KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Anne Roponen

TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN FINANSSIALAN PALVELU-KESKUKSESSA

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019

Karelia AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019
Liiketalouden koulutus

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
Puh. (013) 260 6800

Tekijä
Anne Roponen

Nimeke
Työntekijäkokemuksen kehittäminen finanssialan palvelukeskuksessa

Toimeksiantaja
OP Asiakaspalvelut Oy

Tiivistelmä

Työntekijäkokemuksella on tärkeä merkitys yrityskuvan muodostumisessa. Sen kehittäminen sitouttaa työntekijöitä yritykseen, houkuttelee yritykseen uusia työntekijöitä sekä tuo taloudellista hyötyä yritykselle. Opinnäytetyön tavoitteena on määritellä työntekijäkokemuksen keskeisimmät kehittämiskohteet ja tuottaa ehdotuksia työntekijäkokemuksen kehittämiseksi OP Asiakaspalvelut Oy:n Contact Centerin asiakaspalvelutiimeissä.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnetään toiminta- ja tieteellisen tutkimuksen menetelmiä. Aineiston kerääminen tapahtui määrällisen ja laadullisen tutkimuksen lisäksi myös osallistavaa suunnittelua hyödyntäen. Tietoperustassa esitellään finanssialan eri palvelukanavia ja niiden kehitystä, työntekijäkokemusta ja sen merkitystä työnantajalle, työhyvinvointia, työn mielekkyyttä ja johtamisen eri näkökulmia. Opinnäytetyössä on kuvattu kehittämistyön prosessi ja esitelty sen eri vaiheissa käytetyt menetelmälliset valinnat.

Tutkimuksen tuloksia analysoidaan tutkimuksen eri vaiheissa aihepiireittäin sekä tiimeittäin. Kehittämistyön tuloksena syntyivät työntekijäkokemuksen tärkeimmät kehittämiskohteet ja ehdotuksia työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Työntekijäkokemuksen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä jatkuu tutkimuksen tuloksena syntyneen suunnitelman pohjalta.

Kieli	Sivuja 53
suomi	Liitteet 4
	Liitesivumäärä 5

Asiasanat
Työntekijäkokemus, työnantajakuva, työnhakijakokemus, yrityskulttuuri, työhyvinvointi, työn mielekkyys, työhyvinvoinnin johtaminen, työn mielekkyyden johtaminen, finanssiala, rahoitusala

Karelia
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
May 2019
Degree Program in Business Administration

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. (013) 260 6800

Author
Anne Roponen

Title
Developing the employee experience in a financial service center

Commissioned by
OP Asiakaspalvelut Oy

Abstract

The employee experience plays an important role in creating a corporate image. Its development engages employees in the company, attracts new employees to the company, and brings an economic benefit to the company. This thesis aims to identify the key development targets for employee experience and to make suggestions for developing the employee experience in Contact Center Teams of OP Asiakaspalvelut Oy in Joensuu.

The thesis is a research and a development work, which utilizes operative and scientific methods. The thesis uses not only the quantitative and the qualitative research but also the participatory planning method. The theoretical framework introduces various service channels for the financial sector and the changes in this sector in general, the employee experience and its importance for the employer, wellbeing at work, meaningfulness of work and different aspects of the management. The thesis describes the process of development work and presents the methodological choices used in the process.

The results of the research are analyzed at different stages of the research by subjects and teams. As a result of this thesis, the most important development targets for the employee experience and suggestions for developing employee experience were created. The development of employee experience will continue in the company. The future development is based on the plans created as a result of the thesis.

Language
Finnish

Pages 53
Appendices 4
Pages of Appendices 5

Keywords
Employee experience, employer image, jobseeker experience, corporate culture, well-being at work, meaningfulness of work, management of well-being at work, management of meaningfulness of work, finance

Sisältö

1 Johdanto ... 5
2 Finanssialan palvelukanavat ja työtehtävät muutoksessa ... 6
2.1 Finanssialan palvelukanavat ... 6
2.2 Työn muutos finanssialalla ... 7
3 Työntekijäkokemus ... 9
3.1 Työntekijäkokemus ja työnantajakuva ... 9
3.2 Työnantajan arvolupauksen ja yrityskulttuurin merkitys ... 10
3.3 Työntekijäkokemuksen vaikutukset organisaatiolle ... 12
4 Työhyvinvointi ja työn mielekkyys ... 13
4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä ... 13
4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen ... 15
4.3 Työn mielekkyyden huomiointi osana johtamista ... 16
5 Lähijohtaminen ... 18
5.1 Perinteinen johtaminen ja moderni johtaminen ... 18
5.2 Tiimin johtaminen ... 19
5.3 Suorituksen johtaminen ... 21
6 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet ... 22
6.1 Työn tausta ... 22
6.2 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat ja kehittämistehtävät ... 23
7 Kehittämistyö ... 24
7.1 Kehittämistyön kulku ... 24
7.2 Aineiston hankinta ... 26
7.2.1 Saatekirje ja kyselytutkimus ... 27
7.2.2 Osallistava suunnittelu ... 28
8 Tulokset ... 29
8.1 Kyselytutkimuksen taustatiedot ... 29
8.2 Työn kuormitus- ja häiriötekijöiden vähentäminen ... 33
8.2.1 Työvuorosuunnittelun kehittäminen ... 34
8.2.2 Työtilat ja työvälineet ... 34
8.2.3 Työn suorittaminen ... 36
8.2.4 Osaamisen jakaminen ja kehittäminen ... 38
8.3 Tiimin kehittäminen ... 38
8.3.1 Kuormitustekijöiden vähentäminen tiimin kautta ... 39
8.3.2 Tiimien pelisäännöt ... 40
8.4 Lähiesimiestoiminta ... 41
8.4.1 Lähiesimiestoiminnan kehittäminen ... 41
8.4.2 Palautekäytännön kehittäminen ... 42
8.5 Muut terveiset työntekijäkokemuksen kehittämiseksi ... 42
8.6 Osallistava tutkimus ja sen tulokset ... 42
9 Pohdinta ... 46
9.1 Työntekijäkokemuksen kehittäminen ... 46
9.2 Tutkimuksen arvioiminen ... 49
9.3 Luotettavuus ja eettisyys ... 50
9.4 Ammatillinen kasvu ... 51
9.5 Jatkotutkimus ja kehittämistoimet ... 52
Lähteet ... 54

Liite 1 Saatekirje ja kyselylomake n 2
Liite 2 Kuormitus- ja häiriötekijöiden kehittäminen
Liite 3 Tiimin ja lähiesimiestyön kehittäminen
Liite 4 Kehittämisprosessin kaavio ja tärkeimmät kehittämiskohteet

1 Johdanto

Tämä raportti on opinnäytetyö työntekijäkokemuksen kehittämisestä finanssialan palvelukeskuksessa. Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka toimeksiantajana toimii OP Asiakaspalvelut Oy. OP Asiakaspalvelut Oy:n toimialana on kehittää ja hoitaa OP-ryhmän keskusyhteisön jäsenpankkien keskitettyjä palveluita. Opinnäytetyössä kehitetään Joensuun toimipisteen Contact Centerin asiakaspalvelutiimien työntekijäkokemusta.

Finanssiala elää murrosta. Alan yrityksissä työn muuttuminen on seurausta toimialarakenteen ja asiakastarpeiden muutoksista, mutta myös tekninen kehitys tuo työhön muutoksia. Työtä tehdään entistä enemmän palvelukeskuksissa eri puolilla Suomea ja monimuotoisuus tuo haasteita työtehtäviin. Työtehtävät muuttuvat jatkuvasti ja osa niistä katoaa. Toimialan muuttuessa myös esimiestyön on kehityttävä.

OP Asiakaspalvelut Oy:n toiminta on kasvanut laajasti lähivuosina. Siksi työntekijäkokemuksen merkitys nähdään avainasemassa tulevassa kehittämisessä. OP:n keskusyhteisössä syksyllä 2018 käydyt yhteistoimintaneuvottelut keskittyivät vahvasti muutokseen ja toiminnan kehittämiseen. Neuvotteluiden tuloksena vuoden 2019 alussa astui voimaan uusi Palvelukeskus ja prosessit -organisaatio uuden johtajan johdolla. Joensuun Contact Center kuuluu osaksi tätä organisaatiota.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on ajankohtainen aihe yrityksessä alan vahvan kehittymisen ja muutoksen vuoksi. Työn ja toimintaympäristön muutos heijastuu hyvin vahvasti työntekijäkokemukseen, joten opinnäytetyössä selvitetään työntekijäkokemuksen nykyistä tilannetta, kehittämisehdotuksia sekä korjaustoimia työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Työntekijäkokemuksella on vahva merkitys työnantajakuvan muodostumisessa, ja sitä kautta se vaikuttaa myös työnhakijakokemuksen syntymiseen.

2 Finanssialan palvelukanavat ja työtehtävät muutoksessa

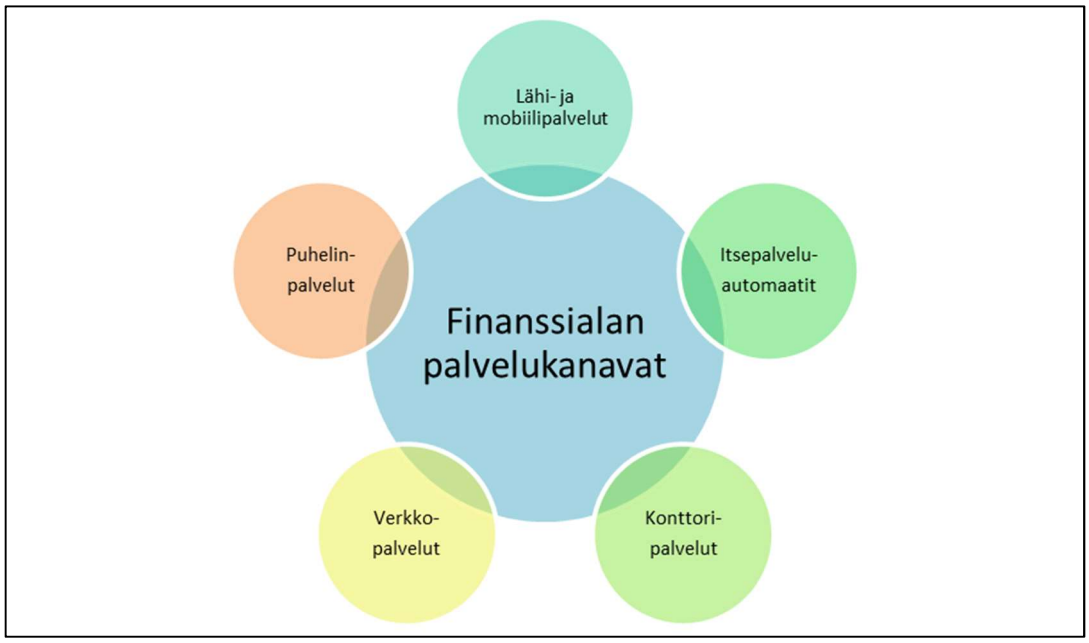
Finanssialan yritykset tarjoavat pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita asiakkailleen. Toimialan merkitys yhteiskunnalle ja kansantaloudelle on oleellinen, sillä pankki-, vakuutus- ja rahoituspalvelut vaikuttavat yritysten ja kuluttajien toimintaedellytyksiin sekä koko maan kilpailukykyyn. (Finanssiala ry 2017.)

Finanssiala ry:n (2018a) mukaan toimialalla pyritään vahvistamaan tuottavuutta ja työhyvinvointia. Finanssialan yrityksissä työn muuttuminen on seurausta toimialarakenteen ja asiakastarpeiden muutoksista. Toimiala on jatkuvassa muutoksessa myös teknisen kehityksen edistyessä. Työtä tehdään entistä useammin palvelukeskuksissa eri puolella Suomea, joten myös monimuotoisuus tuo toimintaan uusia haasteita. Asiakkaiden asiointitavoissa perinteisen konttoriasioinnin ja verkkopalvelun rinnalle on tullut vahvasti myös mobiiliasiointi. Toimialalla tapahtuvat muutokset vaativat myös esimiestyön kehittämistä. (Finanssiala 2018a.)

2.1 Finanssialan palvelukanavat

Finanssialan palvelukanavat koostuvat muun muassa konttoripalveluista, verkkopalvelusta, itsepalveluautomaateista, puhelinpalveluista sekä lähi- ja mobiilipalveluista (kuva 1). Lähi- ja mobiilipalvelut tarkoittavat tulevia palveluita, kuten kontaktitonta maksamista tai mobiilitunnistautumista. Konttoripalvelut sisältävät kaiken yrityksen toimitiloissa tapahtuvan palvelun esimerkiksi rahan tallettamisen, valuutan vaihdon ja vakuutusten ottamisen. (Finanssiala ry 2016a.)

Finanssialan verkkopalvelut pitävät sisällään esimerkiksi tiedon etsinnän verkkosivuilta, verkkopankit sekä vakuutusyhtiöiden verkkosivustot. Lähi- ja mobiilipalveluilla tarkoitetaan kontaktitonta maksamista, joko mobiililaitteella tai kortilla ja mobiilitunnistautumista. (Finanssiala ry 2016a.)



Kuva 1 Finanssialan eri palvelukanavat (Finanssiala ry 2016a)

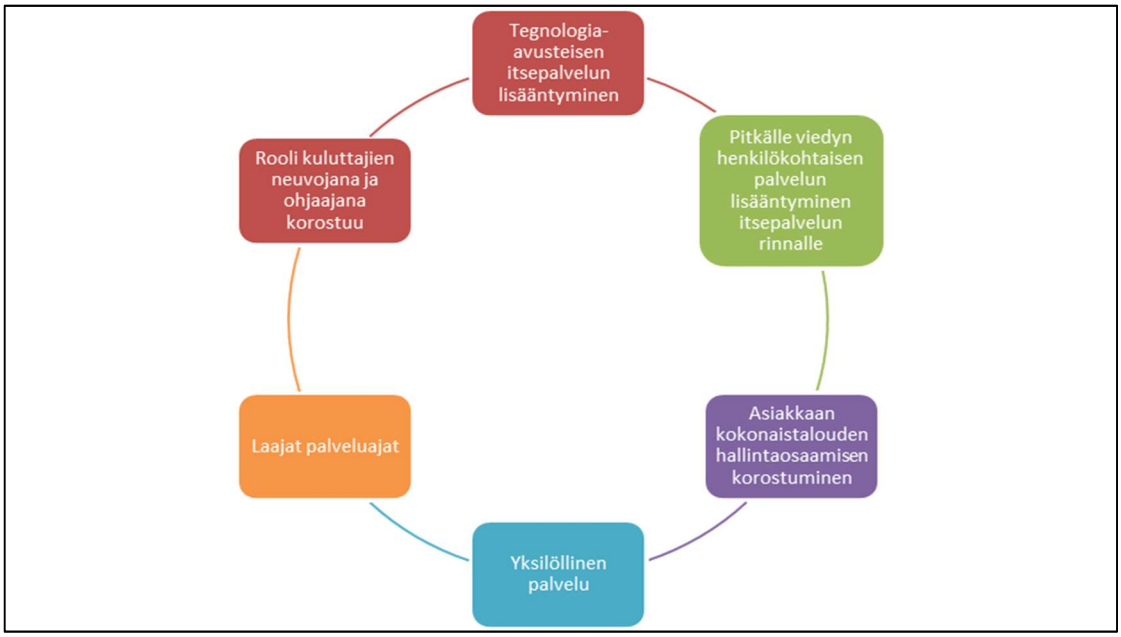
2.2 Työn muutos finanssialalla

Finanssiala ry:n (2016b) mukaan asiakaskäyttäytymisen muutokset sekä digitalisaation ja robotiikan vaikutukset finanssialalla näkyvät muutoksina työn tekemiseen, johtamiseen, osaamistarpeeseen ja työyhteisöön. Työn muutos ilmenee tulevaisuudessa esimerkiksi uusina toimenkuvina, etätyönä, monipuolisina tiimeinä eri paikoissa, monimuotoisuuden tukemisena, uudenlaisena johtamisena, houkuttelevuutena erityisesti nuorille työnhakijoille sekä uudenlaisena työnantajakuvana. (Finanssiala ry 2016b.)

Finanssiala ry (2018b) näkee tulevaisuuden tärkeimpinä työelämän taitoina alalla kykyä sopeutua muutokseen ja kehittää omaa osaamistaan. Toisena tärkeysjärjestyksessä ovat muun muassa sosiaaliset taidot ja itsensä johtaminen. Kolmannen tärkeän ryhmän muodostavat digitaidot, ongelmanratkaisukyky sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen. Vähiten tarpeellisina taitoina pidettään mediataitoja, markkinaosaamista, maailmantalouden ymmärtämistä, kulttuurien tuntemusta sekä lähiympäristön vaikuttamisen taitoja. (Finanssiala ry 2018b.)

Tulevaisuuden muutokset vaativat henkilöstöltä erilaista osaamista, vahvoja digitaitoja, neuvonta- ja ohjaustaitoja, asiakkaan kokonaistalouden hallintaa, myynnillisyyttä ja asiakaspalvelua, eettisyyttä ja vastuullisuutta sekä muutoskyvykkyyttä ja innovatiivisuutta. (Finanssiala ry 2016b.) Etätyön ja joustavien työaikojen yleistyminen näyttäytyy tulevaisuudessa muun muassa virtuaaliorganisaatioina pankki- ja vakuutusalalla. (Finanssiala ry 2017b.)

Henkilöstö näkee tulevaisuuden työhyvinvoinnin keskeisinä tekijöinä työn vaatimusten ja työstä maksettavan palkan tasapainon, hyvän esimiestyön, työn ja muun elämän tasapainon, avoimen työskentelyilmapiirin sekä motivoivat ja mielekkäät tavoitteet. Aikapaineet koetaan laatua heikentävänä tekijänä alalla. Pankki- ja vakuutusalan vanhojen toimintamallien sekä finanssialan tiukan säätelyn koetaan hidastavan uudistumista ja estävän innovatiivisuuden toteutumista. (Finanssiala ry 2017b.)



Kuva 2 Asiakaspalvelun tulevaisuus (Finanssiala ry 2016b.)

Kuva 2 havainnollistaa asiakaspalvelun tulevaisuutta finanssialalla. Digitaitojen opastamisella ja henkilökohtaisella palvelulla on vahva merkitys itsepalvelukanavien rinnalla, sillä 90 % asiakkaista haluaa itsenäisen palvelun lisäksi henkilö-

kohtaista palvelua, joko konttorissa, puhelimessa, videon tai chatin kautta. Palvelua halutaan myös nykyistä laajempina aikoina iltaisin ja viikonloppuisin. (Finanssiala ry 2016b.)

Asiakkaille tärkeimmät palveluntarjoajan valintakriteerit ovat hinta, palvelun tarjoajan luotettavuus ja verkkoasioinnin turvallisuus sekä palveluiden ja niiden käyttöön tarkoitettujen työkalujen selkeys ja yksinkertaisuus. Yleisesti ottaen asioinnin helppous ja vaivattomuus korostuvat entisestään. (Finanssiala ry 2017b.)

