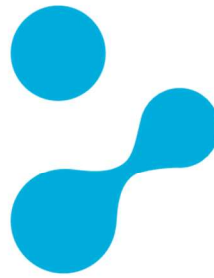


samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ILARI RUUSUNEN

**Työajan kohdistamisen
kehittäminen
asiantuntijaorganisaatiossa**

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Ruusunen, Ilari: Työajan kohdistamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatioissa

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Johtaminen ja palveluliiketoiminta

Joulukuu 2024

Sivumäärä: 90

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Econia Solutions Oy:n asiantuntijaorganisaation päivittäistyöskentelyn rakennetta tavoitteena tuottaa kehitysehdotuksia työajan tehokkaampaan kohdistamiseen tutkimustulosten ja teoreettisen osuuden pohjalta. Työn keskeinen tavoite oli tutkia ja selvittää, miten asiantuntijaorganisaatio käyttää työaikaansa ja miten työaikaa saataisiin kohdistettua jatkossa tuottavampien työtehtävien suorittamiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui asiantuntijaorganisaation päivittäistyöskentelyn luonteelle tyypillisistä lainalaisuuksista. Ylätason käsitteinä käsiteltiin palveluorganisaation johtamista ja suorituskykyä. Alatason käsitteitä olivat itsensä johtaminen, etätöiden ominaisuudet ja johtaminen, suorituskyvyn johtaminen ja mittaaminen, sekä Lean-ajattelu.

Lähestymistapana tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimuksessa sovellettiin monimenetelmällisyyttä käyttäen tutkimusmenetelminä kyselytutkimusta ja havainnointia. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä ja sen tuottaman määrällisen datan perusteella asiantuntijaorganisaatio koki työskentelynsä pirstaleiseksi ja usein keskeytyväksi. Asiakastyöhön käytettävä työkalu miellettiin kankeaksi tiettyjen ominaisuuksien osilta. Työssä tarvittavan tiedon etsiminen koettiin asiakastyöhön liittymättömien työtehtävien osalta eniten aikaa vieväksi tehtäväksi. Järjestelmätukeen ja neuvontaan liittyvät työtehtävät miellettiin kuormittavimmiksi tehtäviksi. Suoritetun havainnoinnin perusteella työntekotavat eivät olleet organisaatiossa standardoituja ja päivittäistyöskentely oli rikkonaista keskeytysten takia. Työaikaa kulutettiin paljon sisäiseen keskusteluun, koulutuksiin ja palavereihin. Huomattava osuus työajasta kului muuhun, kuin tuottavaan asiakaspohjaiseen työhön.

Tutkimuksen perusteella mahdollisina kehitystoimina nousi esiin laajan tehtävänkuvan pilkkominen pienempiin osiin ja vastuuttaminen tietyille henkilöille, jolloin työntekotavat saataisiin vakiinnutettua, osaaminen keskitettyä, eivätkä kaikki organisaatiossa tekisi sekaisin kaikkia työtehtäviä. Myös työajan merkitsemiseen liittyviä käytäntöjä suositeltiin päivittämään tutkimuksen perusteella, sillä todellinen työaika ei vastannut työajan kirjauksia ollen todellisuudessa merkittävä lyhyempi. Etätöikäytäntöihin kehoitettiin kiinnittämään huomiota, sillä päivittäistyöskentely paljastui tutkimuksen perusteella olevan tehokkaampaa lähityönä. Työstä johtuvien keskeytysten ei todettu olevan tutkimuksen perusteella ongelmallista, vaan keskeytykset johtuivat enimmäkseen sisäisestä kommunikaatiosta ja muista organisaation sisäisistä tekijöistä.

Avainsanat: itsensä johtaminen, etätö, suorituskyky, lean-ajattelu

ABSTRACT

Ruusunen, Ilari: Development of working time allocation in an expert organization

Master's thesis

Management and Service Business

December 2024

Number of pages: 90

The purpose of this thesis was to study the structure of the daily work in Econia Solutions Oy's expert organization with the aim of producing development proposals for a more efficient allocation of working time based on the research results and the theoretical part of this thesis. The main goal of the research was to study and find out how the expert organization uses its working time and how the working time could be allocated to more productive tasks in the future.

The theoretical framework of the research consisted of typical themes related to the expert organization's daily work. The top-level concepts were management and performance of expert organization. Self-management, features and management of remote work, performance management and measurement, and lean thinking.

Case study was used as an approach for this research. Multi-methodology was applied for this research using survey research and observation as research methods. Based on the quantitative data produced by survey, the expert organization felt its work was fragmented and often interrupted. The tool used for customer work was thought to be lacking in certain features. Searching for the information needed at work was perceived as the most time-consuming task in terms of tasks not related to customer work. Tasks related to system support and consultation were thought to be the most burdensome tasks. Based on the observation conducted, the working methods were not standardized in the organization and the work was irregular due to interruptions. A lot of working time was spent on internal discussions, trainings and meetings. A noticeable amount of working time was spent on other than productive customer-based tasks.

Based on the research, possible development measures emerged as splitting the broad work description into smaller parts and assigning responsibility to certain people, in which case work methods would be standardized, expertise would be concentrated, and everyone in the organization would not take part in all tasks. It was also recommended to update the practices related to recording of working hours, as the actual working time did not correspond to the recorded working time. It was urged to pay attention to remote work practices, as more efficiency were achieved while working at the office. The interruptions due to work were not found to be problematic, but those were mostly caused by internal communication and other factors within the organization.

Keywords: self-management, remote work, performance, lean thinking

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö syntyi halustani optimoida työnantajayritykseni asiantuntijaorganisaation päivittäistyöskentely tukemaan niin yrityksemme, kuin työntekijöidemme tuottavuutta. Näen organisaatiossamme paljon ulosmittaamatonta potentiaalia, jonka purkautumisen estävät nykyiset päivittäistyöskentelyn rakenteet, työkalut ja toimintamallit. Nämä tekijät purkamalla atomeiksi ja järjestelemällä uudelleen pystymme rakentamaan kannattavampaa ja kestävämpää liiketoimintaa.

Tämä työ ei olisi onnistunut, saati valmistunut ilman nykyistä työnantajaani ja esimiestäni, jotka ovat antaneet minun kasvaa ihmisenä ja työntekijänä. Kulttuurina on ollut, että vastuu annetaan ja se myös kannetaan. Tuon ohjenuoran siivittämänä suoritan nyt toista tutkintoani työn ohessa. Kiitos siis Econian väki ja kollegat, jotka ovat olleet mukana prosessissa ja mahdollistaneet sen loppuun saattamisen. Kiitos myös vaimolleni, joka on hoitanut alle vuoden ikäistä esikoistamme tämän työn kirjoitusprosessin ajan.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITE.....	8
2.1 Kohdeorganisaatio	8
2.2 Tutkimuksen tarpeen taustaa	9
2.2.1 Asiantuntijaorganisaation tehtävät.....	10
2.2.2 Kohdeorganisaation sitouttaminen tutkimukseen.....	12
2.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	13
2.4 Teoreettinen viitekehys.....	13
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	16
3.1 Lähestymistavaksi tapaustudkimus	16
3.2 Tutkimusmenetelmät	17
3.2.1 Verkkokysely.....	17
3.2.2 Havainnointi.....	19
4 JOHTAMINEN PALVELUORGANISAATIOSSA	20
4.1 Itsensä johtaminen	21
4.2 Etätyön ominaisuudet.....	25
4.2.1 Etätyön hyödyt.....	26
4.2.2 Etätyön haasteet.....	27
4.3 Johtaminen etätyössä.....	29
5 PALVELUORGANISAATION SUORITUSKYKY	32
5.1 Suorituskyvyn johtaminen.....	33
5.2 Suorituskyvyn johtaminen etätyössä	36
5.3 Suorituskyvyn mittaaminen.....	37
5.4 Lean-ajattelu.....	38
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	44
6.1 Strukturoitu verkkokysely asiantuntijaorganisaation henkilöstölle	45
6.2 Asiantuntijaorganisaation henkilöstön havainnointi	47
6.3 Strukturoidun verkkokyselyn tulokset	49
6.4 Havainnoinnin tulokset	57
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	69
7.1 Tulosten analysointi.....	69
7.2 Tutkimustyöstä johdetut kehitysehdotukset.....	73
8 POHDINTA	79
8.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	81
8.2 Jatkoaihiot ja tulosten sovellettavuus	82

LÄHTEET	84
LIITE 1: VERKKOKYSELY ASIANTUNTIJAORGANISAATION HENKILÖSTÖLLE	87

1 JOHDANTO

Työelämä on murroksessa, jossa työntekotavat ovat muuttuneet ja perinteisen liiketoiminnan lainalaisuudet ovat jääneet paitsioon. Johtamistyöskentely saa jatkuvasti uusia piirteitä ja teorioita tuekseen. Ehdolliseen palkitsemiseen perustuva liiketoimintajohtaminen, jossa työntekijä palkitaan hyvin tehdystä työstä ja odotusten täyttämisestä on jäämässä taka-alalle, eikä enää riitä joukon johtaminen tilanteesta toiseen, vaan pitäisi pystyä valmentamaan työntekijää kohtaamaan muutokset ja uudistukset (Vilkman, 2021). Suorituskyvyn johtamiselle on sen sijaan yhä ominaista, että yksilö saatetaan vastuuseen omasta käyttäytymisestään riippumatta yksilön asenteista ja aikomuksista (Leonard & Pakdil, 2016, s. 22). Hyvä ja eteenpäin urallaan haluava työntekijä tekee hyviä työsuoritteita riippumatta sen johtamisesta, esimiehestä, tai yrityskulttuurista. Joukossa on kuitenkin usein myös niitä, jotka tyytyvät vakaaseen positioonsa, eivätkä omaa kunnianhimoa urakehitystensä kohtaan. Nämä henkilöt eivät myöskään ole tavallisesti kiinnostuneita työnantajayrityksen liiketoiminnan kehittämisestä ja kasvusta, vaan mieltävät työnantajan tarkoituksen olevan pääsääntöisesti hyvän työelämän ja työympäristön mahdollistaja. Tällöin oletetaan yrityksen kehittävän itse itseään työntekijöitään varten ja unohdetaan, että yritys on olemassa asiakkaita varten. Osakeyhtiölaissakin (21.7.2006/624, 5 §) mainitaan, että osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei toisin määrätä yhtiöjärjestyksessä.

Laskutukseen perustuvassa palveluliiketoiminnassa jokaisella laskutettavaa työtä tekevällä työntekijällä on suora mahdollisuus vaikuttaa yrityksensä tulokseen ja kannattavuuteen. Työntekijän roolista riippuen, yksinkertaisesti ajateltuna työntekijän tulisi kattaa toiminnallaan oma palkkansa, palkan sivukulut, sekä toteuttaa vielä osakeyhtiön toiminnan tarkoitusta tuomalla myös katetta yrityksen kassaan. Samalla työnantajan tulisi tämän mallin toteutuminen varmistaa asianmukaisella johtamisella ja suunnittelulla.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITE

Tutkimuksen on tilannut harmaan talouden torjuntaan erikoistunutta palveluliiketoimintaa harjoittava Econia Solutions Oy, joka on tilitoimisto Econia Oy:n tytäryhtiö. Tarve tutkimukselle on tunnistettu kaikilla organisaatiotasolla ja sen odotetaan palvelevan kaikkia tutkimukseen liittyviä sidosryhmiä. Keskeisin työn tarvetta kuvaava esiin nostettu mittari on tutkittavan organisaation työajan kirjausten suhde kirjattuun työmäärään, johon laskutus perustuu.

2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on taloushallintokonserni Administeriin kuuluvan Econia Oy:n tytäryhtiö Econia Solutions Oy, joka tarjoaa teollisuuden ja rakentamistoiminnan päätoteuttajille harmaan talouden torjuntaan ja alihankintaan kohdistuvan byrokratian huolehtimisesta vastaavaa palvelua, minkä tukena toimii asiakkaan ja sidosryhmien käyttöön luovutettu Econia Solutions Oy:n omistama selainpohjainen palvelualusta. Administer Oyj on tilitoimisto, joka osti saman toimialan palveluita tarjoavan Econia Oy:n vuonna 2022 (Kauppalehti, 2022).

Econia Solutions Oy:ssä työskentelee 11 henkilöä, jotka jakautuvat asiantuntijaorganisaatioon (kuusi työntekijää) ja kehitystiimiin (neljä työntekijää). Lisäksi tämän tutkimuksen tekijä toimii tuotepäällikkönä kohdeorganisaatiossa. Asiantuntijaorganisaation päivittäiset työtehtävät koostuvat asiakkaiden ja näiden sidosryhmien puhelimitse tai sähköpostitse toimittamien palvelupyyntöjen käsittelystä. Kehitystiimin vastuulla on palvelualustan ylläpito ja kehittäminen. Tutkimuksen kohde on rajattu asiantuntijaorganisaatioon, jonka esimiehenä tämän työn tutkija toimi aikaisemmin ja täten omaa taustatiedot tiimin päivittäisestä työskentelystä, sekä pääsyn tiimin työaikakirjauksiin, asiakastyön kirjauksiin ja pystyy järjestelemään tiimin toimintaa tätä tutkimusta tukevalla tavalla. Tutkija on myös työskennellyt tässä tiimissä asiantuntijana vuosina

2019–2022, joten tutkija omaa käytännön kokemusta tiimin päivittäisten työtehtävien hoitamisesta.

2.2 Tutkimuksen tarpeen taustaa

Econia Oy osti Econia Solutions Oy:n, entiseltä nimeltään Enersense Solutions Oy:n, Enersense-konsernilta kesäkuussa 2023 (Inderes, 2023). Yrityskaupan seurauksena loppuvuosi 2023 kului integroitumisessa uuteen omistuspohjaan ja työympäristöön, sekä uusien käytäntöjen jalkauttamisessa organisaatioon. Myös palvelualustan nimi jouduttiin vaihtamaan yrityskaupan seurauksena, mistä seurasi mittava muutosprojekti sisältäen materiaalien ja ohjeistuksien päivitystä, sekä aktiivista sidosryhmäviestintää. Nyt integraatio on suoritettu ja päivittäistoiminta saatu vakautettua normaalille tasolle. Nyt on siis ajankohtaista kiinnittää enemmän huomiota liiketoiminnan kasvattamiseen.

Econia Oy:n päätoimiala on ollut aikaisemmin ulkoistettu taloushallinto. Vaikka mukaan toimintaan on tullut useita muita palveluita, taloushallinto ja sen toimialan lainalaisuudet ovat yhä vahvasti läsnä kulttuurissa. Econia Solutions Oy:n tuottamat palvelut eivät liity taloushallintoon, mutta silti taloushallinnon alalle tyypillinen kulukuri, raportointi ja analyttinen lukujen seuranta pätevät myös Econia Solutions Oy:n asiantuntijaorganisaation toimintaan.

Taloushallinnon alalla laskutus ja asiakastyön aste ovat seuratuimpia mittareita, joihin pohjataan arvioita yrityksen kannattavuudesta ja suorituskyvystä. Asiakastyön asteella tarkoitetaan osuutta työajasta, joka on kulutettu asiakaspohjaisen työn tuottamiseen. Kannattavuuden parantaminen on osa Administer-konsernin strategiaa, minkä takia asiakastyön astetta ja työajan kohdentamista on alettu seuraamaan koko konsernissa. Tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation asiakastyön asteen on todettu olevan liian alhaisella tasolla, minkä takia kohdeorganisaatio haluaa syvällisempää tietoa syistä asiakastyön asteen alhaiseen tasoon ja tätä kautta myös kehitysideoita siihen, miten asiakastyön astetta saataisiin suuremmaksi suhteessa organisaation työajankirjauksiin.

2.2.1 Asiantuntijaorganisaation tehtävät

Asiantuntijaorganisaatio koostuu yleensä kokeneista, usein korkeakoulutetuista työntekijöistä, joita yleensä on määrällisesti enemmän suhteessa muihin henkilöstöön. Asiantuntijaorganisaatiolle on keskeistä toiminnan perustuminen asiakkaiden tarpeisiin suunnattuihin tuotteisiin tai palveluihin, joilla pyritään tuottamaan asiakkaille uutta tietoa tai ratkaisemaan asiakkaiden vallitsevia ongelmia. Asiantuntijaorganisaation toiminnassa palvelun tuottaminen konkretisoituu yleensä hallinnan kannalta haastavimmilla alueilla, jotka edellyttävät organisaation jäseneltä aiempaa kokemusta ja osaamista aikaisemmin tarjotuista aiheeseen liittyvistä ratkaisuista. Asiantuntijaorganisaation toimintaa leimaa siis ennalta arvaamattomuus, jolloin asiantuntijatyötä tekeviä haastetaan löytämään ja toteuttamaan luovia ratkaisuja. (Pesonen, 2007, s. 20-30.)

Asiantuntijaorganisaation päivittäiset työtehtävät koostuvat asiakkaan, tai asiakkaan sidosryhmien asiantuntijaorganisaatiolle toimittamista palvelupyynnöistä. Palvelupyynnöjä tulee sähköpostitse, tai puhelimitse organisaation yleisiin tukiosoitteisiin. Sähköpostitse vastaanotetut pyynnöt ohjautuvat tukiticketeinä selainpohjaiseen tikkettijärjestelmään, josta asiantuntijaorganisaation jäsenet poimivat itsenäisesti uusia käsittelemättömiä tukipyynnöjä, tuottavat tikeillä vaadittua palvelusopimukseen kuuluvaa palvelua ja kirjaavat työn kuvauksen ja keston tikkettijärjestelmään, josta tieto siirtyy tiiminvetäjän käsittelyn jälkeen laskutukseen aina kuun vaihduttua. Vastaanotetuista puheluista tehdään myös omat tiketit tikkettijärjestelmään, sekä kirjataan niihin kulutettu työaika myös tiketille. Ohjeistus on, että kaikki asiakaspohjainen työ kirjataan tikkettijärjestelmään ja jokaisesta työtehtävästä kirjataan aikaa vähintään 15 minuuttia. Kuun vaihduttua asiakkaalta laskutetaan näihin työtehtäviin edeltävässä kuussa käytettyjen aikojen summa, kun kyseessä on tuntilaskutukseen perustuva palvelusopimus. Osa sopimuksista on kiinteään kuukausilaskutukseen perustuvia palvelusopimuksia, mutta silti työ kirjataan tikkettijärjestelmään samalla tavalla kaikkien asiakkaiden kohdalla.

Asiantuntijaorganisaation tarjoamiin palveluihin kuuluvat tilaajavastuulain edellyttämien selvitysten kerääminen ja tarkastaminen asiakkaan puolesta,

lakisääteisen rakentamistoimintaan liittyvän raportoinnin tekeminen asiakkaan puolesta, sekä asiakkaan teollisuusalueen/rakennustyömaan kulkulupien hallinta palvelualustalla. Myös kokonaisvaltainen palvelualustan käyttötuki hoituu asiantuntijaorganisaation toimesta kaikille asiakkaan edustajille ja sidosryhmille, jotka käyttävät palvelualustaa.

Asiantuntijaorganisaatio tuottaa palvelua asiakkaille palvelualustan kautta, joka toimii asiakkaan omistamana rekisterinä, jossa hallinnoidaan asiakkaiden sopimuskumppanien tietoja. Palvelualusta toimii linkkinä asiakkaan, asiantuntijaorganisaation ja asiakkaiden sidosryhmien välillä. Aiheeseen liittyviä sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaan sopimuskumppanit, sopimuskumppaneiden aliurakoitsijat ja asiakkaan alueella toimivat muut instanssit, kuten vartiointiliike ja alueen kulkulupaviranomaiset. Kaikki tieto siirtyy palvelualustalla reaaliajassa tarvittavat oikeudet omaavien henkilöiden näkyville. Asiakkaiden kanssa laaditaan tietojenkäsittelysopimus, jossa on sovittu asiakkaan omistavan kaiken alustalle syötetyn tiedon ja asiantuntijaorganisaation toimivan ainoastaan rekisterinkäsittelijänä.

Tyypillisiä asiantuntijapalvelun vastaanottamia palvelupyynnöitä ovat:

- Tilaajavastuutoimeksiannot
- Yksittäisten dokumenttien tarkastukset
- Palvelualustan käyttötuki
- Viranomaisraportointiin liittyvät pyynnöt (työntekijä- ja urakkaraportit)
- Asiakkaiden rakennustyömaiden tai teollisuusalueiden kulkulupa-asiat

Asiantuntijaorganisaatio on hajasijoiteltu organisaatio ja suuri osa päivittäistyöskentelystä toteutetaan etätyönä kohdeorganisaation etätyökäytännön mukaisesti. Tämän takia myös tiimiläisten itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia onnistuneen päivittäistyöskentelyn kannalta. Asiantuntijaorganisaation osaamisvaateina ovat järjestelmätekninen osaaminen, rakentamistoimintaan liittyvän lainsäädännön tietämys ja soveltaminen, sekä asiakaspalveluosaaminen. Rakentamistoimintaan liittyvällä lainsäädännöllä

tarkoitetaan tässä tapauksessa tilaajavastuulakia, lakia rakentamistoimintaan liittyvästä tiedonantovelvollisuudesta, sekä lähetettyjen työntekijöiden lakia.

Tilaajavastuulain tarkoitus on edistää yritysten välistä tasavertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista ja varmistaa, että yritykset täyttävät sopimuspuolina ja työnantajina lakisääteiset velvoitteensa (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 22.12.2006/1233, 1 §). Rakentamiseen liittyvällä tiedonantovelvollisuudella tarkoitetaan rakentamistoimintaa harjoittavan yhteisen rakennustyömaan päätoteuttajan velvollisuutta ilmoittaa työntekijä- ja urakkatiedot kuukausittain verohallinnolle (Verohallinto, 2019). Lähetettyjen työntekijöiden lain tarkoitus on kattaa työsopimuslain säädökset koskemaan myös muusta valtiosta Suomeen työtä tekemään tulevia työntekijöitä, sekä velvoittaa työn tilaaja valvomaan näiden säädöksiä toteutumista osittain (Laki työntekijöiden lähettämisestä 17.6.2016/447, 1 §, 13 §, 15 §).

2.2.2 Kohdeorganisaation sitouttaminen tutkimukseen

Työtyytyväisyyskyselyiden ja historiassa käytyjen avointen keskusteluiden perusteella asiantuntijaorganisaation viesti päivittäistyöskentelyn luonteesta on se, että tämänhetkiset resurssit eivät riitä, työ on työn projektiluontoisuuden takia hetkittäin kuormittava, sekä työaika kuluu turhiin kuukausilaskutettavien työtehtävien piiriin kuuluviin työtehtäviin, jotka olisivat automaation tai prosessikehityksen kautta vähennettävissä. Nämä asiantuntijaorganisaation esiin nostamat huolet osoittavat tarvetta tutkia päivittäistyöskentelyä, sillä asiakastyön aste ei täsmää esiin nostettujen huolien kanssa. Kun strategiaa ja asiakastyön kirjausten seuranta aletaan korostamaan tiimille, on hyvä viestittää tämän tutkimuksen tarkoituksena olevan paremman asiakastyön asteen mahdollistaminen ja resurssien tehokkaampi hyödyntäminen, joiden kautta myös liiketoiminnan kasvu on saavutettavissa.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite käytiin läpi asiantuntijaorganisaation kanssa tiimipalaverissa 13.6.2024, jossa esiteltiin tutkimusmenetelmiä, sekä

korostettiin tämän työn tekijän roolia tutkimuksessa neutraalina tutkijana, ei osana organisaatiota.

2.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja selvittää, miten asiantuntijaorganisaatio käyttää työaikaansa ja tämän kautta tuottaa kehitysehdotuksia organisaatiolle, miten työntekijöiden päivittäistyöskentelyä saataisiin tehostettua. Tällä hetkellä asiantuntijaorganisaation työajankirjaukset eivät vastaa asiakastyön kirjauksia jättäen asiakastyön asteen alhaiseksi. Työn tavoitteena on selvittää, **miten asiantuntijaorganisaation työaika saadaan kohdistettua tehokkaasti tukemaan organisaation kannattavuutta ja tuloksen parantumista.** Seuraavien apukysymysten avulla on tavoitteena selvittää tämänhetkisiä ongelmia työajan kohdistamisessa:

- Mihin asiakaspohjaisen työn ulkopuolinen työaika kuluu?
- Miten asiantuntijat kirjaavat asiakaspohjaista työtä?
- Mistä kuukausilaskutettaviin asiakkuuksiin kohdistuvista työtehtävistä on vapautettavissa työaika tuntilaskutusperusteisiin työtehtäviin?

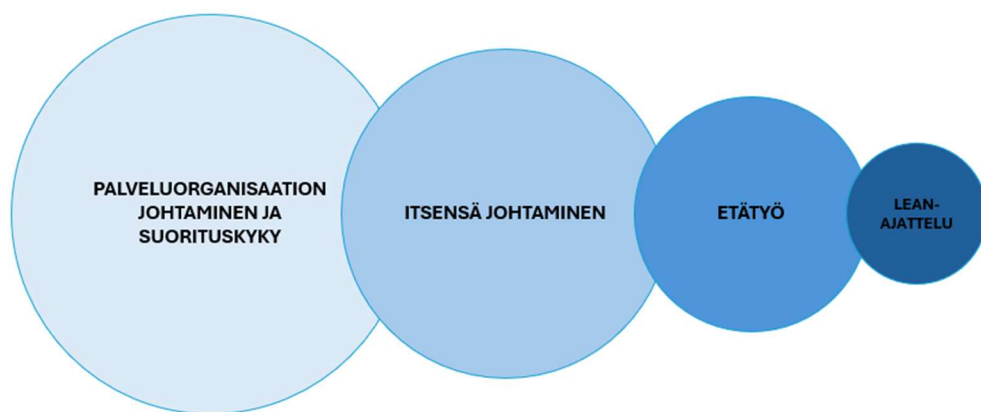
Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa asiantuntijatyön johtamisen tueksi tietoa asiantuntijaorganisaation päivittäistyöskentelystä ja työajan käytöstä, sekä tuottaa tämän tiedon pohjalta kehitysehdotuksia asiakastyön asteen kehittämiseen. Lisäksi asiantuntijaorganisaation käyttämää tikettijärjestelmää ollaan vaihtamassa lähitulevaisuudessa, joten tutkimus tulee tuottamaan sivutuotteena oleellista tietoa uuteen järjestelmään kohdistuvista tarpeista.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa esille tuodusta olemassa olevasta teoriasta käytetään käsitettä teoreettinen viitekehys. Teoreettisessa viitekehyksessä määritellään tutkimukselle ominaiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Teoreettisen viitekehysten avulla osoitetaan, mihin aiheeseen ja käsitteisiin tieteellisen tutkimuksen avulla

pyritään luomaan lisää uutta tietoa ja mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan. (Ojasalo ym., 2021, s. 34, 19.)

Tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation päivittäistyöskentely on itseohjautuvaa ja pääosin etänä tapahtuvaa, joten päivittäistyöskentelyn ominaisuuksiin ja sen johtamiseen liittyvä teoria tarjoaa hyödyllistä näkökulmaa tutkimukseen. Jotta asiantuntijaorganisaation työskentelyä tarkasteltaisiin myös tehokkuuden näkökulmasta, käsitellään työssä myös suorituskykyä ja sen mittaamista, sekä LEAN-ajattelun teoriaa. Nämä yllä mainitut teoreettisen viitekehyksen muodostavat käsitteet ovat suhteessa tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen. Kuviossa 1 on esitetty visuaalisesti teoriaosuuden syventyminen kohti tutkimusosiota.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen keskeisiä ylätasoa käsitteitä ovat palveluorganisaation johtaminen ja suorituskyky. Tutkimukselle keskeisiä ylätasoa käsitteisiin linkittyviä käsitteitä ovat etätyö, itsensä johtaminen, suorituskyky ja LEAN-ajattelu. Etätyöllä tarkoitetaan työn toteuttamisen muotoa, joka on varsinaisen työnantajan tilojen ulkopuolella toteutettavaa ansiotyötä, jossa tietotekniikan hyödyntäminen on keskeisessä roolissa (Vilkman, 2016, s. 13). Itsensä johtamisella tarkoitetaan aktiivista ja oma-aloitteista, itsenäiseen päätöksentekoon perustuvaa toimintaa, jossa henkilö itsenäisesti huolehtii omasta työkyvystään, hyvinvoinnistaan, motivaatiostaan ja kiireenhallintataidostaan (Mannermaa, 2024, s. 34). Suorituskyvyllä tarkoitetaan työntekijän kykyä luoda lisäarvoa ja

tuottavuutta tiimilleen, osastolleen ja organisaatiolleen (Leonard & Pakdil, 2016, s. 21). Lean-ajattelulla tarkoitetaan ajattelu- ja toimintatapamuutosta, jossa tiettyyn toimintoon tarvittavaa aikaa lyhennetään ja muutetaan ennustettavaksi (Torkkola, 2015, s. 11-12).

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Ennen tutkimusmenetelmien valintaa tulee päättää kehittämistyön lähestymistapa. Lähestymistapa liittyy kehittämisen tavoitteeseen, eikä sillä tarkoiteta suoranaisesti työssä käytettävää menetelmää tai tekniikkaa. Sopivan lähestymistavan määrittää työn kehittämistehtävä. Erilaisissa lähestymistavoissa voi olla kuitenkin päällekkäisiä piirteitä, jonka takia työssä voidaan soveltaa myös muihin lähestymistapoihin sopivia menetelmiä. (Ojasalo ym., 2021, s. 36-37.)

3.1 Lähestymistavaksi tapaustutkimus

Kun kehittämistehtävänä on kehittämis ehdotuksien tuottaminen organisaatiolle, tapaustutkimus on todennäköisin lähestymistapa. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan tutkittua tietoa tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyössä käytettäväksi lähestymistavaksi, kun tutkitun tiedon pohjalta pyritään tuottamaan kehittämis ehdotuksia, tai ymmärtämään tietyn organisaation tilanne ja ratkaisemaan ilmennyt ongelma. Keskeistä tapaustutkimukselle on, ettei siinä tehdä vielä konkreettista muutosta tai kehitystä tutkimuksen kohteelle, vaan sen pohjalta luodaan kehittämis- tai ratkaisuehdotus. (Ojasalo ym., 2021, s. 36-37.) Tämän opinnäytetyön lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta, koska tutkimuksessa lähdetään tutkimaan tietyn tiimin kokemuksia ja päivittäistoimintaa tehtävänä tuottaa kehittämis ehdotuksia organisaatiolle.

Keskeistä tapaustutkimukselle on yksi tai useampi tutkittava tapaus, joiden määrittelyyn perustuvat tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit. Tapaustutkimuksen erottaa muista tutkimuksellisista lähestymistavoista juuri yhden tai useamman tietyn tapauksen keskiössä olo. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 1.) Tapaustutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään kehittämisen kohdetta sen realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa on oleellista saada mieluummin selville pienestä joukosta paljon, kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa eri

tilanteissa, jolloin itse kehitettävän ilmiön osalliset, eli asiantuntijat voivat selittää ja kuvata ilmiötä. Nämä asiantuntijat mahdollisesti myös purkavat tilanteeseen johtaneita syitä, joiden todenperäisyyden tutkija voi selvittää muilla menetelmillä, kuten havainnoinnilla. (Ojasalo ym., 2021, s. 52–55.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuskirjallisuudessa sovellettavat tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin, mutta kehittämistyössä on oleellista menetelmien moninaisuus. Useampia eri menetelmiä käyttämällä saadaan kehittämistyön tueksi monia näkökulmia, erilaista tietoa ja uusia ideoita. Menetelmien jaottelu määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin ei enää korostu niin tärkeänä seikkana, kun sovelletaan useita eri menetelmiä. On siis suositeltavaa käyttää kehittämistyössä useita eri menetelmiä, koska ne täydentävät toisiaan ja vahvistavat toisten menetelmien avulla saatua tietoa. (Ojasalo ym., 2021, s. 40.) Monimenetelmällisyyden ansiosta samassa tutkimuksessa voidaan esittää niin laadulliselle, kuin määrällisellekin tutkimusmenetelmälle tyypillisiä kysymyksiä ja saadaan vastauksia niihin (Åkerblad & Seppänen-Järvelä, 2024, luku 3.2). Tässä tutkimuksessa sovelletaan monimenetelmällisyyttä, koska halutaan saada niin määrällistä, kuin laadullistakin tietoa tutkittavasta kohteesta käytettäväksi kehitysehdotusten pohjana. Tapaustutkimukselle on tyypillistä useiden erilaisten tiedonhankintamenetelmien soveltaminen syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseksi (Ojasalo ym., 2021, s. 37).

3.2.1 Verkkokysely

Vaikka tapaustutkimus liitetään usein kvalitatiiviseen tutkimukseen ja menetelmiin, on siinä mahdollista silti hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä, kuten kyselyitä (Ojasalo ym., 2021, s. 55). Kyselytutkimuksen etu on sen nopeus ja tehokkuus, sekä kyky tuottaa numeroihin perustuvia tuloksia, joita on kätevä käsitellä tilastollisesti. Kyselyiden heikkous on kuitenkin kerätyn tiedon pinnallisuus, sekä epätietoisuus siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. (Ojasalo ym., 2021, s. 121.)

Tässä työssä selvitetään verkkokyselyn avulla suoraan asiantuntijaorganisaation jäseniltä heidän omia kokemuksiansa päivittäisen työajan käytöstä, tavanomaisimmista työtehtävistä ja niiden laadusta, sekä asiakaspohjaisen työn ulkopuolisista työtehtävistä. Myös kokemuksia eri työvaiheiden sujuvuudesta selvitetään kyselyn avulla. Tutkimusmenetelmistä päädyttiin tässä tutkimuksessa haastattelun sijaan kyselyn toteuttamiseen, koska tutkijan aikaisempi esimiesrooli organisaatiossa saattaisi vääristää haastattelutilannetta ja vastauksia. Haastattelussa haastattelijalla on suuri vastuu ja rooli haastattelun onnistumiseen, sekä haastattelija ohjaa pitkälti keskustelun kulkua haastattelutilanteessa, vaikka molempien osapuolten tulisikin haastatteluun osallistua aktiivisesti ja tasavertaisesti (Ojasalo ym., 2021, s. 108). Vaikka asiantuntijaorganisaatio on vain kuuden hengen tiimi, haluttiin menetelmänä käyttää verkkokyselyä myös ajansäästöllisistä syistä, sillä vastausaika ajoittuu kesälomakaudelle. Verkkokyselyyn vastaamista enemmän aikaa vievä haastattelutilanne veisi enemmän aikaa tuottavan työn tekemisestä. Etätyötä tekevän organisaation jäsenten saavutettavuus on myös helpompaa verkkokyselyn kautta.

Kyselyn avulla pyritään saamaan kerättyä tiimin ajatuksia ja kokemuksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä haasteita kokee työn kirjaamisessa?
- Mistä työtehtävistä suurin osa työpäivästä koostuu?
- Kokeeko paljon keskeytyksiä työpäivän aikana?
- Mihin asiakaspohjaisen työn ulkopuolisiin työtehtäviin kuluu suurin osa työajasta?
- Mitä muita asiakaspohjaisen työn ulkopuolisia työtehtäviä tekee päivittäin?
- Mihin työtehtäviin aikaa kuluu tavanomaista enemmän?
- Työskenteleekö enemmän etänä vai toimistolla?
- Kokeeko eroa tehokkuudessa työskennellessään etänä, kuin toimistolla?
- Suunnitteleeko työpäiväänsä ja työajankäyttöä ennakoon?

Jos aihealue tunnetaan hyvin jo ennalta, mutta halutaan varmistua siihen liittyvien ennakkoajatusten paikkansa pitävyydestä, on kysely tilanteeseen so-piva menetelmä (Ojasalo ym., 2021, s. 40). Kyselyn avulla saadaan selville asiantuntijaorganisaation oma kokemus työajan käytöstä, sekä työtehtävien laadusta ja määrästä. Myöhemmän havainnoinnin avulla saadaan validoitua kyselytuloksiin peilaten, mitkä vastauksista pitävät paikkansa ja missä on vain tulkintaeroja. Tulkintaeroja voi olla esimerkiksi siinä, miten asiakaspohjaista työtä kirjataan ja mitä kaikkea tulee kirjata, sekä mitkä työtehtävät kuuluvat osana työnkuvaan ja mitkä eivät.

3.2.2 Havainnointi

Havainnointi on tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä luonnollisessa toimintaympäristössään. Havainnointia käytetään usein kyselyn lisänä ja tukena täydentämässä kyselyiden tuottamaa tietoa. Havainnointi sopiikin kehittämistehtäviin, joissa kohteena on yksilön toiminta. (Ojasalo ym., 2021, s. 114.)

Tässä tutkimuksessa havainnointi suoritetaan aikaisemmin suoritetun kyselyn tukena viettämällä kokonainen työpäivä valitun asiantuntijaorganisaation jäsenen vieressä havainnoimalla, mistä työpäivä koostuu ja miten työaikaä käytetään. Hypätessä virallisesta työroolista neutraalin tutkijan rooliin ja otettaessa passiivinen näkökulma, on tärkeää pohjustaa tapahtuvaa havainnointia. Havainnoijan rooli on tehtävä selväksi jo hyvissä ajoin (Ojasalo ym., 2021, s. 115).

Havainnoinnin on oltava järjestelmällistä ja tulokset tulee rekisteröidä viipymättä muistiin esimerkiksi havainnointilomakkeelle (Ojasalo ym., 2021, s. 115). Tässä tutkimuksessa havainnoinnin tulokset tullaan kirjaamaan ylös reaaliajassa lukujärjestyksellisesti jaottelulla Excel-pohjaan tehdylle havainnointilomakkeelle, jolle merkitään ylös minäkin ajankohtana tapahtuvat työtehtävät ja niiden kestot.

4 JOHTAMINEN PALVELUORGANISAATIOSSA

Pentti Sydänmaanlakan (2012, luku 5) mukaan organisaation menestymisen edellytyksenä on johtamisen perusprosessien hallitseminen. Organisaation johtamisen perusprosessit voidaan jaotella seitsemään osa-alueeseen:

- Strateginen johtaminen
- Osaamisen johtaminen
- Suorituksen johtaminen
- Tiedon johtaminen
- Uudistuksen johtaminen
- Arvojen johtaminen
- Visionäärinen johtaminen

Johtamisen perusprosesseista suorituksen johtamista käsitellään tämän tutkimuksen luvussa 5.1. Strategisella johtamisella tarkoitetaan suunnan ja tehtävän antamista toiminnalle. Strateginen johtaminen edellyttää kykyä reflektiiviseen ajatteluun ja syvälliseen pohdintaan. Osaamisen johtamisella halutaan varmistaa organisaation suoriutuminen päivittäisistä tehtävistään, sekä kyky kehittää suoriutumistaan tavoitteenaan jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtaminen tapahtuu organisaation ydinosaamisen määrittelyn kautta ottaen huomioon myös organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista kumpuavat osaamisvaatimukset. Tiedon johtamisessa pyritään luomaan, muokkaamaan, varastoimaan ja jakamaan tietoa, sekä johtamaan tämän tiedon soveltamista. Uudistuksen johtamisessa uudistamisella tarkoitetaan uuden oppimista, luomista ja ennakoimista, sekä reagoimista ympäristön vaikutuksiin. Uudistuksen johtaminen lähtee sisältä organisaatiosta, kun muutosjohtamiselle keskeinen muutos tulee organisaation ulkopuolelta. Arvojen johtamisella tarkoitetaan toimintaa ohjaavan organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen yhteistä määrittelyä. Tarkoitusta toiminnalle luo visionäärinen johtaminen, jossa johtajan vastuulla on valita ennakkoluulottomasti organisaatiolle uskottava tulevaisuuden suunta. (Sydänmaanlakka, 2012, luku 5.)

Tutkiessa erilaisia johtamisen käsitteistöön liittyviä lähteitä löytyy paljon uutisia, haastatteluja, kolumneja ja blogitekstejä, joissa veloitetaan esimiestä asettumaan tiettyyn käyttäytymisnormistoon ja jotka vaativat, tai suorastaan käskevät, johtajaa toimimaan tietyllä tavalla. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen verkkolehdestä Johanna Tjäderin (2017) kirjoittamassa kolumnissa esimiestyötä tutkinut Krista Pahkin on sitä mieltä, että hyvä johtaminen on lista esimiehen suuntaan meneviä tiettyyn toimintamalliin painostavia kehotuksia, eli ”Kysy, kuuntele ja kannusta”. Kaikki edellä mainitut ovat erinomaisia kehotuksia jokaiselle esimiehelle, mutta esimiehen tärkein tehtävä on johtaa tiimiään yritykselle eniten eduksi olevalla tavalla, eikä pelkästään toimia heidän assistenttina, terapeutina, isä-/äitihenkilönä, tai henkilökohtaisena valmentajana. Usein haaste- ja ongelmatilanteissa katseet kohdistuvat esimieheen. Jos tulos, työtyytyväisyys, -kulttuuri, tai -ympäristö koetaan huonoksi, etsitään syyllinen esimiehestä. Tämä on lähes poikkeuksetta toteutuva kuvio ja sen takia esimiehen tulisikin pyrkiä trendikkään ihmisläheisen johtamisen lisäksi myös olemaan vaativa, tarpeeksi tiukka ja korkean auktoriteetin omaava, koska haasteita syntyessä ei ole väliä, kuinka hyvä esimiehen ja alaisen suhde on, syytullaan silti vierittämään todennäköisesti esimiehen harteille. Johtajan on kyettävä olemaan jämäkkä, empaattinen ja tehokas kommunikaatiossaan (Sydänmaanlakka, 2024, s. 48). Kysymisen, kuuntelemisen ja kannustamisen lisäksi esimiehen tulee ennen kaikkea johtaa omaa tiimiänsä kohti parasta mahdollista suoritusta.

4.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen merkitys on korostunut nykyorganisaatioissa entisestään, koska niiden hierarkkiset rakenteet ovat madaltuneet, jolloin työntekijöiltä odotetaan yhä itsenäisempää toimintaa ja vastuunkantoa (Sydänmaanlakka, 2024, s. 40). Itsensä johtaminen on oman toiminnan ohjaamista, suunnittelua, muuttamista ja seuranta tavoitellen sujuvaa työskentelyä. Se on myös ajatusten ja tunteiden säätelyä, jota tapahtuu rinnakkaisilmiönä ulkoapäin vastaanotetulle johtamiselle. Jokainen tarvitsee niin ulkopuolelta tulevaa, kuin

itsestään lähtöisin olevaa johtamista ja niitä tarvitaan työtehtävästä tai asemasta riippumatta. (Moilanen, 2021.)

Arjessa itsensä johtamisen edellytyksenä on, että henkilö on itse tietoinen tavoitteistansa, vastuistansa ja toimivaltuuksistansa. Itsensä johtaminen on riippuvaista työympäristöstä, koska yksilö ei pysty itsenäisesti pelkällä tahdonvoimalla muuttamaan ympäristössään vallitsevia sosiaalisia ja kulttuurisia käytänteitä. Itseään voi johtaa ainoastaan sellaisessa ympäristössä, joka sen mahdollistaa. Jos tämänlainen ympäristö ei ole mahdollistettu, eli organisaatio ei tue itseohjautuvuutta, saattaa siitä seurata kuormittuneisuutta vähäisten vaikutusmahdollisuuksien takia. (Mannermaa, 2024, s. 35.)

Perinteisessä liiketoimintaympäristössä liiketoiminnan tavoitteet ja strategiat jalkautetaan alaspäin organisaatiossa, jolloin kaikkien yksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden tulee asettaa tavoitteensa heijastamaan ja vahvistamaan huipulla asetettua suuntaa (Cappelli & Tavis, 2016, kohta Aligning individual and company goals). Itseohjautuvuus liittyy vahvasti itsensä johtamiseen ja sillä tarkoitetaan yksilön valtaa päättää työn toteuttamistavasta, päämääristä ja prioriteeteista. Myös vaikutusmahdollisuudet organisaation rakenteiden ja käytäntöjen kehittämiseen kuuluvat tiivistä itseohjautuvaan työskentelyyn. Itseohjautuvassa työympäristössä yksilön vastuun merkitys kasvaa lisääntyneen vapauden ja vallan myötä. Organisaation itsensä vastuu itseohjautuvassa työympäristössä korostuu tukemalla itseohjautuvuuden edellytyksiä organisoitumisen ja uudenlaisen johtamistyylin omaksumisen kautta. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa pyritään pois toimintakulttuurista, joka on ollut häiriintynyt, turbulentti tai kontrolloiva. (Mannermaa, 2024, s. 34-35.)

Itsensä johtamisen voidaan todeta olevan jatkuva oppimisprosessi, jossa yksilö tulee tietoisemmaksi kehostaan, tunteistaan, arvoistaan ja mielestään. Tätä kautta yksilö kykenee ohjaamaan paremmin ajatuksiaan ja toimintaansa. Itsensä johtamisen kautta yksilö opettelee siis tuntemaan itsensä entistä syvällisemmin ja kehittämään itsetuntemustaan systemaattisesti saavuttaen paremman kyvyn huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja kokonaiskuntoisuudestaan. (Sydänmaanlakka, 2024, s. 41.)

Sydänmaanlakan mukaan (2024, s. 42) itsensä johtamisen kokonaisuus voidaan jakaa kuuteen elementtiin, joiden omia ja välisiä toimintoja yksilön tulisi osata johtaa. Näitä elementtejä ovat:

- Keho
- Mieli
- Tunteet
- Arvot
- Ihmissuhteet
- Työ

Kaiken lähtökohtana on toimiva keho ja siitä huolehtiminen, joka pitää sisällään fyysiset toiminnot. Liikunta, riittävä lepo, syvä rentoutuminen, stressinhallinta ja terveellinen ravinto liittyvät oleellisesti tämän elementin huolehdittaviin osa-alueisiin. Näiden hyvin tiedostettujen osa-alueiden osalta jokaisen tulee tehdä jatkuvaa itsetutkiskelua, koska nykyihminen ei useinkaan itse toimi opettamallaan tavalla. (Sydänmaanlakka, 2024, s. 43.)

Yksi tärkeimmistä itsensä johtamiseen liittyvistä osa-alueista on oman mielen hallinta, sillä kaoottinen mieli estää kykyä olla läsnä ja tällöin ajatukset saattavat karkailla menneeseen ja tulevaan. Mielen osa-alueita ovat muisti, ajattelu, havainnointi ja kognitiiviset kyvyt. Oma mieltä voi hallita mietiskelyllä, jonka avulla saavutetaan mielenrauha hiljentymisen ja selkiytymisen kautta. (Sydänmaanlakka, 2024, s. 44.)

Tunteiden elementillä tarkoitetaan tietoisuutta omista tunteista, ymmärrystä muiden tunteista, sekä kykyä rakentaa hyvää vuorovaikutusta. Oman mielen ohella myös tunteiden hallinta on tärkeää itsensä johtamisessa, sillä ihminen ei usein käsitä tunteiden merkitystä päätöksenteossa; tunteet ohjaavat luultua enemmän ihmisen toimintaa, vaikka ihminen itse kuvittelisi toiminnan olevan täysin rationaalista tietyssä tilanteessa. Tunteiden hallintaa voi kehittää esimerkiksi itsesuggestion kautta, jonka avulla voi vaikuttaa omaan mieleen ja

tuoda pintaan piileviä kykyjä ja voimavaroja, joiden olemassaolosta ei itsekään ollut tietoinen. (Sydänmaanlakka, 2024, s. 44-46.)

Arvoilla tarkoitetaan merkityksen ja tarkoituksen kokemiseen liittyviä henkisiä toimintoja, kuten tunteita ja ajatuksia, jotka ohjaavat yksilön toimintaa. Ohjaavat arvot ja periaatteet ovat ihmiselle tarpeellisia, sillä niiden kautta pystyy helpottamaan elämistä lisääntyneen merkityksellisyyden kokemuksen kautta. On kuitenkin muistettava, että arvoja on tarpeellista myös päivittää ja punnita säännöllisesti arvopohdinnan kautta, sillä usein arvot ovat kehittyneet ja sisäistetty jo nuorena. (Sydänmaanlakka, 2024, s. 46-47.)

Viides itsensä johtamisen elementti on vuorovaikutus ja ihmissuhteet, joilla tarkoitetaan älykästä sosiaalisuutta. Yksilön tulee kyetä solmimaan merkityksellisiä ihmissuhteita, sekä pitää niistä huolta. Vuorovaikutuksessa tulee välttää alistamista ja alistumista. Avoin ja arvostava vuorovaikutus vaatii sosiaalista älykkyyttä. Älykäs vuorovaikutus ja myönteiset ihmissuhteet kasvattavat hyvinvointia ja sosiaalista pääomaa. (Sydänmaanlakka, 2024, s. 48.)

Työ on yksi itsensä johtamisen elementti, koska sillä on suuri rooli ihmisen elämässä. Työssä jaksamiseen saa voimia silloin, kun omaa työtä pitää merkityksellisenä ja kokee arvostuksen tunnetta sitä kohtaan. Selkeät työtehtävät ja tavoitteet, riittävä osaaminen, saatu palaute ja työssä kehittyminen parantavat yksilön ammatillista kuntoa. (Sydänmaanlakka, 2024, s. 49.)

Asiantuntijaorganisaation päivittäistyöskentely on itsenäistä asiakaspalvelu- ja asiantuntijatyötä. Jokainen on veloitettu itse suunnittelemaan oman päivänsä esimiehen suunnittelemissa palaverikokonaisuuksissa lukuun ottamatta. Lisäksi jokaisen tulee itsenäisesti poimia palvelupyynnöitä, eli tikettejä käsittelyynsä, sekä vastata omien asiakkuuksien säännöllisten työtehtävien hoidosta. Itsenäistä asiantuntijaorganisaation työskentelystä tekee myös tarve kyetä etsimään itsenäisesti tarjolla olevista tietolähteistä ohjeita ja mahdollisia ratkaisuja palvelupyynnöiden ratkaisemiseksi.

4.2 Etätöiden ominaisuudet

Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö Akavan (2019) mukaan etätö on joustavaa ja vapaaehtoisuuteen perustuvaa työn organisointia, jossa työskentely tapahtuu työntekijän, työnantajan ja tehtävän työn kannalta tehokkaimmassa ja tarkoituksenmukaisimmassa sijainnissa. Tämänlaisia etätöiksi määriteltäviä työntekopaikkoja ovat esimerkiksi koti ja vapaa-ajan asunto. Etätö on sovellettavissa useisiin erilaisiin työtehtäviin ja esimerkiksi asiantuntijatehtävissä toimiville etätö sopii erityisesti. Keskeistä etätöiden tekemiselle on työnantajan koneiden ja laitteiden käyttäminen, sekä työn onnistumisen edellytyksenä oleva hyvä suunnittelu ja johtaminen. Tilastokeskuksen (2024) mukaan 35 % Suomen palkansaajista teki etätöitä vuoden 2023 aikana ja kaikista palkansaajista reilu viidesosa teki etätöitä vähintään puolet työajastaan.

Haastavaa etätöiden määrittelystä tekee se, että etätöillä viitataan yleensä työnantajan varsinaisten toimitilojen ulkopuolella tehtävään työhön. Etätöillä ei kuitenkaan tarkoiteta freelance-työtä, tai itsensä työllistämistä, jotka ovat tavanomaisesti työntekijän omissa tiloissa toteutettavaa työskentelyä. Etätöiksi ei luokitella työtä esimerkiksi tietyömaalla, rakennuksella tai kodinhoitajana, vaikka työnantaja ei olisikaan jatkuvasti paikalla johtamassa ja valvomassa työtä. (Kuisma & Sauri, 2021, s. 26; Akava, 2019.)

Etätöihin liittyy paljon ristiriitaisia näkemyksiä ja siihen liittyvät jännitteet ovat kärjistyneet eri osapuolten välillä. Etätöihin liittyvässä keskustelussa työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välinen vastakkainasettelu on korostunut ja molempia osapuolia hyödyttävän ratkaisun saavuttamisesta on tehty yhä vaikeampaa keskustelun polarisoitumisen takia. Toisten mielestä etätöihin liittyvät tuottavuusongelmat ovat perusteettomia ja toisten mielestä etänä työtä tekevät eivät näe vaivaa työnsä eteen, tai tekevät työtään vailla innokkuutta. Etätöskentely on yksi merkittävimmistä työelämään liittyvistä muutoksista sitten teollisen vallankumouksen ja tämän muutoksen johtaminen vaatii aktiivista yhteistyötä kaikkien osapuolten välillä. (Mortensen, 2023.)

