



ö

Organisaatiokehityksen vaikutukset työntekijäkokemuksessa - Case Ko- mea Kodinremontti Oy

Martina Viitanen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Organisaatiokehityksen vaikutukset
työntekijäkokemuksessa - Case Komea
Kodinremontti Oy**

Martina Viitanen
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2021

Organisaatiokehityksen vaikutukset työntekijäkokemuksessa - Case Komea Kodinremontti Oy

Vuosi 2021

Sivumäärä 111

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin tutkimus- ja kehittämishanke, jonka tavoitteena oli luoda uusia toimintatapoja rakennusalan organisaatioon helpottamaan arjen hallintaa. Tavoitteena oli myös luoda struktuuria organisaation toimintaan tukemaan sen kasvua ja kehittymistä muuttuvassa markkinassa. Hankkeen avulla pyrittiin organisoimaan työtä uudelleen ja selkeyttämään visio-strategia ajattelua jokaiselle työntekijälle. Opinnäytetyön tutkimuskysymys käsitteli ajatusta siitä, voiko organisaatiouudistuksella, työn uudelleenorganisoinnilla ja visio-strategia ajattelun selkeyttämisellä olla positiivisia vaikutuksia työntekijäkokemukseen. Tutkimus- ja kehittämishanke toteutettiin rakennusalan yritykselle Komea Kodinremontti Oy:lle.

Opinnäytetyön kehittämishankkeen tarkoituksena oli auttaa yrityksen hallitun kasvun uralle, ottaen huomioon korjausrakentamisen yhteiskunnallinen vaikutus, kestävä kehitys näkökulmat, kansantaloudellinen merkitys, muuttuvat markkinat sekä organisaation työntekijät ja olemassa oleva organisaatiokulttuuri. Kehittämistehtävä toteutettiin osallistavana kehittämishankkeena, eli koko organisaatio osallistui yhteisiin työpajoihin.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin kahta isompaa asiakokonaisuutta: työntekijäkokemus sekä strateginen johtaminen. Työntekijäkokemuksen aihealueista nostettiin tarkempaan tarkasteluun osallistaminen, sitouttaminen, sisäinen motivaatio, työn organisointi sekä työn imu ja intohimo. Strategisen johtamisen aihealueina tarkasteltiin tarkemmin visiota, missiota ja yrityksen strategiaa, strategista johtamista johtamismenetelmänä, visionääristä johtamista sekä strategista henkilöstöjohtamista. Tässä opinnäytetyössä toteutettiin laadullinen tutkimus ja laadullisina tutkimusmenetelminä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, puolistrukturoitua sidosryhmähaastattelua sekä osallistavia työpajoja.

Tutkimus- ja kehittämishankkeessa selvisi, että organisaation kehittämistyöllä on positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen. Kehittämishankkeen loppupalautteessa työntekijäkokemuksen arvosana oli 1,7% korkeampi kuin hankkeen alkututkimuksessa. Opinnäytetyöllä luotiin toimiva organisaatiokehittämisen prosessi, jonka avulla voidaan selkeyttää ja jalkauttaa visio-strategia ajattelua, uudelleen organisoida ja selkeyttää yrityksen toimintaa sekä rakentaa tukeva pohja liiketoiminnan kehittämiseksi.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tulosten perusteella voidaan siis päätellä, että organisaatiokehittämisellä voidaan parantaa työntekijäkokemusta. Jatkokehitysehdotuksina organisaatio voisi syventää tutkimusta tutkimalla työntekijäkokemuksen vaikutusta liiketoiminnan kasvuun, syventää johtamisen kehittämistä sekä paneutua asiakaskokemuksen ja brändityön kehittämiseen.

Asiasanat: työntekijäkokemus, strateginen johtaminen, organisaatiokehittäminen, työn organisointi

The impact of organizational development on employee experience - Case Komea Kodinremontti Oy

Year 2021

Pages

111

In this thesis, a research and development project was carried out with the aim of creating new practices that support the management of everyday operations in a construction organization. Another objective was to create a structure for the organization's operations to support its growth and development in a changing market. The key research question for the thesis was whether organizational development, reorganization of work, and clarification of vision-strategy thinking can have positive effects on employee experience. The research and development project was carried out in the construction company Komea Kodinremontti Oy.

The purpose of the development project undertaken in the thesis was to help the company onto a controlled growth path career taking into account the social impact of renovation construction, sustainable development perspectives, economic importance, changing markets as well as the organization's employees and existing organizational culture.

In the theory review phase of the thesis, two different themes were examined: employee experience and strategic management. Among the topics of the employee experience, involvement, engagement, internal motivation, work organization, and work flow and passion were raised for a more detailed examination. The topics of strategic management examined vision, mission and company strategy, strategic management as a management method, visionary management and strategic personnel management. Qualitative research was carried out in this thesis, and semi-structured thematic interviews, semi-structured stakeholder interviews and participatory workshops were used as qualitative research methods.

The research and development project revealed that organizational development work has a positive impact on employee experience. In the final feedback of the development project, the grade of employee experience was 1,7% higher than in the initial study of the project. The thesis created a functional organizational development process that can be used to clarify and implement vision-strategy thinking, reorganize and clarify the company's operations, and in addition to building a supportive foundation for business development.

Based on the results of the research and development project, it can therefore be concluded that organizational development can improve employee experience. As further development proposals, the organization could further the study research results on the impact of employee experience on business growth, reinforce management development and focus on developing customer experience and brand work.

Keywords: employee experience, strategic management, organizational development, work organization

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä	9
1.2	Työn rakenne	10
2	Työntekijäkokemus ja organisaation strateginen johtaminen.....	10
2.1	Työntekijäkokemus	11
2.1.1	Osallistaminen	12
2.1.2	Sitouttaminen	15
2.1.3	Sisäinen motivaatio	16
2.1.4	Työn organisointi	19
2.1.5	Työn imu ja intohimo	20
2.2	Strateginen johtaminen	22
2.2.1	Visio, missio ja organisaation strategia	23
2.2.2	Strateginen johtaminen johtamismenetelmänä	25
2.2.3	Visionäärinen johtaminen	29
2.2.4	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	30
2.3	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	33
3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimus- ja kehittämishankkeen toteuttaminen	34
3.1	Laadullinen tutkimus	35
3.2	Teemahaastattelut.....	36
3.3	Sidosryhmähaastattelut: kumppanit, yhteistyöverkosto ja loppuasiakas	38
3.4	Osallistavat työpajat	39
4	Kohdeorganisaatio - Komea Kodinremontti Oy	41
4.1	Organisaation kuvaus	42
4.2	Visio, missio ja organisaation strategia.....	42
4.3	Komea Kodinremontin kilpailukyky markkinalla ja kilpailuedut	44
4.4	Tunnistetut haasteet toiminnassa	44
5	Tutkimus- ja kehittämishankkeen tulokset.....	45
5.1	Työntekijähaastattelujen tulokset	45
5.2	Asiakashaastattelujen tulokset: kumppanit, verkostot ja loppuasiakas	49
5.3	Analyysi organisaation muutostarpeesta ja rakenteiden luomisesta.....	51
5.4	Työpajojen tulokset	54
5.4.1	Työpaja 1: Visio- strategia ajattelu (orientaatio muutokseen)	54
5.4.2	Työpaja 2: Oma rooli ja vastuut	55
5.4.3	Työpaja 3: Prosessit.....	59
5.4.4	Työpaja 4: Toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt	62
5.4.5	Työpaja 5: Yhteenveto	63

5.4.6 Työpajojen tulokset ja yhteenveto.....	64
6 Johtopäätökset	66
6.1 Jatkokehitysehdotukset	70
6.1.1 Johtamisen kehittäminen	70
6.1.2 Asiakaskokemus.....	72
6.1.3 Brändin kehittäminen.....	73
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	73
6.3 Tutkimuksen laajempi hyödyntäminen	74
Lähteet	76
Kuvat.....	80
Liitteet	81

1 Johdanto

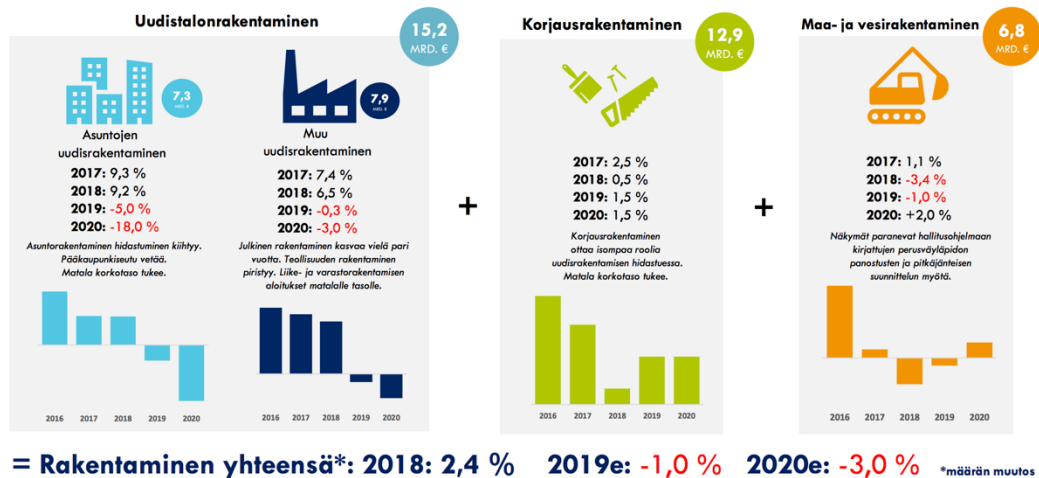
Suomalainen rakennusteollisuus on ollut monia vuosia vakaata ja markkinatilanne ollut melko vahvaa vielä vuonna 2019. Rakennusteollisuuden arvion mukaan rakentaminen kuitenkin pu-
toaa muiden päätoimialojen vauhdista ja kääntyy laskuun vuonna 2020, sillä asuntorakentami-
sen oletetaan hidastuvan. Asunnoille myönnetyt rakennusluvut ovat vähentyneet ja lasku on
näkynyt vahvimmin kerrostaloissa. Rakennusteollisuuden tekemän suhdanneanalyysin mukaan
lasku johtuu korkotason laskusta sekä vahvasta sijoittajakysynnästä. (Rakennusteollisuus
2019, 1.)

Rakennusteollisuus kattaa yli 83% suomalaisesta kansallisvarallisuudesta, 15% bruttokansan-
tuotteesta ja työllistää 20% suomen väestöstä. Suomalainen rakennusteollisuus on näiden lu-
kujen valossa todella merkittävä osa suomalaista kansantaloutta ja vaatii yhteiskunnallista
huomiota. Myös hallitusohjelmassa on säädetty tavoitteita rakennusalan kehittämiseksi. (ROTI
2019, 4 & hallitusohjelma 2019, 48-55.)

Rakennusteollisuuden suhdannekatsauksessa sanotaan, että korjausrakentaminen jatkaa kas-
vuaan kasvuseuduilla tasaisena. Koska korjausrakentamisen tahti kiihtyy, mutta uudisrakenta-
minen hidastuu, odotetaan työvoimapulaan helpotusta korjausrakentamisen puolelle. Korjaus-
rakentamisessa on suuri työllistämispotentiaali tulevaisuudessa ja sen tukeminen on erinomai-
sen tärkeää. Rakennusteollisuuden mukaan rakentamisessa rikottiin 200 000 työllisen raja
viime vuonna ja uskotaan, että tänä vuonna päästään viime vuoden tasolle. Kuvassa 1 Raken-
nusteollisuuden RT ennuste 2019-2020. (Rakennusteollisuus 2019, 2.)

Rakennusteollisuus RT ennuste 2019-2020*

Rakentaminen
2018 yhteensä
35,0
MRD. €



Kuva 1: Rakennusteollisuuden ennuste 2019-2020. (Rakennusteollisuus 2019, 2)

Koska talouden ennustetaan hidastuvan, Rakennusteollisuuden katsauksen mukaan PK-seudun ja kasvukeskusten rakentaminen korostuu vuonna 2020. Tämä tietää korjausrakentamisen kasvun kiihtymistä vajaaseen kahteen prosenttiin vuosina 2019-2020 ja korjausrakentamisen tärkeyden korostumista uudisrakentamisen hidastuessa. Rakennusteollisuuden arvion mukaan korjausrakentamisen arvo vuonna 2018 oli 12,9 miljardia euroa, joista asuntojen korjaamisen osuus oli 7,3 miljardia euroa ja suurin osa korjauksista keskittyi kerrostalo- ja rivitalokantaan. Suomen rakennuskannan korkea ikä ja vuosien aiheuttama korjausvelka ovat suurimmat syyt korjausrakentamisen kasvulle. (Rakennusteollisuus 2019, 2.)

Rakennusteollisuuden (Rakennusteollisuus 2019, 2.) selvityksen mukaan Tampereella sekä uudis- että korjausrakennetaan paljon 2020- luvulla ja esimerkiksi Tampereen keskusta uudistuu merkittävästi vuoteen 2030 mennessä. Tampereen Kauppakamarin edustajan mukaan korjausrakentamisen tulevaisuus Tampereella näyttää valoisalle, mutta ilman haasteita ala ei tule selviämään - alan toimijat tarvitsevat kilpailuvaltteja ja -kykyä selviytyä alan haasteista sekä kilpailijoiden että heilahtelevan markkinan tuomasta ulkoisesta paineesta. Jotta toimialaa ja sen imagoa voidaan muuttaa paremmaksi, rakennusalalle vaaditaan selvästi toimijoita, jotka tekevät työnsä ja organisoivat toimintansa laadukkaasti. (Repo 2020.)

Korjausrakentamisen kasvulla on suuri merkitys myös kestävästä kehityksen kannalta. Suomalainen rakennusteollisuus kattaa 35% suomalaisesta energiankulutuksesta ja tuottaa yli 30% valtion Co2 päästöistä. Rakennetun ympäristön kunnossapidon laiminlyönti maksaa yhteiskunnalle jopa 5,7 miljardia euroa vuodessa, kun taas jokainen rakentamiseen sijoitettu euro saadaan kaksinkertaisena takaisin. ROTI raportin mukaan Suomen kiinteistö- ja rakennusala vastaa jopa 11 tavoitteeseen YK:n kestävästä kehityksen ohjelmasta Agenda 2030. (ROTI 2019, 4-6.)

Jopa hallitusohjelmassa 2019 on määritetty tavoitteita rakennusteollisuuden kestävästä kehityksen näkökulmille. Hallitusohjelmassa halutaan vähentää rakennusteollisuuden aiheuttamia kasvihuonepäästöjä, jotta Suomi voi saavuttaa kansalliset ilmastotavoitteet ja ne on suunniteltu saavutettavaksi kolmen tavoitteen kautta; rakennetaan hiilineutraalia yhteiskuntaa ja parannetaan ilmaston laatua, tuetaan kestävästä kaupunkikehitystä ja lisätään asuntorakentamista kasvukeskitymissä sekä poistetaan asunnottomuus kahdella vaalikaudella. (Hallitusohjelma 2019, 48-55.)

Korjausrakentamisen kasvu aiheuttaa lähivuosina jopa 40% työvoiman vajauksen rakennus- alalle, joka tuo mukanaan kovia paineita rakennusalan organisaatioille. Tarve uudelle osaamiselle kasvaa, joten organisaatioiden on oltava valmiita kasvamaan ja kehittymään monella tapaa; kouluttamaan organisaation jäseniä, palkkaamaan lisää uutta osaamista sekä oppimaan uusia vuorovaikutustaitoja, luovuutta sekä empatiaa ja tunneälyä. (ROTI 2019, 7.) Kun

organisaation jäsenet ymmärtävät suuren kansantaloudellisen merkityksen omassa työssään, myös organisaation vision merkitys, sitoutuneisuus ja työn merkityksellisyys kasvaa.

Rakennusosalalla oleva selkeä tarve kehittymiselle sekä toimialana, että toiminnan kehittämiseksi yksittäisinä toimijoina on tunnustettu ja tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymys käsittelee ajatusta siitä, voiko organisaatiouudistuksella, työn uudelleenorganisoinnilla ja visio-strategia ajattelun selkeyttämisellä olla positiivisia vaikutuksia työntekijäkokemukseen.

1.1 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda uusia toimintatapoja rakennusalan organisaatioon helpottamaan arjen hallintaa ja luomaan struktuuria organisaation toimintaan tukemaan sen kasvua ja kehittymistä muuttuvassa markkinassa. Hankkeen avulla pyritään myös organisoidaan työtä uudelleen ja selkeyttämään visio-strategia ajattelua jokaiselle työntekijälle.

Viitaten Rakennusteollisuuden suhdannekatsaukseen, hallitusohjelmaan ja ROTI raporttiin, voidaan päätellä että rakennusteollisuus, sen kasvu ja uudistuminen on yhteiskunnallisesti hyvin merkittävä asia. Korjausrakentamisen kasvu tietää uusia työpaikkoja ja kroonista tarvetta hyvistä rakennusalan työntekijöistä ja työnantajista myös Pirkanmaalla, sillä se kaupungistuu kovaa vauhtia ja kasvu asettaa lisävaateita yrityksille, jotta he voivat vastata suureen korjausrakentamisen kysyntään.

Ulkoisen työympäristön muutos ja organisaatioiden kasvupotentiaali vaati sen, että rakennusalan organisaatioiden täytyy pystyä pitämään yllä osaamistaan, on erotuttava joukosta työnantajina, jotta he voivat kilpailla alan parhaista tekijöistä ja kirkastettava yrityksen visio-strategia ajattelua. Näin yrityksellä on edellytykset kasvaa, kehittyä ja menestyä markkinoiden mukana. Viitaten ROTI- raportin sisältöön voidaan todeta, että vastatakseen kilpailuun ja muuttuvaan markkinaan, pelkkä substanssiosaaminen ei riitä, vaan organisaation tulee kehittyä myös toimialalle tuntemattomilla osa-alueilla kuten vuorovaikutustaidot, luovuus, empatiakyky, tunneäly ja muu uuden oppiminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa yritys hallitun kasvun uralle, ottaen huomioon korjausrakentamisen yhteiskunnallinen vaikutus, kestävän kehityksen näkökulmat ja kansantaloudellinen merkitys, muuttuvat markkinat sekä organisaation sisäinen maailma eli sen työntekijät ja olemassa oleva organisaatiokulttuuri. Työn kautta etsitään työkaluja, miten yritys pääsee kasvamaan hallitusti niin, että työntekijät saadaan sitoutettua kasvuun ja organisaation uudenlaiseen toimintaan. Kehittämistehtävä toteutetaan tutkimuksen (haastattelut ja osallistavat työpajat) kautta ja lopputuloksena luodaan yritykselle työkalupakki, jolla he ovat valmiita hallittuun kasvuun ja selviämään muuttuvassa markkinatilanteessa.

Tutkimusosiossa tutkitaan vaikuttaako organisaatiouudistus työntekijäkokemukseen niin, että yrityksellä olisi paremmat valmiudet taistella kasvavalla markkinalla ja laajentaa liiketoimintaansa turvallisesti ja vakaasti. Tutkimuksen ja siitä saadun tiedon avulla Komea Kodinremontille tehdään organisaatiouudistus, jonka lopputuloksena saadaan luotua liiketoimintaa ja sen kasvua tukevat prosessit, toimintamallit ja tarvittavat tukirakenteet. Kehittämishanke toteutetaan yhdessä toimeksiantajaorganisaation jäsenten kanssa.

Organisaatiouudistuksen yhteydessä organisaatio saa dokumentoidun lopputuotoksen projektista. Opinnäytetyön kautta esitellään käytännön ehdotuksia, työkaluja sekä kuvatut prosessit ja toimintatavat yritykselle työkaluiksi struktuurin rakentamiseen ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Opinnäytetyöstä lopputuloksena tuleva dokumentaatio suunnitellaan ja toteutetaan graafisesti laadukkaaseen muotoon toimeksiantajan yhteistyökumppanin kanssa.

1.2 Työn rakenne

Työ rakentuu kahdesta toisiaan tukevasta osiosta; tutkimuksesta ja kehittämishankkeesta sekä hanketta tukevasta teoriaosuudesta. Johdannossa alustetaan tutkimusongelma ja sitä tukeva kansallinen tila korjausrakentamisen saralla ja perustellaan opinnäytetyön tarve.

Johdannon jälkeen kappaleessa kaksi esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja lyhyesti teoreettinen metodologia. Teoriaa ollaan opinnäytetyön pohjaksi tutkittu työntekijäkokemuksesta sekä strategisesta johtamisesta. Metodologiana tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka esitellään tarkemmin kappaleessa kolme.

Kappaleessa kolme avataan tarkemmin opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä eli kuvataan tarkemmin tutkimusosuudessa toteutetut haastattelut sekä kehittämishankkeen osallistavat työpajat. Kappaleessa neljä esitellään kohdeorganisaatio eli Komea Kodinremontti ja kappaleessa viisi puretaan tutkimusosuuden ja kehittämishankkeen tulokset. Kappaleessa kuusi esitellään pohdinta osio, kehitysehdotukset sekä todennetaan tutkimuksen luotettavuus ja jatkohyödyntämismahdollisuudet.

2 Työntekijäkokemus ja organisaation strateginen johtaminen

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta asiakokonaisuudesta; työntekijäkokemuksesta sekä organisaation strategisesta johtamisesta. Teoreettinen viitekehys on valittu tukemaan tutkimuksen ja kehittämishankkeen läpivientiä sekä perustelemaan strukturoidun organisaation tärkeyttä työntekijäkokemuksessa ja organisaation menestyksessä.

Työntekijäkokemuksen sisältä nostetut teoriaosuuden aihealueet ovat: osallistaminen, sitouttaminen, sisäinen motivaatio ja sen mittaaminen, työn organisointi sekä työn imu ja intohimo. Strategisen johtamisen teoriaosuus käsittää alleen strategisen johtamisen perusteita,

yhdistää visio-strategia ajattelua, sekä luo pohjaa strategiselle henkilöstöjohtamiselle ja osoittaa psykologisen turvallisuuden merkityksen organisaation johtamistyössä.

2.1 Työntekijäkokemus

Jacob Morgan (2016) määrittelee työntekijäkokemuksen syntyvän ihmisille halusta olla töissä tietyssä työpaikassa, ei tarpeesta. Organisaatioiden tulisi siis unohtaa vanhanaikainen käsitys siitä, että ihmiset ovat töissä vain sen takia, että he tarvitsevat työpaikan ja rahaa. Yritysten tulisi keskittää hyvän työntekijäkokemuksen rakentaminen terveeseen, innostavaan ja hyvään ilmapiiriin ja luottaa siihen, että ihmiset haluavat olla juuri heillä töissä, vaikka heidän ei tarvitsisikaan. Jos organisaatio onnistuu rakentamaan hyvät puitteet positiiviselle työntekijäkokemukselle, on kaiken kaikkiaan positiivinen yrityskulttuuri helpompi rakentaa. (Morgan 2019.)

Organisaatiot voivat kehittyä monella erilaisella tavalla - voidaan kehittää yhteisiä toimintatapoja, yrityskulttuuria, johtamismalleja, toimintatapoja, strategisia linjauksia tai henkilöstön osaamista. Organisaation toimintaa voidaan tarkastella monesta eri lähtökohdasta ja näkökulmasta, jolloin saadaan paras mahdollinen käsitys nykytilasta ja tarvittavista kehityskohteista. Organisaation kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka on eletävä organisaation kasvun ja matkan mukana. (Vuorinen 2014, 33.)

Organisaation johtamismallien kehittäminen sekä innostuksen johtaminen pitäisi olla avointa vuoropuhelua organisaation ja sen työntekijöiden välillä. Morganin (2020) mukaan myös työntekijät ovat vastuussa organisaationkulttuurin ja työntekijäkokemuksen muokkaamisesta työpaikoillaan. Työn imu, intohimo tai sisäinen motivaatio saavat yksilöt tekemään parhaansa ja tekevät työstä mielekästä, mutta organisaation johtamismallit ja ilmapiiri luovat pohjan hyvälle työntekijäkokemukselle. Organisaation on luotava olosuhteet, jossa yksilöt pääsevät loistamaan, mutta myös työntekijöiden tulee ottaa vastuu omasta toiminnastaan ja siitä millainen vaikutus yksilön roolilla on omassa ja kollegoiden työntekijäkokemuksessa. (Morgan 2019.)

Yksi johtamisen ja hyvän työntekijäkokemuksen rakentamisen elementti on työntekijöiden onnellisuuden esteiden poistaminen. Se voidaan saavuttaa sillä, että ihmiset kuullaan ja nähdään yksilöinä ja heille osoitetaan arvostusta. Kun organisaatio luo suotuisat olosuhteet innostuksen syttymiselle ja positiiviselle työntekijäkokemukselle voidaan puhua psykologisesta turvallisuudesta ja luottamuksen ilmapiiristä, missä ihmiset uskaltavat sanoa mitä ajattelevat. Morganin mukaan yksilön tuoma lisäarvo organisaatiossa on yleensä nimenomaan siinä, että hän uskaltaa puhua rehellisesti ja tuoda mielipiteensä esille. (Morgan 2020.)

Morganin (2016) mukaan myös HR-funktio ja johtamismallit ovat tärkeässä osassa muovaa-
massa organisaation työntekijöiden työntekijäkokemuksia. Morgan väittää, että työntekijäko-
kemuksen kehittäminen tulee tulevaisuudessa korvaamaan työntekijöiden sitouttamiseen käy-
tettävät resurssit - hän uskoo, että kun organisaatio rakentaa olosuhteet jossa ihmiset koke-
vat positiivisia työntekijäkokemuksia, he myös sitoutuvat paremmin. Positiivisella työntekijä-
kokemuksella on kuitenkin laajemmat vaikutukset kuin vain sitoutuminen; kannattavuuden
kasvu, matalat sairauspoissaolotilastot ja parempi asiakaskokemus. (Morgan 2016.) Voidaan siis
päättellä, että hyvinvoivat työntekijät pitävät myös parempaa huolta itsestään ja yrityksen
asiakkaista.

Morganin (2016) mukaan positiivinen työntekijäkokemus rakennetaan kolmesta eri osa-alu-
eesta: organisaation kulttuuri, teknologia ja fyysinen ympäristö. Fyysinen ympäristö ja hyvä
työympäristösuunnittelu takaavat innostavan ja kehittävän ympäristön työntekijöille. Tekno-
logia takaa työn sujuvuuden ja toimivuuden ja organisaation kulttuuri sekä sosiaalinen ympä-
ristö vastaavat ihmisen tarpeeseen kohdata toisia ihmisiä. Näiden kolmen osa-alueen toteutu-
essa laadukkaasti voidaan puhua onnistuneesta työntekijäkokemuksesta. (Morgan 2016.)

Myös Leesmanin johtavan tutkijan Peggie Rothen (2019) mukaan työympäristökokemukseen ja
ihmisen hyvinvointiin työssä vaikuttavia tekijöitä voidaan määritellä kolmen erilaisen ympäris-
tön kautta; sosiaalinen ympäristö, digitaalinen ympäristö sekä fyysinen ympäristö. Rothen mu-
kaan, työntekijäkokemus ei voi olla tyydyttävä, jos kaikki kolme ympäristöä eivät toimi tasa-
painossa suhteessa toisiinsa. (Rothe 2019.)

Hyvällä työntekijäkokemuksella on myös selvä yhteys työn tuottavuuteen eli liiketoiminnan
kannattavuuteen. Saarikosken (2006, 10-14) mukaan tuottavuus syntyy siitä, että yrityksessä
tehdään asioita hyvin ja fiksusti. Huomio on siinä mitä halutaan saada aikaiseksi ja se saavu-
tetaan työntekijöiden avulla, eikä työntekijöiden hyvinvointiin varatuista resursseista säästä-
mällä - hyvinvointi, työntekijäkokemus ja tuottavuus kulkevat siis yhdessä.

2.1.1 Osallistaminen

Ihan intona - teoksen tutkimustyössä toteutettiin laadullinen tutkimus innostuksessa, jonka
tarkoituksena oli tutkia ihmisten kokemuksia innostuksesta ja ymmärtää innostusta ilmiönä.
Tutkimuksesta nousi esiin erityisesti puheen merkitys innostuksen johtamisessa ja strategia-
työn tekemisessä. Puhetapa vaikuttaa fyysiseen todellisuuteen sekä ihmisten käyttäytymiseen
ja sitä myötä luo eräänlaisen sosiaalisen konstruktion. Kielenkäyttö ei siis vain heijasta il-
miötä vaan luo niitä. (Mäkkeli & Kostamo 2017, 167.)

Ihan intona- teoksen tutkimuksessa innostuksesta puhuttiin yleisesti hyvänä fiiliksenä, joka
saattaa kestää pienestä hetkestä moniin päiviin. Innostukseen myös suhtaudutaan jo normina,

eli innostus on jotain, mitä jokaiselta ihmiseltä työelämässä jopa odotetaan. Innostuksen koettiin myös olevan helposti tarttuvaa ja joidenkin ihmisten kanssa on helpompi innostua kuin toisten. Tutkimukseen osallistujat mainitsivat myös sen, että organisaation ilmapiirillä on suuri vaikutus innostukseen - negatiivisessa ilmapiirissä on todella paljon vaikeampi innostua kuin positiivisessa. Myös johtajuuden ja johtajan merkitys innostuksessa koettiin suureksi. (Mäkkeli & Kostamo 2017, 171-176.)

Gravesin ja Sarkisin (2018) julkaisemassa artikkelissa on käsitelty tutkimusta jossa on tutkittu organisaatioympäristön vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon sekä arvoihin. Tutkimuksessa puhutaan organisaation ympäristöjohtamisesta ja sen merkityksestä organisaation työntekijöiden operatiiviseen johtamiseen ja organisaation menestymiseen. Artikkelissa käsitellään myös tarkemmin sisäisen motivaation merkitystä ja sitä kuinka organisaatio voi vaikuttaa sisäisen motivaation syntyyn ja kasvuun. (Graves & Sarkis 2018, 576-577.)

Artikkelin keskeinen sisältö käsittelee sitä, mitä ympäristöjohtaminen on, kuinka organisaation luomalla ympäristöllä on iso vaikutus työntekijöiden itsensä johtamiseen ja kuinka johtajuus voi olla positiivisesti sidottu työntekijöiden sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Artikkelissa esitellyn tutkimuksen mukaan sisäinen motivaatio voi positiivisesti vaikuttaa ympäristöönsä hyvinkin voimakkaasti luoden positiivisen vaikutuksen kehän organisaatioon. (Graves & Sarkis 2018, 576-577.)

Artikkelissa nostetaan esille myös ajatuksia siitä, kuinka työntekijöiden organisaatioympäristöä koskevat arvot voivat vaikuttaa heidän toimintaansa sisäisen motivaation kautta - eli työntekijän ympäristöllä ja hänen kokemallaan johtajuudella voidaan suoraan vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Johtamiskokemuksen tulee kuitenkin olla positiivinen, eli työntekijän tulee kokea arvostusta ja arvojensa mukaista toimintaa ympäristössään. (Graves & Sarkis 2018, 576-577.)

Gravesin ja Sarksin julkaiseman tutkimuksen mukaan intohimoiset työntekijät sitouttavat ja innostavat myös organisaation muut jäsenet yhteisiin tavoitteisiin. Intohimo tekee tutkijoiden mukaan myös asioiden sisäistämisestä ja hyväksymisestä helpompaa. (Graves & Sarkis 2018, 578.)

Gravesin ja Sarkisin artikkelin mukaan motivaatio määrittää hyvin pitkälle sen mitä työntekijä tekee, miten hän työnsä tekee ja kuinka kovaa hän työskentelee. Motivaatio määrittää myös tekemisen tason, yleensä siis sen tuleeko lopputuloksesta hyvä vai huono. (Graves & Sarkis, 2018, 577.) Turvallisella, avoimella ja kannustavalla sosiaalisella ympäristöllä organisaatio voi

luoda olosuhteet, joissa työntekijöiden sisäinen motivaatio voi kasvaa. Organisaatiolla on siis vastuu sekä mahdollistaa sisäisen motivaation ylläpito ja kasvu, mutta myös velvollisuus poistaa onnellisuuden esteet jotka tukahduttaisivat sisäistä motivaatiota. Hyviä esimerkkejä turvallisen sosiaalisen ympäristön luomisesta ja onnellisuuden esteiden poistamisesta on arvostuksen osoittaminen työntekijälle sekä ympäristön luominen jossa hän kokee tulleen nähdyksi ja kuulluksi - tässä esimiestyö on tärkeässä asemassa.

Gravesin ja Sarksin artikkelissa sanotaan, että organisaatiot voivat kehittää esimiestyötä ja toimintaansa sekä hyödyntää yksilön sisäistä motivaatiota esimiestyössä monella eri tavalla; organisaatiossa voidaan kehittää johtamismalleja, organisaation kulttuuria tai sen sisäistä ympäristöä. Organisaation toimintaa voidaan tarkastella monesta eri lähtökohdasta ja näkökulmasta, jolloin saadaan paras mahdollinen käsitys nykytilasta ja tarvittavista kehityskohteista. Organisaation kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka on elettävä organisaation kasvun ja matkan mukana. (Graves & Sarkis, 2018, 578-579.)