3 Työntekijäkokemus

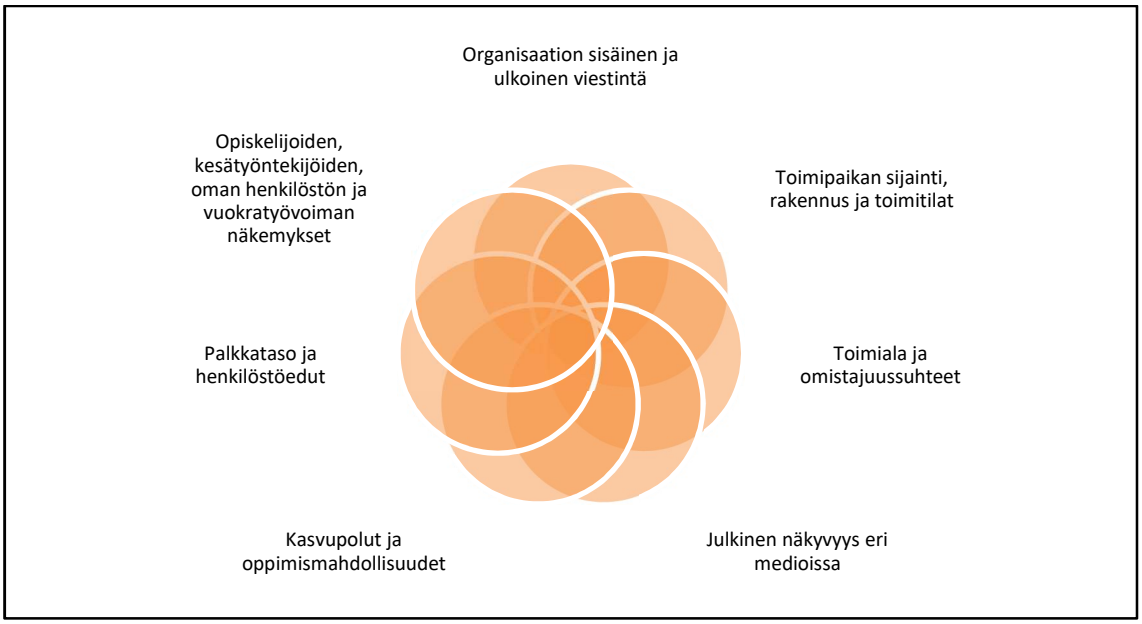
3.1 Työntekijäkokemus ja työnantajakuva

Työntekijäkokemuksen merkitys on lähivuosina korostunut entisestään. Työntekijäkokemus syntyy useista eri tekijöistä, kuten vuorovaikutuksesta johtoon, esimiehiin ja työkavereihin. Suuren osan työntekijäkokemuksesta muodostaa se, miten työntekijä kokee työnsä ja vastaako työ hänen omia henkilökohtaisia tavoitteitaan. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa olennaisesti myös se, miten omaa työtä on mahdollista tehdä. Siksi työympäristö ja -välineet ovat keskeisessä roolissa työntekijäkokemuksen syntymisessä ja kehittymisessä. (Vuori 2018.)

Vuoren (2018) mukaan työntekijäkokemus koostuu muistakin kuin työnantajan tarjoamista ulkoisista puitteista ja eduista. Palkalla ja lisäeduilla on positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen, mutta jos yrityskulttuurissa ja johtamisessa on puutteita, näiden vaikutus työntekijän pysyvyyteen ja viihtyvyyteen työpaikalla jäävät pieneksi. Aidon onnistumisen saavuttamiseksi yritysten tulee huomioida neljä asiaa:

1. Työntekijän kokemus oman työn merkityksellisyydestä ja kehittymismahdollisuudet työssä
2. Työyhteisön yhteishenki, tiimityö ja tiimien välinen yhteistyö
3. Työntekijän kokemus siitä, että työpanosta ja osaamista arvostetaan
4. Johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja tunne siitä, että työntekijöitä kuunnellaan (Vuori 2018.)

Vuori (2018) mukaan työntekijä- ja työnhakijakokemuksella on suuri merkitys työnantajakuvan muodostumisessa. Myös Kauhanen (2010, 69) määrittelee työnantajakuva tarkoittavan mielikuvaa, joka organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta. Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat eri tekijät (kuva 3), mutta etenkin nuoret kokevat työnantajakuvan merkitykselliseksi, kun hakevat eri organisaatioihin töihin. (Kauhanen 2010, 69.)

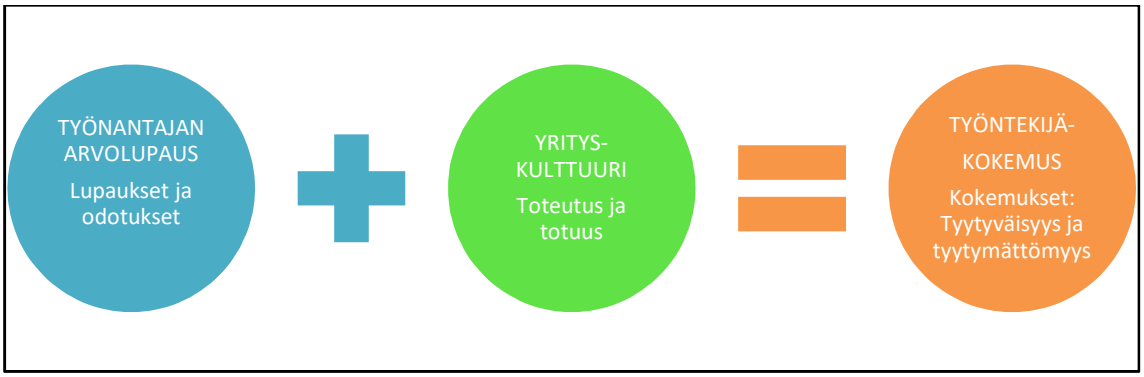


Kuva 3 Työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät (Kauhanen 2010, 69.)

3.2 Työnantajan arvolupauksen ja yrityskulttuurin merkitys

Työntekijäkokemus kuvaa työntekijän kokemusta omasta työpaikastaan. Se on henkilökohtainen kokemus, jossa työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset törmäävät työnteon, arjen ja yrityskulttuurin kanssa yhteen luoden sekä tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä että sitoutumista tai sitoutumattomuutta (kuva 4). Hyvä ja toivotunlainen työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri syntyvät johtamalla. (Luukka 2019, 128.)

Viidan (2018) mukaan erinomainen työntekijäkokemus vaatii määrätietoista kehittämistä ja pitkäjänteistä panostusta työnantajalta. Työntekijäkokemusta johdetaan tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. Sen pohjalta rakennetaan työnantajalupaus, joka houkuttaa innostuvia ja motivoituvia työntekijöitä, sekä yrityskulttuuri, joka lunastaa annetut lupaukset työpaikan arjessa saaden työntekijät toimimaan määrätietoisesti kohti sovittuja päämääriä. Työnantajalupaus on arvo, jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Antamalla realistisia lupauksia ja panostamalla niiden toteuttamiseen syntyy positiivinen työntekijäkokemus. (Luukka 2019, 129.)



Kuva 4 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät (Luukka 2019, 128.)

Luukan (2019,17) mukaan yrityskulttuuri on vaikeasti määriteltävissä, joten se on käsitteenä myös vaikea ymmärtää. Myös eri ihmisillä voi olla eroavia näkemyksiä yrityskulttuurin käsitteestä. Aron (2018, 42) määritelmän mukaan yrityskulttuuri voi olla terve, normaali, estynyt tai sairas. Terveessä organisaatiokulttuurissa on tukea antava ja kannustava työilmapiiri. Normaalia työilmapiiriä kuvailee parhaiten tasaisuus ja sopusointuisuus. Estynyt työilmapiiri on jännittynyt, pelokas ja ahdistava. Sairas yrityskulttuuri on ilmapiiriltään painostava, tuhoava ja jopa kauhistuttava. (Aro 2018, 42.)

Organisaatiokulttuurin terveimmällä asteella rakenteet toimivat. Ne ovat selkeät, mutta joustavat ja tukevat työn tekemistä. Toimivat rakenteet tuovat työhön ennustettavuutta ja turvallisuutta sekä mahdollistavat työhön keskittymisen. Normaalissa kulttuurissa rakenteet toimivat, mutta toisaalta ne ovat tietyiltä osin van-

hentuneita. Estyneen kulttuurin rakenteet ovat jäykkiä. Jäykät rakenteet haittaavat ja hidastavat työn tekemistä. Sairaassa kulttuurissa rakenteet ovat epäselviä, mielivaltaisia tai pahimmassa tapauksessa puuttuvat kokonaan. (Aro 2018, 42.)

Koska yrityskulttuuri nähdään eri tavoin, sen johtaminen voi olla haasteellista. Keskeisin haaste yrityskulttuurin johtamisen näkökulmasta on tavoite- ja nykytilan määritteiden sekoittuminen (kuva 4). Esimerkiksi johdon näkemyksien mukaan yrityskulttuuri on luova, ketterä ja asiakaslähtöinen, kun taas työntekijät puhuvat luottamuksen puutteesta sekä syyllistä etsivästä ja sisäisiin prosesseihin keskittyvästä kulttuurista. Tällöin johto puhuu yrityskulttuurin tavoitetilasta ja henkilöstö nykytilasta. Erot tavoite- ja nykytilan välillä hankaloittavat strategian toteutumista sekä luovuuden ja innovaatioiden syntyä. Siksi yrityskulttuurin kehittäminen vaatii tietoista johtamista. (Luukka 2019, 38–39.)

3.3 Työntekijäkokemuksen vaikutukset organisaatiolle

Hyvän työnantajamielikuvan kehittäminen alkaa yrityksen sisältä, sillä paras mainos yritykselle on tyytyväinen työntekijä. Hyvä työnantajamielikuva houkuttelee yritykseen myös uusia työntekijöitä ja edistää nykyisten työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Hyvistä työntekijöistä pitäisi pitää kiinni, sillä heidän tilalleen on toisinaan hankala löytää uutta yhtä hyvää työntekijää. Uuden työntekijän rekrytointi on myös kallista ja vie resursseja muulta toiminnalta, sillä uuden työntekijän perehdytys työtehtäviin ja yrityskulttuuriin vie oman aikansa. (Vuori 2018.)

Vuoren (2018) mukaan työntekijäkokemuksen kehittämisellä on positiivisia vaikutuksia myös asiakaskokemukseen, jolloin työntekijäkokemukseen panostamisella voidaan edesauttaa myös yrityksen liikevaihdon kasvua. Omassa työpaikassaan viihtyvät työntekijät ovat tuloksellisempia. Myös Lindholm (2019) painottaa työntekijäkokemuksen olevan yksi kriittisimmistä strategisista kilpailueduista yritykselle. Yrityksissä, joissa panostetaan työntekijäkokemukseen, tuottavuus työntekijää kohden on Lindholmin (2019) mukaan jopa nelinkertainen. Myös työntekijöiden kokema ammatillinen kasvu ja kehitys sekä strategian sisäistäminen ja oman roolin ymmärtäminen osana strategiaa on vahvempaa kilpailijoihin nähden. (Lindholm 2019.)

4 Työhyvinvointi ja työn mielekkyys

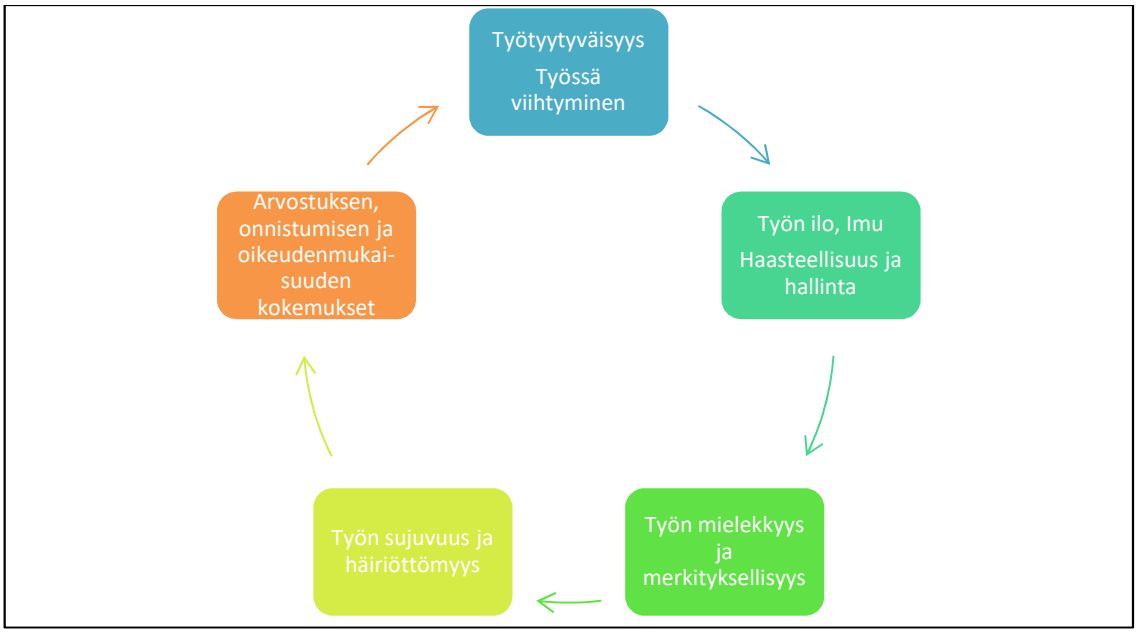
4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Tarkkosen (2018, 18) mukaan työhyvinvoinnille esitetään harvoin selkeää määritelmää. Se koostuu työsuojelusta ja työturvallisuustoiminnasta, työkykyä ylläpitävästä ja edistävästä toiminnasta sekä työelämän laadusta ja työhyvinvointitoiminnasta. Koko organisaatio ja ylin johto luovat yleiset edellytykset työhyvinvoinnille ja ylläpitävät niitä. (Tarkkonen 2012, 18–23.)

Työhyvinvointi tarkoittaa konkreettisesti sellaisten työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. (Tarkkonen 2012, 200–201.) Työhyvinvointitoiminnan kohteita ovat muun muassa työorganisaatio, lähityöyhteisöt, työtehtävät ja ihmiset, työturvallisuus, työkyvyn ylläpito ja työssä jaksaminen sekä henkinen hyvinvointi. (Tarkkonen 2012, 18–23.)

Työhyvinvoinnin käsite on yleistynyt vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen. Se ymmärretään yksilötasolla ilmenevänä kokemuksena, jonka syntymiseen ja ylläpitoon vaikuttavat useat työorganisaatiosta, lähityöyhteisöstä, fyysisestä työympäristöstä, työstä sekä yksilöstä itsestään aiheutuvat tekijät. Työhyvinvoinnin taso vaihtelee yksilö- ja tilannekohtaisesti. Sen muodostumiseen voivat vaikuttaa myös työpaikan ulkopuoliset tekijät. Työhyvinvoinnin toista ääripäätä edustavat muun muassa vammat, työkyvyttömyys, työssä uupuminen ja työperäinen pahoinvointi sekä aivan äärimmillään työperäisistä syistä aiheutunut kuolemantapaus. (Tarkkonen 2012, 13.)

Henkinen työhyvinvointi työyhteisössä koostuu useista tekijöistä (kuva 5). Näistä tekijöistä ja tavoitteista huolta pitämällä saadaan työntekijälle voimia antava elämänilon, elämän hallinnan, mielekkyyden, arvostuksen, terveyden ja turvallisuuden tunne. (Tarkkonen 2012, 18–23.)



Kuva 5 Henkinen hyvinvointi työyhteisössä (Tarkkonen 2012, 23.)

Tarkkosen (2012, 14) mukaan työhyvinvoinnille on havaittavissa kolmenlaisia tulkintamalleja ja merkityssuhteita, joiden kautta sen syntymistä, ylläpitoa ja parantamista on mahdollista ymmärtää ja tarkastella. Näitä ovat koko työorganisaatio ja ylin johto, lähityöympäristö ja lähiesimies sekä työntekijä (kuva 6). (Tarkkonen 2012, 14.)

Kuva 6 Työhyvinvoinnin näkökulmat työorganisaatiossa (Tarkkonen 2012, 14.)

Työhyvinvointiin liittyvät keskeisesti muun muassa hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja -terveys sekä työturvallisuus. Suurimmat esteet työhyvinvoinnin toteutumisessa liittyvät usein työyhteisön kulttuuriin, arvoihin ja ihmisten toimintamotiiveihin. (Kauhanen 2010, 200–201.)

Työhyvinvointi on usein väärin ymmärretty menestystekijä, vaikka työpaikan sosiaalinen vuorovaikutus tulisi olla toiminnan kehittämisen lähtökohtana. Yksilön hyvinvointia ja organisaation menestystä ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa, sillä organisaation menestys on taloudellisia tunnuslukuja laajempi kokonaisuus. Menestyvä organisaatio on tuottava, kun se kantaa vastuun henkilöstöstään ja kehittää toimintaansa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa. (Pyöriä 2012, 7.)

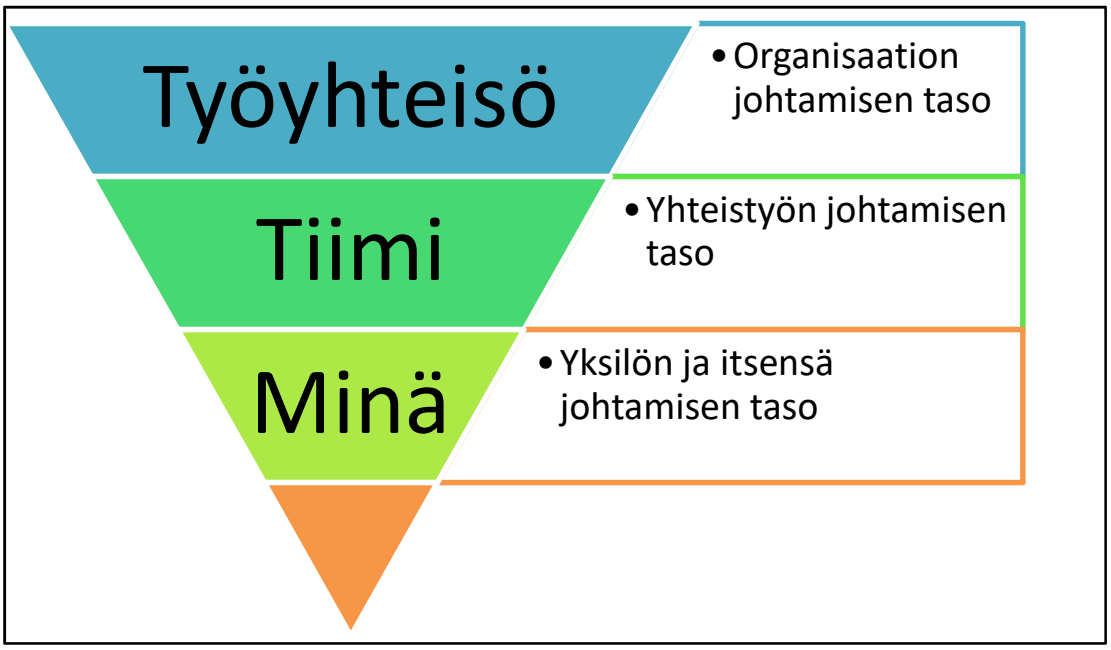
4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisjärjestelmä on työorganisaatioiden runkorakenne, jolloin perussyy työhyvinvoinnin eroihin on viime kädessä johtamisjärjestelmän toiminnassa. Työhyvinvoinnin luominen, ylläpito ja parantaminen vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista sekä yleisjohtamiselta että esimiestoiminnalta. Johtamisen kautta vaikutetaan kaikkiin työyhteisön osiin. Johtajat toimivat työyhteisössään esikuvina ja mallioppimisen kohteina, sillä heidän ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapansa siirtyvät hiljalleen työntekijöille. (Tarkkonen 2012, 74–75.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa huomioidaan organisaation kaikilla tasoilla johtamistehtäviin sisältyvän seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen avulla työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, työhön ja työolosuhteisiin yhteydessä olevien yksilöllisten ominaisuuksien sekä työorganisaation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien ja niiden hallitun muutoksen tarpeet. Työhyvinvointi voidaan jakaa myös strategiseen johtamiseen, henkilöjohtamiseen, asiajohtamiseen ja hallinnollisten asioiden hoitamiseen. (Tarkkonen 2012, 77–78.)

4.3 Työn mielekkyyden huomiointi osana johtamista

Työn mielekkyyden johtaminen maksimoi sekä yksilöllisen että yhteisöllisen potentiaalin ja kehittää tuottavuutta hyvinvointia johtamalla. Järvisen (2014, 134) määritelmässä työn mielekkyyden johtamisessa on kolme vaikuttamisen tasoa, jotka ovat yksilön ja itsensä johtamisen taso, yhteistyön johtamisen taso sekä organisaation johtamisen taso (kuva 7). (Järvinen 2014, 134.)



