



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sonja Seppälä

Projektiassistenttitiimin työkuorman jakaminen ja esimiestyön selkeyttäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto YAMK

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

14.10.2020

Tekijä Otsikko	Sonja Seppälä Projektiassistenttitiimin työkuorman jakaminen ja esimiestyön selkeyttäminen
Sivumäärä Aika	75 sivua + 8 liitettä 14.10.2020
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto YAMK
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja	Sari Virta (YTT, KTT), Lehtori
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda projektiassistenttitiimille heidän työkuormaansa jakava työskentelymalli, joka tekisi työn tekemisestä läpinäkyvämpää ja hallittavampaa. Tavoitteena oli myös saada tiimin esimiehelle esimiestyötä selkeyttävä työkalu, jolla projektiassistenttitiimin työkuorman jakautumista voisi seurata. Muutoksen ohella tarkoituksena oli myös luoda selkeä ohjeistus sisäisille asiakkaille palvelupyyntöjen esittämistä varten.</p> <p>Tämä toimintatutkimuksellinen kehittämishanke toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Tiedonhankintamenetelminä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, teemahaastatteluja, strukturoitua haastattelua ja havainnointia. Tietoperusta keskittyi työkuorman jakamiseen, esimiestyöhön, muutosjohtamiseen ja muutosviestintään sekä tiimin jäsenten yksilöllisiin voimavaroihin ja oppivaan organisaatioon.</p> <p>Muutoksen kohteena oli suomalaisen, globaalisti toimivan teknologia-alan pörssiyhtiön yhden segmentin projektiassistenttitiimi. Jokainen projektiassistentti työskentelee omien nimettyjen projektiensa parissa, mutta näiden lisäksi heille tulee palvelupyyntöjä projekteista, joihin ei ole nimetty omaa projektiassistenttia. Työkuorman jakamisen tarve kohdistui näihin palvelupyyntöihin. Nämä hajanaisesti tulleet pyynnöt tuli saada ohjattua keskitetysti, jotta työkuorma jakautuisi projektiassistenttitiimin kesken. Muutokseen oli osallisena myös tiimin esimies ja muutoksen vastaanottavana osapuolena sisäiset asiakkaat.</p> <p>Tavoiteltu työskentelymallin muutos, joka jakaisi tiimin työkuormaa ja antaisi myös esimiehelle työnseurantatyökalun, toteutui muutostyökalun eli projektiassistenttitiimille osoitetun sähköpostijakeluryhmän perustamisella, johon erinäiset palvelupyynnöt tuli keskitetysti toimittaa. Keskitetty työskentelymalli palvelupyyntöjen vastaanottamiselle otettiin käyttöön ja työkuorman koettiin onnistuneesti jakautuneen. Muutoksen seurauksena esimies pystyy seuraamaan tarkemmin työkuorman jakautumista ja myös resurssien tarvetta. Tiimi laati yhteiset pelisäännöt ja sisäiset asiakkaat saivat selkeämmän ohjeistuksen palvelupyyntöjen esittämiselle projektiassistenttitiimille osoitettavaan sähköpostijakeluryhmään.</p>	
Avainsanat	Työkuorman jakaminen, oppiva organisaatio, muutosjohtaminen, esimiestyö

Author Title	Sonja Seppälä Distribution of the Project Assistant Team's Workload and Clarification of the Supervisor's Work
Number of Pages Date	75 pages + 8 appendices 14 October 2020
Degree	Master of Business Administration, Business Development
Degree Programme	Master's Degree in Business Development
Instructor	Sari Virta (PhD), Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to create a work model for the project assistant team that would distribute their workload and would make doing their work more transparent and manageable. The aim was also to provide the team supervisor with a tool that would clarify the supervisor's work and would help monitor the distribution of the project assistant team's workload. Along the change, the purpose was also to create clear guidelines for internal customers for submitting service requests.</p> <p>This development project was carried out using action research methodology and qualitative research methods. Semi-structured interviews, thematic interviews, a structured questionnaire and observation were used as data collection methods. The theoretical framework focused on workload sharing, managerial work, change management and change communication, as well as the individual resources of team members and organizational learning.</p> <p>The target of the change was the project assistant team in one segment of a Finnish, globally operating listed technology company. In the company, each project assistant works on their own named projects, but in addition to these, they also receive service requests for projects for which no own project assistant has been appointed. The need for workload sharing relates to these requests. These scattered requests had to be managed centrally so that the workload would be evenly distributed among the project assistant team. The team supervisor was also involved in the change, and internal customers were the parties to the change.</p> <p>As a result of the thesis, a working tool for the new working model was set up, which was an e-mail distribution group for the project assistant team that had to handle various service requests centrally. A new centralized work model for receiving service requests was introduced and the workload was felt to be successfully distributed. As a result of the change, the supervisor will be able to monitor the distribution of the workload more closely and also the need of the resources. Also, the project assistant team made common rules and internal customers received clearer instructions for submitting service requests to the distributed email assigned to the project assistant team.</p>	
Keywords	Workload distribution, learning organization, change management, managerial work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämiprojektin kohteena oleva organisaatio	1
1.2	Toimintatutkimuksen kohde	2
1.3	Kehittämishankkeen tavoite	4
1.3.1	Toimeksiannon tarpeellisuus	4
1.3.2	Tavoiteltu muutos	5
1.3.3	Mahdolliset riskit	6
2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	7
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
2.2	Rajaus	8
2.3	Kvalitatiivinen toimintatutkimus	9
2.4	Tiedonhankintamenetelmät ja toteutus	11
2.4.1	Puolistrukturoidut haastattelut	12
2.4.2	Teemahaastattelut	12
2.4.3	Strukturoitu haastattelu	13
2.4.4	Havainnointi ja päiväkirja	13
2.4.5	Hyvä tutkimuskäytäntö ja aineiston analyysi	14
2.5	Mittarit ja työn tulosten arviointi	16
3	Nykytila ja kehittämisen perusta	18
3.1	Nykytila-analyysin merkitys	18
3.2	Kehittämishankkeen lähtötilanne	19
3.3	Muutosprosessin aikataulu	20
3.4	Projektiryhmä	22
4	Nykytilan analyysi	23
4.1	Projektiassistenttien haastattelujen analyysi	23
4.1.1	Töiden jakautuminen tällä hetkellä	25
4.1.2	Palvelupyynnöt	26
4.1.3	Tiimityö	28
4.1.4	Numeraaliset tulokset alkutila	29
4.1.5	Ehdotuksia muutostyökalulle	30
4.2	Teemahaastattelu päällikkö- ja esimiestasolle	31
4.3	Strukturoitu lomakehaastattelu sisäisille asiakkaille	32
4.3.1	Forms-kyselylomakkeen tulokset	33

4.4	Haastattelujen analyysi ja muutostyökalu	36
5	Kehittämisen tietoperusta	38
5.1	Työkuorman jakaminen	39
5.2	Oppiva organisaatio ja organisaatiokulttuuri	40
5.3	Muutosjohtaminen ja esimiestyö	41
5.3.1	Esimiehen rooli ja tiimin ketterä oppiminen	45
5.3.2	Kotterin muutosjohtamisen malli	46
5.3.3	Työn imu, positiivinen psykologia ja yksilölliset voimavarat	48
5.3.4	Muutosprosessin ja -projektin johtaminen	50
6	Kehittämishankkeen toteutus ja ratkaisut	52
6.1	Muutosprosessi	52
6.2	Muutostyökalu sähköpostijakeluryhmä	54
6.2.1	Sähköpostijakeluryhmän käyttöönotto	54
6.2.2	Muutosviestintä	56
6.3	Tiimin sisäiset pelisäännöt	56
7	Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi	58
7.1	Projektiassistenttien lopputilan haastattelut	58
7.1.1	Assistenttien numeraaliset arvioinnit muutoksen lopputilaan	60
7.2	Päällikkö- ja esimiestason muutoksen jälkeisen tilan haastattelut	62
7.3	Sisäiset asiakkaat ja muutoksen jälkeinen lopputila	63
7.4	Toimintamalli ennen ja nyt	65
7.5	Esimiehen työn selkeyttäminen	66
7.6	Covid-19 vaikutus tutkimukseen	67
8	Toteutuneen toimintatutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	68
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	68
8.2	Analysointi tietoperustan soveltuvuudesta	68
9	Johtopäätökset	69
9.1	Tavoiteltu ja toteutunut muutos	69
9.2	Reflektio	70
	Lähteet	72
	Liitteet	
	Liite 1. Puolistrukturoidut haastattelukysymykset projektiassistentit / nykytila-analyysi	
	Liite 2. Teemahaastattelukysymykset päällikkö- ja esimiestaso / nykytila-analyysi	

- Liite 3. Strukturoitu haastattelu / Forms-kyselylomake sisäisille asiakkaille / alkutila
- Liite 4. Tiedote
- Liite 5. Pelisäännöt
- Liite 6. Puolistrukturoidut haastattelukysymykset lopputila projektiassistentit
- Liite 7. Teemahaastattelut päällikkö- ja esimiestaso / Muutoksen jälkeinen lopputila
- Liite 8. Strukturoitu haastattelu / Forms-kyselylomake sisäisille asiakkaille / lopputila

1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayrityksen organisaatio ja toimintamalli, joka antaa kokonaiskuvaa toimintatutkimuksen kehityskohteenä olevan segmentin projektiasistenttitiimin sijoittumisesta organisaatioon. Tässä luvussa kerrotaan lisäksi kehittämissankkeen tausta, muutoksen kohde ja toimeksiannon tarpeellisuus.

1.1 Kehittämissankkeen kohteena oleva organisaatio

Kehittämissankkeen toimeksiantajayrityksenä on suomalainen teknologia-alan pörssiyritys Yritys X Oyj (jäljempänä ”Yritys”). Yritys tarjoaa teknologian alan ratkaisuja ja palveluita sekä tukee asiakkaita heidän prosesseissaan ja laitoksissaan elinkaaren alusta loppuun saakka. Yrityksen kilpailukyky pohjautuu sen omiin korkealaatuisiin teknologioihin, vahvaan koko tuotantoketjun kattavaan prosessiosaamiseen sekä maineeseen ja referensseihin. (Yritys X Oyj a 2019.)

Yrityksen toiminta-ajatuksena on maapallon ja ympäristön luonnonvarojen kestävä käyttö, johon Yritys kehittää teknologisia ratkaisuja. Yritys haluaa asiakkaan investoinnille parhaan mahdollisen tuoton koko sen elinkaaren ajaksi. Teknologian investoinneissa luonnonvarat halutaan hyödyntää tehokkaasti ja pienin ympäristövaikutuksin sekä energiaa ja investointeja säästämällä. Yritys toimittaa siis kestävänsä kehityksen mukaisia elinkaariratkaisuja. Yritys on lisäksi mukana kehittämässä uutta teknologiaa ja uusia prosesseja. (Yritys Oyj 2010, 4.)

Yrityksen alan teollisuudessa käytettävät myrkylliset aineet ja päästöt voivat aiheuttaa ympäristöhaittoja, jonka vuoksi Yritys kontrolloi jatkuvasti näitä ympäristövastuuseen liittyviä tekijöitä. Näiden ympäristöhaittojen riskien minimoimiseksi, Yritys tarjoaa ja antaa koulutusta asiakkailleen, tarjoaa näitä tukevia muita palveluja sekä myös auditoi säännöllisesti yhtiön käyttämiä alihankkijoita. Vuonna 201x Yritys saavutti kuudetta kertaa viidennen sijan vastuullisimpien yritysten Global x -listalla. Vuonna 201x Yrityksen sijoitus oli x:nes. (Yritys X Oyj 2018, 13.)

Yrityksen kaksi suurta raportointisegmenttiä ovat XXX (XXX), jonka nimi toimintatutkimuksen aloittamisvaiheessa oli XXX (XXX) ja XX (XX) sekä näiden lisäksi X, jonka palveluita ovat muun muassa varaosatoimitukset sekä käyttö- ja kunnossapitosopimukset.

(Yritys X Oyj 2010, 5.) Alla olevasta kuviosta 1 käy ilmi Yrityksen organisaatorakenne ja muutoksen kohteena olevan segmentin sijoittuminen siihen. Projektiassistentit työskentelevät XXX-segmentissä, josta pääasiassa heidän omat projektinsa ovat. Muutosalueen projektit ja niistä tulevat palvelupyynnöt, joilla ei ole omaa nimettyä projektiassistenttia, tulevat hajanaisesti kaikista näistä kolmesta segmentistä X-XXX.



Kuvio 1. Projektiassistenttitiimin segmentin XXX sijoittuminen yrityksen organisaatioon (Yritys X Oyj b 2019).

Yrityksen henkilöstö oli Q4/201x kauden lopussa noin 4000 (Yritys X Oyj 2020, 4). Yhtiöllä on pääkonttori Suomessa ja tytäryhtiöitä ja sivuliikkeitä globaalisti 42 maassa. Yritys haluaa palkata sitoutuneita osaajia, jotka ovat alansa parhaita osaajia ja asiantuntijoita. Yrityksen yksi tärkeimmistä tavoitteista työ- ja tuoteturvallisuuden ohella on sitouttaa henkilöstöänsä, lisätä ja kehittää yksilöiden ammatillista kasvua ja näin myös vähentää henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä riskejä. (Yritys X Oyj 2018, 13 - 14.)

Toimintatutkija itse työskentelee myös kyseissä organisaatioissa, mutta eri osastolla ja projekteissa. Toimintatutkija on työsuhteessa organisaatioon ulkopuolisena konsulttina. Organisaation työskentelykieli on englanti.

1.2 Toimintatutkimuksen kohde

Toimintatutkimuksen muutoksen kohteena ja sen toteuttajina ovat toimeksiantajayrityksen XXX-segmentin projektiassistentit (jäljempänä ”assistentit”), jonka seitsemän assis-

tenttia muodostavat projektiassistenttitiimin (jäljempänä ”assistenttitiimi”). Muissa segmenteissä ei ole vastaavanlaista projektiassistenttitiimiä, jonka vuoksi myös muiden kuin assistentin oman segmentin sisäiset asiakkaat esittävät palvelupyynnöt tiimin jäsenille.

Neljä näistä assistenteista työskentelee täysin projektien parissa, kaksi assistenttia työskentelee pääasiassa projektien laskutuksiin liittyvien tehtävien parissa ja yksi assistentti työskentelee projektien ja laskutuksen parissa.

Assistentit työskentelevät tiiviisti eri projektien ja vastuualueittensa parissa, joihin heidät on nimenomaisesti nimetty, mutta näiden lisäksi myös projekteissa, joihin ei olla nimetty omaa assistenttia. Tavoiteltava muutos ja tarve työkuorman jakamiselle koskee koko seitsemän hengen tiimiä heidän työtehtäviensä sisällöstä riippumatta. Assistenttitiimin esimies on mukana muutoksen toteutuksessa, jotta hän voi seurata tiiminsä työkuormaa.

Muutoksen vastaanottavana osapuolena ovat yrityksen ja kyseisen yksikön sisäiset asiakkaat, jotka lähettävät assistenteille palvelupyynnöt koskien projekteja, joilla ei ole omaa nimettyä assistenttia. Sisäisiä asiakkaita ovat muun muassa projektipäälliköt, projektien toimihenkilöt sekä tiimien esimiehet.

Toimintatutkimus toteutetaan assistenttitiimin ja heidän esimiehensä kanssa. Tutkimuksen tulos ja konkreettiset uudet toimintatavat viestitään sisäisille asiakkaille. Yksikön kohderyhmät eli assistentit, esimies sekä sisäiset asiakkaat osallistutetaan tutkimukseen ja kehittämiseen haastatteluiden ja kyselyiden kautta.

Kehittämishankkeen pohjana käytetään tietoperustaa liittyen työkuorman jakamiseen, esimiestyöhön, muutosjohtamiseen ja muutosviestintään sekä tiimin jäsenten yksilöllisiin voimavaroihin. Työkuormaa jakavan ratkaisun kehittämiseen tarvitaan tutkimuksen kohteena olevan assistenttitiimin ja heidän esimiehensä näkemyksiä sekä sisäisten asiakkaitten kokemuksia nykyisestä toimintamallista.

Assistenttien omat nimetyt projektit ja vastualueet ovat esimiehen tiedossa ja näistä assistenttitiimi ja heidän esimiehensä pitävät säännöllisiä palaverreja. Näiden yksilöityjen ja nimettyjen projektien sekä vastuualueitten palvelupyynnöt eivät sisälly tämän kehittämishankkeen muutosalueeseen.

Muutos ja kehittämishanke kohdistuu palvelupyynnöihin, joita assistenttitiimille ohjautuu projekteista, joilla ei ole omaa nimettyä assistenttia. Nämä muutosalueen palvelupyynnöt

ohjautuvat hajanaisesti eikä keskitetysti assistenttitiimin seitsemälle assistentille, jolloin työkuorman on koettu jakautuvan epätasaisesti. Palvelupyyntöjen eli sisäisten asiakkaitten lähettämien toimeksiantojen tulo ja niiden jakautuminen assistenteille tulisi muuttua läpinäkyvämmäksi ja esimiehen tulisi pystyä seuramaan niitä.

1.3 Kehittämishankkeen tavoite

1.3.1 Toimeksiannon tarpeellisuus

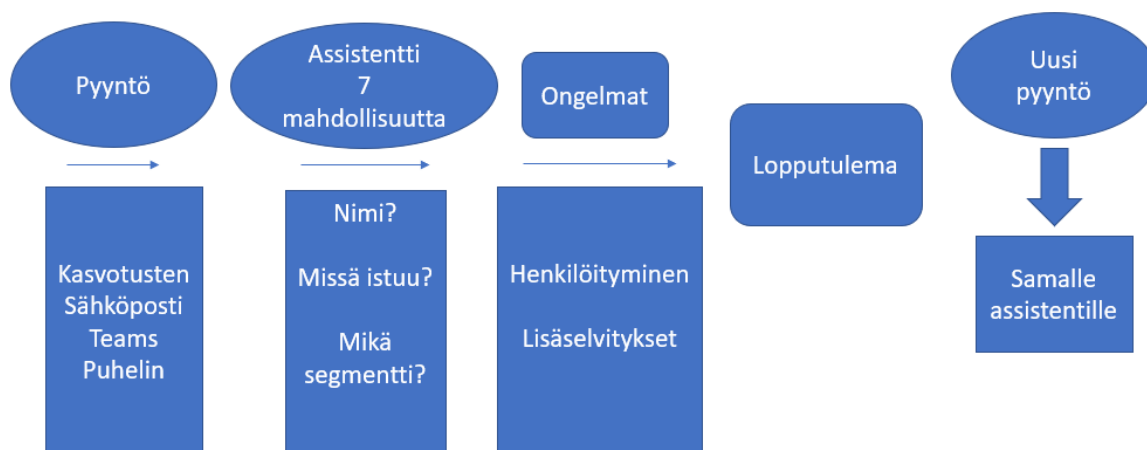
Yritykseltä toimeksiannon hoitamiseen mandaatin saanut projektiassistenttitiimin esimies kävi toimintatukijan kanssa läpi lokakuun 2019 alussa toimeksiannon tarpeellisuuden lähtökohtia. Assistenttitiimin esimies kertoi tuntemuksiaan, ettei tiimin työkuorma jakautunut tällä hetkellä tasaisesti, sillä osa assistenteista koki ja kertoi olevansa ylikuormittuneita ja osa taas ei. Lisäksi esimiehellä ei itsellään ollut käytössään työkalua, jolla hän olisi saanut realistista ja konkreettista perustetta työkuorman jakautumisen arvioinnille.

Työtehtävien jakautuminen tasapuolisesti olisi tärkeää kaikille, niin koko tiimille kuin myös esimiehelle. Liian suuri tai liian vähäinen työmäärä voidaan kokea epäreiluna. Ne työntekijät, jotka ovat liian kiireellisiä, ovat vaarassa uupua ja toisaalta ne, joilla on liian vähän töitä, voivat kokea motivaation puutetta liian vähäisten haasteiden vuoksi. (Komonen 2018.)

Toimeksiantoa tutkijan kanssa läpikäynyt assistenttitiimin esimies korosti omien tuntemuksiensa lisäksi tiiminsä jäsenten ilmaisemaa huolta tiimin yksilöiden jaksamisesta, epätasaisesti jakautuvan työkuorman vuoksi. Kehittämistä tarvitsi siis tilanne, joka kulminoitui assistenttitiimille kohdistuvien palvelupyyntöjen hajanaiseen osoittamiseen, epätasaiseen työkuorman jakautumiseen sekä esimiehen hankalaan resurssien seurantaan.

Alla olevassa kuviossa 2 on esitelty muutosta edeltävä, assistenttitiimille tulevien sisäisten asiakkaitten toimittamien palvelupyyntöjen eteneminen, joka pohjautuu assistenttitiimin sekä heidän esimiehensä kuvauksiin. Ongelman visualisoiminen voi auttaa näkemään ja hahmottamaan paremmin, miten ongelma voitaisiin ratkaista (Dryden & Vos 1999, 189).

Palvelupyynnöiden esittämisen vaiheet ennen muutosta
sisäinen asiakas -> assistentti



Kuvio 2. Palvelupyynnöiden esittäminen ja vastaanottaminen ennen muutosta.

Kuvion 2 mukaiset vaiheet etenevät seuraavasti: 1) Sisäinen asiakas esittää pyyntönsä joko kasvotusten, sähköpostilla, Teamsin välityksellä tai puhelimitse jollekin seitsemästä assistentista, joksi yleensä valikoituu assistentti, jonka pyynnön esittäjä on tuntenut kauan. 2) Tämän jälkeen alkaa kirjeenvaihto, jossa assistentti tiedustelee lisätietoja pyyntöön liittyen. 3) Lopputulema on palvelupyynnön suorittaminen päätökseen ja tuloksena esimerkiksi lentoliput ja hotellivaraus. Kun sisäiselle asiakkaalle tulee seuraavan kerran tarve palvelupyynnölle, hän lähestyy erittäin todennäköisesti samaa assistenttia uudelleen.

Esimiehen mahdollisten lisäresurssien palkkaamiselle ei myöskään ollut selkeää perustetta, koska konkreettista näyttöä yksittäiselle assistenttitiimin jäsenelle tai koko assistenttitiimille kohdistuvasta työmäärästä ei ollut. Sisäisten asiakkaitten lähettämien palvelupyynnöiden ollessa hajallaan, tiimin työkuorman todellista jakautumista oli vaikea arvioida.

1.3.2 Tavoiteltu muutos

Kehittämistehtävän tavoitteena on aikaansaada muutos, joka jakaisi projektiassistenttitiimin työkuormaa ja loisi samalla työnseurantatyökalun, joka selkeyttäisi esimiestyötä. Muutoksen tavoitteena olisi tehdä työstä enemmän läpinäkyvämpää koko assistenttitiimille kuin myös esimiehelle.

Muutoksen myötä esimiehen tulisi pystyä seuraamaan tiimensä työkuormaa, jotta myös tiimin ja työn epäkohtiin voidaan tarvittaessa puuttua. Komonen (2018) lainaa blogissaan psykologi Erika Heiskasta, joka painottaa työyhteisössä ongelmista avoimesti puhumista sekä ongelmien tiedostamista. Lisäksi Heiskanen painottaa, että ”toimiva järjestelmä vaatii jatkuvaa ylläpitoa, sillä työn tekemistä pitää seurata”, lisäksi ”kun kaikki tietävät työnjaon ja sen perustelut, syntyy luottamus esihenkilöön ja työkavereihin” ja ”tällöin työntekijät voivat keskittyä kehittymiseen”.

Tavoiteltu muutos, jota tällä toimintatutkimuksellisella kehittämishankkeella halutaan, on konkreettisen työkalun kehittäminen, joka jakaisi assistenttitiimin työkuormaa ja jonka avulla esimies saisi konkreettista tietoa tiimensä työmäärästä ja tulevista palvelupyynnöistä. Uuden työkalun myötä tavoitteena on myös laatia sisäisille asiakkaille selkeät toimintaohjeet palvelupyyntöjen esittämiselle. Toimintatutkimuksen luonne on jatkuva syklinen prosessi, jolla tähdätään jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Tavoitteena on siis pysyvä muutos, joka luo myös pohjan mahdolliselle jatkokehitykselle. (Kananen 2014, 13.)

Tavoitellun muutoksen tuloksissa ja niiden mittaamisessa sekä analysoinnissa keskitytään siihen, miten hyvin työkuorman jakautuminen on onnistunut ja miten työkuorman jakautuminen on vaikuttanut assistenttitiimin sekä heidän esimiehensä työhön. Mikä muutosratkaisu koettiin parhaaksi, miten muutosprosessi eteni ja mitkä seikat edesauttoivat tavoitteen toteutumista. Muutoksen lopputulosta vastaanottavat sisäiset asiakkaat ovat myös tulosten analysoinnissa mukana heidän subjektiivisten kokemustensa perusteella. Tutkimuksen tuloksien ja johtopäätösten tulee olla oikeita, uskottavia ja luotettavia (Kananen 2012, 161.)

1.3.3 Mahdolliset riskit

Mahdollisina riskeinä kehittämishankkeen tielle tai hidastukseksi toimintatutkija päätteli voivan olla esimerkiksi tiimin tai tiimin jäsenten haluttomuuden muutokseen ja yleinen muutosvastarinta tai pelko muutokseen ja uusien toimintamallien opettelemiseen. Sisäisten asiakkaitten kohdalla riskeinä tutkija näki mahdollisen haluttomuuden luopua vanhoista totutuista toimintatavoista sekä laiskuutta perehtyä ja omaksua uutta toimintaohjeistusta.

Mahdollinen riski voi olla myös muutoksen mahdollisen vaatiman teknologian toimimattomuus tai soveltumattomuus. Myös tutkijan tai projektitiimin jäsenten sairastuminen voi olla riskinä, joka vaikuttaisi työn aikatauluun.

2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa käsitellään toimintatutkimuksen luonnetta, käsitellään tämän toimintatutkimuksen tutkimus- ja kehittämismenetelmät, tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät sekä mittarit.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksessa pyritään eri asiutilojen muutokseen edistämällä tai parantamalla niitä tavalla tai toisella. Kyseessä on haluttavan muutoksen ohella tutkimus, jonka tulokset määrittävät sen onko tavoiteltu muutos onnistunut vai epäonnistunut. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Kehittämistyön linjauksissa tutkimuksen aloittaminen edellyttää kehityskohteen määrittelemistä ja nimeämistä. Kehitystoiminnan ja tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista on tutkimusongelman nimeäminen, jonka jälkeen se määritellään tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymykset tuottavat tietoa, joilla ongelma tulisi ratkaista ja poistaa sekä ilmentävät ongelman ymmärtämistä. (Kananen 2014, 36.)

”Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi”, kuten Kananen (2014, 36.) esittää tutkimusprosessin vaiheissa:

Tutkimusongelma

-> Tutkimuskysymykset

-> -> Vastaukset/tieto

-> -> -> Seuraava vaihe

Seuraavassa on kerrottu tämän kehittämistyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset:

- Tutkimusongelmana on: Miten työkuormaa voidaan jakaa ja mitä työkuorman jakamisessa tulee ottaa huomioon sekä miten työkuorman jakamiseksi kehitetyt toimintamallit voi selkeyttää esimiehen työskentelyä?

- Tutkimuskysymykset tutkimusongelman ratkaisemiseksi ovat:
 - Mitkä seikkoja tulee huomioida työkuorman jakautumisessa?
 - Miten työkuorman jakautuminen helpottaa esimiehen työtä?
 - Mitä tulee ottaa huomioon muutoksessa työkuorman jakamiseen ja esimiestyöskentelyyn?

