

Operatiivisen päällikkötyön kehittäminen

Case: VR Yhtymä, Logistiikka

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2025

Riku Immonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Riku Immonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 37 + 1	Valmistumisaika 2025
Työn nimi Operatiivisen päällikkötyön kehittäminen Case: VR Yhtymä, Logistiikka		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), Liiketalous ja Logistiikka		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) VR Yhtymä Oyj, Logistiikka		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin VR Yhtymän logistiikkayksikölle toimeksiantona. Operatiivisen henkilöstön esihenkilöiden työn uudelleenorganisoinnin myötä yksikössä oli tunnistettu tarve kartoittaa työtehtävien nykytilaa sekä muodostaa kehitysehdotuksia tehokkuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsitteli lean-filosofian soveltamista tietotyöhön sekä työntekijäkokemuksen merkitystä tehokkuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Tutkimusosuus suoritettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin operatiivisten päälliköiden työajanseurannalla. Kehittämissuosituksissa työajanseurannan tuloksia käsiteltiin eri teemojen ympärillä käydyissä verkkotapaamisissa ja läsnätyöpajoissa.</p> <p>Tulosten mukaan operatiivisten päälliköiden tehollista työaikaa voitaisiin lisätä karsimalla työtehtäviä, joiden lisäarvo yksikölle on epäselvä. Tutkimuksen myötä kävi myös ilmi, että itsensä johtamisen vahvistaminen on yksikössä tarpeellista. Tuloksia tullaan hyödyntämään päällikkötyön kehityshankkeen implementointivaiheessa.</p>		
Asiasanat lean, työntekijäkokemus, tehokkuus, kehitys, toimintatutkimus		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Riku Immonen	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	37 + 1	
Title of Publication		
Developing operational managers' working habits		
Case: VR Yhtymä		
Degree, Field of Study		
Bachelor (UAS), Logistics & Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
VR Group, Logistics		
Abstract		
<p>This thesis was commissioned by the VR Group Logistics. With the reorganization of the operative personnels supervisory work, the organization had identified a need to map the current state of work tasks and to formulate development proposals for improving efficiency and well-being at work.</p> <p>The theoretical foundation is based on the application of the lean philosophy to knowledge work and the significance of employee experience from the perspective of efficiency and well-being at work. The research part of the thesis was conducted as action research. Research data was produced through labor time tracking, as well as through online meetings and in-person workshops held around various themes with the operational managers.</p> <p>The conclusion of the study presents various development proposals aimed at increasing effective working time by reducing work tasks whose added value is unclear. The study also revealed that strengthening self-leadership is necessary within the unit. The results of the study will be applied during the projects implementation phase.</p>		
Keywords		
lean, employee experience, efficiency, development, action research		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Organisaation tuottavuus ja tarvittava muutos	5
2.1	Organisaation tuottavuus.....	5
2.2	Operatiivisen päällikön työtehtävän kuvaus	7
2.3	Tavoitetila VR:llä	8
3	Lean	10
3.1	Lean-ajattelun periaatteet.....	10
3.2	Hukka	11
3.3	Jatkuva kehitys.....	13
4	Työntekijäkokemus	15
4.1	Työntekijäkokemuksen mittaaminen	16
4.2	Työntekijäkokemuksen vaikutus tulokseen	18
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	19
5.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	19
5.2	Työajanseurannan toteutus ja aineiston analysointi.....	22
5.3	Tulokset.....	23
6	Johtopäätökset	28
6.1	Tavoitteiden ja tulosten pohdinta	28
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	28
6.3	Tutkimuksen arviointi.....	31
6.4	Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset	33
	Lähteet	34

Liite 1. Työajanseurannan lomakkeen malli

1 Johdanto

1.1 Tausta

Logistiikkavirrat Suomessa muuttuivat merkittävästi Venäjän aloitettua hyökkäyssodan Ukrainaa vastaan vuonna 2022. Sodan myötä raaka-aine kuljetukset Venäjältä Suomeen vähenivät lähes olemattomiin. Sodan ja Venäjälle asetettujen pakotteiden aiheuttamat muutokset logistiikkaketjuissa, sekä asiakastarpeissa ovat johtaneet muutostarpeisiin myös VR Yhtymän rautatielogistiikan toiminnoissa. VR Yhtymä irtaantui Venäjän raideliikenteestä täysin vuoden 2022 lopussa ja tilanne jatkuu toistaiseksi ennallaan. Erityisesti Venäjältä saapuneiden raakapuukuljetuksien korvaaminen on näkynyt selkeästi kuljetusketjuissa, joiden suunta on vaihtunut maan poikki suuntautuvasta liikenteestä pitkästäliikenteeksi. Myös teollisuudessa suunnitellut, sekä viime vuosina suoritettut investoinnit uusiin, aiempaa suurempiin tuotantolaitoksiin ovat osaltaan vaikuttaneet rautatielogistiikan muutoksiin. (Traficom 2024.)

Opinnäytetyön aiheena on operatiivisen päällikkötyön kehittäminen VR Yhtymän rautatielogistiikassa. Yksikkö työllistää noin 1 500 henkilöä, joista pääosan muodostavat operatiivista työtä suorittavat, veturinkuljettajiin, sekä ratapihatyöntekijöihin jakautuvat henkilöstöryhmät. Näiden henkilöstöryhmien esihenkilöinä toimivat operatiiviset päälliköt, jotka vastaavat muun muassa alueensa operatiivisen toiminnan ja -henkilöstön suorituksen johtamisesta, työturvallisuudesta, poikkeamien tutkinnasta, sekä asiakastarpeiden täyttämisestä päivittäistasona. Operatiivisen päällikön työnkuvan kehityshanke on tarkoitus toteuttaa vuonna 2025.

Kokonaisvaltainen johtamistyön kehittäminen on yrityksen toiminnan kannalta merkityksellistä, sillä yrityksen hyvän johtamisen ja tuloksenteokyvyn välillä vallitsee tutkimuksien mukaan yhteys. Johtamisen ja johtajuuden kehittäminen vahvistaa yrityksen kykyä tehdä liikeloudellista tulosta. Erityisesti kompleksisessä liiketoimintaympäristössä yhteistyön laatu ja osaamisen hyödyntäminen korostuvat ja näiden varmistamiseksi yritykset tarvitsevat laadukasta johtamista, sekä selkeitä rakenteita. (Aura & Hussi 2024, 7–8.)

Operatiivisten päälliköiden työkokemuksessa ja -taustassa on merkittäviä eroja, sillä yksikkö on yrityksen strategisen toiminnan kehittämisen myötä muodostunut kahdesta erillisestä yksiköstä vuonna 2024. Operatiivisten päälliköiden aiemmat työtehtävät VR Yhtymässä ovat olleet vetopalveluesimiehen tehtävät Junaliikennöintiyksikössä, sekä ryhmäesimiehen tehtävät Rautatielogistiikkayksikössä. Muutoksen myötä yksiköt ovat yhdistyneet Logistiikkayksiköksi.

Edellä mainitun muutoksen myötä operatiivisen päällikön alaisuudessa työskentelee nykyisin useampia henkilöstöryhmiä, kuin aiemmin. Työtehtävien laajuus, sekä kompleksisuus on muutoksen myötä kasvanut ja sen lisäksi siihen on lisätty uusia elementtejä, kuten asiakasvastuita, sekä asiakasyhteistyön kehittämistä.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää operatiivisen päällikön työnkuvaa poistamalla työstä lisäarvoa tuottamatonta työtä ja ohjaamalla työhön käytettävissä olevia resursseja ennalta määriteltyihin, työtehtävän vastuualueiden ja yrityksen strategian toteutumisen kannalta oleellisiin työtehtäviin. Kohdeyrityksen arvot perustuvat yhdessä tekemiseen, välittämiseen, sekä jatkuvaan parantamiseen ja opinnäytetyön on tarkoitus varmistaa näiden arvojen toteutuminen päivittäisissä työtehtävissä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle konkreettisia kehitys- ja toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla yritys voi laadullisesti kehittää operatiivisen päällikön työnkuvaa. Tavoitteena on kartoittaa työtehtävien nykytila, muodostaa uusia käytäntöjä ja toimintamalleja, sekä karsia lisäarvoa tuottamatonta hukkaa työnkuvasta. Nykytilan kartoitus ja ymmärtäminen on avainasemassa, jotta työn kehittäminen on mahdollista. Kehitystyön kohteena oleva henkilöstö osallistetaan pohtimaan omaa työtehtäväänsä sekä sen kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia.

Tutkimuksen päämäärä on saada vastaus päätutkimuskysymykseen:

- Miten työtä tulisi uudelleenorganisoida, jotta työn tehokkuus paranisi?

Muutoksen keskeinen motiivi on työn tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Motiivin myötä opinnäytetyön alatutkimuskysymykset ovat:

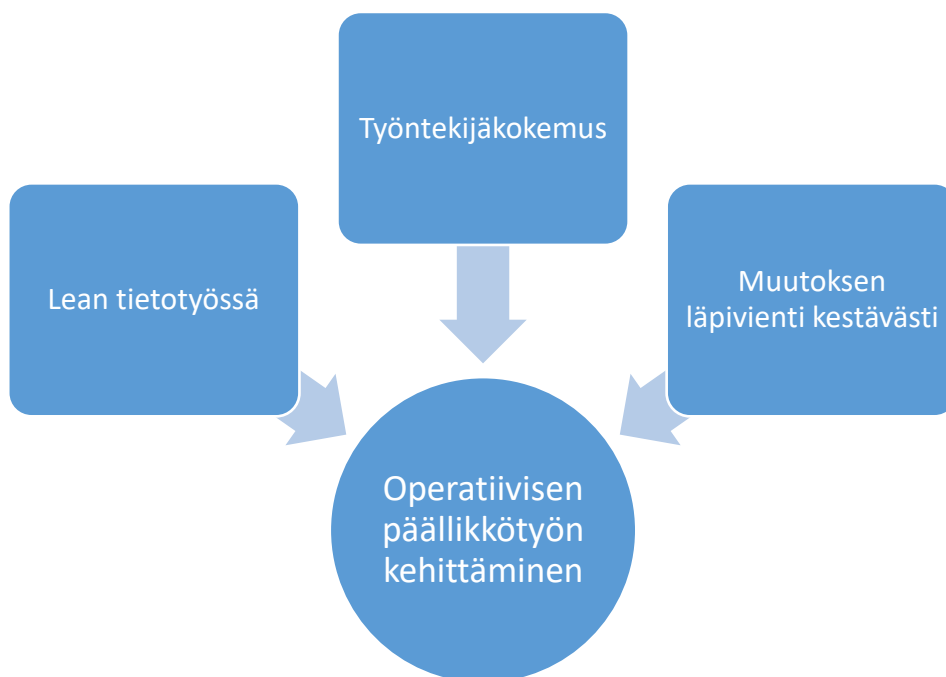
- Mihin operatiivisen päällikön työaika kuluu tällä hetkellä?
- Mitä työtehtäviä operatiivisen päällikön työnkuvasta voisi karsia tai siirtää muiden ammattiryhmien tehtäväksi?
- Mitä tukea operatiiviset päälliköt tarvitsevat muutoksessa?
- Kuinka muutoksen onnistumista voidaan seurata?

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan konkreettinen opinnäytetyön myötä syntyvän toimintasuunnitelman implementointi sekä vaikutuksien seuranta. Opinnäytetyön rajaaminen on välttämätöntä, jotta työ ei laajene kohtuuttomasti ajallisesti tai sisällöllisesti.

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tietoperusta (Kuvio 1) rakentuu tietotyön suoritustapojen kehittämiseen lean-periaatteiden mukaisesti, tietoperustan teoreettisen viitekehyksen osalta työssä hyödynnetään lisäksi teoriaa, miten tavoiteltu muutos voidaan tehdä kestävästi. Näiden teorioiden avulla varmistetaan organisaation muutoskyvykyys ja kilpailukyky, sekä tarvittavan muutoksen läpivienti kohdeyrityksen arvojen mukaisesti.

Työn toinen teoriakokonaisuus muodostuu työntekijäkokemuksen käsitteen ympärille. Työntekijäkokemuksen varmistaminen on moderni teoria yrityksen kilpailukyvyn varmistamisessa. Yrityksen henkilöstön merkitys kilpailukyvyn varmistamisessa on muuttunut keskeisemmäksi ja erityisesti viime vuosina yritykset ovat alkaneet paremmin ymmärtää, että voidakseen menestyä tehokkaasti toimivassa markkinassa ne tarvitsevat motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä. Positiivisella työntekijäkokemuksella voidaan parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Positiivisen työntekijäkokemuksen tuottamiseksi organisaation on tunnettava työntekijänsä ja kyettävä muokkaamaan toimintaansa henkilökohtaisella tasolla tyydyttäväksi. (Morgan 2017, 6–9.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön tietoperusta

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät pohjautuvat edellä mainittuun tietoperustaan, sekä työn yhteydessä toteutettuun toimintatutkimukseen. Toimintatutkimus on työn suorittamisen kannalta sopiva menetelmä, sillä henkilöstöryhmä, jota työ käsittelee, on maantieteellisesti leviittänyt hyvin laajalle alueelle läpi Suomen ja osallistuu aktiivisesti hankkeeseen.

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia työajanseurannalla, jolla on tarkoitus tuottaa tilastollisesti laadukasta ja merkittävää tietoa päätöksen teon tueksi siitä, mihin työtehtäviin operatiivisen päällikön työaika nykytilanteessa kohdentuu. Työajanseurannalla pyritään lisäksi havaitsemaan työtehtävien joukosta sellaisia tehtäviä, joita karsimalla tai muokkaamalla työtehtävien kokonaiskuormittavuutta olisi mahdollista vähentää ja sen myötä parantaa työn laatua.

Työnkehityshankkeen aikana järjestetään viikkopalavereja, sekä läsnätyöpajoja, joihin osallistuu henkilöstöä operatiivisten päälliköiden työyhteisöstä. Työpajoissa käydään läpi työntekijöiden kokemuksia uuden organisaation toiminnasta, sekä etsitään yhdessä henkilöstön kanssa vastauksia tutkimuskysymyksiin tietoperustaan tukeutuen.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Työn rakennetta on kuvattu alla kuviossa 2. Opinnäyte rakentuu johdannosta ja teoriasta, tutkimuksesta ja tuloksista, sekä pohdinnoista ja jatkokehitysaiheista. Työn johdannossa ja teoriassa tutustutaan työn aihepiiriin, kohdeorganisaatioon, sekä organisaation tilanteeseen ja kirkastetaan työlle asetettu tavoite. Teoriaosuudessa käsitellään työn tietoperustaa, joka käsittelee työn tehokkuuden sekä laadun parantamista, sekä työntekijäkokemuksen tukemista muutoksessa.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimusosiossa käsitellään käytettyjä tutkimusmenetelmiä, sekä tutkimuksen kulkua ja kattavuutta. Tulososiossa käydään läpi tutkimuksen konkreettiset tulokset.

