

Heini Kämäräinen

**TYÖNTEKIJÄYMMÄRRYKSESTÄ
KOHTI ORGANISAATION
KEHITTÄMISTÄ**
Muotoiluetnografinen toimintatutkimus
puutavarankuljetusyrityksessä

Opinnäytetyö
Muotoilija YAMK

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Heini Kämäräinen	Muotoilija (YAMK)	Huhtikuu 2020
Opinnäytetyön nimi		76 sivua 2 liitesivua
Työntekijäymmärryksestä kohti organisaation kehittämistä. Muotoilu- ja etnografinen toimintatutkimus puutavarankuljetusyrityksessä		
Toimeksiantaja		
VL Timber Oy		
Ohjaaja		
Marjo Suviranta		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön ytimenä on organisaation kehittämisprojekti pienelle (johtaja ja yhdeksän työntekijää) puutavarankuljetusalan yritykselle. Lähestymistapana on muotoilu- ja etnografinen toimintatutkimus ja työ on tehty palvelumuotoilun alalle. Työssä on kunnioitettu palvelumuotoilun periaatteita ja sovellettu palvelumuotoilua verrattain uudella tavalla: teknisen alan organisaation sisäisessä kehittämisessä.</p> <p>Tutkimusongelmina työssä ovat 1) Työntekijäymmärryksen kasvattaminen kohdeorganisaatiossa palvelumuotoilun periaatteita hyödyntäen ja 2) esimiestyön kehittäminen kohdeorganisaatiossa työntekijäymmärrystä hyödyntäen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu seuraavista käsitteistä: palvelumuotoilu, työntekijäymmärrys, etnografia sekä toimintatutkimus. Käytetyt menetelmät kumpuavat etnografian, palvelumuotoilun ja organisaatiopsykologian perinteestä: päivä elämässä -menetelmä, puolistrukturoitu teemahaastattelu, yhdessä kehittäminen ja valmentava keskustelu. Tulosten visualisoinnin keinoja ovat olleet työntekijäprofiilit, VHMU-analyysi, pomon muistilista ja valokuvataide.</p> <p>Tuloksina havaittiin, että työntekijäymmärrykseen perustuva lähestymistapa toimii erinomaisesti sekä sellaisenaan henkilöstöjohtamisen kehittämisen toimenpiteenä, että kehittämistoimien pohjana. Päivä elämässä -työpäiviltä sekä haastatteluista selvisi, että yrityksessä on jaettuja näkemyksiä kehittämisen kohteista. Erilaiset persoonat on esitetty työntekijäprofiileissa, jotka on suunniteltu tuoreella tavalla ulottuvuuksien muodossa. Kokonaisuudessaan johtajan työpanoksen kohdentaminen ja rajaaminen nousi tuloksissa keskiöön: aikaa ja panosta vaaditaan itse johtamistyöhön nykyistä enemmän.</p> <p>Esimiestyön kehittämiseksi pidettiin valmentavia keskusteluja johtajan ja kehittäjän välillä. Lisäksi VHMU-analyysi ja pomon muistilista toimivat esimiestyötä ohjaavina elementteinä. Vaan lopulta muutoksen toimeenpano jää yrityksen vastuulle, ja tämän kehittämisprojektin yksi tärkeä tavoite on ollut tukea siinä mahdollisimman hyvin.</p>		
Asiasanat		
Työntekijäymmärrys, etnografia, kuljetusala, johtaminen		

Author (authors)	Degree	Time
Heini Kämäräinen	Master of Culture and Arts	April 2020
Thesis title		76 pages 2 pages of appendices
From employee insight to organizational development. Designer ethnographic process study in timber transport company.		
Commissioned by		
VL Timber Oy		
Supervisor		
Marjo Suviranta		
Abstract		
<p>The core of this thesis is a development project for small company (manager and nine employees) operating in timber transport industry. The approach is defined to be designer ethnographic process study and the field of thesis is service design. Service design philosophy is respected throughout the thesis and applied in a relatively novel way: to internal development in mechanical industry.</p>		
<p>The first objective of the thesis was to obtain employee insight of the target company, and second, to use gained employee insight to develop supervisory work. The theoretical framework was built on the following concepts: service design, employee insight, ethnography and process study. Methods sprang from the tradition of ethnography, service design and organisational psychology: A day in the life, half-structured interview, co-creation and coaching discussions. Results were visualized using employee profiles, SWOT-analysis, boss's house rules and photography art.</p>		
<p>As results it was noticed that the approach based on employee insight functions very well both as HR development act as such, and as a base for development acts. It was clear that the employees had somewhat shared understanding of development needs in the company. Different types of employee personalities are presented as employee profiles, which are designed in a fresh way as dimensions based. Targeting and defining the manager's contribution came out as cardinal finding: more time and effort investment in supervisory work is required.</p>		
<p>Development of supervisory work was brought to practice through coaching discussions, SWOT-analysis and boss's house rules. In the end, the execution of change remains as the company's responsibility, hence one of the main aims of this thesis was to find keys to support this process.</p>		
Keywords		
Employee Insight, ethnography, transport industry, leadership		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1	Kehittämiprojektin tarve	8
2.2	Kohdeorganisaatio	10
2.3	Käsitekartta ja teoreettinen viitekehys	11
2.4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimusongelmat	14
2.5	Tutkimusmenetelmät	15
2.6	Opinnäytetyön vaiheet ja aikataulu	15
3	TEOREETTINEN TAUSTA	17
3.1	Palvelumuotoilu	17
3.1.1	Palvelumuotoilun periaatteita	18
3.1.2	Tuplatimantti	21
3.2	Työntekijäymmärrys	22
3.3	Etnografia	25
3.4	Toimintatutkimus	29
3.5	Tutkimuksen muut ulottuvuudet	30
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
4.1	Tiedonhankintamenetelmät	34
4.1.1	Päivä elämässä	34
4.1.2	Haastattelu	39
4.2	Aineiston analyysi	41
4.2.1	Työntekijöiden taustatiedot	42
4.2.2	Laadullinen analyysi	44
4.3	Yhdessä kehittäminen	49

5	TULOKSET	53
5.1	Valokuvat	53
5.2	Työntekijäprofiilit	56
5.3	VHMU-analyysi	61
5.4	Esimiestyön kehittäminen	63
6	POHDINTA	66
6.1	Työntekijäymmärryksen esiinnousu	67
6.2	Ymmärtäminen kukoistuksen elinehtona	68
6.3	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi	68
6.4	Käytännön johtopäätökset	69
6.5	Tutkijan sana	70
	LÄHTEET	71
	KUVALUETTELO	
	LIITTEET	
	Liite 1. Haastattelurunko	
	Liite 2. Pomon muistilista	

1 JOHDANTO

Nykypäivän työelämässä ihmiset kaipaavat autonomian tunnetta ja itseohjautumisen mahdollisuuksia, mutta samanaikaisesti heillä on yhä tarve johtamiselle (Kostamo 2019; Mäki 2017). Samanaikaisesti työelämän vaatimukset ja paineet kasvavat. Tästä saavat osansa niin työntekijät kuin esimiehet: tehokkuuden vaatimus lisääntyy, mutta miten siihen päästään? Tämän ristiriidan edessä on hyvä suunnata katse myös kohti työntekijöitä asemasta riippumatta ja kuulla, mitä heillä on sydämellään. Tämä opinnäytetyö on tehty palvelumuotoilun alalle, jonka periaatteet suuntaavat kiinnostuksen asiakkaan kokemuksiin ja näkemyksiin palvelujen kehittämiseksi. Tässä opinnäytetyössä asiakkaan roolissa toimii yrityksen työntekijä. Palvelun voidaankin ajatella olevan tässä tapauksessa työnantajan palvelu työntekijälle: onnistunut johtaminen.

Opinnäytetyö ulottuu sekä yksikön että organisaation näkökulmiin. Yksilön kokemuksia ja näkemyksiä kutsutaan tässä kontekstissa työntekijäymmärrykseksi. Lisäksi huomio suunnataan organisaation kehittämiseen. Ottamalla työntekijät mukaan organisaation kehittämiseen saadaan paitsi suunnattua huomio relevantteihin kehittämiskohteisiin, samalla kasvatettua sitoutumista ja työhyvinvointia. Sitoutunut ja hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava työntekijä. Näin ollen työntekijöiden kokemukset ja näkemykset huomioimalla ollaan samalla luomassa yritykselle menestystä. Se ei kuitenkaan ole ainoa tavoite: kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen kokemus on myös inhimillisestä näkökulmasta merkittävä.

Opinnäytetyö on laadultaan muotoilu- ja toimintatutkimus, joka tarkoittaa tutkijan läheistä läsnäoloa kehittämissympäristössään ja aktiivista toimimista kehittämisen eteen. Tutkimus on tapaustutkimus, joka tapahtuu puutavarankuljetusalan kontekstissa. Pehmeämpi, vuorovaikutukseen ja ymmärtämiseen keskittyvä lähestymistapa on alalla vielä melko uutta, ja tämä

tutkimus on tästä näkökulmasta tuomassa tuoretta lähestymistapaa kohdeyrityksen alalle. Kuitenkaan opinnäytetyössä tuotettu tietoa ei ole sidoksissa vain puutavarankuljetusalalle, vaan siinä esitellyt menetelmät ja näkökulmat ovat hyödynnettävissä alasta riippumatta. Opinnäytetyön yksi tavoite onkin toimia esimerkkinä ihmisläheisestä ja tasa-arvoisesta organisaation sisäisestä kehittämisestä.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Oma työkokemukseni painottuu organisaatioiden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Olen koulutukseltani psykologi ja psykologian alalla vahvin suuntaukseni on työ- ja organisaatiopsykologia. Taustani olikin viitoittamassa tietä sille, millaiset asiat vetivät puoleensa opinnäytetyön aihetta valittaessa. Tuntui mielenkiintoiselta yhdistää oma kokemus ja koulutus palvelumuotoilun näkökulmaan, jolloin sinällään tuttuja asioita voi katsoa hieman erilaisesta näkökulmasta. Taustalla minulla on myös taidealan perustutkinto ja sitä kautta valokuvauksen yhdistäminen tähän projektiin oli kuin omille juurille paluuta. Kokonaisuudessaan pyrin tekemään tästä opinnäytetyöstä itseni näköisen, omaa kokemustani ja taustaani hyödyntävän sekä myös uudenlaisia näkökulmia löytävän. Kehittämiprojektista, joka toimii tämän opinnäytetyön ytimenä, pyrin tekemään kohdeyritystä aidosti hyödyttävän, konkreettisen ja toiminnallisen projektin. Kun ollaan tekemässä kehittämistoimintaa, on keskeistä, että pyritään konkreettiseen toimintaan, jolla on selkeästi määritelty tavoite (Toikko & Rantanen 2009, 14). Kehittämiprojektin onnistumista voidaan peilata alussa asetettujen tavoitteiden toteutumiseen.

Läpi tämän opinnäytetyön esiintyy ottamiani valokuvia, joiden tehtävä on tukea työntekijäymmärryksen muodostumista. Kuvien tulkinnat ovat omiani, joskin ne noudattavat mielikuvia, jotka keskusteluista kohdehenkilöiden kanssa on muodostunut. Kuva 1 (s. 8) on kohdeyrityksen tukkirekasta. Opinnäytetyön lähtökohtana oleva kehittämisprojekti suuntautuu ihmisille, joille työpaikka näyttää kuvassa olevalta.



Kuva 1. Tukkirekka työmaalla (Kämäräinen 2020)

Kun kehittämisprojektin tekeminen alkoi, myös lumet saapuivat ensimmäistä kertaa kunnolla tänä talvena Etelä-Karjalaan. Kyseisessä kuvassa on menossa sekä rekan kuljettajan, että tämän opinnäytetyön tekijän työpäivä. Muun muassa tuona päivänä ne kohtasivat.

2.1 Kehittämisprojektin tarve

Kehittämisprojektin tarve on kohdeyritykselle ollut olemassa, joskaan ei välttämättä konkreettisesti tiedostettu. Tunnen kohdeyrityksen yrittäjän ja tätä

kautta olen voinut opinnäytetyön tullessa ajankohtaiseksi nähdä yrityksen mahdollisena kehittämisprojektin kohteena. Yhteisissä keskusteluissa yrittäjän kanssa kirkastui ajatus siitä, että voimiemme yhdistäminen kehittämisessä olisi molemminpuolisesti mielekäs asia.

Kohdeyrityksen yrittäjä on toiminut yrittäjänä kyseisessä yrityksessä keväällä 2020 viiden vuoden ajan. Tätä ennen hän on toiminut työntekijänä samalla alalla kaksikymmentä vuotta. Yrityksen alkutaipaleelle on ollut asioita, jotka eivät ole olleet vaikutusmahdollisuuksien piirissä, mutta ovat vaikuttaneet yrityksen muodostumiseen sekä johtamistyöhön ja sen haasteisiin. Muun muassa tämän vuoksi tarvetta kehittämisprojektille johtamistyön tueksi nähtiin molemminpuolisesti tarvetta.

Työelämän muutoksesta puhutaan ja suurelle osalle aloja ja työtehtäviä se onkin jo todellisuutta (työelämän tutkimuspäivät 2018). Työelämän sanotaan olevan murroksessa ja muutosta tapahtuu muun muassa työurissa, jotka ovat aiempaa pirstoutuneempia digitalisaation myötä sekä itseohjautuvuuden lisääntyessä (työelämän tutkimuspäivät 2018). Tämän tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä työ on pysynyt monessa mielessä samana: kuljettajien rooli on edelleen pitkälti samanlainen, vaikka esimerkiksi digitalisaatio ja lisääntynyt tekniikka ovat jo tuoneet muutoksia. Vaikka muutos ei kaikilta osin arjen työtä ole vielä mullistanut, on työelämän tehostamisen paine jo näkyvissä. Kannattavuus koetaan alalla monessa tapauksessa pienentyneen (SKAL kuljetusbarometri 2019) ja tämä välittyy usein kasvaneina odotuksina työntekijöille. Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan keskity varsinaisesti työelämän ja alan muutoksiin vaan tutkimuksen kohteena olevan yrityksen työntekijöiden ymmärtämiseen; kehittämään henkilöstöjohtamisen ja vuorovaikutuksen tapoja kohdeyrityksessä. Kuitenkin nämä asiat huomioimalla voidaan todennäköisesti varautua paremmin myös tulevaisuuteen ja muutoksiin, joita väistämättä on edessä.

2.2 Kohdeorganisaatio

Kehittämiprojektin kohdeyritys, imatralainen VL-Timber Oy, on perustettu vuonna 2015. Perustajina oli kaksi henkilöä, mutta toinen heistä menehtyi neljä kuukautta yrityksen perustamisen jälkeen. Toimiala on tieliikenteen tavarankuljetus, tarkemmin määriteltynä puutavarankuljetus. Asiakkaina yrityksellä on lähiseudun metsäteollisuusyrityksiä, joihin puuta kuljetetaan yrityksen omistamilla tukkirekoilla, joita tällä hetkellä on kuusi kappaletta. Liikevaihto vuonna 2018 oli 2,1 milj. euroa ja tulos oli voitollinen. Yrityksessä työskenteli kehittämiprojektin ajankohtana yhdeksän kuljettajaa (myöhemmin opinnäytetyössä heitä kutsutaan työntekijöiksi), joista kahdeksan työskentelee Imatralla. Yksi työntekijä työskentelee toisella paikkakunnalla itsenäisesti ja logistisista ja aikataulullisista syistä hänet rajattiin tämän kehittämiprojektin osanottajista pois. Yrityksellä on tänä päivänä yksi yrittäjä-omistaja, joka tekee ainoana johtamistyötä (myöhemmin häneen viitataan johtajana). Lisäksi hän tekee muiden työntekijöiden tavoin myös puukuljetusta.

Kuvassa 2 (s. 11) VL Timber Oy:n yrittäjä pohtii jälleen johonkin esiin tulleeseen pulmaan ratkaisua rekkojen korjaushallissa.

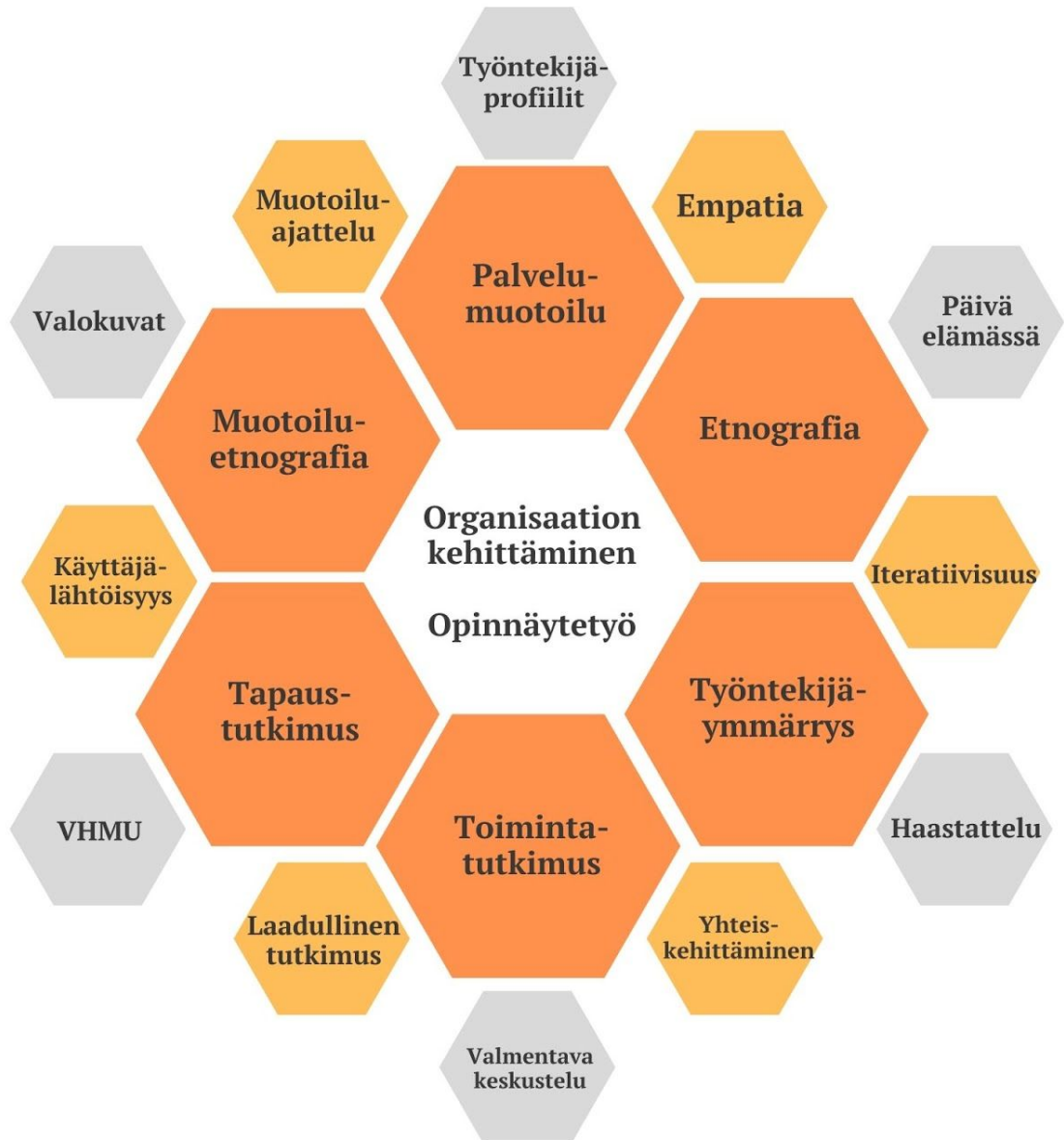


Kuva 2. Kohdeyrityksen yrittäjä (Kämäräinen 2020)

Yrittäjyys voi tuntua toisinaan yksinäiseltä. Tällöin kumppanuutta voi hakea esimerkiksi toisilta yrittäjiltä vertaistuen muodossa tai ulkopuoliselta kehittäjältä tai neuvonantajalta, kuten tämän kehittämisprojektin tiimoilta tapahtuu.