Tavoiteltava muutos on uuden työkuormaa jakavan muutostyökalun luominen ja sen käyttöönotto, joka myös selkeyttäisi esimiehen työtä ja antaisi hänelle työnseurantatyökalun työkuorman ja resurssien arvioinnin avuksi. Tuloksia mitataan sen mukaan, miten tavoiteltu muutos on toteutunut.

Muutoksen tarpeellisuutta ja oikeellisuutta pohjustetaan aiheeseen liittyvän kirjallisen tietoperustan avulla, joka antaa perspektiiviä ja näkökulmaa käsiteltävään ilmiöön sekä aineistonkeruun suunnitteluun. Lisäksi empiria eli kerätty aineisto ja sen analyysi, joita tässä tutkimuksessa ovat henkilöhaastattelut ja kyselylomake, antavat koettuja havaintoja ja löydöksiä muutoksen pohjan luomiselle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006h.)

2.2 Rajaus

Tutkimus on rajattu koskemaan XXX-segmentin seitsemää projektiassistenttia, joille osoitetaan heidän omien nimettyjen projektien lisäksi palvelupyynnöitä projekteista, joissa ei ole omaa nimettyä projektiassistenttia. Palvelupyynnöt, jotka tulevat projekteista, joilla ei ole omaa nimettyä projektiassistenttia, tulee saada keskitettyä assistenttitiimille ja löytää tähän työkuormaa jakava toimintamalli.

Muutostyötä toteutetaan tässä kohtaa vain toimintatutkimuksen kohteena olevien assistenttien ja heidän sisäisten kohderyhmien keskuudessa. Haastatteluita ja kyselyitä tehdään assistenttien lisäksi myös päällikkö- ja esimiestasolle ja sisäisille asiakkaille, jotka lähettävät assistenttitiimille palvelupyynnöitä. Toimintatutkimuksen tuloksena tapahtuvista muutoksista tai uusista toimintatavoista tullaan tiedottamaan myös koko organisaatiolle.

2.3 Kvalitatiivinen toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena toimintatutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sisältää erilaisia lähestymistapoja ja aineistonkeruumenetelmiä, joilla voidaan tutkia ihmisiä tai ilmiötä ja elämää. Keskiössä ovat merkitykset, jotka ilmentävät elämismaailmaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Laadullinen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu menetelmäksi hyvin, kun halutaan ymmärtää jotain ilmiötä ja saada vastaus kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” (Kananen 2012, 93).

Kananen (2012) lainaa Strauss & Corbinia (1990) painottaessaan laadullisen tutkimuksen tarkoitusta eli pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään pääasiassa sanoja ja lauseita kuin vastakohtaisesti määrällinen tutkimus keskittyy lukuihin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä ja sen syitä. Tutkimuksen tulokset ohjaavat sen kulkua, muun muassa aineiston kylläntyminen eli saturaatio, jolloin aineisto alkaa ”toistamaan itseään”. (Kananen 2012, 29 – 30; Eskola & Suoranta 1998, 62 - 63.)

Toimintatutkimus menetelmänä toteuttaa samanaikaisesti tutkimusta sekä työelämän kehittämistä. Toimintatutkimuksen avulla voidaan saada aikaan jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistä ja parantamista, sillä toimintatutkimus toteutetaan konkreettisesti työelämän keskiössä. Tutkimus, joka lisätään liiketoiminnan päivittäiseen toimintaan, voi auttaa samaan työkalun, jolla yhdistetään tutkimustoiminta ja työelämän kehittäminen. (Kananen 2014, 9.)

Muutos voidaan saada aikaan vain toiminnan kautta, jonka vuoksi tutkimus, jolla tuotetaan vain raporteja tai kirjallisuutta, ei riitä tähän. Muutosta ei saada aikaan vain käsillä, vaan toimintaan ja prosessiin osallistumalla, jolloin päästään syvälle sisälle kehitettävän asian olemukseen. Todellinen muutos tapahtuu vain konkreettisesti toimintaan tutustumalla, käytännön toteutuksella ja muutoksessa mukana olemisella. Kananen painottaa, että ”toimintatutkimus on jatkuvaa syklistä prosessia, jonka päämäärä on jatkuva muutos ja kehittyminen”. (Kananen 2014, 13.)

Huomion arvoista on myös erottaa kehittämis- ja toimintatutkimus konsultoinnista. Konsulttoija voi antaa toimenpidesuosituksia, joita hän ei kuitenkaan itse lähde toteuttamaan.

Toimintatutkija taas ryhtyy muutoksen toteuttamisen käytännön toimiin ja kohteena voivat olla yrityksen kaikki tasot. (Kananen 2012, 38.)

Toimintatutkimuksellinen kehittämistyö alkaa suunnittelulla, jolloin valitaan kehittämiskohde. Tämän jälkeen määritellään kehittämisiongelma ja perehdytään alan kirjallisuuteen eli teoriaan. Näiden jälkeen päätetään metodologia eli menetelmät, joilla tutkimus toteutetaan sekä miten tutkimuksen tuloksia voidaan mitata. (Kananen 2012, 47.)

Alla olevassa kuviossa 3 esitellään toimintatutkimuksen neljä oleellista elementtiä. Toimintaa halutaan kehittää muutos tähtäimessä. Haluttavan muutoksen taustalla olevat syyt tutkitaan. Muutoksen toteutukseen osallistuu itse tutkija yhteistoiminnassa muutokseen osallisten kanssa.



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen oleelliset elementit (Coghlan & Brannick 2010, teoksessa Kananen 2014, 14).

Toimintatutkimus on lähellä kehittämistutkimusta, ja näitä nimikkeitä pidetään toistensa synonyymeinä. Toimintatutkimus voi sisältää useita tutkimusmenetelmiä; kvalitatiivista ja kvantitatiivista. Toimintatutkimuksen tutkimusstrategiassa ilmiöstä halutaan saada tietoa, jonka perusteella muutos voidaan toteuttaa. (Kananen 2014, 13.)

Kehittämisen ja toimintatutkimuksen hiuksenhieno ero on siinä, että toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa. Tällöin samanaikaisesti toteutuu itse toiminta, tutkimus ja muutos. (Kananen 2012, 41.)

2.4 Tiedonhankintamenetelmät ja toteutus

Haastatteluja suunniteltaessa tutkija joutuu miettimään ja ratkaisemaan, ketä, mitä, milloin ja missä haastatellaan. Haastattelujen suunnitteluvaiheessa tulee siis tehdä harkinnanvarainen päätös, keitä otetaan mukaan haastatteluihin ja keiltä saisi ilmiön kannalta parhaita tietoja. Henkilöt, jotka ovat tavoiteltavan muutoksen keskiössä tai siihen osallisia, ovat tämän toimintatutkimuksen tutkijan mielestä tärkeimmät haastattelutahot. (Kananen 2014, 93.)

Tässä toimintatutkimuksessa käytetään triangulaatiota eli ”kolmiomittausta”, jossa käytetään useampia tutkimusmenetelmiä kohderyhmille, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saadaan syvällisempi ja monipuolisempi kuva mahdollisimman monesta näkökulmasta. Se minkä tutkimusmenetelmän tutkija valitsee, riippuu henkilön asettumisesta tavoiteltavaan muutokseen. (Kananen 2014, 123.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tietoa ja aineistoa kerätään ja tarvitaan juuri sen verran kuin se tutkimustehtävän onnistumiseksi on välttämätöntä. Se mikä määrittelee aineiston riittävyyden, on sen kylläntymispiste eli saturaatio. Saturaatiopiste on saavutettu, kun aineisto ”alkaa toistamaan itseään” ja kun uudet haastattelut tai tapaukset eivät tuo enää uutta tietoa, joka antaisi tutkimukseen lisää oleellista tietoa tutkimusongelmaan. (Eskola & Suoranta 1998, 62 - 63.)

Ennen kehittämistyön aloittamista tulee opetella tuntemaan ja tehdä taustatyö kehittämistyön kohteesta, jotta voidaan valita siihen parhaiten sopivat ja oikeat tiedonkeruumenetelmät. Tämän toimintatutkimuksen kohteena on seitsemän hengen tiimi, joka koostuu yksilöistä, jotka omaavat koettua subjektiivista tietoa yhdistettynä ammattiosaamiseen. Tiimin lisäksi heidän kanssaan tiiviisti toimivat päällikkö- ja esimiestason henkilöt omaavat tärkeää kokemusta ja tietoa. Sisäisiltä asiakkailta haluttava ja saatava tieto keskittyy assistenttitiimille osoitettujen palvelupyyntöjen loppukäyttäjäkokemuksiin. Henkilökohtaisten yksilöhaastatteluiden välityksellä tutkija kokee saavansa aidon ja parhaimman tiedon vallitsevista oloista sekä tavoiteltavaan muutokseen liittyvistä seikoista.

Tässä toimintatutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä käytetään:

- Puolistrukturoidut haastattelut
- Teemahaastattelut

- Strukturoitu haastattelu eli kyselylomake
- Havainnointi
- Päiväkirjat (assistenttien kirjaamat palvelupyynnölistat)
- Kirjalliset lähteet

(Kananen 2014, 78; Ojasalo ym. 2009, 28 – 29.)

2.4.1 Puolistrukturoidut haastattelut

Tiedonkeruumenetelmänä projektiassistentteille käytetään henkilökohtaista puolistrukturoitua haastattelua. Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa on tärkeää saada suora kontakti tutkimustyön toteutukseen osallistuvilta työntekijöiltä, jotka tulisivat olemaan osana muu-
tosta. Toimintatutkimus vaatii toimijoita eli tutkijan ja tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä. (Kananen 2014, 67.)

Toimintatutkija miettii haastattelun teemat etukäteen ja laatii näihin tarkentavat kysymykset. Teemojen mukaiset kaikki kysymykset käydään kaikkien kanssa läpi. Kehittämishankkeen aloitusvaiheessa ja toimeksiannosta sovittaessa, tutkija sai toimeksiantajayritykseltä tietoa, mihin asioihin kehittämistä ja muutosta tavoitellaan. Tämän saadun tiedon pohjalta, tutkija pystyi laatimaan haastattelujen (liitteet 1 ja 6) teemat ja punaisen langan, joka ohjaa haastatteluja teemojen ja kysymysten avulla haluttavan tiedon saamiseksi.

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kaikille haastateltaville tullaan esittämään samat tai likipitään samat teemojen mukaiset kysymykset, näiden järjestys voi kuitenkin vaihdella. Haastateltava saa puhua vapaasti, mutta tutkija pitää haastattelun etenemisen otteessaan eikä haastateltavalle ole tarpeellista antaa liikaa vapauksia haastattelun etenemisessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

2.4.2 Teemahaastattelut

Tiedonkeruun yhtenä menetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, joka on kahden ihmisen välinen keskustelu, joka etenee aihe eli teema kerrallaan. Teemahaastatteluja tehdään projektiassistenttitiimin palveluksia käyttäville eri projektien

päällikkö- ja esimiestason henkilöille. Vastavuoroinen näkemyspohja assistenttien ja sisäisten asiakkaitten välillä palvelupyyntöjen esittämisestä ja sen toimivuudesta on tärkeää. Tutkija on miettinyt ja päättänyt teemat, jotka on määritelty ilmiön ennakkonäkemysistä pohjautuen toimeksiannon aloituspalaveriin. (Kananen 2014, 87.)

Teemahaastattelu ei etene tarkkojen yksittäisten kysymysten mukaan, vaan etukäteen määriteltyjen teemojen mukaan. Tilanne on keskustelunomainen. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa eikä kaikkien haastateltavien kanssa tarvitse käsitellä yhtä paljon samaa teemaa. Teemahaastattelu edellyttää toimintatutkijalta hyvää tutkittavan aiheeseen perehtymistä. Tutkittavaan aiheeseen on perehdytty teemahaastatteluita edeltäneiden assistenttitiimin puolistrukturoitujen haastatteluiden sekä toimeksiannon aloituspalaverissa saatujen tietojen avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006e.)

2.4.3 Strukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu tehdään projektiassistenttien palveluksia käyttäville sisäisille asiakkaille. Tutkija on miettinyt ja määritellyt kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot, jotka ovat kaikille haastateltaville samat ja samassa järjestyksessä. Kysymykset on suunniteltu assistenttitiimiltä ja esimies- ja päällikötason henkilöiltä aiemmin saatujen tietojen pohjalta. Kyselylomake voi sisältää myös avoimia kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Kyselylomakkeella halutaan saada tietoa ja mitattavuutta siitä, miten palvelupyöntöjen toimintamalli on koettu ennen muutosta ja muutoksen jälkeen. Kyselylomakkeella halutaan saada vastauksia myös siihen, miten tulevasta muutoksesta on tiedotettu, miten uusi toimintamalli ja työkalu toimii ja miten sisäiset asiakkaat näkevät projektiassistenttien työn ja työn tuloksen muuttuneen. Mitkä asiat sujuvat paremmin tai mitä asioita voitaisiin vielä jatkokehittää. (Kananen 2012, 81.)

2.4.4 Havainnointi ja päiväkirja

Laadullisen tutkimuksen tiedon ja aineistonkeruumenetelmänä voidaan haastatteluiden ja kirjallisten lähteiden lisäksi käyttää havainnointia. Havainnointia voidaan käyttää esimerkiksi jonkun ilmiön seurantaan, jonka kanssa ei voida kommunikoida tai josta on saatavissa vähän tietoa. Jos tutkija eli havainnoija ei halua tietoisesti vaikuttaa havainnoitavaan, voidaan käyttää piilohavainnointia. Suorassa havainnoinnissa toisaalta havain-

noinnin kohde on havainnoijan läsnäolosta tietoinen ja tilanne on avoin. Tutkijan itse ollessa mukana tutkittavassa toiminnassa, käytetään osallistavaa ja osallistuttavaa havainnointia. (Kananen 2012, 93.)

Havainnointi voi toimia tehokkaana tiedonkeruumenetelmänä, kun tutkitaan esimerkiksi työntekijän hyvin tuntemaa ja pitkään tekemää työtä tai prosessia, jota hän ei itse täysin pysty kuvailemaan sanoilla. Lisäksi havainnoinnin avulla voidaan saada kerättyä ”hiljaista tietoa”, jota ei saisi muiden tiedonkeruumenetelmien välityksellä. Huomioitavaa kuitenkin on, kuten Kananen (2012) mainitsee, että havainnoinnilla ei pysty selvittämään ihmisten ajattelua, koska ajatuksia ei voida lukea ”katsomalla”. (Kananen 2012, 95.)

Tässä toimintatutkimuksellisessa kehittämishankkeessa käytetään pääasiallisesti osallistuvaa havainnointia. Tutkija on fyysisesti mukana tutkimustilanteissa kuuntelemalla ja mahdollisesti näkemällä tilanteita ja tutkijan roolin aste voi myös muuttua esimerkiksi läsnäolijoiden mukaan. Osallistuvan havainnoinnin avulla tutkija voi päästä konkreettisemmin sisälle tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2012, 95.)

Tutkijan tulee saada nykytila-analyysia varten assistenttitiimiltä tietoa heille tulevista palvelupyynnöistä, joiden vuoksi tutkija pyytää tiimin jäseniä toimittamaan hänelle viikon ajalta päiväkirjamateriaalia heille tulevista pyynnöistä. Päiväkirjaan tutkija on pyytänyt assistenttitiimin jäsentä kirjaamaan muistiin: kuka pyynnön on lähettänyt, koskeeko pyyntö omia projekteja vai muutosaluetta koskevia projekteja ja mitä pyyntö koski. Tämän päiväkirjan avulla tutkija saa myös tietoa kyselylomakkeen toimittamista varten, keitä sisäiset asiakkaat ovat.

2.4.5 Hyvä tutkimuskäytäntö ja aineiston analyysi

Toimintatutkijan eli haastattelijan tulee noudattaa hyvää tutkimuskäytäntöä. Hyvään tutkimuskäytäntöön sisältyy muun muassa se, että tutkimukseen osallistuvilta saadaan suostumus tutkimusaineiston keruuseen, heille kerrotaan mistä tutkimuksessa on kysymys ja mitä tutkimuksessa tulee tapahtumaan. Tutkimukseen osallistuminen tulee olla vapaaehtoista. Haastatteluiden tulokset on koottu vastauksiin ja kommentteihin perustuen yhteenvedoiksi, jotta tulokset pysyvät luottamuksellisina ja anonyymeinä eli niitä ei voida henkilöidä. (Hirsjärvi ym. 2004, 26 - 27.)

Ennen haastatteluita ja kehittämishankkeen aloitusta toimintatutkija piti kehittämishankkeen aloituspalaverin koko projektiryhmän kanssa lokakuun 2019 puolessa välissä. Tapauksissa kerrottiin kehittämishankkeen tarkoitus ja eteneminen, joihin oleellisesti kuuluu myös haastatteluiden pitäminen. Haastatteluiden syy ja tiedonkeruun tarkoitus selvennettiin. Anonymiteetti ja luottamuksellisuus oli olennaisen tärkeää, jotta haastatteluista saatiin luotettava tulos (Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tietosuoja 1987 & Kuula 2006). Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin kalenterikutsu haastatteluun.

Puolistrukturoitujen projektiassistenttien ja esimiestason teemahaastatteluiden alussa haastattelun osapuolet päättivät yhdessä, että haastatteluita ei nauhoiteta. Nauhoittamisen koettiin mahdollisesti estävän vapautuneen olotilan ja aiheuttaisi paineen siitä, että koko keskustelu jäisi nauhalle. Haastattelu hyvässä hengessä kasvotusten, auttaa saamaan alkutilan kartoitusta todenmukaiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006d).

Toimintatutkija eli haastattelija ja haastateltava sopivat, että haastattelija kirjoittaa keskustelunomaisen haastattelun aikana reaaliajassa tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaan muistiin puhutut asiat ja ajatukset. Haastattelun jälkeen haastattelija lähettää puhtaaksi kirjoitetun haastattelukertomuksen haastateltavalle, jonka haastattelija odottaa haastateltavan lukevan läpi, tarkastavan sen ja myös vahvistavan tietojen ja käydyn keskustelun oikeellisuuden.

Lisäksi haastateltavalle annetaan vielä haastattelukertomuksen tarkastusvaiheessa tilaisuus lisätä kommentteja dokumenttiin, jos hänestä siitä oleellisesti puuttuu jotain ajatuksia tai asia ei ollut tullut haastattelijan taholta oikein ymmärretyksi. Tämän jälkeen haastateltava kuittaa ja lähettää haastattelijalle sähköpostitse asiakirjan hyväksynnän.

Hyvällä haastatteluaineiston käsittelyllä valmistaudutaan aineiston analyysiin. Aineiston käsittely onnistuu paremmin, kun se on muodossa, joka on tutkijan työtä helpottavaa. Tässä toimintatutkimuksessa käytetään tekstimuotoon kirjoitettua haastatteluaineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006g.) Haastattelija numeroi itselleen haastateltavat ja muutti heidän nimensä järjestysnumeroiksi ja nimikirjaimiksi. Aineisto käsiteltiin Word-, Excel- ja Power Point -tietojenkäsittelyohjelmilla, joiden avulla saatiin luotua tekstin lisäksi kaavioita tulosten havainnollistamiseksi. Forms-kyselylomakeohjelma laati automaattisesti kaaviot vastauksista.

Haastattelija pyrki kirjoittamaan sanasta sanaan muistiin reaaliajassa haastateltavan kommentit. Kaikki puhutut pääajatuksot saatiin kirjoitettua muistiin, joilla oli merkitystä tutkimuksen aiheen ja haastattelukysymysten kannalta. Myös kommentit, jotka eivät suoranaisesti liittyneet tutkimuksen aiheeseen, kirjoitettiin muistiin. Riski siitä, että jotain oleellista olisi jäänyt pois puhtaaksikirjoituksesta tai analyysistä, eliminoitiin sillä, että haastattelija pyysi haastateltavaa tarkastamaan ja kuittaamaan haastatteludokumentin. Haastatteluaineiston rajaukset tehtiin tutkimuskysymysten pohjalta huolellisen harkinnan jälkeen, jonka vuoksi tutkimuksen kannalta epäoleellisia tai täysin tutkimuksen kohteeseen liittymättömiä kommentteja ei otettu mukaan haastatteluiden analyysiin, joita oli muun muassa yksilön henkilökohtaisiin asioihin liittyvät kommentit. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138 - 141.)

2.5 Mittarit ja työn tulosten arviointi

Tässä toimintatutkimuksessa mitataan ensinnäkin työkuorman jakautumisen ja sen toteuttamiseksi kehittävän ratkaisun onnistuneisuutta. Tuloksissa mitataan myös sitä, millaisen resurssien johtamisen työkalun tavoiteltu muutos on tuonut esimiehelle. Kokeeko assistenttitiimi työkuorman jakautuneen ja pystyykö esimies seuraamaan työkuormaa ja sen jakautumista ja näin ollen kokee myös esimiestyönsä selkeytyneen.

Kehittämistyön tulosten mittaamisen avulla halutaan antaa vastauksia, tietoa ja välineitä assistenttitiimille ja heidän esimiehelleen, jotta työkuorman jakautumista ja palvelupyynnöprosessia voidaan seurata ja jatkokehittää. Muutoksen ratkaisujen toimivuutta mitataan. Muutoksen tuloksista kertoo myös se, miten sisäiset asiakkaat kokevat niiden konkretisoituneen kohdallaan.

Mittauksen perustana käytetään haastatteluiden tuloksia, jotka tehdään tutkimuksen alussa ennen muutosta sekä tutkimuksen lopussa muutoksen jälkeen. Haastattelun tuloksia verrataan alku- ja lopputilaan. Haastattelut ja kysymysten muoto on valittu sen kohderyhmän mukaan, kenelle haastattelu tehdään ja mitä tietoa toimintatutkija haluaa saada. Alku- ja lopputilan haastattelut tehdään assistenttitiimille, esimies- ja päällikkötasolle sekä sisäisille asiakkaille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006f; Kananen 2014, 78.)

Tässä kehittämishankkeessa arvioidaan kehittämistavoitteiden ja haluttujen tulosten saavuttamista. Mittarina toimii alkutila eli toimintatavat ennen muutosta ja lopputila eli miten toimintamalli toimii muutoksen jälkeen. Muutos on pystyttävä näyttämään toteen,

jonka toteutumista edesauttaa interventiot eli suunnitellut toimenpiteet muutoksen toteuttamiseksi. (Kananen 2012, 81; Kananen 2014, 119.)

Alla olevat kysymykset auttavat arvioimaan muutoksen näkyvyyttä:

- Saavutettiin se, mitä haluttiinkin saavuttaa?
- Mitä ovat konkreettiset muutokset ja miten ne näkyvät?

Tavoiteltava muutos vaikuttaa tiimin työskentelyyn ja palvelupyynnöiden suorittamiseen, esimiehen työhön sekä sisäisiin asiakkaisiin. Näitä ovat muun muassa työkuorman jakautuminen ja sen toteutus, esimiestyötä selkeyttävän työkalun kehittäminen sekä sisäisten asiakkaitten ja projektiassistenttien arvioinnit muutoksen vaikutuksesta palvelupyynnöiden esittämisen toimintamalliin.

Alla oleva kuvio 4 kuvaa projektiassistenttitiimin työskentelymallia ennen muutosta ja tavoitetilaa muutoksen jälkeen. Ennen palvelupyynnöitä pystyi lähettämään monella eri tavalla ja monelle eri henkilölle. Tiimi eikä heidän esimiehensä ollut tietoisia kaikista tulevista pyynnöistä. Pelisääntöjä eikä sisäistä ohjeistusta palvelupyynnöille ollut olemassa. Palvelupyynnötmalli oli henkilösidonnaista. Uuden toimintamallin halutaan olevan päinvastainen suhteessa vanhaan toimintamalliin.

Projektiassistenttitiimin muutosalueen tavoiteltu toimintamalli ennen ja jälkeen muutoksen		
Toimintamalli	Ennen	Uusi toimintamalli
Palvelupyynnöiden esittäminen	Sähköpostitse Kasvotusten Teams Puhelin	Yksi toimintatapa ja -taho pyynnöille
Palvelupyynnöiden läpinäkyvyys	Pimennossa	Koko tiimin ja esimiehen nähtävillä
Palvelupyynnöiden määrä	Ei tiedossa	Reaaliaikainen tieto
Yhteiset pelisäännöt	Ei olla laadittu	On laadittu ja hyväksytty
Resurssien riittävyys	Ei tiedossa	Näkyvissä
Sisäinen ohjeistus	Ei ole	Laadittu selkeä ohjeistus
Henkilösidonnaisuus	Täysin	Ei henkilösidonnaista

Kuvio 4. Projektiassistenttitiimin muutosalueen tavoiteltu toimintamalli ennen ja jälkeen muutoksen.

Työn tuloksia mitataan pääasiassa niin sanotulla on/off-mittarilla eli onko tavoite ja haluttu muutos toteutunut. Mittarina toimii kokemus ja konkreettinen käytännön toimintatapa siitä, onko vanha toimintatapa vaihtunut uuteen.

3 Nykytila ja kehittämisen perusta

Tässä luvussa esitellään kehittämishankkeen kohde sellaisena kuin se näyttäytyi ennen muutosta. Luvussa esitellään kohteen nykytila ja sen ymmärtämiseksi tehtyjen haastatteluiden tulokset. Nykytila-analyysin perusteella valitaan, mitä kehitetään. Tässä luvussa esitellään myös muutosprosessin aikataulu ja kehittämishankkeen projektiryhmä.

3.1 Nykytila-analyysin merkitys

Ennen muutoksen toteutusta tavoitteena on kartoittaa nykytilaa ja haasteita, jotka vaikuttavat projektiassistenttityön toiminnan tämänhetkiseen sujuvuuteen ja tasapuolisuuteen. Nämä taas vaikuttavat myös työkuorman jakautumiseen ja työssä viihtyvyyteen. Ilmenneet ongelmat ja haasteet halutaan ratkaista ja tuoda tilalle uusia toimivia käytäntöjä. Nykytila-analyysin avulla pyritään selvittämään syy-seuraussuhdetta eli mistä jokin asia johtuu. (Kananen 2014, 37.)

Nykytilan kartoitukseen tulee varata riittävästi aikaa, jottei vaikuttavien tekijöiden havaitseminen jäisi pintapuoliseksi. Tämän toimintatutkimuksen kokonaiskesto tavoiteltavan muutoksen kehittämiseksi on seitsemän kuukautta. Nykytilan kartoitukseen on varattu tästä ajasta noin kolme kuukautta. Tilanteen havaitseminen ja määrittely vaatii myös mitattavien tavoitteiden määrittelyä, jotta analyysi on selkeä ja luotettava. Analyysi voi antaa vastauksia myös siihen, mitä tulee poistaa, jotta ongelmaan saadaan ratkaisu. (Kananen 2014, 35.)

Nykytila saadaan selville käyttämällä oikeita tietoperustoja ja työvälineitä. Ensisijaisena keinona tässä opinnäytetyössä käytetään ennen ja jälkeen -tilannetta kartoittavia puolistrukturoituja- ja teemahaastatteluita sekä strukturoitua lomakehaastattelua. Havainnointia käytettiin nykytilan kartoitusvaiheessa, jolloin toimintatutkija halusi itse olla läsnä näkemässä palvelupyöntöjen vastaanottamisen toimintamallin. Haastateltavat ovat assistenttityössä työn suorittajia ja tässä kehitysprojektissa osallisina. Haastateltavat esimies- ja päällikkötason henkilöt esittävät assistenttitiimille palvelupyöntöjä kuin myös sisäiset asiakkaat, joille on lähetetty kyselylomake.

3.2 Kehittämishankkeen lähtötilanne

Assistenttitiimin haastatteluiden perusteella kaikilla muutokseen osallistuvilla assistenteilla on vahva ammattiosaaminen ja pitkäkö työkokemus assistentti- sekä projektiasistenttityöstä. He ovat oman ammattikuntansa rautaisia moniosaajia ja tekevät työnsä motivoituneesti ja hyvällä työmoraalilla. Kyseisen segmentin virallisiin projektiassistentteihin kuuluu yhteensä seitsemän assistenttia ja he muodostavat yhdessä tiimin.