Pohdinta ja jatkokehitysaiheiden osiossa käydään läpi tutkimuksen tulokset organisaation näkökulmasta ja verrataan näitä aiheen tietoperustaan. Kiinnostavat ja potentiaaliset jatkokehitysaiheet muodostetaan havaintoihin ja pohdintaan perustuen.

2 Organisaation tuottavuus ja tarvittava muutos

2.1 Organisaation tuottavuus

Yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa oleellisesti sen tuottavuus. Kokonaiskannattavuutta voidaan parantaa, jos yritys onnistuu parantamaan tuottavuuttaan. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tarjottava tuotos saadaan aikaiseksi aiempaa pienemmällä pääomalla tai resurssilla, mutta sen myyntihinta voidaan pitää aiemmalla tasolla. Kohdeyrityksessä on käynnissä kattava kannattavuuden kehitysohjelma, jota tämä opinnäyte-työ osaltaan tukee.

Kannattavuuden kehitysohjelman tavoitteena on yrityksen toiminnan tarkoituksen tukeminen, eli voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Tulosparannusta toteutetaan hakemalla kannattavaa ja kestävää kasvua, sekä toimintaa tehostamalla. Tulosparannusohjelmassa yrityksen johto toteuttaa tehtävänsä ja huolellisesti toimien edistää yhtiön etua. Tulosparannusohjelman osana kohdeorganisaatiossa on käynnissä työtehtävien uudelleenorganisointi. Opinnäytetyön tarkastelun kohteena olevan henkilöstön onnistumista muutoksessa tuetaan muun muassa erilaisilla esihenkilövalmennuksilla, sekä johtamisen kehittämishankkeella, jossa huomioidaan tehokkuusnäkökulman lisäksi työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät.

Tuottavuutta organisaatiossa voidaan mitata lukuisin eri menetelmin. Yksinkertaisimmillaan tuottavuutta voidaan mitata jakamalla työtuntien määrä tuotettujen suoritteiden summalla, mutta tietotyössä tämänkaltainen yksinkertaistaminen ei useinkaan ole mielekästä, sillä laa-tutekijöillä on merkittävä vaikutus työn tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen. Druckerin (1999) mukaan ruumiillista työtä tekevän työntekijän tehokkuus 1900-luvulla keskimäärin 50 kertaistui teollisen vallankumouksen ja koneiden käytön myötä. 2000-luvulla organisaation tuottavuuden merkittävin tehostaja on tietotyöntekijät, sekä heidän tuottavuutensa. Tuottavuuskasvua palveluliiketoiminnassa voidaan parantaa teknisten innovaatioiden lisäksi kehittämällä pehmeitä tuotannontekijöitä, kuten johtamista, sekä organisointia (Kauhanen 2018, 32).

Organisaation tuottavuuteen vaikuttaa tehokkuus, sekä tuotannontekijöiden määrä. Tehoton organisaatio voi lisätä tuottavuuttaan lisäämällä tuotannontekijöiden määrää, tai parantamalla tuotannontekijöiden tehokkuutta. Henkilöstötuottavuus voidaan määrittää henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, jota voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota työkykyyn, osaamiseen ja motivaatioon. (Aura ym. 2019, 10–12.)

Työelämän aktiivisen kehittämisen haasteet kietoutuvat nykyaikana paikallisella tasolla toisiinsa. Näitä haasteita ovat muun muassa mielenterveysongelmat ja työelämän muuttuvat osaamisvaatimukset, sekä koronapandemian vaikutukset. (Työterveyslaitos 2020, 6–8.)

Manka ja Manka (2023, 23–25) toteavat kiireen lisääntyneen viime vuosina entisestään ja näkevät priorisoinnin ja karsimisen elämän mielekkyyden kannalta oleellisimpina kehityskohteina, sekä työyhteisötaitojen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen panostamisen työhyvinvoinnin varmistamisen kannalta tärkeänä. Työkykyyn ja työhyvinvointiin ennakoivasti panostamalla on mahdollista saavuttaa jopa kansantaloudellisesti merkittäviä vaikutuksia pidemmällä aikajänteellä (Työterveyslaitos 2020, 8).

Kiire on tavanomainen tunnetila erityisesti resurssitehokkaissa organisaatioissa. Resurssitehokkaan organisaation tunnusmerkkejä ovat Eakinin (2019, 12–15) mukaan maksimaalinen henkilöstön ja koneiden käyttöaste, jossa työaika on täytetty tehtävillä, joita tulee suorittaa. Yksinkertaistettuna resurssitehokas organisaatio koetaan optimoiduksi, kun kaikilla on kädet täynnä töitä, mutta lopputuotteen tuotanto tai laatu ei ole välttämättä toiminnan ohjaava tekijä. Erityisesti yritykset, joilla on kilpailuetunaan selkeä markkinajohtajuus, voivat usein sortua ohjaamaan toimintaansa ainoastaan resurssitehokkuuden näkökulmasta. Kilpailun lisääntyessä tämä toimintamalli ei kuitenkaan ole välttämättä optimaalinen, sillä ketterämmät toimijat voivat täyttää asiakastarpeet vastaamalla muuttuneisiin liiketoimintaolosuhteisiin nopeammin.

Organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta voidaan tarkastella myös lopputuotteen tuotantomäärällä ja laadulla. Eakin (2019, 12–13) kuvaa virtaustehokasta organisaatiota asiakastarpeen kautta seuraavasti, loppuasiakkaalle organisaatio on tehokas ainoastaan silloin, jos se kykenee täyttämään asiakasodotukset määräajassa laadukkaasti. Kun organisaation toimintaa ohjaa virtauskeskeinen toimintamalli asiakastarpeen täyttäminen on toiminnan lähtökohta. Loppuasiakas ei välitä tuotantomallista, tai organisaation resurssitehokkuudesta, vaan ainoastaan siitä, että hän voi hankkia lopputuotteen ajallaan ja mahdollisimman edullisesti. Traditionaalisessa johtamismallissa usein ajatellaan, että tuotantokustannuksien alentaminen ei voi tapahtua samalla, kun asiakaskokemus paranee, vaan vaihtoehtoina on alentaa tuotantokustannuksia asiakastyytyväisyyden kustannuksella tai alentaa lopputuotteen hintaa.

Tuottavuuteen vaikuttaa myös koettu työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessinomaista ja parhaimmillaan siihen osallistetaan koko henkilökunta läpi eri organisaatiosojen, jolloin kehityksen läpimeno on todennäköisempää. Työhyvinvointia voidaan kehittää parantamalla työn sujuvuutta ja sen myötä myös organisaation tuloksellisuus koheenee. (Manka & Manka 2023, 10–11.)

Yrityksissä ja muissa organisaatioissa tehtävän kehitystyön merkitys on nopeasti kasvanut. Ympäröivä maailma muuttuu yhä nopeammin, ja myös yritysten täytyy yrittää pysyä kehityksessä mukana. Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää yrityksiltä ja muilta organisaatioilta nopeuden ja joustavuuden maksimointia. (Moilanen ym. 2015, 12–13.)

Pietiläinen ym. (2019, luku 5) toteavat että työelämän laadulla on korrelaatio organisaation suorituskykyyn ja tuottavuuteen. Esihenkilötyössä työelämän laatua voidaan parantaa, kun organisaatio pystyy vastaamaan ad hoc -tarpeisiin riittävällä resurssilla, henkilöstön osamista tuetaan koulutuksilla ja toimintaa kehitetään jatkuvasti yhteistyössä henkilöstön kanssa.

2.2 Operatiivisen päällikön työtehtävän kuvaus

Operatiivisen päällikön työnkuva on hyvin laaja ja itsenäinen. Työtehtävänä on varmistaa 30–90 työntekijän ryhmän osalta pääseminen taloudellisiin ja laadullisiin tavoitteisiin, sekä vastata oman vastualueensa operatiivisen toiminnan ja henkilöstön suorituksen johtamisesta. Tämän lisäksi operatiivinen päällikkö toimii kohdeorganisaatiossa oman alueensa asiakkuuksien vastuu- ja yhteistyöhenkilönä, sekä osallistuu asiakasyhteistyön kehittämiseen. Pidettäessä huolta työelämän laadusta, organisaation tulisi ymmärtää, ettei esihenkilön tarvitse osata suorittaa tai tehdä kaikkia tehtäviä itse, vaan organisaation on huolehdittava, että esihenkilöllä on riittävän monipuolista asiantuntijaorganisaation apua ja tukea saatavilla erilaisiin tarpeisiin ja esihenkilöt saavat riittävän tuen itsearvostustekijöiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen omalta esihenkilöltään (Kesti 2017, 53).

Työnkuvan kompleksisuus haastaa työn suorittamista ennakoivasti, sillä runsas työntekijöiden määrä luo operatiivisen päällikön työhön ennakoimattomuutta esimerkiksi henkilöstön työkykyasioiden tai operatiivisen päällikön selvitysvastuulla olevan turvallisuuspoikkeaman tai työtapaturman muodossa. Ennakoimattomuus voi myös johtaa tilanteeseen, jossa operatiivinen päällikkö kokee, ettei hänellä ole työ tosiasiallisia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, tai työkuormitus voi nousta hetkittäin korkeaksi.

Koska operatiivisen päällikön työn suoritustapa on hyvin itsenäinen, itsensä johtamisen taidot ja motivaatio ovat työssäjaksamisen kannalta erityisen keskeisessä asemassa. Itsensä johtaminen on jatkuva oppimisprosessi, jonka tavoitteena on omasta hyvinvoinnista ja kokonaisuutensa huolen pitäminen. Kompleksisessa ja hektisessä työtehtävässä esimerkiksi mielenrauha voi olla ajoittain haastavaa saavuttaa, mutta taitoa voi onneksi harjoitella. Haastavissa tilanteissa positiivinen suhtautuminen ja innostuneisuus ovat usein välttämättömiä hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Itsensä johtaminen on hyvinvoinnin kannalta

oleellinen tekijä, jota ei voi saavuttaa annettuna, vaan se on nimensä mukaisesti itse saavutettava. (Sydänmaanlakka 2024, 40–54.)

Työelämässä itsensä johtaminen on avainasemassa myös tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen. Oma ajanhallinta ja multitaskingin välttäminen auttavat vähentämään koettua stressiä ja parantavat työtehoa, kun työssä voidaan keskittyä oleellisiin tehtäviin. Myös motivaatio on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin ja tehokkuuden saavuttamisessa. Motivaation tukemiseksi itselle asetetut selkeät ja saavutettavat tavoitteet, sekä itsensä palkitseminen onnistumisista ovat tärkeitä osatekijöitä. (Happi Health, 2024.)

Operatiivisten päälliköiden työnkuvan kompleksisuus vaihtelee alueittain paljon. Osa operatiivisista päälliköistä ohjaa ainoastaan yhtä henkilöstöryhmää yhdellä työpisteellä, eikä heidän työnsä sisällä asiakasyhteistyötä ja osalla taas alaisena on useampi henkilöstöryhmä, useita suuria asiakkaita, sekä useampi toimipiste. Osassa johdettavista toimipisteistä on useampia toimitiloja eri henkilöstöryhmille. Näistä syistä osalla operatiivisista päälliköistä työajasta merkittävä osa kuluu myös työpisteiden välillä liikkumiseen.

Hafeez ym. (2024, 170–186) toteavat tutkimuksessaan, että monipuolisuus on pääosin työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Monipuolisuuden on havaittu vahvistavan työhön sitoutumista ja onnellisuutta, mutta sillä voi olla myös liian pitkälle vietyinä negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Liiallinen monipuolisuus voi lisätä työuupumusta ja stressiä. Monipuolisuutta ei tulisi aina mieltää ainoastaan positiiviseksi asiaksi.

2.3 Tavoitetila VR:llä

Operatiivisen päällikön työnkehityshankkeen tavoitteena on tuottaa Logistiikan organisaatioon ymmärrys operatiivisen päällikkötyön työtehtävien moninaisuudesta ja haasteista. Organisaation tavoitetila on kehittää operatiivisen päällikön työnkuvaa ja käytettävissä olevia työkaluja siten, että työhön käytettävissä oleva resurssi kohdistuu mahdollisimman vaikuttavasti.

Tavoitetilassa prosessit ovat selkeitä ja toimivia, sekä työtä pystytään kehittämään reagoivasta suoritustavasta kohti suunnitelmallisempaa ja proaktiivista työskentelymallia. Esihenkilötyön ominaispiirteiden ja yrityksen liiketoiminnan erityispiirteiden vuoksi työtehtävät vaativat myös valmiutta vastata akuutteihin haasteisiin. Tavoitetilassa myös näille yllättäville haasteille on käytettävissä riittävä resurssi ilman, että se vaikuttaa merkittävästi työsäjäksämiseen. Näiden piirteiden, sekä niiden mukanaan tuoman vaihtelun vuoksi työtä ei kannata liikaa suunnitella, sillä lean-periaatteiden mukaan suunnitelman muuttuessa vaihtelun vuoksi, alkuperäinen suunnittelu aiheutti lisäarvoa tuottamatonta työtä.

Torkkosen, (2015, 59–61) mukaan työtehtävissä voimakkaasti esiintyvä vaihtelu johtaa kuormitukseen ja hukkaan. Kuormituksen muuttuessa ylikuormitukseksi ja tilanteen jatkuessa pidempään sairauspoissaolot lisääntyvät ja vähentävät kykyä oppia uutta. Tietotyössä ihmisen hyvinvoinnilla on suora yhteys työn laatuun ja kehittymiseen. Kun työkuorman ja valmistusnopeuden suhde nousee yli 80 prosenttiin nousee kuormittuminen eksponentiaalisesti.

Varmistamalla laadukas lähiesihenkilötoiminta voidaan henkilöstötuottavuutta lisätä läpi organisaatiotasojen. Henkilöstötuottavuuden analytiikan avulla voidaan tarvittaessa tuoda näkyväksi henkilöstökehittämisen merkitys yrityksen tuloksen kehittymisessä. Analytiikassa on oleellista huomioida myös työelämän koettu laatu, joka on yksi oleellisista tuotannontekijöistä esihenkilötyössä. (Pietiläinen ym. 2019, luku 5.)

