



Santtu Ahonen

# Toimintatapojen kehittäminen organisaatiossa X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Syyskuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä:	Santtu Ahonen
Otsikko:	Toimintatapojen kehittäminen organisaatiossa X
Sivumäärä:	35 sivua + 2 liitettä
Aika:	Syyskuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Jukka Kaisla (Lehtori)

Opinnäytetyö käsitteli toimintatapojen kehittämistä muuttuvassa markkinassa monialayrityksen liiketoimintayksikössä. Työn tavoitteena oli tunnistaa liiketoiminnan nykyiset haasteet ja löytää niihin ratkaisuja, jotka tukisivat sekä liiketoiminnan että työyhteisön kehittymistä. Keskeisenä tavoitteena oli parantaa työtyytyväisyyttä, ajankäytön tehokkuutta ja liiketoiminnan kannattavuutta valmentavan johtamisen avulla. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka puitteissa tehtiin nykytila-analyysi ja kerättiin aineistoa yrityksen avainhenkilöiden haastattelujen ja kyselyiden avulla. Työssä analysoitiin liiketoiminnan muutoksia ja niiden vaikutuksia myyntiin sekä työyhteisön hyvinvointiin.

Keskeinen havainto oli, että myyntiorganisaatio kohtaa haasteita muun muassa kiireen ja tiedonkulun ongelmien vuoksi, mikä heikentää työn tehokkuutta ja henkilöstön jaksamista. Ratkaisuksi esitettiin valmentavaa johtamista, jonka tavoitteena on lisätä henkilöstön osallistumista, parantaa tiedonkulkua ja kehittää työprosesseja. Työn mittareina käytettiin muun muassa eNPS- indeksiä, sairauspoissaolojen määrää ja myynnin kannattavuuslukuja.

Keskeiset tulokset osoittivat, että johdon roolilla ja työyhteisön osallistamisella on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Toimintatutkimusta tehtiin yhdessä tutkimuksen ydinjoukon kanssa, toimintatutkimus jalkautetaan työyhteisön jäsenille esihenkilöiden toimesta. Työ on tehty vuoden 2024 aikana.

Avainsanat: Liiketoiminta, valmennus, kehittäminen, toimintatutkimus, työtyytyväisyys, työajankäyttö, kalenterinhallinta, liiketoiminnan kannattavuus

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

## Abstract

Author: Santtu Ahonen  
Title: Development of Operating Methods for Company X

Number of Pages: 35 pages + 2 appendices  
Date: September 2024  
Degree: Master of Business Administration  
Degree Programme: Business Development  
Instructor: Jukka Kaisla, Principal Lecturer, Dr. Sc. (Econ.)

---

The thesis dealt with the development of operating methods at the business unit of a multinational company. The goal of the thesis was to identify the current business challenges and find solutions that would support the development of both the business and the working community. The main goal was to improve job satisfaction, time efficiency, and business profitability with coaching management.

The thesis was carried out using action research methodology, and data was collected through interviews and surveys of the company's key personnel. The thesis started with the analysis of business changes and their effects on sales and the well-being of the work community. The key finding was that the sales organization faces challenges due to, among other things, the rush and information flow problems, which weakens the work efficiency and the staff's ability to cope. The theoretical framework of the thesis discussed the topics of operational research, work community, its well-being and the role of supervisors, and coaching management.

The thesis proposed coaching management as a solution, with the goal to increase employee engagement, improve the flow of information, and develop work processes. The solution included eNPS index, the number of sickness absences, and sales profitability figures as key indicators. The thesis demonstrated that the role of the management and engagement of the working community have a significant impact on the development of the company's business and well-being of its employees.

Keywords: Coaching, operational research, working community, job satisfaction, well-being, business profitability

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

# Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperusta	2
2.1	Menetelmien perusta	2
2.2	Käytetyt menetelmät	2
3	Nykytila-analyysi	6
3.1	Organisaation yleinen tilanne	6
3.2	Ongelman jäsentely	10
3.3	Työaika ja sen vaikutukset	12
3.4	Tiedonkulun tehostaminen	14
3.5	Kustannustehokkuuden varmistaminen	15
3.6	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	16
3.7	Tavoitetilan analysointi	17
4	Ratkaisu	18
4.1	Ratkaisun jäsentely	18
4.2	Aineiston keruu ratkaisun osalta:	21
4.3	Ratkaisun mittaus ja arviointi	22
5	Tulokset	24
5.1	Tuloksien määrittely	24
5.2	Tuloksien analysointi	25
5.2.1	Ensimmäisen kyselyn läpikäynti määrittely	25
5.2.2	Toisen kyselyn läpikäynti	28
5.3	Tuloksien seuranta ja keskeisimmät kokeilut	32
6	Loppupäätelmät	33
	Lähteet	36
	Liite 1 kyselytutkimus 1	1
	Liite 2 kyselytutkimus 2	2

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on ollut toimintatutkimus, johon on kuulunut nykytila-analyysi sekä yksilöhaastatteluja ja kyselyitä sekä kehittämistoimenpiteitä havaittuihin ongelmiin. Tässä työssä puhutaan toimeksianto-organisaatiosta x, toimeksiantoyritys, yrityksestä x, organisaatiosta x, ja näillä kaikilla termeillä tarkoitetaan samaa kohdeorganisaatiota, jolle tämä opinnäytetyö on tehty.

Työssä selvitetään, miten yksilöiden toimintaa ja työn tehokkuutta kohdeorganisaatiossa voidaan kehittää ja niiden kautta pyrkiä vaikuttamaan myös liiketoiminnan kannattavuuteen. Tässä opinnäytetyössä on tehty toimintatutkimus, johon osallistui työnantajan edustajia, kuten yrityksen johtoa, esihenkilöitä sekä yrityksen asiantuntijoita. Opinnäytetyö on kirjoitettu ja tiedonkeruu on tapahtunut vuoden 2024 aikana. Opinnäytetyön aihe muokkaantui prosessin aikana.

Opinnäytetyössä valmistui ensimmäisenä nykytila-analyysi, jonka sisällön rakentamista muokattiin tutkimusmenetelmien kurssilla. Nykytila-analyysin tekemiseen osallistui tutkijan lisäksi kohdeorganisaation avainhenkilöitä, jotta tutkija pystyi varmistamaan myös yrityksen hyväksynnän mahdollisille muutoskohteille.

Opinnäytetyön vaiheet:

1/2024 Työelämälähtöinen tarve

2/2024 Aiheeseen perehtyminen ja tiedon hankinta

3/2024 Tutkimussuunnitelman laatiminen ja tutkimusluvan hyväksyminen työpaikalta

4/2024 Tiedonhankinta ja nykytilanteen kartoitus tutkimusjoukon kanssa

6/2024 Kyselytuloksien purku ja yhteenveto

7/2024 Pilotointi ja seuranta

8/2024 Raportointi

9/2024 Lopputyön palautus

12/2024 Raportin viimeistely

Kohderyhmä tässä työssä on toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä valittu tutkimusjoukko (11 henkilöä), jonka kautta muutoksia pyrittiin jalkauttamaan työyhteisöön. Tutkimusjoukkoon valittiin esihenkilöasemassa olevia henkilöitä. Johtamisella on erittäin keskeinen rooli kehittämistyön onnistumisessa (Sekki & Niemi 2016).

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää henkilöstön työajan käyttöä, osallistumista päätöksentekoon sekä tiedonkulkua.

## **2 Käytetyt menetelmät ja tietoperusta**

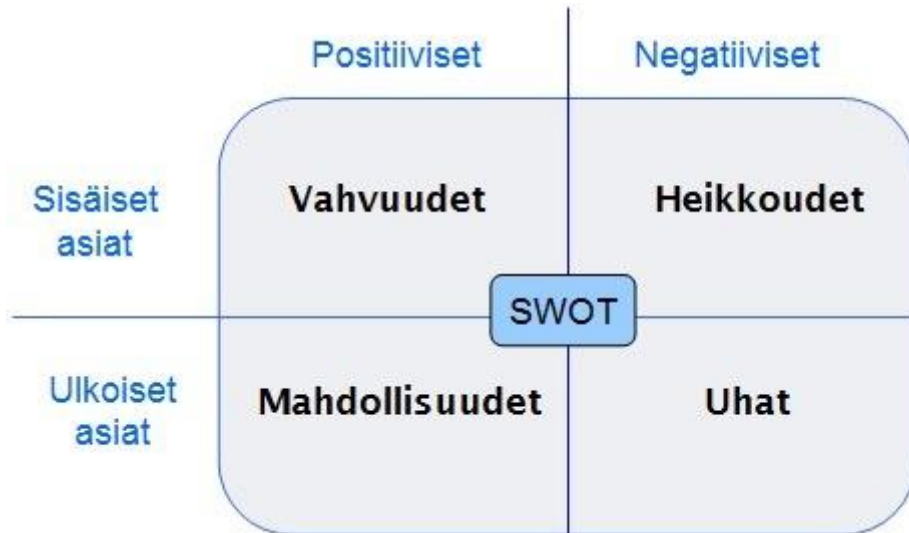
### **2.1 Menetelmien perusta**

Kirjaperustana työssä on käytetty Jukka Kaislan kirjaa; Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa. Kirjan kautta on luotu raami lopputyön kirjoittamiseen, jotta työn lukijalla olisi selkeä käsitys eri vaiheista sekä tutkijalla itsellään kyky tehdä työ, joka aidosti kehittää myös työyhteisön toimintaa. Toimintatutkimuksen ajatus on vastata työpaikan todelliseen sisäiseen ongelmaan ja ratkaista ongelma tai ongelmia. Tämä työ ei ole gradu, jonka vuoksi tietoperusta on kapeampi.

### **2.2 Käytetyt menetelmät**

Tässä lopputyössä on hyödynnetty menetelminä SWOT-analyysiä, yksilöhaastatteluja, työpajoja sekä kyselytutkimuksia. SWOT valikoitui käytetyksi menetelmäksi sen vuoksi, koska se on kansainvälisesti tunnettu ja helppo ymmärtää.

SWOT-analyysin nimi tulee suomennetuista sanoista, jotka ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Ne ovat lyhenteitä englanninkielisistä sanoista. S= Strengths, W= Weaknesses, O= Opportunities ja T= Threats.



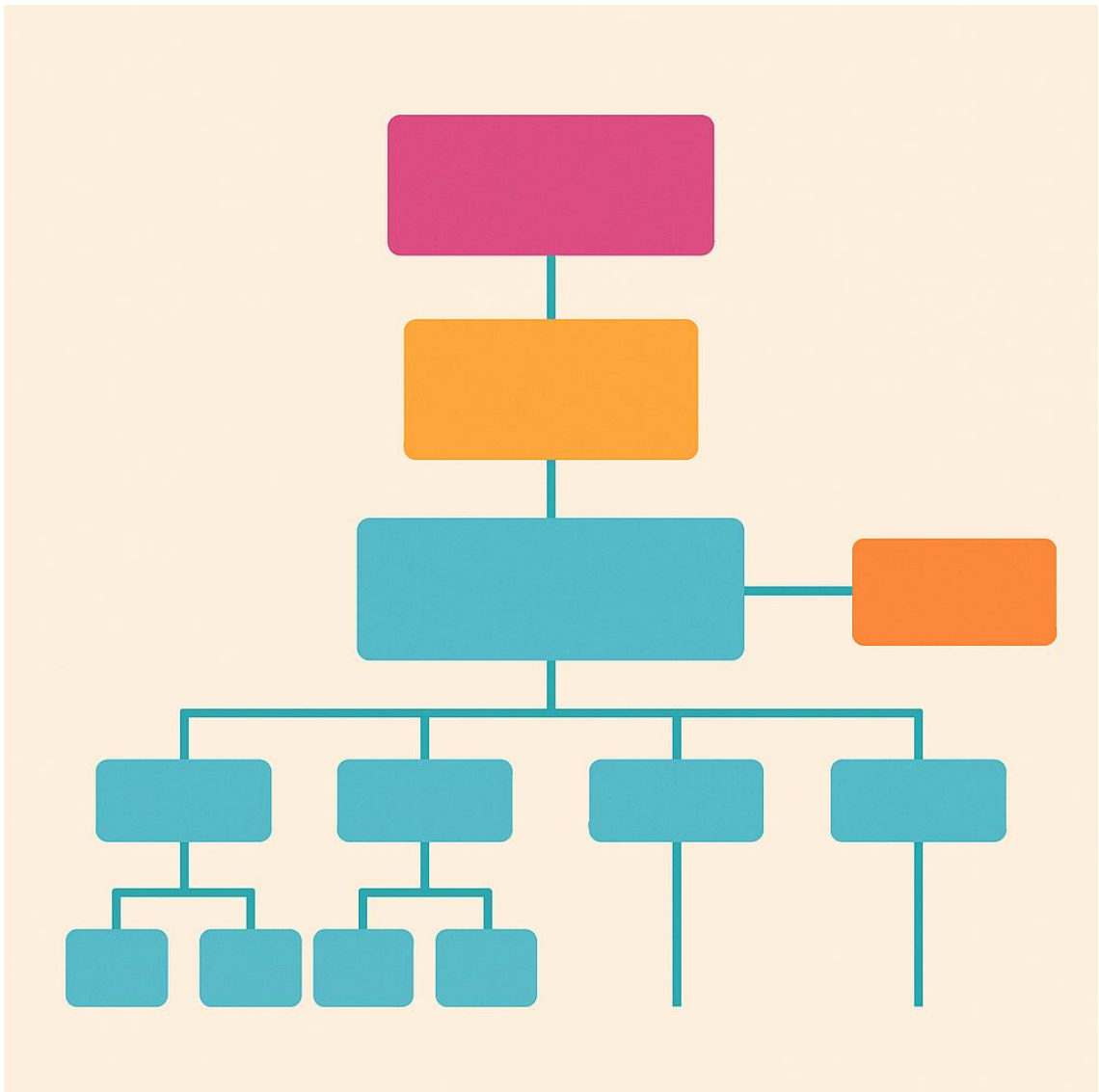
Kuvio 1. SWOT-analyysi (Suomen riskienhallintayhdisty 2025)

Yksilöhaastatteluissa keskustelua käytiin Henkilö 1n, Henkilö 2n, HR-edustajan sekä tutkimusjoukossa mukana olleiden kanssa. Keskusteluiden kautta tarkoitus oli ymmärtää paremmin toiminnan nykyisiä mahdollisuuksia ja haasteita ja kuulla omin sanoin kerrottuna ajatuksia, siitä miten toimintaa tulisi kehittää työympäristössä.