Assistenttien alkutilan haastatteluissa kysyttiin henkilön työkokemusvuosia kyseisessä tehtävän kuvassa sekä työssäolovuosia toimeksiantajayrityksen palveluksessa. Näillä tiedoilla on tutkijan mielestä merkitystä tarkasteltaessa perspektiiviä ja kokemuspohjaa siitä, miten toimintamalli on assistentin mielestä koettu tähän asti toimivan ja mitä siinä mahdollisesti tulisi muuttaa.

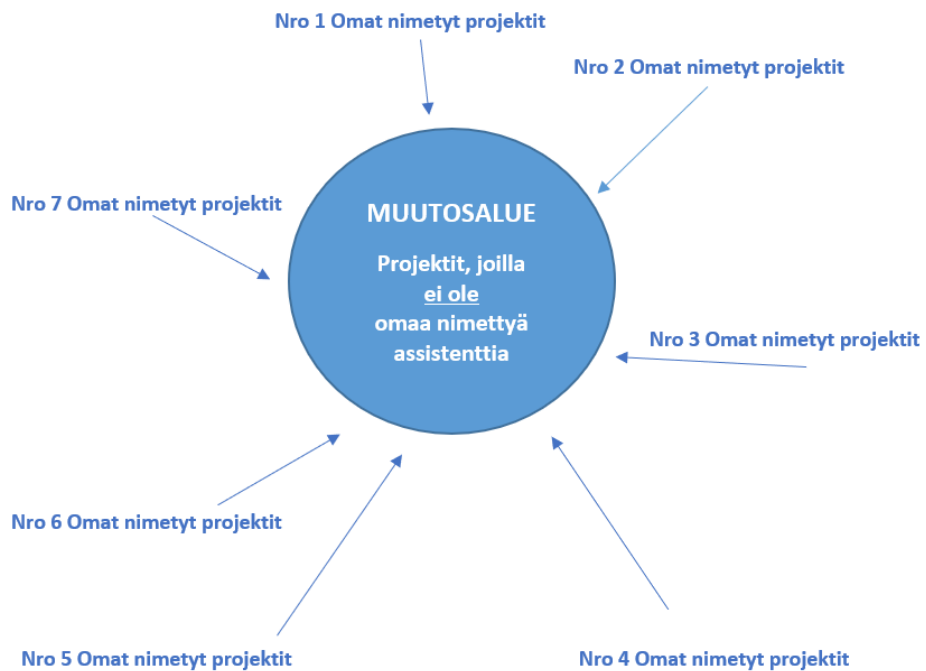
Alla olevasta kuvioista 5 käy ilmi assistenttien työssäolovuodet kyseisessä tehtävän kuvassa sekä keskimääräiset työssäolovuodet toimeksiantajayrityksen palveluksessa.

Keskimääräiset työssäolovuodet kyseisessä tehtävän kuvassa	9
Keskimääräiset työssäolovuodet toimeksiantajayrityksen palveluksessa	19

Kuvio 5. Assistenttien työkokemusvuodet nykyisen tehtäväkuvan ja työnantajan mukaan.

Nykytilaa ja kyseisen segmentin projektiassistenttien sijoittumista muutosalueeseen, kuvaa alla oleva kuvio 6. Jokaisella assistentilla on omat nimetyt projektit ja vastuualueet, joita he itsenäisesti ja keskitetysti hoitavat, mutta näiden lisäksi heille tulee hajanaisesti palvelupyynnöitä projekteista, joilla ei ole omaa nimettyä assistenttia. Muutosalue ja työkuorman jakamisen tarve kohdistuu projekteilta tuleviin palvelupyynnöihin, joissa ei ole omaa nimettyä assistenttia.

**Projektiassistentit ja muutosalue
7 assistenttia**

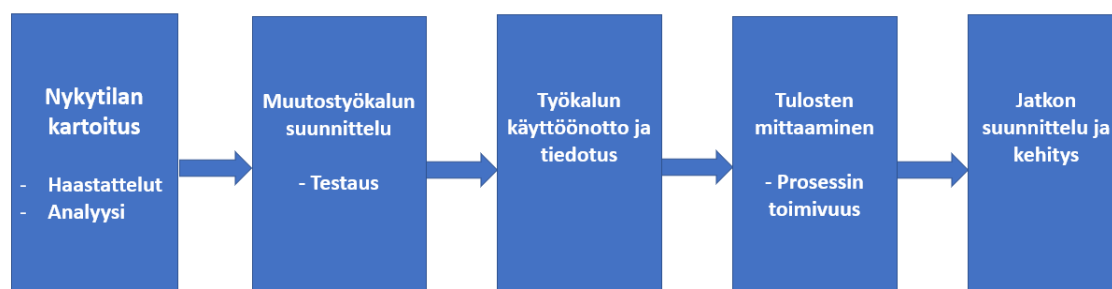


Kuvio 6. Projektiassistentit ja muutosalue.

3.3 Muutosprosessin aikataulu

Toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen on tarkoitus toteutua seitsemän kuukauden aikana. Aikataulu ja sen riittävyys kehittämishankkeen toteutukselle arvioitiin ja sovittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen ja toimintatutkijan kesken. Toimintatutkija on tehnyt suunnitelman muutosprosessin etenemisestä, joka käy ilmi kuviosta 7.

Kaavion ensimmäinen vaihe on kartoittaa nykytilaa haastatteluiden välityksellä. Nykytilan kartoituksella ja analyysillä selvitetään miksi muutosta ja kehittämistä tarvitaan sekä mitä tekijöitä sen taustalla on. Tämän jälkeen suunnitellaan työkalua, joka voisi mahdollistaa muutoksen. Ennen työkalun käyttöönottoa muutoksesta viestitään kohderyhmille. Muutostyökalun käyttöönoton jälkeen tehdään uudet haastattelut ja kyselyt, joilla halutaan saada selville, miten tavoiteltava muutos on toteutunut. Lopputila-analyysin jälkeen voidaan tehdä suunnitelmia mahdolliselle muutostyökalun jatkokehittämiselle.



Kuvio 7. Muutosprosessin eteneminen.

Muutosprosessin ja analyysiprosessin konkreettinen aikataulu laadittiin heti tutkimuksen alkuvaiheessa. Kehittämishanke kestää syksystä kevääseen, seitsemän kuukauden ajan lokakuusta huhtikuun loppuun. Koko tutkimuksen ajan pidetään kuukausittain säännöllisiä tapaamisia muutoksen kohteena olevan assistenttitiimin sekä heidän esimiehensä kanssa. Keskustelua pidetään jatkuvasti yllä muutosprosessin etenemisestä. Projektin johtaja eli toimintatutkija huolehtii siitä, että tilannekatsauspalaverit toteutuvat.

Alla olevasta kuvioista 8 käy ilmi muutosprosessin aikataulu. Loka- ja marraskuu 2019 käytetään nykytilan kartoitukseen, jolloin toteutetaan assistenttitiimin sekä esimies- ja päällikkötason haastattelut. Joulukuussa 2019 toimintatutkija tekee nykytilan jatkoanalyysiä ja lähettää kyselylomakkeen sisäisille asiakkaille. Tutkija kartoittaa ja suunnittelee projektiryhmänsä kanssa uutta tulevaa muutostyökalua työkuorman jakautumista varten, joka soveltuisi myös esimiehen työnseurannan avuksi. Tammi- ja helmikuussa 2020 muutostyökalu otetaan käyttöön. Ennen muutostyökalun käyttöönottoa projektiryhmä laatii yhteiset uuden toimintamallin pelisäännöt ja muutoksesta viestitään sisäisille asiakkaille sekä laaditaan tiedote. Maalis- ja huhtikuussa 2020 tehdään lopputilan haastattelut ja arvioidaan kehittämishankkeen tulokset sekä arvioidaan, onko tavoiteltuun muutokseen päästy. Ennen kehittämishankkeen päätöstä uudesta toimintamallista laaditaan vielä muistutustiedote ja täydennetään ohjeistusta tarpeen mukaan.

Muutosprosessin aikataulu

1.-2. kk Loka- ja marraskuu	Nykytilan kartoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Puolistrukturoidut haastattelut / assistenttitiimi • Teemahaastattelut / esimies- ja päällikkötaso
3. kk Joulukuu	Nykytilan jatkoanalyysi ja tavoiteltava muutos	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselylomakkeen toimitus / sisäiset asiakkaat • Muutostyökalun kehittäminen ja testaus
4.-5. kk Tammi- ja helmikuu	Muutos ja viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Muutosviestintä ja sisäinen tiedotus • Muutostyökalun käyttöönotto • Tiimin pelisääntöjen laatiminen ja hyväksyntä
6.-7. kk Maalis- ja huhtikuu	Lopputila ja tulokset	<ul style="list-style-type: none"> • Uudet haastattelut • Uusi kyselylomake • Analyysi alkua- ja lopputila • Muutostyökalun ja muutoksen toimivuus ja jatkokehitys

Kuvio 8. Muutosprosessin aikataulu.

3.4 Projektiryhmä

Kuten Kananen (2014, 67) tähdentää, toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttaminen vaatii toimijoita eli tutkijan ja tutkittavan ilmiön kohteena olevat ihmiset. Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkimuksen kohde eivät saa eivätkä voi olla passiivisia toimijoita vaan jokaiselta vaaditaan aktiivisuutta. Tämän vuoksi projektiin osallistuvien on tärkeää tietää roolinsa.

Jatkuva yhteistyö ja aktiivinen kanssakäyminen tutkimuskohteen kanssa lisää motivoimisen kautta kokeilujen toteutusta ja myös onnistumista. Muutosvastarintaa voidaan nurjuttaa painottamalla sitä hyötyä, jota toimintatutkimuksen tulokset konkreettisesti voivat tuoda. Työntekijöiden demokraattinen osallistumismahdollisuus ja itseohjautuvaisuus tutkimuksessa voi kokeilujen myötä tuoda parempia tuloksia kuin johdon autoritaarinen johtaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen projektiryhmä on laadittu seuraavasti:

Projektin johtaja

- Koko projektista vastuussa oleva henkilö on projektin johtaja eli toimintatutkimuksellista kehittämishanketta tekevä opiskelija ("toimintatutkija"). Projektin johtaja vastaa aikataulutuksesta, käytännön toimenpiteistä sekä tiedotuksesta. Hän myös jakaa tehtävät projektiapulaisilleen.

- Projektin johtaja eli toimintatutkija työskentelee myös itse toimeksiantajaorganisaatiossa, mutta eri osastolla ulkoistettuna konsulttina.

Projektipäällikkö

- Yrityksen projektiassistenttitiimin esimies vastaa siitä, että asiat tulevat tehdyksi toimeksiannon mukaisesti ja että työ etenee. Hänellä on yritykseltä saatu mandaatti viedä asiaa eteenpäin ja antaa projektin johtajalle tarvittavat tiedot sekä luvan muutoksen toteuttamiseen tarvittaviin toimenpiteisiin.

Projektiapulaiset

- Muutoksen keskiössä olevat segmentin projektiassistentit antavat asiantuntemustaan ja auttavat muutoksen toteutuksessa. He osallistuvat säännöllisiin tilanekatsauspalavereihin projektin johtajan ja projektipäällikön kanssa.

Projektin johtaja eli toimintatutkija esitteli kehittämisprojektin aloituspalaverissa projektiryhmälle toimintatutkimussuunnitelman ja sen aikataulun. Tapaamisessa käytiin läpi muutokseen osallisten yksilöiden tärkeä merkitys hankkeen onnistumisessa. Vetäjän tulee auttaa ja edistää projektiryhmää työskentelemään kehittämishankkeen aikataulun ja tavoitteiden mukaisesti. (Kananen 2014, 69.)

4 Nykytilan analyysi

Tässä luvussa esitellään muutosta edeltävän tilan haastatteluiden analyysit.

4.1 Projektiassistenttien haastattelujen analyysi

Projektiassistenttien puolistrukturoiduissa haastatteluissa (liite 1) toistui monta kertaa sama ajatus siitä, että yrityksessä oli jo pitkään totuttu tekemään palvelupyyntöjen esittäminen ja toimittaminen saman kaavan mukaan. Totuttu vanha toimintamalli on säilynyt huolimatta siitä, että yritys on tämän aikana kasvanut suuresti. Suurimmalla osalla haastatelluista assistenteista oli monen vuoden työhistoria toimeksiantajaorganisaation palveluksessa.

Vanha totuttu tapa on ollut se, että palvelupyynnöt pyydetään siltä projektiassistentilta, kenet henkilö parhaiten tuntee ja kenen kanssa hän on aikaisemminkin asioinut. Suusannallisesti leviävä tieto on palvelupyyntöjen pohjana eikä missään ole ohjeistusta siitä, mihin tai kenelle pyynnot tulisi osoittaa.

Haastateltavat kokivat, että vanha totuttu toimintamalli toimii kyllä hyvin ja palvelupyynnot menevät perille ja palvelu saadaan tuotettua, mutta samalla haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että jonkinlaista muutosta palvelupyyntöjen tasaisemmalle jakautumiselle oli kaivattu jo aiemmin, mitään kuitenkaan tapahtumatta. Keskusteltaessa tavoiteltavasta muutoksesta ja sen tuomista mahdollisista hyödyistä, haastateltavat ymmärsivät konkreettisemmin mitä muutos voisi hänen kohdallaan käytännössä tarkoittaa. Tässä yhteydessä keskusteltiin myös ideoista työkuormaa jakavaan toimintamalliin.

Eräs haastateltavista mainitsi, että noin vajaan kahdenkymmenen vuoden aikana, kun hän on työskennellyt yrityksessä, palvelupyynnot on tehty samalla tavalla eikä minkäänlaista virallista prosessia tai systeemiä olla tässä havaittu. Pyynnot osoitetaan yleensä henkilölle, joka on tunnettu pitkään tai jonka kanssa on totuttu toimimaan. Virallista ohjeistusta palvelupyyntöjen esittämiselle tai assistentin löytämiselle ei myöskään kenenkään haastatellun assistentin mielestä ollut olemassa.

”Kun henkilöt vaihtuvat, niin monesti myös tieto ja tietotaito katoaa. Sitoutuneet työntekijät ovat pelastus, mutta jos joku lopettaisi yrityksen palveluksessa tai sairastuisi, vanhat totut tavat eivät välttämättä enää toimisi” toteaa eräs haastatelluista assistenteista. Tällä hetkellä palvelupyyntöjen vastaanotto ja toteutus toimii niin, että sisäinen asiakas tulee assistentin oven taakse ja esittää asiansa tai toimittaa assistentille joko sähköpostilla, Teamsin välityksellä tai puhelimitse pyyntönsä.

Sisäiset asiakkaat eivät assistenttien haastatteluiden perusteella ole kovin tietoisia siitä, keitä virallisesti tähän projektiassistenttitiimiin kuuluu; minkä nimisiä assistentit ovat, mihin segmenttiin assistentti kuuluu ja missä päin organisaation toimitiloja assistentti istuu. Haasteena on uusien assistenttien jääminen pois sisäisten asiakkaitten tietoisuudesta, koska uusista tiimin jäsenistä ei myöskään informoida laajasti. Näin ollen myös uusien assistenttitiimin jäsenten työkuorma voi jäädä epätasaiseksi ja jopa vähäiseksi.

4.1.1 Töiden jakautuminen tällä hetkellä

Projektiassistenttien haastatteluista kävi ilmi, etteivät muut tiimin jäsenet, eivätkä myöskään esimiestason henkilöt, ole täysin tietoisia yksittäisten projektiassistenttien todellisesta työkuormasta. Eräs haastateltavista mainitsi, että projektiassistenttien työkuormasta jopa yksi kolmasosa tai jopa puolet voi olla niin sanotusti näkymätöntä työtä. Tärkeää tässä on erottaa työkuorma, joka tulee omien nimettyjen projektien kautta, ja tämän toimintatutkimuksen kohteena olevien ei-nimettyjen projektin aiheuttamaa työkuorma.

Assistenteilta kysyttiin, että kumpi sinua työllistää enemmän; omat nimetyt projektit vai muutosalueeseen sisältyvät erinäiset palvelupyynnöt. Kaikki assistentit vastasivat, että omat nimetyt ja omaan vastuualueeseen sisältyvät työt työllistävät eniten. Muutosalueen palvelupyynnöt tulevat omien nimettyjen töiden lisäksi ja ne eivät työllistä niin paljon kuin nimetyt projektit. Muutosalueen palvelupyynnöt on kuitenkin hoidettava muiden töiden lisäksi.

Osa tiimin jäsenistä koki olevansa äärimmäisen kiireinen ja osa koki olevansa vähemmän kiireinen. Kiireellisyys nähtiin kuitenkin positiivisena asiana, työpäivät sujuivat nopeammin, kun oli tarpeeksi töitä. Liian vähäinen työmäärä nähtiin stressaavana ja turhauttavana, se loi työpäivään tylsistymistä. Lopputulemana, kiirettä pidettiin tylsistymistä parempana vaihtoehtona. (Robertson & Cooper 2011, 82.)

Projektiassistenttien haastatteluista sai selkeän kuvan omien nimettyjen projektien ja ei-nimettyjen projektien välisestä erosta, joka vaikuttavat töiden jakautumiseen. Uuden projektin alkaessa, johon nimetään oma projektiassistentti, projektipäällikkö kysyy esimieheltä projektiassistenttitiimin resursseja. Omat nimetyt projektit ovat kaikki erilaisia: 1) Jotkut projektit vaativat jatkuvasti ja koko ajan paljon työtä ja 2) Jotkut projektit ovat pienempiä, kestoaltaan lyhyempiä ja työllistävät vain vähän. Pelkkien projektin lukumäärä ei siis kerro niiden todellista työkuormaa, sillä projektien työllistävyys on täysin tapauskohtaista.

Haastattelussa tuli esille, että kaikki ad hoc -projektit sekä oman segmentin ulkopuoliset projektit eivät ole esimiesten työkuormalistoilla. Esimiesten työkuormalistoilla ei myöskään ole projekteihin liittymättömät johto-, päällikkö- ja toimihenkilötason matkustamiset.

Haastateltavilla kaikilla oli sama kokemus, että on viikkoja ja päiviä, jolloin työntekijä kokee olevansa täystyöllistetty, mutta vastaavasti saattaa olla päiviä ja viikkoja, jolloin on

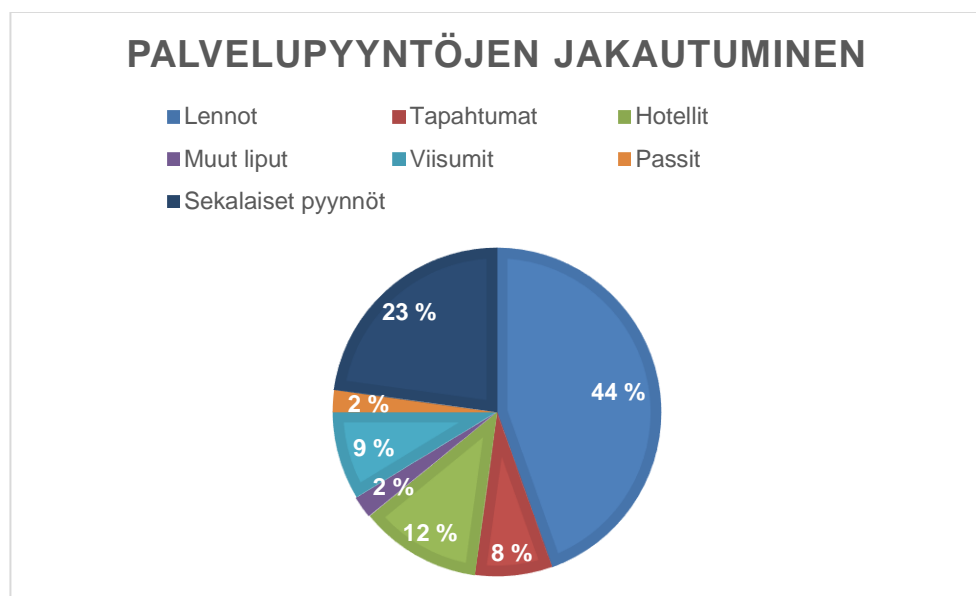
todella hiljaista. Projektit, niin nimetyt kuin myös ei nimetyt, työllistävät siis sen hetkisen tilanteen mukaan erittäin vaihtelevasti.

4.1.2 Palvelupyynnöt

Haastateltavat assistentit kertoivat haastattelijalle, millaisia palvelupyynnöitä heille esitetään. Yrityksessä ei ole toista vastaavanlaista assistenttitiimiä, jonka vuoksi palvelupyynnöitä tulee heille myös heidän oman segmenttinsä ulkopuolelta. Haastateltavien kommenttien perusteella assistenttien määrää myös muissa segmenteissä voisi lisätä, jotta palvelupyynnöt voisi ohjautua myös näille tahoille.

Haastattelujen perusteella palvelupyynnöt jokaiselle assistentille olivat samantyyppisiä eikä suuria eroavaisuuksia käynyt ilmi. Haastattelun yhteydessä sovittiin, että jokainen assistentti kirjaa viikon ajan Excel-tiedostoon muistiin hänelle tulevat palvelupyynnöt; mitä kautta pyyntö tuli, kuka pyynnön esitti ja mitä pyyntö koski. Listan valmistuttua haastateltava toimittaa sen haastattelijalle, joka käsittelee aineiston ja saa sen pohjalta tietoa tulevaa muutosta varten.

Suurin osa palvelupyynnöistä koski lentovarausten tekoja. Lentojen lisäksi oli paljon sekalaisia pyynnöitä. Alla olevasta kuviosta 9 käy ilmi, miten palvelupyynnöt jakautuvat.

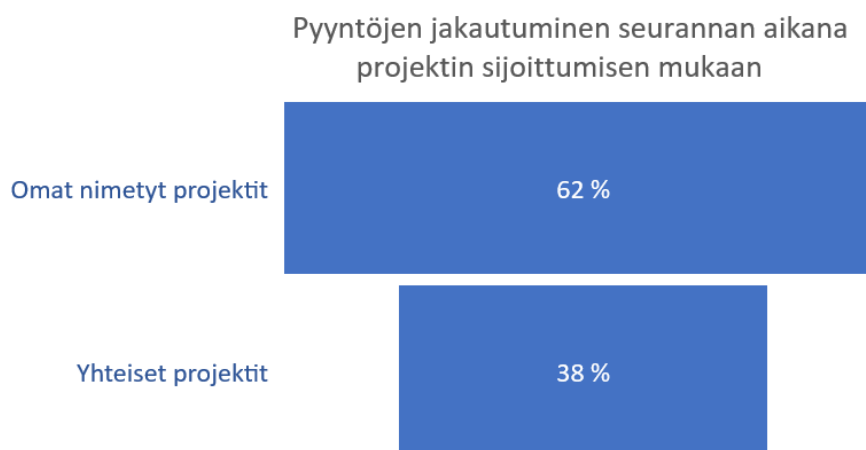


Kuvio 9. Palvelupyynnöiden jakautuminen.

Haastatteluista toistui se seikka, että sisäiset asiakkaat halusivat ja arvostavat henkilökohtaista palvelua. Sisäiset asiakkaat tulevat henkilökohtaisesti assistentin luo ja kertovat asiansa. Huonona puolena tästä voidaan kuitenkin tulkita se, että henkilökohtaisen kohtaamisen välityksellä palvelupyynnön hoitamiseen voi mennä moninkertainen aika, verrattuna siihen, että pyynnön lähettäisi esimerkiksi sähköpostilla. Henkilökohtainen palvelu koetaan palvelupyynnön esittämisen ohella mahdollisuudeksi vaihtaa kuulumisia ja keskustella monista eri asioista.

Henkilökohtainen kohtaaminen koetaan siis palvelun saamisen lisäksi jutusteluksi, joka saattaa tuoda molemminpuolista positiivista katkaisua työntekoon. Jutustelu palvelupyynnön esittämisen ohessa auttaa myös tutustumaan syvemmin henkilötasolla ja saattaa myös tuoda esiin henkilöön liittyviä asioita, joita tulee huomioida varauksissa. Assistentit kokevat olevansa positiivisella tavalla keskustelutuokioiden työpsykologeja. Assistentit koskevat olevansa tärkeä osa yritystä ja myös sisäiset asiakkaat kokevat assistentit kallisarvoisen tärkeänä osana yritystä.

Pyynnöistä, joita assistenteille tuli viikon seurantajakson aikana, 62 prosenttia koski heidän omia nimettyjä vastuuprojektejaan ja 38 prosenttia tuli projekteista, joille ei ollut nimetty omaa projektiassistenttia. Alla olevasta kuviosta 10 käy ilmi pyyntöjen jakautuminen omiin tai yhteisiin tarkastelujakson aikana.



Kuvio 10. Pyyntöjen jakautuminen seurantaviikon aikana oma nimetty vai ei nimetty projekti.

Projektiassistenttien haastatteluissa toistui kuvaus siitä, miten palvelupyyntö toteutetaan. Suorittaminen alkaa siitä, kun sisäinen asiakas esittää pyyntönsä esimerkiksi len-

tojen varaamisen ja tämän jälkeen osapuolet käyvät yksityiskohdat läpi. Projektiassistentti ottaa yhteyttä matkatoimistoon ja tekee tilauksen. Tilauksen jälkeen lennoista tulee tarjous, jossa esitellään lentovaihtoehtot. Assistentti toimittaa tarjoukset sisäiselle asiakkaalle tutustuttavaksi ja saa tähän kuittauksen. Tämän jälkeen assistentti kuittaa matkatoimistolle, mikä vaihtoehto oli paras. Tämän jälkeen assistentti saa jonkin ajan kuluttua matkaliput ja toimittaa nämä sisäiselle asiakkaalle.

4.1.3 Tiimityö

Tiimityön koettiin olevan erittäin hyvää ja selkeää assistenttien keskuudessa. Jokainen tietää omat projektinsa sekä vastualueensa. Jokainen assistentti on oman alansa vahva ammattilainen ja luottamus tiimin sisällä on vahva.

Haastattelussa kysyttiin (liite 1) tietääkö haastateltava kuinka työllistettyjä hänen muut tiimin jäsenensä ovat. Tietääkö hän missä projekteissa tiimin jäsenet työskentelevät ja tuleeko heille mahdollisesti pyyntöjä, jotka kuuluisivat hänelle. Kaikki vastasivat tähän kysymykseen, että he eivät tiedä mitä heidän kollegansa tekevät – ainoastaan samassa huoneessa istuva työtoveri on jonkin verran selvillä, mitä lähin tiiminjäsen tekee. Tiimin esimies pitää assistenttitiimille säännöllisesti tiimipalavereja, joissa käydään läpi jokaisen henkilökohtaiset nimetyt projektit ja muut tiimiin liittyvät asiat.

Assistenttien yksilöhaastatteluista nousi esiin seuraavia seikkoja liittyen tiimityöhön:

- Tiimi haluaisi eron palvelupyyntöjen henkilösidonnoisuuksista ja tämän kautta myös saavuttaa tasaisen työkuorman jakautumisen.
- Tiimi haluaa pitää kiinni ja ylläpitää edelleen hyvää ja positiivista tiimihenkeä, jossa jokaisella on hyvä työmoraali ja ripeä ote tarttua töihin.
- Tiimi haluaa, että jokaisen työhyvinvointi on erinomaisella tasolla ja tämä edellyttää säännöllistä kommunikaatiota ja myös rohkeutta kertoa työtilanteestaan.