2.3 Käsitekartta ja teoreettinen viitekehys

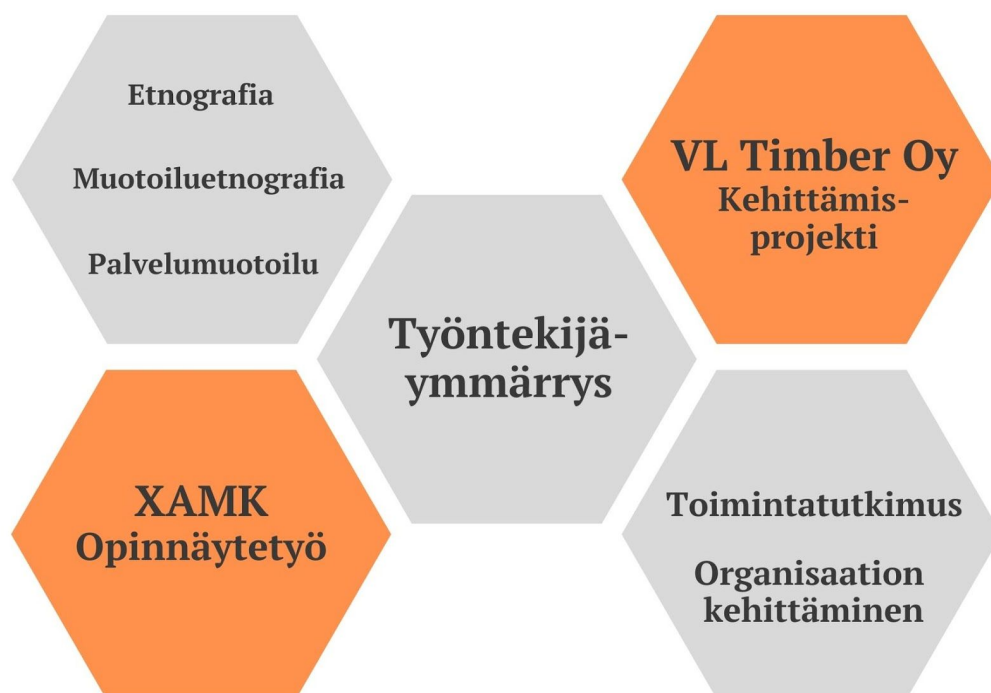
Käsitekartta esittelee opinnäytetyön keskeiset käsitteet koottuna visualisoituun muotoon (kuva 3, s. 12).



Kuva 3. Opinnäytetyön käsittekartta (Kämäräinen 2020)

Käsittekartan keskellä on tavoitteet, eli organisaation kehittämistehtävä sekä opinnäytetyö. Tavoitteita ympäröivät oranssit kennot, joissa on opinnäytetyön ydinkäsitteet, joista kerrotaan teoreettinen tausta -luvussa. Keltaisissa kennoissa ydinkäsitteitä tukevia käsitteitä, jotka syventävät niiden ymmärtämistä. Monet tukevista käsitteistä liittyvät useampaan kuin yhteen ydinkäsitteistä. Uloimmalla kehällä olevat harmaat kennot sisältävät menetelmät, joita on käytetty tavoitteiden saavuttamiseen.

Teoreettisesta taustasta on tehty visuaalinen viitekehys ydinkäsitteiden sekä yhteistyötahojen suhteiden havainnollistamiseksi (kuva 4).



Kuva 4. Opinnäytetyön viitekehys (Kämäräinen 2020)

Harmaat kennot muodostavat janan, jossa keskiössä on työntekijäymmärrys. Työntekijäymmärrys on sekä tavoite että väline. Se on tavoite, johon pyritään käyttämällä vasemman puoleisessa harmaassa kennossa olevia keinoja. Pääasiallinen lähestymistapa on muotoiluetnografia, joka on sijoitettua etnografian ja palvelumuotoilun väliin, sillä se syntyy niiden suhteesta. Välineenä saavutettu työntekijäymmärrys toimii, kun halutaan kehittää organisaatiota. Toimintatutkimus on teoreettinen lähestymistapa tälle opinnäytetyölle, joka käytännössä tarkoittaa lupaa kehittää organisaatiota samaan aikaan kun tehdään tutkimusta. Harmaiden kennojen ympärillä olevat oranssit kennot ovat yhteistyökumppaneita, joita ilman tätä projektia ei olisi olemassa. Ammattikorkeakoulun näkökulmasta kiinnostavin tuotos on lopullinen opinnäytetyö, joka on tämä dokumentti. Kohdeorganisaation näkökulmasta sen sijaan kiinnostavin tuotos on itse toiminnallinen kehittämisprojekti.

2.4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja näkökulmaa palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen työntekijäymmärryksen kasvattamisessa ja sen myötä organisaation kehittämisessä. Lisäksi kehittämisprojektin tavoitteena on tukea kohdeyritystä johtamisessa, ja toimia yhtenä henkilöstöjohtamisen toimenpiteenä sellaisenaan.

Tärkeänä on pidetty, että tavoitteita ei aseteta ulkoapäin, vaan ne nousevat yrityksen sisältä, eli suoraan heiltä, keitä yrityksen toiminta jokapäiväisesti koskee. Tämän vuoksi kovin yksityiskohtaisia tavoitteita ei kehittämisprojektin aloitusvaiheessa määritelty, vaan jätettiin tilaa ratkaistavien ongelmien muodostumiselle työn edetessä. Esille nousevat konkreettisesti kehitettävä asiat tulevat ilmi työntekijäymmärryksen kautta, joten työntekijäymmärrys on keskeisessä roolissa tutkimusongelmissa.

Tärkeää on, että a) opinnäytetyö kunnioittaa palvelumuotoiluprosessia ja b) kehittämisprojektista saadua mahdollisimman paljon kohdeyritystä hyödyttävä ja heidän toiveisiin vastaava. Yhdessä nämä kaksi reunaehto ovat ohjanneet sitä, millaisia valintoja tämän työn kokonaisuuden tiimoilta on tehty.

Tutkimusongelmia määriteltiin kaksi. Ne on muotoiltu ratkaistavien ongelmien muotoon. Työntekijäymmärryksen toimiessa sekä tavoitteena että välineenä, on se keskiössä molemmissa tutkimusongelmissa.

Tutkimusongelmat:

1. Työntekijäymmärryksen kasvattaminen kohdeorganisaatiossa palvelumuotoilun periaatteita hyödyntäen.
2. Esimiestyön kehittäminen kohdeorganisaatiossa työntekijäymmärrystä hyödyntäen.

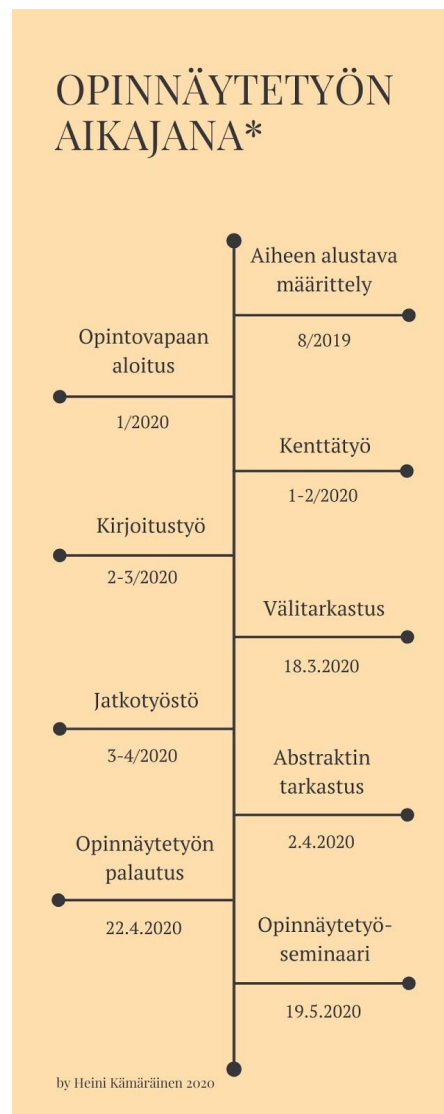
Ensimmäisessä tutkimusongelmassa työntekijäymmärrys on tavoite, jota lähdetään selvittämään, ja toisessa tutkimusongelmassa se toimii välineenä kehittämistoimien käytäntöön viemisessä. Ensimmäinen tutkimusongelma kohdentuu palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämiseen verrattain uudella tavalla, eli työntekijäymmärryksen kasvattamiseen. Kehittäminen määritettiin kohdentumaan esimiestyöhön, sillä sen tunnistettiin aiheen määrittelyn vaiheessa olevan asia, jota kehittämällä voidaan todennäköisesti tehokkaimmin saada muutosta aikaan. Monet asiat organisaatiossa lähtevät johtamisesta, ja tämä näkemys tuki esimiestyön kehittämisen valitsemista kehittämistoimien ensimmäiseksi askeleeksi.

2.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät on valittu palvelumuotoilun valikoimista, ja etnografinen lähestymistapa on ohjaamassa valintoja. Pääasiallisena tiedonhankintamenetelmänä toimii päivä elämässä -menetelmä, jonka yhteydessä tehdään puolistrukturoitu teemahaastattelu. Yhdessä kehittämistä tapahtuu valmentavissa keskusteluissa johtajan kanssa, sekä kehittämisillassa koko työyhteisön kesken. Tulokset analysoidaan aineistolähtöisellä analyysillä, ja lisäksi mukana on määrällistä analyysia taustatietojen osalta. Tulosten visualisoinnin keinoja ovat VHMU-analyysi, työntekijäprofiilit, pomon muistilista sekä valokuvat. Valokuvat saate- ja tulkintasanoineen toimivat yhtenä päivä elämässä -työpäivien havainnollistamismuotona, ja nämä kuvat kulkevat läpi tämän opinnäytetyön.

2.6 Opinnäytetyön vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyön kohdeyritys ja alustava aihe määritettiin elo-syyskuussa 2019, jonka jälkeen syntyi suunnitelma, jonka mukaan jään neljän kuukauden opintovapaalle palkkatyöstäni 1.1.–30.4.2020 väliselle ajalle ja tänä aikana tapahtuu kaikki opinnäytetyöhön liittyvä työskentely. Opinnäytetyö huipentuu opinnäytetyöseminaariin, joka on 19.5.2020. Opinnäytetyön aikajana on kuvattu kuvassa 5.



Kuva 5. Opinnäytetyön aikajana (Kämäräinen 2020)

Työskentely alkoi kenttätyöllä, joka keskitettiin työskentelyprosessin alkuun. Tämän jälkeen oli mahdollista keskittyä kirjoitus- ja suunnittelutyöhön. Välitarkastusvaihe toimi kiintopisteenä, jolloin tavoite oli saada suurin osa työstä kokoon, jotta viimeinen kuukausi ennen työn palautusta voitaisiin käyttää viimeistelyyn. Opinnäytetyöskentelyyn oli tällä haavaa hyvät edellytykset, sillä se oli selkeä oma neljän kuukauden projektinsa, jonka aikana en ollut muualla töissä tai tehnyt muita opintoja.

3 TEOREETTINEN TAUSTA

Opinnäytetyöhön keskeisesti liittyvät käsitteet muodostavat työn teoreettisen taustan. Keskeiset käsitteet on avattu seuraavissa alaluvuissa.

3.1 Palvelumuotoilu

Tämä opinnäytetyö sijoittuu palvelumuotoilun alalle ja palvelumuotoilun näkökulma on ohjannut monia valintoja, joita kehittämissä on tehty. Toisaalta palvelumuotoilu on melko uusi lähestymistapa ja antaa paljon vapauksia myös uuden kokeilemiselle ja luomiselle. Tämä opinnäytetyö onkin osaltaan palvelumuotoilun jo perinteeksi muodostuneita puolia mukaileva ja osin uutta kokeileva.

Palvelumuotoilun juurien sanotaan olevan **muotoiluajattelussa**. Muotoilussa tavoitteena on etsiä vaihtoehtoja ja ratkaisuja, yhdistellä erilaista osaamista ja tehdä konkretisoinnin kautta abstrakti näkyväksi (Kälviäinen 2014, 31). Muotoiluajattelu tarkoittaa paitsi varsinaista muotoilutoimintaa, mutta lisäksi sen tarjoamaan ajattelumallia voi hyödyntää proaktiivisessa ja luovassa toiminnassa laajemminkin (Miettinen 2016; ideo 2019). Hyödynnettävät työkalut voivat olla muotoilun perinteestä tuttuja, mutta niitä voidaan käyttää esineiden ja tuotteiden sijaan myös aineettomien asioiden, kuten palvelujen ja vuorovaikutuksen muotoiluun. Voidaankin ajatella, että myös palvelut vaativat suunnittelua siinä missä tuotteetkin, ja niiden laatua määritteleviä periaatteita voidaan soveltaa myös palveluihin (Moritz 2005, 34). Muotoiluajattelua voi hyödyntää kuka tahansa, joka tavoittelee uusia innovaatioita ja kehittämistä (Miettinen 2014). Keskeistä muotoiluajattelussa on empatia, myönteisyys ja luovuus; kokeilevuus, jatkuva kehittäminen sekä **iteratiivisuus** ovat nekin muotoiluajattelun ytimessä (ideo 2019). Jatkuvässä kehittämisessä toimintaan suhtaudutaan analyttisesti koko ajan, jatkuvasti. Iterointi taas tarkoittaa suunnittelukierroksia, jossa samaa asiaa hiotaan aina uusin kierroksin, kunnes

päästään tavoiteltuun lopputulokseen. Ratkaistava ongelma voi sekin muuttua matkan varrella sen myötä, kun tieto karttuu (Dam & Siang 2019).

Palvelumuotoilu mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja muokkaamisen sen käyttäjän näkökulmasta (Klaar 2014, 15). Muotoilullinen lähestymistapa paneutuu asiakasymmärryksen merkitykseen tuotantolähtöisyyden sijaan (Jäppinen & Sorsimo 2014, 85). Yhtenä tavoitteena palvelumuotoilussa on tunnistaa käyttäjien piilevät tarpeet, joita he eivät tiedä edes haluavansa tai eivät osaa kuvitella, ja niitä käytetään uusien ratkaisujen perustana (Miettinen 2016, 31). Palvelumuotoilu on kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on tuottaa hyötyä lähtökohtaisesti organisaatiolle (Miettinen 2016; Moritz 2005). Parannetun, helposti käytettävän ja myönteisiä kokemuksia tuovan palvelun tavoite on houkutella asiakkaita ja näin ollen lisätä organisaation tuottoa.

Kuitenkin vaikuttavuus voidaan mitata myös muutoin kuin tuloksen kasvulla. Esimerkiksi osallisuuden parantamisessa palvelumuotoilun keinoin (toisin sanoen kyse on osallisuusmuotoilusta) on tavoitteena kasvattaa osallisuutta, kuten Kelhä (2020) on opinnäytetyössään aihetta lähestynyt. Lisäksi yksi uusista tavoista palvelumuotoilun näkökulman hyödyntämiseen on työnhakijakokemuksen näkyväksi saaminen (Viljakainen 2019). Vuorovaikutuksen kehittämisessä palvelumuotoilun keinoin vaikuttavuutta voi olla koettu parantunut keskinäinen vuorovaikutus yhteisössä. Näissä toisenlaisissakin lähestymistavoissa vaikutusta on usein myös taloudelliseen tuottavuuteen, mutta se ei ole välttämättä ensisijainen tavoite. Palvelumuotoilun keinoja käytetäänkin tänä päivänä laajasti eri sektoreilla ja erilaisiin sovelluksiin. Tämä kertoo palvelumuotoilun keinojen ja näkökulman monipuolisesta hyödynnettävyydestä.

3.1.1 Palvelumuotoilun periaatteita

Palvelumuotoilulle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää. Keskeistä monissa määritelmissä on palvelumuotoilun **käyttäjälähtöisyys** ja keskittyminen siihen, miten kehitettävä palvelu näyttäytyy asiakkaalle. Oli palvelumuotoilun

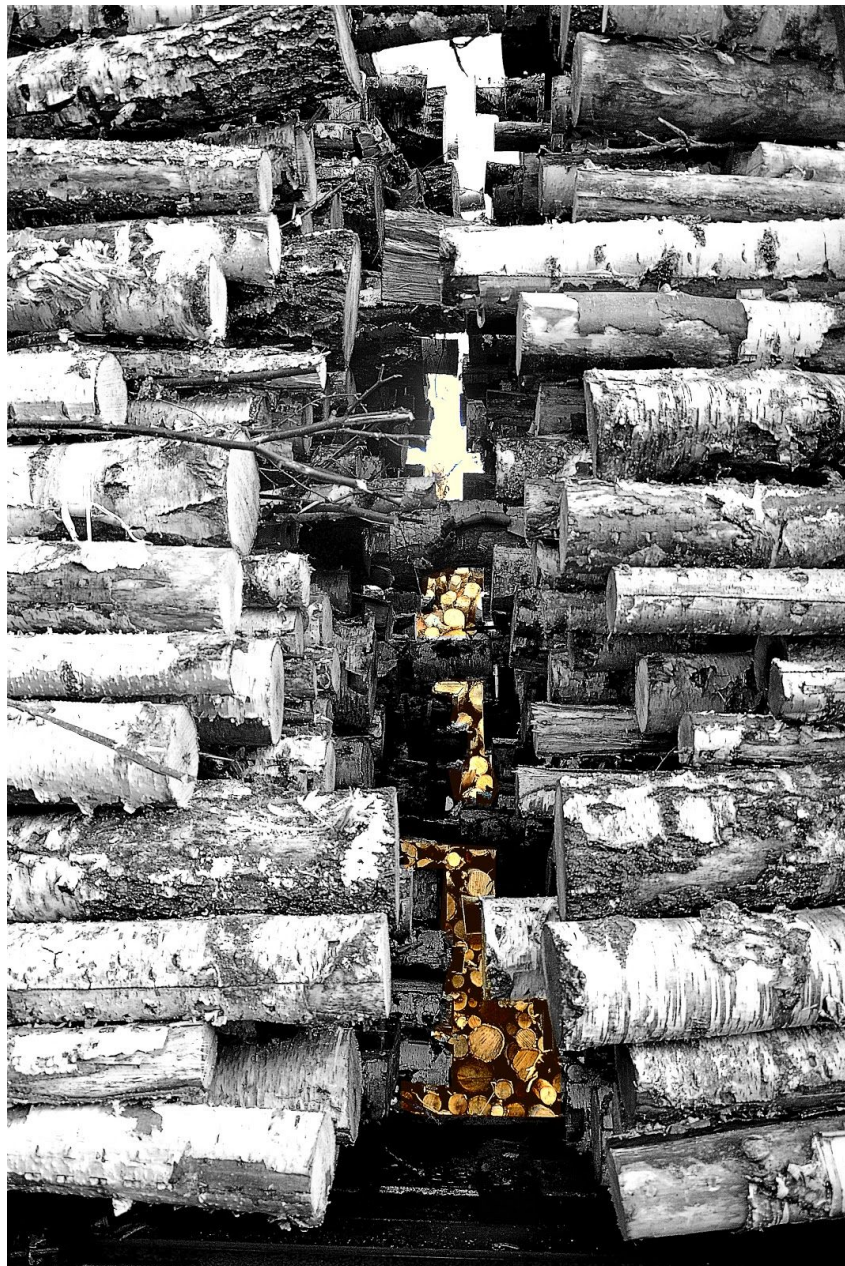
määritelmän yksityiskohdat ilmaistu millä tavalla vain, lopputuloksena tavoitellaan saumatonta ja laadukasta palvelukokemusta (Stickdorn ym. 2018). Palvelumuotoilussa on aina jollain tapaa läsnä **yhteissuunnittelu**. Yhteissuunnittelu mahdollistaa monialaisen toiminnan (Stickdorn ym. 2018, 21–22.) Palvelumuotoilu voikin parhaimmillaan yhdistää asiantuntemuksen ja kokemuksen muun muassa johdolta, markkinoinnilta, tutkimukselta ja suunnittelulta ja muodostaa niistä kokonaisuuden (Moritz 2005, 25). Palvelumuotoilu voi näkyä vahvasti myös organisaation valitsemassa johtamistavassa: iteratiivinen työtapo ohjaa toimintaa ja siihen yhdistetään tunnuslukujen seuraamista, laadullista tutkimusta ja prototypointia. Usein onkin nähtävissä, että palvelumuotoilun hyödyntäminen kehittämistoimissa johtaa muutoksiin laajemminkin organisaatorakenteessa ja toimintatavoissa. (Stickdorn ym. 2018, 21–22.)

Empatia on keskeinen asia palvelumuotoilusta puhuttaessa. Työntekijäymmärryksessä, joka on keskeinen asia tässä opinnäytetyössä, on kyse juuri empatiasta. Empatia on käyttäjän olosuhteisiin ja kokemuksiin samaistumista ja niiden syvällisempää ymmärtämistä (Kouprie & Visser 2009, 440). Empaattisessa muotoilussa tärkeää on toisen ihmisen elämään astuminen, mutta yhtäläillä merkittävä vaihe on myös tämän toisen ihmisen kokemuksesta ”pois astuminen” (*detachment*) (Kouprie & Visser 2009, 444). Etäisyyden ottaminen on tärkeää reflektion saavuttamiseksi ja suunnittelutyön loppuunsaattamisen vuoksi. Empaattinen horisontti (McDonagh-Philip & Denton 1999) tarkoittaa henkilön yksilöllisiä rajoja empatian kokemiselle: esimerkiksi taustan, kansallisuuden, kulttuurin, iän, sukupuolen, koulutuksen ja kokemusten myötä. Empaattisen horisontin on mahdollista laajentua elämäkokemuksen ja harjoituksen kautta.