Myös järjestelmäkehityksellä voidaan vaikuttaa tehokkuuteen, sekä työntekijäkokemukseen. Kohdeorganisaatiossa on tunnistettu useiden tietojärjestelmien aiheuttama haaste, jossa tiedon syöttäminen manuaalisesti järjestelmästä toiseen aiheuttaa tarpeetonta tiedon liikettä. Vältettävissä oleva tiedon liikkuminen lisää omalta osaltaan hukkaa, sillä tiedon siirtyminen järjestelmästä toiseen on nykypäivän tietotekniikan kehityksen avulla mahdollista pitkälti automatisoida.

Toiminnan kehittäminen nivoutuu monella tasolla toisiinsa. Kehitettäessä organisaation toimintamalleja, voidaan parannus tehokkuuteen ja työhyvinvointiin saavuttaa kiinnittämällä huomioita yhtäaikaaisesti eri osakokonaisuuksiin ja pyrkimällä pieniin parannuksiin kaikilla tasoilla. Kokonaisvaltainen kehitys tuottaa parannusta, joka kumuloituu osiaan suuremmaksi kokonaisuudeksi. Tästä syystä kehitystoimenpiteitä mietittäessä on tärkeää välttää osaoptimointia kokonaisuuden kustannuksella.

3 Lean

3.1 Lean-ajattelun periaatteet

Lean käsitteenä kuvaa kokonaisvaltaista ajattelutapaa, jonka tavoitteena on varmistaa tuotettavan artikkelin, tässä tapauksessa tietotyön, syntyminen mahdollisimman tehokkaasti ja sujuvasti. Tehokkuus saavutetaan vähentämällä lisäarvoa tuottamatonta työtä tai virtauksen esteitä, eli hukkaa. Ajattelumalli on syntynyt Japanissa toisen maailmansodan jälkeen, jossa Eiji Toyoda, sekä Taiichi Ohno alkoivat kehittää lean-ajattelua, sekä sen soveltamista autotehtaan tuotantotyöhön (Womack ym. 2007, 14). Mayn (2005, 34) mukaan lean-filosofian peruseriaatteet muodostuivat tilanteessa, jossa toisen maailmansodan jälkeinen tuotantoresurssien niukka saatavuus Japanissa johti tilanteeseen, jossa rajallisilla resursseilla oli saatava aikaiseksi enemmän, jotta yritys pystyi selviytymään muuttuneessa liiketoimintaympäristössä.

Holtin (2019, 12–13) mukaan lean voi tarkoittaa tilanteen mukaan työkaluvalikoimaa, kulu- jen karsimista, ajattelutapaa tai perustavanlaatuista ja strategista kulttuurinmuutosta organisaation toimintamalleissa. Tärkeintä on tunnistaa käytötapaus, sekä soveltaa lean-filosofia organisaation tilanteen kannalta laadukkaasti, sekä tehokkaasti. Womack ym. (2007, 14–16) mukaan lean on ymmärrettävissä esimerkin avulla, jossa verrataan käsityötä massatuotantoon. Käsityötuotannossa tuotetaan asiakkaalle kustomoitu tuote, jonka valmistamiseksi tarvitaan ainutlaatuista osaamista ja yksityiskohtaista suunnittelua, sekä materiaaleja. Massatuotannossa taas pyritään suunnittelemaan tuote, joka on mahdollista kasata komponenteista, joita on helppo toteuttaa suurissa erissä matalasti koulutetulla työvoimalla. Lean-filosofia yhdistää edellä mainittujen tuotantotapojen edut, jolloin voidaan karsia käsityön korkeat kulut ja massatuotannon joustamattomuus. Lean-filosofiassa tavoitteena on hyödyntää skaalautuvien ja joustavien moniosajien tuottavuutta läpi organisaation. Lean on siis tietynlaista ketteryyttä reagoida tilanteeseen läpi organisaation. Holtin (2019, 13) mukaan operatiivisen perustuotannossa usein toistuvien tehtävien tekeminen laadukkaasti on erinomainen lähtökohta yrityksen menestykseen.

Eakin (2019, 13) toteaa, että lean-ajattelu eroaa traditionaalisesta liiketoiminta-ajattelusta siten, että se ei niinkään keskity lyhyen aikavälin tuotto-panossuhteen tai kannattavuuden parantamiseen resurssitehokkaalla organisoinnilla asiakaskokemuksen kustannuksella, vaan tavoitteena on saavuttaa resurssi- ja virtaustehokkuuden suhteen kompromissitaso, jolla voidaan saavuttaa optimaalinen asiakaskokemus kannattavuuden kärsimättä.

Lean-ajattelun hyödyntäminen esihenkilö- tai asiantuntijatyöhön ei ole aivan suoraviivaista, sillä peruseriaatteet ovat alun perin suunniteltu ja luotu valmistavan teollisuustyön

kehittämisen näkökulmasta. Lean-ajattelun soveltaminen palvelutuotantoon on laajemmin alkanut kiinnostamaan 1990-luvulla, sekä 2000-luvun alussa, kun on havaittu, että ajattelua soveltamalla on mahdollista parantaa laatua ja tehokkuutta myös palvelutuotannossa. Hadid & Afshin Mansouri (2016, 766) toteavat, että tyypillisimmät haasteet lean-ajattelun soveltamisessa palvelutuotannon tehtäviin liittyvät työntekijöiden muutosvastarintaan, hierarkiseen johtamisjärjestelmään, inhimillisiin virheisiin, usean parannustoimen samanaikaiseen implementointiin, puuttuvaan ymmärrykseen lean-filosofiasta, sekä lean-filosofian tausta valmistavan teollisuuden tuotantotyössä.

3.2 Hukka

Lean-ajattelussa hukka käsitteenä sisältää tuotantoprosessia esiintyvää ylimääräistä, lisäarvoa tuottamatonta tekemistä tai tekemättä jättämistä. Asiantuntija ja esihenkilötehtävissä hukan tunnistaminen voi olla haastavaa, sillä hukka on usein näkymätöntä. Tästä huolimatta hukkaa kuitenkin esiintyy tietotyössä aivan, kuten tuotantotyössä. Mayn (2005, 34–35) mukaan tietotyö on dynaamista ja kompleksista. Karkeasti tietotyön ja tuotantotyön eroavaisuutta voisi kuvailla niin, että tietotyö on vastaa enemmän shakkia, kuin tammea – molempia pelataan samankaltaisella pelilaudalla, mutta tietotyö on luonteeltaan vaativampaa ja sen suorittaminen vaatii strategista ajattelua, sekä syväluotaavaa ongelmanratkaisua. Kesti (2017, 48) toteaa, että organisaation uudistumiseen liittyy luontaisena osana sähköistä, mikä on myös hukkaa, mutta oleellista on pitkässä juoksussa pystyä poistamaan hukkaa enemmän, kuin luoda sitä lisää. Holtin (2019, 112–115) lisäarvon tuottamisen ja arvoketjun virtaamisen haasteet voidaan jaotella kahdeksaan tekijään (Taulukko 1).

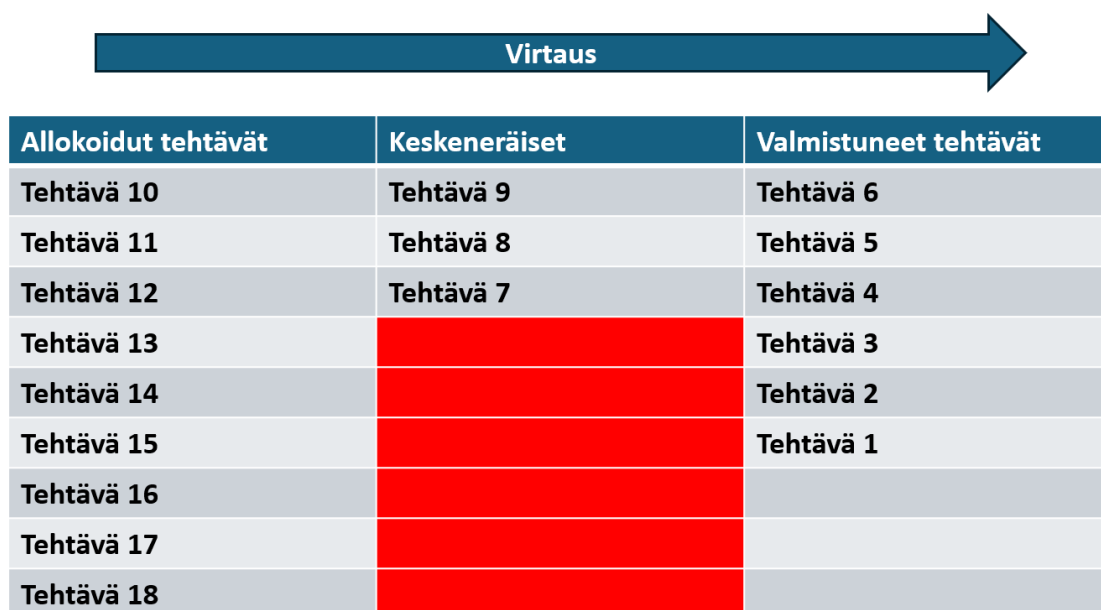
Tarpeeton kuljettaminen	Vaikka kuljettaminen on välttämätöntä valmiin tuotteen saavuttamiseksi, tulisi kuljettamista välttää niin paljon kuin mahdollista.
Tarpeeton varastointi	Ylimääräisen henkilöstön, tuotannon osan, tai datan massan aiheuttama virtauksen este.
Tarpeeton liike	Tuotannontekijän liikkuminen esimerkiksi työpisteiden välillä tai uuden tehtävän aloittaminen edellisen ollessa kesken
Odottelu	Tuotannon keskeytyminen esimerkiksi tilauksen hyväksynnän odottelun ajaksi. Odottelu voi olla myös tarpeellista tuotteen laadun parantamiseksi ja se voi myös joissain tilanteissa vähentää konkreettista hukkaa, joten yleisesti sitä pidetään vähiten haitallisena hukan muotona.
Ylituotanto	Ylituotanto syntyy, kun organisaatio tuottaa jotakin, vaikka tuotteelle ei ole tarvetta tai tilausta. Ylituotanto sisältää myös kehitystoimenpiteet, joiden läpivienti jää kesken.
Ylikäsittely	Tuotteen tai datan laatua parannetaan odotuksia korkeammaksi tarpeettomasti. Voidaan vähentää, kun riittävän hyvä laatu tunnustetaan organisaatiossa ja viestitään henkilöstölle siten, että se on kaikkien tiedossa.
Laatuvirheet	Toiminnan heikon laadun aiheuttama hukka, jossa samoja tehtäviä joudutaan toistamaan, jotta saavutetaan riittävä lopputuotteen laatu tai esimerkiksi tuotettu raportti ei ole luotettava heikkolaatuisen pohjatiedon vuoksi.
Osaamisen riittämätön hyödyntäminen	Organisaatio ei onnistu tunnistamaan potentiaalia työvoimassa ja hyödyntämään näitä taitoja ja ominaisuuksia tuotannon toteuttamisessa, jolloin hukkaa syntyy läpi arvoketjun. Merkitys korostuu nykypäivän työelämän vaateiden myötä.

Taulukko 1. Lisäarvon tuottamisen ja virtaamisen haasteet. (mukaillen Holt 2019. 112–115)

Hukkaa voi aiheutua tietotyössä esimerkiksi tarpeettomasta mittaamisesta, sekä palaverista, joihin kutsutaan paljon ihmisiä varmuuden vuoksi tai jotka järjestään kyseenalaistamatta niiden tarpeellisuutta. Myös odottaminen aiheuttaa hukkaa, sillä työtehtävät eivät välttämättä etene esimerkiksi hyväksynnän tai päätöksen odottamisen aikana. Tietotyössä hukan vähentämisen saavuttamiseksi vaaditaan ihmislähtöistä näkökulmaa ja lisäarvoa voidaan saavuttaa, kun tieto kulkee oikealta ihmiseltä toiselle oikea-aikaisesti pienimmällä mahdollisella kululla ja laadultaan mahdollisimman korkeana (May 2005, 34).

Holtin (2019, 139) mukaan organisaatiot eivät useinkaan keskity hukkaan, sillä sen tunnistaminen vaatii tarkastelua ja tutkimusta nykyisiin toimintamalleihin. Hukan havaitsemista tietotyössä voidaan pyrkiä toteuttamaan erilaisilla työkaluilla, Torkkonen (2015, 54) toteaa Kanban-työkalun käyttämisen tehokkaaksi työkaluksi tunnistaa virtauksen toteutumista ja haasteita työtehtävien suorittamisessa. Kanban-työkalulla (Kuvio 3.) pyritään rajoittamaan keskeneräisten työtehtävien määrää, joka johtaa tehokkaampaan läpimenoaikaan, kun päällekkäisten työtehtävien määrä ei pääse kasvamaan liian suureksi, joka voisi johtaa hetkelliseen ylikuormitukseen tunteeseen ja työtehon laskuun. Uutta työtehtävää ei voida aloittaa, jos keskeneräinen sarakkeessa ei ole tilaa. Sarakkeeseen saadaan käytettävää pinta-alaa ainoastaan suorittamalla työtehtävä loppuun ja siirtämällä se valmistuneet sarakkeeseen.

KANBAN Tehtävätaulu



Kuvio 3. Yksinkertaistettu Kanban-esimerkkitaulu (mukaillen Torkkonen 2015, 54)

Hukan karsiminen työtehtävistä on organisaatioille tavoiteltava tulos, sillä kehittämällä työtehtäviä, voidaan saavuttaa tehollisen työajan kasvu. Kokonaisuudessa on huomioitava myös työpanos, jolla sujuvuutta kehitetään. Jos tehollista työaikaa saadaan kehitystyön kautta kasvatettua, ohjautuu osa kasvusta myös liikevaihdon kasvattamiseen, joka johtaa yleensä myös huomattavaan tulosparannukseen. Tehollisen työajan kasvattamisella saavutetaan myös parempi työn sujuvuus, sekä parempi työmotivaatio. (Pietiläinen ym. 2019, luku 5.)