Haastatteluja tehtiin talven ja kevään 2024 aikana ja uudestaan loppukesästä 2024. Tutkimusjoukolle tiedotettiin työn aikana säännöllisesti työn etenemisestä ja asiasisältöä käytiin läpi yksilöllisesti, jotta osallistujat voivat vaikuttaa prosessin etenemiseen. Tutkimusjoukko koostui yhteensä 11 henkilöstä yrityksen sisältä. Samalla jo työn aikana tutkimukseen osallistuneita henkilöitä osallistuttiin toimintatutkimuksen kautta nousseisiin ongelmiin ja niiden ratkaisuihin ja näin ollen varmistettiin jatkuva kehittäminen.

Yksilöhaastatteluja käytettiin, jotta osallistujajoukko voi vapaasti tuoda näkemyksiä esille, ja samalla kokea työn merkityksellisyyttä tullessaan kuulluksi (Ruusuvuori & Nikander & Hyvärinen 2010).

Alapuolella kuvio toimeksiantoyrityksen myyntiorganisaatiota, selventämässä hierarkiatasoja.



Kuvio 2. Myyntiorganisaatio (Toimeksiantoyritys, 2024)

Nykytila-analyysin ja yksilöhaastatteluiden, pohjalta tehtiin kyselytutkimukset kevään 2024 aikana. Yksilöhaastattelussa syvennettiin ymmärrystä yrityksen nykytilasta avainkysymyksistä.

Kyselyiden kautta haluttiin saada tietoa nykyisestä työajankäytöstä, sekä tiedon säilyttämisestä ja löytämisestä. Kyselyiden kysymykset muodostuivat tutkijan yksilöhaastatteluiden sekä tietoperustan pohjalta. Kyselyiden tavoite oli

ymmärtää paremmin nykyistä toimintaa ja epäkohtia ja löytää konkreettisia kehitysehdotuksia. Kyselyt esitellään laajemmin luvuissa 4 ja 5.

### 2.3. Käytetyt tietoperustat

Suurin osa tämän opinnäytetyön tietoperustasta on käytetty sähköisessä muodossa ja on esitelty tarkemmin työn lopussa, kohdassa lähteet. Työn teoriaosuutta on aloitettu kirjoittamaan helmikuussa 2024 ja teoriaosuutta on työستetty pitkin lopputyön etenemistä. Tärkeimpiä kirjallisuuden lähteet tässä työssä käsittelee työhyvinvointia ja yrittäjän menestymisen saloja. Tässä alla on avattu muutamia tämän työn kannalta tärkeitä käsitteitä, kuten valmentavaa ja osallistavaa johtamista.

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista tapaa, jolla vaikutetaan toisiin ja tullaan vaikutetuksi. Tapa on osallistava, arvostava ja tavoitteellinen. Yhteistyössä tiimin ja yksilöiden potentiaali vapautuu tavoitteen mukaiseen käyttöön. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen rakentaen psykologista turvallisuutta, mikä kuuluu kaikille. (Ristikangas 2021, 51.) Valmentava johtaminen on tapa, joka on valikoitunut tässä opinnäytetyössä kehittämään liiketoiminnan kannattavuutta.

Osallistava johtaminen on valikoitunut myös yhdeksi tavaksi toteuttaa yrityksessä muutoksia. Osallistava johtaminen näkyy vahvasti toimeksiantajan yrityksen arkisessa työnteessä, joten tämä tapa haluttiin ottaa mukaan myös tutkimukseen. Osallistavan johtamisen keskeisiä käsitteitä ovat voimaantuminen, jaettu hallinto, jaettu johtaminen sekä jaettu päätöksenteko. Alkujaan se otettiin käyttöön työssä viihtymisen parantamiseksi ja henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi. (Porter-O'Grady 2011, 42, 32.) Osallistava johtaminen viittaa esihenkilön kykyyn osallistaa henkilökuntaa päätöksentekoon ottamalla heidät mukaan muutosten suunnitteluun ja kehittämiseen sekä huomioida alaisien ideat ja ehdotukset (Perko & Kinnunen 2013, 8).

Henkilöstön hyvinvointiin parantavia vaikutuksia mitattaessa kirjallisena aineistona on hyödynnetty kirjaa Työhyvinvointi, jonka ovat kirjoittaneet Marja-Leena

ja Marjut Manka. Suomessa jo laki määrittää työhyvinvointiin tiettyjä reunaeh-toja, joita työnantajan tulee noudattaa. Esimerkiksi työturvallisuuslaki, joka on myös tämän opinnäytetyön tietoperustassa olennaista. Työhyvinvointi on myös yhtä lailla työntekijän vastuulla. Työntekijän tulee esimerkiksi huolehtia palautu-misesta (STM 2024).

Työhyvinvoinnin käsite Mankan mukaan sisältää työterveyden ja työkyvyn lisäksi työn sujumisen arjessa. Työhyvinvointiin vaikuttaa yritysten toimintatapojen ja johtamisen lisäksi työilmapiiri, työn piirteet ja myös työntekijä itse omien tulkinto-jen kanssa. (Manka & Manka 2023,109.)

Mika Niemen ja Antti Sekin kirja Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta vali-koitui teoriapohjaiseksi teokseksi tuomaan lisätietoa ratkaisu osuudeksi luvussa 4 sekä loppupäätelmien osalta luvussa 6 kirjallisuudessa selkeästi ja toimiviksi esiteltyjen tietojen vuoksi.

### **3 Nykytila-analyysi**

#### **3.1 Organisaation yleinen tilanne**

Opinnäytetyön nykytila-analyysi tehtiin toimeksiantoyritykselle X. Toimeksianto-organisaatio on kansainvälinen yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Euroopassa. Työntekijöitä yrityksellä on useita satoja. Nykytila-analyysin tavoitteena on löy-tää konkreettinen kehitettävä asia tai konkreettisia kehitettäviä asioita, joita tulisi parantaa ratkaisujen kautta. X-yrityksellä on liiketoiminnassa ja organisaatiossa tapahtunut suuria muutoksia edellisen 12 kuukauden aikana.

Vuoden 2023 aikana organisaatorakenne muuttui ja useat liiketoiminnan alueet fuusioituivat. Tämän seurauksena henkilöstömuutokset ovat olleet olennainen osa kokonaismuutosta ja työilmapiiriä. Samalla kun henkilöstömuutoksia on tul-lut, on muutosta tapahtunut myös asiakkuudenhoitomalleissa.

eNPS:llä (Employee Net Promoter Score) tarkoitetaan työkalua, jonka avulla mitataan työntekijöiden sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä. Asteikko on 0–10. He, jotka antavat arvosanaksi 0–6 ovat arvostelijoita kun taas 9–10 arvosanan antaneet ovat suosittelijoita. ENPS lasketaan niin, että arvostelijoiden osuus vähennetään suosittelijoiden osuudesta. Luku voi siis olla myös negatiivinen, mikäli arvostelijoita on enemmän verrattuna suosittelijoiden. (MCPerson 2017; Marr 2020.)

Muutoksen myötä asiakasmäärä per työntekijä on kasvanut, mikä aiheuttaa sen, että on tärkeää löytää toimintamalli, jolla tuetaan henkilöstön jaksamista ja liiketoiminnan nykyistä tasoa ja tuodaan kasvua yritykselle ja varmistetaan myös nykyisten asiakkaiden pysyminen.

Vuonna 2024 maailmalla on sotia ja muita suuria muutoksia, jotka osittain vaikuttavat negatiivisesti myös Suomessa X-yrityksen liiketoimintaan sekä kansainvälisesti, joko suoraan tai välillisesti. Kansalliselta tasolta tarkasteltuna esimerkiksi yleinen kustannusten nousu vaikuttaa laaja-alaisesti. Samaan aikaan korkojen nousu vaikuttaa myös toimeksiantoyritykseen ja sitä kautta liiketoiminnan kasvuun.

Nykyhetkessä laajat lomautukset, irtisanomiset ja muut investointien jähdyttämiset asettavat suuria haasteita Suomessa ja globaalisti maailmalla. Mittareilla tarkoitetaan tässä esimerkiksi liikevaihdon ja liiketuloksen kasvua, henkilöstön työtyytyväisyyttä (Organisaation oma säännöllinen kysely X), asiakastyytyväisyyttä sekä uusien liiketoimintojen aloitusta sekä kasvua. Organisaation oma säännöllinen kysely X on kysely, mikä lähetetään kaikille Suomessa toimiville työntekijöille sähköpostiin kerran kahdessa viikossa. Kyselyn tarkoituksena on selvittää aina sen hetkinen työhyvinvoinnin tilanne työyhteisössä. Työntekijät vastaavat kyselyyn anonymisti ja kyselystä saatuja tuloksia mitataan. Mikäli tuloksissa huomataan epäkohtia niin johdon on helppo puuttua niihin ja suorittaa heti toimenpiteitä. Kyselyn kysymykset vaihtelevat ja koostuvat sekä avoimista kysymyksistä että arviointiasteikon kysymyksistä 1–10.

Keskeinen ongelma toimeksiantoyrityksellä on myynnin kehitys muuttuvassa toimintaympäristössä. Hyvinvointialueet perustettiin vuoden 2023 alusta, ja niitä tuli yhteensä 23. Hyvinvointialueet ovat erikseen yksittäisiä merkittäviä sopimus-kumppaneita tai tässä tapauksessa useita sopimuskumppaneita. Sote-sektorin yleinen talouden niukkuus on konkreettinen haaste liiketoiminnan kehittämiseksi. Toki oikein hoidettuna ja johdettuna toimeksiantoyrityksellä on myös merkittävä mahdollisuus liiketoiminnan kehittämiseksi. Hyvinvointialueet ovat toki helpottaneetkin joitakin asioita, esimerkiksi sopimushallinnan kannalta hyvinvointialueet ovat olleet helpottava tekijä, kun yhden kunta-asiakkaan sijaan voi tavata ja keskustella koko hyvinvointialuetasoisesti.

Osa hyvinvointialueista on joutunut irtisanomaan työntekijöitään tai lomauttamaan heitä. Esimerkiksi kaikista huonoin tilanne on Lapissa. Lapissa alijäämä on 531 euroa asukasta kohti mutta tilanne on huono myös Vantaa-Keravan hyvinvointialueella, Kanta-Hämeessä, Keski-Suomessa sekä Etelä-Savossa. Kaikkien hyvinvointialueiden alijäämä yhteenlaskettuna on 1,35 miljardia euroa. Lähiuosina pitää tapahtua paljon muutoksia, jotta hyvinvointialueet saavat käännettyä tämän alijäämän parempaan suuntaan. (Yle 2024.)

Hintojen muutokset nousevasti ovat yksi haaste. Markkinataloudessa toki hinta määräytyy sen kysynnän mukaan. Yksinkertaisesti myyjä haluaa saada enemmän rahaa myymästään tuotteestaan, kun puolestaan ostaja haluaa aina saada tuotteen mahdollisimman edullisesti (Yle 2007). Nykyiset ja uudet asiakkaat joutuvat tarkemmin miettimään, mihin käytettävissä oleva raha käytetään, ja summat, joita ollaan valmiita kuluttamaan, joutuvat myös kriittisempään tarkasteluun. Perustelu ja lisäarvon tuottamisen osoittaminen korostuvat kaikilla toimialoilla, jotka toimivat rahoituksella.