Kuva 7 Työn mielekkyyden johtamisen tasot (Järvinen 2014, 134.)

Oman työn mielekkyyden johtamisessa korostuu vahva itsetuntemus, itsensä johtaminen sekä henkilökohtainen vastuunkanto. Jokaisen työntekijän on kannettava vastuuta työn tuloksista ja tavoitteista, omasta ammatillisesta ja henkilökohtaisesta kehittymisestään sekä tunnetilojen ja toiminnan säätelystä. Yksilön johtamisen taso saa voimia vahvasta yhteisöllisyydestä ja hyvästä esimiestyöstä. (Järvinen 2014, 133–134.)

Seuraava taso mielekkyyden johtamisessa laajenee tiimien sisäisen dynamiikan johtamiseksi. Tällöin yksilö kuuluu ryhmään, jolla on yhteinen tehtävä. Hyvin johdetuissa tiimeissä keskinäinen arvostus on korkealla ja erilaisuuden voimavara auttaa tiimin jäseniä yltämään luoviin suorituksiin. Yhteisöllinen työmenestys tuot-

taa enemmän kuin yksilöt yksin, sillä jäsenet löytävät itselleen luontaisesti parhaiten soveltuvan työkokonaisuuden, jossa yksilölliset vahvuudet huomioidaan. Vahvat, mielekkäästi toimivat tiimit tekevät laajaa yhteistyötä myös muiden työyhteisön tiimien kanssa täydentäen toisiaan strategisten tavoitteiden suhteen. (Järvinen, 134–135.)

Yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta syntyy sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma toimii sekä koko yhteisön että yksilön voimavarana. (Manka & Manka 2016, 132.)

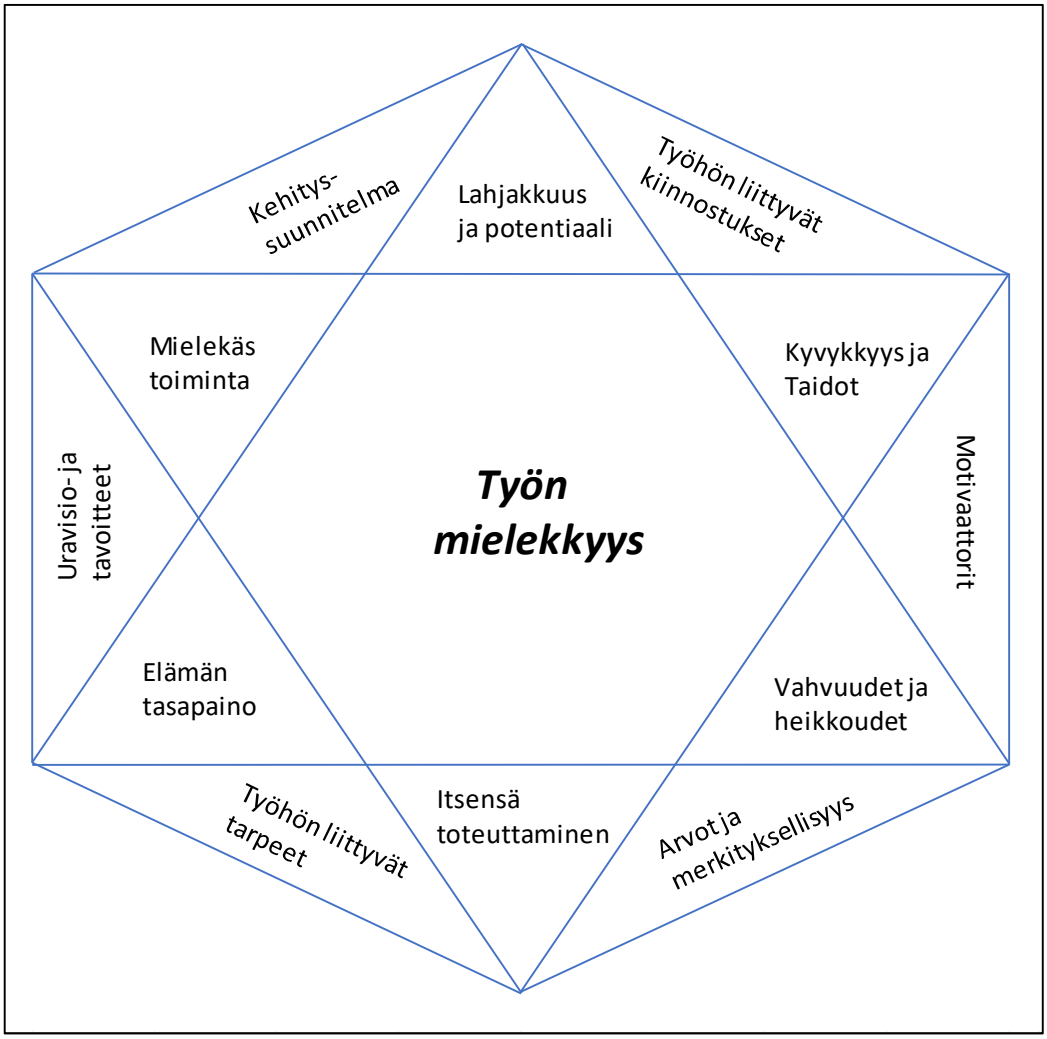
Järvisen (2014, 134) mukaan organisaation tasolla mielekkyyden johtaminen tarkoittaa sitä, että mielekkyys tehdään näkyväksi ja sen säilymisestä huolehditaan oikean toimintakulttuurin ja toimintaa ohjaavien prosessien avulla. Työn mielekkyys mahdollistetaan luomalla johtamis- ja toimintamalleja, jotka toimivat sekä yksilön että tiimin tasolla. Työn mielekkyyttä johtavan on etsittävä mielekkyyttä ja työn tavoitteellisuutta edistävä tasapaino, joka nostaa inhimillisen potentiaalin huippuunsa. (Järvinen 2014, 134–135.)

Mielekkyyden johtamisessa esimiehen rooli muuttuu edelläkulkijasta valmentavaksi taustavaikuttajaksi ja työn suorittamisen esteitä raivaavaksi työläiseksi. Esimiehen tehtävä nähdään palvelutehtävänä, joka nostaa sekä ihmisten sisäisen että heidän välisensä potentiaalin parhaalle tasolle. Esimiehen keskeinen tehtävä on toimia esimerkkinä työn mielekkyyden rakentumisessa. (Järvinen 2014,138.)

Järvinen (2014, 138) luonnehtii mielekkyyttä johtavan esimiehen ihmisten johtamisen asiantuntijaksi, erinomaisten työtuloksien mahdollistajaksi ja sparraavaksi vaikuttajaksi. Esimiehen tehtävä on avata uusia näkökulmia sekä omassa että toisten mielessä. Myös erilaisia ihmisiä on hyvä johtaa eri tavoin, jolloin erinomaiseen tulokseen päästään useita eri reittejä. (Järvinen 2014,138.)

Työn mielekkyyden timantti auttaa esimiestä johtamaan mielekkyyttä sekä moniuloitteisesti että yksilöllisesti (kuva 8). Mielekkyyttä johtava esimies huomioi mielekkään toiminnan, lahjakkuuden ja potentiaalin, kyvykkyyden ja taidot, vahvuudet ja heikkoudet, itsensä toteuttamisen ja elämän tasapainon. Näiden pohjalta

kartoitetaan myös yksilön työhön liittyvät tarpeet, uravisio ja -tavoitteet, kehitys-suunnitelma, työhön liittyvät kiinnostukset ja motivaattorit sekä yksilön arvot ja merkityksellisyys työyhteisössä. (Järvinen 2014, 138–139.)



Kuva 8 Työn mielekkyyden timantti (Järvinen 2014, 139.)

5 Lähijohtaminen

5.1 Perinteinen johtaminen ja moderni johtaminen

Perinteiseen johtamismalliin on kuulunut työn pitäminen välttämättömänä pahana, jolloin työtä on tehty perinteisesti palkan takia ja luovuus on jäänyt toissijaiseksi. Perinteisen johtamismallin mukaan johtajan tehtävä on johtaa ja valvoa

työn tekemistä, jolloin työn suorittamista valvotaan erikseen tavoitteiden toteuttamiseksi. (Manka & Manka 2016, 134.)

Perinteisessä johtamisessa johtaminen usein jaetaan asioiden ja ihmisten johtamiseen, mutta modernissa johtamisessa parhaimmillaan korostuvat tilannejohtaminen ja vuorovaikutus, jossa ihmisten ja toiminnan johtaminen limittyvät. Erityisesti muutostilanteet edellyttävät vuorovaikutusta, jotta kaikki ymmärtävät, mitä muutoksilla tavoitellaan ja mitä heiltä odotetaan muutoksissa. (Manka & Manka 2016, 134–135.)

Modernissa vuorovaikutteista johtamista korostavassa mallissa ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi. He haluavat tulla kohdelluksi yksilöinä. Johtajan perustehtävä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi työyhteisössä, joten modernissa johtamismallissa tärkeää on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Henkilöstölle annetaan myös itsenäistä päätösvaltaa. Työyhteisön jäsenet eivät koe työtä vastenmieliseksi, vaan henkilöstö haluaa vaikuttaa työtä koskeviin tavoitteisiin ja työn tekemisen tapoihin. (Manka & Manka 2016, 134–135.)

Perusmallista poiketen modernissa johtamisessa uskotaan useimpien työntekijöiden pystyvän luovaan ja vastuulliseen työhön. Siksi johtajan tulee aikaansaada avoin ja läpinäkyvä työympäristö, jossa kaikki työyhteisön jäsenet voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan. Johtajan tehtäviin kuuluu olennaisesti rohkaiseminen osallistumiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 134–135.)

5.2 Tiimin johtaminen

Jaben (2017, 86) mukaan tiimin johtamisen olevan taitolaji. Nykyaikaisen tiimin johtajan on osattava houkutella tiimiin parhaat ihmiset ja pystyttävä vielä pitämään heidät tiimissä. Rekrytoinnin tulisi tapahtua eri kanavien kautta ja tiimiin tulisi valita toisiaan täydentäviä henkilöitä. Kun tiimin jäsenet toimivat saumattomasti yhteen, tiimi voi olla erittäin aikaansaava. (Jabe 2017, 86–87.)

Jokaisella tiimin jäsenellä on ainakin kaksi roolia: tehtävä- ja tiimirooli. Yleensä ihmisiä valitaan tehtäviin tehtäväroolin ja kokemuksen perusteella ottamatta huomioon heidän henkilökohtaisia ominaisuuksiaan tai soveltuvuuttaan työyhteisöön. Paras valinta tiimin jäseneksi olisi kuitenkin sekä pätevä että sopiva työntekijä. (Jabe 2017, 86–87.)

Huipputiimi koostuu erilaisista yksilöistä, jotka täydentävä toisiaan. Tiimin jäsenet sitoutuvat yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalleihin. He ovat sitoutuneita niin toistensa menestykseen kuin henkilökohtaiseen kasvuun. Kaikki ovat vastuussa tiimin toiminnasta, mutta jokaisen henkilökohtainen osaaminen on myös muiden tiimin jäsenten käytössä. Huipputiimissä erilaiset yksilöt arvostavat toistensa erilaisuutta ja pyrkivät hyödyntämään sitä. Myös johtamisvastuuta jaetaan. Menestyvä tiimi on luova ja innovatiivinen. Se uudistuu ja jatkuvasti kyseenalaistaa toimintaansa. (Sydänmaalakka 2010, 193–194.)

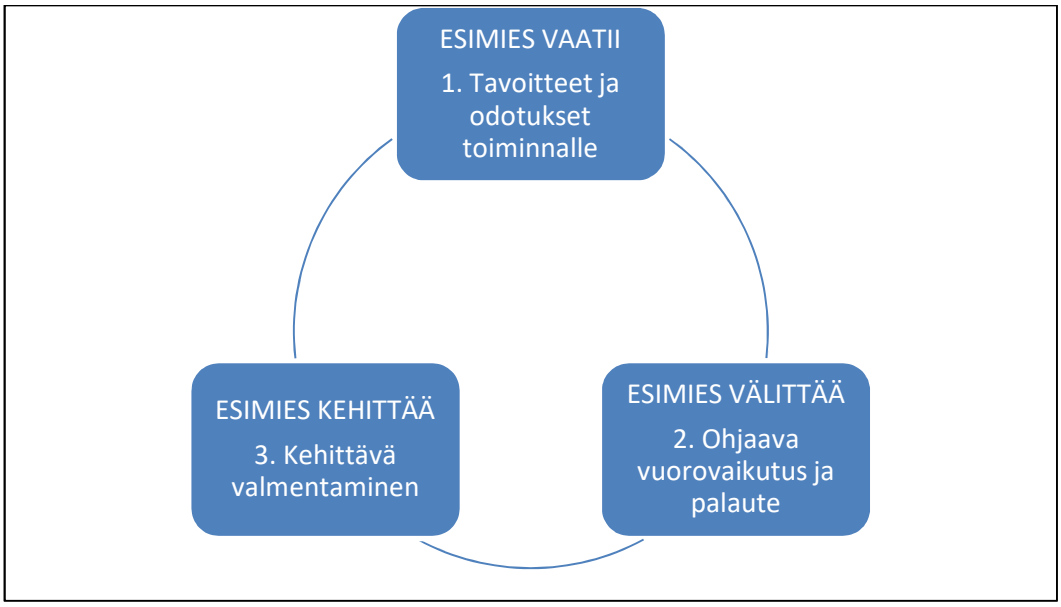
Tiimin johtajalta odotetaan määrätietoisuutta, herkkyyttä, dynaamisuutta ja kärsivällisyyttä, hyvää kommunikointikykyä, mutta myös kuuntelutaitoa, päättäväisyyttä ja samalla joustavuutta ennakkoluulottomuutta ja kokemusta, visionäärisyyttä ja lyhyen tähtäimen tuloksentekotaitoa. Koska yksi ihminen ei voi olla näitä kaikkia, tulisi tiimin jäsenistä löytyä myös näitä ominaisuuksia. (Jabe 2017, 86–87.)

Erilaisien ihmisten johtamisessa on tärkeää osoittaa käyttäytymisellä, että johtaja kuuntelee myös poikkeavia näkökantoja. Sen lisäksi hänellä on oltava halua ymmärtää toista riippumatta siitä, mitä hänestä ajattelee. Erilaisten ihmisten johtamisessa on rohkaistava työntekijöitä tuomaan ajatuksia ja ideoita esille ja auttaa muuttamaan ongelmatilanteita ratkaisuiksi silloin, kuin ongelmatilanteista syntyy kitkaa. Nykyaikainen johtaja valitsee tehtäviin toisiaan tukevia ihmisiä, sillä erilaisuuden voi kääntää tiimin voimavaraksi. Kun erilaisuutta oppii arvostamaan, voi erilaisilta ihmisiltä oppia myös paljon. (Jabe 2017, 23–28.)

5.3 Suorituksen johtaminen

Koska organisaatiot elävät muutosten keskellä, muutosten kohtaaminen edellyttää uuden strategian luomista, joka on pääosin ylimmän johdon vastuulla. Strategian läpivieminen taas vaatii keskijohdon, lähiesimiesten ja koko henkilöstön omistautumista strategialle. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii lähes aina uutta osaamista läpi organisaation, jolloin esimiehen tulee panostaa työntekijöiden oppimisen tukemiseen sekä kehittymisen jatkuvaan ohjaamiseen niin tiimi- kuin yksilötasolla. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18.)

Järvisen ym. (2014, 18.) mukaan suorituksen johtaminen koostuu esimiehen kolmesta toisiinsa linkittyvästä ydintehtävästä, joiden varaan tuloksellinen suorittaminen rakentuu (kuva 9). Suorituksen johtaminen perustuu selkeisiin tavoitteisiin ja ymmärrykseen niiden edellyttämästä toiminnasta. Tavoitteiden ja odotusten viestintä vaatii esimieheltä määrätietoista työskentelyä. Toinen ydintehtävä liittyy jatkuvan palautteen merkitykseen halutun tekemisen tason synnyttämisessä. Työntekijä tarvitsee kehittyäkseen ja motivoituakseen sekä suoritusta vahvistavaa että korjaavaa palautetta. Olennainen vuorovaikutuksen ja palautteenannon perusta on rakentaa alaisiin luottamuksellinen johtamisyhteys. (Järvinen ym. 2014, 18.)



Kuva 9 Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen ym. 2014,20.)

Kolmas esimiehen ydintehtävistä on tietoinen ihmisten kehittäminen suoritusten ja tulosten parantamiseksi. Esimiehen tulisi varata vuosittain 3-4 kertaa henkilökohtaisiin sparraustilanteisiin, joihin myös johdettavat valmistautuvat huolellisesti. Onnistumisten lisäksi on tunnistettava myös alueet, joissa tarvitaan kehittämistä. Pidemmällä aikavälillä on huomioitava tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös työntekijän kehittymishalu ja organisaation kehittymiskulttuuri. (Järvinen ym. 2014, 18.)

6 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

6.1 Työn tausta

Työssä tapahtuvat muutokset ja organisaation uudistukset heijastuvat hyvin vahvasti työntekijäkokemukseen, joten opinnäytetyössä selvitetään työntekijäkokemuksen nykyistä tilannetta, kehittämisehdotuksia sekä korjaustoimia työntekijäkokemuksen parantamiseksi Joensuun Contact Centerin asiakaspalvelutiimien osalta. Tutkimuksessa selvitetään konkreettisia kohteita, joihin organisaation toimihenkilöiden sekä esimiesten ja valmentajien tulisi keskittyä arjessa työntekijäkokemuksen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön aihe on jatkuvan muutoksen keskellä erittäin ajankohtainen, sillä työntekijäkokemuksen edistämisellä on vahva vaikutus työnantajakuvan muodostumiseen. Se edesauttaa niin nykyisten työntekijöiden sitoutumista kuin uusien potentiaalisten työntekijöiden hakeutumista organisaatioon.

Joensuussa toiminta on ollut useamman vuoden kasvussa ja osaaminen halutaan pitää yrityksessä. Joensuun yksiköön kohdistuvat muutokset olivat opinnäytetyön suoritusvaiheessa vielä osittain kesken. Vuodenvaihteessa tapahtuneen organisaatiouudistuksen jälkeen tiimien tilanne on elänyt opinnäyteprosessin aikana muun muassa tiimikokojen pienenemisen ja rekrytoinnin kautta. Tutkimuksessa alkuvaiheessa olleet neljä asiakaspalvelutiimiä hajaantuivat seitsemäksi tiimiksi ja tiimipäällikköjen rekrytoinnit saatiin päätökseen huhtikuussa 2019.

6.2 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehitystyö, jossa sovelletaan toiminta- ja tieteellisen tutkimuksen menetelmiä. Eri tutkimusmenetelmiä käytetään tilanteen ja kehittämiskohteen mukaisesti. (Heikkinen 2012, 19.) Tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää sekä osallistavaa suunnittelua. Tutkimuksellinen kehittäminen sopii opinnäytetyön toteutustavaksi, sillä se pyrkii ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia, uudistamaan käytäntöjä sekä luomaan uutta tietoa käytännöistä. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 18).

Tutkimuksellinen kehittäminen sisältää yleensä käytännön ongelmien ratkaisuja sekä uusien ideoiden tai käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Sen päämääränä on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyön tarkoitus on viedä asioita eteenpäin käytännössä. Työn pyrkimys ei ole luoda uutta teoriaa, vaan aikaansaada käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Moilanen ym. 2014, 18).