3.3 Jatkuva kehitys

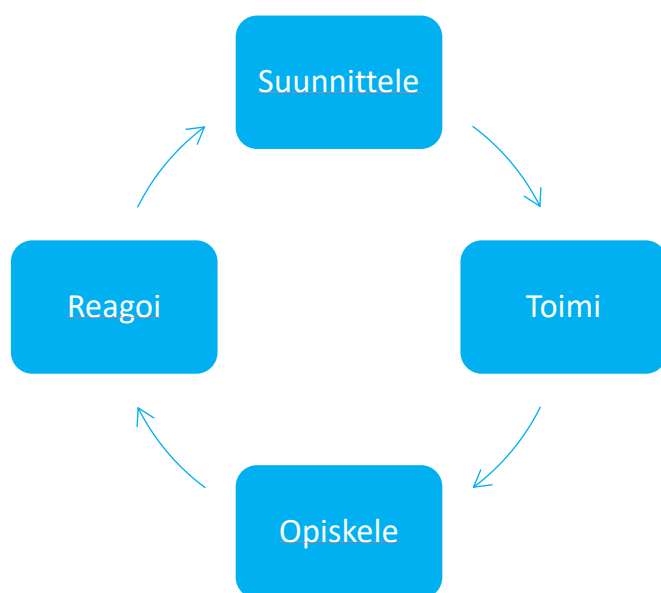
Tavoitellessa tuotannon kehittymistä laadukkaampaan ja tehokkaampaan suuntaan lean-filosofian mukaisesti, tulisi organisaation pyrkiä jatkuvaan parantamiseen päivittäin, sekä tätä tukevien selkeiden kehitystoimenpiteiden jaksottaiseen toteutukseen. Jatkovasta parantamisesta puhutaan filosofiassa nimellä Kaizen ja radikaalista kehitysaskeleesta nimellä Kaikaku. Holtin (2019, 119–120) mukaan organisaatiot päätyvät helposti tavoittelemaan suurta, käännteentekevää muutosta, kun samalla päivittäinen jatkuva parantaminen helposti unohtuu, vaikka pyrkimällä päivittäin pieniin kehitysaskeliin (Kuvio 4) organisaatiot voisivat saavuttaa merkittävämmän parannuksen pidemmällä aikajänteellä kestävästi.



Kuvio 4. Jatkuvan kehityksen tavoite kuvattuna visuaalisesti (mukaillen Holt 2019, 120)

Kesti (2017, 55) toteaa, että tuottamalla esihenkilötasolle tarvittava työnkehitystuki esimerkiksi HR-palveluista, voidaan organisaatiossa saavuttaa työelämäinnovaatioiden syntyminen osaksi jokapäiväistä työtä. Työelämäinnovaatiot ovat luonteeltaan vähäisiä, päivittäisiä työtehtäviä helpottavia ja suorituskykyä parantavia oivalluksia, jotka kumuloituvat ja näin tuottavat yhdessä suuren parannuksen teholliseen työaikaan, suorituskykyyn ja työhyvinvointiin.

Kehitettäessä toimintaa lean-filosofian mukaan, kuvaa Deming (2000, 134–136) kehitystyön PDSA-mallin (Kuvio 5) olevan syklinen ja vaiheistettu. Lean-filosofiassa syklin vaiheet ovat suunnittele, toimi, opiskele ja reagoi. Alkuperäisessä mallissa kuvattiin tehdastyön artikkelituotantoa, mutta kehitysmalli soveltuu myös tietotyön kehittämiseen. Tärkeintä kehitysmallissa on muistaa, että pysyäkseen relevanttina, toimijan on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa ja kehityksen on hyvä perustua havaintoihin, palautteeseen, sekä edellä mainittujen reflektioon.



Kuvio 5. Plan – Do – Study – Act kehitysmalli (mukaillen Deming 2000, 134-136)

4 Työntekijäkokemus

Maylett & Wride (2017, 25) kuvaavat työntekijäkokemuksen olevan yksinkertaisesti summa niistä havainnoista, joita työntekijöillä on vuorovaikutuksesta sen organisaation kanssa, jossa he työskentelevät. Työntekijäkokemus kuvaa työntekijän kokemia tunteita, havaintoja, sekä kohtaamisia läpi työsuhteen yksittäisessä organisaatiossa. Yleisesti työntekijäkokemuksen muodostuminen alkaa rekrytointivaiheessa, jossa työnhakija muodostaa ensimmäisen mielipiteensä organisaatiosta, johon on mahdollisesti siirtymässä työskentelemään. Työntekijäkokemus muovautuu perehdytyksessä ja päivittäisissä työtehtävissä, sekä kehittymisen tukemisen ja seurannan kautta työsuhteen loppuun saakka. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa työsuhteen aikana myös merkittävästi johtamisen taso, palkitseminen, työympäristö, sekä yrityskulttuuri.

Työntekijäkokemus itsessään on kohtuullisen moderni teoria, jonka kehittymisen Morgan (2017, 5–10) jakaa karkeasti kolmeen kehitysvaiheeseen (Kuvio 6), jotka ovat seuranneet toisiaan. Matalimmalla tasolla työntekijöille tarjotaan minimiresurssit, joilla työ saadaan suoritettua. Nykypäivän asiantuntijatyössä tämä voisi tarkoittaa avokonttoria, puhelinta ja tietokonetta. Tällä tasolla työntekijä voidaan nähdä koneen osana, jonka tehtävänä on suorittaa työtehtävät, ja joka voidaan kohtuullisen helposti korvata.

Kun työntekijäkokemus on sitouttamisen tasolla, organisaation ajatus käännetään henkilöstön tarpeisiin ja näiden kohtaamiseen. Tutkimusten mukaan (Harter ym. 2002, 268–276) sitoutuneet työntekijät ovat keskimäärin tuottavampia, sekä pysyvät organisaatiossa vertailuryhmiä pidempään, sekä ovat yleisesti terveempiä ja onnellisempia. Sitouttamiseen sitoutunut organisaatio pyrkii tarjoamaan työntekijöilleen heidän tarvitsemansa tuen, sekä ymmärtämään syvemmin, mikä saa työntekijän työskentelemään tarmokkaammin ja miksi.

Pitkäjänteisemmästä työntekijäkokemuksen kehittämistä puhuttaessa organisaation ajatusmallia viedään aiempaa pidemmälle siten, että organisaatio keskittyy parantamaan imuvoimaansa tarjoamalla työskentely-ympäristön, jossa työntekijä haluaa työskennellä jatkuvasti toimintaansa parantaen. Imuvoimaan voidaan vaikuttaa rakentamalla organisaatioon yhteishenkeä ja kehittää yrityksen arvoja yhdessä henkilöstön kanssa. Kun organisaation arvot kohtaavat työntekijän henkilökohtaisen arvopohjan kanssa, voi organisaatio näyttyä houkuttelevampana työpaikkana potentiaalisten työnhakijoiden silmissä. (Kristof-Brown ym. 2005, 326). Pitkäjänteisessä työntekijäkokemuksen kehittämisessä myös yrityksen yhteiskunnallinen merkitys, sekä vastuullisuus ovat tekijöitä, jotka huomioidaan organisaation toiminnassa.



Kuvio 6. Työntekijäkokemuksen tasot (Mukaiillen Morgan 2017, 4)

4.1 Työntekijäkokemuksen mittaaminen

Työntekijäkokemuksen mittaaminen on organisaatiolle mielekästä, sillä mittaamisen kautta voidaan saavuttaa yrityksen kehittämisen kannalta merkittävää lisätietoa. Työnkehittäminen voi johtaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitouttamisen kehittymiseen ja sitä kautta liiketoiminnan menestykseksi. Työntekijäkokemuksen mittaaminen itsessään ei paranna työntekijäkokemusta, mutta hyvin suunniteltu palauteprosessi työntekijäkokemuksesta voi toimia katalyyttinä positiiviseen muutokseen. (Tetzlaff & McLeod 2016, 156–157.) Korkeampi tyytyväisyys voidaan saavuttaa laadukkaalla johtamisella, joka johtaa suoraan taloudellisiin hyötyihin organisaatiossa (Pietiläinen ym. 2019, luku 5).

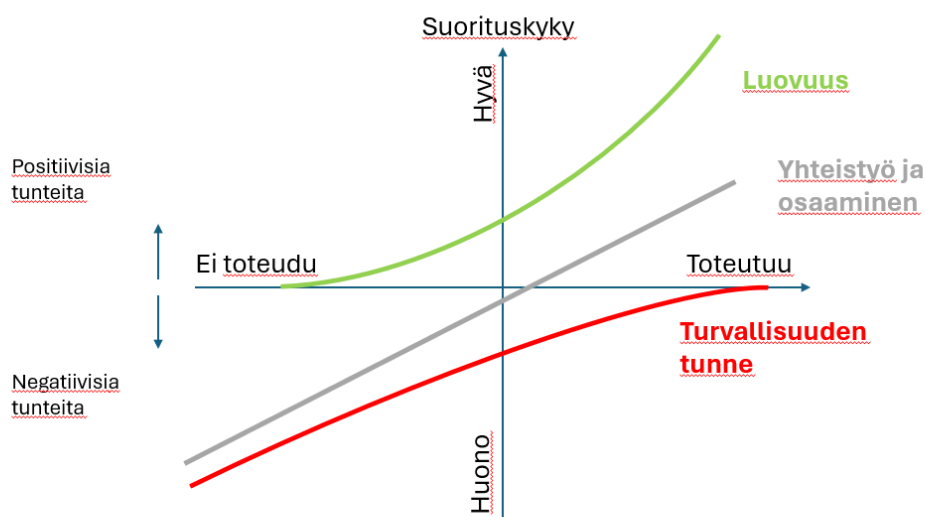
Jotta työntekijäkokemuksen mittaamisen tulokset olisivat luotettavia, on organisaation päästävä hyvään kattavuuteen vastaajien ja työntekijöiden suhteessa. Rogelberg & Stanton (2007, 203–204) toteavat, että alhainen vastausprosentti voi johtaa vinoutuneisiin tuloksiin, jos esimerkiksi tyytymättömät tai erityisen sitoutuneet työntekijät eivät vastaa työntekijäkyselyyn. Yleiset syyt vastaamatta jättämiseen ovat ajankäyttö, epäluottamus anonymiteettiä kohtaan, sekä kyselyä kohtaan koettu hyödyttömyys. Organisaatioiden olisikin aiheellista varmistaa, että työntekijäkokemusta mitattaessa vastauskattavuus saadaan riittävälle tasolle ja näin kyselyn tulokset ovat luotettavia, niitä voidaan analysoida tehokkaasti ja niistä johdetut kehitystoimet edistävät koko yrityksen työvoimaa.

Kestin (2017, 51) mukaan, kun työelämän laatua ja työntekijäkokemusta mitataan osana organisaation toimintaa säännöllisesti, on mittaustuloksien perusteella mahdollista tehdä henkilöstökehittämistä, joka on vaikuttavaa ja tehokasta. Vaikuttavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä työelämän laadun parantamista, sekä tehokkuudella sitä, että

kehittämiseen käytetty työaika on mahdollisimman pieni suhteessa tuloksiin. Pietiläinen ym. (2019, luku 5) toteavat, että kun esihenkilötasolla tiedetään, että työelämän laatu on tärkeä tuotannontekijä ja esihenkilö saa tarpeeksi usein nähtäväkseen oman tiimensä muodostaman palautteen, voi esihenkilö seurata johdonmukaisesti oman toimintansa vaikutusta työelämän laatuun.

Fleetwood ja Hesketh (2010, 34–36) toteavat, että henkilöstökyselyiden tuloksien analysointi suoraviivaisesti tilastotieteen keinoin on liian epäluotettava tapa tutkia työntekijäkokenemuksen vaikutusta tuotannontekijänä. Pietiläinen ym. (2019, luku 5) mukaan tarkastellessa työelämän laatua, tulisi huomioida myös ihmistieteen teoriaa, sekä toteuttaa kohdenetumpaa analyysia, esimerkiksi QWL-indeksillä. QWL-indeksi (Kuvio 7) esimiestyön kontekstissa on myös keino esittää asiakastarpeen, eli johdettavien tarpeiden täyttämisen suorituskyky. Korkeampi QWL-indeksi johtaa laadukkaampaan esihenkilötyöhön. QWL indeksi rakentuu Kestin (2017, 50) mukaan seuraavista osatekijöistä:

- Turvallisuuden tunne, joka rakentuu fyysisestä, sekä emotionaalisesta turvallisuudesta on hyvän suorituskyvyn perusta.
- Yhteistyö ja osaaminen, erityisesti työyhteisön yhteenkuuluvuus ja identiteetti, joita vahvistamalla suorituskyky paranee.
- Luovuus, eli henkilöstön luovuus, sekä asetetut päämäärät, jotka voivat merkittävästi kohottaa suorituskykyä, kun turvallisuuden tunne ja yhteistyö, sekä osaaminen ovat hyvällä tasolla.



Kuvio 7. QWL-indeksin laatutekijät ja niiden suhde organisaation suorituskykyyn. (mukaillen Kesti 2017, 51)

4.2 Työntekijäkokemuksen vaikutus tulokseen

Aura ym. (2019, 7–8) ovat tutkineet Suomalaisten Pk-yritysten johtamisen käytäntöjä, sekä verranneet johtamisen käytäntöjä yrityksiä tilinpäätösaineistoon. Tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin johtamisella on vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Laadukas strateginen työhyvinvoinnin johtaminen parantaa yrityksen tehokkuutta alentamalla henkilöstön hetkelistä tai pitkäaikaista työkyvyttömyyttä ja siitä johtuvia kuluja, sekä vahvistamalla työn tuottavuutta ja tuottavuuden jatkuvaa kehittämistä pidemmällä aikajänteellä.

Panostamalla hyvään ja laadukkaaseen johtamiseen, sekä selkeään tavoitteiden asettamiseen ja tiedottamalla johdettavaa henkilöstöä aktiivisesti tavoitteiden saavuttamisesta, voidaan saavuttaa psykologinen turvallisuuden tavoitetaso, jonka perustalle voidaan rakentaa kestävä kasvua. Hyvällä johtamisella, joka tukee työntekijäkokemusta, saavutetaan jopa kolmen prosenttiyksikön ero vertailtavien yritysten välillä vuositasolla. Kun huomioidaan kehityksen kumuloituminen, viidessä vuodessa ero kasvaa jopa 50 prosenttiin hyvin johdetun ja keskitasoisesti johdetun yrityksen välillä. (Aura & Hussi 2024, 10–11.)