Toimintaa on pakko sen vuoksi kehittää silläkin uhalla, että muutosvastarintaa tulee sisäisesti ja ulkoisesti.

Muutoksen yhteydessä esiintyy aina muutosvastarintaa. Muutosvastarinta voi esiintyä monella eri tapaa. Jotkut kritisoivat muutosta ääneen ja yrittävät saada

muut työntekijät omalle puolelleen. Tämän kaltaiset henkilöt vievät esimieheltä usein resursseja omalla negatiivisella asenteella. Toiset puolestaan toimivat hiljaisina muutoksen vastustajina. He tekevät muutosvastarintaa niin sanotusti piilossa ja sitä kautta vaikuttavat muutosta vastaan. Kolmas vastarinnan tyyppi on passiivinen. Passiivisella vastarinnalla tarkoitetaan henkilöstöä, joka ei tee mitään muutoksen hyväksi vaan jarruttaa muutoksen eteenpäin viemistä. Passiivinen muutosvastarinta voi aiheuttaa pahemmassa tapauksessa myös sen, että muut työntekijät joutuvat tekemään tämän käyttäytymismallin omaavan henkilöstön työtehtäviä. Muutosvastarinta on hyvin luonnollista, sillä työntekijöiden on hankala ja turvatonta luopua jostain rutiinista mitä he ovat tottuneet tekemään juuri omalla tavalla. Muutosvastarinnan syinä voi olla esimerkiksi pelko, osamattomuus, tietämättömyys tai huono johtaminen. (Pirinen 2015.)

Prosessikaaviot ja prosessikuviot ei välttämättä ole ollut riittävällä tasolla, eivätkä kaikki liiketoiminnan parissa työskentelevät ole ymmärtäneet asioita riittävällä tasolla, kun ollaan jatkuvassa kiireessä ja sammutetaan vain ”tulipaloja”. Tiedon kulussa on siis ongelmia. Epäselvä suunta voi myös olla yksi muutosvastarinnan syy (Pirinen 2015).

Työ on muuttunut monella tapaa ja suosii erilaisia ihmistyyppejä verrattuna aiempiin vuosikymmeniin. Monilla aloilla tapahtuu muutoksia, joten työelämässä pärjää parhaiten ketterä, nopeasti muutoksiin mukautuva henkilö. Yhteiskunnan siirrettyä palveluyhteiskuntaan sosiaalisten taitojen merkitys työtehtävissä on korostunut. Työtahti on kiihtynyt. Vuorokausirytmä on sovitettava esimerkiksi eri puolilla maailmaa asuvien kollegojen mukaan. Itsensä johtamisen haasteet ovat nousseet esille kiireisillä menestyjillä, opiskelijoilla, pätkätyöläisillä tai perheellisillä henkilöillä. Megatrendit ja olosuhteet eivät vaikuta kaikkiin samalla tavalla. Jokainen meistä luo oman suhteen myös niihin, asettumalla omilla kyvyillä, taidoilla tai valmiuksilla, joita itse omaamme tai onnistumme vuosien saatossa kehittämään. (Uusitalo-Arola 2019, 5.)

Näiden ongelmien vuoksi prosesseja tulee tarkastella, ja uusia prosesseja luoda sekä tehdä osaprosessit ja kokonaisprosessit terveelle, liiketoiminnan

edellyttämälle tasolle. Organisaatiossa X henkilöstön työajan käyttö saattaa siis olla tehotonta mm. kiireen ja epäselvien prosessien takia.

Yrityksen X historiassa organisaatio on kasvanut epäorgaanisesti ja liiketoimintakauppojen kautta on ostettu osa-alueita, ei välttämättä kokonaisia liiketoimintoja. Näiden takia tulee luoda ratkaisu, joka on prosessin omainen toimintatapa (Kaisla 2023, 65).

### 3.2 Ongelman jäsentely

Nykytilan ongelman jäsentelyssä on tärkeä rajata nykytilanteen haasteista keskeinen tai keskeisimmät ongelmat, jotta voidaan saavuttaa konkreettinen tai konkreettisia asioita.

Nykytila-analyysin tuottamiseksi tutkija organisoi 5 työpajaa, joiden sisältö kuvataan seuraavaksi. Työpajoihin osallistui kussakin vaiheessa organisaation avainhenkilöitä.

1. Ensimmäisessä tapaamisessa, joka oli helmikuussa 2024 tutustuttiin nykytila-analyysiin ja toimintatutkimuksen kirjoittaja kävi prosessia läpi. Lisäksi tarkasteltiin nykytila-analyysin neljää pääkohtaa. Nykytila-analyysiin liittyen tarkasteltiin myös toimintatutkimuskirjaa sekä sieltä nykytila-analyysin työkaluja, kuten SWOT sekä benchmarking. Kokouksen aikana sovittiin seuraavan tapaamisen aikataulu ja jokainen kokouksessa mukana ollut sitoutui osallistumaan omalla työpanoksellaan nykytila-analyysin prosessiin sekä myöhemmässä vaiheessa ratkaisun tai ratkaisujen seurantaan sekä toteutukseen. Paikalla kokouksessa oli Henkilö 1, Henkilö 3 sekä Henkilö 2.
2. Toisessa tapaamisessa, joka oli maaliskuussa. Työryhmä tarkasteli muutoksia ja työryhmän osallistujat nostivat omia kommentteja edellisestä tapaamisesta sekä siitä, miten olivat kokeneet ensimmäisen tapaamisen ja sen jälkeisen ajan. Lisäksi toimintatutkimuskirjasta, nykytila-analyysin kirjoittaja ja työryhmän johtaja valitsi kehittämiskohteen löytämiseksi

SWOT-analyysin. SWOT:n kautta työryhmän jäsenet ovat luonnollista saada kertomaan omia näkemyksiä, ja tätä kautta syventää nykytila-analyysiä entisestään. Keskustelun yhteydessä nousi myös ajatus mahdollisesta toisesta työkalusta, joka voisi olla joko benchmark, data-analyysi tai jopa prosessien arviointi. Paikalla kokouksessa oli Henkilö 1, Henkilö 3 sekä Henkilö 2.

3. 29.2.2024 tapaamisessa paikalla kokouksessa olivat Henkilö 1, Henkilö 3 sekä Henkilö 2, joille esiteltiin prosessi ja tarkasteltiin kokonaisuutta. Tässä pajassa tehtiin tärkeä rajausta toimintatutkimukseen, sillä siinä päätettiin keskittyä yksittäisten työntekijöiden työnteon mittareihin kuten tyytyväisyyteen ja työntekijöiden osallistumisen vahvistamiseen. Näitä voi selvittää tarkemmin esimerkiksi kyselytutkimuksella.
4. 4.3.2024 tapaaminen osallistujan kanssa ja käyty läpi eNPS ja opinnäytetyön tutkimuksen rakennetta. Aihealue ja johtava valmennus ja hengenstatus voisi myös olla hyvä ja sopiva aihealue tehdä lopputyöksi, mutta ongelmaksi nousi se, että valittu toimintamalli ei välttämättä sovi kaikille organisaatiossa suoraan. Paikalla kokouksessa Henkilö 3 sekä projektipäällikkö. Kokouksen jälkeen kirjoittaja tarkasteli maailman parhaita työpaikkoja artikkelia benchmarkkauksen näkökulmasta (Great place to work 2022) ja totesi, että tämä vahvistaa kirjoittajan näkemystä siitä, että uuden liiketoiminnan sijaan tässä lopputyössä keskitytään henkilöstön hyvinvoinnin ja osallistamisen kautta tapahtuvaan liiketoiminnan kehitykseen.

Swot-analyysiä työstettiin toisessa, kolmannessa ja neljännessä kokouksessa yrityksen avainhenkilöiden kanssa. Esiin nostetut asiat olivat seuraavat: liiketoiminnan muutokseen liittyen sekä yleinen sisäinen toimintakulttuuri. Paikalla kokouksessa oli Henkilö 3, avainasiakkuuspäälliköt sekä Henkilö 2.

Taulukko 1. SWOT-analyysin keskeiset nostot.

<p>S-Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitkä tuntemus markkinasta</li> <li>- Sitkeys tarjousneuvotteluissa</li> <li>- Laaja-alainen osaaminen henkilöstön edustajilla</li> </ul>	<p>W-Heikkoudet (Weakneses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heikko kyky luoda uutta</li> <li>- Jatkuva kiire</li> <li>- Haasteita saada passiiviset osallistujat mukaan</li> </ul>
<p>O-mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunnettuuden lisääminen ja positiivinen tekeminen</li> <li>- Uusien ideoiden kautta toimintamallien ja työtyytyväisyyden kehittäminen</li> <li>- Oman roolin näkyvämmäksi tekeminen</li> </ul>	<p>T-Uhat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uudet toimijat toimialalla</li> <li>- Henkilöstötyytyväisyyden lasku</li> <li>- Osaavan henkilöstön menetys</li> </ul>

Työpajojen pohjalta pääasiallisena ongelmana tässä toimintatutkimuksessa on kehittää toimintakulttuuria ja luoda sen avulla organisaatiolle kasvumahdollisuuksia. Toimintakulttuurin kehittäminen jakautuu kahteen osa-alueeseen, jotka esittelen seuraavaksi. Lisäksi on tärkeää pitää mielessä myös kustannustehokkuus.

### 3.3 Työaika ja sen vaikutukset

Työn ylipursuaminen tarkoittaa tilannetta, jossa työn määrä, sisältö tai vaikutus yksityiselämään kasvaa hallitsemattomaksi. Se voi ilmetä monella tavalla.

Esimerkiksi määrällisesti, tarkoittaen sitä, että työtehtäviä on liikaa suhteutettuna aikaan. Töitä voi olla liikaa myös laadullisesti. Tämä puolestaan tarkoittaa, että työ poikkeaa alkuperäisestä tehtäväkuvasta tai vaatii osaamista, jota ei ole. Kolmantena työn ylipursuaminen voi tarkoittaa työntekijöiden rajojen hämärtymisestä, jolloin työ vaikuttaa yksityiselämään, esimerkiksi valvottamalla tai sekoittamalla sosiaaliseen mediaan. (Sarkkinen 2023.)

Työterveyslaitoksen Minna Toivanen korostaa työn "olennaistamista", eli ydintehtävien tunnistamista ja työn rajaamista. Pelkkä priorisointi ei riitä, vaan on pohdittava, mikä työssä on oikeasti tärkeää ja mitä voisi jättää tekemättä. Esihenkilöillä ja johdolla on tärkeä rooli muutoksessa, esimerkiksi resurssien kohdentamisessa. (Sarkkinen 2023.)

Työelämämme vaatimukset haastavat aivojamme koko ajan. Aivojen hyvinvoinnista kannattaa pitää huolta. Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija kehottaa etsimään apua aivoergonomiasta. Ainainen kiire, melua täynnä oleva työympäristö ja niin sanotusti monta rautaa tulella heikentävät työtehoa sekä työhyvinvointia. Hybridityö on sekottanut viime vuosina myös työntekijöiden päitä, ja työntekijät eivät välttämättä tiedä mitä heiltä odotetaan. Epäselvät odotuksen luovat epävarmuutta ja pidentävät työsuorituksia. Mikäli työntekijä epäselvän työnkuvan tai lähityön ja hybridityön yhdistelmän takia ei saa kunnon otetta työnteosta hän saattaa olla jatkuvasti stressitilassa. Stressihormonien, kuten adrenaliinin ja kortisolin erittyminen elimistöön voi johtaa pitkällä aikajänteellä työuupumukseen. (Aivoliitto 2021.)

Uupumus kehittyy usein pikkuhiljaa ja ihminen sopeutuu siihen, kunnes joskus on liian myöhäistä ja uupumus iskee. Uupumuksen alkava merkki on se, kun työnteke muuttuu suorittamiseksi. Kaikilla uupumus ei kehity samassa järjestyksessä. Tavallisimmin uupumus alkaa väsymyksellä mutta varoitusmerkkejä on paljon muitakin. Voimien väheneminen ja motivaation hiipuminen voivat olla uupumuksen merkkejä, kuten ajatukset siitä vaihtaako työpaikkaa tai ei. Joskus suorittaminen menee yli ja ylivireä tila saa henkilön suorittamaan liian paljon asioita. Ajan kanssa ylivireä tila kääntyy tainnuttavaksi väsymykseksi.