Etätyötä käsitellään tässä tutkimuksessa, koska tutkittavan asiantuntijaorganisaation jäsenillä on mahdollisuus suorittaa työtään rajoittamattomasti etänä ja etätyön vaikutus työajan tehokkaaseen käyttöön on tapauskohtaista. Koska etätyö on yksi tutkittavan asiantuntijaorganisaation päivittäistyöskentelyn rakenne, tulee sen vaikutusta juuri tämän asiantuntijaorganisaation päivittäistyöskentelyyn huomioida ja taustoittaa työajan kohdistamisen kehittämisessä.

4.2.1 Etätyön hyödyt

Etätyön hyötyjä työntekijän kannalta ovat työajan joustavuus, työajan rytmittäminen omien tarpeiden mukaan, työrauhan lisääntyminen, keskittymisen lisääntyminen, työtehon paraneminen, työtyytyväisyyden paraneminen, rahan ja ajan säästäminen työmatkoissa, työn joustavampi sovittaminen yhteen perhe-elämän kanssa, vapaus valita asuinpaikka työpisteen sijainnista huolimatta, tarkoituksenmukaisemman työpisteen valitseminen työn luonteen pohjalta, työelämän mahdollistaminen terveydellisiä rajoituksia omaaville, mahdollisuus työskennellä poikkeustilanteissa, kuten liikenne-esteiden tai huonon kelin sattuessa. (Kuisma & Sauri, 2021, s. 33-34.)

Etätyöstä hyötyy myös työnantaja. Työnantajan näkökulmasta etätyön hyödyt liittyvät kustannuksiin, ekologisuuteen ja työn tehokkuuteen. Esimerkiksi työtehon ja tuottavuuden paraneminen, pitempien työurien mahdollistaminen, toimitiloihin liittyvät kustannussäästöt, houkuttelevuuden lisääminen työmarkkinoilla, työmatkaliikenteen väheneminen, ympäristövastuullisuuden parantaminen ja ilmastopolitiikkaan kohdistuvien tavoitteiden toteutumisen edistäminen ovat etätyön positiivisia puolia työnantajan kannalta. (Kuisma & Sauri, 2021, s. 34.)

Rekrytoinnit perustuivat ennen maantieteelliseen sijaintiin ja huipputyöt sijaitsivat kalliimmissa asumiskeskitymissä, mutta nykyään etätyö mahdollistaa osaamiseltaan parhaimman kyvyn rekrytoimisen maantieteellisyydestä huolimatta. Yksilöllä on etätyön myötä vapaus valita asuinpaikkansa työstään riippumatta, jolloin maantieteellinen kattavuus ja monimuotoisuus lisääntyvät.

Ennen arvostettiin kasvokkain käytävää vuorovaikutusta, kun nykyään etätyöskentelyn myötä arvostetaan työn tulosta ja valmiiksi saattamista riippumatta työtunneista tai käytävän vuorovaikutuksen määrästä. Etätyö on saanut myös huomion keskittymään työn tulosten näkyvyyteen, kuten projektien virsitanpylväiden saavuttamiseen sen sijaan, että keskityttäisiin enää niin paljoa työsuoritteiden määrään ja miten kiireiseltä työntekijä näyttää. (Greene ym., 2023, s. 27.)

Etänä työskenneltäessä tiedon tallennus ja jakaminen ovat kehittyneet lähityöympäristöstä. Innovaatioita ja kehitysideoita jaetaan laajasti ja monessa muodossa. Etäympäristössä tyypillisesti dokumentoidaan keskusteluja ja muistiinpanoja laajemmin verrattuna kasvokkain käytävään vuorovaikutukseen, jossa ajatuksia jaetaan vain paikallaolijoiden kanssa ja niitä ei usein myöskään dokumentoida. Myös vuorovaikutus on tarkoituksen mukaisempaa esimerkiksi eri viestintäkanavien kautta, eikä ideoiden jakaminen jää vain kahvihuonekeskustelun tasolle. Etätyön suuri hyöty on se, että työntekotapoja pääsee keksimään uudelleen ja on mahdollista löytää kaikkiin tilanteisiin ja tehtäviin parhaiten sopivat käytännöt itse. Kyse ei ole siitä, onko etätyöskentely työnteon muotona hybridi- tai lähityötä parempi. Kyse on siitä, miten yhdistää ne parhaat käytännöt omaan päivittäistyöskentelyyn ja etätyöskentely tuo uusia näkökulmia, sekä ratkaisuja siihen. (Greene ym., 2023, s. 27-28.)

4.2.2 Etätyön haasteet

Työn etänä toteuttamista on lähdetty kokeilemaan monissa työpaikoissa erityisesti sähköisten työvälineiden kehittymisen myötä, mutta monet työpaikat ovat joutuneet tutustumaan tähän työskentelytapaan globaalien uhkien, kuten pandemioiden takia (Kuisma & Sauri, 2021, s. 9). Tutustuminen tähän työskentelytapaan on tehnyt maailman pienemmäksi, lisännyt ihmisten vapaa-aikaa, avannut työmarkkinoita laajemmiksi, tuonut säästöjä työnantajille ja tukee esimerkiksi vihreitä arvoja työmatkailun vähentymisen myötä. Etätyö on tuonut paljon hyvää moderniin työelämään, mutta se pitää sisällään myös omat haasteensa. Tämän takia etätyöskentelystä puhuminen ja sen tutkiminen, sekä

tulkitseminen ovat lisääntyneet merkittävästi viime aikoina. Etätyön huonoja puolia ja siihen sisältyviä riskejä ovat työajan venyminen, työajan sekoittuminen vapaa-aikaan, työstä irrottautumiseen liittyvät vaikeudet, liiallinen kuormittuminen, perheen sopeutuminen etätyöskentelyyn, tilojen sopimattomuus, etätyöskentelystä aiheutuvat kustannukset kotona, kokemukset yksinäisyydestä, tunne työyhteisöstä eriytyneisyydestä, huoli urakehityksestä ja omasta asemasta organisaatiossa, etäjohtamiseen liittyvät haasteet (Kuisma & Sauri, 2021, s. 34–35).

Etätyö ja sen haasteet ovat oleellinen osa tätä tutkimusta, sillä asiantuntijaorganisaatio on hajasijoiteltu ja etätyökäytännön mukaan jokainen saa itse päättää tekeekö työtä toimistolla vai etänä. Tiedossa on, että yksilöt reagoivat etätyöhön eri tavalla ja osa toimii toimistolla tehokkaammin, kun taas osa toimii etänä tehokkaammin. Marja Sarkkisen (2021) kirjoittamassa Työterveyslaitoksen verkkolehden artikkelissa Työterveyslaitoksen kehittämispäällikkö Tiina Heusalan kertoo etätyön haasteiden liittyvän keskittymiseen, vireystilan ylläpitoon, yhteisöllisyyden tunteen kokemiseen, palaverikäytäntöihin, sekä perehdytyksen laatuun. Vaikka etätyössä monet toimistoympäristölle tyypilliset keskeytykset jäävät pois, saattaa etätyö lisätä myös turhia itse aiheutettuja työn keskeytyksiä esimerkiksi puhelimen, sähköpostin, tai viestintäsovelluksen selaamisen merkeissä, jolloin ajankäytön tehokkuus kärsii.

Ajankäytön tehokkuus kärsii, kun palaverin agenda ja luonnetta ei ole ennalta painotettu, jolloin keskustelu saattaa karata tiukasta asiasta rupatteluun esimerkiksi lemmikkieläimistä. Tämän ehkäisemiseksi olisi hyvä jo kirjoittaa palaverikutsuun, mikä on palaverin agenda. Turhia keskeytyksiä taas voi karsia sulkemalla erinäiset viestintäsovellukset keskittymiskykyä kaipaavien työtehtävien ajaksi. Tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, että keskittyy kerrallaan vain yhteen työtehtävään, jottei työstä tule tehotonta ja kuormittavaa. (Sarkkinen, 2021.)

Itsenäisesti suoritettavassa etätyössä tulee myös pitää huolta oman vireystilan ylläpidosta. Vireystilaa voi ylläpitää järkevöittämällä työpäivän tauotuksen. Jo pieni mikrotauko saattaa auttaa vireystilan ylläpidossa. Itsenäisessä etätyössä

eristäytymistä työyhteisöstä voi ehkäistä yhteisten toimintatapojen ja ohjeistuksien kautta, sekä yhteisten virtuaalisten ideointi- ja kahvihetkien avulla. Työkaverista huolehtiminen ja ystävällisyys ovat suotavia, sillä myös sitä kautta luodaan yhteisöllisyyden tunnetta. Etätyössä myös uuden työntekijän perehdyttämiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Perehdytys tulee suunnitella hyvin ja siihen tulee varata riittävästi aikaa ja kohtaamisia, jotta uusi työkaveri integroituu yhteisöön ja pääsee käsiksi myös hiljaiseen tietoon. (Sarkkinen, 2021.)

Suurin etätyöskentelyn haaste lienee luottamus ja sen puutteesta aiheutuva pelko. Esimiehen takaraivossa saattaa kolkuttaa pelko siitä, hoitavatko alaiset työnsä asiallisesti silloinkin, kun eivät ole esimiehen valvovan silmän alla. Tämän takia luottamus ja avoimuus kuuluvat onnistuneen etätyön kulmakiviin pelisääntöjen, jatkuvan dialogin, arvostuksen ja yhteisöllisyyden lisäksi. Mainitut kulmakivet linkittyvät vahvasti toisiinsa ja tukevat työyhteisön perusasioiden kunnossa pysymistä. (Vilkman, 2016, s. 25–27.)

4.3 Johtaminen etätyössä

Perinteisessä lähijohtamisessa johtajan tehtävä on varmistaa, että alaiset noudattavat työskentelyaikaa, -paikkaa ja -tapaa. Tätä johtamista toteutetaan yleensä tehtäviä delegoimalla, alaisia mentoroimalla ja suorituspalautteita antamalla. Etätyöskentely on kuitenkin laajentanut johtamisvaateita, sillä työntekijät hallitsevat etänä ollessaan paremmin omaa työnkulkuaan ja tyypillisiin johtamistehtäviin kuulunut delegointi ja raportointi sujuvat etätyölle ominaisemmilla käytännöillä, kuten dokumentoinnilla, läpinäkyvyyden kulttuurin jalkauttamisella ja asynkronisella kommunikoinnilla. (Greene ym., 2023, s. 5.)

Hajautetun, liikkuvan, tai ajasta ja paikasta riippumattoman työn johtamista kutsutaan etäjohtamiseksi. Etäjohtamisessa johdettava työntekijä ei työskentele päivittäin, tai joissakin tapauksissa edes viikoittain etäjohtajan silmien alla perinteisessä toimistoympäristössä. Etäjohtaminen on modernia tieto- ja viestintäteknologian mahdollistamaa johtamista, johon perinteisten

johtamiskäytäntöjen soveltaminen ei aina ole mahdollista. Esimiehen on osattava joustaa digitaalisen ympäristön ja tilanteen mukaan. (Vilkman, 2016, s. 16-21.)

Työturvallisuuskeskuksen palveluryhmän digijulkaisun mukaan johtamiseen liittyvät tarpeet riippuvat yksilöistä. Toiset tarvitsevat esimiehen huomiota, puuttumista ja ohjausta enemmän, kuin toiset. Etätyötä suoritettaessa esimiehen vastuulla on seurata työaika, työntekijän kuormittumista ja työn tuloksia. Myös organisaation kehittäminen etätyössä on esimiehen vastuulla. Työnantajan on huolehdittava, että etätyössä työolosuhteet ovat terveelliset ja turvalliset. (Työturvallisuuskeskus, 2017, kohta Etätyön johtaminen.) Jotta etätyö todella toimisi, tulee esimiesten johtaa tarkoituksen mukaisesti, rakentaa luottamusta ja kunnioittaa työntekijöiden autonomiaa (Greene ym., 2023, s. 8). Avoinuus linkittyy vahvasti luottamukseen ja työyhteisöissä sillä tarkoitetaan avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Sen tulee olla kokonaisvaltaisesti läpinäkyvää tiedonkulkua tiimin sisällä. Etäjohtamisessa avoinuus korostuu, koska yhteisöllisyys ja ihmisten sitoutuminen organisaatioon kärsii ilman avoimen ilmapiirin tuntua. (Vilkman, 2016, s. 33–34.)

Etätyön johtamisessa tulee kiinnittää huomiota luottamuksen rakentamiseen vuorovaikutuksen, kokemusten jakamisen, alaisten tuntemisen, vastuun jaon, osallistamisen ja työn seurannan kautta. Alaisille tulee tarjota tarvittavat kanavat vuorovaikutuksen ylläpitämistä varten ja huolehtia riittävästä tiedon kulkusta. Työtehtävien sisällöstä tulee viestiä tarkasti. Myös etätyöpolitiikasta ja säännöistä tulee käydä avointa keskustelua ja muovata niihin liittyviä prosesseja tarpeen vaatiessa. Vuorovaikutuksen kautta tulee myös varmistaa, että alaisilla on tarvittavat tiedot ja osaaminen tietoturvallisuudesta, työvälineistä ja työtilasta. Vuorovaikutuksen kautta tulee myös varmistaa alaisten kuormituksen tila ja tarvittaessa tarjota myös hyvinvoinnin tukea. (Työturvallisuuskeskus, 2017, kohta Vinkkejä etätyön johtamiseen.)

Etätyötä tekevä henkilö saattaa kokea saavansa liian vähän tukea ja palautetta esimieheltään, minkä takia työntekijä ei tunne työpanostaan tärkeäksi. Etäjohtamisessa esimiehen onkin tärkeää osoittaa arvostusta tiimiään kohtaan.

Arvostusta voi osoittaa pienillä arjen asioilla, kuten hyvillä käytöstavoilla, kuulumisten tai mielipiteiden kysymisellä, kuuntelemalla, tarkastelemalla erilaisia ideoita avoimesti, antamalla vastuuta, kiittämällä hyvin tehdystä työstä, neuvomalla ja antamalla rehellistä palautetta. (Vilkman, 2016, s. 25–33.)

5 PALVELUORGANISAATION SUORITUSKYKY

Palveluorganisaatio palvelee asiakasta, eli vastaa asiakkaiden kyselyihin, ratkoo asiakkaiden ongelmia, avaa tukoksia ja pullonkauloja, korjaa rikkoutuneen, löytää kadonneen, rauhoittelee vihaisia, vakuuttelee pelokkaita ja tarvittaessa vetää kanin hatusta suoriutuakseen kerta toisensa jälkeen liiketoiminnan vaatimalla tasolla. Siitä ei ole kauaa, kun asiakaspalvelussa työskentely oli vielä yksi kiittämättömimmistä ja näköalattomimmista työtehtävistä, joka ei herättänyt positiivisia mielikuvia. Työtoverit halveksuivat näitä asiakaspalvelun ja valittavien asiakkaiden parissa työskenteleviä henkilöitä. Asiakkaat näkivät asiakaspalvelijat hieman yksinkertaisina ja omahyväisinä henkilöinä, jotka ärsyttävät asiakkaita tarkoitushakuisesti. (Performance Associates Inc, 2007, kohta Preface.)

Viime vuosisadan lopussa liike-elämän asiantuntijat havaitsivat ensiluokkaisen asiakaspalvelun tuottamiseen omistautuneiden organisaatioiden tuottavan parempia taloudellisia tuloksia, kasvavan nopeammin ja olevan kannattavampia verrattuna organisaatioihin, jotka työskentelivät ahkerasti sen eteen, että joutuisivat antamaan asiakkailleen mahdollisimman vähän asiakaspalvelua. Huomattiin myös, että menestyvillä palveluorganisaatioilla oli matalammat markkinointikustannukset, vähemmän pettyneitä ja valittavia asiakkaita, sekä enemmän liiketoimintajatkumoa. Palveluorganisaatiot hyötyivät myös sisäisesti asiakaspalveluun panostamisesta pienemmän työntekijöiden vaihtuvuuden ja matalamman poissaoloprosentin kautta. Moraali ja työtyytyväisyys olivat myös korkeampia näissä organisaatioissa. Asiakastytyväisyyteen tähdänneillä yrityksillä oli tyytyväisempiä työntekijöitä. (Performance Associates Inc, 2007, kohta Preface.)

Suorituskyvyn keskeisiä elementtejä ovat omistautuminen, tekeminen, osaaminen ja kehityskyky. Nämä elementit ovat keskinäisriippuvaisia toisistaan, eli esimerkiksi lyhyen aikavälin keskittyminen tekemiseen ei nosta merkittävästi suorituskykyä, jos osaamisen tai omistautumisen taso jätetään huomiotta.

Parhaiten suorituskyykyyn voidaan vaikuttaa huomioimalla kaikki keskeiset elementit tuomalla niiden pohjalta tilanteisiin tarvittava panostus. (Järvinen ym., 2014, s. 68.)

5.1 Suorituskyyvyn johtaminen

Perinteisessä johtamisessa johtajan tehtävä on johtaa alaisiansa työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti ja tavoitehakuisesti. Tämän tyyliiseen johtamiseen on kuulunut hyvin keskeisesti asemavallan puute, jolloin johtaminen on ollut suurimmaksi osaksi yksilökeskeistä johtamista ja vaikuttamista. Nämä perinteiset 1900-luvun johtamisteoriat ovat perustuneet hierarkkiseen ajatteluun, jossa johtaminen nähdään johtajan suunnitteluun, organisointiin, vaikuttamiseen, kontrolloimiseen, ongelman ratkaisuun ja päätöksentekoon perustuvana prosessina. Nykyaikainen johtaminen edellyttää enemmän yhteistoimintaa, eivätkä kaikki langat olekaan enää tiukasti johtajan käsissä. Nykyään johtaminen on kollektiivinen prosessi, jossa myös johdettavilla on aktiivinen rooli. (Sydänmaanlakka, 2024, s. 60-61.)

Peter F. Drucker oli yksi maailman johtavia johtamisteorian edelläkävijöitä, sekä opettaja, kirjailija ja yritysstrategiaan erikoistunut konsultti, jonka kehittämälle johtamisteorialle on keskeistä näkemys siitä, että organisaation arvokkaimpia resursseja ovat sen työntekijät ja johtajien työ on valmistella ja vapauttaa työntekijöitä suoriutumaan (Drucker ym., 2015, s. 21-23). Joskus joutuu kohtaamaan sen tosiasian, ettei organisaatio toimi sellaisenaan ja heikot tulokset vähäisine parannusmahdollisuuksineen ympäröivät organisaatiota. Tällöin tarvitaan systemaattista analysointia ja itsearviointia määrittääkseen minäkälaisia tuloksia organisaatiolta halutaan, sekä mihin tulee keskittyä menestyksellisen tulevaisuuden saavuttamiseksi. Tämä määrittää johtajan vastuun laajuuden. Johtajalla on vastuu määrittellä, mitä tullaan arvioimaan ja arvostelemaan suojellakseen organisaatiota resurssien tuhlaamiselta ja varmistaakseen merkitykselliset tulokset. Erittäin tärkeää johtamisen kannalta on myös ymmärryksen muodostaminen siitä, mitä mikäkin tulos todella tarkoittaa

tuloksen tyypistä riippumatta. Kaikki organisaatiot ovat olemassa tuottaakseen tuloksia. (Drucker ym., 2015, s. 75-76, 78.)

Yrityksen suorituskyvyn johtaminen on organisaation eri tasojen johtamista kohti niille asetettuja tavoitteita. Suorituskyvyn johtaminen on yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation johtamista kohti parasta mahdollista suoritusta. Jotta näiden yksilöiden tai ryhmien suorituskykyä voidaan johtaa, tulee näille asettaa selkeät tavoitteet. Suorituskyky on monen tekijän summa ja se voidaan jakaa eri suorituskykytekijöihin, joita ovat liiketoiminnan päämäärä ja strategia, organisaation tekijät (kulttuuri, rakenne, roolit, prosessit, työympäristö) ja ihmisiin liittyvät tekijät, kuten ohjaus, tuki, suoriutumisen seuranta, keinot, kyvyt ja motivaatio. Keskeinen kysymys suorituskyvyn johtamisessa on, mihin asioihin tulee vaikuttaa, jotta tulos paranee. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 192–198.)

Suorituksen johtamisessa ohjaus, tavoitteiden sopiminen, kehittäminen ja tulosten arviointi yhdistyvät toisiinsa linkittyviksi prosesseiksi, joiden avulla pyritään parantamaan tiimien ja yksilöiden kehittämisen kautta myös organisaation suorittamista. Näiden prosessien avulla myös varmistetaan yrityksen strategian toteutuminen, sekä jokaisen työntekijän olevan tietoinen omasta tehtävästään, tavoitteestaan ja riittävästä osaamistasosta. Perinteiseen suorituksen johtamiseen kuuluvia työkaluja ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut, päivittäisjohtaminen ja suunnittelupalaverit, joskin vallitseva yleinen mielipide on johtajakeskeisen keskustelukäytännön olevan jo sisällöltään vanhentunutta. (Sydänmaanlakka, 2012, luku 5.)

Suorituksen johtamisessa esimiehen työkalut voidaan jakaa myös ylätasolla suorituksen tavoitteisiin, ohjaukseen, päätöksentekoon ja ongelmanratkaisun varmistamiseen liittyviin työkaluihin. Tavoitteet tulee pitää näkyvillä ja niitä tulee seurata. Esimiehen tulee varmistaa, että tavoitteet on ymmärretty ja ne muuntuvat konkreettiseksi tekemiseksi organisaation sisällä. Tätä kautta suorituskyky voidaan viedä uudelle tasolle. Esimiehen konkreettisia työkaluja suorituksen tavoitteiden seurannassa ja ohjauksessa ovat yrityksen vision, mission ja strategian viestiminen ja jatkuva esilläpito, vastuualueeseen liittyvän tiekartan rakentaminen yhteistyössä alaisen kanssa, henkilö- ja tiimikohtaisten

tavoite- ja suoriutumiskeskusteluiden pitäminen, tavoitteiden ja odotusten läpikäynti säännöllisesti tiimi- ja henkilötasolla, tavoitteita seuraavat mittarit ja niiden seuranta, suoriutumista auttavat sparraukset, hyvien suoritusten huomioiminen, puuttuminen alisuoriutumiseen, vahvuuksien ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja hyödyntäminen. (Järvinen ym., 2014, s. 144-145.)

Päätöksenteko ja ongelmanratkaisun varmistaminen liittyvät suorituskyvyn johtamiseen siltä osin, että suorituskyyyn vaikuttavia pullonkauloja ei saa päästä syntymään päätösvallan epäselvyyden, asian esimieheltä varmistamisen, tai päätösrohkeuden puutteen takia. Ongelmatilanteet tulee pystyä ratkaisemaan ketterästi ja fiksusti suorituskyyyn varmistamisen takia. Esimiehen työkaluja suorituskyyyn varmistamiseen päätöksenteon ja ongelmanratkaisun osa-alueella ovat käsillä olevien päätösten ja ratkaisuiden viestiminen säännöllisesti, saavutettavissa oleminen ongelmatilanteiden ja päätöksentekoa vaativien tilanteiden ilmentymisen varalta, sekä johdettavien kannustaminen itsenäiseen päätöksentekoon ja aktiiviseen ongelmanratkaisuun. Esimiehen tulee toimia myös esimerkkinä fiksussa ja rohkeassa päätöksenteossa, aikuismaisessa suhtautumisessa virheisiin ja luovan ongelmanratkaisukyvyn osoittamisessa. Työkalujen lisäksi esimiehen tulee käyttää niitä taitavasti eri tilanteissa ja yhdistää työkalujen käyttöön suorituksen johtamisen systemaattinen jatkumo, jolloin suorituskyyyn kulttuurin rakentaminen on jo pitkällä. (Järvinen ym., 2014, s. 145-147.)

Suorituskyyky on sidottu hyvään johtamistyöhön, joka on arvioitavissa tulosten, sekä henkilöstön omistautumisen ja itseohjautuvuuden kasvun kautta. Hyvä suorituskyyky edellyttää pitkällä aikavälillä näitä kaikkia, mutta jatkuvan suorituskyyyn kehittymisen kannalta henkilöstön omistautuneisuus on kriittisin tekijä. Luvussa 4.1 käsitelty itseohjautuvuus on keskeinen osa nykyaikaista suorituskyykyä. Väistämättömien muutosten edessä esimies joutuu päättämään, kohtaako nämä muutokset aktiivisten vai passiivisten johdettavien kanssa. Siinä missä aktiiviset ja omatoimiset johdettavat toimivat esimiehen kumppaneina muutoksissa, passiivisten johdettavien kohdalla joudutaan taistelemaan lepokitkaa vastaan muutosten kohdalla. Tiimin suorituskyykyyn voi vaikuttaa positiivisesti ohjauksellisen toimintakulttuurin kautta. Tällä tarkoitetaan

yksilöllistä suorituksen ohjausta, jonka kautta suorituksen ohjaus jalkautuu osaksi koko tiimin kulttuuria. Kun tiimin kulttuuriin kuuluu itsereflektioiva suoritusten arviointi ja henkilökohtaisista suorituksista on totuttu keskustelemaan rakentavan vuorovaikutuksen avulla, pystyy tiimi käsittelemään suorituksiaan avoimesti koko tiimin näkökulmasta. Tällöin tiimistä tulee parhaimmillaan itseohjautuva ja suorituskyky nousee uudelle tasolle. Pysyvä muutos suorituskyvyssä on saavutettavissa, kun itseohjautuvuuteen yhdistää vielä jatkuvan oppimisen ja uudistumiskyvyn. (Järvinen ym., 2014, s. 50, 143, 171.)

5.2 Suorituskyvyn johtaminen etätyössä

Tulevaisuudessa esimiesten kyky johtaa etätyötä tekevää tiimiä saattaa määrittää organisaation menestyksen (Vilkman, 2016, s. 21). Esimiehen vastuulla on pitää tiivistä ja tehokasta vuorovaikutusta yllä etätyötä suorittavan alaisen kanssa ja tätä kautta luoda hyvät edellytykset tuloksellisen työn toteuttamiselle (Työturvallisuuskeskus, 2017, kohta Etätyön johtaminen).

Etätyössä esimiesten kokemat haasteet liittyvät työsuoritusten mittaamiseen, työntekijöiden yritykseen ja yrityskulttuuriin sitouttamiseen, työntekijän itsejohtamiseen, työntekijän stressin määrän seuraamiseen, tiimin monimuotoisuuteen, esimiehen tavoittamiseen, tiedonjakamiseen. Myös piilevien ongelmien havaitseminen koetaan hankalammaksi etätyössä. (Vilkman, 2016, s. 45–56.)