Palvelumuotoilulle ominaisia **menetelmiä** ovat muun muassa havainnointi, työpajat, tarinat, prototyypit, luotaimet ja benchmarkkaus (Miettinen 2016; Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen 2011). Palvelumuotoilun menetelmiä on kutsuttu innovatiivisiksi ja luoviksi, ja niiden voidaan ajatella haastavan niin sanotut perinteiset, suunnittelijalähtöiset menetelmät. Etnografia on antanut

vaikutteita palvelumuotoilun menetelmiin (Hämäläinen ym. 2011, 65) ja tämä on nähtävillä myös tämän opinnäytetyön kontekstissa. Palvelumuotoilua on kutsuttu joissain yhteyksissä menetelmäkeskeiseksi toiminnaksi, mutta pohjimmiltaan näen palvelumuotoilun olevan menetelmiään laajempi katsontatapa.

Kuvassa 6 on puita kahdessa pinossa kuin keskustelemassa toisilleen.



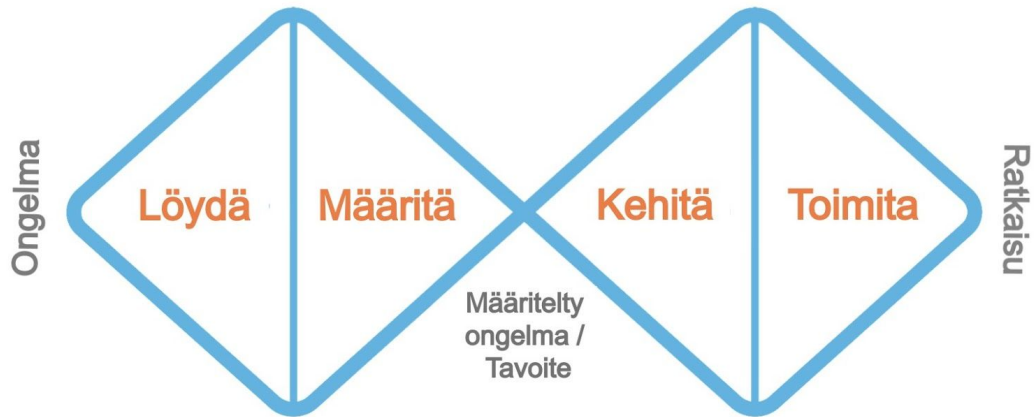
Kuva 6. Tukkipinoja terminaalissa (Kämäräinen 2020)

Palvelumuotoilua voi pitää monien eri tieteiden ja näkökulmien vuoropuheluna. Kokeilevuus on tärkeä osa sen luonnetta. Myös epäonnistunut kokeilu voi olla kiinnostava. Kuten näitä puitakaan ei tarvitse saada täydelliseen riviin, myöskään palvelumuotoilussa ei välttämättä pyritä täydelliseen täsmällisyyteen. Elämän maku ja tietty rouheus saavat olla mukana.

3.1.2 Tuplatimantti

Palvelumuotoilun prosessia voi kuvailla erilaisilla malleilla, joista yksi tunnetuimmista on Tuplatimantti (*Double Diamond*, Design Council 2015, kuva 7, s. 22). Tuplatimantin nimitys tulee sen visuaalisesta ilmeestä, joka muodostuu kahdesta timantin muotoisesta, toisistaan kiinni olevasta osiosta. Tuplatimantin avulla kuvataan palvelumuotoilupressin vaiheita, jotka on sen lähestymistavassa jaettu neljään: **löydä**, **määritä**, **kehitä** ja **toimita**. Ensimmäisen timantin vaiheissa pyrkimys on löytää ratkaistava ongelma ja toisen timantin vaiheissa mennään itse ongelman ratkaisuun.

Tuplatimantissa tuodaan esille ajattelun vuoroin laajentamista ja vuoroin supistamista. Laajentavat vaiheet ovat ensimmäisenä sekä keskellä prosessia (löydä ja kehitä) ja niissä huomio on vaihtoehtojen luomisessa. Supistavat vaiheet sijaitsevat prosessissa toisena sekä viimeisenä (määritä ja toimita) ja niiden tehtävä on tiivistää saavutettua ymmärrystä. Ensimmäisen laajentavan vaiheen (löydä) aikana on mieli avoin ja pyrkimys on tuottaa paljon ymmärrystä. Ajattelua laajentavina ja tietoa kerryttävinä menetelminä käytetään esimerkiksi havainnointia ja käyttäjän asemaan asettumista. Toisessa vaiheessa, eli ajattelua supistavassa vaiheessa (määritä) kerätty tieto analysoidaan ja sen myötä tarkoitus on luoda selkeä ongelma ratkaistavaksi. Kolmannessa vaiheessa (kehitä), joka on taas laajentava vaihe, kehitellään ja ideoidaan ratkaisuja tai konsepteja kokeilujen kautta. Neljännessä vaiheessa (toimita) ollaan taas ajattelun supistamisen alueella, ja silloin tavoite on valitun ratkaisun viimeistelyssä, tuottamisessa ja käyttöönotossa. (Design Council 2015.)



Kuva 7. Tuplatimantti (Design Council 2015, mukailen Kämäräinen 2020)

Tämän opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi noudattaa Tuplatimantin mallin prosessia. Tuplatimantin visuaalisesta ilmeestä on alunperin uupunut palvelumuotoiluprosessin iteratiivisen luonteen kuvaus, mutta uudemmassa versiossa myös tämä puoli on tuotu esille nuolien avulla (Design Council 2020). Huomioitavana onkin, ettei palvelun tai toiminnon kehittäminen koskaan saavuta lopullista päätepysäkkiä vaan on jatkuvaa uudelleenarviointia ja uudelleenkehittämistä, luonteeltaan elävää prosessia. Näin ollen timantteja voi muodostua useita ja timanteissa voidaan liikkua myös taaksepäin.

3.2 Työntekijäymmärrys

Tämän kehittämisprojektin ensimmäinen keskeinen tavoite on kartuttaa työntekijäymmärrystä kohdeyrityksen työntekijöistä. Toisena keskeisenä tavoitteena on käyttää työntekijäymmärrystä kehittämistoimien perustana. Asiakaskokemukseen (*Customer Experience*) panostamisella on jo vuosien perinteet liiketoiminnan parissa, sillä asiakkaiden kasvavat vaatimukset ja kasvava kilpailu ovat herättäneet tähän tarpeeseen. Asiakaskokemus on *mielikuva ja tunne*, joka ihmiselle syntyy kaikista kohtaamisista organisaation edustajien, sekä sen kanavien ja palveluiden kanssa (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9–10).

Lähivuosina myös työntekijäkokemus (*Employee Experience*) on alkanut nostaa päätään, kun on havaittu henkilöstön sitouttamisen merkitys muun muassa tehokkuuden kehittämisessä. Työntekijäkokemukseen panostaminen on näin ollen organisaation kehittämistä, jonka on todettu vaikuttavan myös asiakaskokemukseen. (Luukka 2019.)

Työntekijäkokemus muodostuu siitä, millaisia kohtaamisia ja millaista vuorovaikutusta työntekijä työssään kokee (Maylett & Wride 2017, 12). Työntekijällä on odotuksia, tarpeita ja toiveita organisaatiota kohtaan, ja se miten organisaatio pystyy niihin vastaamaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen (Morgan 2017). Se *miten* jokin asia tehdään, voi olla monesti merkityksellisempää kuin se *mitä* tehdään. Työntekijäkokemuksen rakentumisessa tärkeää on työn koettu merkitys, kehittymismahdollisuudet, myönteinen työympäristö sekä aitous johdon suunnalta (Deloitte 2017). Nämä kuvatut työntekijäkokemuksen rakentumisen ainekset liittyvätkin tapaan vuorovaikuttaa johdon ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden kesken.

Jotta voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen, tarvitaan työntekijäymmärrystä (*Employee Insight*). Työntekijäymmärrys on uudempi käsite ja lähestymistapa, josta tutkimusta ja julkaisuja on vielä vähän (mm. Luukka 2019). Sen juurien voi kuitenkin ajatella olevan asiakasymmärryksessä. Vaikka asiakasymmärrystä ei ole varsinaisesti tieteellisesti määritelty, voidaan sen ajatella olevan jalostettua asiakastietoa, jota voidaan liiketoiminnassa hyödyntää päätösten tukena (Arantola & Simonen, 2009). Asiakasymmärrys on tukena organisaation kehittäessä liiketoimintaa suuntaan, joka tuottaa kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua (Arantola & Simonen, 2009). Tästä määritelmästä johtaen työntekijäymmärrys voidaan nähdä jalostettuna tietona organisaation työntekijöistä, jota voidaan hyödyntää johtamisratkaisuja tehdessä. Lisäksi työntekijäymmärrystä voidaan käyttää organisaation kehittämisessä tavoitellessa menestystä. Luukka (2019, 118–120) kuvaa työntekijäymmärryksen olevan tietoa ja ymmärrystä siitä, mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeitä; mitkä asiat motivoivat, sitouttavat ja tuottavat hyvinvointia. Työntekijäymmärrys lähtee yksilöstä: mikä juuri sinulle

on tärkeää? Kun työntekijäymmärrys on karttunut, voidaan siitä luoda kokonaisymmärrys työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista organisaatiossa.

Tässä kehittämissprojektissa työntekijäymmärrystä kartutetaan, jotta voitaisi vastata heidän odotuksiinsa ja toiveisiinsa. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, on sitoutuminenkin vahvempaa. Sitoutuneet työntekijät ovat tuottava tekijä organisaatiolle. Näen työntekijäymmärryksellä olevan merkitystä myös tehokkuuden ja tuoton ulkopuolella, itsetarkoituksellisena. Työntekijöillä on halu tulla ymmärretyksi inhimillisestä näkökulmasta, henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja osallisuuden vuoksi. Sen lisäksi, että työntekijäymmärrys auttaa kehittämään työntekijäkokemusta, joka taas auttaa kehittämään organisaatiota kokonaisuutena, on se merkityksellistä myös itsenäisenä tavoitteena, ihmisen vuoksi.

Työntekijä ansaitulla kahvitaulla leipomon kahvilassa, joka on yksi hänen vakipaikoistaan (kuva 8, s. 25).



Kuva 8. Työntekijä kahvituolla (Kämäräinen 2020)

Tarkoitus on päästä sisälle työntekijöiden maailmaan, ymmärtää heidän arkeaan ja työpäiväänsä. Sitä kautta oppia siitä, mikä tekee työstä heille mielekäästä. Tähän ymmärrykseen kuuluvat myös asiat, joita voi olla haastavampi sanoittaa, vaan ne täytyy kokea.

3.3 Etnografia

Tämän opinnäyteytyön lähestymistapa on etnografisia arvoja kunnioittava ja tarkemmin muotoiluetnografian alueelle sijoittuva. Siinä missä etnografia on

vaativaa ja aikaa vievää sisälle pääsemistä, voi muotoiluetnografian ajatella olevan hieman kevyempi lähestymistapa. Tässä projektissa on haluttu pitää mielessä ihmisläheinen suhtautuminen, jonka vuoksi on menty etnografisesti ihmiset ja heidän kokemus edellä. Etnografinen ote on läsnä erityisesti tiedonhankintavaiheessa, jolloin halutaan oppia niiltä ihmisiltä, joiden kanssa ollaan läsnä.

Etnografia kuvailee ja analysoi tietyssä yhteydessä tapahtuvia käyttäytymistapoja. Etnografian pyrkimys on saattaa näkyväksi näkymätöntä, symbolista viestintää. Etnografian vahvuus on ihmisten vuorovaikutukseen liittyvien ilmiöiden kuvaaminen niin sanotusti "sisäpiirin näkökulmasta". Etnografisessa lähestymistavassa ei kysytä, mitä te haluatte, vaan sen sijaan pyritään ymmärtämään *miten te elätte*. Voidaan myös ajatella, että ennemmin kuin ihmisten tutkimusta, etnografia on ihmisiltä oppimista. (Spradley 1980.) Kenttätyö yhdistettynä havainnointiin on tunnusomainen näkökulma antropologiassa ja myös palvelumuotoilussa nämä menetelmät ovat jo osa perinnettä (Miettinen 2011).

Etnografialla onkin havaittu olevan hyödyntämismahdollisuuksia palvelumuotoilun saralla. Muotoiluprosessissa on keskeistä nimenomaan arkisten käyttäjämerkitysten etsiminen ja oivaltaminen. Muotoiluetnografialla kartutetaan ymmärrystä siitä, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla ja mikä on toiminnan merkitys palvelun, tuotteen tai esineen kokemisessa. Muotoiluetnografiaa hyödynnetään palvelumuotoilussa tiedonkeruumenetelmissä, jotka perustuvat osanottajien havainnointiin. Muotoiluetnografialle tunnusomaisia menetelmiä ovat muun muassa osallistuva havainnointi, päiväkirjatutkimus, videotallenteet, valokuvahavainnointi, luotaimet, etnografinen haastattelu ja ohjattu tarinankerronta. (Harrison 2018, 20; Miettinen 2011.)

Etnografia voidaan nähdä myös taiteenomaisena luovana toimintana (Wolcott 2001). Etnografialle on tyypillistä ruumiillinen ja emotionaalinen läsnäolo tutkittavien keskuudessa. Tutkija käyttää usein havainnoinnissa kaikkia

aistejaan: hajua, näköä ja kuuloa, sekä tunto- ja makuaisteja (Harrison 2018). On huomioitava, että tutkijan läsnäolo väistämättä vaikuttaa tilanteeseen, tutkimuksen osallistujiin ja siten myös tutkimustuloksiin (Lappalainen 2007; Gordon ym. 2007, 61). Aineistoa analysoitaessa ja kirjoitettaessa on tunnistettava se tosiasia, että aikaansaatu kuvaus on aina osittainen, jostakin näkökulmasta kirjoitettu ja epätäydellinen (Harrison 2018). Niin tämänkin opinnäytetyön kuvaukset ovat riippuvaisia tulkinnastani ja läsnäoloni on tehnyt leiman tilanteisiin, joissa olen ollut mukana. Etnografian yksi tärkeimmistä elementeistä onkin kyky reflektoida omaa tapaa havainnoida ja tarkkailla havaitsemaansa. Sillä jokaisella ihmisellä on oma uniikki, subjektiivinen tapa havainnoida ja nähdä maailmaa.

Kuvassa 9 (s. 28) olen kuvannut rekan hytin ikkunasta peilin kautta kuljettajaa tekemässä kuormaa.



Kuva 9. Puiden lastausta kuvattuna ikkunan läpi (Kämäräinen 2020)

Tulkinta tapahtuu aina ikään kuin ikkunan tai peilin kautta. Kuitenkin tätäkin kautta voidaan tavoittaa kiinnostavia ja aitoja asioita. Sillä ihmisten välisissä kohtaamisissa luodut merkitykset ovat nekin yhtä lailla valideja, kuten ovat ihmisen sisäisessä maailmassaan luodut.

3.4 Toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö on toteuttamistavaltaan toimintatutkimus. Opinnäytetyön ytimenä on kohdeyritykselle suunnattu kehittämisprojekti, jossa siirrytään ketterällä otteella tiedon hankinnasta kehittämistoimenpiteisiin. Liikkuminen näiden kahden välillä on joustavaa ja molempiin suuntiin suuntautuvaa. Kohdeyritys on pieni yritys, jolla on rajoitetusti keinoja jatkaa kehittämistoimenpiteitä itsenäisesti, joten oli tärkeää, että jo nyt toteutetussa kehittämisprojektissa saatiin asioita vietyä käytäntöön ja konkreettisia muutoksia tehtyä.

Perinteisesti tutkimuksessa on pyritty objektiiviseen tietoon, ja tutkija on tarkastellut tutkittavaa kohdetta etäisyyden päästä. Tähän nähden toimintatutkimuksen lähestymistapa on täysin erilainen. Toimintatutkimuksessa tutkija vaikuttaa ja tekee itse aloitteita kohdeyhteisössään. Toimintatutkimusta kannattaa ajatella varsinaisen tutkimusmenetelmän sijaan tutkimusstrategisena lähestymistapana. Tutkiminen ei ole toimintatutkimuksen ainoa päämäärä, sillä myös ihmisten yhteistoiminnan kehittäminen on samanaikaisesti tavoitteena. Tässä kehittämisprojektissa tullaan kohdeorganisaatiossa vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen keinoihin. (Heikkinen 2001.)

Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat reflektiivisyys ja interventio. Reflektio toimii ymmärtämisen välineenä ja auttaa kehittämään toimintaa. Interventio on tutkijan mukana olemista siinä yhteisössä, mitä hän tutkii ja kehittää. (Heikkinen 2001.) Toimintatutkimus on toimintaa, jolla pyritään kehittämiseen tai jossa vaikutetaan ongelmalliseksi koettuun tilanteeseen. Toimintatutkimuksessa tutkija on sisällä toiminnassa ihmisten kanssa. Ytimessä on käytännönläheisyys: ongelmia ratkaistaan siten, että tutkija vaikuttaa aktiivisesti tapahtumiin (Eskola & Suoranta 1998, 129). Toimintatutkimus on osallistuvaa ja osallistavaa. Sen avulla pyritään ymmärtämään ja parantamaan sosiaalisia käytäntöjä (Syrjälä 1994; Metsämuuronen 2006, 102).

Toimintatutkimuksen prosessissa korostuu vastavuoroinen oppiminen, jossa tutkija ja tutkittavat ovat kumppaneita. Oma työskentelyni on myös osa tutkimusaineistoa, joten sen sijaan, että kokisin kohdeyrityksen työntekijöiden olleen tutkimusaineiston lähteenä, koen heidän olleen työkavereitani tai kanssakehittäjiä. Vastavuoroisen tekemisen kautta syntyy oppimista, johon pääsevät osallisiksi kaikki prosessissa mukana olevat. (Ruusuvuori 2010.)

3.5 Tutkimuksen muut ulottuvuudet

Toimintatutkimuksen lisäksi koen tämän opinnäytetyön olevan myös tapaustutkimus, sillä kehittämisprojekti kohdistui yhteen yritykseen sen sen hetkisessä tilanteessa. Kirjallisuuden mukaan tapaustutkimuksen tapaus voi olla esimerkiksi liiketoiminta, jonka laatua tutkitaan (Eriksson & Koistinen, 2005, 5). Tapaustutkimus voi rajoittua hyvin kapeasti tutkimuskohteiden määrän suhteen, mutta sen tarkoitus on olla syvälinen kohteeseensa nähden (Kananen 2013, 56). Yhden tapauksen tutkiminen ei ole tieteellisesti hyödyllistä, mutta sillä voi olla tieteellisestä näkökulmasta annettavaa tarjoamalla mahdollisuuden jatkotutkimusaiheille (Eriksson & Koistinen 2005).

Opinnäytetyössä on myös määrällisen tutkimuksen elementti aineiston analyysi -luvussa, jossa on ilmaistu työntekijöiden taustatietoja numeraalisessa muodossa. Tilastollisen tutkimuksen avulla voidaan asian nykyistä tilaa kartoittaa numeraalisen tiedon varassa, mutta syitä nykytilalle ei sen kautta välttämättä saada selville (Heikkilä 2008, 16). Määrällisessä tutkimuksessa päätelmiä tehdään esimerkiksi kuvailemalla tuloksia prosenttilukujen avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140). Tässä tutkimuksessa on pienimuotoisesti tehty päätelmiä prosenttilukujen perusteella.

Kuvassa 10 (s. 31) ollaan kauempaa katsomassa ammattikuljettajaa työssään, kun tämä on lastaamassa puita tukkirekan kyytiin.



Kuva 10. Työntekoa lumisissa olosuhteissa (Kämäräinen 2020)

Tässä opinnäytetyössä minulle on annettavana ymmärrystä ihmissuhdetyöstä ja kehittämisestä. Puutavarankuljettajan työn substanssiosaamisen suhteen olin sen sijaan korkeintaan oppijan roolissa. Näiden kahden osaamisalan kohtaaminen voi parhaimmillaan olla hedelmällistä. Toiminnan tasoni tässä tutkimuksessa liittyikin asioihin, joita osaan, eli vuorovaikutuksen kehittämiseen. Kuljettajien käytännön työn tekemisen tapoihin minulla ei ole asiantuntijuutta ottaa kantaa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kehittämiprojekti aloitettiin aloituspalaverilla 7.1.2020 kohdeyrityksen johtajan kanssa. Hänen kanssaan keskusteltiin tarpeesta ja tavoitteista kehittämiprojektille sekä suunniteltiin henkilöstön kanssa pidettävän aloituspalaverin suuntaviivat. Koska kyseessä on pieni yritys, jossa tulos määräytyy ajettujen tuntien perusteella, kehittämiprojekti olisi hyvä laatia sellaiseksi, että se veisi vain vähän aikaa työntekijöiltä ja tämän myötä tuottavalta työltä. Tätä toivetta on pyritty noudattamaan suunniteltaessa kehittämiprojektin toteutusta.