Uupumuksen tyypillisiä oireita ovat: univaikeudet, rytmihäiriöt, muistin ongelmat, vatsakivut, selkävaikeudet tai muut kiputilat, pitkittyneet flunssat, ahdistuneisuus ja masennus. Uupumuksen edetessä siihen johtavat fysiologiset, psykologiset ja vuorovaikutukseen liittyvät prosessit nivoutuvat yhteen. Stressistä puhuttaessa nykyään on noussut esille käsitykset allostaattisesta kuormasta tai adaptaatio-oireyhtymästä. Olennaisena on se, että keho hakeutuu aina balanssiin mutta säätelyllä ja mukavuudella on rajansa. (Uusitalo-Arola 2019, 12–13,17.)

Työntekijöille eri yrityksissä on vuosien saatossa tehty esimerkiksi kilpailukielto-sopimuksia (Laki työsopimuslain 3 luvun 5 §:n muuttamisesta 1018/2021), jolla voidaan varmistaa yrityksen kannalta avainhenkilöiden mahdollisen poislähtemisen merkityksen esimerkiksi tietotaidon osalta. Mutta kukaan ei suojaakaan millään sopimuksella esimerkiksi sitä, jos jokin yksittäinen yksilö jääkin pitkälle sairauslomalle burnoutin vuoksi (Terveyskirjasto 2022).

### 3.4 Tiedonkulun tehostaminen

Tiedonkulun parantamisessa on pitkälti kyse hiljaisen tiedon tunnistamisesta ja sen siirtämisestä eteenpäin. Hiljainen tieto puolestaan on organisaatioille aineetonta pääomaa. (Kujansivu 2007, 27–31.) Tiedon kulun tehostaminen on tässä työssä kehittämistavoite. Tutkimus osoittaa, että tieto ei kulje yrityksessä halutulla tavalla.

Tietovirran toimivuus on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää. Harvardin liiketalouden professori Michael Porter lähtee liikkeelle ajatuksesta, että organisaation eri osien välisen yhteistyön sujuvuus on avain yrityksen menestymiseen. Samaan aikaan informaatiovirrassa tapahtuvat katkokset voivat johtaa erittäin negatiivisiin lopputuloksiin. Michael Porter viittaa horisontaaliseen strategiaan. On hyvin tärkeää, että yrityksen eri funktioiden tavoitteet ovat linjassa keskenään. Toisaalta myös johtamisen organisoinnilla voi olla suuri merkitys. Johtamismalli voi olla siilomainen ajattelumalli, jossa johdetaan omaa yksittäistä toimintoa tai se voi olla matriisimalli, jossa mennään ikään kuin yli funktiorajojen, mutta johdetaan prosessia. Tällöin informaatiovirta saattaa toimia paremmin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 221–222.)

### 3.5 Kustannustehokkuuden varmistaminen

Kustannustehokkuus liittyy tutkimukseeni siten, että hyvinvoiva organisaatio, jonka henkilöstöllä on tarkat ohjeet työskentelyyn, on kustannustehokas. Ajankäyttö on hallittua ja työaika käytetään kokonaisuudessaan tehokkaasti. Kaikki tietävät mitä tekevät, koska tekevät ja miksi tekevät. Hallinnassa oleva hyvin organisoitu yritys voi työhyvinvoinnin kannalta hyvin.

Kustannustehokkuus paranee tuottavuuden ja kannattavuuden lisääntyessä, koska itsearvioitu suorituskyky kasvaa. Myös työpaikan houkuttelevuus kasvaa, ja yrityksen on helpompaa saada esimerkiksi uusia työntekijöitä. Kun työhyvinvoinnin kehittämisen ansiosta työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat, niin paranee myös työhyvinvointi. Tämä puolestaan vaikuttaa myös tuloksellisuuden kasvuun. Työaika kuluu itse työntekoon eikä huhujen tai ongelmien ratkaisemiseen. Organisaation osaaminen ja oppiminen kehittyvät, ja sen myötä innovatiivisuus avaa uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstön sitoutuminen näkyy myönteisesti työn laadussa. (Manka & Manka 2023.)

Tärkeä tekijä organisaation toimintakyvyn takaamiseksi pitkällä aikajänteellä on kustannustehokkuus. Kustannustehokkuuden avulla organisaatiot voivat turvata kannattavuutensa kiristyvässä kilpailutilanteessa. (Henriksson, 2014, 24.)

Kehittämistyöryhmän tapaamisen yhteydessä yrityksen johto korosti muutoksia liiketoiminnassa. Tämä on vaikuttanut toimintakulttuuriin ja myös kustannustehokkuuteen.

Toinen tapaamisessa esille nostettu seikka oli yrityksen sijoittajavetoisuus.

Sijoitetun pääoman tuotto on mittari, joka auttaa arvioimaan sijoitusten kannattavuutta. Ymmärtämällä sijoitetun pääoman merkityksen ja sen laskemisen, yritys voi tehdä parempia päätöksiä ja näin ollen vaikuttaa tuottoihin. On tärkeää ottaa huomioon erilaiset tekijät, kuten sijoitusstrategia, toimialan kilpailutilanne, operatiivinen tehokkuus, hinnoittelukyvykkyys, aineettomat voimavarat

(asiakassuhteet tai brändikuva), markkinatilanne ja ajallinen horisontti. Riskien seuraaminen ja niiden hallinta on myös tärkeää tehdä kokoaikaisesti. (Sijoitusblogi, nd.)

### 3.6 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Jos yrityksessä ei pystytä keskeyttämään esimerkiksi jatkuvaa kiirettä ja liiketoiminnan muutoksia, on seurauksena mahdollisesti irtisanomisia ja sairastumisia ja niiden kautta viimeisenä vaihtoehtona liiketoiminnan loppuminen.

Tämän vuoksi on kriittistä saavuttaa ymmärrys, miten yritys kykenee muuttumaan tai mitä osa-aluetta on tärkeä muuttaa ensisijaisesti. Ratkaisu ei kuitenkaan voi olla se, että esimerkiksi kiireen tunteeseen vain palkataan lisää työntekijöitä, koska uudet työntekijät nostavat liiketoiminnan kuluja.

Työtä on sen sijaan pystyttävä järkevöittämään niin, että työ on mielekästä, ajankäyttö on tehokasta, turha monen asian yhtäaikainen tekeminen jätetään pois, luovuudelle jää sijaa ja kuunnellaan tarkemmin oman henkilöstön mielipiteitä ja reagoidaan mielipiteisiin ja jaetaan ideoita sisäisissä läpikäynneissä kuten kuukausi-infossa tai vastaavasti ulkoisesti eri sidosryhmien tapaamisissa. (Manka & Manka 2023.)

Ennen kuin yrityksen tilanne on siinä pisteessä, on henkilöstö saatava jakamaan ajatuksiaan. Se vaatii johdolta esimerkkiä, miten kannustaa sisäisesti yksittäisiä työntekijöitä tuomaan oma ääni kuuluviin ja omat ajatukset muiden tietoon. Tämä tarkoittaa sitä, että ratkaisuna pitää luoda kannustava työilmapiiri ja varmistaa samalla se, että työntekijöille jää tilaa ja aikaa innovoida. Samaan aikaan tulee kannustaa työntekijöitä tuomaan omia ideoita esille, eikä elää sellaisessa ilmapiirissä, että kaikki asiat tulisivat työpaikalla vain yrityksen johdolta alaspäin työntekijöille. Monet akateemiset tutkimukset ovat osoittaneet, että innovatiiviset yritykset kasvavat ja menestyvät paremmin kuin ei innovatiiviset toimijat (Sekki & Niemi 2016).

### 3.7 Tavoitetilan analysointi

#### 1. Työajan käytön tehostaminen.

Tätä tavoitetta selvitetään siten, että tutkimusjoukon henkilöstö kirjaa tarkastelujaksolla (8 viikkoa) omaa työajan käyttöä: Kuinka monta kokousta oli viikossa, mikä oli lisäarvo osallistumiselle kokoukseen, olisiko voinut itse olla pois palaverista ja vain lukea kokousmuistion jälkikäteen.

#### 2. Henkilöstön osallistumisen ja tiedonkulun tehostaminen

Tutkimusjoukko sitoutui myös tarkastelemaan oman ajankäytön kannalta luovan työn osuutta, eli kuinka monta ajatusta työn kehittämiseksi tulee, per henkilö tarkastusjakson aikana. Konkreettisenä esimerkkinä esimerkiksi ehdotetut muutokset kokouskäytäntöihin tai päätöksentekoon.

Yleisesti parhaat kehittämistulokset saavutetaan kun, henkilöstö työpaikalla saadaan hankkeisiin ja kehityksiin mukaan (Varma 2018, 6). Tarkoitus on parantaa yrityksen liiketoimintaa kehittämällä yhteisöllisyyttä, parantaa yksilötason työskentelyä, sekä karsia päällekkäistä tekemistä.

Yksi mahdollinen keino henkilöstön motivointiin kehittämissuositusten tuottamiseksi voisi myös olla erilaiset kilpailut ja niistä mahdollisuus voittaa jopa konkreettisia henkilökohtaisia palkintoja tai tiimipalkintoja.

Tiedonkulun kannalta taas on erittäin tärkeä kaikkien jakaa olennaista tietoa ja mahdollistaa parempi ajanhallinta työyhteisön edustajien osalta, kun henkilöstö voi jättäytyä pois tarpeettomista palavereista ja lukea kokouksien muistiot, pöytäkirjat ja päätökset omatoimisesti muussa ajankohdassa. Näin ollen jokainen sitoutuu parantamaan omaa tiedonkulkua ja kommentoimaan jos joku ei toimi pelisääntöjen mukaisesti.

## 4 Ratkaisu

### 4.1 Ratkaisun jäsentely

Ensimmäisenä ratkaisuna lähdettiin kokouksissa, tapaamisissa sekä työpajojen pohjalta tarkastelemaan johdon omaa tekemistä ja työajankäyttöä. Yrityksen johdon tulee sitoutua muutokseen ja sen jälkeen, kun päättävä osa on sitoutunut, on myös mahdollista pyrkiä tekemään koko organisaatiota koskevia ratkaisuja. Tämän vuoksi muutokset aloitetaan yrityksen johdosta. Opinnäytetyön kirjoittaja ohjasi keskustelua ja jakoi rooleja osallistujille. Työpajoissa oli läsnä tutkijajoukon jäseniä, ajoittain kaikki ja ajoittain vain yksittäisiä jäseniä.

Työtä tekevällä ihmisellä työ vie keskimäärin kolmasosan, jopa puolet arkipäivän tunteista. Siksi perusajatuksena tässä työssä on kehittää työhyvinvointia ja sen kautta parantaa työsuoritusta.

Työstä syntyvä paine voi joko edistää tai heikentää työhyvinvointia ja työsuoritusta. Keskeistä on tunnistaa paineen laatu. On olemassa haastavaa painetta ja heikentävää painetta.

- Haastava paine (esim. merkitykselliset tavoitteet, monipuoliset tehtävät, tiukat mutta realistiset aikarajat) voi lisätä työntekijän motivaatiota, kehittää osaamista ja parantaa sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.
- Heikentävä paine (esim. epäselvät roolit, huono yhteistyö, hallinnan puute ja epärealistiset aikarajat) sen sijaan lisää työkuormitusta ja heikentää työssä jaksamista, mikä voi johtaa stressiin, uupumukseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen.

Tutkimukset osoittavat, että vaikka molemmat paineen muodot lisäävät kuormitusta, vain haastava paine on yhteydessä myönteisiin tuloksiin, kuten parempaan suoritukseen ja työhyvinvointiin. Heikentävä paine puolestaan korreloi selkeästi työtytyymättömyyden ja lopettamisaikoiden kanssa.

Parhaat tulokset saavutetaan, kun työn vaatimukset, voimavarat, tuki ja hallinnan tunne ovat tasapainossa. Tällöin paine voi toimia positiivisena voimana, joka edistää sekä työhyvinvointia että suorituskykyä. (Manka & Manka 2023, 220, 221).

Työajan käyttöä päätettiin aloittaa siten, että tutkimusjoukon työaika tarkastellaan tietyllä aikavälillä ja sen pohjalta selvitetään, onko töitä liikaa, sopivasti vai liian vähän. Vaihtoehtoja avataan tarkemmin, jotta pelkät termit eivät aiheuta sekaannusta tutkimusjoukolta. Tutkimusjoukkoon tutkimuksessa kuului 11 henkilöä.

Toinen ratkaisu tässä työssä on osallistuttaa työntekijöitä enemmän ideointiin sekä mahdollisiin päätöksiin, jotka tukevat yrityksen toimintaa. Tätä varten tulee luoda toimintaprosessi. Kun työntekijä osallistuu ja päättää, se myös lisää sitoutuneisuutta ja edistää hyvinvointia sekä tuo laaja-alaisempaa näkemystä, kun useampi jakaa ja luo tietoa. Tarkastelujakson aikana työntekijöiden osallistumista voisi myös mitata kilpailulla, jossa on yksilö tai tiimipalkinto.