Vaikka työyhteisössä tehtäisiin pääsääntöisesti etätöitä, on tärkeää kerätä joukko kasaan tapaamaan toisiaan fyysisesti tarpeeksi usein. Työyhteisö voidaan käsittää urheilujoukkueen tapaisena ryhmittyneenä tiiminä, jossa monenlaiset persoonat täydentävät toinen toisiaan. On tärkeää aika ajoin näyttää omaa naamaa toimistolla, koska silloin oppii tuntemaan työkaverit, esimiehen ja työyhteisön sisäiset käytännöt paremmin. Jo yhdenkin persoonan pysyvä puuttuminen vaikuttaa koko yhteisön suorituskykyyn. (Kuisma & Sauri, 2021, s. 20.)

Asiantuntijaorganisaation kanssa pidetään säännöllisiä viikkopalavereita, kuten myös avoimeen kehitykseen keskittyviä kehityspalavereita. Viikkopalavereissa käydään kollektiivisesti läpi edeltävän kuukauden laskutustasoja. Esimiehen toimesta tapahtuva tiedottaminen asiantuntijaorganisaation suuntaan päivittäistyöskentelyyn liittyvistä aiheista on ollut aktiivista. Sen sijaan asiantuntijaorganisaation johtaminen ei ole ollut järin personoitua, vaan on luotettu työntekijöiden suoritteisiin, sekä kykyyn itse aktiivisesti kysyä apua ja ohjeita tarvittaessa. Työntekijäkohtainen seuranta ja tavoitteiden asetanta ovat olleet puutteellista. Työntekijöiltä ei ole varsinaisesti vaadittu tuloksen tekoa, tai tietyn tason saavuttamista. Työolosuhteiden ja turvallisuuden varmistaminen on tapahtunut etätyön aloituskeskusteluiden kautta. Kotona ei ole ollut tapana käydä tarkastamassa työntekijän etätyöpistettä, eikä siihen ole tarvetta koetukaan.

5.3 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn johtaminen on esimiehen ensisijainen tehtävä ja se vaatii mitausta. Tuottavuus on tehokkuuden mitta, jolla tarkoitetaan asioiden oikein tekemistä. Suorituskykyyn sisältyy tehokkuutta ja tepsivyyttä, joka tarkoittaa sekä oikeiden asioiden tekemistä, että asioiden oikein tekemistä. Työntekijä saattaa työskennellä ahkerasti osallistumatta työpanoksellaan organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tehokas ja tepsivä suoriutuminen on kuitenkin välttämätöntä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Leonard & Pakdil, 2016, s. 4, 21.) Organisaation on oltava tietoinen siitä, saavuttaako se oikeita tuloksia. Jos yrityksen toiminnan tuottamia tuloksia ei arvioida kriittisesti, voi se johtaa vääristyneisiin käsityksiin ja toiminnan loppumiseen. (Drucker ym., 2015, s. 79.)

Organisaation tulee olla dynaaminen ja ketterä, jotta asetetut tavoitteet olisivat saavutettavissa mahdollisimman itseohjautuvasti. Tavoitteitaan itseohjautuvasti jahtaavan dynaamisen ja ketterän organisaation edellytyksenä on esimiehen ja henkilöstön kyky ymmärtää panokset ja tulokset. Panoksella tarkoitetaan toimintaa, jota tulosten aikaansaaminen edellyttää ja tuloksella

tavoiteltuja tuotoksia ja niistä pohjautuvaa mitattavaa arvoa. Ratkaisevaa on organisaation kyky pystyä kehittämään jatkuvasti suorituskykyään panos- ja tulossuhteen kriittisen tarkastelun kautta. (Järvinen ym., 2014, s. 97.)

Oman työnsä arvon tuottoa on tärkeää arvioida jatkuvasti ja muuttaa toimintaa sen pohjilta, koska asiakkaiden odotukset kasvavat nopeasti. Yksittäisen työntekijän suoriutuminen on riippuvaista siitä, kuinka selkeitä mittarit ja asiakastavoitteet ovat. Näiden selkeyttä voi korostaa ennakoivalla palaverisystematiikalla, jonka avulla tavoitteet ja niiden saavuttamisen mittaus on jatkuvasti esillä vastuu-, yksilö- ja tiimitasolla. Esimerkiksi tuotannossa seurataan tavoitteiden mukaan tuotannon määrään, laatuun ja asiakaskokemukseen liittyviä mittareita. Ohjelmistoprojekteissa puolestaan seurattava asia on ohjelmiston eteneminen suhteessa päämäärään. Myynnin panos-tulos-suhdetta arvioidaan myynnin suuntaamisen, panostekijöiden ja syntyneiden tulosten suhteesta tavoitteisiin. (Järvinen ym., 2014, s. 108, 139-140.)

5.4 Lean-ajattelu

Lean-ajattelu on laadunhallinnan tekniikoiden, käsitteiden ja työkalujen hui pentuma, jossa keskitytään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen laadunhallintakeinojen ja muiden asiakkaalle arvoa tuottavassa ketjussa hukkaa vähentävien toimenpiteiden avulla. Lean-ajattelun kehittyminen on peruja toisen maailmansodan jälkeisestä Japanista, jossa talousahdingon takia panostettiin tehokkuuteen ja hukan minimointiin. Globalisaation ansiosta syntyi kattavamman lähestymistavan tarve laadun käsittelyyn, johon Lean-ajattelu on jalostunut vastaamaan. (Kliem, 2016, kohta 1.4.)

Lean-ajattelulle keskeisiä ja ketterät puitteet mahdollistavia avaintekijöitä ovat arvon tuottaminen, kunnioitus ihmisiä kohtaan, hukan minimoiminen, läpinäkyvyys, sopeutuminen muutokseen ja jatkuva parantaminen (Haner, 2024, kohta Explain the Components of an Adaptive Plan). Tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation päivittäistyöskentely sisältää moninaisten työtehtävien hoitamista, mikä johtuu laajasta palveluntarjonnasta.

Asiantuntijaorganisaatio tekee päivittäin niin asiantuntijatyötä, kuin myös järjestelmätukeen liittyviä työtehtäviä, minkä seurauksena päivittäistyöskentely on vaikeasti ennakoitavaa, jolloin syntyy haasteita toimivan Lean-ajattelun puitteiden luomiselle. Erityisesti järjestelmätukeen liittyvissä työtehtävissä on usein Lean-ajattelulle ominaista hukkaa, joka olisi järjestelmäautomaatiolla tehtävissä. Palvelutyöhön Lean-ajattelu sopii erinomaisesti, sillä juuri odotusajat ja palvelutuotannon ketteryys kiinnostavat asiakkaita (Torkkola, 2015, s. 11).

Lean-ajattelulle keskeistä on hukan minimoiminen. Palvelutuotannossa hukkaa voi vähentää useita eri työkaluja ja tekniikoita soveltamalla. Tehostettu kommunikointi parantaa suorituskykyä ja vähentää tai poistaa hukkaa tuotannosta. Yhden sivun koostedokumentti on yksi kommunikoinnissa hyödynnettävä työkalu, jonka avulla voi viestiä kriittisiä tietoja prosessista tai projektista relevanteille tahoille. Toinen työkalu, jolla kommunikointia voi tehostaa, on tehokas 20 minuuttia kestävä pikakokous, jossa jaetaan tietoa omista vastuualueista tavoitteena kyetä nopeampaan koordinointiin ja parempaan tiedonjatkoon. Myös asiakkaan luona tai projektiin liittyvällä työmaalla vierailu on yksi toiminto, jonka avulla on mahdollista saada arvokasta tietoa asiakasrajapinnasta jaettavaksi työryhmän kesken. Kommunikointia voi tehostaa myös visuaalisten signaalien avulla, jotka lisäävät tehokkuutta, koordinointiä ja tilanteisiin mukautumista. (Kliem, 2016, kohta 4.6.)

Kommunikoinnin tehostamiseen sovellettavana signaalityökaluna voi käyttää kojetaulunäkymää tarjoavaa järjestelmää, josta käy ilmi edistymisraportit, trendit ja mahdolliset riskit. Tavoitteena on saada näkyviin itseselitteisiä tietoja valitsevasta tilanteesta. Myös parempi koordinointi liittyy vahvasti kommunikointiin. Jos koordinoinnissa on vikoja, on usein myös kommunikoinnissa vikoja ja päin vastoin. Koordinoinnin parantamisessa voidaan hyödyntää vertailua, jossa verrataan oman organisaation tuotannon suorituskykyä vastaavaa toimintaa harjoittavien organisaatioiden tuotantoon tunnistaakseen mahdollisuudet ja parhaat käytännöt oman suorituskyvyn parantamiseen. (Kliem, 2016, kohta 4.6.)

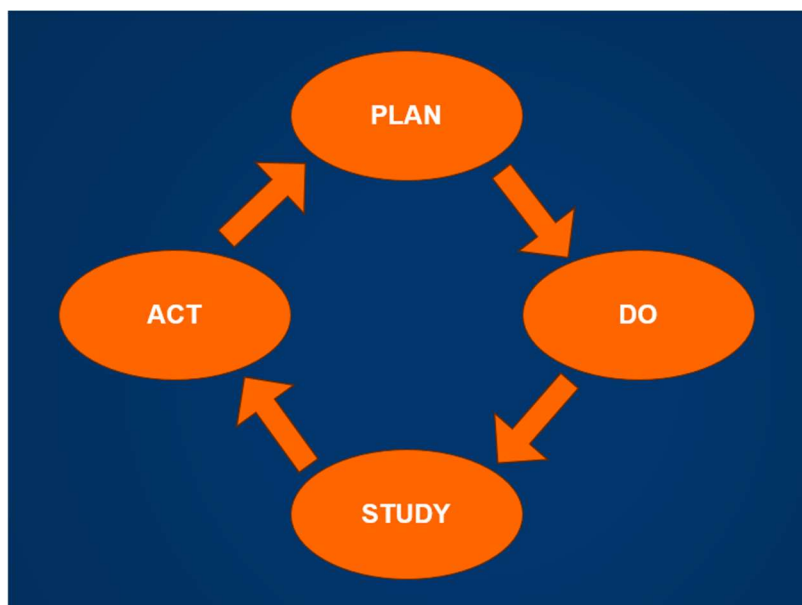
Palvelutuotanto tulisi pitää tasaisena vaihteluiden välttämiseksi. Tasauksen tavoitteena on vähentää kysynnän huippujen ja pohjien eroja asiakkaan kanssa käydyn kommunikoinnin ja tuotannon koordinoinnin, sekä ennustettavuuden avulla. Vaihtelua voi välttää myös vikojen ennaltaehkäisyn avulla, jonka tavoitteena on tuottaa virheetöntä palvelua. Virheitä tapahtuessa pyritään estämään virheen eskaloituminen asiakkaan päähän. Jokainen palvelutuotannon prosessissa työskentelevä kantaa vastuun oman työnsä laadusta ja tuloksista. Myös työntekijöiden vastuuttaminen työvälineiden ja työkalujen kunnan varmistamisesta ja huollosta johdon antaman tiedon ja ohjeiden tukemana johtaa parempaan palvelutason ylläpitoon. Työkalujen ja -välineiden viat aiheuttavat pullonkauloja, eli hukkaa tuotannossa. (Kliem, 2016, kohta 4.6.)

Tuotannon hukkaa on poistettavissa myös nopeamman siirtymän avulla, joka tarkoittaa nopeampaa siirtymistä toiminnosta tai tehtävästä toiseen tavoitteenaan lyhentää siirtymään kulutetun ajan ja vaiheiden määrää. Vaiheiden välissä tapahtuvaa hukkaa, kuten viivettä ja odottamista poistamalla voidaan saavuttaa parempi suorituskyky ja alhaisemmat kustannukset. Myös standardoidun työn lisäys tehostaa tuotantoa vapauttamalla työntekijöiden aikaa. Standardoitu työ tarkoittaa, että kaikki tuotantoprosessin parissa työskentelevät toimivat samojen ohjeiden ja vakiintuneiden käytäntöjen mukaisesti, jolloin välttyään päällekkäisen tai toistuvan työn tekemiseltä tuotannon eri vaiheissa. (Kliem, 2016, kohta 4.6.)

Riskienhallinnan keinoin voi poistaa hukkaa tuotannosta. Organisaation tulee varautua yllätyksiin, joka tarkoittaa riskien tunnistamista prosessissa ja toiminnassa. Tavoitteena on tunnistaa kaikki mahdolliset skenaariot, jotka saattavat aiheuttaa virheitä ja viivästyksiä tuotannossa, sekä varautua niihin. Riskit tulisi määritellä ja dokumentoida sisältäen niiden todennäköisyyden, havainnoinnin helppouden ja toimintasuunnitelman niiden välttämiseksi. Yksi riskien hallinnan toiminto on turvallisuuden parantaminen, jolla tavoitellaan poissaoloista ja vaatimusten vastaisuudesta aiheutuvan hukan vähentämistä. Poissaolot tai turvallisuusrikkomukset aiheuttavat viivästyksiä tuotannossa, tai pysäyttävät pahimmillaan tuotannon kokonaan. Kommunikoinnin tehostamisen työkaluja voi soveltaa myös turvallisuuden parantamiseen. (Kliem, 2016, kohta 4.6.)

Sidosryhmien motivaation lisääminen on yksi keino hukan vähentämiseen, koska se vaikuttaa suoraan tuotannon suorituskykyyn sen parissa työskentelevien ihmisten kautta. Motivaation heikennyttyä suorituskyky kärsii ja se vaikuttaa tuotantoon. Yksilö- ja tiimitasolla motivaatiota voi parantaa palkitsemisen ja tunnustusten antamisen kautta. Henkilöstöä tulee rohkaista osallistumaan organisaation kehittämiseen ja muutosten täytäntöönpanoon poistamalla niihin liittyvää pelon tunnetta. Kommunikointia tulee viedä avoimeen suuntaan luottamuksen rakentamiseksi ja tiedon jakamisen mahdollistamiseksi. Motivoitunut henkilöstö pystyy poistamaan monessa tuotannon vaiheessa ilmentyvää hukkaa ja keksimään uusia hyödyllisiä tapoja asiakastarpeiden täyttämiseksi. (Kliem, 2016, kohta 4.6.)

Lean-ajattelulle on ominaista prosessien parantaminen. Tukena Lean-ajattelun johtamismallin käyttöönotossa ja sitä kautta prosessien parantamisessa voi käyttää PDSA-menetelmää (plan-do-study-act), joka on oppimisen ja prosessien parantamisen vuokaavio (kuvio 2). Tämä Demingin kehäksikin kutsuttu menetelmä perustuu PDSA-sykliin, jolla tarkoitetaan suorituskyvyn parantamista toistuvilla askelilla, joiden kautta luodaan uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla. (Torkkola, 2015, s. 39-40.)



Kuvio 2. PDSA-menetelmä (Torkkola, 2015, s. 40)

PDSA-menetelmässä suunnittelulla (*plan*) tarkoitetaan kokeen tavoitteen määrittelyä, mittauksen suunnittelua ja onnistumisen määrittelyä. Suunnittelussa olennaista on myös pohtia kokeen järjestäminen käytännössä. PDSA-menetelmässä suunnittelu poikkeaa tavanomaisen toiminnan suunnittelusta sen osilta, että muutosta kohdellaan käytännössä todistettavana hypoteesina ennen vakiintuneeseen käyttöön ottamista. Tavanomaisessa toiminnassa suunnittelu rajoittuu pohtimaan, miten jokin muutos toteutetaan. Seuraavaksi menetelmässä tulee toteuttaa koe käytännössä (*do*) mahdollisimman pienessä mittakaavassa, jotta vaiheen kustannukset ja kesto pysyvät maltillisina. Seuraavaksi pysähdytään tutkimaan (*study*) kokeen onnistumista ja tuloksia, sekä pohditaan, saavutettiinkö odotettu tulos. Oleellista on myös miettiä, oliko mahdollinen onnistuminen sattumaa. Lopuksi menetelmässä tulee kokeen perusteella päättää, jalkautetaanko muutos laajempaan käyttöön (*act*), vai onko sen toteuttamatta jättäminen kannattavampaa. Mahdollista on myös muuttaa tavoitetta, metodologia tai hypoteesia ja tehdä kokeelle toisinto. (Torkkola, 2015, s. 41-42.)

Tutkimuksen kohteena olevassa asiantuntijaorganisaation tehdään asiantuntijatyötä, joka jättää asiantuntijalle tulkinnan varaa ilmenneen ongelman ratkaisemisessa. Luvussa 2.2.1 esitelyihin lakeihin perustuvissa työtehtävissä laatu poikkeamat ovat harvinaisia ja työntekomallit standardisoituja. Päivittaiset työtehtävät pitävät sisällään kuitenkin myös järjestelmätuen tarjontaa ja neuvontaa, jossa lähestymistavat voivat olla palvelutuotannon kannalta toisistaan poikkeavia.

Asiantuntijalla on itsenäinen työn kuva, joka tarkoittaa suurta vastuuta oman työn suunnittelussa ja tuotannossa. Siksi motivaatiotekijöillä on suuri vaikutus tuotetun palvelun laatuun ja laajuuteen. Tällöin toisen asiantuntijan tarjoama ratkaisu ei ole välttämättä niin kokonaisvaltainen, että käsitelty aihe voitaisiin täysin tulkita ratkaistuksi. Tarjotun ratkaisun ja palvelun kokonaisvaltaisuus vaikuttaa siihen, kiertäkö käsitelty aihe uudelleen toisen asiantuntijan käsitteilyyn myöhemmin, jos kokonaisvaltaista ratkaisua ei ole toimitettu ensimmäisellä kerralla. Tämä työtehtävän kokonaisvaltainen loppuun saattamatta jättäminen saattaa kertaantua myöhemmin lisääntyneenä työkuormana, kun toinen

asiantuntija joutuu käsittelemään ja tutkimaan samaa aihetta toistumiseen. PDSA-menetelmän mukainen itsereflektio ja mukautuminen auttaisi kokonaisvaltaisen ratkaisun tarjoamisessa edellyttäen kuitenkin aktiivista ja avointa kommunikaatiota organisaation kesken. Asiantuntijaorganisaation tarjoamaa palvelua tulisi myös standardisoida, jotta työntekomallit olisivat yhdenmukaisia, eikä mahdollisten uudelleen kiertoon tulleiden tehtävien selvittelyssä menisi uudella käsittelijällä aikaa tämän ollessa tietoinen siitä, mitä aiheeseen liittyen on aikaisemmin tehty.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus koostui kahdesta osiosta. Ensimmäisenä oli tutkimuksen kohteena olevalle asiantuntijaorganisaatiolle teetetty strukturoitu verkkokysely, jota seurasi asiantuntijaorganisaation jäsenten työskentelyn havainnointi kokonaisen työpäivän ajan. Verkkokyselyn tulokset toimivat tukena havainnoinnille, jonka avulla pyrittiin vahvistamaan kyselyn tulosten antamia päätelmiä, tai päinvastoin toteamaan niitä vääriksi, sekä mahdollisesti löytämään työn tekkoon kohdistuvia tulkintaeroja tai eroja tietyissä työvaiheissa. Näiden tutkimusmenetelmien yhdistelmänä saatujen tietojen tavoitteena oli osoittaa mihin asiantuntijaorganisaation työaika kuluu tällä hetkellä ja miten saataisiin kohdistettua työaika päivittäistyöskentelyä tehostavalla tavalla. Aihepiiriin liittyvät haasteet raportoidaan eteenpäin ja niihin tarjotaan tutkimuksen perusteella kehitysideoita.

Tutkimus esiteltiin ja kuvailtiin tutkimuksen kohteena olevalle asiantuntijaorganisaatiolle yhteisessä tiimipalaverissa 13.6.2024. Myös tätä ennen oli keskusteltu jo ennalta asiantuntijaorganisaation jäsenten kanssa kahdenkeskisissä keskusteluissa tehtävästä tutkimuksesta ja korostettu tutkimuksen hyötyjä koko organisaatiolle. Tutkimuksen esittelyvaiheessa tämän työn tutkija toimi vielä tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation esimiehenä ja tuolloin korostettiin tutkimuksen hyödyttävän kaikkia ja keskittyvän muuhun, kuin esimiehenä tehtävään lisävalvontaan. Kesäkuun lopussa kuitenkin oli tiedossa, että tässä työssä tutkijana toimivan henkilön asema tulee olemaan jatkossa asiantuntijaorganisaation esimiehenä toimivan Palvelupäällikön sijaan Tuotepäällikkö ja tätä myötä asiantuntijaorganisaation esimies tulee vaihtumaan yrityksen sisäisellä siirrolla. Tutkimus sovittiin toimeksiantajan kanssa silti saatettavan loppuun alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, sillä tutkimuksen tavoitteet olivat yhä relevantteja organisaatiolle ja tutkimus nähtiin yhä liisarvoa tuottavana.

6.1 Strukturoitu verkkokysely asiantuntijaorganisaation henkilöstölle

Kysely on monikäyttöinen tiedonkeruumenetelmä ja se toteutetaan tyypillisemmin postitettavalla lomakkeella, tai internetissä täytettävänä kyselynä. Käytettävä tiedonkeruuteknikka vaikuttaa siihen minkälaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää, sekä mitkä tekijät vastauksiin pääsevät vastaushetkellä vaikuttamaan ja kuinka luotettavia tutkimustulokset ovat. Täysin strukturoidussa kyselytutkimuksessa kysymykset esitetään ennalta määritetyssä järjestyksessä ja kysymykset, sekä vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi muotoiltuja. Strukturoidun kyselyn ja haastattelun erona on haastattelussa avoimeksi jätettävä vastauksen sisältö. (Ojasalo ym., 2021, s. 121.)

Tässä tutkimuksessa haluttiin kyselyn avulla saada selville asiantuntijaorganisaation omia rehellisiä näkemyksiä ja mielikuvia päivittäistyöskentelystä, minkä takia kysely teetettiin verkkokyselynä ja nimettömänä. Kuten tämän tutkimusraportin lopussa liitteenä olevasta verkkokyselyn kyselylomakkeesta (liite 1) ilmenee, oli joukossa kysymyksiä, joihin vastaushetkellä vallitsevat ympäristötekijät voivat vaikuttaa. Esimerkiksi kysymykseen numero kaksi, jossa pyydetään järjestelemään useimmiten keskeytyksiä työpäivän aikana aiheuttavat tekijät, ei vastaaja todennäköisesti olisi täysin rehellinen vastausvaihtoehtona olevan ”Henkilökohtaiset siviiliasiat” -vastauksen sijoittumisesta, jos kyselyä täytettäisiin esimerkiksi tutkijan tai työkaverin läsnä ollessa.

Verkkokysely laadittiin ensin raakaversiona tekstinkäsittelyohjelmalle, johon muotoiltiin kysymykset vastausvaihtoehtoineen ja -malleineen. Vastausmallilla tarkoitetaan, onko kyseessä monivalintakysymys, vai haetaanko vain yhden vastausvaihtoehdon korostumista ”eniten”, ”vähiten” ja ”useimmiten” -kuvailuilla, tai pitääkö vastaajan järjestellä vastausvaihtoehdot tiettyyn järjestykseen. Kun raakaversio kyselystä oli valmis, se käytiin läpi toimeksiantajan edustajan kanssa, minkä jälkeen kahta kysymystä muokattiin toimeksiantajan ehdotusten perusteella. Kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä 13, joista 12 oli monivalintakysymyksiä ja yksi kysymys pyysi järjestelemään vastausvaihtoehdot useimmiten-vähiten-akselille. Kolmeen kysymykseen oli mahdollista valita useita vastausvaihtoehdot, mutta muissa kysymyksissä haettiin erottuvaa

tekijää sallimalla vain yhden vastausvaihtoehdon valinnan. Kaikkiin kysymyksiin oli pakollista vastata ennen vastauksen lähettämistä. Vastausvaihtoehdot eivät sisältäneet vapaita kenttiä, joten kyseessä oli täysin strukturoitu kysely. Kysely laadittiin Microsoft Forms -alustalle johtuen siitä, että toimeksiantajaorganisaatio käyttää Microsoft-tuotteita, sekä kyseinen työkalu oli jo ennalta tuttu tutkijalle ja taipui verkkokyselyn tarpeisiin. Myös vastausten kerääntymistä oli helppo seurata sähköposti-ilmoitusten kautta.

Anonyymi verkkokysely julkaistiin asiantuntijaorganisaatiolle 27.6.2024 ja vastausaikaa myönnettiin aluksi 5.7.2024 asti. Vastausten kerääntymistä seurattaessa, kävi hyvin pian ilmi, ettei vastauksia ehdi kerääntyä kesälomakauden aikana kuuden henkilön asiantuntijaorganisaatiosta riittävästi, minkä takia vastausaikaa jatkettiin elokuun loppuun asti. Työn tutkija jäi itse yhdistetylle kesä- ja vanhempainvapaalle heinäkuun lopussa ja palatessaan töihin syyskuussa 2024 kävi ilmi, että asiantuntijaorganisaatiossa oli tapahtunut vaihtuvuutta, eikä vastauksia ollut kertynyt lisää, jonka takia vastausaikaa jatkettiin vielä kertaalleen.

Vastausjakson aikana tutkija lähetti kahdesti Microsoft Forms -alustan kautta lähetettäviä sähköpostimuistutuksia asiantuntijaorganisaatiolle, sekä harjoitti myös suorien henkilökohtaisten muistutusten lähettelyä pikaviestintäsovelluksen kautta. Lopulta verkkokyselyyn oli syyskuun 2024 loppuun mennessä vastannut viisi henkilöä kuuden hengen tiimistä sisältäen tiimistä poistuneen henkilön ja tiimiin palanneen henkilön vastaukset. Kyselyyn on ollut siis mahdollisuus vastata yhteensä seitsemällä henkilöllä, joista viisi oli kyselyyn vastannut, eli verkkokyselyyn todellinen vastausprosentti oli 71,4 %. Vastauspyynnön saaneen joukon ollessa pieni, lähdettiin kyselyssä tavoittelemaan sadan prosentin vastaustausprosenttia, mutta kyselyn aikana tapahtuneet organisaatiomuutokset, tutkijan roolin vaihdos, sekä päälle osunut kesälomakausi varmasti vaikuttivat vastaajien tavoitettavuuteen. Monille kysely muistutuksineen on saattanut hukkua loman aikaiseen sähköpostitulvaan. Toisilla ei ole saattanut olla motivaatiota vastata kyselyyn, koska suhde kyselyn teettäjään ei ole enää esimiesalainen-tyyppiä oleva.