Organisaation johtamismallien kehittäminen sekä innostuksen johtaminen pitäisi olla avointa vuoropuhelua organisaation ja sen työntekijöiden välillä - näin esimies pystyy vaikuttamaan konkreettisesti työntekijöiden sisäisen motivaation kehittymiseen. Kun esimies ja ulkoinen ympäristö tukee yksilön työtä, se aiheuttaa työn imua, intohimoa työtä kohtaan sekä sisäisen motivaation kasvua. Gravesin ja Sarksin mukaan on tärkeää, että esimiehet ja organisaation johto puhuvat esimerkiksi arvoistaan avoimesti, sillä työntekijän on helpompi sitoutua organisaation tavoitteisiin ja tuntea itsensä motivoituneeksi, kun hän tuntee omien ja organisaation ja sen johdon arvojen kohtaavan. (Graves & Sarkis, 2018, 578-579.)

Graves ja Sarks nostavat artikkelissaan esille myös erilaisten motivaatio tyyppien tunnistamisen ja niiden hyödyntämisen esimiestyössä. Kun esimiehellä on käsitys siitä mikä kutakin yksilöä motivoi, voi hän ohjata ulkoisen ympäristön vaikuttumia oikein ja näin vaikuttaa yksilöiden sisäiseen motivaatioon. (Graves & Sarkis, 2018, 579-580.)

Esimiestyössä sisäistä motivaatiota voidaan tukea ja seurata myös johtamisen vaikutusten mittaamisella. Graves ja Sarks ehdottavat, että ulkoisen ympäristön ja motivaation vaikutuksia ja kehittymistä voidaan mitata tutkimalla 1) työntekijöiden näkemystä ympäristömuutoksen johtajuudesta, 2) ympäristön arvoja, 3) motivaation kehittymistä, 4) itseraportoinnin määrää ympäristöstä sekä 5) yksilöiden muita määrääviä tekijöitä kuten sukupuoli, ikä ja työnkuva. (Graves & Sarkis, 2018, 580-581.)

Artikkeliin viitaten voidaan päätellä, että organisaation ympäristöllä voidaan vaikuttaa yksilön motivaatioon ja hyvällä esimiestyöllä ja siinä hyödynnettävillä työkaluilla voidaan saada aikaan isoja vaikutuksia yksilön suorituksessa organisaatiossa. Kaikkea vastuuta innostuksesta ja motivaatiosta ei voi kuitenkaan vierittää organisaation vastuulle, vaan on ymmärrettävä, että

innostus ja motivaatio tulee myös sisältä päin ja yksilö voi itse ohjata omaa motivaatioonsa (Morgan 2019).

2.1.2 Sitouttaminen

Henkilöstö voidaan sitouttaa organisaatioon erilaisin tavoin; kouluttamalla, palkitsemalla rahallisesti tai muin eduin, osoittamalla luottamusta ja lojaaliutta sekä rakentamalla psykologisesti kestävä suhteen työntekijän kanssa. Sitoutuneisuus voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen; normatiiviseen, affektiiviseen ja jatkuvaan sitoutumiseen. (Viitala 2013, 85-86.)

Sitouttaminen voidaan organisaatiossa tehdä johtamalla sen sisäistä maailmaa. Organisaation sisäinen maailma on jotain, mitä yritys voi kokonaisuudessaan hallita, mutta se on myös hyvin riippuvainen sisäisen maailman elementeistä. Organisaation sisäinen ympäristö koostuu sen erilaisista rakenteista (esim. liiketoimintarakenteet, toimintamallit ja -rakenteet) ja resursseista (kuten henkilöstö, aineettomat ja aineelliset resurssit), prosesseista, sekä vaihdettavista ja vaihtamattomista resursseista. (Beinhauer & Wenzel, 3.)

Sisäinen ympäristö voidaan jakaa Kauhasen (2010) mukaan kahteen eri osa-alueeseen; henkilöstön ominaisuudet sekä organisatoriset tekijät. Organisaation on hyvä selvittää sen sisäisen ympäristön heikkoudet ja vahvuudet ja muodostaa ymmärrys siitä, minkälaisia muutoksia tulevaisuudessa täytyy tehdä, jotta organisaation sisäinen maailma tukee parhaiten sen menestystä markkinalla. Sisäisestä maailmasta voidaan arvioida esimerkiksi sen rakennetta, tieto- ja taitotasoa, asenteita ja arvoja, tuottavuutta, kehityspotentiaalia, sitoutuneisuutta ja organisaation jäsenten motivoituneisuutta ja yhteistyökykyä sekä työtyytyväisyyttä. (Kauhanen 2010, 25.)

Jotta organisaatio voi johtaa sisäistä ympäristöään, sen on tehtävä strategisia valintoja. Sisäisen maailman strategiatyön keskiössä on yrityksen visio, jota kohden sisäisen maailman strategiset valinnat johtaa. Visiot joita kohti strategisten valintojen tulisi organisaatiota viedä, voidaan jakaa kahteen; johtamis- ja henkilöstövisiot. Strategisten päätösten tekemisen jälkeen organisaatio saattaa tarvita suuriakin muutoksia sen toimintamalleissa ja toimintakulttuurissa. (Kauppinen & Piispanen 2013, 30-31.)

Sisäistä ympäristöä voidaan johtaa myös vahvasti sen kulttuurilla, yhteisillä toimintatavoilla ja organisaatiota läpileikkaavilla projekteilla. Rossin mukaan organisaatiokulttuurilla johtaminen ei ole vielä kovin yleistä, sillä prosessien kautta johtaminen on huomattavasti helpompaa - konkreettiset johtamisen työkalut siis vielä puuttuvat organisaatiokulttuurin johtamisesta (Rossi 2012, 44).

Rossin (2012) mukaan sisäistä ympäristöä voidaan johtaa yhdeksän fokus osa-alueen kautta; innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja valitseminen. Kaikkia näitä osa-alueita voidaan organisaatiossa johtaa

giftwork- kulttuuriin ominaisilla johtamistavoilla; omaleimaisuus, kattavuus, inhimillisuus, kokonaisvaltaisuus ja moninaisuus. (Rossi 2012, 45.)

Sisäisen ympäristön analysoimiseen, strategiseen johtamiseen ja mittaamiseen on monia erilaisia työkaluja. Vuorisen (2014) mukaan sisäisen ympäristön kehittäminen yleensä keskittyy tehokkuuden parantamiseen ja siihen sopivia työkaluja ovat esimerkiksi SWOT-analyysi, Taylorismi, erilaiset strategiakartat, Lean- johtaminen sekä Balanced Scorecard (BSC). (Vuorinen 2014, 33.)

2.1.3 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on tunne, joka ohjaa ja ajaa ihmistä eteenpäin sekä työssä, että omassa työn ulkopuolisessa arjessaan. Sisäinen motivaatio syntyy sisäisistä kokemuksista ja ajatuksista eikä niinkään ulkoisista tekijöistä. Jotta voimme ohjata ja kasvattaa sisäistä motivaatiota, meidän tulee vastata ihmisen perustarpeisiin; autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteisiin. Jos organisaatio pystyy vastaamaan näihin perustarpeisiin, se voi parhaimmillaan mahdollistaa ja vahvistaa työntekijän sinnikkyyttä, tehokasta suorittamista, tyytyväisyyttä, positiivista asennetta työtä kohtaan, organisaation yhteenkuuluvuutta sekä psykologista hyvinvointia. (Kostamo, Launonen & Marttinen 2017, 36-40.)

Motivaatio tarkoittaa sitä, että ihminen on aktivoitunut jotain työtä tai tavoitetta kohti. Ihan intona- teoksen mukaan sisäinen motivaatio työtä kohtaan kasvaa, jos ihminen kokee omassa arjessaan positiivisia ja miellyttäviä kokemuksia. (Kostamo, Launonen & Marttinen 2017, 36-40.)

Sisäiselle motivaatiolle voidaan sanoa olevan kaksi ajuria; *mielenkiinto tehtävää asiaa tai työtä kohtaan* ja *työstä saatu nautinto*. Jotta ihminen voi saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen sisäisen motivaation avulla, on onnistumiselle oltava suotuisat olosuhteet. Hyvien olosuhteiden rakentaminen sisäisen motivaation syntymiselle, ylläpitämiselle ja lisäämiselle työelämässä on pitkälti organisaatioiden vastuulla. On myös hyvin olennaista torjua tekijöitä, jotka voivat tukahduttaa sisäistä motivaatiota. (Kostamo, Launonen, Marttinen 2017, 36-40.) Gravesin ja Sarkisin mukaan motivaatio määrittää hyvin pitkälle sen mitä työntekijä tekee ja miten. Motivaatio määrittää myös tekemisen tason, yleensä siis sen tuleeko lopputuloksesta hyvä vai huono. (Graves & Sarkis, 2018, 577.)

Sisäisen motivaation lisäksi voidaan puhua sisäistetystä motivaatiosta. Sisäistetty motivaatio ohjaa silloin, kun tehtävää työtä ei koeta niin merkitykselliseksi, mutta ollaan sitouduttu yhteisiin tavoitteisiin, päämääriin tai lopputuloksiin. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 80-81.) Launosen ja Ruotsalaisen näkemukseen nojaten voidaan sanoa, että työelämässä olevalla työntekijällä tulisi olla sisäistettyä motivaatiota, sillä organisaation yhteiset tavoitteet jäävät

saavuttamatta, jos jokainen yksilö seuraa ainoastaan omia hedonistisia tavoitteitaan ja päämääriään, eikä sitoudu yhteisiin tavoitteisiin niinäkin aikoina, kun oma sisäinen motivaatio ei riitä.

Jacob Morganin (2019) mukaan turvallisen sosiaalisen ympäristön luominen, jossa työntekijä kokee tullessa nähdyksi ja kuulluksi on avain positiiviseen työntekijäkokemukseen ja motivaation kasvuun. Turvallisella, avoimella ja kannustavalla sosiaalisella ympäristöllä organisaatio voi luoda olosuhteet, joissa työntekijöiden sisäinen motivaatio voi kasvaa. Organisaatiolla on siis vastuu sekä mahdollistaa sisäisen motivaation ylläpito ja kasvu, mutta myös velvollisuus poistaa onnellisuuden esteet jotka tukahduttaisivat sisäistä motivaatiota. (Morgan 2019.)

Sisäistä motivaatiosta voidaan mitata monin eri tavoin, mutta sen mittaaminen voi myös usein olla vaikeaa. Organisaation täytyy kuitenkin olla kartalla siitä, minkälaista osaamista organisaatiossa on ja onko henkilöstö motivoitunut hyödyntämään osaamistaan organisaation hyväksi. Valitettavasti henkilöstön motivaatiosta ja osaamisesta ei organisaatiossa ole mitään hyötyä, jos sitä ei osata tunnistaa ja hyödyntää. Pahimassa tapauksessa motivaation puuttuessa, henkilöstö jättää osaamisensa ja taitonsa käyttämättä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 113.)

Yksi tapa mitata motivaatiota on IMQ- mittaus. Mittauksen alussa mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä ja motivaatiota ja tuloksien pohjalta valitaan yhteiset kehitysprojektit, joita kehittämällä uskotaan henkilöstön motivaation nousevan. Kehitysprojektit työstetään yhdessä henkilöstön kanssa työpajoissa, joissa esiin tullessiin kehitysehdotuksiin on tarkoitus tehdä parannuksia. Mittauksen lopussa motivaatiota ja tyytyväisyyttä mitataan uudelleen, verraten tuloksia alkumittauksen tuloksiin. Mittauksen tarkoituksena on parantaa yleisesti työelämää ja tuoda arkeen innostusta ja motivaatiota tukevia käytäntöjä. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 77-78.)

IMQ- mittaus koostuu siis neljästä eri vaiheesta; alkumittaus, työpajat, kehitysehdotusten jalkautus ja loppumittaus. IMQ- prosessin keskeisin osa on sisäisen motivaation mittaus ja se perustuu moneen erilaiseen tieteelliseen viitekehykseen. IMQ- mittauksessa voidaan käyttää pohjana esimerkiksi flow-teoriaa tai itsemäärämisteoriaa, joiden elementtien pohjalta sisäistä motivaatiota voidaan mitata. Flow-teorian mukaan flow-tila on ihmiselle luontainen tila, jossa saavutetaan täydellinen keskittyminen käsillä olevaan työtehtävään. Itsemäärämisteoria taas kuvaa sitä, kuinka yksilön perustarpeet toteutuvat. Nämä perustarpeet ja motivaatiolle keskeiset mitattavat elementit ovat autonomia, kompetenssi ja sosiaaliset suhteet. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 80.)

Alkumittaus IMQ- prosessissa tehdään mahdollisimman laajasti, eli organisaation vastausprosentin tulisi olla mahdollisimman korkea. Alkumittauksella mitataan organisaation yksilöiden

motivaation olemassa olevaa tilaa ja siitä voidaan tehdä päätelmiä myös organisaation työhyvinvoinnista. Alkumittauksen viitekehys voidaan rakentaa esimerkiksi flow-teoriaan tai itsemääräämisteoriaan pohjaten. On äärimmäisen tärkeää, että organisaatio on motivoitunut alkumittaukseen osallistumiseen, sillä realistinen ja mahdollisimman todenperäinen ymmärrys organisaation motivaatiosta on kaiken perusta mittauksen tekemiselle. Alkumittaus voidaan suorittaa esimerkiksi laajalla kyselyllä, joka on jaettu erilaisiin teemoihin ja teemojen sisään jaettuihin ala- faktoreihin. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 81-82.)

IMQ- mittauksen seuraavassa vaiheessa toteutetaan työpajat. Työpajojen tarkoitus on etsiä ratkaisua alkumittauksessa esiin tulleisiin ongelmiin ja haasteisiin. Työpajojen avulla voidaan rakentaa konkreettisia ja käytännöllisiä tapoja, joilla organisaatio voi tukea ja mahdollistaa sisäisen motivaation syntyä, kasvamista ja ylläpitämistä. Ihan intona- teoksessa on esitelty muutamia hyviä konkreettisia työpajojen aihealueita, joilla organisaation motivaatiota voidaan mahdollistaa; sisäisen motivaation kasvattaminen, ajattelunhallinta ja älykkäät työtavat, positiivinen vuorovaikutus ja yhteiskehittely. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 84-88.)

Työpajojen jälkeen on aika arvioida kehityskohteet ja jalkauttaa ne organisaatioon. On äärimmäisen tärkeää, että organisaation ylin johto on sitoutunut kehityskohteiden jalkauttamiseen ja niiden kiteyttämiseen. Jalkauttamisen onnistumiseksi kannattaa valita mieluummin ytimekkäitä kehityskohteita vähän, kuin että yrittäisi korjata kaikki haasteet ja ongelmat kerralla. Kehitysprojekteja ja valittuja kiteytettyjä toimenpiteitä varten voi harkita myös projektiryhmiä tai toimikuntia, jotka ohjaavat jalkauttamista organisaation sisällä. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 95.)

Kun IMQ- prosessissa ollaan viimeisessä vaiheessa, on alkumittaus, työpajat ja kehityskohteiden jalkauttaminen saatu päätökseen tai ainakin hyvin osaksi organisaation arkea. Loppumittauksen tarkoituksena on verrata luonnollisesti lähtötilannetta nykyhetkeen, eli sitä kuinka työpajoissa esiin tulleisiin haasteisiin on organisaatiossa tartuttu ja kuinka kehitysprojektien eteenpäin vieminen on nostanut organisaation motivaation tunnetta. Loppumittauksen avulla voidaan myös mitata ratkaisuehdotuksien toimivuutta organisaatiossa. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 96.)

Viitaten Launosen ja Ruotsalaisen ajatuksiin, myös loppumittaukset olisi hyvä käydä läpi organisaatiossa, jotta tulokset realisoidaan ja organisaation läpi nähdään, miten asioihin halutaan vaikuttaa ja mitä haasteita parantaa. Myös tämä nostaa organisaation motivoituneisuutta, kun ihmiset näkevät konkreettisia tuloksia ja pääsevät juhlimaan onnistumisia yhdessä. Tässä opinnäytetyössä loppututkimus ja kehityshankkeen tulokset käydään läpi viimeisessä yhteisessä työpajassa, Työpaja 5:ssä.

2.1.4 Työn organisointi

Työn organisoinnin tavoitteena on lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja sitä kautta kasvattaa myös yrityksen kannattavuutta. Hyvinvoiva työyhteisö ja sen jäsenet ovat innovatiivisia ja tuottavia ja hyvinvointi työssä on myös merkittävä kilpailuetu yritykselle - työn tuottavuutta, organisointia ja työyhteisön hyvinvointia kannattaakin kehittää yhdessä. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen yksi merkittävistä osa-alueista on työn ja osaamisen organisointi. Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoinnin kehittäminen on hyvä tehdä suunnitelmallisesti ja työn organisointiin voidaan vaikuttaa monella tehokkaalla tavalla; hillitsemällä kiirettä, kehittämällä sekä organisaation että yksilön osaamista ja uudistamalla tarvittavia prosesseja ja työtapoja. Työtä voidaan organisoida esimerkiksi kehittämällä työaikoja ja työajanhallintaa, kannustamalla oman osaamisen kehittämiseen, ottamalla organisaatio mukaan prosessien ja työtapojen muutokseen, selkeyttämällä roolit, vastuut ja toimintamallit sekä tuke-
malla muutoksen hallintaa. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 21-27.)

Työn organisoinnilla ja työhyvinvoinnin kehittämisellä on tutkitusti positiivisia vaikutuksia työntekijöiden elämään ja työntekijäkokemukseen. Hyvä työn organisointi ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön parantavat elämänhallintaa, kasvattavat työntekijöiden halua sitoutua työnantajaansa sekä lisäävät vastavuoroista joustavuutta. Omaan työhön vaikuttamisella ja onnistuneella työn organisoinnilla voidaan saavuttaa myös pienemmät sairaspoissaolomäärät sekä vähentää työtapaturmia. Työn organisointi kasvattaa organisaation yhteisöllisyyttä, tehostaa työntekoa ja antaa hallinnan tunnetta. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 25-27.)

Myös Työturvallisuuskeskus korostaa työn organisoinnin, työn sujuvuuden ja yhteistoiminnan tärkeyttä. Työnantaja ja työntekijät tekevät yhteistyötä sen eteen, että työ olisi sujuvaa, tuottavaa ja kaikille kannattavaa - on siis selkeästi molempien etu, että työ on organisoitua ja hallittua. Selkeät työtehtävät, vastuut, roolit auttavat oman työn suunnittelussa, kiireen hallinnassa ja auttavat työntekijää priorisoimaan omaa vastuualuettaan. Kun työ on hyvin organisoitu, myös kohtuuton työmäärä on helppo tunnistaa ja korjata kohtuulliseksi. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Töitä voidaan uudelleen organisoida eri syistä; toimintaympäristön muutos, tehtäväkentän muuttuminen, kehittämistarpeet, uudet strategiset linjaukset, osaamisen päivittäminen tai henkilöstön muutosten tähden. Töiden organisointi kannattaa tehdä huolella ja suunnitellusti sillä sen avulla voidaan tehostaa organisaation eri resurssien hyödyntämistä. On myös hyvä huomioida organisoinnin vaikutukset työntekijöiden rooleihin, vastuualueisiin ja organisaation rakenteeseen, jotta voidaan optimoida oikeanlainen osaaminen organisaation eri osa-alueilla. (Valtioneuvosto 2012, 15.)

Onnistunut työn organisointi ja vaikutusmahdollisuudet oman työn järjestelyyn vähentävät Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan työperäistä stressiä ja uupumusta. Kun työntekijä saa itse vaikuttaa oman työn organisointiin ja tapansa tehdä työtään hän saavuttaa helpommin työn imun, positiivisen uppoutumisen työhön sekä innostuksen omasta työstään. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 28.)

2.1.5 Työn imu ja intohimo

Työn imun voidaan määritellä kuvaavan työntekijän suhdetta työhönsä. Työn imussa on olennaista se, että ihminen voi ilmaista itseään fyysisesti, älyllisesti ja tunteiden kautta. Kokiesaan työn imua työssään ihminen kokee monia positiivisia tunteita *kuten tarmokkuutta, omistautuneisuutta ja uppoutuneisuutta*. Työn imun voidaan kuvata olevan myös organisaatioiden työntekijöiden valjastamista erilaisiin työrooleihin. (Kostamo, Launonen & Marttinen 2017, 46.)

Työn imussa on Ihan intona- teoksen mukaan kolme erilaista elementtiä; työntekijä, työ ja työtehtävä. Jotta nämä kolme elementtiä ja näkökulmaa voidaan valjastaa oikein ja saavuttaa työn imu, on olosuhteiden oltava hedelmälliset. Parhaat mahdolliset olosuhteet työn imulle voidaan saavuttaa, kun sekä *työresurssit* että *henkilökohtaiset resurssit* ovat tasapainossa. (Kostamo, Launonen & Marttinen 2017, 46-47.)

Työn imu määritellään englanniksi usein *employee engagement*, ja sen vaikutusta organisaation kulttuuriin on tutkittu paljon. Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imu voi parhailaan vahvistaa psykologista hyvinvointia kuten merkityksen, turvallisuuden ja saavutettavuuden tunnetta. (Meng & Berger 2019, 66.) Toisen tutkimuksen mukaan työn imun positiivisia vaikutuksia organisaatio - ja yksilötasolla ovat esimerkiksi sen vaikutus työntekijän mielenterveyteen ja mielenterveyden tilan tunnistamiseen sekä työkykyyn. (Kostamo, Launonen & Marttinen 2017, 48.)

Työn imulla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, jolloin työntekijä saattaa ajautua liian syvälle työn imuun ja kohdata esimerkiksi uupumusta. Organisaation tehtävä on huomioida myös liiallinen työhön uppoutuminen ja varmistaa, että työn imu ja sisäinen motivaatio eivät käänny negatiiviseksi voimavarojen kuluttajaksi. Organisaatiossa varsinkin lähiesihenkilöllä on suuri vastuu olla työntekijän ”iholla” ja kuulostella työn imun tasoja ja varmistaa, että uppoutuneisuudella ja omistautuneisuudella on positiivinen vire. Viitaten sekä työresursseihin, että henkilökohtaisiin resursseihin, on hyvä varmistaa, että työntekijä tulee kuulluksi ja nähdyksi kokonaisuutena. Näin voidaan olla varmoja siitä, että organisaatio tukee työntekijän resursseja, eikä vain kuluta niitä. (Työturvallisuuskeskus 2018, 4-11.)

Intohimon voidaan määritellä olevan hyvin vahva tunne, jonka ihminen ilmentää tekemisenä ja omistautumisena johonkin asiaan, jota hän pitää tärkeänä ja kiinnostavana. Intohimo voidaan jakaa kahteen erilaiseen elementtiin; *harmonisen intohimoon* ja *pakkomielteiseen intohimoon*. Harmoninen intohimo on positiivinen tunne, osa ihmisen identiteettiä ja vapaata halua. Harmoninen intohimo voi luoda flow-tilan ja se koetaankin osaksi ihmisen sisäistä maailmaa, sillä se on autonomisesti valittu. Pakkomielteinen intohimo taas koetaan korreloivan negatiivisten tunteiden kanssa ja niiden aiheuttamat tunnereaktiot yleensä estävät positiivisen intohimon syttymisen. (Kostamo, Launonen & Marttinen 2017, 50-51.)

Ihan intona- teoksessa esitellään monta intohimon määritelmää, joilla kuitenkin on monia yhtäläisyyksiä. Voi siis tehdä johtopäätöksen, että intohimo on positiivinen tunne, johon liittyy yksilön vahva halu tehdä työtään, sitoutuminen työhön ja siihen liittyvään toimintaan sekä vahva yhteys omaan ammatti-identiteettiin. Jos yksilö kokee vahvaa intohimoa tekemäänsä työtä kohtaan, se muokkaa hänen identiteettiään positiivisesti. (Kostamo, Launonen & Marttinen 2017, 50-51.)

Gravesin ja Sarksin julkaiseman tutkimuksen mukaan intohimoiset työntekijät sitouttavat ja innostavat myös organisaation muut jäsenet yhteisiin tavoitteisiin. Intohimo tekee tutkijoiden mukaan myös asioiden sisäistämisestä ja hyväksymisestä helpompaa. (Graves & Sarkis, 2018, 578.) Myös Ihan intona - teoksessa tuodaan esille näkökulma, jonka mukaan jaetulla intohimolla on monia positiivisia vaikutuksia organisaatiossa, kuten toisilta tiimiläisiltä oppiminen, yhteisesti ymmärretyt tietorakenteet sekä sosiaalisten prosessien parempi laatu (Kostamo, Launonen & Marttinen 2017, 53).

Sisäinen motivaatio, työn imu ja intohimo ovat määritteinä hyvin lähellä toisiaan, mutta eroavat kuitenkin merkityksiltään merkittävästikin. Jotta organisaatioita voidaan ohjata oikein, on hyvä tunnista kuinka käsitteet eroavat toisistaan, mutta kuitenkin vaikuttavat toisiinsa hyvinkin paljon. Esimerkiksi sisäinen motivaatio ja intohimo toimivat molemmat positiivisina ajureina työn tekemisessä, mutta hieman eri lähtökohdista. Sisäinen motivaatio auttaa ja ajaa eteenpäin erityisesti silloin, kun työntekijä kohtaa jonkun epämiellyttävän tai ei niin houkuttelevan työtehtävän, joka on saatava tehdyksi. Intohimo taas ohjaa työntekijää kohti omia mielenkiinnon kohteitaan, jotain mitä yksilö itse kokee hyvin tärkeäksi ja priorisoitavaksi. (Kostamo, Launonen & Marttinen 2017, 51.)

Kiinalaisen tutkimuksen mukaan esimerkiksi korkeakouluopiskelijoiden menestyksen pohjana oli yhtä lailla motivaatio (*motivation*) ja työn imu (*engagement*). Tutkimuksen mukaan työn imu ja motivaatio yhdessä mahdollistavat korkeakouluopiskelijoiden oppimisen ja erinomaiset saavutukset. (Yua, Zhou, Zhenga, Zhang, Caob & Lid, 2019, 129.) Tätä tutkimusta tukee myös Martelan väite siitä, että ei ole niinkään väliä sillä, kuinka kauan ihminen työssä viettää aikaansa, vaan kuinka virkeä ja tehokas hän on työtä tehdessään (Martela, 2015.)

2.2 Strateginen johtaminen

Strategiatyön ytimessä on Kamenskyn (2010, 340) mukaan onnistunut prosessitoiminta, joka ohjaa strategiatyötä kohti organisaation visiota. Strategiaprozessille tulee asettaa muutamia keskeisiä tavoitteita, jotta prosessit palvelevat strategiaa organisaation arjessa. Strategiaprozessit voidaan jakaa neljään eri tavoiteryhmään: liiketoiminnan menestystä aikaansaava tavoiteryhmä, liiketoiminnan kehittämistä aikaansaava tavoiteryhmä, joukkuetyöskentelyä aikaansaava tavoiteryhmä sekä henkilökohtaista strategista osaamista kehittävä tavoiteryhmä.

Pienemmissä organisaatioissa strategiatyö voidaan myös yksinkertaistaa ja kiteyttää kolmeen eri aiheeseen: määritellään kuka on organisaation asiakas, selvitetään mikä on asiakkaan ongelma ja keksitään miten asiakkaan ongelma ratkaistaan. Strategiaprozessista voidaan luoda jatkuva strategiaprozessi joka pitää sisällään strategisen valinnan, strategisen aseman analysoinnin sekä strategian toimeenpanon. Jatkuvan strategiaprozessin vuorovaikutuksella voidaan siis vastata prosessissa esitettyihin kysymyksiin ja seurata strategiatyön prosessia laadukkaasti, vaikkakin ketterästi ja hieman yksinkertaistetusti. (Vuorinen 2014, 44- 45.)

Prozessien on tarkoitus luoda johdonmukaisuutta ja yhteistä ymmärrystä strategiasta koko organisaation läpi. Ylimmän johdon sitoutuminen yhteisiin prosesseihin on todella tärkeää ja määrittää pitkälle sen, onnistuvatko prosessit ohjaamaan organisaation arkea strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Prozessin avulla voidaan strategiatyölle luoda korkea laatu, hyvä toteutettavuus sekä korkea tuottavuus. (Kamensky 2010, 341- 342.)

Ulkoisen ympäristö määrittää hyvin paljon yrityksen menestyksestä, joten on äärimmäisen tärkeää, että organisaatio ottaa huomioon ulkoisen toimintaympäristö asettamat uhat ja mahdollisuudet strategiatyössään. Ulkoisen ympäristön muutoksiin on hyvä varautua strategisella suunnittelulla ja huomioida miten muuttuva markkina, asiakkaat, kilpailijat tai muut muutoksille herkat elementit ulkoisesta ympäristöstä voivat vaikuttaa yrityksen strategiseen toimintaan. (Kauhanen 2010, 23.)

Strategisessa toimintaympäristön tarkastelussa ei pidä keskittyä ainoastaan liiketoimintastrategialliseen näkökulmaan vaan huomioida myös operatiivinen strategiatyö sekä yritysstrategiatyö. Jotta organisaation ulkoista ympäristöä voidaan tarkastella laajasti on oltava ymmärrys kaikista sen strategiatyön elementeistä - myös esimerkiksi henkilöstöön ja henkilöstöstrategiaan liittyvissä elementeissä.

Strategy-Train- materiaalissa korostetaan organisaation ulkoisen toimintaympäristön jakautuvan neljään tärkeimpään osa-alueeseen; asiakas, tavarantoimittajat, teknologiat sekä työmarkkinat. Jotta organisaatio voi tarkkailla ja johtaa ulkoista ympäristöään, se on kyettävä analysoimaan sen mahdollisia muutoksia. Laaja-alainen markkina-analyysi olisi siis hyvä työkalu markkinoiden uhkien ja mahdollisuuksien hahmottamiseen. (Beinhauer & Wenzel, 6- 8.)

Kauppinen ja Piispanen puhuvat toimintaympäristön muutosvoimista ja niiden hyödyntämisestä strategiatyössä. On parempi hyödyntää sellaisia toimintaympäristön muutosvoimia joita ei voi hallita, kuin että jäisi sellaisten voimien tuhottavaksi vastustamalla niitä. Muutosvoimia voidaan yrittää ennustaa ja niihin varautua muutosvoima-analyysin avulla - analyysissä pohditaan taloudellisia, teknologisia sekä yhteiskunta-poliittisia voimia. (Kauppinen & Piispanen 2013, 17.)

Muutosvoima-analyysissa voidaan miettiä sitä, miten muutosvoimat vaikuttavat organisaation toimialaan, eri pelaajien suhteisiin, eri toimijoiden rajapintoihin, asiakkaisiin ja näiden elementtien kautta kootaan toimiala-analyysi. Analyysin perusteella organisaation on mietittävä, miten ulkoisen toimintaympäristön muutos vaikuttaa sen omaan liiketoimintamalliin, palvelukokonaisuuksiin, toimintamalleihin tai tuotteisiin ja tehtävä kehittäviä toimenpiteitä tilanteen vaatimalla tasolla. Muutosvoima-analyysin lisäksi organisaatio tulisi muodostaa käsitys markkinoista, kilpailijoista sekä tehdä tulevaisuuden tutkimusta skenaariotyön avulla (Kauppinen & Piispanen 2013, 18-21.)

Vuorisen mukaan strategiatyö voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen; resurssien kehittäminen, uuden luominen, asemointi ja tehokkuuden parantaminen. Tämän jaottelun mukaan ulkoisen ympäristön analysointi ja toiminnan kehittäminen kuuluu organisaation strategiseen asemointiin. Ulkoisen toimintaympäristön kehittämiseen ja asemoinnin optimointiin Vuorinen suosittelee monenlaisia strategisen johtamisen menetelmiä kuten; BCG-matriisi, Viiden kilpailuvoiman malli, PESTEL-analyysi, strategisten ryhmien analyysi tai muut generiset strategiat. (Vuorinen 2014, 33.)

2.2.1 Visio, missio ja organisaation strategia

Visio on osa organisaation strategiaprosessia, se tuo organisaatiolle ja sen toiminnalle merkityksen ja sitouttaa yksilön organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja tulevaisuudenkuvaan. Visio innostaa työntekijöitä jokapäiväisessä arjessa ja sen sanotaan olevan arkijohtamisen kulmakivi. Visio on yksilölle viestitty organisaation tulevaisuuskuva, jonka on tarkoitus vaikuttaa sekä tunteisiin, että ajatuksiin. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2005, 48.)