Määrällinen tutkimusmenetelmä toimii tutkimusmenetelmänä, kun opinnäytetyön tueksi tarvitaan mitattavaa ja numeerisesti ilmoitettavaa tietoa. Tällöin numeroiden avulla halutaan perustella tai kuvailla aiheeseen liittyviä yksityiskohtia. Laadullinen menetelmä toimii selvityksen toteuttamisessa, kun tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Laadullinen tutkimus tavoittelee kirjoittamatonta faktatietoa tai ymmärrystä ihmisten taustalla vaikuttavista uskomuksista, haluista, ihanteista ja käsityksistä. Se palvelee myös tilanteissa, joissa tavoitellaan kohderyhmän näkemyksiin nojautuvaa ideaa. (Airaksinen & Vilkka 2004, 58-63.)

Tutkimuksen tuloksia syvennettiin osallistavaa menetelmää hyödyntäen jatkuvan parantamisen tuokioissa ja tiimipalavereissa. Osallistavana menetelmänä sovellettiin Learning Cafe -menetelmää, joka korostaa keskustelun tärkeyttä, erilaisten näkemysten esille tuomista sekä yhteisymmärryksen löytämistä (Noponen 2017). Osallistavan menetelmän käyttäminen kyselytutkimuksen oli myös työnantajan toive, sillä tarvitsemme koko henkilöstön näkemyksen parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteet nojaavat yrityksen tavoitteisiin työntekijäkokemuksen kehittämisestä. Keskeisimpinä painopisteinä tutkimuksessa on työntekijäkokemuksen kehittämiskohteiden määrittäminen, korjaustoimien kartoittaminen sekä ehdotusten antaminen tulevaisuuden osalta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät:

1. Työntekijäkokemuksen nykytilan kartoittaminen
2. Keskeisimpien kehittämiskohteiden tunnistaminen
3. Korjaustoimien ja -ehdotusten määritteleminen työntekijäkokemuksen parantamiseksi

7 Kehittämistyö

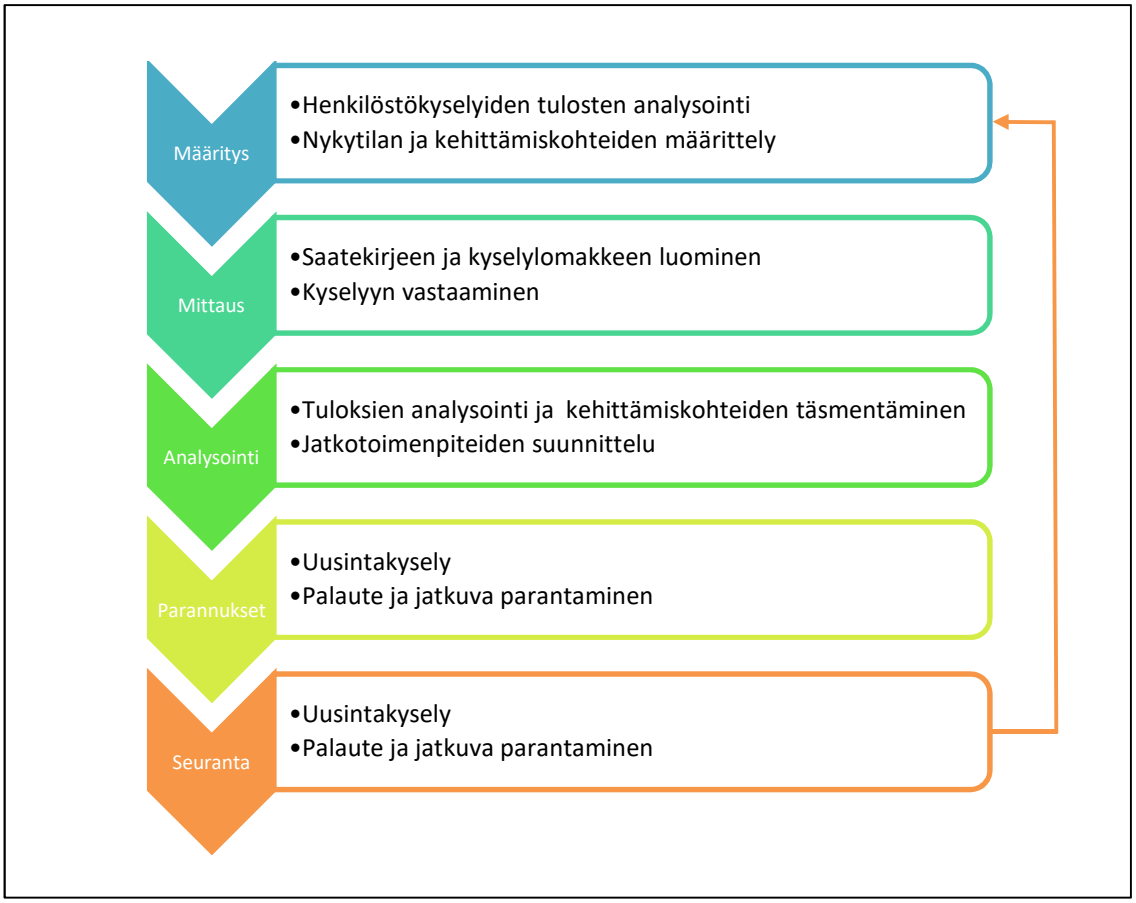
7.1 Kehittämistyön kulku

Kehittämistyö on prosessi (kuva 10). Aineiston hankinta koostui suunnittelu- ja toiminnallisesta vaiheesta, jotka kulkivat opinnäytetyön ajan osittain rinnakkain. Suunnitteluvaihe alkoi joulukuussa 2018 yhdessä toimeksiantajan kanssa ideoiden ja jatkui koko prosessin ajan toiminnallisen vaiheen rinnalla. Koko kehittämisprosessin ajan olemme toimeksiantajan kanssa kokoutuneet säännöllisin väliajoin keskustelemaan opinnäytetyöstä, sen tuloksista sekä tulevista suunnitelmista.

Joulukuussa 2018 suunnittelussa keskityttiin aiempien kyselytulosten analysoimiseen ja tätä kautta nykytilan ja kehittämiskohteiden määrittelemiseen. Tammikuussa tutkimustuloksista nousseiden kehittämiskohteiden pohjalta luotiin kyselytutkimus ja saatekirje. Myös toimeksiantaja osallistui ideointiin, jotta kyselytutkimus palvelee varmasti toimeksiantajaa jatkokehittämisen osalta.

Toiminnallinen vaihe ajoittui helmikuusta toukokuun alkuun ja piti sisällään niin kyselytutkimusta kuin osallistavaa suunnittelua. Kysely lähetettiin työntekijöille

helmikuussa 2019 ja sen tuloksia analysoitiin maaliskuussa. Tällöin alkoi myös osallistavan osuuden suunnittelu tiimeittäin.



Kuva 10 Kehittämistyön prosessi

Kyselytutkimuksen tuloksia käytiin läpi myös tiimien esimiesten kanssa ennen tiimin jatkuvan parantamisen tuokiota. Osallistava suunnittelu toteutettiin tiimien jatkuvan parantamisen tuokioissa huhti- ja toukokuun aikana. Läpi prosessin toimeksiantajan edustaja on ottanut vastuulleen muutamien ideoiden edistämistä esimerkiksi tila- ja tiimikohtaisessa kehittämisessä. Myös toiminnallisessa vaiheessa kokoonnuimme säännöllisesti toimeksiantajan kanssa suuntaamaan kehittämistyötä ja ideoimaan jatkoa. Myöhemmässä vaiheessa syksyllä on tarkoitus tarkastella toimenpiteiden vaikutuksia ja kohdentaa toimenpiteitä jälleen uudelleen kuvan 10 mukaisesti.

7.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksessa hyödynnettävä Henkilöstöpulssi-kysely on toteutettu kvantitatiivisena kyselytutkimuksena sekä OP Asiakaspalvelut Oy:n että Opset Oy:n henkilöstölle hieman eri sisältöisenä loppuvuodesta 2018. Vastausprosentti molemmissa tutkimuksissa oli 60 %. Tutkimus sisälsi erilaisia monivalintakysymyksiä sekä muutaman avoimen kysymyksen.

Henkilöstöpulssi-kyselyn tulokset eivät ole julkisia, joten opinnäytetyössä esitetään pääkohdat nykyisistä vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Suurimpina vahvuuksina tuloksista nousivat työssä oppiminen, selkeät päämäärät ja tavoitteet, asiakasta arvostava esimiestyö, strategisten tavoitteiden selkeys sekä yhteistyö ja kollegoiden tuki.

Kehittämiskohteiden valitseminen oli haastavaa, sillä Henkilöstöpulssin tulokset olivat kaiken kaikkiaan todella hyvällä tasolla. Kehittämiskohteet valittiin poimimalla tutkimustuloksista Joensuun yksikön Contact Centerin tiimien tiimikohtaiset tulokset, joista laskettiin keskiarvot aihepiireittäin ja heikoimmat keskiarvot saaneet aiheet valittiin tutkimuksen alustaviksi kehittämiskohteiksi. Kehittämiskohteiden valinnoille haettiin lisätukea erikseen kyselyssä olleista avoimista palautteista.

Kehittämiskohteiksi valitsin tulosten ja avopalautteiden pohjalta työssä jaksamisen, innostuneisuuden työstä, muutoskyvykkyyden kehittämisen, itsenäisen päätäntävallan tukemisen ja esimiehen tuen henkilökohtaisessa kehittymisessä. Näiden tekijöiden pohjalta loin tuloksia ja aiheeseen liittyvää teoriaa soveltaen kyselytutkimuksen, jossa kartoitettiin työn kuormitus- ja häiriötekijöitä, työn mielekkyyden kehittämistä, itsenäisen päätösvallan lisäämistä sekä lähijohtamisen ja palautteen antamisen kehittämistä. Kyselyä muokattiin hieman aiemmin mainituista kehittämiskohteista, jotta vastaajat voisivat antaa vapaammin myös uusia ideoita työntekijäkokemuksen kehittämiseksi.

7.2.1 Saatekirje ja kyselytutkimus

Vilkan (2015, 189.) mukaan tutkittavat arvioivat tutkimusta lomakkeen mukana tulevan saatekirjeen perusteella, joten sillä on suuri merkitys tutkimukseen osallistumisen suhteen. Siksi saatekirjeessä on pyritty mahdollisimman hyvin tuomaan esille tutkimuksen merkitys vastaajille (Liite 1).

Saatekirjeen on ensisijaisesti vakuutettava tutkimuskohde tutkimuksesta sekä motivoitava jokainen osallistumaan tutkimukseen. Vastaamiseen voivat vaikuttaa muun muassa saatteen ja kyselyn visuaalinen ilme, saatteen sisältö sekä kyselyn laajuus ja kieli. (Vilkka 2015, 189–190.) Saatekirje pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi, ja se painottaa yhdessä kehittämisen tärkeyttä.

Saatekirjeessä esitellään tutkimuksen tarkoitus, sen eri osapuolet sekä tulosten jatkokäyttö. Kirjeessä huomioidaan aiemman kyselyn tuloksina nousseet positiivisimmat asiat ja kehittämiskohteet, joita halutaan tämän tutkimuksen osalta kehittää yhdessä. Kyselyn tulosten jatkojalostamiseen osallistetaan myöhemmässä vaiheessa kaikki työntekijät. Tutkimuksen onnistumiseksi jokaisen mielipide on tärkeä. Jotta jokainen vastaaja pystyisi vastaamaan kyselyyn avoimesti, saatekirjeessä tuodaan esille myös henkilösuojan turvaamiseen liittyvät seikat. Tulokset käsitellään anonyymina, eikä vastaajan henkilöllisyys tule ilmi.

Airaksisen ja Vilkan (2004, 58–61) mukaan kysymyslomakkeen luomisessa oleellisinta on, mitä mitataan, keneltä ja miksi. Koska aiemmassa kyselyssä hyödynnettiin pitkälti monivalintakysymyksiä ja kerättiin numeerista dataa hieman eri painotuksin, tarvitsin työntekijäkokemuksen kehittämiseksi laajempaa näkemystä, jota lähdin hakemaan avoimilla kysymyksillä (liite 2). Näin tutkimukseen saatiin laadullista syvyyttä ja toisaalta tutkimuksessa voi ilmetä jo valmiita ratkaisuaihioita jatkotyöstämistä varten. Avoimet kysymykset olivat myös toimeksiantajan toive. Koska itse toimin asiakasneuvojan työssä, en myöskään halunnut, että omat kysymysasetteluni ohjaavat muita asiakasneuvojia vastauksissa.

Kyselytutkimus päädyttiin toteuttamaan pitkälti laadulliselle tutkimukselle tyypillisin kysymysasetteluin, sillä kehittämiseen haluttiin osallistaa mahdollisimman

paljon työntekijöitä sekä tuoda henkilöstön näkemyksiä ja ajatuksia esille. Tutkimuksen kysymykset asetettiin alkamaan sanoilla mitä, miten, miksi, jotta vastaajan on helpompi kuvailla ja selittää ajatuksiaan ja näkemyksiään. (Airaksinen & Vilkka 2004, 63).

Laadullista tutkimusta tehdessä hyödynnetään yleensä joko yksilö- tai ryhmähaastatteluja. Yksilöhaastatteluna suositeltavia tapoja aineiston keräämiseksi ovat lomake- tai teemahaastattelut. Lomakehaastattelussa kaikilta osallistujilta kysytään järjestyksessä samat kysymykset. Teemahaastattelu taas on vapaampi tapa kerätä aineistoa. (Airaksinen & Vilkka 2004, 63.) Yleisesti käytettyjen lomake- tai teemahaastattelun sijasta päädyin soveltamaan tutkimusmenetelmää lähettämällä kyselyn Forms-pohjaisena verkkokyselynä vastattavaksi koko henkilöstölle. Tällöin vastaajat saavat itse valita sopivan ajankohdan vastaamiselle tai täyttää lomaketta pitkin päivää sopivina ajankohtina. Huomioiden vastaajien työnkuvaa vastausmenetelmän soveltamisella tuskin oli vaikutusta tutkimuksen laatuun tai vastausasteeseen. Kyselyllä sain myös resurssien puitteissa kerättyä tarpeellisen määrän tietoa tutkimuksen tueksi.

Kyselyt lähetettiin 18.2.2019 sähköpostitse 143 työntekijälle Joensuun Contact Centerin asiakaspalvelutiimeissä. Kyselyä käytiin esittelemässä vastaajille 19.2.2019 ja 20.2.2019 jokaisen tiimin aamustartissa. Kyselyä markkinoitiin lisäksi myös esimiesten palavereissa. Vastausaikaa kyselyyn oli 18.3.2019–3.3.2019. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin sähköpostitse sekä tiimien aamustarteissa. Lisäksi kyselyyn vastaamisesta muistutettiin esimiesten toimesta tiimeissä ja sähköpostitse. Myös työnantajan edustaja auttoi kyselyn markkinoinnissa esimiehille ja tiimeihin.

7.2.2 Osallistava suunnittelu

Tutkimustuloksia syvennettiin aiemmin määriteltyjen kohteiden osalta tiimeittäin jatkuvan parantamisen tuokioissa sekä tiimipalavereissa. Osallistavan suunnittelun menetelmää testattiin asiakaspalvelutiimi 15:sta jatkuvan parantamisen tuokiossa, jonka jälkeen osallistava suunnittelu vietiin muihin tiimeihin. Osallistavaa

suunnittelua tehtiin opinnäytetyöprosessin aikana yhteensä neljän tiimin työntekijöiden kanssa hieman eri ajankohtina.

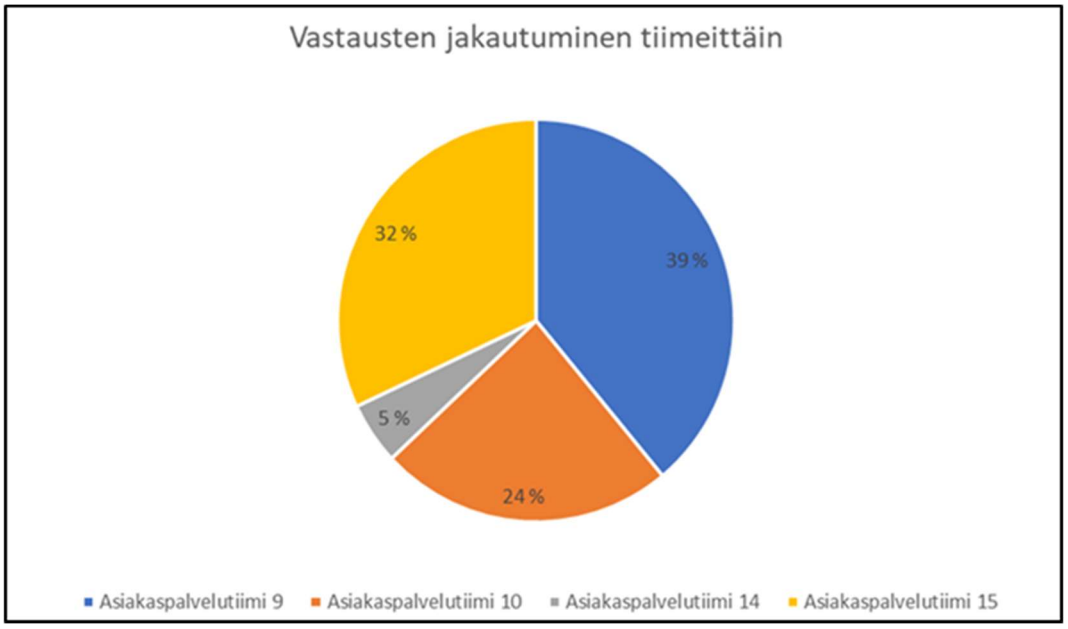
Tiimien määrä kasvoi osallistavan suunnittelun aikaan viidestä tiimistä seitsemään. Kärkiaiheiksi osallistavaa suunnitteluun nousivat aiemman kyselyn pohjalta lähiesimiestoiminta, osaamisen kehittäminen, työvälineet- ja työtilat sekä työn keskeytykset ja avun kysymisen kanavat. Tiimeissä työntekijäkokemuksen kehittämistä käsiteltiin pienryhmissä ja jokainen sai osallistua valittujen kehittämiskohteiden osalta konkreettisten toimenpiteiden määrittelemiseen.

Perinteisesti Learning Cafe -menetelmässä hyödynnetään puheenjohtajaa, mutta koska jokaisen haluttiin osallistuvan kehittämiseen, ei aihekohtaisia puheenjohtajia valittu. Tiimi jaettiin kolmeen tai neljään ryhmään ja aiheet esiteltiin ryhmille ensin yhteisesti. Tämän jälkeen jokaiseen ryhmään jaettiin iso paperi, johon ryhmät saivat työstää tuotosta. Jokainen ryhmä käsitteli jokaista aihepiiriä noin 5-10 minuuttia. Tuotos kiersi jokaisessa ryhmässä ja kolmen tiimin osalta sitä sai myös täydentää jälkikäteen tiimin tiloissa. Osassa tiimeistä tuotoksista ehdittiin tehdä myös yhteenvedot yhdessä. Tiimien tuominen suunnitteluun toi lisäideoita ja konkreettisia kehittämiskohteita jatkoa ajatellen. Tulokset kirjattiin papereista Excel-taulukkoon ja analysoitiin sitä kautta tärkeimmät kehittämiskohteet.