6.2 Asiantuntijaorganisaation henkilöstön havainnointi

Asiantuntijaorganisaation jäsenten työpäivän havainnointi suoritettiin verkko-kyselyn sulkeuduttua kahdelle asiantuntijaorganisaation jäsenelle, joista toinen tehtiin 25.9.2024 ja toinen 3.10.2024. Havainnoitavat asiantuntijat valittiin sen perusteella, että päästäisiin havainnoimaan mahdollisimman eri tyyllisiä työntekijöitä niin kokemukseltaan, osaamiseltaan ja työnkuvaltaan. Havainnoitavien valinnassa kiinnitettiin myös huomiota asiantuntijan asiakaskirjausten historiaan ottaen huomioon myös sen, kuinka yleistä työntekijälle oli toimistolla työskentely ja miten sen tiedettiin vaikuttaneen työskentelyn tehokkuuteen.

Työntekijöihin, jotka valikoituivat havainnoinnin kohteiksi, viitataan tässä tutkimuksessa termeillä havainnoitava A ja havainnoitava B. Havainnoitava A oli työskennellyt organisaatiossa yli viisi vuotta, kun havainnoitava B oli työkokemukseltaan huomattavasti kokemattomampi. Aikaisemmin tiimin jäsenille esimiehen toimesta tehdyn seurannan perusteella havainnoitavalle A oli tyypillisempää työskennellä havainnoitavaa B säännöllisemmin toimistolla ollen aikaisemmin mitattujen ja seurattujen asiakastyön kirjausten määrän perusteella tehokkaampi tiedettyinä toimistopäivinä. Havainnoitava B työskenteli huomattavasti enemmän etänä, vaikka esimiehen seurannan perusteella työskentely oli tehokkaampaa myös hänen kohdallaan toimistopäivinä. Esimiehen hahmottaman yleiskuvan perusteella havainnoitava A oli aktiivisempi ja oma-aloitteisempi ottamaan osaa yhteiseen keskusteluun, pohdintaan ja kehitykseen, kun havainnoitava B työskenteli itsenäisemmin ja jäi enemmän taustalle.

Havainnoitavia lähestyttiin hyvissä ajoin muistuttamalla tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, sekä tiedustelemalla näiden lupaa havainnoinnin suorittamiseen. Havainnoitavien asiantuntijoiden myönnettyä havainnointipyyntöön, sovittiin kaikkien aikatauluun sopiva päivämäärä vähintään viikon päähän, sekä kuvailtiin havainnoitavalle, minkälainen havainnointitilanne tulee olemaan käytännössä. Lisäksi havainnoitavien kanssa sovittiin aikataulua ennakkoon, jotta koko päivän havainnoiminen saataisiin suoritettua. Kartoitettiin ennakkoon päivälle osuvat normaalista poikkeavat työtehtävät, kuten palaverit ja mahdolliset puhelinpäivystysvuorot. Tarkoitus oli havainnoida normaalia työskentelyä ja

myös nämä normaaleista työtehtävistä poikkeavat tekijät kuuluvat normaaliin työskentelyyn, joten niiden takia ei erityisjärjestelyjä alettu laatia. Havainnointipäivä pyrittiin sijoittamaan viikon keskelle, koska asiantuntijaorganisaation työaika on arkisin aamukahdeksasta neljään iltapäivällä ja haluttiin välttyä tavallisesti hiljaisilta perjantaipäiviltä, sekä tavallista kiireisimmiltä maanantailta. Viikonlopun jäljiltä ei ikinä tiedä, jos asiantuntijapalvelun vapaalla ollessa on päässyt jossakin syntymään pullonkaulaa prosessiin viikonlopun aikana.

Havainnointi toteutettiin käytännössä niin, että tutkija istui koko työpäivän ajan havainnoitavan asiantuntijan vierellä puuttumatta ja ohjaamatta tämän työnteekoon, sekä kirjasi havainnoinnin perusteella niin määrällistä, kuin laadullistakin tietoa ylös havainnointilomakkeelle. Havainnointilomake oli Word-pohjaan tehty lukujärjestystyyppinen taulukko, jossa tunnit kulkivat pystysuunnassa ja työtehtävät vaakasuunnassa. Näin samalle tunnille osuneet työtehtävät olivat samalla rivillä. Lomakkeelle kirjattiin seuraavat tiedot:

- Työtehtävän lähde (esim. puhelu, tikettijono, sähköposti, Teams, muu)
- Työtehtävän tyyppi (esim. asiantuntijatyö, järjestelmätuki/-neuvonta, konsultointi, työkaverin auttaminen, palaveri, muu)
- Keneltä työtehtävä oli tullut (esim. asiakas, urakoitsija, työnantaja, työkaveri)
- Työtehtävän käsittelyn kesto (minuutit)
- Tiketille kirjattu kesto, eli asiakastyön kirjaus (minuutit)
- Kestoltaan työtehtävän työläin työvaihe (esim. sähköpostin lähetys, tiketin tietojen täyttö)
- Huomiot (työtehtävään liittyvät erityishuomiot)

Lisäksi havainnoitsija täytti molemmista suoritetuista havainnoinneista myös tekstinkäsittelyohjelmaan reaaliaikaisen raportin havainnoinnin aikana tehdyistä huomioista, kuten keskeytyksistä, asiakastyöhön liittymättömistä työtehtävistä, työajan käytöstä ja ruokatauon kestosta, sekä työtehtävien määrästä. Tämä osittain tuplavarmistuksena tehty dokumentti osoittautui hyödylliseksi, sillä sen avulla pystyi kirjaamaan ylös, mikäli työtehtäviä sattui keskeytymään ja tulemaan päällekkäin. Havainnoissa huomioitiin ainoastaan päivään

sisältynyt yksi pidempi tauko, joka ruokailutaukonakin tunnetaan, koska se sisältyy työajan kirjaukseen. Esimerkiksi vessataukoja tai muita työajan kirjausten ulkopuolisia itsensä huoltamiseen liittyviä taukoja ei sisällytetty havaintoihin.

Havainnoinnin aikana tutkija ei ohjannut, ohjeistanut tai puuttunut havainnoitavan työntekoon. Havainnointitilanteessa pyrittiin silti säilyttämään rento ja tavalliseen työympäristöön kuuluva ilmapiiri. Ajatuksia saatettiin vaihtaa työtehtävistä, sekä kerrata ääneen mitä työtehtävässä tapahtui, miten se oli kirjattu tikettijärjestelmään ja mitä havainnoitava aikoi seuraavaksi tehdä. Havainnoitavan ja tutkijan välillä käyty vuorovaikutus auttoi myös havaintojen tekemistä ja oikeellisuutta.

6.3 Strukturoidun verkkokyselyn tulokset

Verkkokyselyn tulosten tavoitteena oli kertoa tutkijalle minkälaiseksi asiantuntijaorganisaation jäsen mieltää oman päivittäistyöskentelynsä. Tarkoitus oli tuoda ilmi asiantuntijaorganisaation jäsenen omia näkemyksiä siitä, mitkä ovat asiantuntijan tyypillisimpiä ja kuormittavimpia työtehtäviä, mikä työskentelyä keskeyttää ja miten usein, mikä asiakastyöhön liittyvän tiketin tai puhelun käsittelyssä on vaikeaa, työlästä tai hankalaa, mihin asiakastyöhön liittymättömään työtehtävään aikaa kuluu, sekä miten kokee etätyön vaikutukset päivittäistyöskentelyyn ja onko päivittäistyöskentely suunnitelmallista.

Kyselyjen tulokset ilmaistaan erilaisina jakaumina ja tunnuslukuina (Ojasalo ym., 2021, s. 41). Microsoft Forms -alusta laatii verkkokyselyn tuloksista automaattisesti valmiin koosteen, jossa on esitelty vastaukset erilaisina diagrammeina kysymyskohtaisesti. Ensimmäisenä kysyttiin tavallisimpia päivittäisiä työtehtäviä (kuvio 3), joita oli jokaisen vastaajan mielestä järjestelmäkäyttötuen tarjoaminen puhelimitse, kulkulupa-asioihin liittyvät työtehtävät puhelimitse, tilaajavastuutarkastuksiin liittyvät työtehtävät, työkaverin auttaminen ja järjestelmävirheiden selvittäminen kehitystiimin kanssa. Lisäksi neljän vastaajan mielestä järjestelmätukeen ja kulkulupa-asioihin liittyvien työtehtävien

hoitaminen myös sähköpostitse oli tavanomaista päivittäistyöskentelyssä. Neljä vastaajaa oli myös samoilla linjoilla siitä, että tilaajavastuutarkastuksiin liittyvien työtehtävien hoitaminen puhelimitse, sekä viestien välittäminen kehitystiimille ovat tavallisia päivittäisiä työtehtäviä.

1. Tavallisimpia päivittäisiä työtehtäviäni ovat:



Kuvio 3. Tavallisimmat työtehtävät

Verkkokyselylomakkeen (liite 1) kysymykset kaksi ja kolme käsittelivät päivittäistyöskentelyyn liittyviä keskeytyksiä. Toisessa kysymyksessä (kuvi 4) vastaajan piti asettaa vastausvaihtoehdot järjestykseen sen mukaan, mikä keskeyttää useimmiten päivittäistyöskentelyä ja mikä vähiten. Asiantuntijaorganisaation oma kokemus on selvästi, että tukipuhelimeen tulevat puhelut ovat useimmiten työn keskeytyksen syynä, sillä se oli kaikkien vastaajien ensimmäiseksi asettama vaihtoehto. Loput vastaukset olivat hajautuneet, eikä muiden vaihtoehtojen sijoittelusta oltu yksimielisiä. Selkeästi toiseksi yleisimmäksi keskeytysten aiheuttajaksi nousi kuitenkin Teams-pikaviestintäsovelluksen kautta tulevat työkaverien avunpyynnöt, joka oli kahdella vastaajalla toiseksi yleisin keskeytysten aiheuttaja ja kahdella vastaajalla kolmanneksi yleisin keskeytysten aiheuttaja. Myös pikaviestintäsovelluksen kautta tulevat muut työkaverien viestit olivat seitsemästä vastausvaihtoehdosta neljänneksi yleisin syy keskeytyksille. Muut äkillisesti eskaloituvat työtehtävät aiheuttivat keskeytyksiä tulosten mukaan hieman työkaverien muita viestejä enemmän ollen

toiseksi ja kolmanneksi yleisin syy kahdella vastaajalla. Esimiehen toiminnasta aiheutuvia keskeytyksiä, eli palavereita ja esihenkilöltä tulevia viestejä ei koettu yleisinä keskeytyksien aiheuttajina.

2. Työskentelyni keskeyttää työpäivän aikana useimmiten:
(1 = Useimmiten, 7 = Vähiten)



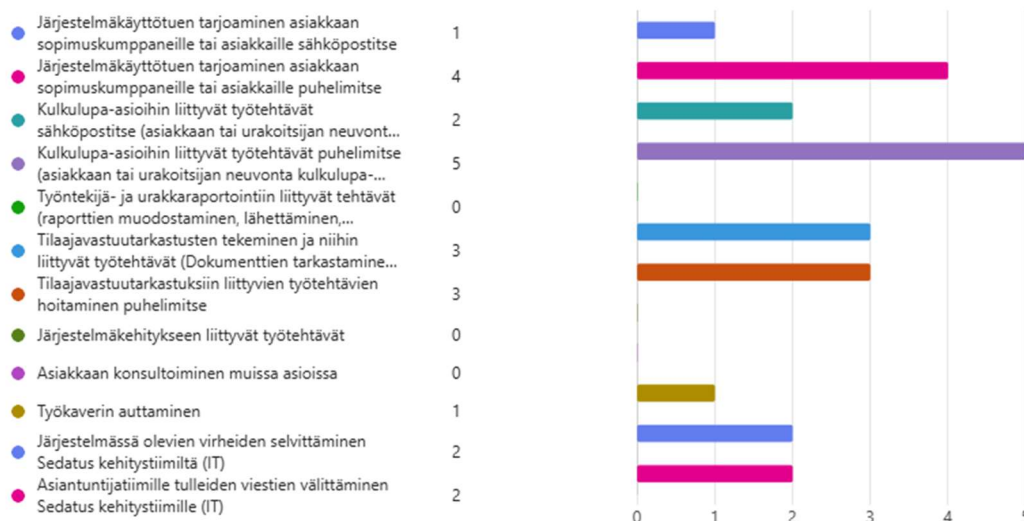
Kuvio 4. Työskentelyn keskeytysten yleiset aiheuttajat

Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin keskimääräisten keskeytysten määrää työpäivän aikana, joita kolmen vastaajan mukaan tulee neljästä kuuteen keskeytystä, kun kahden vastaajan mukaan keskeytyksiä tulee seitsemän tai enemmän päivässä. Kysymyksen asettelussa oli suljettu pois keskeytysten laskennasta tauot ja lounaat. Kaikkien vastaajien mukaan keskeytyksiä tulee päivän aikana neljä tai enemmän. Seitsemän tai enemmän keskeytyksiä päivän aikana kokevien vastaajien mukaan tukipuheluiden ohella kahden muun yleisimmän keskeytyksien aiheuttajan joukkoon lukeutuvat muut äkillisesti eskaloituvat työtehtävät, työkavereilta pikaviestintäsovelluksen kautta tulevat avunpyynnöt, sekä palaverit.

Neljännessä kysymyksessä (kuvio 5) kartoitettiin asiantuntijatiimin kokemusta tyypillisten työtehtävien kuormittavuudesta. Kaikkien vastaajien mukaan yksi kuormittavimmista työtehtävistä oli kulkulupa-asioihin liittyvät puhelimitse hoidettavat työtehtävät. Tällä tarkoitetaan tehtäviä, joissa asiakkaan tai asiakkaan palvelutoimittajan edustajaa neuvotaan tarjoamamme järjestelmän kautta myönnettävien kulkulupien hakemisessa ja hallinnassa. Neljän vastaajan mielestä myös järjestelmäkäyttötuen tarjoamiseen puhelimitse liittyvät tehtävät olivat kuormittavimpien työtehtävien joukossa. Syvällisempää asiantuntijuutta vaativat tilaajavastuutarkastuksiin liittyvät sähköpostitse ja puhelimitse hoidettavat työtehtävät voitiin lukea mukaan kuormittavimpiin työtehtäviin kolmen

vastaajan mielestä. Kahden vastaajan mukaan kulkulupiin liittyvien työtehtävien hoito sähköpostitse, sekä järjestelmävirheiden selvittäminen kehitystiimin kanssa ja asiantuntijatiimille tulleiden viestien välittäminen kehitystiimille olivat kategoriaan kuuluvia. Yhden vastauksen keräsivät työtehtävät, jotka liittyivät järjestelmäkäyttötuen sähköpostitse tarjoamiseen, sekä työkaverin auttamiseen. Yhdenkään vastaajan mielestä työntekijä- ja urakkatietojen raportointiin, järjestelmäkehitykseen ja asiakkaan muuhun konsultoimiseen liittyvät työtehtävät eivät olleet kuormittavimpien työtehtävien joukossa.

4. Kuormittavimpia työtehtäviäni ovat:



Kuvio 5. Kuormittavimmat työtehtävät

Kysymykset viisi ja kuusi käsittelivät asiakastyön kirjaamisen helppoutta, sekä siihen liittyvien vaiheiden työteliäisyyttä. Viidennessä kysymyksessä oli väittämä, jonka mukaan asiakastyön kirjaaminen tikettijärjestelmään on helppoa ja selkeää. Kukaan vastaajista ei ollut samaa mieltä kirjausten teon helppoudesta ja selkeydestä. Osittain kirjausten tekeminen miellettiin helpoksi ja selkeäksi kahden vastaajan mukaan. Kaksi vastaajaa oli myös osittain eri mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaajista edusti täysin päinvastaista linjaa, eli oli täysin eri mieltä kirjausten teon helppoudesta ja selkeydestä. Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin asiakastyön kirjausten tekoon liittyvän tikettien käsittelyn työläintä vaihetta. Ainoastaan kaksi vastaajaa oli sen suhteen samoilla linjoilla, että työläin vaihe on tiketin kenttien täyttäminen. Tällä tarkoitetaan pakollisten tietojen manuaalista syöttämistä tiketille, jotta tiedot siirtyvät oikein

laskutukseen. Pakollisia täytettäviä tietoja ovat yhteyttä ottanut yritys, tehtävään liittyvän asiakkaamme valitseminen, projektin tunnus, työtehtävän tyyppi, työtehtävän kesto ja joissakin tapauksissa työtehtävän vapaamuotoinen kuvaus. Työläintä oli yhden vastaajan mielestä tikettien löytäminen tikettijärjestelmästä, kun toisen mielestä työläintä oli omien tikettien seuraaminen ja kolmannen mielestä sähköpostien lähettäminen tikettijärjestelmästä oli työläin vaihe.

Kaksi seuraavaa kysymystä liittyi siihen, mikä oli työläin vaihe sähköpostitse tulleen pyynnön ja mikä puhelimitse tulleen pyynnön elinkaareissa. Elinkaarella tarkoitettiin kaikkea tiketin vastaanottamisen ja tiketin sulkemisen välissä tapahtuvaa toimintaa. Sähköpostitse tulleissa pyynnöissä oli työläintä 60 % enemmistön mukaan vastauksen saaminen asiakkaalta tai asiakkaan palvelutoimittajalta, eli siihen liittyvä muistuttelu (kuvio 6). Yhden vastauksen keräsivät vaihtoehdot, joiden mukaan sähköpostin lähettäminen tai työn kirjaaminen tikettijärjestelmään olisi työläin vaihe.

7. Asiakkaan/urakoitsijan sähköpostitse tulleen tukipyynnön elinkaareissa (tehtävän vastaanottamisesta tiketin sulkemiseen...)



Kuvio 6. Työläin vaihe sähköpostitse tulleen pyynnön elinkaareissa

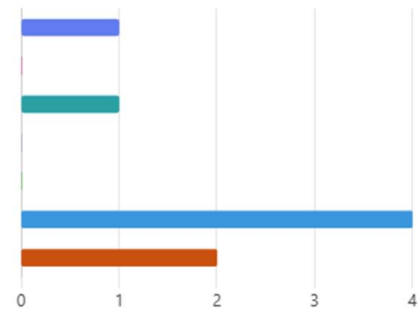
Puhelimitse tulleiden tukipyyntöjen elinkaareissa oli työläintä kolmen vastaajan mukaan soittajan ongelman ymmärtäminen, jonka voidaan tulkita tarkoittavan puhelun alussa tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa pyritään ymmärtämään soittajan asia. Kahden vastaajan mukaan työläin vaihe oli työn kirjaaminen tikettijärjestelmään. Asiantuntijalla on velvollisuus merkitä jokainen puhelu omana tikettinään tikettijärjestelmään asiakastyön kirjausten ylläpitämiseksi. Yhdenkään vastaajan mielestä kolmas mahdollinen vaihtoehto, eli ratkaisun löytäminen ja tarjoaminen ei ollut työläintä puhelimitse tulleiden pyyntöjen elinkaareissa.

Kuten kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastauksista (kuvio 3) ilmenee, tilaajavastuutarkastuksiin liittyvät työtehtävät ovat yksi tyypillisimpiä asiantuntijaorganisaation työtehtäviä. Yhdeksännessä kysymyksessä tiedusteltiin tilaajavastuutoimeksiantojen, eli asiakkaalta tulleiden tilaajavastuutarkastuspyyntöjen käsittelyn työläintä vaihetta. Työläintä toimeksiantojen käsittelyssä oli kolmen vastaajan mukaan dokumenttien pyytäminen sähköpostitse, mikä liittyy vahvasti asiakastyönkirjauksiin käytettävän tikettijärjestelmän sähköpostiominaisuuden kankeuteen. Kahden vastaajan mukaan työläintä oli saatujen dokumenttien tarkastaminen, eli varsinainen asiantuntijatyö. Muita vastausvaihtoehtoja olivat palvelualustalla navigoiminen, sekä työn kirjaaminen tikettijärjestelmään, joita yksikään vastaaja ei pitänyt työläimpinä vaiheina toimeksiantojen käsittelyssä.

Kymmenes kysymys (kuvio 7) käsitteli eniten aikaa vieviä työtehtäviä, jotka eivät olleet asiakaspohjaisia työtehtäviä. Tässä vastaajalla oli mahdollisuus valita enintään kaksi vastausvaihtoehtoa, koska tässä oletuksena oli vastaus-ten laaja hajonta johtuen tavallisimpien päivittäisten työtehtävien liittymisestä asiakaspohjaiseen työskentelyyn. Kysymyksen asettelun taustalla oli datan saaminen työntekijöiden itseohjautuvuudesta ja muuhun kuin asiakaslähtöiseen työhön menevän työajan käyttämisestä. Neljä vastaajaa oli sitä mieltä, että tiedon etsiminen on suurin työaikaa vievä asiakaslähtöisyyteen perustamaton toiminto. Tällä hetkellä työhön tarvittavaa dokumentoitua tietoa ja ohjeita säilötään organisaation verkkolevyllä, mutta työtehtävissä tietoa tarvitaan myös aikaisemmista aiheeseen liittyvistä tiketeistä, jolloin asiantuntijan tulee etsiä tietoa tikettijärjestelmästä. Kahden vastaajan mielestä tiedon etsimisen lisäksi myös seuraavan työtehtävän löytäminen ja aloittaminen vie eniten aikaa, mikä viittaa tikettijärjestelmässä navigointiin ja työtehtävien poimimiseen. Yhden vastaajan mielestä järjestelmäkehitys, sekä ohjeiden, oppaiden tai materiaalin laatiminen vie eniten aikaa näistä vaihtoehdoista, mikä muista vastauksista poiketen viittaa roolin ja tehtävänkuvan poikkeamiseen muista vastaajista.

10. Seuraavista työtehtävistä eniten aikaani vie:

● Järjestelmäkehitys	1
● Muiden auttaminen ja perehdyttäminen	0
● Ohjeiden, oppaiden tai materiaalien laatiminen	1
● Sisäiset palaverit ja muut infot	0
● Koulutukset	0
● Tiedon etsiminen	4
● Seuraavan työtehtävän löytäminen ja aloitus	2



Kuvio 7. Eniten aikaa vievät ei-asiakaspohjaiset työtehtävät

Seuraavat kaksi kysymystä käsittelivät etätyöskentelyä ja sen mieltämistä. Kysymys numero 11 (kuvio 8) käsitteli arviota toimistolla työskentelyn määrästä. Kaksi vastaajaa arvioi työskentelevänsä keskimäärin 1-2 kertaa kuukaudessa toimistolla. Kaksi arvioi työskentelevänsä 3-4 vuodessa toimistolta käsin ja yksi vastaaja arvioi työskentelevänsä toimistolla harvemmin, kuin kerran vuodessa.

11. Työskentelen toimistolla keskimäärin:

● Harvemmin kuin kerran vuodessa	1
● 1-2 kertaa vuodessa	0
● 3-4 kertaa vuodessa	2
● 1-2 kertaa kuukaudessa	2
● 1-2 kertaa viikossa	0
● Useammin kuin 2 kertaa viikossa	0



Kuvio 8. Arvio toimistolla työskentelyn määrästä

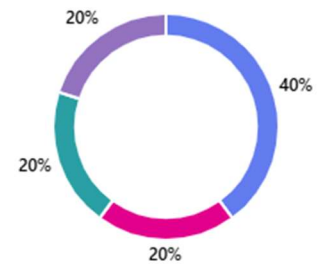
Kysymyksessä numero 12 tiedusteltiin vastaajien omaa arviota siitä, onko työskentely tehokkaampaa etänä vai toimistolla työskennellessä. Vastaajista niukka enemmistö, eli kolme mielsi etänä työskentelyn olevan tehokkaampaa omalla kohdallaan. Kahden vastaajan mielestä oma työskentely on tehokkaampaa puolestaan toimistolla. Huomion arvoista oli myös se, että yksi vastaaja oli todennut työskentelyn olevan toimistolla tehokkaampaa, mutta myönsi silti kysymyksessä 11 työskentelevänsä toimistolla vain 3-4 kertaa vuodessa.

Verkkokyselyn viimeisessä kysymyksessä (kuvio 9) pyydettiin vastaajia määrittelemään, kuinka usein vastaaja suunnittelee ennakkoon työpäiväänsä.

Hajonta vastauksissa oli laajaa, sillä vastausten perusteella ainoastaan kaksi vastaajaa suunnittelee usein työpäiväänsä ennakkoon. Loput vastausvaihtoehdot keräsivät kukin yhden vastauksen jättäen kuitenkin niukan enemmistön sen puolelle, että työpäivää suunnitellaan ennakkoon usein tai melko usein.

13. Suunnittelen työpäivääni ennakkoon:

● Usein	2
● Melko usein	1
● Harvemmin	1
● En koskaan	1



Kuvio 9. Työpäivän ennalta suunnittelun yleisyys

Kaikkiaan kyselytulosten perusteella on havaittavissa, että asiantuntijaorganisaation toimenkuva on laaja ja tietyt työtehtävät miellettiin kaikkien vastaajien toimesta tyypillisiksi (kuvio 3). Yksimielisiä vastaajat olivat myös siitä, että asiakkaalta ja urakoitsijoilta tulevat puhelut ovat suurin keskeytysten aiheuttaja, sekä etenkin palvelualustan kautta hallinnoitaviin kulkulupa-asioihin liittyvät puhelimitse hoidettavat työtehtävät ovat kuormittavimpia (kuvio 5). Myös järjestelmätuen tarjoaminen puhelimitse korostui vastauksissa kuormittavana tekijänä. Muissa kysymyksissä vastauksissa oli enemmän hajontaa. Vastausten perusteella voidaan yleistää myös käsitys siitä, että keskeytyksiä työpäivän aikana tulee vastaajien arvion mukaan neljä tai enemmän, eikä kukaan työskentele toimistolta käsin useammin, kuin kerran tai kaksi kuukaudessa. Vastausten yhtäläisyyksien poimiminen on keskeistä erotettaessa koko asiantuntijaorganisaation toimintaan kohdistuvia kehitysehdotuksia, jotta ne olisivat yleishyödyllisiä.