Esimerkkinä Fiskars:in nettisivuilla esitelty Fiskars Group:in visio:

”Making the everyday extraordinary - Visiomme on vaikuttaa positiivisella ja kestäväällä tavalla ihmisten elämään” (Fiskars Group 2017).

Yksi vision määritelmistä kertoo vision olevan organisaation tai muun toimijan määrittelemä yhteinen tahtotila joka on toimijan olemassaolon kannalta perusteltu keskeinen näkemys siitä, mikä on toivottu tulevaisuuden kuva (Rubin 2019). Sydänmaanlakka korostaa sitä, että vision on oltava yhteinen, selkeästi omaksuttava ja selkeä jotta kaikki organisaation jäsenet

sitoutuvat siihen - visio ei ohjaa toimintaa ilman todellista sitoutumista (Sydänmaanlakka 2004, 118).

Boaventuran ja Fischmann artikkelissa sanotaan, että Wilsonin kirjoittaman kirjallisuuden mukaan vision tulee lisäksi analysoida organisaation tulevaisuuden toimintaympäristöä, jotta tulevaisuuden visiosta voidaan tehdä realistinen ja saavutettava (Boaventura & Fischmann 2008).

McDowallin ja Eamesin mukaan visio voidaan määritellä myös kahteen eri kategoriaan, jotka hieman eroavat toisistaan määritellessään vision merkityksen; ensimmäinen määritelmä kertoo vision tarkoittavan pienen ryhmän tai yksilön määrittämää suuntaviivaa sille, minkälainen on houkuttava ja miellyttävä tulevaisuuskuva. Toinen määritelmä visiosta luodaan sidosryhmien kanssa erilaisten työpajojen avulla, määrittäen organisaation ”roadmapia” eli sitä miltä tulevaisuuskuva halutaan näyttävän ja kuinka siihen haluttuun tulokseen päästään. (McDowall & Eames 2006.)

Van der Helm jakaa visiotyypit ja visionäärisen toiminnan vielä erilaisiin konteksteihin kirjoittaessaan artikkelissa vision seitsemästä erilaisesta kontekstijaottelusta; humaninen visio, uskonnollinen visio, poliittinen visio, ilman epäilystä ilmentyvät visiot, organisaation busineksien kontrastissa ilmentyvät visiot, julkisen politiikan visiot ja henkilökohtaiset visiot. Visiot jaetaan edellä mainittuihin seitsemään kontekstiin, jotta tulevaisuudessa voidaan indentifioida ja selkeyttää visioiden kontekstit ja käyttötarkoitukset. (Van der Helm 2008.)

Malaska ja Holstius määrittelevät vision merkityksen lisäksi hieman sitä, mihin visiolla pyritään. Kirjoittajien mukaan visio on organisaation tiimityön tulos, joka määrittelee pohjan strategiselle johtamiselle ja josta on helppo juontaa arkisen johtamisen suuntaviivoja ja sen kulmakivet. Selkeä ja hyvin viestitty visio voi parhaimmassa tapauksessa toimia voimaannuttavana työkaluna, jolla saadaan organisaation työntekijät proaktiiviseksi ja sitoutumaan tekemään töitä organisaation yhteisten tavoitteiden eteen. (Malaska & Holstius 1999.)

Organisaation arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaation johto ja jäsenet toimivat. Arvojen takana on usein organisaation johdon paras ja vallalla oleva käsitys yrityksen yrityskulttuurista. Ajatellaan, että yleensä johtamistapa luo yrityskulttuuria ja yleensä yrityksen perustaja ja ylin johto, joka johtaakin juuri oman näköistään yritystä. Kamenksyn mukaan organisaatiotutkija Edgar H. Schein on määrittänyt organisaatiokulttuurin ja sen sisällä toimivat arvot kolmeen erilaiseen tasoon; taustalla ovelat perusoletukset, Ilmaistut arvot sekä näkyvä käyttäytyminen. Nämä kaikki kolme tasoa lopulta määrittävät organisaation yrityskulttuurin (eli tavan toimia ja kohdella toisia ihmisiä) ja arvot (toimintaperiaatteet jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä). (Kamensky 2010, 70-72.)

Missio on yrityksen elämäntehtävä ja toiminta-ajatus - oikeutus sen olemassaololle. Yrityksen elämäntehtävän ja mission kanssa käsikädessä kulkevat tottakai sen visio ja arvot ja nämä käsitteet nojaavatkin toinen toisiinsa ja ovat vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Mission, vision ja arvojen tulee ohjata organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti ja organisaation strategian tuleekin rakentua tämän kokonaisvaltaisen elämäntehtävän ja toiminta-ajatuksen päälle. (Kamensky 2010, 65-66.)

Strategia on toimintamalli, jonka avulla yritys tietoisesti ohjaa omaa tekemistään tavoitteiden ja vision mukaisesti muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla organisaatio hallitsee ympäristöönsä sekä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä niin, että se pystyy saavuttamaan kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteensa. (Kamensky 2010, 18.) Strategiaa käsitteenä, sekä strategista johtamismallia käsitellään laajemmin kappaleessa 2.2.2.

2.2.2 Strateginen johtaminen johtamismenetelmänä

Organisaation johtamismenetelmät voidaan jakaa ja määritellä monella tapaa, riippuen organisaation johtamisen tavoitteista. Monet organisaatiot johtavat lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin johtamismenetelmillä, mutta toinen johtamistapojen määrittely lajittelee johtamismenetelmät operatiiviseen, strategiseen ja visionääriseen johtamiseen. (Kansallinen ennakointiverkosto 2011.)

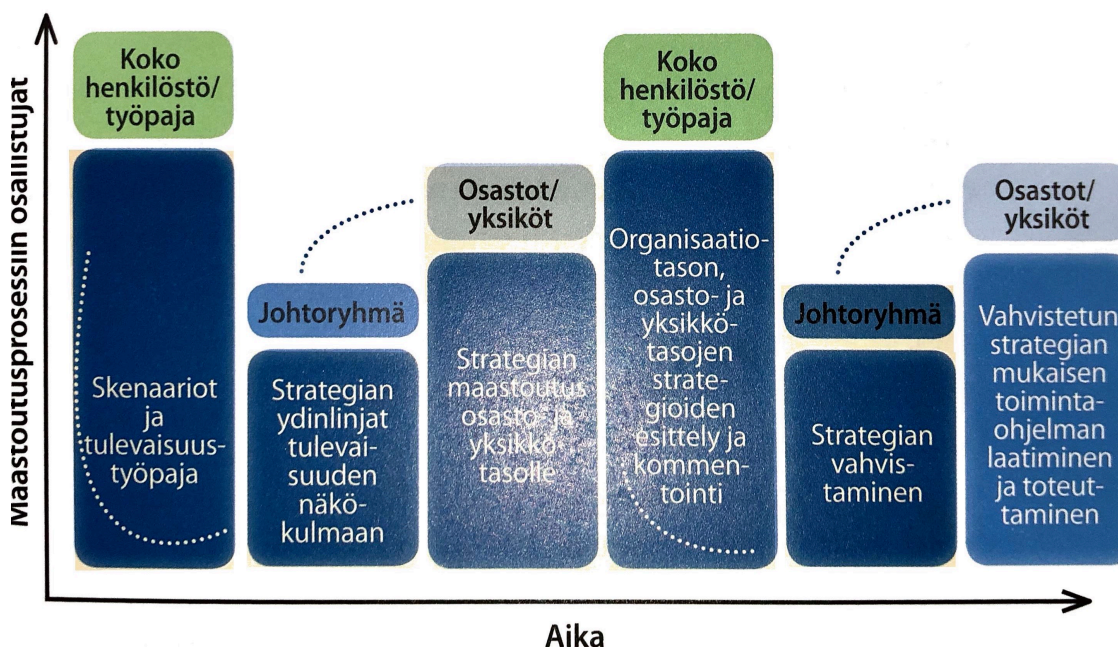
Vuorisen mukaan strateginen johtaminen ja strategiatyö on yrityksen liiketoiminnan pitkän aikavälin ohjaamista, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen. Kun operatiivinen johtaminen mahdollistaa nykyhetken sujuvuuden, strateginen johtaminen ohjaa yrityksen tulevaisuutta kohti sen tavoitteita ja visiota. Hyvä strategia ohjaa yritystä muuttuvassa maailmassa ja antaa suunnan silloinkin, kun suunnan hakemisen kanssa on haasteita - strategia luo johdonmukaisuutta ja merkitystä organisaation jäsenille. (Vuorinen 2014, 15.)

Organisaatio tarvitsee strategian toimiakseen ja viedäkseen toimintaansa eteenpäin. Strategialla pyritään esimerkiksi toiminnan kehittämiseen tai kasvuun, jotta asiat voitaisiin tehdä paremmin tai tehokkaammin kuin ennen. Strategia voi palvella liiketoiminnan kehittämisessä silloin, kun organisaatio pyrkii kehittämäänsä toimintaansa nykyisellä toimialalla, kehittämään jotain uutta ja erilaista, palvelemaan asiakkaitaan paremmin tai löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia uusilta toimialoilta tai liiketoiminta-alueilta. (Vuorinen 2014, 27- 28.)

Vuorisen mukaan strategia voidaan muodostaa palvelemaan liiketoimintaa joko parantamalla organisaation tehokkuutta tai auttamaan sitä tekemään jotain aivan uutta. Myös strategian johtaminen voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaan: sisäisen maailman ohjaavaan strategiaan (resurssiperusteinen strategianäkemyks) tai ulkoisen maailman määrittävään ja ohjaavaan strategiaan (toimialalähtöinen ajattelu). (Vuorinen 2014, 28-29.)

Strategia on organisaation sisäinen toimintamalli, joka ohjaa organisaation päivittäistä tekemistä kohti sen tulevaisuuden kuvaa - visiota. Strateginen kokonaismalli muodostuu erilaisista yhteensopivista osista, jonka keskiössä on organisaation ydinosaaminen. Strategian toimivuutta ja yhteensopivia osia voidaan tarkastella määrittämällä organisaation arvot, toiminta-ajatus sekä sen ydinosaaminen. Myös muut toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät kuten asiakkaat, kehittämisen painopisteet ja arjen toiminta on hyvä määritellä organisaation strategiassa. (Tuomi & Sumkin 2012, 14-15.)

Hyvä, toimiva ja toimintaan sitouttava strategia muodostetaan yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa - strategia selkeyttää johtamismalleja ja sitouttaa työntekijöitä yhteisiin toimintatapoihin jos heidät otetaan mukaan strategian muodostamiseen. Strategia voidaan muodostaa esimerkiksi strategiaprosessilla, joka on ikään kuin organisaation yhteinen oppimisprosessi. Oppimisprosessi voidaan toteuttaa organisaatiossa eräänlaisen maastoutusprosessin avulla (kuva 2) jolloin strategia viedään arkeen ylimmältä johdolta aina yksilön arkeen asti. (Tuomi & Sumkin 2012, 14-17.)



Kuva 2: Organisaation strategiaprosessi (Tuomi & Sumkin 2012, 17)

Strategisen näkemyksen ja tahdon muodostamisessa on tärkeää, että organisaatiolla on yhteinen tahtotila kulkea yhdessä kohti sen visiota. On äärimmäisen tärkeää, että yhteinen strateginen tahto on organisaation jokaiselle tasolle selkeä ja organisaation ylin johto johtaa organisaation tahtoa. Strategisen tahdon muodostumisessa on siis pohjimmiltaan kyse siitä, että organisaatio pyrkii yhdistämään sen ulkoiset voimat ja sisäisen tahdon palvelemaan visiota. (Kauppinen & Piispanen 2013, 16-17.)

Osa strategian muodostamista on strategisten tavoitteiden asettaminen organisaatiossa. Strategisten tavoitteiden tärkein tehtävä on nivoa strategia osaksi operatiivista johtamista. Strategisten tavoitteiden asentannassa on hyvä tehdä monipuolista skenaariotyöskentelyä ja miettiä organisaatin kykyä adaptoitua startegisiin tavoitteisiin esimerkiksi sen ohjausvoimien, strategisten tavoitetason ja itse tavoitteiden kautta. Skenaariotyöskentelyssä ja organisaation tavoitteita asettaessa on hyvä miettiä mitkä sidosryhmät ovat organisaatiolle oleellisia ja ottaa huomioon asiakkaat, omistajat sekä henkilöstö sekä huomioida strategisten bisnes alueiden määrä ja toimialojen erilaiset logiikat. (Kamensky 2010, 205-212.)

Osa organisaation strategiatyötä ja strategian tekemistä on strategia-analyysi, joka auttaa hahmottamaan yrityksen strategisen aseman markkinalla. Strategia-analyysia voidaan tehdä strategiatyön pohjaksi, sillä sen avulla saadaan hyvä käsitys organisaation toimintaympäristöstä ja organisaation tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Strategia-analyysissa voidaan siis skannata organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö, organisaation sisäiset resurssit sekä yrityksen sidosryhmät. Analyysin perusteella voidaan tehdä tulevaisuutta määrittävät strategiset valinnat sekä toimintasuunnitelma strategian toteuttamiselle. (Beinhauer & Wenzel 11-12.)

Kauppinen & Piispanen puhuu skenaariotyöskentelyn tärkeydestä osana strategian muodostamista. Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan kuvata erilaisia mahdollisia tulevaisuuden kuvia ja mahdollisia kehityskulkuja. Tulevaisuuskuvien hahmottamisen ja skenaariotyön avulla voidaan organisaatiossa taklata johtamiseen liittyviä epävarmuustekijöitä ja hallita liiketoimintaan liittyviä riskejä. Skenaarioita voidaan luoda erilaisten prosessien ja työkalujen avulla ja ne kannattaa yhdistää osaksi organisaation laajempaa analyysitoimintaa. Esimerkiksi ulkoisen ympäristön muutosvoimia analysoitaessa *tulevaisuuskartta* työkalulla voidaan luoda skenaarioita mahdollisista tulevaisuuden kehityskuluista ja muodostaa näkemys siitä, miltä maailma tulevaisuudessa näyttää. Näin strategista linjaa muodostaessa voidaan ottaa huomioon asioita, jotka eivät vielä tässä hetkessä ole totta, mutta saattavat vaikuttaa organisaation liiketoiminnan suuntaan tulevaisuudessa. (Kauppinen & Piispanen 2013, 22.)

Strategisten tavoitteiden asetannassa on myös hyvä huomioida erilaisten tavoitteiden vuorovaikutussuhteita sekä niiden vaikutusta organisaation eri tasoilla. Tavoitteet voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin kuten taloudelliset tavoitteet, ulkoinen tehokkuus, sisäinen tehokkuus sekä organisaation kehittämistavoitteet. Strategisten tavoitteiden tulee suunnata kohti organisaation visiota ja ne asetetaanko yleensä 3-5 vuodeksi. Tavoitteita asettaessa on siis hyvä analysoida ja verrata tavoitteiden toimivuus strategisiin binesalueisiin ja toimialoihin, nykyiseen kilpailustrategiaan, erilaisiin toiminnan analyyseihin sekä organisaation elämäntehtävään eli visioon, missioon ja arvoihin. (Kamensky 2010, 209-213.)

Kamensky (2010, 53) puhuu strategiatyöstä ja strategian muodostamisesta organisaation strategisena arkkitehtuurina. Strategiseen arkkitehtuuriin kuuluu strategian suunnittelu, toteutus ja seuranta ja sen tärkein tehtävä on muodostaa organisaation sisälle yhteinen ymmärrys strategiayön tavoitteista ja sen kokonaisvaltaisesta sisällöstä.

Strateginen arkkitehtuuri alkaa visio-strategiajattelun määrittämisestä ja organisaation arvojen ja mission kuvaamisesta. Kun strategiayön pohja on kunnossa, voi organisaatio määrittää sen toiminta-ajatuksen: tehdä ympäristöanalyysin (skenaariot ja heikot signaalit), määrittää sen strategiset bisnesalueet ja omat kilpailutekijät markkinalla sekä tehdä sisäisen toiminnan analyysia (organisaatio, prosessit, talous). Ympäristöanalyysit ja sisäisen toiminnan analyysit voidaan Kamenskyn mukaan toteuttaa esimerkiksi synteesianalyyseillä, kuten SWOT- analyysi, ydinosaamispuu sekä erilaiset portfolioit ja analyysikartat. Kun analyysit on tehty voi organisaatio määrittää sen strategiset tavoitteet sekä tehdä liiketoimintastrategiset valinnat - tämän jälkeen voidaan siirtyä strategian käyttöönottoon ja toteuttamiseen. (Kamensky 2010, 54.)

Onnistuneelle strategiayölle on yleensä oma prosessinsa ja strategian suunnittelun jälkeen lineaarisessa prosessissa siirrytään strategian käyttöönottoon. Prosessi kannattaa aina suhteuttaa organisaatiolle sopivaksi ja onkin hyvä arvioida mitkä prosessin osat tai tehtävät ovat oleellisia missäkin organisaatiossa tai sen osassa. Yleensä strategian toimeenpanovaihe on käytännössä strategian johtamista organisaatiossa ja pitää sisällään ihmisten motivoimista ja sitouttamista osaksi strategiaa, asioiden organisointia, viestintää, kouluttamista, riskien hallintaa sekä vahvaa muutosjohtamista. Strategia ikään kuin puretaan ja palastellaan organisaation sisällä toimiviksi projekteiksi ja hankkeiksi, jotka ohjaavat organisaatiota kohti yhteistä visiota. (Vuorinen 2014, 39- 43.) Strategian käyttöönotto voidaan myös nähdä yhtenä osa-alueena organisaation johtamisen ydintoiminnoissa joihin kuuluu; johtaminen, strategian käyttöönotto sekä toiminnot (Grozeva, 5).

Strategian käyttöönottoon ja sulauttamiseen osaksi organisaation johtamisjärjestelmää voidaan toteuttaa erilaisia toimenpideohjelmia. On erityisen tärkeää ottaa huomioon *organisaation strategiavalinnat* sekä tehdä toimenpideohjelmasta mahdollisimman *konkreettinen, yksityiskohtainen sekä priorisoitu*. Strategisten toimenpideohjelmien alustana toimii organisaation keskeiset strategiset valinnat ja toimenpideohjelmat rakennetaan niiden päälle. Toimenpideohjelma koostuu neljästä eri vaiheesta; tavoitteen asetanta, konkreettisten toimenpiteiden määrittäminen, tuloksien ja toimenpiteiden mittarointi ja vastuun jako suoritustavoitteiden saavuttamisesta. (Kamensky 2010, 309- 310.)

Toimenpideohjelmien suunnittelusystematiikalla voidaan siis varmistaa strategian käyttöönoton onnistuminen, mutta on myös huomioitava, että kaikki toimenpiteet varmasti johdetaan

keskeisimmistä strategioista ja priorisoidaan voimakkaasti. Ensimmäisenä siis asetetaan strategialle tavoitteet jotka voidaan jakaa joko *tulostavoitteisiin* tai *suoritustavoitteisiin*. Yhtä strategiaa kohden riittää yleensä 1-3 tavoitetta ja tavoitteiden tulee olla asetettu oikealle tavoitetasolle suhteessa organisaation keskeisiin strategioihin. (Kamensky 2010, 310- 311.)

Jotta organisaation strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa, on ryhdyttävä toimenpiteisiin. Valittujen toimenpiteiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia, yksiselitteisiä ja selkeitä, jotta jokaisen organisaation jäsen ymmärtää mitä toimepiteitä tarvitsee toteuttaa saavuttaakseen strategiset tavoitteet. Organisaation strategisten toimien tulisi sisältää sekä suunnittelua, että toteutusta, jotta tekeminen pysyy tehokkaana. (Kamensky 2010, 311.)

Jotta strategian käyttöönottoa ja sen kokonaisvaltaista onnistumista voidaan mitata, on sille asetettava toimivia mittareita. Yhtä toimenpidettä kohti voi ja kannattaakin olla monia mittareita, jotka mittaavat esimerkiksi ajan lisäksi suorituksen tasoa. Kullakin mittarilla on hyvä olla nimetty vastuuhenkilö, jotta voidaan varmistaa strategisen tavoitteen toimenpiteen eteneminen. (Kamensky 2010, 312.)

Kun strategiatyö saadaan käynnistettyä, on organisaatiossa järjestäytyttävä niin, että strategian käyttöönotto sulautuu osaksi organisaation arkea ja jatkaa toimintaansa tehokkaasti. Strateginen osaaminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen; ammattimainen strategiatyöskentely, operatiivinen johtaminen ja sen kytkentä strategiaan sekä strateginen koulutus ja viestintä. (Kamensky 2010, 319- 328.)

Strategiatyötä voidaan toteuttaa ammattimaisesti, kun organisaatiossa huomioidaan johtamisjärjestelmän kokonaishallinta, strateginen arkkitehtuuri, strategiatyön prosessit, strategiatyön pitkäjänteisyys ja seuraaminen sekä strategiatyön kriittiset eri osatekijät organisaation sisällä (itse strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus). (Kamensky 2010, 337- 355.)

2.2.3 Visionäärinen johtaminen

Organisaation johtamismenetelmät voidaan jakaa ja määritellä monella tapaa, riippuen organisaation johtamisen tavoitteista. Monet organisaatiot johtavat lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin johtamismenetelmillä, mutta toinen johtamistapojen määrittely lajittelee johtamismenetelmät operatiiviseen, strategiseen ja visionääriseen johtamiseen. (Kansallinen ennakoitiverkosto 2011.)

Visionäärinen johtaminen on edellä mainituista johtamismenetelmistä selvästi pisimmän aikavälin johtamistapa (tavoitteet asetetaan 5-10 vuoden päähän), joka määrittelee pitkälle organisaation elinkaarisuunnittelua. Se on hyvin tavoitteellista ja jopa harkitsevaa ja ennen kuin suunnittelusta päästään itse päätöksentekoon, visionäärisessä johtamismallissa punnitaan tarkasti päätöksen vaikutuksia tulevaisuuden menestymiseen organisaation esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. (Kansallinen ennakoitiverkosto 2011.)

Sydänmaanlakka taas korostaa, että johtajuudella tulee antaa merkitys ja tarkoitus yksilön ja organisaation toiminnalle, jotta tulevaisuutta voidaan viedä haluttuun suuntaan. Sydänmaanlakan mukaan on tärkeää, että visiointiin ja johtamiseen liitetään myös mukaan arvot ja tunteet, jotta tavoitteista ja päämääristä ei tule liian kapeita, rationaalisia ja lyhytnäköisiä. (Sydänmaalakka 2004, 118.)

Wileniuksen mukaan visionäärisen johtamisen prosessin ytimessä on ajatus siitä, että visionäärisen johtamisen ja orientaation tavoitteet alkavat näkyä konkreettisina ja menestyksellisinä toimenpiteinä operatiivisessa johtamisessa. Visionäärinen johtaminen tähtää organisaation futurointiin, jonka perustana on syväluotaava trendien ja erilaisten kehityssuuntien ymmärtäminen ja aktiivinen organisaation osallistaminen tulevaisuuden vision tavoitteluun. (Wilenius 2001.)

Rubin mukaan visionäärinen johtaminen on osallistava strategisen johtamisen menetelmä, jonka päätavoitteena on saada yrityksen johdolle yhteneväinen näkemys siitä, minkälainen organisaation tulevaisuus voisi olla ja minkälainen organisaatio nykyisestä voitaisiin tulevaisuudessa rakentaa. Kun johdolla on yhteinen näkemys ja visio siitä, minkälaiseksi organisaatio voi tulla, on visio saatava läpi organisaation kaikille osa-alueille. (Rubin 2019.)

Myös Wilenius määrittelee visionäärisen johtamisen osallistavampana ja laajempänä strategisen johtamisen johtamismenetelmänä. Visionäärisen johtamisen menetelmässä toimintaa ohjaa organisaation johdon selvä ymmärrys taktisesta toiminnasta, tulevaisuuteen vaikuttavista liikevoimista sekä vahva näkemys tulevaisuuden toimintaympäristön muuttuvista ja epävarmoista vaikuttimista. (Wilenius 2001.)

Kuten edellä on jo mainittu, visionäärinen johtaminen on parhaimmillaan organisaatiota osallistavaa vuoropuhelua selkeästä tulevaisuuden visiosta ja matkasta kohti päämäärää. Visionäärisellä johtamisella on pyrittävä sitouttamaan organisaation jäsenet emotionaalisesti yhteisiin tavoitteisiin, jotta voidaan kehittää johdon ja henkilöstön innovaatiokykyä ja luoda alati uusia mahdollisuuksia. (Wilenius 2001.)

2.2.4 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen on parhaimmillaan liiketoimintaa tukeva tai jopa määrittävä strateginen toimintatapa, joka on suoraan yhteydessä liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Liiketoimintastrategia asettaa odotuksia ja vaatimuksia henkilöstöstrategialle ja henkilöstövoimavarojen johtamiselle - voidaankin siis sanoa, että henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminnan johtaminen on ovat toinen toisiaan täydentävä ja kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa määrittävä elementti. (Viitala 2013, 48.)

Henkilöstöstrategia on yksi keskeisimmistä strategiatyön osa-alueista organisaatiossa ja voi vaikuttaa oleellisesti yrityksen markkinoilla selviämiseen - myös henkilöstöön liittyvät muutokset on siis hyvä huomioida ulkoisen ympäristön muutoksien analysoinnissa. Muuttuvassa toimintaympäristössä on siis hyvä ottaa huomioon markkina-alueen suhdannevaihtelut, poliittinen tilanne, väestörakenne, lainsäädäntö, yhteiskunnan arvot, ay- liikkeet, toimialan kulttuuri sekä muu yritysmaailma ja muut sidosryhmät. (Kauhanen 2010, 23.)

Henkilöstöstrategia jaetaan kolmeen osa-alueeseen; yritysstrategiaan, liiketoimintastrategiaan ja operatiivisen tason strategiaan. Yritysstrategia määrittää yleisesti yrityksen liiketoimintaa määrittäen esimerkiksi sen, mitä liiketoimintaa yritys harjoittaa ja miten. Liiketoimintastrategia kuvaa organisaation kilpailukykyä ja strategiaa markkinoilla joilla se toimii. Operatiivisen tason strategia taas ohjaa yrityksen päivittäistä toimintaa, jotta organisaation liiketoimintastrategia voi menestyä. (Viitala 2013, 50.)

Henkilöstöstrategian suurin ja tärkein tavoite on siis mahdollistaa organisaation liiketoimintastrategioiden onnistuminen. Hyvällä henkilöstöstrategialla tehdään toimiva suunnitelma siitä, miten henkilön voimavarojen avulla saavutetaan yrityksen liiketoimintavisio - luoden henkilöstövisio ja toteuttaen sitä. Henkilöstöstrategiassa määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä (rekrytointien tarve) ja rakenne (mitä osaamista missäkin osassa organisaatiota tarvitaan) ja se kuinka tämä osaaminen ja henkilöstön määrä optimoidaan ja millä aikavälillä. (Viitala 2013, 50-51.)

Osaamisen kehittäminen, tavoitteiden määrittäminen ja niiden arviointi, motivointi ja palkitseminen, johtamisen kehittäminen sekä henkilöstön rekrytointi ja henkilöstön sitoutuneisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen ovat henkilöstöstrategian keskeisimpiä osa-alueita. Henkilöstöjohtamista voidaan kuvailla myös ”ihmisstrategiaksi”, joka tarkoittaa sitä, että strategian keskiössä on ihminen - ihmisen viihtyminen organisaatiossa, ihmisen osaaminen ja osaamisen hyödyntäminen, ihmisen arvot ja ajatukset sekä suoriutuminen ja onnistuminen. ”Ihmisstrategia” vie henkilöstöjohtamista ja henkilöstöpolitiikkaa ihmiskeskeisemmäksi prosessikeskeisen liiketoiminnan johtamisen sijaan. (Viitala 2013, 51-52.)

Henkilöstösuunnittelu on sitä, että yritys määrittelee tarvittavan osaamisen, henkilöstön määrän ja mitoittaa oikean osaamisen oikeisiin rooleihin, oikein kustannuksin. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla organisaatio varmistaa sen tehokkuuden, kilpailukyvyn ja menestymisen markkinalla. Henkilöstösuunnittelun pohjana on hyvä käyttää organisaation strategiaa, jotta se palvelee liiketoiminnan tavoitteita parhaiten. (Kauhanen 2010, 62-63.)

Parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu on systemaattista tulevaisuuden ennakkointia, jolla yritys voi varautua muuttuvaan markkinaan tai muuten muuttuvaan maailmaan. Viitalan mukaan henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan; pehmeään ja kovaan henkilöstö-

suunnitteluun. Pehmeä henkilöstösuunnittelu näkee ihmiset arvokkaana pääomana, jonka kehittäminen on yhteistoiminnallista. Kovassa henkilöstösuunnittelussa ihmiset koetaan pääosin kulueränä, joka täytyy rationaalisesti optimoida liiketoiminnan strategiasta käsin. (Viitala 2013, 57-58.)

Henkilöstösuunnittelua voidaan toteuttaa strategisesti laadullisesti tai määrällisesti, mutta yleensä suunnittelussa kannattaa ottaa molemmat näkökulmat huomioon. Organisaation on siis tehtävä strategisia valintoja henkilöstön suunnittelussa määrän ja laadun suhteen - tarvitaanko joihinkin tiettyihin rooleihin vähemmän ihmisiä, mutta enemmän osaamista ja ammattitaitoa mistä organisaation tulee olla valmis maksamaan. Määrä ei siis aina korvaa laatua, vaan on osattava suunnitella strategisesti järkeviä valintoja, jotta oikea osaaminen on oikeissa rooleissa ja organisaatio maksaa ammattitaidosta jota se tarvitsee toteuttaakseen liiketoimintastrategiaansa. (Kauhanen 2010, 64.)

Henkilöstösuunnitelmassa tulee ottaa huomioon määrän ja laadun lisäksi osaamisen kehittämistä ja työntekijöiden hyvinvointia tukevat toimenpiteet ja niiden aiheuttamat kustannukset. Suunnitelmassa on hyvä ottaa siis huomioon budjetin lisäksi työtä koskevat muutokset ja muut organisaation kehittämisprosessit. Jotta henkilöstösuunnitelma voi palvella liiketoiminnan ja operatiivisen toiminnan strategioita, on hyvässä henkilöstösuunnitelmassa esitelty nykyistä henkilöstä koskevat tiedot, yrityksen työtehtäviä koskevat tiedot, sisäisen työympäristön tila, sekä tuleva kehitys. Henkilöstösuunnitelma voidaan luoda esimerkiksi vuodeksi kerrallaan ja siinä on hyvä määritellä myös henkilöstön määrä ja rakenne sekä niiden kehittyminen, periaatteet työsuhteen muotojen käyttämisestä, arvio henkilöstön osaamisesta ja osaamisen kehittämistavoitteet sekä henkilöstösuunnitelman seuranta ja arvioiminen. (Viitala 2013, 59- 69.)

Henkilöstöjohtamisen prosessin on tarkoitus rakentaa systemaattinen prosessi, jolla voidaan proaktiivisesti vastata liiketoiminnan muutoksien tai kilpailukyvyn edistämisen aiheuttamiin henkilöstömuutoksiin reaktiivisen toiminnan sijaan. Prosessi suunnitellaan liiketoimintastrategiaan nojaten niin, että ensiksi kartoitetaan nykytilanne ja muodostetaan kuva tulevaisuudesta suhteutettuna se liiketoiminnan strategiaan. Tilannekartoituksen jälkeen muodostetaan näkemys henkilöstönvoimavarojen tarpeesta; määrä, laatu sekä sen sijoittuminen. Kun organisaatiolla on ymmärrys tulevaisuuden osaamisen ja työvoiman tarpeesta kartoitetaan nykytilanne: vastaako organisaation tämän hetken osaaminen ja työntekijöiden määrä haluttua tulevaisuuden kuvaa. (Viitala 2013, 62.)

Kolmantena vaiheena henkilöstöprosessia laaditaan suunnitelma, miten tulevaisuuden henkilöstötarpeen ja nykytilan realismi saadaan kohtaamaan - tämä yleensä johtaa joko rekrytoimintoihin, työntekijämäärän säilymiseen ennallaan tai henkilöstön vähentämiseen. Suunnitelman jälkeen on aika aloittaa sen toteuttaminen ja toteutuksen tuloksien arviointi. Suunnitelman

toteuttamisessa on yleensä mukana yrityksen henkilöstöammattilaiset, mutta suunnitelmien toteuttamiseen on hyvä osallistaa organisaation operatiivista johtoa. (Viitala 2013, 62.)

Henkilöstösuunnittelua ja suunnitelman toimeenpanossa auttaa erilaiset tietojärjestelmät ja niiden sisältämät tiedot. Jotta henkilöstöosasto pystyy tarjoamaan organisaation ylimmälle johdolle sen tarvitseman tiedon, on henkilöstötieto oltava dokumentoituna ja relevantin yleisön käytössä toimivissa järjestelmissä. Palkkahallinto ja palkkatiedot eivät ole ainoita strategisen päätöksenteon tueksi tarvittavia tietoja, vaan henkilöstöhallinnon pitää pystyä tarjoamaan tieto myös henkilöstön demografiset tiedot, kokemus, tiedot ja taidot sekä toiveet - eli henkilöstön kokonaisvaltaiset ominaisuudet. (Kauhanen 2010, 37-38.)