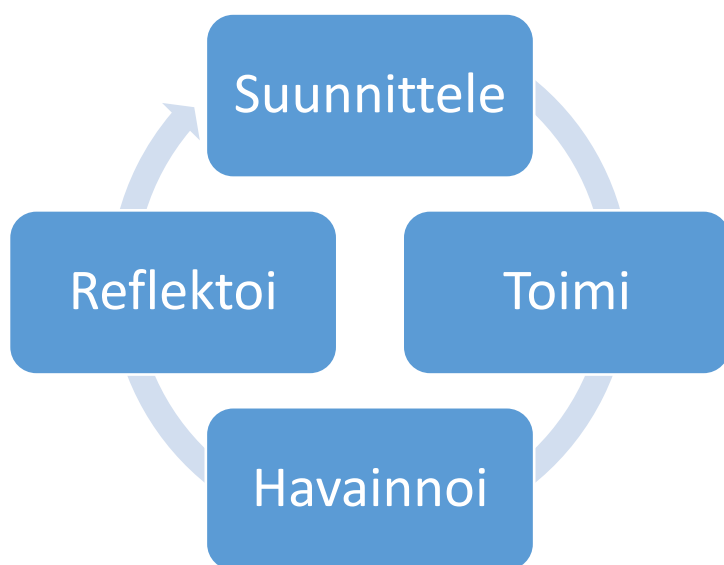
5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

5.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Työnkehityshanke käynnistettiin informoimalla operatiivisten päälliköiden ryhmää ja kertomalla hankkeen käynnistämisestä, sekä hakemalle hankkeeseen vapaaehtoisia osallistujia. Hanke herätti esittelytilaisuudessa kiinnostusta ja hankkeeseen ilmoittautui osallistujia viiteryhmästä riittävä määrä. Hankkeen lähtökohta oli tavoitella työtehtävien kehittämistä aktiivisessa vuoropuhelussa opinnäytetyön kohdehenkilöstön kanssa. Hankkeen tutkimus oli tyypiltään toimintatutkimusta.

Karan (2023, 39–40) mukaan toimintatutkimus termin toi 1940-luvulla laajempaan tietoisuuteen sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890–1947). Toimintatutkimuksen alkuperä on organisaatiotutkimuksessa, mutta se on nykyisin myös julkishallinnon kehitystehtävissä yleisesti hyödynnetty tutkimusmalli. Toimintatutkimuksessa henkilöstö itse tutkii mahdollisuuksia positiiviseen muutokseen ja mallin on yleisesti koettu olevan erityisen käyttökelpoinen transformatiivisena tutkimusmetodina.

Waterman ym. (2001, 11) toteavat, että toimintatutkimus on luonteeltaan laaja-alainen ja sen tarkka määrittely on haastavaa. Toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat sen perustuminen tutkimustietoon ja kirjallisuuteen, ongelma- ja ratkaisukeskeisyys, tähtääminen toiminnan parantamiseen ja muutokseen, sekä toteutus yhteistyössä henkilöstön kanssa. Luonteeltaan toimintatutkimus syklistä (Kuvio 8) ja toistuvaa. Toimintatutkimuksessa toiminta ja tutkimus kulkevat käsikädessä ja samaa haastetta voidaan pyrkiä ratkaisemaan useilla vaihtoehtoisilla ratkaisuilla.



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen toteuttamisen kiertokulku (Mukaillen Kara 2023, 39)

Toimintatutkimus on erityisen käyttökelpoinen tutkimusmenetelmä tilanteissa, joissa työyhteisön jäsen fasilitoi ja toteuttaa toimintatutkimusta, sillä tällaisessa toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää myös hiljaista tietoa. Toimintatutkimus voi sisältää selkeitä interventiota, mutta toimintatutkimuksessa työyhteisö kehittyy myös ilman konkreettisia interventiota, sillä prosessin aikana osallistujat jatkuvasti refleктоivat ja lisäävät osaamistaan, sekä ymmärrystään tutkimuksen lomassa. Toimintatutkimus voi johtaa myös innovatiivisiin muutostojohtamisen ratkaisuihin. (Waterman ym. 2001, 12.)

Toimintatutkimuksen toteuttaminen eroaa tavanomaisesta tieteellisestä tutkimuksesta, sillä se sisältää paljon käytännön työtä, jossa tieteellinen tutkimus on osatyökalu, jolla tuetaan tavoiteltavaa muutosta. Toimintatutkimuksessa kvalitatiivista tutkimustietoa voidaan kerätä moninäkökulmaisesti esimerkiksi muistiinpanoilla, havainnoilla, haastatteluilla, sekä dokumentoimalla toimintatutkimuksen kulkua. Toimintatutkimuksessa tutkimustietoa hyödynnetään sekä työn näkyväksi tekemisessä, että työn vaikuttavuuden arvioinnissa. (Waterman ym. 2001, 15–16.)

Konkreettinen kehitystyö käynnistyi työpajapäivällä, jossa hankkeen vastuuhenkilöt ja hankkeeseen osallistujat kohtasivat yrityksen pääkonttorilla. Työpajapäivä aloitettiin käymällä yhteisesti läpi hankkeen tavoitteita ja työskentelymalleja. Henkilöstöä haastettiin pohtimaan, sekä taustoittamaan omaa työnkuvaansa ja työssä kokemiaan haasteita. Pohdinnan perusteella määritettiin yhteiseksi tavoitteeksi karsia työtehtäviä, joiden tuottama lisäarvo suhteessa ajankäyttöön oli vähäinen. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin operatiivisten päälliköiden tarvitseman tuen toteutumisen varmistaminen, sekä työtehtävien kehitys yleisellä tasolla mielekkäämmiksi.

Lähtötilanteen selvittämiseksi nähtiin tarpeelliseksi tehdä koko viiteryhmää koskeva työajanseurantajakso, jossa henkilöt kirjasivat kahden viikon seuranta-ajalla karkean arvion eri työaikakategorioihin kulloisenakin päivänä käyttämästään ajasta. Työajanseurannalla pyrittiin saamaan laadukas ja tilastollisesti merkittävä tulos työajan käytöstä, sekä aikaa vievien tehtävien määrästä, jotta työnkehityshankkeen resurssit osattaisiin kohdistaa oikein mahdollisimman tehokkaasti.

Työaikakategoriat oli jaettu seurantalomakkeella seuraavasti:

- työkykyjohtaminen
- suorituksen johtaminen
- turvallisuuden johtaminen
- työkykyjohtaminen
- suorituksen johtaminen

- työmatka-aika
- sidosryhmäyhteistyö, ulkoiset sidosryhmät
- asiakasyhteistyö
- lounas- ja kahvitauot
- raportointi
- paikallistehtävät
- muut tehtävät.

Muiden tehtävien kategoriaan viiteryhmää ohjeistettiin erityisesti kirjaamaan edellä mainittuja, heikosti lisäarvoa tuottavia ja kuormittavaksi koettuja tehtäviä. Tämän kaltaisiksi tehtäväksi kuvattiin ensimmäisessä työpajapäivässä esimerkiksi työpisteen ajoneuvohallinta. Ajoneuvohallinta tuottaa operatiiviselle päällikölle laajasti työtä, sillä ajoneuvojen määräaikais- ja kausihuoltojen varaaminen, sekä toteuttaminen ja esimerkiksi määräaikauskatsastusten suorittaminen on operatiivisen päällikön vastuulla ja pitkälti työtä, jota ei ohjaa valmiiksi määritetty prosessi.

Toinen merkittävästi työaikaa vieväksi työaikakategoriaksi tunnistettiin työpajapäivässä raportointi, jota operatiivinen päällikkö tuottaa esimerkiksi yrityksen turvallisuusorganisaatiolle, sekä omalle alueorganisaatiolle. Raportointi koettiin pitkälti manuaaliseksi työksi, eikä tietojärjestelmät hankkeen aloitushetkellä kyenneet automaattisesti raportoimaan tehtyjä töitä toisiin tietojärjestelmiin.

Hankkeen ensimmäisen vaiheen aikana työryhmä kokoontui viikoittain tunnin ajaksi etäpalaveriin tai useammaksi tunniksi yrityksen pääkonttorille työskentelemään työpajoissa. Työssä koettuja haasteita läpikäytiin pääasiassa vapaasti keskustellen ja lisäksi pyrittiin etsimään konkreettisia keinoja kehittää operatiivisen päällikön työtä tehokkaampaan ja työhyvinvoinnin kannalta parempaan suuntaan. Tapaamisista kirjattiin muistiinpanot, joita hyödynnettiin materiaalina tutkimustuloksien muodostamisessa.

Työpajapäivissä hankkeen osallistujat pääsivät keskustelemaan myös erinäisten sisäisten sidosryhmien edustajien kanssa. Näitä sidosryhmiä olivat esimerkiksi HR-palvelut, logistiikan turvallisuusjohto, viestintä-, sekä myyntiorganisaatio. Sidosryhmien kanssa käytävällä vuoropuhelulla pyrittiin lisäämään molemminpuolista ymmärrystä nykytilasta, sekä koetuista haasteista ja etsimään ratkaisukeinoja, joilla operatiivisen päällikön työn sujuvuutta voitaisi parantaa ja työssä koettua kuormitusta madaltaa.

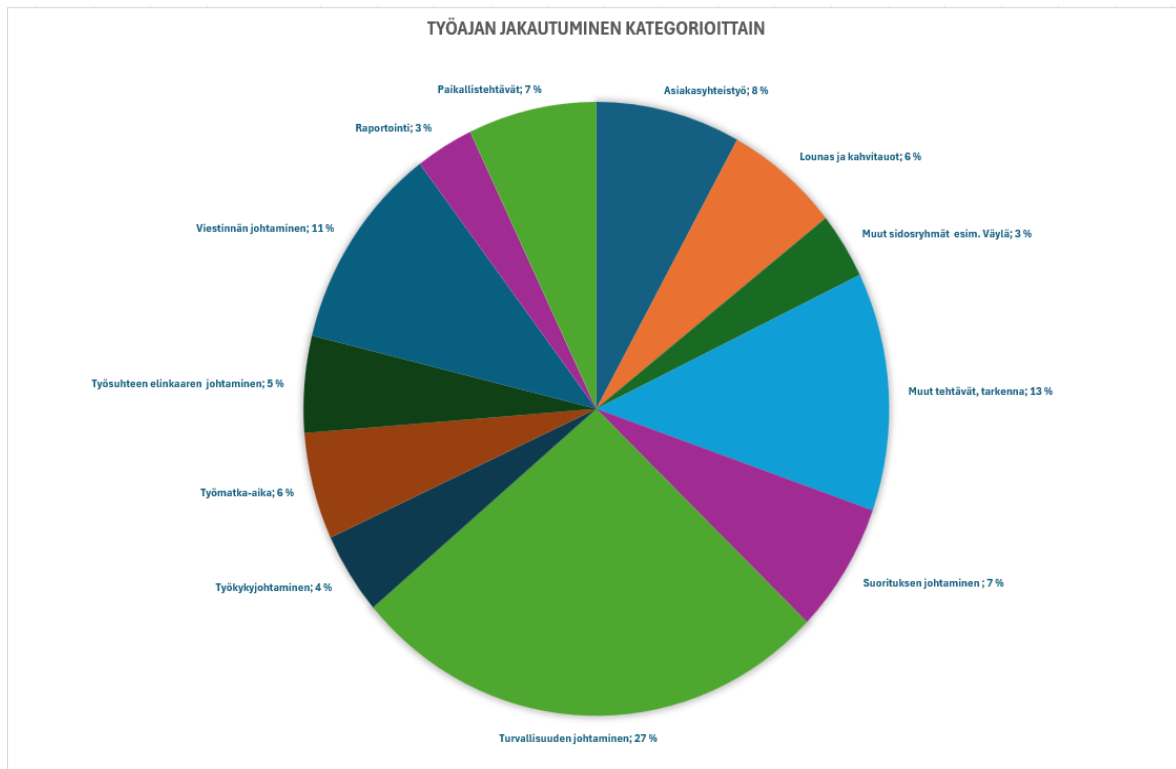
5.2 Työajanseurannan toteutus ja aineiston analysointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa operatiivisten päälliköiden työajan jakautumisen nykytila ja löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Työajanseuranta tehtiin lomakkeella (Liite 1). Työajanseurantalomakkeella oli jaoteltuna valmiiksi erilaisia työtehtävän kuvauksen sisältämiä teemoja. Työajanseurannan lomaketta testattiin hanketyöryhmällä ja siihen tehtiin muutoksia havaintojen ja kehitysehdotuksien perusteella ennen koko henkilöstöä koskevan seurantajakson aloittamista.

Työajanseurantaa toteutettiin kahden viikon jaksolla ja jokainen osallistuja täytti seurantalomaketta itsenäisesti. Lomakkeen täyttämisen ohjeistus toteutettiin etäpalaverissa, jossa lomakkeen täyttämisen perusteet esiteltiin henkilöstölle. Lisäksi työajanseurantajakson ajaksi toteutettiin tukipalvelu, jossa verkkokeskustelussa tai puhelimitse oli mahdollista pyytää tukea työajanseurannan täyttämiseen.

Työajanseurannalla saavutettiin kattava otos työajan jakautumisesta viiteryhmissä. Suurin osa tutkimuksen kohteena olevasta henkilöstöstä täytti työajanseurantaa. Laadullisesti vastauksissa oli vaihtelua, vaikka työajanseurannan käyttämiseen opastettiin ja tarjottiin tukea tutkimuksen aikana. Tutkimuksen myötä syntynyt aineisto järjesteltiin ja koostettiin yhteen, jotta sitä voitiin analysoida ja tehdä johtopäätöksiä sen perusteella. Tutkimuksen myötä kerätyi riittävästi aineistoa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaamiseen.

Työajanseurannan tuloksia tarkasteltiin eri näkökulmista tutkimuksen jälkeen. Analysoitavia osakokonaisuuksia olivat muun muassa työn jakautuminen eri työkatgorioihin (Kuvio 9), sekä työpäivien keskipituus. Työajanseurannalla pyrittiin myös havaitsemaan työhyvinvointiin liittyviä osatekijöitä, esimerkiksi varmistamalla, että työpäivissä toteutui riittävä työn taotus ja tosiasiallinen mahdollisuus ruokailla.



Kuvio 9. Työajan jakautuminen eri kategorioihin työajanseurantajaksolla.

