyi muistaako tiimiläinen kyseistä iltaa. Tiimiläinen kommentoi iltaa asian unohtamisella. Tekijä varmisti vielä iltarutiinien suorittamisen ja kertoi miksi näiden tekeminen on tärkeää. Kuka tahansa olisi voinut esimerkiksi kävellä yöllä ovesta sisälle aiheuttamatta hälytystä. Rutinien takana on aina jokin syy miksi ne ovat äärimmäisen tärkeitä muistaa tehdä. Tiimiläinen otti palautteen hyvin vastaan.

Ennen työvuorostaan lähtemistä tekijä oli tukemassa tiimiä asiakkaiden parissa. Asiakas kertoi asiointeensa edellisellä viikolla kyseisessä paikassa ja osoitti tiimiläistä toisessa tilassa kuka häntä palveli. Kyseessä oli tuoterekламаatio, josta oli puuttunut osa tarvittavista osista. Tiimiläinen oli hoitanut asian hienosti ja antanut asiakkaalle tarvittavat osat pitkän selvitystyön jälkeen. Asiakkaalta puuttui edelleen tuotteen osia.

Opinnäytetyöntekijä kysyi tarkemmin mitä oli jo tehty edellisellä kerralla ja dokumentteihin nojaten tiedusteli tarkemmin mitä asiakkaalta vielä puuttui. Hetken selvittelyn jälkeen ilmeni, että asiakas olisi tarvinnut tuotteen käyttökuntoonsaattamiseksi vielä yhden erillisen lisäosan. Tekijä antoi tämän osan veloituksetta hyvän asiakaspalvelun hengessä ja kiitti palautteesta.

Tapauksen jälkeen tekijä meni kysymään tiimiläiseltä muistaako kyseistä tapausta. Tekijä koki palautteen antamisen välittömästi ja hyvässä hengessä parhaan lopputuloksen saattamiseksi. Tiimiläinen muisti tapauksen hyvin ja oli pahoillaan, ettei saanut ratkaistua asiaa kerralla kuntoon. Syyksi paljastui se, että selvityksen aikana he eivät huomanneet tuotteen tarvitsevan vielä yhtä lisäosaa. Tämä oli hyvin hankalasti tuotteen dokumenteista löydettävissä, jonka myös tekijä totesi. Asiasta otettiin yhdessä opit irti ja tapaukselle jopa naurettiin lopussa. Suurin harmitus oli asiakkaalle syntynyt vaiva, mutta tästä koko tiimi oppi jotain, mikä voidaan muistaa mahdollisella seuraavalla kerralla.

Päivän tavoitteena oli käydä 1-to-1 keskustelut tiimiläisten kanssa. Näissä tavoitteissa onnistuttiin hyvin ja niiden aikana syntyi hyviä keskusteluja eri aiheista. Erityisesti viimeinen asiakkaan antama

palaute oli opettavainen. Tämä tieto tuli uutena tietona usealle henkilölle ja oli vaikeasti havaittavissa. Tämän avulla voidaan vastaavanlainen tapaus toivottavasti välttää ja onnistua kerralla. Tekijää jäi jälkeensä pohdittamaan, olisiko hän voinut välittää palautteen vielä jollekin taholle kuka vastaa dokumenttien tuottamisesta. Näin asia olisi selkeämpi jo asiakkaille.

Perjantai 5.5.2023

Perjantain tavoite opinnäytetyöntekijällä oli tavata esihenkilöään ja keskustella tapahtuvista asioista. Opinnäytetyöntekijällä oli suorittava aamuvuoro, joten hän ei pystynyt pitkään olemaan poissa osastolta. Tekijällä oli itsellään muutamia pieniä asioita, joista halusi keskustella.

Aamu sujui hyvin rauhallisesti osastolla rutiinitehtävien parissa. Tekijä selasi tehtävälistaansa ja huomasi unohtaneensa yhden palautteen, joka hänen piti välittää eteenpäin. Kyseessä oli toisen yksikön työntekijän prosessista, joka omassa yksikössä havaittiin vääräksi. Kyseinen työntekijä toisessa yksikössä oli tehnyt näitä useita. Työntekijöitä koskevat palautteet on yleisesti sovittu menevän kootusti yksikön asiakaspalvelupäällikön kautta ennen suoraa jakoa. Selkeissä ja pienemmissä asioissa voi tehdä poikkeuksen.

Asiakkailla on mahdollisuus siirtää tilaamiensa tuotteiden toimituspäivää myöhemmälle. Tapauksessa asiakas oli tilannut useiden tuhansien eurojen, sekä useiden kollojen kokoisen tilauksen, jota halusi siirtää myöhemmälle ajalle. Näissä tapauksissa tilauksessa pitäisi luoda järjestelmässä uudet toimituskirjat kuljetusliikkeelle, jolloin tieto päivittyy oikein. Työntekijän oli havaittu tekevän aina uuden tilauksen alusta asti, jonka seurauksena tilauksia samalla asiakkaalle oli valmisteltu ja tilattu useita kappaleita. Tähän kuluu paljon resursseja työtunteina, väärentää tuotteiden varastotietoja, aiheuttaa väärinymmärryksiä ja asiakas saa useita samanlaisia toimituksia väärinä päivinä. Opinnäytetyöntekijä otti tarvittavat tiedot ylös ja muistutti itseään tapauksesta, jotta voi välittää tapauksen esihenkilölleen.

Päivällä tekijä tapasi esihenkilöään sovitusti. Tekijä halusi heti ottaa tärkeimmät asiansa puheeksi. Tekijä antoi positiivista palautetta esihenkilölleen esihenkilöiden välisestä kommunikoinnista. Tekijä koki kommunikaation henkilöiden välillä parantuneen, ja tällä on ollut positiivinen vaikutus. Esihenkilö koki myös saman itse. Esihenkilö sanoi asian olevan välillä haastava, sillä helposti pienen asian voi itse hoitaa heti pois muutamassa minuutissa. Mikäli asiasta jää vielä kommunikoimaan ja ilmoittamaan oleellisille sidosryhmille, kuluu tähän enemmän aikaa, joten sen koee voivan helposti jättää välistä pois.

Tekijä nosti esille, että tämä lisää tietoisuutta ympärillä tapahtuvista asioista, joka edesauttaa jokaisen työskentelyä. Samalla hän kertoi esimerkin, ettei alkanut tekemään useita asioita tällä viikolla,

koska oli saanut jo tiedon niiden olevan tehty. Tämä säästi heti aikaa, kun kommunikointi oli selkeästi hoidettu.

Tekijän esihenkilö on jäämässä kesälomalle seuraavalla viikolla ja mainitsi kuinka hän varasi keskusteluaikaa esihenkilötiimille tulevalle viikolle. Näin he kerkeävät yhdessä käydä läpi osaston keskenkäisiä asioita, joiden tehtäväjako voidaan jakaa. Samalla myös päätetään toistensa back-upit loman ajaksi.

Lopulta tekijä mainitsi toisen yksikön työntekijää koskevasta palautteesta. He kävivät tapauksen yhdessä läpi ja esihenkilö kiitti tekijää palautteesta ja asiaan perehtymisestä etukäteen. Tämä helpotti ja nopeutti asian ymmärtämistä. Näin palaute on helppo välittää eteenpäin.

Perjantain tavoitteet liittyivät keskusteluun esihenkilön kanssa. Tekijä halusi antaa tämän aikana positiivista palautetta tapahtuneesta muutoksesta. Tämä vahvistaa kehitysehdotuksen onnistumista ja sitä, että asiasta on hyvä pitää kiinni ja se on tärkeä. Tekijä muisti myös päivän aikana palautteen, joka hänen tuli käsitellä loppuun, jonka hän onnistui myös tekemään. Tekijä kokee onnistuneensa päivän tavoitteissa.

Viidennen seurantaviikon analyysi.

Viidennelle seurantaviikolle tekijä asetti itselleen yhden selkeän tavoitteen, jossa halusi kehittyä. Tekijä halusi keskittyä rakentavan palautteen antamiseen ja lisätä antamansa palautteen määrää. Tekijä koki, että jatkuvan palautteen antaminen on tärkeässä roolissa yksilön ja tiimin suoriutumisen kannalta. Tekijä myös pyrki muodostamaan kuvan itselleen mistä hyvä palaute muodostuu ja miksi palautteen antaminen voi olla haastavaa.

Tekijä kävi viikon aikana useita 1-to-1 keskusteluja tiimiläistensä kanssa ja sai käytyä läpi useita erilaisia palautekeskusteluja avoimen keskustelun lisäksi. Säännöllisten kahdenkeskeisten keskustelutuokioiden mahdollistaminen tiimiläisille rakentaa luottamusta ja tarjoaa tilaisuuksia tiimiläisille nostaa esille mielessään olevia asioita.

Tekijä jäi pohtimaan tiistaina 2.5. käymäänsä keskustelua tiimiläisen kanssa, ketä harmitti kesän tunnit. Tiimiläisestä näkyi selkeästi harmitus, kun sopimustunteja ei ollut mahdollista nostaa. Tekijä pyrki kohtaamaan tilanteen rehellisesti ja empaattisesti. Murch (Murch 2016, luku 6.7) kertoo teoksessaan toisen tunteisiin asettumisen rakentavan psykologista turvallisuutta. Kun tiimiläinen koki olonsa ikäväksi asiasta, on se mahdollistettava. Tekijä pyrki luomaan empatiaa ja rakentamaan luottamusta kertomalla ymmärtävänsä tiimiläistä. Jos esihenkilön ja tiimiläisen suhteessa ei esiinny luottamusta on palautekeskustelun käynti hyvin haastavaa (Murch 2016, luku 6).

Viikon aikana tekijä tutustui osaston suoriutumiseen yhden osaston KPI tavoitteeseen. Tekijä sai alustavasti katsottua suoriutumisen tiimiläisten kohdalla ja valmistauduttua tulevilla viikoilla käytäviin keskusteluihin. Tekijä voi soveltaa SMART-mallia (Specific, Measurable, Achievability, Relevant ja Time-based) palautteen antamiseen.

Specific tulee sanasta selkeys. Aiheen tulee olla riittävän selkeä, jotta tavoitetta ei ymmärretä väärin ja se ei aiheuta konflikteja (Moore 4.12.2014). Osaston tavoite on kirjattu selkeään ymmärrettävään muotoon asiakkaiden keskimääräisestä jonotusajasta.

Measurable tarkoittaa mitattavuutta. Kun tavoitteita asetetaan, tulee niiden olla mitattavia. Tämä myös kertoo milloin tavoite on saavutettu. (Moore 4.12.2014.) Osaston tavoitteelle on annettu mitattava, numeerinen tavoite. Tämä on asiakkaan keskimääräinen jonotusaika. Tavoite on, että 90 % asiakkaista joutuvat odottamaan alle 7 minuuttia.

Achievability tarkoittaa saavutettavuutta. Tavoitteen on oltava saavutettava ja se ei saa olla epärealistinen tai liian haastava (Moore 4.12.2014). Osaston tavoite on saavutettavissa ja tämä on nähtävissä seurannasta kuukausittain. Esimerkiksi huhtikuun tavoite on ylitetty.

Relevant tarkoittaa tavoitteen relevanttiutta. Tavoitteen tulee olla linjassa yrityksen strategiseen suuntaan. Näin tiimi pystyy sitoutumaan ja edistämään kokonaisuutta. (Moore 4.12.2014.) Osaston tavoite on osa suurempaa asiakaskokemusta. Asiakkaiden lyhyempi jonotusaika vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen ja tämä on nähtävissä laajemmasta HCS (Happy Customer Score) mittarista, jonka kanssa tavoite korreloi positiivisesti. Jonotusaikojen ollessa alhaisempia, on HCS mittarin tulos korkeampi.

Time-based kertoo tavoitteen aikataulusta ja kehyksestä. Kaikilla tavoitteilla tulisi olla jonkinlainen kehys missä ajassa tavoite tulee olla saavutettu (Moore 4.12.2014). Tavoitetta seurataan kuukausittain ja tavoite on asetettu toimintavuodelle. Näin ollen syksyllä katsotaan miten tavoitteessa on onnistuttu.

Tekijä pystyy näitä keinoja hyödyntämällä käymään onnistuneempia palautekeskusteluja tiimiläistensä kanssa. Keskusteluissa on tärkeää konkreettisesti ja selkeästi kuvata mistä on kyse ja mihin tavoitellaan. Tekijä voi tämän jälkeen kertoa miten tavoitetta mitataan ja mitä osaston ja tiimiläisten omat tulokset ovat suhteessa tavoitteeseen. Seuraavaksi keskustelussa voidaan keskittyä siihen mitä tiimiläinen voi tehdä tavoitteen eteen ja saavuttaa sen omalla panoksellaan. Tavoitteen jalkauttamiseksi on hyvä kertoa miksi kyseinen tavoite on asetettu ja miten se vaikuttaa kokonaisuuteen. On myös tärkeää kertoa seurantajaksosta ja milloin tavoite katsotaan suoritetuksi. Samalla voidaan myös mainita mahdollisista välitarkastuksista.

Moore mainitsee artikkelissaan tiettyjen sukupolvien ajattelevan palautteen antamisen olevan epämiellyttävä kokemus. Tätä pitäisi haastaa ja nähdä sen liiketoimintaa edistävänä tehtävänä. (Moore 4.12.2014.) Tekijä kokee antavansa säännöllisesti ja tasapuolisesti palautetta kaikille työssään. Tekijä kuitenkin kokee etenkin rakentavan tai epämiellyttävän palautteen antamisen välillä haastavana. Näiden asioiden käsitteleminen voi tuntua ikävältä, mutta se on kuitenkin esihenkilön velvollisuus ja yksi työtehtävistä.