Tietojärjestelmissä on sekä laadullista (volyymitiedot kuten henkilöstömäärä, poissaolot sekä taloudelliset tiedot kuten palkkakustannukset), että määrällistä tietoa (esim. henkilöstön osaaminen tai rakenne). Tietojärjestelmien sisältämää tietoa käytetään ensisijaisesti strategisten päätöksien tueksi, mutta myös operatiivista johtamista voidaan ohjata oikeaan suuntaan henkilöstötietojärjestelmien tarjoamilla tiedoilla. (Kauhanen 2010, 39.)

Henkilöstökertomus ja -tilinpäätös täydentävät organisaation liiketoiminnan tilinpäätöstä ja keskittyy esittämään vuoden henkilöstön ja sen kehittymisen näkökulmasta. Sen sisällöstä ei ole määritelty mitään tarkkaa ohjeistusta, mutta sen olisi hyvä esitellä organisaatiolle tärkeät henkilöstöön liittyvät luvut kuten esimerkiksi palkkakustannukset, työaika ja siihen liittyvät kustannukset, henkilöstön kehittämisen kustannukset, vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset, tuottavuus luvut tai muut taloushallinnon näkökulmasta tärkeät henkilöstöön liittyvät luvut. Tilinpäätöksessä voi lisäksi olla esimerkiksi henkilöstötase, henkilöstökertomus ja henkilöstötuloslaskelma. Henkilöstötilinpäätöksessä on hyvä esitellä myös yrityksen visio ja liiketoiminnalliset strategiset tavoitteet, jotta henkilöstön lukuja voidaan niihin relevantisti verrata. (Männistö 2018.)

Henkilöstövoimavarojen kehittymisen tuloksia voi olla joskus vaikea mitata organisaatiossa. Esimerkiksi koulutusten kulut on helppo mitata, mutta kouluttautumisen vaikutukset voivat olla hyvin moninaiset ja abstraktit, joten mittaaminen voi olla vaikeaa. On kuitenkin osa-alueita joita voidaan mitata; henkilöstön sitoutuminen, pätevyys, kustannustehokkuus, sopeutuminen, suoriutuminen, työtyytyväisyys sekä motivaatio. Niitä voidaan mitata muun muassa sairaspoissaolojen vähentymisellä, henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyydellä sekä henkilöstön vaihtuvuudella. (Kauhanen 2010, 220-221.)

2.3 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Saarikosken (2006, 10-14) mukaan työhyvinvoinnilla ja positiivisella työntekijäkokemuksella on selvä yhteys työn tuottavuuteen, kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Voidaan siis päätellä,

että panostamalla organisaatiokehittämiseen yritys voi vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen. Jotta organisaatiota voidaan kehittää, on yrityksen peruspohja oltava kunnossa, eli strategisen johtamisen linjat selvät sekä organisaation johdolle, että työntekijöille. Työntekijäkokemus ja strateginen johtaminen kulkevat siis käsi kädessä hyvinvoivassa organisaatiossa.

Jotta työntekijäkokemukseen voidaan positiivisesti vaikuttaa, tulee yrityksen huolehtia työntekijöiden osallistamisesta päätöksentekoon ja kehittämiseen, huolehtia organisaation jäsenien sitouttamisesta, kasvattaa sisäistä motivaatiota, työn imua ja intohimoa sekä organisoida työtä tarvittaessa uudelleen. Työntekijäkokemuksen kehittäminen vaatii hyvän ja selkeän strategisen johtamisen mallin, joka selkeyttää organisaation arkea ja ohjaa organisaatiota kohti yhteistä visiota. Positiivisen työntekijäkokemuksen lähtökohtana tulisi olla työntekijöiden onnellisuuden esteiden poistaminen ja yksilön huomioiminen osana organisaatiota. (Morgan 2020.)

Kamenskyn (2010, 340) mukaan strategisen johtamisen selkeys ja mallit tuovat organisaation arkeen turvaa ja luottamusta siihen, että työntekijöiden työssä onnistumisen esteet on poistettu ja kaikki kulkevat kohti yhteistä visiota. Strategisen johtamisen tärkeimmät kulmakivet ovat selkeä strategia, visio ja missio jotka on viestitty ja parhaimmassa tapauksessa kehitetty yhdessä henkilöstön kanssa. Jotta yritystä voidaan kehittää, kasvattaa ja johtaa hallitusti, on myös tärkeää, että strateginen henkilöstöjohtamisen keinoin luodaan johtamismalleja ja -käytänteitä jotka ohjaavat ja yhtenäistävät organisaation tekemistä.

Tämän opinnäytetyön tietoperustaksi ja kehityshanketta ohjaavaksi viitekehyykseksi valittiin työntekijäkokemuksen kehittäminen sekä strateginen johtaminen, sillä nämä kaksi aihealuetta luovat vahvan perustan kehityshankkeelle ja sen osallistaville menetelmille. Jotta kehityshanke voi onnistua, on hyvä ymmärtää miten työntekijäkokemukseen voidaan organisaatiossa vaikuttaa, kuinka ihmiset sitoutetaan muutokseen ja kuinka strategisella johtamisella saadaan pysyviä vaikutuksia työn uudelleen organisointiin ja visio-strategia työn jalkauttamiseen.

3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimus- ja kehittämishankkeen toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin laadullinen tutkimus ja laadullisina tutkimusmenetelminä puolistrukturoitua teemahaastattelua, puolistrukturoituja sidosryhmähaastatteluja sekä osallistavia työpajoja.

Tutkimusvaihe kattaa yleensä sisäänsä haastatteluja, kyselyitä, asiakastutkimuksia, työpajoja ja keskusteluja, joiden avulla rakennetaan ymmärrystä kehittämiskohteesta, organisaation toimintaympäristöstä, käytettävissä olevista resursseista sekä palvelun käyttäjien tarpeista.

Tutkimusvaiheessa on myös kriittistä tarkentaa organisaation strategisia tavoitteita, eli tutkimusvaiheen kaksi osa-aluetta ovat asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu. (Tuulaniemi 2016, 128-131.)

Tutkimus toteutettiin opinnäytetyössä laadullisena tutkimuksena, jotta teemahaastatteluilla saataisiin mahdollisimman rehellistä ja ajantasaista tietoa työntekijöiden nykyisestä työntekijäkokemuksesta ja asioista jotka vaikuttavat heidän työntekijäkokemuksensa organisaation toimintaympäristössä. Laadullinen tutkimus mahdollisti myös sidosryhmähaastattelut, joiden avulla voitiin selvittää sidosryhmien kokemusta opinnäytetyön toimeksiantajasta sekä selvittää osatekijöitä, joita kehittämällä Komea Kodinremontti voisi toimia paremmin sekä työnantajana, palveluntarjoajana että yhteistyökumppanina. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä työpajat mahdollistivat kehityshankkeen toteuttamisen teemahaastatteluista ja sidosryhmähaastatteluista saatujen tutkimustulosten perusteella. Seuraavaksi tässä kappaleessa kuvataan laadullisen tutkimuksen, teemahaastatteluiden, sidosryhmähaastattelujen ja osallistavien työpajojen teoriaa ja puretaan menetelmien käyttötavat kehittämishankkeessa.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus on tutkimustapa, jossa tutkija on määritellyt etukäteen aihealueet ja teemat, joiden pohjalta haastattelu tehdään. Tutkittavat henkilöt saavat suhteellisen vapaasti kertoa ajatuksiaan ja kokemuksiaan valittujen aiheiden piiristä niin, että tutkija ainoastaan ohjaa kevyesti keskustelua valituissa teemoissa. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa yksilö tai ryhmähaastatteluissa ja se toimii tutkimuksena sekä yksinään tai kvantitatiivisen (määrällisen) tutkimuksen parina. (Tilastokeskus 2020.)

Metsämuurosen (2006) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulokinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole omia metodeja (tapoja lähestyä tutkimuskysymystä), ei teoriaa (selittävät käsitteet) eikä paradigmaa (hyväksytty oppirakennelma). Tutkimuksen peruskäsitteet ovat teoria, hypoteesit, metodologia sekä metodit. Kvantitatiivinen tutkimusmetodi pohjautuu postpositivistiseen taio positivistiseen tieteen ihanteeseen. (Metsämuuronen 2006, 83-88.)

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmetodia voidaan hyvin käyttää toisiaan täydentävinä tutkimusmenetelminä, eikä niitä tule kohdella toisiaan poissulkevinä, mutta Metsämuurosen mukaan kannattaa kuitenkin valita toinen tutkimusmetodi johtavaksi päämetodologiaksi. Kvalitatiivinen tutkimusmetodologia sopii käytettäväksi silloin kun halutaan tutkia tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita, yksittäisten toimijoiden merkitystä tapahtumissa, luonnollisia tilanteita tai tiettyjä syy-seuraussuhteita. Laadullisen tutkimuksen keskeisimmät tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu sekä litterointi. (Metsämuuronen 2006, 88.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmetodologiassa on erilaisia tiedonhankinnan strategioita; tapaustutkimus, fenomenologinen tutkimus, etnograafinen tutkimus, aineistopohjainen teoria, toimintatutkimus, diskurssianalyysi ja narratologia ja fenomenografia. Tutkimuksen eri strategioissa voidaan käyttää erilaisia aineiston keräämisen metodeja, kuten haastattelut, tarkkailu, olemassa olevan kirjallisen materiaalin tutkiminen, valokuvien tutkiminen tai vaikka elämänkerrallisen aineiston tutkiminen. (Metsämuuronen 2006, 90-111.)

3.2 Teemahaastattelut

Haastattelut ovat hyvin joustava tapa saada tietoa ja sen tähden hyvin suosittu empiirisen tutkimuksen aineiston keräämisen metodi. Haastattelu mahdollistaa itse vastausten lisäksi vastaajan vastausten taustalla olevien motiivien tutkimisen. Tutkimushaastattelua voidaan luonnehtia muutamilla ominaispiirteillä; se on etukäteen suunniteltu, haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen, haastattelija ohjaa haastattelua sekä motivoi haastateltavaa, haastattelussa esiin tulleita asioita käsitellään luottamuksellisesti ja haastattelun lopuksi sekä haastattelija, että haastateltava tuntee haastattelijan roolin. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 34-36.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa erilaisiin luokkiin - yleensä pohjautuen haastattelun strukturointiasteeseen. Kaksi haastattelujen pääluokkaa ovat *strukturoitu ja standardoitu lomakehaastattelu* sekä *strukturoimattomat ja puolistrukturoidut haastattelut*. Strukturoimattomiin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin lukeutuvat esimerkiksi teemahaastattelut, syvähaastattelut sekä kvalitatiiviset haastattelut. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 41-46.)

Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä ei ole menetelmänä aivan yksiselitteinen, vaan jakaa mielipiteitä sen toteuttamisesta on monia. Hirsijärvi ja Hurme lainaavatkin monia tutkijoita ja heidän ajatuksiaan puolistrukturoidusta haastattelumenetelmästä ja listaavat muutamia sitä kuvaavia elementtejä; haastattelussa voidaan esittää kullekin vastaajalle samat kysymykset, mutta eri järjestyksessä, haastattelukysymykset ovat avoimia kysymyksiä tai että haastattelukysymykset ovat ennalta määrättyjä, mutta sanamuodot ja kysymysten asettelut voivat vaihdella. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 47.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen teemahaastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena keskusteluna niin, että työntekijät, kumppanit, verkoston edustajat ja asiakas pääsisivät kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti. Keskusteluja varten oltiin kuitenkin valittu erilaisia tutkimuksellisia metodeja tai rakennettu pieni haastattelurunko, jotta keskustelua voitaisiin ohjata toimeksiantajan toivomien teemojen äärelle.

Jotta haastatteluista saadaan tärkeää ja informatiivista arvoa tutkimuksen toimeksiantajalle, on tärkeää, että haastatteluun osallistuvat henkilöt valitaan tarkoin. Teemahaastatteluissa ja

laadullisella tutkimuksessa pyritään keräämään mahdollisimman laajaa ja todenperäistä aineistoa, joten haastateltavien relevantti asema suhteessa valittuihin teemoihin ja toimeksiantajaan on otettava huomioon. Myös tutkijan on perehdyttävä hyvin valittuihin teemoihin, jotta hän voin ohjata tai rajata keskustelua tarpeen tullen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastatteluista on suhteellisen helppo saada kattavaa ja informatiivista aineistoa ja se on helppo analysoida teemoittain. Saaranen- Kauppinen ja Puusniekka kuitenkin muistuttavat, että on tärkeää huomioida se, että tutkimuksen alkuperäiset teemat eivät välttämättä vastaa tutkimuksessa esiin tulleita ja lopullista tutkimusaihetta jäsentäviä teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työntekijäkokemusta mitattiin tässä opinnäytetyössä työntekijöiden henkilökohtaisilla haastatteluilla ja niistä saaduilla sisällöillä. Haastattelut olivat teemahaastatteluja ja teemat haastatteluihin valittiin projektin isojen tavoitteiden mukaisesti yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan toimistossa kahden viikon ajanjakson aikana ja jokaiseen haastatteluun varattiin 1,5 tuntia aikaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina keskittyen työntekijäkokemuksen arvioimiseen ja tutkimiseen.

Työntekijäkokemuksen tutkiminen oli jaettu projektin tavoitteiden mukaan neljään eri teemaan; työntekijän oma rooli ja vastuu organisaatiossa, organisaation toimintatavat ja johtaminen, asiakaskokemus ja organisaation prosessit. Prosessit- teemaan oli yhdistetty sekä *sisäisen informaation parantaminen*, että *sisäisen infrastruktuurin luominen*, sillä nämä teemat ovat osa prosesseja ja niistä on helpompi keskustella työntekijän kanssa yhtenä teemana. Jokainen työntekijä sai kertoa omin sanoin ajatuksiaan, kokemuksiaan ja tunteitaan näiden aihealueiden sisällä ja haastattelija ohjasi keskustelua tarpeen mukaan tarkentavilla kysymyksillä.

Haastattelun toteutuksessa oli kolme osa-aluetta; 1. työntekijäkokemuksen polun piirtäminen ja sen auki keskustelu, 2. arvosana omalle fiiliksellä ja viihtymiselle Komea Kodinremontilla ja siitä keskusteleminen sekä 3. kuvaus työntekijän toiveista muutoksen vaikutuksissa vuoden päähän haastatteluhetkestä. Tässä työntekijän tuli miettiä mitä tuleva muutos ja unelmien lopputulokseen pääseminen vaatisi sekä häneltä että organisaatiolta.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja dokumentoitiin muistiinpanoin. Nauhoitusten ja omien muistiinpanojen avulla haastattelujen tulokset purettiin ja niistä muodostettiin analyysi yrityksen nykytilasta, tarkennettiin projektin tavoitteita ja luotiin alustavia ehdotuksia konkreettisista muutoksista organisaatiossa sekä määriteltiin tulevien osallistavien työpajojen sisällöt.

3.3 Sidosryhmähaastattelut: kumppanit, yhteistyöverkosto ja loppuasiakas

Opinnäytetyön tutkimusosioon sisällytettiin myös sidosryhmähaastattelut, jotka koostuivat kumppani-, yhteistyöverkosto- ja loppuasiakashaastatteluista. Haastattelujen tavoitteena oli saada tietoa toimeksiantaja organisaation toiminnasta ja sen vaikutuksista sen lähimpiin sidosryhmiin. Haastattelujen toivottiin myös tuovan lisätietoa ja tukea työntekijähaastatteluista saatuihin tietoihin.

Jokaisen haastattelusegmentin teemat rakennettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa niin, että keskusteluista saataisiin mahdollisimman relevanttia tietoa. Kumppanien, verkostojen ja loppuasiakkaan haastatteluun haluttiin sisällyttää kaksi yhteistä elementtiä, jotta kaikista haastatteluista voitaisiin vetää myös yleisiä johtopäätöksiä kehitysprojektin tueksi. Tällaisia yhteisiä asioita olivat muun muassa kysymykset; ”Suositteletko Komea kodinremonttia ystävillesi ja tuttavillesi?” ja ”Minkä arvosanan antaisit fiiliksestä toimia KKR kanssa?”. Näin saataisiin yleisnäkymä siitä millaisena yhteistyökumppanina Komea Kodinremontti koettiin kumppanien, verkostojen ja loppuasiakkaan kesken.

Haastatteluihin käytettiin aikaa n. 1-2 tuntia/ haastattelu ja haastattelut äänitettiin niiden purkamista ja analysointia varten. Keskustelut haastatteluissa käytiin ehdottoman luottamuksellisesti ja tulokset haastatteluista esiteltiin toimeksiantajalle ja esitellään tässä opinnäytetyössä anonyymisti.

Toimeksiantajan organisaation johto kokee olevansa tietyllä tavalla riippuvaisia heidän kumppaneistaan, joten lähimpien kumppaneiden haastattelemineen koettiin hyvin tärkeäksi. Kumppanihaastatteluun valittiin kaksi oman alansa yksityisyrittäjää; sähköalan yrittäjä sekä putkialan yrittäjä. Kumppanihaastattelu toteutettiin työntekijähaastattelun tapaan puolistrukturorituna teemahaastatteluna, jonka teemat asetettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja koki, että haastatteluissa olisi oltava kolme pääteemaa; oli ensiarvoisen tärkeää saada tutkittua kumppanien tulevaisuuden suunnitelmat, halukkuus kehittää alaa sekä heidän halunsa lähentää toimintaansa toimeksiantajan kanssa.

Teemahaastattelu etenee vapaamuotoisesti ennalta valittujen teemojen äärellä, eikä niinkään tarkkaan muotoiltujen kysymysten kautta, jolloin se on vapaamuotoisempi kuin lomakehaastattelu, mutta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelun yksi tärkeimmistä elementeistä on se, että siinä pyritään huomioimaan haastateltavien omat tulkinnat ja mielipiteet aiheena olevista teemoista. Haastatteluissa pyritään antamaan vapaata tilaa keskustelulle, mutta haastattelijan on ohjattava keskustelua niin, että kaikki valitut teemat tulisi käytyä läpi kaikkien haastateltavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Puolistrukturoituun haastatteluun tehtiin kysymysrunko yhdessä toimeksiantajan kanssa ja se löytyy liitteestä 1.

Yhteistyöverkoston haastatteluun valittiin kaksi toimeksiantajan yhteistyökumppania, joista molemmat ovat sisustussuunnittelijoita. Sisustussuunnittelijoiden kanssa tehty yhteistyö on yksi relevantti elementti Komea Kodinremontin liiketoimintamallissa, joten heidän haastatteluisensa koettiin myös erittäin tärkeäksi. Haastattelu toteutettiin myös puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja pääteemat haastattelussa olivat yhteistyö toimeksiantajan kanssa ja sen tarjoama palvelukokonaisuus, alan tapa keskustella asiakkaan budjetista sekä toimeksiantajan ja heidän yhteistyön vaikutus heidän liiketoimintaansa. Toimeksiantaja halusi myös selvittää sisustussuunnittelijoiden halukkuutta syventää yhteistyötä heidän kanssaan sekä kuulla kehitysehdotuksia omaan toimintaansa. Puolistrukturoituun haastatteluun tehtiin kysymysrunko yhdessä toimeksiantajan kanssa ja se löytyy liitteestä 1.

Loppuasiakkaan haastatteluun valittiin yksi asiakas, jonka kodin remontin toimeksiantaja oli toteuttanut 6/2019- 1/2020. Asiakashaastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja tärkeimmät teemat haastattelulle olivat kokemus yhteistyön laadusta toimeksiantajan kanssa, kipukohtien ja haasteiden selvittäminen asiakaskokemuksessa sekä asiakasviestinnän laatu. Tutkimuksen toimeksiantaja halusi myös kuulla kehitysideoita asiakaskokemuksen parantamiseen. Puolistrukturoituun haastatteluun tehtiin kysymysrunko yhdessä toimeksiantajan kanssa ja se löytyy liitteestä 1.

3.4 Osallistavat työpajat

Palvelumuotoilussa käytetään useita kehittämisen menetelmiä ja erilaisia menetelmiä sanotaan olevan jopa satoja. Onneksi hyvän strategisen organisaatiokehittäjän ei tarvitse osata niitä kaikkia, vaan tärkeintä on, että osaa soveltaa erilaisia menetelmiä. Monet palvelumuotoilun menetelmät pohjautuvat teolliseen muotoiluun, mutta myös liiketoiminnan kehittämiseen, vuorovaikutussuunnitteluun ja sosiaalitieteisiin. (Palo 2019.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin kehityshankkeen toiminnan pohjana palvelumuotoilun periaatetta ja työkaluna osallistavia työpajoja.

Palvelumuotoilua ei ole tarkkaan määritelty, vaan se on enemmänkin yhteinen ja yleinen ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima joka perustuu moniin osaamisalueisiin. Vaikkakin palveluita on suunniteltu jo aikojen alusta, on palvelumuotoilu syntynyt vasta 1990-luvulla. Sen juuret ovat tuotemuotoilussa ja osallistavien menetelmien prosessi seuraa tuotemuotoilusta tuttua kehittämisprosessia. Suurin eri tuotemuotoilun ja palvelumuotoilun välillä onkin se, että tuotemuotoilun keskiössä on tuote ja tavara kun taas palveluja muotoillessa keskiössä on ihminen ja ihmisen tarpeet. (Tuulaniemi 2016, 58-66.)

Palvelumuotoilun prosessi on Tuulaniemen (2016) mukaan yhdeksänvaiheinen ja näistä yhdeksästä vaiheesta koostuu viisi isompaa kokonaisuutta; määrittely-, tutkimus-, suunnittelu-, palvelutuotanto- ja arviointivaiheet. Määrittelyvaihe koostuu kahdesta osasta; aloittamisesta ja

esitutkimuksesta. Tässä vaiheessa on tärkeää määrittää selkeästi mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat suunnitteluprosessin tavoitteet. Esitutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrys kehitettävästä organisaatiosta ja sen liiketoiminnan tavoitteista. (Tuulaniemi 2016, 128-131.) Tähän kehityshankkeeseen valittiin palvelumuotoilun prosessin vaiheista olennaisimmat vaiheet strukturoimaan opinnäytetyötä ja kuljettamaan kehityshanketta johdonmukaisesti eteenpäin, jolloin ohjaavaksi viitekehyykseksi saatiin osallistavat menetelmät eli osallistavat työpajat.

Koiviston mukaan palvelu muotoutuu kahdesta osa-alueesta; *palvelun toimitusprosessista* ja *lopputuloksesta*. *Prosessin* on tarkoitus toimittaa asiakkaalle palvelu, joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Jos prosessi on onnistunut ja palvelu ratkaissut asiakkaan ongelman, palveluprosessin *lopputulos* tuo asiakkaalle lisäarvoa ja asiakas on valmis maksamaan palveluprosessista ja sen tuomasta lisäarvosta, eli lopputuloksesta. Palvelumuotoilun avulla voidaan varmistaa, että palvelu toimii ja asiakas on tyytyväinen sekä palvelun prosessin laatuun, että lopputulokseen, kun hän pääsee itse vaikuttamaan palvelun kehittämiseen. (Koivisto 2009, 137.)

Osallistavien työpajojen suurin anti asiakkaalle on se, että muotoilijat kykenevät tekemään näkymättömästä näkyvää - ikään kuin konkretisoimaan visuaalisesti aineetonta. Strategisen kehittämisen ytimessä on aina ihminen, eli palvelua kehitetään ja muotoillaan asiakkaan tarpeista ja näkökulmista lähtien. Kehittämistyötä toteutetaan osallistamalla asiakas mukaan palvelun kehitysprosessiin, sillä palvelu on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutussuhde, jonka kehittämisessä tarvitsee kuulla asiakkaan ääntä. (Tuulaniemi 2016, 66-67.) Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön tekijä toimi ”palveluntarjoana” ja kohdeorganisaatio ”asiakkaana”.

Osallistavien työpajojen sisällöt ja teemat rakennettiin haastatteluista nousseiden tuloksien ja niistä tehdyn muutostarve analyysin perusteella. Työpajoille oltiin asetettu alustavat teemat ja aihealueet toimeksiantajan toiveesta jo projektin alkuvaiheessa, mutta teemat muuttuivat ja tarkentuivat haastatteluissa esiin tulleiden tuloksien myötä. Toimeksiantaja sai kehitysoikeista paremmat tulokset, kun alkuperäiset aiheet tarkennettaisiin ja muutettaisiin analyysin perusteella.

Työpaja- menetelmä on yksi palvelumuotoilun menetelmistä, jonka tarkoituksena on lisätä asiakasymmärrystä, parantaa asiakaskokemusta ja osallistaa organisaation jäsenet palvelumuotoiluprosessiin. Työpajoilla voidaan lisätä asiakasymmärryksen lisäksi ymmärrystä sisäisten sidosryhmien ja oman organisaation jäsenten kokemuksista organisaation toiminnasta. (Contribyte 2019.) Projektin onnistumisen tärkeimpiä elementtejä onkin ihmisten sitoutuminen muutokseen, joten tähän kehittämistehtävään valittiin osallistavat työpajat sitouttamaan organisaation jäsenet muutokseen.

Työpajoilla voi olla monia aiheita ja tavoitteita, riippuen siitä mitä kehittämistyöltä haetaan. Työpajassa voidaan esimerkiksi määritellä palvelun asiakaslupausta ja lisätä liiketoimintaymmärrystä, suunnitella asiakaspolkua, ja kehittää liiketoimintaa tai asiakaslähtöisyyttä. Työpaja voidaan toteuttaa monella eri tavalla, esimerkiksi ½ päivän - viiden päivän työpaja sprinteissä. (Contribyte 2019.) Viitaten teoriaan, on tärkeää on, että työpajaan osallistuu organisaatiosta laajalti ihmisiä, jotta erilaiset näkökulmat ja kokemukset tulevat huomioituksi. Näin ihmiset tulevat kuulluiksi ja sitoutuvat helpommin työpajoissa tehtyihin päätöksiin ja muutossuunnitelmiin.

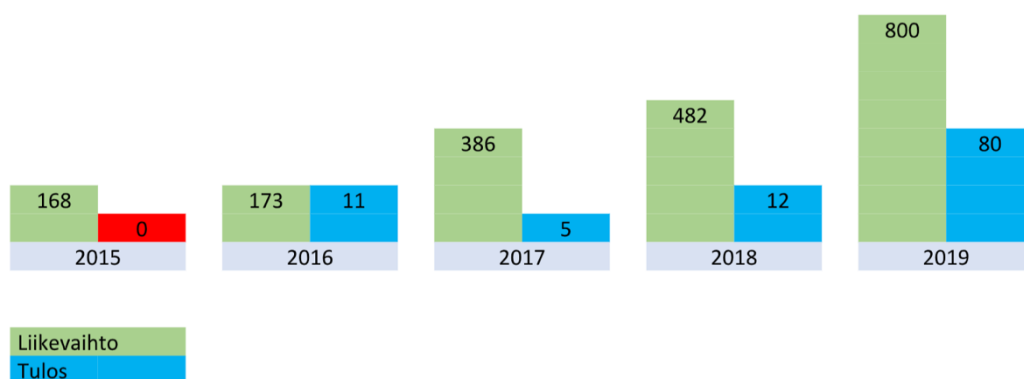
Työpajan voi toteuttaa organisaation sisäisesti, mutta ulkopuolisen fasilitaattorin käyttö voi olla hyvin tuloksellista. Ulkopuolinen fasilitoija osaa usein kysyä kysymyksiä ”laatikon ulkopuolelta” ja näin omalla haastamisellaan tuoda lisäarvoa työpajan lopputulemaan. On myös hyvä miettiä, missä työpaja järjestetään - saako parhaan lopputuloksen, jos esimerkiksi järjestää työpajan jossain virikkeellisessä ympäristössä vai riittääkö työpaikan neuvottelutila. (Sivistystoimi 2013, 6-16.) Tässä kehittämissuunnitelmassa opinnäytetyön tekijä toimii ulkopuolisena fasilitaattorina ja työpajat toteutetaan toimeksiantajan omissa viihtyisissä tiloissa.

Työpajojen sisältö rakentuu yksilöllisesti teemasta, osallistujamäärästä ja tavoitteista riippuen, mutta sisällöllä saattaa olla joitain pysyviä elementtejä. Esimerkiksi työskentelytavan esittely, yhteinen keskustelu työpajan tavoitteista, itse työskentelyosio, tulosten purkaminen ja arvioiva loppukeskustelu. Jos ulkopuolinen fasilitoija johtaa työpajoja, voi niiden arvioimiseksi teettää erillisen palautekyselyn työpajojen päätteeksi. (Innokylä 2012.) Tässä opinnäytetyössä teetettiin palautekysely jossa tutkittiin projektin onnistumista sekä kehityshankkeen vaikutusta työntekijäkokemukseen. Palautekysely löytyy liitteestä 5.

4 Kohdeorganisaatio - Komea Kodinremontti Oy

Komea Kodinremontti on pääosin Pirkanmaan talousalueella toimiva korjausrakentamisen palveluja tarjoava pienyritys. Yritys on perustettu vuonna 2008 ja se aloitti toimintansa toimintanimenä MS- Saneeraus työllistäen vain itse yrittäjän Marko Santasen. MS- Saneerauksen toiminta kasvoi muutamassa vuodessa organisaatiosta niin vauhdikkaasti, että sen kannatti muuttaa toimintansa osakeyhtiöksi vuonna 2014. Vuonna 2018 organisaatiossa alkoi kehitysprojekti jonka myötä toimintaan tuli mukaan toinen yrittäjä, Petri Takala ja yritys muutti nimensä Komea Kodinremontiksi.

Komea Kodinremontin ydinliiketoiminta koostuu erilaisten ja eri kokoisten kotitalouksien peruskorjauksista. Peruskorjauksiin kuuluu muun muassa kokonaisvaltaiset kodin peruskorjaukset, pienemmät pintaremontit, märkätilasaneeraukset, erilaiset maalaustyöt ja muut korjausrakentamisen työt. Yrityksen liikevaihto on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana 168 000 eurosta yli 800 000 euroon. Kasvu on tapahtunut organisaatiosta ja kuvassa 3 esitetty diagrammi kuvaa yrityksen liikevaihtoa ja tulosta vuosien 2015-2019 aikana. Luvut ovat tuhansia euroja.



Kuva 3: Komea Kodinremontin talouden kehitys vuosina 2015-2019. (Komea Kodinremontti 2019)

4.1 Organisaation kuvaus

Komea työllistää nykyään yhteensä kuusi työntekijää: kaksi yrittäjää, kaksi timpuria sekä kaksi maalaria. Jotta yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti kaikissa kodinremontoinnin tarpeissa, organisaation ydintyöntekijöiden lisäksi Komea Kodinremontti toimii tiiviissä yhteistyössä pienen kumppaniverkoston sekä laajemman yhteistyöverkoston kanssa. Kumppaniverkostoon kuuluu yksi putkimies ja yksi sähkömies ja yhteistyöverkostoon kuuluu sisustus- ja rakennusarkkitehtejä sekä timpureita ja muita rakennusalan ammattilaisia. Kumppaniverkosto toimii Komealle ikään kuin alihankkijaverkostona mahdollistaen sujuvuuden heidän ydinliiketoiminnassaan kun taas yhteistyöverkostot mahdollistavat laajemman remonttien toteuttamisen suunnittelupalvelun asiakkaalle, mutta ei puuttuessaan estä ydinliiketoiminnan harjoittamista.

4.2 Visio, missio ja organisaation strategia

Komea Kodinremontti on määritellyt organisaation vision, mission ja kolmen vuoden toimintastrategian vuonna 2017 kun toiminimi MS-Saneeraus muutti toimintansa osakeyhtiöksi ja vaihtoi nimensä Komea Kodinremontiksi. Projektin tavoitteena oli muodostaa yhteinen näkemys yrityksen liiketoimintamallista, sen ytimeistä ja uudesta Komea Kodinremontti-brändistä. Koska yrittäjillä ei ollut osaamista ja aikaa vision, mission ja strategian luomiseen yksin, päätettiin käyttää ulkopuolista kumppania. Kuvassa 4 on esitetty ulkoisen kumppanin dokumentoitu Komea Kodinremontin liiketoimintamalli.

LIIKETOIMINTAMALLI



Kuva 4: Ulkoisen kumppanin mallintama liiketoimintamalli Komea Kodinremontille - toteutettu business model canvaksena. (Komea Kodinremontti 2017.)