Kolmas kehittämisen kohta on seurata työtyytyväisyyttä, tapahtuuko siinä muutosta tarkasteluajankautana, jota jo yrityksessä mitataan säännöllisellä konsernista tulevalle kyselyllä työntekijöille. Tämän kehityskohdan kautta hyvinvointi mahdollisesti kasvaa työpaikalla ja edistää työn tekemistä.

Nykytila-analyysin pohjalta yrityksen avainhenkilöille tehdään kaksi eri kyselyä kevään 2024 aikana ja niiden osalta arvioidaan tiedonkulkua sekä työajankäyttöä. Näiden kyselyiden pohjalta on tarkoitus parantaa työpaikan nykytilannetta. Kyselyn toteuttaa ja suunnittelee opinnäytetyön tekijä. Henkilöstön jaksamisella on suora korrelaatio uusien liiketoimintojen kasvattamiseen sekä huolehtimiseen nykyisten jatkuvuudelle (Valkealahti & Paasonen 2017).

Kyselytutkimuksen suunnittelussa oli mukana tutkimusryhmän jäseniä sanomassa mielipiteitä kyselyn kysymyksiin, ja kyselyn toteuttamisen jälkeen tuloksia tarkasteltiin teoreettisen tiedon näkökulmasta. Kyselytutkimuksien kyselyt

suoritettiin sähköisesti verkossa Google Formsin kyselylomakkeiden kautta, jossa osallistujille lähetettiin linkki lomakkeeseen sähköpostin kautta.

Vastaukset näkyvät vain kyselytutkimuksen tekijälle, mutta vastaajan osalta tieto on anonymisoitu. Tutkimusjoukko koostuu 11 henkilöstä, joille kysely lähetettiin. Henkilöt ovat avaintekijöitä päätöksenteon ja muutosjohtamisen osalta. Tutkimusjoukko haluttiin pitää riittävän pienenä, jotta päätöksentekovaiheessa ratkaisuja pystytään myös tekemään tehokkaasti ja samalla saavutetaan vastaajat hallittavasti. Tätä tuki myös teoreettinen tietolähde yksikertaisesta organisaattiorakenteesta (Sekki & Niemi, luku 6).

Kyselytutkimus oli käynnissä kysely 1:n (Kyselytutkimus tiedonjakamisen osalta työpaikalla) osalta 2.4-26.4.2024 ja kyselyn 2:n (Kyselytutkimus työajankäytöstä ja tehokkuudesta työpaikalla) osalta 2.4.2024-28.5.2024. Vastaaajia tuli ensimmäiseen kyselyyn yhteensä 7 henkilöä ja toiseen 8 henkilöä. Molemmat kyselyt lähtivät yhteensä 11 henkilölle.

Kyselymittareiden osalta kyselyssä kysytään mm. työajankäyttöä, onko työtä vähän, sopivasti vai paljon. Jos työtä on paljon, pyritään löytämään ratkaisu työkuorman keventämiseen. Toinen seurattava asia on tiedon saaminen ja tiedon löytäminen. Onko tietoa saatavilla helposti vai ei.

Kyselytutkimuksen kautta saavutettu tieto muutetaan seurattavaksi toimenpiteeksi sovittuna aikajaksona, jonka jälkeen arvioidaan muutoksien vaikutuksia. Tieto jaetaan tutkimusjoukolle kyselyiden läpikäyntipalaverissa, johon on kutsuttu kaikki kyselyyn vastaajat.

Arviointi tehdään yhdessä työryhmään kuuluvien lopputyön kirjoittajan (tutkija), Henkilö 1:n sekä Henkilö 2:n kanssa. Tutkija vastaa arvioinnin esittämisestä ylemmälle johdolle ja tuloksista tulleista päätelmien edistämisestä organisaatiossa.

## 4.2 Aineiston keruu ratkaisun osalta:

Haastatteluja tehtiin aineiston keruun vuoksi. Haastattelut toteutettiin yrityksen tiloissa kevään 2024 aikana. Tavoite haastattelujen osalta oli tavoittaa työn kannalta keskeiset henkilöt antamaan lisätietoa, kertomaan omia kokemuksia sekä näkemyksiä työn onnistumisen kannalta.

Haastatteluihin osallistui kaiken kaikkiaan 11 henkilöä, joista osa vastaajista osallistui sekä yksilöhaastatteluun ja kyselyihin. Työpaikalla tapahtuvan yleisen keskustelun kautta ja tunnuslukuja tarkastelemalla yrityksen tekemän kuukausi-infon kautta kävi selväksi, että muutostarvetta toimintatavoissa olisi kannattavuuden ja työn suorittamisen/tuottavuuden osalta.

Nykytila-analyysin sekä Henkilö 1:n vastauksien pohjalta esiin nousut kiire sekä korkea työmäärä toi tutkijalle idean johdon assistentista. Yrityksen johto saattaisi hyötyä johdon assistentista, jotta tietyissä tilanteissa johdon aikaa vapautuisi ja tietyt asiakokonaisuudet tulisi johdettua muiden toimesta, joka vapauttaisi olennaisesti työaika ja vähentäisi työpäivän aikaisia keskeytyksiä ja pudottaisi näin ollen myös henkistä työkuormaa. Psykologisesti tietoisuustaitojen lisääntyminen parantaa omaa tekemistä ja itsereflektointi on erittäin olennainen osa työhyvinvointia (Manka & Manka 2023, 172).

Työasioiden jaottelu kiireellisyysslistauksena myös voisi olla järkevä tehdä, koska keskeneräisiä asioita on aina työntekijöillä yrityksessä. Niin luokittelemalla vähiten kiireellinen asia jätettäisiin viimeiseksi ja kiireellisin asia hoidettaisiin ensimmäisenä. Tämän kaltainen tekeminen voisi selkeyttää asioiden roolitusta ja toisi myös helpotusta esihenkilötasolla ja sieltä jalkauttamista myös yksittäisen työntekijän tekemiseen. Näin ollen se voisi luoda myös merkittävästi uutta työtoimintatapoja. Työntekijän ja työnantajan kannalta on tärkeä muistaa se, että työssä on aina stressiä, eikä siitä pääse eikä edes tule päästä koskaan eroon. On kuitenkin tärkeä ymmärtää ero positiivisen stressin ja negatiivisen stressin osalta. Positiivinen stressi kuten aikapaine edesauttaa suoriutumaan

työsuoritteista ja vastaavasti negatiivinen stressi kuten liian suuri työkuorma heikentää mahdollisuutta selviytyä työsuoritteista. (Manka & Manka 2023, 174.)

Tekoälyn hyödyntäminen työsuorituksiin on myös osa-alue, johon kannattaa varata resursseja. Esityksien litterointi vapauttaa työaika ja tekoälyn avulla pystyy hyödyntämään esitysmateriaalien teossa tai kirjallisen materiaalin tekemiseen. Tähän valmentaminen ja kurssien ostaminen tai työpajojen pitäminen sisäisesti, jos organisaatiossa olisi jo sisäistä osaamista asioiden osalta. (Merilehto 2018, 8.)

### 4.3 Ratkaisun mittaus ja arviointi

Lopputyössä mitataan, kuinka osallistujajoukko lähti omalta osaltaan muuttamaan ja kehittämään tavoitteina olevia asioita. Oman työajan käytön osalta kalenterin hallinta ja töiden delegointi on kriittistä ja tutkimusjoukko ei tässä työssä suoritettavan haastattelun jälkeen onnistu parantamaan havaittua ongelmakohtaa. Ongelma, eli kalenterin hallinta ja delegointi tiedostetaan mutta parannuksia haasteen ratkaisemiseksi ei tehdä. Syitä on se, että yrityksellä ei ole loputtomia resursseja. Ei pystytä palkkaamaan lisää tekijöitä ja näin ollen vapauttamaan osallistujia lukuisista palavereista. On kuitenkin arvioitava kehitystä ja toiminnan muutosta.

Voin todeta, että jokainen työntekijä pyrkii muuttamaan omaa tekemistä ja samalla valmentamaan myös toisia kollegoita esimerkiksi sparrauksen kautta sekä jakamalla tietoa viikkopalavereissa. Joka toinen viikko tehtävän sähköisen kyselyn (Organisaation oma säännöllinen kysely X) kautta myös työn kuormittavuus ja työviihtyvyys sekä yleinen suositteluaste nostetaan esille ja jaetaan tietoisuutta kuukausi-infossa työntekijöille. Kysely tehdään, jotta toimintaa voi kehittää ja tulokset jaetaan työntekijöille, jotta työntekijät näkevät vastaukset ja muiden mielipiteet. Organisaation oma säännöllinen kysely X -kyselyyn vastaaminen vie vain muutamia minuutteja ja toimeksiantoyrityksen vastaamisen taso suhteessa osallistujiin on melko hyvällä tasolla haastattelun mukaan, yleisemmin vastaamattomuuden syitä on ollut se, että vastaaja on kokenut, ettei oma

ääni vaikuttaisi lopputulokseen ja juuri tämän kaltaisten tapahtumien kautta esihenkilöt jatkavat valmentavaa työtettä myös tulevaisuudessa ja tarvittaessa työnantaja tukee järjestämällä koulutuksia esimerkiksi ulkopuolisen luennoitsijan toimesta. Yksi luento oli jo tämän työn teon aikana keväällä 2024.

Palautekysely tehtiin keväällä 2024 ensimmäisen valmentavan koulutuksen jälkeen ja vastaukset olivat kovin myönteisiä. Esihenkilövalmennusta pidettiin myös toukokuussa 2024, jolloin Henkilö 1 nosti esille jokaisen vastuun ja voimavaran toiminnan kehittämässä. Ensimmäinen valmennus tehtiin Henkilö 1:n järjestämänä, mutta aihealueiden osalta opinnäytetyön kirjoittamisella oli painoarvoa organisaation kehittämisen kannalta. Kyseessä oli niin sanottu motivaatiopuhe Henkilö 1:n taholta, jotta jokainen läsnä oleva sitoutuisi toiminnan kehittämiseen ja tämä ainakin on keskeinen ratkaisun mittaamisen sekä arvioinnin kannalta.

Työajan osalta ja ennen kaikkea poissaolojen seurannan kautta työpaikalla keskitytään myös jatkossa entistä aikaisemmin puuttumaan poissaoloihin hyödyntämällä varhaisen välittämisen mallia. Organisaatio X hyödyntää Mehiläisen työkykykompassia (Mehiläinen 2024), jossa sillä on käytössä työterveys ja sen sisältämät palvelut.

Lopputyön osalta oli kaksi kyselyä kevään aikana, jotka toteutettiin Forms-kyselynä 11 vastaajalle. Kyselytutkimus oli käynnissä kysely 1:n (Kyselytutkimus tiedonjakamisen osalta työpaikalla) osalta 2.4-26.4.2024 ja kyselyn 2:n (Kyselytutkimus työajankäytöstä ja tehokuudesta työpaikalla) osalta 2.4.2024-28.5.2024

Forms-kyselyiden vastauksia käsiteltiin opinnäytetyön kirjoittajan koollekutsun palaverin yhteydessä elokuussa 2024. Palaverissa oli läsnä 6 vastaajaa. Kaikille kyselyihin osallistujille oli etukäteen lähetty tutustuttavaksi keskeisimmät vastaustulokset Excel-tiedostona ja kokouksen osalta kirjoitettiin myös lyhyt kokousmuistio, joka jaettiin kokouksen jälkeen kaikille kutsutuille.

## 5 Tulokset

### 5.1 Tuloksien määrittely

Työyhteisön edustajien kanssa käytyjen keskustelujen ja nykytila-analyysin pohjalta tuloksia lähdettiin määrittelemään seuraavalla tavalla. Keskeisemmiksi tavoitteiksi valikoitui kolme teemaa.

Työajankäyttö ensimmäisenä, niin että se edistää työn tuottavuutta ja vastavasti vapauttaa työaikaa epäolennaisista asioista. Näiden osalta toteutettiin kaksi kyselyä. Kysely 1:n (Kyselytutkimus tiedonjakamisen osalta työpaikalla) osalta 2.4-26.4.2024 ja kyselyn 2:n (Kyselytutkimus työajankäytöstä ja tehokkuudesta työpaikalla) osalta 2.4.2024-28.5.2024.