Haastatteluissa kävi ilmi hyvä työtyytyväisyys, joka haastateltavaa pyydettiin arvioimaan asteikolla ei tyytyväinen – erittäin tyytyväinen. Työtyytyväisyyttä heikensi kuitenkin hieinan sen tuntu, jos assistentti koki tekevänsä enemmän ja ahkerammin töitä kuin muut tiimin jäsenet. Työkuorman epätasaista jakautumista ei koettu kuitenkaan tiimihenkeä heikentäväksi tai eriarvoisuuden tunnetta lisääväksi. Jokainen assistentti tiedostaa eri

persoonallisuudet tiimissä ja arvostaa sekä ymmärtää näitä. Tiimihenki on todella hyvä huolimatta eri persoonallisuuksista.

Yhtenä tiimityön aspektina pidettiin etätyötä, joka koettiin assistenttitiimin keskuudessa erittäin tärkeänä ja hyvänä etuna sekä mahdollisuutena. Etätyön tekeminen mahdollisti työn tekemisen henkilön paikasta riippumatta. Etätyön tekeminen koettiin lisäksi stressiä vähentäväksi ja tehokkaaksi. Osa assistenteista ei kuitenkaan vapaaehtoisesti kokenut tarpeelliseksi tehdä työtä etänä, mutta koki sen olevan hyvä työmuoto sitä haluavalle assistentille.

Kaikilla projektiassistentteilla oli ja on mahdollisuus etätyön tekemiseen kahtena päivänä viikossa. Etätyön tekeminen nähtiin etäpäiviä säännöllisesti pitävien keskuudessa positiivisena ja tehokkaana työnteon muotona. Osa assistenteista ei vapaaehtoisesta omasta valinnastaan halunnut pitää etäpäiviä, sillä eivät kokeneet sen olevan tehokas työmuoto johtuen työvälineistä ja kotiympäristön häiriötekijöistä.

Etätyötä tekevät kokivat, että tiimityö toimii erinomaisesti myös silloin, kun on poissa toimistolta. Etätyön myönteisiä vaikutuksia oli työn tekeminen ilman keskeytyksiä, joita taas toimistolla koettiin olevan jatkuvasti. Etätyön positiivisia puolia olivat myös ajan käytön tehostaminen ja säästäminen, koska näiden päivien aikana ei työmatkaan kulunut lainkaan aikaa, eikä ruuhkassa istuminen tai ajaminen vähentänyt näin ollen energia- ja viireystasoa. Varsinkin perheellisille projektiassistentteille etätyö oli työviihtyvyyttä lisäävä etu ja mahdollisuus.

4.1.4 Numeraaliset tulokset alkutila

Assistenttien puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa (liite 1) haastattelija teki myös viisi kysymystä, joihin haluttiin vastaukset asteikolla yhdestä viiteen. Tutkija halusi verrata näiden kysymysten arvioinnin arvosanoja alkutilan jälkeen kehittämishankkeen lopputilaan. Numeraalisilla tuloksilla haluttiin siis analysoida muutosta ennen ja jälkeen. Numero yksi merkitsi vähäinen tai ei lainkaan ja numero viisi paljon tai erittäin hyvä.

Haastatteluissa kerrotun perusteella koko projektiassistenttitiimin työn kuormittuneisuus vaihteli päivien ja viikkojen mukaan. Kuormittuneisuus vaihteli sen mukaan, kuinka paljon assistentin omat projektit työllistivät ja kuinka paljon hän sattui olemaan läsnä toimistolla ja kohtasi suoria palvelupyyntöjä. Kuormittuneisuus kaiken kaikkiaan oli keskiverto-

tasoa, mutta jokainen haastateltavista koki tuntemuksen, että työkuorma ei jakaudu tasaisesti eikä palvelupyynnöt tule heille selkeän kanavan kautta. Koko tiimillä oli hyvä stressinsietokyky, mutta selkeästi kommenttien perusteella epäselvä töiden jakautuminen vaikutti koko tiimiin.

Alla olevassa kuviossa 11 on esitelty assistenttitiimin antamat arvosanat asteikolla 1-5, jotka alimmasta ylimpään merkitsevät huono/vähän – hyvä/paljon. Arvosanaa pyydettiin assistentin kokemasta 1) kuormittuneisuudesta kokonaisuutena, 2) kuormittuneisuudesta viikkotasolla, 3) kuormittuneisuudesta päivätasolla, 4) työssä viihtyvyys, 5) töiden jakautuminen ja 6) stressitaso.

Alkutila	
Asteikolla 1-5 (1 huono/vähän - 5 hyvä/paljon)	Arvosana
Kuormittuneisuus kokonaisuutena	3
Kuormittuneisuus viikkotasolla	3
Kuormittuneisuus päivätasolla	3
Työssä viihtyvyys arvosana	3
Töiden jakautuminen arvosana	3
Stressitaso	2

Kuvio 11. Assistenttitiimin numeraaliset tulokset alkutilasta.

Yllä olevassa kuviossa 11 assistenttien antamia arvosanoja tullaan vertaamaan lopputilan haastatteluista saataviin arvosanoihin. Myös kehittämishankkeen tuloksia mitataan ja niistä saatavia arvosanoja tullaan arvioimaan lopputilan haastattelujen yhteydessä.

4.1.5 Ehdotuksia muutostyökälulle

Haastatteluiden aikana projektiassistenttitiimin jäsenten kanssa keskusteltiin ideoista ja ehdotuksista, minkälainen työkuormaa jakava toimintamalli ja muutostyökalu voisi sopia assistenttitiimin käyttöön. Haastattelijalla antoi haastateltavalle mahdollisuuden antaa omat ehdotuksensa. Selvää haastateltaville oli, että työtä tulisi keskittää, jotta se jakaisi työkuormaa. Keskittämiseen voisi soveltua sähköpostijakeluryhmä, jolloin pyynnöt ohjautuisivat yhteen paikkaan.

Keskittämiseen ja työkuormaa jakavaan tarkoitukseen voisi soveltua sähköpostijakeluryhmä, jonka avulla myös esimies näkisi assistenttitiimille tulevat palvelupyynnöt ja lisäisi läpinäkyvyyttä. Lomakkeiden täyttelyä tai tikettimallia ei pidetty hyvänä ideana.

4.2 Teemahaastattelu päällikkö- ja esimiestasolle

Samoin kuin assistenttitiimin haastatteluissa kävi ilmi, myös päällikkö- ja esimiestason haastateltavat kokivat, että organisaatiossa oli toimittu samaa palvelupyyntöjen esittämistä noudattaen niin kauan kuin he muistavat, vaikka organisaatio on kasvanut vuosien varrella paljon. Teemahaastatteluissa korostui se toimintatapa, että apua pyydetään pääasiassa aina tutulta assistentilta, jonka kanssa on totuttu asioimaan.

Päällikkö- ja esimiestason haastateltavat mainitsivat myös, että koska virallista ohjeistusta palvelupyyntöjen esittämiselle ei ole, heidän itsensä lisäksi he ohjaavat tutut sekä uudet kollegat aina sen assistentin puoleen, jonka palveluksia on itse tottunut käyttämään. Haastatteluista tuli ilmi myös se, ettei palvelupyyntöjä esittävä välttämättä tiedä kyseisen assistentin työkuormaa eikä uusien assistenttien fyysistä sijaintia.

Tutun assistentin käyttäminen myös perehdyttämisessä oli totuttu toimintamalli. Haastatteluissa mainittiin, että uutta kollegaa perehdytettäessä talon tavoille, he kääntyvät yleensä totutun assistentin puoleen ja näin myös uusi työntekijä oppii käyttämään tämän saman assistentin palveluksia.

Kaikki teemahaastateltavat olivat erittäin tyytyväisiä projektiassistenttien työhön ja kokivat saavansa nopeaa ja laadukasta palvelua. Haastateltavien mielestä mahdollisen tulevan muutoksen seurauksena pyyntöjen esittäminen tulisi edelleen olla helppoa, nopeaa ja laadukasta. Henkilökohtaista palvelua haastateltavat pitivät edelleen todella arvokkaana elementtinä ja pyyntöjen esittämistä monimutkaisten lomakkeiden välityksellä ei pidetty miellyttävänä vaihtoehtona.

Haastateltavat kokivat, että kehitettävä muutos palvelupyyntöjen uudelle työkuormaa ja kavalalle toimintamallille olisi hyvä idea ja tekisi palvelupyyntöjen esittämisestä mahdollisesti selkeämpää ja keskitetympää. Muutoksesta tiedottamista ja viestimistä haastateltavat kokivat erittäin tärkeänä, sillä epämääräinen ja epäselvä informaatio vain hämmen-täisi ihmisiä. Muutosviestintä tulisi pitää yksinkertaisena ja kohdistaa vain palvelupyyntöjä esittäville.

Haastattelijä kysyi haastateltavilta, mitä mieltä he olisivat assistenttitiimin haastatteluissa esiin tulleesta vaihtoehdosta sähköpostijakeluryhmän perustamiselle. Palvelupyyntöjen keskittävän ja standardinomaisen toimintamallin hyvinä puolina haastateltavat kokisivat

työntekijäkatojen vähenemisen ja henkilösidonaisuuksien poistumisen sekä pullonkaulojen poistumisen. Lisäksi työn resursseja ja työmäärää voitaisiin seurata keskitetyn mallin kautta.

Haastateltavat kokivat, että uusi toimintamalli ei välttämättä muuttaisi heidän käytännön työn arkea, mutta tekisi palvelupyyntöjen esittämisestä selkeämpää ja keskitetympää. Muutos voisi tuoda mukanaan myös ohjeistuksen.

4.3 Strukturoitu lomakehaastattelu sisäisille asiakkaille

Projektiassistentit listasivat viikon ajan muistiin heidän palveluitaan käyttävät toimi- ja johtohenkilöt sekä myös esimies listasi esimies- ja päällikkötason henkilöitä, jotka käyttävät assistenttien palveluita. Toimintatutkijalle toimitetun listan perusteella muodostu-neille sisäisille asiakkaille toimitettiin kysely ennen joulua 2019 sähköpostitse piiloko-piona niin, että vastaanottajat pysyivät anonyymeinä. Sähköpostissa oli saatekirje toi-mintatutkimuksellista kehittämishankkeesta sekä vastausten antamisen ehdottomasta luottamuksellisuudesta. Vuoden 2020 alussa kyselystä laitettiin vielä muistutusviesti ja painotettiin vastausten antamisen tärkeyttä, jotta nykytilasta saadaan mahdollisimman realistinen ja luotettava kokonaiskuva. Kyselyyn oli mahdollista vastata kokonaisuudes-saan 3,5 viikon ajan.

Organisaation työskentelykieli on englanti, jonka vuoksi strukturoitu lomakehaastattelu toteutettiin englanniksi. Haastattelu tehtiin Forms-ohjelman ja -kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake toimitettiin 65 sisäiselle asiakkaalle, joista 26 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 40, joka käy ilmi alla olevasta kuviosta 12. Kysymyksiä oli yhteensä 9 (liite 3) ja lopuksi vielä vapaat kommentit. Forms-kyselylomakeohjelma laatii automaattisesti kaaviot saaduista vastauksista, joten tutkijan ei tarvinnut itse siirtää tietoja mihinkään erilliseen ohjelmaan.

Forms-kyselylomake sisäisille asiakkaille		
Lähetetty	Vastanneet	%
65 hlö	26 hlö	40 %

Kuvio 12. Forms-kyselylomakkeeseen vastanneiden määrä.

Sisäisille asiakkaille laaditut kysymykset painottuivat assistenttitiimin palveluja käyttävien kokemuksiin palvelutahon löydettävyydestä, palvelupyynnön toimitustavasta, henkilösidonaisuuden tarpeellisuudesta sekä tyytyväisyydestä tähänhetkiseen palvelun tasoon. Kysymyksissä haluttiin löytää myös rinnakkaisuuksia assistenttitiimiltä saatuihin tietoihin.

4.3.1 Forms-kyselylomakkeen tulokset

Kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat käyttävänsä projektiassistenttien palveluksia. Kysymykseen kaksi (kuvio 13) miten sisäinen asiakas konkreettisesti löytää projektiassistentin, yli puolet vastasi kääntyvänsä assistentin puoleen, jonka hän tuntee jo vuosien takaa ja tietää hyvin. 14 prosenttia vastasi löytävänsä assistentin yrityksen antaman ohjeistuksen perusteella, vaikkakin projektiassistenttien haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, ettei yrityksellä ole olemassa mitään virallista ja selkeää ohjeistusta tai listausta projektiassistenteista. 18 prosenttia vastasi saavansa tiedon siitä, kenen assistentin puoleen hänen tulisi kääntyä, kollegaltaan, joka kertoi hänelle. Kukaan ei vastannut, että ei löytäisi assistenttia.

How do you find a Project Assistant when help needed?

[More Details](#)

Someone told me	5
From Company's official guida...	4
I turn to the Assistant who I h...	16
I don't find	0
Other	3



Kuvio 13. Forms-kyselylomakkeen tuloksista kysymys 2.

Kolmannessa kysymyksessä missä segmentissä sisäinen asiakas työskentelee, 39 prosenttia vastasi työskentelevänsä XXX:ssä ja 39 prosenttia XX:ssä ja loput X:ssä. Huomioitavaa tässä on, että muutos koskee XXX projektiassistentteja, joille palvelupyyntöjä tulee kuitenkin myös muista segmenteistä, joiden assistenttitarvetta on myös pohdittu.

Projektiassistentit olivat kertoneet, etteivät monet sisäiset asiakkaat tiedä kustannuspaikkaa tilaukselleen, mutta neljännessä kysymyksessä kysyttäessä tietääkö sisäinen

asiakas kustannuspaikan tilaukselleen, 84 prosenttia vastasi tietävänsä. Kuitenkin näitä tietoja assistenttitiimi kertoi joutuvansa useasti tiedustelemaan.

Viidennen kysymyksen (kuvio 14) vastausten perusteella projektiassistentteille lähetettävät palvelupyynnöt toimitetaan sähköpostitse 34 prosenttia, kasvotusten 31 prosenttia, puhelimitse 15 prosenttia ja Teamsin välityksellä 20 prosenttia.

How do you send your requests to the Project Assistant?

[More Details](#)

● Face to face	18
● Email	20
● Teams	12
● Phone	9



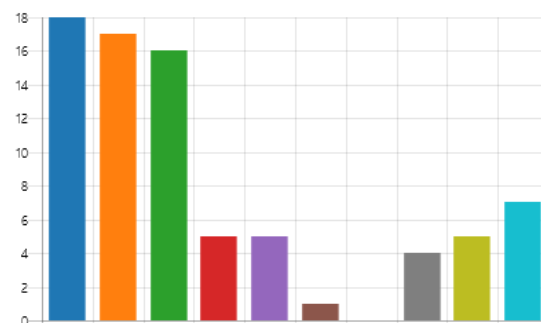
Kuvio 14. Forms-kyselylomakkeen tuloksista kysymys 5.

Kuudennessa kysymyksessä kartoitettiin palvelupyynnöitä, joita projektiassistentteille toimitetaan. Suurin osa pyynnöistä koostuvat lento- ja hotellivarauksista sekä matkustusasiakirjojen hakuprosesseissa auttamisessa. Erittäin vähän projektiassistenteilta pyydetään neuvottelu- tai tapahtumavarausten tekemistä, kylläkin näitäkin pyynnöitä jokainen assistentti haastatteluiden mukaan voi tehdä. Palvelupyynnöt käyvät ilmi alla olevasta kuviosta 15.

What kind of requests do you usually send?

[More Details](#)

● Flight reservations	18
● Hotel reservations	17
● Visa applications	16
● Passport applications	5
● Meeting and negotiation arra...	5
● Apartment reservations (Foren...	1
● Relocation services (Barona)	0
● Miscellaneous requests and...	4
● Restaurant reservations	5
● Other	7



Kuvio 15. Forms-kyselylomakkeen tuloksista kysymys 6.

Seitsemännessä kysymyksessä kartoitettiin tyytyväisyyden tasoa tähänhetkiseen palvelun tasoon. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat tyytyväisiä projektiassistenttien palvelun nopeuteen ja laatuun.

Kahdeksannessa kysymyksessä (kuvio 16) haluttiin saada selville, miten sisäiset asiakkaat kokisivat tulevan muutoksen eli mahdollisesti keskitettyyn sähköpostijakeluryhmään palvelupyyntöjen lähettämisen, joista assistenttitiimin sekä päällikkö- ja esimiestason haastatteluissa oli yhdessä haastattelijan kanssa ideoitu. Vastauksista huokui kaipuu totuttuun toimintamalliin eli pyyntöjen esittäminen tutulle projektiassistentille, jonka palveluksia sisäinen asiakas oli tottunut käyttämään jo aikaisemminkin. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että palvelupyyntöjen lähettäminen keskitetysti on hyvä idea ja kehitysehdotus.

How do you see if in the future all the requests has to be sent to one centralized email?

[More Details](#)

● Good idea	9
● Doesn't matter to me	5
● Not a good idea	8
● Other	2



Kuvio 16. Forms-kyselylomakkeen tuloksista kysymys 8.

Yhdeksännessä kysymyksessä (kuvio 17) sivuttiin edelleen ajatuksia ja tunteuksia vanhasta totutusta henkilösidonnisesta toimintatavasta pois siirtymiseen. 55 prosenttia vastasi kyllä, he kokivat, että on tärkeää saada apua ja palvelua projektiassistentilta, jonka sisäinen asiakas tuntee jo hyvin.

Do you think it is important to get help from the same assistant you already know well?

[More Details](#)

● Yes	11
● No	9



Kuvio 17. Forms-kyselylomakkeen tuloksista kysymys 9.

Kysymysten jälkeen oli mahdollisuus antaa lisäkommentteja palvelupyyntöjen lähettämisestä projektiassistentteille ja mahdollisesta muutoksesta. Eräs sisäinen asiakas kommentoi, että kommunikaatio ja vuorovaikutus perustuu luottamukseen ja helposti lähestyttävyyteen sekä ihmiskontaktit ja henkilökohtainen palvelu lisäävät työhyvinvointia. Henkilökohtainen palvelu pitäisi säilyttää eikä esimerkiksi tehdä sähköpostiportaalia.

Eräästä lisäkommentista korostui edelleen joidenkin sisäisten asiakkaitten henkilökohtaisen palvelun tarve: ”Molemminpuolinen ymmärrys syntyy pitkään yhdessä toimimisesta ja toinen tietää mitä halutaan tehtävän. Kokemuksen kautta saatu tieto estää väärinymmärrysten syntyä.” Toisaalta eräs sisäisestä asiakkaista mainitsi, että: Olen mukautuvainen erilaisiin toimintamalleihin ja keskitetty palvelumalli toimisi varmasti hyvin, olen kylläkin myös tyytyväinen nykyiseen toimintamalliin. Odotan saavani jatkossakin muutoksen jälkeen yhtä hyvää palvelua”.

Kaiken kaikkiaan lisäkommenttienkin perusteella sisäiset asiakkaat pitivät assistentteja ”mahtavana ja suurena apuna, joilta saa erittäin korkealaatuista palvelua”, projektiassistentit ”antavat tukea, ovat joustavia ja nopeita”. Tarve pitää assistenttitiimi toiminnassa kävi ilmi myös lisäkommentista: ”Matkanjärjestäjän palvelut ja omat sivut eivät ole helpoja eikä tehokkaita. On helpompaa ja halvempaa yritykselle tehdä varaukset assistentin avulla ja välityksellä, joka tietää miten organisoida matka ja myös voi luottaa siihen, että tarvittavat yllättävät muutokset saadaan hoidettua assistentin kautta. Assistenttien palvelut säästävät aikaa ja rahaa”.

4.4 Haastattelujen analyysi ja muutostyökalu

Nykytilaa kartoittavien assistenttitiimin jäsenten puolistrukturoitujen haastattelujen ja esimies- ja päällikkötason teemahaastatteluiden perusteella Yrityksessä oli totuttu käyttämään assistenttitiimin palveluksia jo pitkään saman totutun kaavan mukaan. Pyyntöjen esittäminen oli henkilöitynyt aina samoihin tuttuihin assistentteihin, jotka sisäinen asiakas oli tuntenut jo pitkään. Sisäistä ohjeistusta palvelupyyntöjen esittämiselle ei ole eikä myöskään assistenttitiimin jäsenten tiedot tai esimerkiksi uuden assistentin istumapaikka ole tiedossa.

Assistenttitiimillä on hyvä yhteishenki ja työt sujuvat hyvin, mutta silti vallitseva kokemus ja tuntemus siitä, että tiimin työkuorma ei jakaudu tasaisesti tuli selkeästi ilmi. Tiimin jäsenet ovat kaikki erilaisia persoonia ja myös heidän työtapansa eroavat tietyltä osin toisistaan.

Assistenttitiimi on jo pitkään kaivannut muutosta muutosalueen työskentelymalliin, ja he ovat valmiita ottamaan uuden muutostyökalun käyttöön. Heillä oli myös halu ehdottaa vaihtoehtoja muutoksen toteuttamiselle, joka jakaisi heidän työkuormaansa ja keskittäisi palvelupalvelupyynnöt.

Assistenttitiimin esimies johtaa hyvin tiimiänsä ja hänellä on ollut aiheellinen huoli tiiminsä jaksamisesta ja heidän työkuormansa jakautumisesta. Myös esimiehellä itsellään on tarve saada omaa työtään selkeyttävä työkalu, jolla hän voi seurata tiiminsä jäsenien työtä ja työkuormaa. Päällikkö- ja esimiestasolle on tärkeää, että assistenttitiimin työt jatkuvat jatkossakin yhtä hyvin kuin ennenkin, ja vaikka henkilökohtaista palvelua arvostetaan, uuden muutostyökalun käyttöönotto, jos siitä ei tehdä liian monimutkaista, otetaan hyvänä ideana vastaan.

Sisäisistä asiakkaista moni arvosti henkilökohtaista palvelua ja olivat tyytyväisiä assistenttitiimin palvelun laatuun. Kuitenkin uudistuvaa palvelupyynnöiden esittämisen toimintamalliin pidettiin tervetulleena.

Viestintä uudesta tulevasta toimintamallista koettiin todella tärkeäksi, jotta se onnistuu eikä hankaloita uuden toimintamallin käyttöönottoa. Myöskään monimutkaista teknologiaa ei kaivattu uudeksi toimintamalliksi.

Assistenttitiimin ja esimies- ja päällikkötason haastatteluiden perusteella sekä sisäisiltä asiakkailta kysytyn mukaisesti, uudeksi muutostyökaluksi soveltuisi muutosalueen työn keskittävä sähköpostijakeluryhmä, joka keskittämisen kautta jakaisi assistenttitiimin työkuormaa ja samalla antaisi tiimin esimiehelle työnseurantatyökalun. Keskitetty sähköpostijakeluryhmä tekisi assistenttitiimin työstä myös läpinäkyvämpää.

5 Kehittämisen tietoperusta

Tässä luvussa kerrotaan tämän tutkimuksen ja kehittämishankkeen tietoperusta eli halettavan muutoksen perustana oleva teoria. Tutkimuskysymyksiin vastauksia antava tietoperusta pohjustaa hankkeen ja muutoksen tarpeellisuuden ja oikeellisuuden. Tietoperustan lisäksi empiria eli tutkijan keräämä aineisto ja sen analyysi voi antaa tukea ja aitoja havaintoja teorian tueksi. Jotta kehittämishanke onnistuisi, on keskeistä tuntea käsiteltävä aihealue perusteellisesti sekä saada näkökulmia, joilla kehitystyötä viedään eteenpäin. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 34; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006h.)

Tietoperusta sisältää teoriaa ja malleja, jotka rakentuvat käsitteistä. Käsitteet toimivat siis eräänlaisina teorioiden ja mallien rakennuspalkoina. Käsitteet ovat keskeisiä 1) viestinnän pohjana, 2) osoittaa näkökulman ja 3) jäsentävät ilmiöitä. (Ojasalo ym. 2009, 35.)

Tämän toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen tietoperusta pohjustuu

- työkuorman jakamiseen
- muutosjohtamiseen
- esimiestyöhön.

Muutokseen perustuu käsitteistö, joita ovat

- muutosviestintä
- muutosprosessi
- yksilölliset voimavarat
- tiimi
- ketterä oppiminen
- oppiva organisaatio
- organisaatiokulttuuri
- keskitetty työskentelymalli
- etätyö.

5.1 Työkuorman jakaminen

Työkuorman jakamiseen liittyy olennaisesti tarkoituksellinen oikeudenmukaisuudesta ja esimiehen tulisi varmistua siitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on oikea määrä työtä. Rebecca Knight Harvard Business Review'in artikkelissaan "Make sure your team's workload is divided fairly" kiteyttää ongelman ja haasteen siinä, että houkuttelevaa on antaa ahkerimmalle niin sanotulle työhevoselle eniten tehtäviä ja projekteja varsinkin, kun hän suorittaa tehtävät nopeimmin - kuin antaa ne työntekijälle, joka ei suoriudu niistä yhtä nopeasti. Knight paneutuu myös ongelmaan, jossa toinen tiiminjäsen on aina taipuvainen sanomaan "kyllä" ja toinen tiiminjäsen on aina taipuvainen sanomaan "ei". (Knight 2016.)

Knight lainaa artikkelissaan Julie Morgensternia, tuottavuuseksperttiä ja kirjailijaa, joka painottaa vaaraa aina suostuvaisimmalle työntekijälle töiden osoittamisesta. Morgenstern varoittaa, että jos parhaiten suoriutuvien kapasiteettia käytetään selvästi enemmän kuin alisuoriutujien, on vaarana, että ylisuoriutuva alkaa tietoisesti vähentämään tehokkuuttaan, koska he tietävät tekevänsä enemmän. Toisaalta jos alisuoriutujilta otetaan jatkuvasti töitä pois ja annetaan ylisuoriutujille, alisuoriutujat saattavat menettää kiinnostuksensa työntekoon. Kummassakin tapauksessa lopputulemana ei ole henkilön menestys, eikä se motivoi heitä eteenpäin pitkällä tähtäimellä. (Morgenstern 2005 artikkelissa Knight 2016.)

Työkuorman jakamiseen tulee olla suunnitelma, sillä kyseessä on koko tiimin tietotaito, älykkyyks ja energia. Tiimin yksilöt pitää erotella – kuka tarvitsee kehittämistä ja millä alueilla, mikä on kenenkin vahvuus. Knight lainaa Morgensternia verratessaan tiimiä pelijoukkueeseen. Päämääränä tulisi olla kasvattaa koko tiimin kapasiteettia ja nähdä heidät joukkueena, jossa on monta pelaajaa. Tiimin jäsenten roolien ja vastuiden tulisi olla selvät. (Morgenstern 2005 artikkelissa Knight 2016.)

Tavoitteet auttavat tiimin jäseniä suoriutumaan. Haasteena tässä kuitenkin on, että yksilöt ovat erilaisia kyvyiltään ja tehokkuudeltaan. Jollakin työn tekemiseen saattaa mennä yksi tunti, kun toisella sen tekemiseen menee koko päivä. Myös työtehtävien vaativuus vaihtelee. Tuottavuusekspertti Morgenstern painottaa sitä, että esimies ei voi määrittää tuottavuutta tässä kohtaa tehtyjen työtuntien perusteella, kun punnitaan yksilöiden eroavaisuuksia. Fokus pitäisi olla työtuntien sijaan sen näkemisessä, mitä työntekijä oikeasti on tehnyt ja saanut aikaan. Morgenstern muistuttaa, että henkilökohtaiset keskustelut

esimiehen ja työntekijän välillä auttavat saamaan selville, mitä ammatillisia tavoitteita ja päämääriä heillä on, ja mitä työkuormaa heillä konkreettisesti on sillä hetkellä. (Morgens-tern 2005 artikkelissa Knight 2016.)