Liiketoimintamallissa kuvataan organisaation visio, missio, strategia ja arvolupaus seuraavasti:

- Visio: ”Muutamme Pirkanmaan käsityksen kodinremontoinnin kokonaislaadusta”
- Missio: ”Remontoimme onnellisia koteja - intohimolla, ammattitaidolla ja aidosti välittäen”
- Brändistrategia: ”Keskittyminen kodin remontointiin”
- Arvolupaus: ”Emme ole markkinoilla tekemässä kauppaa ja remontteja - olemme markkinoilla rakentamassa kestäviä ratkaisuja ja onnellisia koteja”
- Strategiset painopistealueet: ”Kannattava ja hallittu kasvu, liiketoiminnan jatkuva validointi ja kehitys, kumppanin löytäminen (sijoitusyhtiö) sekä tunnettuuden kasvattaminen.”

Komea Kodinremontin visio, missio ja erilaiset toimintastrategiat kuvaavat selkeästi sen, mihin yritys haluaa panostaa resurssiaan kehitystyön saralla ja erilaiset muutoksen mahdollistavat elementit ovatkin hyvin selkeästi kuvattu yrityksen toimintasuunnitelmaan. Ongelma on, että visiota, missiota tai strategiaa ei ole jalkautettu henkilöstölle, sillä ne on luotu ennen yrityksen laajentumista ja henkilöstön rekrytointeja.

Opinnäytetyön tavoitteista ja toimeksiannosta juteltaessa yrittäjien Santanen ja Takala kanssa nousee selvästi esille se, että Komea Kodinremontilla on kova halu muuttaa vallalla

olevaa käsitystä korjausrakentamisen alalla olevien yritysten tavasta toimia. Toimeksiantajalla on myös kova halu kehittää omaa liiketoimintaansa sekä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, että omien työntekijöidensä suuntaan. Tämä muutoshalu ja äärimmäisen hyvin tehty pohjatyö visio- strategiatyön parissa mahdollistavat myös tämän opinnäytetyön kautta tehtävän muutoksen organisaatiossa.

4.3 Komea Kodinremontin kilpailukyky markkinalla ja kilpailuedut

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että Komea Kodinremontin kilpailukyvyyn mahdollistaa organisaation poikkeuksellisen hyvä ilmapiiri ja kulttuurin hyvä pohja sekä ammattitaitoiset, oppimishaluiset työntekijät. Haastatteluihin ja yleiseen alan maineeseen viitaten tämä on aika harvinaista rakennusteollisuudessa, sillä yrityskulttuuriin panostaminen tai työntekijöistä huolehtiminen ei ole monenkaan rakennusliikkeen prioriteetti. Komean poikkeuksellisen laadukas työn jälki ja erinomainen asiakaspalvelun laatu tekevät tyytyväiset asiakkaat ja sitä kautta luovat vankan perustan liiketoiminnan kasvulle ja kehittymiselle. Luotettava ja vankka kumppani - ja yhteistyöverkosto vahvistaa Komea Kodinremontin kilpailukykyä, sillä kumppanit voivat mahdollistaa poikkeuksellisen liiketoimintamallin toteuttamisen rakennusalalla.

Komea Kodinremontin erottaa vahvimmin kilpailijoistaan sen erottuva liiketoimintamalli sekä kumppanuussuhde asiakkaan kanssa. Kun muut alan yrittäjät lähtevät asiakasprojekteihin hinnat poljettuna tarjouskilpailujen kautta, ei Komea Kodinremontti vastaanota kilpailutuksia oikeastaan ollenkaan. Liiketoiminta perustuu vahvojen yhteistyöverkostojen ja tyytyväisten asiakkaiden tuomiin uusiin projekteihin, jolloin Komea Kodinremontti on jo määrittämässä asiakkaan budjettia yhdessä suunnittelija kanssa, sen sijaan että se olisi vain laskemassa tarjoustusta valmiiden suunnitelmien pohjalta yrittäen saada hinnan mahdollisimman alhaiseksi asiakkaalle pärjätäkseen hintakilpailussa muiden toimijoiden kanssa.

4.4 Tunnistetut haasteet toiminnassa

Komea Kodinremontti halusi lähteä uudistamaan organisaationsa toimintaa, sillä se oli huomannut toiminnassaan kriittisiä kohtia, jotka vaativat kehittämistä. Yrityksen työntekijät ja yrityksen johto oli havainnut, että suurimmat kompastuskivet yrityksen toiminnassa oli sen sisäisissä rakenteissa. Selvästikin liiketoiminta on kannattavaa, asiakastyytyväisyys on erinomaisella tasolla ja työn laatu on poikkeuksellisen hyvää.

Ihmiset ovat kuitenkin turhautuneita yrityksen rakenteiden puuttumiseen, eli; vastuut eivät organisaatiossa jakaudu järkevästi, informaatio yrityksen sisällä ei kulje, johtamismalli ja yhteiset toimintatavat puuttuvat ja firman sisäinen infrastruktuuri ei palvele ihmisten työtä. Myös asiakaskokemuksta haluttiin kehittää seuraavalle tasolle. Komea Kodinremontti on siis oman alansa ammattilainen, jonka liiketoiminta on kasvanut huimasti viimeisten viiden vuoden aikana, jolloin organisaation rakentuminen on tapahtunut ikään kuin vahingossa. Näin tietoinen organisaation rakenteiden, toimintatapojen, prosessien ja kulttuurin kehittäminen on

jäänyt tekemättä ja nyt on tultu siihen tilanteeseen, että liiketoiminta ei voi vakaasti ja turvallisesti enää kasvaa, jos rakenteet organisaation sisällä eivät tuo ydinliiketoiminnan toteuttamista ja ihmisten onnellisuutta työssä.

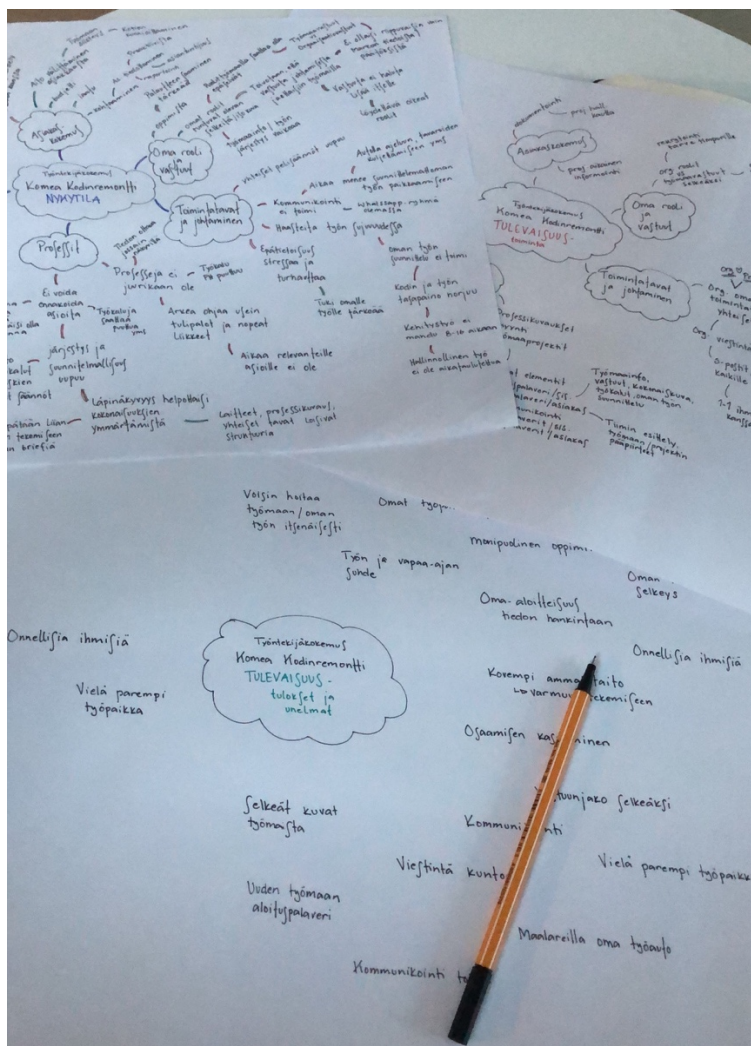
5 Tutkimus- ja kehittämishankkeen tulokset

5.1 Työntekijähaastattelujen tulokset

Seuraavissa kappaleissa avataan tarkemmin työntekijähaastattelujen tuloksia teemoittain ja käydään läpi organisaation nykytilaa, työntekijöiden viihtyvyyttä sekä tulevaisuuden unelmia. Analyysillä perustellaan työpajojen teemojen painopisteen muuttaminen alkuperäisestä suunnitelmasta. Kehittämishankkeen työpajojen sisällöt on suunniteltu haastatteluissa esiin nousseiden asioiden pohjalta vastaamaan parhaiten organisaation muutoksen tarpeita.

Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2020, kahden viikon aikana. Jokainen haastateltava haastateltiin erikseen ja keskustelut käytiin luottamuksellisina. Myös tässä yhteenvedossa haastattelujen tulokset esitellään anonyymisti ja analyysinä kaikista käydyistä keskusteluista.

Työntekijäkokemuspolun avulla kaikki organisaation jäsenet saivat sanallisesti kertoa, kirjoittaa, piirtää tai muuten visuaalisesta kuvata omaa arkeaan Komea Kodinremontilla - haastattelun osallistuiivat siis kaikki organisaation jäsenet asemasta tai roolista riippumatta. Keskustelua ohjattiin neljän teeman sisällä; oma rooli ja vastuut, toimintatavat ja johtaminen, prosessit ja asiakaskokemus. Haastattelut purettiin ensin A3 kokoiselle paperille ajatuskartaksi teemoittain ja siitä kiteytettiin tässä opinnäytetyössä esitelty analyysi Komea Kodinremontin nykytilasta. Kaikkien teemojen positiiviset löydökset piirrettiin ajatuskarttaan vihreillä viivoilla ja negatiiviset löydökset punaisilla viivoilla. Kuvassa 5 ajatuskartta työntekijäkokemuspolun löydöksistä.



Kuva 5: Ajatuskartat Komea Kodinremontin työntekijäkokemuspulun purusta.

Oman roolin ja vastuiden teeman sisällä nousi positiiviseksi löydöksi se, että monelle oma rooli oli selkeä, mutta taas negatiivisena koettiin se, että näkyvyys muiden työntekijöiden rooleihin ja organisaation vastuiden jakautumiseen ei ollut selkeä. Positiivista oli myös se, että työntekijät kokivat pääsevänsä oppimaan paljon uutta omassa roolissaan.

Negatiivisina asioina oman roolin ja vastuiden teemassa koettiin roolitus ja vastuiden jako työmaaprojekteissa, joka nähtiin hyvin epäselvänä. Myös informaatio oman roolin vastuista työmaalla koettiin epäselväksi ja tämä aiheutti sen, että oman työn suunnittelu ja työn järjestäminen koettiin hankalaksi tai jopa mahdottomaksi. Moni koki, että vastuu ”kaikesta” on toimitusjohtajalla, joka toimii ikään kuin pullonkaulana asioiden etenemiselle ja tiedonkulle, kun niin moni asia on ainoastaan hänen tiedossaan tai vastuullaan.

Organisaation toimintatavat ja vastuut teemassa työntekijät kokivat, että yhteiset pelisäännöt puuttuvat, kommunikointi ei suju tai se uupuu monissa tilanteissa kokonaan, työn sujuvuudessa on suuria puutteita ja haasteita ja siitä aiheutuva epätietoisuus stressaa ja turhauttaa. Koettiin, että oman työn suunnittelu ei toimi, kodin ja työn tasapaino horjuu kun arki ei ole suunniteltua vaan aikaa menee suunnittelemattoman työn korjaamiseen. Koettiin, että organisaation toimintaa ohjaa tulipalot ja kiire - ei suunnitelmallisuus ja proaktiivisuus. Myös yrityksen johto koki, että työn ja perhe-elämän sekä oman arjen suunnittelu on hankalaa, sillä organisaation kehitystyö tai hallinnolliset velvoitteet eivät mahdu työajalle, vaan ne tehdään usein viikonloppuisin ja iltaisin.

Prosessi-teemasta puhuttaessa ei haastatteluissa noussut esiin yhtään positiivista asiaa. Negatiiviseksi asioiksi koettiin ylipäänsä prosessien puute, tiedon kulkemisen vaikeus, asioiden ennakoinnin mahdottomuus sekä suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden puute. Työntekijöillä saattoi useastikin olla sellainen tilanne, että se eivät vielä edellisenä iltana tienneet missä heidän tulisi maantieteellisesti olla töissä seuraavana aamuna ja tämä aiheutti monelle turhautumista ja stressiä. Työntekijät kokivat, että koska suunnitelmallisuus tekemisestä puuttuu, he monesti hyppäsivät työmaalta toiseen tai työtehtävästä toiseen ilman selkeää perehdytystä tai kokonaisuuden hahmottamista. Haastatteluista selvisi myös, että organisaatiolla ei ole projektinhallinta- tai dokumentointityökalua jolla arkea ja organisaation prosesseja voisi ohjata.

Asiakaskokemus teemasta keskusteltaessa nousi taas esiin eniten positiivisia asioita ja hyvin vähän parannettavaa tai negatiivisia asioita. Työntekijät kokivat onnistumista ja työssään näkyviä elementtejä työn lopputuloksen laadussa, asiakaskokemuksen muodostumisessa ja siinä, että heidän oman työnsä jälki näkyi niin konkreettisesti asiakkaalle. Koettiin, että budjetti, laatu ja aito välittäminen asiakkaasta olivat Komea Kodinremontin vahvuuksia ja elementtejä, jotka muodostavat näkyvän osan asiakaskokemuksesta. Myös työmaan siisteys, asiakkaan kotien kunnioittaminen ja asiakkaaseen rakentunut luottamus koettiin onnistumiseksi ja kuvaavan hyvin Komea Kodinremontin asiakaskokemusta. Kehitettävänä asioita työntekijät mainitsivat proaktiivisen viestinnän asiakkaan suuntaan projektin etenemisestä sekä yhteisen asiakaspalaverin, jossa tiimi voitaisiin esitellä asiakkaalle ennen kuin yhteinen projekti alkaa.

Työntekijäpolun kuvaamisen jälkeen haastateltavia pyydettiin piirtämään janalle 0-10 rasti siihen kohtaan, minkä arvosanan he antaisivat fiiliksestään ja viihtyvyydestään Komea Kodinremontilla. Arvosana annettiin vielä numeraalisestikin, jotta pystyttiin laskemaan koko organisaation kattava keskiarvo viihtyvyydestä. Haastattelussa kysyttiin vielä syitä sille, miksi työntekijä antoi juuri sen arvosanan; mitkä tekevät Komea Kodinremontista hyvän työpaikan ja mitä organisaatiossa voisi vielä kehittää, jotta arvosana nousisi 0,5 numeroa.

Keskiarvoksi muodostui 8,85 ja työntekijät listasivat paljon positiivisia ja iloa tuottavia asioita heidän työssään ja Komea Kodinremontilla. Iloa tuottavia asioita olivat muun muassa työyhteisö joka koettiin todella positiiviseksi ja läheiseksi. Myös luottamus, avoimuus ja huumori työkavereiden kesken koettiin keskeiseksi hyvän fiiliksen tuojaksi. Uuden oppiminen ja työssä kehittyminen oli monelle tärkeää ja monet kokivat, että työkavereiden sekä organisaation johdon tarjoama tuki omaan työhön oli motivoivaa ja loi turvallisuuden tunteen.

Työntekijät kokivat, että töissä on mahtava ilmapiiri, laadukkaat puitteet ja työkalut sekä ylpeys omasta työstä ja työn laadusta koettiin hyvin vahvaksi. Myös palautteen saaminen sekä esimiehiltä, että asiakkaalta koettiin positiiviseksi ja palkitsevaksi. Negatiivisina tai korjattavina asioina ihmiset kokivat ennakkoinnin ja suunnitelmallisuuden puutteen, sekä kommunikoinnin puutteen. Osa koki myös organisaation työn laatutason aiheuttavan suorituspainetta.

Haastattelun kolmannessa osiossa työntekijää pyydettiin hahmottamaan tulevaisuuden kuvaa yhden vuoden päähän niin, että hän sai taas sanallisesti kertoa, kirjoittaa tai kuvittaa minkälaisia muutoksia olisi tapahtunut vuoden päästä, jos päästäisiin hänen unelmiensa lopputulokseen kehittämistyössä. Muutostoiveet ovat suoria lainauksia työntekijöiden piirroksista tai kirjoituksista ja näkyvät kuvassa 6.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tasapaino työn ja vapaa-ajan välille • Suunnitelmallisuus • Onnelliset ihmiset • Vielä parempi työpaikka • Huoli pois harteilta • Selkeät kuvat työmaista • Uuden työmaan aloituspalaveri • Kommunikointi toimii • Maalareilla oma työauto • Viestintä kuntoon | <ul style="list-style-type: none"> • Vastuunjako selkeäksi – oma rooli selkeäksi • Osaamisen kasvaminen • Kovempi ammattitaito – varmuus tekemiseen • Omat työpäivät ja työviikot suunniteltuja • Vastuu jakautuisi tasaisemmin • Monipuolinen oppiminen • Oma-aloitteisuus tiedon hankintaan • Työmaan hoito itsenäisesti • En ole korvaamaton |
|---|--|

Kuva 6: Työntekijöiden haastatteluissa esiin tulleet muutostoiveet Komea Kodinremontin tulevaisuudelle.

Työntekijöiden haastatteluista käy ilmi se, että tunnelma yrityksessä on todella hyvä - ihmisistä huomaa, että he viihtyvät työyhteisössä äärimmäisen hyvin. Ihmisten välillä ei ollut havaittavissa erimielisyyksiä, vaan työilmapiiri on todella terve ja hyväntuulinen. Ihmiset ovat

hyvin vastaanottavia kehityshankkeelle ja monet kokivat kiitollisuutta siitä, että saavat olla mukana tällaisessa projektissa kehittämässä organisaatiota. Kiitollisuus ja kunnioitus tuntui olevan läsnä myös monissa keskusteluissa kun puhuttiin hyvästä työilmapiiristä ja siitä minkälainen yritys Komea Kodinremontti on rakennusteollisuuden toimialalla. Työntekijöiden puheista sai sellaisen kuvan, että Komea Kodinremontti on reilu ja todella kiva työnantaja joka aidosti välittää työntekijöistään - mikä tuntuu olevan tällä alalla hyvin harvinaista.

Työntekijähaastattelujen perusteella koottiin SWOT-analyysi kuvaamaan yrityksen nykytilaa, eli sen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Swot- analyysi työntekijäkokemuksesta kuvassa 7.

Swot- analyysi - työntekijäkokemus

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Todella hyvä ilmapiiri (ka 8,85) • Ammattilaisten osaamisen taso • Työn laatu • Asiakaskokemuksen erinomainen taso ja ymmärrys • Liiketoiminnan vakaa kasvu ja turvallinen taloudellinen tilanne • Kumppanit ja verkostot • Kilpailijoista erottuva liiketoimintamalli • Kunnioitus ja kiitollisuus työstä ja kollegoista 	<ul style="list-style-type: none"> • Ennakoinnin ja suunnitelmallisuuden puute • Kommunikoinnin puute • Vastuut eivät jakaudu järkevästi • Informaatio ei yrityksen sisällä kulje eikä ihmisillä ole näkyvyyttä yrityksen toiminnasta • Johtamismalli ja yhteiset toimintatavat puuttuvat • Firman sisäinen infrastruktuuri ei palvele ihmisten työtä
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Kasvumahdollisuudet Pirkanmaalla • Työntekijöiden ammatillinen kehittyminen • Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen • Vastuun jakautuminen • Ylpeys laadusta ja omasta työstä • Luottamus, avoimuus, huumori • Uuden oppiminen ja työssä kehittyminen • Tuki omassa työssä vahvasti läsnä • Mahtava ilmapiiri, laadukkaat puitteet ja työkalut • Palautteen saaminen • Aito välittäminen asiakkaasta, työmaan siisteys 	<ul style="list-style-type: none"> • Vapaa-ajan ja työn yhdistäminen • Suorituspaine • Ennakoinnin puute • Viestinnän puute • Prosesseja ei juurikaan ole tukemassa työtä • Toimintatapoja ja yhteisiä pelisääntöjä ei ole sanallistettu • Oman työn suunnittelu vaikeaa • Oma rooli ja vastuu ei ole selkeä • Epätietoisuus stressaa ja tuhauttaa • Arkea ohjaa tulipalot ja kiire - ei suunnitelmallisuus ja proaktiivisuus

Kuva 7: Swot- analyysi Komea Kodinremontin nykytilasta työntekijäkokemushaastattelujen pohjalta.

5.2 Asiakashaastattelujen tulokset: kumppanit, verkostot ja loppuasiakas

Työntekijähaastattelujen lisäksi toteutettiin siis suppeampi tutkimus asiakaskokemuksesta, joka oli jaettu kolmeen alakategoriaan; kumppanit, verkostot ja loppuasiakas. Haastattelut haluttiin toteuttaa tukemaan ja vahvistamaan tutkimusta työntekijäkokemuksesta, sekä saamaan tietoa siitä, kuinka yrityksen ”selkärangan” systemaattisen kehittämisen puute on vaikuttanut heidän tärkeimpiin asiakassegmentteihinsä; kumppaneihin, verkostoihin ja loppuasiakkaaseen. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut kehittää asiakaskokemusta erillisenä osiona, vaan tutkimus toteutettiin enemmänkin tukemaan työntekijäkokemuksen tutkimisesta saatuja tuloksia sekä antamaan osviittaa sille, minkälaisia uudistuksia kannattaa organisaation sisällä tehdä, jotta myös asiakaskokemus paranee.

Kumppaniverkostot haastateltiin tammikuussa 2020 ja haastatteluun osallistui kaksi yrityksen läheisintä kumppania - toinen sähköalan ja toinen LVI-alan yrittäjä. Haastattelut toteutettiin Komea Kodinremontin toimistolla ja keskustelut käytiin täysin luottamuksellisina. Haastattelujen yhteenveto on tässä esitetty (kuva 8.) anonymisti SWOT- analyysin avulla.

Swot- analyysi – asiakaskokemus - kumppanit

Strengths	Weaknessess
<ul style="list-style-type: none"> • Fiilis yhteistyöstä 8 • Työn laatu ja lopputulos • Yhteinen tavoite kumppanien kanssa • Hyvä työilmapiiri työmailla, kivat ihmiset töissä Komea Kodinremontilla • Vuorovaikutuksen laatu, • Alan trendien seuraaminen ja hallitseminen • Liiketoimintamalli ja kumppanuudet sisustussuunnittelijoiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Etukäteen suunnittelemattomuus • Ad hoc- työn tarve • Ennakoimattomuuden tuoma paine omaan työhön ja oman työn suunniteluun • Hinnoittelu ei ole tarpeeksi avointa • Vastuualueet työmaalla eivät ole selkeitä • Ymmärrys kokonaisuudesta
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Kirjallinen ja koostettu projektinhallinta kehittäisi asioita • Proaktiivinen esisuunnittelu yhdessä kumppanien kanssa • Roolit ja vastuut selkeämmiksi työmaille • Työmaa kohteiden seuraaminen ja dokumentointi • Uudet rekrytoinnit ja uusi osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alan suhdanneherkkyys • Osaamisen ylläpitäminen • Asiakaskunnan tuoma riski

Kuva 8: Swot- analyysi Komea Kodinremontin nykytilasta kumppanihaastattelun pohjalta.

Verkostojen edustajat haastateltiin tammikuussa 2020 ja haastatteluun osallistui kaksi sisustussuunnittelijaa, jotka molemmat toimivat läheisessä yhteistyössä Komea Kodinremontin kanssa osana asiakkaiden remonteja. Haastattelut toteutettiin Komea Kodinremontin toimistolla ja keskustelut käytiin täysin luottamuksellisina. Haastattelujen yhteenveto on tässä (kuva 9.) esitetty anonymisti Swot- analyysin avulla.

Swot- analyysi – asiakaskokemus - yhteistyöverkosto

Strengths	Weaknessess
<ul style="list-style-type: none"> • Fiilis yhteistyöstä 9,4 • Työn laatu • Turvallisuus tehdä töitä luotettavan kumppanin kanssa • Vastuunkanto omasta roolista • Ideat • Rauhallisuus, ihmisymmärrys • Työmaan fiilis • Kunnianhimo työn lopputuloksesta • Suunnittelijan vision kunnioitus lopputuloksessa • Monet palvelut saman katon alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä • Tiedonjako (Komea Kodinremontti – suunnittelija – asiakas) • Haastetilanteiden ratkaiseminen ulkoisen kumppanin kanssa
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset viikkotapaamiset asiakkaan kanssa (yhteinen projektinjohto) • Yhteyshenkilö työmaalla • Asiakkaan ohjaaminen yhdessä Komea Kodinremontin kanssa • Raha ja budjetti keskusteluiden tueksi malliesimerkit toteutetuista remonteista 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalustetoimittajan puute • Yrittäjän jaksaminen ja työn kuormittaminen yhden henkilön varaan

Kuva 9: Swot- analyysi Komea Kodinremontin nykytilasta yhteistyöverkoston haastattelun pohjalta.

Loppuasiakkaan edustaja haastateltiin tammikuussa 2020 ja haastatteluun osallistui yksi Komea Kodinremontin loppuasiakas, jonka koti remontoitiin 6-2019- 1/2020 välisenä aikana. Juuri tämä asiakas valikoitui haastatteluun, sillä heidän kohteensa oli hyvin mittava hanke sekä asiakkaalle että Komea Kodinremontille. Haastattelu toteutettiin asiakkaan järjestämissä tiloissa ja keskustelu käytiin täysin luottamuksellisena. Haastattelun yhteenvedo on tässä esitetty Swot- analyysin (kuva 10.) avulla.

Swot- analyysi – asiakaskokemus - loppuasiakas

Strengths	Weaknessess
<ul style="list-style-type: none"> • Fiilis yhteistyöstä 10 • Tiedottaminen ja asiakkaan ajan tasalla pitäminen muutoksista • Yhteistyökumppanien verkosto • Tehdyn remontin toimivuus • Työn laatu • Yksityiskohdat • Luottamus • Positiivisesti yllättynyt laadukkaista toimintatavoista • Asiat tehty kuten sovittu (ajoissa ja laadukkaasti) • Naapurien huomioiminen remonttihankkeessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan epäusko onnistumisesta näin mittavassa hankkeessa (ei liittynyt kuitenkaan Komea Kodinremontin toimintaan vaan oli asiakkaan pelko)
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Kiintokalustetoimittajat monesta eri hintaluokasta • Kasvumahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalustetoimittajan puute • Hyvien työntekijöiden löytäminen ja laatutason säilyttäminen

Kuva 10: Swot-analyysi Komea Kodinremontin nykytilasta loppuasiakashaastattelun pohjalta.

5.3 Analyysi organisaation muutostarpeesta ja rakenteiden luomisesta

Työpajojen aihe-alueet = oma analyysi muutostarpeesta

Viitaten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2010) teoriaan siitä, että laadullisen tutkimuksen aluksi valitut teemat eivät välttämättä osoittaudu relevanteiksi tai samoiksi kuin lopullista tutkimusaihetta jäsentävät teemat, osoittautui oikeaksi tässä opinnäytetyössä. Kehitysprojektin tavoitteena oli alun perin kehittää organisaation rakenteita sekä prosesseja, parantaa informaation kulkemista, määrittää ja sanallistaa organisaation roolit ja vastuut, kehittää sisäistä infrastruktuuria ja luoda johtamismallit ja yhteiset toimintamallit sekä ottaa asiakaskokemuksen kehittäminen keskiöön. Haastattelujen tuloksien perusteella kuitenkin huomattiin, että tavoitteita täytyi tiivistää ja kohdentaa, fokusoida kehitettäviä asioita ja erotella lopulliset tavoitteet lopputuloksien kautta saavutettavista tuloksista.

Projektin alkuvaiheessa oli määritelty, että työpajoja järjestettäisiin yhteensä viisi kappaletta. Alkuperäiset aiheet työpajoille olivat toimeksiantajan sen hetken näkemys kehitettävistä aihealueista ja ne pohjautuivat kehitysprojektin tavoitteisiin ja organisaatiouudistuksen tavoitteisiin (sisäisen kommunikaation paraneminen, asiakaskokemuksen kehittäminen, vision

selkeytys, johtamismallin rakentaminen sekä sisäisen infrastruktuurin rakentaminen.) Alkuperäiset teemat pohjautuen tavoitteisiin siis olivat: työpaja 1: Visio, työpaja 2: Roolit, vastuut, työpaja 3: Johtaminen, toimintatavat, työpaja 4: Asiakaskokemus ja työpaja 5: Yhteenveto.

Haastatteluista nousi kuitenkin vahvasti esiin se, että esimerkiksi asiakaskokemus oli niin hyvällä tasolla Komea Kodinremontilla, että ei koettu hyödylliseksi käyttää työpajaa sen aihealueen parantamiseen. Nähtiin, että vision selkeyttäminen ja jalkauttaminen, prosessien kehittäminen, johtamisen ja yhteisten toimintatapojen luominen sekä omien roolien ja vastuiden selkeytys toisi lopputuloksenaan myös sisäisen kommunikaation parantumisen (työntekijäkokemus) sekä asiakaskokemuksen parantumisen. Haastattelujen tuloksia käsitellään laajemmin kappaleessa viisi.

Uudet työpaja-aiheet päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa kun haastattelujen tulokset oltiin käyty läpi ja päätelmät tehty ja kehityshankkeen uudet tavoitteet kirkastettiin haastattelujen tuloksien perusteella. Uudet kirkastetut tavoitteet olivat: vision selkeytys ja jalkauttaminen, omien roolien ja vastuiden selkeys, arkisen toiminnan selkeytys ja uusien toimintatapojen käyttöönotto (prosessit, tavat toimia ja johtamismalli) sekä lopputuloksena ihmisten sitoutuminen uusiin toimintatapoihin (organisaation uudet roolit ja vastuut). Näiden tavoitteiden pohjalta päivitettiin työpajojen aiheet; työpaja 1: Visio- strategia ajattelu (orientaatio muutokseen), työpaja 2: Oma rooli ja vastuut, työpaja 3: Prosessit, työpaja 4: Toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt sekä työpaja 5: Yhteenveto.

Visio työpajan tarkoitus ja lopputuloksen tavoite on, että jokaisella Komea Kodinremontin organisaation jäsenelle on selvää, mikä Komea Kodinremontin visio on ja jokainen ymmärtää oman työnsä merkityksen yhteisessä visiossa. Työpajan tavoitteena on myös se, että jokainen työntekijä on sitoutunut yhteiseen visioon ja ymmärtää oman roolinsa merkityksen sen onnistumisessa. Visio työpaja toteutetaan yhteisenä harjoituksena, jonka avulla yrityksen jäsenet pääsevät kuulemaan yrityksen vision, sekä pureutumaan siihen yhdessä niin, että jokainen työntekijä omaksuu ja ymmärtää oman roolinsa merkityksen vision toteutumisessa. Työpajan tavoite saavutetaan ”Menestyksen portaat”-harjoituksella, jolloin yritys yhdessä määrittelee ne menestyksen askeleet, jotka tarvitaan, että visio toteutuu.

Toisen työpajan aiheena on oma rooli ja vastuut organisaatiossa. Työpajan tavoitteena on, että jokainen selkeästi tietää oman roolinsa ja siihen kuuluvat vastuut, kaikilla on yhteinen ymmärrys vastuualueista ja näkyvyys arjen työtehtävistä. Jokainen organisaation jäsen myös ymmärtää mitä työtehtävien ja vastuun jakaminen tarkoittaa konkreettisesti tekojen tasolla ja kaikki sitoutuvat siihen, mitä yhdessä sovitaan. Työpajan lopputuloksena organisaatio saa dokumentoidun organisaatiokartan, josta näkee jokaisen työntekijän roolin ja vastuut jotka rooliin kuuluvat. Kaikki sitoutuvat siihen, mitä yhdessä sovitaan. Työpaja toteutetaan post-it

lappu harjoituksella, jonka avulla hahmotetaan yrityksen nykyiset työtehtävät ja luodaan jokaisella oma mielekäs rooli. Jokaisella roolilla on selkeästi sanoitetut vastualueet ja työpajan lopputuloksena yrityksellä on harjoituksen lopputuloksena muodostunut organisaatiokartta.

Kolmannen työpajan aiheena on organisaation prosessit. Työpajan tavoitteena on, että organisaation jäsenet yhdessä luovat prosessit sekä projektien myyntivaiheelle, että isoimmille korjausrakentamishankkeille. Tavoitteena siis on, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää miten myynti- ja projektiprosessit Komea Kodinremontilla tulevaisuudessa toimii ja pääsevät rakentamaan yhteisiä, arkea tukevia prosesseja. Jokainen myös tietää projekteissa olevat vastuut, ymmärtävät oman roolinsa merkityksen prosessien onnistumisessa ja sitoutuvat siihen, mitä yhdessä sovitaan. Työpajan lopputuloksena organisaatio saa dokumentoidun prosessikartan sen myynti- ja projektiprosessista sekä käytännön ehdotuksia parempaan viestintään, projektinhallintaan sekä dokumentointiin. Dokumentointi toteutetaan service blueprint- raamilla.