Kyselyn vastausten perusteella tavallista seikkaperäisempää huomiota ei tarvitse kiinnittää viranomaisraportointiin liittyviin työtehtäviin (työntekijä- ja urakkaraportteihin liittyvät työtehtävät), järjestelmäkehitykseen liittyviin työtehtäviin, asiakkaan konsultointiin muissa asioissa, tikkettien toisiinsa linkittämiseen tai ajan kirjaamiseen tiketeille, asiakkaan tai urakoitsijan ongelman

ymmärtämiseen ja ratkaisun löytämiseen sähköpostitse tulleissa pyynnöissä, ratkaisun löytämiseen ja tarjoamiseen puhelimitse tulleissa pyynnöissä, palvelualustalla navigoimiseen tai työn kirjaamiseen tikettijärjestelmään tilaajavastuotoimeksiantoihin liittyvissä työtehtävissä. Näitä aiheita asiantuntijatiimi ei itse miellä työajallisesti haastaviksi tai kuormittaviksi tehtäviksi tai tehtävien osa-alueiksi.

Työaikaa vieviksi tekijöiksi ei koettu vastausten perusteella (kuvio 7) muiden auttamista ja perehdyttämistä, sisäisiä palavereja, sekä muita infoja tai koulutuksia, eli näihin työtehtäviin liittyvät rakenteet vaikuttavat olevan kunnossa. Ristiriitaista oli, ettei muiden auttamisen koettu vievän merkittävästi työaikaa, vaikka vastausten perusteella pikaviestintäsovelluksessa tulevat työkaverien avunpyynnöt olivat toiseksi yleisin keskeytyksen aiheuttava tekijä. Myös palaverit olivat kahdella vastaajalla kolmanneksi ja neljänneksi yleisin keskeytyksen aiheuttaja seitsemästä vastausvaihtoehdosta, mutta yhdenkään vastaajan mielestä ne eivät vie mainittavasti työaikaa (kuvio 7).

6.4 Havainnoinnin tulokset

Verkkokyselyssä ilmi tuotuja asiantuntijaorganisaation omia kokemuksia peilattiin havainnointivaiheessa tehtyihin havainnoinnin tuloksiin tarkoituksena tuoda ilmi asiantuntijaorganisaation omien mielikuvien paikkansa pitävyys ja tätä myötä myös mahdollisten tulkintaerojen esiintyminen, jotta niitä voisi selkeyttää. Yhdistelemällä tutkimustulosten tuottamaa dataa saatiin selville todelliset työajan kohdistamiseen liittyvät ongelmat asiantuntijaorganisaatiossa ja sitä myötä myös ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi.

Ensimmäisenä kahdesta suoritettu havainnointi tehtiin asiantuntijatiimin kokeneemmalle jäsenelle, johon tutkimuksessa viitataan termillä havainnoitava A. Havainnoitava A saapui töihin kello 8.15 ja ensimmäinen varsinainen työtehtävä otettiin työstöön kello 8.30. Työtehtävää edeltäneistä 15 minuuttista yhdeksän minuuttia piti sisällään järjestäytymiseen liittyviä toimenpiteitä, kuten kahvin hakemista, eväiden säilytykseen viemistä ja välineistön avaamista.

Kolme minuuttia kului työkaverin pikaviestintäsovelluksessa ryhmään lähettämään viestiin vastaamiseen, jossa havainnoitava konsultoi työkaveriaan palvelualustaan liittyvässä teknisessä asiassa. Loput kolme minuuttia ennen varsinaista työtehtävän aloitusta kuuluivat tikettijonon selaamiseen tikettijärjestelmässä ja työtehtävien itselleen poimimiseen.

Ensimmäisen tunnin aikana havainnoitava A ehti käsitellä kolme tikettiä, joista ensimmäinen oli tilaajavastuuasioihin liittyvä tiketti, toinen asiakkaan sopimus-kumppanin konsultoimista oleskelulupa-asioissa ja kolmas järjestelmän käyttäjällä ilmenneen ongelman selvittelyä kehitystiimin kanssa. Kaikki tiketit olivat havainnoitavan itsensä tikettijonosta aamulla nappaamia. Näistä kolmesta tiketistä kaksi saatiin käsiteltyä loppuun ja kolmas jäi odottamaan kehitystiimin panosta. Toisesta loppuun saatetusta tiketistä kirjattiin asiakastyötä tikettijärjestelmään 15 minuuttia todellisen työskentelyajan ollessa 2 minuuttia ja toisesta tiketistä kirjattiin 20 minuuttia todellisen työajan keston ollessa 18 minuuttia. Perussääntö asiakastyön kirjauksissa on, että jos työtehtävään kuluu todellista työaika 1-15 minuuttia, merkitään tikettijärjestelmään aina tällöin 15 minuuttia ja jos työtehtävään kuluu yli 15 minuuttia, pyöristetään asiakastyön kirjaus ylöspäin viiden minuutin tarkkuudella. Esimerkiksi 17 minuuttia vievässä työtehtävässä kirjataan tiketille asiakastyön kirjaukseksi 20 minuuttia. Ensimmäisen tunnin aikana jokaisen tiketin työstäminen keskeytyi jossain kohtaa havainnoitavan reagoiessa organisaation sisäiseen pikaviestintäsovellukseen tullessiin viesteihin. Keskustelu siellä oli selkeästi vilkkainta ensimmäisen työtunnin aikana. Laskettuja työn keskeytyksiä tuli noin kymmenen, joista jokainen liittyi pikaviestintäsovellukseen.

Toinen tunti alkoi työkaverin auttamisella pikaviestintäsovelluksen välillä, johon kului neljä minuuttia. Kello yhdeksän ja kymmenen välissä havainnoitava A ehti suorittaa kuusi tikettiä, joista neljä oli roolikohtaisiin vastuisiin liittyviä oma-aloitteisesti aloitettuja toisteisia tehtäviä ja kaksi tikettijonosta poimittuja tehtäviä. Viidestä tiketistä kirjattiin asiakastyön kestoksi jokaisen kohdalla 15 minuuttia tikettijärjestelmään kaikkien viedessä selvästi alle 15 minuuttia havainnoitavan työaika. Kuudennen tiketin asiakastyön kirjaus oli jostakin syystä 20 minuuttia vieden todellisuudessa työaika vain 10 minuuttia.

Havainnoitava A mahdollisesti mielsi työtehtävän vieneen todellisuutta enemmän aikaa tai yhden tiketin sisältäneen useampia eri työtehtäviä, johon asiakastyön kirjaus perustui. Tämän havainnon perusteella asiakastyön kirjaamisessa piilee organisaatiossa tulkintaeroja. Todellisuudessa tunnin aikana tehtyjen kuuden tiketin suorittaminen vei havainnoitavan A työaika 42 minuuttia. Toisen tunnin aikana työn keskeytyksiä tuli ainoastaan kaksi kappaletta.

Kolmannen tunnin aikana havainnoitava A käsitteli viisi tikettiä, jotka kaikki liittyivät tilaajavastuutarkastuksiin, eli asiantuntijatyöhön. Nämä puhtaasti dokumenttitarkastuksiin liittyvät työtehtävät veivät havainnoitavan työaika vain 29 minuuttia keräten kuitenkin asiakastyön kirjauksia 75 minuutin edestä, ollen kukin 15 minuuttia asiakastyön kirjaukseltaan. Kello 10 ja 11 välillä keskeytyksiä tuli enää vain kaksi kappaletta työkaverien viesteistä ja organisaation sisäinen keskusteluryhmä vaikutti hiljentyneen. Tauolle havainnoitava A lähti kello 10.45.

Ruokatauolta havainnoitava A palasi kello 12.22, ehtien silti suorittaa seitsemän tikettiä ennen kello 13 alkavaa palaveria. Havainnoitavalla oli puhelinpäivystysvuoro iltapäivän ajan, joskin palaverien aikana puhelinpäivystykseen ei vastata. Näistä seitsemästä tiketistä kolme kappaletta oli puheluita, joista yksi vaati puhelun yhdistämistä toiselle asiantuntijalle ja kaksi liittyi dokumenttien tarkastamiseen. Muista neljästä tiketistä kolme käsitteli työntekijätietojen raportoimista verohallinnolle asiakkaan puolesta ja yksi oli tilaajavastuutarkastus. Puhelun yhdistämisestä työkaverille merkittiin asiakastyön kirjaukseksi nolla minuuttia, vaikka tehtävä merkittiinkin tiketille ja siihen kului kaksi minuuttia todellista työaika. Tämä viittasi tämänlaiselle tilanteelle puuttuvasta käytännöstä kirjausten suhteen. Muista kuudesta tehtävistä asiakastyön kirjaus oli jälleen perinteinen 15 minuuttia tehtävää kohden, eli yhteensä 90 minuuttia vieden todellisuudessa vain 17 minuuttia havainnoitavan A aikaa.

Kello 13 ja 14 havainnoitavalle A oli merkitty palaveri, johon tämä liittyi kello 12.59. Palaveri venähti 15 minuuttia alkuperäistä pidemmäksi päättyen 14.15. Kello 14 ja 15 välillä havainnoitava A teki palaverin päätyttyä vielä kolme työntekijäraportointiin liittyvää tikettiä, joista kahdelle laittoi asiakastyön

kirjaukseksi 15 minuuttia tikettiä kohden, kuluttaen näihin yhteensä 20 minuuttia. Kolmannelle tiketille havainnoitava A laittoi jostakin syystä taas käytettyä aikaa suuremman ajan, sillä asiakastyön kirjaukseksi tuli 30 minuuttia, vaikka todellinen käytetty aika oli 12 minuuttia. Tiketissä oli kyseessä asiakkaan sopimuskumppanin työntekijätietojen manuaalinen kuittaus palvelualustalta työmaan raportointivelvollisuuteen liittyen, eli työtehtävän luonne ei paljasta myöskään kirjauksen takana olevaa logiikkaa. Nämä raportointitikit jäivät havainnoitavalla päivän viimeisiksi.

Havainnoitava A lopetti työpäivänsä kello 15.24. Täten havainnoitavan A työaika oli kyseisen työpäivän osilta 429 minuuttia, joista ruokatauolla havainnoitava A vietti 97 minuuttia jättäen todellisen työajan 332 minuuttiin, eli viiteen tuntiin ja 32 minuuttiin (taulukko 1). Tikettijärjestelmään havainnoitava A kirjasi 370 minuutin edestä asiakastyön kirjauksia, eli yhteensä kuusi tuntia ja 10 minuuttia, kun todellinen tiketteihin kulutettu aika oli 148 minuuttia, eli kaksi tuntia ja 28 minuuttia. Todellinen tiketteihin kulutettu aika oli vain 40 prosenttia lopullisesta asiakastyön kirjausten määrästä. Kokonaiset kolme tuntia ja neljä minuuttia, eli 55,42 prosenttia koko todellisesta työajasta jäivät asiakaspohjaisiin tikettijärjestelmään merkittäviin tehtäviin kulutetun todellisen työajan ulkopuolelle.

Taulukko 1. Havainnoitavan A työajan rakenne

Selite	Minuutit	Tunnit
Havainnoitu työaika (ilman ruokataukoa)	332	5 tuntia 32 minuuttia
Tikettijärjestelmään tehdyt asiakastyön kirjaukset	370	6 tuntia 10 minuuttia
Havainnoitu asiakaspohjaiseen työhön kulutettu todellinen aika	148	2 tuntia 28 minuuttia
Asiakaspohjaisen työn ulkopuolelle jäävä todellinen aika	184	3 tuntia 4 minuuttia

Asiakaspohjaisiin tehtäviin kulutetun työajan ulkopuolelle jää havainnoitavan A päivään mahtunut reilun tunnin mittainen palaveri, mutta muu työaika koostui havaintojen perusteella työkaverien kanssa keskustelusta pikaviestintäsovelluksen kautta ja varsinaisten asiakaspohjaisten työtehtävien väliin jäävästä ajasta, kuten seuraavan työtehtävän valikoinnista. Pisin aika tikettien välillä vanhan lopettamisesta uuden aloittamiseen oli kahdeksan minuuttia, kun jätetään huomioimatta päivän keskellä ollut pitkä tauko, sekä iltapäivällä pidetty palaveri. Myös muutamia viiden ja kuuden minuutin välejä oli työtehtävien välillä, mutta suurimman osan uusista tehtävistä havainnoitava A pystyi aloittamaan viiden minuutin sisään edellisen käsittelystä. Kahvitaukoja ja muita vastaavia taukoja mahtui myös päivään, mutta niitä ei otettu huomioon havainnoinnissa.

Kaikkiaan havainnoitava A ehti työpäivänsä aikana suorittaa 21 tikettiä, joista nopein vei minuutin todellista työaikaa ja työläin vei 18 minuuttia. Työläin tehtävistä korostui myös ainoana syvempää asiantuntijuutta vaativana konsultointitehtävänä, kun muissa tehtävissä keskityttiin toisteisempiin ja rutiininomaisempiin tehtäviin, kuten dokumenttien tarkastamiseen, työntekijäraportointiin ja järjestelmätukeen. Huomion arvoista on myös, että A:n havainnoinnin aikana yksikään työtehtävä ei liittynyt palvelualustalla hallinnoitaviin kulkulupa-asioihin, jotka asiantuntijaorganisaation toimesta oli mielletty verkkokyselyn vastauksissa yhdeksi tavallisimmista ja kuormittavimmista työtehtävistä.

Keskeytyksiä havainnoitavalle A tuli toista kymmentä pikaviestintäsovelluksen välityksellä työkaverien kanssa käydyn keskustelun takia. Tarkkaa määrää näille on mahdoton nimetä, koska keskustelu pikaviestintäsovelluksessa oli niin aktiivista tiettyjen tuntien aikana, eikä tutkija havainnoinut tässä tutkimuksessa keskustelun aiheita yksityisyyden suojan takia. Ei voida siis sanoa oliko keskeytyksissä kyse työkaverin konsultoisesta, havainnoitavan tekemistä avunpyynnöistä, vai ainoastaan muusta jutustelusta, ellei havainnoitava näitä ääneen kommentoinut havainnointitilanteessa. Puheluista aiheutuneita keskeytyksiä tuli kaikkiaan kolme kappaletta, mutta mahdollinen aikaikkuna puheluiden ottamiselle oli havainnoitavalla A vain 38 minuuttia johtuen pidemmästä

ruokatauosta, kello 13 alkaneesta palaverista, sekä päivystysajan päättymisestä jo kello 14.

Jälkimmäisenä suoritettiin havainnointi omana päivänään havainnoitavalle B. Havainnoitava B saapui töihin kello 8.03 ja ensimmäiset seitsemän minuuttia työpäivästä havainnoitava käytti sähköpostien läpikäyntiin, kirjautumiseen puhelinalueeseen, pikaviestintäsovelluksen viestien ja kalenterin tarkastamiseen. Havainnoitavalla B oli puhelinalueen aamuvuoro, joka tarkoittaa tukipuheluihin vastaamista kello kahdeksasta puolilta päiviltä pidettävään ruokataukoon asti. Kello 8.10 havainnoitava alkoi selata tikettijärjestelmän tikettijonoa ja poimia sieltä itselleen tikettejä. Tikettien poiminnan keskeytti päivän ensimmäinen varsinainen työtehtävä, joka oli järjestelmätukeen liittyvä tukipuhelu. Havainnoitavalla B oli käytäntönä hyödyntää kynää ja paperia puheluiden käsittelyssä kirjaten ylös soittajan ja tiivistelmän ongelmasta. Ensimmäinen tiketti jäi avoimeksi, koska kyseessä oli kehitystiimin huomiota kaipaava järjestelmään liittyvä tekninen vika. Havainnoitava käsitteli asiaa 10 minuuttia selvittääkseen, oliko kyseessä käyttäjäperäinen ongelma, vaiko järjestelmään liittyvä ongelma. Tiketille kirjattiin asiakastyötä 15 minuuttia ja se välitettiin kehitystiimin käsittelyyn.

Ensimmäisen tunnin aikana havainnoitava B suoritti kaikkiaan viisi asiakaspohjaista työtehtävää, joista kaksi oli järjestelmäneuvontaan ja kulkulupa-asioiden konsultoimiseen liittyviä vastattuja puheluita, sekä loput kolme tilaajavastuutarkastuksiin liittyviä dokumenttitarkastuksia. Kaikille tiketeille tehtiin 15 minuutin asiakastyön kirjaus, jota ensimmäiseltä tunnilta kertyi yhteensä 75 minuutin edestä. Todellinen tikettien käsittelyaika oli ensimmäisellä tunnilla 33 minuuttia. Lisäksi havainnoitavan B aikaa kului ensimmäisellä tunnilla uuden työajan kirjauksiin liittyvän järjestelmän käyttöön perehtymiseen ja järjestelmässä navigointiin.

Kello yhdeksän ja kymmenen välissä havainnoitava B käsitteli kuusi tikettiä, joista kaksi oli vastattuja kulkulupiin liittyviä puheluita, yksi järjestelmäneuvontaan liittyvä työtehtävä, yksi jatkumoa ensimmäisellä tunnilla aloitetulle kehitystiimille eskaloitulle työtehtävälle ja loput kaksi tilaajavastuutarkastuksiin

liittyviä työtehtäviä. Huomioitavaa on, että vasta kello yhdeksän havainnoitava B keskeytti oman työskentelynsä tarkastaakseen pikaviestintäsovellukseen tulleet viestit hetkellä, jolla hänellä ei ollut työstössä yhtään työtehtävää. Ensimmäinen varsinaisen työtehtävän keskeytyksen aiheuttanut päällekkäinen työtehtävä tuli kello 9.31, neljännen vastatun puhelun myötä. Asiakastyön kirjauksia havainnoitava B kerrytti toisella tunnilla 105 minuutin edestä kuluttaen todellisuudessa näiden työtehtävien suorittamiseen 50 minuuttia. Viidelle tike-tille tuli perinteinen 15 minuutin asiakaskirjaus, mutta yhdelle tike-tille havainnoitava teki 30 minuutin asiakastyön kirjauksen johtuen päällekkäin tulleen puhelun aiheuttamasta keskeytyksestä, vaikka keskeytys vähennettynä tike-tilin työstön ajasta todellinen työaika olikin vain 12 minuuttia. Hektisessä asiantuntijatyössä voidaan kuitenkin pitää mahdollisena päällekkäisten työtehtävien vaikutuksen laskentaa, jonka takia havainnoitava teki mainitun kirjauksen perustuen tike-tilin työstön aloituksen ja lopetuksen väliseen keston.

Kello 10 ja 11 välillä havainnoitava B teki seitsemän asiakaspohjaiseen työhön liittyvää työtehtävää, joista yksi liittyi työntekijätietojen raportointiin, viisi liittyi tilaajavastuutarkastuksiin ja yksi oli kulkulupa-asioihin liittyvä puhelu. Näistä työtehtävistä kertyi taas asiakastyön kirjauksia 105 minuutin edestä, vaikka todellista työaikaa näihin kului vain 36 minuuttia. Raportointiin liittyvä työtehtävä oli osa havainnoitavan vastuulle kuuluvaa kollegan sijaistamista, joka teki tehtävän suorittamisesta hieman kankeampaan, joskin todellista työaikaa tähän kului ainoastaan viisi minuuttia. Tälle tunnille kohdistuvista tehtävistä myös yksi tilaajavastuutarkastuksiin liittyvä työtehtävä vei todellista työaikaa reilusti muita enemmän, eli 13 minuuttia. Tämä johtui siitä, että tehtävä vaati syvällisempää asiantuntijuutta liittyen tilaajavastuutarkastuksissa satunnaisesti ilmentyviin verovelkatilanteisiin. Kello 10 ja 11 välillä todellista työaikaa havainnoitavalla kului myös aamulla tulleeeseen kehitystiimille eskaloituun tehtävään liittyvään vuoropuheluun kehitystiimin kanssa, yhden soittopyynnön jättäneen soittajan tuloksettomaan tavoitteluun, sekä yhden turhan tike-tilin sulkemiseen. Näistä tehtävistä mitään ei kirjattu tikettijärjestelmään asiakastyön kirjauksena.

Kello 11 havainnoitava B keskeytti asiakaspohjaisen työskentelyn muutamaksi minuutiksi osallistumalla pikaviestintäsovelluksen keskusteluun. Neljännen

työtunnin havainnoitava B aloitti tutkimalla poimimaansa tikettiä, josta selvisikin siihen liittyvän työtehtävän olleen jo suoritettu, joten kirjausta tästä ei tehty. Kello 11 ja 12 välillä havainnoitava B käsitteli yhteensä viisi tikettiä, joista yksi liittyi työntekijätietojen korjausraportointiin ja loput neljä olivat tilaajavastuutarkastuksiin liittyviä työtehtäviä. Viiden tiketin käsittely vei kaikkiaan todellista työaika 38 minuuttia kerryttäen asiakastyön kirjauksia jokaisen tiketin kohdalla 15 minuutin edestä, eli yhteensä 75 minuuttia. Kello 11.20 havainnoitava B mainitsi käsitelleensä kaikki aamulla poimimansa tiketit ja pääsi näin ollen poimimaan lisää työstettäviä tikettejä tikettijonosta. Tikettijonoon oli tullut kolme tikettiä samaan työtehtävään liittyen, joista havainnoitava poimi kaksi. Kolmannen tiketin oli ehtinyt joku muu asiantuntijaorganisaatioon kuuluva poimia. Aiheeseen liittyen havainnoitava mainitsi avoimista tiketeistä olevan kilpailua johtuen konsernin strategiaan kuuluvasta asiakastyönasteen seurannasta. Kello 11.23 työkaverilta pikaviestintäsovelluksessa tulleeeseen avunpyyntöön vastaaminen keskeytti asiakaspohjaisen työskentelyn viideksi minuutiksi. Kello 11.50 havainnoitava B sai ensimmäisen vastauksen samana päivänä aikaisemmin lähettämäänsä dokumenttipyyntöön päästen sulkemaan aiheeseen liittyvän tiketin. Kello 12.05 havainnoitava B aloitti pidemmän ruokailuun varatun taukonsa ja samalla puhelinpäivystys oli tämän päivän osilta hänen kohdallaan suoritettu.

Havainnoitava B palasi ruokatauolta 13.08. Kello 13 ja 14 välillä havainnoitava käsitteli neljä tikettiä, joista kaksi käsitti työntekijätietojen raportointia, yksi oli jatkoa aamupäivällä useaan otteeseen käsiteltyn järjestelmätekniiseen asiaan liittyvään ongelmaan ja yksi oli sijaistamiseen liittyvä epätavallisempi koulutusportaalien rajapintaan liittyvä työtehtävä. Sijaistamiseen liittyvä tehtävä vei näistä tehtävistä eniten todellista työaika vieden 13 minuuttia johtuen ohjeiden kertaamisesta. Kaikkiaan nämä neljä työtehtävää veivät todellista työaika 27 minuuttia kerryttäen asiakastyön kirjauksia jälleen 15 minuuttia tikettiä kohden, eli 60 minuuttia. Iltapäivään tullessa avointen tikettien määrä väheni ja havainnoitava B kulutti muutamia minutteja avointen tikettien selailuun ja työtehtävien poimimiseen. Kello 13.50 havainnoitava B päätyi kuitenkin aloittelemaan tilaajavastuutarkastuksiin liittyvien dokumenttipäivitysten tekemistä, joiden oma-aloitteinen edistäminen on asiantuntijatiimin vastuulla.

Kello 14 mennessä havainnoitava oli saanut kommunikointia muiden asiantuntijoiden kanssa avoimet tapaukset, joiden dokumenttipäivityksiä voisi työstää, sekä oli saanut vedettyä Excel-listan ulos palvelualustalta, jonka perusteella alkoi päivityksiä tehdä. Kello 14.05 havainnoitava loi yhden kollektiivisen tiketin dokumenttipäivityksistä, johon alkoi niputtaa käsiteltyjä yrityksiä. Asiakastyön kirjauksen ohje päivityksiin liittyen on, että tikettijärjestelmään tehdään 15 minuutin kirjaus jokaista päivitettyä yritystä kohden. Kello 15.05 dokumenttipäivitysten työstö keskeytyi sisäisen äkillisesti sovitun palaverin takia. Kaikkiaan kello 14 ja 15 välillä havainnoitava B oli ehtinyt käsitellä 10 yritystä, joten päivitystiketilte tehtiin 150 minuutin asiakastyön kirjaus. Päivitysten teko vei todellista työaika 60 minuuttia.

Dokumenttipäivitysten teon keskeyttänyt sisäinen palaveri käsitteli sijaistettavan työtehtäviin liittyviä asioita, joissa havainnoitava B kertasi kollegansa kanssa yhteistyössä sijaistettavan tietyn työtehtävän käytännön toteuttamista. Palaveri kesti yhteensä 39 minuuttia, jonka jälkeen havainnoitava pääsi takaisin asiakaspohjaisen työn pariin kello 15.44. Havainnoitava B avasi vielä kaksi tikettiä, joista toinen ei vaatinut toimenpiteitä ja toinen koski tilaajavastuutarastuksia. Päivän viimeiset tunnit ja näyttöpäätetyön rasittavuus näkyivät, kun havainnoitavalla meinasi käydä dokumenttitarkastuksiin liittyvä asiavirhe, jonka kuitenkin itse huomasi ajoissa. Viimeisellä tunnilla havainnoitava käsitteli ainoastaan yhden tiketin johtuen aikaa vieneestä sisäisestä palaverista. Tältä ainoalta viimeiselle tunnille kohdistuneelta tiketiltä käsiteltiin kolmen eri työntekijän dokumenttien tarkastus, jolloin asiakaskirjauksen ohjeistuksen mukaisesti tikettijärjestelmään merkitään 15 minuuttia jokaista tarkastettua työntekijää kohden. Täten viimeinen tiketti keräsi asiakastyön kirjausta 45 minuutin edestä vieden ainoastaan 7 minuuttia todellista työaika.

Havainnoitava B lopetti työpäivänsä kello 16, joten työajaksi tuli 477 minuuttia. Keskellä päivää pidetyn pidemmän tauon pituus oli 63 minuuttia, joten todellinen työaika oli 414 minuuttia (taulukko 2). Asiakastyön kirjauksia havainnoitava B teki työpäivän aikana 615 minuutin, eli 10 tunnin ja 15 minuutin edestä. Näihin asiakaspohjaisiin töihin havainnoitava kulutti todellista työaika 288

minuuttia, eli neljä tuntia ja 48 minuuttia. Todellinen asiakaspohjaiseen työhön kulutettu työaika oli 46,83 prosenttia kaikista tikettijärjestelmään merkityistä asiakastyön kirjauksista, eli 615 minuutista. Havainnoitavalla kului 126 minuuttia, eli 30,43 prosenttia koko havainnoidusta työajasta muihin, kuin tikettijärjestelmään merkittäviin tehtäviin.