Kehittämiprojektin aloituspalaveri henkilöstölle pidettiin yrityksen kuukausittaisen palaverin yhteydessä 14.1.2020. Kun palaverissa oli käsitelty yrityksen ajankohtaiset asiat, oli aika kehittämiprojektin esittelylle: kerroin itsestäni, opinnäytetyöstä ja sen tavoitteista. Myös se tuotiin esille, että varsinaiset kehittämiskohteet muodostuvat vasta, kun työntekijöitä on kuultu. Kun oma osuuteni oli ohi, pyysin työntekijöitä kertomaan vuorollaan itsestään: kuka olet, kauan olet ollut alalla ja kauan töissä tässä yrityksessä, ja jos haluaa, niin voi kertoa myös jotakin muuta itsessään. Tilaisuudesta saatiin myönteisen henkinen, vastaanotto oli hyvä ja keskinäinen luottamus alkoi pienen askelin rakentua. Samalla tapaamiskerralla saatiin sovittua kaikkien (paitsi yhden, joka ei ollut paikalla, hänen kanssaan aika sovittiin myöhemmin) työntekijöiden kanssa päivä elämässä -työpäivien ja haastattelujen ajankohdat.

Tässä kehittämiprojektissa käytetyt tiedonhankintamenetelmät esitellään seuraavassa alaluvussa. Vältän tuloksia käsitellessäni tuomasta esille kovin yksityiskohtaisia tietoja tai kommentteja taatakseni työntekijöille ja yritykselle yksityisyyttä.

Seuraavaksi nähdään puiden lastausta pimeään aikaan (kuva 11, s. 33). Suurin osa puutavarankuljettajan työstä tapahtuu kun muut nukkuvat.

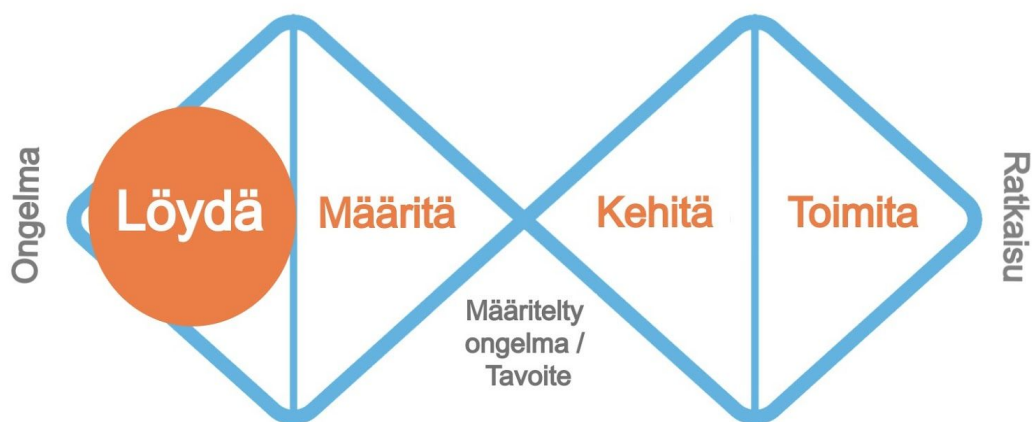


Kuva 11. Työntekoa yölliseen aikaan (Kämäräinen 2020)

Tavoitteena on ollut välttää liiallista salaperäisyyttä tässä opinnäytetyössä, ja avata asioita mahdollisuuksien mukaan pois pimennosta. Pienen yrityksen on kuitenkin hyvä säilyttää yksityisyyttä, joten joissain tapauksissa olen joutunut välttämään yksityiskohtaisen tiedon esille tuomista. Halusin kuitenkin tehdä kaikille avoimen opinnäytetyön.

4.1 Tiedonhankintamenetelmät

Tiedonhankintavaiheessa toimitaan Tuplatimantin ensimmäisessä laajenevassa osassa (kuva 12). Tällöin on tarkoitus kerätä tietoa ja laajentaa ymmärrystä. Tässä vaiheessa ei vielä seulota tarkasti, mitä halutaan tietää ja millaista tietoa otetaan vastaan, vaan tarkoituksena on pitää mieli avoinna ja vastaanottavaisena, jotta työntekijöiden kokemus tulee mahdollisimman autenttisenä esille.



Kuva 12. Tuplatimantti: Löydä (Design Council 2015, mukailten Kämäräinen 2020)

Tutkimusmenetelmiksi on valittu sellaisia, joista on itsessään hyötyä pienelle yritykselle, sen työntekijöille ja johdolle. Tutkimusmenetelmät on valikoitu muotoilututkimuksellinen ote huomioiden, ja niiden valikoinnissa on korostettu työntekijän kokemuksen esiin houkuttelua ja kuulemista.

4.1.1 Päivä elämässä

Kehittämiprojektiin osallistuvia kuljettajia on kohdeyrityksessä kahdeksan, ja kaikkien heidän mukana vietin yhden työpäivän. Lisäksi vietin yhden työpäivän kohdeyrityksen johtajan mukana, joka myös ajoi tukkirekkaa tuona päivänä. Työpäivien pituus niinä päivinä, kun olin mukana, vaihteli kuudesta

viiteentoista tuntiin, keskimääräisen pituuden ollessa noin yhdeksän tuntia. Kokonaisuudessaan vietin 87 tuntia työntekijöiden ja johtajan mukana 17.1–7.2.2020 välisenä aikana.

Päivä elämässä (*A Day In The Life*, Think Design 2020) on etnografisen tutkimuksen tyyppi, jossa tutkija seuraa ja tarkkailee henkilöä tämän tyyppillisen päivän ajan. Tämän toiminnan tarkoituksena on kasvattaa tutkijan ymmärrystä kohdehenkilön rutiineja ja tyyppillisiä toimintoja kohtaan, joita tämä voi tehdä huomaamattaankin, ilman että osaa sitä sanoittaa. Samalla kartoitetaan henkilön vuorovaikutuspisteitä päivän mittaan ja tätä kautta voidaan löytää toimivia ratkaisuja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Päivä elämässä auttaa tutkijaa myös saavuttamaan ymmärrystä kohdehenkilön tarpeista, käyttäytymisestä ja tavoitteista. Tässä menetelmässä yksittäiset henkilöt edustavat kokonaisuutta niistä henkilöistä, joille kyseessä olevaa toimintaa ollaan suunnittelemassa.

Päivä elämässä -menetelmän etuna on se, että sen avulla on mahdollista saavuttaa syvä ymmärrys kohdehenkilöstä ja tämän käyttäytymisestä. Tutkija toimii kohdehenkilön tahtiin ja tämän ehdoilla, tämä auttaa luottamuksen rakentumista ja sitä kautta syvän ymmärryksen muodostumista. Toinen etu on menetelmän ihmiskeskeisyys: se keskittyy suoraan ihmisen kokemukseen, ei niinkään välineellisiin asioihin. Kolmas etu on, että kohdehenkilö itse on asiansa asiantuntija ja näin tutkija pääsee havainnoimaan asiantuntijan toimintaa ilman välikäsiä: oppimista tapahtuu väistämättä. (Think Design 2020.)

Päivä elämässä -menetelmän huonoina puolina voi ajatella olevan sen aikaa vievyys. Jos aikataulu – tai budjetti – on hyvin tiukka, ei päivä elämässä välttämättä tule kyseeseen, vaikka se muutoin voisi lähestymistavaltaan olla sopiva. Tyyppillisesti tässä menetelmässä tutkija ei myöskään puutu kohdehenkilön tekemiseen, jottei tämän tyyppillinen rytmi ja toiminta häiriintyisi. Joissain tilanteissa puuttumattomuus voi olla heikkous: kysymällä esimerkiksi miksi teet noin, voisi saada lisätietoa. Myös se, että päivä elämässä kohdentuu

tyypillisesti vain hyvin rajattuun otosmäärään, voi heikentää sen löydösten yleistettävyyttä. (Think Design 2020.)

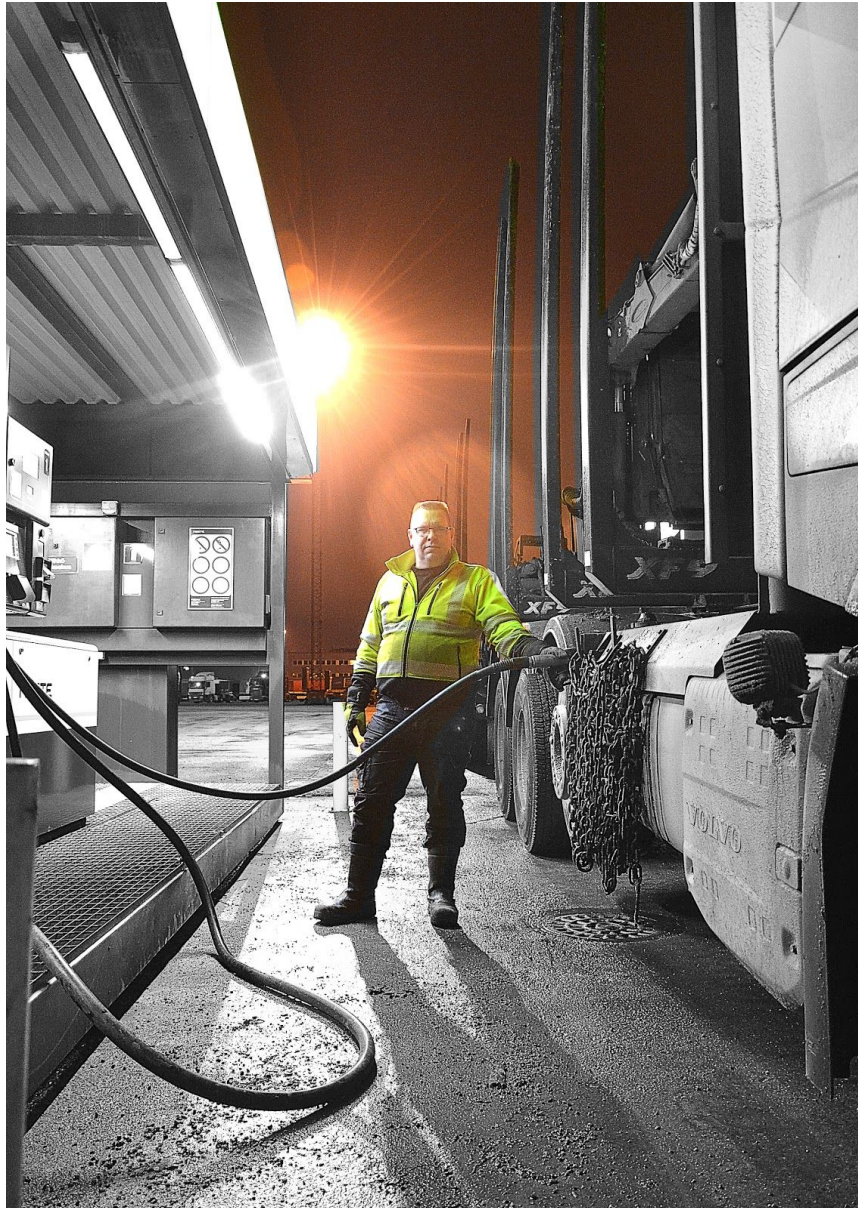
Valitsin keskeiseksi tiedonhankintamenetelmäksi tässä kehittämissuorituksessa päivä elämässä -menetelmän, ensinnäkin koska minulla oli ajallisesti siihen mahdollisuus. Olen haaveillut tämän tyypisestä lähestymistavasta omassa työssäni. Koin myös, että se on oiva tapa saavuttaa luottamus työntekijöitä kohtaan. Kun kohtaan heidät heidän omassa ympäristössään, siinä missä he ovat mukavuusalueellaan, tulee haastatteluistakin todennäköisesti antoisampia. Tässä kehittämissuorituksessa päivä elämässä -menetelmän yllä kuvattuja heikkouksia pyrittiin laimentamaan sillä, että sallin itselleni puuttumisen tarpeen mukaan. Periaatteena oli tilanteen vapaus ja suorastaan ehdottomuus sen suhteen, että takiani ei tehdä joustoja ja tai muutoksia, joita ei muutoin tehtäisi. Kuitenkin etnografisessa tutkimuksessa tutkijan läsnäolo väistämättä vaikuttaa tutkimuskohteeseen. Näin ollen näen keskustelun ja mukana elämisen luonnollisempaan kuin sivustaseuraajan roolin. Vuorovaikutustilanteessa pitkäaikainen läsnäolo ilman mitään kontaktia voisi mahdollisesti muokata tilannetta jopa enemmän kuin kontakti. Myös sen vuoksi, että haastattelut yhdistettiin päivä elämässä -työpäiviin, oli vastavuoroisen kontaktin luominen tarpeen. Näin ollen voi sanoa, että muokkasinkin päivä elämässä -menetelmästä tähän nimenomaiseen kehittämissuorituksiin sopivan version. Myöskään pieni otoskoko ei koske tätä kehittämissuoritusta, sillä kohdehenkilöinä olivat kaikki yrityksen kyseisellä paikkakunnalla työskentelevät henkilöt.

On haastavaa määritellä tarkasti ja sanoittaa, millaisia havaintoja tapahtui ja mitkä tulokset ovat suoraan johdannaisia päivä elämässä -työpäiviltä. Tämä johtuu siitä, että niiden aikana tapahtuneet asiat ovat osin minullekin tiedostamattomia, intuition tasolla tapahtuneita. Jos yritän niiden antia sanallistaa, voin sanoa esimerkiksi seuraavaa: Näiden työpäivien anti liittyy luottamuksellisen suhteen rakentamiseen, joka taas auttaa haastatteluista saatavaan antiin. Lisäksi pääsin niiden kautta tekemään havaintoja puutavarankuljettajan arjesta, jota he eivät kenties muutoin olisi osanneet

tuoda ulkopuoliselle tutkijalle esille. Pääsin näkemään läheltä käytännön vuorovaikutustilanteita ja heti tilanteen havaittua pääsin kysymään niistä: mitä tapahtui? Näin pystyin poimimaan kehitettäviä asioita suoraan niitä havaittuani. Pääsin myös havaitsemaan ihmisten välillä eroja työskentelytavoissa, jotka voivat vaikuttaa siihen, mitkä asiat kukin kokee tärkeiksi.

Päivä elämässä -työpäivien avulla sain arvokasta ensikäden tietoa rekkakuskin elämästä ja kohdeyrityksen toiminnasta, jotka toimivat vankkana perustana kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa. Koen, että päivä elämässä -kokemusten myötä pääsin tietyllä tapaa niin sanottuun sisäpiiriin kyseisessä yrityksessä ja sain koottua tietoa ja näkemystä, mitä todennäköisesti juuri sellaisenaan kelläkään muulla ei ole. Tämä siksi, sillä johtajakaan ei ole yhtä tiiviisti työntekijöiden kanssa tekemisissä, sillä työ on yksintyöskentelyä. Tätä arvokasta pääomaa on haastava näyttää toteen konkreettisesti, mutta koen että nämä kokemukset ovat olleet keskeisessä roolissa työntekijäymmärryksen muodostamisessa ja sen kautta kehittämistoimenpiteitä suunnitellessa.

Kuva 13 (s. 38) esittää tukkirekan tankkaustilannetta. Työntekijä kertoo aina samaan aikaan, kun polttoaine valuu, käyvänsä tarkistamassa rekan ympäriinsä. Tällä kertaa hän poseerasi pyynnöstä kuvaa varten.



Kuva 13. Työntekijä tankkaamassa ajoneuvoaan (Kämäräinen 2020)

Yllä oleva kuva on otettu päivä elämässä -työpäivänä aikaisin aamulla. Lähdöt työpäiville olivat aina aamuvarhaisella klo 5–6 aikaan. Yksi uusi asia minulle olikin työntekijöiden rytmiin sopeutuminen. Aikaiset herätykset ja sen lisäksi pitkät työpäivät henkilökohtaisesti koettuna – vaikkakin vain lyhyen aikaa – saivat ymmärtämään työn kuormittavuutta aivan eri tavalla kuin se olisi vain kerrottuna konkretisoitunut.

4.1.2 Haastattelu

Haastattelut tapahtuivat samalla kun oltiin kuljettajien kyydissä päivä elämässä -työpäivillä.

Haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa hyvin yleinen menetelmä. Siinä on monia hyviä puolia: haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa kohdehenkilön kanssa, jolloin voi saada esille myös vastausten taustalla vaikuttavia motiiveja. Kasvokkain ollessa on mahdollisuus myös tulkita ei-kielellisiä viestejä, kuten eleitä ja ilmeitä. Haastattelussa haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esille asioita vapaasti ja olla tilanteessa itsekin aktiivisena osapuolena. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35.)

Vaikka haastattelijalla on mahdollisuus kysymyksillä jossain määrin ohjata haastateltavaa, neutraalius on yksi haastattelijan tärkeimmistä ominaisuuksista. Haastattelijan tulisi olla mahdollisimman puolueeton ja vaikuttaa haastattelun etenemiseen mahdollisimman vähän. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 44–45.) Vaikka neutraalius on tärkeää, on kuitenkin huomioitava, että haastattelutilanne on aina vuorovaikutteinen. Voidaankin ajatella lohdullisesti, että haastattelijan yritykset pysyä neutraaleina epäonnistuvatkin lähes aina (Holstein & Gubrium 1995, 4). Esimerkiksi jossain tilanteessa haastateltava kenties odottaa haastattelijalta neuvoa tai myötätuntoa, jolloin neutraali olemus voidaan tulkita asiantuntemuksen tai kiinnostuksen puutteeksi, mikä taas vaikuttaa vuorovaikutukseen heikentävästi (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 51). Voikin ajatella, että neutraaliudesta poikkeaminen voi olla tilanteesta riippuen hyväkin asia. Myös etnografian henkeen kuuluu se, että tutkimus on subjektiivista ja tutkija vaikuttaa tilanteeseen. Tämän kehittämisprojektin haastatteluja voisi luonnehtia myös etnografisiksi haastatteluiksi, sillä ne on tehty etnografisen kenttätöyön yhteydessä (Tolonen & Palmu, 2007, 110).

Tässä kehittämisprojektissa pyrin pitämään haastattelutilanteet keskustelunomaisina, joten reagoin myös haastateltavien vastauksiin. Uskon,

että näin luodaan miellyttävämpi ja avoimempi keskusteluilmapiiri, jonka myötä luottamus kasvaa, ja haastateltavien on turvallista vastata rehellisesti ja pohtia asioita syvällisemmin. On huomionarvoista, että myös haastateltava voi esimerkiksi pyrkiä antamaan sosiaalisesti hyväksyttävämpiä vastauksia omien aitojen mielipiteidensä sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Haastattelua suunniteltaessa on hyvä miettiä myös tutkimuksen etiikkaa. Jos haastateltavat tietävät tutkimusaiheen jo ennen haastatteluita, on mahdollista, että tämä ohjaa heidän vastauksiaan: oman mielipiteen sijaan kerrotaan, mitä oletetaan tutkijan haluavan kuulla (Hirsjärvi & Hurme 2001; 20). Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina mainitaan kuitenkin yleensä suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2001: 20). Voikin ajatella, että on eettisempää tiedottaa haastateltavia tutkimuksen aiheesta ja antaa esimerkiksi kysymykset ja aihealueet etukäteen tutustuttaviksi kuin ottaa riskiä eettisten periaatteiden rikkomisesta (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75).

Tämän kehittämisprojektin haastatteluista tiedotin haastateltaville ennen haastatteluja aihealueen siinä määrin mitä siitä itse siinä vaiheessa tiesin. Koska kehitettävien asioiden oli tarkoituskin nousta esille vasta tiedonhankintavaiheessa, kerrottiin tämä haastateltaville ja yleiseksi aihealueeksi määriteltiin työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyvät asiat. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, miten haastattelut tullaan toteuttamaan ja korostettiin annettujen tietojen luottamuksellista käsittelyä. Kun haastattelurunko oli laadittu, jaettiin se yrityksen WhatsApp-ryhmän kautta kaikille, jotta siihen voi halutessa tutustua etukäteen.