Neljännän työpajan aiheena on organisaation toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt. Työpajassa luodaan yhdessä Komea Kodinremontin arkea ohjaavat toimintatavat jonka mukaan jokaisen organisaation jäsenen tulee toimia. Työpajan tavoitteena on, että jokaiselle organisaation jäsenelle organisaation roolit ovat selkeät ja kaikilla on ymmärrys yhteisistä toimintatavoista jotka ohjaavat yrityksen toimintaa kohti sen visiota. Lopputuloksena työpajasta organisaatiolla on yhteiset pelisäännöt ja tärkeimmät toimintatavat sanallistettu ja jokainen jäsen on niihin sitoutunut. Dokumentti on visuaalinen kuvaus yhteisistä toimintatavoista, jotka määrittävät arkea ja ovat läsnä kaikessa tekemisessä ja päätöksenteossa.

Viides työpaja on yhteenveto työpaja, jossa kootaan koko kehittämistyö yhteen. Työpajan tarkoituksena on kirkastaa kevään aikana työpajojen avulla tehtyä muutosta organisaatiossa, sitouttaa kaikki uusiin ja yhdessä sovittuihin toimintatapoihin ja varmistaa, että muutos menee konkreettisesti käytäntöön. Yhteenveto työpajassa esitellään kehittämishankkeen konkreettiset lopputulokset; dokumentoitu ”menestyksen portaat” kohti visiota, organisaatiokartta, service blueprint prosessikartta sekä yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat. Työpajassa kerätään myös palautetta kehittämishankkeesta organisaation työntekijöiltä, jotta voidaan tehdä päätelmiä organisaatiouudistuksen vaikutuksesta työntekijäkokemukseen.

Kehittämishanke dokumentoidaan Power point-esitykseksi ja luovutetaan projektin päätteeksi toimeksiantajalle. Dokumentti löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä liitteestä xx.

5.4 Työpajojen tulokset

5.4.1 Työpaja 1: Visio- strategia ajattelu (orientaatio muutokseen)

Ensimmäinen työpaja pidettiin Komea Kodinremontin tiloissa 4.2.2020 ja työpajan aiheena oli visio- strategia ajattelu ja projektiin orientoituminen. Työpajan tavoitteena oli, että jokaiselle on selvää mikä Komea Kodinremontin visio on ja, että jokainen on sitoutunut visioon ja ymmärtää oman roolinsa merkityksen sen onnistumisessa. Työpaja aloitettiin yhteisellä keskustelulla ja organisaation vision pohdinnalla ja työntekijähaastattelujen tuloksien läpikäymisellä.

Kaikki saivat käsityksen siitä mitkä olivat minun johtopäätökseni työntekijöiden haastatte- luista nousseille ilmiöille ja miten kehityshanketta lähdetäisiin kevään aikana viemään eteen- päin. Tässä orientoivassa työpajassa rakennettiin vahva ja luottava pohja kaikille, jotta kaikki sitoutuvat kehityshankkeen tavoitteisiin ja yhdessä valittuun suuntaan. Alustuksen jälkeen siirryimme visio-strategia osuuteen.

Organisaation visioksi on määritelty ”Muutamme Pirkanmaan käsitystä kodinremontoinnin ko- konaislaadusta” ja halusin kuulla kaikkien ajatuksia visiosta - ajatuksia siitä miten he kokivat vision, miltä se tuntui ja miten he näkivät vision merkityksen omassa työssään. Lopulta hedel- mällinen keskustelu johti siihen, että visio muutettiin muotoon ”Muutamme asiakkaiden käsi- tystä kodinremontoinnin kokonaislaadusta”. Ihmiset kokivat, että näin sanoitettuna visio olisi helpommin lähestyttävä, saavutettava ja ymmärrettävä.

Kun olimme avoimesti keskustelleet visiosta siirryimme tekemää harjoitusta. Harjoituksen ta- voitteenä oli visuaalisesti hahmottaa kaikille vision merkitys omassa työssä ja konkretisoida mitä tekoja ja arvoja jokaisen organisaation jäsenen tulee toteuttaa, jotta visio toteutuu. Harjoitus toteutettiin Suomen jääkiekkomaajoukkueenkin toteuttamalla ”Menestyksen por- taat”- harjoituksella. ”Menestyksen portaavat” lähdetään rakentamaan niin, että organisaation jäsenet miettivät kukin ensin itse muutamia kysymyksiä visiosta; mitä tarvitsee tapahtua, että visio toteutuu? Mitä meidän täytyy osata? Mikä on minulle ja meille tärkeää? Mitä arvoja meiltä löytyy? Mikä ohjaa meidät kohti visiota?

Kun jokainen on miettinyt näitä asioita yksin, kaikki kirjoittavat miettimäänsä asioita post it- lapuille (yksi asia per lappu) ja ne liimataan seinään. Kun jokainen on kirjoittanut näkemyksi- ään lapuille, laput käydään läpi seinältä ja jokainen pääsee kertomaan omia ajatuksiaan ja näkemyksiään. Tämän jälkeen laput jaotellaan aihealueittain ryhmiin ja jokaiselle ryhmälle kirkastetaan otsikko - yksi otsikko vastaa yhtä askelta menestyksen portaissa. Kun otsikot ovat kiteytetty on aika keskustella jokaisesta aiheesta ja löytää 1-4 tärkeintä asiaa jokaisen otsi- kon alle kuvaamaan aihealueen arvoja ja toimintatapoja. Komea Kodinremontin menestyksen portaisen askeleiksi muodostui *ammattitaito, sitoutuminen, kokonaiskuva, vastuut ja roolit* sekä *meidän tapa rakentaa*. Menestyksen portaavat siis kuvaavat sitä, millä arvoilla, toimilla ja

tavoilla organisaatio yhdessä saavuttaa visionsa. Kuvassa 11 työpajan lopputuloksena Komea Kodinremontin menestyksen portaat.



Kuva 11: Komea Kodinremontin menestyksen portaat visio-strategia työpajasta.

5.4.2 Työpaja 2: Oma rooli ja vastuut

Toisessa yhteisessä työpajassa organisaation jäsenet pääsivät luomaan ja kirkastamaan itselleen oman roolinsa ja vastuunsa osana organisaatiota ja sen toimintaa. Työpajaan osallistui kaikki Komea Kodinremontin jäsenet ja työpaja toteutettiin yhteisen harjoituksen avulla. Harjoituksen tavoitteena oli visualisoida yrityksen sisällä tapahtuvat työtehtävät, jotta organisaation jäsenet saisivat käsityksen organisaatiota läpileikkaavasta toiminnasta, työtehtävien laajuudesta sekä toistensa roolien sisällä olevista yksittäisistä työtehtävistä.

Harjoituksen aluksi jokainen sai tyhjän A3 kokoisen paperin, johon he saivat kirjoittaa oman nimensä ja laittaa lapun teipillä kiinni seinälle. Seinällä oli myös kaksi ylimääräistä lappua, joista toiseen paperiin kirjoitettiin ”Jokunen” ja toiseen ”Ei enää”. Kun kaikkien paperit olivat seinällä, osallistujat saivat nipun post-it lappuja joihin ohjeistettiin kirjoittamaan kaikki Komea Kodinremontilla tapahtuvat työtehtävät mitä heille tuli mieleen ja liimaamaan post-it laput huoneen toiselle puolella olevalle seinälle. Tässä vaiheessa jokaisen oma A3 paperi jäi tyhjäksi post-it lappujen vastakkaiselle seinälle.

Harjoituksessa toiselle seinällä siis kerättiin kaikki mahdolliset työtehtävät mitä Komea Kodinremontilla tehdään post-it lapuille kirjoitettuna. Kun seinä oli täynnä organisaation jäsenten kirjoittamia post-it lappuja he pääsivät kaikki esittelemään omat lappunsa ja sitä kautta tämän hetken omat työtehtävänsä. Monet kirjoittivat seinälle myös sellaisia työtehtäviä joita

kukaan ei tällä hetkellä hoida, mutta pitäisi hoitaa jotta toiminta voisi kehittyä. Kuvassa 12 työpajaan osallistuvat Komea Kodinremontin työntekijät kirjoittavat post-it lappuja seinälle.



Kuva 12: Komea Kodinremontin organisaation jäsenet työpajassa.

Kun jokainen oli esitellyt omat post-it lappunsa he saivat lähteä siirtämään lappuja vastakkaiselle seinälle, jossa oli heidän omat A3 kokoiset paperinsa. Tavoitteena olisi, että jokainen seinälle lapulle kirjoitettu työtehtävä löytäisi jonkun ihmisen omalle taululle ja näin ollen A3 paperit täyttyisivät erilaisilla työtehtävillä, jotka määrittäisivät jokaisen tulevaisuuden roolin ja vastuut organisaatiossa. Harjoituksena ideana oli, että post-it lappuja sai laittaa sekä omalle, että muiden A3 papereille. Näin kaikki hahmottaisivat sekä omansa että kaverin roolin ja vastuut ja jokaisella oli mahdollista saada uusia työtehtäviä omaan rooliinsa. Kuvassa 13 Komea Kodinremontin työntekijöiden uudet ja kirkastetut roolit ja vastuut alkoivat hahmottumaan.

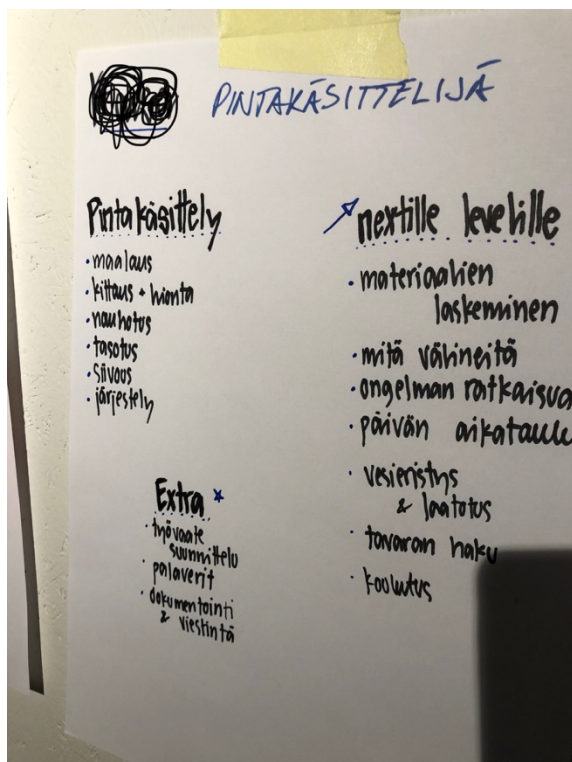
Kun kaikki työtehtävät oli siirretty seinältä A3 papereihin, käytiin jokaisen uusi rooli, vastuut ja työtehtävät yhdessä läpi. Jos joku tunsi, että omaan rooliin oli tullut jotain mikä ei tuntunut omalta, sen sai mennä siirtämään ”Jokunen” lappuun. Näin ollen oltaisiin hahmotettu

myös rekrytointien tarve, jos post-it lappuja olisi ollut paljonkin ”Jokusen” lapussa. Jos organisaatiossa oli työtehtäviä mitä tehtiin nyt, mutta koettiin, että tulevaisuudessa niihin ei kannata resursseja käyttää, se laput laitettiin ”Ei enää” paperille.



Kuva 13: Uudet roolit ja vastuut alkoivat hahmottumaan työpajassa A3 papereille.

Työpajan lopputuloksena saatiin jokaiselle työntekijälle oma A3 kokoinen ”taulu”, jossa oli listattuna oman roolin vastuut. Jokainen pääsi siis vaikuttamaan oman roolin kehittymiseen ja vastuualueiden muotoutumiseen. Kuvassa 14 on esimerkki yhden työntekijän valmiista taulusta.



Kuva 14: Yhden työntekijän roolia ja vastuualuetta kuvaava "taulu".

"Ei enää"- taulun avulla päästiin tunnistamaan tarpeettomia työtehtäviä sekä siirtämään työtehtäviä työntekijältä toiselle joka helpotti, kevensi ja selvensi monen työntekijän omaa roolia ja arkea. "Jokunen"- taulun avulla tunnistettiin, että yrityksessä oli selkeä tarve uudelle rekrytoinnille, sillä timpurin työtehtäviä oli enemmän kuin mitä organisaation yksi timpuri pystyi tekemään.

Työpajassa myös määritettiin jokaiselle työntekijälle titteli, joka kuvastaisi omaa roolia ja vastuualuetta parhaiten. "Taulujen" pohjalta päästiin rakentamaan yritykselle uusi organisaatiokartta, joka kuvastaa paremmin nykyistä organisaatiota ja sen sisällä olevaa osaamista. Kuvassa 15 työpajan pohjalta tehty organisaatiokartta.



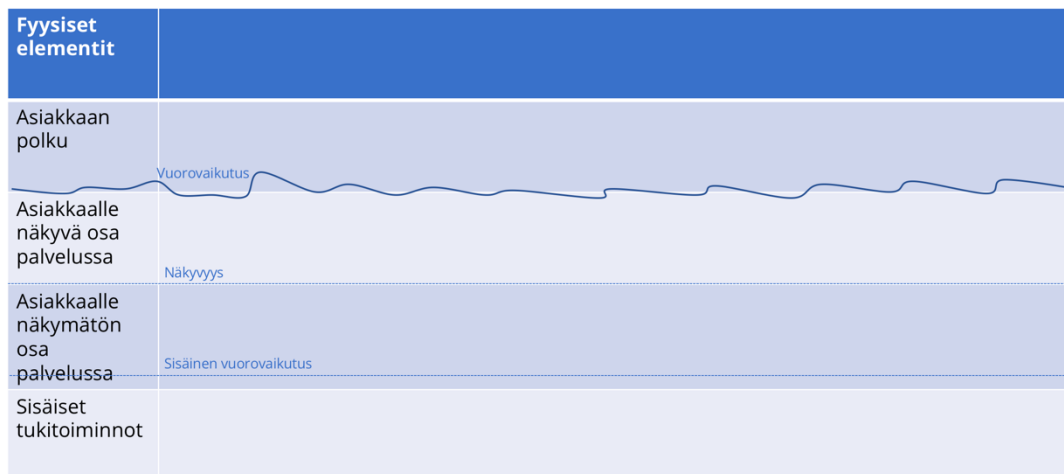
Kuva 15: Komea Kodinremontin uusi organisaatiokartta työpajan lopputuloksena.

5.4.3 Työpaja 3: Prosessit

Prosessi-työpajassa oli tavoitteena selkeyttää yrityksen arkea ja rakentaa toimiva prosessi työn tueksi. Prosessin dokumentointia haluttiin myös käyttää asiakastyössä, jotta asiakkaalle voitaisiin kuvata rakennusprojektin etenemistä. Prosessia alettiin rakentamaan Service Blueprint- tekniikalla yhteisessä työpajassa.

Service Blueprint- pohjana käytettiin Laurean omaa pohjaa joka oli piirretty toimiston seinälle isolle paperille (kuva 16). Jokainen työpajaan osallistunut työntekijä sai nipun post-it lappuja johon he kuvasivat arjessaan tapahtuvia työvaiheita mallin mukaan; mitä fyysisiä elementtejä arjesta löytyy, mitä asiakkaan polkuun kuuluu, mitä vastuita on Komea Kodinremontilla asiakkaalle näkyvässä ja näkymättömässä palvelun osassa, sekä omassa arjessa olevia Komean sisäisiä tukitoimintoja.

Service Blueprint

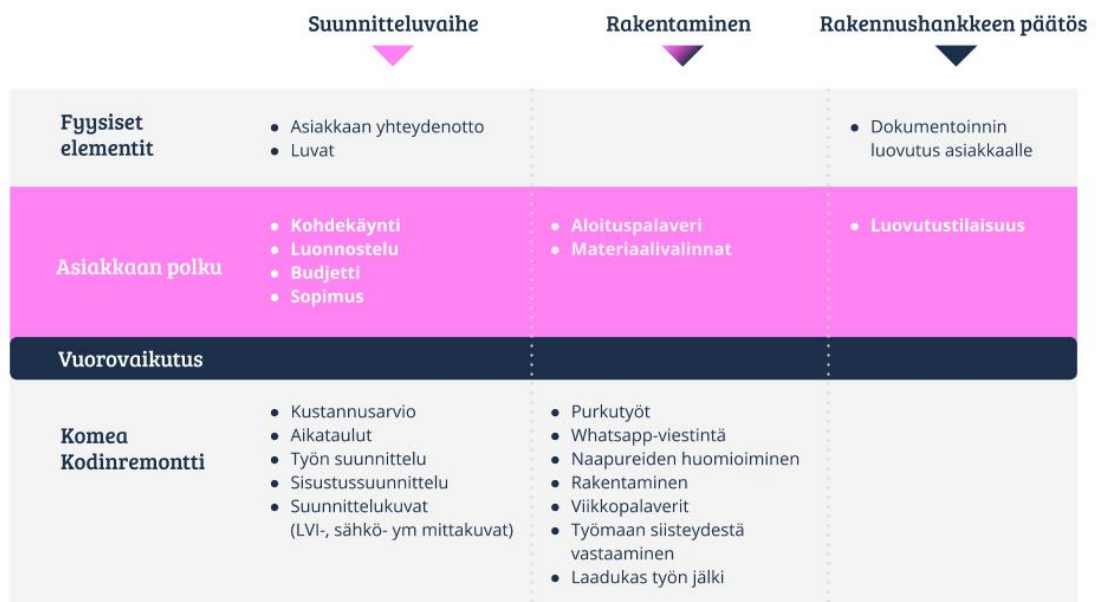


Kuva 16: Työpajassa käytetty Service Blueprint- pohja.

Kun jokainen oli kirjoittanut omia arjessaan näkyviä asioita, post-it laput sijoitettiin seinällä olevaan Service Blueprint- pohjaan kuvaten heidän arkeaan. Post- it laput sijoitettiin pohjaan kronologiseen järjestykseen ja näin Komean oma asiakaspalvelupolku rakentui. Palveluprosessin kuvaukseen saatiin määritettyä arjessa olevia asioita, sekä selkeytettyä vastuita ja hahmotettua projektien etenemistä. Kuvassa 17 näkyy työpajassa tehty Komean oma asiakaspalvelupolku sekä kuvassa 18 siitä visualisoitu versio yhteenvedoon ja asiakastyökäyttöön.



Kuva 17: Komean palveluprosessin kuvaaminen työpajassa.

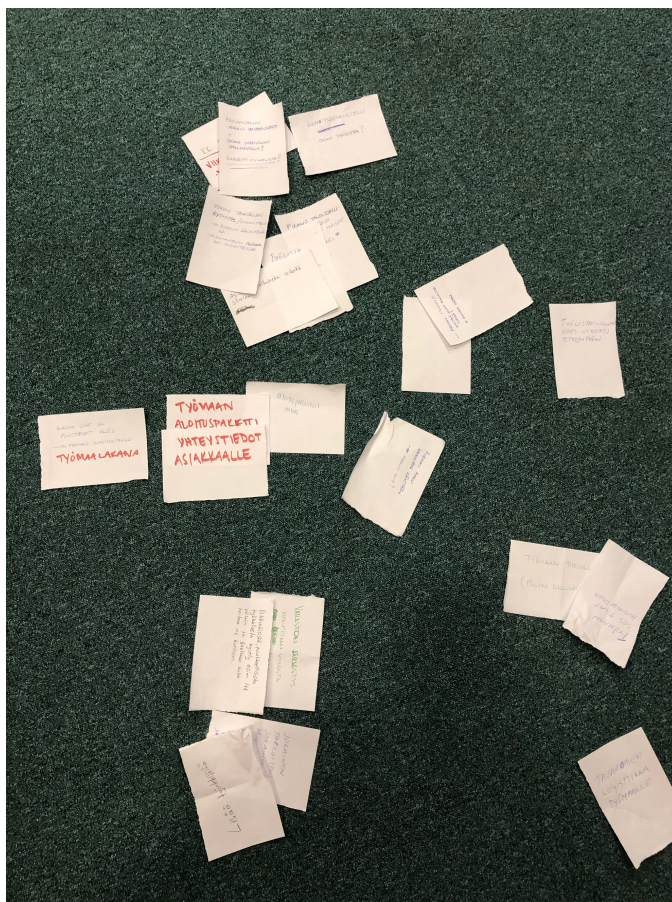


Kuva 18: Komea kodinremontin palveluprosessin kuvaus asiakastyökäyttöön.

5.4.4 Työpaja 4: Toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt

Neljännän työpajan tavoitteena oli luoda organisaatiolle yhteiset pelisäännöt sekä sanoittaa yhteisiä toimintatapoja, joihin kaikkien työntekijöiden haluttiin sitoutuvan. Työpajaan osallistui kaikki yrityksen työntekijät.

Työpajassa jaettiin jokaiselle osallistujalle pieni nippu lappuja, joihin heidän tuli kirjoittaa heille itselle tärkeitä asioita työelämässä; asioita joita omassa arjessa näkyi nyt ja joita siinä toivoisi olevan. Kun kaikki olivat kirjoittaneet haluamansa asiat lappuihin, ne koottiin lattialle. Tämän jälkeen jokainen sai valita itseään puhuttelevimmat laput ja lattialle jääneet laput siirrettiin pois. Ihmisten keräämät laput asetettiin uudestaan lattialle ja alettiin keskustelemaan lappujen sisältöjen merkityksestä sekä asettelemaan niitä aihealueittain yhtyeen (kuva 19).



Kuva 19: Yhteisten toimintatapojen muotoutumista neljännessä työpajassa.

Lopulta lappuista muodostui lattialle selkeät kokonaisuudet joista tiivistettiin ja listattiin seitsemän juuri tälle organisaatiolle tärkeintä yhteistä toimintatapaa ja pelisääntöä (kuva 20). Työpajasta syntyi upeita uusia oivalluksia kuten ”työmaalakana”, jonka tehtävänä on helpottaa sisäistä ja ulkoista kommunikointia työmaalla. ”Työmaalakana” lopputulosta esitellään

tarkemmin kappaleessa 5.4. Yhteisille toimintatavoille merkittiin myös vastuuhenkilöt, jotka sitoutuivat laittamaan uudet tavat toimia käytäntöön.

TAPA TOIMIA	VASTUU
<ul style="list-style-type: none"> • PERJANTAI PUHELU <ul style="list-style-type: none"> • Tulevat työmaat / aloitukset • Marko soittaa • Jokainen valmistelee omat asiat 	MARKO/PETE
<ul style="list-style-type: none"> • TYÖMAAN INFOPAKETTI/KANSIO <ul style="list-style-type: none"> • Aloituspaketti: <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden yhteystiedot - Työmaan laajuus / työkuvat • Työmaalakana + kalenteri • Aloituspalaveri 	KOKOAMINEN: MARKO TÄYDENTÄMINEN: KAIKKI
<ul style="list-style-type: none"> • KALENTERIN KÄYTTÖ <ul style="list-style-type: none"> • Tsekkaukset joka päivä 	KAIKKI
<ul style="list-style-type: none"> • VARASTON JÄRJESTYS <ul style="list-style-type: none"> • Lista varastoon tarvikkeista mitä siellä on + täydennys • Lista "tarvikkeet omasta varastosta" johon as. nimi → Pete laskuttaa 	SANNI PETE
<ul style="list-style-type: none"> • YHTEINEN PAKU 	PETE/MARKO
<ul style="list-style-type: none"> • QUARTER UPDATE <ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen maili kaikille 1krt/3kk • omissa mennoain • myynnit + tulevat projektit 	MARKO
<ul style="list-style-type: none"> • TYÖMAAN TURVALLISUUS <ul style="list-style-type: none"> • Poly 	PUITEET: P & M VUURIT: KAIKKI

Kuva 20: Komea Kodinremontin yhteiset toimintatavat, jotka muodostuivat työpajasta.

Lopulliset toimintatavat kirjattiin yhteenvedoon ja ne esitellään tarkemmin liitteessä 2.

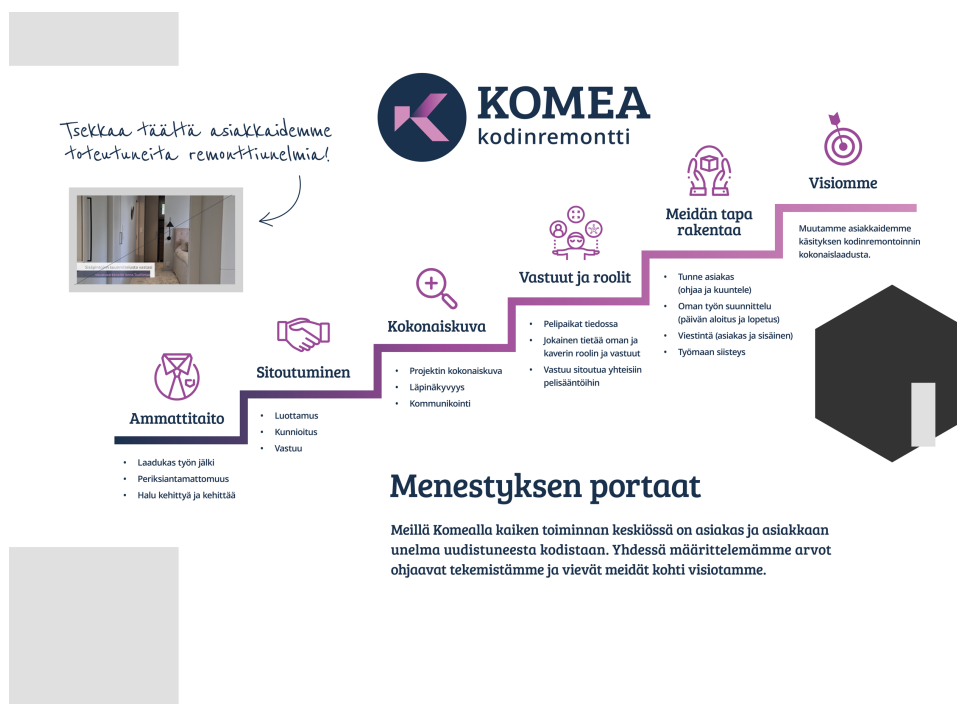
5.4.5 Työpaja 5: Yhteenvedo

Viides ja viimeinen työpaja pidettiin toimeksiantajan tiloissa lokakuussa 2020 ja yhteenvedo työpajaan osallistui kaikki organisaation jäsenet. Työpajan tavoitteena oli vetää yhteen kehitysprojektin lopputulokset, sekä esitellä konkreettiset työpajojen lopputuloksien pohjalta tehdyt tuotokset. Työpajassa kerättiin myös palautetta työntekijöiltä jonka pohjalta tutkittiin organisaatiomuutoksen vaikutusta työntekijäkokemukseen.

5.4.6 Työpajojen tulokset ja yhteenveto

Ensimmäisessä työpajassa määriteltiin organisaation arvot ja kirkastettiin yhteinen visio menestyksen portaiksi. Toisessa työpajassa määriteltiin jokaisen organisaation jäsenen oma rooli ja vastuut ja luotiin yritykselle organisaatiokartta. Kolmannessa työpajassa kuvattiin organisaation projektit sekä luotiin ja dokumentoitiin sen palveluprosessi ja viestittiin se sekä sisäisesti että ulkoisesti. Neljännessä työpajassa luotiin yritykselle yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt. Viidennessä työpajassa esiteltiin kehityshankkeen lopputulokset ja konkreettiset tuotokset.

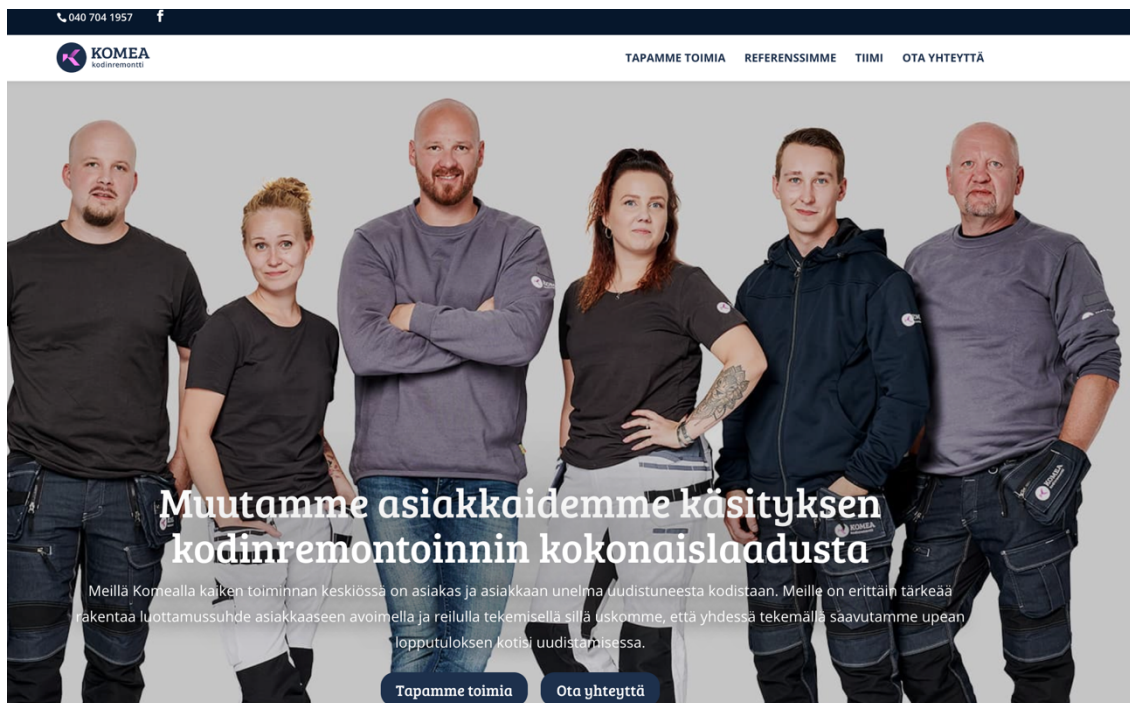
Projektin aikana heräsi monia ideoita dokumentoida ja jalkauttaa organisaatiouudistuksen lopputuloksia. Alkuperäinen idea oli, että dokumentaatioideat tuotaisiin esille opinnäytetyön jatkokehitysideoissa, mutta toimeksiantaja olikin halukas toteuttamaan ideat jo projektin aikana. Organisaation kehitysprojektista tuotettiinkin toimeksiantajalle monta erilaista konkreettista lopputuotosta. Toimeksiantaja sai asiakas- ja sidosryhmätyöskentelyssä hyödynnettävän dokumentaation ppt. muodossa (liite 2) ja yrityksen toimiston seinälle toteutettiin visuaalinen kuva yrityksen visiosta ja sitä tukevista arvoista (kuva 21).



Kuva 21: Kuva Komea Kodinremontin toimiston seinälle teetettävästä "Menestyksen portaista".

Organisaatiolle tehtiin myös painettu "Pelikirja" (liite 3) joka jaettiin sekä työntekijöille, että valituille asiakkaille. Organisaation kehitystyön tuloksien pohjalta uudistettiin myös Komea Kodinremontin nettisivut (kuva 22). Nettisivuille haluttiin tuoda etusivun kärkiviestiksi yrityk-

sen kirkastettu visio sekä visuaalisesti viestiä rehellistä ja arvojenmukaista työntekoa esittä-mällä heti etusivulla kaikki organisaation työntekijät. Sivustolle tuotiin sisältöä organisaation kehitysprojektista myös ”Tapamme toimia” sivulle sekä ”Tiimi” sivulle.



Kuva 22: Kuvakaappaus Komea Kodinremontin uusittujen nettisivujen etusivusta, jossa kirkas-tettu visio on kärkiviestinä (Komea Kodinremontin nettisivut 2020).

Neljännän työpajan lopputulemana teetettiin painotalossa myös ”työmaalakana”, joka auttaa organisaation jäseniä kommunikoimaan työmaata koskevia asioita sekä sisäisesti että sidosryh-mäläisten ja asiakkaan kanssa suoraan työmaalla (liite 4).

Kehittämishankkeesta syntyi organisaatiolle siis sekä konkreettisia että abstrakteja lopputu-loksia; abstrakteja kuten arvot, visio, yhteiset toimintatavat ja konkreettisia kuten työmaala-kana, pelikirja sekä teippaukset toimiston seinään. Kaikista visuaalisista toteutuksista vastasi toimeksiantajan hankkima graafikko ja kaikista sisällöntuotannosta kehityshankkeeseen poh-jautuen opinnäytetyön kirjoittaja. Visuaaliset toteutukset ja painotuotteet toteutettiin yh-teistyössä projektin aikana.

Viidennessä työpajassa toteutettiin myös palautekysely (liite 5). Palautekyselyn mukaan työn-tekijät ovat saaneet kehitysprojektien työpajojen myötä lisää itseluottamusta ja ottaneet li-sää vastuuta omien roolien selkeydyttyä. Asiakaspalvelu on parantunut, sillä jokainen työn-tekijä on uskaltanut ottaa asiakkaaseen yhteyttä aina tarpeen tullen, joten kommunikointi asi-akkaan suuntaan on selkeästi parantunut.

Työntekijät ovat myös olleet tyytyväisiä siihen, että ovat saaneet olla mukana toteuttamassa tätä hanketta ja heidän näkemyksiänsä kuunneltiin ja arvostettiin. Pelisäännöt ovat työntekijöiden mielestä selkeämmät, luottamus työkavereiden kesken on kasvanut ja työnkuvat ovat selkeytyneet. Työntekijät olivat myös kovin tyytyväisiä siihen, että he löysivät organisaation yhteiset tavoitteet ja heikkouksista ja ongelmakohtista uskallettiin puhua avoimesti ja löytää yhdessä parannusehdotuksia. Työpajojen lopputulokset ovat myös selkeyttäneet päivien ja viikkojen tekemistä ja luonut struktuuria arkeen.

Yrittäjät kokivat, että heidän liiketoimintaosaamisensa kehittyi hankkeen aikana. Ymmärrys organisaation johtamisesta ja organisaation jäsenten sitouttamisesta ja motivoimisesta haluttuun muutokseen kasvoi myös ja yrittäjät olivat tähän erittäin tyytyväisiä. Yrittäjät kokivat myös, että saivat tutkimushankkeesta apua oman työtaakkansa järjestämiseen sekä keventämiseen kun vastuuta jakaantui työntekijöille ja työntekijät uskalsivat ottaa enemmän vastuuta roolien selkeydyttyä.

Projektissa oltaisiin voitu palautteen mukaan olla aikataullisesti nopeampia, sillä jotkut kokivat, että edellisen työpajan asiat olivat ehtineet unohtua jo seuraavaan mennessä. Maailmanlaajuinen koronapandemia myöhästytti alkuperäistä aikataulua monella kuukaudella, sillä osa työpajoista jouduttiin siirtämään maaliskuulta 2020 syys-lokakuulle 2020. Osa koki myös, että kaikki työpajoissa sovitut asiat eivät ole menneet vielä käytäntöön.

Työntekijäkokemuksen keskiarvo haastatteluiden aikana maaliskuussa 2020 oli 8,85 ja kehittämisprojektin jälkeen se oli 9 eli työntekijäkokemus oli parantunut 1,7% ensimmäisestä kyselystä. Muutos on pieni, mutta positiivinen. Työntekijäkokemuksen arvosana oli jo ennen kehitysprojektia erittäin hyvä, mutta on hieno huomata, että hankkeella oli positiivinen vaikutus työntekijöiden kokemukseen ja viihtyvyyteen Komea Kodinremontilla.

6 Johtopäätökset

Rakennusala on kokenut muutoksia vuoden 2020 aikana, sillä kasvussa ollut uudisrakentaminen hidastuu viime vuodesta. Rakennusteollisuus kattaa 83% suomalaisesta kansallisvarallisuudesta ja on sen myötä merkittävä osa suomalaista kansantaloutta ja yhteiskuntaa. Myös työnantajina rakennusalan toimijat ovat keskeisessä roolissa työllisyyden kasvuun tähtäävässä hallitusohjelmassa. (ROTI 2019; Rakennusteollisuus 2019; Hallitusohjelma 2019.) Tämän opinnäytetyön keskeiseksi tutkimusongelmaksi valittiin työntekijäkokemukseen vaikuttaminen organisaation toiminnan kehittämisen kautta rakennusalan yrityksessä.

Tässä opinnäytetyössä siis tutkittiin organisaatiokehittämisen vaikutuksia työntekijäkokemukseen pirkanmaalaisessa korjausrakentamiseen erikoistuneessa rakennusalan yrityksessä. Tutkimus toteutettiin Komea kodinremontti Oy:llä ja tutkimusta tuki kehittämisprojekti, joka to-

teutettiin vuoden 2020 aikana toimeksiantajan työntekijöiden kanssa. Kehittämisprojektin tavoitteena oli toteuttaa konkreettisia työtä organisoivia muutoksia organisaatioon ja lopulta tutkia onko kehityshankkeella vaikutuksia työntekijäkokemukseen.

Opinnäytetyön kautta pystyttiin luomaan toimiva organisaatiokehittämisen prosessi, jonka avulla voidaan uudelleen organisoida ja selkeyttää yrityksen toimintaa sekä kirkastaa yrityksen visio-strategia ajattelua tukemaan liiketoiminnan kehittämistä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen tutkimusmenetelminä teemahaastatteluja sekä osallistavia työpajoja.

Toteutetut teemahaastattelut antoivat pohjan kehityshankkeen suunnittelulle ja niiden avulla pystyttiin tutkimaan, määrittämään ja tunnistamaan organisaation toiminnan haasteet. Haasteet tunnistamalla voitiin asettaa tavoitteita kehitysprojektille ja määrittää tarkkaan kehitettävät asiat, jotta organisaation työtä voitaisiin uudelleen organisoida ja luoda vankka pohja menestyvälle liiketoiminnalle.

Palvelumuotoilusta tutulla liiketoiminnan kehittämisen viitekehyksellä (Tuulaniemi 2016; Koivisto 2009; Conribyte 2019.) ja analysoimalla teemahaastattelujen tuloksia luotiin valmennuksellinen kehittämistyön kokonaisuus joka koostui viidestä osallistavasta työpajasta. Työpajat mahdollistivat hankkeen toteuttamisen ja tunnistettujen haasteiden korjaamisen osallistamalla organisaation jäseniä muutoksen tekemiseen. Työpajojen avulla etsittiin ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin ja luotiin yhdessä uusia toimintatapoja, kirkastettiin yhteistä visiota ja keksittiin uusia keinoja organisoida ja selkeyttää organisaation jäsenten jokapäiväistä työtä. Työpajoissa tunnistettiin myös muita liiketoiminnan kehittämiseksi kriittisiä asioita kuten uusien rekrytointien tarve ja asiakaskokemuksen kehittäminen.

Sjöblomin mukaan osallistavilla menetelmillä voitaisiin kehittää organisaation toimintaa laajemminkin. Kodinremontoinnin projektit ovat hänen kokemuksensa mukaan useasti asiakkaalle rasitte, mutta Komean kehityshanketta ja toimintaa tarkastelemalla voidaan huomata, että asiakaspalvelupolkua osallistavien menetelmin kehittämällä voidaan luoda muihinkin yrityksiin positiivinen asiakaskokemus rasitteen sijaan. (Sjöblom 2020.) Kauppakamariin tehdyn haastattelun perusteella voidaan siis päätellä, että myös muissa PK- yrityksissä osallistavien menetelmien viitekehykset voivat olla hyödyllisiä toiminnan kehittämisen kannalta.

Tutkimuksen tuloksista huomattiin, että liiketoimintaa kehittämällä voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti. Kehityshankkeen konkreettisine tuloksina organisaatiossa kirkastettiin visio-strategia ajattelua ja luotiin organisaation toimintaa ohjaavat arvot, luotiin organisaatiokartta ja selkeytettiin jokaisen työntekijän roolit ja vastuut, kuvattiin asiakaspalveluprosessi sekä luotiin yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt. Tutkimuksessa selvisi, että kehityshankkeella oli positiivisia vaikutuksia työntekijäkokemukseen, sillä työntekijäkokemuksen arvosana nousi 1,7% 8,85:stä 9:ään. Saarikosken (2006, 10-14) mukaan työhyvinvoinnilla ja

positiivisella työntekijäkokemuksella on selvä yhteys työn tuottavuuteen, kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Voidaan siis päätellä, että panostamalla organisaatiokehittämiseen yritys voi vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen.

Toimintaa kehittämällä ja vastaamalla nykypäivän rakentamisen haasteisiin voidaan luoda selkeää kilpailuetua ja hedelmällistä pohjaa tuottavalle liiketoiminnalle (Rakennusteollisuus 2019). Tämän opinnäytetyön avulla voitiin luoda prosessi, jota edelleen kehittämällä ja organisaation jäseniä muutokseen osallistamalla voidaan vakiinnuttaa organisaatioon kehittämisen kulttuuria, kasvamisen ilmapiiriä ja psykologista turvallisuutta.

Psykologinen turvallisuus näkyy työpaikalla avoimena keskusteluna, sujuvana tiedon jakamisena, luovana ja innovatiivisena toimintana, riskien ottamisena, uuden oppimisena ja sitoutumisena sekä organisaatioon että tiimiin. Jos psykologinen turvallisuus ei tiimissä toteudu, tietoa ja virheitä peitellään eikä omia ideoita ja ajatuksia uskalleta tuoda esille. Ihmiset eivät uskalla ottaa riskejä, sillä pelätään naurunalaiseksi joutumista tai, että virheistä rangaistaan. (Sarkkinen 2019.)

Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus työyhteisössä mahdollistaa jatkuvan kehittymisen, organisaation jäsenten itseohjautuvuuden, kokeilemisen ja oppimisen kulttuurin sekä mahdollisuuden uudistua sekä organisaationa että yksilöinä. Turvallisuuden tunne työyhteisössä rakentaa avoimen keskustelun kulttuuria ja luo pohjan sosiaalisille riskinotoille. (Työterveyslaitos 2019.)

Psykologinen turvallisuus työpaikalla tarkoittaa myös turvallista ilmapiiriä, joka mahdollistaa luottamuksellisen vuorovaikutuksen, mielipiteiden esilletuomisen sekä virheiden tekemisen. Turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan ottaa riskejä ja olla omia itsejään, ilman, että tarvitsee pelätä joutuvansa naurunalaiseksi. Googlen tekemässä mittavassa tutkimuksessa tutkittiin menestyneitä tiimejä ja johtavaksi arvoksi ja toteutuneeksi yhdistäväksi tekijäksi nousi psykologinen turvallisuus näissä menestyneissä tiimeissä. (Sarkkinen 2019.)

Luottamus organisaatiossa perustuu usein yhteisiin arvoihin, jotka jokainen organisaation jäsen jakaa. Luottamus voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen; luottamus ammattitaitoon, luottamus vuorovaikutuksessa ja perusluottamus. Organisaation jäsenten on mietittävä miten luottamuksen rakentaminen näkyy omassa toiminnassa ja myös organisaation johto voi johtaa ja kasvattaa luottamuksen ilmapiiriä (Saarikoski 2006, 16.)

Saarikosken (2006, 17) mukaan luottamus ja sen kehittäminen on oltava johdonmukaista ja systemaattista toimintaa organisaation jäsenten arjessa. Ammattiluottamusta voidaan vahvistaa antamalla positiivista palautetta, osallistamalla ihmisiä päätöksentekoon ja oman työn organisointiin ja ottamalla kaikki mukaan organisaation kehittämiseen. Vuorovaikutuksen luottamusta voidaan kasvattaa viestimällä ja tietoja vaihtamalla, virheiden myöntämisellä selä

avoimella ja rehellisellä keskustelulla. Myös luottamukselliset keskustelut ja rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen kasvattaa vuorovaikutuksen luottamusta. Perusluottamus eli luottamus asioiden sujuvuuteen organisaatiossa voidaan saavuttaa selkeillä ja johdonmukaisilla toimintatavoilla. Rajat on määritetty selkeästi, työtehtäviä osataan delegoida ja ihmisillä on mahdollisuudet onnistua omassa työssään.

Edmonsoin (1999, 350) mukaan psykologinen turvallisuus on sitä, että tiimi yhdessä uskoo joukkueensa olevan turvallinen paikka ihmisten väliseen riskinottoon. Tietoperustaan ja hankkeen lopputuloksiin vedoten voidaan päätellä, että organisaatioon on rakennettava luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, joka mahdollistaa kehityshankkeen onnistumisen ja ihmisten välisen riskinottokyvyn. Voidaan osoittaa, että organisaation kehittämisellä on positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen, mutta onnistunutta kehityshanketta ja jatkuvan kehittämisen tahtotilaa ei saavuteta jos organisaatiossa joutuu pelkäämään omien ajatusten ja kehitysideoiden esille tuontia. Luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa onnistuneen kehityshankkeen, kun ihmiset uskaltavat osallistua, ideoida, keskustella avoimesti, kokeilla ja tehdä virheitä.

Rakennusala kokee kovaa murrosta ja muutosta ja kaipaa uusiutumista, uudenlaisia työelämän taitoja sekä uudenlaisia tapoja tehdä alan työtä (ROTI 2019, 7). Tästä opinnäytetyön tutkimuksesta ja ROTI:n selvityksestä voidaan päätellä, että erottuakseen muista alan toimijoista työnantajana, on rakennusalan yritysten panostettava psykologisesti turvalliseen työympäristöön, visio-strategia ajattelun selkeyttämiseen ja jalkauttamiseen sekä mahdolliseen työn uudelleen organisointiin jos kehityshankkeen lopputulokset sitä vaativat. Näillä toimilla voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja sitä kautta liiketoiminnan kehittämiseen.

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä mahdollistaa myös virheiden tekemisen ja niistä oppimisen. Edmonsonin (1999, 356) mukaan parhaiten suoriutuvat tiimit uskaltavat kokeilla ja erehtyä, sillä psykologinen turvallisuus näyttäytyy kahtena eri ilmiönä; tiimin välisenä turvallisuutena ja luottamuksena sekä tiimin tehokkuutena. Kun psykologinen turvallisuus toteutuu, tiimin jäsen uskaltaa myöntää virheensä sillä hän uskoo tiimin hyötyvän virheiden tuomasta lisätiedosta ja kokemuksesta sen sijaan, että tiimi hylkäisi hänet virheen tähden. Rakennus-alalla joudutaan lähivuosina monen uuden haasteen eteen ja niistä selvitäkseen, on monen alan yrityksen uskallettava ottaa riskejä ja kehittää uutta - oli kyse sitten uusista rekrytoinneista, kehittämishankkeista tai uusista palveluista.

Myös rekrytoinnin tarve kasvaa rakennus-alalla lähivuosina, sillä korjausrakentamisen kasvu aiheuttaa jopa 40% työvoiman vajauksen alalle. Rakennusala vaatii uudenlaisia työelämätaitoja kuten empatiakykyä, vuorovaikutustaitoja ja tunneälyä. (ROTI 2019,7.) Organisaation työtapoja ja kulttuuria kehittämällä voidaan luoda myös kilpailuetua rekrytointimarkkinoilla, jotta voidaan taata paras mahdollinen työyhteisö ja sitä kautta onnistunut työntekijäkokemus.

Hyvä työnantajamielikuva rakentuu sisältäpäin ja organisaation onnelliset ja tyytyväiset työntekijät ovat parhaita lähettiläitä vakuuttamaan potentiaaliset työntekijät organisaation arjen toimivuudesta, hyvistä johtamismalleista ja hyvästä ilmapiiristä.

Hyvällä työntekijäkokemuksella voidaan vaikuttaa liiketoiminnan kehittämiseen, tuottavuuden lisääntymiseen ja hyvinvointiyhteiskunnan kehittämiseen. Jotta tuottavuutta voidaan kasvattaa, on yritysten tehtävä entistä suurempia satsauksia henkisen pääoman kehittämiseen. Tutkimusten mukaan työn laadulliset ominaisuudet kuten hyvä työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet, työympäristö, hyvä johtaminen ja joustavat työajat motivoivat työntekijöitä jatkaamaan työelämässä nykyistä pidempään. (Alasoini 2011, 16.) Työpaikan ilmapiirillä ja organisaation kulttuurilla voidaan luoda otolliset perusteet liiketoiminnan kehittämiseksi. Jos ilmapiiri on avoin ja esihenkilöt ja johtajat johtavat esimerkillään avoimeen ja virheitä sallivaan tapaan tehdä töitä, on työntekijöidenkin helpompaa uskaltaa olla avoimia ja kokeilla uusia asioita. Kun jokaisen mielipide on tärkeä ja ihmiset tulevat kuulluksi on myös psykologinen turvallisuus saavutettavissa. (Morgan 2019; Sarkkinen 2019.)

Rakennusalalla tutkitaan henkilöstöön liittyviä työtapaturmia, mutta henkilöstön tyytyväisyyttä tai työntekijäkokemusta ei paljoakaan. Kilpailu työntekijöistä on kovaa, mutta alalla ei PK- yrityksissä osata vielä paikantaa tai reagoida työntekijäkokemuksen kehittämisen tärkeyteen. (Sjöblom 2020.) Haastattelussa Kauppakamarin edustajat näkivät, että organisaatiokehittämisellä voidaan mahdollistaa organisaation kasvua ja kasvattaa yritystä hallitusti sillä toimialan ei koeta olevan liiketoimintatrendien ulkopuolella vaan se vaan reagoi niihin muita toimialoja hitaammin. Työntekijäkokemuksen mittaaminen ja sen hyödyntäminen hyvän henkilöstön pitovoimana nähtiin tarpeelliseksi ja kehittämisen arvoiseksi organisaation toiminnan osaksi. (Repo & Sjöblom 2020.)

Hyödyntämällä tässä opinnäytetyössä luotua ja toteutettua liiketoiminnan kehittämistä tukevaa prosessia, voidaan organisaatioon luoda turvallinen luottamuksen ilmapiiri, osallistaa ihmiset organisaation sisäiseen muutokseen ja saavuttaa onnistuneita lopputuloksia työntekijäkokemuksen parantamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä.

6.1 Jatkokehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön jatkokehitysehdotukset on määritelty kolmeen eri aihealueeseen; johtamisen kehittäminen, asiakaskokemus sekä brändin kehittäminen. Seuraavissa kappaleissa esitetään jatkokehitysehdotukset ja perustelut aihealueittain.

6.1.1 Johtamisen kehittäminen

Suomen kiinteistö- ja rakennusala vastaa ROTI:n raportin (2019) mukaan 11 YK:n kestävästä kehityksen Agenda 2030 - ohjelmassa asetettuihin tavoitteisiin, sillä rakennetun ympäristön kun-

nossapidon laiminlyönti maksaa yhteiskunnallemme lähelle 6 miljardia euroa vuodessa. Kestävän kehittämisen kannalta on tärkeää huomioida ympäristöä koskevat vaikutukset ja olla mukana kansainvälisessä ohjelmassa tavoittelemassa yhteisiä tavoitteita. On kuitenkin myös tärkeää miettiä kestävän kehityksen ajatusmallia ja viitekehyksiä työntekijöiden ja rakennusalan henkisen pääoman vaalimiseksi, jotta voidaan saavuttaa hyvä työntekijäkokemus ja kestävän johtamisen malli osaksi organisaation toimintaa.

Organisaation olisi hyödyllistä ottaa käyttöön joku strukturoitu liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen viitekehys. Organisaation ollessa mikroyritys ei välttämättä ole tarvetta lisensoida toimintaansa jollekin tietylle standardille, mutta kuten kehityshanke todisti, on jonkun toimintaa ohjaavan viitekehysten omaksuminen tärkeää arjen toimivuuden kannalta. ISO26000 standardi (ISO, 2010) voisi tarjota hyvän ohjenuoran sosiaalisen vastuullisuuden toimintaan organisaatiossa ja standardin toimintamalleista voisi ottaa mallia arjen johtamisen käytäntöihin. Rakennusteollisuuden jo hyväksymä Agenda 2030- ohjelma (Kestävä kehitys, 2015) tarjoaa myös konkreettisia johtamisen tueksi otettavia toimintamalleja. Organisaatio voisi tarkastella kohtien 8 (ihmisraivoista työtä ja talouskasvua) ja 9 (kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria) tarjoamia toiminnallisia arvoja johtamisen tueksi.

Osallistavien työpajojen ei tarvitse olla kertaluontoinen kehitysprojekti, vaan työpajat voi jatkaa osana organisaation kehittämisen kulttuuria ja toimintamallia. Kehityshankkeen työpajat olivat onnistuneita ja toimisivat hyvin tämän organisaation kehittämisen ja johtamisen työkaluna. Usein onnistuneet kehityshankkeet eivät toteudu onnistuneesti käytännössä, jos kehitystyö ei jatku systemaattisesti ja työtä organisoida uudelleen tuloksien perusteella.

Rakennusteollisuuden tutkimuksen (Rakennusteollisuus 2019) mukaan korjausrakentamisen tarve tulee kasvamaan seuraavina vuosina. Komea Kodinremontin orgaaninen kasvu on ollut tasaista joten Rakennusteollisuudenkin tutkimukseen vedoten on odotettavaa, että Komea Kodinremontin kasvu jatkuu ja liiketoiminta kaipaa kehittämistä myös tulevaisuudessa. Visioin ja selkeiden, organisaatiota läpileikkaavien päämäärien asettaminen on yksi organisaation johtamistyön kulmakivistä ja määrittää pitkälle yrityksen mahdollisuudet menestyä tulevaisuuden pelikentällä. Selkeän vision määrittäminen ja johdonmukaisesti visiota kohti kulkeminen ovat ehdoton organisaation kilpailukyyn kasvattaja ja vision tulisi olla osana organisaatioiden tulevaisuustyötä, johtamista ja ennakkointia. (Kamensky 2010.)

Viitaten myös Kauppisen ja Piispasen määritelmiin strategisesta ulkoisen ja sisäisen ympäristön johtamisesta voidaan päätellä, että yksi organisaation menestymisen edellytyksistä on määrittää organisaation tulevaisuuden toimintaympäristö, jotta johtaminen voidaan asettaa oikeaan kontekstiin ja suunnata kohti oikeaa päämäärää. Organisaatio voisi toteuttaa Muutosvoima-analyysin ja ottaa sen tulokset lähtökohdaksi Komea Kodinremontin strategista johtamista. Näin johtamismenetelmällä voidaan luoda vilpitöntä kilpailukykyä tulevaisuudessa ja

saada organisaatiolle selkeä käsitys siitä, minkälainen toimija organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla.

Kun Komea Kodinremontti on onnistunut määrittelemään tulevaisuuden toimintaympäristöä ja tunnistamaan siinä esiin tulleita uhkia ja mahdollisuuksia, olisi hyödyllistä miettiä tulevaisuuden kasvutavoitteita. Jos organisaatiolla on suuri halu kasvattaa ja kehittää yritystoimintaa esimerkiksi kansalliseksi toimijaksi paikallisen sijaan, voisi ammattimainen hallitustyöskentely olla organisaatiolle hyödyllistä. Organisaatio voisi perustaa sekä rakennusalan että muista omien alojensa (markkinointi, liiketoiminnan kehittäminen, palvelumuotoilu ym.) asiantuntijoista koostuvan hallituksen, joka vauhdittaisi ja tukisi Komea Kodinremontin liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua.

Teemahaastattelussa selvisi selkeä rekrytoinnin tarve sekä operatiiviseen rakennustyön arkeen, että hallinnollisiin tehtäviin auttamaan toimitusjohtajan työtaakan hallitsemisessa. Rekrytoinnilla voitaisiin tuoda ROTI:n (2019) raportissa esiteltyä uutta osaamista ja uudenlaisia työelämätaitoja hallinnollisen roolin kautta sekä paikata selvää henkilötöytäntivajausta rakennusalan osajan toimesta, mitä yrityksen orgaaninen kasvu on aiheuttanut.

Viitalan (2013, 48) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen on suorassa yhteydessä liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvuun. Viitaten Viitalan ja ROTI:in tarjoamaan tietoperustaan, voidaan ehdottaa, että tässä opinnäytetyössä toteutettua tutkimusta voisi jatkaa syvemmälle liiketoiminnan kehittämisen aihealueelle tutkimalla työntekijäkokemuksen arvosanan nousumisen vaikutusta liiketoiminnan kasvuun. Näin voitaisiin tutkia ja todeta onko Komea Kodinremontilla toteutetulla hankkeella ollut lisäarvoa työntekijäkokemuksen positiivisen kasvun lisäksi liiketoiminnalliseen ja rahalliseen kasvuun. Tutkimuksen perusteella voitaisiin tehdä strategisia linjauksia esimerkiksi strategisen henkilöstösuunnittelun suhteen kuten; rekrytoinnit, henkilöstöpolitiikka, osaamisen kehittäminen ja tietojärjestelmien kehittäminen. Tutkimusta syventämällä voitaisiin tehdä strategista suunnittelua, joka vastaa ROTI:n ennustamiin toimialaa muokkaaviin erilaisiin haasteisiin.

6.1.2 Asiakaskokemus

Tutkimuksessa tutkittiin asiakaskokemusta teemahaastatteluiden avulla ja tutkimuksen perusteella on selvää, että asiakaskokemus Komea Kodinremontilla on erinomainen. Tutkimuksessa ja toimeksiantajan haastatteluista kuitenkin selvisi, että asiakaskokemukseen ei ole vielä panostettu systemaattisesti, vaan asiakkaiden tyytyväisyys on työntekijöiden erinomaisen työn laadun ja projektien sujuvuuden ansiota.

Asiakaskokemusta vielä laajemmin tutkimalla voitaisiin saada uutta näkökulmaa asiakaskokemuksen rakentumiseen ja mahdollisiin haasteisiin. Tutkimuksen perusteella voitaisiin tehdä suunnitelma asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja osallistaa asiakas tämän opinnäytetyön

kautta rakennetun palveluprosessin hiomiseen. Asiakaskokemusta kehittämällä ja muutamia uusia käytäntöjä käyttöönottamalla voitaisiin erottua kilpailijoista ja nostaa rakentamisen projektit ja asiakkaan huomiointi uudelle tasolle.

Opinnäytetyön lopputulokset dokumentoitiin toimeksiantajalle jatkokäyttöä varten. Hankkeessa määritellyt uudet roolit, työntekijöiden esittelyt sekä asiakaspalveluprosessin kuvaus toimii perehdytyksessä sekä myynnin työkaluna. Myyntityössä asiakkaalle voisi esitellä yrityksen toimintaa ja avata dokumentoinnin avulla palveluprosessia luoden luottamusta ja läpinäkyvyyttä.

6.1.3 Brändin kehittäminen

Ulkoisen toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet on hyvä tunnistaa ja rakentaa strategista liiketoiminnan kehittämistä nämä seikat huomioiden. Vahvalla brändillä voidaan varautua ulkoisten tekijöiden aiheuttamiin muutoksiin, jota esimerkiksi kilpailijat, markkinoiden muutos tai toimialan kehittyminen saattavat tuoda organisaation toimintaympäristöön. (Kauhanen 2010, 23.)

Tutkimuksessa selvisi, että kohdeorganisaatio ei ole tehnyt strategista markkinoinnin suunnittelua tai brändityötä osana strategiatyötään. Yritys voisi ottaa markkinoinnin ja brändityön osaksi strategisen liiketoiminnan suunnittelua, jotta brändiä voidaan kehittää vastaamaan toimialan tulevaisuudessa tuomiin haasteisiin. Organisaatio voisi konsultoida alan osajia ja toteuttaa strategisen markkinoinnin suunnittelun ja jalkauttaa sen kevyesti operatiiviseksi markkinoinnin toiminnaksi. Tämä vahvistaisi sekä bränditietoisuutta asiakkaiden keskuudessa että vahvistaisi työnantajamielikuvaa potentiaalisten työnhakijoiden kesellä. Organisaatiosta ei löydy resursseja brändityöhön sisäisesti, joten ulkoisen kumppanin hankinta olisi avainasemassa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Onnistuneessa laadullisen tutkimuksen raportissa tai loppuyhteenvedossa lukija saa helposti käsityksen siitä miten tutkimuksen tieto on hankittu ja miten luotettavaa tieto on. Jotta tutkimustuloksen voidaan olettaa olevan luotettavaa, on varmistettava, että tutkijan omat subjektiiviset näkemykset eivät vaikuta tutkimuksen lopputuloksiin. Luotettavuutta edesauttaa myös se, että tutkija itse litteroi tai muuten puhtaaksi kirjoittaa tutkimuksen materiaalit sekä analysoi tutkimustulokset. (Metsämuuronen 2006, 123-132.)

Opinnäytetyössä tutkittiin tutkimuskysymystä teemahaastatteluin, joihin osallistui kuusi organisaation jäsentä. Hirsijärven ja Hurmeen (2008, 185) mukaan haastattelujen on oltava johdonmukaisia, tuloksien litterointi yhdenvertaista eikä luokittelu saa olla sattumanvaraista, jotta haastatteluiden tuloksiin voidaan luottaa. Haastatteluja varten oli koottu puolistrukturoitu haastattelurunko ohjaamaan ja johdonmukaistamaan keskusteluja ja haastattelijalla oli

mahdollisuus esittää lisä- tai tarkentavia kysymyksiä jos haastateltavan vastaus jäi tutkijalle epäselväksi. Teemahaastatteluissa esiin tulleet haasteet ja haastateltavien toiveet organisaation arjen uudelleen organisoinnille oli todella hyvin linjassa tietoperustan ja siellä esiin tulleiden teemojen kanssa, joten voidaan katsoa haastattelutuloksien olevan relevantteja ja luotettavia.

Opinnäytetyössä pyrittiin esittelemään kattava ja monipuolinen kuva tutkimuksessa käytetyistä laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä sekä perustelemaan niiden käyttö kehityshankkeessa. Tietoperustaan tuotiin monen eri lähteen ja kirjoittajan näkökulmia tutkimushankkeelle relevanteista teoreettisista aihealueista ja valittiin yksi selkeä osallistavien menetelmien teoreettinen viitekehys ohjaamaan tutkimushankkeen käytännön osuutta. Teoreettinen tietoperusta valittiin vastaamaan organisaation kehityshankkeen aihealueita ja kehitystarpeita.

Opinnäytetyön eettistä ja yhteiskunnallista ulottuvuutta on pohdittu ja sen tarvetta tietoperustalla perusteltu. Opinnäytteenä toteutetun tutkimuksen ja kehittämishankkeen tärkeys pyrittiin todentamaan johdannossa sekä valtakunnallisesti, että paikallisesti pohtimalla rakennusalan ja korjausrakentamisen toimialan roolia ja sen kehittymistä Suomessa, Pirkanmaalla sekä itse kohdeyrityksessä.

Tutkimus rajattiin kohdeyrityksessä vastaamaan organisaation kehittämiseksi kriittisiin kysymyksiin. Tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä, kumppaniyrityksiä sekä yhtä asiakasta. Tutkimusta tehdessä oivallettiin, että kumppani ja asiakashaastattelut toivat lisänäkyvyyttä organisaation kehittämisen tarpeille, mutta eivät kriittisesti vastanneet opinnäytteen tutkimuskysymykseen. Haastatteluja ei kuitenkaan haluttu rajata pois, sillä toimeksiantaja koki kumppanien ja asiakkaan palautteen tuovan lisäarvoa ja perspektiiviä kehitystyön tarpeisiin tulevaisuudessa. Tutkija oivalsi, että laajemmassa ja syvemmässä asiakaskokemuksen tutkimisessa voisi olla mahdollisuus potentiaaliselle jatkotutkimukselle ja asiakaskokemuksen kehittämisen hankkeelle.

Opinnäytetyön kehityshankkeet tulokset ja siitä seuranneet toimenpiteet on aloitettu kohdeyrityksessä. Työn uudelleen organisointi ja osallistavien työpajojen konkreettiset tuotokset on otettu käyttöön organisaation arjessa.

6.3 Tutkimuksen laajempi hyödyntäminen

Opinnäytetyöllä saatiin luotua toimeksiantajalle kahdenlaista lopputulosta; heti käyttöön otettavia työn organisoinnin ja työntekijäkokemuksen parantavia työkaluja sekä kirjallinen dokumentointi kehityshankkeesta. Tutkimusta voidaan hyödyntää toimeksiantajan operatiivisessa toiminnassa heti ja jatkokehitysehdotuksia voidaan harkita toteutettavaksi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä kuvataan ja perustellaan kehitystyön tarve laajemmin rakennusalan organisaatioissa. Opinnäytetyön tutkimus ja kehittämishanke voidaan kyllä toteuttaa missä tahansa suomalaisessa PK- yrityksessä, mutta tarve rakennusalalla on selkeä. Rakennusalan kehitys ja tulevaisuuden vaatimukset toimialalla mahdollistavat kehitystyön toteuttamisen ja antavat selvää kilpailuetua - hankkeella voidaan vastata tulevaisuuden haasteisiin ja varautua muutokseen.

Opinnäytetyössä käytetty teoreettinen viitekehys, osallistavien menetelmien työkalut palvelumuotoilun prosessista ja erilaiset valmennukselliset menetelmät mahdollistavat kehityshankkeen toteuttamisen monessa erilaisessa organisaatiossa. Osallistaviin työpajoihin voi osallistua kuka tahansa organisaation jäsen roolista riippumatta. Tämä toimintamalli ei siis ole toimiala tai työnkuvasidonnainen.