8 Tulokset

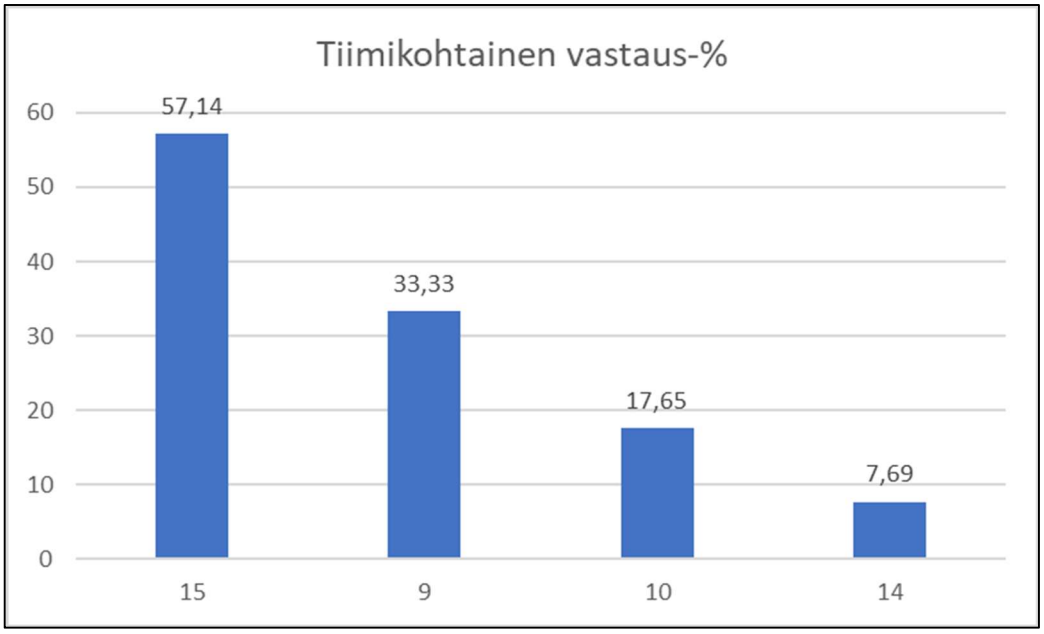
8.1 Kyselytutkimuksen taustatiedot

Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 38 työntekijältä. Vastauksiin käytettiin aikaa keskimäärin 26 minuuttia vastaajaa kohden. Vastausaste kyselyssä on 26,57 %, ja vastaukset jakautuivat eri tiimeihin kuvan 11 mukaisesti. Tiimikohtaisesti vastausaste vaihteli melko paljon (kuva 12). Asiakaspalvelutiimin 15 vastausaste tiimin henkilömäärään verrattuna oli suurin ja asiakaspalvelutiimin 14 pienin.

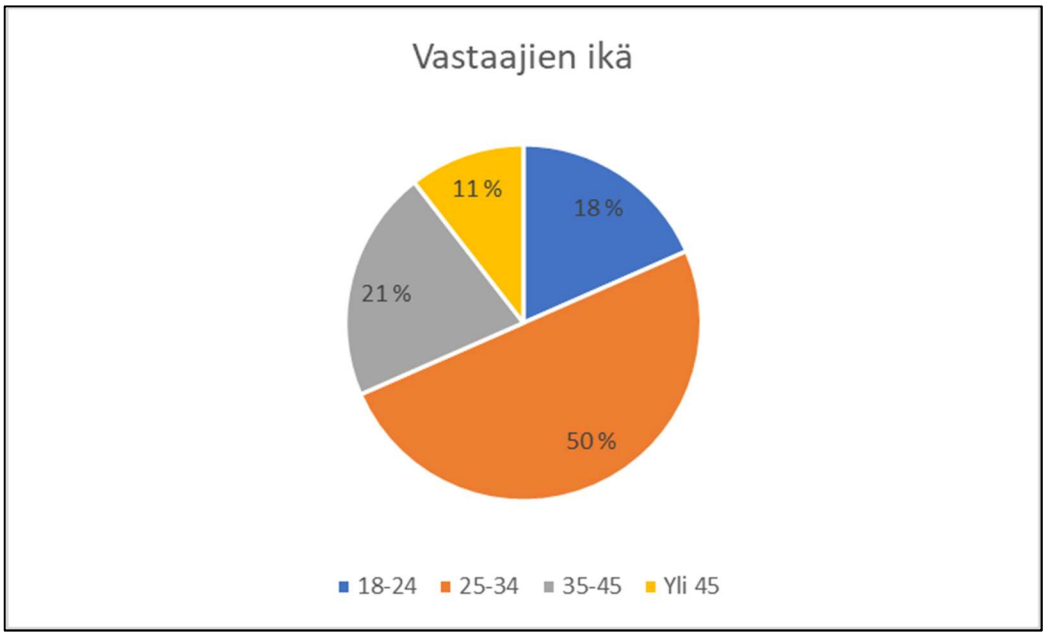


Kuva 11 Vastaajien jakautuminen tiimeittäin

Taustatietoina kyselyssä kartoitettiin vastaajien ikää, sukupuolta, koulutustaustaa sekä työkokemusta OP Asiakaspalvelut Oy:llä. Vastaajista 50 % oli 25–34-vuotiaita, 21 % 36–45-vuotiaita, 18 % 18–24-vuotiaita ja 11 % yli 45 vuotiaita (kuva 13). Kyselyyn vastasi 28 naista ja 10 miestä. Näillä tekijöillä ei tarkastelun ilmennyt olevan suurta vaikutusta vastauksien luonteeseen.

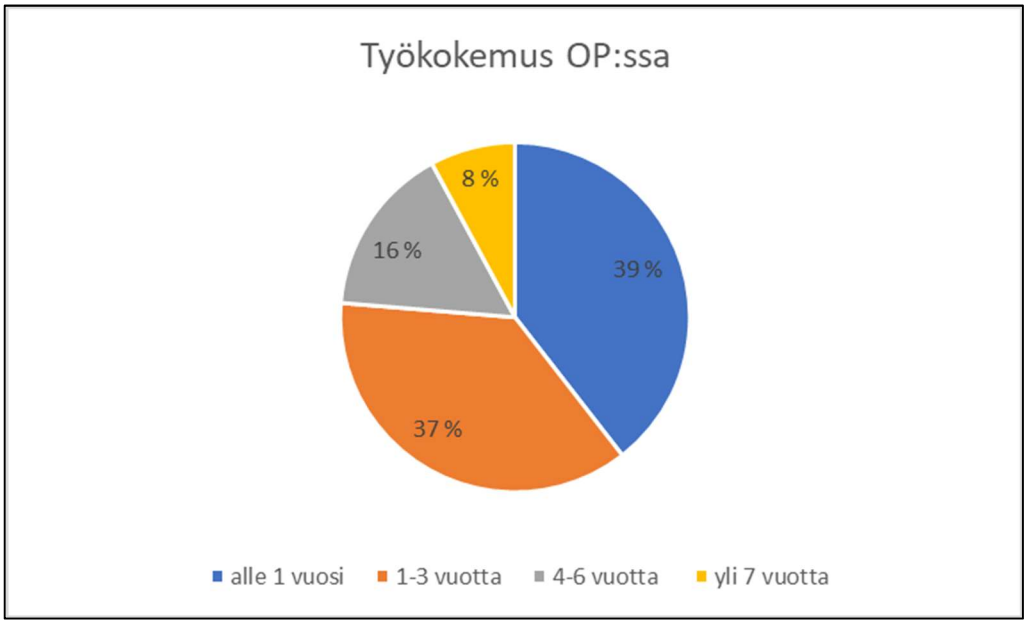


Kuva 12 Tiimikohtainen vastausaste

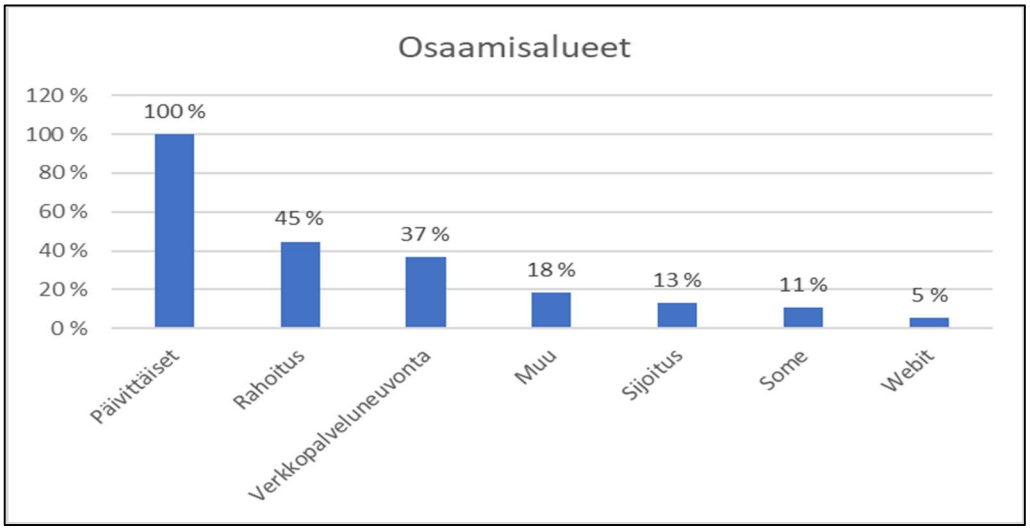


Kuva 13 Vastaajien ikä

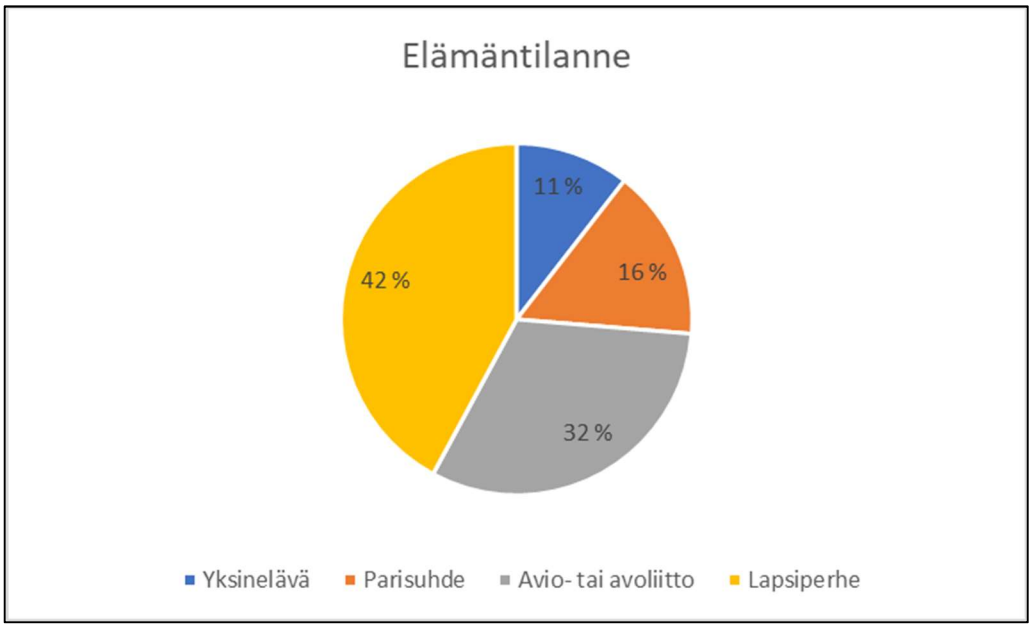
Kyselyyn vastanneista 37 % oli työskennellyt talossa alle vuoden ja 39 % 1–3 vuotta (kuva 14). Vastaajista 24 % oli työskennellyt yrityksessä yli 4 vuotta. Vastanneista 61 % olivat korkeakoulutaustaisia, 26 % ammattikoulutaustaisia ja 13 % lukiotaustaisia.



Kuva 14 Työkokemus OP:ssa



Kuva 15 Osaamisalueet vastaajittain



Kuva 16 Elämäntilanne

Kaikilla vastaajilla oli osaamisalueena vähintään päivittäisosaaminen (kuva 15). Tämän lisäksi lähes puolella vastanneista oli rahoitusosaamista ja lähes 40 % vastanneista toimivat myös verkkopalveluneuvonnan tehtävissä. Lisäksi osaamistaustaa oli muun muassa asiakaspalautteiden käsittelystä, somesta, kielilinjoista sekä rakennus- ja rs-lainoista. Vastaajista 42 % eli lapsiperheessä, 32 % avio- tai avoliitossa, 16 % parisuhteessa ja 11 % yksin (kuva 16).

8.2 Työn kuormitus- ja häiriötekijöiden vähentäminen

Kysymykset 8–13 käsittelivät työn kuormitus- ja häiriötekijöitä, työn mielekkyyden kehittämistä sekä itsenäisen päätösvallan lisäämistä. Useissa vastauksissa kuormitustekijät nähtiin myös häiriötekijöinä ja toisin päin. Itsenäisen päätösvallan puuttuminen nähtiin lähinnä työn suorittamista kuormittavana tekijänä. Kuvassa 15 on esitelty kyselyn vastauksista nousseita tärkeimpiä nosteita työntekijäkokemuksen parantamiseksi.

Kuva 15 Työntekijäkokemuksen kehittämisen tärkeimmät nosteet

Kuormitus- ja häiriötekijöiden kehittäminen sekä itsenäisen päätösvallan lisääminen vaikuttaisivat osaltaan positiivisesti työn mielekkyyden lisäämiseen. Koska eri kysymyksillä on selkeä yhteys toisiinsa, kysymysten 8–13 tulokset on purettu

aihealueittain huomioiden eri näkökulmat. Kuormitus- ja häiriötekijät on esitelty tarkemmin liitteessä 2.

Kyselyn vastausten pohjalta tärkeimmät kehitettävät aihealueet kuormitus- ja häiriötekijöiden sekä työn mielekkyyden kasvattamiseksi ovat työvuorosuunnittelun kehittäminen, toimitilat ja työvälineet, työn suorittaminen sekä osaamisen kehittäminen.

8.2.1 Työvuorosuunnittelun kehittäminen

Erityisesti työvuorosuunnitteluun toivottiin työntekijöiden osallistamista ja joustavuuden lisäämistä työn kuormitustekijöiden vähentämiseksi ja työn mielekkyyden kasvattamiseksi. Etätyön mahdollisuus, työajan joustavuus ja työpäivän uudelleen rytmittäminen tuotiin esille useissa vastauksissa.

Usean vastaajan mielestä työpäivän ja taukojen uudelleen rytmittäminen toisi energiaa ja edistäisi työssä jaksamista. Työpäivistä toivottiin vähemmän pirstaleisia eri tekemisten suhteen ja taukojen toivottiin rytmittyvän tasaisemmin työpäivän pituuteen nähden. Tauko- ja työvuorosuunnitteluun sekä ohjautumiseen linjoille toivottiin enemmän itsenäistä päätösvaltaa. Useat vastaajista toivoivat kolmea taukoa työpäivän ajalle nykyisen kahden tauon sijasta.

Etenkin lapsiperheissä joustavuuden lisääminen nähtiin tarpeellisena. Työvuorosuunnittelun osalta työskentely ilta- ja viikonloppuvuoroissa etenkin lapsiperheissä nähtiin hankalaksi ja toivottiin työnantajan huomioivan entistä paremmin erilaiset elämäntilanteet. Työn toivottiin joustavan enemmän oman elämän ympärille.

8.2.2 Työtilat ja työvälineet

Työn suorittamiseen aiheutui eniten häiriötekijöitä avokonttoritekemisestä. Työtilojen osalta kuormitustekijöinä painottuivat eniten avokonttoreiden melu, valaistus, päätetyöskentely, ilmankierto, lämmön säätely sekä huono ergonomia työtä

suorittaessa. Avokonttorin osalta eniten työtä häiritsevinä tekijöinä nähtiin työskentelytilojen rauhattomuus sekä hajusteiden käyttäminen työpaikalla.

Meluun ja rauhattomuuteen voidaan vaikuttaa vastanneiden mukaan esimerkiksi istumapaikkojen suunnitelulla sekä jokaisen työskentelytapojen ja eri tekemisten huomioimisella. Osa vastaajista kaipasi selkeästi rauhallisempia työtiloja tai esimerkiksi vastamelukuulokkeita keskittymistä vaativiin työtehtäviin. Työtiloja voidaan rauhoittaa parhaiten työtilojen uudelleen järjestämisellä, tiimien pienentämisellä, työpisteiden sijoittelulla sekä äänieristeiden ja sermien lisäämisellä. Myös työhön kuulumaton rupattelu pitäisi keskittää taukotiloihin. Etenkin etätyöllä ja työajan joustavuudella voisi olla positiivista vaikutusta myös avokonttorin melun hillitsemisessä.

Valaistus tulisi miettiä henkilökohtaisesti eri työntekijöiden kanssa, sillä osa vastaajista kaipasi enemmän valaistusta ja osa taas vähemmän. Loisteputkivalaistus nähtiin osittain myös työn estävänä tekijänä. Ilmankierrolliset ongelmat tulisi kartoittaa toimitilakohtaisesti ja tehdä tarpeelliset toimenpiteet tiloihin. Hajusteiden käyttämisen huomiointia tulisi terävöittää entisestään kaikkien työntekijöiden tekemisen turvaamiseksi.

Työskentelytiloihin toivottiin parempaa ergonomiaa ja työhyvinvointia parantamaan muun muassa yhteiskäyttöisiä satulatuoleja, liikuntavälineitä, jumppapalloja ja seisontalautoja ja -mattoja. Hyvän työergonomian edistämiseksi kaivataan myös lisäkoulutusta ammattilaisilta.

Toimivat työvälineet ovat tärkeässä roolissa suorituksen onnistumisessa. Työssä häiritsevinä tekijöinä nähtiin myös järjestelmähäiriöt ja järjestelmien toimimattomuus sekä huono tiedon välittyminen. Tiedon jakaisen kanavat nähtiin pirstaleisina. Myös työvälineiden kuntoa pitäisi pitää yllä ja seurata nykyistä paremmin.

8.2.3 Työn suorittaminen

Eniten työn suorittamista kuormittivat ja häiritsivät työn keskeytykset, sillä ne hankaloittavat osaltaan sekä keskittymistä että tavoitteisiin pääsemistä. Etenkin kollegoista aiheutuvat työn keskeytykset nähtiin jopa epäreiluina kauemmin töissä olleiden moniosaajien keskuudessa.

Työn keskeytymistä voisi vähentää työpisteiden hyvällä suunnittelulla, jolloin uusia ja kokeneempia työntekijöitä olisi sekaisin. Apua ja opastusta tarvitseville pitäisi luoda toimivammat väylät avun saamiseksi. Tukea etenkin uusille tekijöille voitaisiin saada parhaiten esimerkiksi nimeämällä heille tukivalmentajat tai kummityöntekijät, joiden tekemisessä opastaminen olisi huomioituna valmiiksi.

Työn mielekkyyden kehittämisessä itse työn suorittamiseen liittyivät muun muassa itsenäisen päätösvallan lisääminen, vaihtelevat työtehtävät sekä selkeä ohjeistus ja sen saatavuuden kehittäminen. Työn mielekkyyden parantamiseksi toivottiin kannustavampaa toimintaa, yhteisiä palavereita, mukavien asioiden painottamista ja kiitosta hyvin tehdystä asiakaspalvelutyöstä. Toisinaan työn ohessa toivottiin pieniä lyhyitä irtautumisia kiireestä esimerkiksi viiden minuutin taukojumppaan. Yhteisöllisyyden lisäämiseksi toivottiin myös tapahtumia työajan ulkopuolelle.

Työssä jaksamista hankaloittavat muun muassa tulospaineet, kiire ja päällekkäiset samanaikaiset tekemiset. Tulostavoitteiden osalta erityisesti tehokkuus nähtiin haastavaksi ja jopa ristiriitaiseksi työn vaatimien laatuvaatimusten rinnalla. Myös myynnillisyyden lisäämiseksi toivottiin lisätukea. Tehokkuustavoitteiden saavuttaminen ”kerralla kuntoon”-taktiikalla koettiin haastavaksi yhtälöksi. Tähän ehdotettiin avuksi muun muassa niin sanottua ”2nd line”-linjaa, jossa tehtävät voidaan hoitaa kokonaisvaltaisesti kuntoon ilman tehokkuustavoitteen vaatimaa aikataulua.