Työntekijöiden haastatteluja ohjasi valmiiksi suunnittelemani haastattelurunko, joka sisälsi kysymykset, joita olin suunnitellut kysyväni (liite 1). Näin ollen kyseessä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu kohdentuu tiettyihin ennalta määritelyihin teemoihin. Tämän kehittämisprojektin haastatteluissa teemoina olivat muun muassa työntekijöiden kokemana yrityksessä hyvin olevat asia, yrityksen kehitettävät asiat, kokemus

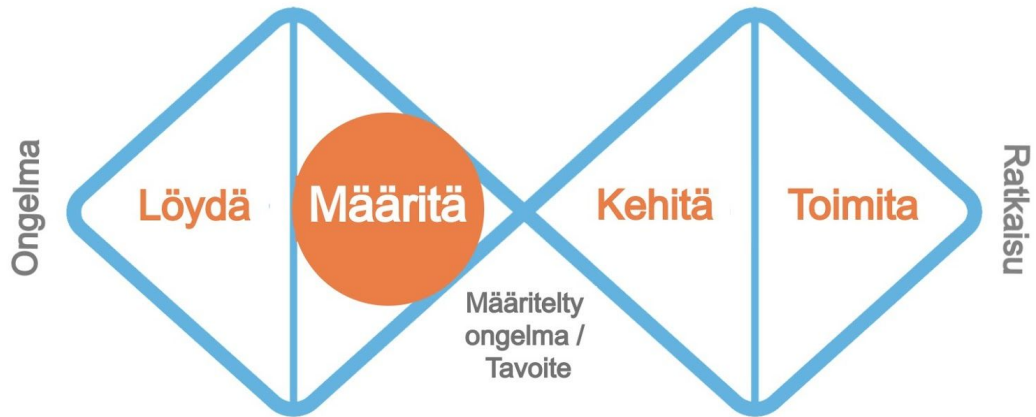
työyhteisöstä ja kokemus omasta hyvinvoinnista. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastausmuoto ja kysymysten järjestys on vapaa. Yksi teemahaastattelun keskeisistä piirteistä on, että tutkija on kiinnostunut tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja perusominaisuuksista. Valmiiden hypoteesien todentaminen ei niinkään ole tavoitteena. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Toteutin seitsemän puutavarankuljettajan sekä yrityksen johtajan haastattelut 17.1.–7.2.2020 päivä elämässä -työpäivien aikana heidän työpisteellään eli tukkirekan kyydissä. Kaikki haastattelu olivat yksilöhaastatteluja. Haastatellut kuljettajat ovat kaikki miehiä ja kouluttautuneet ammatilliseen perustutkintoon eri aloilta. Haastatteluihin ei oltu varattu tiettyä aikaa, vaan niihin oli käytettävissä vapaasti aikaa työpäivän puitteissa. Osassa tapauksia haastatteluosuus tehtiin yhdellä kertaa, ja toisissa taas välissä pidettiin taukoja. Haastattelua käytiin tyypillisesti silloin, kun haastateltava ajoi rekkaa rauhallisessa tilanteessa. Haastattelurungon kaikki kysymykset käytiin kaikkien haastateltavien kanssa lävitse, mutta niiden järjestys saattoi vaihdella tilanteesta riippuen.

Kirjoitin haastatteluista runsaat ja yksityiskohtaiset muistiinpanot, suoria sitaatteja ja haastattelun lopuksi yhteenvedon kohdehenkilön toiminnasta ja motivaattoreista. Lähtökohtana oli kertomisen vapaus, tavoite saada haastateltavien aito ääni kuuluviin. Kokemus haastattelutilanteista oli minulle myönteinen ja yleisesti ottaen tunne oli, että haastatteluissa vallitsi avoin ja rehellinen ilmapiiri, aito halu olla mukana kehittämässä toimintaa. Yksilöhaastatteluissa käykin herkästi niin, että haastateltavat asettuvat vuorovaikutukseen terapiatilannetta muistuttavalla tavalla (Alasuutari 1999, 151).

4.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysivaiheessa aletaan kerättyä tietoa supistamaan. Tällöin ollaan Tuplatimantin toisessa vaiheessa (kuva 14, s. 42).



Kuva 14. Tuplatimantti: Määritä (Design Council 2015, mukailen Kämäräinen 2020)

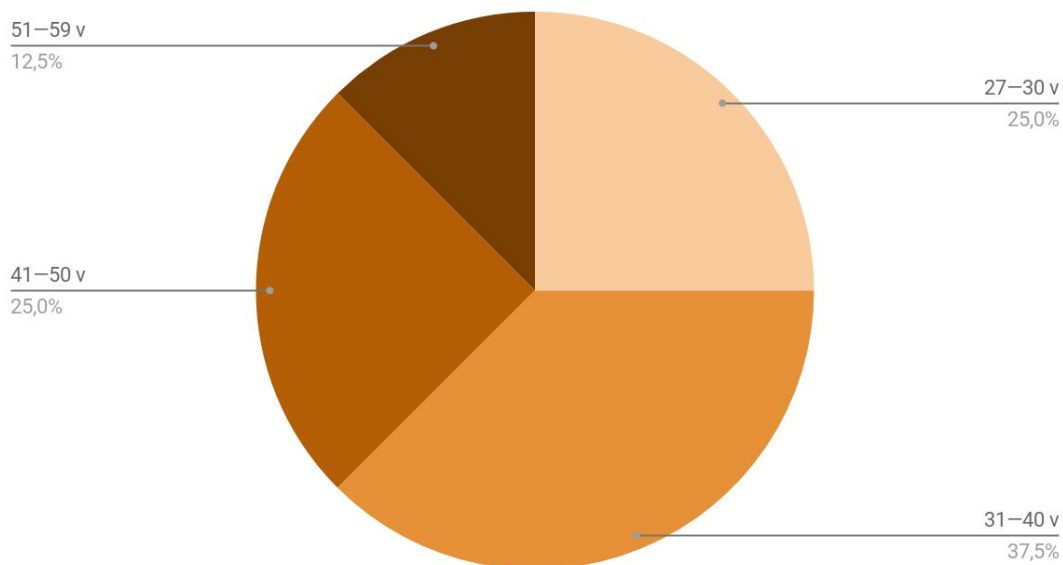
Analyysivaiheen tavoite on saada kerätystä aineistosta keskeisimmät asiat esille, ne joihin on oleellista ja tärkeintä juuri tässä tapauksessa keskittyä. Tässä luvussa esitellään pienimuotoisesti määrällistä tietoa kohdehenkilöistä, sekä laadullista analyysia haastattelujen tuloksista. Määritä-vaiheen jälkeen on selvillä määritelty ongelma eli tavoite, jota kohti lähdetään kehittämistyötä viemään.

Etnografisessa toimintatutkimuksessa havainnointia ja analyysia ei voi täysin erottaa toisistaan erillisiksi vaiheikseen. Jo tiedonhankintavaiheessa tapahtuu analysointia sekä myös kehittämistä. Myös palvelumuotoilun näkökulmaan kuuluu iteratiivisuus, jolloin kehittämistä tapahtuu useilla kierroksilla. Näin ollen analyysia on tapahtunut pitkin kehittämissuorituksen matkaa.

4.2.1 Työntekijöiden taustatiedot

Kuvissa 15 ja 16 (s. 43 ja 44) on kuvattu määrällistä taustatietoa haastatelluista työntekijöistä. Ympyrädiagrammit ilmaisevat työntekijöiden ikäjakauman sekä alalla vietetyt työvuodet.

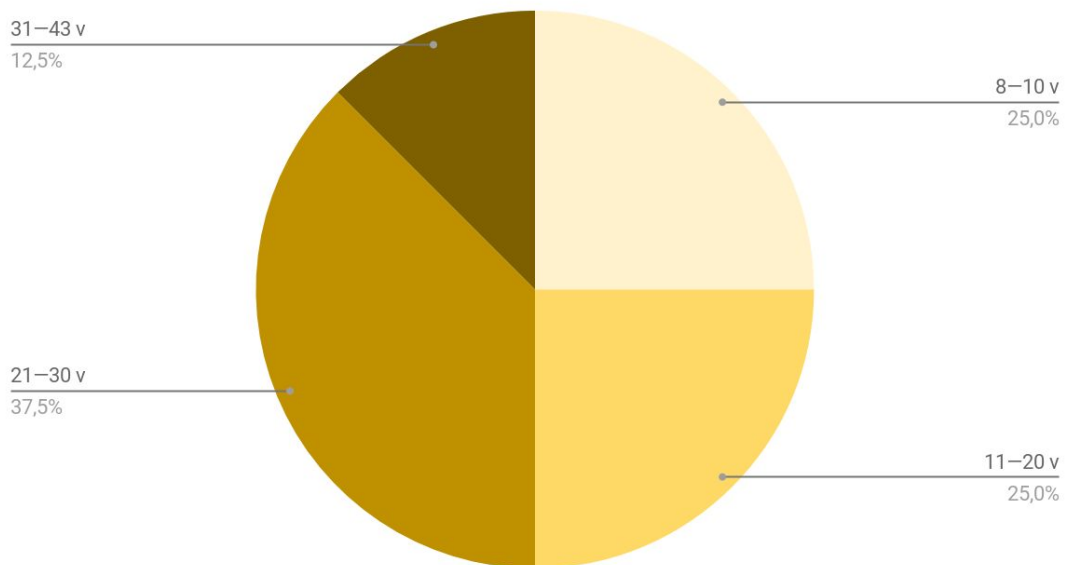
Työntekijöiden ikäjakauma n=8



Kuva 15. Työntekijöiden ikäjakauma (Kämäräinen 2020)

Ikähaarukka kohdeyrityksen työntekijöillä on 27–59 vuotta. Ikäjakauma asettuu siten, että kaksi työntekijää on alle 30 vuotta, kolme on kolmenkymmenen ja neljänkymmenen välillä, kaksi työntekijää neljänkymmenen ja viidenkymmenen välillä ja yksi työntekijä viidenkymmenen ja kuudenkymmenen välillä. Työntekijöiden joukko on verrattain nuorta, sillä suurin osa (62,5 %) on alle 40-vuotiaita. Kohdeyrityksen johtaja asettuu ikäjakaumassa 41–50 välille.

Työntekijöiden työvuodet alalla n=8



Kuva 16. Työntekijöiden työvuodet alalla (Kämäräinen 2020)

Työvuodet alalla noudattavat pitkälle ikäjakauman jakaumaa ja asettuvat siten, että nuoremmilla työntekijöillä on vähemmän työkokemusta ja vanhemmilla enemmän. Ainoastaan yksi muutos ikäjakaumaan on: yksi alle 40-vuotias työntekijä on ehtinyt kartuttaa yli kaksikymmentä vuotta työkokemusta. Suurimmalla osalla työntekijöistä työkokemus oli yksinomaan tai pääasiassa puutavarankuljetusalalta, mutta mukana oli myös henkilöitä, joilla osa kokemuksesta oli muulta kuljetusalalta. Myös tämä kokemus laskettiin tässä yhteydessä alan työkokemukseksi.

Määrällisestä tarkastelusta voidaan todeta, että vaikka työntekijät ovat verrattain nuoria, on heillä jo pitkää kokemusta alalta ja ovat he toimineet joko aivan työuransa alusta saakka tai jo pitkään tukkirekan kuljettajina.

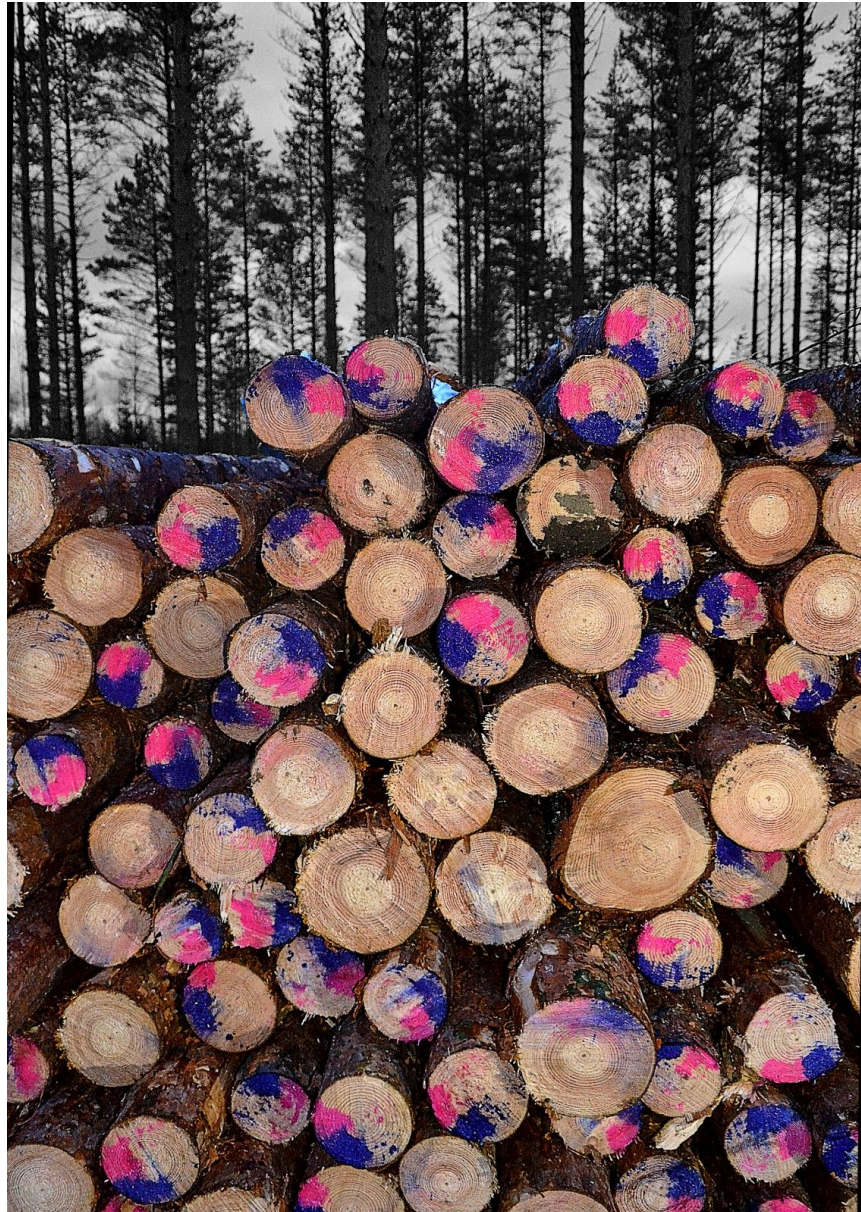
4.2.2 Laadullinen analyysi

Haastattelujen aineiston analyysiin on tässä opinnäytetyössä käytetty induktiivista eli aineistolähtöistä analyysia, joka on yleinen laadullisen tutkimuksen analysointitapa. Aineistolähtöinen analyysi perustuu aineistosta

tehtyihin havaintoihin ja siitä lähtevään teoriaan. Tällöin keskeistä ei ole hypoteesien testaaminen, vaan aineisto määrittää, mikä on tärkeää, toisin kuin teorialähtöisessä, eli deduktiivisessa analyysissä, jossa analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan ja tarkoitus on testata sitä. (Tuomi & Sarajarvi 2003.)

Aineistolähtöisen analyysin tekeminen voidaan jakaa kolmeen työvaiheeseen, jotka ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja ryhmien nimeäminen. Pelkistäminen tapahtuu aineistoon perusteellisen tutustumisen jälkeen etsimällä aineistosta tässä tapauksessa kiinnostavia tai usein toistuvia ilmaisuja tai sanoja, jotka pelkistetään lyhyempään muotoon. Ryhmittelyssä muodostetaan ryhmiä ja ala- ja yläluokkien sanoista. Tällöin tulee miettiä, kuinka pitkälle ryhmittelyä on järkevä jatkaa nimenomaisessa tilanteessa. Ryhmien nimeämisen vaiheessa teoreettisten käsitteiden syntyminen on tavoitteena. (Miles & Huberman 1994.) Kuitenkin käytännössä eri vaiheet tapahtuvat osittain päällekkäin (Kylmä & Juvakka 2007, 119).

Kuvassa 17 (s. 46) on kuvattuna päällekkäin olevia puita, jotka on merkitty eri väreillä, jotka kertovat puutavaralajin.



Kuva 17. Merkityt tukit pinossa (Kämäräinen 2020)

Tämä kuva havainnollistaa ryhmittelyn merkitystä. Kuvan kautta voidaan hakea vertausta puutavarankuljetustyön ja opinnäytetyön välillä: puutavara haetaan metsästä, jossa puut kasvavat luonnon katsomassa järjestyksessä, sieltä puut pelkistetään tukeiksi ja jaetaan ryhmiin ominaisuuksien mukaisesti. Sitten puuryhmät merkitään värillä, jotta eri ryhmät ovat tunnistettavat. Samankaltaista työtä tehdään myös aineiston keräämisen ja analyysin parissa.

Seuraavaksi käyn läpi päivä elämässä -työpäivien aikana tapahtuneiden työntekijöiden haastattelujen analyysia. Vaikka analyysi on tehty pääasiassa haastattelumuistiinpanoista, vaikuttaa taustalla eittämättä vahvasti myös päivä

elämässä -työpäivien tiedostetut ja tiedostamattomat kokemukset. Hyödynnän analyysissa yllä kuvattuja aineistolähtöisen analyysin työvaiheita.

Pelkistäminen

Aineiston pelkistämisen tein siten, että poimin haastatteluista usein toistuvia tai kiinnostavia ilmaisuja, jotka kirjoitin ylös. Kun jostain toisesta haastattelusta löytyi vastaava ilmaisu, tein tämän aiemman perään pystyviivan, joka merkitsi sitä, että siihen oli tullut toinen osuma. Pelkistettyjä ilmaisuja tuli yhteensä 57 kappaletta ja useampi kuin yksi osuma tuli niistä 37:een. Suurimmillaan osumia tiettyyn ilmaisuun tuli jokaisesta haastattelusta.

Olin jo tässä vaiheessa aloittanut ryhmittelyn ja ryhmitellyt ilmaisut seitsemän alustavan otsikoiden alle, jotka auttoivat minua suuntaamaan haastatteluaineistosta huomion niihin asioihin, jotka ovat kehittämisprojektin kannalta merkityksellisiä. Nämä seitsemän alustavaa otsikkoa olivat (jokaisessa ryhmässä on pari esimerkkiä ryhmän alle kertyneistä ilmaisuista):

- 1. Työn hyvät puolet**
"itsenäisyys ja yksin olo", "haastavat paikat", "saa olla metsässä"
- 2. Työn huonot puolet**
"hektisyys ja kasvaneet paineet", "ajomäärää rajoitetaan"
- 3. Yrityksen hyvät puolet**
"joustavuus ja rentous esimieheltä", "laaja työterveyshuolto"
- 4. Yrityksen kehitettävät asiat**
"ajojärjestelyt paremmiksi", "kaluston huollon ennakointi"
- 5. Esimiehen ominaisuudet joita kaipaa**
"pitäisi vähentää ja kohdentaa työtaakkaa", "sovittujen asioiden muistaminen"
- 6. Motivaatio työyhteisöä kohtaan**
"saisi olla enemmän yhteistä tekemistä", "ei kaipaa vapaa-ajalla yhdessäoloa"
- 7. Motivaatio työhön**
"aina ollut kiinnostunut koneista", "kohtelen kalustoa kuin omaani"

Ryhmittely

Tämän jälkeen jatkoin työstä tiivistämällä ryhmiä yhteen siten, että tavoitteena oli pienempi määrä ryhmiä. Nidoin yhteen ilmaisuja ja ryhmiä, jotka mielestäni kuvasivat samaa ilmiötä. Jätin pois sellaisia asioita, jotka esimerkiksi laajuutensa vuoksi olivat tähän kehittämisprojektiin liian monitahoisia. Jätin pois myös asioita, jotka eivät saaneet monia osumia, vaikka yksittäiselle henkilölle kyseinen asia olisi ollutkin merkityksellinen. Lopulta päädyin kolmeen pelkistävään ryhmään:

1. Työn hyvät puolet

- vapaus
- vaihtelevuus ja haasteet
- metsässä olo

2. Yrityksen hyvät puolet

- esimiehen joustavuus ja rentous
- töitä riittää

3. Yrityksen kehitettävät asiat

- esimiehen tehtävien kohdennus ja rajaus
- asioiden muistaminen
- ajojärjestelyt
- informaation kulku
- palautteen anto

Kuten ylhäältä näkyy, ryhmien alle kertyi eri määrä asioita. Esimerkiksi yrityksen hyvät puolet -ryhmään tuli kaksi asiaa ja yrityksen kehitettävät asiat -ryhmään tuli viisi asiaa. Tämä tuskin niinkään kuvaa sitä, että yrityksessä ei olisi paljon hyviä asioita, vaan sitä, että kyseessä on kehittämisprojekti, jolloin on luonnollista suunnata huomio kohti kehittämistä vaativia asioita. Kolmen ryhmän alla on otsikkotasolla tuotu esille niiden sisältö, mutta jokaisen asian alla on olemassa tarkennuksia ja esimerkkejä (tarkennukset ja esimerkit on jätetty opinnäytetyöstä pois yksityisyyden suojelemiseksi). Tässä muodossa, sisältäen tarkennuksia ja esimerkkejä kulloisestakin asiasta, hankittu tieto tuotiin yhdessä kehittämisen vaiheeseen (seuraava luku).