Esimerkiksi torstaina 4.5. tekijän ja tiimiläisen käymä palautekeskustelu ulko-ovesta, joka oli jäänyt lukitsematta, tuntui tekijästä aluksi ikävältä asialta ottaa esiin. Asiaan oli kuitenkin puututtava ja se on turvallisuuskysymys. Käsiteltävästä aiheesta puhuminen ei itsessään ole haastavaa, vaan tekijä pohtii enemmän etukäteen mahdollista vastareaktiota. Eriyisen haastavia ovat tilanteet, joissa toinen osapuoli näkee vain oman näkökulmansa ja asettuu puolustusreaktiolle pystymättä tarkastelemaan kokonaisuutta. Tässä palautekeskustelussa näin ei käynyt ja jännitys oli turha. Tekijän omaa toimintaa on kuitenkin helpottanut tiimiläisten parempi tunteminen ja suhteen rakentaminen, sekä edellisellä viikolla opitun transition curve-mallin tunnistaminen. Palautteen antamisesta tekee haastavaa, jos henkilöiden välinen suhde ei ole hyvä. Palaute herättää myös erilaisia, voimakkaitakin tunteita ja eriäviä mielipiteitä. Myös palautteen painoarvo voi tehdä palautteen antamisesta haastavaa, jos sen merkitys henkilöiden kokemuksessa eroaa suuresti. (Murch 2016, luku 3.)

Myös juuri mainitussa esimerkissä voidaan soveltaen hyödyntää SMART-mallia. Aluksi selkeytetään tehtävä (oven jääminen auki, iltarutiini), mitattavuus (onko suljettu vai ei), saavutettavuus (onko mahdollista laittaa ovea kiinni), relevanttius (turvallisuuskysymys) ja aikaan sidottu (illalla viimeisenä työtehtävä).

Palautteen oikea-aikaisuus on myös tärkeää. Palautteen antamista ei tulisi jättää vain virallisiin tapaamisiin, vaan sitä pitäisi antaa hetkessä, asian ollessa kaikista ajankohtaisin. Sekä positiivista että rakentavaa palautetta tulisi antaa oikeassa suhteessa. (Moore 4.12.2014). Tämä toteutui myös torstaina 4.5, kun tekijä sai asiakkaalta palautetta tiimiläisestään. Palaute käytiin heti tiimiläisen kanssa läpi.

Murch (Murch 2016, luku 3) kuvailee teoksessaan useita syitä miksi palautteen antamista helposti vältellään, kuten:

- Helpompi tehdä asia itse.
- Asia menee ohitse.
- Palaute voi vaurioittaa suhdetta.
- Palaute aiheuttaa riidan.
- Palautteessa ei ole järkeä, mikään ei muutu.
- Tekijällä ei ole aikaa.

Useampi kohta listasta herättää ajatuksia tekijässä. Usein nopeinta olisi tehdä asia itse, mutta vastaavasti asian läpikäyminen tiimiläisen kanssa kehittää heidän osaamistaan ja rakentaa suhdetta. Ikkävän palautteen käsittelemisen voi helposti ajatella vaurioittavan suhdetta ja aiheuttaa riidan, mutta monesti turhaan. Asia ei useimmiten korjaannu itsestään ja häviä, vaan nousee esille uudelleen. Tämän vuoksi asian nopealla esiin ottamisella on tärkeä vaikutus. Tekijä on puhunut paljon myös riittävän ajan varaamisesta palautteen antamiselle. Tosiasiassa asia on monesti helposti käsiteltävissä lähes saman tien, kun sen ottaa esille. Muuten oikeaa hetkeä ei välttämättä tule tai sitä saa odottaa pitkään.

Loppuen lopuksi palautteessa on aina kyse henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista. Palautteen antaminen on keskustelua. Tässä voi kehittyä harjoittelemalla ja sitä tekeillä. Tekijän mielestä liian pientä syytä palautteelle ei ole, jokainen toivoo kuulevansa palautetta enemmän, kun siitä puhutaan, myös tekijä itse.

Yritysten pitäisi pyrkiä luomaan kulttuuria ja tapaa palautteen antamisen edistämiseksi ja sitoa se strategiaan (Moore 4.12.2014). Viikon aikana tekijä ei tarkemmin pyytänyt palautetta omasta työstään. Tekijä pyrkii kuitenkin luomaan toiminnallaan palautteen antamisen kulttuuria, jossa palautetta olisi helpompi antaa hetkessä kaikkialla. Palaute korostui myös keväällä henkilöstölle toteutetuissa kyselyissä, joilla pyydetään palautetta Yrityksestä X. Tekijä on pyytänyt usein eri keskusteluissa palautetta ja palaute on lähes toistamiseen samanlaista, jossa todetaan työskentelyn olevan hyvää. Tekijän oma esihenkilö osaa kuitenkin antaa myös palautetta, joka voidaan sitoa selkeästi substanssiin. 360-arviointi johon tekijä osallistuu, tulee toivottavasti antamaan entistä syvällisempää palautetta.

Palaute on kuitenkin ajassa taaksepäin katsomista. Tekijän mielestä palautteen kanssa voitaisiin olla enemmän tulevaisuuteen katsovia ja aktiivisempia, palautteen ollessa mukana päivittäisessä työssä. Voitaisiko sanasta feedback siirtyä enemmän tulevaisuuteen feedforward. Näin ei takeruttaisi liialti tapahtuneeseen, vaan keskitytään tulevaan, kasvuun ja kehittymiseen. Tekijä kokee valmentavan johtajuuden ja coachaamisen olevan yhdistettynä palautteen antamiseen oiva lisä tähän.

Viidennen seurantaviikon tavoitteessa tekijä kokee onnistuneensa hyvin. Tekijä onnistui sisällyttämään viikkoonsa useita eri tilanteita palautteen antamiselle ja ottamaan palautteen työkaluksi päivittäiseen työskentelyyn, sekä jatkamaan tätä tulevilla viikoilla. Tekijä löysi myös mallin, jota voi hyödyntää palautteen rakentamisessa ja antamisessa. Hän pohti myös mitä haasteita palautteen antamisessa on ja miten siinä voi kehittyä.

3.6 Seurantaviikko 6

Kuudennella seurantaviikolla tekijä halusi keskittyä ajanhallinnan teemaan. Tekijän tavoitteena on selkeyttää kalenterinsa loppuajalle ennen vuosilomansa alkua, aikatauluttaa ja priorisoida tarvittavat tehtävät. Tekijän esihenkilö on jäämässä viikon lopussa lomalle, joten hänen kalenterinsa ja työtehtävät tulee myös jakaa osaston kahden muun esihenkilön välille. Ajanhallinnan ja priorisoinnin apuna tekijä pyrkii hyödyntämään erilaisia käytössään olevia digitaalisia välineitä ja oppia käyttämään näitä entistä tehokkaammin.

Tekijä haluaa käydä läpi osaston työntekijöiden palautteita ja laatia niiden pohjalta konkreettisia toimenpiteitä. Tavoitteena on myös aloittaa KPI keskustelut tiimiläisten kanssa.

Maanantai 8.5.2023

Maanantaina tekijällä oli funktionsa esihenkilöiden kanssa yhteinen esihenkilö- ja virkistyspäivä. Koko esihenkilötiimi kokoontui yhteen ja työpäivä pidettiin etänä yhdessä. Samalla lähes kaksi vuotta poissa ollut esihenkilö palasi takaisin opinto- ja vanhempainvapaalta. Esihenkilöt kokoontuvat kerran tertiäärissä viettämään työpäiväänsä tällä tavoin. Päivän tavoitteena oli toivottaa palaava kollega takaisin töihin, sekä käydä läpi koko funktion nykytilaa ja tulevaisuutta.

Päivää johti yksikön asiakkuuspäällikkö. Valtaosa päivästä kului funktion tiimiläisiä läpikäydessä. Esihenkilöt kävivät jokaisen työntekijän kohdalla läpi mitkä heidän sopimustuntinsa ovat ja mitä he toivoivat kesäksi. Näitä käytiin läpi sillä ajatuksella, mikäli resurssit riittävät kesällä tuntinostoihin, niin kenelle tunteja jaetaan ja miten, jotta tasapuolisuus toteutuu kaikille.

Samalla tutustuttiin osaston seuraajasuunnitteluun. Erityistä keskustelua herättivät työntekijät, jotka ovat tuoneet selkeästi ilmi sitoutumisensa ja halunsa työskennellä organisaatiossa. Myös muita selkeästi vahvan potentiaalin omaavista työntekijöistä keskusteltiin. Täältä pyrittiin kartoittamaan kenestä voitaisiin nähdä seuraajia ja keitä erityisesti halutaan tukea, jotta heistä voisi tulla seuraavia mahdollisia vuorovastaavia ja esihenkilöitä. Heitä tukemalla ja kasvattamalla voidaan mahdollistaa jatkumoa luonnollisen siirtymän tapahtuessa.

Suurta huolta herätti funktion suuri vaihtuvuus. Viimeisimpien työntekijäkyselyiden tulokset kertovat, että seuraavan 1–2 vuoden aikana vaihtuvuus on jopa 45 % luokassa. Osaltaan tähän on joutanut työntekijöiden rekrytointi väärällä profiililla. Valtaosa työntekijöistä on nuoria, jotka etsivät vielä ura- ja opiskelumahdollisuuksia. Valtaosa heistä siirtyy luontaisesti opiskelemaan, joka lisää riskiä vaihtuvuudelle. On hyvä huomioda, että vaihtuvuus on luonnollista, se on hyväksi ja sitä tulee tapahtumaan aina. Kaikkien ei tarvitse jatkuvasti kehittyä urallaan tai organisaation sisällä.

Tulevaisuudessa tullaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota pidemmän aikavälin suunnitteluun ja kartoittamaan tätä jo rekrytoinnin alkuvaiheissa.

Päivä piti sisällään keskustelua lopputoimintavuodesta, sekä tulevasta toimintavuodesta. Suuria muutoksia voi tulla eritoten tavoitteisiin, vuosikellon ja toimintavuoden rakenteisiin liittyen. Muutoksilla pyritään olemaan entistä ketterämpiä ja reagoimaan nykytilaa nopeammin muuttuviin tarpeisiin ja sopeuttamaan kannattavuutta. Keskustelut olivat hyvin alustavia ja luottamuksellisia.

Opinnäytetyöntekijän päivän tavoite oli tutustua esihenkilötiimin kanssa osaston nykytilaan ja tulevaisuuteen. Tähän saatiin selkeä kuva mihin jatkossa halutaan keskittyä. Päivän tavoite saavutettiin. Tekijä kuitenkin kokee, että ajankäyttö ei ollut tehokkainta mahdollista. On kuitenkin tärkeää tietää osaston resurssirakenne ja miten sitä voidaan parhaiten hyödyntää.

Tiistai 9.5.2023

Tiistain tavoitteena tekijällä oli aikatauluttaa kalenteriinsa kaikki hänellä itsellään tiedossa olevat asiat. Tämä auttaa häntä saamaan selville mitä asioita tulee hoitaa, ennen kuin tekijä itse jää kesälomalle kesäkuussa. Työpäivä oli aamupäivystys.

Tekijä aloitti heti aamusta kalenterinsa ja sähköpostinsa läpikäynnin. Tekijä ensimmäisenä merkitsi kalenteriinsa viimeiset työvuorot ennen lomaansa, joita ei ollut vielä julkaistu, mutta oli suunniteltu. Näin tekijä kävi työpäivät yksi kerralla läpi ja tarkasti niiden sisällöt. Tekijälle oli suunniteltu perusperehdytys työvuoroihin. Perusperehdytys on kaikille uusi työntekijöille pakollinen, jossa asiakaspalvelu pitää tunnin koulutuksen asiakkaiden kohtaamisesta Yrityksessä X. Tekijä varasi tälle tilan.

Sähköpostia läpikäydessä tekijä otti muistiinpanoihinsa ylös tehtäviä, jotka hän pyrkii tekemään ennen kesälomaansa. Tehtävälista piti sisällään niin suurempia kuin pienempiäkin tehtäviä, kuten:

- Asiakkaiden jonotusaika KPI.
- Työntekijöiden palautusten kommentit KPI seuranta.
- Asiakasmäärien seurannan täyttäminen.
- Huhtikuun asiakaspalautteiden läpikäynti.
- Kvartaalitarkastus palautusten sisäiseen turvallisuusvalvontaan.
- Uusien työvuorolistojen kierron suunnitteleminen ajanjaksolle heinä-syyskuu.
- 360-saatekirjeen lähettäminen.
- Kulutustavaroiden tilaaminen, sisäiset ostokset.
- Muista yksiköistä kesäksi tulevien henkilöiden aloitus.
- Työvuorolistojen tarkistukset.

Tehtävät eivät ole erillisessä järjestyksessä eivätkä rajaudu pelkästään näihin. Tekijä aikataulutti tehtäviä itselleen kalenteriin, jotta sai selkeän kuvan paljon tehtävien tekemiseen tulee varata aikaa. Näin tehtävät eivät myöskään kasaudu kaikki loppuun vain muutamille päiville ja lomalle lähtö sujuu helpommin. Tekijän tavoitteena on rauhoittaa viimeinen viikko ennen lomalle jäämistä ainoastaan rutiinityöskentelyyn ja yllättävien asioiden hoitamiseen.

Tiimiläinen lähestyi tekijää aamupäivällä kysymyksellä sairauspäivärahasta. Työntekijä oli saanut viestin Kelalta (Kansaneläilaitos) sairauspäivärahan maksuun liittyen. Aihe ei ollut tekijälle entuudestaan tuttu ja tekijä pyrki selvittämään asiaa Kelan sivuilta sekä yrityksen intrasta. Yrityksen intratarjosi ainoastaan tietoa osasairauspäivärahaa varten. Tekijä halusi olla varma vastauksestaan ja kertoi palaavansa tiimiläiselle, kun on selvittänyt asiaa. Tekijä on keskustellut tiimiläisen kanssa suurista sairauspoissaolomääristä ja tiimiläinen on erityisen tuen piirissä yhteistyössä työterveyslaitoksen kanssa. Myös tämän takia tekijä haluaa varmistua, että asia hoidetaan oikein alusta asti.

Päivän tavoitteena tekijällä oli aikatauluttaa kalenterinsa ja saada selkeä kuva työtehtävistä ennen kesäkuussa alkavaa kesälomaa. Tavoitteessa tekijä onnistui. Tekijä aikataulutti tehtäviä tavallista tarkemmin eri päiville, jotta päivän tavoitteet on helpompi saavuttaa niiden ollessa selkeästi ylläällä. Tiimiläisen yhteydenotto sairauspäivärahasta tuli yllättäen ja tekijällä ei ollut riittävää tietämystä tähän vastaamiseen, joten tekijä priorisoi tämän ja lupasi palata tiimiläiselle, kun saa selkeyttä asiaan.

Keskiviikkoa 10.5.2023

Keskiviikkona tekijällä oli suoritettava iltavuoro, jota ennen muutama tunti varattua toimistoaikaa. Toimistoajan tavoitteena tekijällä oli tehdä kvartaalitarkastus palautuksille sekä kuukausittainen asiakkaiden jonoseurannan tarkistus. Illalla tekijän tavoitteena oli aloittaa palautekeskusteluiden läpikäynti tiimiläistensä kanssa jonotusajoista.

Tekijä onnistui rauhoittamaan toimistoaikansa täysin itsenäiselle ja hiljaiselle työskentelylle työvuoron alkuun. Tämä auttoi tekijää tehokkaasti tarttumaan työhön ja tekijä sai rauhassa tehtyä sisäisen turvallisuustarkastuksen. Turvallisuustarkastuksessa tarkistetaan muun muassa työntekijöiden palautusmäärät ja -arvot, onko palautus tehty samalle maksutavalle kuin millä ostos on tehty, onko tehty palautuksia ilman alkuperäisiä kuittitietoja ja kuinka paljon hyvityksiä asiakkaille on tehty. Sisäinen valvonta on tärkeä elementti esimerkiksi petosten ja väärinkäytön ennaltaehkäisyssä. Samalla myös nähdään toimitaanko osastolla oikein ohjeistusten ja lakien vaatimalla tavalla. Esimerkiksi luottokortilla maksettua ostosta ei tule palauttaa kuin tälle samalle luottokortille. Tekijä koosti näistä raportin, jonka jakoi esihenkilötiimille ja pyysi heitä tutustumaan. Tekijä ohjeisti myös käymään tiettyjä asioita huomaamistaan epäkohdista läpi tiimiläisten kanssa.

Seuraavaksi tekijä tutustui huhtikuun asiakasmääriin ja jonotusaikoihin osastolla. Asiakasmäärät ovat ennustetusti jatkaneet nousua ja jonotusaikatavoitteesta on jääty hieman jälkeen. Työntekijöiden tapausten käsittelyajat ovat vastaavasti nopeutuneet, joka viestii tehokkaasta työskentelystä. Osastolla on eri tapausjonoille omat vuoronumerojononsa. Näille on asetettu eri tavoitteita ja tärkeysjärjestyksiä, joiden noudattaminen on sujunut hyvin.

Tekijä voi hyödyntää tätä tietoa palautteen kertomisessa edellisen viikon oppiensa mukaan. Kuvassa 8. on havainnollistettu tavoitetta SMART-palautteenantomallin mukaan. Otsikot kertovat mistä kirjaimet muodostuvat malliin. Teksti alempana kuvaa tekijän pohdintaa mitä tiimiläisten kanssa voitaisiin konkreettisesti keskustella. Keskustelu voi edetä kirjain kerralla. Näiden lisäksi osan työntekijöiden kanssa on laadittu henkilökohtaisia tavoitteita käsittelyajalle, joita voisi myöskin ottaa mukaan keskusteluun.

S	M	A	R	T
Asiakkaiden jonotusaika	90 % asiakkaista odottavat < 7 minuuttia	Keskimääräinen jonotusaika	Tavoite tukee asiakaskokemusta ja korreloi positiivisesti HCS kanssa	Tavoite saavutettava ennen toimintavuoden vaihtumista
<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena on palvelu jonottavat asiakkaat mahdollisimman nopeasti paremman asiakaskokemuksen vuoksi 	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteen onnistumista mitataan mittarilla Tavoitteemme on, että 90 % asiakkaista joutuvat odottamaan alle 7 minuuttia Eri tavoiteaika eri tapausjonoille 	<ul style="list-style-type: none"> 89 % asiakkaista palveltu tavoiteajassa toimintavuoden aikana Osaston keskiarvo jonotusajalle 5min 10s Osaston keskiarvo käsittelyajalle 5min 55s Työntekijän henkilökohtainen käsittelyaika 	<ul style="list-style-type: none"> Mitä suurempi osa asiakkaista on palveltu tavoitteessa, sitä parempi HCS tulos on Kirjalliset palautteet Työvuorosuunnittelu onnistunut vastaamaan tarvetta 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintavuoden tavoite Lopullinen tilanne katsotaan 31.8

Kuva 8. SMART-palautteenantomalli

Tekijä kerkesi käydä yhden tiimiläisensä kanssa keskustelun yllä olevan kuvan mukaisesti. Tiimiläinen oli suhteellisen tuore ja ollut Yrityksessä X vasta alkuvuodesta lähtien. Tämän vuoksi tiimiläisen käsittelynopeus ei ole vielä lähellä osaston keskiarvoa. Tiimiläinen tiesi mitkä tapausjonot tulee priorisoida ja mitä tavoitteet ovat. Tekijän kanssa keskusteltiin miksi tavoite on tärkeä asiakaskokemuksen kannalta ja miten tiimiläinen voi itse parhaalla mahdollisella tavalla vaikuttaa sen toteutumiseen. Tiimiläinen innostui tavoitteesta ja antoi esihenkilölleen hyvää palautetta tavoitteen selkeästä läpikäynnistä. Tiimiläinen halusi jatkossa kuulla miten hänen kohdallaan tavoite edistyy.

Keskiviikon tavoitteena oli hoitaa tehtävälialtaan asioita pois, sekä aloittaa KPI keskustelut tiimiläistensä kanssa. Tekijä onnistui tavoitteissaan mielestään erityisen hyvin. Rajallisesta ajasta huolimatta tekijä onnistui käyttämään ajan tehokkaasti hyödyksi, kun tavoite oli selkeä. Tekijä onnistui käymään erityisen hyvän palautekeskustelun tiimiläisensä kanssa, jota voi soveltaa jatkossakin.

Torstai 11.5.2023

Torstaille tekijä asetti tavoitteeksi laatia uudet työvuorolistat heinä-elo-syyskuulle. Tämän lisäksi esihenkilötiimillä oli useampi tunti aikaa käydä käytännön asioita läpi osaston esihenkilön jäädessä kolmeksi viikoksi lomalle. Iltapäivällä tekijä osallistui esihenkilöille tarkoitettuun TES (työehtosopimus) koulutukseen, josta tekijän tavoitteena oli saada mukaan vähintään yksi oivallus. Tekijällä oli esihenkilöpäivä.

Aamusta osaston esihenkilöt kokoontuivat yhteen ja valitsivat aamupäivälle listauksen tärkeistä tehtävistä asioista, jotka tulee hoitaa mahdollisimman pian. Aluksi esihenkilöt eri osastopalaverien tiimiläisten tuotokset ja kirjasivat nämä ylös seurantajärjestelmään. Tiimiläisten kommenttien pohjalta laadittiin konkreettisia toimenpiteitä, miten voidaan vaikuttaa vuoden aikana kehittymisenkohteisiin, sekä mistä pidetään kiinni.

Vahvuuksina nähtiin vaihtelevat työtehtävät ja itsensä kehittäminen, josta halutaan pitää kiinni. Vuoden aikana pyritään luomaan ja mahdollistamaan entistä enemmän niin kutsuttuja combo-rooleja, jossa työntekijä tekee saman työsopimuksen alla useita eri työtehtäviä, eikä vain rajaudu oman osaston työtehtäviin. Työkaverit ja esihenkilöt nähtiin myös voimavarana. Vuoden tavoitteena on antaa tunnustusta tiimiläisille tekemästään työstään, sekä pitää aktiivisesti huolta esihenkilö-alaisuhteista ja vaalia niitä.

Suoraa palautetta tuli myös eri työtehtävien vuorosuunnittelusta. Työvuoroihin oli päätyntä 5 tunnin ja 45 minuutin työvuoroja, jolloin työntekijä ei saa toista kahvitaukoa. Myös tasan 7 tunnin työvuoroja oli, jolloin työntekijälle ei kuulu lounastaukoa. Tällaiset työvuorot eivät olleet tarkoituksenmukaisia ja nämä korjataan uusien työvuorolistojen laatimisella. Myös kommunikaatio keräsi rakentavaa palautetta. Työntekijät toivoivat erityisesti jaetun tiedon selkeytystä alussa tiivistelmällä, sekä riittävän ajoissa. Esihenkilöt sopivat lisäävänsä ohjeisiin aina lyhyen tiivistelmän, josta näkee lyhyesti mistä on kyse.

Tämän jälkeen esihenkilöt suunnittelivat uudet työvuorolistat kesälle. Tässä hyödynnettiin apuna viime kesän kävijämääriä, sekä päiväkohtaista tuntiseurantaa. Tämän avulla nähtiin milloin kiireisimmät hetket osastolla ovat. Erityinen painopiste oli kello 13–17 välillä, jolloin saattoi käydä jopa 40 asiakasta tunnissa, kun kello 19 vain 10 asiakasta. Samalla varmistettiin, ettei listoille päätyntä työntekijän kannalta epämieluisan pituisia työvuoroja. Työvuorolistoihin tehtiin rohkeita,

kustannuksia lisääviä muutoksia tilanteessa, kun pitäisi pyrkiä säästämään tunteja, mutta esihenkilötiimi seisoo näiden takana työntekijöiden jaksamisen vuoksi. Myös lisäresurssit kesän ajaksi muista yksiköistä pakottivat lisäämään lisävuoroja, jotta kaikille saadaan tunnit täyteen. Kesän miehitys näyttää tässä vaiheessa erittäin riittävältä.

Iltapäivällä tekijä osallistui koulutukseen, jota piti Kaupan Liiton johtava asiantuntija Antti Huotilainen. Huotilainen piti myös aikaisemman koulutuksen 4. seurantaviikolla. Tämänpäiväisen koulutuksen aiheena oli tarkemmin työehtosopimus ja sieltä yleisimpien esiin tulevien asioiden esiin nostaminen.

Koulutuksessa käytiin läpi työehtosopimusten historiaa ja asemaa, palkkausta, työvuorosuunnittelua ja erilaisia poissaoloja. Työvuorosuunnittelussa tulisi noudattaa niin sanottuja hygieniatekijöitä ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Esimerkiksi työnantajan tulee kuulla työntekijöitä ennen vuosiloman sijoittamista, sekä työvuoroja ei tulisi suunnitella ilman perusteltua syytä liian lyhyiksi, jos työntekijä ei itse niin toivo. (Huotilainen 11.5.2023.) Ensimmäisen esimerkin taustalla on pakottavaa lainsäädäntöä, kun taas toinen esimerkeistä ei itsessään suoranaisesti ole väärin. Tämä kuitenkin on hyvän henkilöstöpolitiikan harjoittamista, joka tukee työntekijöiden viihtyvyyttä ja jaksamista.

Koulutuksessa käsiteltiin vuonna 2022 tullutta perhevapaaudistusta ja uudistuneista vanhempainpäivärahoista. Nykyään vanhemmilla on entistä paremmat mahdollisuudet sopia keskenään vanhempainvapaista (Huotilainen 11.5.2023).

Vanhemmalla 1 alkaa raskausvapaa 30 arkipäivää ennen laskettua aikaa ja vanhemmalle maksetaan raskausrahaa Kelan toimesta 40 arkipäivän ajalta. Lapsen syntymän jälkeen alkaa vanhempainvapaa, jonka ajalta Kela maksaa vanhempainrahaa 320 arkipäivältä. Vanhempainvapaata on mahdollista luovuttaa ja sopia vanhempien kesken eri tavalla jaettavaksi. (Kela 2023.)

Torstain tavoitteissa tekijä onnistui hyvin. Tekijä tapasi esihenkilötiiminsä kanssa ja sai tehdyksi kiireellisiä asioita, kuten osastopalaverien toimenpiteiden laatimisen sekä työvuorolistojen päivittämiset. Tekijä oivalsi myös uutta tietoa iltapäivän koulutuksesta erityisesti vanhempainpäivärahoihin liittyen. Kyseinen perhevapaan muoto ei ollut entuudestaan tekijälle tuttu. Tekijä pääsi suoraan oppimaan nykyisen lainsäädännön ohjeistusta, joka on varmasti eduksi tulevaisuudessa jossain vaiheessa.

Lauantai 13.5.2023.

Tekijän tavoitteena on lähettää kannustava sähköposti yhdestä osaston työtehtävästä, jonka tarkoitusta on osin kyseenalaistettu ja väärinymmärretty tiimin sisällä. Tekijän oli myös tarkoitus laatia ostolupia useiden tarjouspyyntöjen pohjalta kulutustavarasta, jotka alkoivat olla monin osin

lopussa. Muutoin tekijä halusi tukea tiimiä operatiivisessa työssä viikonlopun vuoksi. Työpäivänä oli iltapäivystys.

Työpäivä oli alusta asti poikkeuksellisen rauhallinen. Tekijän saapuessa vuoroon kaikki operatiiviset asiat olivat todella hyvällä mallilla ja useamman työntekijän oli mahdollista lähteä kotiin aikaisemmin. Hyvä tilanne osastolla vapautti myös tekijälle aikaa tehtävien tekemiseen.

Asiakaspalvelun yksi työtehtävistä on olla sisäänheittäjänä yksikön aulassa. Henkilön tehtävänä on toivottaa asiakkaat tervetulleeksi, auttaa heitä heti asiakaspolun alkuvaiheissa ja luoda tällä ensikohtaamisella hyvä asiakaskokemus. Samalla henkilö voi tarjota apuaan tuotetietämyksen, palveluiden, kampanjoiden ja muiden ajankohtaisten aktiviteettien kanssa.

Asiakkaat antavat toistuvasti hyvää asiakaspalautetta sisäänheittäjästä. Tämä on yksikölle tapa erottautua kilpailijoista, luoda kilpailuetua ja parantaa asiakaskokemusta. Sijaistoimintona henkilön läsnäolo myös ennaltaehkäisee näpistys- ja varkausyrityksiä.

Osa osaston työntekijöistä on kokenut henkilön tehtävän olla vartija, joka on ymmärretty väärin. Tämä tuli tietoon esihenkilöiden tapaamisessa edellisenä torstaina. Tekijä haluaa tarkentaa roolin tarkoitusta laatimalla tästä sähköpostiviestin, sekä keskustelemalla itse henkilön kanssa, kuka on alkanut puhumaan tästä. Viestissä tekijä korostaa työtehtävän tärkeimpiä tehtäviä, asiakkailta saatua positiivista palautetta ja kokemuksia miten tehdyt muutokset vuoronkierrossa on saatu toimimaan. Yksikön johtoryhmän odotukset ovat, että tämä työtehtävä on pidettävä aina yksikön ollessa auki miehittettynä. Tämän vuoksi henkilö vaihtuu tasaisin väliajoin, tunnin välein, jotta työtehtävä ei käy liian raskaaksi sen ollessa hyvin iloista ja aktiivista vaativa.

Tekijä sai hetki sitten pitkien haasteiden jälkeen oikeutensa toimimaan sisäiseen hankintajärjestelmään. Tämän kautta osasto tekee tilauksia, joita tarvitsevat päivittäisessä työssä. Näitä voi olla esimerkiksi erilaiset kulutustavarat asiakkaiden ja osaston käyttöön, asiakaskokemukseen liittyvät suuremmat uudistukset, sekä ulkoisten sidosryhmien tuottamat palvelut ja tuotteet. Tekijä tekee tarjouspyynnön kohdeyritykselle, jonka pohjalta laatii ostoluvan. Hankintajärjestelmän muutoksen takia useat tuotteet olivat lopussa, ja tekijä sai päivän aikana kaikista laadittua ostoluvat ja laitettua tilaukset eteenpäin.

Tekijän tiimiläinen toivoi myös lyhyttä keskusteluaikaa, joka oli mahdollista heti toteuttaa. Tiimiläinen ilmoitti elämäntilanteen muutoksista, jonka seurauksena on muuttamassa kesällä toiselle paikkakunnalle. Tiimiläinen pohti mahdollisuuksia saada työpaikkaa Yrityksestä X toisella paikkakunnalla ja miten asia etenisi tämän suhteen. Ajankohta on hankala, sillä kesärekrytoinnit ovat jo menneet, jonka pohjalta tarve työntekijöille on pieni. Myös erilaiset säästötoimenpiteet eivät välttämättä

mahdollista työn tarjoamista. Yritys X pyrkii kuitenkin tekemään kaikkensa pitääkseen työntekijöistään kiinni.

Tekijä kertoi vinkkejä, miten tiimiläinen voisi edetä. Tekijä kertoi kaikkien, myös sisäisten siirtojen ja rekrytointien menevän virallisen rekrytointiprosessin kautta. Mikään ei kuitenkaan estä lähettämästä viestiä mielenkiinnostaan toiseen yksikköön, jotta asia on heillä tiedossa. Tekijä ei voi kommentoida toisen yksikön tarvetta ja tilannetta, joten paras tapa on rohkeasti itse lähestyä, josta asia lähtee aukeamaan. Tiimiläinen sai keskustelun pohjalta selkeän kuvan, miten haluaa lähteä edistämään asiaa.

Loppupäivän tekijä tuki osastoa eri asiakastilanteissa. Päivän tavoitteena oli lähettää viesti osastolle väärinymmärrerystystä työtehtävästä. Tekijä onnistui tässä, mutta hänen tarvitsee vielä keskustella tiimiläisensä kanssa, jolta väärä tieto osastolle on lähtenyt leviämään. Tiimiläisellä on ollut paljon motivaation kanssa haasteita eikä hän ole nauttinut työstään lähiaikoina. Tekijä haluaa käydä asiasta jälleen keskustelun ja selvittää miksi työtehtävä ei ole hänelle mieluinen.

Päivän toisena tavoitteena oli saada eri tilauksia tehtyä, jonka tekijä sai myös tehtyä. Tämän lisäksi yllätyksenä tuli tiimiläisen kanssa käyty keskustelu, josta saatua apua ja tukea tiimiläinen arvosti kovasti.

Sunnuntai 14.5.2023

Viikon päätteeksi tekijä halusi lähettää saatekirjeen 360-arvioinnistaan tiimiläisille. Tämän lisäksi tekijä oli varannut aikaa KPI keskusteluiden läpikäymiseen kahden tiimiläisen kanssa. Tekijän työpäivänä oli iltapäivystys, joten tavoitteet olivat hyvin helposti toteutettavissa. Työpäivänä oli iltpäivystys.

Päivän aluksi tekijä tarkisti vastaanottajat saatekirjeelleen, sekä lisäsi vielä kaksi henkilöä eri sidosryhmistä. Tekijä on myös keskustellut viikon aikana ja kertonut tulevasta kyselystä henkilökohtaisesti niin monelle kuin mahdollista, ettei asia tule yllätyksenä vastaanottajille. Tekijä sai tämän helposti toteutettua.

Tämän jälkeen tekijä kävi kahden tiimiläisensä kanssa palautekeskustelut jonotus- ja käsittelyajoista. Molemmat tiimiläisistä olivat jo kokeneempia ja pidempään osastolla olleita, joten keskusteluiden läpikäynti oli heidän kanssaan hyvin selkeää. Tiimiläisten suoritus oli erittäin hyvällä tasolla ja tekijä antoi tästä paljon kiitosta.

Päivä oli erittäin hiljainen asiakkaiden suhteen ja osaston rutiinitehtävät olivat kaikki tehty ja ajan tasalla. Osa työntekijöistä lähti kotiin aikaisemmin ja iltavuorossa olevilla tekijän piti keksiä

tekemistä. Tekijän tehtävälustalla oli huhtikuun asiakaspalautteiden läpikäynti, joita oli kertynyt lähes 900 kappaletta. Näiden läpikäynti ja lajitteleminen kohdefunktiolle on erittäin työllistävä tehtävä. Lähtökohtaisesti palautteet lajittelee aina esihenkilö niiden mahdollisen arkaluonteisuuden ja kriittisyyden vuoksi.

Tekijä halusi antaa mahdollisuuden tiimiläisille uuden tehtävän kanssa. Tekijä ohjeisti tiimiläiset tehtävän pariin ja antoi tiimiläisten aloittaa tämän hoitamisen. Tiimiläiset olivat innoissaan uudesta ja erilaisesta tehtävästä. Tiimiläiset lajittelivat ja kävivät läpi palautteita yli tunnin, jonka jälkeen tekijä kävi tiimiläisten kanssa tehtävää läpi. Tiimiläiset tekivät hyvää työtä ja saivat tehtävän pitkälle tehtyä. Palautteiden läpikäynti auttoi heitä myös ymmärtämään mistä kaikesta asiakkaat antavat palautetta ja miten tärkeää selvältäkin kuulostavien asioiden hoitaminen on. Tiimiläiset olivat yllättyneitä mihin kaikkeen asiakkaat kiinnittävät huomiota asioinnin yhteydessä.

Tekijä toivoi, että tehtävän suorittaminen olisi tuonut omistajuutta ja lisännyt vastuuntuntoa tiimiläisille. Tekijä uskoo tämän sitouttamaan tiimiläisiä, sekä syventämään heidän ymmärrystä asiakaskokemuksesta. Tiimiläiset huomasivat Yrityksen X saavat erityisesti paljon palautetta ravintolokokemuksesta, sekä työntekijöiden aktiivisuudesta.

Ennen työvuoron päättymistä tekijä keskusteli tiimiläisensä kanssa ajankohtaisista asioista. Tiimiläinen nosti esille, miten osaston oli mahdollista rekrytoida ulkopuolisia kesätyöntekijöitä, sekä ottaa hankkeesta mukaan kokoaikaisia työntekijöitä kesäksi ennen, kuin osa-aikaisten tiimiläisten tunteja oli nostettu.

Tiimiläinen on tässä oikeassa ja esitti hyvän kysymyksen. Työsopimuslain (työsopimuslaki 26.1.2001/55) 2 luvun 4 § esittelee työnantajan veloitteen tarjota työtä osa-aikaisille työntekijöille, mikäli työnantaja tarvitsee tekijöitä samoihin työtehtäviin.

Tekijä ei voi avata yksittäisten työntekijöiden työsopimuksia ja palkkausperusteita tiimiläiselle. Yleisesti asiaa on tekijän työnantajan edustajana kommentoitava. Osa syistä on riittävän käsiparien tarve, jotta osasto saadaan miehitettyä myös lomien aikana. Palkatut työntekijät on palkattu kausityöntekijöiksi auttamaan tämän aikana, sillä osaston sujuva toiminta vaatii useita henkilöitä, jotta päivän työvuorot saadaan täytettyä. Myös lähes kaikilla nykyisillä työntekijöillä on kertynyt täydet vuosilomat, joka lisää tarvetta. Taustalla on myös muita päätöksiä koskien budjetteihin ja säästötoimenpiteisiin, jotka on tehty rekrytointipäätösten jälkeen. Kun esihenkilö kartoitti tuntitoiveita mahdollisten tuntinostojen vuoksi talvella, ei tiimiläinen tässä kohtaa osannut antaa vastausta tuntitoiveesta ja toive ilmeni vasta myöhemmin.

Asia jäi kuitenkin häiritsemään tekijää ja tekijä haluaa selvittää tämän, jotta voi varmistua onko yritys hoitanut velvollisuutensa oikein. Tekijä mietti, ajaako kausityön tarve tämän lainsäädännön ohi

tilanteessa. Samaan aikaan yrityksessä on eri osastoille avoimia rekrytointeja auki. Työsopimuslain (työsopimuslaki) 2 luvun 4 § toinen momentti myös mainitsee, että työntekijälle on annettava koulutus työhön, mikäli se voidaan kohtuudella järjestää. Tekijä aikoo olla seuraavalla viikolla yhdessä yksikkönsä HR osastoon, jotta voi varmistua asiasta.

Päivän tavoitteissa tekijä onnistui hyvin. Tekijä sai lähetettyä saatekirjeensä ja pidettyä alkuperäisen tavoitteensa mukaiset KPI keskustelut. Hiljaisen päivän vuoksi tekijä sai annettua lisähaasteita tavallisesta poikkeavien tehtävien parissa tiimiläisille. Haasteeksi muodostui tiimiläisen kysymys lisätyöstä, johon tekijän täytyy selvittää tarkempi vastaus ja varmistua, onko tässä tehty virhe vai toimittu oikein.

Kuudennen seurantaviikon analyysi

Seurantaviikon tavoitteena oli valtaosin keskittyä opinnäytetyöntekijän ajanhallintaan ja priorisointitaitoihin kuudennella työviikolla. Tekijä on jäämässä vajaan kuukauden päästä vuosilomalle, joten tekijä koki järkeväksi aloittaa hyvissä ajoin selkeyttämään viimeisten viikkojen tehtävälistaa, jotta voi jäädä rauhallisesti lomalle.

Kesäkausi on tekijän työpaikalla tunnetusti kiireinen asiakasmäärien suhteen. Kiire jakautuu tasaisesti pitkän viikkoa, eikä ainoastaan viikonlopuille kuten valtaosin vuodesta. Resurssit on myös pitkälti kohdennettu asiakkaiden palvelemiseen ja aikaa esihenkilötehtäville jää vähemmän. Myös tiimin ja esihenkilöiden lomat pyörivät, joten esihenkilöitä on lähtökohtaisesti vähemmän tavoitettavissa. Tämä korostaa työtehtävien organisoimisen ja priorisoinnin tärkeyttä, jotta kaikki asiat tulee ajoissa tehtyä.

Aikaisemmilla viikoilla pidettiin kevään osastopalavereja, joissa työntekijät ideoivat esihenkilöiden kanssa kehittämiskohteita ja korostivat voimavaratekijöitä. Tekijän tavoitteena on laatia näiden pohjalta suunnitelma konkreettisine toimenpiteineen, joita tiimi voi edistää. Myös aikaisemmalla viikolla aiheena olleet KPI tavoitteet jonotusaikoihin on tarkoitus aloittaa viikon aikana.

Viikon alkupuolella tekijä otti tavoitteekseen sähköpostinsa läpikäynnin ja tärkeiden tehtävien aika-auluttamisen kalenteriinsa. Liite 2. kuvaa tekijän 6. seurantaviikon kalenteria ja aikataulutusta. Tekijä varasi reilusti aikaa työtehtäville ja jakoi tehtäviä eri päiville. Useat keskittymistä ja aikaa vaativat tehtävät, kuten esihenkilötehtäviin luokiteltavat asiat tekijä valtaosin painotti toimistoajalleen. Tällöin tekijä pystyy paremmin keskittymään näihin tehtäviin ilman keskeytyksiä laadukkaamman lopputuloksen saamiseksi.

Laajemmat kokonaisuudet, kuten palautusten tarkastamiset, osastopalaverien materiaalien purku ja työvuorolistojen suunnittelemista ei olisi helppoa toteuttaa operatiivisen työn ohessa, jolloin

keskeytyksiä tulee paljon. Keskeytykset ovat tekijän mielestä roolinsa yksi keskeisistä haasteista. Vastaavasti helpommin lähestyttävät tehtävät, jotka eivät vaadi yhtä paljon keskittymistä on helppompi suorittaa operatiivisen työn ohessa, kuten sähköpostien lähettäminen ja sisäisten tilausten tekeminen.

Tekijä ei myöskään lähtökohtaisesti aikatauluta tavanomaisia keskusteluja tiimiläistensä kanssa, sillä näille löytyy usein aikaa työn ohesta hiljaisempina hetkinä. Tämä myös ylläpitää jatkuvaa keskustelua, eikä keskusteluista muodostu liian virallista vaikutelmaa. Pidemmät keskustelut, kuten kehityskeskustelut tekijä vastaavasti aikatauluttaa.

Työtehtävien aikatauluttaminen ja kalenterin hyödyntämistä työvälineenä tekijä on päässyt harjoittelemaan vasta nykyisessä roolissaan. Tekijä kokee kehittyneensä tämän parissa, mutta erilaisia ominaisuuksia tulisi hyödyntää entistä enemmän, kuten toistuvia muistutuksia. Työkalerista on tullut tekijälle arvokas työkalu, joka tukee päivittäistä työskentelyä. Kun tekijällä on tärkeät asiat kirjattuna ylös, tulee nämä suuremmalla todennäköisyydellä hoidettua ajallaan.

Henkilökohtainen tehtävähallinta on tärkeässä osassa tekijän arkea. Henkilökohtainen tehtävähallinta sisältää erilaisia osia, jotka yhdistävät työtehtävien priorisoinnin, oman työn suunnittelemisen, työvälineet, tehtävälisterit ja kalenterit. Kaikissa näissä korostuu erilaiset ominaisuudet, kuten keino kerätä tehtävät ja ajatukset yhteen paikkaan, tehtävien jäsentäminen ja priorisointi, muistiinpanojen tallentaminen myöhempää käyttöä varten sekä aikaan ja paikkaan sidottujen asioiden hallinta. (Paju & Riekkö 2019, alaluku Henkilökohtainen tehtävähallinta.)

Tätä tekijä harjoittaa omassa työssään päivittäin. Myös oman kalenterin suunnitteleminen lähti liikkeelle siitä, että tekijä tutustui sähköpostiinsa ja keräsi asioista tehtävälisteriä. Tehtävälisterin tekijä on tallentanut pilvitalennuspaikkaan, jotta hänellä on helppo pääsy siihen aina kun on tarve. Tekijä lisää useimmiten linkkejä, viittauksia ja sähköpostien otsikoita muistiinpanoihinsa, jotta tieto on helpommin löydettävissä. Myös sähköposteja tekijä kiinnittää helpompaa löydettävyyttä varten. Tekijä tekee jatkuvasti työtehtävien priorisointia ja aikataulutti tehtäviä ja tapahtumia kalenteriinsa.

Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen on tekijälle parempi tapa, kuin fyysinen kalenteri. Vaikka monesti tekijä kirjoittaa asian ensin paperille ylös, siirtää hän tiedon digitaalisiin järjestelmiin. Digitaalissa järjestelmissä tiedot ovat aina mukana ja saavutettavissa. Myös pilvipalveluihin tallennetut asiat ovat lähtökohtaisesti turvassa häviämislähteenä. Muistiinpanoja voi myös helposti kopioida, liittää ja korjata, joka ei onnistu fyysisellä paperilla samalla tavalla. Ohjelmistot mahdollistavat myös liitetiedostot ja viitteet, sekä herätteiden ja muistutusten käytön. (Paju & Riekkö 2019, alaluku Tehtävähallinta ja digitaaliset työvälineet.)

Erityisesti erilaisia muistutuksia ja hälytyksiä tekijän tulisi harjoitella ja oppia hyödyntämään enemmän. Tekijän ei ole aiemmissa työtehtävissä ikinä tarvinnut käyttää kalenteria työvälineenä, eikä tekijä työajan ulkopuolella ole hyödyntänyt kalentereita. Vasta nykyisessä roolissa työkalu on tullut mukaan, joka osin selittää ominaisuuksien osaamattomuutta. Tekijä jatkuvasti harjoittelee tämän kanssa ja esimerkiksi muistutukset työvuorolistojen sulkemisesta auttavat muistamaan tämän tärkeän työtehtävän. Muistutukset ja ilmoitukset itsessään osin poistavat ja ennaltaehkäisevät asioiden unohtamista.

Tekijän tehotuntien tiedostaminen auttaa varaamaan aikaa tärkeimpien tehtävien tekemiselle (Paju & Riecki 2019, alaluku Tehotunnit ja vireystila). Tekijällä nämä ovat erityisesti henkilökohtaista toimintoaikaa, joka tarjoaa rauhan ja keskeytyksettömän työympäristön. Näinä päivinä tekijä saattaa myös tulla aikaisemmin työvuoroon tai vastaavasti olla pidempään paikalla, ilman häiriötekijöitä. Keskeytyksetön aika on kriittistä tekijälle suoriutumisen kannalta. Tämän ajan löytäminen voi olla usein haastavaa, sillä tekijä priorisoi tiimin ja asiakkaat ennen omia tarpeitaan, joka vastaavasti lisää kuormittavuutta ja haastaa oman työn hallintaa.

Tekijän esihenkilötiimi käyttää aktiivisesti kalenteria. Jokaisella on myös jaettu pääsy kollegan kalenteriin, joka auttaa hahmottamaan milloin henkilö on varattu eri tehtäviin. Tekijä on huomannut välillä laittavansa tiettyjä työtehtäviä yksityiseksi, näitä ovat usein pienemmät tehtävät, jotka ovat tekijälle tärkeitä tehdä pois alta. Tekijä ajattelee, jos muut näkisivät työtehtävien kuvaukset voisi kynnys keskeyttää olla helpompi, jos tehtävä ei ole toiselle henkilölle tärkeä. Yksityinen varaus antaa merkin toiselle henkilölle, että tekijä on varattu ja tällöin ei sovi häiritä.

Paju ja Riecki (Paju & Riecki 2019, alaluku Inbox Zero) esittelevät sähköpostinhallinnan menetelmän nimeltä Inbox Zero. Tässä sähköpostin saapuneet-kansio pyritään pitämään aina tyhjänä, jolloin vain uudet ja huomionarvoiset asiat saavat huomion. Sähköpostit siirretään tai poistetaan näihin reagoimisen jälkeen. Tekijä osin harjoittaa tätä. Tekijän päivittäisenä tavoitteena on olla sähköpostissa ajan tasalla ja pitää saapuneet-kansio täysin luettuna. Tämä voi olla haastavaa, sillä joihin päiviin sähköposteja voi tulla useita kymmeniä, ja usean viikon aikana puhutaan jo useista sadoista. Tämän avuksi tekijä on luonut erilaisia sääntöjä, erityisesti automaattiviesteistä. Tekijä on löytänyt itselleen jotenkin toimivaksi tavaksi kiinnittää ja merkitä lukemattomiksi sähköposteja, joihin hänen täytyy palata. Tällöin hän pystyy helposti paikantamaan reagointia vaativat asiat. Inbox Zero menetelmä kuulostaa tekijästä kokeilemisen arvoiselta, sillä tyhjä saapuneet-kansio toisi tekijän mielestä mielenrauhaa työhön.

Tekijä on huomannut alkaneensa sulkea sähköpostia silloin, kun tekee keskittymistä vaativia tehtäviä. Ponnahdusikkunat saapuneista sähköposteista tai merkkiänet katkaisevat työnteon

toistuvasti. Saapunut viesti on myös erittäin helppo klikata auki uteliaisuuden seurauksena. Tämä tuhoaa keskittymisen erittäin tehokkaasti (Paju & Riekkö 2019, Irti sähköpostista).

Digitaaliset välineet, kuten sähköposti, muistiinpanot ja kalenteri ovat tekijän mielestä erinomaisia työvälineitä päivittäiseen työhön ja lähes välttämättömiä. Parhaimman tehon näistä tekijä saa irti, kun opettelee hyödyntämään niitä kaikkine ominaisuuksineen tehokkaasti ja oikein. Väärinkäytettynä työvälineet voivat jopa lisätä työn kuormitustekijöitä.

Viikon aikana tekijä kokee hyödyntäneensä työvälineitä melko hyvin apuna ajanhallinnan ja priorisoinnin kanssa. Tekijä kokee taitojen työkalujen kanssa kasvavan jatkuvasti. Kehittymisen kohteina on kuitenkin työkalujen tehokas ja fiksu käyttäminen, erityisesti erilaisten työtä tukevien ominaisuuksien hyödyntäminen.

Viikon toinen tavoite palautteiden läpikäynnin ja KPI keskusteluiden kanssa jäi viikon aikana huomattavasti pienemmälle painoarvolle. Tekijä kävi esihenkilötiimin kanssa palaverissa palautteet läpi ja laati näiden pohjalta toimenpiteitä, joita osin jo toteutti. Työtehtävän tekeminen jäi myös viimeiseen mahdolliseen hetkeen, sillä tekijän esihenkilö jäi lomalle kenen piti kirjata toimenpiteet järjestelmään ennen lomalle jäämistä. Tehtävässä hyödynnettiin täysin osaston työntekijöiden antamaa palautetta ja kehittämisehdotuksia.

KPI keskusteluja tekijä kävi muutaman tiimiläisensä kanssa viikon aikana. Tekijä onnistui hyödyntämään SMART-palautteenantomallia. Mallin tekijä koki omaksuneensa hyvin ja sopivan hyvin hänen omaan keskustelutyyliinsä. Malli on selkeä ja sitä voi hyödyntää lähes minkälaisen palautteen antamisessa. Tekijä sai myös kiitosta tiimiläisiltä selkeästä palautteesta, jonka palautteenantomallin soveltaminen mahdollisti. Tekijän mielestä tavoitteiden ja palautteen selkeyttäminen ja pilkkominen ikään kuin omiksi vaiheikseen SMART-palautteenantomallin mukaan jäsentelee ja selkeyttää aiheen läpikäymistä. Tekijä voi hyödyntää mallia tulevaisuudessa työvälineenä.

3.7 Seurantaviikko 7

Seitsemännen ja viimeisen seurantaviikon tavoitteeksi tekijä asetti muutosjohtamisen teeman. Tekijä tavoitteena on saada viikon aikana viestittyä ja suunniteltua perehdytys muista yksiköistä kesäksi siirtyville työntekijöille. Tekijän tavoitteena on löytää keinoja nopean muutoksen läpiviemiseksi onnistuneesti. Tämä vaatii nopeaa reagointi sekä selkeää ja riittävää kommunikointia kaikille oleellisille osapuolille ja sidosryhmille. Tekijä pyrkii luomaan mahdollisimman selkeän ja työntekijöiden tarpeita vastaavan vastaanoton työntekijöille. Tekijä haluaa myös selvittää onko yritys toiminut oikein kausityöntekijöiden palkkaamisessa, kun tunteja ei ole voitu tarjota kaikille osakaisille.

Tämän lisäksi tekijällä tulee osaston viimeinen koulutus ensimmäisellä seurantaviikolle pidetystä uudesta asiakaspalvelupolitiikasta. Tekijän esihenkilön ollessa lomalla on tämän toteuttamisen vastuu tekijällä.

Maanantai 15.5.2023

Päivän tavoitteena tekijällä oli selvittää milloin ja ketkä muista yksiköistä saapuvat kesäksi tekijän osastolle. Tekijä halusi selvittää itselleen mitä asioita tulee viestiä työntekijöille ja mitä muita mahdollisia asioita pitää huomioida. Työpäivänä oli aamupäivystys.

Aikaisemmin muista yksiköistä siirretyt työntekijät ovat olleet useista syistä tyytymättömiä kotityöpisteensä muuttumiseen kustannussyistä. Nyt kyseessä olevilta tekijöiltä oli kartoitettu johtoryhmän toimesta halukkuus, joten työntekijät ovat itse ilmoittaneet halukkuutensa toisessa yksikössä työskentelyyn. Lähtökohta on jo sellainen, että työntekijät mielellään tulevat näkemään mitä toisaalla tapahtuu.

Työpäivä osoittautui useiden poissaolojen vuoksi kiireiseksi. Tekijä yritti useita kertoja aloittaa työtämäänsä tavoitettaan kirjatun ylös asioita, joita tulee huomioida. Käytännössä asia on samanlainen, kuin uuden työntekijän aloitus. Tekijä koki kuitenkin ajatustensa saamisen kokoon haastavaksi. Tämä johtui jatkuvista keskeytyksistä ja osaston tilanteen kiireellisyydellä. Tekijä takertui myös liialti pohtimaan mitä mahdollisesti työntekijöille oli jo viestitty, oliko jossain aloituspäivämäärät ja lopetuspäivämäärät tiedossa, miten tunnit jakautuvat eri osastoille ja milloin henkilöiden kesälomat ovat. Tekijä oli saanut näistä vain vähän tai ei ollenkaan tietoa, eikä ollut alusta asti mukana keskusteluissa, joten tiedon löytäminen oli työlästä. Tekijä ei halunnut lähestyä työntekijöitä tietämättömänä, vaan selkeyttää itselleen mistä on kyse.

Tekijä löysi Excel-tiedostosta henkilölistat ja jo ennalta sovitut kohdeosastot. Samassa tiedostossa oli myös viikkotasolla nähtävissä kunkin työntekijän paikallaoloviikot sekä lomaviikot. Nämä antoivat vastauksen, mitä tekijä tarvitsi.

Tekijä pohti mitä kaikkia pakollisia koulutuksia tarvitsee perehdyttää tuleville työntekijöille. Tekijä oli yhteydessä työntekijöiden esihenkilöön toisesta yksiköstä ja keskusteli aiheesta. Samalla tekijä sopi seuraavalle aamulle palaverin toisen yksikön esihenkilöiden kanssa, jotta pystytään yhdessä käymään läpi käytännön toteutusta. Samalla voidaan sopia kuka viestii ja mitä. Tekijät aloittavat neljän viikon kuluttua työvuorot yksikössä, joten työvuorolistoille ei voida enää tehdä muutoksia. Tämä asettaa perehdytyksen kanssa haasteita, sillä virallisia kummeja perehdytykselle ei ole mahdollista tässä vaiheessa saada.

Tekijä laati suunnitelmaa, jonka käy seuraavana päivänä läpi palaverissa. Myös pakolliset koulutukset kesän ajalle sisältyivät suunnitelmaan monien muiden pakollisten asioiden lisäksi, kuten oikeuksien ja tunnusten pyytämiset järjestelmiin, käytännön yksikön opastuksen, poissaolojen ilmoittamiset ja työvuorosuunnittelun ohjeistamisen.

Työpäivän aikana tekijä aikataulutti itselleen seuraavalle päivälle myös viikkotapaamisen esihenkilökollegansa kanssa, sekä tapaamisen yksikön HR:n kanssa lisätyön tarjoamisesta keskustelemaan.

Maanantain tavoitteena oli laatia suunnitelmaa tulevien työntekijöiden varalle. Tekijä koki työn haastavaksi ja tekijän täytyi ottaa lyhyitä taukoja selkeyttääkseen ajatuksiaan. Tekijällä on päivän päätteeksi kuitenkin alustava suunnitelma siitä, miten haluaa edetä ja mitä seuraavana päivänä on tavoitteena saada aikaseksi.

Tiistai 16.5.2023

Opinnäytetyöntekijällä on esihenkilöpäivä. Päivän tavoitteeksi tekijällä oli ottaa yhteyttä siirtyviin työntekijöihin ja suunnitella heidän toteutuksensa loppuun. Tekijä pyrki myös selvittämään lisätyömahdollisuudet uudemman kerran yksiköstä niitä kaipaaville.

Heti aamusta tekijä alkoi kirjoittamaan sähköpostia tuleville henkilöille. Sähköpostissa tekijä esittelee itsensä, yhteys- ja avainhenkilöt, työtehtävät lyhyesti, muutoksen taustat, perehdytyksen kulun, saapumisen paikalle ja toiminnan poissaolotilanteessa. Tekijä oli kuullut aikaisemmista siirtymistä palautetta, että muutosta ei ollut kommunikoitu lainkaan ja tähän oltiin hyvin tyytymättömiä. Tekijä pyrki varmistamaan, että työntekijäkokemus voidaan nyt varmistaa selkeällä viestinnällä. Tekijä halusi vielä iltapäivällä soittaa henkilöille henkilökohtaisesti ja toivottaa heidät tervetulleeksi samalla vastaten heidän kysymyksiinsä.

Tämän jälkeen tekijä osallistui palaveriin siirtyvien työntekijöiden esihenkilöiden kanssa. Palaverissa käytiin tilanne läpi ja jokainen henkilö läpi. Huomattiin, että tekijälle Exceliin saapunut tieto oli täynnä väärää tietoa esimerkiksi tunneista ja tuntien jakautumisesta. Myös aloitusviikkoihin tehtiin muutoksia. Palaveri koettiin äärimmäisen tärkeäksi, ilman tätä olisi menty täysin pieleen siirtymisen kanssa. Osalle työntekijöistä oli suunniteltu aloitus uudessa yksikössä esimerkiksi viikko ennen loman aloitusta, jota ei koettu järkeväksi. Palaverin jälkeen kaikilla oli selkeä kuva, miten edetään muutoksen kanssa.

Palaverin jälkeen tekijä kommunikoi muutoksen työvuorosuunnitteluun, sillä seuraavana päivänä jo julkaistaan ensimmäiset työvuorot. Työvuoroihin tehtiin myös muutoksia perehdytykseen liittyen, jotta tämä saadaan toteutettua onnistuneesti.

Tekijä kävi tämän jälkeen keskustelemassa yksikön HR:n ja pääluottamusmiehen kanssa. Asiaan tutustuessa oltiin yhtä mieltä, että työnantaja on toiminut lain vaatimalla tavalla ja erityisesti perustelu työntekijöiden määrästä on riittävä peruste kausityöntekijöiden rekrytoimiselle. Samaan aikaan yrityksessä on kuitenkin useilla eri osastoilla tarvetta ja rekrytointeja auki. Sovittiin, että tekijä ottaa yhteyttä tiimiläisiinsä ja kertoo tästä mahdollisuudesta.

Tekijä oli yhteydessä osastojen esihenkilöihin, joilta sai vahvistuksen tarpeesta ja työtehtävistä. Näiden pohjalta tekijä soitti tiimiläisilleen ja tarjosi mahdollisuutta työskennellä osittain muilla osastoilla kesän ajan. Yksi tiimiläisistä oli tästä kiinnostunut, kun taas toinen, kenen kanssa tekijä kävi keskustelua aikaisemmin ei ollut yhtä innostunut vaihtoehdosta. Tekijä antoi tiimiläisille kuluvan viikon aikaa palata vastauksellaan. Näin tekijä on varmistanut toimineensa oikein tarjoamalla lisätyötä osa-aikaisille työntekijöille ennen, kuin osastot rekrytoivat ulkopuolelta henkilöitä. Tällä kertaa tekijä pyysi myös vastauksen kirjallisena oman ja tiimiläistensä oikeusturvan vuoksi.

Päivän aikana tekijä tapasi myös esihenkilökollegansa. Esihenkilöt keskustelivat miten etenevät lisätyön tarjoamisen kanssa sekä jakoivat mitä tehtäviä molemmat hoitavat. Tekijä jakoi myös saamansa tiedot päivän ajalta, jotta toimitaan samalla tavalla.

Ennen työvuorosta lähtöä tekijä soitti vielä jokaisen työntekijän läpi ja lähetti sähköpostitse tervetulo- viestit. Jokainen aloittavista työntekijöistä olivat innoissaan aloituksesta ja otettuja heidän hyvästä huomioinnista. He nostivat esille huolensa siitä, miten muutos tapahtuu, mutta soittaminen heille helpotti suuresti.

Päivän tavoitteessa tekijä koki onnistuneensa hyvin. Tekijän päivä venyi ja oli pitkä, mutta tekijä sai tämän ansiosta kaikki asiat hoidettua. Tekijä sai selvitettyä lisätyön tarjoamisvelvollisuuden ja sovittua tiimiläistensä kanssa jatkosta. Myös aloittaviin, toisista yksiköistä saapuviin työntekijöihin tekijä sai oltua yhteydessä ja sovittua jatkosta. Tekijä sai lähes koko viikon tavoitteensa tehtyä päivässä keskittymällä asioihin täysin. Jos tekijä olisi yrittänyt selvittää näitä suorittavien vuorojen aikana, olisi asiat myöhästyneet ja jääneet tekemättä. Tekijä onnistui priorisoimaan oikeat asiat oikeaan aikaan. Loppuviikosta tekijän täytyy vielä palata osaston kummeille työntekijöiden perehdytyksistä, sekä tilata tunnuksia järjestelmiin.

Perjantai 19.5.2023

Työpäivän tavoitteena oli fasilitoida viimeiselle ryhmälle koulutus uudesta asiakaspalvelupolitiikasta. Tämän lisäksi tekijän oli laittaa osaston kummeille viestit muistat yksiköistä tulevista työntekijöistä. Tämän lisäksi jo ensi viikolla aloittavan tunnuksien tuli pyytää viikonlopun aikana. Tekijän työpäivänä oli iltapäivystys.

Asiakaspalvelupolitiikkakoulutuksessa oli vain muutama osallistuja, ketkä olivat poissa ensimmäisten koulutusten aikana. Tämän vuoksi henkilöt olivat jo kuulleet keskusteluissa työpäivien aikana esihenkilöiden, että kollegoiden kanssa paljon koulutuksen sisällöstä.

Koulutus sujui suunnitellusti ja haasteita tämän parissa ei tullut. Pienen osallistujaryhmän etuna oli selkeästi aikaisempia koulutuspäiviä enemmän keskustelua ja aktivoitumista. Sisällöltään koulutus koettiin hyväksi ja työntekijät ymmärsivät miksi muutos on välttämätön, vaikka sen näkyvä vaikutus on vähäinen. Koulutukseen oli varattu saman verran aikaa kuin aikaisempiin, mutta aikaa jäi silti reilusti yli. Tekijä sai heti koulutuksen jälkeen lähetettyä viimeisille osallistujille palautekyselyn ja merkittävä koulutuksen käydyksi kaikilla osallistujille.

Koulutuksen jälkeen tekijä meni osastolle, jossa oli ollut hyvin rauhallista. Kaikki aamuvuoron rutiinit olivat tehty ja tekijä antoi mahdollisuuden aamuvuorolaisille poistua aikaisemmin töistä tilanteen rauhallisuuden vuoksi. Tekijä ei kuitenkaan tarttunut heti tunnusten tilaamiseen eikä kummeille tarkoitetun viestin lähettämiseen, vaan keskittyi vapaapäivien aikana tulleiden sähköpostien käsitteilyyn ja reagoimaan satunnaisiin viesteihin.

Alkuillasta asiakasmäärät lisääntyivät huomattavasti ja kiire alkoi yllättäen. Tämän vuoksi tekijä oli lähes koko iltansa tukemassa tiimiään ja kiire jatkui iltaan asti. Tekijä ei päässyt työpäivän aikana jatkamaan tavoitteidensa kanssa, vaan suosiolla jätti ne seuraavalle aamulle, kun työvuorossa on rauhallisempaa ennen avaamista.

Tekijän päivän tavoitteena oli fasilitoida koulutus, tilata tunnukset aloittavalle työntekijälle ja lähettää viesti osaston kummeille. Tekijä onnistui fasilitoinnissa, mutta ei muissa tavoitteissa. Tekijä pohti syitä tälle.

Aamuvuoron päästäminen aikaisemmin kotiin ei itsessään ollut syy, sillä kiire alkoi myöhemmin illalla, kun työntekijät olisivat jo muutenkin olleet lähteneet. Haasteeksi koitui vääriin asioihin keskittyminen ja tavoitteista sekä aikatauluttamisesta poikkeaminen. Aikaisemmalla viikolla juuri tekijän pohtima sähköpostin pitäminen auki keskeytti tekijän helpostikin toteutettavat asiat. Jos tekijä olisi pitäytynyt alkuperäisessä tavoitteessaan aloittamatta muita asioita, olisi hän varmasti saanut tavoitteet tehtyä.

Tekijä kuitenkin teki oikein tukiessaan tiimiä ja asettaessaan heidät ja asiakkaat etusijalle tilanteessa. Muut tehtävät voivat aina odottaa myöhempää tarkastelua. Ainoastaan tunnusten tilaaminen on kiireinen tehtävä, mutta sen kerkeää tehdä vielä viikonlopun aikana. Kummien viestin voi tehdä seuraavallakin viikolla.

Tekijä päätti aikatauluttaa kalenteriinsa kyseiset pienetkin tehtävät seuraavalle päivälle, jotta osaa keskittyä heti alusta asti näiden tehtävien hoitamiseen.

Lauantai 20.5.2023

Lauantain tavoitteeksi tekijä oli aikatauluttanut tunnusten tilaamisen ensi viikolla aloittavalle kausityöntekijälle. Tämän tekijä halusi tehdä uuden vuorovastaavan kanssa ja varasi tälle tunnin aikaa päivästä. Tavoitteena oli myös suunnitella perehdytys muista yksiköistä saapuville työntekijöille. Työpäivänä oli aamupäivystys.

Työpäivä oli poikkeuksellisen rauhallinen lauantaiksi. Aamulla tekijä käytti ajan hyödyksi yksittäisten pienten tehtävien kanssa. Aamun aikana tekijä suunnitteli muista yksiköistä tuleville työntekijöille lyhyen perehdytyksen, joka poikkeaa jonkin verran tavallisesta perehdytysuunnitelmasta lyhyen keston vuoksi.

Muista yksiköistä saapuville oli varattu kaksi perehdytyspäivää. Ensimmäinen päivä pitää sisällään työvaatteiden, kulkuavaimen ja pukukaapin luovutuksen, neljän pakollisen turvallisuuskoulutuksen läpikäynnin, yksikön tutustumiskierroksen sekä aikaa yleisistä asioille keskustelulle. Myös oikeuksien ja tunnusten tarkistus tehdään ensimmäisen päivän aikana. Pelkästään näihin saa varata koko työpäivän.

Vastaavasti seuraavana päivänä tutustutaan käytännön työskentelyyn. Etuna on, että muista yksiköistä tulevat kollegat ovat tehneet lähes samoja työtehtäviä, mutta hoitaneet etänä asiakkaiden kohtaamisen. Periaatteet, toimintamallit ja järjestelmät ovat lähtökohtaisesti samoja, sekä saapuvat työntekijän ovat hyvin kokeneita ja pitkään Yrityksessä X työskennelleitä. Tekijä uskoo kahden päivän perehdytyksen olevan riittävä kesän ajalle. Luonnollisesti lisäperehdytystä tarjotaan työntekijän niin toivoessa, sekä kesän aikana käydään jatkuvaa keskustelua työskentelystä.

Iltapäivällä tekijä tuki vuorovastaavaa tilausten hankkimisessa. Prosessi on aikaa vievä, sillä tunnuksia ja oikeuksia hankitaan eriteltynä eri paikoista, kuten IT-tuelta, tietyiltä henkilöiltä ja erilaisilla formseilla. Samalla käytiin perehdytyslista vuorovastaavan kanssa läpi, jotta henkilöllä on perustiedot perehdytyksen etenemisestä ja vaiheista. Vuorovastaava on toiminut aikaisemmin kummina perehdyttämisessä, mutta yksiköiden väliset erot ovat suuria ja opinnäytetyöntekijän osastolla kummien vastuu alusta asti on laaja.

Tekijän päivän tavoitteena oli kesätyöntekijän tunnusten tilaaminen sekä muista yksiköistä tulevien työntekijöiden perehdytyksen suunnitteleminen loppuun. Päivän tavoitteissa tekijä onnistui. On hyvä huomata, että tekijä itse ei hoitanut tunnusten tilaamista, vaan valmentavasti tarjosi tämän mahdollisuuden vuorovastaavalle mahdollisuutena oppia uutta ja syventää tämän kompetenssia.

Tämänkaltaista oppimista tekijä pykii aina kun mahdollista tarjoamaan osastollaan. Tämä tarjoaa työntekijälle syvempää ymmärrystä perehdytyksen vaiheista ja uuden työntekijän saapumisesta yritykseen. Jos esihenkilöä ei ole paikalla ja ilmenee haasteita tunnusten kanssa, tietää vuorovaikuttava mistä näitä voi jatkossa pyytää.

Sunnuntai 21.5.2023

Sunnuntaina tekijällä oli iltapäivystys ja seurantajakson viimeinen päivä. Tekijän viikon tavoitteet oli jo lähes saavutettu tässä vaiheessa. Tekijän piti ainoastaan viestiä kummeille perehdytys, kun sen aika koittaa.

Työpäivä oli lauantaista poiketen hyvin kiireinen. Sunnuntain aikana tekijällä ei olisi ollut mahdollisuutta yhtä rauhassa käydä edellisenä päivänään tekemiänsä asioita läpi. Tekijä varmisti, että tieto kaikille työntekijöille muutoksista oli mennyt perille oikeilla tiedoilla. Samalla tekijä vielä varmisti, että osa-aikaisten työntekijöiden toiveet tuntinostoista olivat menneet oikeille esihenkilöillä, jotta jatko on selkeä ja asiaan tulee varmasti reagoitua.

Loppuillasta päivä alkoi rauhoittua, jolloin tekijä laati sähköpostiinsa luonnokset perehdytyksestä kunkin aloittavan työntekijän kummille. Ensi viikolla aloittavan kesätyöntekijän kohdalla kaikki oli kunnossa, eikä tämä vaatinut enempää reagointia tässä vaiheessa. Muista yksiköistä tulevat työntekijät aloittavat vasta viikoilla 24 ja 26, jonne on vielä kuukausi aikaa. Tämän vuoksi tekijä ei vielä lähettänyt viestejä näin aikaisin kaikille kummeille, vaan ainoastaan viikolla 24 toimiville. Tämä sen takia, kun kyseisen viikon työvuorot on jo julkaistu ja kummien on mahdollista nähdä heidän työvuoroissansa maininnan perehdytysvuoroista. Viikolla 26 aloittaville viesti ei olisi vielä ajankohtaista, joten tekijä lähettää viestin myöhemmin. Tekijä itse jää viikolla 24 kesälomalle, jonka vuoksi hän lisäsi tiedon olla yhteydessä esihenkilökollegaansa, jos ilmenee mitään kysymyksiä. Tekijä aikataulutti itselleen viestin lähettämisen kalenteriinsa viikon 23 alkuun, jotta muistaa tehdä sen.

Päivän tavoitteena tekijällä oli viesti kummeille perehdytyksestä sekä varmistaa, että viikon tavoitteet oli tehty. Tekijä sai tämän tehty. Loppupäivän tekijä vietti tiimensä kanssa asiakkaiden parissa. Tekijä sai myös kuulla erittäin hyvää palautetta yksikön muilta esihenkilöiltä lähettämästään tervetulo viestistä muiden yksiköiden työntekijöille. Muiden osastojen esihenkilöt olivat jättäneet viestin paljon suppeammaksi. Yksikön muut esihenkilöt saivat tästä palautetta ja esimerkin tekijän lähettämästä viestistä, joka oli erittäin kattava ja laadukas. Palautetta tekijä arvosti suuresti, sillä tietää tämän merkityksen onnistuneessa perehdytyksessä ja työntekijäkokemuksen varmistamisessa.

Seitsemännen seurantaviikon analyysi

Viimeisellä seurantaviikolla tekijä halusi keskittyä muutosjohtamisen teemaan. Teema oli ajankohdainen, sillä muista yksiköistä oli saapumassa tulevien viikkojen aikana työntekijöitä kesäksi opinnäytetyöntekijän yksikköön osana resurssien optimointitoimenpiteitä. Viikon tavoitteena tekijällä oli löytää keinoja näin nopean muutoksen toteuttamiseen onnistuneesti huomioiden eri sidosryhmät, viestiä muutoksesta työntekijöille, sekä suunnitella heille riittävän laadukas perehdytys. Pää tavoitteen lisäksi tekijän tavoitteena oli selvittää loppuun onko yritys toiminut oikein osa-aikaisen työntekijän kohdalla, kun työntekijöitä on palkattu ulkoa ennen tuntien nostoa.

Tekijä aloitti viikkonsa selvittämällä keitä ja mistä yksiköistä on saapumassa kesäksi tekijän osastolle. Haasteelliseksi tilanteen teki se, ettei tekijä ole ollut alusta asti mukana suunnitelmissa. Työtehtävä tuli tekijälle melko yllättäen esihenkilönsä jäädessä lomalle ja asiaan tuli reagoida. Muutoksia työvuorolistoihin ei ollut enää mahdollista tehdä, sekä työntekijöiden mahdolliset erilaiset taustat ja osaaminen ei ollut vielä tiedossa, joka asetti muutoksia tavalliseen perehdytysprosessiin. Kun tekijä sai selville mistä ja keitä on siirtymässä, auttoi tämä häntä luonnostelemaan heti viikon alussa pohjan riittävälle perehdytykselle.

Avainasemassa hyvän suunnitelma tueksi oli oikeiden avainhenkilöiden osallistaminen mukaan suunnitteluun. Viikon alussa tekijä oli sopinut tapaamisen toisen yksikön esihenkilöiden, joka antoi ymmärtää miten huonosti muutos olisi johdettu, mikäli tapaamista ei olisi järjestetty. Tapaamisen aikana selvisi mitä on hyviä huomioida, kuten työntekijöiden toiveet selkeästä viestinnästä muutokseen liittyen. Myös tiedossa olleet sopimusrakenteet olivat monin osin virheellisiä ja alkuperäiset siirtymisajankohdat eivät myöskään olleet työntekijäystävällisiä, jotka olisivat vaikuttaneet ikävästi lopputulokseen. Tekijä koki esihenkilökollegan mukaan ottamisen ja tapaamisen viikon alussa myös oleelliseksi, jotta esihenkilöillä on selkeä kuva etenemisestä. Esihenkilöt myös jakavat vastuita saapuvista työntekijöistä, jotta koko vastuu ei ole yhdellä esihenkilöllä.

Tekijän tavoitteena oli päästä viestimään muutoksesta mahdollisimman pian työntekijöille, sillä koki tämän olevan kriittinen vaihe muutoksessa. Pirinen (Pirinen 2014, alaluku Muutosviestintä) kertoo viestinnän tyypillisesti olevan asia, joka saa tyypillisesti eniten kriittistä palautetta muutoksissa. Esihenkilön rooli viestinnän onnistumisessa on kriittinen ja esihenkilön toiminta vie muutosta eteenpäin. Pirinen mainitsee muutosviestinnän parhaimmillaan luovan luottamusta, turvallisuutta, selkeyttä ja innostusta.

Kun tekijällä oli itsellään riittävä kuva tulevasta muutoksesta, soitti hän henkilökohtaisesti jokaiselle saapuvalla työntekijällä keskustellakseen tilanteesta. Tällä keskustelulla tekijä onnistui rakentamaan luottamusta työntekijän ja esihenkilön välille käymällä läpi ajatuksia muutoksesta, kartoittamalla työntekijöiden taustaa, nykytilaa ja tulevia kuukausia. Keskustelu loi turvallisuuden tunnetta

ja selkeyttä työntekijöille, että tekijälle itselleen. Tekijä ei voi itse ennakkoluuloisesti olettaa mitä työntekijät itse tietävät muutoksesta, vaan on parempi selvittää ja keskustella asioista suoraan.

Tekijä korosti entisestään suhteen rakentamista uusien työntekijöiden kanssa lähettämällä selkeän sähköpostin keskusteluiden jälkeen. Näin työntekijät saavat kaikki saman tiedon, joka on löydettävissä yhdestä paikasta ja pitää sisällään muutoksen olennaisimmat tiedot. Tämän tekijä myös uskoi innostavan työntekijöitä kertomalla, kuinka heitä odotetaan saapuvaksi.

Viestintää ei pelkästään osoitettu työntekijöiden suuntaan, vaan myös muille oleellisille sidosryhmille, kuten saapuvien työntekijöiden esihenkilöille, tekijän omille kollegoille sekä kummeille. Tämä on viestintää yli organisaatorajojen, jotta viestintä ei lokeroitu vain tekijälle itselleen. Jos viestintä yli organisaatorajojen jäisi puuttumaan, voi tämä johtaa yhteisymmärryksen menettämiseen. (Pirinen 2014, alaluku Muutosviestintä työntekijöiden kanssa.) Esihenkilöt loivat myös yhteisen Teams-kanavan, jossa voivat keskustella muutoksesta ja palata helposti toisilleen. Myös yhteisistä pelisäännöistä sovittiin tapaamisessa viikon alussa, kuten palautteen antamisesta.

Tekijä sai loppuviikosta kuulla muilta esihenkilöiltä positiivista palautetta tekijän muutosviestinnästä. Palaute tuli yllättäen henkilöiden kautta, keiden kanssa tekijä ei suoranaisesti ollut keskustellut aiheesta. Tekijän selkeä, kattava ja riittävän ajoissa lähetetty viestintä oikeille henkilöillä oli tavoittanut muut esihenkilöt, joiden kautta palaute tuli. Muut yksikön esihenkilöt ovat vastaanottamassa myös työntekijöitä muista yksiköistä, joten tekijän onnistunut viestintä asetti odotuksia myös muita esihenkilöitä kohtaan.

Tekijä koki tämän olevan hyvä asia. Aikaisempien siirtyjien kohdalla keväällä nousi paljon huonoa palautetta epäonnistuneesta viestinnästä ja johtamisesta, joka välittyi suoraan työntekijöiden työkentelyyn ja yleiseen ilmapiiriin. Tekijä toivoo viestinsä toimineen hyvänä esimerkkinä ja tämän tukevan onnistunutta muutosta. Myös siirtyvien työntekijöiden esihenkilöt ovat lähettäneet kiitosta ja huomioineet tekijän panostuksen heti muutoksen alkuvaiheessa.

Tulevien viikkojen aikana tekijä kokee tärkeäksi olla vielä yhteydessä työntekijöihin ja ohjeistaa kummeille konkreettisesti, miten perehdytys toteutetaan. Tekijän on myös osoitettava, että tuki on aina saatavilla, kun sitä tarvitaan. Tähän ei riitä pelkästään sähköpostin lähettäminen, sillä perehdyttäjinä eivät toimi ainoastaan viralliset kummit, vaan kokeneemmat työntekijät kummien ollessa varattuina muihin työtehtäviin. Näiden työntekijöiden kanssa on käytävä läpi mitä odotukset ovat päiville, mistä tiedot löytyvät ja miten perehdytys etenee. Kummeja tulee tukea niin paljon kuin heitä on tarpeen ja tarjota palautetta tekemästään työstään.

Tekijä sai myös selvitettyä osa-aikaisten tiimiläisten tuntinostot olemalla yhteydessä oikeisiin avainhenkilöihin ja löytäessään ratkaisuja haasteeseen. Tiimiläinen arvosti esihenkilönsä tekemää

selvitystyötä asian eteen ja kiitti tästä. Tekijä reagoi nopeasti esiin nousseeseen huoleen heti, kun tiimiläinen nosti aiheen esille. Sopimuksia kesäksi ei vielä keretty tehdä, joten tekijän on seurattava tätä aktiivisesti, jotta voi varmistua asian etenevän oikein loppuun asti. Myös selkeä ja avoin kommunikointi tiimiläisen suuntaan on tärkeää, jotta tiimiläisellä säilyy luottamus ja turvallisuuden tunne asian ratkaisemisesta.

Tekijä koki kehittyneensä viikon tavoitteissaan ja onnistuneensa hyvin muutoksen viestimisessä lyhyessä ajassa. Samalla myös lainsäädännöllinen näkökulma työntarjoamisvelvoitteesta tuli tummaksi ja tekijälle tuli selkeämpi kuva miten laajassa mittakaavassa työ sopimukset tulee ottaa huomioon rekrytoinneissa. Viimeinen koulutus uudesta asiakaspalvelupolitiikasta toteutettiin myös onnistuneesti ilman haasteita. Viimeisellä kerralla aikaa jäi reilusti materiaalien ja fasilitoinnin ollessa jo tekijälle tuttua.

4 Pohdinta

Pohdinta kokoaa yhteen opinnäytetyöntekijän osaamisen kehittymisen koko opinnäytetyön ajalta. Luvussa kerrataan tekijän asettamat ammatillisen kehittymisen kohteet, käydään läpi tekijän oivaltamia toimintamalleja, joita hän voi hyödyntää tulevaisuudessa, sekä vastaavasti haasteita, joita tekijä kohtasi.

Tämän lisäksi tekijä pohtii oma tulevaisuuttaan ja opinnäytetyön mahdollisia vaikutuksia tekijän ammatilliseen kehittymiseen. Tekijä kuvailee myös työn eettisyyttä ja toteuttamista.

4.1 Ammatillinen kehittyminen seurantajakson aikana

Opinnäytetyössä tekijä käsitteli omaa henkilökohtaista ammatillista kehittymistään esihenkilönä. Opinnäytetyön tekijä toteutti päiväkirjaopinnäytetyönä, jossa tekijä seurasi kehittymistään käytännössä seitsemän viikon seurantajakson ajan. Tekijä valitsi jokaiselle viikolla yhden tai useamman teeman tarkasteltavaksi, joissa pyrki syventämään osaamistaan. Tekijä raportoi myös kohtaamistaan haasteista ja niihin löytyneistä ratkaisuista.

Tekijän ensimmäinen ammatillisen kehittymisen tavoite oli muutosten johtaminen ja hallitseminen. Tavoitteessa tekijä koki kehittyneensä jonkin verran. Erityisesti seitsemännen seurantaviikon aikana kehittyminen oli runsasta ja tekijä koki onnistuneensa erityisen hyvin tavoitteessaan. Tavoite oli tekijästä kaikista haastavin, sillä siinä onnistuessaan tekijän piti keskittyä erityisesti muihin Yrityksen X työntekijöihin, eikä ainoastaan omaan toimintaansa. Tekijä työskentelee jatkuvan muutoksen keskellä, mutta keskittyi erityisesti tavoitteeseen kolmen seurantaviikon aikana.

Toisena ammatillisen kehittymisen kohteena oli palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen. Tekijä kehittyi osin hyvin tavoitteen kanssa, erityisesti palautteen antamisessa. Palautteen vastaanottaminen jäi vähemmälle huomiolle ja koostui enemmän ryhmältä saaduista palautteista osaston esihenkilöille. Henkilökohtaisesti saatu palaute jäi vähäiseksi. Tämän tavoitteen parissa tekijä työskenteli kolme seurantaviikkoa.

Viimeisenä ammatillisen kehittymisen kohteena oli tekijän oman ajanhallinnan tarkastelu ja priorisointitaitojen kehittyminen. Tavoitteessa tekijä onnistui hyvin. Läpi seurantaviikkojen tekijä teki useita ratkaisuja ja päätöksiä ajanhallintansa suhteen onnistuneesti. Tekijä oivalsi myös näkökulmia, jotka olivat hänelle haasteellisia. Tavoitteen kanssa tekijä työskenteli kolmen seurantaviikon ajan.

Tekijä onnistui hyödyntämään hyvin seurantajakson ajan eri tavoitteisiin. Seurantajakson alussa tekijä pyrki keskittymään useisiin tavoitteisiin viikon aikana, jonka tekijä koki haastavaksi ja

pohdinta saattoi jäädä pinnalliseksi. Myöhemmillä viikoilla tekijä keskittyi rajatummin tavoitteisiin ja tämä tuki paremmin opinnäytetyöntekijän ammatillista kehittymistä.

4.2 Seurantajakson tuloksien analysointi

Opinnäytetyöntekijän tavoitteena oli saada kuva miksi muutokset ovat raskaita ja miten tekijä voisi ennaltaehkäistä näitä. Ensimmäisen seurantaviikon aikana tekijä hyödynsi teoriaa Fair Process-mallista. Tämän avulla muutoksen johtaminen osaston työntekijöille saatiin onnistuneesti toteutettua ottaen työkalun eri vaiheet huomioon, kuten työntekijöiden osallistamisen, riittävän avoimuuden ja selkeiden ohjeiden opastamisen.

Kolmannella seurantaviikolla tekijä ei maininnut tavoitteeseen muutosten johtamista ja hallintaa, mutta tekijä kamppaili oman jaksamisensa kanssa ja kirjoitti valtaosin tästä aiheesta. Tekijä onnistui viikon aikana selkeyttämään omaa toimintaansa ja sai aikaan muutoksen, jonka avulla jaksoi läpi kevään entistä paremmin. Tämä viikko oli kriittisessä asemassa opinnäytetyön toteutumisen kannalta.

Neljäs seurantaviikko piti sisällään laajan koulutuksen, josta tekijä onnistui löytämään useita oppeja tulevaisuutta varten. Viikko opetti tekijälle, miten työntekijät voivat reagoida muutoksiin ja miten heitä voi kohdata tässä tilanteessa. Työkaluina hyödynnettiin the transition curvea, fixed- ja growth mindsettia. Keskeisessä asemassa on, että ihmiset kokevat muutokset hyvin eri tavalla ja yksi toimintamalli ei sovi kaikille. Tämän ymmärtäminen ja muutoksista avoin keskustelu antaa paremmat lähtökohdat onnistumiseen. Muutokset aiheuttavat usein alussa myös voimakkaita vastareaktioita, eli muutosvastarintaa. Oman ja tiimin ajattelun muuttaminen kasvun asenteeksi on voimavara kehittymiseen ja onnistumiseen, johon tulisi pyrkiä.

Seitsemännellä seurantaviikolla tekijä onnistui toteuttamaan nopealla aikataululla muutoksen erityisesti ennen aikaiseen, onnistuneeseen ja avoimeen viestintään keskittyen. Tekijä sai itse paljon positiivista palautetta työstään, sekä osasi ottaa eri sidosryhmät huomioon.

Tekijä tavoitteena oli saada palautteen antaminen aktiivisesti mukaan arkeen ja syventyä palautteen antamisen eri vaiheisiin. Tekijän oli määrä keskittyä tavoitteeseen toisen seurantaviikon aikana, mutta ei onnistunut tässä hyvin. Haasteeksi osoittautuivat useat eri kuormitustekijät, jotka imivät opinnäytetyöntekijän voimavaroja. Tekijä osasi kuunnella itseään ja rauhoittaa arkeaan, jonka avulla hän jaksoi seurantajakson loppuun asti onnistuneesti.

Seurantaviikkojen aikana tekijä onnistu lisäämän antamaansa palautteen määrää tiimiläisille, erityisesti erilaisten tavoitekeskusteluiden ja pienten onnistumisten parissa. Palautetta tekijä otti vastaan erityisesti osastopalavereista, joista saatiin suoria muutoksia aikaan tulevaisuudelle.

Työkaluksi tekijä löysi SMART-palautteenantomallin viidennellä seurantaviikolla. Tätä mallia tekijä pystyy hyödyntämään erinomaisesti tulevaisuudessa ja koki sen tehokkaaksi työkaluksi. Työkalua on helppo käyttää ja se on johdonmukainen sekä tehokkaasti sovellettavissa eri tilanteisiin. Työkalun eri vaiheet kokoavat yhteen keskeisimmät vaiheet palautteen antamisessa konkreettisesti. Tämä auttaa tiimiä ymmärtämään työnsä merkityksen syvemmin. Tekijä hyödynsi työkalua palautteena antamisessa.

Viimeisenä tavoitteena oli tekijän oman ajanhallinnan ja priorisointitaitojen kehittäminen. Tavoitteessa tekijä kokee kehittyneensä hyvin. Tekijä onnistui seurantaviikkojen ajan hyödyntämään käytössään olevia työkaluja, kuten työkalenteria ja muistutuksia onnistuneesti. Lista työtehtävistä, niiden priorisointi ja aikatauluttaminen auttaa varaamaan aikaa tehtävien tekemiselle ja varmistamaan, että asiat tulee tehtyä ajoissa.

Työtehtävien priorisoinnissa tekijä sovelsi ensimmäisellä seurantaviikolla Wiskarin kuvailemaa tärkeysjärjestys-mallia. Malli auttaa priorisoimaan tehtävät tärkeysjärjestykseen kiireellisyyden ja tuloksen kannalta.

Haasteeksi usein osoittautui ympäristöstä tulevat ärsykkeet, jotka kuuluvat oleellisesti kiireelliseen työnkuvaan. Roolissa menestyminen asettaa jatkuvasti tekijää pohtimaan asioiden tärkeyttä ja löytämään aikaa näiden tekemiselle. Vähäarvoisia tehtäviä tulisi ulkoistaa tai karsia kokonaan pois, keskittyen ainoastaan oleelliseen. Myös omaa aikaa tulisi varata ajatustyötä vaativien tehtävien hoitamiseen. Tekijä huomasi, että jo muutamassa rauhallisessa tunnissa viikossa saa tehtyä useiden päivien tehtävät, jos keskeytyksiä ei tule. Sähköpostin hallinnassa tekijä uskoo Inbox Zero menetelmän tarjoavan selkeyttä ja johdonmukaisuutta saapuvan sähköpostin määrään, mitä tekijälle tulee paljon.

Tekijää kokee, että olisi onnistunut vielä paremmin työssään, mikäli olisi alusta asti keskittynyt rajatun tavoitteisiin. Tämä olisi rajannut käsiteltäviä aiheita ja kirjoitus olisi ollut tiiviimpää. Opin näytetyöntekijä kehittyi tässä paljon seurantajakson aikana.

4.3 Opinnäytetyöntekijän tulevaisuuden näkymät

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli erittäin hyödyllinen tekijälle. Seurantaviikkojen aikana tekijä onnistui löytämään useita käytännöllisiä keinoja tavoitteidensa tueksi. Tätäkin arvokkaampaa oli kriittinen itsereflektio, jonka avulla tekijä onnistui huomaamaan työpäivien haasteita ja löytämään niiden hallintaan työkaluja. Tekijä oivalsi myös vahvuuksiaan, joissa onnistui hyvin ja mistä haluaa pitää kiinni.

Ammatillinen kehittyminen ei lopu työhön, vaan tekijä on vasta alussa esihenkilötyöskentelyssään. Tekijä uskoo, että esihenkilönä ei voi koskaan olla valmis. Työ oli erityisen ajankohtainen tekijälle, sillä tekijä oli kerennyt kartoittamaan jo jonkin verran esihenkilökokemusta, joka tarjosi monipuolisempaa ajattelua työn tueksi. Maailma muuttuu jatkuvasti ja asettaa esihenkilöitä jatkuvasti uusien tilanteiden äärelle. Ihmisten johtaminen ei ole helppoa, vaan vaatii useita eri taitoja ja ominaisuuksia.

Jatkossa kehittyäkseen tekijän on tietoisesti työskenneltävä eri teemojen ja tavoitteiden parissa. Itsereflektio, asioiden rohkea kokeilu ja avoimuus ovat tekijän mielestä avainasemassa, pehmeitä arvoja unohtamatta. Tekijä uskoo, että työntekijöihin panostamalla voidaan luoda aitoa kilpailuetua ja rakentaa entistä työntekijäkeskeisempää kulttuuria. Hyvin voiva työyhteisö näkyy tuloksissa positiivisesti asiakkaille. Tekijä ei usko pitkän aikavälin kannattavuuteen ja onnistumiseen, mikäli työntekijät eivät ole avainasemassa.

4.4 Opinnäytetyön eettisyys

Tekijä pyrki huolehtimaan työn eettisyydestä mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyöntekijän työnantaja ei halua yrityksensä nimen mainittavan, jota kunnioitettiin. Työpäivistä kirjoitettiin niin, ettei niistä voi tulkita suoraan työnantajaa, sekä vaitiolovelvollisuutta noudatettiin kuvauksissa. Eri koulutusten pitäjiin viitatessa varmistettiin lupa tiedon kouluttajilta.

Tekijä käytti kohtalaisesti, mutta monipuolisesti lähteitä. Teoriapohja oli ajantasaista ja kulki mukana pohdinnassa läpi koko seurantajakson ajan. Tekijä sovelsi useita työkaluja eri aiheissa monipuolisesti pohtien. Osaa työkaluista hyödynnettiin läpi seurantaviikkojen. Teoriaa rakentui useista erityyppisistä lähteistä, kuten kirjoista, artikkeleista, koulutuksista, julkisilta verkkosivuilta ja ajantasaisesta lainsäädännöstä.

Lähteet

Huotilainen, A. 27.4.2023. Johtava asiantuntija. Oikeustieteiden maisteri. Esihenkilön vastuut ja velvollisuudet. Kaupan Liitto. Esihenkilökoulutus. Espoo.

Huotilainen, A. 11.5.2023. Johtava asiantuntija. Oikeustieteiden maisteri. Työehtosopimus tutuksi. Kaupan Liitto. Esihenkilökoulutus. Espoo.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 16.4.2023.

Kela 2023. Kansaneläkelaitos. Vanhempainpäivärahat kun laskettu aika on 4.9.2022 tai sen jälkeen. Luettavissa: https://www.kela.fi/vanhempainpaivarahat-4-9-2022-jalkeen?pk_campaign=&pk_source=google&pk_medium=sem&pk_content=perhevapaa%20uudistus&gclid=CjwKCAjwx_eiBhBGEiwA15gLN3ATPIs4P4a-_NiwVn1zovw7dWEva1jSc43u3G1TbV5rOsqBA8_S6hoCOfkQAvD_BwE. Luettu: 13.5.2023.

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 10.4.2023.

Moore, K. 4.12.2014. Giving S.M.A.R.T. Feedback to Millennials. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2014/12/04/giving-s-m-a-r-t-feedback-to-millennials/?sh=54c5d44b71d3>. Luettu: 7.5.2023.

Multala, H. & Laine, C. 25.4.2023. Leadership & Competence Leader & Learning Delivery Specialist. Leading in the unknown. Yritys X. Sisäinen Leadership Fundamentals-koulutus. Espoo.

Murch, G. 2014. Fixing Feedback. Wiley. E-kirja. Luettu: 7.5.2023.

Paju, S & Riekkö, T. 2019. Järkeä töihin! : parempien työtapojen kehittämisopas. Tuuma. E-kirja. Luettu: 18.5.2023.

PAM 2022. Palvelualojen ammattiliitto. Lomarahan/lomaltapaluurahan vaihtaminen vapaaksi. Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/lomarahan-lomaltapaluurahan-vaihtaminen-vapaaksi.html>. Luettu: 22.4.2023.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. E-kirja. Luettu: 23.5.2023.

Työsuojelu 2022. Työpaikkaselvitys. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/tyopaikkaselvitys>. Luettu: 11.4.2023.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Wiskari, J. 2018. Kiireentappoase. Sanoma Pro. E-kirja. Luettu: 10.4.2023.

Liitteet

Liite 1. Kutsu 360-arviointikyselyyn – Tuomas Suni

Hei!

Olet minulle tärkeä yhteistyökumppani, joten valitsin sinut vastaamaan 360-arviointikyselyyn liittyen työskentelyyni.

Toivon, että voisit käyttää hetken aikaasi ja käydä vastaamassa sinulle pian saapuvaan kyselyyn henkilökohtaisen linkkisi kautta. Kysely saapuu työ sähköpostiisi lähiaikoina ja siihen vastaamisessa kestää noin 20 minuuttia. Kyselyyn voi vastata 19.6. asti, mutta toivon sinun vastaavan kyselyyn niin pian kuin mahdollista.

360-arviointityökalu auttaa minua kehittymään esihenkilönä ja tiedostamaan vahvuuksiani, että kehittymiskohteitani. Uskon, että pitkä yhteistyömme on antanut sinulle jonkinlaisen kuvan työskentelystäni, jonka pohjalta pystyt vastaamaan kyselyyn. Pyydän sinua olemaan rehellinen ja avoin vastauksesi kanssa. Mitä yksityiskohtaisempaa ja kattavampaa antamasi palaute on, sitä paremmin pystyn sitä hyödyntämään.

Huomioithan, että kyselyssä kunnioitetaan anonymiteettiäsi ja vastauksesi sekoitetaan muiden vastaajien kesken. Näin vastauksiasi ei voida yhdistää kehenkään tiettyyn henkilöön. Sama kysely lähetetään myös useammalle sidosryhmälle, joten kaikki kysymykset eivät välttämättä ole sopivia juuri sinulle.

Kiitos kovasti, kun autat minua kehittymään ammatillisesti esihenkilönä!

Kaikissa kysymyksissä, olethan yhteydessä suoraan minuun.

Terkuin,

Tuomas

Liite 2. Havainnekuva kuudennen seurantaviikon työkalenterista

	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Lauantai	Sunnuntai						
	Toimisto + virkistyspäivä 08.00-16.00	Aamupäivystys 08.30-16.30	Toimisto + suorittava 11.00-19.00	Toimisto 08.00-16.00	Vapaa	Iltapäivystys 12.30-20.30	Iltapäivystys 12.30-20.30						
08.00	Esihenkilöpäivä	Sähköpostin + kalenterin läpikäynti		Esihenkilöpalaveri: - Osastopalaverien tulosten purku + actionit - Kesän työvuorolistojen suunnittelu									
09.00													
10.00													
11.00													
12.00		Palautusten kvartaalitarkastus		Jonotusaikaseuranta kuukausittainen				Greeter sähköposti	360-saatekirje				
13.00													
14.00		Esihenkilöiden virkistyspäivä											
15.00												TES koulutus	Sisäiset tilaukset
16.00													
17.00											Huhtikuun asiakaspalautteet		
18.00													
19.00													
20.00													
21.00													