



Sähkö- ja LVI-asentajien työntekijäkokemuksen erojen ymmärtäminen ja kehittäminen

Janina Klasila

Julkaisuvuosi **Laurea**



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sähkö- ja LVI-asentajien työntekijäkokemuksen erojen ymmärtäminen ja kehittäminen

Janina Klasila
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Heinäkuu, 2023

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia DEN Finland Oy:n sähkö- ja LVI-asentajien työntekijäkokemusta. Tavoitteena oli ymmärtää näiden kahden osaston työntekijäkokemusten erojen syitä sekä tehdä niiden pohjalta suunnitelma asentajien työntekijäkokemuksen parantamiseksi ja yhtenäistämiseksi.

Työntekijäkokemus aiheena on hyvin laaja, joten rajasin työni viitekehyksen työntekijäkokemuksen osa-alueisiin, työntekijän kokemuspoltuun, yrityskulttuuriin, sekä työntekijäymmärrykseen. Työn päätutkimusmenetelmänä oli määrällinen dokumenttianalyysi, jota täydensin laadullisella teemahaastattelulla. Haastattelun tulokset purettiin ja analysoitiin teema-alueittain.

Dokumenttianalysista selvisi, että sähkö- ja LVI-asentajien työntekijäkokemuksen erot ovat huomattavasti kaventuneet ja tutkimuksessa keskityttiin ymmärtämään tämän ilmiön syytä, sekä sitä, miten työntekijäkokemusta voidaan vielä tästä parantaa, ylläpitää ja yhtenäistää. Teemahaastattelun tutkimustuloksista selvisi, että pohjimmaisat syyt sähkö- ja LVI-asentajien työntekijäkokemuksen nousuun tai laskuun ovat samoja tai hyvin samankaltaisia.

Suurimmaksi kehittämiskohteeksi selvisi esihenkilötyö ja sen puutteet yhteisöllisyyden rakentajana, palautteenannossa sekä viestinnässä.

Asiasanat: työntekijäkokemus, työntekijäkokemus asennustyössä, työntekijäkokemuksen osa-alueet, työntekijän kokemuspoltu, yrityskulttuuri

Janina Klasila

Understanding and Developing the Differences in the Employee Experience of Electrical and HVAC Installers

Year 2023

Pages

42

The purpose of this thesis was to investigate the employee experience of electrical and HVAC installers at DEN Finland Oy. The goal was to understand the reasons for the differences in the employee experience of these two departments, and to make a plan based on them to improve and unify the installers' employee experience.

Employee experience as a topic is very broad, so I limited the framework of my work to the main topics of employee experience, the employee's experience path, company culture, and employee understanding. The main research method of the work was a quantitative document analysis, which I complemented with a qualitative thematic interview. The results of the interview were broken down and analyzed by theme area.

The document analysis revealed that the differences in the employee experience of electrical and HVAC installers have narrowed considerably, and the research focused on understanding the cause of this phenomenon, as well as how the employee experience can be further improved, maintained and unified. The research results of the thematic interview showed that the fundamental reasons for the increase or decrease in the employee experience of electrical and HVAC installers are the same or very similar.

The biggest area for development was front-line work and its shortcomings as a builder of community, feedback and communication.

Keywords: employee experience, employee experience in installation work, topics of employee experience, employee experience path, company culture

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Yritysesittely.....	6
1.2	Ammattitermistö	8
2	Työntekijäkokemuksesta	8
2.1	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät	10
2.1.1	Työntekijäkokemuksen osa-alueet	11
2.1.2	Työntekijän kokemuspolku	12
2.2	Yrityskulttuuri	13
2.3	Työntekijäymmärrys	15
3	Kehittämistyön tutkimusmenetelmät.....	16
3.1	Strukturoitu kysely	17
3.2	Teemahaastattelu.....	17
3.3	Tutkimusprosessi	19
4	Pulssikyselyn tulokset.....	20
4.1	Asentajien henkilöstötyytyväisyyden pulssikysely Q2/2023	21
4.2	Henkilöstötyytyväisyyden vertailu edellisvuoteen.....	23
5	Teemahaastattelun tutkimustulokset	25
5.1	Sähköasentajien haastattelu yrityssuosittelusta	25
5.1.1	Sähköasentajien haastattelu kyselyn vahvimmista tuloksista	25
5.1.2	Sähköasentajien haastattelu kyselyn heikoimmista tuloksista	26
5.2	LVI-asentajien haastattelu yrityssuosittelusta	27
5.2.1	LVI-asentajien haastattelu kyselyn vahvimmista tuloksista	27
5.2.2	LVI-asentajien haastattelu kyselyn heikoimmista tuloksista	28
5.3	Sähköasentajien haastattelu esihenkilön suosittelusta	28
5.4	LVI-asentajien haastattelu esihenkilön suosittelusta	29
6	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	30
6.1	Tutkimustulosten analyysi	30
6.2	Kehittämis ehdotukset	32
7	Loppupohdinta	33
	Lähteet.....	35
	Kuviot	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia DEN Finland Oy:n sähkö- ja LVI-asentajien työntekijäkokemusta. Tavoitteena on ymmärtää näiden kahden osaston työntekijäkokemusten erojen syitä sekä tehdä niiden pohjalta suunnitelma asentajien työntekijäkokemuksen parantamiseksi ja yhtenäistämiseksi. Työskentelen itse DEN Finlandilla yksikkökohtaisena henkilöstökoordinaattorina DEN Tekniikassa ja tulen hyödyntämään tätä kehittämistyötä omiin työtehtäviini.

Kehittämistyön taustalla on aiemmista DEN Finlandin henkilöstötyytyväisyyskyselyistä huomattu sähköasentajien paljon LVI-asentajia matalampi työntekijäkokemus. Nykyään työntekijäkokemus ei ole vain organisaatioiden tärkein prioriteetti. Työntekijäkokemuksesta ja siihen panostamisesta on vähitellen tulossa työntekijöiden odottama normi.

1.1 Yritysesittely

DEN Finland Oy on muuttovalmiiden omakotitalojen tarjoaja niin kuluttajille, organisaatioille, kuin sijoittajillekin osana operatiivista toimintaa DEN Group Oy konsernissa (DEN Group 2021). DEN Finland koostuu Kodit-liiketoiminnoista, joita ovat Designtalo, Finnlamelli sekä Ainoakoti, joka on yhteinen tuotemerkki K-Raudan kanssa. DEN Groupin konserniin kuuluu myös pienhallitiloja toimittava Talliosake.

Teknisestä, talojen kokonaisvaltaisten LVIS-suunnittelu- ja -asennuspalveluista koko konsernin projekteissa huolehtii DENin oma talotekniikkayksikkö, DEN Tekniikka, jonka toimintoon sähkö- ja LVI-asentajat kuuluvat. Suunnittelu- ja asennustöitä tehdään kotien lisäksi myös Talliosakekohteisiin. DEN Tekniikalla on vahva oma tuotekehitys ja alaa mullistaneita innovaatioita. (DEN Group 2023.)

DEN syntyi sen vahvojen brändien luoman perustan päälle. Designtalo, aiemmin Pohjolan Design-Talo Oy, perustettiin vuonna 1989. Designtalo saavutti nopeasti pientalorakentajien markkinajohtajuuden tuomalla muuttovalmiit kodit Suomen markkinoille. (DEN Finland 2023a.)

Vuoden 2022 lopulla yrityksen liikevaihto oli 226 M€ ja henkilöstömäärä 519. Vaikka vuoden 2022 toimintaympäristö oli Ukrainan sodan vaikutuksesta haastava raaka-aineiden ja materiaalin saatavuudelle sekä niiden kustannuksille, DEN onnistui olosuhteisiin nähden hyvin. Koko konsernin liikevaihto kasvoi vuonna 2022 8,5 prosenttia ja Kodit liiketoiminnan liikevaihto 28,5 prosenttia. (DEN Group 2023.)

DENin vuoteen 2025 sijoittuvaan strategiaan (kuvio 1) kuuluu vahvasti parempien elinympäristöjen mahdollistaminen tekemällä asioista helpompia, sujuvampia ja turvallisempia. DEN pyrkii tuomaan yhteen joukon ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä. DENin strategia tavoitteita on olla halutuin kumppani rakentamalla parempaa tulevaisuutta sekä mahdollistaa ylivertainen asiakaskokemus rakentamalla suunniteltuja ja kestäviä koteja. (DEN Finland 2023b.)

Vuoden 2025 tavoitteisiin DEN pyrkii joukolla ammattilaisia, jotka toteuttavat vastuullisuutta pitämällä huolta ihmisistä ja ympäristöstä älykkäästi. DENiä ohjaa innostava kulttuuri, joka inspiroi myös asiakkaita huolehtimaan ympärillä olevista ja olevasta. Yritys tiedostaa olevansa osaava edelläkävijä, joka rakentaa kannattavaa kasvua kansainvälisesti. DENin strategiaa ohjaa muuttuvan maailman trendit: ilmastonmuutos, teknologisoituminen, puurakentaminen, halu saada valmiimpaa helpommin, sekä enemmän aikaa elämiselle. DENillä on yhdessä valitut arvot: arvostus, rohkeus, vastuullisuus ja onnellisuus, jotka ohjaavat kaikkia toimimaan oikein toisiaan, asiakkaita ja muita kohtaan. (DEN Finland 2023b.)

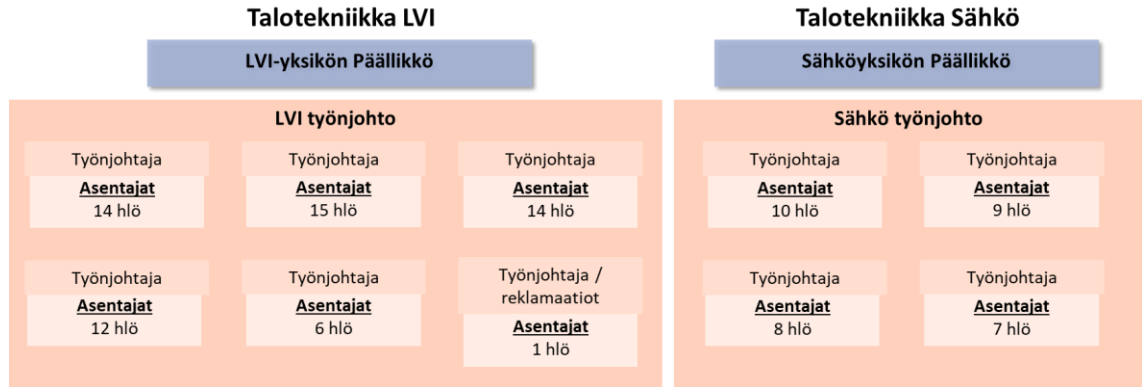


Kuvio 1: DEN Finland Oy Strategia (tiedot: DEN Finland 2023c)

DEN Tekniikka

Tässä luvussa esittelen tarkemmin jo mainitun talotekniikkayksikön, joka huolehtii DEN Groupin LVIS-suunnittelusta ja asennuspalveluista. DEN Tekniikan yksikkö jakautuu kahteen alayksikköön, jotka ovat sähkö ja LVI (kuvio 2). Yhteensä DEN Tekniikalla on 96 asentajaa, joista 62

on LVI-asentajia ja 34 sähköasentajaa. Organisaatiokaaviossa (kuvio 2) näkyy LVI- ja sähköasentajien jakauma työnjohtajien, eli esihenkilöiden alla.



Kuvio 2: DEN Tekniikan organisaatiokaavio

1.2 Ammattitermistö

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä käytettävää termistöä ja niiden tarkoitusta.

Talotekniikka on yhteisnimitys kodin tai muun kiinteistön teknisten palveluiden, järjestelmien ja laitteiden kokonaisuudelle, kuten sähkö- ja LVI-järjestelmille (Metropolia 2017; Peda.net 2023).

LVI on lyhenne, joka tulee sanoista lämpö, vesi ja ilma. **Lämmöllä** tarkoitetaan yleensä vesikiertoista patteri- tai lattialämmitystä, **vedellä** tarkoitetaan käyttövettä, eli hanavettä sekä viemärivettä, **ilmasta** puhuttaessa tarkoitetaan talon ilmastointijärjestelmää (Asuntokauppa LKV 2023).

LVI-asentaja asentaa ja korjaa kotien ja rakennusten lämpö-, vesi- ja ilmastointilaitteita (Työterveyslaitos 2023a).

Sähköasentaja asentaa ja huoltaa kotien ja rakennusten erilaisia sähkölaitteita ja -koneita kodin valaistuksesta LVI-järjestelmien sähköasennustöihin (Työterveyslaitos 2023b).

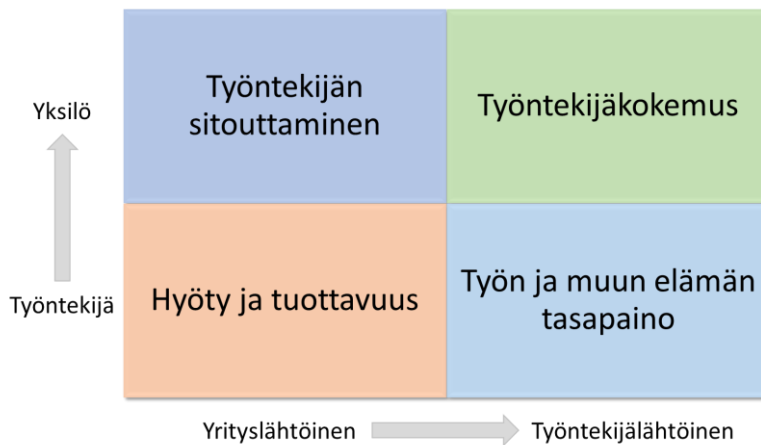
LVIS on yhdistelmä, puhuttaessa sekä LVI:stä, että sähköstä: lämpö, vesi, ilmastointi ja sähkö.