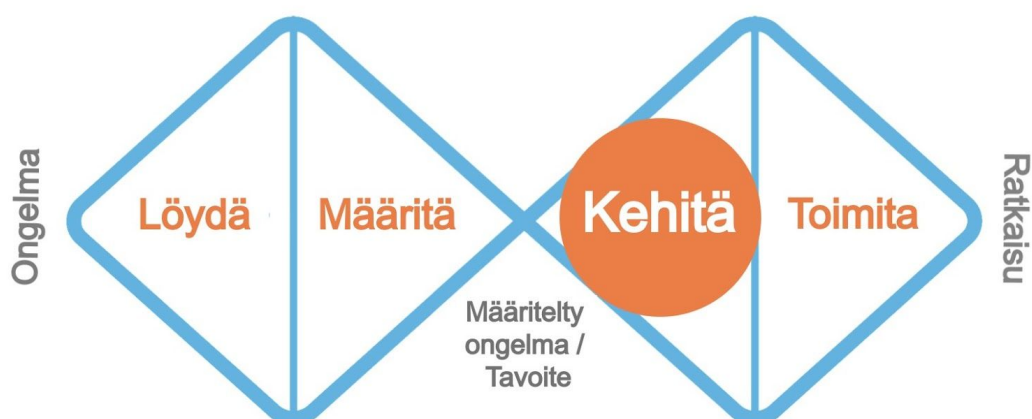
Nimeäminen

Teoreettisten käsitteiden nimeäminen osana analyysia jää tässä opinnäytetyössä vähäisempään rooliin, sillä se ei ole tavoitteena eikä palvelumuotoilua lähestymistapana käytävässä kehittämissuorituksessa keskeisessä roolissa. Sen sijaan lopulliset tulokset ilmaistaan luovan työn tuloksina visuaalisesti ja sanallisesti. Tämä tapahtuu seuraavassa luvussa.

Kuitenkin voisin tuoda esiin tekemäni huomion, että useimmissa, ellei jossain määrin kaikissa, kehittämiskohteissa sekä myös yrityksessä hyvin olevissa asioissa kyseessä on ihmisten välinen vuorovaikutus: miten usein, millä sävyllä ja missä yhteyksissä asioita viestitään; millainen tunnelma yhteistyössä välittyy sekä kuinka paljon ja aikaa vietetään yhdessä. Näin ollen olen tullut päätelmään, että lopulta kaikessa inhimillisessä toiminnassa on kyse vuorovaikutuksesta. Näin on myös niin sanotuilla teknisillä aloilla, mitä kohdeyrityksen toimiala edustaa. Vuorovaikutukseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi viestintää kehittämällä. Asiat tai koneet eivät tee mitään itsekseen. Jotta halutaan saada inhimillisiä resursseja vaativa toiminta (eli käytännössä kaikki toiminta mikä ei tapahdu vain luonnon ehdoilla), toimimaan, vaaditaan aktiivista, avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta. Sanoitan tämän perusteella niin sanotun teoreettisen löydöksen seuraavasti: **Kaikessa inhimillisessä toiminnassa on lopulta kyse vuorovaikutuksesta.**

4.3 Yhdessä kehittäminen

Yhdessä kehittämisen vaiheessa on tämän kehittämissuorituksen tapauksessa päästy vaiheeseen, jossa aletaan tietoa uudelleen laajentamaan. Nyt on olemassa näkyvissä keskeisimmät ja oleellisimmat asiat, joihin keskitytään, ja niihin liittyen aletaan laajentamaan ajatusta, miten niitä voisi kehittää. Ollaan näin ollen Tuplatimantin toisen timantin laajenemisosiossa (kuva 18, s. 50).



Kuva 18. Tuplatimantti: Kehitä (Design Council 2015, mukaillen Kämäräinen 2020)

Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti yhdessä kehittämistä on tapahtunut läpi kehittämisprojektin. Useissa tilanteissa kun on oltu vuorovaikutuksessa kohdeyrityksen työntekijöiden tai johtajan kanssa, on samalla yhdessä mietitty mahdollisia muutoksia ja joissain tapauksissa viety niissä jo samantien käytäntöön. Esimerkkinä tästä on to-do-lista. Pian sen jälkeen, kun haastatteluissa havaittiin, että johtajan asioiden muistamisessa ilmenee haastetta, ehdotin hänelle muistilistan avaamista kännykkään. Idea tästä syntyi yhdessä työntekijöiden kanssa, jonka jälkeen pian keskustelin johtajan kanssa ja tällöin päädyimme ottamaan to-do-listan heti käyttöön. Se on tässä tapauksessa johtajan puhelimesta oleva muistio, johon hän laittaa ylös kun työntekijöiltä tai muilta tahoilta tulee hoidettavia asioita. Nämä asiat johtaja ottaa säännönmukaisesti hoidettavakseen ja ilmoitetaan asiaan liittyvälle henkilölle, kun asia on hoidossa.

Yhdessä kehittämisessä on ollut oleellisessa roolissa **valmentavat keskustelut** johtajan kanssa. Näissä keskusteluissa olen voinut hyödyntää osaamistani psykologina ja työelämän konsulttina. Hänen kanssa keskustellessa on pohdittu mahdollisuuksia vaikuttaa niihin asioihin joita työntekijöiltä on noussut tiedonhankintavaiheessa. Koska minulla ei ole ymmärrystä alan substanssista ja kaikista kyseisen yrityksen toimintaan

liittyvistä tekijöistä, on tärkeää, että lopulliset kehittämistoimenpiteet on katsottu johtajan näkökulmasta mahdollisiksi ja toivottaviksi. Tärkeää näissä valmentavissa keskusteluissa oli lisäksi pohtia johtajuutta yleisemminkin ja tukea johtajaa tässä vaativassa työssä. Työntekijöiden ja tutkijan luottamuksellisia keskusteluja päivä elämässä -työpäivien aikana kunnioitettiin siten, että mitään ei tuotu yksilöitynä esille, vaan puhuttiin asioista yleisimpinä ilmiöinä. Tavoite oli tuottaa myönteinen ja eteenpäin katsova tunnelma, ratkaisuhakuisella ja kannustavalla otteella. Keskustelut olivat molemmin puolin avartavia.

Yhdessä tapahtuvaa kehittämistä oli myös yrityksen virkistysillassa 7.2.2020, jossa osallistuin alun koulutukselliseen osuuteen. Paikalla oli johtaja sekä kahdeksasta työntekijästä kuusi. Tällöin toin työntekijöille keskustelunomaisesti yhteenvedon tiedonhankintavaiheen, eli päivä elämässä -työpäivien ja haastattelujen, tuloksista. Tähän mennessä he eivät tieneet kuin oman osuutensa. Tiedot otettiin kiinnostuneena vastaan ja siitä virisi aktiivista keskustelua. Alustukseni toimi aiemmin vähänlaisesti keskustelussa esillä pidettyjen asioiden avaajana yhteiseen keskusteluun johtajan ja työntekijöiden välillä. Kehittämistoimia ideoitiin yhdessä eteenpäin spontaanisti välittömässä ja myönteisessä hengessä. Fasilitaattorin tarve jäi alustuksen jälkeen lopulta vähäiseksi, painottuen lähinnä huomioiden ylöskirjoittamiseen. Myöhemmin kuulin, että senkin jälkeen kun olin lähtenyt pois, oli keskustelut viipyneet käsitellyissä aiheissa. Tämän tyyppinen toiminta ja interventio oli koettu uutena, hyvänä ja avartavana. Tunnelma oli yhteisöllinen ja rakentava.

Tämä jälkeen olin valmis siirtymään tulosten visualisointiin, jossa tuotin aiemmassa analyysivaiheessa esille nousseet merkityksellisimmät asiat havainnolliseen muotoon. Pidin itselläni lopullisen oikeuden valita tärkeimmät asiat, sillä tutkijan oma aktiivisuus ja asioihin vaikuttaminen on osa toimintatutkimusta. Mutta pysyin aineistolle uskollisena, ja tärkeimmäksi nostetut asiat saivat tiedonhankintavaiheessa lähtökohtaisesti myös työntekijöiltä eniten huomioita.

Kuvassa 19 on käynnissä vapaamuotoinen keskustelu kahden työntekijän välillä yrityksen omassa taukokuoneessa.

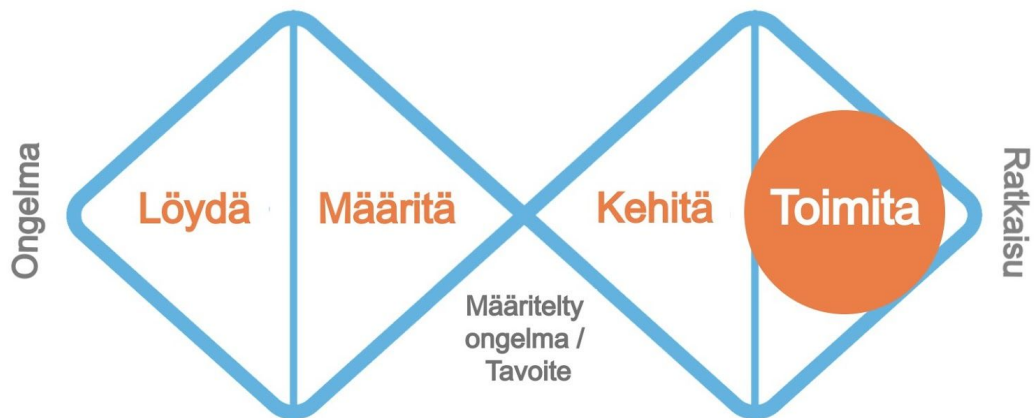


Kuva 19. Työntekijöiden kahvitauko vuoronvaihdossa (Kämäräinen 2020)

Mahdollisuuksia kohtaamisille työkavereiden kesken on puutavaranjuljettajan työssä rajatusti, sillä työ on luonteeltaan itsenäistä yksintyöskentelyä. Useat työntekijät toivoivat lisää mahdollisuuksia kasvokkain kohtaamisille, kuten juuri virkistysillan tyypistä toimintaa. Toisille se ei taas ollut erityisen merkityksellistä. Henkilökohtaisen kohtaamisen puutteen työntekijät korvaavat usein puhumalla puhelimesta kollegojen kanssa työpäivien aikana.

5 TULOKSET

Kehittämiprojektin keskeiset löydökset ja ratkaisut on kuvattu visuaalisesti ja sanallisesti, pyrkien havainnollisuuteen ja selkeyteen. Kun keskeiset löydökset on saatu tiivistettyä näihin muotoihin, ollaan Tuplatimantin viimeisessä vaiheessa (kuva 20).



Kuva 20. Tuplatimantti: Toimita (Design Council 2015, mukailen Kämäräinen 2020)

Tämä työ on tehty palvelumuotoilun alalle, ja palvelumuotoilulla on vahvoja juuria muotoiluun (Miettinen 2016; idea 2019). Muotoilussa visuaalisuus on ymmärrettävästi tärkeässä roolissa ja tätä kautta ratkaisujen visualisointi on oleellinen osa myös palvelumuotoilua. Visualisoinnin avulla voidaan saattaa abstrakteja vuorovaikutussuhteita jaettuun, kokemukselliseen muotoon. Visuaaliseen ilmaisuun pystytään liittämään myös merkityksiä ja arvoja, joita olisi vaikea kuvata sanoin tai numeroin. Kuvat auttavat yhteisymmärryksen luomisessa ja tukevat keskustelua. (Sivistystoimen työkalupakki, 2015).

5.1 Valokuvat

Läpi tämän opinnäytetyön on esiintynyt valokuvia, jotka ovat osa tätä kehittämiprojektia. Olen ottanut kuvat samalla, kun olin päivä elämässä

-työpäivillä mukana. Ensimmäinen tavoite kuvilla on ollut päästä lähemmäs kohdehenkilöitä ja työntekijäymmärrystä, ollen yksi tapa havainnollistaa kartutettua työntekijäymmärrystä. Toiseksi valokuvilla on merkitystä tunteiden ja ajatusten virittäjänä. Niiden kautta myös tämän opinnäytetyön lukijaa voidaan saatella lähemmäs maailmaa, jossa kohdeyrityksen henkilöstö elää. Kolmas valokuvien merkitys on kuvituksellinen. Ne värittävät ja tuovat mielenkiintoa tekstin joukkoon, niiden avulla voi tilanteesta riippuen esimerkiksi vahvistaa ja toistaa jotain tekstissä kuvattua asiaa, tai vaihtoehtoisesti tuoda tekstissä kuvattuun asiaan toisenlaista, vaihtoehtoista näkökulmaa. Kuviin liittyvät niiden saate- ja tulkintasanat, jotka avaavat kuvien merkitystä.

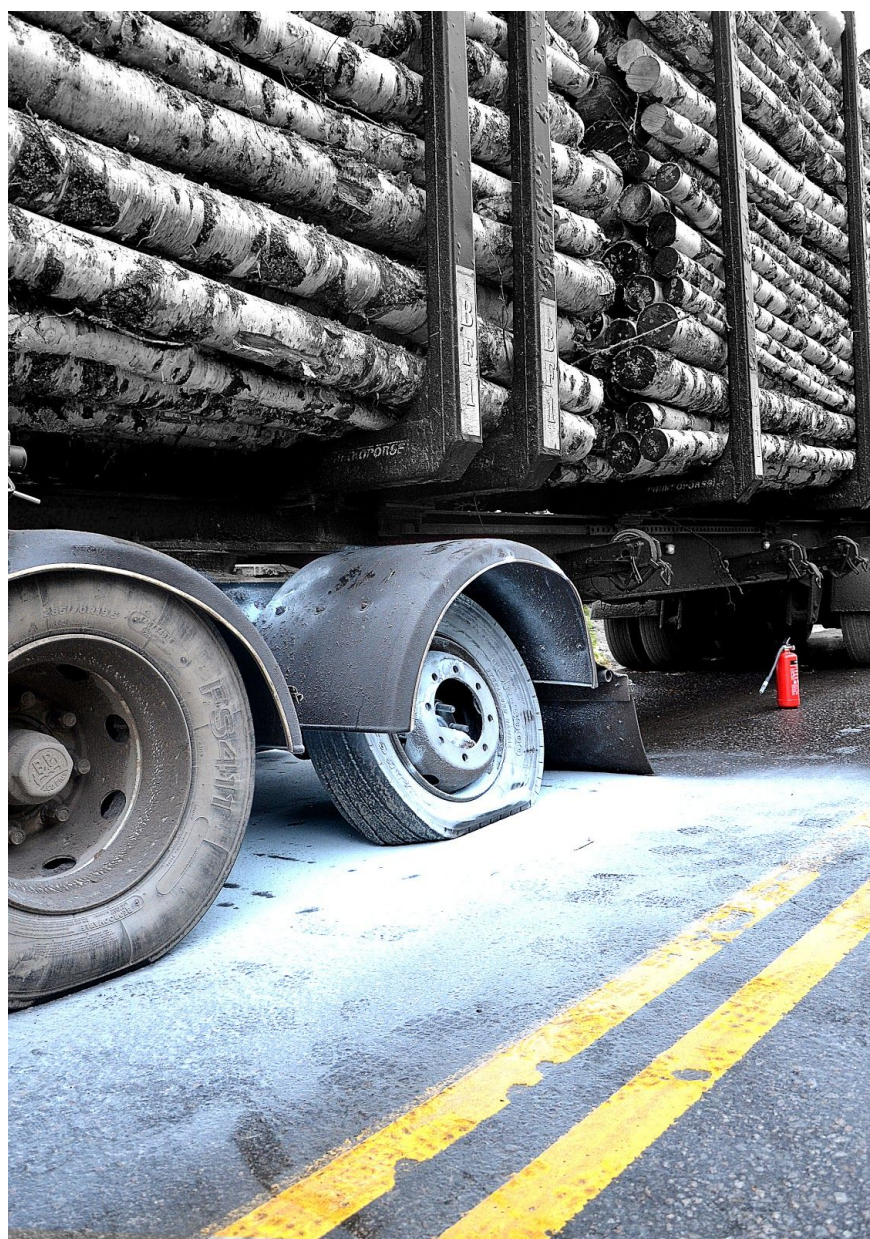
Kuvien käyttöön tässä opinnäytetyössä on lupa niiltä henkilöiltä, jotka kuvissa esiintyvät. Kuvat olen ottanut Nikon D3100 digitaalisella järjestelmäkameralla. Kuvia olen käsitellyt kuvan ottamisen jälkeen Pixlr -online editorilla, jolla kuviin on tehty rajoituksia sekä värien ja rakenteen säätöjä. Seuraavaksi avataan hieman teoreettista taustaa sille, miksi valitsin valokuvan yhdeksi tavaksi ilmentää visuaalisesti tätä kehittämisprojektia.

Kuva ja sana vain harvoin esiintyvät ilman toisiaan: kuvien yhteydessä on usein kuvateksti tai kuvissa on itsessään tekstiä. Toisaalta kuville ei voi antaa merkityksiä ilman sanallista viestintää. Voidaan siis todeta, että kuva ja sana liittyvät lähestulkoon aina vahvasti yhteen. (Lehtonen 1996, 88; Mikkonen 2005, 13.)

Kuva on keino kertoa enemmän kuin mihin sanoilla pystyy. Joskin kuvassa tarinaa ei voi kertoa sanallisen kertomuksen täsmällisyydellä. Kuvan tulkintaan vaikuttaa katsojan arvot, tunteet ja ajatukset: kuva antaa paljon sijaa mielikuvitukselle ja sallii myös epävarmojen merkitysten luonnin. Näin ollen kuvan välittämät tarinat ovat katsojan tarinoita ja kuvan välittämät tunteet katsojan tunteita. Kuvan tekijä voi antaa suuntaviivoja tulkinnalle ja merkityksille, mutta niitä ei voi koskaan täysin määrittää. Kuva onkin mahdollisuus aikaan ja paikkaan sitoutumattoman tarinaan, joka on täynnä mystisyyttä. (Granö, Keskitalo & Ronkainen 2013, 34; Hietaharju 2010, 9, 15.)

Valokuva on erityisen vaikuttava, sillä sitä pidetään totuudenmukaisena kuvauksena ympäröivästä maailmasta. Valokuva onkin aina jollakin tasolla kuvaus todellisuudesta, mutta absoluuttinen totuus se ei ole koskaan. Valokuvaaja tekee valintoja persoonansa perusteella ja esittää kohteen sillä tavalla miten haluaa. (Freeman 2007, 152; Hietaharju 2010, 9.)

Kuvassa 21 on reikka, jossa on puhjennut rengas. Ympärillä oleva valkoinen aine on sammutusjauhetta sammuttimesta. Rengas oli syttynyt ajon aikana palamaan. Kuljettajan sai sen sammutettua ja suuremmilta vahingoilta vältyttiin.



Kuva 21. Ajon aikana rikkoutunut rengas (Kämäräinen 2020)

Yksi asia, jota oli verrattain haastava tavoittaa kuviin, on tukkirekan kuljettajan työn arvaamattomuutta sisältävä puoli. Koskaan ei tiedä, mitä tulee eteen ja työpäivät voivat sisältää yllätyksiä, jotka laittavat koko loppupäivän suunnitelmat uusiksi. Ajoreitit metsissä ovat usein haastavia, ja työ vaatii ihmiseltä rohkeutta, joskaan ei hullunrohkeutta.