Oikean keskustelu- ja lähestymistavan löytämiseksi keskusteluille, työntekijän henkilö-tyyppi tulee tunnistaa ensin. Knight lainaa Liane Daveytä (2013), yrittäjää sekä kirjan ”You First: Inspire Your Team to Grow Up, Get Along, and Get Stuff Done” kirjoittajaa, joka erottelee ja suosittelee eri kommunikointitapoja riippuen tiimin yksilön profiilista. Hän jakaa työntekijät neljään eri tyyppiin: 1) Ei osaa sanoa ei työhevonen, 2) Kamppaileva, 3) Tähtityöntekijä, 4) Ei motivoitunut. (Davey 2013 artikkelissa Knight 2016.)

Tiimi muodostuu eri persoonista, joilla voi olla eri tiimissä eri roolit. Huomion arvoista kuitenkin on, että tilanteiden muuttuessa ja muutoksen keskellä tiimin jäsenten roolit voivat myös muuttua eikä profiili pysy välttämättä samanlaisena. (Pirinen 2014, 30.)

Esimies muutoksen johtajana ottaa myös huomioon tiimin eri jäsenten vahvuudet. Työntekijät, jotka oppivat nopeasti, voivat sparrata ja kannustaa kollegoitaan uusien toimintatapojen omaksumisessa. Kuten Pirinen (2014) teoksessaan ”Esimies muutoksen johtajana” mainitsee: ”Minäkin olen oppinut, myös sinä voit oppia”, tiimissä ja työyhteisössä jokainen voi oppia toisiltaan lisää. Esimiehen tulisi auttaa alaisiaan ylittämään omat rajoituksensa ja tukea häntä oppimisessa. (Pirinen 2014, 30.)

5.2 Oppiva organisaatio ja organisaatiokulttuuri

Oppiva organisaatio liitetään myös muutosjohtamiseen ja oppiminen on jatkuva prosessi, jossa tapahtuu jatkuvaa kehitystä. Kaikkien organisaatiossa olevien tulisi olla sitoutuneita ja olla osallisena tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia, jotta organisaatio voisi jatkuvasti lisätä ja kehittää sen kyvykkyksiä. Tämä edellyttää oppimisen kulttuurin juurruttamista ja sisäistämistä, niin työntekijöiden kuin myös johdon keskuudessa. (Lawler & Sillitoe 2013, 495 - 496.)

Organisaatiokulttuurissa, jossa oppiminen ja ongelmanratkaisut ovat vahvasti mukana, oppiminen voi tapahtua kahdella tasolla; yksin- tai kaksinkertaisella silmukkatasolla. ”Single-loop learning” on yksinkertaista jokapäiväistä oppimista ja ongelmanratkaisua, joka ei kuluta liiallisesti henkilön aikaa tai vaivannäköä. Tällaista yksinkertaista oppimista voi olla esimerkiksi itsenäisesti uuden tietokoneohjelmiston opetteleminen tai yrityksen

uusien käytäntöjen opetteleminen. ”Double-loop learning” on interaktiivista ja vaativampaa oppimista ja ongelmienratkaisua, jossa syvällisesti etsitään syitä, eritellään ja esitetään kysymyksiä asian ratkaisemiseksi. ”Double-loop learning” saa aikaan isompia muutoksia. Organisaatiota, jossa on nämä oppimisen tasot hallussa, voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi. (Lawler & Sillitoe 2013, 496 - 497.)

Oppivassa organisaatiokulttuurissa jokainen oppii toisiltaan, oppii menneistä kokemuksista ja virheistä sekä jakaa tehokkaasti ja nopeasti tietoa ja tietotaitoa. Näissä yhdistyvät oppiva organisaatio ja tiedon johtaminen. Näissä tukee myös henkilökunta, joilla on kokemusta osaamispotentiaalin löytämisestä ja hyödyntämisestä sekä kykyä johtaa muutosta. (Lawler & Sillitoe 2013, 498 - 500.)

5.3 Muutosjohtaminen ja esimiestyö

Toimintatapojen muutos ja uudistaminen on oppimisprosessi, jossa halutaan oppia pois nykyisestä toimintamallista kohti uutta toimintamallia. Tässä toimintatutkimuksessa tiimin sisällä tapahtuviin toimintatapojen muutoksiin sekä niiden onnistuneeseen vaikutukseen yrityksen sisäisiin asiakkaisiin nähden auttaa muutosjohtaminen, johon sisältyy vuorovaikutteinen viestintä ja osallistaminen. Esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista. (Työterveyslaitos 2019; Pirinen 2014, 116.)

Sari Torkkola kirjassaan ”Lean asiantuntijatyön johtamisessa” lainaa Peter Sengeä: ”Oppivassa organisaatioissa johtajat ovat suunnittelijoita, opastajia ja opettajia. He rakentavat organisaatiota, jossa ihmiset kehittävät jatkuvasti kykyään ymmärtää monimutkaisuutta, selkiyttää visiota ja parantaa yhteisiä mielen malleja. He ovat vastuussa oppimisesta”. Esimies voi siis kehittää ja valmentaa alaisiaan ja saada alaisensa itse kehittämään työtään. (Torkkola 2015, 108.)

Muutoksen toteuttamisen keskellä tulee panostaa periaatteisiin, jotka tekevät muutoksesta mielekkäämpää:

- 1) Rehellinen ja ymmärrettävä vuorovaikutteinen viestintä
 - viestintäsuunnitelman teko: muutosprosessin eri vaiheet ja eri kohderyhmät
 - vuoropuhelua organisaation eri tasoilla
 - sama viesti voidaan kertoa useilla eri tavoilla

- viesti voidaan pilkkoa osiin
- kerro miksi tehdään, mihin muutoksella pyritään, mitä muutos tarkoittaa yksilölle, mitä muutos vaatii yksilöltä, mitä ovat yksilön mahdollisuudet vaikuttaa muutosprosessiin

2) Osallistuminen

- muutostukiryhmän perustaminen
- muutokseen osallistuvien kuuleminen ja heidän mielipiteittensä huomioon ottaminen
- muutoksen suunnitteluun osallistaminen ja omaan tulevaan rooliinsa vaikuttaminen
- tilaisuuksiin tarttuminen ja oman osaamisen osoittaminen

3) Tukitoimet

- organisaation tulee tarjota tukea prosessin eri vaiheissa niin esimiehille kuin myös työntekijöille
- viestintä, valmennus, koulutus, kurssit, mentorointi, yhteiset tilaisuudet
- riskien arviointi

(Työterveyslaitos 2019.)

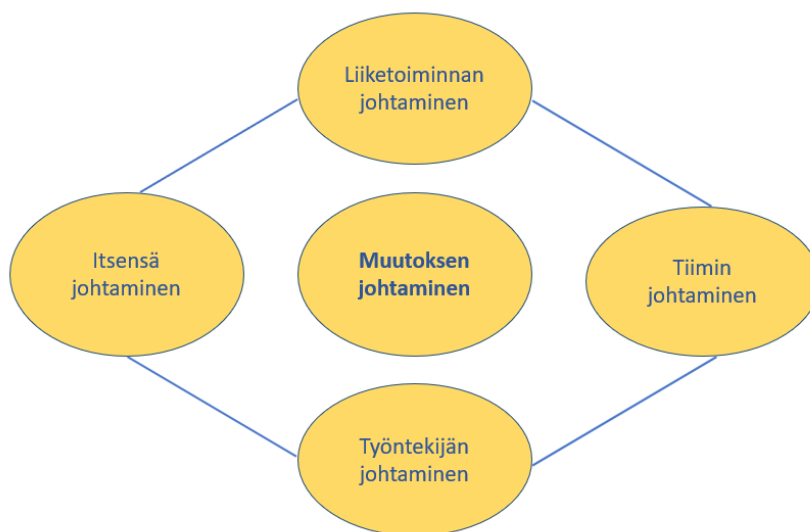
Esimiehellä on tärkeä rooli muutoksen muutosjohtajuudessa. Esimiehen tehtävänä on hahmottaa muutoksen kokonaiskuva ja keskustella siitä työntekijöiden kanssa. Muutoksen odotusten läpikäyminen yhdessä tiimin kanssa luo yhteistä ymmärrystä siitä, miksi muutosta halutaan ja tehdään ja mihin sillä pyritään. Muutoksen ja tavoitteiden jakaminen pieniin osiin eikä sen pitäminen suurena kokonaisuutena, voi auttaa esimiehen tiimiä ymmärtämään muutoksen inhimillisemmin. Yhteistyö ja vastuunkanto yhdessä luovat edellytykset onnistuneelle muutosprosessille. (Pirinen 2014, 17, 21.)

Jotta tiimi voi keskittyä oman työnsä ja tehtäviensä suorittamiseen eikä heillä mene ylimääräistä aikaa tai kasaantuvaa huolta muutoksen syiden miettimiseen, esimiehen kanssa käydyt keskustelut muutoksen vaikutuksista tiimiin toimimiseen ja muutoksen

hyödyistä edesauttavat yhteisen päämäärään sisäistämistä. Jos työntekijä ei koe olevansa mukana muutoksessa, hän voi niin sanotusti ulkoistaa itsensä siitä. (Pirinen 2014, 17.)

Esimiehen alaistensa muutoksen johtajana tulisi ottaa huomioon sekä kyetä hallitsemaan muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa 18: 1) Liiketoiminnan, 2) tiimin, 3) työntekijän ja 4) itsensä johtaminen. Esimiehen muutosjohtaminen kytkeytyy yritystoiminnan kannalta liiketoiminnan kilpailukykyisenä ja menestyvänä pysymiseen. Yrityksen tulisi muuttua jatkuvasti ja tehdä korjaavia liikkeitä, jotta se voisi jatkuvasti parantaa tekemistään. Kuten projektiassistenttien ja esimiehen haastatteluista kävi ilmi, muutosta tiimin toimintatapoihin palvelupyynnöjen suhteen ei ollut tehty ja nyt kehittämishankkeen ja esimiehen asiaan tarttumisen seurauksena muutos voidaan saada aikaiseksi. (Pirinen 2014, 22 – 23.)

Muutosprosessin tulisi liiketoiminnan kannalta olla yksinkertainen ja selkeyttää tekemistä, ei vaikeuttaa. Muutosprosessin ei tule viedä liikaa aikaa operatiiviselta toiminnalta ja sen resursseilta. Esimiehen rohkeutta muutoksen keskellä osoittaa myös sidosryhmien ja asiakkaiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun. Liiketoiminnan kannalta myös asiakkaan näkemys on tärkeää. Tässä kehittämishankkeessa sisäisiltä asiakkailta kysyttiin näkemyksiä muutoksesta ja uudistumisesta. (Pirinen 2014, 23 – 24, 26.)



Kuvio 18. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen 2014, 22).

Yrityksen ydinliiketoimintoja tukevan asemansa lisäksi esimiehellä on vastuualueenaan alaistensa ja heidän muodostaman tiimin toiminta ja sitä koskevat päätökset. Esimiehen tulee johtaa tiimiänsä normaalioloissa ja muutoksessa, jotta työyhteisö voi ja jaksaa hyvin. Projektiassistenttitiimin esimies ilmaisi teemahaastattelussa huolenaiheensa tiiminsä työkuormasta ja tiimin jaksamisesta ja halusi mahdollistaa tiimillensä paremman työssä suoriutumisen mahdollisuudet. Esimies myös kuuntelee tiiminsä toiveita ja puolustaa tiimiään ja huolehtii siitä, että tiimiä koskevat tärkeät asiat etenevät yrityksen sisällä. (Pirinen 2014, 29 – 30.)

Koska tiimi koostuu yksilöistä, esimiehen muutosjohtaminen yksittäinen työntekijä huomioiden on tärkeä osa koko muutoksen johtamista. Kuuntelemisen taito ja empatia eli esimiehen kyky asettua työntekijän asemaan ja näkemään tilanne työntekijän näkökulmasta, edesauttaa työntekijän kokemusta huomatuksi ja kuulluksi tulemisesta. Johdonmukainen johtaminen ja avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä luo työntekijän luottamusta muutoksessa pärjäämiseen ja siihen, ettei häntä jätetä yksin. Mahdollisen muutosvastarintaan takertumisen sijaan esimiehen tulee rohkaista näkemään muutos mahdollisuutena, joka energisoi ja voi antaa tilaisuuden oppia uutta. Muutosviestintä on tiimin johtamisen tärkeä elementti, joka luo luottamuksellista esimies-työntekijä-suhdetta. (Pirinen 2014, 32 – 33, 116.)

Muutosprosessit ja muutoksen johtaminen vievät paljon myös esimiehen omaa energiaa ja tämän vuoksi esimiehen tulisi johtaa myös itseään ja omaa jaksamistaan. Esimiehen itsensä johtamista edesauttaa oman ajankäytön hallinta ja tehtävien priorisointi, itselleen rehellisenä pysyminen ja omien rajojen tunnistaminen sekä avun pyytäminen. Muutos on myös oivallinen tilaisuus esimiehelle oppia lisää ja kasvaa esimiehenä ja muutosjohtajana. (Pirinen 2014, 33 – 34, 174.)

Uupunut ja stressaantunut esimies ei jaksaisi johtaa muutosta, löytää motivaatiota eikä luoda positiivista energiaa alaisilleen. Jos esimies olisi henkilökohtaisesti pettynyt muutokseen hän voisi projisoida turhautumistaan ja pahaa oloaan omalle esimiehelle ja johdolle, jolloin tilannetta olisi hyvä käydä läpi henkilöstöhallinnon tai ammattiauttajan kanssa. Esimies voi saada tukea myös vertaistuesta, jota voi tarjota esimerkiksi oma esimies ja esimieskollegat. Esimiehen hyvä itseluottamus voi antaa rohkeuden tunnustaa, jos ei osaa jotain ja tarvitsee ohjausta. Esimiehellä on myös oma esimies, jonka tehtävänä on tukea ja auttaa muutoksessa. (Pirinen 2014, 33 – 34, 37, 175.)

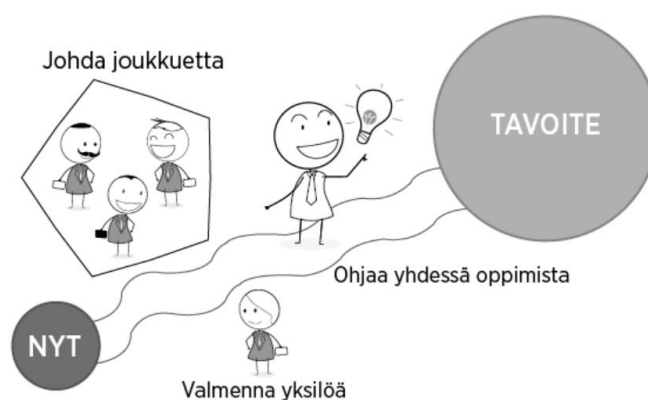
5.3.1 Esimiehen rooli ja tiimin ketterä oppiminen

Esimiehen tulisi nähdä itsensä tiimensä kehittäjänä, jonka oppimista hän valvoo ja varmistuu tiimin jäsenten onnistumisesta tässä jatkuvassa oppimisen prosessissa. Esimiehen rooli valmentajan roolissa tiimensä ketterässä oppimisessa voi olla ratkaisevan tärkeää. (Ojala 2018, 254.)

Tiimit ovat perusyksiköitä, jotka sijaitsevat organisaation sisällä. Ketteryys liitetään tapaan ajatella monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Ketterässä oppimisessa painotetaan monimutkaisuuden vastakohtana joustavuutta ja sopeutumiskykyä sekä itsenäistä ja läpinäkyvää toimintaa, jossa tapahtuu jatkuvaa oppimista. Tiimi on siis työntekijän lähin toimintaympäristö, jota johtaa esimies ja jossa mahdollistetaan ja tuetaan uuden oppimista. Tiimissä, jossa vallitsee hyvä tiimihenki, innostus ja luottamus, voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja parempaa tuottavuutta. (Ojala 2018, 25, 135.)

Esimiehellä on tärkeä rooli matkanjohtajana alaistensa osaamisen johtamisessa. Esimiehellä tulee olla käsitys suunnasta, mihin halutaan nykytilasta edistytävän. Osaamisen johtaminen edellyttää myös sen ymmärrystä, miksi tiimi on olemassa ja mitkä ovat tiimin tavoitteet. Mitä ovat tiimin jäsenten vahvuudet ja mikä heitä motivoi yksilöinä. Esimiehellä tulee olla näkemys osaamisen kehittämisen matkasta ja sen kokonaisuuden edistämisessä. Esimiehen tulee olla myös itse tietoinen siitä, mitä hänen oma esimiehensä odottaa häneltä. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, Johdanto, 1. luku.)

Alla oleva kuva 1 tähdentää kolmea asiaa, joihin esimiehen tulee keskittyä; 1) Joukkueen johtaminen, 2) yksilöiden valmentaminen ja 3) yhdessä oppimisen ohjaaminen.



Kuva 1. Kehittäminen esimiestyössä (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, Johdanto).

Oppimisessa ja siinä onnistumisessa auttaa pelisääntöjen laatiminen, jotka laaditaan yhdessä niin, että jokainen sitoutuu niiden noudattamiseen. Pelisääntöjen avulla jokainen organisaatiossa voi tietää jatkuvasti, mitä häneltä ja myös muilta yhteisesti odotetaan. Pelisäännöt voivat myös edistää oikeudenmukaista kohtelua tiimin keskuudessa ja edistää tavoitteiden ja yhteistyön sujumista. (Ojala 2018, 264 - 265.)

5.3.2 Kotterin muutosjohtamisen malli

Muutosjohtaminen on olennaista, jotta strategia muutoksen läpiviemiseksi saadaan eteenpäin. Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen teoria on aikaansaannosta perehtymisestä epäonnistuneiden muutoshankkeiden syihin. Kotter käänsi epäonnistumisen syyt onnistumisen portaiksi. (Vuorinen 2014, 138.) Epäonnistumisista tulee siis oppia ja myös strategia tulee olla nopeasti muutettavissa (Vuorinen 2014, 36).

Kotterin muutosjohtamismallin 8 porrasta jakautuu kolmeen osa-alueeseen. Alla esitellään tiivistetysti näiden kolmen osa-alueen vaiheet, jotka tulisi toteuttaa järjestyksessä, jolloin organisaation kyky toimia uudella tavalla vahvistuisi. (Vuorinen 2014, 138-147.)

I osa-alue / Luo oikea ilmapiiri:

1. porras: Kiireen tunteen aikaansaaminen
 - Organisaation henkilöstö tulee saada ymmärtämään ja hyväksymään syyt, joiden vuoksi muutos on pakollinen. Skenaariot tulee havainnollistaa ja saada aikaan kiireen tuntu siitä, että muutos on välttämätön.
2. porras: Ryhmän kokoaminen muutoksen vetämiselle
 - Sitoutunut ja monipuolinen tiimi, jolla on vahva yhteistyöhenki ja hyvä kommunikointi. Muutosta ei luoda yksin vaan monipuolisella ja asiantuntevalla muutostimillä.

3. porras: Luo visio ja tavoite muutokselle

- Selkeä päämäärä motivoi ja ohjaa yhteiseen suuntaan, henkilöt tietävät yhdessä selkeästi mitä halutaan tehdä ja näkevät tulevaisuuden selkeästi. Vision tulisi inspiroida ja olla kuviteltavissa sekä haluttava. Visio tulee olla myös helposti ja nopeasti selitettävissä muille.

II osa-alue / Ota kaikki mukaan muutokseen:

4. porras: Vision selittäminen ja kauppaaminen

- Varmista, että visio on ymmärretty ja hyväksytty. Yksinkertainen ja kiinnostava visio, johon työntekijät samaistuvat ja levittävät.

5. porras: Valtuuttaminen

- Poista esteet, jotka ovat yhteisen vision toteuttamisen tiellä. Monimutkaisten ja liian kontrolloivien taustatekijöiden rajaaminen, jotta ne eivät hidasta toimintaa.

6. porras: Lyhyen aikavälin voitot

- Onnistumisten pikainen ja selkeä näkyminen. Vaikka tavoite olisi kaukana, lyhyen aikavälin onnistumisista tulee kertoa, jolla vahvistetaan oikeaa suuntaa ja uhrausten tuottamaa tulosta.

III osa-alue / Toteuta ja ylläpidä muutosta:

7. porras: Ei saa luovuttaa

- Lyhyen aikavälin voittoihin ei saa pysähtyä vaan tunne muutoksen kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä tulee säilyttää. Vastarinta tulee nujertaa ja käynnistää uudet projektit, joihin voidaan ottaa mukaan uusia ihmisiä.

8. porras: Uuden kulttuurin luominen

- Pidä kiinni uusista toimintavoista ja varmista, että ne vahvistuvat, jotta vanhoista perinteistä päästään eroon. Uuden kulttuurin sisäistäminen vaatii myös arvojen ja asenteiden muuttamista, jolloin muutos tulee lähteä henkilöstöstä itsestään, ei yrityksen johdon käskemänä. Uusi kulttuuri tulee näkyä myös rekrytoinneissa, perehdyttämisessä sekä palkitsemismalleissa.

(Vuorinen 2014, 138 - 147.)

5.3.3 Työn imu, positiivinen psykologia ja yksilölliset voimavarat

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen käsittelee teoksessaan Työn imu (Hakanen ja Työterveyslaitos 2011) työn voimavaroja ja työssä viihtyvyyttä aidon hyvinvoinnin ja innostuneisuuden löytämisen kautta, huomioiden muun muassa työntekijöiden erilaisuuden ja yksilölliset voimavarat. Yksilöiden voimavarat huomioiden onnellinen työntekijä on onnellinen omalla koetulla tavalla. (Hakanen 2011, 5, 71.)

Työn imu pohjautuu positiivisen psykologian tieteen tutkimussuuntaan, jossa ei jumituta ongelmien puintiin tai etsitä "syllisiä", vaan huomio halutaan suunnata siihen, mikä on jokaisessa vahvaa ja mahdollista ja miten mennään eteenpäin. Positiivinen psykologia ei kuitenkaan sivuuta epäkohtia vaan vahvistamalla työyhteisön voimavaroja etsii vastuuttaen ratkaisulähtöisesti keinoja. Työn imu ja positiivinen psykologia vaikuttavat syvästi personiin ja voivat muokata persoonallisuuksia, joten ne voivat ehkäistä pitkällä aikatahtaimella erinäisten ongelmien syntyä. Positiivisen huomion suuntaaminen siihen, mikä on jo hyvin ja kannattelee tiimiä ja sen yksilöitä, johtaa jatkossakin niiden vahvistamiseen. (Hakanen 2011, 11, 14, 16.)

Työn imu ei ole hetkellinen flow'hun verrattava tila tai yksittäinen huippukokemus vaan pysyvä ja levittyvä tila, jossa korostuu tarmokkuus, omistautuminen ja nautinto työn tekemiseen. Työn imu on kaikkien löydettävissä, myös niiden työntekijöiden, joiden mielestä työssä ja työpaikalla ei tarvitse viihtyä eikä työstä tarvitse nauttia. Työn imu voi syntyä yksilöitten erilaisuudesta huolimatta, kun henkilö voi keskittyä työtehtäviinsä ja saa käyttää vapautuneesti omaa kokemustaan ja harkintaansa. (Hakanen 2011, 6, 49.)

Työn imua voidaan selittää osittain pysyvillä persoonallisuuden piirteillä, mutta jotka voivat kuitenkin olla muutokselle alttiita. Persoonallisuuden piirteitä, jotka vaikuttavat myös yksilöllisiin voimavaroihin, voivat olla esimerkiksi ulospäin suuntautuneisuus, myönteisyys ja aloitteellisuus. Näihin yksilöllisiin voimavaroihin ja työn imua tukeviin piirteisiin liittyy myös optimismi ja luottamus omaan myönteiseen tulevaisuuden näkymään sekä myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä. Työn imua tukevat myös kimmisuus ja sinnikkyys palautua vastoinkäymisten jälkeen, hyvä itsetunto ja omanarvontunto sekä systeemiäly, joka näkyy kykynä toimia järkevästi ja luovasti monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Hakanen 2011, 71.)

Tiimin ja siinä olevien erilaisten yksilöiden voimavarat ja erilaisuus voidaan huomioida laatimalla yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt, joita kaikki noudattavat voivat tukea turvallista työn imun kokemusta. Pelisäännöt painottavat läsnäoloa ja roolitusta, lisäksi niissä huomioidaan erilaisuus ja moninaisuus, jotka voidaan nähdä positiivisina luovuuden ja oppimisen mahdollisuuksina. Ristiriidat voidaan nähdä mahdollisuuksina. Kun yksilö saa ja voi tuoda oman persoonansa työrooleihin, hän voi kokea paremmin työn imua ja voida paremmin. (Hakanen 2011, 45.)

Työn imu ja positiivinen psykologia ei noudata Hakasen viittaamaan kreikkalaisen filosofi Aristipposin edustamaa hedonistista näkökulmaa, jonka mukaan elämässä tulisi välttää kipua ja mielihyvää ja keskittyä vain mielihyvin tuottamiseen kuin mitä taas työterveyden- ja työhyvinvoinninhoito pääasiassa on noudattanut. Hedonistista ajattelua päinvastoin Hakanen viittaa eudaimoniseen näkökulmaan, jonka tunnetuin edustaja oli antiikin Kreikan Aristoteles. Aristoteleen mukaan parhaan hyvinvoinnin tuottaa se, että ihminen saa toteuttaa omaa elämäänsä ja itseään ja kokea onnistumisia ja tehdä arvokasta sekä hyveellistä työtä. Hakasen mukaan tarvitaan siis uudenlaista ajattelu- ja toimintamallia. (Hakanen 2011, 18-19.)

Aristoteleen eudaimoniseen filosofiaan viitaten, työn imu ei ole ensisijaisesti sitä, että töissä pitäisi hedonistisen ajattelun mukaan olla vain kivaa, vaan kivan ja hauskuuden tunne tulisi syntyä siitä, että on ponnistelujen ja onnistumisien seurauksena saavutettu aito ja palkitseva merkityksellisyys. Eudaimoninen hyvinvointi ei tule välttämättä hetkessä, vaan sen jälkeen, kun on onnistunut jossain haasteiden ja ponnisteluiden kautta. (Hakanen 2011, 19.)

5.3.4 Muutosprosessin ja -projektin johtaminen

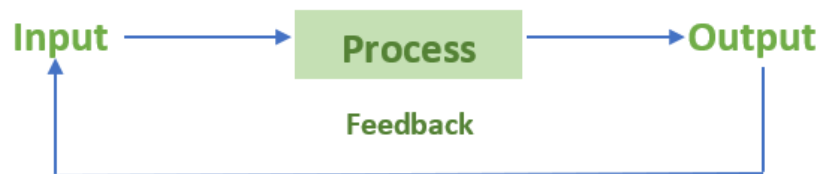
Ymmärrys prosessin tarpeellisuuteen ja sen hyväksyntään liiketoiminnan funktioissa syntyy osittain sitä kautta, että ymmärretään itse prosessin käsitteen merkitys. Prosessi on joukko toimintoja eli toimenpiteiden sarja, joita suoritetaan ja toistetaan. Prosessilla halutaan määritelty lopputulos. (Conger 2011, 5.)

Yrityksen prosesseja joudutaan kehittämään uudelleen, kun halutaan muutosta tai kohdataan ongelmia. Prosessi muodostuu neljästä eri komponentista eli rakenneosista tai osatekijöistä (Suomi Sanakirja), jotka muodostavat kokonaisuuden:

- 1) Panos, alkutila (Input): Tieto tai materiaalit, joita käytetään prosessissa.
- 2) Prosessin askeleet (Process Steps): Tehtävät toimenpiteet, jotka muuttavat tai manipuloivat olemassa olevan tiedon tai materiaalin.
- 3) Ulostulo, lopputulema (Output): Hyödyke tai palvelu, joka on prosessin tulos.
- 4) Palaute (Feedback): Seuranta ja mittarit, jotka arvioivat lopputulosta. Palautteen avulla prosessia voidaan säännellä ja kehittää.

(Conger 2011, 5.)

Alla olevassa kuviossa 19 kuvataan edellä luetellun prosessi vaiheet: Input – Process Steps – Output – Feedback.

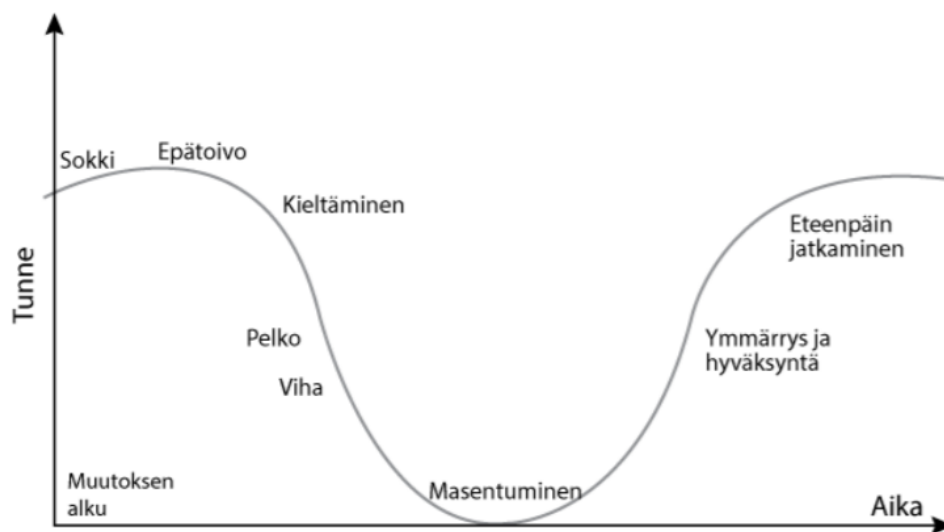


Kuvio 19. Prosessi = IPO = Input (I), Process (P), Output (O) IPO + Feedback (Conger 2011, 6).

Haluttaessa muutosta olemassa oleviin toimintatapoihin, yritys voi aloittaa kehitysprosessin prosessin parantamiseksi, jota tämä toimintatutkimuksellinen kehittämishanke ilmentää. Kehitysprojekti, jonka tarkoituksena on saada uudet toimintatavat prosessiin, alkaa alkutilan kartoituksesta ja päättyy haluttuihin tuloksiin. Muutosprosessin vaiheet

dokumentoidaan, jotta kehitysmatka päämäärän saavuttamiseksi voisi onnistua. Prosesin muutosvaihe vaatii jatkuvaa analyysia, jotta muutosta hidastavat ongelmat voidaan poistaa. (Conger 2011, 7.)

Muutosprosessin elinkaarta voidaan kuvata alla olevassa kuviossa 20 esitellyn Kübler-Rossin vuonna 1969 luoman muutuskäyrän (Change Curve) avulla, jonka muutoksen eri vaiheisiin Pirinen (2014) liittyy myös esimiehen muutosjohtamisen. Muutuskäyrä esittää eri vaiheet työntekijän näkökulmasta, joka voi auttaa esimiestä ymmärtämään alaistensa käyttäytymistä. (Kübler-Ross 1969 teoksessa Pirinen 2014, 38.)



Kuvio 20. Muutuskäyrä (Kübler-Ross 1969 teoksessa Pirinen 2014, 39).

Muutuskäyrän eri vaiheet kuvaavat tyypillistä käyttäytymistä, jota saattaa ilmetä ihmisissä muutos- tai kriisitilanteissa. Käyrän eri vaiheet voivat ilmentyä työntekijässä eri asteittain ja eri tahtiin samoin kuin myös esimiehen kohdalla. Muutosprosessin ja muutoksen elinkaarimaali voi auttaa esimiestä tunnistamaan ja valmistautumaan muutoksen eri vaiheiden johtamiseen. Muutuskäyrän eri vaiheet edellyttävät esimieheltä eri tapoja johtaa, koska työntekijän tarpeet vaihtelevat prosessin eri vaiheissa. (Pirinen 2014, 38-40.)

Muutosprojektia johtaa ja vie eteenpäin yleensä projektitiimi, joiden kokoonpano koostuu henkilöistä, jotka edustavat yrityksen liiketoimintaa tai erityisosaamista sekä myös ulkopuolisista tahoista, joilla on erityisosaamista tai kokemusta projektin alueesta. Muutosprojektissa olevat yrityksen omat työntekijät tekevät yleensä projektin ohella myös omat

normaalit työtehtävänsä. Muutoksen projektitiimin perustaminen ja projektitiimin jäsenten vastuiden, tehtävien, roolien, toimenpiteitten, omistajuuksien, pelisääntöjen ja toimintatapojen luominen ja jako selkeyttää vastuuhenkilöiden rooleja. (Pirinen 2014, 230 - 231.)

Projektitiimin perustamisten lisäksi muutosprojektin mahdolliset riskit tulisi analysoida ja määritellä. Projektin viestinnän suunnittelu, resurssien kartoittaminen ja realistisen projektiaikataulun luominen edesauttavat hyvää projektin hallintaa. Kun muutosprojektissa on mukana ja sitä johtavat yrityksen omat työntekijät, jotka tuntevat yrityksen muutoshistorian, muutoksesta saadut tulokset voidaan viedä heti käytäntöön ja näin voidaan varmistaa paremmin muutoksen pysyvyys, kun itse projekti on päätynt. (Pirinen 2014, 231 – 232.)

6 Kehittämishankkeen toteutus ja ratkaisut

Tässä luvussa esitellään kehittämishankkeen toteutus ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi kehitetty muutostyökalu eli ratkaisu. Muutos toteutettiin kokemusperäisen tiedon eli haastattelujen sekä tietoperustan ja teorian pohjalta. Lisäksi tässä esitellään muutosviestintä, joka edelsi muutoksen lanseerausta.

6.1 Muutosprosessi

Kehittämishankkeen alussa toimintatutkija laati suunnitelman muutosprosessista ja sen vaiheista sekä koko kehittämishankkeen aikataulusta. Alla olevassa kuviossa 21 esitellään toimintatutkijan suunnittelema ja toteutunut kehittämishankkeen muutosprosessin aikataulu. Aikaa koko kehittämishankkeelle oli varattu 7 kuukautta, joka oli tutkijan ja toimeksiantajan mielestä realistinen. Aikataulussa ja kehittämishankkeen vaiheissa onnistuttiin pysymään.

Toteutunut muutosprosessin aikataulu		
1.-2. kk Loka- ja marraskuu	Nykytilan kartoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Puolistrukturoidut haastattelut / assistentit • Teemahaastattelut / esimies- ja päällikkötaso • Aloituspalaveri toimeksiantajan kanssa / lokakuu • Toimintatutkimussuunnitelman esittely ja aloituspalaveri projektiryhmälle / lokakuu • Tilannekatsauspalaverit toimeksiantaja ja projektiryhmä / marraskuu
3. kk Joulukuu	Nykytilan jatkoanalyysi ja tavoiteltava muutos	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselylomakkeen toimitus / sisäiset asiakkaat • Muutostyökalun kehittäminen • Tilannekatsauspalaveri projektiryhmälle
4.-5. kk Tammi- ja helmikuu	Muutos ja viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Muutosviestintä ja sisäinen tiedotus Yritykselle / tammikuu • Muutostyökalun käyttöönotto / tammikuu • Pelisääntöjen laatiminen ja hyväksyntä / tammikuu • Tilannekatsauspalaveri toimeksiantaja / tammikuu • Tilannekatsauspalaveri ja muutostyökalun käyttöönotto projektiryhmän kanssa / tammikuu • Tilannekatsauspalaveri muutoksen toimivuus, projektiryhmä / helmikuu
6.-7. kk Maalis- ja huhtikuu	Lopputila ja tulokset	<ul style="list-style-type: none"> • Uudet haastattelut samoille henkilöille • Uusi kyselylomake samoille sisäisille asiakkaille • Tavoiteltu muutos alku- ja lopputila • Muutostyökalun ja muutoksen toimivuus ja jatkokehitys • Muistutus ja täydennetty info Yritykselle uudesta toimintamallista / huhtikuu • Tilannekatsauspalaveri projektiryhmä / maaliskuu • Tilannekatsauspalaverit toimeksiantaja ja projektiryhmä / huhtikuu • Tilannekatsauspalaveri projektiryhmä, työn päätös / huhtikuu

Kuvio 21. Toteutunut muutosprosessin aikataulu.

Kuten Pirinen tähdentää (Pirinen 2014, 231 – 232) projektin realistisen projektiaikataulun luominen, viestinnän suunnittelu sekä resurssien kartoittaminen, edesauttavat hyvää projektin hallintaa. Tutkija kertoi projektitiimille kehittämishankkeen aloituspalaverissa projektin tavoitteet, aikataulun ja selkeät välietapit, johon mennessä tietty hankkeen

kohta on oltava valmiina, jonka jälkeen siirrytään eteenpäin. Tutkija pyysi myös, että jokainen projektitiimin jäsen antaisi oman sitoutuneen panoksensa kehittämishankkeen toteutukseen ja kertoi, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen, joka tulee koskemaan heitä.

Kehittämishankkeen aloituspalaverissa sovittiin säännöllisin väliajoin pidettävistä tilannekatsauspalavereista, joissa tutkija kertoo ja käy läpi kehittämishankkeen edistymisen koko projektitiimille. Näiden lisäksi tutkija pitää hankkeen toimeksiantajan edustajan eli tiimin esimiehen kanssa säännöllisiä tilannekatsauspalavereja.

Tutkijan lisäksi esimiehen rooli kehittämishankkeessa oli erittäin tärkeää. Kuten Pirisen teoksessa (2014, 38 - 40) esitellyn muutosprosessin muutoskäyrä kuvaa, alaisten käyttäytyminen voi muuttua muutoksen eri vaiheissa, jolloin esimieheltä edellytetään eri tapoja johtaa, koska työntekijän tarpeet voivat vaihdella prosessin eri vaiheissa. Tässä kehittämishankkeessa assistenttitiimi säilytti kuitenkin tasapainoisen asenteen ja käytöksen koko projektin ajan.

Muutosviestinnän suunnittelu kuului oleellisesti muutoksen toteuttamiseen. Rehellinen ja ymmärrettävä vuorovaikutteinen viestintä muutosprosessin eri vaiheissa eri kohderyhmille, lisäsi projektitiimin palautteiden mukaan keskinäistä vuoropuhelua. Riippuen viestin vastaanottajasta, viesti kerrottiin eri tavoilla ja tarpeellisissa osissa. Selkeä muutosviestintä siitä, mitä tehdään ja miksi tehdään sekä mitä se mahdollisesti vaatii ja voiko muutokseen vaikuttaa, teki koko muutoksesta mielekkäämpää. (Työterveyslaitos 2019.)

6.2 Muutostyökalu sähköpostijakeluryhmä

6.2.1 Sähköpostijakeluryhmän käyttöönotto

Työkuorman jakamiseksi ja esimiehen työtä selkeyttäväksi työkaluksi todettiin parhaiten soveltuvan sähköpostijakeluryhmä, jolloin palvelupyynnöt ohjautuvat keskitetysti yhteen paikkaan. Minkäänlaista uutta teknistä ohjelmaa tai asiakaspalvelujärjestelmää ei haluttu ottaa käyttöön, koska sitä ei koettu tarpeelliseksi. Tutkija yhdessä projektitiiminsä kanssa totesivat, että jo jokaisella käytössä oleva sähköposti on edelleen hyvä ja toimiva kanava, jonka avulla palvelupyynnöt tulisi lähettää ja saada, mutta keskitetty sähköpostijakeluryhmä toimisi hyvänä työkuormaa jakavana ratkaisuna. (Requeste 2017.)

Keskitetyn sähköpostijakeluryhmän soveltuvuudesta tavoitellun muutoksen muutostyökaluksi oltiin siis yhtä mieltä koko projektitiimin kanssa. Sähköpostijakeluryhmän koettiin olevan selkeä, helppo ja tehokas toimintatapa saada uusi työkuormaa jakava ja keskitetty toimintamalli käyttöön, joka ei vaadi liian monimutkaista toteutusta tai uuden ohjelman opettelua.

Sähköpostijakeluryhmää pystyy myös hallinnoimaan assistentin fyysisestä sijainnista riippumatta, joka edelleenkin mahdollistaa assistenttitiimin jäsenten etätöiden tekemisen. Tiimi voi siis toimia hajautetusti ja yhteisen sähköpostijakeluryhmän avulla tieto kulkee ja tietoa voidaan jakaa ajantasaisesti. Myös jokainen uusi työntekijä, joka liittyy tiimiin, saa tietoa avoimesti ja tämä auttaa hänen perehdyttämisessään. Elämme nopean viestinnän aikakautta ja keskitetty sähköpostijakeluryhmä takaa myös nopean pyyntöihin vastaamisen. (Requeste 2017; Dryden & Vos 1999, 39.)

Toimintatutkija selvitti sähköpostiryhmän teknisen toteutuksen Yrityksen IT-osastolta ja yhdessä esimiehen kanssa selvitettiin myös Yrityksen sisäiset viestintä- ja tiedostuskanavat. Sähköpostijakeluryhmä oli myös taloudellinen ratkaisu, sillä sen perustaminen onnistui jo olemassa olevien teknisten välineiden avulla.

Muutosviestinnän tiedotteessa painotettiin muutosaluetta, jota varten keskitetty ja työkuormaa ja jakava sähköpostijakeluryhmä on perustettu. Uuden sähköpostijakeluryhmän avulla assistenttien työ on siis osittain keskitettyä, sillä edelleen jokainen projekti-assistentti hoitaa omien projektiansa vastuutyöt, mutta muutosalueen palvelupyynnöt projekteista, joilla ei ole omaa nimettyä assistenttia, tulee ohjautua tähän uuteen sähköpostijakeluryhmään.

Tutkija sekä assistenttitiimi ja heidän esimiehensä kokivat työn keskittämisen jakavan parhaiten työkuormaa. Työn keskittäminen yhteen sähköpostijakeluryhmään helpottaa myös esimiehen työtä, sillä keskitetyllä kohteella on selkeä sijainti. Keskittämiseen liittyy myös selkeä prosessi, johon sisältyy suunnittelua ja päätöksentekoa. Johto eli esimies voi hallinnoida keskitettyä työskentelymallia ja keskittymää yhdessä spesialistiansa eli assistenttitiiminsä kanssa, jotka voivat myös määritellä toimintatapoja. (CFI 2020.)

Keskittämisestä on paljon hyötyjä. Ensinnäkin hyvä ja tehokas keskittäminen muodostaa selkeän komentoketjun, sillä jokainen tietää kenelle hän raportoi sekä myös delegoiminen helpottuu. Luottamus vastuiden jakamiseen parantuu ja päätöksiä voidaan tehdä nopeammin. (CFI 2020.)

Keskittämisen hyötyjä ovat myös selkeämmän struktuurin kautta saatava tarkempi päämäärä ja selkeät linjaukset. Työn keskittämisen kautta saatava selkeämpi visio helpottaa myös muutosten implementointia eli toteutusta. Selkeä komentoketju ja keskittäminen voi siis vähentää tarpeettomien kulujen muodostumista muun muassa henkilöstön palkkaamisen vähentämisellä. Selkeä komentoketju ja keskittäminen vähentää päällekkäisyyksiä ja sitä kautta myös kuluja. (CFI 2020.)

Työn laatu voi myös parantua keskittämisen seurauksena. Standardisoitu toimintamalli ja työnvalvonta parantaa lopputulosta. Mahdollinen turhien työn osien tekeminen tai tuplatyön karsiminen on mahdollista keskittämisen kautta, sillä työtä voidaan arvioida ja valvoa paremmin. (CFI 2020.)

6.2.2 Muutosviestintä

Muutosviestinnästä ja viestintäsuunnitelmasta vastasi kehittämishanketta johtava opinnäytetyötä tekevä tutkija sekä projektiassistenttitiimin esimies. Sähköpostin käytöstä laadittiin ohjeistus ja tiedote, joka lähetettiin Forms-kyselylomakkeen saaneille sisäisille asiakkaille. Ohjeistus ja tiedote laadittiin ja lähetettiin myös Yrityksen viestintäosastolle, jotka tallensivat ne Yrityksen Intranetiin. Kehittämishankkeen lopussa tulee myös lähettää muistutusviesti ja mahdollinen täydennysohjeistus keskitetyn sähköpostijakeluryhmän käytöstä.

Assistenttitiimin esimies kertoi myös omissa sisäisissä tiimipalavereissaan muutoksesta ja uudesta toimintamallista. Esimies ilmoitti näihin Yrityksen sisäisiin tahoihin, että hän ja toimintatutkija ovat myös valmiita antamaan lisäkoulutusta ja informaatiota uuden toimintamallin käytöstä.

6.3 Tiimin sisäiset pelisäännöt

Tiimin sisäiset pelisäännöt keskitetyn sähköpostijakeluryhmän käytöstä oli tarpeen laatia ennen muutostyökalun käyttöönottoa ja tiedotusta. Toimintatutkija järjesti tapaamisen

projektitiiminsä kanssa, jossa keskusteltiin yhdessä pelisäännöistä ja mitä niihin tulisi sisältyä.

Kuten edellä käsiteltiin työn imua (Hakanen 2011, 45) pelisäännöt painottavat tiimin jäsenten läsnäoloa ja roolitusta, jos niissä huomioidaan myös erilaisuus ja moninaisuus. Pelisäännöt (liite 5) laadittiin yhdessä assistenttitiimin ja heidän esimiehensä kanssa ja ne hyväksyttiin jokaisella projektitiimin jäsenellä. Pelisäännöistä myös sovittiin yhdessä, että näillä sovituilla säännöillä aloitetaan, mutta pelisääntöjä voidaan myös muuttaa ja täydentää tarpeen vaatiessa.

Jokainen assistentti merkittiin omaksi värikoodikseen sähköpostijakeluryhmään, kuten alla oleva kuviosta 22 näkyy. Värikoodilla sähköpostin käsittelijä erottuu helposti ja hän merkitsee sähköpostin käsitellyksi sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.



Kuvio 22. Sähköpostijakeluryhmässä jokaiselle assistentille määriteltiin oma värikoodi.

Pelisäännöissä sovittiin, että edellisenä päivänä tulleet pyynnöt pitää olla kuitattuna ja merkattuna värikoodille seuraavaan aamuun kello kymmeneen mennessä. Palvelupyynnöjä ei saisi valikoida vaan pyyntöihin tulisi vastata järjestyksessä. Kiireelliset pyynnöt tulee huomioida järjestyksessä erikseen.

Pelisäännöissä sovittiin, että ensimmäinen vapaana oleva assistentti ottaa palvelupyynnön hoitaakseen, merkitsee viestin luetuksi ja merkitsee sähköpostiviestiin oman värikoodinsa. Kuitattuaan pyynnön omakseen omalle värikoodilleen, assistentti jatkaa palvelupyynnön suorittamista omassa henkilökohtaisessa sähköpostissaan, jottei yhteinen sähköposti tule täyteen pyyntöihin liittyviä keskusteluja. Kun pyyntö on saatu päätökseen, assistentti laittaa vihreän ok-merkinnän alkuperäiseen sähköpostiviestiin.

7 Kehittämishankkeen tulokset ja arviointi

Tässä luvussa esitellään ja arvioidaan koko kehittämishankkeen tulokset sekä toteutuiko tavoiteltu muutos. Kehittämishankkeen tuloksia ja niiden onnistumisen arviointia tukee muutoksen jälkeisen lopputilan haastattelut.

Alku- ja nykytilan kartoitusvaiheessa tehdyt haastattelut tehtiin muutoksen jälkeen samoille henkilöille lopputilan tuloksien selville saamiseksi. Puolistrukturoidut haastattelut (liite 6) tehtiin kaikille projektiassistenttitiimin jäsenille ja teemahaastattelut (liite 7) esimies- ja päällikkötason henkilöille. Myös kyselylomake (liite 8) lähetettiin samoille henkilöille kuin tutkimuksen alkutilan vaiheessa.

7.1 Projektiassistenttien lopputilan haastattelut

Haastatteluiden (liite 6) alussa assistenteilta kysyttiin, oliko tutkimuksen alkuvaiheen jälkeen segmentin nimen muuttuminen vaikuttanut heidän työn tekoonsa millään tavalla. Segmentin nimenmuutos ei ollut vaikuttanut eikä näkynyt kenenkään assistentin työssä millään tavalla eikä osa edes ollut tiedostanut koko nimenvaihdosta.

Assistenteilta kysyttiin sama kysymys kuin alkutilaa kartoittaessa yleisestä omien projektien ja ei-nimettyjen projektien työllistämismuutoksesta ja niihin vaikuttavien ominaisuuksien vaikutuksesta. Kysymykseen ”kumpi häntä työllistää enemmän; omat nimetyt projektit vai muutosalueeseen sisältyvät erinäiset palvelupyynnöt”, kaikki assistentit vastasivat edelleen, että tämä tilanne ei ollut muuttunut eli omat nimetyt vastuualueen työt työllistävät eniten.

Lisäksi kysymykseen omien projektien ja muutosalueen pyyntöjen priorisointieroihin ei ollut tullut muutosta. Omat projektit tulee priorisoida ensin, mutta muutosalueen pyynnöt tulevat siinä vieressä reaaliajassa. Muutosalueen palvelupyynnöt on hoidettava omien vastuutöiden lisäksi. Lisäksi kysyttiin ”onko muutosalueen palvelupyynnöt esittävät henkilöt tai palvelupyynnöiden laatu muuttunut alkutilan jälkeen” ja kaikki assistentit vastasivat, että tässä ei ole tapahtunut muutosta.

Assistentit kokivat, että sähköpostijakeluryhmästä tiedottamisen jälkeen sen käyttö oli alkanut hyvin, mutta sitten palvelupyynnöiden määrä oli lähtenyt jossain vaiheessa vähentymään, mahdollisesti Covid-19 viruksesta johtuvista syistä. Kuitenkin oli huomattu, että vaikka joku sisäinen asiakas oli vanhan tavan mukaan tullut oven taakse esittämään

pyyntönsä ja häntä oli ohjeistettu lähettämään pyyntö keskitettyyn sähköpostiin, niin pyyntö ei ollut aina tullut. Oli siis herännyt kysymys siitä, varasitko osa sisäisistä asiakkaista itse matkansa tapahtuneen muutoksen seurauksena.

Vähemmän aikaa talossa ollut assistentti koki muutoksen vaikuttaneen positiivisesti hänen työmääränsä ja hänestä tuntui, että hänet löydettiin nyt helpommin keskitetyn mallin avulla ja hänen resurssiaan saatiin käytettyä nyt paremmin. Työn tekeminen oli myös mielekkäämpää, koska palvelupyynnöitä pystyi seuraamaan läpinäkyvämmiin reaaliajassa.

Muutosviestinnän ja ohjeistuksen koettiin olleen hyvää, sillä palvelupyynnöt tulevat tällä hetkellä pääsääntöisesti yhteiseen sähköpostijakeluryhmään. Satunnaiset kasvotusten tapahtuvat pyynnöt ovat vähentyneet, mutta jos sellaisia on tullut, assistentti on kuitannut ottavansa asian hoitaakseen, mutta silti pyytänyt sisäistä asiakasta lähettämään pyyntönsä keskitettyyn sähköpostiin. Samoin on toimittu ja ohjeistettu, jos pyyntö on tullut puhelimitse. Sisäiset asiakkaat ovat myös toimittaneet ohjeistuksessa pyydettyjä tietoja paremmin kuin aikaisemmin.

Kaikki assistenttitiimin jäsenet vastasivat, että he kokevat työkuorman jakautuneen taiseemmin muutoksen seurauksena tai ovat kuulleet myös kommentteja sen työkuormaa jakavasta vaikutuksesta. Eräs assistentti kertoi, että häntä helpottaa kiireessä sen tietäminen, että muut assistentit ovat apuna ja ottavat palvelupyynnöitä hoitaakseen. Tiedonkulku on myös parempaa uuden keskitetyn toimintamallin ansiosta.

Mitään negatiivista palautetta assistenttitiimillä ei uudesta keskitetystä toimintamallista ollut, päinvastoin toimintamalli antoi heille enemmän mahdollisuuksia, koska uusi toimintamalli ei ollut enää henkilö- tai paikkasidonnainen. He eivät olleet kuulleet myöskään mitään negatiivista palautetta muualta. Töitä pystyi lisäksi tekemään enemmän tai vähemmän, riippuen sen hetkisestä työtilanteesta. Ainut huoli tiimillä oli siitä, ovatko kaikki sisäiset asiakkaat tiedostaneet uuden toimintamallin.

Haastatteluiden perusteella kaikki tiimin jäsenet noudattavat sovittuja pelisääntöjä ja kaikki toimii hyvin. Pelisääntöjen päivittäminen lisäsi myös sääntöjen selkeyttä. Sillä, että esimies näkee myös palvelupyynnöt ja kuka pyynnöitä on ottanut hoitaakseen, ei ollut oleellista vaikutusta työn tekemisen mielekkyyteen.

Uusi toimintamalli sopii haastateltavien mielestä edelleen hyvin myös etätyöskentelymalliin. Eräs haastateltava kertoo: ”Tämä on paras malli etätöiden kannalta, koska kuka tahansa pystyy ottamaan töitä riippumatta sijainnista. Yhteydet toimivat hyvin ja tämä systeemi on parempi kuin aikaisempi. Ei ole niin sanotusti tyhjiä huoneita”.

Uusi toimintamalli on vaikuttanut jo hyvään tiimihenkeen vielä parantavasti. Tietoisuus siitä, että muut tiimin jäsenet auttavat on vähentänyt stressiä ja myös pyyntöjen omiminen on poistunut. Keskitetty toimintamalli on kehittänyt työn jakamisen asennetta ja pyyntöjen henkilöityminen on poistunut.

Eräs haastateltavista mainitsi, että keskitetty työkuormaa jakava malli on hyvä asia tiimihengen kannalta, sillä työ tulee näkyväksi. Se on lisännyt yhteistyötä ja kynnys pyytää apua on alentunut, koska pyyntö on jo valmiina sähköpostissa näkyvässä eikä asiaa tarvitse selittää enää uudelleen. Yhdessä hoidetaan hommat eikä pyynnöt keskity vain yhdelle. Parempi fiilis ja parempi mahdollisuus saada itselle enemmän töitä, joka kasvattaa motivaatiota.

Tunne siitä, tekeekö enemmän töitä kuin muut tiimin jäsenet, on tasaantunut, sillä kaikki ottavat pyyntöjä tasaisesti hoitaakseen. Konsulttilaskutuksen osalta työn laatu ja tilanne on eri, mutta heidänkin osaltaan yhteinen sähköposti on luonut näkyvyyttä ja tietoisuutta siitä, mitä tiimissä tapahtuu ja lisännyt myös auttamisen halua, sillä hiljaisina hetkinä omaa työkuormaa on voinut myös tietoisesti lisätä keskitetyn sähköpostin pyyntöjen avulla.

Muita kehittämissuhteita toimintamallille ei ollut kuin yleisen tietoisuuden lisäämistä sisäisille asiakkaille voisi lisätä esimerkiksi muistutustiedotteen välityksellä ja tiedon jakamisesta useampaan paikkaan.

Assistenttitiimin mielestä tavoiteltuun muutokseen on päästy ja uusi toimintamalli ajaa toivotun asian eli työkuorman jakautumisen erittäin hyvin. Esimies pystyy myös seuraamaan palvelupyyntöjen määrää reaaliajassa ja puuttumaan työtilanteeseen tarvittaessa.