2 Työntekijäkokemuksesta

Työntekijäkokemus on kehittynyt erittäin suoraviivaisesta työnantaja edellä menneestä ”työ ensin” -ajattelusta työntekijöihin ja yksilön tarpeisiin. Vuosikymmeniä sitten lähtökohtana oli

hyöty ja tuottavuus (kuvio 3), eli mitä työnantaja tarjoaa antamallaan paljalla resursseilla kuten työpöydällä tai puhelimella. Kysymyksenä ja odotuksena oli työntekijän sopeutuminen ja sitoutuminen tilanteeseen, sekä työntekijän kyky suoriutua mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Morgan 2017, 3-7; Hannola & Rautanen 2022.)

Työntekijäkokemus lähti muodostumaan, kun ajatus tasapainosta työn ja muun elämän välillä oivallettiin. Tällöin houkutteleva työnantaja pyrki mahdollistamaan tätä tasapainoa, mutta taustalla oli kuitenkin jo aiemmin mainittu ”työ ensin” -ajattelumalli. Tästä tarkastelu siirtyi vähitellen työntekijän sitouttamiseen ja osallistamiseen, jossa huomioitiin paremmin yksilön tarpeet viihtyäkseen ja suoriutuakseen työssä. Lopulta design-ajattelun, eli kokonaisvaltaisen työkuultuurin ajattelun innoittamana puhuttiin jo työntekijäkokemuksesta. (Hannola ym. 2022; Heikinheimo 2023.)



Kuvio 3: Kehitys työntekijäkokemukseen (mukaillen: Deloitte 2019)

Kun työntekijäkokemuksesta alettiin puhua, asetelma kääntyi päinvastaiseksi: ymmärrettiin, että huomioimalla työntekijöiden arvoja, toiveita ja tarpeita, työntekijöistä tulee sitoutuneempia. Huomattiin, että sitoutuneempi henkilöstö pysyy yrityksessä pidempään, on terveempää ja onnellisempaa sekä näin ollen on yritykselle huomattavasti tuottavampaa. Keskiössä ei ole enää työnantaja vaan yksilö ja yksilön tarpeet. (Morgan 2017, 3-7; Hannola ym. 2022.)

Työntekijäkokemus on kaikkea työnantajan ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta syntyviä ajatuksia ja tunteita. Työntekijäkokemus voidaan jakaa esimerkiksi eri osa-alueisiin tai kokemuspolun elinkaariin, jotka esitellen tarkemmin luvuissa 2.1.1 ja 2.1.2. Hyvällä työntekijäkokemuksen johtamisella varmistetaan tavoitellut työntekijät ja paras työpanos. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottoisampia sekä heidän vaihtuvuutensa ja sairaspöissaolot ovat pienemmät. Näin hyvä työntekijäkokemus vähentää henkilöstökustannuksia ja lisää yrityksen

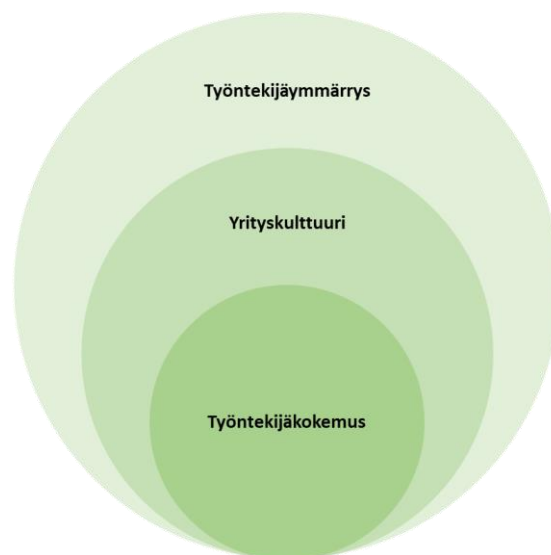
tuottavuutta, jolloin työntekijäkokemus tuo yritykselle suoraa liiketoiminta-arvoa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1; Hannola 2022.)

2.1 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät

Työntekijäkokemuksen tukipilarina on työntekijöiden työtyytyväisyys, hyvinvointi sekä työn imu. Työnantajalla on velvollisuus pyrkiä parantamaan työntekijöiden oloja ja varmistamaan hyvinvointi sekä viihtyminen työpaikalla. Työnantajan vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista tulisi aina olla suurempaa, mitä työlainsäädäntö edellyttää. Jotta työntekijät suoriutuvat ja tarjoavat työnantajalle parasta tulosta, on heidän koettava olevansa arvostettuja.

Työntekijäkokemuksesta puhuttaessa on pyrittävä keskittymään yksittäisiin vuorovaikutushetkiin. Se tarkoittaa yhdessä työntekijöiden kanssa suunniteltua tavoitteellista työsuhteen elinkaarta, sekä vuorovaikutushetkien suunnittelua, joilla työntekijälle voidaan luoda arvoa. Hyvä työntekijäkokemus tekee polun työnantajan menestykseen. (Huhta ym. 2021, luku 4.1.)

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa suorasti yrityksen kulttuuri sekä työntekijäymmärrys (kuvio 4). Jotta toivottua työntekijäkokemusta voidaan johtaa, tarvitaan johdettua yrityskulttuuria. Jotta oikeanlainen yrityskulttuuri voidaan luoda, tarvitaan taas työntekijäymmärrystä. (Luukka 2019, luku 2). Yrityskulttuurin ja työntekijäymmärryksen esittelen tarkemmin luvuissa 2.2 ja 2.3.



Kuvio 4: Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaillen: Luukka 2019)

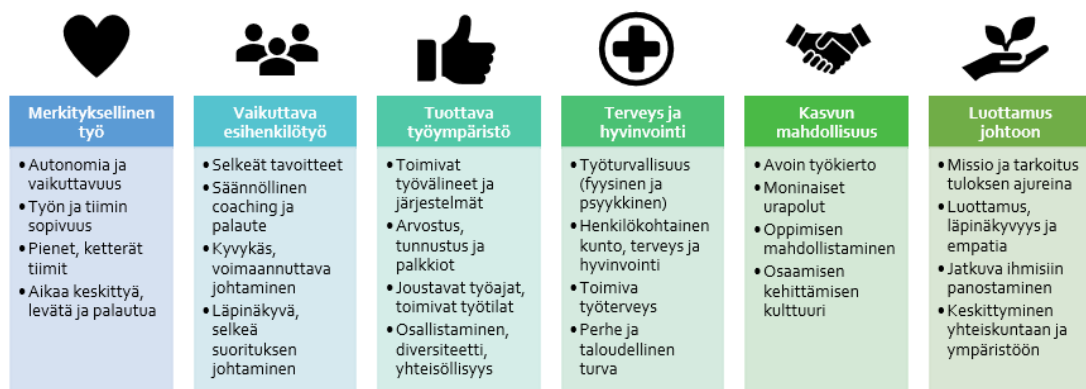
Työntekijäkokemukseen vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä on erittäin laajasti tutkittu, joten rajaan työni käsittelemään aihetta Bersinin (2019) esittelemän työntekijäkokemuksen osa-alueiden sekä työntekijäkokemusasiantuntija Hannolan (2022) esittelemän työntekijän kokemuspolun kautta.

2.1.1 Työntekijäkokemuksen osa-alueet

Työntekijäkokemuksen osa-alueet muodostuvat kuudesta pääotsikosta, jotka ovat merkityksellinen työ, vaikuttava esihenkilötyö, tuottava työympäristö, terveys ja hyvinvointi, kasvun mahdollisuus sekä luottamus johtoon (kuvio 5). Bersinin (2019) mukaan kaikki nämä osa-alueet ovat tärkeitä ja jokaisessa organisaatiossa jotkin ovat ongelmallisempia kuin toiset.

Bersinin (2019) tekemän tutkimuksen mukaan merkityksellinen työ ja kasvun mahdollisuus ovat yleensä työntekijöille tärkeimpiä osa-alueita. Merkitykselliseen työhön vaikuttavat esimerkiksi autonomia, eli mahdollisuus päättää itse mitä ja milloin tekee, sekä työn ja tiimin sopivuus. Siihen vaikuttaa myös työntekijän tunne siitä, että hän on tärkeä osa yritystä ja sen visiota. Työntekijän kokemukseen merkityksellisestä työtehtävästä voidaan vaikuttaa osoittamalla, millainen vaikutus työllä on ja miksi esimerkiksi turhilta tuntuvien työtehtävien tekeminen on yritykselle tärkeää. (Bersin 2019; Soumyasanto 2019; Huhta ym. 2021, luku 4.9.)

Kokemukseen kasvun mahdollisuudesta vaikuttaa esimerkiksi oppimisen mahdollistaminen, jatkuvan osaamisen kehittämisen kulttuuri ja moninaiset urapolut. Jatkuvan osaamisen kehittämisen tulisi varmistaa, että työntekijät ovat aina ajan tasalla ja voivat edistyä työssään. Osaamisen kehittämisen ei tulisi olla välttämätöntä vain yrityksen kasvun ja suorituskyvyn kannalta, vaan sen tulisi tarjota työntekijälle motivaatiota tehokkaaseen työskentelyyn. Oppimisen mahdollistaminen heijastaa suoraan työntekijän ura- ja kehityssuunnitelmaan. (Bersin 2019; Soumyasanto 2019.)



Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen osa-alueet (tiedot: Martola & Maste 2023; mukailten: Bersin 2019)

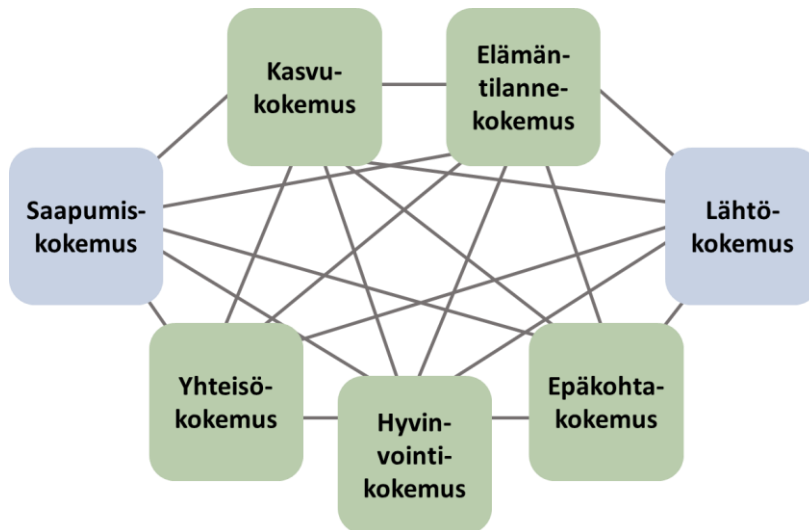
2.1.2 Työntekijän kokemuspolku

Hannola (2022) kuvaa työntekijäkokemusta kokemuspolun avulla (kuvio 6). Kokemuspolkuun kuuluu seitsemän työntekijäkokemuksen muodostamaa hetkeä: saapumiskokemus, yhteisökokemus, kasvukokemus, hyvinvointikokemus, elämäntilannekokemus, epäkohtakokemus, sekä lähtökokemus. Oikein hoidetut kokemuspolun vaiheet ovat tärkeitä työnantajan ja työntekijän välillä, sekä kriittisiä työntekijän kokemuksen luojina.

Työntekijän saapumiskokemus alkaa jo ennen työsuhteen alkua. Siihen vaikuttavat työnantajamielikuva, eli aiempi mielikuva yrityksestä, rekrytointivaiheen sujuvuus sekä ensimmäiset työviikot ja perehdytys. Poikkeuksellisen perehdytyskokemuksen omaavat yritykset houkuttelevat ja todennäköisesti pitävät parhaimmat osajat. Työpaikalle saapuminen ensimmäistä kertaa on kriittinen hetki työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Työnantaja voi vaikuttaa saapumiskokemukseen tavalla, jolla työntekijä otetaan vastaan. Se voi olla esimerkiksi lounaskutsu tai esihenkilön kiinnostus siitä, millaisena uusi työntekijä näkee työpaikan ”ulkopuolisen” silmin. (Hannola 2022; Soumyasanto, 2019; Huhta ym. 2021, luku 4.6.)