5.3 Tulokset

Työajanseurannantutkimuksesta kävi ilmi, että valtaosa operatiivisen päällikön työajasta, (27 % kokonaistyöajasta) kuluu turvallisuuden johtamiseen. Turvallisuuden johtamisen asi-
antuntijatuki koettiin olevan riittävää ja laadukasta. Turvallisuus on VR Yhtymän toiminnan keskeinen ohjaava tekijä ja turvallisuuden johtaminen työajanseurannan perusteella eniten työaikaresurssia kuluttava työaikakategoria, joten edellytykset laadukkaalle turvallisuus-
työlle on tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla. Operatiiviset päälliköt kuitenkin kritisoivat esi-
merkiksi valvontatehtäviä ajo-ohjaamossa tai ratapihoilla, sillä työnvalvonta suorituspaikalla koettiin ajankäytön kannalta raskaaksi ja sen tuottama lisäarvo heikoksi. Havaintojen pe-
rusteella valvonnan aikana ei tapahdu poikkeamia tai rikkeitä ja henkilöstön toiminta ylei-
sesti on korkealla tasolla, sekä ohjeiden mukaista. Turvallisuuden johtamisen kehittämisen kannalta potentiaalisesti kehityskohteeksi nähtiin työn valvonnan määrävaatimusten ke-
ventäminen tai valvontatehtävien siirtäminen tehtäväksi esimerkiksi kouluttajien tai työsuo-
jeluvaltuutettujen toimesta. Valvontatyön organisoinnin yhteydessä on kuitenkin huomioi-
tava esihenkilön vastuu työn turvallisuuden varmistamisesta.

Seuraavaksi eniten työaika kuluu tunnistettujen kategorioiden ulkopuoliseen, muut tehtä-
vät kategoriaan. Erityisesti muut tehtävät kategoriassa on tehtäviä, joiden suorittamiseen kuluu merkittävästi työaika, mutta niiden tuottama lisäarvo on epäselvä tai kyseenalainen.

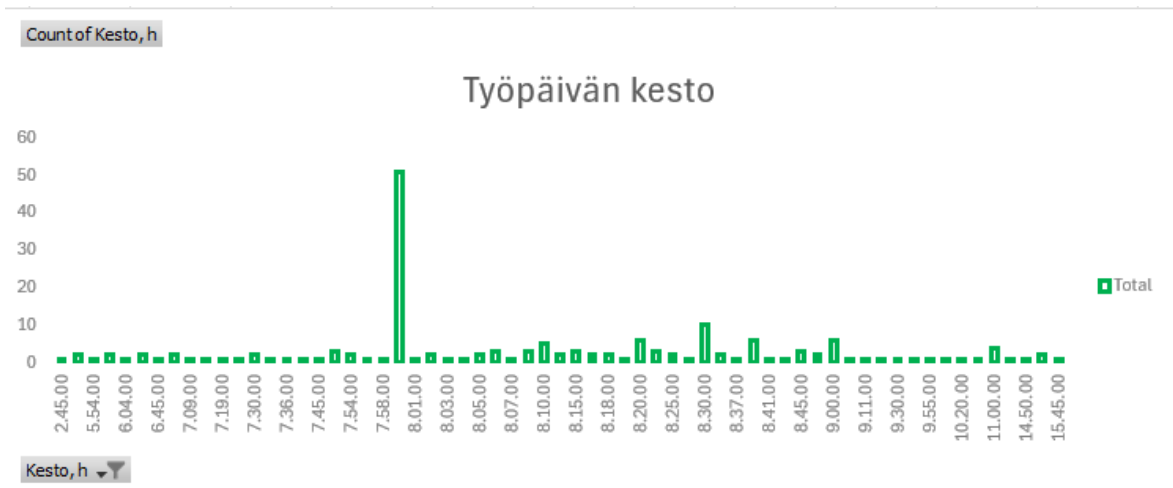
Tavanomaisia työtehtäviä tässä kategoriassa olivat esimerkiksi erilaiset paikalliset ajoneuvohallinnan tehtävät, joiden suorittaminen keskitetysti olisi todennäköisesti tehokkaampaa ja laadukkaampaa.

Työmatka-aika kategorian alle tilastoitiin operatiivisen päällikön liikkuminen työpisteiden välillä. Työn uudelleenorganisointi on johtanut tilanteeseen, jossa operatiivisen päällikön työskentelyalueella sijaitsevien työpisteiden maantieteellinen etäisyys voi olla jopa yli 100 kilometriä. Työpajapäivissä, sekä hankepalaverissa tämä tarpeettoman liikkeen hukka tunnistettiin haastavaksi, sillä nykytilassa siirtyminen työpisteiden välillä on välttämätöntä, jotta työpisteille saatavilla olevat suojavälineet ja työntekijöiden tauoilla tarjottavat elintarvikkeet pysyvät riittävästi saatavilla.

Työajanseuranta oli arvokas lisätyökalu tutkimuksen toteuttamiseksi, sillä ristivertamalla työpajoissa esiin nostettuja teemoja, voitiin arvioida niiden vaikutusta kokonaiskuormitukseen. Työajanseuranta selkeytti työtehtävän ja ajankäytön nykytilan, joka on toimintatutkimuksen ja lean-filosofian mukaisen PDSA-kehittämisen toteuttamisen edellytys. PDSA lyhenne muodostuu englannin kielen sanoista plan, do, study ja act, jotka korreloivat toimintatutkimuksen syklisen kehitysmallin suunnittele, havainnoi, toimi ja reflektoi kanssa. Nykytilan ymmärtämisen myötä kehitysehdotuksien suunnitteluvaihe oli mahdollista toteuttaa laadukkaasti ja perustellusti.

Työajanseurannan tulokset koettiin myös operatiivisten päälliköiden keskuudessa mielenkiintoisina. Työajanseuranta toivottiin tehtävän myös muina ajankohtina, kuin tämän opinäytetyön seurantajaksolla, sillä työssä koettiin esiintyvät kausittaista vaihtelua. Kausittaista vaihtelua työtehtävissä syntyy muun muassa johdettavan operatiivisen henkilöstön vuosittain suorittamien kertauskoulutuksien hallinnoinnin, sekä operatiivisen päällikön pitämien kehityskeskustelujen myötä. Mahdollisen uuden työajanseurannan tuloksia toivottiin vertailtavan nyt suoritettuun työajanseurantaan, jotta mahdollisten kehitystoimenpiteiden vaikutavuutta voitaisiin arvioida, sekä kausittaista vaihtelua tuoda näkyväksi tilastollisesti.

Työajanseurantajakson perusteella operatiivisen päällikön työtehtävien aiheuttama kuormitus on korkealla tasolla. Usein toistuva äkillisiin tarpeisiin vastaaminen aiheuttaa työpäiviin yllättävää ja pistemäistä kuormitusta, sekä venyttää työpäivien pituutta (Kuvio 10). Suunniteltu ja pääsääntöisesti tavoiteltava työpäivän pituus sisältäen lounastauon on 8 tuntia. Seurantajaksolla työpäivien keskiarvopituus oli 8 tuntia 30 minuuttia. Tosiasiallinen mahdollisuus keskeyttää työskentely ruokailun ajaksi ei toteutunut kaikissa tilanteissa, vaan ruokailua toteutettiin myös esimerkiksi palaverien tai työmatka-ajan yhteydessä. Verrattaessa työajanseurannan tuloksia, sekä työpajoissa käytyä keskustelua tutkimustietoon, käy selkeästi ilmi, että työssä koetaan paljon kiireen tuntua.



Kuvio 10. Työpäivien kesto pylväsdiagrammilla kuvattuna, otoskoko 171

Työpajoissa keskusteltiin pistemäisen kuormituksen aiheuttajista. Operatiivisten päälliköt kokivat, että ajoittain ratkaistavat haasteet ovat luonteeltaan pieniä ja yksinkertaisia, mutta lukumäärältään runsaita. Esimerkkeinä kerrottiin kiinteistöjen vikailmoitukset, joiden tekemiseksi on määritetty selkeä prosessi, jossa operatiivinen henkilöstö voi tehdä suoraan vikailmoitukset vikailmoituskanavaan, mutta tästä huolimatta kiinteistöjen vioista tai puutteista soitetaan esihenkilölle puhelimitse ja pyydetään reagoimaan tilanteeseen. Kuormitushaasteen helpottamiseksi toivottiin, että operatiivista henkilöstöä valmennettaisiin ja kannustettaisiin itse ratkaisemaan yksinkertaisimpia haasteita itsenäisesti. Ajankäyttöä koettiin voivan tukea myös automatisoimalla järjestelmäkehityksen avulla herätteitä erilaisista henkilötietojärjestelmistä, esimerkiksi tilanteissa, joissa operatiivisen henkilöstön soveltuvuuskirjaus on vanhentumassa järjestelmissä.

Työajanseurannasta ja työpajapäivissä käydyissä keskusteluissa tuli ilmi, että pistemäistä kuormitusta aiheutuu erityisesti paikallistehtävien toteuttamisesta. Operatiivisen päällikön kuvattiin olevan alueensa moniosaaja, johon erinäiset sidosryhmät olivat yhteydessä erilaisien ad hoc -tarpeiden tyydyttämiseksi. Operatiiviset päälliköt kokivat, että työnkuvaa olisi hyvä siinä mielessä selkiyttää, että organisaatio määrittäisi aidosti työtehtävät, jotka operatiivisen päällikön vastuulle kuuluu. Ottaen huomioon työtehtävän laajuuden, kompleksisuuden, sekä vaihtelun työpisteittäin, on tällaisen listauksen tekeminen käytännössä mahdotonta. Suositeltavampaa olisi pyrkiä tunnistamaan itsenäisesti tehtäviä, joihin resurssi olisi mielekästä kohdentaa ja kehottaa karsimaan työtehtävät, joiden lisäarvo on kyseenalainen.

Työn priorisoinnin ja itsensä johtamisen tukeminen voisi helpottaa työssä koettua kiirettä ja painetta. Laajasta ryhmästä, erilaisista taustoista, sekä henkilökohtaisien ominaisuuksien takia itsensä johtamisen toteuttamisessa, sekä toteutumisessa on vaihtelua. Operatiivisen

päällikön esihenkilön olisi hyvä valtuuttaa ja tukea operatiivista päällikköä tekemään päätöksiä itsenäisesti, jolloin itsensä johtamisen edellytykset olisivat paremmat. Työpajakeskusteluissa esihenkilön tuki koettiin hyväksi ja riittäväksi ainakin osalla alueista. Esihenkilön tuki koettiin tärkeäksi myös psykologisen turvallisuuden saavuttamiseksi, joka johtaa motivaation ja työhyvinvoinnin kasvuun. Aluekohtaisesti koettiin esiintyvän vaihtelua huomioimisessa ja palkitsemisessa.

Ottaen huomioon työajanseurannan tulokset, sekä työpajapäivien keskusteluiden muistiinpanot, tilanne näyttää niin, että lean-filosofian mukaista hukkaa aiheutuu myös ylituotantona, jolloin operatiivinen päällikkö tuottaa odotuksiin nähden liian korkeaa laatua. Tätä hukkaa olisi hyvä pyrkiä välttämään siten, että operatiivisten päälliköiden esihenkilöt yhdessä henkilöstön kanssa tekisivät selväksi, että kaikkia tehtäviä tai työpyyntöjä ei ole tarpeen toteuttaa välittömästi ja ajoittain pyyntöjen toteuttaminen voi viivästyä. Asiaa voi tarkastella myös itsensä johtamisen näkökulmasta, jolloin operatiivinen päällikkö voi itse vaikuttaa kokemaansa kuormitukseen ja riittävyyden tunteeseen. Työpajoissa työn hallinnan tukemiseksi nähtiin hyvinä keinoina esimerkiksi työn laadukkaampi suunnittelu ennakkoon ja oman ajanhallinnan vahvistaminen.

Työpajapäivissä keskusteltiin lisäksi tarvittavan asiantuntija- ja tukiresurssin saatavuudesta. Erityisesti HR-palveluiden asiantuntijatuki, jota operatiivisen päälliköt tarvitsevat työsuhteen elinkaaren johtamisessa koettiin puutteelliseksi. Asiaa käsiteltiin työpajapäivässä 4.4.2025, jossa HR-palveluiden henkilöstö taustoitti nykytilan haastetta. Haaste on muodostunut tilanteessa, jossa yrityksen etätyökäytännöt on muutettu sisältämään enemmän lähityöskentelyä. Lähityöskentelymalli ei kuitenkaan tue nykytilassa HR-palveluiden tehtävää, sillä esimerkiksi henkilötietoa käsitteleviä puheluita ei voida toteuttaa avokonttoriympäristössä, mutta tiloja puheluihin vastaamiseen ei aina ole saatavilla.

Työmatka-aikakategorian osuus työajanseurannan jaksolla oli 6 % kokonaistyöajasta. Tavanomainen työpäivä, jolloin operatiivinen päällikkö liikkuu useamman työpisteen välillä sisältää 20–50 % työajasta liikkumista työpisteiden välillä. Käytännössä työpäivinä, jotka sisältävät liikkumista työpisteiltä toisille, työpäivien pituus kasvaa merkittävästi tai tehollinen työaika jää vähäiseksi. Keskusteltaessa havaitusta haasteesta ja mahdollisista ratkaisumalleista työpajoissa, nostettiin mahdolliseksi ratkaisukeinoksi pyrkiä täyttämään paikallistarpeita siten, että operatiivista henkilöstöä valtuutetaan tekemään tarvike täydennyksiä työpisteille itsenäisesti. Tällä nähtiin olevan myös positiivisia vaikutuksia operatiivisen henkilöstön työhyvinvointiin. Monipuolisemmat ja vaihtelevat työtehtävät voivat lisätä työssä koettua innostumista, sekä kokemusta vaikutusmahdollisuuksista omiin tehtäviin (Työterveyslaitos 2016, 15).

Viestintään käytetty osuus työajasta oli seurantajaksolla 11 %. Viestinnän osuutta on saatu hieman laskettua määrittämällä yhteisesti sisäisessä sidosryhmäyhteistyössä prosesseja, jotka tukevat operatiivisten päälliköiden viestintää henkilöstölle. Näitä prosesseja ovat muun muassa jaetut viikkokirjepohjat, johon viestintä keskitetysti nostaa ajankohtaisia teemoja ja uutisia poimittavaksi tiimikohtaisiin viikkoviesteihin. Viestinnässä koetut haasteet nivoutuivat pääasiassa saavutettavuuteen, sillä johdettava henkilöstö ja erityisesti veturinkuljettajat työskentelevät maantieteellisesti suurella alueella. Operatiivisen henkilöstön työtehtävät on määritetty minuuttiperusteisesti, eikä sähköpostin lukeminen ole tällä hetkellä työnantajan määrittämä työtehtävä. Osa operatiivisista päälliköistä nosti työpajoissa esille, että viestintäkanavia olisi aiheellista kehittää yleisellä tasolla. Esimerkiksi sähköposti koettiin erityisen käyttökelpoiseksi työkaluksi, jos olisi mahdollista luottaa siihen, että viestintä sähköpostin välityksellä tavoittaa operatiivisen henkilöstön varmasti.

Viestinnässä sidosryhmiltä operatiiviselle henkilöstölle toivottiin suoraviivaistamista, erityisesti tiedonantojen osalta. Osa operatiivisista päälliköistä koki, että esimerkiksi suoritettaviin koulutuksiin liittyvä viestintä voisi tulla alkuvaiheessa suoraviivaisesti koulutusorganisaatiolta operatiiviselle henkilöstölle. Samoin turvallisuuden johtamisen viestinnässä koettiin, että turvallisuuden viestintää voitaisi suoraviivaistaa vieläkin enemmän ohi operatiivisen päällikön. Operatiivisen päällikön toivottiin olevan viestinnässä mukana tilanteissa, joissa operatiivisen henkilöstön toiminta ei toteudu viestinnän edellyttämällä tavalla, esimerkiksi tilanteissa, joissa suoritettavaksi määrätyt verkkokoulutukset ovat jääneet suorittamatta.

Operatiivisten päälliköiden välinen yhteistyö koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta vertaistukea olisi hyvä vahvistaa, sillä työssä koetaan ajoittain yksinäisyyttä. Osa operatiivisista päälliköistä on luonut itselleen vertaistukiverkostoja, mutta osalla suoritustavalla on hyvin itsenäinen. Erityisesti tuotannon aluejakorajat ylittävää yhteistyötä toivottiin entisestään vahvistettavan, jotta voidaan saada oppeja toisten alueiden onnistumisista ja epäonnistumisista. Yhteistyön lisääminen voi olla haastavaa, sillä koordinointi- ja ajankäyttökysymys on ratkaistava ensin. Operatiiviset päälliköt kokevat, että aikaa yhteistyölle on käytettävissä niukasti.

6 Johtopäätökset

6.1 Tavoitteiden ja tulosten pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kartoittaa kohdeorganisaation esihenkilöiden ajankäyttöä, työskentelymalleja, sekä työssä koettuja haasteita. Opinnäytetyön tutkimusosuus tuotti kohdeorganisaatiolle tietoa, jota voitiin hyödyntää organisaation työnkehityshankkeessa. Kehitystoimenpiteitä suunniteltaessa voidaan hyödyntää opinnäytetyön myötä syntynyttä kuvaa työn nykytilasta ja kohdistaa kehitystoimenpiteitä optimaalisesti vaikuttavuuden kannalta.

Työajanseuranta, osallistavat työpajat ja viikoittain toistuneet hankeryhmän kokoontumiset antoivat selkeän kuvan työtehtävissä koetuista haasteista, kehitysmahdollisuuksista, sekä aiemman kehityksen onnistumisesta ja vaikutuksesta työn suoritustapaan. Tutkimus vastasi opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen, eli miten operatiivisen päällikön työtä tulisi uudelleenorganisoida, jotta työn tehokkuus paranisi. Lisäksi tutkimuksella saavutettiin vastaukset alatutkimuskysymyksiin, joita olivat mihin operatiivisen päällikön työaika kuluu tällä hetkellä, mitä työtehtäviä operatiivisen päällikön työnkuvasta voisi karsia tai siirtää muiden ammattiryhmien tehtäväksi, mitä tukea operatiiviset päälliköt tarvitsevat muutoksessa, sekä kuinka muutoksen onnistumista voidaan seurata.

Toimintatutkimuksen tavoite oli osallistaa henkilöstöä pohtimaan omia työtehtäviä, sekä mahdollisuuksia niiden kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa verrattiin kirjallisuus- ja tutkimustietoa omaan reflektioon kokemuksista työtehtävissä. Toimintatutkimuksen toteuttaminen oli onnistunutta, sillä tutkimuksen myötä muodostui yhteinen näkemys nykytilasta, työn moninaisuudesta ja kompleksisuudesta. Tutkimuksen myötä hanketyöryhmälle muodostui selkeä ja yhteinen näkemys siitä, että työtehtävää on järkevää kehittää jatkossakin toimintatutkimuksen keinoin. Kehitystapana on järkevämpää tavoitella pientä päivittäistä parantamista käänteentekevän muutoksen sijasta (Holt 2019, 119–120). Kokonaisuutena arvioin tutkimuksen onnistuneeksi ja luotettavaksi.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaation työtehtäviä tai työn suorittamisen malleja voidaan kehittää niin, että työn tehokkuus paranisi ja sen myötä työhyvinvointi kohenisi. Tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan hyödyntämällä teoriatietaoa, sekä toimintatutkimuksen myötä muodostunutta tutkimustietoa.

Miten työtä tulisi uudelleenorganisoida, jotta työn tehokkuus paranisi?

Työn uudelleenorganisointiin on haastavaa antaa yksittäistä vastausta, sillä työajanseurannan ja toimintatutkimuksen perusteella työpistekohtaiset erot ovat todella suuria. Yleisellä tasolla työtä olisi hyvä organisoida niin, että tehollista, tuottavaa työaikaa työpäivissä voitaisiin lisätä.

Yksinkertaiset työtehtävät tulisi delegoida operatiiviselle henkilöstölle ja operatiivisen päällikön toimimista välikätenä tulisi pyrkiä vähentämään. Toimintatutkimuksen aikana kävi selkeästi ilmi, että operatiivista päällikköä kuormitetaan usein tehtävillä, jotka olisivat mahdollista toteuttaa myös täysin ilman operatiivisen päällikön panosta. Esimerkkeinä tämänkaltaisista havainnoista olivat kiinteistöjen vikailmoitukset, sekä paikallistarpeiden jakeleminen työpisteillä. Työtehtävien monipuolistuminen lisäisi mahdollisesti myös operatiivisen henkilöstön työtehtävien monipuolisuutta ja työtyytyväisyyttä.

Heikosti lisäarvoa tuottavia, mutta ajallisesti kuormittavia valvontatehtäviä olisi hyvä määrällisesti keventää ja siirtää tukitoimintojen tehtäväksi. Esimerkiksi valvontatehtävät kaluston ajo-ohjaamossa vievät paljon operatiivisen päällikön työaikaa ja tämänkaltaisissa kohtaamisissa tavoitetaan ainoastaan yksittäisiä työntekijöitä. Ajo-ohjaamossa työn seuraaminen on syytä pitää kuitenkin mukana esimerkiksi perehdytys suunnitelmassa, jotta operatiivinen päällikkö aidosti ymmärtää johdettaviensa työympäristön ja työtehtävien luonnetta.

Työajanseurannan perusteella työpäivien kesto oli keskimäärin 8 h 30 min, sisältäen 30 min ruokailun. Ottaen huomioon, että seurantajakson aikana työpäivien keskipituus oli yli suunnittelun, on tehollista työaikaa saatava lisättyä. Operatiivisia päälliköitä olisi hyvä valmentaa itsensä johtamiseen entistä vahvemmin ja esimerkiksi palaverikäytänteitä voisi olla hyödyllistä tarkastella. Karsimalla palavereja ja kehittämällä muita viestintäkeinoja, olisi mahdollista joissain tilanteissa hyödyntää palaveriin varattu aika varsinaisten työtehtävien suorittamiseen.

Mihin operatiivisen päällikön työaika kuluu tällä hetkellä?

Työajanseurannan perusteella operatiivisen päällikön työaika kuluu tällä hetkellä 54 % esihenkilötehtäviin ja johtamiseen, josta puolet (27 %) kuluu turvallisuuden johtamisen osaluokkaan. Turvallisuus on kohdeorganisaation toiminnan lähtökohta ja keskeinen ohjaava tekijä, joten tulos on jossain määrin odotettu.

Loput 44 % työajasta jakautuvat kohtuullisen tasaisesti eri kategorioiden tehtäviin. Suurin osuus lopputyöajasta (13 %) kuluu erinäisten, luonteeltaan satunnaisempien ad hoc -

tehtävien suorittamiseen. Työajanseurannan jaksolla tällaisia tehtäviä olivat esimerkiksi työpisteen ajoneuvojen kunnossapitoon ja käyttövalmiuteen liittyvät tehtävät, sekä tavanomaisesta tuotannosta poikkeavien rautatiekuljetusten järjesteleminen operatiivisella tasolla.

Työpajakeskusteluissa nousi myös esille yhteydenottojen määrä, joka koettiin olevan ajoittain todella korkea työpäivää kohden. Erityisesti operatiivisten päälliköiden omien lomien jälkeen tai kollegan lomatuurauksen aikana yhteydenottojen määrä nousi useisiin kymmeneen työpäivän aikana. Ottaen huomioon keskeytysten vaikutuksen tuottavuuteen, voisi olla aiheellista vahvistaa keskittymistä vaativan työajan allokoimista työpäiviin.

Mitä työtehtäviä operatiivisen päällikön työnkuvasta voi karsia tai siirtää muiden ammattiryhmien tehtäviksi?

Toimintatutkimuksessa esiin nousseita teemoja työn uudelleenorganisoinnin osalta olivat erityisesti paikallisilla työpisteillä tehtävät tarvetäydennykset, joiden tekemiseksi jouduttiin käyttämään työmatka-aikaa. Näiden tarpeiden suorittamisessa olisi hyvä käyttää hyödyksi paikallista operatiivista henkilöstöä, jolloin työmatkoihin käytettävä aika ja tarvetäydennyksiin käytettävä aika olisi käytettävissä tehtäviin, jotka tuottavat selkeästi konkreettista lisäarvoa.

Toinen merkittävä työpajakeskusteluissa esiin noussut tema oli erilaiset työn valvontatehtävät maastossa tai työskentelypaikoilla. Vaikka työn tuntemus on olennaista myös lean-filosofian mukaisesti, jotta työtä voidaan johtaa laadukkaasti, on nykytilassa koettu, että valvontatehtävät ovat luonteeltaan tai suoritusmalliltaan tehottomia ja vain heikosti lisäarvoa tuottavia. Ohjaamovalvontojen määrää olisi hyvä pyrkiä madaltamaan ja turvallisuusvalvontojen suorittamisen mahdollisuudet myös tukitoimintojen osalta olisi hyvä kartoittaa. Valvontavastuiden osalta olisi hyvä harkita laatupohjaista mallia määräperusteisen mallin sijasta.

Operatiiviselle henkilöstölle viestinnässä koettiin olevan jonkin verran mahdollisuuksia suoraviivaistaa viestintämalleja. Tällä hetkellä osa viestintämateriaalista tulee esihenkilölle valmiina eteenpäin viestittäväksi. Näiden osalta olisi hyvä selvittää mahdollisuudet suoraviivaistaa viestintää siten, että asianosaiset sidosryhmät voisivat viestiä virtaviivaisemmin suoraan operatiiviselle henkilöstölle ja operatiivinen päällikkö osallistuisi viestintään ainoastaan tilanteissa, joissa tarvitaan työnjohdollista toimintaa.

Myös järjestelmäkehityksen tai prosessiautomaation hyödyt olisi hyvä selvittää erityisesti sen kannalta, että manuaalisista työvaiheista päästäisiin eroon, jossa samaa tietoa syötetään useampaan järjestelmään. Esimerkiksi operatiivisen henkilöstön soveltuvuuksien valvonta henkilötietojärjestelmästä raportoidaan erikseen turvallisuustietojärjestelmään. Saattamalla nämä järjestelmät keskustelemaan keskenään olisi mahdollista päästä eroon yhdestä

työvaiheesta. Myös raportointi ja analytiikka voisi tuoda helpotusta koettuun haasteeseen, kun tällä hetkellä monesta eri tietojärjestelmästä tarkistettavat asiat olisivat nähtävillä yhdellä silmäyksellä valmiilta raportilta.

Mitä tukea operatiiviset päälliköt tarvitsevat muutoksessa?

Itsensä johtamisen osaamista olisi hyvä pyrkiä kasvattamaan, sillä ajankäytössä on merkittäviä eroja. Ottaen huomioon työtehtävien moninaisuuden, arvaamattomuuden ja kompleksisuuden, on itsensä johtaminen keskeinen taito työn tehokkuuden ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Itsensä johtamisen vahvistamiseksi on tarpeellista järjestää koulutusta henkilöstölle. Itsensä johtaminen on hyvinvoinnin kannalta oleellinen tekijä, jota ei voi saavuttaa annettuna, vaan se on itse saavutettava (Sydänmaanlakka 2024, 40–54).

Esihenkilötasolla työn tavoitteista sopiminen ja nykytilan yhteinen sanoittaminen siitä, että työtehtäviä on paljon, eikä kaikkea tarvitse saada laadultaan korkeana palautettua välittömästi voisi auttaa työssä koetun kuormituksen madaltamisessa. Myös laadultaan liian korkean tuotannon tekemistä tulisi välttää, sillä riittävän hyvä laatu on virtaustehokkaalle organisaatiolle tavoiteltava tila (Eakin 2019, 12–13).

Kuinka muutoksen onnistumista voidaan seurata?

Muutoksen onnistumista voidaan seurata jatkamalla toimintatutkimusta myös hankkeen implementointivaiheessa. Osana toimintatutkimusta on suositeltavaa toteuttaa työajanseurannan verrokkijakso, jolloin voidaan havainnoida tutkimuksen toistettavuutta, sekä tuotantoon implementoitujen kehitysmenetelmien vaikuttavuutta tehokkuuden kannalta.

Muutoksen onnistumista voidaan seurata lisäksi yrityksen työtyytyväisyyskyselyiden tuottamaa tietoa analysoimalla ennen, ja jälkeen työnkehityshankkeen. Työtyytyväisyyskyselyissä tulisi näkyä, että sitoutuminen on parantunut, jos muutos on onnistunut. Työtyytyväisyyskyselyssä on arvioitavina väitteinä muun muassa:

- Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen työpaikkaasi.
- Kuvittele itsellesi täydellinen työpaikka. Kuinka hyvin oma työpaikkasi vastaa tätä ajatusta.
- Tulen mielelläni töihin joka päivä.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Työajanseurannan kattavuus oli korkealla tasolla ja vastausprosentiksi saatiin 88 % (22/25). 88 % kattavuuden voidaan ajatella olevan riittävän korkea, jotta aineistosta on mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Työajanseurannan tutkimuksella oli tavoitteena tunnistaa

työstä osa-alueita, joiden kehittämisellä on mahdollista saavuttaa suurin potentiaali työnkehityksen näkökulmasta. Hankkeen aikana kuitenkin tunnistettiin, että vaihtelu työtehtävissä on kausittain voimakasta, joten on suositeltavaa, että vastaava tutkimus tehdään uusia toimenpiteitä suunniteltaessa, sekä toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioitaessa.