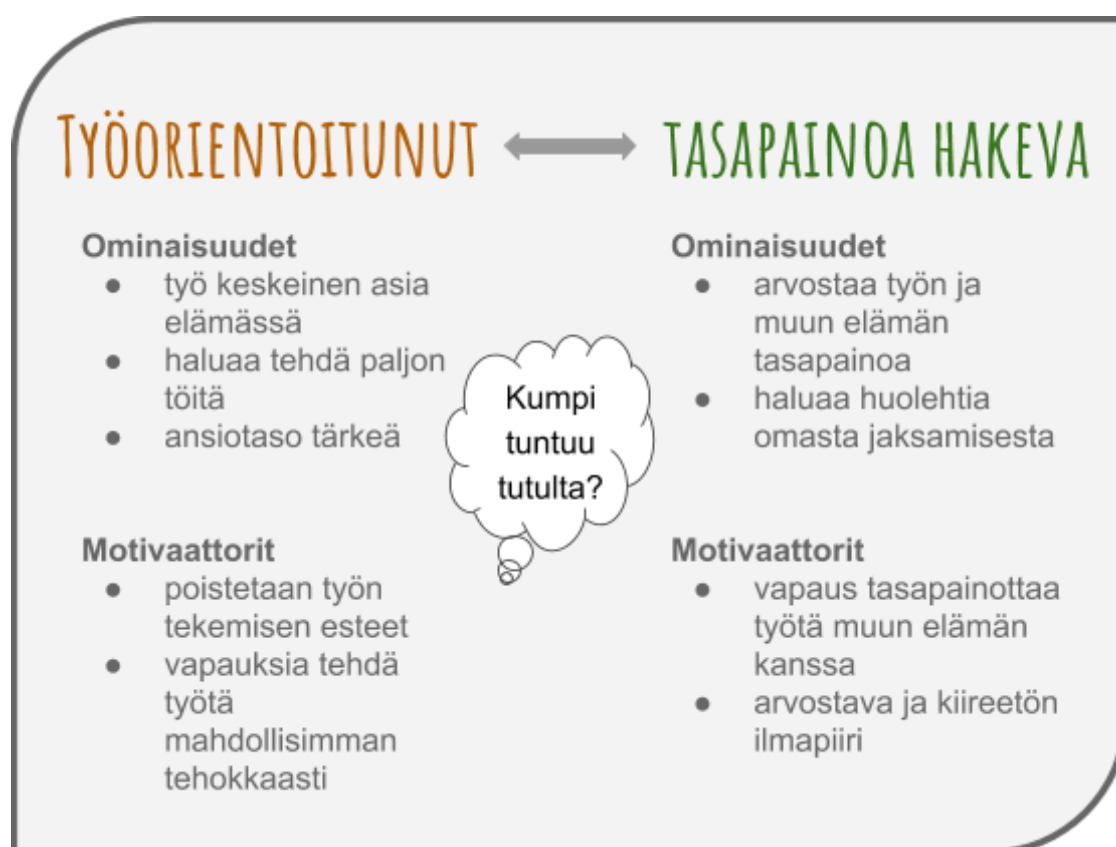
5.2 Työntekijäprofiilit

Työntekijäprofiilit ovat työntekijäymmärryksen havainnollistamista ja niitä voi hyödyntää myös henkilöstöjohtamisessa sekä yksilöiden itsetutkiskelun välineinä. Palvelumuotoilussa keskeisimpiä tavoitteita on asiakasymmärryksen kartuttaminen. Tarkoitus on tunnistaa on kohdehenkilöiden todelliset motiivit, tarpeet, odotukset ja arvot valintojen takana. Ymmärrystä hyödyntämällä kehittämistoimet kohdistetaan oikein. Muodostettu asiakasymmärrys voidaan tiivistää ja havainnollistaa asiakasprofiilien kautta. (Tuulaniemi 2011.) Asiakasprofiilien ajatus toimii pohjana tässä opinnäytetyössä luoduille työntekijäprofiileille.

Valinnat joilla profiilia kuvataan, vaikuttavat siihen, millaisia tulkintoja katsoja siitä tekee. Esimerkiksi valituilla kuvilla tai nimillä voi olla ilmentymä tiettyyn sukupuoleen tai etnisyyteen. Myös esimerkiksi iän määrittäminen profiilille voi johtaa harhaan. Kuitenkin kuvilla voidaan tuottaa profiilille lisäarvoa ja samaistuttavuutta, ja profiileihin liittykin usein kuvallista ilmaisua. Profiiliin liittyy myös sanallista viestintää, jonka kautta tuodaan esille esimerkiksi profiilin keskeisimmät motivaatiotekijät, luonteenpiirteet, taidot, odotukset ja taustat. (Stickdorn 2018, 41–42.)

Tässä kehittämisprojektissa on kyseessä on pieni yritys, joten arkkityyppien sijaan päädyttiin vaihtoehtoiseen ratkaisuun. Työntekijäprofiileista on luotu perinteisten henkilöityjen profiilien sijaan neljän eri ulottuvuuden malli, jossa erilaisia profiileja voi muodostua useita erilaisia riippuen siitä, millaisia valintoja ulottuvuuksien välillä tekee. Sen sijaan, että kehittäjä määrittäisi profiilit,

työntekijä voi itse luoda oman näköisen profiilin, tai esimerkiksi johtaja voi luoda ne työntekijöistä henkilöstöjohtamisen kehittämistä varten. Myös ulottuvuuksiin perustuvissa profiileissa on se heikkous, että useimmissa tapauksissa työntekijä löytänee itsestään piirteitä ulottuvuuksien molemmista päistä. Tosielämässä profiilit eivät olekaan mustavalkoisia ja ihmiset sijoittuvat useimmiten harmaalle alueelle. Työntekijäprofiilien tarkoitus onkin auttaa ymmärtämään motivaattoreita toiminnan takana ja tuottaa työntekijäymmärrystä henkilöstöjohtamisen tueksi. Profiilit on luotu työntekijöiden haastattelujen ja päivä elämässä -työpäivien perusteella. Ulottuvuudet on havainnollistettu kuvissa 22, 23, 24 ja 25 (s. 57–60).



Kuva 22. Profiiliulottuvuus: työorientoitunut - tasapainoa hakeva (Kämäräinen 2020)

Työorientoituneelle työntekijälle on ominaista työ keskeisenä osana elämää, sen ehdoilla tehdään muut suunnitelmat, ennemmin kuin että muut elämän osa-alueet menisivät työn edelle. Työorientoitunut henkilö haluaa myös tehdä paljon töitä ja keskeinen syy siihen on ansioiden nostattaminen. Häntä voi

motivoida poistamalla työn tekemisen esteitä ja antaa vapautta tehdä työtä mahdollisimman paljon ja mahdollisimman tehokkaasti. Haittapuolena voi olla yhteisön normien ja myös lakien rajojen koettelu. Kuljetusalalla on tiukat rajat ajotunneille, joiden ylittämisestä koituu seurauksia.

Tasapainoa hakeva henkilö arvostaa työn ja muiden elämän osa-alueiden tasapainoa. Hän haluaa huolehtia omasta jaksamisestaan eikä tehdä liiallisesti töitä. Hänelle motivoivaa on organisaation tarjoama mahdollisuus työn ja muun elämän yhdistämiseen joustavasti esimerkiksi työaikojen muodossa sekä arvostava, kiireetön ilmapiiri, jossa ihmistä arvostetaan. Hän ei välttämättä ole kaikkein kovin tuloksentekijä, eikä sitä tavoittelekaan.



Kuva 23. Profiiliulottuvuus: yhteisöllinen - yksinyrittäjä (Kämäräinen 2020)

Yhteisöllinen työntekijä haluaa keskustella työkavereiden ja johtajan kanssa, saada heiltä vertaistukea ja neuvoja. Hän kaipaa ohjeet joiden mukaan toimia, ja asemoi itsensä työyhteisön jäseneksi ennemmin kuin yksin toimijaksi. Hän

haluaa myös viettää vapaa-aikaa ainakin toisinaan työkaverien seurassa. Häntä motivoi mahdollisuus kohtaamiseen työkaverien kanssa ja riittävä yhteydenpito. Hän kaipaa myös selkeää johtamista. Toisinaan hän voi olla varovaisempi tekemään itsenäisiä ratkaisuja.

Yksinyrittäjä ei kaipaa juurikaan tukea tai johtamista. Hän toimii itsenäisesti ja tekee omat ratkaisunsa. Hän on työssä tekemässä työtään, eikä kaipaa sen lisäksi yhdessäoloa työaikana tai sen ulkopuolella. Hän kokee palaverit ja keskustelut työntekoa hidastaviksi. Häntä motivoituu kun saa tehdä asiat yksinyrittäjämäisesti ja itsenäisesti. Yhteishengen luomiseen hän ei mainittavasti osallistu.



Kuva 24 Profiliilottuvuus: haasteita kaipaava - nautiskelija (Kämäräinen 2020)

Haasteita kaipaavalle työntekijälle vaikeat paikat ovat työn mielekkäintä antia. Hän nauttii jopa haastavista keleistä, vaikka ne voivat joskus päänvaivaa tuottaa. Hän ottaa haasteet ongelmanratkaisuna ja saa tyydytystä siinä

onnistuessaan. Hän ei kaipaakaan päästä helpolla, vaan haluaa myös seikkailua päiviinsä. Hänet saa motivoitumaan kuormien haku haastavista paikoista, joka usein tarkoittaa reittejä, joissa on vähemmän maantiellä ajamista. Hän voi turhautua ja motivaatio laskea, jos työ ei tarjoa riittävästi vaihtelua ja haasteita.

Nautiskelija pitää siitä kun ajo on vaivatonta ja sää suosii. Hän pitää ajamisesta itsessään eikä ole niinkään vaikeiden paikkojen perään tai kaipaa työstä jännitystä elämäänsä. Hän voi ajaa vähemmän vaihtelevia reittejä, maantiekkin käy hänelle. Hänelle motivoivaa on kun kalusto on kunnossa ja kaikki toimii: tällöin työ tuntuu hyvältä. Hän voi toisinaan vältellä haasteita siinä määrin, että hankalimmat paikat jäävät käymättä.



Kuva 25. Profiiulottuvuus: järjestystä kaipaava - huoleton (Kämäräinen 2020)

Työntekijä joka kaipaa järjestystä arvostaa sitä, että on olemassa suunnitelma, jossa pysytään. Hän pitää siitä, että voi ennakoida tekemistään ja toimia järjestelmällisesti. Hän on muutoinkin järjestelmällinen ja haluaa pitää huolta

ympäristöstään. Häntä motivoi, kun ajojärjestelyt tukevat tätä, eli kuormat on tiedossa etukäteen ja niihin ei tule äkillisiä muutoksia ainakaan kovin usein. Joskus hän voi laittaa järjestyksen joustavuuden edelle ja tekeminen voi hidastua sen myötä.

Kun työntekijä on huoleton, hän ei kaipaa niinkään kaipa järjestystä tai ennakointia, vaan on valmis toimimaan tilanteen mukaisesti. Hän joustaa ja muuttaa suunnitelmia, jos tilanne sitä vaatii. Hän ei huolehdi turhia, vaan luottaa siihen, että asiat järjestyvät. Häntä motivoi vapaus tehdä asioita niin sanotusti lennosta ja muuttaa suunnitelmia, jos siltä tuntuu. Kuitenkin hän voi omalla toiminnallaan tuoda epäjärjestelmällisyyttä yhteisöön.

Ulottuvuuksista voidaan luoda erilaisia yhdistelmiä, kuten työorientoitunut - yhteisöllinen - haasteita kaipaava - huoleton tai tasapainoa hakeva - yksinyrittäjä - nautiskelija - järjestystä kaipaava. Lähtökohtaisesti minkään ulottuvuuksien yhdistelmien ei pitäisi olla mahdottomia, mutta jotkut yhdistelmät lienevät todennäköisempiä kuin toiset. Kuitenkin käytännössä kehittämissuunnitelman kuluessa on havaittu, että erilaisia yhdistelmiä, joita ei voisi ensi näkemältä pitää kovin todennäköisenä, löytyy. Tämä on yksi syy siihen, miksi päädyttiin ulottuvuuksiin henkilöityjen profiilien sijaan. Ulottuvuuksista luodut profiilit toimivat paitsi työntekijäymmärryksen havainnollistajina sekä sitä kautta henkilöstöjohtamisen välineinä, myös itsetuntemuksen välineinä työntekijöille. Kuitenkin on huomioitava, että parhaimmillaankin niiden anti on viitteellinen. Merkittäviä yleistyksiä niiden perusteella ei voi tehdä.

5.3 VHMU-analyysi

Seuraavaksi katsotaan kehittämistä koko organisaation näkökulmasta. VHMU-analyysi (engl. *SWOT: strenght, weakness, opporturnity, threat*) on strategiatyökalu, joka sisältää organisaation tai projektin vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analyysin. VHMU koostuu visuaalisesti nelikentästä, jossa ulottuvuudet on havainnollistettu.

VHMU-analyysin tuloksissa on mahdollista olla ristiriitaisuutta, sillä samat asiat voivat ilmetä nelikentän useammassa kuin yhdessä kohtaa. Tämä johtuu siitä, että useat luokiteltavat asiat ovat subjektiivisia eli asian luonne muuttuu sen mukaan, mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Hyvin rakennetun VHMU-analyysin avulla voidaan tehdä päätelmiä, joiden kautta pystytään muuttamaan arvioidut heikkoudet vahvuuksiksi ja uhat mahdollisuuksiksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)

Tässä yhteydessä VHMU-analyysin tiedot on kerätty työntekijöiden ja johtajan haastatteluista, havainnoista päivä elämässä -työpäivillä ja yhdessä kehittäessä esille nousseista asioista. Analyysin tarkoitus on tarjota kuva kohdeyrityksen nykytilasta. VHMU-analyysi on kuvattu kuvassa 26.



Kuva 26. VHMU-analyysi kohdeyrityksestä (Kämäräinen 2020)

VHMU-analyysi on tarkoitettu kohdeyrityksen johtajalle työkaluksi strategiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Organisaation vahvuuksia on

henkilöstössä, joka käsittää sekä työntekijät että johtajan. Henkilöstön asennoituminen on eteenpäin katsovaa ja pääosin kehitysmyönteistä. Lähtökohtaisesti myös työtilanne on kokonaisuuden näkökulmasta ollut aivan hyvä. Tämä luo mahdollisuuksia tulevaan: kehittämiseen tarttuessa yritys voi olla alan edelläkävijöitä, ja hyvällä henkilöstöjohtamisella sitouttaa vielä vahvemmin nykyiselläänkin jo pääosin hyvin sitoutuneita työntekijöitä. Sitoutumisesta seuraa se, että yritys näyttäytyy haluttavana työnantajana alan työntekijöiden keskuudessa. Mahdollisuuksissa näyttäytyykin edellä kuvatut asiat, jotka ovat seurausta vahvuuksien vahvasta käytöstä: edelläkävijyys, ketterä kehittäminen ja mahdollisuus olla alan paras työnantaja seudulla.

Mahdollisuuksien realisoituminen vaatii myös heikkouksien kehittämistä. VHMU-analyysin heikkouksiin on koottu yritykseen sisäisesti liittyviä asioita. Kuitenkin joihinkin asioihin, eli yrityksen ikään ja se kautta sen taloudelliseen tilanteeseen, ei ole suoria vaikutusmahdollisuuksia. Sen sijaan muihin mainittuihin heikkouksiin eli viestinnän epätasaisuuteen, ennakkoinnin vähäisyyteen ja johtajan työtaakkaan on mahdollista vaikuttaa yrityksen sisällä. Uhkina näyttäytyy sekä yrityksen sisäisiä asioita, että ulkoisesti vaikuttavia asioita. Jos alan epävakaus lisääntyy, tuo se uhan yrityksen taloudellisen tilanteen heikkenemiselle. Jos työntekijöissä ilmenee poislähtöherkkyyttä, on uusien rekrytoimisen haaste uhkana, sillä alaa vaivaa pula osaavasta työvoimasta. Yrityksen olisikin näyttäytyttävä houkuttelevana työnantajana, jotta tämä uhka pienenesi. Yksi uhka on johtajan väsyminen työtaakan alle ja sen myötä kehittämistoimien jalkautuminen voi viivästyä. Jotta nämä uhat eivät realisoituisi, on huomio syytä kiinnittää takaisin vahvuuksiin, heikkouksiin ja mahdollisuuksiin.

5.4 Esimiestyön kehittäminen

Työntekijäprofiileista huomataan, että pienessäkin työyhteisössä on monenlaisia henkilöitä ja se vaatii johtajalta taitoja henkilöstöjohtamisessa. Avainasemassa on vuorovaikutus. Johtajan ei ole mahdollista noudattaa eri henkilöiden eri motivaattoreita kaikissa tilanteissa, mutta on mahdollista

vuorovaikutuksen keinoin luoda yhteisymmärrystä ja näin edesauttaa motivaatiota, yhteisten pelisääntöjen syntymistä sekä lopulta myös yrityksen tulosta. Hyvin toimiva työyhteisö ja hyvä johtaminen ovat tärkeä avain yrityksen menestykseen.

Hyväksi esimieheksi tuleminen vaatii kehittymistä. Siinä keskeisessä roolissa on omien kehittämistarpeiden tunnistaminen. Omien kehittämistarpeiden tunnistaminen alkaa omien toimintatapojen arvioinnista. Esimies voi tarkastella omia rutiinejaan, ajatteluaan, toimintaansa tai hankkia erilaista palautetta (Jalava, 176). Kohdeyrityksen johtajalle laadittiin ”pomon muistilista” (kuva 27 ja liite 2) työhuoneen seinälle esiin laitettavaksi. Häneltä itseltään tuli toive voisiko esiin nousseet asiat saada huoneentauluksi, jotta ne voisi paremmin muistaa päivittäisessä tekemisessä.



Kuva 27. Pomon muistilistasta osa (Kämäräinen 2020)

Pomon muistilistaan on kerätty kuusi kohtaa muistuttamaan asioista, joista oltiin keskusteltu ja yhdessä tapahtuneessa kehittämisessä työntekijöiden kanssa sovittu tärkeimmiksi. Kielellisessä ilmaisussa on pyritty maalaisjärkisyyteen ja selkeyteen. Tämän listan tarkoitus on toimia johtajalle muistin virkistäjänä.

Esimiestyön kärkinä sekä pomon muistilistassa ovat seuraavat asiat:

1. **Oma työpanos – mikä on tärkeää?**
 - Puunajon vähentäminen tai poisjättäminen

- Johtamistyöhön panostaminen
- 2. Asioiden muistaminen ja hoitaminen**
 - Muista to do-lista kännykässä
 - 3. Ajojärjestelyt**
 - Kiinnitä viikottaiset kuormat viimeistään sunnuntaina
 - 4. Läsnäolo ja keskustelu**
 - WhatsApp-tiedotus on hyvä juttu
 - Vuoronvaihdon aikoihin hallilla tavattavissa 2-3 pvä/vko, jolloin ei remonttia
 - 5. Palautteen anto**
 - Sekä positiivista että korjaavaa palautetta
 - Suoraan ja nopeasti
 - Myönteinen ja rakentava henki
 - 6. Vastuu omasta toiminnasta**
 - Muistaa toteuttaa tässä listassa mainittuja asioita
 - Jos jokin ei toimi, muuta sitä
 - Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen

Kun esimies jaksaa hyvin ja kehittää omaa johtamisosaamistaan, on se etu niin esimiehelle itselleen, työntekijöille kuin liiketoiminnan menestykselle. Esimieheen kohdistuu paljon paineita ja odotuksia. Onnistuakseen tehtävässään, tulee hänen osata johtaa myös itseään (Piili 2006, 174). Johtaminen ja varsinkin itsensä johtaminen voivat jäädä kiireen ja ajanpuutteen jalkoihin. Esimiehen on tärkeää tiedostaa hänen vointinsa merkitys muihin, jotta hän ymmärtää itsestään huolehtimisen olevan esimiehen velvollisuus (Aarnikoivu 2008, 37–39).

Ensimmäisenä pomon muistilistassa on mainittu oman työpanoksen kohdennus, sillä siitä kaikki muut toimenpiteet lähtevät. Kun esimiestyölle on aikaa, mahdollistaa se kehittämisen ja oikeisiin asioihin huomion kiinnittämisen. Jos taas johtaja on kiinni suorittavassa työssä, jää organisaation kehittäminen väistämättä vähäisempään rooliin. Seuraavana keskeiseksi asiaksi nousee vuorovaikutus. Siihen liittyy asioiden muistaminen ja hoitaminen: keskinäistä luottamusta lisää kun on varmuus siitä, että asiat tulevat hoidetuksi. Läsnäolo ja keskustelu sekä palautteen anto ova myös

asia, johon aikaa on tärkeää käyttää. Lisäksi tietokoneella tapahtuvaan suunnittelutyöhön, eli tässä tapauksessa ajojärjestelyihin, olisi hyvä antaa enemmän aikaa.

Jotta kehittämistä voi tapahtua, johtajan on tärkeää ottaa vastuu omasta toiminnastaan, eli johtaa itseään. Tämä asia on muistilistan viimeisenä muistutuksena. Jotta mitään edellä olevia asioita voisi tapahtua, on niiden eteenpäin vieminen johtajasta kiinni.