7.1.1 Assistenttien numeraaliset arvioinnit muutoksen lopputilaan

Lopputilan haastatteluissa (liite 6) assistenteilta kysyttiin samat arvioivat kysymykset uudelleen kuin aiemmin alkutilan haastatteluiden kuviossa 11. Assistenttien tuli antaa arvosana asteikolla 1-5, jotka alimmasta ylimpään merkitsevät huono/vähän – hyvä/paljon

assistentin kokemasta 1) kuormittuneisuudesta kokonaisuutena, 2) kuormittuneisuudesta viikkotasolla, 3) kuormittuneisuudesta päivätasolla, 4) työssä viihtyvyys, 5) töiden jakautuminen ja 6) stressitaso.

Alla olevassa kuviossa 23 on esitelty assistenttien antamat lopputilan eli muutoksen jälkeiset arvosanat verrattuna alkutilaan. Kaikissa osa-alueissa oli tapahtunut muutosta positiiviseen suuntaan. Assistenttitiimin kuormittuneisuus kokonaisuutena sekä viikko- ja päivätasolla oli vähentynyt. Työssä viihtyvyyden arvosana oli myös noussut. Töiden jakautumisen arvosana oli noussut erinomaiseksi ja töiden koetaan nyt jakautuvan. Assistenttien henkilökohtainen kokemus stressitasosta ei ollut muutoksen myötä muuttunut, vaan stressi koettiin edelleen sekä positiivisena (Robertson & Cooper 2011, 82.) että negatiivisena kokemuksena. Tavoiteltu muutos oli assistenttien mielestä toteutunut ja parantanut työn laatua monella kohtaa.

Alku- ja lopputilan vertailu			
Asteikolla 1-5 (1 huono/vähän - 5 hyvä/paljon)	Arvosana		Parannus +/-
	Alku-tila	Loppu-tila	
Kuormittuneisuus kokonaisuutena	3	2	+
Kuormittuneisuus viikkotasolla	3	2	+
Kuormittuneisuus päivätasolla	3	2	+
Työssä viihtyvyys arvosana	3	4	+
Töiden jakautuminen arvosana	3	5	+
Stressitaso	2	2	+ / -

Kuvio 23. Assistenttien numeraalisten arviointien vertailut alkutila ja muutoksen jälkeinen tila.

Aiempien alkutilan ja lopputilan kuuden eri arvosanakysymyksen lisäksi tutkija pyysi arvioimaan myös kehittämishankkeen lopputuloksesta ja sitä, miten tavoiteltu muutos eli työkuorman jakautuminen ja muutostyökalun käyttöönotto oli onnistunut. Näitä kysymyksiä olivat: 1) Työ on keskittynyt, 2) Muutostyökalun ja palvelupyyntöprosessin toimivuus, 3) Sisäiset asiakkaat noudattavat uutta toimintamallia, 4) Uusi toimintamalli on hyvä ja selkeä, 5) Tavoiteltu muutos on toteutunut, 6) Muutos on ollut tarpeellinen, 7) Huoli työasioista on vähentynyt. Alla olevassa kuviossa 24 esitellään assistenttien antamat numeraaliset arvioinnit koko tavoitellulle muutokselle ja sen onnistumiselle.

Lopputilan ja muutoksen arvosanat	
Asteikolla 1-5 (1 huono/vähän - 5 hyvä/paljon)	Arvosana
Työ on jakautunut ja keskittynyt	5
Tavoiteltu muutos on toteutunut	5
Muutostyökalun ja palvelupyynnön prosessin toimivuus	5
Uusi toimintamalli on hyvä ja selkeä	5
Sisäiset asiakkaat noudattavat uutta toimintamallia	4
Muutos on ollut tarpeellinen	5
Huoli työasioista on vähentynyt	4

Kuvio 24. Assistenttien arvioinnit koko muutokselle ja lopputilalle.

Assistenttitiimin antama kokonaisarvosana kehittämishankkeelle ja sen vaikutuksille oli kiitettävä tai jopa erinomainen. Tiimi kokee uuden toimintamallin olevan juuri se muutos, mitä kaivattiinkin.

7.2 Päällikkö- ja esimiestason muutoksen jälkeisen tilan haastattelut

Haastatteluissa (liite 7) tulleiden kommenttien perusteella organisaatiossa ihmiset liikkuvat edelleen hitaasti kohti uusia muutoksia ja sähköisten kanavien välityksellä informoidut muutokset menevät joillakin helposti ohi. Ohjeistus uudesta muutostyökalusta olisi ollut sähköisen tiedottamisen sijaan ollut jopa hyvä tulostaa normaalille paperille, jotta se olisi tavoittanut tietyt sisäiset asiakkaat. Muutosten käyttöönottoon ja hyväksyntään vaikuttaa sukupolvien väliset erot ja totutut käyttäytymismallit, joita ovat esimerkiksi palvelun saaminen henkilökohtaisesti ja sosiaalinen kohtaaminen verrattuna sähköisen palvelupyynnön esittämiseen.

Se miten uusi toimintamalli lähtee tulevaisuudessa leviämään Covid-19 tilanteen jälkeen töiden normalisoituessa, riippuu niistä henkilöistä ja sisäisistä asiakkaista, jotka ottavat tavan käytännöksi. Yksi henkilö voi käännäyttää muut kollegansa sitoutumaan uuteen toimintamalliin. Jos toimintamalli koetaan hyväksi ja sitä suositellaan, lähtevät myös epäillijät mukaan.

Ennen ei ollut ohjeistusta, nyt on. Eräs haastateltava mainitsi kokevansa joskus epävarmuutta, kun lähettää reissun päältä pyynnön sähköpostiin, että vastaako joku, mutta aina on kuitenkin saanut vastauksen. Palautetta kollegoilta oli tullut hieman siitä, ettei ole

enää sitä omaa henkilökohtaista projektiassistenttia, jonka puoleen aina kääntyy, mutta toisaalta eihän ihmiset ole mihinkään lähtenyt vaan vain viestintäkanava on eri.

Haastateltavien kommenttien perusteella muutosohjeistusta voisi vielä täydentää esimerkiksi akuuttien palvelupyyntöjen ohjeistuksen suhteen, mainita pelisäännöistä ja palvelupyyntöihin vastaamisen aikalapauksesta. Ohjeistuksen näkyvyyttä ja löydettävyyttä voisi myös lisätä. Muutoin ohjeistus koettiin hyväksi.

Eräs haastateltava mainitsi, että muutoksen myötä on tullut selkeä, standardinomainen palvelutaho. Uusi sähköpostiosoite on myös helppo antaa uudelle työntekijälle. Edelleen uusien työntekijöiden olisi hyvä tutustua assistentteihin myös kasvotusten, jos tarvitaan esimerkiksi allekirjoituksia. Sen lisäksi, että muutos helpottaa assistenttien keskinäistä työkuormaa, se helpottaa myös palveluja tarvitsevien tilannetta, sillä enää ei tarvitse po-
tea huonoa omaatuntoa siitä, että aina häiritsisi samaa assistenttia. Muutos oli ollut pääl-
likkö- ja esimiestason haastateltavien mukaan tarpeellinen, kiitettävä ja onnistunut.

7.3 Sisäiset asiakkaat ja muutoksen jälkeinen lopputila

Samoille sisäisille asiakkaille kuin nykytilan kartoitusvaiheessa, toimitettiin englanninkie-
linen strukturoitu lomakehaastattelu ja he vastasivat muutoksen jälkeiseen eli lopputilan
Forms-kyselylomakkeeseen (liite 8). Kyselylomake toimitettiin vasta sen jälkeen, kun
muutoksesta oli tiedotettu ja uusi muutostyökalu oli otettu käyttöön. Kysymykset kartoit-
tivat sisäisten asiakkaitten tuntemuksia uuden toimintamallin loppukäyttäjinä. Kysymyk-
sillä haluttiin saada selville, miten uusi toimintamalli oli otettu vastaan ja mikä oli sen
toimivuus vanhaan toimintamalliin nähden.

Kyselylomakkeen vapaissa kommentteissa tuli esille, että joidenkin mielestä aiemmin oli
helpompi viestiä ja selvittää mahdollisia tarkempia matkan yksityiskohtia, kun käytti sa-
man assistentin palveluksia, joka tiesi hänen toivomuksensa ja tarpeensa, ja myös hen-
kilökohtaisesti asiaa hoitavan henkilön. Joidenkin kyselyyn vastanneiden mielestä ano-
nyymeissä järjestelmissä vastuunkanto asioista tuppaa hämärtyämään ja henkilökohtai-
set tarpeet joudutaan selittämään aina uudelleen uudelle taholle. Uusi toimintamalli tun-
tuu byrokraattisemmalta.

Erään sisäisen asiakkaan mielestä muutos on ollut hyvä ajatellen assistenttitiimiä: "Olen
saanut heiltä edelleen yhtä hyvää palvelua kuin aikaisemmin. Olen myös kuullut positii-
visia kokemuksia, että heidän työkuormansa on jakautunut".

Kysyttäessä kuinka selvää vastaajalle on, miten ja mihin uuden toimintamallin mukaisesti palvelupyynnöt tulee lähettää, puolet vastasi, että se on heille erittäin selkeää. Noin yksi kolmasosa vastasi, että se on melko selvää ja viisitoista prosenttia vastasi, että se ei ole lainkaan selvää.

Uuden toimintamallin koki helpoksi tai melko helpoksi noin seitsemänkymmentä prosentti vastaajista. Kaksikymmentä prosenttia ei kokenut uutta toimintamallia helpoksi käyttää.

Vajaa puolella vastaajista oli melko varma tunne ja luottamus siihen, että uudesta toimintamallissa hänen pyyntöönsä vastataan. Noin kolmenkymmentä prosenttia oli varma, että hänen pyyntöönsä vastataan ja noin kaksikymmentä prosenttia ei ollut niinkään varma, että hän saa vastauksen palvelupyntöönsä.

Kysyttäessä muutosviestinnän riittävydestä ja ymmärrettävyydestä, puolet vastasi viestinnän olleen riittävää ja keskiverto hyvää. Kolmenkymmenen prosentin mukaan viestintä oli ollut erittäin hyvää. Viisitoista prosenttia vastanneista ei ollut tyytyväisiä muutosviestinnän riittävyteen ja ymmärrettävyyteen.

Tyytyväisyydestä uuteen toimintamalliin noin kolmenkymmentä prosenttia olivat todella tyytyväisiä, noin viidenkymmen prosentin mukaan parantamisen varaa olisi vielä ja vajaa viisitoista prosenttia eivät olleet tyytyväisiä muutokseen.

Kysymykseen muutoksen tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä sisäisistä asiakkaista vajaa puolet eivät osanneet antaa kommenttia, mutta vajaan neljänkymmen prosentin mielestä muutos oli ollut tarpeellinen ja hyödyllinen. Noin viidentoista prosentin mielestä muutos ei ollut tarpeellinen eikä hyödyllinen.

Kysyttäessä tyytyväisyyden tasoa uuteen toimintamalliin verrattuna vanhaan, vajaa kaksikymmentä prosenttia vastasi, että toimintamallilla ei ole hänelle oikeastaan merkitystä. Noin viisitoista prosenttia pitivät uutta toimintamallia parempana ja kahdenkymmen prosentin mielestä vanha toimintamalli oli parempi.

Kyselylomakkeen vastanneiden määrä oli vähäisempi kuin alkutilan kyselylomakkeeseen vastanneet. Alla olevassa kuviosta 25 käy ilmi kyselyyn vastanneiden määrät.

Forms-kyselylomake sisäisille asiakkaille			
Lopputila		Alkutila	
Lähetetty	Vastanneet	Lähetetty	Vastanneet
65	14	65	26
22 %		40 %	

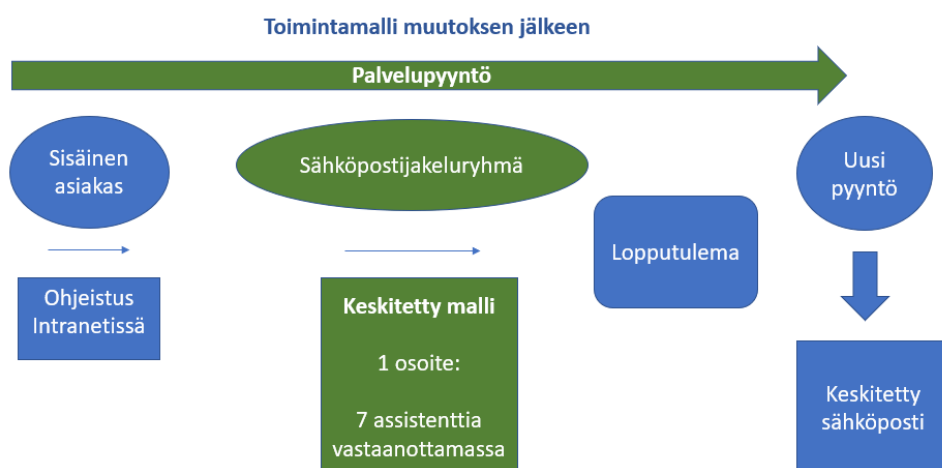
Kuvio 25. Forms-kyselylomakkeeseen vastanneiden sisäisten asiakkaitten määrät.

Alhaiseen kyselyyn vastanneiden määrään on mahdollisesti vaikuttanut Covid-19 aiheuttamat lomautukset ja työtapojen muuttumiset. Kuten assistenttien ja päällikkö- ja esimiestason haastatteluissa tuli esille, sisäisten asiakkaitten uusien toimintamallien vastaanotto ja sisäistäminen voi olla myös hidasta.

7.4 Toimintamalli ennen ja nyt

Muutosalueella tapahtui työtapojen muutos, joka teki tiimin työstä läpinäkyvämpää, jakoi heidän työkuormaansa ja antoi keskitetyn sähköpostijakeluryhmän avulla esimiehelle työkalun, jolla hän voi seurata tiiminsä tekemää työtä. Assistenttitiimin työ itsessään ei muuttunut, vaan työn toimintamalli muuttui. Sisäisten asiakkaiden tuli ottaa uusi toimintamalli käyttöön ja jatkossa toimittaa palvelupyynnöt yhteen keskitettyyn sähköpostijakeluryhmään.

Toimintamalli ennen muutosta on kuvattu sivulla 4, kuviossa 2. Alla kuviossa 26 esitellään assistenttitiimille tulevien palvelupalvelupyyntöjen toimintamalli muutoksen jälkeen.



Kuvio 26. Palvelupyyntöjen esittämisen toimintamalli muutoksen jälkeen.

Kuvion mukaisesti, sisäisille asiakkaille on toimitettu ohjeistus, joka on löydettävissä myös Yrityksen Intranetistä. Pyyntö tulee toimittaa ohjeistuksen mukaisesti yhteen sähköpostiin, jota lukevat koko assistenttitiimi. Kun sisäinen asiakas haluaa lähettää uuden palvelupyynnön, hän toimittaa sen samaan keskitettyyn sähköpostijakeluryhmään. Pynnön lähettäminen ja palvelun saaminen ei ole siis riippuvainen henkilöstä tai hänen fyysisestä sijainnistaan.

7.5 Esimiehen työn selkeyttäminen

Esimiehen kertoman mukaan hän koki, että muutoksen myötä assistenttitiimin työstä oli tullut paljon läpinäkyvämpää, näkyvyys pyyntöihin parantui ja ad-hoc tilanteet näkyivät koko tiimille. Keskitetyn sähköpostijakeluryhmän avulla tiimin työkuorma on jakautunut ja työkuorman jakautumista on helpompi seurata.

Covid-19 tilanne on kehitysprojektin päättymishetkellä aiheuttanut selkeän ja radikaalin palvelupyynnöiden vähenemisen, jolloin luonnollisesti assistenttitiiminkin työkuorma on vähentynyt. Koronavirus vaikutti myös tiedon leviämiseen sisäisten asiakkaitten keskuudessa.

Uusi toimintamalli ja muutostyökalu toimii hyvin, sillä palvelupyynnöjä lähetettäessä ei tarvitse miettiä yksittäisen assistentin työkuormaa, sillä ensimmäinen vapaana oleva assistentti, jonka työtilanne sallii, ottaa pyynnön hoitaakseen. Pyyntö kohdistetaan nyt ryhmälle, ei yksilölle.

Esimies koki muutostyökalun olevan hyvä selkeä eikä sitä ole vaikea käyttää. Esimiesnäkökulmasta siitä puuttuu tilastointi- ja raportointityökalu, mutta pyyntöjen määrän näkee hyvin, kenen värikoodilla pyyntö on ja myös sen, että pyynnöt on hoidettu. Sähköpostilaatikko ei ole suoranaisesti tarkoitettu työnseurantaan, koska siitä puuttuu tiketointi, vaan tarkoitus oli jakaa työkuormaa, joka myös prioriteettina numero yksi toteutui.

Esimiehen palautteena tutkijalle oli, että kehittämishanke sujui todella hyvin ja vaivattomasti eikä aiheuttanut ylimääräistä räsitystä. Uudet toimintatavat on otettu käyttöön tiimin kesken. Projektissa on ollut hyvää toimintatutkijan oma läsnäolo ja aikataulutusta sekä tiimin kanssa läsnäolo. Kukaan tiimin jäsenistä ei myöskään ole ollut passiivinen eikä ole vastustanut uuden toimintamallin käyttöönottoa tai osoittanut epävarmuutta. Työ on keskitetyn sähköpostijakeluryhmän seurauksena laskettavissa ja tunnistettavissa olevaa, eikä se ole enää piilotyötä, joka vain tulisi jonkun työpöydälle.

7.6 Covid-19 vaikutus tutkimukseen

Alkuvuonna 2020 ilmeni maailmanlaajuinen haaste Covid-19 koronaviruksen ilmaantuessa maailmankartalle (THL Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos 2020; UM Ulkoministeriö 2020; WHO World Health Organization 2020). Viruksen vaarallisuus ja nopea leviäminen vaikutti valtioiden ja yritysten määräämien ihmisten työnteko-, kokoontumis- ja matkustusrajoitusten myötä myös tämän toimintatutkimuksen muutoksen jälkeisen lopputilan analyysiin.

Kaikissa lopputilan haastatteluissa haastateltavat toivat esille Yrityksen pakottavat toimintamallien muutokset helmi- ja maaliskuusta 2020 lähtien, joita olivat muun muassa kokoontumis- ja matkustusrajoitukset. Rajoitukset ja kiellot, jotka liittyivät työn tekoon, sosiaalisiin kanssakäymisiin, etätyön suosimiseen ja matkustamisen vähentämiseen ja matkustuskieltoihin, vähensivät merkittävästi uuteen keskitettyyn sähköpostijakeluryhmään tulleiden palvelupyyntöjen määrää. Yrityksessä myös jouduttiin lomauttamaan henkilökuntaa huhtikuussa 2020, jolloin kyselylomake sisäisille asiakkaille toimitettiin ja tämä vaikutti vastausten määrään.

Haastateltavat kertoivat, että uuden toimintamallin käyttöönotto muutosviestinnän pohjalta oli lähtenyt hyvin käyntiin tammikuussa 2020, mutta maaliskuun 2020 puolen välin jälkeen palvelupyyntöjen määrä johtuen koronatilanteesta, oli radikaalisti vähentynyt. Kuten alkutilan haastatteluista kävi ilmi, suurin osa palvelupyynnöistä, joita assistenttitiimille tuli, olivat lento- ja matkavarauksia, jotka oli nyt rajoitettu.

Uusi muutostyökalu eli sähköpostijakeluryhmä oltiin onneksi otettu käyttöön ennen koronatilanteen muodostumista ja koko projektiryhmä oli tutkimuksen aikana välttynyt sairastumasta virukseen, joten koko kehittämishanke ja kaikki lopputilan haastattelut saatiin tehtyä alkuperäisen aikataulun ja suunnitelmaan mukaisesti. Covid-19 ei siis suoranaisesti vaikuttanut toimintatutkimuksen tavoitellun muutoksen toteutumiseen eli muutostyökalun kehittämiseen, joka jakaisi assistenttitiimin työkuormaa ja selkeyttäisi esimiehen työtä. Muutostyökalu saatiin valmiiksi ja se otettiin käyttöön suunnittelun aikataulun mukaisesti.

Covid-19:n seurauksena valtion määräämä eristäytyminen ja etätyön tekeminen ei myöskään haitannut itse assistenttitiimin työntekoa. Assistenttitiimillä oli jo aiemmin ollut

mahdollisuus työskennellä etänä ja suurin osa tiimin jäsenistä suosivat etätöiden tekemistä, joten konkreettiseen assistenttitiimin työn tekoon virus ei vaikuttanut huonontavasti.

8 Toteutuneen toimintatutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tässä luvussa analysoidaan toteutuneen kehittämistehtävän luotettavuutta ja pätevyyttä. Luvussa analysoidaan myös viitekehyksen soveltumista kehittämistehtävään.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tämä toimintatutkimus toteutettiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Tämän toimintatutkimuksen pätevyyttä voidaan arvioida sen mukaan, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät niin sanotusti oikeita. Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä, jos tutkija näkee asioiden suhteet ja periaatteet virheellisesti, tai ei lainkaan näe niitä tai kysyy vääriä kysymyksiä. (Kirk & Miller 1986, 29 – 30.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, eli uskottavuutta ja vakuuttavuutta, voidaan parantaa tutkijan kriittisellä ja arvioivalla työasenteella. Tutkimuksen ajan tulisi noudattaa kriittistä tarkastelua kokonaisvaltaisesti. Tutkimukseen tulisi asennoitua uteliaalla, mutta silti kyseenalaistavalla mielellä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006i.)

Aineistotriangulaation käyttö eli se, että tutkimusaineiston hankintaan käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä, esimerkiksi kysely ja haastattelu, tuo vahvempaa ja luotettavampaa aineistoa tulosten mittaamiseen, sillä tulkinnalle saadaan vahvistusta useamman eri tiedonkeruumenetelmän tuottamista aineistoista. (Eskola & Suoranta 1998, 69 - 70.) Tässä toimintatutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja haastatteluita, teema-haastatteluita sekä strukturoitua haastattelua eli kyselylomaketta. Näiden lisäksi käytettiin havainnointia ja päiväkirjamateriaalia.

8.2 Analysointi tietoperustan soveltuvuudesta

Kirjallinen aineisto soveltui tutkijan mielestä aiheeseen koko tutkimusmatkan ajan, joka edesauttoi muutoksen toteuttamista. Tutkija antoi myös muutoksen projektitiimille kehittämishankkeen tietoperustan perehdyttäväksi, jotka kokivat sen tukevan muutosta. Työ-

kuorman jakamiseen ja muutosjohtamiseen sekä esimiestyöskentelyyn liittyvää aineistoa voidaan ottaa käyttöön myös jatkossa oman segmentin sisällä olevissa tiimeissä, kun halutaan kehittää strategista ajattelua sekä toteuttaa ja saada aikaan muutoksia. Projektitimi koki myös erittäin hyödylliseksi sen, että muutoksessa huomioitiin laajasti tietoperustaa, joka huomio ja liittyi konkreettisesti myös yksilöihin.

Muutos koski tiimiä ja sen toimintatapoja, johon Hakasen (Hakanen 2011, 11, 14, 16.) käsittelemä työn imu ja positiivinen psykologia auttoi ottamaan huomioon tiimin ja sen eri jäsenten työn voimavarat. Aito innostus kehittää oman tiimin toimintatapoja ja sitä kautta hyvinvointia voi tuoda jokaisesta hänen parhaat puolensa esiin, joka edesauttaa muutoksen toteutusta ja onnistuneisuutta. Yhteisten pelisääntöjen luominen, joita kaikkien tulisi noudattaa, lujitti tiimin yhteishenkeä ja loi myös esimiehelle varmuutta tiiminsä kontrollointiin.

Kehittämishankkeen suunnitteluun ja toteutukseen sovellettiin laajasti tietoperustaa liittyen tiimiin kokonaisuutena sekä yksilöinä, tiimin ketterään oppimiseen, esimiehen rooliin tiiminsä johtajana ja kaikenkattavaan muutoksen läpivientiin. Tietoperusta tuki tutkijaa ja projektitiimiä koko muutosmatkan ajan ja edesauttoi sopivan muutostyökalun kehittämässä ja ratkaisun luomisessa.

9 Johtopäätökset

Tässä luvussa pohditaan kehittämishankkeen toteutusta ja sen merkitystä työelämän kumppaneille sekä menetelmien ja tietolähteiden hyödyntämistä. Tässä luvussa pohditaan myös jatkoon mahdollisia kehittämistarpeita. Lisäksi toimintatutkija itse pohtii hankkeen merkitystä sekä sen olemusta.

9.1 Tavoiteltu ja toteutunut muutos

Kehittämishankkeen seurauksena on tapahtunut työtapojen muutos, joka on jakanut tiimin työkuorman, tehnyt työstä läpinäkyvämpää ja selkeyttänyt esimiestyötä. Työ ei ole itsessään muuttunut vaan palvelupyynnöiden lähettäminen on keskitetty. Keskitetty työskentelymalli on vaikuttanut tiimin tuottavuuteen ja tehokkuuteen sekä dynamiikkaan.

Muutos toteutui hyvän muutosjohtamisen seurauksena ja hyvän tiimihengen yhteisvaikutuksella, josta halutaan jatkossakin pitää kiinni. Toimintatutkimuksellinen käytännön

osuus saatiin sovitus päätökseen ja koko kehittämishanke toteutui suunnitellusti. Aikataulut pitivät ja muutokseen osalliset saatiin hyvin mukaan projektiin. Muutoksen vakiintumisvaihe etenee kehittämishankkeen päättymisen jälkeen, jolloin pidemmän aikavälin perusvaikutukset voidaan nähdä myöhemmin.

Sisäisille asiakkaille informoitiin henkilökohtaisesti sekä myös Yrityksen sisäisissä kanavissa tulevasta muutoksesta ja muutoksen seurauksena kehitetystä muutostyökalusta eli keskitetyn sähköpostijakeluryhmän käyttöönotosta. Suurin osa sisäisistä asiakkaista otti muutoksen ilolla vastaan ja alkoi käyttää keskitettyä mallia heti. Osa sisäisistä asiakkaista ei ollut innokkaita uuteen toimintamalliin vaan koki entisen henkilökohtaisempaa palvelua sisältävän toimintamallin paremmaksi. Osalle sisäisistä asiakkaista ei ollut mitään merkitystä sillä, miten palvelupyynnöt esitetään tai miten palvelu saadaan, kunhan lopputulos on sama eli palvelupyynnön saadaan toteutettua.

Muutosviestintä oli onnistunutta ja muutoksesta viestitiin säännöllisesti suunnitellun mukaisesti projektin alusta loppuun saakka. Epävarmuutta oli kuitenkin siitä, saavuttiko tieto ja ohjeistus uudesta toimintamallista kaikki sisäiset asiakkaat. Kuten aiemmin tässä työssä oli todettu, osa sisäisistä asiakkaista saattoi olla hitaita ottamaan käyttöön ja omaksumaan uusia toimintamalleja. Kehittämishankkeen lopussa koettiin sen vuoksi tarpeelliseksi lähettää täydennetty ohjeistus ja muistutus Yrityksen sisäisiin tiedotuskanaviin sekä sisäisille asiakkaille.

Covid-19 pandemiasta johtuneet syyt aiheuttivat uuteen sähköpostiin tulevien palvelupyynnöiden määrien vähentymisen, ja tämä vaikutti myös sisäisille asiakkaille toimitetun kyselylomakkeen vastausmääriin. Pandemian päättymisen jälkeen, kun työnteke on palautunut normaaliksi, voidaan tarvittaessa harkita uuden kyselyn tekemistä siitä, miten muutostyökalun käyttö on pidemmällä aikavälillä onnistunut.