Työelämään sisälle päästyään, työntekijäkokemuksen rakentajina toimivat useat eri työntekijän polun vaiheet sekä työpaikalla, että muussa elämäntilanteessa. Kasvukokemuksella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta kasvaa ammattilaisena ja ihmisenä osaamisen mahdollistamisella ja kehittämisellä. Kasvukokemuksesta puhuttaessa täytyy ymmärtää jokaisen yksilölliset tarpeet, toiveet, vahvuudet ja heikkoudet. Palautteenanto, niin positiivinen kuin rakentavakin, on kasvukokemuksen perusedellytys. Yhteisökokemus syntyy psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä, jossa epäonnistumisia ei tarvitse pelätä ja mielipiteet voi tuoda esiin omana itsenään. Kun tiimissä on psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja luottamus sekä se on monimuotoinen ja koostuu useista osaamisista sekä kokemuksesta, on se tuottavimmillaan. Elämäntilannekokemus on erittäin tärkeä ja kriittinen osa työntekijäkokemusta. Työntekijä täytyy nähdä ensisijaisesti ihmisenä ja yksilönä, sekä ymmärtää eri yksilöiden elämäntilanne. Elämäntilannekokemus koostuu siitä, miten työnantaja joustaa työntekijän eri elämäntilanteissa sekä millaiset työkalut keskeisessä roolissa olevilla esihenkilöillä on toimia. Työnantajan joustaminen lisää työntekijän sitoutuneisuutta ja suorituskykyä. On tärkeää ymmärtää, että täydellistä työympäristöä tuskin voidaan luoda, mutta se miten epäkohtiin puututaan vaikuttaa suuresti työntekijän kokemukseen. Tätä kutsutaan epäkohtakokemukseksi. Epäkohtakokemuksessa kyse on siitä, miten työnantaja hoitaa vaikeat tilanteet, eli miten ne otetaan puheeksi ja käsitellään. Tasavertainen kohtelu, oikeudenmukaisuus ja aito kohtaaminen ovat tässä suuressa roolissa. Työntekijän hyvinvointikokemusta tulisi johtaa ennaltaehkäisevästi. Hyvinvointikokemukseen vaikuttaa työn hallinnan tunne, työnantajan tuki, johtaminen, innostava työ, sekä mahdollisuus palautumiseen. Työelämän hyvinvointi on suuri haaste: uupuminen ja tunne merkityksettömyydestä tulevat helposti, mikäli hyvinvointikokemukseen ei panosteta. (Hannola 2022; Soumyasanto 2019.)

Vaikka työsuhde päättyy, kokemus työsuhteesta jää. Työntekijän lähtökokemus on tärkeä osa työntekijäkokemusta ja yrityksen työnantajakuva. Hyvän lähtökokemuksen omaava työntekijä toimii yrityksen suositelijana, mutta varmistaa myös sen, että työntekijä voi palata jatkossa. Työnantajalla on myös erinomainen tilaisuus saada rehellistä palautetta yrityksen kehittämistä. (Hannola 2022; Soumyasanto 2019.)



Kuvio 6: Työntekijän kokemuspolut (tiedot: Hannola 2022)

2.2 Yrityskulttuuri

Työntekijäkokemuksen taustalla vaikuttaa aina yrityskulttuuri. Vain oikeanlainen kulttuuri voi luoda toivottua työntekijäkokemusta (Luukka 2019, luku 2). Kirjassaan yrityskulttuuri on kuningas, Panu Luukka (2019, luku 1) esittelee yrityskulttuurin seuraavasti: ”kulttuurilla tarkoitetaan ryhmän jaettuja tiedostamattomia perusolettamuksia. Kulttuuri on mielen kollektiivista, eli yhteisöllistä ohjelmointia - oppitua ajattelemisen, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka erottavat tietyn ryhmän jäsenet toisista ryhmistä.” yrityskulttuuri johtaa siis työntekijöiden toimintaa yhteisten arvojen, normien ja merkityksien kautta. Vaikka yrityskulttuuria ei voi nähdä, voi sen tuntea kaikissa työelämän osa-alueissa. Se keskittyy yksilöiden ja tiimien arvoihin sekä yhteisiin oletuksiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen. (Soumyasanto 2019.)

Luukka (2019, luku 2) esittelee yrityskulttuurin kuudella keskeisellä ominaisuudella. **Kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus**, eli kulttuuri edellyttää ryhmää. **Kulttuuri myös luodaan aina ryhmän sisällä** aktiivisten tekojen tai tekojen puutteiden kautta. Vaikka kulttuuri heijasteleekin yrityksen johtajaa ja hänen arvomaailmaansa, on jokainen yrityksen työntekijä omalla panoksellaan rakentamassa ja ylläpitämässä sitä. **Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa** esimerkiksi uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä oppii kulttuurin seuraamalla, havainnoimalla, matkimalla ja tekemällä annettujen ohjeiden mukaan. Keskimäärin 2-4 kuukauden

aikana uusi työntekijä mukautuu yrityskulttuuriin ja hänestä tulee sille sokea. Uusi työntekijä voi kuitenkin oppia toivotun kulttuurin sijaan oikeasti yrityksessä vallitsevan kulttuurin. **Kulttuuri on jaettava**, eli ryhmän yhteisiä, yhdistäviä tekijöitä, kuten jaettuja tarinoita, symboleita tai sankareita. **Kulttuuri vaikuttaa oletusten, arvojen, symboleiden ja käyttäytymisen tasolla**, eli se rakentuu perusolettamusten, arvojen, käytänteiden ja käyttäytymisen varaan. Yrityskulttuuri ei ole vain näkyviä tunnusmerkkejä, vaan sen on lähdettävä syvemältä ja sen ytimessä on oltava jaettu yhteinen maailmankuva ja arvomaailma. **Yrityskulttuuri on aina yksilöä vahvempi**, joskus myös ryhmää vahvempi. Kulttuuri on muotoutunut aina yrityksen historiasta asti ja se on ns. kiinni seinissä. Työarjessa tämä tarkoittaa esimerkiksi uuden työntekijän yritystä muuttava toimintatapaa. Vahva kulttuuri ei kuitenkaan jousta ja antaa uudelle työntekijälle kaksi vaihtoehtoa: sopeutua tai lähteä.

Edgar Schein (2016, 17-25) esittelee yrityskulttuurin ulos- ja sisäänpäin näkyviin kerroksiin (kuvio 7). Yrityskulttuurin malli on jaettu ilmentymiin ja niiden pohjimmaisiiin syihin. Ulospäin näkyvät kulttuurin ilmentymät, eli artefaktit ovat esineitä ja asioita, eli tuotteita ja käyttäytymistä, jotka kohdataan ensimmäisenä tulesaan uuteen kulttuuriin. Nämä tuotteet ja käyttäytyminen voi olla esimerkiksi yrityksen fyysinen ympäristö, pukeutuminen tai henkilöstön tapa vastata puhelimeen. Ulospäin näkyvistä ilmentymistä ei voida tehdä syvempiä johtopäätöksiä yrityskulttuurista. (Schein 2016, 17-19; Luukka 2019, 30-31.)

Yrityksen sisälle näkyviä kerroksia ovat arvot ja perusolettamukset. Arvot voivat olla tietoisesti tai tiedostamatta luotuja, eivätkä ne ole havaittavissa. Ne ohjaavat mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja miten halutaan esittäytyä muille. Arvokerroksen selvittämiseksi täytyy ymmärtää miksi yritys ja sen työntekijät toimivat tietyllä tavalla. Arvoja tutkiessa, on tärkeää ymmärtää, ettei kirjoitetut arvot ole välttämättä yrityksen todelliset arvot. Arvojen lisäksi yrityksen visio, strategia, ymmärrys, ajattelu ja tunteet vaikuttavat tässä yrityskulttuurin kerroksessa. (Schein 2016, 19-21; Luukka 2019, 31-32.)

Yrityskulttuurin mallin perustana toimivat perusolettamukset, joiden päälle arvot rakentuvat. Ne kertovat yrityksen maailmankuvasta, olettamuksista, ajattelutavasta ja asioista, joista ollaan samaa mieltä. Perusolettamukset ovat ajan saatossa juurtuneet syvään ja ne ovat usein tiedostamattomia. Ne ovat muuttumattomia uskomuksia ja itsestäänselvyyksiä, joita ei kyseenalaisteta. (Schein 2016, 19-21; Luukka 2019, 31-32.)



Kuvio 7: Scheinin malli - Yrityskulttuurin kerrokset (tiedot: Luukka 2019)

Yrityskulttuurin tärkeimpänä tehtävänä on mahdollistaa organisaation menestys nostamalla työntekijäkokemusta. Näin työntekijätyytyväisyys nousee, työntekijät ovat sitoutuneempia ja tuottavampia. Yrityskulttuuria ei voi kopioida, eikä poistaa. Kulttuuria täytyy kehittää, johtaa ja ylläpitää. (Great Place To Work 2023.)

2.3 Työntekijäymmärrys

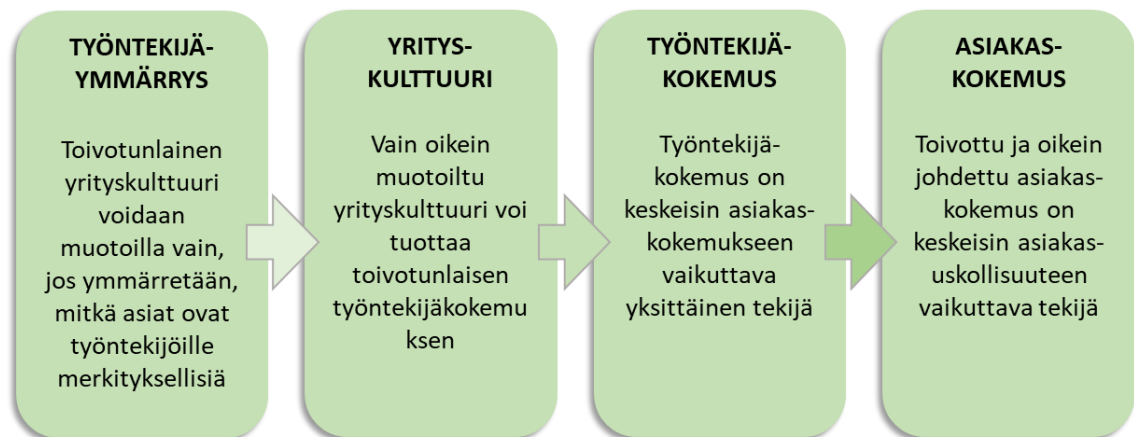
Jotta yrityskulttuurilla voidaan luoda menestystä ja haluttua työntekijäkokemusta, on työnantajalla oltava riittävää työntekijäymmärrystä. Se tarkoittaa tapaa, jolla työnantaja kerää ja analysoi työntekijöihin liittyvää tietoa, kuten tunteita, tarpeita, mielikuvia ja toiveita. Työntekijäymmärrys edellyttää vuoropuhelua ja toisen näkökulman omaksumista. Se on tietoon pohjautuvaa ymmärrystä siitä, mikä yksilöitä motivoi ja sitouttaa. Työntekijäymmärryksen ytimessä ovat kohtaamiset. (Luukka 2019, luku 2; Huhta 2021, luku 3)

Työntekijäymmärryksen kartoittamiseksi yrityksessä voidaan käyttää eri mittareita tai kyselyjä. Näitä ovat esimerkiksi määrälliset, koko henkilöstölle tuotettavat säännölliset anonyymit henkilöstötyytyväisyyskyselyt tai laadulliset menetelmät, kuten kehityskeskustelut, haastattelut tai työpajat. Pelkkä kysyminen ei kuitenkaan riitä, vaan vastauksia on analysoitava yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta he kokevat yrityksen ottavan heidän tunteensa ja mielikuvansa tosissaan. (Huhta ym. 2021, luku 3.1-3.2.)

Hyvä henkilöstötyytyväisyyskysely mittaa työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja auttaa työnantajaa löytämään keskeiset motivaatiotekijät sekä paljastamaan työn, työyhteisön ja kulttuurin epäkohdat. Yleensä kerran vuodessa tehtävä laajempi kysely kattaa kaikki

henkilöstötyytyväisyyden osa-alueet, kuten työtilanteen, johtamisen, terveyden, motivaation ja osaamisen kehittämisen. Työntekijäkokemus voi kuitenkin muuttua nopeasti ja työnantajan on hyvä mitata työhyvinvointia useammin esimerkiksi pulssikyselyn avulla, joka on merkittävästi laajaa henkilöstötyytyväisyyskyselyä lyhyempi. Pulssikysely on tiivis keskeisten osa-alueiden kysely, jonka avulla työnantaja voi reagoida nouseviin ongelmiin nopeasti. (Roidu 2020; Webropol 2023; Valmennuskumppani 2023.)

Organisaation menestyksen ratkaisee lopulta asiakkaiden uskollisuus ja asiakaskokemus. Kuten mainittu, jotta yrityskulttuurilla voidaan luoda haluttua työntekijäkokemusta ja näin asiakaskokemusta, eli organisaation menestystä, tarvitaan työntekijäymmärrystä. Luukka (2019, 116-117) esittelee tämän kirjassaan organisaation menestysketjuna (kuvio 8). Asiakaskokemukseen keskeisin yksittäinen vaikuttava tekijä on työntekijöiden kokemus organisaatiosta. Työntekijäkokemukseen taas vaikutetaan ja sitä johdetaan yrityskulttuurilla. Jotta toivottua työntekijäkokemusta voidaan kulttuurilla luoda, tarvitaan työntekijäymmärrystä. Organisaation menestys lähtee siis työntekijäymmärryksestä.



Kuvio 8: Organisaation menestysketju (tiedot: Luukka 2019)

3 Kehittämistyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni päätutkimusmenetelmänä käytän dokumenttianalyysiä, jota täydennän laadullisella menetelmällä. Dokumenttianalyysillä pyritään tekemään päätelmiä jo valmiiksi tuotetuista dokumenteista, joihin lukeutuu kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida valmiiksi tuotettuja dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda niiden avulla sanallinen sekä selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Analyysin tavoitteena voi olla esimerkiksi yrityksen keskeisten menestystekijöiden määrittely. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 136.)

Dokumenttianalyysi voidaan tarkentaa ja erottaa kahdelle eri analyysitavalle, sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan analyysia, jossa dokumentin sisältöä kuvataan määrällisesti esimerkiksi numeroin. Työssäni valmiita dokumentteja ovat valmiiksi tuotetut strukturoidut kyselyt (luvussa 3.1), joita analysoin sisällön analyysilla. Sisältöanalyysin tavoitteena on etsiä ja tunnistaa dokumentin tekstin merkityksiä ja kuvata sisältöä sanallisesti. (Ojasalo ym. 2015, 137.)

Dokumenttianalyysiä täydennän laadullisella, eli kvalitatiivisella menetelmällä. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta empiiristen, eli havaintoihin ja kokemuksiin perustuvan aineiston, esimerkiksi haastattelun avulla. Laadullista tutkimusta käytetään, kun ollaan kiinnostuneita henkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja tunteista. (Juhila 2023; Vuori 2023; Puusa & Juuti 2020, luku 2.) Dokumenttianalyysin tukena käytän teemahaastatteluja (luvussa 3.2), joiden avulla pyrin ymmärtämään paremmin kyselyiden tulosten taustoja ja perimmäisiä syitä.

3.1 Strukturoitu kysely

Lähden keräämään aineistoa jo tuotetusta datasta, joita DENiltä löytyy henkilöstötyytyväisyyden pulssikyselyjen muodossa. Tulen hyödyntämään selvitystyössäni vuoden 2022 kahta pulssikyselyä, sekä juuri vuodelle 2023 valmistunutta pulssikyselyä. Pääasiallisesti dataa kerätään hiljattain valmistuneesta vuoden 2023 pulssikyselystä, josta saan tutkimukseeni arvokasta tietoa. Vanhempia kyselyjä tarkastelen työntekijäkokemuksen kehittymisen kannalta.

Jyväskylän yliopisto (2016) kiteyttää kyselyt erinomaisesti: ”Kysely on aineistonhankintamenetelmä, jossa tietyin kriteerein valitulta ihmisjoukolta kysytään vastauksia samoihin kysymyksiin.” Kysely on yleensä strukturoitu, eli se sisältää vakioidut kysymykset, jotka ovat jokaiselle vastaajalle samassa järjestyksessä ja samalla tavalla esitetty. Kysymyksille on annettu valmiit vaihtoehdot, jolloin vastaaja ei voi vastata avoimesti. (Vilka 2007, 28; Tietoaristo 2021.)

DENin henkilöstökyselyt ovat pääsääntöisesti strukturoituja. Kyselyissä on yksi avoin vastauskenttä, johon vastaaja voi jättää avointa palautetta. Vaikka kyselyissä on avoin vastausmahdollisuus, koostuvat kyselyt muuten pääasiallisesti täysin strukturoiduista kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista.

3.2 Teemahaastattelu

Valmiiksi tuotettua aineistoa tukemaan ja täydentämään käytän työssäni haastattelua, joka on laadullinen menetelmä. Haastattelurakenteen teen niiden pulssikyselyn vastausten pohjalta, johon pyrin saamaan syvempää tietoa tutkimustani varten.

Haastattelut ovat käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Haastattelut sopivat hyvin kehittämistehtäviin, koska niiden avulla saadaan nopeasti kerättyä uusia näkökulmia ja syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta sekä avattua vähemmän tutkittua aineistoa. Usein haastattelu kannattaakin yhdistää toisiin menetelmiin tukemaan toisiaan. Haastattelumenetelmiä on useita, joista itse käytän työssäni teemahaastattelua. (Ojasalo ym. 2015, 106-107.)

Teemahaastattelu sopii monien ilmiöiden tutkimiseen ja se lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia ja ajatusrakennelmia voidaan tutkia korostamalla tutkittavien ajatusmallia ja subjektiivisia, eli omakohtaisia käsityksiä asioista. Teemahaastattelun oletuksena on, että tutkittavat ovat käyneet läpi saman asian tai prosessin, kuten tässä työssä henkilöstökyselyn. Haastattelun onnistumisen ratkaisevana tekijänä on myös tutkijan riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Teemahaastattelun luotettavuutta laadullisena tutkimuksena kuvaa luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys. **Uskottavuudella** tarkoitetaan kohteena olevien henkilöiden hyväksyntää tutkimuksen tuloksiin sekä heidän vakuuttuneisuudestaan tulosten oikeellisuuteen ja asianmukaiseen kuvaukseen. **Luotettavuus** syntyy tutkijan vakuuttaessa lukijan ammattitaidostaan käyttämällä perusteluita sekä oikeita lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistessaan ongelmaa. Tutkimus saavuttaa **eettisyyden**, kun tutkija on noudattanut työssään eettisiä periaatteita. Näitä periaatteita ovat tutkimuksessa käytetyt menetelmien ja analyysitapojen kriteerit, eli niiden toimiminen minkä tahansa hyvän tutkimustyön ohjeena, sekä tutkimuksen eettisyys sen kohteena oleville ihmisille. Tutkimus ei saa vaarantaa, eikä aiheuttaa haittaa kohteena oleville ihmisille tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa ym. 2020, luku 3.6. & 5.)

Teemahaastattelussa lähtökohdat, kuten teemat ja tarkentavat kysymykset on usein ennalta päätetty. Näin tutkija voi ohjata haastattelua kuitenkin sitä täysin strukturoituna tai kontrolloituna. Koska teemahaastattelussa aineistonhankintamenetelmänä korostetaan yksilöiden tulkintoja asioista, ei haastattelun ohjaaminen tai teemojen ennalta määrittäminen kuitenkaan tarkoita johdonmukaista muotoiltujen kysymysten esittämistä, vaan tutkittavaa kannustetaan puhumaan vapaasti. Teemahaastattelu käsitteenä tarkoittaaakin sitä, että teemojen avulla tutkittava ilmiö puretaan osa-alueisiin, joiden merkitystä pyritään syvemmin ymmärtämään. (Puusa ym. 2020, luku 3.6.)

Teemahaastattelun analysointi kannattaa valmistella äänittämällä ja litteroimalla haastattelu, eli haastattelu kirjoitetaan puhtaaksi audioaineistosta. Tyypillisesti haastattelua lähdetään purkamaan teema-alueittain (teemoittelu), jolloin tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat haastateltaville yhteisiä. Aineistosta ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelua toisiinsa, eli yhteyksien tarkastelua voidaan analysoida mm. tyypittelyllä. Tyypittelyssä asiat pyritään ryhmittelemään jonkin yhteisen piirteen mukaan, jolloin haastateltavat voidaan sijoittaa kahteen tai useampaan tyyppiin. Yhteyksiä voidaan analysoida myös ääriyhmittelyllä, jonka avulla etsitään vastakohtia aineistosta. Ääriyhmiä voi olla

useampia kuin kaksi ja niiden luokittelu pohjautuu työn kannalta merkittäviin ilmiöihin. (Ojasalo ym. 2015, 110-111.)

3.3 Tutkimusprosessi

Työni tutkimusprosessi (kuvio 9) lähtee käyntiin uuden juuri valmistuneen pulssikyselyn tarkistamisesta opinnäytetyötäni tukevaksi aineistoksi. Pulssikysely on suunniteltu tämän työn ulkopuolella, mutta tulen hyödyntämään sen tuloksia tutkimuksessa ja haastatteluiden toteutuksessa. Pulssikysely lähetetään koko DENin henkilöstölle henkilökohtaisena sähköpostilinkkinä kolmannen osapuolen toimittamana ja sen vastausaika on 12 päivää. Pyrin itse huolehtimaan ja edistämään vastausmäärästä lähettämällä DEN Tekniikan asentajille sekä heidän esihenkilöilleen muistutuksia vastaamisesta ja sen tärkeydestä.

Tarkastelen sekä analysoin pulssikyselyn tuloksia ja teen niiden pohjalta teemahaastattelurakenteen. Kun haastattelurakenne ja sen teemat ovat päätetty, alan haastatella satunnaisia asentajia puhelimitse. Kun sekä kyselyn, että haastatteluiden tulokset ovat selvillä, analysoin ne ja esitän aineistoni. Tutkimusprosessin kuvion jokainen rivi tulee viemään arviolta yhden kuukauden, jolloin tutkimusprosessin kesto kaiken kaikkiaan on kolme kuukautta.



Kuvio 9: Tutkimusprosessin eteneminen

Teemahaastattelun kysymyksiä lähdän kasaamaan pulssikyselystä saatujen tietojen perusteella. Käytän tutkimuksessa apuna juuri valmistuneen pulssikyselyn ohella myös kahta viime vuoden pulssikyselyä, jolloin näen selkeän kuvan henkilöstötyytyväisyyden tason kehityksestä.

DENillä käytiin suuret muutosneuvottelut tammikuussa, joka varmasti vaikuttaa asentajien kokemukseen. Työtilanne on epävarma ja koko asentajakentässä on käynnissä laajat lomautukset.

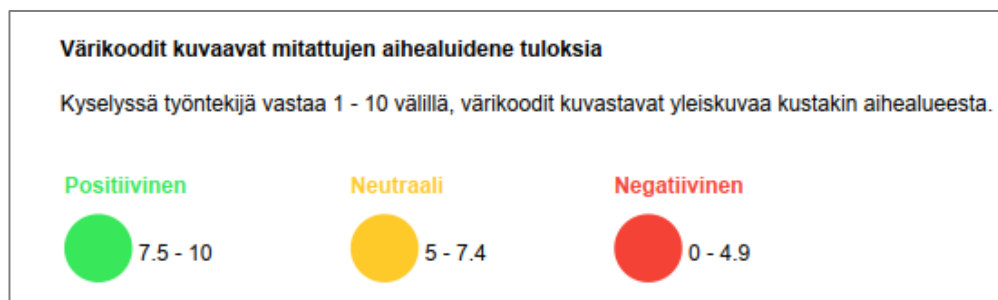
Teemahaastattelun pääteemat löytyvät alta. Haastattelun runko kokonaisuudessaan liitteessä 3. Tulen haastattelemaan neljä sähköasentajaa ja neljä LVI-asentajaa kesäkuun aikana.

Teemahaastattelun pääteemat:

- **Asentajan työntekijäkokemuksesta**
 - Mikä vaikuttaa vahvimmin siihen, suosittelko DENiä työpaikkana?
 - Miten esihenkilötyö on muuttunut viime vuoden aikana? Miten sitä voidaan ylläpitää tai parantaa?
- **Pulssikyselyn tuloksista sähköasentajat**
 - Miten pulssikyselyn vahvimmat tulokset näkyvät työssäsi ja miten niitä voidaan parantaa?
 - Miten pulssikyselyn heikoimmat tulokset näkyvät työssäsi ja miten niitä voidaan parantaa?
- **Pulssikyselyn tuloksista LVI-asentajat**
 - Miten pulssikyselyn vahvimmat tulokset näkyvät työssäsi ja miten niitä voidaan parantaa?
 - Miten pulssikyselyn heikoimmat tulokset näkyvät työssäsi ja miten niitä voidaan parantaa?

4 Pulssikyselyn tulokset

Juuri valmistunut pulssikysely (Q2/2023) toteutettiin KivaWorkin avulla. Se koostui kymmenestä kysymyksestä sekä yhdestä avoimesta palautekentästä. Kysymykset koskivat seuraavia aihealueita: eNPS yrityksestä ja esihenkilöstä, viestintä, palautteenanto, arvostus, tiimityöskentely, työn selkeys, työkuormitus sekä itsenäisyys. Jokaisessa pulssikyselyn kysymyksessä vastausvaihtoehtona oli asteikko 1-10, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 10 täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvoasteikko on värikoodattu, jolloin 0-4.9 näkyy negatiivisena, eli punaisena värinä, 5-7.4 neutraalina, eli keltaisena värinä ja 7.5-10 positiivisena, eli vihreänä värinä (kuvio 10).



Kuvio 10: Pulssikyselyn vastausvaihtoehtojen värikoodit

4.1 Asentajien henkilöstötyytyväisyyden pulssikysely Q2/2023

LVI-asentajien osalta pulssikysely lähetettiin 62 henkilölle, joista vastauksia saatiin 36 henkilöltä. Sähköasentajille kysely lähetettiin 35 henkilölle, joista vastauksia saatiin 15 henkilöltä. Vastausprosentti LVI-asentajilla oli 58 % ja sähköasentajilla 43 %. Vastausprosenttiin vaikuttaa lomautettujen asentajien määrä. Alla vastaukset aihealueittain (kuvio 11). Liitteessä 1 raportti kaikista LVI-asentajien aihealueiden ja kysymysten vastausten tuloksista, liitteessä 2 sähköasentajien.

eNPS

Kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme työpaikkana?” LVI-asentajien vastausten keskiarvo oli 8.4 ja sähköasentajien 7.6. Näin suositteluindeksiksi saadaan LVI-asentajien osalta 50, kun taas sähköasentajien osalta paljon heikompi 20.

Kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit esihenkilöäsi?” LVI-asentajien vastausten keskiarvo oli 8.7 ja sähköasentajien 8.5. Esihenkilön suositteluindeksi oli molemmilla osastoilla 47.

Arvostus

Arvostusta koskevaan kysymykseen ”Saan tarpeeksi arvostusta työpaikalla” LVI-asentajien vastausten keskiarvo oli 8.2, sähköasentajien 7.5.

Palautteenanto

Palautteenantoa koskevaan kysymykseen ”Saan riittävästi palautetta työstäni” LVI-asentajien vastausten keskiarvo oli 7.5, sähköasentajien 7.1.

Työkuormitus

Työkuormitusta koskevaan kysymykseen ”Minulla on sopiva määrä työtehtäviä” LVI-asentajien vastausten keskiarvo oli 8.4, sähköasentajien 8.5.

Työn selkeys

Työn selkeyteen koskevaan kysymykseen ”Minulla on selkeä toimenkuva ja tiedän mistä olen vastuussa” LVI-asentajien vastausten keskiarvo oli 9.0, sähköasentajien 8.7.

Kysymykseen ”Teidän mitä minulta odotetaan” LVI-asentajien vastausten keskiarvo oli 9.0, sähköasentajien 8.5.

Viestintä

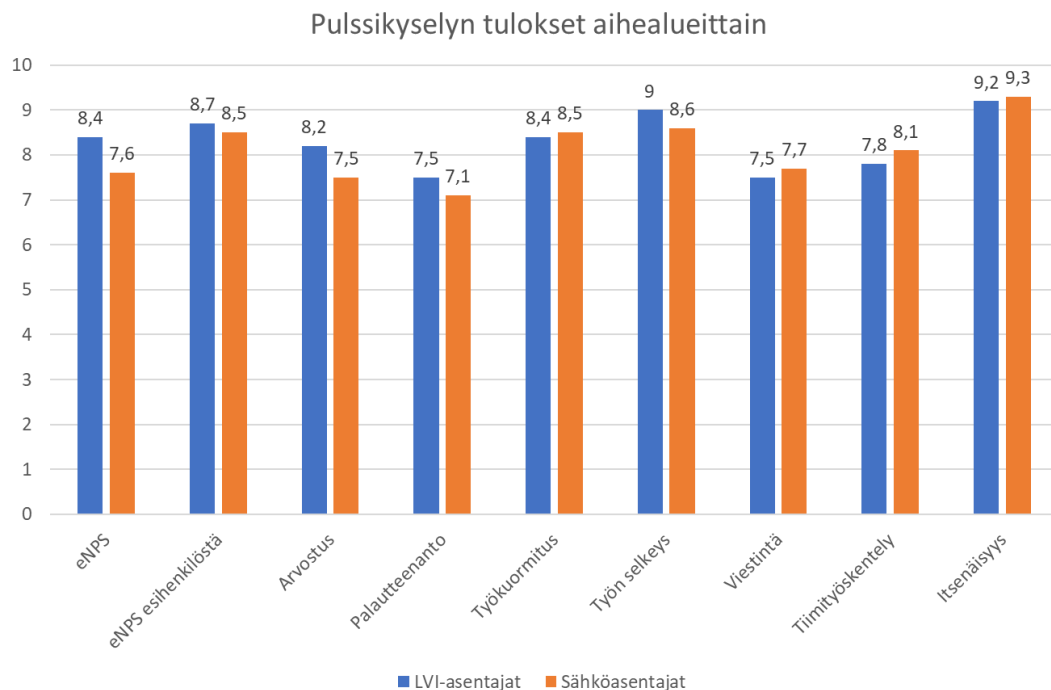
Viestintää koskevaan kysymykseen ”Työyhteisössäni viestitään riittävästi” LVI-asentajien vastausten keskiarvo oli 7.5, sähköasentajien 7.7.

Tiimityöskentely

Tiimityöskentelyä koskevaan kysymykseen ”Tiimissäni huomioidaan työntekijöiden ideat” LVI-asentajien vastausten keskiarvo oli 7.8, sähköasentajien 8.1.

Itsenäisyys

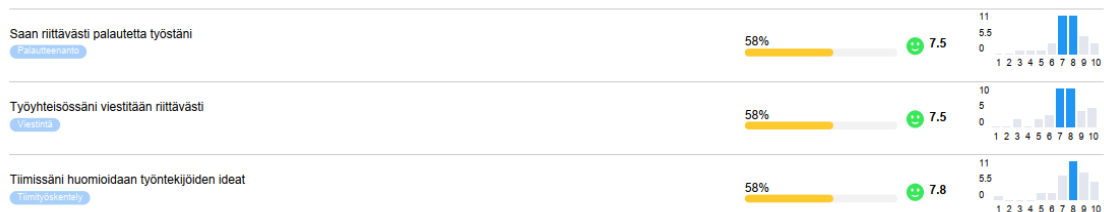
Itsenäisyyttä koskevaan kysymykseen ”Minulla on riittävä vapaus tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä” LVI-asentajien vastausten keskiarvo oli 9.2, sähköasentajien 9.3.



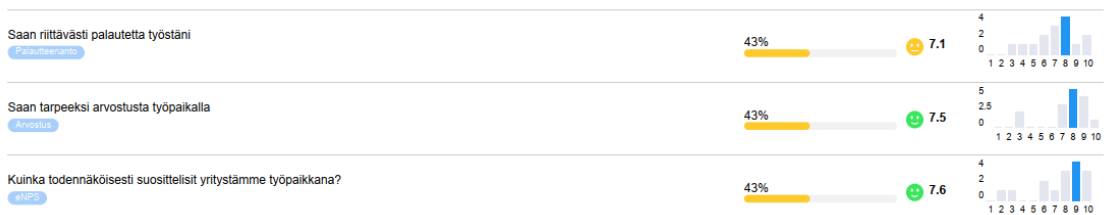
Kuvio 11: Pulssikyselyn tulokset aihealueittain

Tärkeimpänä henkilöstötyytyväisyyden mittarina pidetään eNPS indeksiä, joka esihenkilösuosittelun osalta oli sähkö- ja LVI-asentajilla sama. Kuitenkin tyytyväisyys yhtiöön on täysin eri tasolla.

Heikoimpina alueina kummallakin osastolla pidettiin palautteenantoa. LVI-asentajilla lisäksi viestintää sekä tiimityöskentelyä (kuvio 12) ja sähköasentajilla arvostusta sekä tyytyväisyyttä yhtiöön (kuvio 13).



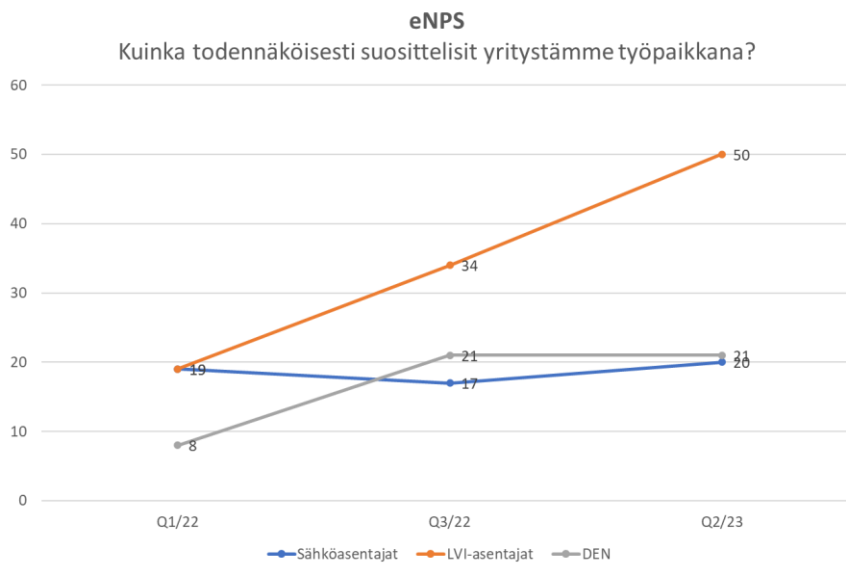
Kuvio 12: LVI-asetajien pulssikyselyn heikoimmat tulokset



Kuvio 13: Sähköasetajien pulssikyselyn heikoimmat tulokset

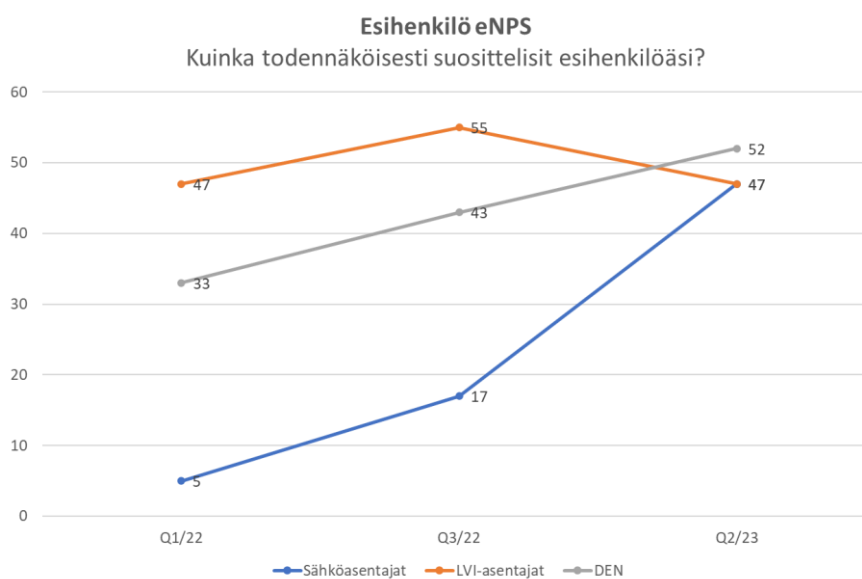
4.2 Henkilöstötyytyväisyyden vertailu edellisvuoteen

Teemahaastattelua varten on hyvä tutkia henkilöstötyytyväisyyden kehittymistä (kuvio 14). Vuoden 2022 ensimmäisellä kvartaalilla sekä LVI- että sähköasetajien suositteluindeksi on ollut 19. Tästä LVI-asetajilla indeksi on ollut nousujohteinen, jolloin vuoden kolmannella kvartaalilla se on ollut 34 ja viimeisimmän pulssikyselyn perusteella vuoden 2023 toiselle kvartaalille se nousi jopa 50:een. Sähköasetajilla taas suositteluindeksi ei ole muuttunut paljoa. Vuoden 2022 ensimmäiseltä kvartaalilta indeksi laski kolmannelle kvartaalille 17:ään. Viimeisimmälle vuoden 2023 toisen kvartaalin pulssikyselyyn se nousi hieman, jolloin suositteluindeksi on 20. Kuviossa 14 vertailuna myös koko DEN kotien suositteluindeksi (Vuoden 2022 Q1 mukana myös Talliosake.)



Kuvio 14: DEN suositteluindeksi 2022-2023

Esihenkilösuosittelussa poiketen yritysindeksistä sähköasentajien suosittelu on ollut kovasti nousujohteinen, kun taas LVI-asentajilla se on ollut kovin muuttuva (kuvio 15). Vuoden 2022 ensimmäisellä kvartaalilla sähköasentajilla esihenkilön suositteluindeksi oli vain viisi, kun se kolmannelle kvartaalille nousi 17. Viimeisimmässä pulssikyselyssä vuoden 2023 toiselle kvartaalille sähköasentajien suositteluindeksi nousi 47:ään. LVI-asentajien esihenkilön suositteluindeksi lähti vuoden 2022 ensimmäiseltä kvartaalilta 47:stä, nousi kolmannelle kvartaalille 55:een ja palasi takaisin 47:ään vuoden 2023 toiselle kvartaalille. Tällä hetkellä molempien osastojen suositteluindeksi on koko DENin indeksiä matalampi.



Kuvio 15: DEN esihenkilön suositteluindeksi 2022-2023

5 Teemahaastattelun tutkimustulokset

Haastattelin neljä LVI-asentajaa ja neljä sähköasentajaa. Anonymiteettia kunnioittaen en puhuttele haastateltavia nimeltä. Haastattelurakenteessa nostin esille pulssikyselyn tuloksiin perustuvat yrityssuosittelun, esihenkilösuosittelun, sekä LVI- ja sähköasentajien vahvimmat ja heikoimmat tulokset osa-alueittain (liite 1.)

5.1 Sähköasentajien haastattelu yrityssuosittelusta

Kysyttäessä sähköasentajilta, mikä vaikuttaa vahvimmin siihen, että suosittelevatko he DENiä työpaikkana, vastasivat kaikki ensimmäisenä vapauden työnteossa. Sähköasentajista kaksi nosti esille olevansa tyytyväisiä myös palkkaukseen ja ansaintamahdollisuuteen. Yhdellä haastateltavista oli näiden lisäksi hyviä kokemuksia myös DENin joustavuudesta, jos on omia menoja tai haluaa käyttää vuosilomansa tietyllä viikolla.

5.1.1 Sähköasentajien haastattelu kyselyn vahvimista tuloksista

Sähköasentajien pulssikyselyssäkin vahvimaksi noussut kysymys ”vapaus tehdä itse omaa työtä koskevia päätöksiä”, nousi myös haastatteluissa esille. Kysyessäni tarkemmin, miten tämä vapaus näkyy päivittäisessä tekemisessä, vastaukset olivat hyvin samanlaiset. Haastateltavien mukaan vapaus työssä näkyy sähköasentajilla siten, että he voivat itse määrittellä työaikataulun ja esimerkiksi ruokatauot. Asentajat voivat tehdä työnsä rauhassa ja omassa tahdissa, sekä miettiä itse, miten aikatauluttavat viikon työt.

Toiseksi vahvimpana tuloksena sähköasentajilla nousi selkeä toimenkuva ja tieto mistä ollaan vastuussa. Kaikilla haastateltavilla oli hyvin selkeää omaan asennustyöhön liittyvät asiat ja työnjäljestä vastaaminen. Kaikki haastateltavat nostivat toisena vastuukohtana asiakaskoh- taamiset ja tätä myötä asiakaskokemuksesta huolehtimisen, tarkoittaen asentajalla sitä, että tervehditään ja jututetaan aina asiakasta. Kaksi haastateltavista sähköasentajista nosti esille myös muita asioita, kuten asennusautoista ja työkaluista huolehtimisen.

Yrityksen asioillahan tässä ollaan, eli vastuussa kaikesta mahdollisesta.

Kolmantena vahvimpana tuloksena pulssikyselyssä sähköasentajilla nousi esihenkilön suosittelu, mutta koska esihenkilötyöstä kysyin haastattelussa muutenkin, päätin ottaa tähän mukaan myös neljänneksi vahvimman tuloksen, eli ”minulla on sopiva määrä työtehtäviä.” Kaikki haastateltavat kokivat, että kokonaisuudessaan töitä on sopivasti, vaikka välillä on hiljaisempia tai kiireisempiä jaksoja. Kaksi haastateltavista tarkensi vielä, että vahvin pulssikyselyn tulos, työn vapaus, liittyy kovasti myös tähän kysymykseen, eli joiltain osin voidaan itse määrätä tahtia tai tarvittaessa neuvotella työkuormasta.

5.1.2 Sähköasentajien haastattelu kyselyn heikoimmista tuloksista

Kysyttäessä sähköasentajilta yleisesti, mistä he kokevat johtuvan sähköasentajien matalan yrityssuosituksen, kokivat kaikki neljä haastateltavaa olevan itse kovin tyytyväisiä DENiin. Esitellessäni heille sähköasentajien matalimmat tulokset pulssikyselyssä, kokivat he nämä kuitenkin tutuiksi ongelmakohdiksi. Palautteenannosta ja sen puutteesta kysyttäessä, jokaisella tuli esille, että negatiivinen palaute tulee aina läpi, mutta positiivista palautetta ei esihenkilöiltä tai muiltakaan yrityksen työntekijöiltä juurikaan saada. Tähän tarkennusta pyytäessä selvisi, että pääasiassa tarkoitetaan kuitenkin rakentavaa palautetta ja pointtina on, että palautetta saadaan vain, kun työssä on tapahtunut jokin virhe. Kaksi neljästä haastateltavasta on sitä mieltä, etteivät itse kaipaakaan hirveästi palautetta, mutta kokevat, että se voisi toimia kannustavana ja motivaatiota kasvattavana: ”Positiivinen palaute vaikuttaisi varmasti niihin pieniin asioihin työmaalla, jolloin mietitään, lätkäisenkö tämän vain tuohon vai laitanko viimeisen päälle.” Asiakaspalautetta sähköasentajat saavat käytönopastuksen yhteydessä, eli kun asiakasta opastetaan käyttämään kohteelle asennettuja laitteita. Sähköasentajat toivovat kuitenkin saavansa myös lopullisen asiakaspalautekyselyn tulokset.

Toiseksi heikoimpana tuloksena sähköasentajien pulssikyselyssä nousi arvostuksen saaminen työpaikalla. Kysyin haastattelussa, mitä arvostus merkitsee sähköasentajalle ja mitä puutteita siinä on. Tätä kysyttäessä oli vastauksissa jonkin verran eroja, kuten oli odotettavissa. Yhdelle haastateltavalle se merkitsee yhteistyötä kaikkien DENin kollegoiden kanssa, joka tarkoittaa luottamusta siihen, että tehdään asiat niin kuin on sovittu. Kaksi haastateltavista nosti esiin palautteenannon merkityksen, ja että se on tärkeä osa arvostettuna olemisen tunnetta. Koettiin, että pelkästään huono palaute voi luoda olon, ettei omaa työtä arvosteta. Kahdelle haastateltavista arvostus merkitsi vahvimmin kanssakäymistä esihenkilön kanssa. Molemmat toivoivat esihenkilön huomioivan työntekijöitä enemmän henkilöinä, ei vain työntekijöinä. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilön kanssa voidaan puhua välillä muistakin, kuin työasioista ja että kuulumisia kysyttäisiin enemmän puolin ja toisin. Haastattelusta ilmeni myös keskustelutaidon tärkeys, eli että työasioista keskusteltaisiin asiallisesti ja rauhallisesti.

Kolmanneksi heikoin sähköasentajien pulssikyselyn osio oli työyhteisöön koskevassa viestinnässä. Kysyin haastateltavilta, minkälaista viestiä he odottavat ja mitä kautta. Kaikki haastateltavat kokivat, että koko DENin yhteisiin asioihin liittyvää viestintää on tarpeeksi, mutta DEN Tekniikan sisäistä ja heidän omaan työhönsä liittyvää viestintää on liian vähän. Esille tuli esimerkiksi viestinnän puutokset muutoksista työmaalla ja tuotteistuksissa tai työajan merkitsemisen uusissa ohjeistuksissa. Haastattelusta kävi ilmi, ettei kaikilla esihenkilöillä ole samankaltaisia käytäntöjä koskien viestintää: yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että muutokset tulevat vain keskustelussa ilmi, mutta niitä ei välttämättä saada kirjallisena, kun toinen haastateltava oli sitä mieltä, että kirjallisesti tulee liikaa ohjeistuksia, eikä suurin osa asentajista

jaksa keskittyä niiden lukemiseen. Hän toivoi enemmän viestintää muutoksista keskustellen, jonka jälkeen ne voidaan lähettää vielä kirjallisesti.

5.2 LVI-asentajien haastattelu yrityssuosittelusta

Myös kaikki LVI-asentajat vastasivat ensimmäisenä työn vapauden, kysyessäni mikä vaikuttaa vahvimmin siihen, suosittelivatko he DENiä työpaikkana. Lisäksi haastatteluista nousi selkeys toimenkuvassa sekä valmius työmaalla, eli että työmaalta löytyy asentajan tarvitsemat tuotteet ja hän pääsee tekemään työvaiheen, jolle hänet on lähetetty. Tärkeänä koettiin myös toimiva matkustuskäytäntö, hyvät työvälineet ja työvaatteet, sekä DENin joustavuus. Joustavuus on huomattu, kun on ollut tarvetta hoitaa henkilökohtaisia asioita tai toivonut lomaa tiettyyn ajankohtaan.

5.2.1 LVI-asentajien haastattelu kyselyn vahvimista tuloksista

Kuten kaikki haastateltavat nostivatkin ensimmäisenä esille, vapaus tehdä itse omaa työtä koskevia päätöksiä nousi myös vahvimpana tuloksena LVI-asentajien pulssikyselyssä. Kysyessäni mitä tämä LVI-asentajan arjessa tarkoittaa, liittyivät kaikkein haastateltavien vastaukset vapautteen suunnitella viikon töiden aikatauluttaminen ja työskentelytahti itse. Kahdella haastateltavista asentajista tämä oli myös näkynyt mahdollisuutena tehdä jonkin verran viikko-viikko töitä, eli he ovat täyden viikon töissä ja seuraavan viikon vapaalla.

Toiseksi vahvimpana tuloksena LVI-asentajilla nousi selkeä toimenkuva ja tieto omasta vastuusta. Vastuu omasta jäljestä asennustehtävissä nousi suurimmaksi vastuualueeksi kaikilla haastateltavilla. Yksi haastateltavista pohti myös vastuun osuutta annettuun vapauteen työskennellä itsenäisesti, eli että sen nimissä ei lähdetä tekemään töitä kiireellä, jolloin virheen mahdollisuus kasvaa. Suurin osa haastateltavista nosti vastuun asiakaskokemuksesta ja kuinka tärkeää se on yrityksen suosittelijoiden kannalta.

Asiakaskohtaaminen tarkoittaa asiakkaan huomioimista ja kuuntelemista silloinkin, kun itseä ei huvita tai on kiire.

Kolmanneksi vahvimpana LVI-asentajien pulssikyselyssä nousi kysymys ”tiedän mitä minulta odotetaan.” Kolmella neljästä haastateltavista LVI-asentajista oli erittäin samankaltaiset näkemykset. Heidän mukaansa se tarkoittaa sitä, että pidetään annetusta aikataulusta kiinni ja ilmoitetaan esihenkilölle, mikäli jokin aikataulussa muuttuu. Haastattelussa nousi esille myös vastuun ottaminen omista virheistä, sekä asentajan vastuu viestinnästä. Yhden haastateltavan mukaan odotuksiin liittyy myös se, että työpanoksen odotetaan pysyvän budjetissa, sekä että kykenee näkemään koko yrityksen tilanteen ja kuvan. Hän kokee, että varsinkin nuoremmilla asentajilla kokonaiskuva ei välttämättä ole täysin hallussa, ja he saattavat arvostelevat

kovasti esimerkiksi etujen huonontumista, vaikka yrityksellä olisikin taloudellisesti huonompi tilanne.

5.2.2 LVI-asentajien haastattelu kyselyn heikoimmista tuloksista

Vaikka LVI-asentajien yrityssuosittelu on todella hyvällä tasolla, nostin esille myös heidän pulssikyselystensä esille nousseet heikoimmat tulokset. Kuten sähköasentajilla, myös LVI-asentajilla heikoin tulos oli palautteenannossa. Kaikkien haastateltavien mukaan palautetta saada ei kovinkaan paljoa. Positiivista palautetta ei anneta juuri ollenkaan, mutta myös negatiivinen tai rakentava palaute omista virheistä jää usein saamatta. Haastattelusta kävi ilmi, että palaute virheistä tulee paremmin perille, koska esihenkilö saa siitä tiedon reklamaation kautta. Asiakastytyväisyyden lopullinen palaute ei kuitenkaan löydä perille edes esihenkilöille, jolloin kiitos onnistuneesta asiakaskokemukseen vaikuttamisesta jää saamatta.

Toiseksi heikoimpana tuloksena LVI-asentajilla oli työyhteisön viestintä. Kysyin haastateltavilta, minkälaista viestiä he odottavat ja mitä kautta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että koko DENiä koskeva viestintä on parantunut ja saavuttaa ne, joita se kiinnostaa. Kaikki haastateltavat kokivat tarvitsevansa enemmän omaa työtä koskevaa viestintää esimerkiksi muutoksista asennustyössä tai uusista ohjeistuksista. Haastattelusta nousi myös esiin, että osa asentajista toivoisi saavansa paremmin perusteluja tuleville muutoksille. Kuten sähköasentajillakin, myös LVI-asentajien esihenkilöiden viestinnän tavoista nousi eroavaisuuksia. Yksi haastateltavista toivoi saavansa viestintää sähköpostitse, kun taas toinen toivoi saavansa sitä esimerkiksi koulutusten tai muun tapaamisen avulla. Koettiin myös, että viestinnän ongelmat voivat olla lähtöisin kauempaa kuin omalta esihenkilöltä, eli myöskään esihenkilö ei saisi tietoa, jonka tulisi tavoittaa LVI-asentaja.

Kolmanneksi heikoimpana LVI-asentajien pulssikyselyn tuloksena oli työntekijöiden ideoiden huomiointi. Kysyin mihin tämä heidän mielestään liittyy ja miten ideoiden vastaanottamista voitaisiin parantaa. Usea haastateltava asentaja koki, että esihenkilöt eivät vie ideoita eteenpäin, vaan ne jäävät iltapäiväkesustelun aiheiksi ja tämän myötä asentajat kokevat turhautumista muutosideoiden kertomiseen. Yhden haastateltavan mielestä ideoiden huomiointi liittyy vahvasti myös mielipiteiden kysymiseen, kun esihenkilöt tai muu johto luo uusia ohjeistuksia. Yksi haastateltavista koki ymmärtävänsä, ettei kaikkia ideoita ole mitenkään mahdollista lähteä viemään eteenpäin, saati toteuttaa. Hän peräänkuulutti, että kaikilla asentajilla ei välttämättä ole käsitystä siitä, ettei kaikkien ideoiden eteenpäin vieminen ole resurssimielessä mahdollista.

5.3 Sähköasentajien haastattelu esihenkilön suosittelusta

Sähköasentajien esihenkilön suosittelu on kovassa nousussa ja kysyinkin, mistä he kokevat tämän johtuvan ja miten se on viimeisen vuoden aikana muuttunut. Kukaan haastateltavista ei

kokenut, että esihenkilötyö olisi kovinkaan muuttunut. Yksi haastateltavista pohti, voisiko esihenkilösuosittelun nousu johtua uusimpien asentajien poistumisesta, eli jäljellä olevat asentajat ovat olleet yrityksessä jo kauan ja tottuneet esihenkilöiden tavoille. Useimmat haastateltavat pohtivat myös, että suosittelu on noussut yhden esihenkilön poistuttua, jonka tavat eivät olleet kovinkaan monelle mieluiset.

Kysyttäessä, miten voisimme parantaa esihenkilötyötä, kaksi neljästä haastateltavasta nosti Tykypäivien, eli työkykyä ylläpitävän toiminnan, tärkeyden. Niiden vähäisyys sähköasentajilla tulee hyvin selkeäksi yhden haastateltavan kommentista ”joillakin yrityksillä on käytössä niitä Tyky-päiviä, vai mitä ne nyt olivatkaan nimeltään.” Haastattelusta kävi myös ilmi, että esihenkilötyössä voisi olla parantamisen varaa selvitysten tekemisessä, eli että esihenkilö selvittää mahdollisimman pitkälle työmaan ja tavaroiden tilanteen, jotta asentajan ei tarvitse käyttää työaikaansa turhaan ajeluun tai selvittämiseen. Joidenkin esihenkilöiden äänensävy nousi myös esille, joka ei ole aina mitä mukavin ja yhteistyössä sekä keskustelutavoissa voisi olla parantamisen varaa.

5.4 LVI-asentajien haastattelu esihenkilön suosittelusta

LVI-asentajien esihenkilön suosittelu oli vuoden lopulle nousussa, kun se huhtikuun pulssikyselyyn laski takaisin viime alkuvuoden tasolle. Kysyin LVI-asentajilta, mistä he kokevat tämän johtuvan ja miten se on viimeisen vuoden aikana muuttunut. Kaksi neljästä haastateltavasta eivät kokeneet esihenkilötyön juurikaan muuttuneen omalla kohdalla, mutta pohtivat muutosneuvotteluiden vaikutusta tilanteeseen. Haastatteluista nousi esille pohdintaa, voisiko suosittelun lasku johtua siitä, että suurin osa asentajista ei ole nähnyt esihenkilöä pitkään aikaan, kun taas viime syksyn pulssikyselyt järjestettiin tiimitapaamisten yhteydessä. Vaikutusta voi olla myös asentajan tavassa vastata, eli jotkut vastaavat viikkotasolla, kun taas toiset ajattelevat esihenkilötyötä pidemmältä aikaväliltä. Yksi haastateltavista koki, että hänen kohdallaan tilanteen muuttuminen johtuu esihenkilön vaihdoksesta. Osalla LVI-asentajista vaihtui esihenkilö juuri ennen huhtikuun pulssikyselyä ja esihenkilön suosittelu voikin johtua uudesta esihenkilöstä ja toimintatavoista.

Kysyin myös LVI-asentajilta, miten voisimme parantaa esihenkilötyötä. Kaksi neljästä haastateltavasta kokee, että esihenkilötyössä olisi kehitettävää yhteisten toimintatapojen suhteen esimerkiksi perehdyttämisessä. Yhteisten toimintatapojen puute näkyy myös mm. vastuun ottamisessa esimerkiksi työautojen tai työkalujen suhteen tai muutosten viemisessä eteenpäin. Esihenkilöille toivotaan suurempaa vastuuta selvittäessään työmaalta löytyviä kalusteita ja tarvikkeita, jotta asentajalle ei tulisi niin paljon turhia reissuja. Haastatteluista nousi myös tarve koko LVI-osaston kuulumisille LVI-osaston päällikön vetämänä.

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja ymmärtää sähkö- ja LVI-asentajien työntekijäkokemuksen erojen syitä, koska sähköasentajien työntekijäkokemus on ollut aiemmin huomattavasti LVI-asentajien kokemusta heikompaa. Uusimman pulssikyselyn tuloksista kuitenkin selvisi, että merkittävät erot henkilöstötyytyväisyyden tuloksissa ovat kaventuneet huomattavasti. Sähköasentajien tyytyväisyys esihenkilöön on noussut merkittävästi, mutta edelleen tyytyväisyys yritykseen on matala. LVI-asentajien kohdalla tyytyväisyys yritykseen on noussut, mutta esihenkilösuosittelemus on laskussa.

Tässä kappaleessa analysoin tärkeimmät kehittämiskohteet tutkimustulosten perusteella ja esitän ratkaisuja niiden kehittämiseen. Haastattelututkimuksesta selvisi, että molemmat sähkö- ja LVI-asentajat ovat eniten tyytyväisiä vapauteen, eli joustaviin työaikoihin, autonomiaan ja vaikuttavuuteen.

6.1 Tutkimustulosten analyysi

Kuviossa 16 on kiteytettynä seuraavat tutkimustulosten analyysistä löytyneet johtopäätökset. Työntekijäkokemuksen osa-alueista tuottava työympäristö, merkityksellinen työ ja vaikuttava esihenkilötyö näkyivät tärkeimpinä kehittämiskohteena sekä sähkö-, että LVI-asentajille. Sähköasentajille tämä tarkoittaa arvostuksen ja yhteisöllisyyden tunnetta, jota kaivattiin lisää palautteen ja vuorovaikutuksen muodossa sekä esihenkilön kyvyllä nähdä työntekijä yksilönä ja huomioida tämän yksilölliset tarpeet. LVI-asentajien kohdalla tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi myös palautteenanto ja yhteisöllisyyden tunne, mutta myös osallistaminen. Nämä näkyvät LVI-asentajien työssä muun muassa ideoiden huomioimisena, päätöksentekoon osallistumisena sekä tapaamisten merkityksellisyytenä.

Tutkimuksesta selvisi viestinnän puutteen ongelmakohta. Olen aiemmin ymmärtänyt asentajien tyytymättömyyden viestintään olevan tyytymättömyyttä koko DENin viestintään. Haastattelututkimuksesta kuitenkin selvisi, että viestinnän ongelmat eivät liitykään koko DENiä koskevaan, vaan nimenomaan omaa työtä koskevaan viestintään esihenkilöiden toimesta.

Tutkimustuloksista selvisi myös sekä sähkö-, että LVI-asentajilla vallitseva johtamaton kulttuuri, joka näkyy esimerkiksi puutteena esihenkilöiden yhteisessä päämäärässä sekä toiminta-voissa, kuten viestinnässä ja ohjeistuksissa. Johtamattoman kulttuurin pohjimmaisena syynä on esihenkilöiden perusolettamus, jossa asentajia ei nähdä tärkeimpänä resurssina.

Sähköasentajien tiimeissä johtamaton kulttuuri ja perusolettamukset näkyvät kokemuksena siitä, ettei uudet työntekijät pääse käsiksi tiimin prosesseihin tai toimintatapoihin. Perusolettamuksista tulee ajan saatossa tiedostamattomia tiimin jäsenille, joka näkyy kauan DENillä työskennelleiden sokeutumisella vanhoihin toimintatapoihin ja käytösmalleihin. Kauan

juurtuneet paradigmat ovat miltei joustamaton ja erittäin vaikeasti muutettavissa. Tällä hetkellä DENillä ei ole kovinkaan uusia työntekijöitä, joten tapoihin tottuminen voi myös osaltaan vaikuttaa esihenkilösuosittelemiseen.

Sähköasentajien yritys- ja esihenkilösuosittelemisen tulosten eroon ei löytynyt suoraa vastausta, mutta haastattelututkimuksesta selvisi, että asentajan työ on kovin yksinäistä ja kaukana muusta toiminnasta, joka voisi vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteen puuttumiseen ja sitä kautta yrityssuosittelemiseen.

LVI-asentajien esihenkilösuosittelemisen laskua heijastelee suurimmin yhteisöllisyyden puute, eli yksinäinen työskentely, sekä pois jääneet yhteiset tiimitapaamiset, joita pidettiin säännöllisesti kerran kvartaalissa. Tutkimustulosten mukaan viime vuoden syyskuussa järjestetyssä pulssikyselyssä esihenkilösuosittelemis oli nousussa, jolloin se järjestettiin tiimitapaamisten yhteydessä. Suuri osa asentajista ei ole nähnyt esihenkilöä juuri lainkaan tämän jälkeen, joka osaltaan varmasti vaikuttaa tyytyväisyyteen esihenkilöstä. Toisena syynä on tiimien radikaalit sekoitukset vuoden alussa, jolloin toimintatavat ovat voineet muuttua täysin joidenkin asentajien kohdalla.

Tärkeimmät kehityskohteet tuntuvat linkittyvän toisiinsa: arvostuksen tunteeseen kaivataan lisää palautetta, palautetta saadaan lisää viestinnän avulla ja viestintä kaipaa parempaa esihenkilötyötä. Myös yhteneväinen toimintamalli eri osastojen välillä on myös yhteisökokemuksen sekä jaetun yrityskulttuurin kannalta erityisen tärkeää.



Kuvio 16: Tutkimustulosten johtopäätökset

6.2 Kehittämisehdotukset

Suurimpana kehityskohteena on esihenkilötyö (kuvio 17) ja se, miten esihenkilöiden perusolettamuksia saadaan muokattua työntekijälähtöisemmäksi. Tärkeimpänä on esihenkilöiden tukeminen, jotta he ymmärtävät työntekijäkokemuksen tärkeyden niin yksilön, kuin yrityksenkin näkökulmasta ja että heidät saadaan näin mukaan työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Esihenkilötyön ensimmäisenä kehityskohteena on lähteä kehittämään vuorovaikutuksen kultuuria niin yksittäisten työntekijöiden, kuin tiiminkin kanssa. Työntekijöiden näkeminen ja kohtaaminen yksilöinä, esimerkiksi kysymällä kuulumisia tai huomioimalla heidän ideansa, ovat erityisen tärkeä osa elämäntilanne- ja yhteisökokemusta. Vuorovaikutusta voidaan lähteä kehittämään olemalla esihenkilön tukena esimerkiksi tiimitapaamisten järjestämisessä.

Tiimitapaamisten kulttuurista olisi hyvä saada säännöllinen osa arkea: järjestetään esimerkiksi kerran viikossa lyhyehkö, puolen tunnin mittainen Teams-tapaaminen, jossa työntekijät saavat kuulla mahdolliset muutokset tai muut tärkeät asiat. Tilanteen salliessa, kerran kvartaalissa pidettävät säännölliset tiimitapaamiset tuodaan takaisin. Näitä ehdittiin LVI-asentajille järjestää muutaman kerran, ja ne nostattivat selvästi heidän henkilöstötyytyväisyyttänsä.

Tapaamiset tukevat myös viestinnän kulttuurin kehittämistä, kun esimerkiksi muutoksista kuullaan sähköpostiviestin lisäksi myös niissä. Suurimmista muutoksista tai uusista ohjeistuksista olisi aina hyvä järjestää erillinen infotilaisuus koko asennushenkilöstölle, jolloin muutoksia voidaan perustella ja työntekijöillä on parempi mahdollisuus kysyä tai jopa kyseenalaistaa niitä. Tämä luo työntekijälle tunteen selkeästä ja läpinäkyvästä johtamisesta, sekä luo kasvun mahdollisuutta. Asioista kertominen tapaamisessa ei välttämättä riitä ja jatkuvalle viestinnälle olisi hyvä luoda sähköpostista poikkeava tapa.

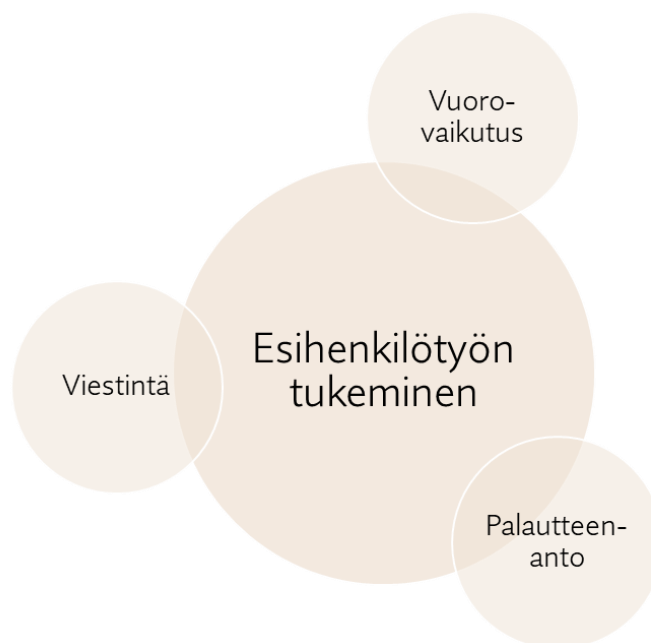
Palautteen antaminen, niin positiivinen kuin negatiivinenkin on tärkeä osa työntekijän kasvukokemusta. Palautteenannon kulttuurin kehittämisessä voitaisiin hyödyntää asentajien esihenkilöiden, eli työnjohdon sekä rakentamisen projektipäälliköiden yhteistyötä. DENin projektipäälliköt käyvät kohteissa työnjohtoa useammin ja näin tapaavat asennushenkilöstöä enemmän sekä näkevät heidän työnjälkensä. Työnjohto ja projektipäälliköt pitävät keskenään säännöllisiä palavereita, joiden avulla palaute asentajien työskentelystä saataisiin välitettyä esihenkilöille. Kun palaute saadaan esihenkilöiden tietoon, on työntekijöiden onnistumisia helpompi palkita.

Jotta esihenkilötyötä voidaan tukea ja parantaa, tulee se saada koordinoitummaksi ja helpommaksi esihenkilöille. Sekä asentajille kohdennettua viestintää, että esihenkilötyötä tukemaan voidaan hyödyntää jo olemassa olevia alustoja: DENin sisäistä Intranetiä sekä Yammeria, joka toimii yrityksen sisäisen viestinnän ja tiedottamisen alustana. Tämänhetkinen Intranet ei välttämättä palvele asennushenkilöstöä tai heidän esihenkilöitään kovin hyvin, vaan

sinne täytyisi luoda DEN Tekniikalle omalla otsikolla oleva osio. Esihenkilöitä voidaan ohjeistaa käyttämään Yammerin asentajaryhmiä pienten asioiden tiedottamiseen sähköpostin sijaan. Näin varmistetaan, ettei tieto huku muun sähköpostiliikenteen sekaan.

Intranetin DEN Tekniikka -osioon voidaan viedä esihenkilötyötä helpottavaa ja tukevaa materiaalia ja työkaluja, sekä pitää ajan tasalla asennushenkilöstölle kuuluvia ohjeistuksia ja muutoksia. Kun kaikki uusimmat ohjeistukset löytyvät yhdestä paikasta, helpottaa se sekä asentajien, että esihenkilöiden työskentelyä.

Kun esihenkilötyötä tuetaan ja se saadaan vaivattommaksi, on heidän helpompi noudattaa yhtenäisiä toimintatapoja. Luulen, että kun yhteistä linjaa on noudatettu jonkin aikaa ja se tulee osaksi rutiinia, huomaavat esihenkilöt varmasti muutosta asentajien motivaatiossa, sitoutuneisuudessa yritykseen ja näin työntekijäkokemuksen tärkeyden.



Kuvio 17: Kehittämiskohteet

7 Loppupohdinta

Opinnäytetyöni prosessi käynnistyi nopeasti ja oli erittäin nopeatempoinen. Prosessi lähti kuitenkin sujumaan hyvin, kun opinnäytetyötä työstä rauhallisesti osio kerrallaan. Vaikka jotkin osat asentajien työntekijäkokemuksen ongelmakohdista olikin jo havaittu ja niitä oltiin jonkin verran työstetty, sain työstä paljon joko täysin uutta, tukevaa tai eriävää tietoa ongelmien juurisyistä.

Koen, että saavutin työn tavoitteen: onnistuin löytämään asentajien työntekijäkokemuksen eroavaisuuksia ja löytämään sieltä tärkeimmät kehityskohteet. Ja tärkeimpänä sain työstä itselleni lisää työkaluja tukemaan esihenkilötyötä.

Mitä tekisin toisin: olisin etsinyt haastateltavaksi myös uudempia työntekijöitä. Ajattelin, että kauemmin yrityksessä olleilta saisin enemmän irti, mutta nyt huomaankin uusien työntekijöiden kokemusten tärkeyden, kun olisin saanut heiltä enemmän ”ulkopuolista” näkökulmaa.

Opinnäytetyössä on hyvä pohja DEN Tekniikan henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen. Aihe on tärkeä, sillä työntekijäkokemus on yksi strategian painopistealueista ja se tulee olla HR-työssä aina taustalla mielessä. Opinnäytetyö kokoaa hyvin yhteen talotekniikan esihenkilötyön ja henkilöstöjohtamisen kehittämisen painopisteet. Työ vahvistaa sitä kuvaa, että olemme oikealla tiellä, mutta paljon on vielä tekemistä esihenkilötyön kehittämisessä lähtien esihenkilöiden omista arvoista ja olettamuksista. Tämä kehittää asentajien henkilöstökokemusta ja asentajalähtöistä ajattelua.

Lähteet

Sähköiset

Airaksinen, T. 2009. Toiminnallisen opinnäytetyön kirjoittaminen. Viitattu 11.4.2023.
<https://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin>

Asuntokauppa LKV. 2023. LVI-tekniikka - Lämpö, vesi, ilma. Viitattu 21.4.2023.
<https://asuntokauppalkv.fi/lvi-tekniikka/>

Bersin, J. 2019. Which Parts Of Employee Experience Really Matter Most? Viitattu 22.4.2023.
<https://joshbersin.com/2019/11/which-parts-of-employee-experience-really-matter-most/>

Deloitte. 2019. From employee experience to human experience: Putting meaning back into work. Viitattu 22.4.2023.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html>

DEN Finland. 2023a. DEN on Suomen suurin pientalorakentaja. Meistä. Viitattu 21.4.2023.
<https://den.fi/meista/>

DEN Finland. 2023b. Rakennamme elämästä parempaa tila kerrallaan. Strategia. Viitattu 22.4.2023.
<https://den.fi/strategia/>

Great Place To Work. 2023. Yrityskulttuuri - Mistä yrityskulttuuri muodostuu? Viitattu 23.4.2023.
<https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/>

Hannola, L. 2022. Työntekijäkokemuksen määritelmä ja kriittiset hetket jotka tulee huomioida. Fambition. Viitattu 22.4.2023.
<https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/tyontekijakokemuksen-maaritelma>

Hannola, L. & Rautanen, L. 2022. Mitä tarkoittaa työntekijäkokemus. Fambition. Viitattu 22.4.2023.
<https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/tyontekijakokemus-mita-tarκοittaa>

Heikinheimo, S. 2023. Mitä Design Thinking eli muotoiluajattelu on? Fraktio. Viitattu 22.4.2023.
<https://www.fraktio.fi/blogi/mita-design-thinking-eli-muotoiluajattelu-on>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullinen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 13.4.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi - Opas toiminnalliseen oppimiseen. E-kirja. Helsinki: Art House.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Metropolia. 2017. Talotekniikka AMK, päiväopiskelu. Viitattu 22.4.2023.

<https://www.metropolia.fi/fi/opiskelu-metropoliassa/amk-tutkinnot/talotekniikka>

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. E-kirja. New Jersey: Wiley.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma.

Peda.net. 2023. Talotekniikan perustutkinto. Viitattu 22.4.2023.

<https://peda.net/kangasala/pikkolan-koulu/opo/7-lk/7b/oppilaanohjaus/sk/tjkk/a-perustutkinto/tp2>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Roidu. 2020. Millainen on hyvä työtyytyväisyyskysely? Viitattu 11.5.2023.

<https://roidu.com/blogi/millainen-on-hyva-tyotytyvaisyyskysely/>

Schein, E. 2016. Organizational culture and leadership. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons.

Soumyasanto, S. 2019. The Wider Angle of the Employee Experience. Beyond Thinking. Viitattu 23.4.2023.

<https://medium.com/beyond-thinking/the-wider-angle-of-the-employee-experience-95c75d8747a6>

Tietokirjasto. 2021. Kyselylomakkeen laatiminen. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 13.4.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Työterveyslaitos. 2023a. LVI-asentaja. Rakennusalan ammattikohtaiset työpaikkaselvitykset (RATS). Viitattu 21.4.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/rakennusalan-ammattikohtaiset-tyopaikkaselvitykset-rats/lvi-asantaja>

Työterveyslaitos. 2023b. Sähköasentaja. Rakennusalan ammattikohtaiset työpaikkaselvitykset (RATS). Viitattu 22.4.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/rakennusalan-ammattikohtaiset-tyopaikkaselvitykset-rats/sahkoasentaja>

Valmennuskumppani. 2023. Henkilöstökysely auttaa kehittämään henkilöstökokemusta. Viitattu 11.5.2023.

<https://www.valmennuskumppani.fi/kyselyt-ja-mittaukset/henkilostokyselyt/>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tampere University. Viitattu 12.4.2023.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf

Vuori, J. 2021. Aineiston tuottaminen. Laadullinen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.4.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>

Webropol. 2023. Webropol HR Kompassi - henkilöstötutkimus. Henkilöstön kehittäminen. Viitattu 11.5.2023.

<https://webropol.fi/palvelut/henkiloston-kehittaminen/>

Julkaisemattomat

DEN Finland. 2023c. Sisäinen Intranet. Viitattu 22.4.2023.

DEN Group. 2023. Tilinpäätös ja toimintakertomus. Viitattu 21.4.2023.

Martola, A. & Maste, K. 2023. Työntekijäkokemuksen muodostuminen ja kulttuurin johtaminen. Kurssimateriaalit. Viitattu 22.4.2023.

Kuviot

Kuvio 1: DEN Finland Oy Strategia (tiedot: DEN Finland 2023c)	7
Kuvio 2: DEN Tekniikan organisaatiokaavio	8
Kuvio 3: Kehitys työntekijäkokemukseen (mukaillen: Deloitte 2019)	9
Kuvio 4: Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaillen: Luukka 2019)	10
Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen osa-alueet (tiedot: Martola & Maste 2023; mukaillen: Bersin 2019)	11
Kuvio 6: Työntekijän kokemuspolut (tiedot: Hannola 2022)	13
Kuvio 7: Scheinin malli - Yrityskulttuurin kerrokset (tiedot: Luukka 2019)	15
Kuvio 8: Organisaation menestysketju (tiedot: Luukka 2019)	16
Kuvio 9: Tutkimusprosessin eteneminen	19
Kuvio 10: Pulssikyselyn vastausvaihtoehtojen värikoodit	20
Kuvio 11: Pulssikyselyn tulokset aihealueittain	22
Kuvio 12: LVI-asentajien pulssikyselyn heikoimmat tulokset	23
Kuvio 13: Sähköasentajien pulssikyselyn heikoimmat tulokset.....	23
Kuvio 14: DEN suositteluindeksi 2022-2023	24
Kuvio 15: DEN esihenkilön suositteluindeksi 2022-2023	24
Kuvio 16: Tutkimustulosten johtopäätökset	31
Kuvio 17: Kehittämiskohteet	33

Liitteet

Liite 1: LVI-asentajien pulssikyselyn tulokset	40
Liite 2: Sähköasentajien pulssikyselyn tulokset	41
Liite 3: Teemahaastattelun runko.....	42

Liite 1: LVI-asentajien pulssikyselyn tulokset

Tiimitason Heatmap tulokset perustuen kyselyn kysymyksiin.

Tiimitason Heatmap kuvastaa miten kyselyn kysymykset ja niiden tulokset ovat jakautuneet tiimikohtaisesti.

Kysymykset	LVI asentajat
Saan tarpeeksi arvostusta työpaikalla	8.2
Saan riittävästi palautetta työstäni	7.5
Minulla on sopiva määrä työtehtäviä	8.4
Minulla on selkeä toimenkuva ja tiedän mistä olen vastuussa	9.0
Tiedän mitä minulta odotetaan	9.0
Työyhteisössäni viestitään riittävästi	7.5
Tiimissäni huomioidaan työntekijöiden ideat	7.8
Minulla on riittävä vapaus tehdä itse omaa työtäni koskevia päätöksiä	9.2
Kuinka todennäköisesti suositteisit esihenkilöäsi?	8.7
Kuinka todennäköisesti suositteisit yritystämme työpaikkana?	8.4

Tiimitason Heatmap tulokset aihealueittain

Teemas	Työn selkeys	Arvostus	Viestintä	Itsenäisyys	Tiimityöskentely	Työkuormitus	eNPS	Palautteenanto	Esihenkilö eNPS
LVI asentajat	9.0	8.2	7.5	9.2	7.8	8.4	8.4	7.5	8.7

Liite 2: Sähköasentajien pulssikyselyn tulokset

Tiimitason Heatmap tulokset perustuen kyselyn kysymyksiin.

Tiimitason Heatmap kuvastaa miten kyselyn kysymykset ja niiden tulokset ovat jakautuneet tiimikohtaisesti.

Kysymykset	Sähköasentajat
Saan tarpeeksi arvostusta työpaikalla	7.5
Saan riittävästi palautetta työstäni	7.1
Minulla on sopiva määrä työtehtäviä	8.5
Minulla on selkeä toimenkuva ja tiedän mistä olen vastuussa	8.7
Tiedän mitä minulta odotetaan	8.5
Työyhteisössäni viestitään riittävästi	7.7
Tiimissäni huomioidaan työntekijöiden ideat	8.1
Minulla on riittävä vapaus tehdä itse omaa työtäni koskevia päätöksiä	9.3
Kuinka todennäköisesti suosittelisit esihenkilöäsi?	8.5
Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme työpaikkana?	7.6

Tiimitason Heatmap tulokset aihealueittain

Teemas	Työn selkeys	Arvostus	Viestintä	Itsenäisyys	Tiimityöskentely	Työkuormitus	eNPS	Palautteenanto	Esihenkilö eNPS
Sähköasentajat	8.6	7.5	7.7	9.3	8.1	8.5	7.6	7.1	8.5

Liite 3: Teemahaastattelun runko

Pulssikyselyn tuloksista sähköasentajat

Sähköasentajien yrityssuositteluindeksi (suositteletko yritystä työpaikkana) on paljon LVI-asentajia matalampi, eikä ole juuri vuoden aikana noussut: mistä koet tämän johtuvan?

- Mikä vaikuttaa vahvimmin siihen, suositteletko DENiä työpaikkana
- Miten pulssikyselyssä vahvimmat tulokset näkyvät työssäsi ja miten niitä voidaan ylläpitää?
 - Riittävä vapaus tehdä itse omaa työtä koskevia päätöksiä
 - Selkeä toimenkuva ja tiedän mistä olen vastuussa
 - Minulla on sopiva määrä työtehtäviä
- Miten pulssikyselyn heikoimmat tulokset näkyvät työssäsi ja miten niitä voidaan parantaa?
 - Saan riittävästi palautetta työstäni
 - Saan tarpeeksi arvostusta työpaikalla
 - Mitä arvostus merkitsee sinulle?
 - Työyhteisössäni viestitään riittävästi
 - Minkälaista viestintää asentajana odotat ja minkä viestinnän alustan kautta?

Esihenkilön suosittelu on noussut kovasti: mistä koet tämän johtuvan / miten sen nousua voidaan ylläpitää?

- Miten esihenkilötyö on muuttunut viime vuoden aikana?
- Esihenkilötyö on kuitenkin alle koko DENin keskiarvon, miten voisimme parantaa esihenkilötyötä?

Pulssikyselyn tuloksista LVI-asentajat

LVI-asentajilla on tällä hetkellä koko DENin parhain yrityssuositteluindeksi (suositteletko yritystä työpaikkana): mistä koet tämän johtuvan?

- Mikä vaikuttaa vahvimmin siihen, suositteletko DENiä työpaikkana
- Miten pulssikyselyssä vahvimmat tulokset näkyvät työssäsi ja miten niitä voidaan ylläpitää?
 - Riittävä vapaus tehdä itse omaa työtä koskevia päätöksiä
 - Selkeä toimenkuva ja tiedän mistä olen vastuussa
 - Minulla on sopiva määrä työtehtäviä
- Miten pulssikyselyn heikoimmat tulokset näkyvät työssäsi ja miten niitä voidaan parantaa?
 - Saan riittävästi palautetta työstäni
 - Saan tarpeeksi arvostusta työpaikalla
 - Mitä arvostus merkitsee sinulle?
 - Työyhteisössäni viestitään riittävästi
 - Minkälaista viestintää asentajana odotat ja minkä viestinnän alustan kautta?

Esihenkilön suositteluindeksi oli nousussa viime vuoden lopulla, kun nyt se on laskussa ja alle DENin keskiarvon: mistä koet tämän johtuvan / miten sitä voidaan parantaa?

- Miten esihenkilötyö on muuttunut viime vuoden aikana?
 - LVI-asentajille tehtiin juuri radikaalit esihenkilövaihdot, koetko tällä olevan vaikutusta? Jos on, millä tavalla koet, että uuden esihenkilön kanssa yhteistyö alkaisi sujumaan?
- Miten voisimme parantaa esihenkilötyötä?