Työajanseurannan tuottaman tiedon luotettavuutta oli haastava arvioida, sillä työntekijät täyttivät työajanseurantaa itsenäisesti. Luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota ja sitä pyrittiin parantamaan selkeällä ohjeistuksella ja koulutuksella työajanseurantalomakkeen täyttämistä. Tämän lisäksi valittu työajanseurantatyökalu oli pyritty tekemään mahdollisimman helppokäyttöiseksi ja sen täyttämistä muistuteltiin tasaisesti työajanseurantajaksolla.

Jantunen ym. (2013, 28–43) toteavat, että toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi eroaa perinteisen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnista, sillä toimintatutkimuksen luonne on hyvin käytännönläheistä, sekä osallistavaa. Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää, että prosessi on läpinäkyvä, reflektoitu ja osallistujien näkemykset huomioidaan raportoinnissa. Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida paremmin sen jälkeen, kun sen muutoksen aikaansaavuutta voidaan arvioida konkreettisen kehitysehdotusten implementoinnin ja muutoksen havaittavuuden kautta.

Toimintatutkimuksen kompleksisuus ja tutkijan läheinen suhde tutkimuksen kohteeseen tekee tutkimuksen eettisyyden arvioinnin haastavaksi. Toimintatutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa on erityisesti kiinnitettävä huomioita reiluun osallistujien valintaan, sekä tutkimustiedon tieteelliseen validointiin. Tutkimuksen riippumaton arviointi työryhmän ulkopuolelta on hyvä keino varmistaa tutkimuksen eettisyys. Tutkimustulosten esittäminen avoimesti tutkimusjoukolle on välttämätöntä, jotta toimintatutkimusta voidaan pitää eettisenä, sillä tutkimus perustuu yhteistyöhön ja reflektointiin. (Gelling & Munn-Giddings, 2011. 100–106.)

Tutkimustapana toimintatutkimus oli onnistunut, sillä tutkimuksen ohessa onnistuttiin määrittelemään organisaation kannalta selkeitä kehityskohteita, sekä käyttökelpoisia kokeiluja, joiden vaikuttavuutta voidaan arvioida hankkeen implementointivaiheessa. Työpajojen käytökelpoisuus oli vaihtelevaa, mutta ne lisäsivät selkeästi henkilöstön osallistamista, sekä vuoropuhelua. Työpajat tukivat myös työhyvinvointia, sillä osallistuva henkilöstö koki saavansa äänensä kuuluviin ja kokivat kynnyksen nostaa epäkohtia esille matalaksi. Toimintatutkimuksen kehittyminen oman elinkaarensa aikana noudatteli pitkälti opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen mukaisia odotuksia.

Työnkehityshankkeeseen osallistuneiden ymmärrys työtehtävien kompleksisuudesta ja kehitysmahdollisuuksista lisääntyi työnkehityshankkeen aikana. Hankkeeseen osallistujien motivaatio ja kiinnostus säilyivät korkealla tasolla koko opinnäytetyöprosessin ajan. Toimintatutkimuksella tutkittava ilmiö kohdistui organisaatiossa tunnistettuun kehitystarpeeseen,

eikä tutkimuksen tavoitteena ollut yleistettävä tulos, jota voitaisi laajasti soveltaa muihin käyttötarkoituksiin. Opinnäytetyön tulokset on muodostettu yhteistyössä hanketyöryhmän kanssa, tutkimuksen aikana on huomioitu tutkimuksen eettisyys ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tilaajaorganisaation työnkehittämishankkeen implementointi-, sekä seurantavaiheessa.

Opinnäytetyöprosessi itsessään oli mielenkiintoinen toimeksianto, sillä sen myötä oli mahdollista laajentaa omaa osaamista ja tuottaa aidosti hyödynnettävissä olevaa tutkimustietoa työpaikan päätöksenteon ja kehityksen tueksi. Prosessin läpivieminen täysiaikaisen työskentelyn yhteydessä itsenäisesti oli haastavaa, sillä käytettävissä oleva aika ei meinannut riittää laadukkaaseen työskentelyyn ja omassa työssä esiintyvät ajoittaiset haasteet olivat kevään aikana tavanomaista korkeammalla tasolla. Koettu kokonaiskuormitus kasvoi korkeaksi viikonloppuihin ja arki-iltoihin painottuvan työskentelyn myötä erityisesti opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa. Organisaation henkilövaihdokset kesken opinnäytetyöprosessia toivat haasteita prosessin läpiviemiseen, mutta toisaalta mahdollistivat myös tekijälle merkittävemmän roolin hankkeen edistämisessä. Operatiivisen päällikön kehityshankkeessa ensimmäisestä vaiheesta osallistujilta kerätty palaute oli pääosin positiivista ja fasilitoinnin laatu koettiin kiitettäväksi, joka teki työstä myös tekijälleen vielä aiempaa merkityksellisempää.

6.4 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset

Työnkehityshankkeen seuraava vaihe tarjoaa mielenkiintoisen mahdollisuuden tutkia alkuperäisen tutkimuksen toistettavuutta, sekä tässä työssä esitettyjen toimenpide-ehdotusten vaikuttavuutta tehokkuuteen, sekä työhyvinvointiin – Tukeeko työssä esitetyt kehitysehdotukset työhyvinvointia ja paraniko tehokkuus? Miten kehitysehdotuksien käyttöönotto vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja esihenkilötyön laatuun?

Laajempaa jatkotutkimuksen aiheena tutkimuskohdetta voisi laajentaa myös yrityksen muihin yksiköihin ja tarkastella työntekemisen malleja myös muissa yksiköissä. Oletettavasti työn uudelleenorganisointi vaikuttaa suoritukseen, joten työn vaikuttavuutta olisi mahdollista tarkastella myös henkilöstön kokeman esihenkilötyön laadun muutoksilla mitattuna.

Tutkimustyökaluista erityisesti työajanseurantalomaketta tulisi kehittää siten, että yksittäisten työtehtävien merkitystä kokonaisuuteen voitaisiin arvioida laadukkaammin ja muodostuva aineisto tuottaisi aiempaa tarkemman kuvan ad hoc -työtehtävien aiheuttamasta lisäkuormituksesta operatiivisille päälliköille. Toimintatutkimus oli hanketyöryhmässä yhteisesti hyväksi koettu menetelmä, joten toimintatutkimuksen laatua voitaisi kehittää tarjoamalla koulutusta toimintatutkimuksen tekemiseen, sekä fasilitointiin.

Lähteet

Aura, O. & Hussi, T. 2014. Paremman johtamistyön manifesti. Helsinki: Pro-Insight Finland. Viitattu 1.5.2025. Saatavissa

https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/paremman_johtamisen_manifesti_www.pdf

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G., & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus – Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER, 1/2019. Viitattu 1.5.2025. Saatavissa

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstreams/1a1dfd29-f2d3-4a63-b1cc-ab65292be41e/download>

Deming, W. E. 2000. Out of the crisis. E-kirja. Cambridge: MIT Press. EBook Library

Drucker, P. 1999. Knowledge-Worker Productivity. The Biggest Challenge. California Management Review. Vol.41(2), 79-94. Viitattu 2.4.2025. Saatavissa

https://www.iriscrm.com/app/uploads/2021/05/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf

Eakin, K. 2019. Office Lean: Understanding and Implementing Flow in a Professional and Administrative Environment. E-kirja. New York: Productivity Press. EBSCO eBook Academic Collection

Fleetwood, S. & Hesketh, A. 2010. Explaining the Performance of Human Resource Management. E-kirja. Cambridge: Cambridge University Press. EBSCO eBook Academic Collection.

Gelling, L. & Munn-Giddings, C. 2011. Ethical review of action research: The challenges for researchers and research ethics committees. Research Ethics. Vol 7(3), 100-106.

Viitattu 19.5.2025. Saatavissa DOI 10.1177/174701611100700305

Hadid, W. & Afshin Mansouri, S. 2014. The lean-performance relationship in services: a theoretical model. International journal of operations & production management. 34(6), 750-785. Viitattu 2.5.2025. Saatavissa

https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_crossref_primary_10_1108_IJOPM_02_2013_0080

Hafeez, S., Memon, M., Mirza, M., Raziq, M, Sarwar, N. & Ting, H. 2024. The dual impact of job variety on employee happiness and stress: the mediating role of employee engagement and burnout. The Journal of management development. 43(2), 170-186.

Viitattu 3.5.2025. Saatavissa

https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_emerald_primary_10_1108_JMD-03-2023-0084

Happi Health. 2024. Ajanhallinta ja itsensä johtaminen. Blogi. Viitattu 10.5.2025.

Saatavissa <https://happihealth.com/artikkelit/ajanhallinta-ja-itsensa-johtaminen/>

Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268. Viitattu 19.4.2025. Saatavissa

https://www.researchgate.net/publication/11367971_Business-Unit-Level_Relationship_Between_Employee_Satisfaction_Employee_Engagement_and_Business_Outcomes_A_Meta-Analysis

Jantunen, S., Naaranoja, M., Piippo, J., Mäkelä, T., Valtanen, E. & Sankelo, M. 2012.

Työelämän tutkimuspäivät 2012 (Virkajärvi, M., Toim.) Viitattu 19.5.2025. Saatavissa

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68147/tyoelaman_tutkimuspaiivat_2012.pdf

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Kauppakamari Ammattikirjasto.

Kara, H. 2023. Research and Evaluation for Busy Students and Practitioners: a time saving guide. E-kirja. Bristol: Policy Press. VLeBooks.

Kesti, M. 2017. Työelämän laatuun perustuva johtaminen tuo kilpailuetua. Työn tuuli - aikakauskirja. Vol. 26(2), 48-57. Viitattu 22.4.2025. Saatavissa:

https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022017-002.pdf

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. Viitattu

19.4.2025. Saatavissa <https://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/kristof%20zimmerman%202005.pdf>

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Insights Bisneskirjasto.

May, M. 2005. Lean Thinking for Knowledge Work. *Quality Progress*, American Society for Quality Vol. 38(6), 33-40. Viitattu 17.4.2025. Saatavissa

<https://www.proquest.com/docview/214772076/fulltextPDF/C442268278754E02PQ/1?accountid=202350&sourcetype=Magazines>

Maylett, T. & Wride, M. 2017. Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. E-kirja. Newark: John Wiley & Sons. Ebook Central Academic Complete.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Ebook Central Academic Complete.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Ellibs Library

Rogelberg, S. & Stanton J. 2007. Understanding and managing the impact of employee survey non-response. *Organizational Psychology Review*, 7(3), 195-211. Viitattu 22.4.2025. Saatavissa DOI: 10.1177/1094428106294693

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, Innosta, Innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Alma Insights Bisneskirjasto.

Tetzlaff, S. & McLeod, J. 2016. The Employee Experience: A Capstone Guide to Peak Performance. E-kirja. Minneapolis: North Loop Books. Ebook Central Academic Complete.

Torkkonen, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. E-kirja. Helsinki: Talentum. Alma Insights Verkkokirjahylly.

Traficom. 2024. Toimintaympäristön muutosten vaikutuksia liikennejärjestelmään. Viitattu 23.2.2025. Saatavissa <https://tieto.traficom.fi/fi/tilastot/toimintaympariston-muutosten-vaikutuksia-liikennejarjestelmaan>

Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointia paremmaksi. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 3.5.2025. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Tyo%CC%88hy-%20vinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Tampere: Punamusta Oy. Viitattu 28.1.2025. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf>

Waterman, H., Tillen, D., Dickson R. & de Koning, K. 2001. Action research: a systematic review and guidance for assessment. *Health Technology Assessment*, 5(23), iii-157. Viitattu 2.5.2025. Saatavissa <https://njl-admin.nihr.ac.uk/document/download/2004475>

Womack, JP, Jones, DT, & Roos, D. 2007. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production – Toyota’s Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. E-kirja. New York: Free Press. Ebook Library – Perpetual collection.

Liite 1. Työajan seurannan lomakkeen malli

Pvm	Töihin tulo, klo	Töistä lähtö, klo	Kesto, h	% työpäivästä käytetty	Kesto per kategoria	TYÖAIKAKATEGORIAT	TARKENNE
10.3.25			0.00			0.00 Työsuhteen eteläkaaren johtaminen 0.00 Viestinnän johtaminen 0.00 Turvallisuuden johtaminen 0.00 Työkykyjohtaminen 0.00 Suorituksen johtaminen 0.00 Työmatka-aika 0.00 Muut sidosryhmät esim. Väylä 0.00 Asiakasyhteistyö 0.00 Lounas ja kahvitauot 0.00 Raportointi 0.00 Paikallistehtävät 0.00 Muut tehtävät, tarkenna	
			Yhteensä	0%			
11.3.25			0.00			0.00 Työsuhteen eteläkaaren johtaminen 0.00 Viestinnän johtaminen 0.00 Turvallisuuden johtaminen 0.00 Työkykyjohtaminen 0.00 Suorituksen johtaminen 0.00 Työmatka-aika 0.00 Muut sidosryhmät esim. Väylä 0.00 Asiakasyhteistyö 0.00 Lounas ja kahvitauot 0.00 Raportointi 0.00 Paikallistehtävät 0.00 Muut tehtävät, tarkenna	
			Yhteensä	0%			
12.3.25			0.00			0.00 Työsuhteen eteläkaaren johtaminen 0.00 Viestinnän johtaminen 0.00 Turvallisuuden johtaminen 0.00 Työkykyjohtaminen 0.00 Suorituksen johtaminen 0.00 Työmatka-aika 0.00 Muut sidosryhmät esim. Väylä 0.00 Asiakasyhteistyö 0.00 Lounas ja kahvitauot 0.00 Raportointi 0.00 Paikallistehtävät 0.00 Muut tehtävät, tarkenna	
			Yhteensä	0%			
13.3.25			0.00			0.00 Työsuhteen eteläkaaren johtaminen 0.00 Viestinnän johtaminen 0.00 Turvallisuuden johtaminen 0.00 Työkykyjohtaminen 0.00 Suorituksen johtaminen 0.00 Työmatka-aika 0.00 Muut sidosryhmät esim. Väylä 0.00 Asiakasyhteistyö 0.00 Lounas ja kahvitauot 0.00 Raportointi 0.00 Paikallistehtävät 0.00 Muut tehtävät, tarkenna	