9.2 Reflektio

Työkuoman jakaminen antoi todellista tietoa siitä, mistä assistenttitiimin työ koostui ja miten työ jakautui. Tämän toimintatutkimuksellisen kehittämishankkeen syy-seuraussuhteet olivat hyvin nähtävissä alusta loppuun saakka, joiden havaitsemista edesauttoi muutokseen motivoitunut ja sitoutunut projektitiimi.

Projektiassistenttien keskuudessa sekä esimiestasolla oli esitetty huolenaihe palvelupyynnöiden suorittamisen hajanaisuudesta ja epätasaisesta jakautumisesta. Yrityksen sisäiset asiakkaat saavat toivomansa palvelupyynnöt tehtyä, mutta palvelupyynnöiden vastaanottajien eli projektiassistenttien kesken pyynnöiden vastaanottamisessa oli huomattu epätasaista jakautumista. Assistenttitiimille tulevien palvelupyynnöiden lähettämiseksi sekä vastaanottamiseksi tuli kehittää työkalu, joka jakaa heidän työkuormaansa, selkeyttää toimintamallia ja antaa esimiehelle työkalun työnseurannan avuksi.

Työt, jotka eivät kuulu niin sanotusti kenellekään haluttiin tasapuolisesti jakaa, joka vaati niiden tulon keskittämistä muutoksen kohteena olevan assistenttitiimin kesken. Niin kutsuttu säälä oli tarpeen jakaa oikeudenmukaisesti. Työkuorman jakaminen ja työn keskittäminen selkeän prosessin kautta tuo organisaatiolle sekä myös työntekijälle turvaa, sillä työt eivät tällöin kulminoitu yksilöihin. Työn keskittämisen avulla kerätty data työkuorman todellisesta määrästä ja jakautumisesta voi lisätä myös oikeudenmukaisuuden tunnetta. Lisäksi työn sijaistus ja perehdytys onnistuu paremmin keskitetyn työskentelymallin avulla.

Tutkija koki, että muutos toteutui hyvin selkeän muutosjohtamisen ja muutosprosessin luomisella, jossa esimiehen ja koko assistenttitiimin tuki oli tärkeää. Muutosjohtamiseen, työkuorman jakamiseen ja työn imuun sekä yksilöllisiin voimavaroihin liittyvä tietoperusta tuki muutokseen liittyvien tekijöiden huomioimista ja edesauttoi onnistunutta aikaansaannosta. Keskitetty toimintamalli loi pohjan sille, että hyvä tiimihenki säilyy jatkossakin ja uusi toimimalli ei tule olla henkilösidonainen. Keskitetty toimintamalli luo hyötyjä niin itse työntekijälle kuin myös yhtiölle, sillä se jakaa työtä, antaa mahdollisuuden työn tekemiseen henkilöistä ja paikasta riippumatta sekä myös selkeyttää esimiehen ja tiimin välistä yhteistyötä ja tukee yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja ohjeistusta.

Lähteet

CFI Corporate Finance Institute. Centralization. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/centralization/> . Luettu 29.1.2020.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2010. Doing Action Research in Your Organization. London, Sage Publications Ltd.

Conger, Sue 2011. Process Mapping and Management. Information Systems Collection. Daniel J. Power, editor. Business Expert Press, LLC.

Davey, Liane 2013. You First: Inspire Your Team to Grow Up, Get Along, and Get Stuff Done. 11.9.2013, Wiley.

Dryden, Gordon & Vos, Jeannette & Vos, Jeanette 1999. Oppimisen vallankumous: uusien oppimistapojen maailma. 2. uudistettu laitos. RT-Print, Pieksämäki 2002.

Eskola & Suoranta 1998. Kyllääntyminen. Luku 6.2.2. Aineiston hankinta. Kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [verkkajulkaisu]. Tampere. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html . Luettu 7.2.2020.

Eskola & Suoranta 1998. Triangulaatio. Luku 2.3.2 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [verkkajulkaisu]. Tampere. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html . Luettu 11.12.2019.

Hakanen, Jari & Työterveyslaitos 2011. Työn imu. Tammerprint Oy, Tampere. Verkkoaineisto. <http://urn.fi/URN:9789522618276> . Luettu 10.3.2020.

Hirsjärvi & Hurme 2001. Litterointi. Luku 7.2.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html . Luettu 4.3.2020.

Hirsjärvi ym. 2004, ks. myös Kuula 2006. Hyvä tutkimuskäytäntö. Luku 3.1.2 kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html . Luettu 5.3.2020.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK.

Kirk & Miller 1986, 29-30. Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. 3.3.1 Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html . Luettu 28.4.2020.

Knight, Rebecca 2016. Make Sure Your Team's Workload Is Divided Fairly. Harvard Business Review 14.11.2016. Article "Delegation". <https://hbr.org/2016/11/make-sure-your-teams-workload-is-divided-fairly> . Luettu 18.10.2019.

Komonen, Maija 2018. Miten työtehtävät jaetaan tasapuolisesti? Asiantuntija kumoaa yleisen uskomuksen. Duunitori, hyvinvointi. Blogi 6.10.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/tasapuolinen-tyopaikka> . Luettu 27.10.2019.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Sanoma Pro.

Kübler-Ross, Elisabeth 1969. On Death and Dying. New York, Macmillan.

Lawler, Alan & Sillitoe, James 2013. Facilitating organisational learning in a learning institution. Article. Journal of Higher Education Policy and Management, 2013. Vol. 35, No. 5, 495–500. DOI:10.1080/1360080X.2013.825415. <https://www.tandfonline.com.ezproxy.metropolia.fi/doi/pdf/10.1080/1360080X.2013.825415?needAccess=true> . ProQuest. Taylor Francis Online Routledge Taylor & Francis group. Luettu 21.9.2020.

Morgenstern, Julie 2005. Never Check E-Mail In the Morning: And Other Unexpected Strategies for Making Your Work Life Work. 27.9.2005 Touchstone.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY pro, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum, Helsinki.

Requeste 2017. Miksi pieni tiimi tarvitsee tehtävienhallintaa? Requeste-tiimi 16.8.2017. Blogikirjoitus. Tehtävienhallinta. <https://requeste.com/2017/08/16/miksi-pieni-palvelutiimi-tarvitsee-tehtavienhallintaa/> . Luettu 26.10.2019.

Robertson, Ivan & Cooper, Cary 2011. Well-being: Productivity and Happiness at Work. Palgrave Macmillan.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006a. Kvalitatiivinen laadullinen tutkimus. Luku 1.2. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [verkkajulkaisu]. Tampere. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html . Luettu 18.1.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006b. Toimintatutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html . Luettu 27.9.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006c. 6.3.3 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html . Luettu 7.2.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006d. 7.2.1 Litterointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html . Luettu 7.2.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006e. 6.3.2 Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html . Luettu 7.2.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006f. 6 Aineiston hankinta. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html> . Luettu 7.2.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006g. 7.2 Aineiston käsitteleminen ja alkutoimenpiteet. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2.html . Luettu 7.2.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006h. 2.2 Teoria ja tutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html . Luettu 20.3.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006i. 3.3.3 Tutkimuksen arviointi - reflektointia. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html . Luettu 28.4.2020.

Suomi Sanakirja. Sanakirja netissä. Komponentti. <https://www.suomisanakirja.fi/> . Luettu 13.11.2019.

THL Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. WHO julisti koronaviruksen kansainväliseksi kansanterveysuhaksi. Uutinen 31.1.2020. <https://thl.fi/fi/-/who-julisti-koronaviruksen-kansainvaliseksi-kansanterveysuhaksi> . Luettu 20.4.2020.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Mittaaminen, sujuvuus, tulokset, työhyvinvointi. Talentum pro, Helsinki.

Työterveyslaitos 2019. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Luettu 18.10.2019. https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/?utm_campaign=shareaholic&utm_medium=email_this&utm_source=email . Luettu 18.10.2019.

UM Ulkoministeriö 2020. Koronaviruksen vaikutukset matkustamiseen. Ulkoministeriö seuraa tilannetta Uutiset 6.3.2020. https://um.fi/ajankohtaista/-/asset_publisher/gc654PySnjTX/content/ulkoministeri-c3-b6-seuraa-koronavirustilannetta . Luettu 20.4.2020.

Vuorinen, Tero 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

WHO World Health Organization 2020. Coronavirus disease 2019. Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> . Luettu 23.4.2020.

Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tietosuoja 1987, 16-19, Kuula 2006, 201-207. Luku 3.1.2 hyvä tutkimuskäytäntö. Kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [verkkojulkaisu]. Tampere. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html . Luettu 29.4.2020.

Yritys X Oyj a 2019. Yhtiö. Internetsivut. <https://www.x.fi/yhtio/x-yrityksena/liiketoiminta/> . Luettu 25.11.2019.

Yritys X Oyj b 2019. Yhtiö. Internetsivut. <https://www.x.fi/yhtio/x-yrityksena/hallinnointi/> . Luettu 25.11.2019.

Yritys X Oyj 2010. Vuosikertomus 2010. https://vuosikertomukset.net/resources/x/fin/vuosikertomukset/x_vuosikertomus_2010.pdf . Luettu 7.1.2020.

Yritys X Oyj 2018. Tilinpäätös ja hallituksen toimintakertomus 2018. https://vuosikertomukset.net/resources/x/fin/vuosikertomukset/x_tilinpaaatos_2018.pdf . Luettu 7.1.2020.

Yritys X Oyj 2020. Yhtiökokous 2020. Toimitusjohtajan katsaus. <https://www.x.fi/globalassets/company/about-x/corporate-governance/agm-2020/toimitusjohtajan-katsaus-web.pdf> . Luettu 16.3.2020.

Puolistrukturoidut haastattelukysymykset projektiassistentit / nykytila-analyysi

Projektiassistenttien alkutilan kartoituksen ensihaastattelut
Haastateltavan tausta

1. Kauan olet työskennellyt yrityksessä ja mikä on nykyinen tehtävänimikkeesi?
2. Kauan olet työskennellyt tässä tehtävänkuvassa?
3. Oletko työskennellyt jossain toisessa yrityksessä vastaavanlaisissa tehtävissä?

Yrityksen organisaatio ja työnkuva

4. Kuvailisitko mihin segmenttiin yrityksen organisaatiossa tehtävänkuvasi kuuluu?
5. Kuinka monta assistenttia ja kuinka monta työntekijää kyseisessä segmentissä on?
6. Mihän erillisprojekteihin sinut on nimetty ja mitä nämä pitävät sisällään?
7. Kumpi sinua työllistää enemmän: nimetyt projektit vai segmentin sisäiset palvelupyynnöt?
8. Ketkä ja missä positioissa olevat henkilöt lähettävät sinulle palvelupyynnöitä?
9. Koetko priorisointieroja nimettyjen projektien tai segmentin välillä?
10. Mitä palvelupyynnöitä sinulle esitetään?
11. Mitä kautta palvelupyynnöt tulevat sinulle?

Tiimi ja työn suorittaminen

12. Mistä ja minkälaisista henkilöistä tiimisi koostuu, erillisprojektit ja segmentti?
13. Millainen työaika sinulla on?
14. Teetkö töitä etänä ja jos niin kuinka usein?
15. Teetkö töitä mieluummin toimistolla vai etänä?
16. Onko tiimiläisilläsi samanlainen työaika kuin sinulla?
17. Mitä eroja huomaat työn tekemisessä toimistolla tai etänä?
18. Meneekö palvelupyynnöitä tekeväälle henkilölle tieto siitä, oletko toimistolla vai etänä?
19. Miten koet kiireen ja stressin toimisto vs. etätö?
20. Koetko tekeväsi enemmän vai vähemmän töitä kuin muut tiimisi jäsenet?
21. Luokitteletko itsesi nopeaksi vai hitaaksi työn tekijäksi?

Palvelupyynnöt

22. Tiedätkö mitä palvelupyynnöitä kollegoillesi tulee?
23. Kertovatko kollegasi palvelupyynnöistään?
24. Onko palvelupyynnöiden esittämisessä tällä hetkellä olemassa jokin prosessi? Jos on niin mikä? Vai tuleeko pyynnöitä ns. miten sattuu?
25. Miten palvelupyynnöiden prosessi mielestäsi toimii tällä hetkellä? Hyvin/huonosti?
26. Tietävätkö sisäiset asiakkaat keille palvelupyynnöt tulee osoittaa?
27. Tuleeko sinulle palvelupyynnöitä, jotka eivät virallisen jaon mukaan kuulu sinulle?
28. Kerrotko pyynnön esittäjälle näistä vääristä pyynnöistä ja ohjaatko ne oikeille henkilöille?
29. Onko mielestäsi jotain esteitä, jotka haittaavat työn suorittamistasi, tiimin jäsenet, johto tai byrokratia? Jos kyllä, niin miten esteitä luodaan?

30. Onko jotain asioita, joita palvelupyynnöiden esittäjät voisivat itse tehdä?
31. Kuinka paljon palvelupyynnöitä sinulle tulee päivittäin ja viikoittain? Erillisprojektit ja segmentit?
32. Onko teillä yhteistä dokumenttien hallintaa?
33. Mitkä palvelupyynnot vievät mielestäsi sinulta eniten aikaa?
34. Onko jotain osa-alueita, joita et mielestäsi osaa tai joihin haluaisit koulutusta?

Asteikot

35. Kuinka kuormittunut tunnet olevasi 1-5? (1 ei kuormittunut, 5 erittäin kuormittunut)
36. Kuinka monta päivää viikosta tunnet olevasi kiireinen 1-5?
37. Kuinka monta tuntia päivässä tunnet olevasi kiireinen 1-8?
38. Miten kuvailisit stressitasoasi 1-5? (1 ei stressiä, 5 erittäin stressaantunut)
39. Mikä on tällä hetkellä työssä viihtyvyytesi arvosana 1-5? (1 huono, 5 kiitettävä)
40. Miten koet töiden jakautumisen 1-5? (1 ei jakaudu, 5 jakautuu hyvin)

Keskittäminen

41. Onko sinulla ajatuksia tai ehdotuksia, miten nykyistä palvelupyynnötulvaa voisi keskittää?
42. Onko sinulla ajatuksia tai ehdotuksia, miten dokumentit saataisiin koko tiimin hallitavaksi?

Jatko:

- Listaa viikon ajan muistiin kaikki sinulle tulleet palvelupyynnot: erillisprojektit ja yhteiset.
- Listaa muistiin mitä kautta palvelupyynnot tulivat.
- Erittele listaan väärälle taholle tulleet pyynnot.
- Erittele listaan mihin ohjasit väärät pyynnot ja otettiin ne vastaan.

Teemahaastattelukysymykset päällikkö- ja esimiestaso / nykytila-analyysi

- 1) Miten kuvaisit palvelupyyntöjen tämänhetkisen toimintamallin ja onko siinä nähtävissä selkeää prosessia?
- 2) Miten mielestäsi sisäiset asiakkaat löytävät projektiassistentin, jolta pyytävät palveluksia?
- 3) Mitkä ovat mielestäsi tämänhetkisen tilanteen ja toimintamallin kipupisteet?
- 4) Näetkö toimintatavoissa ongelmaa vai onko kysymys vain haluttavasta uudistuksesta ja muutoksesta?
- 5) Miten projektiassistenttien palveluksista viestitään tällä hetkellä sisäisesti?
- 6) Mihin ja keille tiedottaminen uudesta toimintamallista tulisi tehdä?
- 7) Tuleeko tuleva muutos ja toimintatapa hyväksyttää laajemmin yrityksen sisällä vai riittääkö selkeä tiedostus yrityksen sisäisille kohderyhmille?

Strukturoitu haastattelu / Forms-kyselylomake sisäisille asiakkaille / alkutila

Inquiry about use of Project Assistant's services

1. Do you use Project Assistant's services outside projects which have named own assistant?

- Yes
- No, you can stop this survey. Thank you.

2. How do you find a Project Assistant when help needed?

- Someone told me
- From Company's official guidance
- I turn to the Assistant who I have known for years
- I don't find

3. What is the Business Unit you work for?

- XXX
- XX
- X

4. Do you know the cost centers for the Projects you are working for?

- Yes
- No

5. How do you send your requests to the Project Assistant?

- Face to face
- Email
- Teams
- Phone

6. What kind of requests do you usually send?

- Flight reservations
- Hotel reservations
- Visa applications
- Passport applications
- Meeting and negotiation arrangements
- Apartment reservations (Forenom and Barona)
- Relocation services (Barona)
- Miscellaneous requests and basic info's

Restaurant reservations

7. Are you satisfied with the speed and quality of the service from XXX Project Assistant Team?

Yes

No

8. How do you see if in the future all the requests have to be sent to one centralized email?

Good idea

Doesn't matter to me

Not a good idea

9. Do you think it is important to get help from the same assistant you already know well?

Yes

No

10. Please give your additional thoughts and comments about the issue

Tiedote**Palvelupyyntöjen toimittaminen jatkossa keskitettyyn sähköpostiin****XXX projektiassistentit / x.x.x@x.com**

Siirrymme projektiassistenttien osittaisen keskitettyyn työskentelymalliin.

Muutos koskee kaikkia projektiassistenttitiimille (XXX XXX) tulevia **palvelupyyntöjä**, (esim. matkajärjestelyt) **jotka eivät liity projekteihin, joihin on nimetty oma projekti-assistentti.**

Jatkossa kaikki palvelupyynnöt tulee lähettää sähköpostilla jakeluryhmään, jolloin ensimmäinen vapaana oleva assistentti ottaa sen hoitaakseen.

Tämän muutoksen tarkoitus on työkuorman tasaisempi jakautuminen projektiassistenttitiimille.

Muutos ei koske projekteja, joille on nimetty oma projektiassistentti.

Palvelupyynnöt tulee jatkossa osoittaa:

x.x.x@x.com

Kyseiseen sähköpostiin lähetetyt palvelupyynnöt menevät seuraaville projektiassistentteille:

xx
xx
xx
xx
xx
xx
xx

Pyyntöön sisällytettävät tiedot:

XXX vai XX vai X

Projektin tiedot

Tilaukseen liittyvät oleelliset tiedot, kuten matkustuspäivä ja kohde

Cost center/network for travel costs ETC

Cost center/network for assistant work

Laskun hyväksyjä

Pelisäännöt**30.1.2020**

x.x.x@x.com

x
x
x
x
x
x
x
x**TIIMIN PELISÄÄNNÖT SÄHKÖPOSTIJAKELURYHMÄN KÄYTÖSTÄ**

- 1) Klo 10 mennessä ei saa olla ei-kuitattuja pyyntöjä, jotka on tullut edellisenä päivänä.
- 2) Pyyntöt käsitellään saapumisjärjestyksessä, jollei toisin ole tarpeen toimia.
- 3) Viestit ei saa olla luettuna, jos lukee sen, mutta ei ota itselleen -> pitää laittaa takaisin lukemattomaksi.
- 4) Merkkää oma värikoodisi, kun otat pyynnön hoitaaksesi -> tämän jälkeen muiden ei tarvitse puuttua kyseiseen viestiin.
- 5) Palvelupyynnön keskustelua voi jatkaa oman sähköpostin nimissä, jottei inbox täyty näistä. Jokainen voi lähettää sähköpostia joko itsenään tai project assistanttina.
- 6) Kun pyyntö on kokonaan hoidettu -> merkkää completed vihreä ok-merkintä.
- 7) Aiemmat sovitut sijaistajat edelleen voimassa -> infoa sijaistajaa, jos et voi jatkaa pyyntöä.
- 8) Palvelupyyntöviestejä ei saa poistaa, koska niitä on tarkoitus myös seurata.

Värikoodit, follow up eli seuranta ja completed -toiminnot löytyvät Home-valikon välilehdeltä tai sähköpostin viestissä hiiren oikeaa näppäintä painamalla aukeaa valikko.

x seuraa:

- Pyyntöjen määriä ja mistä pyyntöjä tulee (business unit) – hän ei seuraa niinkään värikoodeja.

- Keskimäärin kk ja keskimäärin vuositasolla määrät, tämän vuoksi viestejä ei saa tuhota (niitä voidaan jossain vaiheessa siirtää kansioihin tai arkistoida).

- Ongelmiin puututaan vasta sitten, jos niitä tulee, esim. että pyyntöjä jää kuittaamatta -> tällöin pitää keskustella työkuormasta.

Puolistrukturoidut haastattelukysymykset lopputila projektiassistentit

Projektiassistenttien lopputilan kartoituksen haastattelut huhtikuu 2020.

Työtilanne ja uusi muutostyökalu ja sen käyttöönotto

1. Miten uusi XXX segmentin nimen vaihtuminen XX (XX) on vaikuttanut työhösi? Eli nykyiset segmentit ovat XX, XX (XX) ja X? Onko kaikki assistentit edelleen tässä samassa? Milloin muutos tuli voimaan? Onko projektiassistenttimäärät pysyneet samana? Onko projektit pysyneet samana?
2. Kumpi sinua työllistää enemmän: nimetyt projektit vai segmentin sisäiset palvelupyynnöt?
3. Onko palvelupyynnöitä esittävät henkilöt tai palvelupyynnöiden laatu muuttunut muutoksen jälkeen?
4. Koetko priorisointieroja nimettyjen projektien tai ei-nimettyjen projektien välillä?
5. Mitä kautta palvelupyynnöt tällä hetkellä tulevat sinulle?
6. Onko työkuorma jakautunut uuden keskitetyn sähköpostijakeluryhmän seurauksena?
7. Toimiiko uusi keskitetty työskentelymalli ja sähköpostin käyttö?
8. Mitä risuja ja ruusuja työkuorman jakautuminen tai keskitetyn sähköpostin käyttö on mielestäsi tuonut?
9. Mitä risuja tai ruusuja olet saanut palautteena?
10. Kuvaile prosessi, miten palvelupyynnöt tällä hetkellä tulee ja koko pyyntö suoritetaan?

Tiimi ja työn suorittaminen

11. Onko tiimi noudattanut yhteisenä pelisääntöjä, jotka tehtiin ennen muutostyökalun ottoa ja onko esimies seurannut työkuorman jakautumista?
12. Teetkö edelleen töitä etänä ja miten muutos on vaikuttanut tähän?
13. Miten uusi toimintamalli on vaikuttanut tiimihenkeenne?
14. Onko muutos ollut hyvä ja onko tavoiteltuun muutokseen mielestäsi päästy?
15. Koetko tekeväsi enemmän vai vähemmän töitä kuin muut tiimisi jäsenet?

Palvelupyynnöt

16. Luoko keskitetty sähköposti tiedon sinulle siitä, mitä palvelupyynnöitä kollegoillesi tulee tai kertovatko he sinulle siitä?

17. Tietävätkö sisäiset asiakkaat keille palvelupyynnöt tulee osoittaa tai onko jollain mennyt tieto täysin ohi?
18. Tuleeko sähköpostiin edelleen pyyntöjä, jotka ei virallisesti kuuluisi teille?
19. Kerrotko pyynnön esittäjälle näistä vääristä pyynnöistä ja ohjaatko ne oikeille henkilöille?
20. Onko mielestäsi jotain esteitä, jotka haittaavat työn suorittamistasi, tiimin jäsenet, johto tai byrokratia? Jos kyllä, niin miten esteitä luodaan?
21. Kuinka paljon palvelupyynnöt sinulle tulee päivittäin ja viikoittain ja miten muutos on vaikuttanut palvelupyynnöiden määrään?
22. Onko muutos vaikuttanut dokumenttien hallintaan ja tiedonkulkuun?
23. Onko jotain osa-alueita, joita et mielestäsi osaa tai joihin haluaisit koulutusta?
24. Miten muutosviestintä mielestäsi hoidettiin?

Asteikot (muutosalue) / Erittäin vähän/huonosti – Erittäin paljon/hyvin (1-5)

25. Kuinka kuormittunut tunnet olevasi 1-5? (erittäin vähän - erittäin paljon)
26. Kuinka monta päivää viikosta tunnet olevasi kiireinen 1-5?
27. Kuinka monta tuntia päivässä tunnet olevasi kiireinen 1-8?
28. Miten kuvailisit stressitasoasi 1-5? (subjektiivinen, myös positiivista)
29. Mikä on tällä hetkellä työssä viihtyvyytesi arvosana 1-5?
30. Miten koet töiden jakautuminen 1-5?
31. Miten koet työn keskittämisen onnistuneen 1-5?
32. Miten palvelupyynnöprosessi ja muutostyökalu mielestäsi toimii tällä hetkellä? (1-5 erittäin hyvin, erittäin huonosti)
33. Sisäiset asiakkaat noudattavat uutta toimintamallia (1-5)
34. Uusi toimintamalli on hyvä ja selkeä (1-5)
35. Tavoiteltu muutos on toteutunut (1-5)
36. Muutos on ollut tarpeellinen (1-5)
37. Huoli työasioista on vähentynyt (1-5)

Kehittäminen

38. Onko sinulla ajatuksia tai ehdotuksia, miten nykyistä muutostyökalua eli keskitettyä sähköpostijakeluryhmää voisi kehittää?

Teemahaastattelut päällikkö- ja esimiestaso / Muutoksen jälkeinen lopputila

- 1) Miten kuvailisit palvelupyyntöjen tämänhetkisen toimintamallin verrattuna vanhaan toimintamalliin? **Palvelutahon löytäminen ennen-nyt?**
- 2) Miten sisäiset asiakkaat ovat ottaneet muutoksen vastaan eli palvelupyyntöjen lähettäminen keskitettyyn sähköpostiin? **Palvelun toimivuus ja laatu ennen-nyt?**
- 3) Miten muutosviestintä on mielestäsi onnistunut? Onko viestintä ollut riittävää, meili, Intra ja palaverit? **Viestintä ja tiedon löytäminen ennen-nyt?**
- 4) Mitkä ovat uuden toimintamallin eli keskitettyyn sähköpostiin lähetettävien palvelupyyntöjen risut ja ruusut, esim. löydettävyys ja uusien perehdyttäminen? **Risut ja ruusut?**
- 5) Haluttu tavoiteltu muutos oli työn keskittäminen ja selkeä prosessi sekä näiden kautta työkuorman jakautuminen. Tavoiteltu muutostyökalu helpottaa myös esimiehen työn seurantaa. **Onko tavoiteltu muutos onnistunut?**
- 6) **Miten muutos on vaikuttanut esimiestyöskentelyyn?** Onko muutos **selkeyttänyt** esimiestyöskentelyä ja tehnyt työstä läpinäkyvämpää? Saatko raporttia **työkuorman jakautumisesta?**

Strukturoitu haastattelu / Forms-kyselylomake sisäisille asiakkaille / lopputila

Inquiry about the use of Project Assistant's services, new centralized email
Master's Degree in Business Development / Centralization of Work and Workload Dis-
tribution Final State Evaluation inquiry: The usage of x.x.x@x.com
Requests for projects which don't have own named project assistant

1.How clear it is to you to, where and how, you should send your request to the assis-
tants?

- Very Clear
- Relatively clear
- Not clear

2.How clear and easy is the new centralized service model to use?

- Very Clear
- Relatively clear
- Not clear

3.How confident do you feel, that your request will be taken care of, when in the new
working model responsibility is shared and many assistants will see your request?

- Very confident
- Relatively confident
- Not so confident

4.How adequate and comprehensible was the communication regarding the new cen-
tralized service request model?

- Very good
- Average
- Not adequate and comprehensible at all

5.How satisfied are you with the new centralized system?

- Very satisfied
- Could be better
- Dissatisfied

6. How necessary and useful you think the change to the centralized work model was?

- Very necessary and useful
- I don't know anything about that
- Unnecessary and useless

7. How do you feel the current new service request process compares to the old model that depended on you knowing the assistant to contact?

- New system is much more better and efficient
- Doesn't matter to me
- Old system was better

8. Please give your additional comments, pros and cons about the whole change process (Centralization of Work, Workload Distribution, Communications, new ideas if any).