Tutkimushankkeen kautta organisaation johto pystyy jalkauttamaan strategisia tavoitteitaan yhdessä organisaation jäsenten kanssa ja osallistamaan organisaation työntekijät haluttuun muutokseen. Toimintamallilla voidaan saavuttaa luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiri, joka luo pohjaa muullekin strategisesti tärkeälle kehitystyölle ja tavoitteille. Kehityshankkeessa luotu toimintamalli pyrkii sitouttamaan organisaation jäsenet muutokselle ja sitä kautta tekemään halutusta muutoksesta pysyvää ja helposti omaksuttavaa.

Tässä opinnäytetyössä toteutetun kehityshankkeen pääasiallinen tavoite on tutkia organisaation kehittämisen vaikutusta työntekijäkokemukseen. Kehityshankkeen prosessia voidaan kuitenkin hyödyntää muiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, kuten asiakaskokemuksen, brändin, johtamisen tai kannattavan liiketoiminnan kehittämiseen. Kehityshankkeen työpajojen sisällöt voidaan räätälöidä valittujen tavoitteiden mukaan ja on hyödynnettävissä laajasti osana organisaation strategista kehittämistä.

Lähteet

Painetut

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä - Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki: Tykes.

Boaventura, J. & Fischmann, A. 2008. Is your vision consistent? A method for checking, based on scenario concepts. Science direct. Elsevier Ltd.

Caob, H., Lid, X., Yua, S., Zhou, N., Zhenga, Y. & Zhang, L. 2019. Evaluating student motivation and engagement in the Chinese EFL writing context. Antwerp: Studies in Educational Evaluation.

Edmonson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in working teams. Cornell University: Administrative Science Quarterly, 44.

Graves, L. & Sarkis, J. 2018. The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. Worcester: Journal of Cleaner Production.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. 2.painos. Helsinki: Talentum.

Kannisto, P., Salenius, B-M. & Sigfrids, C. 2004. Johtamisen pakolliset kuviot. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.

Koivisto, M. & Miettinen, S. 2009. Designing services with innovative methods. Keuruu: Otava.

Kostamo, T., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Ruotsalainen M. & Vuori, J. 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Malaska, P. & Holstius, K. 1999. Visionary management. Futu- publication 2/99. Turku: Turun kauppakorkeakoulu/ Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Meng, J. & Berger, B. 2019. The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. Tennessee: Public Relations Review.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

McDowall, W. & Eames, M. 2006. Forecasts, Scenarios, Visions, Backcasts and Roadmaps to the Hydrogen Economy: A Review of the Hydrogen Futures Literature. Energy Policy 34 (11), 1236-1250.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi - Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Saarikoski, V. 2006. Kehittämisen kulmakivet; tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Van der Helm, R. 2008. The vision phenomenon: Towards a theoretical underpinning of vision of the future and the process of envisioning. Science Direct. Netherlands: Elsevier Ltd.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja - 20 työkalua. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Sähköiset

Contribyte. 2019. Palvelumuotoilun työpajat. Viitattu 10.11.2019. <https://contribyte.fi/tuotekehityksen-kehittamisen-palvelut/palvelumuotoilu/palvelumuotoilu-tyopajat/>

Fiskars group. 2017. Making the everyday extraordinary. Viitattu 23.3.2019. <https://www.fiskarsgroup.com/fi/yhtio/fiskars-lyhyesti/tavoitteemme>

Innokylä. 2012. Innopaja - käytäntöjen yhteiskehittämisen työpaja. Viitattu 10.11.2019. <https://www.innokyla.fi/web/malli109497>

Iso standards. 2020. ISO 26000:2010 - Social responsibility. Viitattu 22.11.2020. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Kansallinen ennakointiverkosto. 2011. Tarkastelussa tulevaisuuden ennakointi ja johtaminen?. Luettu 22.2.2020. <http://foresight.fi/tarkastelussa-tulevaisuuden-ennakointi-ja-johtaminen/>

Kestävä kehitys. 2020. Kestävän kehityksen toimintaohjelma - Agenda 2030. Viitattu 22.11.2020. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

Komea Kodinremontin kotisivut. 2020. Viitattu 1.11.2020. www.komeakodinremontti.fi

Martela, F. 2015. Sisäinen motivaatio tuloksellisen työn ajurina. Katsottu 11.10.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=Kk2UeCzxEn8&feature=youtu.be>

Morgan, J. 2016. The future of work and employee experience. Katsottu 17.11.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=jeC7oxjcbVo>

Morgan, J. 2019. What is employee experience? (And what is not!). Katsottu 17.11.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=j-OhawEj-cs>

Morgan, J. 2020. Shape your employee experience by speaking up at work. Katsottu 17.11.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=j-OhawEj-cs>

Männistö, E. 2018. Henkilöstötilinpäätös - henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena. Tilisanomat 1/2018. Luettu 24.2.2020. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/henkilostotilinpaaotos-henkiloston-tunnusluvut-johtamisen-tukena>

Palvelumuotoilu Palo. 2019. Palvelumuotoilun menetelmät. Viitattu 10.11.2019. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-menetelmat>

Rakennetun omaisuuden tila. 2019. ROTI- raportti. Luettu 26.2.2020. https://www.ril.fi/media/2019/roti/roti_2019_raportti.pdf

Rakennusteollisuus. 2019. Rakennusteollisuus RT:n suhdannekatsaus syksy 2019. Viitattu 20.2.2020. https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2019/syksy/rt_suhdannekatsaus_syksy_2019_net.pdf

Rakennusteollisuus. 2019. Rakennusteollisuus RT ennuste 2019-2020. Viitattu 20.2.2020. https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2019/syksy/tiivistelma_rakennusteollisuus-rt-ennuste-2019-2020.pdf

Rubin, A. 2019. Käsitteitä S-Ö - visio. Viitattu 23.3.2019. www.tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-s-o/

Rubin, A. 2019. Käsitteitä S-Ö - visionäärinen johtaminen. Viitattu 24.3.2019. www.tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-s-o/

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 21.2.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Sarkkinen, M. 2019. Työterveyslaitos verkkolehti: Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Viitattu 17.11.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>

Sivistystoimi. 2013. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Viitattu 10.11.2019. https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf

Tilastokeskus. 2020. Käsitteet. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 21.2.2020. https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Työturvallisuuskeskus. 2018. Digijulkaisut: Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Viitattu 16.11.2020. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan

Valtioneuvoston julkaisuja. 2012. Opas töiden organisoinnin ja priorisoinnin tueksi - oikeusministeriö. Viitattu 16.11.2020 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76387/opus_toiden_organisoinnin_ja_priorisoinnin_tueksi.pdf

Valtioneuvoston julkaisuja. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Luettu 26.2.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Julkaisemattomat

Rothe, P. 2019. Framery World Conference - seminaari. 3.10.2019. Leesman Index. Tampere.

Repo, A & Sjöblom, M 2020. Asiakkuuspäällikön ja apulaisjohtajan haastattelut 26.11.2020. Tampereen Kauppakamari. Tampere.

Kuvat

Kuva 1: Rakennusteollisuuden ennuste 2019-2020. (Rakennusteollisuus 2019, 2).....	7
Kuva 2: Organisaation strategiaprosessi (Tuomi & Sumkin 2012, 17).....	26
Kuva 3: Komea Kodinremontin talouden kehitys vuosina 2015-2019. (Komea Kodinremontti 2019).....	42
Kuva 4: Ulkoisen kumppanin mallintama liiketoimintamalli Komea Kodinremontille - toteutettu business model canvaksena. (Komea Kodinremontti 2017.).....	43
Kuva 5: Ajatuskartat Komea Kodinremontin työntekijäkokemuspolun purusta.	46
Kuva 6: Työntekijöiden haastatteluissa esiin tulleet muutostoiveet Komea Kodinremontin tulevaisuudelle.	48
Kuva 7: Swot- analyysi Komea Kodinremontin nykytilasta työntekijäkokemushaastattelujen pohjalta.	49
Kuva 8: Swot- analyysi Komea Kodinremontin nykytilasta kumppanihaastattelun pohjalta. ...	50
Kuva 9: Swot- analyysi Komea Kodinremontin nykytilasta yhteistyöverkoston haastattelun pohjalta.	50
Kuva 10: Swot-analyysi Komea Kodinremontin nykytilasta loppuasiakashaastattelun pohjalta.	51
Kuva 11: Komea Kodinremontin menestyksen portaat visio-strategia työpajasta.	55
Kuva 12: Komea Kodinremontin organisaation jäsenet työpajassa.	56
Kuva 13: Uudet roolit ja vastuut alkoivat hahmottumaan työpajassa A3 papereille.....	57
Kuva 14: Yhden työntekijän roolia ja vastuualuetta kuvaava "taulu".....	58
Kuva 15: Komea Kodinremontin uusi organisaatiokartta työpajan lopputuloksena.	59
Kuva 16: Työpajassa käytetty Service Blueprint- pohja.	60
Kuva 17: Komean palveluprosessin kuvaaminen työpajassa.....	61
Kuva 18: Komea kodinremontin palveluprosessin kuvaus asiakastyökäyttöön.	61
Kuva 19: Yhteisten toimintatapojen muotoutumista neljännessä työpajassa.	62
Kuva 20: Komea Kodinremontin yhteiset toimintatavat, jotka muodostuivat työpajasta.	63
Kuva 21: Kuva Komea Kodinremontin toimiston seinälle teetettävästä "Menestyksen portaista".	64
Kuva 22: Kuvakaappaus Komea Kodinremontin uusittujen nettisivujen etusivusta, jossa kirkastettu visio on kärkiviestinä (Komea Kodinremontin nettisivut 2020).	65

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelut.....	82
Liite 2: Komea Kodinremontin ppt. dokumentaatio kehityshankkeesta.....	83
Liite 3: Komea Kodinremontin ”Pelikirja”	94
Liite 4: Komea Kodinremontin ”työmaalakana”	110
Liite 5: Kehityshankkeen palautekysely.....	111

Liite 1: Teemahaastattelut



Komea Kodinremontti ONT- haastattelut

Yhteistyöverkostot: Suunnittelijat

- Miten olette kokeneet yhteistyön KK kanssa?
 - o Haasteet
 - o Onnistumiset
- Miten kehittäisitte yhteistyötänne?
- Alalla tuntuu olevan vaikea puhua rahasta – oletteko törmänne tähän ilmiöön? Voisiko KKR omilla toimillaan vaikuttaa positiivisesti asiakkaan kanssa käytäviin budjettikeskusteluihin?
- Miten KKR toiminta vaikuttaa teidän liiketoimintaanne?
- Miten KKR voisi toimia paremmin, jotta yhteistyö kanssanne voisi syventyä?
- Puuttuuko KKR palvelutarjoamasta jotain oleellista teidän näkökulmastanne?
- Suositteisitko KKR ystäville ja tuttavillesi?
- Minkä arvosanan antaisit fiiliksestä toimia KKR kanssa?

Kumppaniverkostot

- Miten olette kokeneet yhteistyön KKR kanssa?
 - o Haasteet
 - o Onnistumiset
- Miten kehittäisitte yhteistyötänne?
- Miten näette rak. Alan kehittymisen tulevaisuudessa?
- Miten koette oman yrityksenne kehityssuunnan tulevaisuudessa?
- Kuinka halukkaita olisitte lähentämään toimintaanne KKR kanssa?
- Suositteisitko KKR ystäville ja tuttavillesi?
- Minkä arvosanan antaisit fiiliksestä toimia KKR kanssa?

Loppuasiakas:

- Miten olette kokeneet yhteistyön KKR kanssa?
 - o Haasteet
 - o Onnistumiset
- Miten koit projektin aikaisen viestinnän?
- Miten toivoisit KKR parantavan toimintaansa?
- Suositteisitko KKR ystäville ja tuttavillesi?
- Minkä arvosanan antaisit fiiliksestä toimia KKR kanssa?

Liite 2: Komea Kodinremontin ppt. dokumentaatio kehityshankkeesta

Slide 1:



Komea kodinremontti

Liiketoiminnan kehittäminen 2020

Työpajojen lopputulokset

Slide 2:



Slide 3:

Menestyksen portaavat

Nämä asiat ohjaavat
vahvasti tekemistämme



Slide 4:



Slide 5:



Komean komeat

Keitäs meitä täällä on?



Slide 6:



Komean komeat

Meidän vastualueet



Marko on Komea Kodinremontin toinen perustaja ja toimii yrityksen toimitusjohtajana. Marko vastaa asiakassuhteiden luonnista ja ylläpidosta projektien aikana ja huolehtii siitä, että Komean prosessit toimii. Marko luotsaa tiimiämme rennolla mutta määrätietoisella ja jämpillä otteella ja hän välittää aidosti työntekijöistään ja asiakkaista. Työssään Marko on tarkka ja huolehtii loppuun asti hioutuista yksityiskohdista – niistä mistä Komea Kodinremontin laatu ja työnjälki tunnetaan! Työnsä lisäksi Marko suhtautuu intohimolla ja antaumuksella lastensa harrastuksiin.

Slide 7:



Komean komeat

**Meidän
vastualueet**



Petri
Yrittäjä

Petri on Komean multitalentti joka vastaa yrityksemme hallinnollisista asioista sekä asiakkaidemme kotien timpuri töistä. Peten kanssa on helppo ja kiva tehdä töitä ja hän välittää aidosti työkavereistaan – Pete ohjaakin tiimimme työtä useissa kohteissamme ja vastaa monissa projekteissa myös asiakassuhteiden ylläpidosta. Petrin pitkä kokemus rakennusalalta tuo konkarimaista otetta työhön ja projektien läpivientiin! Petri on toinen Komean perustajista ja Markon yrittäjäkollega. Peten vapaa-aika kuluu pojan jääkiekkjoukkueen

Slide 8:



Komean komeat

**Meidän
vastualueet**



Kaisu
Timpuri

Kaisu on Komean tiimin seniorein jäsen, jonka valloittava pilke silmäkulmassa sulattaa asiakkaidemme sydämet. Pitkä kokemus rakennusalalta takaa laadukkaan työn jäljen, intohimon tekemiseen ja rivakan työtahdin. Kaisu on Komean yleistimpuri, joka vastaa monissa kohteissamme kotien runko- ja viimeistelyrakentamisesta puumateriaaleilla. Kaisu on klassinen persvakomies!

Slide 9:



Komean komeat

**Meidän
vastualueet**



Sanni
Pintakäsittelijä

Sanni on Komean tiimin uusin jäsen, joka oppisopimuksen kautta lunasti paikkansa tiimissämme pintakäsittelijänä. Sanni on sympaattinen ammattilainen, joka on päässyt keräämään kokemusta upeissa asiakaskohteissamme – asiakkaan ei tarvitse jännittää työn lopputuloksen laatua sillä Sannin pedanttius ja tarkkuus takaa laadukkaat pinnat kotiisi. Sannin silmäterä on Labbis Tara, jonka kanssa touhuuillessa vapaa-aika kuluu.

Slide 10:



Komean komeat

**Meidän
vastualueet**



Kaisa
Pintakäsittelijä

Kaisa löysi tiensä Komean tiimiin pintakäsittelijäksi oppisopimuksen kautta ja on vastannut monissa kohteissamme kotien maalaustöistä. Kaisa on luontainen asiakaspalvelija, jonka työmoraali ja asiakaspalvelualttius hakee vertaistaan. Kaisalla on kova halu kehittyä työssään ja hän onkin kerryttänyt kokemusta pintakäsittelyn lisäksi laatoitustöistä – tulevaisuudessa Komea saa Kaisasta taitavan rakennusalan moniosaajan! Kaisan perheen uusi koiranpentu Valo pitää perheen kiireisenä ja aktiivisena.

Slide 11:



Komean komeat

**Meidän
vastualueet**



Joonas
Märkätila-asentaja

Joonas on ehta raumanpoika, joka on liittynyt Komean tiimiin muutama vuosi sitten. Joonas tekee asiakkaillemme pääsääntöisesti märkätilarakentamista, minkä hän taitaa erittäin ammattitaitoisella otteella. Joonas seisoo selkä suorana työnsä jäljen takana ja kokee ylpeyttä osaamisestaan – asiakkaiden tyytyväisyys on hänellä sydäntä lähellä. Vapaa-aika Joonaksella kuluu usein salilla, ystävien kanssa tai Tinderiä pelaillen.

Slide 12:



Komeat prosessit

Slide 13:

	Suunnitteluvaihe	Rakentaminen	Rakennushankkeen päätös
Fyysiset elementit	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaan yhteydenotto Luvat 		<ul style="list-style-type: none"> Dokumentoinnin luovutus asiakkaalle
Asiakkaan polku	<ul style="list-style-type: none"> Kohdekäynti Luonnostelu Budjetti Sopimus 	<ul style="list-style-type: none"> Aloituspäivä Materiaalivalinnat 	<ul style="list-style-type: none"> Luovutustilaisuus
Vuorovaikutus			
Komea Kodinremontti	<ul style="list-style-type: none"> Kustannusarvio Aikataulut Työn suunnittelu Sisustussuunnittelu Suunnittelukuvat (LVI-, sähkö- ym mittakuvat) 	<ul style="list-style-type: none"> Purkutyöt Whatsapp-viestintä Naapureiden huomioiminen Rakentaminen Viikkopalaverit Työmaan siisteydestä vastaaminen Laadukas työn jälki 	

Slide 14:

Suunnitteluvaihe

Fyysiset elementit

- Asiakkaan yhteydenotto
- Luvat

Asiakas

- Kohdekäynti
- Luonnostelu
- Budjetti
- Sopimus

Asiakkaalle näkyvä

- Kustannusarvio
- Aikataulut
- Työn suunnittelu
- Sisustussuunnittelu
- Suunnittelukuvat (LVI-, sähkö- ym mittakuvat)

Komea Kodinremontti

- Teams- ryhmän luonti
- Projektiin osallistuvat alihankkijat (viestintä)
- Projektin luonti Lenioon
- Whatsapp- ryhmän luonti
- Tarviketilaukset

Slide 15:

Rakentaminen



Fyysiset elementit

Asiakas

- Aloituspalaveri (jatkuva koko ajan läpi)
- Materiaalivalinnat

Asiakkaalle näkyvä

- Purkutytöt
- Whatsapp viestintä
- Naapureiden huomioiminen
- Rakentaminen
- Viikkopalaverit (jatkuva koko ajan läpi)
- Työmaan siisteyksestä vastaaminen
- Laadukas työn jälki

Komea Kodinremontti

- Valvojan tarkastukset
- Tavaratilaukset
- Projektin luonti Lenioon
- Whatsapp- ryhmän luonti

Jatkuvat läpi ajanjakson:

- Teamsin käyttö
- Valokuvadokumentointi työmaalla
- Sisäiset palaverit
- Jatkuva keskustelu uusilla tavoilla
- Työmaan työlista Teamsissa
- Päättyövaiheiden kuittauslista Teamsissa
- Tavarankäytön hankinta
- Tiedon hankinta ja konsultaatio (myöhemmässä vaiheessa janalla)
- Rakennustavan suunnittelu (myöhemmässä vaiheessa janalla) (jatkuu läpi ajanjakson)

Slide 16:

Rakennushankkeen päätös



Fyysiset elementit

- Dokumentointi asiakkaalle (muistitikku ja lahja)

Asiakas

- Luovutustilaisuus

Komea Kodinremontti

- Projektin yhteenveto
- Onnistumiset ja opit (loppupalaveri)

Slide 17:



Yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt

Slide 18:

Näihin toimintatapoihin sitoudumme

✓ Perjantaipuhelu

Kerran viikossa Marko soittelee porukan läpi – käydään läpi viikon kuulumiset sekä seuraavan viikon tulevat työt. Jokainen valmistelee mielessään puheluun omat läpikäytävät asiat.

✓ Työmaan infopaketti

Alkavalle työmaalle kootaan kansio, joka sisältää työmaan kuvat, työntekijöiden ja asiakkaan yhteystiedot, kuvaus projektin laajuudesta ym. tärkeää työmaahan liittyvää. Työmaalle tuodaan "Työmaalakana" jossa on kalenterinäkömä ja tilaa muistiinpanoille ja tärkeille huomioille. Asiakkaan kanssa pidetään yhteinen aloituspalaveri.

Slide 19:

Näihin toimintatapoihin sitoudumme

Kalenterin käyttö

Käytämme yhdessä sähköistä kalenteria ja jokaisen vastuulla on täyttää ja seurata omaa kalenteriaan aina tarpeen tullen ja tarpeeksi usein.

Varaston järjestys

Varastossa on lista olemassa olevista tarvikkeista sekä tarvittavista täydennyksistä. Sanni päivittää listaa sekä huolehtii täydennyksistä. Varastoon laitetaan myös lista "Tarvikkeet omasta varastosta" johon merkitään asiakkaan nimi - näin Pete pystyy laskuttamaan oikeaa työmaata. Jokaisen vastuulla on täyttää listaa tarvittaessa ja huolehtia varaston siisteydestä.

Slide 20:

Näihin toimintatapoihin sitoudumme

Yhteinen paku

Tavoitteena on hankkia yritykselle yhteinen paku, joka olisi tarvittaessa kaikkien käytössä.

Quarter update

Marko kokoaa joka kolmas kuukausi yhteisen meilin kaikille koskien yrityksen yhteisiä asioita. Katsauksessa käydään läpi missä yrityksenä mennään, millaisia projekteja tähtäimessä sekä muita yleisiä kuuluisia.

Työmaan turvallisuus

Työmaan turvallisuus on meille tärkeä asia ja huolehdimme yhdessä työmaan siisteydestä.

Slide 21:



Kiitos!

Liite 3: Komea Kodinremontin ”Pelikirja”

Kansisivu ja sitä seuraavat sivut 1-14 sekä takakansi.



Komean pelikirja

— |

| —

— |

| —

Sisällysluettelo



Menestyksen portaat



Meidän Komea Kodinremontti



Komean prosessit ja asiakaspolku

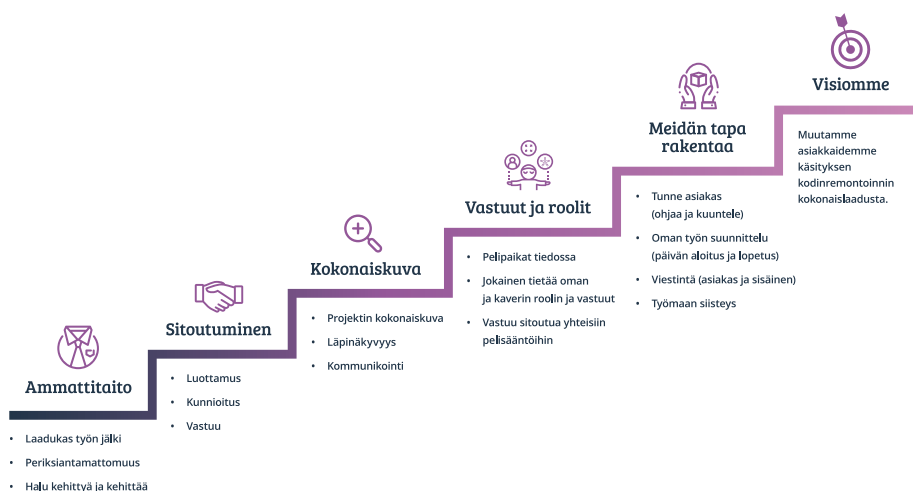


Tapamme toimia ja yhteiset pelisäännöt



Menestyksen portaati

Muutamme asiakkaidemme käsityksen kodinremontoinnin kokonaislaadusta



Me Komealla haluamme tehdä asiat laadukkaasti ja kestävästi ja siksi olemme luoneet tiimillemme yhteiset menestyksen portaavat. Kaiken tekemisemme keskiössä on asiakas ja hänen unelmansa uudistuneesta kodistaan sekä upea tiimimme, joka mahdollistaa asiakkaan remonttiunelmien toteutumisen. Yhteiset arvomme vievät meidät kohti meidän visiotamme, jolloin me voimme positiivisesti muuttaa asiakkaidemme käsitystä kodinremontointipalvelujen kokonaislaadusta.



Meidän Komea Kodinremontti

Me Komea Kodinremontilla teemme työtämme intohimoisesti ja suurella sydämellä. Me välitämme aidosti toisistamme sekä asiakkaistamme – haluamme, että kanssamme on hyvä tehdä töitä ja uskomme, että hyvä filis yhteisössämme takaa myös laadukkaan lopputuloksen asiakkaidemme kodeissa.



Marko Santanen

Yrittäjä

040 704 1957

Marko on Komea Kodinremontin toinen perustaja ja toimii yrityksen toimitusjohtajana. Marko vastaa asiakassuhteiden luonnista ja ylläpidosta projektien aikana ja huolehtii siitä, että Komean prosessit toimii.

Marko luotsaa tiimiämme rennolla mutta määrätietoisella ja jämpillä otteella ja hän välittää aidosti työntekijöistään ja asiakkaista. Työssään Marko on tarkka ja huolehtii loppuun asti hiotuista yksityiskohdista – niistä mistä Komea Kodinremontin laatu ja työnjälki tunnetaan!

Työnsä lisäksi Marko suhtautuu intohimolla ja antaumuksella lastensa harrastuksiin ja valmentaa poikansa jääkiekko-joukkuetta.

Petri Takala

Yrittäjä

050 599 3346

Petri on Komean multitalentti joka vastaa yrityksemme hallinnollisista asioista sekä asiakkaidemme kotien timpuritöistä. Peten kanssa on helppo ja kiva tehdä töitä ja hän välittää aidosti työkavereistaan – Pete ohjaakin tiimimme työtä useissa kohteissamme ja vastaa monissa projekteissa myös asiakassuhteiden ylläpidosta.

Petrin pitkä kokemus rakennusalalta tuo konkarimaista otetta työhön ja projektien läpivientiin! Petri on toinen Komean perustajista ja Markon yrittäjäkollega.

Peten vapaa-aika kuluu pojan jääkiekkojoukkueen valmennustouhuissa.





Kai Harinen

Timpuri

Kaitsu on Komean tiimin seniorein jäsen, jonka valloittava pilke silmäkulmassa sulattaa asiakkaidemme sydämet. Pitkä kokemus rakennusalalta takaa laadukkaan työn jäljen, intohimon tekemiseen ja rivakan työtahdin.

Kaitsu on Komean yleistimpuri, joka vastaa monissa kohteissamme kotien runko- ja viimeistelyrakentamisesta puumateriaaleilla. Kaitsu on klassinen persvakomies!

Kaisa Kallio

Pintakäsittelijä

Kaisa löysi tiensä Komean tiimiin pintakäsittelijäksi oppisopimuksen kautta ja on vastannut monissa kohteissamme kotien maalaustöistä. Kaisa on luontainen asiakaspalvelija, jonka työmoraali ja asiakaspalvelualltius hakee vertaistaan.

Kaisalla on kova halu kehittyä työssään ja hän onkin kerryttänyt kokemusta pintakäsittelyn lisäksi laatoitustöistä – tulevaisuudessa Komea saa Kaisasta taitavan rakennusalan moniosaajan!

Kaisan perheen uusi koiranpentu Valo pitää perheen kiireisenä ja aktiivisena.



Sanni Pyykkönen

Pintakäsittelijä

Sanni on Komean tiimin uusin jäsen, joka oppi-sopimuksen kautta lunasti paikkansa tiimissämme pintakäsittelijänä.

Sanni on sympaattinen ammattilainen, joka on päässyt keräämään kokemusta upeissa asiakas-kohteissamme – asiakkaan ei tarvitse jännittää työn lopputuloksen laatua sillä Sannin pedanttius ja tarkkuus takaa laadukkaat pinnat kotiisi.

Sannin silmäterä on Labbis Tara, jonka kanssa touhuillessa vapaa-aika kuluu.



Joonas Reittonen

Märkätila-asentaja

Joonas on ehta raumanpoika, joka on liittynyt Komean tiimiin muutama vuosi sitten. Joonas tekee asiakkaillemme pääsääntöisesti märkätilarakentamista, minkä hän taitaa erittäin ammattitaitoisella otteella.

Joonas seisoo selkä suorana työnsä jäljen takana ja kokee ylpeyttä osaamisestaan – asiakkaiden tyytyväisyys on hänellä sydäntä lähellä.

Vapaa-aika Joonaksella kuluu usein salilla, ystävien kanssa tai Tinderiä pelaillen.



Komean prosessit ja asiakaspolku

Palveluprosessimme

	Suunnitteluvaihe	Rakentaminen	Rakennushankkeen päätös
Fyysiset elementit	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan yhteydenotto • Luvat 		<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentoinnin luovutus asiakkaalle
Asiakkaan polku	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdekäynti • Luonnostelu • Budjetti • Sopimus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aloituspalaveri • Materiaalivalinnat 	<ul style="list-style-type: none"> • Luovutustilaisuus
Vuorovaikutus			
Komea Kodinremontti	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannusarvio • Aikataulut • Työn suunnittelu • Sisustus suunnittelu • Suunnittelukuvat (LVI-, sähkö- ym mittakuvat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Purkutyöt • Whatsapp-viestintä • Naapureiden huomioiminen • Rakentaminen • Viikkopalaverit • Työmaan siisteydestä vastaaminen • Laadukas työn jälki 	

Kymmenien vuosien kokemus alalta on tuonut meille varmuuden siitä, että tapamme toimia on kestävä ja laadukas – olemme tarkkoja siitä miten toimimme, minkälaisen yhteistyökumppanien kanssa teemme yhteistyötä ja minkälaisia materiaaleja kodinremonteissa suosittelemme asiakkaillemme.

Meille laatu on äärimmäisen tärkeää kaikessa tekemisessämme ja uskomme siihen että pääsemme parhaaseen lopputulokseen, kun teemme tätä matkaa yhdessä prosessiimme luottaen!



Tapamme toimia ja yhteiset pelisäännöt

Näihin toimintatapoihin sitoudumme:

Perjantaipuhelu

Kerran viikossa Marko soittaa porukan läpi – käydään läpi viikon kuulumiset sekä seuraavan viikon tulevat työt. Jokainen valmistelee mielessään puheluun omat läpikäytävät asiat.

Työmaan infopaketti

Alkavalle työmaalle kootaan kansio, joka sisältää työmaan kuvat, työntekijöiden ja asiakkaan yhteystiedot, kuvaus projektin laajuudesta ym. tärkeää työmaahan liittyvää. Työmaalle tuodaan "Työmaalakana" jossa on kalenterinäkymä ja tilaa muistiinpanoille ja tärkeille huomioille. Asiakkaan kanssa pidetään yhteinen aloituspalaveri.

Kalenterin käyttö

Käytämme yhdessä sähköistä kalenteria ja jokaisen vastuulla on täyttää ja seurata omaa kalenteriaan aina tarpeen tullen ja tarpeeksi usein.

Varaston järjestys

Varastossa on lista olemassa olevista tarvikkeista sekä tarvittavista täydennyksistä. Sanni päivittää listaa sekä huolehtii täydennyksistä. Varastoon laitetaan myös lista "Tarvikkeet omasta varastosta" johon merkitään asiakkaan nimi – näin Pete pystyy laskuttamaan oikeaa työmaata. Jokaisen vastuulla on täyttää listaa tarvittaessa ja huolehtia varaston siisteydestä.

Yhteinen paku

Tavoitteena on hankkia yritykselle yhteinen paku, joka olisi tarvittaessa kaikkien käytössä.

Quarter update

Marko kokoaa joka kolmas kuukausi yhteisen meilin kaikille koskien yrityksen yhteisiä asioita. Katsauksessa käydään läpi missä yrityksenä mennään, millaisia projekteja tähtäimessä sekä muita yleisiä kuulumisia.

Työmaan turvallisuus


Työmaan turvallisuus on meille tärkeä asia ja huolehdimme yhdessä työmaan siisteydestä.

Muistiinpanoja





Liite 4: Komea Kodinremontin ”työmaalakana”

																																																																																																															
Työmaa: _____																																																																																																															
<table border="1" style="width: 100%;"><thead><tr><th colspan="6">Kalenteri</th><th rowspan="2">Huomioitavaa</th><th rowspan="2">Asiakkaan terveiset</th></tr><tr><th>Vk</th><th>Ma</th><th>Ti</th><th>Ke</th><th>To</th><th>Pe</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td rowspan="14"> </td><td rowspan="14"> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>						Kalenteri						Huomioitavaa	Asiakkaan terveiset	Vk	Ma	Ti	Ke	To	Pe																																																																																												
Kalenteri						Huomioitavaa	Asiakkaan terveiset																																																																																																								
Vk	Ma	Ti	Ke	To	Pe																																																																																																										
Muistinpanoja:																																																																																																															

Liite 5: Kehityshankkeen palautekysely



Palautekysely

1. Mikä oli kehitysprojektissa parasta? Missä onnistuimme?
2. Mikä kehitysprojektin lopputulos on vaikuttanut eniten sinun arkeesi ja miten?
3. Mitä olisimme voineet tehdä paremmin? Jäikö jotain saavuttamatta?
4. Minkä arvosanan antaisit Komea Kodinremontille työnantajana nyt?