Työn suorittamisen osalta toivottiin erityisesti tehokkuutta eri tukikanavien toimintaan. Jonottaminen tukikanaviin ja itsenäisen päätösvallan puuttuminen tietyiltä osin nähtiin työn suorittamisen osalta sekä kuormitustekijänä että työn mielekkyyttä syövänä tekijänä. Toimivammat väylät tukikanavissa auttaisivat tilannetta,

sillä ruuhkatilanteissa avun odottaminen vaatii vastauksen odottamisen lisäksi myös päällekkäisiä asiakaskohtaamisia. Monen asian päällekkäinen hoitaminen nähtiin raskaaksi. Enemmän päätösvaltaa toivottiin myös tietyissä hyvitystilanteissa ja rahoitusasioiden hoitamisessa. Myös epäselvät valtuudet asioiden hoitamisen suhteen nähtiin lisäävän työn kuormitusta ja aiheuttavan viivästyksiä työn suorittamisessa.

Osa vastaajista koki, että osavastuu palvelutilanteesta ja sen resurssoinnista on annettu liiaksi asiakasneuvojille, sillä heidän tulee seurata työssä palvelutilanteen kehittymistä jatkuvasti ja vaihtaa linjalta toiselle palvelutilanteen mukaan. Tämä hankaloittaa työhön keskittymistä ja vauhtiin pääsemistä. Jono-ohjauksien jatkuvaa muuttumista pidettiin hankalana, sillä jatkuvat muutokset koettiin luovan epätietoisuutta siitä, mitä pitää tehdä milloinkin. Näitä kokemuksia ilmeni enemmän työntekijöillä, joilla oli päivittäisosaamisen lisäksi yksi tai useampia osaamisalueita, esimerkiksi sijoitus- tai rahoitusosaamista. Tilanne koettiin toisinaan epäreiluksi myös tavoitteiden saavuttamisen osalta.

Kehittämistoimintaan toivottiin enemmän valmentajien ja esimiesten apua ja vastuun ottamista kehittämisen osalta. Nykyiset kehittämiskanavat nähtiin hankaliksi käyttää kiireisen ja tavoitteidentäyteisen työn ohessa. Valmentajat ja esimiehet voisivat kysyä ja kartoittaa tarkemmin kehittämiskohteista ja viedä aiheita kehittämiskanaviin, koska harva työntekijä jaksaa ja ehtii sinne ajatuksia viedä.

Tiedon etsiminen koettiin ongelmalliseksi ja aikaa vieväksi. Se nähtiin niin työtä kuormittavana kuin häiritsevänä tekijänä, koska tietoa on tarjolla useassa eri paikassa ja jatkuvasti tulee uutta tietoa käsiteltäväksi. Myös eri kanavissa on toisinaan ristiriitaista tietoa ja osa tiedosta on myös hiljaista tietoa, jota ei ohjeistuksesta löydy.

Viestintä ja muutoksista tiedottaminen nähtiin hajanaiseksi ja epäselväksi, eikä tieto tavoita yleensä kaikkia. Tiedon kulkemisen osalta toivottiin esimiesten ja valmentajien lisäpanostusta tiedon välittämisen kanavina. Erityistä huomiota saivat vastausten osalta englannin kielisen ohjeistuksen puuttuminen, jotka helpottaisivat tekemistä ja vähentäisivät työn kuormitusta. Samat ongelmat esiintyvät myös ruotsinkielisissä ohjeistuksissa.

8.2.4 Osaamisen jakaminen ja kehittäminen

Osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeäksi niin jatkokouluttautumisen kuin perehdyttämisen osalta. Osaamista toivottiin myös osaksi kannustemallia. Myös henkilökohtaiset kehittymissuunnitelmat ja mahdollisuus oman tilanteen seuraamiseen auttaisivat lisäämään työn mielekkyyttä. Puutteellisen perehdyttämiskäytännön osalta tuotiin esille erityisesti tällä hetkellä jo päättynyt yrityspuhelinpalvelun pilottihanke, jossa osallistuneista kokivat perehdytyksen olleen liian vähäistä.

Valmennusten suunnitteluun toivottiin enemmän asiakasneuvojien osallistamista, jotta valmennukset vastaisivat tarvetta. Osa vastaajista koki nykyisten valmennusten olevan suunnattuja lähinnä uusille työntekijöille. Laadukkaamman valmennuksen lisäämiseksi esitettiin ratkaisuksi koulutuksia räätälöidyistä aiheista ilmoittautumisperiaatteella. Tällöin kohderyhmänä olisivat oikeasti ne, jotka koulutusta tarvitsevat kyseisen asian osalta.

Koulutuksen ja valmennuksen osalta toivottiin laadukkaampia kokonaisuuksia, joissa myös syväosaaminen kehittyisi. Vähemmän aikaa työssä olleet toivoivat taas päivittäisasioiden olevan pienempinä kokonaisuuksina, jotta eri asiakokonaisuudet olisi helpompi omaksua yksi kerrallaan. Moniosaajat toivoivat lisäkoulutusta eri osaamisen ylläpitämiseksi sekä monipuolisempia työtehtäviä, joissa tekeminen vaihtelee.

Osaamista pitäisivät yllä koulutuksen lisäksi useammin pidettävät henkilökohtaiset lukutuokiot, joissa voisi keskittyä muutoksiin ja mieltä askarruttaviin asioihin. Myös aamustarttien laadun kehittäminen auttaisi omaksumaan muutoksia. Uusien työntekijöiden perehdytykseen olisi apua muun muassa kummi- tai tukityöntekijöistä, joita yhdessä tiimissä jo tällä hetkellä hyödynnetään. Vastanneiden aiemmat kokemukset kummityöntekijöistä ovat olleet positiivisia.

8.3 Tiimin kehittäminen

Tiimin kehittämisen osalta selvitettiin muun muassa kuormitustekijöiden poistamista tiimin sisällä ja yhteisiä pelisääntöjä. Tulokset on käsitelty liitteessä 3 tiimeittäin. Käsittely on tehty tiimeittäin, jotta sekä positiiviset että rakentavat asiat

saadaan käsiteltyä oikeissa tiimeissä. Tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää myös uusissa tiimeissä. Myös eri tiimeistä kumpuavat ideat ja kehittämisehdotukset voivat auttaa muita tiimejä kehittymään.

Alkuperäisten tiimien välillä on eroja esimerkiksi osaamisalueiden, jono-ohjausten, tiimikoon ja esimieskokemuksen suhteen. Tiimit 14 ja 15 painottivat jono-ohjauksissa verkkoviestitekemistä ja tiimit 9 ja 10 puhelinpalvelutekemistä. Tiimeistä asiakaspalvelutiimi 9 ja 10 ovat huomattavasti suurempia verrattuna asiakaspalvelutiimeihin 14 ja 15. Asiakaspalvelutiimi 15 sai vuoden vaihteessa uuden päällikön, joten tiimi opettelee vasta toimimista yhdessä uuden päällikön johtamana. Tässä tiimissä työskenneltiin ennen tutkimusta useampi kuukausi ilman esimiestä.

Vastausteen osalta yhden tiimin vastausaste oli huomattavasti pienempi muihin tiimeihin verrattuna. Tästä syystä kyseisen tiimin tulosten analysointi voi olla kyselyn osalta puutteellisempaa, mutta tämän tiimin työntekijät osallistuivat koko tiimin voimin osallistavaan suunnitteluun.

8.3.1 Kuormitustekijöiden vähentäminen tiimin kautta

Kysymyksessä 14 haettiin vastausta siihen, miten tiimin kautta voidaan vähentää työyhteisön kautta tulevaa kuormitusta. Positiivisen ja kannustavan hengen ylläpitäminen sekä hyvän palautteen antaminen kollegoille nähtiin tärkeinä asioina jokaisessa tiimissä. Tsemppaus ja kannustaminen nähtiin voimaannuttavana asiana. Työajalle toivottiin lisäksi myös pieniä palauttavia ja energiaa tuovia tuokioita arjen suoritusten parantamiseksi. Yhdessä tekemistä toivottiin niin työ- kuin vapaa-ajalle.

Suuremmissa tiimeissä korostuivat tiimikokojen pienentäminen ja heimoajatuksen edistäminen enemmän kuin pienemmissä tiimeissä. Tiimin välinen tiedon jakaminen nähtiin tärkeäksi kehitettäväksi asiaksi. Avoimen keskustelun ja yhteisten palaverien merkitys korostui kaikkien tiimien vastauksissa. Uutena tiedon välityksen työvälineenä nähtiin eri osaajien väliset infotuokiot. Ne tukisivat osaltaan myös heimoajatuksen edistämistä ja parantaisivat tiedon kulkua.

Kuormitustekijöiden vähentämiseen tarjottiin ratkaisuiksi hyvän mielen aamustarttien sekä tiimin palauttavia ja energiaa tuovien tuokioiden ottamista osaksi rutiineja. Hyvän mielen aamustarteissa unohdettaisiin kiire ja tulosten läpikäynti ja keskityttäisiin mukaviin asioihin, kuten esimerkiksi taukojumppaan ja hyvinvointiin. Yhteisessä palauttavassa tuokiossa jutusteltaisiin rennosti ja pyrittäisiin saamaan energiaa tulevaan työrupeamaan eri keinoin.

8.3.2 Tiimien pelisäännöt

Yhteisiä pelisääntöjä käsiteltiin kysymyksessä 14 ja ne on esitetty tarkemmin liitteessä 3. Yhteisten pelisääntöjen luomista pidettiin tärkeänä kehittämiskohteena tiimeissä. Pelisääntöjen osalta toivottiin useammassa tiimissä työrauhan lisäämistä ja äänenkäytön huomioimista, jotka ilmenivät myös kuormitus- ja häiriötekijöiden kartoittamiseen liittyvien kysymysten vastauksissa.

Työpäivän ja taukojen osalta yleisiin puheenaiheisiin olisi kiinnitettävä huomiota nykyistä enemmän. Kehittämiskohteet liittyivät pitkälti työajan käyttämiseen omiin asioihin, kollegoista juoruamiseen, pienistä asioista valittamiseen ja henkilökohtaisten ongelmien esille tuomiseen. Juoruilua ja pahan puhumista kollegoista ilmeni kyselyn mukaan yhdessä tiimissä. Sen sijaan työasioista puhumista tauoilla esiintyi useammassa tiimissä. Useat vastaajat toivoivat, että tauoilla keskityttäisiin muihin kuin työasioihin. Myös kollegoja arvostavaa puhetta toivottiin osaksi tiimin pelisääntöjä. Yhteisiin pelisääntöihin toivottiin eniten positiivisia ajatuksia, selkeitä avun kysymiskanavia ja oma-aloitteisuuden lisäämistä tilanteiden ratkaisemiseksi.

Tiimeissä toivottiin lisää avoimuutta, laadukkaampaa valmennusta sekä avointa tuen tarpeen esille tuomista. Tiimit haluavat kehittää esimerkiksi aamustarttien sisältöä, työtehtävien joustavuutta, valmennuskäytäntöä ja tiimin sisäistä kommunikaatiota.

8.4 Lähiesimiestoiminta

8.4.1 Lähiesimiestoiminnan kehittäminen

Kysymys 17 käsitteli lähiesimiestoiminnan kehittämistä. Lähiesimiestoiminta sai kehittämiskohteiden ohessa myös paljon positiivista palautetta. Esimiestoimintaa kehuttiin loistavaksi ja kehittämisehdotuksia ei kaikilta vastanneilta löytynyt. Oman tiimin esimiestä kehuttiin usean vastaajan toimesta muun muassa parhaaksi, loistavaksi ja jopa ihanaksi. Yksi tiimipäällikkö sai useita kehuja siitä, että on nostanut asiakaspalvelutyön arvostuksen aivan uudelle tasolle.

Lähiesimiestoiminnan kehittämisen osalta kolmessa tiimissä painotettiin esimiehen läsnäolon ja tavoitettavuuden lisäämistä. Useammassa tiimissä toivottiin lisäksi avoimempaa keskustelua ja vuorovaikutuksen lisäämistä tasapuolisuus huomioiden. Yhdessä tiimissä esiintyi toivetta myös työssä jaksamisen tukemiseen esimiehen taholta. Palautteen antamista toivottiin osaksi rutiineja ja myös palautekäytäntöihin tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Kuitenkin liiallinen tekemisen seuranta järjestelmien kautta koettiin ahdistavaksi ja tunnelmaa latistavaksi. Kehittämällä läsnäoloa ja tavoitettavuutta järjestelmän kautta tehtävän seurannan tarpeellisuus vähenisi huomattavasti.

Esimiehen tulisi korostaa yksilön vahvuuksia nykyistä enemmän. Tulosten analysoinnissa pitäisi keskittyä enemmän tiimin tulokseen ja kokonaisuuteen yksittäisten tekijöiden sijasta. Esimieheltä toivottiin esimiesosaamisen kehittämistä ja parempaa ymmärrystä muun muassa tasa-arvoiseen työntekijöiden kohteluun ja perhevapaalle jäävien erityskohteluun.

Myös eri työnantajan palveluksessa työskentely aiheuttaa vastaajien mukaan eriarvoisuutta tiimin jäsenten kesken. Osa vastaajista myös koki, että työntekijän työpanosta ei arvosteta kylliksi, ja vain eniten myyntiä tekevät saavat kiitosta ja palkankorotuksia.

8.4.2 Palautekäytännön kehittäminen

Lähiesimieheltä toivottiin kannustamista, tsemppaamista sekä kuulumisten kysymistä arjessa. Työntekijät korostivat avointa keskustelua palautekäytännön osalta. Asiakaspalautteita toivottiin käytävän läpi entistä enemmän osana arkirutiinia.

Palautteen toivottiin olevan enemmän henkilökohtaista ja tapahtuvan rauhoitetussa tilassa työpisteen sijasta. Rakentavan palautteen sekaan toivotaan enemmän positiivisia palautteita ja onnistumisten läpikäyntiä jaksamisen edistämiseksi.

Palautteen antamisen hetkellä esimieheltä toivottiin kannustavaa ja tsemppaavaa asennetta sekä myös vaihtoehtoisten toimintatapojen tuomista mukaan keskusteluun. Osaamiskeskusteluja sekä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista toivottiin nykyistä enemmän osaksi esimiestyötä.

8.5 Muut terveiset työntekijäkokemuksen kehittämiseksi

Muissa terveisissä tiimit ja työyhteisö ovat saaneet paljon positiivista palautetta yhteishengen ja työkavereiden osalta. Työnantajan osalta toivotaan työntekijöiden osallistamista päätösten tekoon nykyistä enemmän.

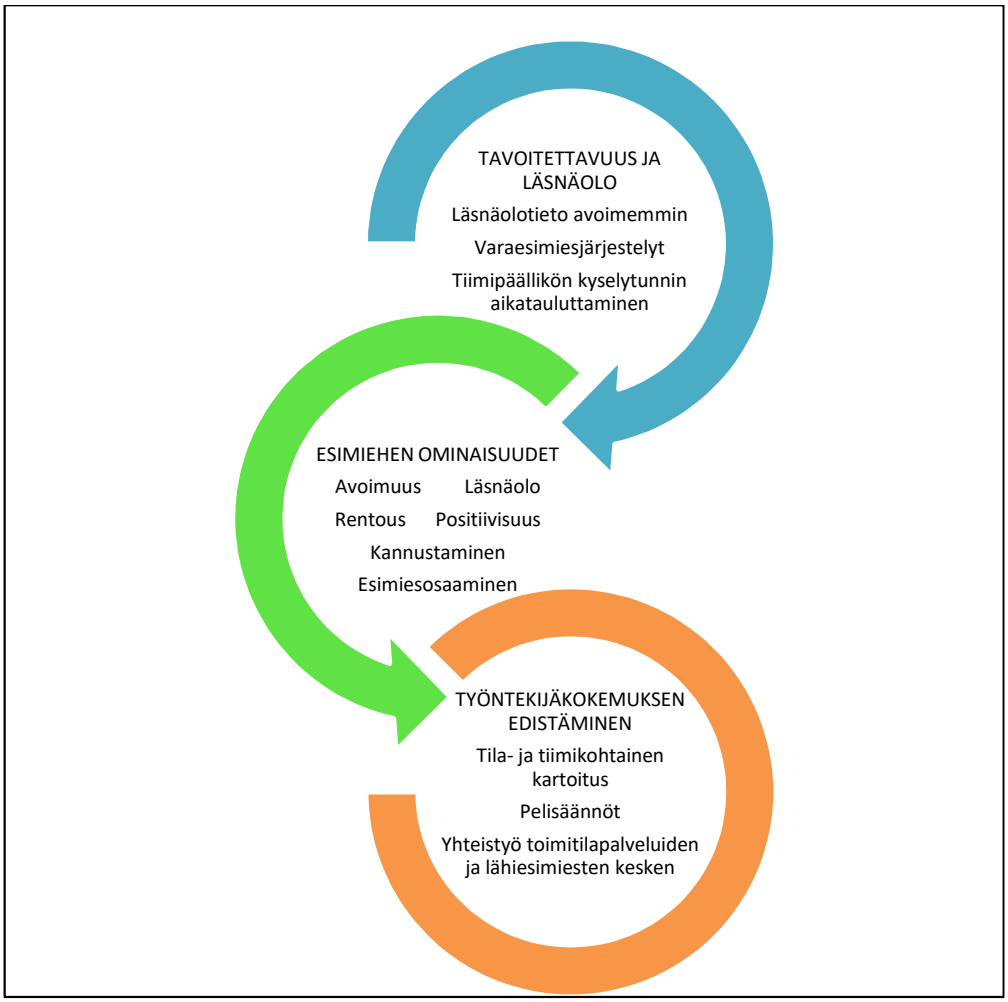
Palkkaus ja kannustemallin sisältö nousi useammassa osiossa esille, mutta tämän tutkimuksen osalta ei voida vaikuttaa nykyiseen kannustekäytäntöön. Myös taukojumppa ja taukojumppaan tarkoitetut välineet ovat saaneet useita huomioita myös muissa terveisissä. Lisäksi ohjelmistojen toimivuus ja muutokset ovat saaneet muutamia täsmällisiä huomioita.

8.6 Osallistava tutkimus ja sen tulokset

Osallistavan suunnittelun osalta kartoitettiin lähiesimiestyön kehittämiskohteista läsnäolon, tavoitettavuuden ja vuorovaikutuksen lisäämistä (kuva 16). Läsnäolon

ja tavoitettavuuden kehittämiseksi ehdotettiin toimenpiteiksi tiimipäällikön viikoittaista kyselytuntia, läsnäolotiedon entistä parempaa esille tuomista sekä varaesimiesjärjestelyitä.

Läsnäolotiedon voisi tuoda tarkemmin esille esimerkiksi tiimin keskustelukanavassa, skypessä tai tilakohtaisella ilmoitustaululla. Läsnäolon toivottiin olevan todellista läsnäoloa, ei fyysistä paikallaolemista. Esimiehen tärkeimpinä ominaisuuksina nousivat esille avoimuus, maanläheisyys, rentous, positiivisuus ja kannustava asenne (kuva 16). Myös esimiesosaamisen lisääminen nähtiin tärkeänä kehittämiskohteena joissakin tiimeissä.



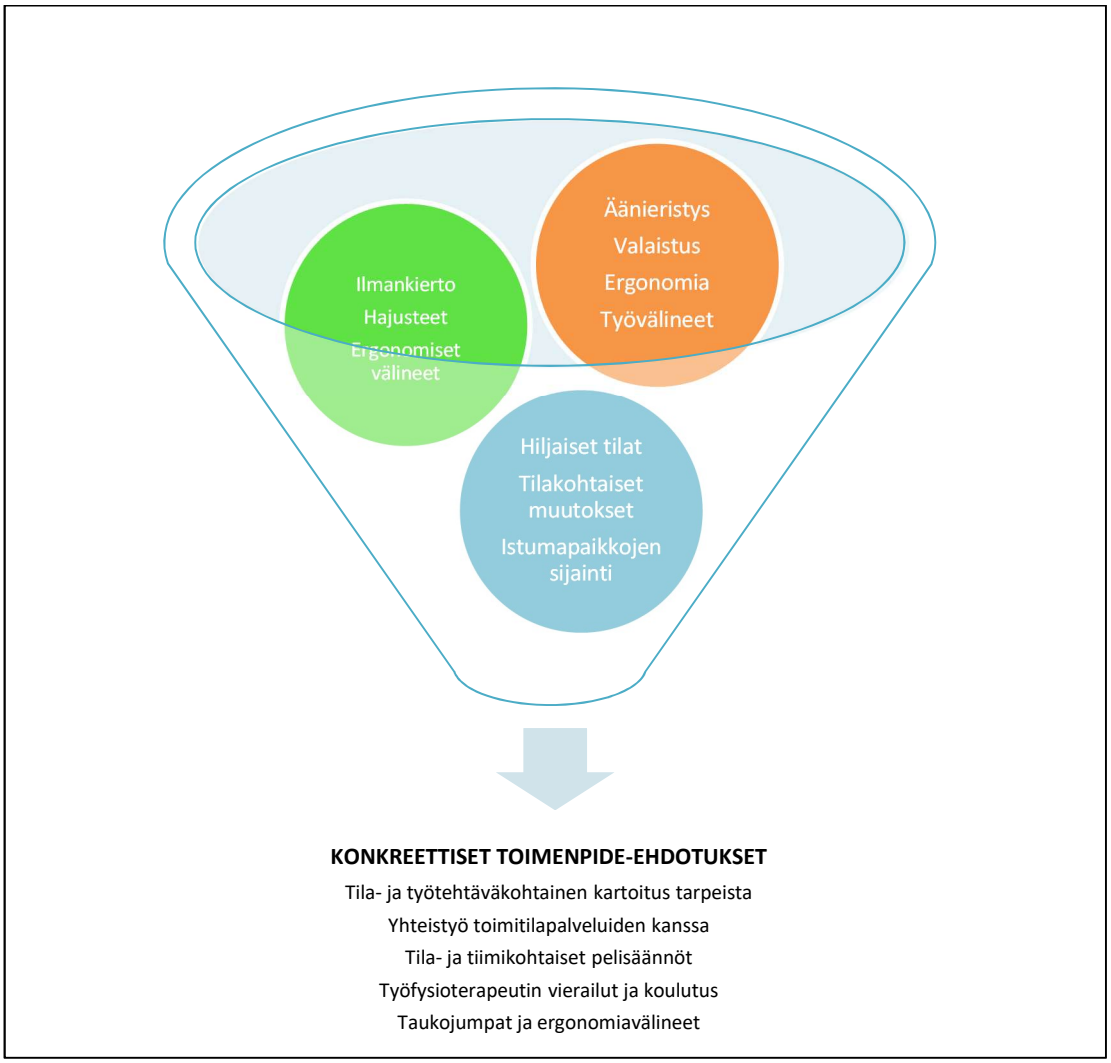
Kuva 16 Lähiesimiestyön kehittäminen

Osaamisen kasvattamisen kannalta tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat koulutustarpeiden kartoittaminen, räätälöidyt koulutukset sekä itsenäisen opiskeluajan lisääminen (kuva 17). Tiedon välityksen kanavat vaatisivat järjestelmällistä järkeistämistä, jotta tieto olisi helposti löydettävissä. Jatkuvan parantamisen tuokioihin kaivattiin ajankohtaiset -osiota tiedon kulun kehittämiseksi. Valmentamiseen toivottiin enemmän valmentajan läsnäoloa, mutta myös kollegoiden kautta saatu valmennus nähtiin tärkeänä kehittämiskohteena. Digilivet helpottaisivat ajankäytöllisesti tilannetta.

Kuva 17 Osaamisen kehittäminen

Moni työtiloihin ja -välineisiin liittyvä kehittämistoimenpide on edennyt opinnäytetyöprosessin edetessä ja tiimien päivittyessä omalla painollaan ja yhteistyö toimitilapalveluiden kanssa on aloitettu jo esimerkiksi 1-rakennuksen tilojen suhteen. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat työergonomian, äänieristyksen, valaistuksen, hajusteiden ja ilmankierron huomioiminen (kuva 18).

Työvälineiden osalta toivottiin kaikille samaa käyttöjärjestelmää, kahta isoa näyttöä, ergonomisempia hiiriä sekä langattomia työvälineitä. Lisäksi käytön tuen toiminnan kehittäminen nähtiin työvälineiden kannalta oleellisena. Työfysioterapeutin käymistä ja mahdollista koulutusta pidettiin tärkeänä ja työpaikalle toivottiin myös työhyvinvointia ja ergonomiaa lisääviä työvälineitä sekä taukojumppaa osaksi arkea. Näitä tarpeita on käyty läpi yhdessä esimiesten kanssa.



Kuva 18 Työvälineet ja -tilat

Yksi tärkeä seikka työntekijäkokemuksen kehittämiseksi on tiimikohtaisten ja tilakohtaisten pelisääntöjen luominen, jossa lähiesimiesten rooli on merkittävä.

Koska tiimikohtaiset muutokset ovat tässä vaiheessa kesken, jää tiimi- ja tilakohtaisten pelisääntöjen luominen ja hiominen osittain vielä myöhempään ajankohtaan.

Osallistavan suunnittelun päätyttyä luotiin kaaviokuva koko prosessista (liite 4). Kaaviokuva mahdollistaa jatkokehittämisen tutkimuksessa havaittujen kehittämiskohteiden edistämiseksi. Kaaviokuva pitää sisällään koko kehittämisprosessin keskeisimmät seikat ja jatkokehittämisen.

9 Pohdinta

9.1 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Opinnäytetyötä tehdessä arvostus työnantajaani kohtaan nousi entisestään. Meillä on moderniin johtajuuteen perustuva työyhteisö, jossa on jo tällä hetkellä asiat äärimmäisen hyvin. Opinnäytetyön toimeksianto kuvastaa sitä, että työnantaja on sitoutunut myös kehittämään osaltaan työntekijäkokemusta ja moni esimiehistä on lähtenyt innolla kehittämiseen mukaan opinnäytetyöprosessin aikana.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen osoittautui aiheena erittäin monipuoliseksi kokonaisuudeksi, koska työntekijäkokemuksen kehittämisen kautta voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan merkittävästi. Työnantajakuvan kehittäminen sitouttaa nykyisiä tekijöitä yritykseen ja saa myös työnhakijat kiinnostumaan yrityksestä. Koska kyseessä on kasvava ja jatkuvasti kehittyvä organisaatio, työntekijäkokemusta kehittämällä voidaan saada myös potentiaaliset uudet hakijat innostumaan työpaikasta. Tästä syystä työntekijäkokemus säilyy ajankohtaisena asiana myös jatkon osalta.

Pidän lähiesimiestyön ottamista osaksi tutkimusta erittäin tärkeänä, koska lähiesimieskenttä on kokenut suuria muutoksia opinnäytetyön aikana. Johtamisessa eri tiimien välillä on eroja, joita olisi hyvä tasoittaa yhtenäisen linjan saavuttamiseksi. Jatkon osalta lähiesimiestoiminnassa on tärkeää nykyisten hyvien

toimintamallien säilyttäminen ja uusien tarpeellisten toimintamallien luominen. Lähiesimiestoiminnan osalta korostaisin jatkokehittämiskohteina lähiesimiesten esimiesosaamisen ja vuorovaikutuksen lisäämistä sekä aitoa läsnäoloa. Esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus tiimin toimintaan ja tiimiläisten työntekijäkokemuksiin, sillä erilaiset asiat voi ilmaista eri tavoilla. Esimiehet toimivat roolimallina työntekijöilleen ja heidän käytös hiljalleen siirtyy työntekijöille.

Suurien muutosten takia jokaisessa tiimissä tulisi laatia tai päivittää myös tiimikohtaiset pelisäännöt. Lähiesimiestoiminnassa tulisi keskittyä jatkossa myös läsnäolon ja tavoitettavuuden kehittämiseen sekä esimiehen roolin selkiyttämiseen. Aiemmin esitelty työn mielekkyyden timantti voisi toimia hyvänä tukena esimiestoiminnan kehittämiseen.

Työvuorosuunnittelun osalta tulokset viedään eteenpäin jalostettavaksi esimiehille, vuoropäälliköille sekä projektiin, joka tutkii työn joustavuutta ja etätyön mahdollisuuksia. Etätyö ja joustavuus auttaisivat työn yhteensovittamista oman elämän ympärille sekä vähentäisivät myös työpaikan melutekijöitä. Myös joustavuus oman työpäivän taukojen rytmittämisen osalta edistäisi työssä jaksamista.

Kuormitus- ja häiriötekijöiden osalta nostaisin tärkeimpänä kehittämiskohteena esille tila- ja tiimikohtaisten pelisääntöjen luomisen. Näillä voisi vaikuttaa moneen kuormitus- ja häiriötekijään pienillä panostuksilla. Koska tiimijakomme ja työtilat ovat päivittyneet hiljattain ja taloon on tullut myös uusia työntekijöitä, suosittelisin kaikille tiimeille sekä tiimi- että tilakohtaisten pelisääntöjen luomista mahdollisimman pian. Osassa tiimejä ja tiloja näitä on jo kehitelty huhtikuun jatkuvan parantamisen tuokioissa sekä tiimipalavereissa.

Toinen tärkeä tekijä kuormitus- ja häiriötekijöiden osalta on tilakohtainen toimitilasuunnittelu. Toimitilasuunnittelussa tulisi huomioida erityisesti melutekijät ja erilainen tekeminen. Toimitilasuunnitelmassa näkisin olennaiseksi istumapaikkojen mahdollisen uudelleen järjestelemisen, äänieristeiden lisäämisen sekä hiljaisen tilan mahdollisuuden. Hiljainen tila voisi toimia tilavarauksella, ja sitä voisi hyödyntää myös esimiesten kyselytuntien sekä esimiehen ja alaisen välisten keskusteluiden mahdollistamisessa. Toimitilasuunnittelussa tulisi huomioida erityisesti

myös ergonomia. Yhteisiin tiloihin olisi hyvä tuoda ergonomiaa edistäviä välineitä, kuten jumppapalloja ja seisomatyynyjä.

Työvälineistä aiheutuneet häiriöt nähtiin myös kuormittavana tekijänä. Työvälineistöä on käyty laajemmin läpi kevään aikana, mutta järjestelmätuen kehittäminen toisi apua arkeen. Nykyinen järjestelmätuen hyödyntäminen vaatii usein pitkän työn seisauksen ja ongelmat eivät yleensä ratkea yhdellä yhteydenotolla, vaan asiaan joudutaan palaamaan myöhemmin tai jopa useaan otteeseen. Koska toimimme puhelin- ja verkkopalveluissa asiakasneuvojina, on meidän hankala vastata soittoihin kesken työpäivän. Tästä syystä ongelmien ratkaiseminen venyy huomattavasti.

Avun kysymisen kanaviin toivoisin kiinnitettävän entistä enemmän huomiota tulevaisuudessa. Itsenäisen tiedonhankinnan painottaminen sekä eri tukikanavien hyödyntäminen auttaisivat ratkaisevasti työn keskeytysten minimoimisessa ja osin vapauttaisivat myös esimieheltä aikaa varsinaisen esimiestyön tekemiseen. Jos eri tukikanavia hyödynnettäisiin itsenäisesti, ei myöskään kollegojen työt keskeytyisi nykyisellä tavalla. Itsenäiseen tiedonhankintaan tulisi panostaa jo työuran alusta alkaen, mutta toisaalta siihen voisi tarjota myös koulutuksia niin uusille kuin konkareillekin. Avun kysymisen kanavien hyödyntäminen vähentäisi myös esimiehen toimipisteellä tapahtuvaa liikehdintää ja rauhoittaisi työtiloja sitä kautta.

Osaamisen kasvattamisen osalta nostaisin esille asiakasneuvojien hyödyntämisen valmennuksien suunnittelussa ja valmennuksissa, sillä valmennuksen nähtiin tällä hetkellä palvelevan lähinnä uusia työntekijöitä ja valmentajien määrä on tällä hetkellä puutteellinen. Tällöin koulutukset luotaisiin oikeaan tarpeeseen, ja myös kokeneemmillekin olisi tarjolla valmennusta. Hyvänä ideana jatkon osalta nousivat täsmäaiheiset valmennukset, joihin pääsisi ilmoittautumalla.

Viikoittaisten lukupakettien oheen voisi tuoda myös lukupaketteja räätälöidyistä aiheista ja erityisesti yhteistyö konttorin kanssa lukupakettien luomisessa toisi lisäarvoa niihin. Tiedonvälityksen kanaviin toivottiin tilaa myös muutosten viestinnälle. Jatkuvan parantamisen tuokioon toivottiin ajankohtaiset -osiota, sillä nykyiset aamustartit keskittyvät enemmänkin palvelutilanteeseen. Myös aamustarttien

sijoittelua ja tarpeellisuutta olisi pohdittava uudelleen. Osaamisen kasvattamisen osalta myös kollegoilta oppimista pidettiin tärkeänä. Kollegoilta oppimista voisi hyödyntää keskustelutuokioissa, vierikuunteluissa ja pienimuotoisissa valmennuksissa.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen lähtee pienistä asioista liikkeelle, mutta toisaalta sen kehittämisen tulisi pysyä jatkuvana toimintana. Työntekijäkokemuksen kehittämistä edistää huomattavasti työpaikkamme yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen. Työntekijäkokemus tehdään yhdessä, joten sitä on myös muutettava yhdessä.

9.2 Tutkimuksen arvioiminen

Kehittämistyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin, vaikkakin opinnäytetyön tutkimuksellinen osio viivästyi jonkin verran muutosten keskellä. Tutkimuksen ajankohta osui oikeaan, sillä yt-neuvottelut toivat mukanaan suuria muutoksia organisaatiossa ja tiimeissä. Myös toimeksiantajan edustajaa vaihdettiin vuoden vaihteessa, joka viivästi omalta osaltaan tutkimuksen aloittamista.

Tutkimuksen suunnitteluvaihe oli perusteellinen ja huomioi kattavasti myös toimeksiantajan toiveet kyselytutkimuksen ja osallistavan osuuden osalta. Kuitenkin koin minulla olevan melko vapaat kädet ideoinnin suhteen. Tutkimusaineistoa saatiin niin kysely- kuin osallistavasta osuudesta valtavasti, joten tutkimustulosten käsittely vei aikaa, mutta toisaalta materiaali antoi syvyyttä tutkimukselle. Tutkimustuloksista kertyi paljon ideoita kehittämiseen, joista osa on jo ehtinyt toteutukseen tässä vaiheessa. Koska tutkimus ajoittui noin puolen vuoden jaksolle, saatiin siihen mukaan myös eri muutosvaiheiden tutkimustietoa. Eri tiimien esimiehet halusivat tehdä kehittämisestä oman tiimin näköistä, jonka näin erityisen positiiviseksi asiaksi tutkimuksessa.

Kysely- ja osallistava tutkimus antoi jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin työntekijäkokemuksen kehittämisen osalta. Osallistavaa tutkimusta ei ehditty suorittaa jokaisen tiimin osalta tiimijakojen edelleen

päivittyessä, koska tiimiläiset ja uudet esimiehet vielä tutustuvat keskenään. Kuitenkin parasta tutkimuksessa on ollut, että aihe itsessään ja jatkuva muutos on tuonut intoa työyhteisön ja sitä kautta myös työntekijäkokemuksen edistämiseen. Monet asiat, kuten työvuorosuunnittelu, palautteenkäsittely, tiimi- ja tilakohtaiset pelisäännöt sekä työvälineiden ja toimitilojen kartoitus on lähtenyt kehittämisprosessin edetessä liikkeelle.

Myös lähiesimiehet ovat suhtautuneet innolla kehittämiseen niin yksilö-, tiimi- ja tilakohtaisella tasolla. Esimerkiksi 1. rakennuksen tiloissa on ideoitu tutkimuksessa ilmenneitä kehittämisseikkoja keväällä aktiivisesti sekä tiimeittäin jatkuvan parantamisen tuokioissa sekä tiimipalavereissa että yli tiimirajojen. Keväällä lähiesimiehet suunnittelivat 1. rakennuksen tilojen työporukalle yhteinen tutustumispäivän, jossa on tarkoitus osallistua juoksutapahtumaan ja tutustua yli tiimirajojen yhteisessä tapahtumassa Tiedepuistolla.

9.3 Luotettavuus ja eettisyys

Työntekijäkokemuksen nykytilan selvittämiseksi tutkimuksessa käytetiin jo olemassa olevaa tietoa, josta poimittiin tärkeimpiä kehittämiskohteita uuden tutkimuksen aineistoksi. Aiempaa tutkimusta voidaan pitää vastausasteen (60 %) suhteen luotettavana lähteenä työntekijäkokemuksen kehittämiskohteiden alkukartoituksessa. Tutkimus on toteutettu marraskuussa 2018, joten tulokset ovat tuoreita.

Valittuja kehittämiskohteita, kyselyä ja sen tuloksia sekä osallistavaa tutkimusta suunniteltiin ja analysoitiin toimeksiantajan kanssa yhdessä säännöllisesti. Eri tutkimusmenetelmien hyödyntämisessä pyrittiin saamaan koko henkilökunnan näkemykset esille ja täsmentämään niitä yhdessä.

Kyselytutkimuksen vastausaste oli 27 %, mutta toisaalta laadullinen syvyys toi lisäarvoa tutkimukselle. Vastaamiseen käytettiin myös huomattavan paljon aikaa yhtä vastaajaa kohden. Kyselyn tuloksien pohjalta pyrittiin löytämään merkityk-

seltään tärkeimmät ja myös usein esiin nostetut ehdotukset, joita tiimit ja esimiehet jalostavat yhdessä eteenpäin kaikissa tiimeissä. Kyselyn tutkimustulokset jäivät tutkijan käyttöön, mutta sen tulokset käytiin läpi tiimipäälliköiden kanssa yleisellä tasolla ennen tutkimuksen osallistavaa osuutta.

Osallistavalla suunnittelulla täsmennettiin aiemmassa kyselystä yleisemmin nousseita kehittämiskohteita, joita etenkin tiimit ja niiden esimiehet voivat edistää. Osallistavaan suunnitteluun ehti tässä vaiheessa osallistua noin 70 % henkilöstöstä ja vastaukset tiimeittäin olivat melko samansuuntaisia. Tiimijakojen päivittyminen haastoi osallistavan suunnittelun toteutumista tiimeissä, ja siksi osa tiimeistä jäi tutkimuksen ulkopuolelle. Kuitenkin uusissa tiimeissä on työntekijöitä, jotka ovat olleet kehittämässä aiemman tiiminsä kanssa aihetta. Tutkimuksen päätöstilanteessa meillä oli neljän tiimin sijasta seitsemän tiimiä. Tutkimus on myös käynnistänyt avointa keskustelua ja ideointia työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Tutkimuksen tuloksena saatiin avainkohteet työntekijäkokemuksen kehittämiselle. Kehittäminen jatkuu edelleen tiimeissä liitteen 4 kaavion mukaisesti.

9.4 Ammatillinen kasvu

Aiemmalta koulutukseltani olen metsätalousinsinööri (amk) metsä- ja puutalouden markkinoinnin koulutusohjelmasta. Olen työskennellyt vuosia metsäteollisuuden eri tehtävissä. Kuitenkin vuonna 2014 jäin tuotannollis-taloudellisista syistä pois töistä ja tulevien perhevapaiden aikana minun piti tehdä päätöksiä, miten jatkaisin osaamiseni kasvattamista ja työllistäisin itseni jatkossa. Työttömyys osoittautui mahtavaksi onnenpotkuksi, sillä pääsin syventämään aiempia opintojani kahteen suuntaan: uusiutuvaan energiaan ja taloushallintoon. Näistä molemmista opinnoista on ollut hyötyä nykyisessä ammatissani ja aiempi osaamistaustani on tukenut liiketalouden opintoja huomattavasti.

Vuonna 2016 viimeistelin uusiutuvan energian opinnot opinnäytetyöllä biotalouden edistämisestä ja osallistavan suunnittelun menetelmistä maakuntakaavoituksessa. Osallistavien menetelmien tutkimisesta on ollut erityisen paljon hyötyä nykyisessä opinnäytetyössäni.