Toisena asiana tuloksien tarkastelussa haettiin tiedon kulun parantumista sekä tiedon löytymistä. Nykytila-analyysissa ja kyselytutkimuksessa esiin nousi vahvasti se, että tietoa on paljon ja sitä tulee jatkuvasti paljon lisää, mutta kaikki tieto ei edesauta työn tekemistä eikä varsinkaan edistä työtyytyväisyyttä, kun työajasta menee turhaa aikaa tiedon etsimiseen eri paikoista. Työn suorittamisen kannalta on myös tärkeä nostaa esille työstä päivittäinen palautuminen ja se on suorassa korrelaatiossa työkykyyn ja työssä onnistumiseen. Mielekäs työ palauttaa työpäivän aikana ja vastaavasti työpäivän lopettaminen ja työpäivän jälkeinen kyky sulkea työ pois mielestä voimaannuttaa työajan ulkopuolella (Manka & Manka 2023, 183).

Kolmantena oli liiketoiminnan tuloksen parantuminen muutoksien kautta. Pelkästään asioiden muuttamisella, ei haeta vain toimintatapojen säännöllistä muokkausta tekemisen vuoksi. Tämän vuoksi on erittäin olennaista rakentaa toimiva työkuultuuri (Sekki & Niemi 2016, luku 2). Teoreettisesta selvityksestä ja koollekutsumisesta projektin osalta on vastannut lopputyön kirjoittaja, tuloksien määrittelystä pyrittiin tekemään selkeä, jotta mittaaminen on mahdollista.

## 5.2 Tuloksien analysointi

Kyselytutkimuksia oli kaksi kappaletta, joissa pyrittiin selvittämään ja samalla myös haastamaan vastaajia tarkastelemaan omaa minäkeskeistä toimintaa. Kyselyt löytyvät lopputyön liitteistä. Viime kädessä muutos lähtee yksilökeskeisesti. Tutkimusjoukko koostui 11 henkilöstä, joilla oli annettu aikamääre vastata kyselyihin. Kyselyiden osalta lopputyön kirjoittaja jakoi tietoa kyselyn aiheista sekä syystä toteuttaa kysely osallistujille sähköpostille ja suusanallisesti viikkopalaverissa. Ensimmäiseen kyselytutkimukseen vastasi määräajassa 7 henkilöä (Kyselytutkimus tiedonjakamisen osalta työpaikalla). Toiseen kyselyyn vastasi 8 henkilöä (Kyselytutkimus työajankäytöstä ja tehokuudesta työpaikalla). Tämä kuvastaa suppeasti yleistä tilannetta. Kaikkia työntekijöitä ei saa osallistuttua eikä osallistumaan asioihin, jotka koskettavat itseä sekä laajempaa työjoukkoa. Lopputyön kirjoittaja jakoi tiedon omalle esihenkilölle sekä Henkilö 1lle, jotta toimintakulttuuri kehittyisi tulevaisuudessa seurannan tehostamisen ja tiedon jakamisen kautta.

### 5.2.1 Ensimmäisen kyselyn läpikäynti määrittely

Ensimmäisessä kyselytutkimuksessa selvitetään työpaikan nykykuvaa tiedonjakamisen osalta ja saamaan ymmärrystä ja vastauksia mahdollisista kehitysalueista itsensä johtamisen kannalta, joka tukisi vastaavasti koko organisaatiota jakamaan tietoa ja näin ollen kehittämään toivottuja osa-alueita. Kyselyssä oli yhteensä 7 kysymystä, joista osa oli vapaan sanan kysymyksiä

Ensimmäisenä kysymys avoimena kysymyksenä, miten jaat tietoa organisaation sisällä ja ulkoisesti. Vastauksina eniten nousi sisäisesti Teamsin käyttö ja sekä sisäisesti kuin ulkoisesti sähköposti. Positiivisena ja erottuvana esille oli myös kirjoitettu koulutuksien pitäminen.

**Miten jaat tietoa työpaikalla sisäisesti tai ulkoisesti?**

Palaverit, keskustelut, Teams, sähköposti, puhelut, viestit, planner, Officeen työ...

pitämällä koulutuksia, käymällä asioita läpi palavereissa, keskustelemalla ihmi...

Sisäinen : -teams reaaliaikainen viestintä, -sähköposti on nopea ja tehokas, -ko...

Sisäisesti: sähköposti, Teams-viestein sekä Teams-palaverein. Ulkoisesti: säh...

Teams on varmasti yleisin käytössä oleva tiedonjako väline. Ongelmana on se ...

teams, kokoukset

teams, sähköposti ja livenä esim. henkilöstöinfoissa

Kuvio 4. Kysely 1. Miten jaat tietoa työpaikalla sisäisesti tai ulkoisesti?

Toisena kysymyksenä, jakaako vastaaja mielestään riittävästi tietoa? Erottava vain yksi koki, ettei jaa riittävästi tietoa.



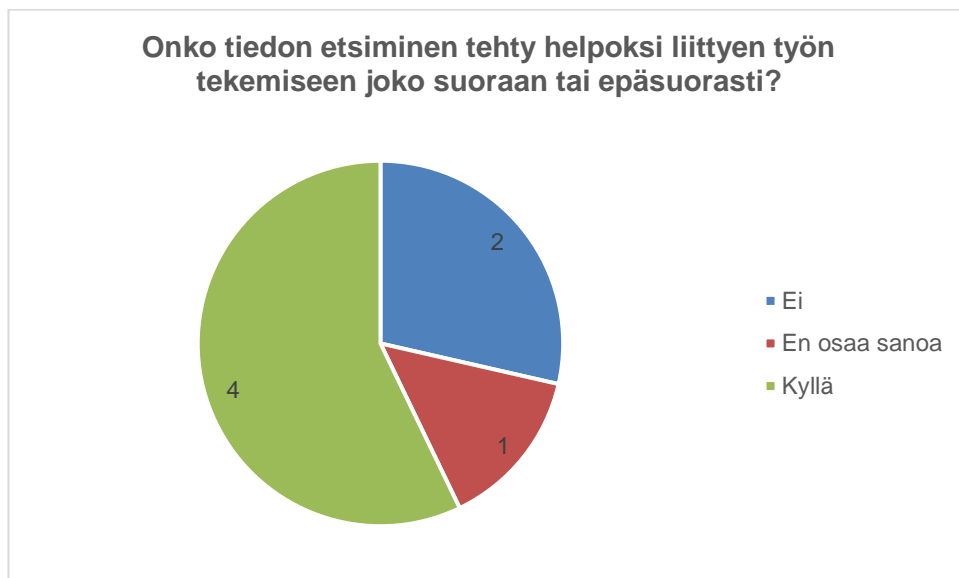
Kuvio 5. Kysely 1. Jaatko mielestäsi riittävästi tietoa työyhteisösi jäsenille?

Kolmantena kysymyksenä oli, saako vastaaja riittävästi tietoa sisäisesti, joista olisi vastaajalle hyötyä? Kaksi vastaajista koki, ettei saa riittävästi tietoa.



Kuvio 6. Kysely 1. Saatko mielestäsi riittävästi tietoa työyhteisösi jäseniltä?

Neljäntenä kysymyksenä pyrkimyksenä oli saada tietoa; onko tieto helposti saatavissa? Neljän vastaajan mielestä tieto oli hyvin saatavissa, kahden mielestä ei ja yksi vastaaja ei osannut sanoa onko vai eikö ole.



Kuvio 7. Kysely 1. Onko tiedon etsiminen tehty helpoksi liittyen työn tekemiseen joko suoraan tai epäsuorasti?

Viidentenä kysymyksenä oli, miten vastaaja itse jakaa sisäisesti tietoa? Yleisin tapa oli Teams. Myös Sharepoint nousi esille usean vastaajan toimesta.

Kuudentena kysymyksenä oli kysymys lukukuittauksen hyödystä tiedolla johtamisen osalta. Valtaosa vastaajista (4kpl) kokisi hyödylliseksi lukukuittauksen käytön.

Seitsemäntenä ja viimeisenä kysymyksenä ensimmäisessä kyselyssä oli vapaan sanan ruutu, jossa pyydettiin vastaajia vastaamaan miten kehittäisi tiedonjakamista työyhteisössä. Esiin nousi yhtenäiset ohjeet, jotta kaikki toimivat samalla tavalla. Kirjauskäytännöissä koettiin myös eroavaisuuksia ja niiden yhtenäistämistä toivottiin.

### 5.2.2 Toisen kyselyn läpikäynti

Toisena kyselynä oli työntekijän oma työajankäyttöä ja mahdollisuus tehostaa omaa työajankäyttöä. Kysymyksiä kyselyssä oli 15 kappaletta. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä ja osa avoimia sanallisia kysymysruutuja. Kaikkiin kysymyksiin tuli kuitenkin vastata jotakin.

Ensimmäisenä kysyttiin palaverikäytännöistä, vaatiiko se osallistujilta etukäteispohdintaa, 100 % vastaajista vastasi vaativan.

Toisena kysymyksenä pyrittiin selvittämään palaverikutsujen etukäteistietoja, tuleeko kutsut riittävällä tiedolla. Kolmasosa vastanneista koki kutsujen tulevan vajavaisilla tiedoilla.

Kolmantena kysymyksenä selvitettiin osallistumisen kuittaus ja kaikki vastaajat kokivat kuittauksen olevan välttämätöntä.

Neljäntenä kysymyksenä oli valitun seurantajakson aikana pidettyjen palaverien määrää. Keskiarvollisesti palavereja vastaajien kesken oli 14 kokousta viikossa. Hurjia erojakin vastaajien osalta oli, matalin palaverimäärä tarkastelujaksolla oli 58 kpl ja korkein 200 kpl. Kahdella vastaajalla palaverien määrä oli 120 kappaletta tarkastelujakson aikana.



Kuvio 8. kysely 2. Kuinka monta palaveria sinulla oli 8 viikon tarkastelujakson aikana?

Viidentenä kysymyksenä tarkasteltiin palaverimuistion tekoa, lähinnä onko sen tekeminen vastaajien kesken systemaattista vai ei. Vastauksien osalta koettiin vaihtelua. Osan mielestä vastauksia tehtiin lähes aina, osa vastaanottajista koki osittain ja yksi vastannut koki muistion tehtävän harvoin.

Kuudentena kysymyksenä pyrittiin ymmärtämään, minne mahdolliset muistiot tallennetaan ja tallennuksen jälkeen onko muistio luettu. Vastauksissa useimmin nousi esille Teams, myös Loop ja Word nousi vapaansanan osiossa esille.

Seitsemäntenä kysymyksenä tarkasteltiin palaverimääriä ja suora kysymys oli, onko palavereja liikaa? Lähes kaksi kolmesta vastanneesta koki palavereja olevan liikaa.

Kahdeksantena kysymyksenä kysyttiin; kuinka monesta palaverista olisit voinut olla pois ja lukea muistion jälkikäteen?

Vastausvaihtoehdot prosentteina olivat määritelty kyselyn tekijän toimesta seuraavasti. 100, 75,50, 25, 0–25. Tässäkin vastanneiden kesken oli hajontaa. Yksi vastannut koki, että puolet kokouksista oli tarpeettomia vastaajalle, kolme

vastannut koki, että neljäsosa kokouksista oli sellaisia, joista olisi voinut olla pois ja kolme vastannut koki, että lähempänä 0–25 % oli oikea määrä.

Yhdeksäntenä kysymyksenä kysyttiin omaa roolia kokouksissa ja yleisesti, miten osallistuja osallistui tarkastelujakson aikaisiin palavereihin. Osallistujat olivat vaihtelevissa rooleissa, osa passiivisempia ja osa vetovastuullisia. Päätöksenteko ja esittäjän rooli toistui vastauksissa.

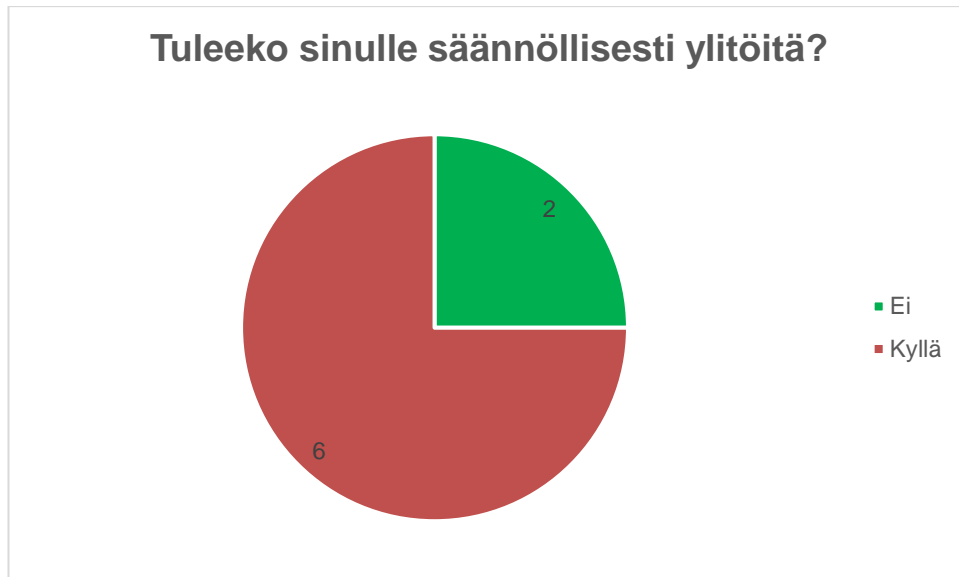
Kymmenentenä kysymyksenä selvitettiin olisiko vastaaja voinut olla pois joistakin kokouksista jälkikäteen tarkasteltuna? Neljä vastaajaa vastasi kyllä ja kolme vastaajaa vastasi ei, yksi ei halunnut sanoa.