Taulukko 2. Havainnoitavan B työajan rakenne

Selite	Minuutit	Tunnit
Havainnoitu työaika (ilman ruokataukoa)	414	6 tuntia 54 minuuttia
Tikettijärjestelmään tehdyt asiakastyön kirjaukset	615	10 tuntia 15 minuuttia
Havainnoitu asiakaspohjaiseen työhön kulutettu todellinen aika	288	4 tuntia 48 minuuttia
Asiakaspohjaisen työn ulkopuolelle jäävä todellinen aika	126	2 tuntia 6 minuuttia

Havainnoitava B:n asiakaspohjaisen työn ulkopuolelle jäävää työaika kulutti työn järjestelyyn liittyvät toiminnot, kuten avoimien tikkien selailu, sijaistamiseen liittyvät ja ohjeistusten kertaamista vaatineet työtehtävät, uudessa työajan kirjauksiin liittyvässä järjestelmässä navigoiminen, pikaviestintäsovellukseen tulleiden viestien luku ja niihin vastaaminen, kehystiimin kanssa kommunikoiminen ilmenneen järjestelmätekni- sen virheen ratkaisemiseksi ja noin 40 minuuttia kestänyt sisäinen palaveri. Pisin tikkien välillä ollut aikaväli oli 19 minuuttia, joka johtui dokumenttipäivitystehtävien aloittamiseen liittyvästä järjestelystä. Muuten joukkoon mahtui muutama 10 minuutin väli edellisen tikkien käsittelystä uuden aloittamiseen, mutta muuten uusi tehtävä alkoi aina alle 5 minuutin aikaikkunassa edellisen päättämistä. Muita taukoja ei otettu myöskään havainnoitavan B kohdalla huomioon havainnoissa.

Havainnoitava B ehti päivän aikana käsitellä 29 tikettiä. Enemmistö tiketeistä, 15 kappaletta, koski tilaajavastuutarkastuksiin liittyviä tehtäviä. Viisi tikettiä käsitteli järjestelmän käyttötukeen liittyviä aiheita. Myös kulkulupa-asioita koski viisi tikettiä. Neljä tikettiä käsitteli viranomaisraportointiin, kuten työntekijäilmoitusten tekemiseen liittyviä työtehtäviä. Havainnoitavalla B nopein tiketin käsittely vei työaika minuutin verran ja työläin yhtäjaksoisesti työstetyistä tehtävistä vei työaika 97 minuuttia. Poikkeuksellinen kesto johtui dokumenttipäivityksiin liittyvästä tiketistä, jolla käsiteltiin kymmenen yritystä. Muita yli 10 minuuttia työaika vieneitä tehtäviä oli seitsemän, jotka liittyivät syvällisempää tutkimista vaativiin tehtäviin, kuten kulkulupa-asioiden selvittelyyn ja sijaistettaviin työtehtäviin.

Havainnoitava B:n työskentely keskeytyi noin viisi kertaa. Näistä kolme keskeytystä tuli pikaviestintäsovelluksessa käytävän keskustelun takia. Yksi keskeytys tuli pikaiseen tarpeeseen sovitusta palaverista, jossa kollegan kanssa käytiin läpi sijaistettavan työtehtäviä. Ainoastaan yksi selkeä työn keskeytys tuli vastatusta tukipuhelusta, vaikka kaikkiaan havainnoitava B päivysti puhelimesta lähes neljä tuntia kello kahdeksasta ruokataukoon, vastaten aamupäivän aikana kaikkiaan viiteen puhelun. Viidestä vastatusta puhelusta yksi koski järjestelmän käyttötukea ja neljä puhelua liittyi kulkulupa-asioihin. Havainnoinnin perusteella kulkulupa-asiat ovat asiakkaiden ja urakoitsijoiden keskuudessa suositumpia puhelimitse hoidettavia aiheita.

Molempien työntekijöiden havainnoinnin tulosten perusteella voidaan todeta aamupäivän olevan kiireisintä ja tuottavinta aikaa asiantuntijaorganisaatiolle. Silloin joko tulee eniten uusia työtehtäviä, tai niitä käsitellään nopeammalla tahdilla. Iltapäivisin tempo hidastuu, vaikka tehtävien suorittamiseen käytetty aika ei kasva aamupäivään verrattuna. Myös puhelinpäivystyksen osilta aamupäivät ovat vilkkaampia, mutta aamupäivisin päivystäjä on pidemmän jakson, aamu kahdeksasta ruokataukoon, vastaamassa puhelimeen. Iltapäivisin puhelinpäivystys on auki ainoastaan kello 14 asti, jolloin iltapäivystäjälle jää lyhyempi päivystysjakso. Sidosryhmien tendenssi soitella puhelinpäivystykseen on herkempi aamupäivisin, josta johtuu ero havainnoitavien A ja B

tuloksissa tulleiden puheluiden määrissä ja kulkulupa-aiheisissa työtehtävissä, joiden hoitamista suositetaan puhelimen välityksellä.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Tulosten analysointi

Havainnoinnissa oleellinen huomio oli, että todellinen työaika ei vastaa työajan kirjausta, jonka asiantuntijaorganisaation jäsen itse tekee. Töihin saapuminen ja aloitus saattaa venähtää, joka tietenkin liukuvan työajan puitteissa on sallittua, mutta työntekijän itsensä kirjaama työaika ei aina vastaa totuutta. Ruokatauon kestoksi saatetaan aina oletuksena syöttää vähimmäismerkinnäksi kelpaava 30 minuuttia, vaikka tauko olisikin venähtänyt. Oleellista on myös, jos työpäivän kesto jää alle kuuteen tuntiin, koska tällöin työaikaan ei työaikalain (5.7.2019/872, 24 §) mukaan sisälly pidempää 30-60 minuuttia kestävästä taukosta, ellei siitä ole erikseen esimiehen kanssa sovittu.

Asiantuntijaorganisaatio otti lokakuun 2024 alussa käyttöön koko konsernin laajuisesti käytettävän työaikakirjauksiin tarkoitetun järjestelmän. Tutkimuksen suorittamisen aikana asiantuntijaorganisaation käytössä olleessa vanhassa järjestelmässä työntekijä teki itse kirjauksen työpäivän päätteeksi, tai viimeistään ennen kohdekuukauden vaihtumista ja kirjausten lähettämistä esimiehelle hyväksyttäväksi. Esimiehen tuli siis itse pitää omia muistiinpanoja työntekijöiden työajasta ja siihen liittyvistä poikkeuksista, jotta pystyisi realistisesti hyväksyttäväksi toimitettuja tunteja käsittelemään aina kuun vaihduttua ja pyytää tarvittaessa muutoksia niihin. Tähän tutkimukseen kuuluvien tutkimusmenetelmien suorittamisen aikana asiantuntijaorganisaation esimies ei tätä mallia soveltanut, eikä tutkijan mielestä tilanteen kuuluisikaan asiantuntijatyötä tekevässä organisaatiossa eskaloitua aikaisempaan malliin ja siksi tulisi kiinnittää huomiota uuden järjestelmän käytäntöjen vakiinnuttamiseen.

Uutta lokakuun alussa käyttöön otettua työaikajärjestelmää tulee jatkossa käyttää kellottamismenetelmällä, eli klikkaamalla reaaliaikaista kelloa

järjestelmästä aina kun saapuu töihin, lähtee tauolle, palaa tauolta ja lopettaa työpäivän. Näin saadaan työntekijän todellinen työaika järjestelmään. Järjestelmässä on kuitenkin mahdollisuus muokata työaika myös manuaalisesti, jolloin järjestelmä pakottaa jättämään kommentin, miksi työaika on manuaalisesti kirjattu kellotuksen sijaan. Näitä kommentteja ja manuaalisia muokkauksia tulee jatkossa seurata esimiehen toimesta tarkasti, jotta todellinen työaika vastaisi kirjattua työaika. Tällöin myös asiakastyönaste olisi relevantimpi mittari, eikä työajan hukka olisi niin suurta. Uusi järjestelmä myös lisää automaattisesti 30 minuutin ruokailutauon, jos sitä ei työntekijä kellottamalla kirjaa. Myös ruokataukojen kirjauksia tulee seurata ahkerasti ja suositeltavaa olisi korostaa kirjauksiin liittyvää käytäntöä asiantuntijaorganisaatiolle. Ennen organisaation käytäntönä oli kommunikoida yhteisellä pikaviestintäkanavalla ruokatauolle siirtyminen ja sieltä palaaminen. Näin esihenkilö saattoi tarkastaa sieltä tarvittaessa taukojen kestoja ja siksi tähän käytäntöön on suositeltavaa palata. Toinen mahdollinen käytäntö, jolla työaikakirjausten vilppejä saataisiin kuriin, on kellottamismenetelmän korostaminen kaikissa kirjauksissa työajasta taukoihin, jolloin vältyttäisiin ruokataukojen automaattiselta 30 minuutin merkinnältä ja muistutettaisiin aktiivisesti kellon päälle ja pois asettamista työpäivän alussa ja lopussa, jotta päästäisiin eroon manuaalisista merkinnöistä ja niihin liittyvistä pakollisista kommentteista ja selityksistä.

Verkkokyselyn vastauksissa nostettiin esiin tikettijärjestelmään liittyvää kankeutta. Tikettien löytämistä, omien tikettien seuraamista, sähköpostien lähettämistä tiketeiltä, sekä tiketin pakollisten tietokenttien täyttöä pidettiin asiantuntijaorganisaation mielestä työläinä toimintoina. Tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation enemmistön mielestä asiakastyön kirjaaminen tikettijärjestelmään on kaikkea muuta, kuin helppoa. Tikettien hallinta sisältää paljon manuaalista klikkailua, koska järjestelmää ei ole hankintavaiheessa suunniteltu yhteistyössä asiantuntijaorganisaation kanssa vastaamaan organisaation todellisiin tarpeisiin ja sen hallinta on ollut konsernitasolla. Asiantuntijaorganisaation käyttämä tikettijärjestelmä on suunniteltu palvelemaan IT-tuen tarjontaan ja järjestelmäkehitykseen liittyvissä organisaatioissa, eikä se suoranaisesti sovellu asiantuntijatyötä tekevän organisaation tarpeisiin, vaikka myös käyttötukea ja järjestelmäneuvontaa sen kautta on annettu.

Lokakuun alussa käyttöön otettuun uuteen tuntikirjausjärjestelmään ollaan kehittämässä tikettitoiminnallisuutta, jotta jatkossa asiakaspohjainen työ kirjautu- sineen tapahtuisi samasta paikasta omien työtuntien kirjaamisen kanssa ja asiakastyönaste olisi tällöin myös suoraan nähtävissä yhdestä ja samasta jär- jestelmästä. Vanhoja ongelmia poistavia uusia toiminnallisuuksia tikettijärjes- telmässä tulee olemaan automaatio, joka ohjaa tikettejä suoraan oikeille vas- tuuhenkilöille asiakkaan perusteella, sekä kevyempi sähköpostitoiminnallisuus ja omia tikettien seurantaan helpottava kojelautanäkymä. Uusi tikettitoiminnalli- suus tulee asiantuntijaorganisaation käyttöön loppuvuodesta 2024 ja sen räät- tälöinnissä tulee huomioida tässä tutkimuksessa esiin nousseet tikettien hal- lintaan liittyvät ongelmat. Toiminnallisuuden automatiikkaa tulee tutkia, jotta aikaa vievää manuaalista pakollisten tietojen syöttöä saadaan vältettyä mah- dollisimman hyvin uudessa järjestelmässä. Asiantuntijaorganisaation suorit- tama laaja testaus uudelle tikettitoiminnallisuudelle ennen käyttöönottoa on yksi tutkimustiedon perusteella esiin nouseva kehitysehdotus. Tässä voidaan soveltaa esimerkiksi luvussa 5.4 esiteltyä Lean-metodologiaan liittyvää PDSA- mallia.

Verkkokyselyn tulokset viittasivat asiantuntijatiimin mieltävän suurimman kes- keytyksien aiheuttajan olevan tukipuhelut, joihin vastaaminen arkisin kello 8- 16 kuului asiantuntijatiimin työnkuvaan. Verkkokyselyn julkaisemishetkellä tu- kipuheluihin liittyi käytäntö, joka velvoitti ennalta määritetyillä viikoilla jokaisen asiantuntijatiimin jäsenen ottamaan vuorollaan tukipuheluita joko aamu- tai il- tapäivällä. Kaksi työntekijää oli aina kerrallaan määritetty olemaan tukipuhelin- päivystyksessä kello 9-15 johtuen päivystyksen kesäajan suppeammasta au- kiolosta. Iltapäiväpäivystykseen sovellettiin kahden nimetyn päivystäjän pai- kallista sopimista, jolloin päivystykseen riitti yksi henkilö, ellei puhelinpalvelu ruuhkautunut. Puhelinpäivystyksen ohella työntekijöiden tuli työstää myös ti- kettejä, eli tämän takia puhelut keskeyttivät usein muita työtehtäviä.

Puhelinpäivystys on ollut organisaatiossa aktiivinen puheenaihe ja sitä voisi kuvailla vähiten suosituksi työtehtäväksi asiantuntijoiden keskuudessa, kuten tutkimuskin osoittaa, mutta sen lisäarvo on merkittävä silloin kun palveluun

liittyy järjestelmän tarjoaminen. Päivystyksen käytännön toteuttamista on muutettu historiassa useita kertoja. Alun perin kaikki asiantuntijaorganisaation jäsenet ottivat puheluita joka päivä kello 8-16 välillä, josta se jalostui muutaman hengen päiväkohtaisen vuorottelun kautta viikkokohtaiseen vuorotteluun. Jokaiselle haluttiin taata jokaiselle työpäivälle keskeytyksetöntä työaika, joten vuorokäytännössä siirryttiin vielä aamu- ja iltapäivää koskeviin päivystyksiin. Viimeisimpänä käytäntöä muutettiin syyskuun alussa tutkijan ollessa vanhempainvapaalla. Puhelinpäivystyksen aukioloa supistettiin olemaan auki kello 8-14. Tämä on yksi syy, minkä takia tutkimukseen liittyvän havainnoinnin perusteella puheluista tulevien keskeytysten määrä ei resonoi verkkokyselyn tulosten kanssa. Keskeytyksiä ei puheluista aiheudu enää samalla volyyymillä yhdelle henkilöllä yhden työpäivän aikana, kuin mielikuva verkkokyselyyn vastanneilla on vastaushetkellä ollut.

Verkkokyselyn mukaan etätyöskentely on asiantuntijaorganisaatiossa pääsääntöinen työntekomalli ja enemmistö tutkimukseen vastanneista mieltää sen olevan tehokkaampi työn tekemisen muoto itselleen. Tutkimuksessa suoritetuina havainnointipäivinä havainnoitavalla A oli asiakastyön kirjausten määrä kuusi tuntia ja 10 minuuttia ja havainnoitavalla B 10 tuntia ja 15 minuuttia (taulukko 3). Havainnoitavalla A oli muilta saman viikon etänä tehdyiltä työpäiviltä asiakastyön kirjausten määrät kolme tuntia, seitsemän tuntia ja 15 minuuttia, viisi tuntia ja 10 minuuttia, sekä kolme tuntia ja 15 minuuttia. Havainnoitavalla B oli puolestaan vastaavat kirjaukset kaksi tuntia, kolme tuntia ja 45 minuuttia, kaksi tuntia ja 15 minuuttia, sekä viisi tuntia.

Taulukko 3. Havainnointiviikon asiakastyön kirjaukset

Asiakastyön kirjausten määrä (tunnit)	Havainnoitava A	Havainnoitava B
Havainnointipäivä	6,17	10,25
	3,00	2,00
Havainnointiviikon muut työpäivät	7,25	3,75
	5,17	2,25
	3,25	5,00
Viikon päiväkohtainen keskiarvo	4,97	4,65

Molempien havainnoitavien kohdalla siis päiväkohtainen kirjausten keskiarvo jää havainnointipäivää pienemmäksi, vaikka havainnoitavalla A oli viikon tehokkain päivä tiistai yli seitsemän tunnin kirjausten ansiosta. Havainnoitavien kohdalla ei pystytä vahvistamaan, johtuivatko keskiarvon ylittävät asiakastyön kirjaukset havainnointipäivinä havainnoitsijan läsnäolosta, vai toimistolla työskentelystä. Joka tapauksessa organisaation suorittaessa etätöitä, on esimiehen vastuulla luvun 4.3 mukaisesti seurata työaika, työn tuloksia ja työntekijän kuormittumista, sekä varmistaa etätöpolitiikan ja työtehtävien sisällön säistäminen (Työturvallisuuskeskus, 2017, kohdat Etätöiden johtaminen, Vinkkejä etätöiden johtamiseen).

7.2 Tutkimustyöstä johdetut kehitysehdotukset

Tutkimuksen perusteella asiantuntijaorganisaation todellisesta työajasta noin 45-70 prosenttia kuluu asiakaspohjaisten työtehtävien hoitamiseen. Työajan tehokkaaseen käyttöön vaikuttaa työpäivän ohjelma, työpäivään osuvat vastuut ja erikoistehtävät, sekä työskentelyn keskeytykset. Asiakaspohjaisten tehtävien hoidon ulkopuolelle jäävä osuus työajasta kuluu seuraaviin toimintoihin:

- Työskentelyn aloitukseen liittyviin järjestelyihin
- Palavereihin
- Työkaverien kanssa keskustelemiseen, heidän auttamiseensa ja heiltä avun pyytämiseen pikaviestintäsovelluksen kautta
- Työtehtävien poimimiseen ja tunnistamiseen tikettijärjestelmästä
- Kehitystiimin kanssa kommunikoimiseen järjestelmäteknisissä asioissa
- Uusiin järjestelmiin perehtymiseen
- Tiedon etsimiseen

Työpäivän aloittamista tulee saada tehokkaammaksi suunnitelmallisemman lähestymisen kautta, jossa työntekijä lopettaisi edellisen työpäivänsä rauhallisen tilanteen vallitessa ja tällöin pystyisi suunnittelemaan jo seuraavan työpäivän aloituksen ja kulun ennakkoon viimeistään edellisen päivän lopussa. Tämä edellyttää työntekijältä luvussa 4.1 esiteltyä itsensä johtamiseen liittyvää

sujuvan työskentelyn tavoittelua oman toiminnan ohjaamisen, suunnittelun, muuttamisen ja seurannan kautta (Moilanen, 2021).

Itsenäisessä asiantuntijatyössä itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus korostuvat myös työtehtävien poimimisessa ja aloittamisessa. Kuten luvussa 4.1 on todettu, on organisaation vastuulla luoda edellytykset itseohjautuvuudelle ja varmistaa henkilön olevan tietoinen tavoitteistaan, vastuistaan ja toimivaltuuksistaan (Mannermaa, 2024, s.34-35). On tunnistettu, että tutkimuksen alaisessa organisaatiossa harjoitetaan tikettishoppailua, jossa sivuutetaan hankalat tai oman vastuualueen sivuuttavat työtehtävät. Tästä tulisi pyrkiä pois luvussa 5.1 mainitun suorituksen johtamisen keinoin ohjaamalla, tavoitteita sopimalla, kehittämällä ja arvioimalla tuloksia hyödyntäen työkaluina suunnittelu- ja kehityskeskusteluja, päivittäisjohtamista ja suunnittelupalavereita. (Sydänmaanlakka, 2012, luku 5). Organisaatiossa käydään kehityskeskusteluita, mutta niiden runko ei ohjaa riittävästi tällä hetkellä työntekijöitä kohti tavoitteitaan, joten niitä tulisi kehittää. Organisaation tavoitteet tulisi konkretisoida niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Isoimpien asiakkaiden kohdalla pitää alkaa puhua luvuista ja asettaa minimitalvoitteet niiden kohdalla esimerkiksi neljännesvuosittaiselle tarkastelujaksolle. Tavoitteiden asettamisessa tulee mennä konsernin visiota ja missiota syvemmälle ja kohdistaa ne juuri tähän organisaatioon.

Asiantuntijan vastuulla oleva seuraavan työtehtävän poimiminen, eli tikettien selailu ja tunnistaminen vievät todellisuudessa työtehtävien suorittamisen välistä aikaa havainnoinnin perusteella keskimäärin noin viiden minuutin verran. Jos tikettejä työstää 21-29 kappaletta työpäivän aikana, kuten tutkimuksessa havainnoitavat tekivät, kuluu tikettien väliseen seuraavien työtehtävien poimimiseen 100-140 minuuttia työpäivästä olettaen tikettien välissä kuluvan aikaa viisi minuuttia. Luvussa 7.1 kuvatun uuden tikettijärjestelmän implementoinnin myötä ongelma olisi taklattavissa tikettien ohjautuvuudella, jossa ne automaattisesti ohjautuisivat vastuullisille henkilöille, jotka tarvittaessa pystyisivät delegoimaan niitä eteenpäin.

Moneen yllä mainittuun työaikaan kuluttavaan toimintoon pystyy vaikuttamaan myös motivaatiotekijöiden kautta. Yksi työajan käyttöä motivoivien avulla

tehostava konkreettinen toimenpide on yksilö- ja tiimitason palkitseminen ja tunnustusten antaminen (Kliem, 2016, kohta 4.6). Tällä hetkellä organisaatiossa ei ole yleistä sovittua palkitsemisjärjestelmää, eikä suunnitelmaa siihen. Myös johtamisessa lisättävä palautteen antaminen ja tavoitteiden asetanta liittyvät tähän. Palkitsemis- ja palautekäytäntöjä tulisi siis kehittää organisaatiossa. Tässä voisi hyödyntää esimerkiksi aikaisemmin tavoitteiden asetantaan liittyen mainittua neljännesvuosittaista tarkastelujaksoa, jossa asiakasvastaavat palkitaan tietyn asiakaskirjausten määrän tai laskutustason saavuttamisesta.

Kommunikointi on myös yksi tehokasta työaikaa syövä tekijä tutkittavassa organisaatiossa. Pikaviestintäsovelluksessa tapahtuvaan kommunikointiin kuluetaan päivittäin aikaa ja se myös aiheuttaa työn keskeytyksiä. Myös kehitystiimin kanssa tapahtuva kommunikointi vaatii työajasta oman osuutensa. Pikaviestintäsovellus työkaluna korostuu tässä etätyöskentelyn yleisyyden takia. Pikaviestintäsovelluksessa käytävää kommunikointia ei tule, eikä saa kitkeä, sillä kuten luvussa 4.3 on kerrottu, etänä työskenneltäessä kommunikointi edellyttää avoimuutta ja läpinäkyvää tiedonkulkua, sillä ilman avoimen ilmapiirin tuntua yhteisöllisyys ja sitoutuminen organisaatioon kärsivät (Vilkman, 2016, s. 33-34). Sen sijaan turhat pikaviestintäsovelluksesta tulevat keskeytykset on karsittavissa esimerkiksi luvussa 4.2.2 mainitusti, sulkemalla ilmoitukset sovelluksesta keskittymiskykyä vaativien työtehtävien ajaksi ja tämä tulisi myös viestiä organisaatiolle olevan sallittu toimintamalli (Sarkkinen, 2021). Kommunikointia itsessään tulisi tehostaa luvussa 5.4 esitellyin Lean-ajattelun keinoin, joita ovat kommunikoinnin tehostaminen paremman koordinoinnin avulla, hyödyntämällä visuaalisia apuvälineitä, kuten koostedokumentteja ja signaalityökaluja, sekä lyhyitä pikakokouksia pitämällä (Kliem, 2016, kohta 4.6). Uusien järjestelmien hyödynnettävyys signaalityökaluna tulisi ottaa huomioon tähän liittyvää kehitystä tehdessä.

Koostedokumenttien avulla tiedon jakamista voitaisiin helpottaa, sillä tiedon etsiminen oli myös yksi työaikaa vievä toiminto. Dokumentti tulisi nimetä sovitavan standardin mukaisesti, jotta sen löytyminen pilvipalvelusta olisi nopeaa ja helppoa. Dokumentin sisältö tulisi myös standardoida, jotta sen silmäily olisi

tiedon löytämisen kannalta tehokkaampaa. Tällä hetkellä käytäntönä on ollut, että asiakasvastaava on laatinut täysin vapaamuotoisen dokumentin pilvipalveluun, jos on halunnut jakaa dokumentilla tietoa muille ja nimennyt sen parhaaksi näkemällään tavalla. Lisäämällä standardoitua työtä, koko organisaatio työskentelisi samojen ohjeiden ja käytäntöjen mukaisesti ja työntekijöiden aikaa vapautuisi tuottavampien työtehtävien hoitoon, kuten luvussa 5.4 on kerrottu (Kliem, 2016, kohta 4.6).

Palaverit ovat suhteutettuna tehokkaaseen työaikaan suurin aikaa vievä tekijä. Organisaation käytäntönä on ollut, että palaverieita järjestetään tarpeen mukaan ja koollekutsujana voi olla kuka tahansa organisaation jäsen. Palaverikäytäntöjä tulisi uudistaa ennalta painottamalla palaverin agendaa esimerkiksi kirjoittamalla palaverikutsuun tiivistelmän agendasta, kuten luvussa 4.2.2 on mainittu (Sarkkinen, 2021). Jos organisaation jäsenillä on omia aiheita, joita haluavat käsiteltävän palaverissa, voisi tähän varata esimerkiksi joka toiselle viikolle kalenterista tarpeen mukaan pidettävän palaveriajan näiden aiheiden käsittelylle.

Organisaation asiantuntijoilla on tutkimuksen perusteella melko selkeä käytäntö asiakaspohjaisen työn kirjausten tekoon tikettijärjestelmässä, joskin tutkimuksen valossa muutamia epäselviä tilanteita kävi ilmi, joissa kirjausten teosta puuttui loogisuus. Jatkossa nämä tilanteet kannattaisi dokumentoida ja käydä yhdessä läpi standardoidun käytännön löytämiseksi. Tiimiä tulisi rohkaista luvun 5.4 mukaisesti osallistumaan avoimen kommunikaation ja luottamuksen rakentamisen kautta tuomaan epäkohdat ilmi, jotta yhtenäinen toimintatapa tilanteille olisi kehitettävissä (Kliem, 2016, kohta 4.6).

Vaikka tämän työn tutkimusmenetelmien kautta saadun datan perusteella ei pystytä todentamaan etätyön vaikutusta asiantuntijaorganisaation ajankäyttöön, vaikuttaa etätyö moneen päivittäistyöskentelyn rakenteeseen ja tässä luvussa esiin tuotuihin kehitysehdotuksiin. Verkkokyselyn tuloksissa etätyötä sivuttiin muutamalla kysymyksellä, joiden perusteella voidaan todeta osalla tarkoituksenmukaisen työtekopaikan olevan tehokkuuden kannalta toimistolla, vaikka kaikki suosivat etätyötä. Myös työn keskeytyksiä tulee vastausten

perusteella muutamalla henkilöllä henkilökohtaisista siviiliasioista. Näiden seikkojen takia myös suositellaan etätyön pelisääntöjen kertausta tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa, koska kuten luvussa 4.2 on kerrottu, etätyön suurin haaste liittyy luottamukseen, jota voidaan edistää jatkuvan dialogin, arvostuksen osoittamisen, yhteisöllisyyden tunteen luomisen ja avoimuuden kautta (Vilkman, 2016, s. 25-27).

Kuukausilaskutettaviin asiakkaisiin liittyvän työn määrä ei korostunut tutkimuksessa tilaajavastuutarkastuksiin liittyvien ja usein tuntilaskutusperusteisten tehtävien ollessa yleisimpiä tehtäviä. Kuormittaviksi mielleyt kuukausilaskutettavia työtehtäviä ovat kulkulupa-asiat hoidetaan usein puhelimitse ja niihin liittyviä tehtäviä tulee päivisin havainnoinnin perusteella yhdestä viiteen kappaletta. Näiden tehtävien toisteisuuden mittaus ja dokumentointi toisi ilmi puheluiden juurisyyt ja sen kautta alustaa voitaisiin kehittää käyttäjää enemmän ohjaavaan ja puheluita karsivaan suuntaan. Itseohjautuvuus, johtaminen, suunnittelu ja Lean-ajattelu ovat keskiössä tässä kehityksessä.

Todellinen asiakaspohjaisiin töihin kulutettu työaika on organisaatiossa tutkimuksen mukaan noin 40-50 prosenttia tikettijärjestelmään tehdyistä ja organisaatiotasolla seurattavista asiakastyön kirjausten määristä. Tutkimuksen näkökulman mukaan siis puolet tai hieman yli puolet työajasta kuluu muihin, kuin asiakaspohjaisiin tikettijärjestelmään merkittäviin työtehtäviin. Itse työtehtävien todellinen kesto on yleensä noin viidestä kymmeneen minuuttia, mutta muutamia kertoja päivässä eteen tulevat syvempää asiantuntijuutta ja tutkimustyötä vaativat tehtävät vievät yli 15 minuuttia. Työtehtävien voidaan todeta tutkimuksen perusteella olevan keskimääräiseltä kestoltaan lyhyitä alle 15 minuutin suorituksia ja suuren osuuden työajasta menevän muihin, kuin asiakaspohjaisiin tikettijärjestelmään merkittäviin tehtäviin. Tämän takia työajan kohdistamisessa tulisi kiinnittää huomiota niihin mainittuihin toimiin, joihin asiakaspohjaisen työajan ulkopuolinen työaika kuluu. Asiakastyön kirjauksia tarkasteltaessa tulisi pitää mielessä, ettei se vastaa todellista tehtäviin kulutettua työaikaa, joka on todellisuudessa kirjattua määrää pienempi. Tämän takia kirjausten määrän pudotessa kahden tai kolmen tunnin tasolle, tulisi työntekijän

kanssa käydä tilannetta läpi, jotta päivittäistyöskentelyyn liittyviä rakenteita saataisiin korjattua tässä luvussa mainituilla toimenpiteillä.

8 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mihin asiantuntijaorganisaatio käyttää työaikaansa, sekä tuottaa kehitysehdotuksia organisaatiolle työajan tehokkaampaan kohdistamiseen kannattavuuden ja tuloksen parantamiseksi. Pää-tutkimuskysymykseksi oli määritelty ”Miten asiantuntijaorganisaation työaika saadaan kohdistettua tehokkaasti tukemaan organisaation kannattavuutta ja tuloksen parantumista?”. Vastauksen löytämiseksi myös seuraavat apukysymykset oli määritelty ilmentämään tämänhetkiset työajan kohdistamiseen liittyvät ongelmat:

- Mihin asiakaspohjaisen työn ulkopuolinen työaika kuluu?
- Miten asiantuntijat kirjaavat asiakaspohjaista työtä?
- Mistä kuukausilaskutettaviin asiakkuuksiin kohdistuvista työtehtävistä on vapautettavissa työaika tunti-laskutusperusteisiin työtehtäviin?

Tutkimus osoitti, että tutkittava asiantuntijaorganisaation todellisesta työajasta luultua suurempi osuus kuluu muuhun, kuin tikettijärjestelmään kirjattaviin asiakaspohjaisiin työtehtäviin, sekä asiakaspohjaisiin työtehtäviin kulutettu-aika on todellisuudessa vain 40-50 prosenttia tikettijärjestelmään tehtyjen kirjausten määrästä. Asiakaspohjaisen työn ulkopuoliset työaika vievät tekijät on eritelty luvussa 7.2 niihin soveltuvine kehitysehdotuksineen. Asiantuntijoiden asiakastyön kirjaukset ovat jo melko standardisoituja, mutta muutamia epäselvyyksiä kävi tutkimuksessa ilmi ja niiden korjaamiseksi kehoitettiin luvussa 7.2 kiinnittämään huomiota epäselvyyksien esiin nostamiseen. Työajan kohdistamisen ongelmat liittyvät tutkimuksen perusteella työn järjestelyyn ja keskeytyksiin, eikä varsinaisen asiakastyön rakenteen tai tehtävätyyppien nähty olevan keskeinen syy työajan kohdistamisen ongelmiin. Keskeisiä luvussa 7.2 esiteltyjen kehitysehdotuksien teemoja olivat itseohjautuvuus, johtaminen, kommunikointi, työkalut, motivaatio, suunnittelu, käytännöt ja mittaaminen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui palveluorganisaation johtamisesta ja palveluorganisaation suorituskyvystä. Alakäsitteinä olivat itsensä

johtaminen, etätöiden ominaisuudet, johtaminen etätöissä, suorituskyvyn johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen ja Lean-ajattelu. Teoreettinen viitekehys muodostui asiantuntijaorganisaation päivittäistyöskentelyn rakenteiden perusteella. Lähteinä tutkimuksessa käytettiin kirjallisuutta ja aiheeseen liittyviä artikkeleita, sekä aiheeseen soveltuvaa lainsäädäntöä. Teorian avulla pystyttiin tuomaan tutkimukseen laaja-alaista tietoa työskentelyn järkevämmästä toteuttamisesta juuri tämän organisaation työntekomalliin ja toimialaan pohjaten.

Lähestymistapana tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta, joka soveltuu kehittämisehdotuksia tuottavaan tutkimukseen, jossa tietty tiimi tai organisaatio on tutkimuksen kohteena. Tapaustutkimuksen valinta tämän tutkimuksen lähestymistavaksi oli oikea, koska tutkimuksen avulla tutkitun organisaation tilanne selkeytyi ja aiheeseen liittyviin ongelmiin on ratkaisut olemassa. Tapaustutkimukselle on myös tyypillistä, ettei siinä tehdä vielä konkreettista kehitystyötä, vaan tarjotaan vasta ehdotuksia organisaation kehittämiseksi, kuten tässä tutkimuksessa on tehty.

Tutkimusmenetelminä tässä monimenetelmällisessä tutkimuksessa käytettiin strukturoitua kyselytutkimusta ja havainnointia. Molemmat menetelmät tuottivat toisiaan tukevaa dataa, mutta havainnoinnin myötä myös saatiin vahvistusta tiettyihin kyselyn tuloksiin liittyvistä hypoteeseista, jotka paljastivat jotkut yleiset organisaation toimintaan liittyvät kannat virheellisiksi. Myös työaikakirjausten käytäntöön liittyvä keskeinen ongelma paljastui havainnointimenetelmän tuomana lisänä, jonka merkitys korostuu organisaation suorituskyvyn mittaamisessa. Hankaluutta menetelmien laaja-alaisemmassa hyödyntämisessä loivat kesken tutkimuksen tulleet organisaatiomuutokset ja roolin vaihdokset, jonka takia kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi noin 70 prosenttiin. Edellä mainituista syistä ja niihin liittyvistä aikatauluhaasteista johtuen myös havainnoinnin otanta jäi kahteen organisaation jäseneen, joka tosin pyrittiin huomioimaan havainnoitavien diversiteetissä valintaa tehtäessä. Menetelmävalinnat olivat tutkimuksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen optimeja. Kaikki saatu data oli hyödyksi.

8.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetin, eli mittarin tarkkuuden ja reliabiliteetin, eli mittauksen luotettavuuden avulla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta (Ojasalo ym., 2021, s.105). Kansankielelle käännettynä validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden mittaamista ja reliabiliteetilla tulosten luotettavuutta tutkimustilanteen, tutkijan tai muiden satunnaisten tekijöiden vaikutuksen suhteen (Puusa & Juuti, 2020, luku 5, kohta Laadullisen tutkimuksen luotettavuus).

Tässä tutkimuksessa tuotettiin tutkimusmenetelmien avulla laaja skaala syitä siihen, miksi tutkimus oli tarpeellista teettää organisaatiolle. Mitattu tieto vastasi tutkimuskysymykseen ja apukysymyksiin, sekä laajensi myös haettua näkökulmaa ongelman ratkaisuun. Tulosten toisteisuus on tuskin mahdollista, sillä asiantuntijaorganisaation jokainen työpäivä on erilainen, eikä voi tietää minkälaisia työtehtäviä päivän aikana tulee, mutta menetelmillä saadut tulokset kuitenkin antavat suuntaa, missä organisaation ajankäyttöön liittyvät ongelmat ovat ja ovat sen osilta valideja organisaation kehittämiseen hyödyntämisen kannalta. Tutkimustulosten luotettavuus on vahvistettu työn monimene-
telmällisyydellä ja havainnointi tuki verkkokyselyn tuloksia, tai toi ilmi verkkokyselyn tuloksissa piileviä vääriä mielikuvia. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa se, että havainnointi suoritettiin toimistolla ja havainnoitsija oli havainnoitavan entinen esihenkilö. Tutkijan neutraalia roolia silti pyrittiin korostamaan ja havainnointi pyrittiin toteuttamaan rennossa ilmapiirissä, sekä mahdollisimman luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnin tuloksia pystyy hyödyntämään etänä tehtävän työskentelyn tutkimiseen ainoastaan saapuneiden työtehtävien laadun, määrän ja keston osilta, eli sivuuttamalla työntekijälähtöisen toiminnan tuloksista. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen.

Tutkimuksen eettisyyden pohdintaan liittyy tutkijan arviointi siitä, minkälaisia keinoja on soveliasta käyttää saavuttaakseen tutkimuksen tavoitteet ja sopivatko ne tutkimustyön eettisiin periaatteisiin (Hakala, 2024, kohta Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä). Tutkimusta tehdessä tutkimuksen kohteena ollut asiantuntijaorganisaatio on ollut tietoinen

tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen tarkoituksesta, eikä tulosten esittämiseen ja analysoimiseen ole käytetty mitään sellaista tietoa tai menetelmää, josta asiantuntijaorganisaatio ei olisi ollut tietoinen. Yksi tutkimuksen tarkoituksista oli tiedon tuottaminen organisaation johtamisen tueksi, jolla tähdätään toiminnan muuttamiseen ylemmällä tasolla, eikä tarkastelun alaisena ollut asiantuntijaorganisaatio tai sen jäsenten toiminta ole täten yksinomaan muutosten kohteena. Tutkimuksen seurauksena ei pyritä saamaan yksittäisestä työntekijästä enempää suoritteita irti nykymallilla, vaan järkevöittämään toimintaa niin, että jatkossa olisi mahdollista saavuttaa parempi tuottavuus järkevemmän ja suunnitelmallisemman työskentelyn kautta.

8.2 Jatkoaihiot ja tulosten sovellettavuus

Konkreettinen jatkoaihio on organisaation työajan kirjauksiin liittyvän ohjeistuksen päivittäminen ja kirjausten seuranta, sekä työnkuvan selkeyttäminen viestinnän ja tiedottamisen kautta. Tutkimustulosten hyödynnettävyyttä on mahdollista mitata useilla tavoilla, joista strategian mittareihin kuuluva asiakastyön aste on oleellisin, mutta myös työtyytyväisyys on parannettavissa tätä kautta, jos tiimiläisten työpanos saadaan keskittymään oleellisiin työtehtäviin ja työnkuvaa saadaan selkeytettyä heille. Tutkimus tullaan käymään läpi johdon ja asiantuntijaorganisaation esihenkilön kanssa ja heille tullaan esittelemään tutkimuksessa esiin nousseet kehitysehdotukset. Tulokset tulleen avaamaan myös tutkitulle organisaatiolle, jotta parhaat kehitysehdotuksiin liittyvät käytännöt saadaan sovittua yhteistyössä koko organisaation kanssa.

Tutkimus käsittelee laajalti ajankohtaisia aiheita, kuten palveluorganisaation työskentelyä, työntekijän itsensä vastuuta työn suorittamisessa, organisaation suorituskykyä, sekä etätyötä. Vaikka tulokset ovat yksityiskohtaisesti juuri tästä organisaatiosta laadittuja, on muille vastaaville organisaatioille varmasti hyötyä tutkimuksessa esiin nousseista teemoista. Esimerkiksi työajan kirjaukset tehdään monissa organisaatioissa täysin itsenäisesti ja luottamus työntekijän suorittamiseen on yleisesti kansallisella tasolla hyvä, mutta silti aihetta kannattaa tutkia omassa organisaatiossa. Usein tämän tutkimuksen aihetta

mukailevat ongelmat mielletään tuottavuusongelmaksi tai johtamisongelmaksi, vaikka kyseessä saattaa todellisuudessa olla väärän asian mittaaminen, tai tarve toiminnan järkevöittämiselle. Työ tarjoaa vaihtoehtoja tuottavuusongelmaan liittyvään keskusteluun. Erityisesti etätyötä tekevät palveluorganisaatiot pystyvät hyödyntämään tässä tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia omaan toimintaansa hyödyntämällä esimerkiksi benchmarking-menetelmää. Benchmarkingissa, eli esikuva-arvioinnissa etsitään omaan toimintaan soveltuvia käytänteitä muista vastaavista organisaatioista oppimalla ja omaa toimintaa kyseenalaistamalla (Ojasalo ym., 2021, s. 43).

Tutkimuksessa saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja sen avulla saatiin myös laajempaa hyödynnettävää tietoa palveluorganisaation päivittäistyöskentelyn rakenteesta ja työajan kohdistamiseen liittyvistä ongelmista. Nyt ongelmiin pystytään puuttumaan ja niitä pystytään yhdessä korjaamaan. Työn laajempi merkitys tulee näkymään vasta lähitulevaisuudessa, mutta tutkimuksen tarjoaman tiedon hyödyntämisen kautta tähdätään Econia Solutions Oy:n kannattavuuden parantamiseen ja kovan työmoraalin jalkauttamiseen koko organisaatiossa onnistumisten kautta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2006). Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY.

Akava. (27.5.2019). Etätyö. <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>

Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. Harvard Business Review. Haettu 8.10.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>

Drucker, P. F., Hesselbein, F. & Economy, P. (2015). Peter Drucker's five most important questions: Enduring wisdom for young leaders (1. painos.). John Wiley & Sons.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. <https://helda.helsinki.fi>

Greene, A., Sanderson, T., Mullenweg, M., Greene, A., Sanderson, T. & Mullenweg, M. (2023). Remote Works: Managing for Freedom, Flexibility, and Focus (1. painos.). Berrett-Koehler Publishers.

Hakala, J. T. (2024). Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opin-
näytteen tekijälle. Gaudeamus.

Haner, J. L. (2024). CAPM Certified Associate in Project Management All-In-One Exam Guide (1. painos.). McGraw Hill. <https://2masteritezproxy.skillport.com>

Inderes. (28.6.2023). Administerin tytäryhtiö Econia sopi Enersensen kanssa yrityskaupasta. <https://www.inderes.fi/analyst-comments/administerin-tytaryhtio-econia-sopi-enersensen-kanssa-yrityskaupasta>

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). Johda suoritusta (1. painos.). Talentum.

Kauppalehti. (11.11.2022). Administer ostaa taloushallintoyhtiö Econian ja nostaa samalla ohjeistustaan. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/administer-ostaa-taloushallintoyhtio-econian-ja-nostaa-samalla-ohjeistustaan/5ab684c5-1691-4248-8ec8-b0c8d5a1e31f>

Kliem, R. L. (2016). Managing lean projects (1. painos.). Taylor & Francis. <https://2masteritezproxy.skillport.com>

Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. KAKS – Kunnallisanalan kehittämistäitiö. Haettu 23.9.2024 osoitteesta <https://kaks.fi/julkaisut/22657-2/>

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 22.12.2006/1233. Haettu 18.9.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>

Laki työntekijöiden lähettamisestä 17.6.2016/447. Haettu 18.9.2024 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20160447#L4P13>

Leonard, K. M., & Pakdil, F. (2016). Performance leadership (1. painos.). Business Expert Press.

Mannermaa, K. (2024). Työntekijätaidot: Käsikirja. Alma Talent.

Moilanen, S. (11.10.2021). Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>

Mortensen, M. (18.7.2023). Tension Is Rising Around Remote Work. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/07/tension-is-rising-around-remote-work>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2021). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Osakeyhtiölaki. 21.7.2006/624. Haettu 18.9.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Performance Associates Inc. (2007). Delivering knock your socks off service (4. painos.). AMACOM, American Management Association.

Pesonen, H. (2007). Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com>

Sarkkinen, M. (2021). Auta aivojasi etätyössä – keskity yhteen asiaan kerrallaan. Työterveyslaitos. Haettu 21.10.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/auta-aivojasi-etatyossa-keskity-yhteen-asiaan-kerrallaan>

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum. <https://www.ellibslibrary.com>

Sydänmaanlakka, P. (2024). Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi>

Tilastokeskus. (7.5.2024). Etätöitä tehdään edelleen yleisemmin kuin ennen koronakriisiä – naiset ohittivat miehet. <https://stat.fi/uutinen/etatoita-tehdaan-edelleen-yleisemmin-kuin-ennen-koronakriisia-naiset-ohittivat-miehet>

Tjäder, J. (2017). Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työterveyslaitos. Haettu 20.9.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa>

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro.

Työaikalaki 5.7.2019/872. Haettu 18.11.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872#L6P24>

Työturvallisuuskeskus. (2017). Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Haettu 23.9.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>

Verohallinto. (2019). Rakentamisen tiedonantovelvollisuus. Haettu 18.9.2024 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-haku-sivu/48413/rakentamiseen-liittyv%C3%A4-tiedonantovelvollisuus/>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet teorit ja trendit. Edita.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

Vilkman, U. (2021). Uudistava johtaminen. Timanttia. Haettu 2.10.2024 osoitteesta <https://timanttia.fi/uudistava-johtaminen/>

Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. (2024). Monimenetelmällinen tutkimus: Opas suunnitteluun ja toteutukseen. Gaudeamus. <https://www.el-library.com>

LIITE 1: VERKKOKYSELY ASiantuntijaorganisaation HENKILÖSTÖLLE

23.9.2024 klo 8.44

HENKILÖSTÖKYSELY ASiantuntijatiimin Työajankäytöstä

HENKILÖSTÖKYSELY ASiantuntijatiimin Työajankäytöstä

Kyselyn tarkoituksena on selvittää asiantuntijatiimin omia kokemuksia oman päivittäistyöskentelyn ajankäytöstä ja työtehtävien laadusta ja määrästä. Tuloksia tullaan hyödyntämään prosesseihin, järjestelmiin, johtamiseen ja työn suunnittelun liittyvässä kehityksessä. Lisäksi tulokset tulevat tarjoamaan hyödyllistä taustatietoa myöhemmin toteutettavan päivittäistyöskentelyn havainnoinnin tueksi.

Kysely toteutetaan osana Ilari Ruusunen YAMK-opinnäytetyötä, jonka aiheena on Työajan kohdistamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa.

1. Tavallisimpia päivittäisiä työtehtäviäni ovat: *

- Järjestelmäkäyttöä tarjoaminen asiakkaan sopimuskuunnelle tai asiakkaille sähköpostitse
- Järjestelmäkäyttöä tarjoaminen asiakkaan sopimuskuunnelle tai asiakkaille puhelimitse
- Kulkulupa-asioihin liittyvät työtehtävät sähköpostitse (asiakkaan tai urakoitsijan neuvonta kulkulupa-asioissa, kulkulupien tarkastaminen, kulkulupavaatimusten konsultointi)
- Kulkulupa-asioihin liittyvät työtehtävät puhelimitse (asiakkaan tai urakoitsijan neuvonta kulkulupa-asioissa, kulkulupien tarkastaminen, kulkulupavaatimusten konsultointi)
- Työntekijä- ja urakkaraportointiin liittyvät tehtävät (raporttien muodostaminen, lähettäminen, työjaksojen päivitys, työssäolotietojen päivitys, valttikortti leimausten läpikäynti)
- Tilajavastuutarkastusten tekeminen ja niihin liittyvät työtehtävät (Dokumenttien tarkastaminen, pyytäminen, lataaminen, TNA-tilanteen kommunikointi urakoitsijan ja/tai asiakkaan kanssa, toimeksiannot)
- Tilajavastuutarkastuksiin liittyvien työtehtävien hoitaminen puhelimitse
- Järjestelmäkehitykseen liittyvät työtehtävät
- Asiakkaan konsultointi muissa asioissa
- Työkaverin auttaminen
- Järjestelmässä olevien virheiden selvittäminen Sedatus kehitystililtä (IT)
- Asiantuntijatiimille tulleiden viestien välittäminen Sedatus kehitystilille (IT)

2. Työskentelyni keskeyttää työpäivän aikana useimmiten: (1 = Useimmiten, 7 = Vähiten) *

Henkilökohtaiset siviiliasiat
Support-puhelut
Teams-chatissa tulevat eshenkilön viestit
Teams-chatissa tulevat työkaverien avunpyynnöt
Teams-chatissa tulevat työkaverien muut viestit
Palaverit
Muut äkillisesti minulle eskaloitunut työtehtävät

**3. Minulle tulee keskimäärin työpäivän aikana:
(pois lukien tauot ja lounaat) ***

- 1-3 keskeytystä
- 4-6 keskeytystä
- 7 keskeytystä tai enemmän

4. Kuormittavimpia työtehtäviäni ovat: *

- Järjestelmäkäyttötuen tarjoaminen asiakkaan sopimuskumppaneille tai asiakkaille sähköpostitse
- Järjestelmäkäyttötuen tarjoaminen asiakkaan sopimuskumppaneille tai asiakkaille puhelimitse
- Kulkulupa-asioihin liittyvät työtehtävät sähköpostitse (asiakkaan tai urakoitsijan neuvonta kulkulupa-asioissa, kulkulupien tarkastaminen, kulkulupavaatimusten konsultointinen)
- Kulkulupa-asioihin liittyvät työtehtävät puhelimitse (asiakkaan tai urakoitsijan neuvonta kulkulupa-asioissa, kulkulupien tarkastaminen, kulkulupavaatimusten konsultointinen)
- Työntekijä- ja urakkaraportointiin liittyvät tehtävät (raporttien muodostaminen, lähettäminen, työjaksojen päivitys, työssäolotietojen päivitys, valttikortti leimausten läpikäynti)
- Tilajavastuutarkastusten tekeminen ja niihin liittyvät työtehtävät (Dokumenttien tarkastaminen, pyytäminen, lataaminen, TNA-tilanteen kommunikointi urakoitsijan ja/tai asiakkaan kanssa, toimeksiannot)
- Tilajavastuutarkastuksiin liittyvien työtehtävien hoitaminen puhelimitse
- Järjestelmäkehitykseen liittyvät työtehtävät
- Asiakkaan konsultointinen muissa asioissa
- Työkaverin auttaminen
- Järjestelmässä olevien virheiden selvittäminen Sedatus kehitystiimiltä (IT)
- Asiantuntijatiimille tulleiden viestien välittäminen Sedatus kehitystiimille (IT)

5. Asiakastyön kirjaaminen tikettijärjestelmään on helppoa ja selkeää *

- Samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Työläin vaihe tikkettien käsittelyssä on: *

- Tikkettien löytäminen
- Omien tikkettien seuraaminen
- Tikkettien linkittäminen
- Sähköpostin lähettäminen tiketeitä
- Tiketin kenttien täyttäminen (siirto)
- Laskutettavan ajan kirjaaminen

7. Asiakkaan/urakoitsijan sähköpostitse tulleen tukipyynnön elinkaareissa (tehtävän vastaanottamisesta tiketin sulkemiseen) työläin vaihe on: *

- Asiakkaan/urakoitsijan ongelman ymmärtäminen
- Ratkaisun löytäminen ja tarjoaminen
- Asiakkaan/urakoitsijan vastauksen saaminen (muistuttelu)
- Sähköpostin lähettäminen
- Työn kirjaaminen tikkettijärjestelmään

8. Asiakkaan/urakoitsijan puhelimitse tulleen tukipyynnön elinkaareissa työläin vaihe on: *

- Asiakkaan/urakoitsijan ongelman ymmärtäminen
- Ratkaisun löytäminen ja tarjoaminen
- Työn kirjaaminen tikkettijärjestelmään

9. Tilaajavastuutoimeksiantojen käsittelyssä työläin työvaihe on: *

- Palvelualueella (Sedatus) navigoiminen
- Dokumenttien pyytäminen sähköpostitse
- Dokumenttien tarkastaminen
- Työn kirjaaminen tikkettijärjestelmään (IRA)

10. Seuraavista työtehtävistä eniten aikaani vie: *

Please select at most 2 options.

- Järjestelmäkehitys
- Muiden auttaminen ja perehdyttäminen
- Ohjeiden, oppaiden tai materiaalien laatiminen
- Sisäiset palaverit ja muut infot
- Koulutukset
- Tiedon etsiminen
- Seuraavan työtehtävän löytäminen ja aloitus

11. Työskentelen toimistolla keskimäärin: *

- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- 1-2 kertaa vuodessa
- 3-4 kertaa vuodessa
- 1-2 kertaa kuukaudessa
- 1-2 kertaa viikossa
- Useammin kuin 2 kertaa viikossa

12. Työskentelyni on tehokkaampaa: *

- Etänä työskennellessäni
- Toimistolla työskennellessäni

13. Suunnittelen työpäivääni ennakkoon: *

- Usein
- Melko usein
- Harvemmin
- En koskaan

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