Aloitin nykyisen työni syksyllä 2016. Nykyinen työpaikkani OP Asiakaspalvelut Oy:llä on muovannut minua ihmisenä ja työntekijänä valtavasti ja opettaa minulle jatkuvasti uutta. Työ on luonteelleni sopivaa, vauhdikasta ja vaihtelevaa. Perheen äitinä arvostan erityisesti sitä, että työelämä joustaa oman elämän rinnalla, ja tähän toivoisin tulevaisuudessa enemmän joustamisen varaa, mutta toisaalta olen myös tyytyväinen tämänhetkisestä tilanteesta. Pidän erityisesti työpaikassani sen yhteisöllisyydestä ja avoimuudesta. Työ on antanut minulle erinomaiset valmiudet työskennellä erilaisten ihmisten kanssa, ja se jaksaa yllättää minut joka päivä.

Aiemmasta ammatti- ja koulutustaustastani on ollut todella paljon hyötyä nykyisessä työssäni. Työn ohessa olen opiskellut liiketalouden tutkintoani ja kävin myös opettamassa pari opintojaksoa energialiiketoimintaa Karelia-ammattikorkeakoululla. Keväällä 2017 etsin itselleni alustavan opinnäytetyöaiheen nykyisestä työpaikastani. Tämän jälkeen kehitin ammattitaitoani ja opiskelin työn ohessa. Opinnäytetyön aihe kypsyi seuraavan vuoden aikana ja pääsi toteutukseen sitten loppusyksystä 2018 sopivan ajankohdan löydyttyä.

Liiketalouden koulutuksesta on ollut minulle erityisesti hyötyä laajemman näkemyksen ja osaamisen kehittämisen valossa. Koulutusta on tukenut insinööritaustani ja siihen on tuonut lisäsyvyyttä myös nykyiset työtehtäväni. Monimuoto-opinnot ovat mahdollistaneet sen, että tutkinnostani on tullut nykyisiä työtehtäviä tukeva kokonaisuus. Erityisesti verotukseen liittyvät opinnot ovat auttaneet minua rahoitusosaajana paljon. Myös Ebusiness- ja toiminnanohjausjärjestelmien opintojaksoilla sain yhdistää mahtavasti työelämän kokemuksia ja tietoutta sekä nykyisiä opintojani. Jäin kaipaamaan koulutuksesta englanninkielen suullisia opintoja liiketalouden osalta, sillä niistä olisi erityisen paljon hyötyä työssäni asiakasneuvojana.

9.5 Jatkotutkimus ja kehittämistoimet

Työskentely työntekijäkokemuksen edistämiseksi ei pääty opinnäytetyöhön, vaan työntekijäkokemuksen kehittymistä on tarkoitus seurata ja edistää saatujen tulosten pohjalta projektiluontoisesti pidempään.

Kehittämisprosessista piirrettiin prosessikaavio (liite 4), jonka mukaisesti toimintaa on tarkoitus jatkossa suunnata ja kehittää vuositasolla, kunhan nykyiset kehittämisaihiot ovat päässeet käytäntöön. Näiden toimien vaikutuksia seurataan myöhemmin toteutettavan kyselytutkimuksen avulla ja lähdetään suuntaamaan kehittämistä uudelleen. Tutkimuksella on saavutettu runsaasti ideoita jatkokehitettäväksi ja osa niistä toteutetaan vielä tulevaisuudessa.

Jatkotutkimuksen osalta toivoisin, että osallistava suunnittelu käytäisiin myös uusissa tiimeissä läpi etenkin tiimi- ja tilakohtaisten kehittämisehdotusten ja lähiesimiestyön osalta. Näen positiivisena seikkana kehittämisessä, että niin työntekijät kuin työnantajakin ovat olleet valtaosin innoissaan kehittämisasioista koko prosessin ajan. Moni asia on edennyt opinnäytetyön aikana kuin itsestään.

Lähteet

Airaksinen T. & Vilkka H., 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Liettua: Alma Talent Oy.

Finanssiala ry. 2016a. Finanssipalveluita kaikille. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssipalveluita_kaikille_raportti.pdf. 22.8.2018

Finanssiala ry. 2016b. Hyvinvoiva finanssiala - Finanssityö 2016-2019. http://ennakointikamari.fi/wp-content/uploads/2016/12/hilkkamalinenhyvinvoivafinanssiala.pdf. 1.12.2016

Finanssiala ry 2017a. Finanssiala pitää Suomen pyörät pyörimässä. http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/Sivut/default.aspx. 17.5.2017

Finanssiala ry. 2017b. Hyvinvoiva https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf. 22.8.2018

Finanssiala ry 2018a. Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros/Sivut/default.aspx. 21.9.2018.

Finanssiala ry 2018b. Osaamistarpeet finanssialalla. www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Top5-Osaamistarpeet-finanssialalla-2018.pptx. 21.9.2018

Heikkinen, R. (toim.). 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki. Helsingin Kamari Oy.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki. Talentum.

Järvinen P., Rantala J. & Ruotsalainen P. 2014. Johda suoritusta. Viro. Talentum Media Oy.

Kauhanen J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOYpro Oy.

Lindholm, S. 2019. Työntekijäkokemuksen muotoilu. https://www.talentvectia.com/palvelut/kulttuuri-tyontekijakokemus-ja-johtamismalli/tyontekijakokemuksen-muotoilu/. 28.3.2019.

Luukka P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas - Mikä, miksi ja miten? Liettua. Alma Talent Oy.

Manka M. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentun Pro.

Noponen R. 2016. Learning Cafe eli oppilaskahvila. https://www.innokyla.fi/web/malli2825539. 3.2.2017.

Moilanen T., Ojasalo K. ja Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Pyöriä, P. (toim.), 2012. Työhyvinvointi menestystekijänä. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Tarkkonen J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIpress.

Vilkka H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vuori, K. 2018. Hyvä työntekijäkokemus. https://www.monstercafe.fi/hyva-tyontekijakokemus/. 3.5.2018.

Saatekirje

Hei!

Olen Anne Roponen ja työskentelen Contact Center Joe 15 -tiimissä. Työn ohessa opiskelen liiketaloutta Karelia-ammattikorkeakoulussa taloushallinnon koulutusohjelmassa, josta valmistun keväällä 2019.

Teen opinnäytetyötäni työntekijäkokemuksen kehittämisestä Joensuun Contact Center-tiimeissä. Työn ohjaajana toimii Karelia-ammattikorkeakoulusta Tarmo Alastalo ja OP Asiakaspalveluiden osalta Hannu-Pekka Hyttinen. Opinnäytetyö valmistuu keväällä 2019 ja se julkaistaan myöhemmin muun muassa Theseuksessa.

Olen alustavasti kartoittanut työntekijäkokemuksen nykytilannetta syksyn 2018 Henkilöstöpulssi -kyselyiden tuloksien kautta. Suurimpina vahvuuksinamme tuloksista nousivat ovat muun muassa työssä oppiminen, selkeät päämäärät ja tavoitteet, asiakasta arvostava esimiestyö, strategisten tavoitteiden selkeys sekä yhteistyö ja kollegoiden tuki.

Henkilöstöpulssin tuloksista niin monivalinnan kuin avopalautteiden osalta nousi esille muutamia kehittämiskohteita, joita haluamme kehittää yhdessä. Näitä kohteita ovat muun muassa työssä jaksaminen, innostuneisuus työstä, muutoskyvykkyys, itsenäisen päätäntävallan tukeminen ja esimiehen tuki henkilökohtaisessa kehittymisessä.

Kysely toteutetaan avoimina kysymyksinä, jotta voisitte aiempaa paremmin tuoda esille ideoita työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Tuloksia ei ilmoiteta henkilötasolla ja lomakkeet jäävät vain tutkijan käyttöön.

Kyselytutkimuksen tuloksia jalostetaan eteenpäin jatkuvan parantamisen hengessä tiimeittäin. Opinnäytetyön tuloksena muodostuu kehittämissuunnitelma, jonka pohjalta lähdemme yhdessä kehittämään työyhteisöämme entistä paremmaksi paikaksi työskennellä.

Toivon teiltä paljon ideoita ja ratkaisuehdotuksia, jotta saamme kehittämisen alulle ja mahdollisimman monen äänen kuuluville tutkimuksessa! Vastaattehan kyselyyn 1.3.2019 mennessä. Lisätietoja tutkimukseen ja kyselyyn liittyen voit kysyä minulta sähköpostitse tai Skypen kautta.

Kiitos kaikille osallistujille jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Anne Roponen
OP
Palvelukeskus ja prosessit
Contact Center
Länsikatu 15, 80110 Joensuu
anne.roponen@op.fi

Kyselylomake

1. Ikä: 18-24, 25-34, 35-45, yli 45
2. Sukupuoli: nainen, mies
3. Työsuhteen kesto: alle 1 vuotta, 1-3 vuotta 4-6, 6-8, yli 8 vuotta
4. Koulutustausta: peruskoulu, lukio, ammatillinen koulutus, korkeakoulu, muu, mikä?
5. Osaaminen (voi täyttää useamman): päivittäinen, rahoitus, sijoitus, verkkopalveluneuvonta, some, web, Muu, mikä?
6. Perhetausta: Lapsiperhe, parisuhde, yksin elävä
7. Mitkä tekijät kuormittavat sinua työssäsi eniten? Mainitse ensin kolme tärkeintä kehittämiskohdetta. Lisätietona voit kirjata myös muita kuormitustekijöitä, joita haluaisit kehitettävän.
8. Millä keinoin vähentäisit työsi kuormitustekijöitä? Kirjoita ideoitasi erityisesti kolmen tärkeimmän kuormitustekijän osalta.
9. Miten kehittäisit työsi mielekkyyttä? Mainitse ensin kolme tärkeintä kehityskohdetta. Lisätietona voit antaa myös muita kehityskohteita.
10. Millaisia häiriötekijöitä tunistat omassa työssäsi? Mainitse ensin kolme suurinta häiriötekijää. Lisätietona voit kirjata myös muita häiriötekijöitä, joita toivoisit kehitettävän.
11. Kuinka työsi häiriötekijöitä voisi vähentää?
12. Mihin asioihin kaipaisit enemmän itsenäistä päätösvaltaa?
13. Millä tavoin vähentäisit tiimisi kautta työyhteisön tuomaa kuormitusta?
14. Millaisia uusia pelisääntöjä tiimisi kaipaa?
15. Kuinka kehittäisit tiimisi toimintaa? Mainitse kolme tärkeintä kehityskohdetta.
16. Miten kehittäisit lähiesimiestoimintaa?
17. Millaista henkilökohtaista palautetta kaipaisit esimieheltäsi?
18. Mitä muita terveisiä haluaisit antaa työntekijäkokemuksen kehittämiseksi?

Kiitos Vastauksistasi!

Kuormitus- ja häiriötekijöiden kehittäminen

TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN *Kuomitus- ja häiriötekijöiden kehittäminen*	
Kehittämiskohteet aihealueittain	Ehdotukset korjaaviksi toimenpiteiksi
Työvuorosuunnittelun kehittäminen	
Etätyö	1-2 päivää viikossa
Työajan joustavuus	Liukuman lisääminen
Työpäivän rytmittäminen	Selkeät kokonaisuudet Monipuolisuuden lisääminen
Taukojen rytmittäminen	Tasainen rytmitys työpäivän pituuteen Useampi tauko
Ilta- ja viikonlopputyö	Elämäntilanteiden huomiointi
Työtilat ja -välineet	
Avokonttorityöskentely	
Melu ja rauhattomuus	Yhteiset pelisäännöt ja käytösmallit Istumapaikkojen suunnittelu Erilaisten tekemisten huomiointi Äänieristeet ja sermit Vastamelukuulokkeet Hiljaiset tilat Tiimikokojen huomiointi
Hajusteet	Yhteiset pelisäännöt
Valaistus	Yksilöllinen huomioiminen
Ilmankierto	Tilakohtainen kartoitus
Lämmön säätely	Tilakohtainen kartoitus
Työvälineet	
Välineiden kunto	Seuranta ja päivitys
Ergonomian lisääminen	Satulatuolit, liikuntavälineet, jumppapallot
Järjestelmähäiriöt	-
Työn suorittaminen	
Työn keskeytykset	Avun kysymisen kanavat Kummityöntekijät uusille Istumapaikkojen suunnittelu Yhteiset pelisäännöt
Tuki- ja luparingit	Itsenäisen päätösvalta Sujuvuuden kehittäminen tukikanavissa
Työn määrä	Päivittäiskokonaisuuden pilkkominen Vastuiden selkiyttäminen Päällekkäisten tehtävien minimointi
Kehittämistoiminta	Esimiesten ja valmentajien vastuun lisääminen eteenpäinviemisestä
Tiedon etsiminen ja ristiriitaiset ohjeistukset	Tieto yhteen paikkaan Vieraskieliset ohjeistukset ja -apurit Muutosviestinnän kanavat
Työn mielekkyys	Kannustava toiminta Yhteiset palaverit Mukavien asioiden painottaminen Kiitos hyvin tehdystä työstä Irtautuminen kiireestä
Osaamisen jakaminen ja kehittäminen	
Perehdyttäminen	Yksilön huomioiminen Tuki- ja kummityöntekijät Avun kysymisen kanavat
Osaamisen lisääminen	Osaamisen tuominen osaksi kannustemallia Henkilökohtaiset Mahdollisuus oman tilanteen seuraamiseen
Valmennukset	Eri osaajien huomioiminen - kaikille jotakin Yksilölliset valmennukset Täsmäaiheet Ilmoittautumiskäytännöt valmennuksiin
Osaamisen jakaminen	Yhteiset palaverit Aamustarttien laadukkuuden Viestinnän ja tiedonvälityskanavien kehittäminen Eri osaajien infotuokiot

Tiimin kehittäminen ja lähiesimiestoiminta

	TIIMIEN KEHITTÄMINEN JA LÄHIESIMIESTOIMINTA Contact Center Joensuu Tiimit		
9	10	14	15
	TYÖYHTEISÖN KUORMITUSTEKIJÄT JA NIIHIN VAIKUTTAMINEN		
Istumajärjestyksen suunnittelu Juoruilu kollegoista Kannustavan hengen ylläpito Hyvä palauttee kollegoille Äänen käytön huomioiminen Avoin keskustelu Tiimikoon pienentäminen	Yhteisen tekemisen järjestäminen Tauoilla ei työasioita Hyvän mielen aamustartit Eri osaajien kesken infotauot Oma-aloitteisuuden lisääminen	Selkeät pelisäännöt Kollegoiden opastaminen Vapaa keskustelu	Tiimin sisäinen tiedottaminen Onnistumisen esiin tuomisen tavat Säännöllinen avoin keskustelu Yhteinen aika työstä palautumiseen Osaamisen jakaminen Tsemppaushetket Taukojumpat
	TIIMIN PELISÄÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN		
Äänen käytön huomioiminen Toisista pahan puhuminen kuriin Työajan käyttäminen omiin asioihin	Puheenaiheet työyhteisössä Turhasta valittaminen Positiivisen ajattelun lisääminen	Avun kysymisen kanavat Valmentajan hyödyntäminen	Työrauhan lisääminen Yksilön vahvuuksien korostaminen Kollegalle siirrettävät tehtävät
	TIIMIN KEHITTÄMINEN		
Tiimin jakaminen pienryhmiin Yhteisten palaverien lisääminen Kollegan arvostava puhuttelu Avoimuus	Heimoajatus Laadukkaampi valmennus Avun kysymisen kanavat	Pelisääntöjen luominen Tuen tarpeen esille tuominen	Aamustarttien kehittäminen Joustavuus tehtävissä Sisäisen kommunikaation kehittäminen Tuloksien arviointi yhteisönä, ei yksilönä
	LÄHIESIMIESTOIMINNAN KEHITTÄMINEN		
Läsnäolon lisääminen Tavoitettavuuden lisääminen	Keskustelun lisääminen Tavoitettavuuden lisääminen Tuki työssäjaksamiseen Läsnäolon lisääminen Vuorovaikutuksen lisääminen	Palautteen antaminen rutiiniksi Keskustelun lisääminen	Esimiehen roolin selkiyttäminen Keskustelun lisääminen Läsnäolon lisääminen Tavoitettavuuden kehittäminen Esimiesosaamisen kehittäminen Yhteydenpito ja kaikkien huomioiminen
	PALAUTTEEN ANTAMINEN JA PALAUTEKÄYTÄNNÖT		
Tsemppaus Palautteen antaminen Kuulumisten kysyminen	Palaute onnistumisista Kannustaminen Vaihtoehtojen tuominen Osaamisen kehittäminen	Palaute onnistumisista Asiakaspalautteiden läpikäynti	Henkilökohtainen palaute Henkilökohtaisten tavoitteet Osaamiskeskustelut Palaute onnistumisista

Työntekijäkokemuksen kehittämisprosessi ja keskeisimmät kehittämiskohteet

TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JATKUVA PARANTAMINEN

Kehittämisprosessin kulku

Kehittämisprosessin kulkusuunta

1. MÄÄRITTELY — **Työntekijäkokemuksen kehittäminen** — **Q1**

Kehittämiskohteiden määrittely

Työssä jaksamisen, innostuneisuus, muutoskyvykkyys, itsenäisen päätäntävallan tukemisen ja esimiehen tuki

Kyselyn valmisteleminen

Työn kuormitus- ja häiriötekijät, työn mielekkyys, itsenäisen päätösvalta, lähiesimiestyö ja palautteen antaminen

2. MITTAAMINEN — **Kyselytutkimus** — **Q1-Q2**

Kyselyyn vastaaminen

3. ANALYYSI — **Kehittämiskohteet** — **Keskeisimmät kompastuskivet** — **Q2 - Q3**

Tulosten analysointi

Työvuorosuunnittelu	Etätyö, joustavuus, tauotus, pirstaleisuus
Lähiesimiestyö	Läsnäolo, tavoitettavuus, vuorovaikutus, esimiehen rooli
Osaaminen	Kasvattaminen, Jakaminen, valmennuskäytännöt
Työn keskeytykset	Avun kysymisen kanavat, järjestelmähäiriöt, kollegat
Työtilat ja -välineet	Äänieristys, ergonomia,
Tiimi- ja työyhteisötaidot	Tiimi- ja tilakohtaiset pelisäännöt

4. PARANNUKSET — **Q3**

Aihioiden jatkotyöstö

		Prio	Toimenpide	Vastuu
Tiimeissä	Lähiesimiestyö	1	Tiimipäällikön "kyselytunnit" 2 krt/vko	Esimies
		2	Varamieskäytännön luominen	Lähiesimiehet
		3	Läsnäolotiedot tilakohtaisiksi	Lähiesimiehet
		4	Esimies- ja työntekijäroolien täsmentäminen	Yhdessä
	Osaaminen	1	Itsenäisen opiskeluajan lisääminen	Asiakasneuvoja Vuoropäälliköt
		2	Yksilöllinen valmennus	
		3	Asiakasneuvojalähtöiset valmennukset	Valmentajat Asiakasneuvojat
		4	Tiedon keskittäminen	
	Työn keskeytykset	1	Avun kysymisen kanavien hyödyntäminen	Asiakasneuvoja
		2	Koulutus itsenäiseen työhön	Perehdyttäjät, valmentajat
		3	Työrauhan antaminen	Asiakasneuvoja
		4	Kummi- ja tukityöntekijät	
	Työtilat ja välineet	1	Äänieristeet ja tilasuunnittelu	Toimitilapalvelut
		2	Työergonomian kouluttaminen	Fysioterapeutti
		3	Työergonomiaa parantavat välineet	Tilakohtainen
		4	Hiiret, tuplanäytöt, tietokoneet	Kartoitus
Muissa kanavissa	Palautekäytännöt			Sprintti
	Työvuorosuunnittelu			Hanke

5. SEURANTA — **Q4**

Uusintakysely

Palaute ja jatkuva parantaminen

Kehittämisprosessin alkuun