Kuvio 9. Kysely 2. Olisitko voinut olla pois joistakin kokouksista jälkikäteen tarkasteltuna?

Yhdenentoista kysymyksenä oli kokouksien vievää aikaa viikkotyöajasta prosentuaalisesti? Vaihteluväli tässä oli 30–75 %, 0 % oli minimi ja 100 % maksimi. Mediaani 45 %.

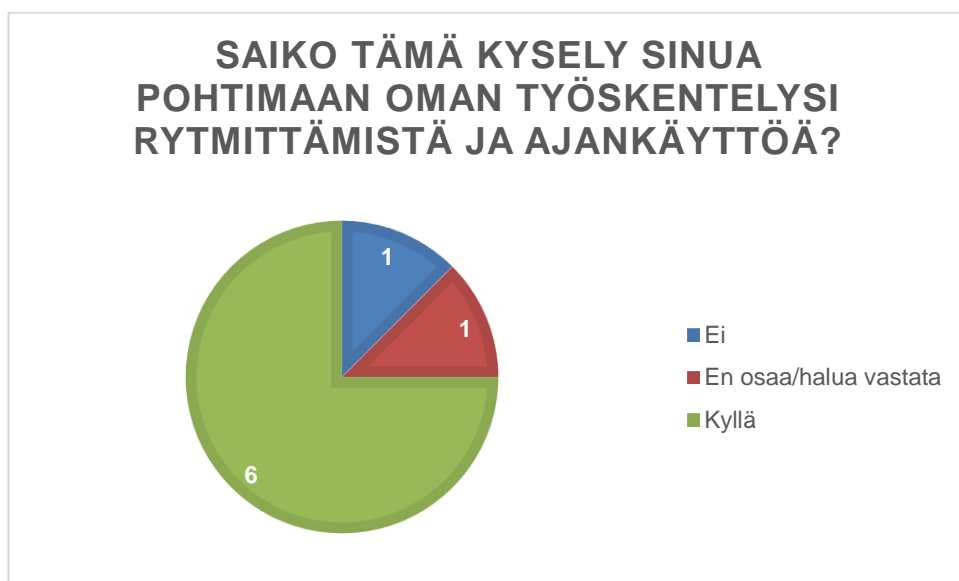
Kahdententoista kysymyksenä selvitettiin työajankäyttöä ja kysymys oli: Tuuleeko vastaajalle säännöllisesti ylitöitä, kaksi vastasi ei, 6 vastasi kyllä.



Kuvio 10. Kysely 2. Tuleeko sinulle säännöllisesti ylitöitä?

Kolmantenatoista kysymyksenä avoin tekstisanan ruutu oli aseteltu seuraavasti. Miten tehostaisit omaa ajankäyttöäsi tulevaisuudessa? Nostoja oli mm. sisäisten palaverien vähentäminen, omien työtehtävien karsimista, tarkempaa tarkastelua osallistumisesta palavereihin sekä omien tehtävien delegointia.

Neljäntenätoista kysymyksenä kysyttiin, onko kysely saanut sinua pohtimaan omaa työajankäyttöä ja työn rytmittämistä. Enemmistölle tämä kysely lisäsi pohdintaa (n.75 %)



Kuvio 11. Kysely 2. Saiko tämä kysely sinua pohtimaan oman työskentelysi rytmittämistä ja ajankäyttöä?

Viidestoista ja viimeinen kysymys oli vapaan sanan ruutu kyselystä. Kaksi vastannutta ei antanut mitään palautetta. Muutama kiitti kyselystä ja yksi nosti esille miten tärkeää, työajankäyttö on tehokkaassa työskentelyssä.

### 5.3 Tuloksien seuranta ja keskeisimmät kokeilut

Kyselytutkimuksen työryhmä sai opinnäytetyön kirjoittajalta esityksen vastauksien sisällöstä yhteisessä työpajassa. Jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus osallistua kokoukseen paikan päällä tai vaihtoehtoisesti etäyhteyttä hyödyntäen (Teams). Vastausprosentin alhainen määrä yllätti osallistujajoukon, sekä keskeisimpinä löydöksinä palaverien korkea määrä, vaihteluväli sekä kaikilla tahtotila järkevöittää omaa tekemistä. Kokeilujakson jälkeisenä aikana (8 viikkoa) karsittiin tietoisesti palavereja ja vähennettiin päällekkäistä osallistumista palaverihin. Sen sijaan päätettiin jalkautua järkevämmin eri edustajien kesken kokouksiin ja tehdä kokousmuistiot tietoon eri sidosryhmille, jakaa ne kohdenneusti Office 365 ohjelmiin, joita organisaatiolla X on käytössä, kuten Teams-kanaviin sekä kokousmuistio OneNoteen.

Syy karsintaan oli lopputyön kautta tullut kysely ja sen tulokset, joista vastasi lopputyön kirjoittaja. Lisäksi kokouskutsuja luodessa pyritään jatkossa selkeästi kuvaamaan palaverin aihealueet sekä merkitsemään jo kutsua luodessa mitä eri jäseniltä odotetaan kokouksista. Myös osallistumiskuittauksen käyttöä seurataan tiiviimmin jatkossa, sekä luodaan toimintamalli, miten varmistetaan tiedon hiljainen siirtyminen.

Tarkastelujakson aikana työteho parani jo merkittävästi ja aikaa itsensä huoltamiselle sekä aikaa uusille ajatuksille ja toteutuksille tuli lisää, kun kokouksien määrää pystyi vähentämään. Jokainen tutkimusryhmän ydinjoukosta on keskeisessä asemassa määrittämään yrityksen toiminnan suuntaa ja ohjaavalla ja valmentavalla toimintamallilla saavutettava työskentelytapa ohjaa myös tulevaisuudessa onnistuneisiin tuloksiin, jotka omalta osalta näkyvät seuratuilta mittareilta.

Opinnäytetyön pohjalta toimeksiantoyrityksessä työntekijöille on noussut viikkokokouksissa vahvemmin esille oman työajan käyttö ja oman kalenterin hallinta. Henkilö 1 on painottanut säännöllisesti tekemisen itseseurantaa, jotta ei ole jatkuvasti johtoporras vain tekemässä operatiivisia asioita, ja keskittyisi enemmän valmentavaan ja kehittävään työhön. Henkilö 1 myös on nostanut mahdollisuutta työntekijöille osallistua koulutuksiin ja yksi tutkimusjoukon edustaja on luvannut pitää koulutusta kalenterihallinnan kehittämistä myös jatkossa työntekijöille.

Työtyytyväisyyden osalta tulokset ovat olleet läpi työn nousujohteisia. Valmentavalla tekemisellä on varmasti osavaikutus, mutta sen absoluuttista vaikutusta on mahdoton arvioida.

## **6 Loppupäätelmät**

Tälle opinnäytetyölle oli tarvetta selkeästi työyhteisössä, ja se korostui selkeästi työn tekemisen aikana. Positiivinen asia oli se, että avainhenkilöt antoivat opinnäytetyön tekemiseen oman työpanoksen pyydettyäessä. Negatiivisena nostona se, ettei kaikki tutkimusjoukon jäsenet olleet itse proaktiivisesti nostamassa asioita esille, ja luomassa uutta keskustelujen pohjalta.

Henkilöstömäärällisesti kohtuullisen suuressa työyhteisössä muutosvastarintaa oli ollut ennen tätä opinnäytetyötä ja sitä myös kirjoittamisen aikanakin ajoittain esiintyi. Tämä vaikutti opinnäytetyön onnistumiseen melko vähän. Isoin huoli tutkijalla on se, että toimintatapojen muutos ei ole pysyvä, vaan kiire työssä vaikuttaa laadulliseen tekemiseen ja sen vuoksi osa työntekijöistä palaa takaisin vanhoihin toimintatapoihin ja eivät jätä työaika luovuudelle ja uusien ideoiden tuomiselle työyhteisöön.

Yrityskulttuureissa osittainen ongelma läpi toimialojen on varmasti se, että toimintaa mitataan vahvasti tuloksen kautta ja se myös ohjaa usein mm. resurssilisiin seikkoihin. Toimeksiantoyrityksen henkilöstön työtyytyväisyys Suomessa muuttui hieman positiivisesti lopputyön aikana. Johdon assistenttia tai sihteeriä

ei tämän lopputyön aikana palkattu, joten sen osalta kalenterinhallintaa eikä työajan vapauttamista ei pystytty arvioimaan johdon osalta. Syy tähän resurssiin oli se, ettei määrärahaa tähän rooliin ollut.

Uusien työntekijöiden kanssa on työpaikalla olemassa perehdytysohjeet ja niiden seuranta on tärkeä osa esihenkilön roolia. Toimintaohjeet ja mallit muuttuvat ja osittain kehittyvät ja näiden osalta vastuu tiedon saamisessa ja siirtymisessä on johdolla, HR:llä sekä jokaisen yksikön esihenkilöllä unohtamatta kuitenkaan yksilövastuuta jokaisen työntekijän itsensä kohdalla.

Jokainen voi omalla tekemisellään osallistua perehdytykseen ja sen tulee olla osa työyhteisön kulttuuria. Perehdytys on olennainen osa uuden työntekijän viihtyvyyttä sekä työnantajan näkökulmasta keino saada uusi työntekijä tuottamaan maksimaalisesti. (Sekki & Niemi 2016.)

Työajankäytön kannalta yksilöiden tulee kiinnittää tarkempaa huomiota viikko-työaikaan. Jatkuva ylitöiden tekeminen vaikuttaa pitkäaikaisena negatiivisena niin työn tuottavuuteen kuin yksilökeskeiseen palautumiseen. Työuupuminen on mahdollista, vaikkakin tämän työn aikana ei esille suoranaisesti se noussutkaan vastauksien kautta, tulee tätä valvoa ainakin koulutusteknisesti tulevaisuudessa esimerkiksi luentoina työterveyden kautta, jotta mahdolliset pidempiaikaiset poissaolot saadaan pidettyä pois. Näistä koituu kuitenkin merkittäviä riskitekijöitä liiketoiminnallisestikin, kun sairaspoissaolojen aikana työt jää sairaalta tekemättä ja mahdollinen korvaaja palkataan tilalle, syntyy tuplakustannuksia.

Säännöllinen seuranta ja tämän toimintatutkimuksen tarkastelu hyödyttäisi työyhteisöä pitkällä aikavälillä. Työn hektisyyden vuoksi uudet muutokset ovat välttämättömyys, jolloin valitettavan usein myös hyvistä toimintatavoista luovutaan tai ne jäävät taka-alalle. Unohtamista kuitenkin tapahtuu tutkitusti myös työikäisillä ja syitä voi olla hyvinkin monia kuten kuormitus, hetkellinen keskittymiskyvyn puute kuten ulkoinen häiriötekijä kuten melu. (Terveyskylä 2021.)

Työpaikalla osallistuminen on edelleen kovin vaihtelevaa, opinnäytetyön aikana ei saatu merkittävästi kasvatettua osallistujajoukon aktiivisuutta, mutta

potentiaalia on ja jatkoa ajatellen nyt aloitettu toimintatavan muutos mahdollistaa oikein vietyä muutoksen tulevaisuudessa vielä vahvemmin. Sitä edesauttaa esimerkiksi johtaminen, roolitus ja oikeisiin asioihin keskittyminen ja ylimääräisestä työstä luopuminen. Myynnin kehittymisen kannalta ja myyjien kehittymisen kannalta taas on tärkeä muistaa huolehtia nykyisistä asiakkaista olemalla heihin säännöllisesti yhteydessä, seuraamalla toimialan tapahtumia aktiivisesti esimerkiksi käymällä tapahtumissa ja yksinkertaisesti kontaktoitua ja kontaktoida potentiaalisia kumppaneita. Yrittäjien verkkosivuilla korostettiin myös niin sanotun hissi puheen merkitystä, koska monesti saa vain yhden mahdollisuuden tulla se käyttäjä oikein (Yle 2017).

## Lähteet

Duodecim Terveyskirjasto, Työuupumus (burnout) 2022. Päivitetty 18.8.2022. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>. Viitattu 21.2.2024.

Great Place to work, Nämä ovat Maailman Parhaat Työpaikat 2022. Päivitetty 13.10.2022. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/maailman-parhaat-tyopaikat-2022/>. Viitattu 4.3.2024.

Helsingin Sanomat, Lähi-liikennettä pysähtyy, suuri teollisuus-lakko alkaa, satamat sulkeutuvat – näin lakko näkyy keskiviikkona 2024. Päivitetty 12.2.2024. <https://www.hs.fi/talous/art-2000010222309.html>. Viitattu 21.2.2024.

Henriksson, Robert 2014. Mitä minä tästä hyödyn? Asiakkaan kokemien hyötyjen tunnistaminen ja hyödyntäminen markkinoinnissa ja myyntityössä.

Kaisla, Jukka 2023. Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa. <https://jukkakaisla.fi/Toimintatutkimus-kirja-10.pdf>. Viitattu 20.2.2024.

Kallio, Hanna-Leena 2017. Yle. Näin toimii talous: Miten tuotteen tai palvelun hinta määräytyy? Päivitetty 1.11.2017. <https://yle.fi/a/20-200888>. Viitattu 23.2.2024.

Kluukeri, Iina 2024. Yle, Hyvinvointialueiden talous putosi 1,3 miljardia pakka- selle – asiantuntija: Laiva on käännettävä nyt 2024. Päivitetty 7.2.2024. <https://yle.fi/a/74-20073342>. Viitattu 21.2.2024.

Kähkönen, Essi. Aivoliitto 2021. Aivoergonomiasta kevennystä työn kuormittavuuteen. <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/tyoelama/aivoergonomiasta-kevennysta-tyon-kuormittavuuteen#28997c38>. Viitattu 12.2.2024.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Alma Talent Oy. 3. uudistettu painos. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAJBHXCTDG#/kohta:1/piste:b505>. Viitattu 2.2.2024.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Helsinki. 3. uudistettu painos. Viitattu 13.12.2024.

Marr, Bernard 2020. Bernard Marr & Co. Why ENPS Is A Great Way Of Measuring Staff Engagement: How To Do It And What To Avoid. <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1394>, <https://bernardmarr.com/why-enps-is-a-great-way-of-measuring-staff-engagement-how-to-do-it-and-what-to-avoid/>. Viitattu 12.12.2024.

McPherson, Jason. Understanding the employee net promoter score (eNPS). Päivitetty 12.2.2017. <https://www.cultureamp.com/blog/employee-net-promoter-score>. Viitattu 12.12.2024.

Merilehto, Antti 2018. Tekoäly: matkaopas johtajille. Alma Talent Oy. Helsinki.

Mehiläinen 2024, Kompassi-työkalut työkyvyn varhaiseen tukemiseen. <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/johtamiseen/kompassi-tyokalut/>. Viitattu 10.7.2024.

Niemi, Mika & Sekki, Antti 2016. Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta. Alma Talent Oy. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAGBHXC-TEB#/kohta:MENESTY\(\(20\)YRITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b2490](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAGBHXC-TEB#/kohta:MENESTY((20)YRITT((c4)J((c4)N((c4)((20)/piste:b2490). Viitattu 1.7.2024.

Perko, Kaisa & Kinnunen Ulla 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopisto. Julkaisuja 11/2013. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia\\_edistava\\_johtajuus\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia_edistava_johtajuus_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 28.10.2024.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0). Viitattu 2.2.2024.

Porter-O' Grady, Tim 2011. Leadership at all levels. Nursing Management.

Pyhäjoki, Jukka & Ahvenniemi Rita 2021. Mistä tarve työelämän muutoksiin tulee? Päivitetty 12.3.2021. <https://blogi.thl.fi/mista-tarve-tyoelaman-muutoksiin-tulee/> Viitattu 13.6.2024.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas Victoria & Ristikangas Vesa & Lönnroth Anna 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HACBDXETEB#kohta:Valmentava\(\(20\)tiimin\(\(20\)johtaminen/piste:t1zp](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HACBDXETEB#kohta:Valmentava((20)tiimin((20)johtaminen/piste:t1zp). Viitattu 23.9.2024.

Ruusuvuori, Johanna, & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun vastapaino. Vastapaino, 2010. Tampere. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685023>. Viitattu 13.7.2024.

Sarkkinen, Marja 2023. Työterveyslaitos. Kun työ pursuaa yl, pitää kirkastaa sen ydin. Päivitetty 28.2.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kun-tyo-pursuaa-yli-pitaa-kirkastaa-sen-ydin>. Viitattu 23.2.2024.

Sijoitusblogi 2025. <https://sijoitusblogi.fi/sanasto/sijoitetun-paaoman-tuotto/>. Viitattu 25.8.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Päivitetty 16.9.2024. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 20.9.2024.

Suomen Riskienhallintayhdistys PK-RH-riskienhallinta 2024, Nelikenttäanalyysi -SWOT. <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>. Viitattu 21.2.2024.

Terveyskylä, Oppiminen ja unohtaminen 2021. Päivitetty 12.3.2021. <https://www.terveyskyla.fi/aivotalo/aivot-ja-toimintakyky/muisti/muistiongelm/oppiminen-ja-unohtaminen>. Viitattu 23.7.2024.

Työsopimuslaki 1018/2021 5 §. Finlex. Lainsäädäntö. 25.11.2021/1018. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2021/1018>. Viitattu 21.2.2024.

Sarkkinen, Marja 2023. Työterveyslaitos. Kun työ pursuaa yl, pitää kirkastaa sen ydin. Päivitetty 28.2.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kun-tyo-pursuaa-yli-piittaa-kirkastaa-sen-ydin>. Viitattu 23.2.2024.

Uusitalo-Arola, Liisa 2019. Uuvuksissa. Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin. Tuuma Kustannus Oy.

Valkealahti, Kyllikki & Paasonen, Niina 2017. HAMK-Unmited. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tulokseen 2017. Päivitetty 10.5.2017. <https://unlimited.hamk.fi/yritysjays-ja-liiketoiminta/tyohyvinvointi-vaikuttaa/> Viitattu 20.11.2024.

Varma 2018. Muutos haastaa työhyvinvoinnin. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Muutos-haastaa-ty%C3%B6hyvinvoinnin-opas.pdf>. Viitattu 5.8.2024.

## Liitteet

## Liite 1 kyselytutkimus 1

Pdf-tiedoston saa liitettyä Word-tiedostoon siten, että pdf-tiedosto avataan Wordin kautta. Parhaiten tiedosto säilyy alkuperäisen muotoisena, jos tekstiä on runsaasti. Mahdollisesti ilmeneviä ongelmia löytyy lueteltuina Microsoftin tukisivuilta (Microsoft. Opening PDFs in Word. 2023).

### Kyselytutkimus 1



# Kyselytutkimus tiedonjakamisen osalta työpaikalla

Tällä kyselytutkimuksella selvitetään tiedonjakamista. Lisäksi viimeisenä kyselyssä on avoin palaute, jolla pyydetään mahdollisia kehityskohteita ja mielipiteitä miten parantaa tiedonjakamista entisestään. Kyselytutkimuksen vastauksia tarkastellaan opinnäytetyössä ja tulokset raportoidaan lopputyössä sekä lopputyön työpajassa. Vastaukset ovat anonymisoituja, eikä niissä tule esille palautteen antajaa. Kyselyjoukko on rajattu Suomen toimistojen esihenkilöille ja johtoon. Kyselyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vie vain muutaman minuutin aikaa. Kaikki kyselyosuudet tulee kuitenkin täyttää ja lähettää, jotta vastaus rekisteröityy.

\* Pakollinen kysymys

1. Miten jaat tietoa työpaikalla sisäisesti tai ulkoisesti? \*

---

---

---

---

---

2. Jaatko mielestäsi riittävästi tietoa työyhteisösi jäsenille liittyen tietoon, josta olisi suoraa tai epäsuoraa hyötyä työn tekemisen kannalta? \*

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

3. Saatko mielestäsi riittävästi tietoa työyhteisösi jäseniltä liittyen tietoon, josta olisi suoraa tai epäsuoraa hyötyä työntekemisen kannalta? \*

(=:) Kyllä

(=:) Ei

(=:) En osaa sanoa

4. Onko tiedon etsiminen tehty helpoksi liittyen työn tekemiseen joko suoraan tai epäsuorasti? \*

(=:) Kyllä

(=:) Ei

(=:) En osaa sanoa

5. Miten jaat tietoa työyhteisön jäsenille? Esimerkiksi Teams, OneNote tms. \*

---

---

---

---

---

6. Lukukuittausten käyttäminen, koetko, että tiedolla johtaminen helpottuisi, jos lukukuittaukset olisivat käytössä? \*

(=:) Kyllä

(=:) Ei

(=:) En osaa sanoa

7. Miten kehittäisit tiedon jakamista työyhteisössäsi? \*

---

---

---

---

---

---

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

## Liite 2 kyselytutkimus 2

### Kyselytutkimus 2

# Kyselytutkimus työajankäytöstä ja tehokkuudesta työpaikalla

Tällä kyselytutkimuksella selvitetään työajankäyttöä ja työn tehokkuutta sekä mielekkyyttä.

Lisäksi viimeisenä kyselyssä on avoin palaute, jolla pyydetään mahdollisia kehityskohteita ja mielipiteitä miten parantaa omaa toimintaa entisestään. Kyselytutkimuksen tarkastelujakso on 8 viikkoa ja tulokset raportoidaan lopputyössä sekä lopputyön työpajassa. Vastaukset ovat anonymisoituja, eikä niissä tule esille palautteen antajaa. Kyselyjoukko on rajattu Suomen toimistojen esihenkilöille ja johtoon. Kyselyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vie vain muutamia minuutteja aikaa. Kaikki kyselyosuudet tulee kuitenkin täyttää ja lähettää, jotta vastaus rekisteröityy.

\* Pakollinen kysymys

1. Vaatiiko palavereihin tulot jotain etukäteispohdintaa?

*Merkitse vain yksi soikio.*

(=:) Kyllä

(=:) Ei

2. Tuleeko palaverikutsut riittävillä tiedoilla?

*Merkitse vain yksi soikio.*

(=:) Kyllä

(=:) Ei

3. Kuuluuko palaveriin kuitata osallistuminen?

*Merkitse vain yksi soikio.*

(=:) Kyllä

(=:) Ei

4. Kuinka monta palaveria sinulla oli 8 viikon tarkastelujakson aikana? Numeerinen määrä esimerkiksi 100 kpl tms. \*

---

---

---

---

---

5. Tehtiinkö palavereista muistio? esimerkiksi: kyllä yleensä, ei koskaan tms. Kirjoita vastaus \*

---

---

---

---

---

6. Kun kokouksista tehtiin muistio, minne se tallennettiin ja lukiko osallistuja muistion palaverin jälkeen Kerro omin sanoin! Kuvaile muutamalla lauseella. \*

---

---

---

---

---

7. Onko palavereja mielestäsi liikaa?\*

*Merkitse vain yksi soikio.*

*Kyllä*

*Ei*

*En osaa sanoa*

8. Kuinka monesta palaverista olisit voinut olla pois ja lukea vain muistion jälkikäteen? \*  
Valitse sopivin vaihtoehto.

*Merkitse vain yksi soikio.*

(=:) 100%

(=:) 75%

(=:) 50%

(=:) 25%

(=:) 0-25%

9. Miten osallistuit kokouksien aikana palavereihin? esimerkiksi, olin esittäjä, osallistuin päätöksentekoon, en sanonut kokouksen aikana mitään.. Kuvaile muutamalla lauseella.

---

---

---

---

---

10. Olisitko voinut olla pois joistakin kokouksista jälkikäteen tarkasteltuna? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

Kyllä

Ei

En

halua sa-

noa

11. Kuinka paljon kokoukset vievät viikottaisesta työajastasi aikaa? esimerkiksi 10%, 50% 100% tms. \*

---

---

---

---

---

12. Tuleeko sinulle säännöllisesti ylitöitä? Jos sinulla ei ole työaikaa, käytetään esimerkkinä oletusta työajan olevan 37,5h/vko.

*Merkitse vain yksi soikio.*

Kyllä

Ei

13. Miten tehostaisit omaa ajankäyttöäsi tulevaisuudessa?\*

---

---

---

---

---

14. Saiko tämä kysely sinua pohtimaan oman työskentelysi rytmittämistä ja ajankäyttöä?

*Merkitse vain yksi soikio.*

Kyllä

Ei

En  
osaa/halua  
vastata

15. Vapaa ruutu, anna palautetta kyselyn osalta. Voit myös halutessasi kirjoittaa

\*

avointa palautetta anonymisti tai kehitysehdotuksia kollegoillesi, joille kyselytutkimuksen tulokset esitellään.

---

---

---

---

---

---

---