Kyse on ajatusmallien muuttamisesta. Koska johtaja on aiemmin työskennellyt pitkään työntekijän roolissa puutavarankuljetusalalla, hän tunnistaa, että kokee niin sanotusti oikeaksi työksi konkreettisen puunajon ja kaluston korjaamisen. Näiden töiden tekeminen on hänelle luonnollista sekä mieluista ja erityisesti stressaavassa tilanteessa hän voi palata niiden pariin. Hänen on haastavampi mieltää hyväksytyksi ja oikeaksi työksi vähemmän konkreettisen johtamistyön. Hän on kuormittanut itseään tekemällä kaikkea mahdollista ajamisesta ja korjaamisesta johtamiseen ja suunnitteluun. Hän on kokenut, että ei tee tarpeeksi yrityksen eteen, jos ei tee tätä kaikkea. Kuitenkin työntekijäymmärryksen perusteella tilanne on juuri päinvastainen: työntekijät toivovat johtajan kohdentavan työpanostaan ja he ilmaisevat huolta johtajan jaksamisesta suuren työmäärän vuoksi. Valmentavissa keskusteluissa johtajan kanssa on puhuttu muun muassa siitä, että johtajan työ on mitä suurimmissa määrin vaativaa ihmissuhdetyötä, ja sitä tehdessäänkin hän tekee arvokasta työtä.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön ytimenä toiminut kehittämisprojekti osoitti, että palvelumuotoilun periaatteiden mukaiset menetelmät toimivat erittäin hyvin työntekijäymmärryksen kasvattamisessa pienessä yrityksessä, sekä että työntekijäymmärrys toimii yhtenä tärkeänä näkökulmana organisaation sisäisessä kehittämisessä. Työntekijäymmärrys (*Employee Insight*) on

verrattain uusi käsite ja sitä käsiteltiin tässä opinnäytetyössä asiakasymmärryksestä vaikutteita ottaen, mutta kuitenkin omana, erillisenä käsitteenään. Tulokset ovat samansuuntaisia aiemman palvelumuotoilun tutkimuksen kanssa, joka on osoittanut asiakaslähtöisten menetelmien toimivan erittäin hyvin asiakaskokemuksen kartuttamisessa. Asiakaskokemusta kartuttamalla ollaan voitu kehittää palveluita menestyksekkäästi. Nyt samaa periaatetta on hyödynnetty sisäisen kehittämisen näkökulmasta.

6.1 Työntekijäymmärryksen esiinnousu

Ensimmäiseksi tutkimusongelmaksi asetettiin työntekijäymmärryksen kasvattaminen kohdeorganisaatiossa palvelumuotoilun periaatteita hyödyntäen. Opinnäytetyö on tehty palvelumuotoilun alalle ja menetelmiksi on näin ollen valittu palvelumuotoilun periaatteita kunnioittavia menetelmiä. Lähestymistavaksi valikoitui muotoiluetnografinen toimintatutkimus, jonka muotoiluetnografisella osuudella oli tavoite kasvattaa työntekijäymmärrystä. Aikaa vievä päivä elämässä -menetelmä toimi erinomaisesti paitsi ymmärryksen kasvattajana, myös luottamuksen rakentajana. Keskinäinen luottamus tarvitaan, jotta kehittäjän ehdottamat toimenpiteet hyväksytään organisaation kaikilla tasoilla. Päivä elämässä -työpäivät toimivat myös luontevana alustana haastatteluille. Lisäksi autossa mahdollisuus rinnakkain keskusteluun vastakkain keskustelun sijaan saattoi hyvinkin olla oikea ratkaisu.

Uskon, että työntekijäymmärryksen merkitys nousee enenevässä määrin esille muun muassa sen myötä, että itseohjautuvuus tulee organisaatioissa todennäköisesti tulevaisuudessa lisääntymään. Näin ollen työntekijät eivät ole enää vain ohjeiden ja määräysten noudattajia, vaan tasa-arvoinen ryhmä mitä tulee työn tekemisen suunnitteluun ja toteutukseen. Jotta organisaatiot voivat itseohjautuvuuden aikakaudella toimia menestyksekkäästi, on johdon ymmärrettävä työntekijöitään, jotta toiminta saadaan pidettyä sellaisena, joka on myös työnantajaosapuolelle menestyksekkästä.

6.2 Ymmärtäminen kukoistuksen elinehtona

Toisena tutkimusongelmana oli esimiestyön kehittäminen kohdeorganisaatiossa työntekijäymmärrystä hyödyntäen. Työntekijäymmärrys tarjoaa vaihtoehtoista näkemystä perinteiseen organisaation kehittämiseen joka usein toimii suunnittelija- ja johtajalähtöisesti. Tässä projektissa havaittiin, että työntekijöiltä tuli tärkeitä huomioita ja vahvistusta asioille, jotka muuten olisivat voineet tulla sivuutetuiksi vähemmän relevantteina. Tällainen asia oli esimerkiksi johtajan työtaakka ja huoli tämän jaksamisesta. Vastuu työntekijäkokemuksen vangitsemisesta ja edelleen jalostamisesta on kuitenkin edelleen johdolla. Jos johto ei sitoudu viemään suunnitelmia käytäntöön, voi syntyä ristiriitoja ja ymmärryksen kokemus vähenee.

Jotta yritys voi kukoistaa, on kehittämiseen tulevaisuudessa otettava yhä enemmän huomioon paitsi asiakkaat, myös kaikkien tasojen työntekijät. Esimerkiksi kun organisaatiossa ollaan suunnittelemassa kehittämistoimia, jotka vaikuttavat työntekijöihin, olisi syytä ottaa heidät jo kehittämisen alkuvaiheessa mukaan. Palvelumuotoilu edustaa tätä lähestymistapaa, sillä palvelumuotoilun periaatteet ohjaavat ottamaan palvelun suunnittelussa asiakkaat jo suunnittelun alkuvaiheessa osaksi prosessia, jotta ei tehdä kannattamattomia tai yritystoiminnalle haitallisia ratkaisuja. Organisaation sisäisessä kehittämisessä asiakkaan roolissa ovat työntekijät.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Tämä opinnäytetyö oli toimintatutkimus sekä tapaustutkimus, joten yleistettävien johtopäätösten tekemisessä täytyy olla varovainen. Hyvinä puolina tapauksen näkökulmasta on se, että yhdeksästä työntekijästä kahdeksan osallistui tutkimukseen, joten otos on kattava. Kuten aina etnografisessa tutkimuksessa, on otettava huomioon, että päivä elämässä -työpäivillä ja haastatteluissa tutkijan läsnäolo on vaikuttanut tilanteiden kulkuun. Kun kyseessä on laadullinen tutkimus, on johtopäätöksissä myös

aina subjektiivisuuden elementti läsnä, vaikka sitä pyrittäisi minimoimaan. Palvelumuotoilun menetelmistä monet ovat sellaisia, että niissä subjektiivisuutta ei voi suodattaa pois, eikä siihen varsinaisesti pyritä. Näin ollen toimintatutkimuksen hengessä tutkijan oma toiminta on keskeinen osa tuloksia.

6.4 Käytännön johtopäätökset

Yleistettävyydessä ja menetelmien hyödynnettävyydessä voi ottaa huomioon ammattikunnan, joka oli tutkimuksen kohteena. Kuljetusala on monessa mielessä perinteinen tekniikan ala, jossa niin sanotut pehmeämmät henkilöstöjohtamisen keinot eivät useinkaan ole vielä arkipäivää. Tästä huolimatta pehmeämpi ja osin myös luovempi lähestyminen onnistui tämän kohderyhmän kanssa erinomaisesti. Näin ollen menetelmäkokonaisuus on hyödynnettävissä myös muissa konteksteissa, kun halutaan tuottaa työntekijöille tai muulle kohdejoukolle kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen kokemus. Se toimii sellaisenaan henkilöstöjohtamisen toimenpiteenä, kun halutaan kehittää kuulluksi tulemistä ja sitä kautta työhyvinvointia, joskin vaatii toteuttajaltaan osaamista ja kokemusta.

Työelämän mennessä asiantuntijoiden skenaarioiden perusteella enenevässä määrin itseohjautuvuuden suuntaan hierarkia tulee vähenemään entisestään. Kuitenkin johtajuutta edelleen tarvitaan, mutta myös sen täytyy kehittyä työelämän mukana. Tällöin työntekijöiden näkökulmien entistä tarkempi ja varhaisemmassa vaiheessa tapahtuva huomiointi – oli se sitten työntekijäymmärryksen näkökulmasta tai muulla tavoin – on entistä relevantimpaa, jotta organisaatiot voivat menestyä. Sen lisäksi, että organisaatioiden merkitys on tärkeää, on tärkeää myös inhimillinen näkökulma: ymmärretyksi ja huomioiduksi tuleminen itseä koskevissa päätöksissä on itseisarvo, jota on syytä kunnioittaa.

6.5 Tutkijan sana

Tämän opinnäytetyön viimeinen valokuva (kuva 28) on Lohilahden ja Sulkavan välillä olevalta harjutieltä, työmatkan varrelta. Vedestä pilkotti esiin lukematon määrä ruohomättäitä, jotka muistuttivat vedestä esiinnousevia menninkäisiä.



Kuva 28. Huomion kiinnittänyt maisema (Kämäräinen 2020)

Työntekijäymmärrystä ei voi piilottaa pinnan alle, vaan sen aika on nousta. Ja vielä lopuksi tutkijan sanat: Jos haasteet ovat puutavarankuljettajan työn suola, sen sokeri on kauneus. Ihminen voi tuntea itsensä etuoikeutetuksi, kun saa mahdollisuuden päästä seuraamaan maailmaa ja upeaa luonnon maisemaa rekan hytin aitiopaikalta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Ahvenainen, P., Gylling J., Leino S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. Viro: Meedia Zone OÜ.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perusteena. Helsinki: Tekes.

Dam, R. & Siang, T. 2019. What is Design Thinking and Why Is It So Popular? WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular> [viitattu 20.2.2020].

Deloitte 2017. Rewriting the rules the digital age. Deloitte Global Human Capital Trends. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017.html> Deloitte University Press. [viitattu 24.2.2020].

Design Council 2020. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [viitattu 4.4.2020].

Design Council 2015. The design process: What is the double diamond? WWW-artikkeli. 18.3.2015. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> [viitattu 21.2.2020].

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimus keskus. Julkaisuja 4. Saatavissa: <http://www.ncrc.fi/> [viitattu 8.3.2020].

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Helsinki: Gummerus.

Freeman, M. 2007. Valokuvaamisen taito. Jyväskylä: Docendo.

Gordon, T. & Hynninen, P. & Lahelma, E. & Metso, T. & Palmu, T- & Tolonen, T. 2007- Koulun arkea tutkimassa. Kokemuksia kollektiivisesta etnografiasta. Teoksessa Pirkko Hynninen, Tarja Kankkunen, Elina Lahelma, Sirpa Lappalainen & Tarja Tolonen (toim.) Etnografia metodologiana: lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino, 41–64.

Granö P., Keskitalo A. & Ronkainen S. 2013. Visuaalisen kokemus – johdatus moniaistiseen analyysiin. Rovaniemi. Lapin Yliopistokustannus. Saatavissa: http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61800/Visuaalisen_kokemuspdf_A.pdf?sequence=4 [viitattu 7.3.2020].

Harrison, A. K. 2018. *Ethnography. Understanding Qualitative Research*. New York, NY: Oxford University Press.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki:Edita.

Heikkinen, H. 2001. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Helsinki: Gummerus., 170–185.

Hietaharju, M. 2010. *Kuuntele kuvaa – Näkökulmia valokuvan tulkintaan*. Jyväskylä: Docendo.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki:Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Holstein, J. A. & Gubriem, J. F. 1995. *The active Interview. – Qualitative Research Methods Series 37*. Thousand Oaks: Sage publications.

Hämäläinen, K., Vilkka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 60–75.

Ideo. 2019. *Design thinking defined*. WWW-sivu. Saatavissa: <https://designthinking.ideo.com/> [viitattu 19.2.2020].

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. *Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palveluiden uudistamisessa*. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Tampere: Tammerprint Oy, 84–95.

Kananen, J. 2013. *Case- tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.

Kelhä, L. 2020. *Kyläosallisuuden yhteiskehittäminen: Osallisuusmuotoilu Limingan kunnassa*. Opinnäytetyö XAMK. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003022898>

Kostamo, T. 2019. *Johtamisen sudenkuopat matkalla kohti itseohjautuvuutta*. Filosofian akatemian blogiteksti. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/johtamisen-sudenkuopat-matkalla-kohti-itseohjautuvuutta/> [viitattu 14.3.2020].

- Kouprie, M. & Visser, S. 2009. A framework for empathy in design: stepping into and out of the user's life. *Journal of Engineering Design* 20 (5), 437–448.
- Klaar, J.M. 2014. How to have your cake and eat it too. An introduction to service design. Amsterdam: BIS publishers.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Tampere: Tammerprint Oy, 30–49.
- Lappalainen, S. 2007. Johdanto. Mikä ihmeen etnografia? Teoksessa Pirkko Hynninen, Tarja Kankkunen, Elina Lahelma, Sirpa Lappalainen & Tarja Tolonen (toim.) *Etnografia metodologiana: lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino, 9–14.
- Lehtonen, M. 1996. *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. *Strategiatyökaluja. Onnistu strategiassa*. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly. [viitattu 10.3.2020].
- Luukka, P. 2019. *Yrityskulttuuri on kuningas*. Alma Talent: Helsinki.
- Maylett, T. & Wride, M. 2017. *The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- McDonagh-Philp, D. & Denton, H. 1999. Using focus groups to support the designer in the evaluation of existing products: a case study. *The Design Journal*, 2 (2), 20–31.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: Gummerus.
- Miettinen, S. 2016. *Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistamista*. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Miettinen, S. 2014. Johdanto. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa: Miettinen (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 10–17.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. *Palvelumuotoilu-uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki. Tammerprint Oy.
- Mikkonen, K. 2005. *Kuva ja sana*. Gaudeamus: Helsinki.
- Miles, M. & Huberman, A. 1994. *Qualitative data analysis*. 2.painos. California: Sage.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They. Wiley.

Moritz, S. 2005. Service design: Practical access to an evolving field. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4 [viitattu 20.2.2020].

Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja Vaasan yliopisto. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf [viitattu 14.3.2020].

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma.

Ruusuvuori, J. 2010. Vuorovaikutus ja valta haastattelussa – keskusteluanalyttinen näkökulma. Teoksessa Ruusuvuori, J & Nikander, P & Hyvärinen, M (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 269–299.

Ruusuvuori, J.& Tiittula, L. 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Sivistystoimen työkalupakki 2015. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Espoon sivistystoimi. Saatavissa: https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf [viitattu 10.3.2020].

SKAL kuljetusbarometri 2019. SKAL kuljetusbarometri 2/2019: Kuljetusalan odotukset syöksyivät – tiehankkeilla piristystä talouteen. Saatavissa: https://www.skal.fi/sites/default/files/kuljetusbarometrit/skal_kuljetusbarometri_2_2019_esitys.pdf [viitattu 8.3.2020].

Spradley, J. 1980. Participant observation. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Canada: O'Reilly Media.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Think Design 2020. A Day In The Life. WWW-sivu. Saatavissa: <https://think.design/user-design-research/a-day-in-the-life/> [viitattu 1.3.2020].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print

Tolonen, T. & Palmu, T. 2007. Etnografia, haastattelu ja (valta)positiot. Teoksessa S. Lappalainen; P. Hynninen; T. Kankkunen; E. Lahelma & T. Tolonen (toim.) Etnografia metodologina. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino, 89–112.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työelämän tutkimuspäivät 2018. Tampereen yliopiston työelämän tutkimuspäivät 1.–2.2018. WWW-sivu. Saatavissa: <https://events.uta.fi/tyoelamantutkimuspaivat2018/> [viitattu 7.3.2020].

Viljakainen, K. 2019. Osaavan työvoiman varmistaminen Kymenlaaksossa: Millenniaali-työhakijan näkökulma esiin palvelumuotoilun avulla. Opinnäytetyö XAMK. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019120224020> [viitattu 12.3.2020].

Wolcott, H. F. 2001. The Art of Fieldwork. Oxford: Altamira Press.

KUVALUETTELO

Kaikki kuvat ovat Heini Kämäräisen (2020) ottamia tai tekemiä ellei toisin mainita.

Kuva 1. Tukkirekka työmaalla	8
Kuva 2. Kohdeyrityksen yrittäjä	11
Kuva 3. Opinnäytetyön käsitekartta	12
Kuva 4. Opinnäytetyön viitekehys	13
Kuva 5. Opinnäytetyön aikajana	16
Kuva 6. Tukkipinoja terminaalissa	20
Kuva 7. Tuplatimantti (Design Council 2015, mukailen Kämäräinen 2020)	22
Kuva 8. Työntekijä kahvitauolla	25
Kuva 9. Puiden lastausta kuvattuna ikkunan läpi	28
Kuva 10. Työntekoa lumisissa olosuhteissa	31
Kuva 11. Työntekoa yölliseen aikaan	33
Kuva 12. Tuplatimantti: Löydä (Design Council 2015, mukailen Kämäräinen 2020)	34
Kuva 13. Työntekijä tankkaamassa ajoneuvoaan	38
Kuva 14. Tuplatimantti: Määritä (Design Council 2015, mukailen Kämäräinen 2020)	42
Kuva 15. Työntekijöiden ikäjakauma	43
Kuva 16. Työntekijöiden työvuodet alalla	44
Kuva 17. Merkityt tukit pinossa	46
Kuva 18. Tuplatimantti: Kehitä (Design Council 2015, mukailen Kämäräinen 2020)	50
Kuva 19. Työntekijöiden kahvitauko vuoronvaihdoissa	52
Kuva 20. Tuplatimantti: Toimita (Design Council 2015, mukailen Kämäräinen 2020)	53
Kuva 21. Ajon aikana rikkoutunut rengas	55
Kuva 22. Profiliulottuvuus: työorientoitunut - tasapainoa hakeva	57
Kuva 23. Profiliulottuvuus: yhteisöllinen - yksinyrittäjä	58
Kuva 24. Profiliulottuvuus: haasteita kaipaava - nautiskelija	59
Kuva 25. Profiliulottuvuus: järjestystä kaipaava - huoleton	60
Kuva 26. VHMU-analyysi kohdeyrityksestä	62
Kuva 27. Pomon muistilistasta osa	64
Kuva 28. Huomion kiinnittänyt maisema	70

Liite 1

Haastattelurunko

Perustiedot: ikä, koulutus, työskentelyaika kuljetusalalla, työskentelyaika VL Timber Oy:ssa

1. Mikä sai hakeutumaan kuljetusalalle?
2. Mikä tässä työssä on parasta? Kerro esimerkki tilanteesta jolloin tämä työ tuntuu erityisen hyvältä?
3. Mitkä ovat huonoja puolia? Kerro esimerkki tilanteesta jolloin työ on tuntunut vähemmän hyvältä?
4. Mikä tässä yrityksessä on hyvin?
5. Mikä voisi toivoa kehittämistä? Miksi?
6. Mitkä asiat lisäävät työtyytyväisyyttäsi?
7. Miten kuvailisit suhteita työkaverien kanssa? Mitä toivot yhteistyöltä? Miten kehittäisit yhteistyötä?
8. Miten sinua pitää johtaa? Mitä odotat omalta esimieheltäsi? Miten kehittäisit esimiehen työskentelyä?
9. Mitä ominaisuuksia itsessäni pidän hyvänä tämän työn näkökulmasta?
10. Koetko kehittämistä omassa osaamisessa? Minkälaisia?
11. Mille asioille työssä haluaisit löytää enemmän aikaa?
12. Mitä haluaisit esimiehesi ymmärtävän sinusta, työstäsi tai tilanteestasi?
13. Sinä aikana kun olet ollut alalla, miten nähdäksesi kuljetusala on muuttunut?
14. Millaisia toiveita sinulla on omalta työtulevaisuudelta? Missä näet itsesi esim. viiden vuoden päästä?
15. Onko vielä jotain mitä haluat sanoa tai minun olisi hyvä tietää?

Pomon MUISTILISTA

1

OMA TYÖPANOS - MIKÄ ON TÄRKEÄÄ

- Puunajon vähentäminen tai poisjättäminen
- Johtamistyöhön panostaminen

2

ASIOIDEN MUISTAMINEN JA HOITAMINEN

- Muista to-do-lista kännykkässä!

3

AJOJÄRJESTELYT

- Kiinnitä viikottaiset kuormat viimeistään sunnuntaina

4

LÄSNÄOLO JA KESKUSTELU

- WhatsApp-tiedotus on hyvä juttu
- Vuoronvaihdon aikoihin hallilla tavattavissa 2-3 pvä/vko, jolloin ei remonttia!

5

PALAUTTEEN ANTO

- Sekä positiivista että korjaavaa palautetta
- Suoraan ja nopeasti
- Myönteinen ja rakentava henki!

6

VASTUU OMASTA TOIMINNASTA

- Muistaa toteuttaa tässä listassa mainittuja asioita
- Jos jokin ei toimi, muuta sitä
- Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen