



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

HALLINNON SIHTEERIPALVELUIDEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Organisaatio XXX

TEKIJÄ:

Kaisa Kärkkäinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Kaisa Kärkkäinen	
Työn nimi Hallinnon sihteeripalveluiden toimintamallin kehittäminen	
Päiväys	16.5.2021
Sivumäärä/Liitteet	57/11
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Organisaatio xxx	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön lähtökohtana oli toimeksiantaja organisaation tarve kehittää sisäisiä hallinnollisia sihteeripalveluita asiakaslähtöisimmiksi hyödyntämällä valmentavan johtamisen menetelmiä. Tavoitteena oli selvittää kehittämiskohteena olevan organisaation tulevaisuuden hallinnolliset sihteeritarpeet työ- ja toimintatapojen kehittyessä, ja kuinka niitä tulisi kehittää asiakastarpeita vastaaviksi sekä miten valmentavalla johtamisella tuetaan toiminnan muutosta. Osana opinnäytetyötä oli luoda uusi toimintamalli hallinnon sihteeripalveluille, johon haettiin ratkaisuja ja parannusehdotuksia yhdessä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Uuden toimintamallin tavoitteena oli keskittää erityisosaamista vaativat sihteerityötävät sekä samalla turvata ne tehtävät, jotka tuotetaan lähipalveluina. Uuden toimintamallin luominen liittyy osaltaan organisaation talouden sopeuttamisvaatimuksiin.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta, koska tutkimuksen kohteena oli toiminnan kehittämiseen liittyvä prosessi. Tutkimuksessa osallistettiin kohde organisaation henkilöstö sekä palveluita osittavat sisäiset asiakkaat, tutkija itse toimi tutkimukseen osallistuvan henkilöstön palveluesimiehenä. Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksina, strukturoituja kyselylomakkeita käyttäen. Kyselylomakkeet sisälsivät määrällistä sekä laadullista aineistoa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kahden teeman ympärille, valmentava johtaminen sekä asiakaslähtöisyys, jotka integroituvat työssä tutkimusmenetelmiin. Asiakasymmärrys sekä asiakaskokemus sisältyivät asiakaslähtöisyyteen, jota tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen näkökulmasta.</p> <p>Toimintatutkimuksen aikana luotiin tavoitteiden mukaisesti uusi toimintamalli sekä otettiin käyttöön uudet toimintatavat. Opinnäytetyön hyötynä voidaan nähdä toimeksiantajan organisaatiossa aikaan saatu muutosprosessi, joka toteutettiin yhdessä eri toimijoiden kanssa. Tutkimuksen aikana palveluja saatiin yhtenäistettyä sekä palvelun laatua parannettua, näiden osalta tulokset tulevat lisääntymään pidemmällä aikavälillä. Tutkimustulosten mukaan uudistettu toimintamalli koettiin riittäväksi johdon ja esimiesten näkökulmasta. Talouden sopeuttamisvaatimusten osalta mahdolliset säästöt selvinnevät uuden toimintamallin mukaisen toiminnan vakiinnuttua.</p> <p>Tutkimuksessa ei saatu vastausta mitkä ovat tulevaisuuden hallinnolliset sihteeritarpeet työ- ja toimintatapojen kehittyessä. Tulevaisuuden sihteeritarpeet tulevat kuitenkin mitä todennäköisemmin muuttumaan tulevan Sote-uudistuksen myötä, jolloin jatkotutkimus tästä aiheesta olisi tarpeen.</p>	
Avainsanat Asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys, valmentava johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Kaisa Kärkkäinen	
Title of Thesis The Development of an Operating Model for Administrative Secretaries	
Date 16.5.2021	Pages/Appendices 57/11
Client Organisation /Partners Organization xxx	
<p>Abstract</p> <p>The basis for this thesis project was a request from the client organisation to develop their internal administrative secretarial services to adopt a more customer orientated approach by using coaching methods. Thus, the primary purpose was to determine the client organisation's need for administrative secretarial services in the future as the methods and procedures evolve, how they could be developed to meet the needs of the clients and how to support this change using business coaching methods.</p> <p>Importantly, one of the objectives of this thesis was to create a new operating model for the administrative secretarial services. This was executed as a collaboration with the people taking part in the study. The goal for this new model was to centralize the secretarial work tasks requiring a special skill set and to secure the work that is produced as locally accessible services. Creating a new operating model is associated with the organisation's economical requirements.</p> <p>The method used in this study was activity analysis as the subject of the study is development of processes. More specifically, the staff and internal clients of the organisation participated in the study and the researcher herself acted as the service manager for the participating staff. Research material was collected by a survey using structured questionnaires containing quantitative and qualitative material. Furthermore, the theoretical framework formed around two themes; business coaching and customer orientated approach, which both integrated in the research methods. Customer experience and understanding the customer were included in the customer orientated approach that was examined from the point of view of staff management and development.</p> <p>In summary, a new operating model was created during the activity analysis as planned and new procedures were introduced. Moreover, the major benefit of this thesis is the change process in the client organisation that was achieved with collaboration with different operators. During the study, the services were standardised and their quality improved. This will continue to produce good results in the long term. As indicated by the results, administration and management found the new, improved operating model adequate. Possible financial savings from implementing this new model could be seen after the new procedures become established.</p> <p>As far as addressing the original research question is concerned, the findings of the present study were inconclusive in regards to determining the need for administrative secretarial services in the future, when procedures and methods are developed further. They will most likely change after the SOTE-reform, making a further research on the subject necessary.</p>	
<p>Keywords Customer experience, customer orientation, customer satisfaction, coaching</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet, ja rajaus	8
1.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	9
2	VALMENTAVA JOHTAMINEN OSANA ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMISTÄ	10
2.1	Valmentava johtaminen	10
2.1.1	Valmentava johtaminen osana esimiestyötä	11
2.1.2	Valmentava johtaminen osana vuorovaikutusta	13
2.1.3	Valmentava johtaminen kehittymisen mahdollistajana	14
2.1.4	Valmentavalla johtamisella motivoituneempi ja sitoutuneempi henkilöstö	15
2.1.5	Oivalluttaminen osana valmentava johtamista	16
2.2	Asiakaslähtöisyys	18
2.2.1	Asiakaslähtöisyyden kehittäminen	19
2.2.2	Asiakaskokemus asiakaslähtöisyyden konkretisoijana	20
2.2.3	Asiakaskokemuksen kehittäminen osana asiakaslähtöisyyttä	22
2.3	Valmentavan johtamisen avulla parempaa asiakas- ja henkilöstökokemusta	24
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
3.1	Tutkimusote	26
3.2	Lähestymistapa	28
3.3	Tutkimuksen kyselyn laatiminen ja toteutus	29
3.4	Aineistoanalyysi	30
4	TULOKSET	32
4.1	Lähtötilanteen arviointikysely palveluita ostaville asiakkaille	32
4.2	Henkilöstön osallistaminen	34
4.3	Palautekysely uudelleen organisoitumisesta henkilöstölle	37
4.4	Asiakastyytyväisyyskysely toimintamallin muutoksesta	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
5.1	Tulosten yhteenveto	46
5.2	Kehittämisehdotukset organisaation käyttöön	50
6	POHDINTA	51
6.1	Hyödyt toimeksiantajalle	51
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	51

6.3 Jatkotutkimusaiheet	53
LÄHTEET	54
LIITE 1: LÄHTÖTILANTEEN ARVIOINTILOMAKE.....	58
LIITE 2: PALAUTEKYSELYLOMAKE UUDELLEEN ORGANISOITUMINEN HENKILÖSTÖ	59
LIITE 3: PALAUTEKYSELYLOMAKE UUDELLEEN ORGANISOITUMINEN ASIAKKAAT	62
LIITE 4: YHTEENVETO LÄHTÖTILANTEEN ARVIOINTIKYSELYN VASTAUKSISTA PROSENTTIOSUUKSINA.....	64
LIITE 5: YHTEENVETO HENKILÖSTÖKYSELYN VASTAUKSISTA PROSENTTIOSUUKSINA	65
LIITE 6: YHTEENVETO ASIAKASKYSELYN VASTAUKSISTA PROSENTTIOSUUKSINA	67

KUVALUETTELO

KUVA 1. Teoreettinen viitekehys integroituna tutkimusmenetelmiin	8
KUVA 2. Oivaltava valmennusprosessi, mukaillen (Carlson ja Forsell 2017, 123).....	16
KUVA 3. Asiakaskeskeisen organisaation ydinosaamisalueet, mukaillen (Juuti 2015, 89)	19
KUVA 4. Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot (Korkiakoski 2019, 47; Alkuperäinen Gartner, 2017)	23
KUVA 5. Asiakaskokemuksen kehittämisen keinot (Korkiakoski 2019, 62).....	23
KUVA 6. Asiakaskeskeisen yrityksen johtamismalli (Korkiakoski 2019, 34).....	24
KUVA 7. Opinnäytetyön prosessi	26
KUVA 8. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli, mukaillen (Kananen 2014, 34).....	29
KUVA 9. Opinnäytetyön vaiheiden aikataulu	32
KUVA 10. Kyselyn vastausprosentit johtaja-alueittain (n=43)	33
KUVA 11. Asiakaskyselyn tulokset lähtötilanteen arviointi (n=43)	33
KUVA 12. Sihteerityön tehtäväkokonaisuudet 1. versio	34
KUVA 13. Henkilöstön osallistamisen aikataulu ja tavoitteet	35
KUVA 14. Sihteerityön tehtäväkokonaisuudet 2. versio	36
KUVA 15. Hallinnollisten sihteereiden uudelleen organisoitumisen malli	37
KUVA 16. Henkilöstön arvio työpajatyöskentelystä (n=26)	38
KUVA 17. Tehtäviin ilmoittautuminen ja valinnat (n=26).....	39
KUVA 18. Työnkuvani nykytilanteen arviointi (n=26)	40
KUVA 19. Valmentava johtaminen (n=26).....	41
KUVA 20. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosentti- ja taustatiedot (n=28)	42
KUVA 21. Asiakastyytyväisyyskysely lähipalveluna tuotettavien tehtäväkokonaisuuksien arviointi (n=28) ...	42
KUVA 22. Palveluiden toimivuus (n=28)	43

KUVA 23. Asiakaslähtöisyys (n=28)	44
KUVA 24. Keskitettyinä palveluina tuotettavat tehtäväkokonaisuudet (n=28)	45
KUVA 25. Asiakaskyselyssä esille nousseet vahvuudet sekä kehittämiskohteiden kokonaisuudet.....	46
KUVA 26. Henkilöstökyselyssä esille nousseet vahvuudet sekä kehittämiskohteet	47
KUVA 27. Hallinnollisten sihteeripalveluiden organisoituminen	49

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö muuttuu yhä kiihtyvämällä aikataululla haasteellisemmaksi, johon vaikuttavat mm. väestön ikääntyminen, ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden sekä huoltosuhteen heikentyminen sekä lisääntyvät talouden sopeuttamisvaateet. Lisäksi mahdolliset uudet tavat tuottaa sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluita sekä asiakkaiden kasvavat vaatimukset paremmasta palvelusta lisäävät tarvetta pystyä reagoimaan ennakoivasti tuleviin muutoksiin.

Deloitte Global (2019) ennusti vuonna 2019 terveydenhuoltomenojen kasvavan 5,4 %:n vuosivauhtia. Tämän vuoksi terveydenhuoltoon tarvitaan uusia rakenteita ja palvelutuotantomalleja, joiden avulla kustannuksia pystytään pienentämään, parantamaan laatua sekä nopeuttamaan hoitoon pääsyä (Deloitte, 2019). Myös Reina (2018) toi omassa kuntatalouden selvityksessään esille kuntatalouden tilanteen heikentymisen mm. verotulojen pienentymisen ja väestöpohjan ikääntymisen myötä. Samaan aikaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntarpeet ovat kasvaneet ja kasvavat edelleen (Reina, 2018).

Sydänmaanlakka (2015, 25-26) ennusti jo vuonna 2015 julkisen johtamisen haasteeksi nousevan yllätyksellisen ja epävarman tulevaisuuden, johon epävarmuutta tuovat jatkuvat nopealla aikataululla tapahtuvat teknologiset, taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset muutokset. Virtanen (2018, 59) puolestaan toi esille julkisen sektorilla talouden ”enemmän vähemmällä” -periaate trendin vahvistumisen viime vuosien aikana, mikä tarkoittaa kasvaneiden tuottavuus-, tehokkuus- ja vaikuttavuusvaatimusten muutosta, tuottavuusongelmia ja kasvanutta rahoitusvajetta.

Nykyiset sosiaali- ja terveystaloudelliset sopeuttamisvaateet eivät korjaannu pelkästään henkilöstöä vähentämällä. Henkilöstöresurssien suunnittelussa on huomioitava taloudellisten näkökulmien lisäksi työ- ja toimintatapojen kehittäminen asiakkaiden tarpeita vastaaviksi sekä henkilöstön osaamisen kohdentaminen ns. oikeisiin asioihin, eli turhasta ja päällekkäisestä työstä tulisi päästä eroon toimintaa suunniteltaessa. Virtanen (2018, 66) korostaa, että palveluorganisaatioiden sisäisten rakenteiden muuttuessa merkittävä tavalla tulee nykyisillä resursseilla saada aikaan enemmän toimintaympäristön digitalisoitumisen myötä. Tämän muutokseen aikaansaamiseksi tarvitaan uudenlaista johtamista, strategista ajattelua, henkilöstöpolitiikkaa, toiminnanohjausta, prosessien johtamista sekä toiminnan tuloksellisuuden arviointia (Virtanen 2018, 109).

Myös tulevaisuudessa kuntatalouden kehitysnäkymät jatkuvat vaikeina, tähän vaikuttavat talouden hidas elpyminen yhdessä väestön ikääntymisen, rakennuskannan iästä ja muuttoliikkeestä johtuvien investointipaineiden kanssa pitävät kuntatalouden jo pitkään kestäneen tulo- ja menokehityksen rakenteellisen epätasapainon suurina lähivuosina. Lisäksi talouden tunnuslukujen huononemisen taustalla vaikuttaa menoja hitaammin kertyvä verorahoitus. (Rantanen, Jaakkola & Vähänen 2020; Punakallio 2020.) Punakallio (2020) painottaa, että tulevaisuudessa kuntien on jatkettava työtä taloutensa sopeuttamiseksi sekä uudistamiseksi, lisäksi valtion tulee jatkaa toimenpiteitä parantaakseen työllisyyttä vahvistaakseen kuntien tulopohjaa sekä hillitäkseen julkisen talouden kustannuksia. Näiden lisäksi tällä hetkellä sosiaali- ja terveystaloudellisten toimialan toimintaympäristöä muokkaavat samanaikaisesti kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus sekä kansainväliset muutostrendit (Tevameri, Lappi & Lehtonen 2018).

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet, ja rajaus

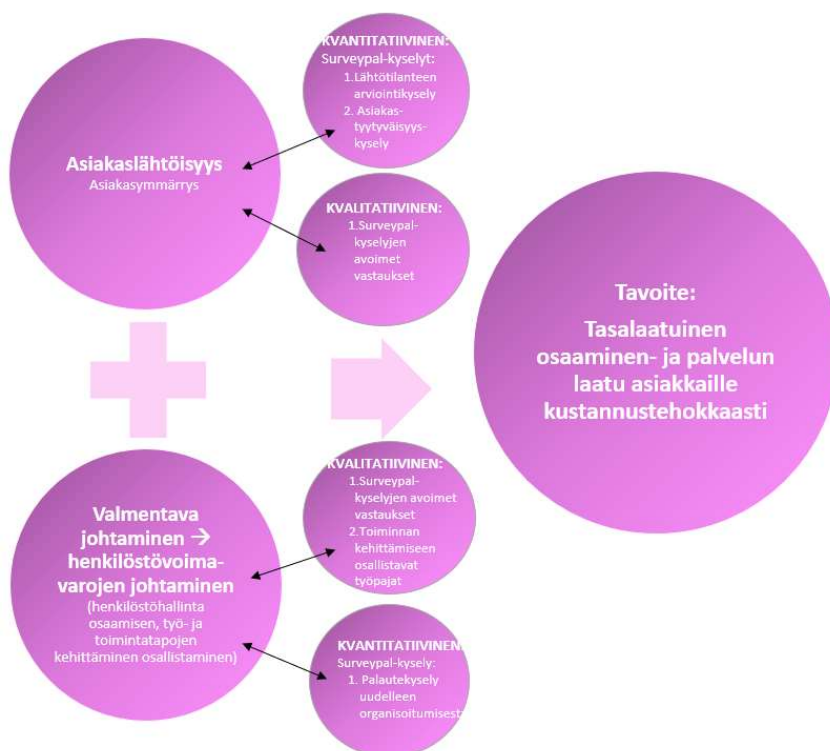
Tämän opinnäytetyön taustalla on toimeksiantaja organisaation tarve kehittää hallinnollisia sihteeripalveluita asiakaslähtöisimmiksi. Tarkoituksena on luoda uusi toimintamalli, jolla haetaan uusia toimintatapoja hallinnon sihteeripalveluille. Toimintamallin tavoitteena on keskittää erityisosaamista vaativat tehtävät sekä samalla turvata ne tehtävät, jotka ovat tarpeen hoitaa lähipalveluna johtajien sekä esimiesten tukena. Lähipalvelulla työssä tarkoitetaan työyksikön esimiehen välittömässä läheisyydessä tuotettavia palveluita. Toimintamallin tarkoituksena on varmistaa palvelujen- sekä osaamisen tasainen laatu erityisosaamista vaativilla osa-alueilla. Osana työtä on valmentava johtaminen, joka nähdään merkityksellisenä johtamiskeinona yhteiskunnassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää:

1. Mitkä ovat tulevaisuuden hallinnolliset sihteeritarpeet työ- ja toimintatapojen kehittyessä?
2. Miten hallinnollisia sihteeripalveluita tulisi kehittää asiakastarpeita vastaaviksi?
3. Millä tavoin valmentavalla johtamisella tuetaan toiminnan muutosta?

Tutkimuskysymysten vastausten avulla pyritään kehittämään hallinnollisten sihteeripalveluiden toimintamallia nyt ja tulevaisuudessa. Mallin tarkoituksena on varmistaa sisäisille asiakkaille riittävät sekä asiantuntevat hallinnolliset sihteeripalvelut hyödyntäen mm. uusia käyttöönotettuja tietojärjestelmiä. Uuden toimintamallin luominen liittyy osaltaan organisaation talouden sopeuttamisvaatimukseen.

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena kuvan yksi mukaisesti (kuva 1).



KUVA 1. Teoreettinen viitekehys integroituna tutkimusmenetelmiin

Tutkimuksen tavoitteena on asiakaslähtöisyyden kehittäminen hyödyntäen valmentavan johtamisen menetelmiä. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ratkaisuja tai parannuksia organisaation käytännön ongelmiin yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahden teeman ympärille, valmentava johtaminen sekä asiakaslähtöisyys, jotka integroituvat työssä tutkimusmenetelmiin.

1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantaja organisaatio on suuri terveydenhuollon organisaatio, joka on yksi Suomen viidestä yliopistosairaalasta. Organisaatio tuottaa erikoissairaanhoidon palveluita maakuntaansa sekä eritysvastuualueelleen huolehtien lisäksi erityistason erikoissairaanhoidosta.

Organisaatio antaa korkeatasoista hoitoa kaikilla lääketieteen erikoisaloilla oman kuntansa sekä erityisvastuualueensa alueella. Organisaation toimintaa ohjaavat strategia, talous- ja toimintasuunnitelma, säännöt sekä muut yhteiset ohjeet ja periaatteet. Organisaation toimintaa koordinoi kuntien omistama kuntayhtymä, jota johtaa ja ohjaa jäsenkuntien edustajista koostuva hallitus.

Tutkimuskohteen organisaation toimintaympäristön talouden epävarma ennustettavuus sekä mahdolliset hallinnolliset muutokset luovat epävarmuutta sekä haasteita toimintaympäristölle. Lisäksi organisaation toimintamallien uudistamisen vaateet ovat kasvaneet viime vuosina nykyisten kuntatalouden rahoitusongelmien myötä. Edellä mainitut seikat vaikuttavat osaltaan hallinnollisten sihteeripalveluiden uudelleen organisoitumisen tarpeellisuuteen.

Tutkimuskohteena on organisaation n. 60 hallinnon sihteeriryhmä, jotka työskentelevät organisaatiossa eri sihteerinimikkeillä. Kehittämistyön alussa sihteerit työskentelevät hallinnollisesti kahdella eri alueella organisaatiossa. Ensimmäisellä organisaatioalueella sihteerit sijoittuvat seitsemään eri yksikköön, jossa kussakin heillä on hallinnolliset esimiehet sekä yksi yhteinen ammatillinen esimies. Toisella organisaatioalueella sihteerit jakautuvat viiteen eri yksikköön eri esimiesten alaisuuteen.

2 VALMENTAVA JOHTAMINEN OSANA ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMISTÄ

Tässä luvussa selvitetään valmentavaa johtamista sekä asiakaslähtöisyyttä käsitteinä. Valmentavan johtamisen vaikutusta sekä näkymistä esimiestyössä, vuorovaikutuksessa, kehittämisen mahdollistajana sekä henkilöstön motivoijana.

Asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi osaksi asiakaslähtöisyyttä on otettu asiakasymmärrys sekä asiakaskokemus.

2.1 Valmentava johtaminen

”Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa” (Kurttila & Aalto 2015, 18). Furman Pinjola & Rubanovitsch (2014, 13) puolestaan kuvaavat valmentamisessa olevan kyse yhteisesti sovittujen toimintatapojen sekä pelisääntöjen terävöittämisestä, eli miten tällä hetkellä tehtäviä asioita voidaan tehdä vielä paremmin. Ristikangas & Grünbaum (2016, 13) korostavat valmentavan esimiestyön olevan kokonaisvaltainen tapa työskennellä sekä pyrkimys vaikuttaa toisiin ja tulla itse samalla vaikutetuksi, toiminnassa korostuu yhteinen toiminta. Bond & Seneque (2013, 59) määrittelevät valmentavan johtamisen oleva prosessi, jolla edistetään yksilön tai ryhmän oppimista sekä kehitystä saavuttamaan täyden potentiaalinsa.

Ristikangas & Ristikangas (2013, 12-13) näkevät valmentavassa johtajuudessa kyseen olevan kunkin työntekijän tukemisesta kasvaa yksilönä, jossa esimiehen päämääränä on ryhmän olemassa olevien osaamisten hyödyntäminen sekä pyrkimys johdonmukaisesti saavuttamaan määritellyt tavoitteet yhteistyön kautta. Heimonen & Nurmiluoto (2017, 86) puolestaan erottelevat taulukossa yksi mitä valmentaminen on ja mitä valmentamisen aikana tapahtuu.

TAULUKKO 1. Mitä valmentaminen on ja mitä siinä tapahtuu (Heimonen ja Nurmiluoto 2017, 86).

Valmentaminen on:	Mitä valmentamisessa tapahtuu?
<ul style="list-style-type: none"> voimavarojen maksimointia 	<ul style="list-style-type: none"> vastuun ottaminen lisääntyy
<ul style="list-style-type: none"> proaktiivisuuden kehittämistä 	<ul style="list-style-type: none"> itsevarmuus ja itsetuntemus vahvistuu
<ul style="list-style-type: none"> opettamisen sijasta osaamisen tunteen lisäämistä 	<ul style="list-style-type: none"> motivaatio ja energia lisääntyvät
<ul style="list-style-type: none"> oppimisen edistämistä (sisäisen esteiden prosessointia) 	<ul style="list-style-type: none"> muutoksen hallintakyky ja joustavuus paranevat
<ul style="list-style-type: none"> henkilön kykyjen esille tuomista 	<ul style="list-style-type: none"> henkilöstön sitoutuminen syvenee
<ul style="list-style-type: none"> tiimityötaitojen parantamista 	<ul style="list-style-type: none"> luottamus johtoon kasvaa
<ul style="list-style-type: none"> ammattillisen uran kehittämistä 	<ul style="list-style-type: none"> kommunikointitaidot kehittyvät
<ul style="list-style-type: none"> johtamisen kehittämistä 	<ul style="list-style-type: none"> tuottavuus paranee

Heinonen & Nurmiluoto (2017, 86) tähdentävätkin valmentavan johtamisen merkitystä yhteiskunnallisesta näkökulmasta, koska yhteiskunnassa muutokset tapahtuvat yhä kiihtyvämmällä tahdilla ja

muutosten myötä epävarmuus tulevasta lisääntyy luoden paineita pitkäjänteiselle suunnittelulle sekä rationaalisuudelle.

Heimonen & Nurmiluoto (2017, 91) näkevät valmentamisen hyötyinä olevan tavoitteellisuuden sekä tuloksellisuuden edistämisen, niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Valmentamisen hyödyt yksilön sekä organisaation näkökulmasta (Heimonen ja Nurmiluoto 2017, 91).

Valmentamisen hyödyt yksilön näkökulmasta:	Valmentamisen hyödyt organisaation näkökulmasta:
<ul style="list-style-type: none"> • kuulluksi tuleminen 	<ul style="list-style-type: none"> • strategisten tavoitteiden konkretisoituminen kaikkien työn kannalta
<ul style="list-style-type: none"> • olennaisen löytäminen "sekamelskasta" 	<ul style="list-style-type: none"> • rakentavien ratkaisujen löytyminen
<ul style="list-style-type: none"> • uusien näkökulmien ja oivalluksien löytäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön kiinnostus, innostus ja sitoutuneisuus lisääntyvät
<ul style="list-style-type: none"> • oma johtaminen arjessa tehostuu sekä itsevarmuus lisääntyy 	<ul style="list-style-type: none"> • eri sidosryhmien väliset yhteistyösuhteet paranevat
<ul style="list-style-type: none"> • omien harhailevien ajatusten löytäminen ja niistä irti päästäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteellisen työskentelyn lisääntyminen
<ul style="list-style-type: none"> • ajatusten kirkastuminen sekä asioiden priorisoinnin helpottuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön tutustuminen toistensa ajattelu- ja toimintatapoihin

Heimonen & Nurmiluoto (2017, 91) tuovat esille valmentamisen hyötynä organisaatiolle olevan mm. strategisten tavoitteiden konkretisoitumisen, henkilöstön sitoutumisen sekä tavoitteellisen työskentelyn lisääntymisen. Myös Bond & Seneque (2013, 68) tähdentävät, jos valmentamista käytetään osana organisaation strategiaa mahdollistaa se perustan henkilöstöressurssien kehittämiseksi, joka auttaa tasapainottamaan yksilöiden, tiimien ja koko organisaation kehittämistarpeita. Valmentamisen hyötyinä työntekijälle nähdään olevan mm. kuulluksi tuleminen, itsensä johtamisen tehostuminen, uusien näkökulmien- sekä olennaisen löytyminen työssä (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 91).

Kurttila & Aalto (2015, 18) näkevät puolestaan vaikuttavimpina hyötyinä valmentavassa johtamisotteessa:

- henkilöstön motivaation vahvistumisen ja työnilon lisääntymisen
- aktiivisuuden lisääntymisen
- koko henkilöstön osaaminen, ideat ja näkökulmat saadaan yhteiseen käyttöön
- työn tavoitteellisuus, suoritukset ja tulokset paranevat
- esimiehen keskittyminen olennaiseen ajankäytön tehostuessa
- henkilöstön ns. turhat poissaolot sekä vaihtuvuus vähentyvät.

Heimonen & Nurmiluoto (2017, 86) sekä Bond & Seneque (2013, 67) näkevät niissä organisaatioissa, joissa hyödynnetään valmentavaa johtamistapaa muutosten tekemisen olevan sujuvampaa.

2.1.1 Valmentava johtaminen osana esimiestyötä

Ristikangas & Grünbaum (2016, 13) tähdentävät valmentavaan esimiestyöhön kuuluvan arvostuksen, osallistamisen ja tavoitteellisen yhteistoiminnan, jossa henkilöstön osaaminen ja

potentiaali saadaan koko tiimin sekä organisaation käyttöön, jolloin tiimin sisällä oleva potentiaali edistää vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Myös Bond & Seneque (2013, 67) näkevät valmentavan esimiestyön olevan tavoitteellista ja aikaan sidottua toimintaa, jossa painotetaan voimakkaasti itsereflektiota osana yksilöiden ja ryhmien kehittämistä.

Valmentavan esimiehen tehtävänä on rakentaa henkilöstön keskinäistä luottamusta niin, että henkilöiden potentiaalia vapautuu tavoitteiden mukaisesti koko ryhmän käyttöön. Lisäksi valmentava esimies on kiinnostunut siitä, kuinka kukin työntekijä näkee sekä tulkitsee organisaatiota, jossa työskentelee. Hänen tavoitteena on pyrkiä johdettaviensa kanssa win-win-tilanteeseen, jolloin vastavuoroisuudella ja yhteistyöllä päästään yhteisiin tavoitteisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 19.)

Valmentavan esimiehen tehtävänä ei ole tietää ja kertoa, hän osallistaa ja valtuuttaa, kysyen, haastaen sekä kannustaen sekä luo uutta ajattelua yhdessä henkilöstönsä kanssa. Huomio kiinnittyy työn merkityksellisyyteen ja innostavuuteen, jolloin myös itsestä huolehtiminen korostuu ja oma hyvinvointi on entistä enemmän työntekijän omalla vastuulla. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 16; Bond & Seneque 2013, 67.) Kurttila & Aalto (2015, 42) korostavat, että jatkuvuuden takaamiseksi työyhteisössä tarvitaan valmentavaa arkijohtamista, säännöllisiä kahdenkeskisiä ja yhteisiä tapaamisia, jatkuvaa kehittämistä sekä onnistumisten huomioimista.

Valmentavan esimiesroolin lisäksi esimiestyö vaatii jämäkkyyttä, koska esimiehen tulee päättää vastuualueeseensa liittyvistä asioista. Esimiestyön jämäkkyyttä tarvitaan monesti, jotta valmennuskeskustelun aikana tuloksena saadaan selkeä kuva tavoitteista, etenemisestä ja jatkotoimenpiteistä. (Kurttila & Aalto 2015, 19.) Furman ym. (2014, 104) sekä Bond & Seneque (2013, 67) korostavat, että valmennustilanteissa esimiehen tulee keskittyä nykyhetkeen ei tulevaisuuteen, koska työntekijöiden toiminnan kehittäminen ”tässä ja nyt”-tilanteensa auttaa saavuttamaan organisaatiota pitkän tähtäimen tavoitteissa.

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2005, 301) näkevät valmentavan johtamisen lähtökohtana olevan esimiehen taidon hyödyntää johtamisessa erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan henkilöstönsä aktiivinen vaikuttaja. Onnistumisen kannalta ratkaisevaa on yksinkertaiset perusraamit ja ohjeet sekä tavoitteet, joiden perusteella kaikki työ- ja toimintatapa valinnat tulisi tehdä. Jokaisen työntekijän tulee ottaa ja kantaa vastuuta omasta työstään, koska vastuun ottaminen sekä sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Yksinkertaisempia päätöksiä ei tarvitse hyväksyttää esimiehellä, vaan kommunikoinnin tulee olla enemmänkin sparraavaa ja yhdessä tekemistä, jotka näkyvät työssä hyvin toimivina prosesseina ja innostava yhteistyödraivina. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 16; Aaltonen ym. 2005, 301.)

Valmentavaa johtamisteesiä noudattaessa esimiehen on pystyttävä perustelemaan päätöksiä, tunnistamaan henkilöstön motivaatiotekijät, innostumaan itse asioista ja kehittämään omaa asiantuntemustaan ja henkistä älyään. Näiden lisäksi hänen on toimittava ehdottoman rehellisesti ja oikeudenmukaisesti koko henkilöstölle. Kohti määriteltyä visiota päästään vähitellen rakentamalla yhdessä suuntaviivoja valmentavan otteen avulla. (Aaltonen ym. 2005, 301.) Esimiehen tulee näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan valmennettaville, näin hän toimii mallina muille, miten itsensä johtamista voi oppia (Furman ym. 2014, 102).

McCarthy & Milner (2013, 772) nostavat esille, ettei valmennus voi aina onnistua, syynä voi olla joko esimiehen tai työntekijän haluttomuus. Furman ym. (2014, 104-105) painottavat, että esimiehen tulee huomioida kuinka paljon aikaa ja energiaa kannattaa käyttää kunkin työntekijään valmentamiseen, koska kaikkia ihmisiä ei voi valmentaa, joka on kuitenkin myönnettävä ja hyväksyttävä. Myös Benincasa (2012) toteaa, ettei valmentavalla esimiestyöllä ole merkitystä, jos työntekijät eivät halua oppia tai eivät vastaanota palautetta. McCarthy & Milner (2013, 770) mielestä syynä valmentamisen haasteellisuudelle voi olla, ettei esimiestä itseään ole johdettu valmentavalla otteella tai hän ei ole saanut koulutusta valmentamiseen. Valmentavan johtamisen tueksi organisaatioilla tulisi olla luotuna valmentamista tukeva kulttuuri, jolla voidaan varmistaa valmentavan johtamisen jatkuva soveltaminen (McCarthy & Milner 2013, 770).

Valmentavan (coach) esimiesroolin lisäksi johtamistyössä tarvitaan tilanteen ja tarkoituksen mukaan, myös ihmisten johtamisen (leadership) sekä asioiden, tehtävien sekä prosessien johtamisen (management) rooleja, nämä roolit eivät ole toisiaan poissulkevia vaan osittain päällekkäisiä (Carlson & Forsell 2017, 38-39).

Leader-roolissa esimies johtaa henkilöstöään esimerkillään ja hahmottelee heille organisaation visiosta johdetut selkeät, puhuttelevat ja inspiroivat tulevaisuuden tavoitekuvat ja suunnitelmat (Carlson & Forsell 2017, 39). Esimiestyössä tärkeä ihmisten johtamisen taito on palautteen antaminen, lisäksi valmentavalla otteella esimies voi tukea sekä kannustaa henkilöstöä löytämään voimavaroja entistä parempaan hyvinvointiin ja suoritukseen työssä (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 83).

Manager-roolissa esimies puolestaan keskittyy organisaation perustehtävän muuttamiseen arjen tavoitteiksi, tehtäviksi sekä tehokkaiksi prosesseiksi, organisoiden vastuut ja tehtävät sekä edistää yhteisten pelisääntöjen noudattamista (Carlson & Forsell 2017, 39).

Coach-roolissa esimies tukee henkilöstöä yksilöllisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa, mikä maksimoi työntekijän mahdollisuuksia onnistua, oppia ja voida hyvin työssään. Tehtävien suorittamisessa voi olla erilaisia muotoja, joilla kuitenkin päästään tavoiteltuun ja onnistuneeseen lopputulokseen. (Carlson & Forsell 2017, 39.)

2.1.2 Valmentava johtaminen osana vuorovaikutusta

Esimiehen arvotus luo perustan avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen, erityisen tärkeitä elementtejä ovat tasaveroisuus ja yhteistyö. Arvostus näkyy työyhteisössä avoimuutena toisen ajatuksille ja näkemyksille, kaikesta ei tarvitse olla samaa mieltä, mutta toisen näkemysten ymmärtäminen ja arvostaminen ihmisenä on tärkeää. (Kurttila & Aalto 2015, 20.) Kurttila & Aalto (2015, 19) sekä Hicks & McCracken (2014, 79) näkevätkin valmentavaan vuorovaikutukseen liittyvän kolme ydintaitoa, kiinnostus, kysyminen ja kuunteleminen. Myös McCarthy & Milner (2013, 773) painottavat luottamuksellisuuden olevan keskeisintä valmentamisen onnistumiselle, mikäli se jää puuttamaan valmennus ei voi olla tuloksellista. Uutela (2019, 144) näkeekin valmentavassa esimiestyössä ratkaisevaa olevan esimiehen läsnäolon työntekijöiden arjessa, jolloin hän oppii tunnistamaan työntekijöiden vahvuudet ja kehittämistarpeet paremmin.

Kurttila & Aalto (2015, 19) sekä Hicks & McCracken (2014, 79) korostavat keskeisintä valmentavassa vuorovaikutustilanteessa olevan sen, että esimies kysyy ja kuuntelee neuvomisen sijasta. Myös

McCarthy & Milner (2013, 770-771) ja Ellinger (2013, 312) korostavat henkilöstön kuulluksi tulemisen merkitystä, jonka avulla on mahdollista parantavaa esimiehen ja henkilöstön välistä suhdetta. Furman ym. (2014, 103) näkevätkin valmentavan johtamisen kulmakivenä olevan usein aidon kuuntelemisen sekä osapuolten välisen kunnioituksen puutteen, jonka vuoksi valmentamisen teho heikkenee. Ellinger (2013, 310) tuo esille, että henkilöstölle tulee antaa riittävän haasteellisia tehtäviä heidän osaamisensa kehittämiseksi.

Valmentavan johtamisen ydin syntyy oikeasta asennoitumisesta, työssä näkyy tavoitteellinen ja osallistava työote sekä toista arvostava suhtautuminen. Mikäli tässä onnistutaan, saadaan parhaimmillaan koko työyhteisön potentiaali kaikkien käyttöön. Lisäksi tärkeää on johtajien ja esimiesten säännölliset keskustelut henkilöstön kanssa, niin organisaation kuin yksilön tavoitteista. Osaksi valmentavaa johtamista kuuluu rakentava palautteen antaminen, niin positiivinen kuin negatiivinen. Myös esimiesten tulee pohtia omaa johtajuuttaan. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 13; McCarthy & Milner 2013, 768.)

Furman ym. (2014, 30) puolestaan korostavat, että työyhteisöissä joissa onnistumisen kokemuksia jaetaan sekä kiitetään toinen toisiaan, aikaansaadaan irrallisuuden sijaan yhteyttä, joka vähentää samalla henkilöstön välistä kateutta. Toimivassa työyhteisössä, jossa johtaminen on hyvällä tasolla ja onnistumisista osataan iloita yhdessä ja ne nostetaan esille, on tutkittu parantavan myös paineensietokykyä ja olevan parasta vastalääkettä stressille (Furman ym. 2014, 31).

2.1.3 Valmentava johtaminen kehittymisen mahdollistajana

Kurttila & Aalto (2015, 19) sekä Pousa & Mathieu (2014, 75) painottavat hyvän valmentajan haastavan työntekijöitä huomaamaan uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja työssään. Valmentava esimies tietää, että jokaisella työntekijällä on ideoita, taitoja ja vahvuuksia sekä uskoo heidän kehittymismahdollisuuksiin osaten hyödyntää niitä tarvittaessa. Uutela (2019, 140) ja Ristikangas & Grünbaum (2016, 35) painottavatkin esimiehen tehtävän olevan auttaa työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Lisäksi on muistettava, että oleellinen osa osaamisen kehittymistä on palautteen saanti (Uutela 2019, 140). Valmentavan johtaminen edistää henkilöstön omaa pohdintaa ja oppimista sekä kannustaa heitä ottamaan vastuuta omasta kehittämisestä (McCarthy & Milner 2013, 769).

Bond & Seneque (2013, 59) puolestaan kuvaavat tavoitteellisen valmennuksen keskittyvän selkeiden sekä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen ongelmien sijaan, valmennus on tarkoitettu kannustamaan tulevaa kehitystä ja muutosta toiminnassa. Myös Ristikangas & Grünbaum (2016, 16) tuovat esille valmentavan esimiehen roolin keskipisteenä olevan henkilöstön osaamisen ja energian hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi ei kannata palata asioihin, jotka ovat takanapäin. Tärkeintä on miettiä edessäpäin olevaa ja millä toimenpiteillä pääsemme tavoittelemamme. Ongelmien sijaan kannattaa puhua ennemminkin töyssyistä. (Furman ym. 2014, 131.) Furman ym. (2014, 19, 104) korostavatkin, että esimies, joka luottaa henkilöstönsä ajaa pääasiallisesti heidän etuja ja auttaa henkilöstöä kehittymään työssään, tarjoten heille enemmän itsenäisyyttä sekä vastuuta.

Kurttilan & Aallon (2015, 17) mukaan työntekijät, joita johdetaan valmentavalla otteella suoriutuvat työstään paremmin, työskentelevät tavoitteellisemmin, kehittyvät työssään sekä voivat paremmin, mikä parantaa muun ohella työn tuloksekkuutta. Pousa & Mathieu (2014, 74) painottavatkin johtamiskäyttäytymisellä olevan suoran vaikutuksen henkilöstön toimintaan, ja valmentavan johtaminen avulla henkilöstön vuorovaikutus, avoimuus sekä sitoutuneisuus lisääntyvät. Valmentavalla otteella johdettu henkilöstö kokee enemmän työn imua ja vähemmän stressiä, joka näkyy työhyvinvoinnissa (Kurttila & Aalto 2015, 17). Uutelan (2019, 140) tutkimuksessa nousi esille vastaavaa, eli työntekijöiden tunnistaessa omat vahvuutensa heidän itsetuntonsa sekä työhyvinvointi lisääntyivät.

Furman ym. (2014, 30) näkevätkin tarpeellisena työyhteisön työilmapiirin kehittämiseksi kaikkien osallistumista palautteen antamiseen sekä jakamaan onnistumisen kokemuksia tiimissä. Työyhteisössä yhdenkin onnistuminen pystyy hyödyntämään monia, yhden onnistumisesta sekä innostuksesta on mahdollista tulla kaikkien yhteinen asia. Mikäli työyhteisössä pystytään jakamaan menestyksen kokemuksia toisille työntekijöille luontevasti vähentää se työntekijöiden välistä skismaa. Työntekijöiden kiittäessä toinen toisiaan, syntyy irrallisuuden sijaan yhteyttä. Jokainen oppii toisensa onnistumisista ja saa inspiraatiota toinen toisiltaan. (Furman ym. 2014. 31.)

Kurttila & Aalto (2015, 42) näkevät organisaation muutostilanteessa henkilöstön toipuvan muutoksista nopeammin, kun hyviä peruskäytäntöjä ylläpidetään, eli päivittäiselle työlle tulee olla selkeät tavoitteet sekä pelisäännöt. Uusiautti & Määttä (2014) näkevät valmentamisen yleisellä tasolla liittyvän koko organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen, jossa huomioidaan yksilöiden oppiminen sekä oppimisen käytäntöön soveltaminen. Erityisesti valmentaminen nousee esiin nimenomaan silloin, kun organisaatiossa kohdataan nopeita muutoksia. Tärkeintä onkin, että valmentamisella tuetaan organisaation strategiaa sekä tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi valmentavassa esimiestyössä yhdistyy yksilön sekä organisaation tavoitteet. (Uusiautti & Määttä 2014, 54.) Myös McCarthy & Milner (2013, 770) korostavat muutostilanteessa henkilöstön sopeutuvan muutokseen paremmin, kun päätös syntyy yhteisen vuoropuhelun kautta. Lisäksi hyvä valmentaja auttaa henkilöstöä saamaan selville oman motivaation sekä sitoutumisen tason muutokseen (McCarthy & Milner 2013, 770).

2.1.4 Valmentavalla johtamisella motivoituneempi ja sitoutuneempi henkilöstö

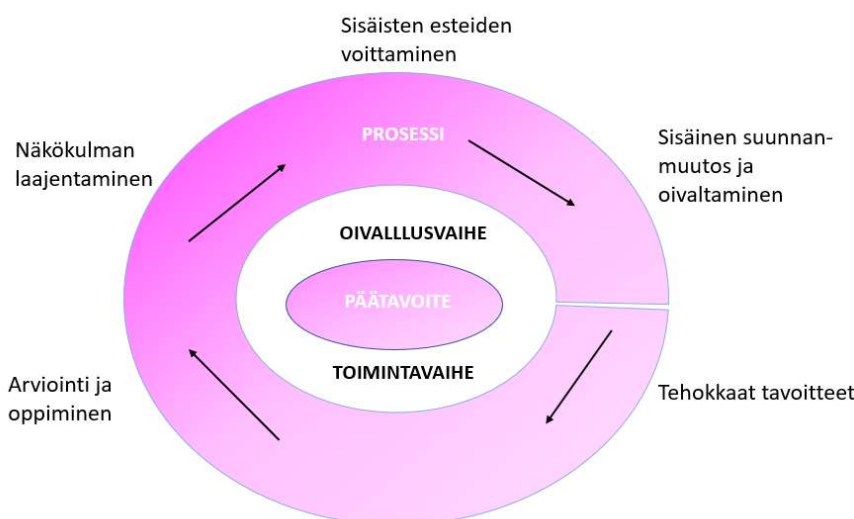
Ristikankaan & Grünbaum (2016, 16) mukaan toisen hyvinvoinnista ei kukaan muu voi kantaa vastuuta, koska onnellisuuden sekä tyytyväisyyden kokemukset ovat hyvin omakohtaisia. Työntekijä, joka menestyy ja innostuu työstään, toteuttaa itseään sekä ottaa vastuun toiminnastaan ja ennen kaikkea omasta suhtautumistavastaan. Kun työntekijällä on oikea asenne, voi hän oppia miltei mitä vaan. Mikäli hän ei halua kehittyä, hän ei saa työstään nautintoa eikä yhteistoiminta muiden työntekijöiden kanssa ole sujuvaa. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 17.)

Furman ym. (2014, 138) painottavat olevan tärkeää huomioida, ettei juututa ainaiseen analysointiin, vaan keskitytään pohtimaan, kuinka asiat saadaan toimivimmiksi. Myös Kurttila & Aalto (2015, 26) näkevät, että tavoitteisiin pääsemiseksi on siirryttävä ongelmakeskeisestä ajattelumallista ratkaisukeskeiseen malliin kysymällä, miten tahdomme asioiden olevan ja mitä voimme

tehdä saavuttaaksemme tavoitteet. Työntekijöiden ollessa positiivisten tunteiden vallassa mieli avartuu ja he ovat vastaanottavaisempia, idearikkaampia ja luovempia työssään. Keskittyminen vahvuuksiin on tehokkain tapa kehittää työtään ja kehittyä työssään. Myönteisillä tunteilla tiedetään olevan positiivisen vaikutuksen työelämään, jotka edistävät terveyttä sekä palautuminen epäonnistumisista helpottuu. (Kurttila & Aalto 2015, 30.) Ristikangas & Grünbaum (2016, 16) näkevät puolestaan työhyvinvoinnista huolehtimisen valmentavassa kulttuurissa olevan yhteinen asia.

2.1.5 Oivalluttaminen osana valmentava johtamista

Carlson & Forsell (2017, 123) mukaan valmentaminen sisältää kaksi eri päävaihetta, oivallus- sekä toimintavaihe, jotka seuraavat toisiaan (kuva 2):



KUVA 2. Oivaltava valmennusprosessi, mukaillen (Carlson ja Forsell 2017, 123)

Oivallusvaiheessa lisätään työntekijän mahdollisuuksia liikkua eteenpäin, ylittää esteitä, kytkeä asioita yhteen sekä luodaan valmennettavalle omaa kipinää edetä toimintaan. Toimintavaiheessa tehdään tavoitteiden tarkennus, viedään tavoitteet sekä sitoumukset käytäntöön ja arvioidaan valmennuksen vaikutuksia.

Hicks & McCracken (2014, 78) painottavat oivalluttamisen olevan valmentavassa johtajuudessa avainasemassa. Oivalluttamalla esimies auttaa työntekijää näkemään itseltäänkin piilossa olleita mahdollisuuksia, vaihtoehtoja tai näkökulmia, jotka lisäävät tehokkuutta ja kykyä sopeutua muuttamaan toimintatapoja. Oivalluttamisen avulla esimies auttaa henkilöstöä löytämään oma osaamisensa, ilmaisemaan tunteitaan sekä sitouttamaan heidät työhönsä heidän omien johtopäätöksiensä avulla. Oivalluttamisessa on tärkeää kuuntelemisen taito sekä oikean tyyppisten kysymysten esittäminen, hyvä kysymys johtaa oivaltavaan itsereflektioon. Oivalluttamisen tavoitteena on auttaa ongelmanratkaisutilanteissa työntekijää pohtimaan asiaa sekä luomaan ratkaisu, jonka kautta tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kurttila & Aalto 2015, 42; Hicks & McCracken 2014, 78-79.)

Työntekijän reflektoidessa sisäisesti hän pohtii onnistumisiaan, kehitettäviä osa-alueita, oivalluksiaan sekä asioita, jotka ovat jääneet askarruttamaan. Itsensä kehittäminen ja kehittyminen syntyy uusien asioiden oppimisesta, mutta osa kehittymistä on vanhoista tavoista irti pääsemistä ja poisoppimista.

(Heimonen & Nurmiluoto 2017, 87.) Myös Furman ym. (2014, 62) näkevät oleellisena olevan työntekijöiden tietoisuuden itsensä johtamisesta pystyäkseen tunnistamaan omat heikkoutensa, jolloin he pystyvät muuttamaan vääriä reagoimismallejaan ja toimintatapojaan sekä pyrkivät kehittämään itseään asioissa, joissa heillä on opittavaa.

Taulukkoon kolme laaditussa yhteenvedossa on esitetty valmentavan johtamisen merkitys työntekijän, organisaation sekä esimiehen näkökulmasta, jotka korostuvat valmentavan johtamisen eri teoria lähteissä.

TAULUKKO 3. Teorialähteiden mukaan valmentavan johtamisen merkitys; työntekijän, organisaation sekä esimiehen näkökulmista

	Työntekijä	Organisaatio	Esimies
Aaltonen ym. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - yhdenmukaiset ohjeet sekä tavoitteet - vastuu omasta työstä - yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> -yhteiset ohjeet sekä tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiset ohjeet sekä tavoitteet - tavoitteiden saavuttaminen - itsensä kehittäminen
Furman ym. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - sovittujen toimintatapojen sekä pelisääntöjen terävöityminen - hyvinvointi - yhteisöllisyys - itsenä kehittäminen 		<ul style="list-style-type: none"> - yhteiset tavoitteet ja niiden toteutuminen - yhteisöllisyys
Bond ym. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - oppimisen hyödyttäminen - työn tavoitteellisuus ja niiden saavuttaminen - itsearviointi lisääntyy 	<ul style="list-style-type: none"> - oppimisen hyödyttäminen - henkilöstöresurssien kehittäminen - muutosten tekeminen sujuvampaa - kehitys ja muutos toiminnassa 	<ul style="list-style-type: none"> - työn tavoitteellisuus ja niiden saavuttaminen - kehitys ja muutos toiminnassa - arviointi
Hicks ym. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - kuulluksi tuleminen - oivalluttaminen - tehokkuus lisääntyy - parantaa kykyä sopeutua muuttamaan toimintatapoja - sitoutuminen - itsearviointi kehittyy - tavoitteiden saavuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - toimintatapojen muutoksiin sopeutuminen sujuvampaa 	<ul style="list-style-type: none"> - kuunteleminen - sitouttaminen - oivalluttaminen
Heimonen ym. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - kuulluksi tuleminen - itsensä johtamisen tehostuu, itsevarmuus lisääntyy - uusien näkökulmien ja oivalluksien löytyminen - tavoitteellisuuden ja tuloksellisuuden edistäminen - oppimisen edistyminen - osaamisen tunteen lisääntyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteellisuus ja tuloksellisuus paranee - strategisten tavoitteiden konkretisoituminen - rakentavien ratkaisujen löytyminen - muutosten tekeminen on sujuvampaa - henkilöstön sitoutuminen lisääntyy - henkilöstön luottamus kasvaa 	<ul style="list-style-type: none"> - johtamisen kehittymisen - tiimityötaitojen kehittyminen

	<ul style="list-style-type: none"> - tiimityötaitojen kehittyminen - itsensä kehittäminen ja kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - eri sidosryhmien välinen yhteistyö paranee 	
Kurttila ym. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - osaamisen hyödyntäminen - motivaation vahvistuminen - työn ilon ja aktiivisuuden lisääntyminen - työn tavoitteellisuus sekä tuloksellisuus lisääntyy - avoimuus ja arvostus - hyvinvoinnin lisääntyminen - uusien näkökulmien löytyminen työhön - omien vahvuuksien löytäminen ja hyödyntäminen - työhyvinvointi paranee 	<ul style="list-style-type: none"> - strategisten tavoitteiden konkretisoituminen sekä saavuttaminen - henkilöstön osaaminen saadaan koko organisaation käyttöön - työn tavoitteellisuus sekä tuloksellisuus lisääntyy - ns. turhat poissaolot sekä vaihtuvuus vähenee - muutostilanteista selviää paremmin 	<ul style="list-style-type: none"> - ajankäyttö tehostuu - työn tavoitteellisuus sekä tuloksellisuus lisääntyy - avoimuus ja arvostus - kuuntelu - henkilöstön
McCarthy ym. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - osallistaminen - osaamisen kehittäminen - vastuun ottaminen - luottamuksellisuus - tuloksellisuus - kuulluksi tuleminen - arvostus - tavoitteellisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - muutoksiin sopeutuminen sujuvampaa 	<ul style="list-style-type: none"> - osallistava työote - luottamuksellisuus - tuloksellisuus - osallistaminen - tavoitteellisuus - arvostus
Ristikangas ym. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - osallistaminen - kasvu yksilönä - osaamisen hyödyntäminen - työn tavoitteellisuus - arvostus, osallistaminen - luottamus, yhteistyö - määrittelyjen tavoitteiden saavuttaminen - yhteistoiminnallisuus - työhyvinvoinnin lisääntyminen - vastuu omasta työstä 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistoiminnallisuus - tavoitteellisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - osallistaminen - vaikuttaa toisiin ja samalla tulla itse vaikutekiksi - osaamisen hyödyntäminen - vastavuoroisuus ja yhteistyö/yhteistoiminta - työn tavoitteellisuus ja niiden saavuttaminen - yhteistyö - luottamuksellisuus
Uutela (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - työhyvinvoinnin lisääntyminen - vahvuuksien ja kehittämiskohteiden löytyminen - palaute - tavoitteiden saavuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - toimintakulttuurin kehittyminen - tuetaan strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista - tavoitteiden saavuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - vahvuuksien ja kehittämiskohteiden löytyminen - tavoitteiden saavuttaminen

2.2 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on organisaation kykyä ennakoida asiakkaittensa muuttuvia tarpeita, oppia niistä sekä reagoida niihin luomalla tuotteita tai palveluita, jotka luovat ylivertaista arvoa käyttäjilleen

(Saarijärvi & Puustinen 2020, 21). Kauhanen (2018, 68) ja Furman ym. (2014, 100) korostavat hyvän palvelun tason täyttävän asiakkaan tarpeet ja odotukset. Erinomainen palvelu vastaavasti ylittää asiakkaan odotuksen ja saa asiakkaalle tunteen siitä, että hän sai tietynlaisen ekstrapalvelun työntekijän lisäponnistelun muodossa (Furman ym. 2014, 100-101).

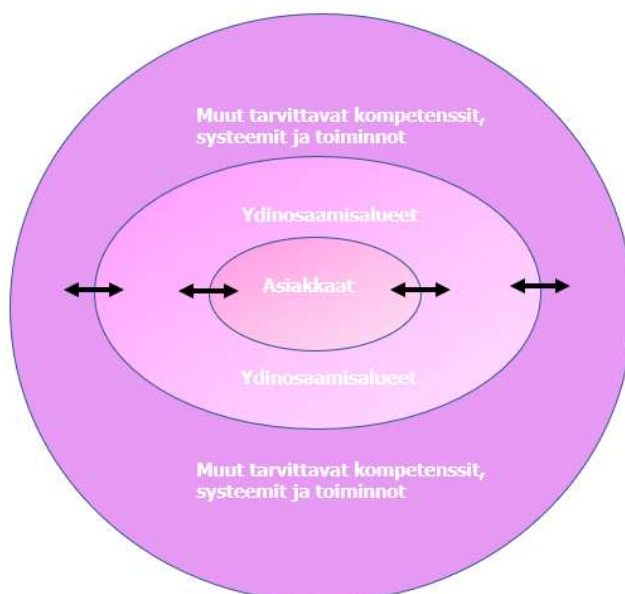
Asiakslähtöisyys vaatii organisaatioilta tiedon jakamista sekä avoimuutta. Ensiarvoisen tärkeää on viestittää asiakkaille tieto siitä mitä palveluita heillä on käytettävissä ja miten tulee toimia, jos palvelut eivät toimi sovitulla tavalla. Palvelut muuttuvat asiakslähtöiseksi sen jälkeen, kun ne toteutetaan asiakkaan kanssa, eikä vain asiakasta varten. Asiakkaiden tarpeiden sekä palvelumahdollisuuksien väliseen tasapainoon pyrittäessä tuloksellisin toimintamalli on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen kumppanuus. Kumppanuuden syntyminen vaatii työntekijän ja asiakkaan välistä hyvää vuorovaikutusta sekä vastavuoroista luottamusta. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 19, 27.)

2.2.1 Asiakslähtöisyyden kehittäminen

Kauhanen (2018, 68) ja Virtanen ym. (2011, 18) painottavat palveluntarjoajan tietoisuutta asiakkaiden tarpeista, eli asiakasymmärryksen merkitystä, jota tulee käyttää palveluiden kehittämisen lähtökohtana.

Syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi on keskityttävä selvittämään asiakkaiden sen hetkisiä sekä lähiajan tarpeita ja toiveita erilaisia keinoja hyödyntäen mm. haastatteluja tai erilaisia verkkokyselymenetelmiä. Organisaation henkilöstön tulee olla tietoinen asiakasymmärryksen merkityksestä sekä heidän tulisi olla omalta osaltaan syventämässä sitä. Organisaation kehittäminen kuuluu koko henkilöstölle ja organisaatiokulttuurin tulee tukea tätä ideologiaa. (Kauhanen 2018, 68.)

Asiakslähtöisyyden perustana näkyy henkilöstön osaaminen sekä työ- ja toimintatapojen yhtenäisyys, jolloin asiakkaat saavat yhteneväiset sekä tasalaatuiset palvelut. Juuti (2015, 88) kuvaa ydinosaamisen liittyvän keskeisesti organisaation perustehtävään, johon yhdistyy ensisijaisesti onnistunut asiakkaiden tarpeiden täyttäminen (kuva 3).



KUVA 3. Asiakaskeskeisen organisaation ydinosaamisalueet, mukailen (Juuti 2015, 89)

Jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa tarvitaan pitämään organisaatio sidottuna realiteetteihin. Avoimet keskustelut asiakkaiden kanssa sitovat organisaation ydinosaamisen tiiviisti ja luovasti siihen mitä tulevaisuudessa on tapahtumassa. Organisaatiot, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa ovat joustavia sekä heidän innovatiivisuutensa lisääntyä. (Juuti 2015, 89.)

Furman ym. (2014, 105) painottavat parhaimman palvelun syntyvän henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa, mikäli ”jokainen tekisi toiselle sen, minkä toivoisi itselleen tehtävän”, palvelun laatu olisi luultavasti erinomaisella tasolla, vaikka henkilöstön ja asiakkaiden tarpeet olisivat erilaiset. Filenius (2015, 31) korostaa asiakastyytyvyydellä olevan suoran vaikutuksen organisaation menestykseen, niin hyvässä kuin pahassa, huonoksi koettu asiakaspalvelu näkyy pitkällä aikajänteellä väistämättä organisaation toiminnassa. Myös Tseng (2019) korostaa asiakastyytyvyydellä olevan ratkaiseva merkitys palveluyrityksen menestykseen. Henkilöstön asiakaslähtöisyydellä nähdään olevan suuri positiivinen vaikutus asiakastyytyvyyteen (Tseng, 2019). Pousa & Mathieu (2014, 73-74) puolestaan näkevät valmentavalla johtamisella olevan suoran yhteyden asiakastyytyvyyteen, jolloin henkilöstön motivaatio ja voimavarat lisääntyvät, joka näkyy työntuloksissa.

Mikäli organisaatiossa halutaan toteuttaa yhteistyölähtöistä arvonaluomista, on asiakkaan kokonaisvaltainen mukanaolo välttämätöntä. Keinoja asiakkaiden mukaan ottamiseen palvelujen kehittämiseen ja uudistamiseen ovat yhteistuotanto- ja luominen. Palveluperusteinen toimintalogiikka pohjautuu yhteisluomiseen. Yhteisluomisessa palveluprosessin arvon määrittää aina asiakas palvelunkäyttäjänä. Yhteistuotannossa asiakasta saatetaan kuulla – tavalla tai toisella -, mutta asiakkaan palvelujen suunnitteluun mukaan ottaminen ei ole välttämätöntä, vaan vapaaehtoista palvelutoiminnan kannalta. (Virtanen 2018, 35.)

Keskeisempänä ominaisuutena asiakaslähtöisyydessä on, että palveluita ei organisoida ainoastaan organisaation, vaan myös asiakkaan tarpeisiin nähden mahdollisimman toimiviksi. Asiakaslähtöisen palvelutoiminnan tulisi olla vastavuoroista. Edellytyksenä tälle on asiakkaan ja palvelutarjoajan vuoropuhelua sekä yhteisymmärrystä siitä, kuinka asiakkaan tarpeet voidaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla olemassa olevia palvelumahdollisuuksia hyödyntäen kustannustehokkaasti. (Virtanen ym. 2011, 18.) Lemon & Verhoef (2016, 74) vakuuttavat asiakaskokemuksen laajentavan asiakastyytyvyyden käsitettä.

2.2.2 Asiakaskokemus asiakaslähtöisyyden konkretisoijana

Vuorinen (2019) sekä Ahvenainen, Gylling & Leino (2017, 34) kuvaavat asiakaskokemuksen olevan käsitys organisaatiosta, joka asiakkaalle muotoutuu erilaisten mielikuvien, kohtaamisten sekä tunteiden kautta. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus syntyy kolmesta eri ulottuvuudesta, joita ovat fyysisesti tapahtuva kohtaaminen, digitaalisessa ympäristössä tapahtuva kohtaaminen sekä tiedostamaton tunnekokemus (Bolton, McColl-Kennedy, Cheung, Gallan & Orsingher 2018, 778; Ahvenainen ym. 2017, 33-34). Asiakaskokemus on tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä, joka syntyy vuorovaikutuksesta asiakkaaseen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21; Bolton ym. 2018, 778). Asiakaskokemuksen päätavoitteena on ymmärtää, kuinka organisaation toimintatapoja sekä palveluita pystytään muokkaamaan, niin että ne vastaavat paremmin asiakkaan odotuksia (Vuorinen, 2019).

Filenius (2015, 36) näkee, että hyvä asiakaskokemus saavutetaan asiakkaan odotusten ylittyessä kaikissa palvelutilanteissa. Saarijärvi & Puustinen (2020, 23) puolestaan pitävät asiakaskokemusta asiakaslähtöisyyden toteuttamisen välineenä, jonka johtamistapa ohjaa sisäistä toimintaa, resursseja sekä prosesseja. Lisäksi asiakaskokemuksen kautta organisaatiot pystyvät luomaan asiakkaitensa tarpeiden mukaisia palveluita, niin että heidän tarpeensa huomioidaan koko asiakaspolun aikana (Saarijärvi & Puustinen 2020, 23). Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta. Asiakaskokemuksen hallinnan tulisi olla osa organisaation liiketoimintastrategiaa, joka luo palveluntarjoajalle sekä asiakkaalle win-win-tilanteen. (Bolton ym. 2018, 778; Lemon & Verhoef 2016, 69.)

Löytänä & Korteso (2011, 11) puolestaan painottavat, ettei asiakaskokemus ole rationaalinen päätös, vaan nimensä mukaisesti kokemus. Ahvenainen ym. (2017, 34) sekä Löytänä & Korteso (2011, 11) kuvaavatkin asiakaskokemuksen muodostuvan sen perusteella mitä tunteita yritys herättää asiakkaassa ja mitä asiakas ajattelee yrityksestä, lisäksi kokemukseen vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja jopa alitajunnassa tehdyt tulkinnat. Jain, Aagja & Bagdare (2017) näkevät asiakaskokemuksen vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen, imagoon sekä lojaaliuteen organisaatiota kohtaan. Jain ym. (2017) painottavatkin, että asiakaskokemuksen tulisi olla osa organisaation strategista prosessia liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseksi.

Asiakkaalle asiakaskokemus tarkoittaa tehokkuutta, helppoutta sekä tunnetta, jotka tulisi ottaa huomioon organisaation pohtiessa ja arvioidessa asiakaskokemuksensa strategiaa ja kehityssuunnitelmaa (Korkiakoski 2019, 49). Tehokkuus näkyy organisaation sisäisten prosessien toimivuutena sekä sujuvuutena, eli palvelut ovat saatavilla oikeaan aikaan ja riittävinä sekä palvelut toimivat sovitulla tavalla. Helppous puolestaan näkyy asiakkaalle mm. siten, että asiat hoidetaan kerralla kuntoon, asiakkaan on helppo olla yhteydessä sekä asiakas tulee kerralla ymmärretyksi (asioita ei tarvitse toistaa useaan kertaan). (Korkiakoski 2019, 49-50.)

Kemppainen (2020, 69) kuvaa asiakaskokemuksen olevan ainutlaatuisen, kun siihen liittyy yksilöllisiä ominaisuuksia. Palvelut tulee suunnitella joustaviksi, jotta eri asiakkaat voivat käyttää niitä eri tavoin (Villani 2019, 67). Korkiakoski (2019, 50) puolestaan kuvaa asiakokemuksesta 75 % perustuvan tunteeseen, jolloin asiakas tuntee tulleen huomioduksi henkilökohtaisesti, hänestä ollaan kiinnostuneita ja hänen odotuksensa ylitettiin. Villani (2019, 67) painottaa, ettei kaikkia asiakkaita voi kohdella samalla tavalla, vaan heidät tulee kohdata ja kohdella yksiköllisesti.

Asiakaskokemuksen johtamisessa jokaisessa asiakaskohtaamisessa aikaansaadaan merkityksellisiä kokemuksia, jolla maksimoidaan organisaation asiakkaalleen aikaansaama arvo. Asiakaskokemusajattelussa asiakas on keskiössä, jonka ympärille organisaation toiminnot rakentuvat, sillä näillä kaikilla on vaikutuksensa asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korteso 2011, 21, 26.) Saarijärvi & Puustinen (2020, 23) sekä Bolton & Seneque (2018, 778) korostavat asiakaskokemuksesta muodostuvan parhaimmillaan koko organisaation yhteisen strategisen johtamisen tavan. Onnistuneilla asiakaskokemuksilla voidaan tehokkaasti parantaa, niin henkilöstön kuin asiakkaiden elämänlaatua (Saarijärvi & Puustinen 2020, 31). Jain ym. (2017) näkevätkin, ettei asiakaskokemus kuvaa pelkästään asiakaskokemusta vaan sillä voidaan viitata myös työntekijän kokemukseen.

2.2.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen osana asiakaslähtöisyyttä

Asiakaskokemuksen kehittämiseksi organisaation tulee määrittää asiakaskokemukselle tavoitteet, jolloin ne olisivat mitattavissa. Koska asiakaskokemus syntyy koko organisaation toiminnasta, tavoitteet tulisi määritellä organisaation strategiaan ylimmän johdon toimesta, joiden toteutumisesta he vastaavat. Tavoitteen tulee kuvata, millaisia kokemuksia yritys pyrkii asiakkaalleen luomaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50; Löytänä & Korteso 2011, 166-168.)

Asiakaskokemuksen kehittämiseksi sitä on pystyttävä myös mittaamaan säännöllisesti. Asiakaskokemusta voi mitata useilla erilaisilla mittareilla ja organisaation on tärkeää valita juuri heille sopivimmat mittarit. Asiakaskokemuksen mittaamisessa voi lähteä liikkeelle määrittelemällä yrityksen asiakassegmentit ja sen millaisia kokemuksia halutaan mitata. Tämän jälkeen jokaiselle kokemukselle valitaan oma mittari ja suunnitellaan tiedonkeruu ja päätetään tarkat tavoitteet. Seuraavaksi toteutetaan toimenpiteet ja käsitellään sekä käytetään hyödyksi saatua tietoa. (Ahvenainen ym. 2017, 30-31.) Asiakaskokemuksen mittaamisessa on kaksi näkökulmaa, joista toinen liittyy asiakkaiden kokemuksiin ja toinen asiakaskokemuksen johtamiseen. Mittauksessa on tärkeää keskittyä merkityksellisiin asioihin. (Löytänä & Korteso 2011, 187.) Lemon & Verhoef (2016, 72) kuvaatkin keskeisimpänä osana asiakkaan kokemuksen ymmärtämistä olevan kyky mitata ja seurata asiakkaan saamaa kokemusta palvelusta.

Asiakaskokemukseen tulee panostaa päivittäin, jotta vältetään negatiivisilta asiakaskokemuksilta. Epäonnistuneet asiakaskokemukset tuottavat usein organisaatiolle lisätyötä sekä mahdollisesti tarpeetonta kustannusten syntymistä. (Filenius 2015, 31, 35.) Korkiakoski (2019, 23) tuo esille, että asiakokemukseen negatiivisena voi vaikuttaa myös epäonnistunut rekrytointi, jolla on vaikutus mahdollisuuteen luoda onnistuneita asiakaskokemuksia. Globalisoitumisen myötä palvelun laatuvaatimukset kasvavat jatkuvasti, jonka vuoksi henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon tulee kiinnittää huomiota jo rekrytointeja tehtäessä (Valvio 2010, 84).

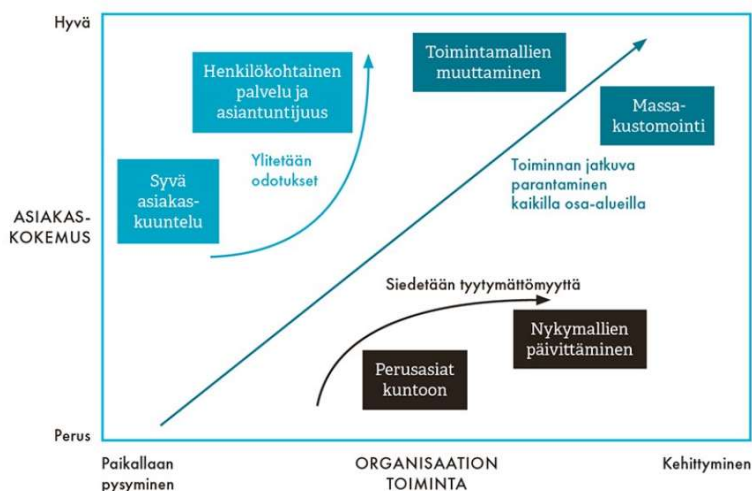
Asiakaskokemukseen liittyy kiinteästi tiettyyn hetkeen kuuluva tunnetila, joka on aina yksilöllinen. Kehittäääkseen toimintaansa organisaation on silti pystyttävä arvioimaan minkä tasoista asiakaskokemusta he tuottavat ja tunnistamaan missä tehtäväalueissa heidän tulisi menestyä paremmin. (Filenius 2015, 122.) Asiakaskokemuksen kehittämisen tueksi Gartner (2017) on laatinut mallin asiakastarpeiden näkökulmasta (kuva 4), jonka avulla tunnistetaan ero asiakkaiden odotusten sekä organisaation nykytilan välillä (Korkiakoski 2019, 46).



KUVA 4. Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot (Korkiakoski 2019, 47; Alkuperäinen Gartner, 2017)

Korkiakoski (2019, 47) kuvaa asiakaskokemuksen kehittämisen kohdistuvan useimmiten asiakkaan toimintaan reagoimiseen sekä viestinnän ja toiminnan kehittämiseen, joiden tavoitteena on lojaliteetin lisääminen. Päästäkseen kahdelle ylemmälle tasolle organisaation tulee pystyä tunnistamaan sekä ratkaisemaan asiakkaansa ongelmat ennen kuin asiakas itse huomaa ne tai organisaatio saa asiakkaansa tuntemaan itsensä arvostetummaksi sekä tuntemaan kokemuksensa henkilökohtaiselta. (Korkiakoski 2019, 48.)

Korkiakoski (2019, 61) painottaa, että asiakaskokemuksen systemaattisen kehittämisen tulisi tapahtua organisaatiossa prosessien ja toimintamallien kehittämisen kautta (kuva 5).



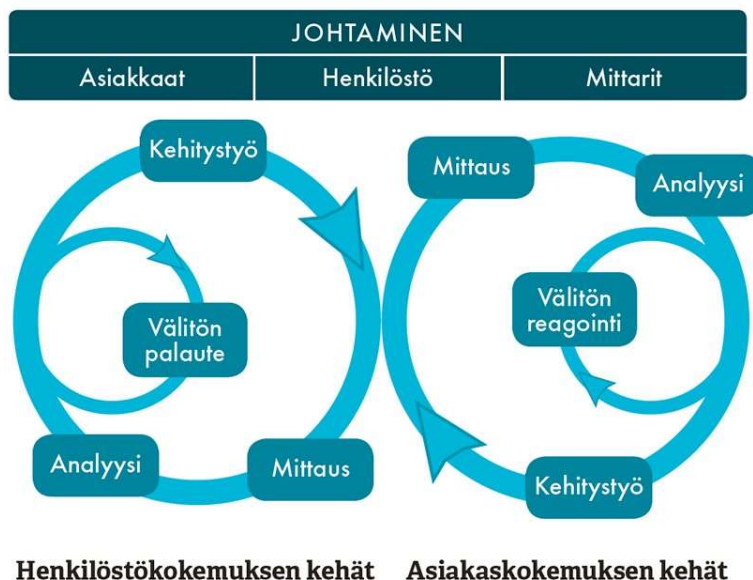
KUVA 5. Asiakaskokemuksen kehittämisen keinot (Korkiakoski 2019, 62)

Päästäkseen lähemmäksi asiakaskeskeistä toimintaa, organisaation tulee kehittää sitä systemaattisesti. Huomioitavaa on, että kehittämisen ja asiakaskokemuksen ei tulisi kohdistua kaikille asiakkaille samankaltaisena. (Korkiakoski 2019, 62.) Jain ym. (2017) tähdentävätkin, että organisaation kehitettäessä toimintaansa syntyy onnistuneita asiakaskokemuksia, joiden myötä asiakastyytyväisyys paranee. Myös Hwang & Seo (2016) korostavat hyvällä asiakaskokemuksella päästävän parempiin tuloksiin asiakastyytyväisyydessä. Lemon & Verhoef (2016, 81) puolestaan näkevät, että asiakas-

kokemusta tulisi kehittää viidellä laadua mittaavalla osa-alueella, eli luotettavuus, varmuus, palvelu, empatia ja reagoivuus.

2.3 Valmentavan johtamisen avulla parempaa asiakas- ja henkilöstökokemusta

Korkiakoski (2019, 30) on luonut mallin, jossa asiakaskokemus sekä henkilöstöjohtamisen kokemus muodostuvat kehittämisen- ja välittömän reagoinnin kehästä, jotka kohtaavat toisensa (kuva 6).



KUVA 6. Asiakaskeskeisen yrityksen johtamismalli (Korkiakoski 2019, 34)

Korkiakoski (2019, 30) korostaa asiakkaiden odotusten ja kokemusten muuttuvan jatkuvasti, mutta näkee näin tapahtuvan myös henkilöstön osalta. Tämä edellyttää muutosta johtamisen osalta, eli käytännössä tarvitaan prosessien uudistamista niin asiakas- kuin henkilöstöjohtamisessa. Tämän vuoksi organisaatioissa tarvitaan kaksi kahden kehän mallia, yksi asiakkaiden ja toinen henkilöstön johtamiseen. Mallissa palautteen kerääminen on jatkuvaa ja johtaminen rakentuu aktiiviseen vuorovaikutukseen. Jatkuvan asiakaskokemuksen mittaamisen kautta saatu palaute ohjaa organisaatiossa asiakaskokemuksen johtamista. Samaan aikaan se ohjaa sekä ruokkii henkilöstökokemuksen johtamista. Asiakkaiden antama palaute on ohjaava elementti asiakaskeskeisen organisaation rakentamisessa, joten henkilöstökokemuksen johtaminen tulee sitoa asiakkaiden maailmaan. (Korkiakoski 2019, 30.)

Korkiakoski (2019, 31) painottaa, että asiakas- ja henkilöstökokemuksen kehät pitää purkaa vaiheisiin, jolloin tavoitteena on muuttaa organisaation toimintaa, rakenteita ja prosesseja asiakaskeskeisemmiksi. Asiakaskokemuksen päätason vaiheet ovat mittaaminen, tulosten analysointi sekä kehittäminen analyysin pohjalta. Henkilöstökokemuksen kehittämisen ulottuvuudet ovat asiakaskokemuksen kehän kautta saatujen palautteiden vieminen välittömästi henkilöstölle sekä hyvinvoinnin jatkuva mittaaminen. (Korkiakoski 2019, 32.)

Organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota johdon valmiuteen rakentaa uudenlaista, energistä ja asiakaskeskeistä toimintamallia. Korkiakosken kehämallin keskiössä on organisaation johdon tekemät pitkäkestoiset päätökset, koska ne luovat lähtökohdan asiakaskeskeisen toiminnan kehittämiseksi. (Korkiakoski 2019, 34.) Pohja uudelle toimintamallille syntyy näiden osa-alueiden kautta. Mikäli näitä

osa-alueita ei tarkastella syvällisesti, toiminta ei tule muuttumaan, vaan organisaatiossa joudutaan hämmennyksen tilaan, josta seuraa lopulta paluu vanhaan, koska tavoiteltuja tuloksia ei saavutettu. (Korkiakoski 2019, 34.) Myös Vuorinen (2019) painottaa asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin ymmärtävän lisäksi henkilöstötyytyväisyyden merkitystä osana hyvää asiakaskokemusta. Henkilöstö, joka on sitoutunutta ja tyytyväisiä tuottavat positiivisia asiakaskokemuksia, jonka vuoksi osana asiakaskokemuksen johtamista nähdään henkilöstön osaamisen kehittäminen asiakaskeskeiseksi. (Vuorinen 2019.)

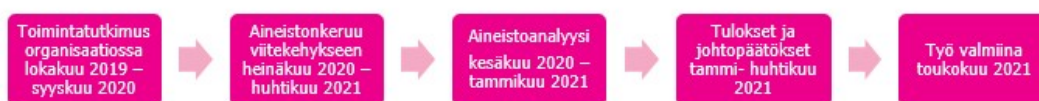
Ristikangas & Grünbaum (2016, 17) kuvaavat työntekijäkokemuksen korreloivan suoraan asiakaskokemukseen, toisin sanoen tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaitaan 40 % paremmin kuin tyytymättömät. Hyvällä johtamisella saadaan paljon hyvää aikaan organisaatiossa, sen vaikutukset näkyvät selvästi työntekijäkokemuksessa, jonka kautta se vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Valmentavan esimiestyön vaikutukset näkyvät positiivisena kokemuksena koko palveluprosessissa, palveluorganisaatio tarvitsee valmentavia esimiehiä saadakseen asiakkaat hyvin palvelluiksi ja tunteen onnistuneesta asiakaskokemuksesta. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 17.)

Organisaatiossa asiakaskokemuksen vaikutuksia pystytään tarkastelemaan tuottavuuden, vaikuttavuuden sekä saavutettavuuden näkökulmista. Positiiviset asiakaskokemukset vaikuttavat suoraan palvelun tuottavuuteen esimerkiksi palvelun tuotantokustannusten voidaan todeta madaltuvan mm. vähäisempien valitusmäärien seurauksena, palveluvaatimusten väheneminen tyytyväisyyden johdosta tai tehostuneen palveluprosessin ansiosta. (Vuorinen 2019.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksessa tutkimusmenetelmiä tarvitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi, ne valitaan tutkimusongelman sekä tutkimuskysymysten perusteella (Kananen 2014, 153). Tässä tutkimuksessa käytettiin pääasiallisena lähestymistapana toimintatutkimusta. Työn kyselytutkimukset toteutettiin SurveyPal-palautekyselyä käyttäen. Ensimmäinen kyselytutkimus, joka oli lähtötilanteen arviointikysely, tehtiin tutkimuksen alussa palveluita ostaville sisäisille asiakkaille. Lisäksi kyselytutkimuksilla haluttiin selvittää asiakas- sekä henkilöstökokemusta hallinnollisten sihteeripalveluiden uudelleen organisoitumisprosessin aikana. Molemmat kyselyt sisälsivät sekä laadullisia sekä määrällisiä kysymyksiä.

Kokonaisuutena tutkimukseen käytettiin aikaa n. 1,5 vuotta. Koko opinnäytetyöprosessi kuvataan kuvassa seitsemän.



KUVA 7. Opinnäytetyön prosessi

3.1 Tutkimusote

Tutkimusmenetelmien kokonaisuudesta käytetään nimitystä tutkimusote, jotka jaotellaan pääsääntöisesti kvantitatiiviseksi- ja kvalitatiiviseksi tutkimusotteeksi. Tutkimuksen aineisto kerätään valittua menetelmää käyttäen, kerätyn aineiston tiedon avulla ratkaistaan tutkimuskysymykset. Tutkimuksessa tutkimusongelma voi liittyä myös kehittämiseen tai toiminnanmuutokseen, jolloin lähestymistapana voidaan käyttää case-, kehittämis- tai toimintatutkimusta. Nämä menetelmät nähdäänkin yleensä enemmän tutkimusstrategioina kuin erillisinä menetelmäkokonaisuuksina, jotka hyödyntävät kvantitatiivista- ja kvalitatiivista tutkimusotetta. Menetelmät jaetaan tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin, joiden valintaan vaikuttavat valittu tutkimusote. Tutkimuksessa samaa aineisto pystytään analysoimaan useampaa menetelmää hyödyntäen. (Kananen 2015, 64-66; Kananen 2014, 20-21.)

Kvantitatiivisesta, eli määrällisestä tutkimuksesta käytetään myös nimitystä tilastollinen tutkimus. Tutkimus vastaa kysymyksiin Mikä, Missä, Kuinka paljon, Kuinka usein ja Kuinka moni. Tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksessa otoksen tulee olla riittävän suuri, että tuloksista saadaan luotettavia. (Heikkilä 2014, 15; Wilson 2012, 212-214.)

Aineistonkeruu kvantitatiivisessa tutkimuksessa tapahtuu standardoituja tutkimuslomakkeita käyttäen, jossa vastaajille annetaan vastausvaihtoehdot valmiina. Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi kyselyä tai haastattelua. Menetelmässä hyödynnetään aiempien tutkimusten teoriaa sekä johtopäätöksiä. Lisäksi tutkimukselle määritellään käsitteet, laaditaan aineiston keruusuunnitelmat, jossa havaintoaineiston tulee sopia määrälliseen eli numeraaliseen mittaamiseen. Tulokset raportoidaan aina numeeristen suureiden avulla, joita voi havainnollistaa taulukoiden tai kuvioiden avulla. Tutkimuksen osalta on huomioitavaa, että sen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva nykytilanne, mutta sillä ei voida selvittää asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15; Hirsjärvi ym. 2010, 139-141.)

Tutkimuksessa käytettiin pääosin määrällistä (kvantitatiivinen) tiedonkeruumenetelmää, joka tapahtui kyselyinä. Kyselyä käytettiin tutkimusprosessin alkuvaiheessa kartoittamaan sihteerintyön asiakokonaisuudet, jotka sisäiset asiakkaat toivoivat asiakaskokemuksensa näkökulmasta ensisijaisesti tuotettavan jatkossa lähipalveluna. Lisäksi tutkimusmenetelmää käytettiin kerätessä tietoa asiakas- ja henkilöstökokemuksista toiminnan kehittämiseen liittyen. Tuloksilla mitattiin kehittämistyön vaikutuksia käytännössä, eli arvioitiin muutosta. Kaikkien kyselyiden aineisto kerättiin strukturoituja tutkimuslomakkeita käyttäen informoituna verkkokyselynä (SurveyPal). Tutkimuksessa toteutettiin kolme eri kyselyä, joten verkkokysely oli näihin toteuttamistavaltaan sopivin, koska sillä tavoittaa suurenkin vastaajajoukon. Lisäksi se on nopea aineistonkeruu menetelmä toteuttaa.

Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa tutkittavaa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161). Hirsjärvi ym. (2010, 161) toteavat, ”että laadullisella tutkimuksella on pyrkimyksenä pikemmin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä”.

Kananen (2015, 71) näkee laadullisen tutkimuksen olevan avain ilmiön ymmärtämiseen sekä sen kautta teoretisoimiseen. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta, selittämään sen käyttäytymisen tai päätösten syitä. Tutkimuksella saadaan vastauksia kysymyksiin Miksi, Miten, Millainen. Tutkimusaineisto on aina tekstimuotoista, sitä voidaan kerätä eri tavoin esimerkiksi erilaisilla haastatteluilla, havainnoimalla tai käyttämällä valmiita aineistoja. Kerätyn aineiston avulla selvitetään kohderyhmän arvoja sekä asenteita tai tarpeita ja odotuksia. Tietojen avulla voidaan mm. kehittää kohderyhmän toimintaa tai etsiä vaihtoehtoja. (Heikkilä 2014, 15-16; Kananen 2014, 78; Wilson 2012, 254-256.) Tuomi & Sarajärvi (2018, 83) tuovat esille, että aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää myös eri tavoin yhdisteltynä, vaihtoehtoisesti tai rinnan riippuen tutkittavasta ongelmasta ja tutkimusresursseista.

Tutkimuksessa eri tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää rinnakkain tai peräkkäin, eli määrällisestä tutkimuksesta saatuja tuloksia pystytään täydentämään laadullisella tutkimuksella, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. Määrällinen tutkimus voi myös seurata laadullista tutkimusta, jossa ilmiötä ja sen tekijöitä kvantifioidaan sen jälkeen, kun on saatu selville ilmiön tekijät. (Kananen 2015, 71.)

Tässä tutkimuksessa laadullinen aineisto kerättiin asiakas- ja henkilöstökyselyissä esille nousseista kehittämis ehdotuksista, eli avointen vastauskenttien tuloksista. Lisäksi työpajatyöskentelyn ja tapaamisten aikana toteutettiin osallistavaa havainnointia. **Havainnointia** on neljää eri muotoa, piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva- ja osallistava havainnointi. Havainnoinnin avulla voidaan kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon, eli havainnoinnin avulla asiat nähdään ikään kuin niiden oikeissa yhteyksissä. Havainnoinnin avulla tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa voidaan monipuolistaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94; Kananen 2014, 78.) Tässä tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia, koska tutkija oli itse läsnä tutkimustilanteessa fyysisesti ja osallistui tutkimukseen yhdessä osallistujien kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94; Kana-

nen 2014, 80). Havainnoinnin eli aineiston keruu toteutettiin kenttämuistiinpanoina ilman strukturoitua lomaketta, tutkija kirjasi muistiinpanot työpaja- sekä tapaamistilanteisiin liittyen osallistujien toiminnasta sekä tunteista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94; Kananen 2014, 80).

3.2 Lähestymistapa

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, joka luetaan kuuluvaksi osaksi kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta (Puusa & Juuti 2020, 256; Kananen 2014, 20). Toimintatutkimuksen tarkoituksena on löytää ratkaisuja tai parannuksia organisaation käytännön ongelmiin yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa (Kananen 2014, 11, 13). Käytännössä tämä tarkoittaa tutkimukseen liittyvän aina uuden oppimisen sekä oivaltamisen, jonka seurauksena käytännössä tulisi tapahtua toiminnan muutoksia sekä tutkimuksen kohteen ongelmaan kytkeytyvän teoreettisen ymmärryksen tulisi lisääntyä (Puusa & Juuti 2020, 256). Tutkimuksen kohteena voivat olla mm. työyhteisön eri toimintatavat tai itse toimintatilanne.

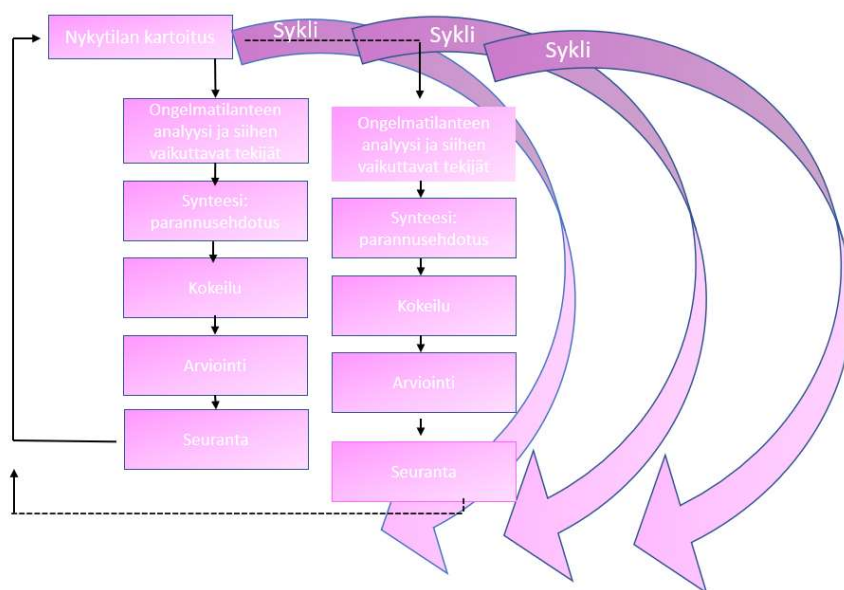
Toimintatutkimus on osa tutkittavan kohteen toimintaan, jossa tutkija on itse mukana sekä tutkimuksessa, että toiminnassa. Tutkimuksen aikana tulee toteutua toiminta, tutkimus sekä muutos. (Kananen 2014, 16.) Toimintatutkimus on osallistava tutkimus, jonka keskeisimpinä piirteinä ovat ongelmakeskeisyys sekä suuntautuminen käytännön työhön, jonka aikana sen tulee tavoittaa työntekijät (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58). Haastattelu, havainnointi, kirjalliset lähteet sekä kyselyt ovat toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä (Kananen 2014, 78.)

Toimintatutkimuksen tärkeimpänä näkökulmana on se, että tutkimuksen aikana ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla eikä suinkaan siitä, kuinka ne ovat sillä hetkellä (Ojasalo ym. 2015, 59). Tämän vuoksi toimintatutkimus soveltuukin hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön, koska tutkimuksen tarkoituksena on toimintojen tai käytänteiden uudistaminen. Lisäksi sen kautta saadaan uutta näkökulmaa työhön mm. työmenetelmien, uusien toimintojen, työn kehittämisen ja ymmärtämisen osalta. Toimintatutkimuksella pyritään todellisuuden muuttamiseen, mikä tarkoittaa käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. (French 2009, 188-189; Ojasalo ym. 2015, 59-60.)

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti se, että tutkimuksen kohteena oli toiminnan kehittämiseen liittyvä prosessi ja siinä mukana olevat ihmiset. Tutkimus toteutettiin kohde organisaatiossa 10/2019 – 9/2020 välisenä aikana, jonka jälkeen tutkimustulokset analysoitiin ja liitettiin teorian tietoon.

Tutkimus eteni vaiheittain, eli syklisenä prosessina sisältäen kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen aikana kartoitettiin palvelujen nykytilaa, määritettiin ongelma, laadittiin ratkaisuesitys, jonka toimivuutta arvioitiin sekä tehtiin parannusehdotus.

Käyttöön otetun toimintamallin toimivuutta kokeiltiin sekä arviointiin tutkimuksen aikana (kuva 8).



KUVA 8. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli, mukaillen (Kananen 2014, 34)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, koska tutkimus oli osa tutkittavan kohteen toimintaa sekä tarkoituksena oli kehittää tutkittavan kohteen toimintamalleja. Tutkimusmenetelmän valintaa vahvisti tutkijan mukanaolo tutkimuksessa ja toiminnassa sekä toimiminen hallinnollisten sihteereiden palveluesimiehenä tutkimuksen aikana. Lisäksi tutkimuksen aikana asiakkaat sekä henkilöstö osallistettiin mukaan muutokseen.

Toimintatutkimuksen valintakriteereinä tässä tutkimuksessa olivat tutkimuksen osallistavuus, toiminnan kehittäminen sekä se, että tutkimuksen tarkoituksena oli hakea vastauksia tulevaisuuden sihteerintyön haasteisiin. Lisäksi tutkija oli itse mukana toteuttamassa muutospöytätyötä, eli muutossykliä.

3.3 Tutkimuksen kyselyn laatiminen ja toteutus

Kyselylomakkeiden laadinnassa huomioitiin tutkimuksen tavoitteet, lomakkeen ulkoasu sekä kysymysten asettelu. Hyvin laaditun kyselyn tarkoituksena on saada herätettyä vastaajien mielenkiinto, joka kannustaa vastaamaan kyselyyn. Lisäksi kyselyjä laadittaessa huomioitiin niiden pituus, jotta vastaajat saadaan vastaamaan kyselyssä loppuun saakka jättämättä vastaustaan kesken. (Heikkilä 2014, 45-46.) Lomakkeilla käytettiin valmiita numeroituja vastausvaihtoehtoja vastaamisen helpottamiseksi, tällä tavoiteltiin mahdollisemman suurta vastausprosenttia kyselyissä, joka puolestaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Valli & Aaltola 2018).

Asiakas- ja henkilöstökyselyiden lomakkeiden kysymysten laadinnassa hyödynnettiin teoreettista viitekehystä eli valmentava johtamista sekä asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena oli laatia riittävän yksiselitteinen lomake, jotta kukin vastaaja löytää itselleen sopivan vastausvaihtoehdon (Valli & Aaltola 2018). Kyselyt toteutettiin strukturoitua kyselylomaketta käyttäen, lomakkeet sisälsivät monivalinta- sekä avoimia kysymyksiä. Lomakkeet käytiin läpi ennen niiden lähettämistä yhdessä kohdeorganisaation edustajan kanssa. Kyselyt toteutettiin SurveyPal-palauttejärjestelmällä. Tutkimuskutsut vastaajille lähetettiin sähköpostitse, josta löytyi vastauslinkki kyselyyn. Sähköposti sisälsi tiedot kyselyn

tarkoituksesta ohjeineen sekä tiedon, että kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään tässä opinnäytetyössä.

Lähtötilanteen arviointikyselyllä kartoitettiin tehtäväkokonaisuudet, jotka toivottiin jatkossa tuotettavan lähipalveluina. Sihteerityön tehtäväkokonaisuudet jaettiin kahdeksaan osa-alueeseen, joiden mukaisesti kyselylomake laadittiin asteikolle 1 – 8. Kyselyssä ääripäinä oli erittäin tärkeä ja vähemmän tärkeä, joiden mukaisesti vastaajien tuli asettaa tehtäväkokonaisuudet oman työnsä kannalta tärkeysjärjestykseen. Kyselylomake sisälsi yhden avoimen kysymyksen, johon vastaajilla oli mahdollisuus antaa ehdotuksia hallintosihteeripalveluiden kehittämiseksi (liite 1). Taustatietoina vastaajilta kyselyssä kerättiin tehtävänimike/ työskentely-yksikkö.

Henkilöstökyselylomake jakautui neljään osa-alueeseen, joissa aineistoa kerättiin prosessin eri vaiheista (liite 2). Työpajatyöskentely sekä tehtäviin ilmoittautuminen ja valinnat teemojen alle, lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa avointa palautetta prosessista. Työkuvan nykytilanteen arvioinnin sekä valmentava johtamisen osalta vastaajilta pyydettiin kehittämisehdotuksia osa-alueen kehittämiseksi. Kyselyssä käytettiin 4-portaista Likertin-asteikkoa, joissa ääripäinä oli täysin samaa mieltä ja täysin erimieltä (Heikkilä 2014, 51).

Asiakastyytyväisyyskyselyn neljän eri teeman alla vastaajia pyydettiin arvioimaan lähipalveluina tuotettavia tehtäväkokonaisuuksia, palveluiden toimivuutta, asiakaslähtöisyyttä sekä keskitettyinä palveluina tuotettavia palveluita (liite 3). Kyselyssä taustatietoina kerättiin vastaajien tehtävänimike/työskentely-yksikkö. Vastaajilla oli mahdollista antaa lomakkeen avoimissa vastauskentissä kaikkien osa-alueiden osalta kehittämisehdotuksia palveluiden kehittämiseksi tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Likertin 4-portaisella asteikolla oli vastausvaihtona myös nolla (=en osaa sanoa/en ole käyttänyt palvelua), niille vastaajille, jotka eivät ole käyttäneet ko. palvelua tai eivät osaa antaa mielipidettä.

Tutkimusongelmaksi asetettiin, miten hallinnollisten sihteeripalveluiden toimintamallia tulisi kehittää huomioiden nykypäivän sekä tulevaisuuden asiakastarpeet valmentavan johtamisen keinoin.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä haetaan vastauksia kysymyksiin:

1. Mitkä ovat tulevaisuuden hallinnolliset sihteeritarpeet työ- ja toimintatapojen kehittyessä?
2. Miten hallinnollisia sihteeripalveluita tulisi kehittää asiakastarpeita vastaaviksi?
3. Millä tavoin valmentavalla johtamisella tuetaan toiminnan muutosta?

3.4 Aineistoanalyysi

Tutkimuksen aineistoanalyysin tarkoituksena on nostaa esiin aineistosta olennainen huomioiden tutkimukselle asetetut tavoitteet (Puusa & Juuti 2020, 149). Kvalitatiivista (laadullista) aineistoa voidaan analysoida dialogisella tematisoinnilla. Dialogisuudella tarkoitetaan teoreettisen ja metodologisen ajattelun, empiirisen aineiston, tutkimuskohdetta koskevan kontekstuaalisen tiedon, aiemman tutkimuksen sekä tutkijan oman ymmärryksen asettamista vuoropuheluun analyysijä ja tulkintoja tehdessä. (Puusa & Juuti 2020, 153.)

Laadullisesta tutkimusaineisosta pyritään analyysin avulla samaan esiin tarvittava tieto luokittelemalla, teemoittamalla tai tyypittelemällä. Luokittelun avulla määrällistä aineistoa jaetaan luokkiin ja

lasketaan, kuinka monta kertaa jokainen luokka aineistossa esiintyy, aineiston esitysmuotona voidaan käyttää taulukkoa. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään eri aihepiirin mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Tyypittelyssä aineistoa ryhmitellään tietyksi tyypeiksi, eli tiettyjen teemojen sisältä haetaan näkemyksille yhtenäisiä ominaisuuksia, joista muodostetaan eräänlainen yleistys, eli tyyppiesimerkki (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107).

Tutkimuksen kontekstilla haettiin tietoa valmentavasta johtamisesta, asiakaslähtöisyydestä sekä asiakaskokemuksesta sekä niiden yhteyksistä toisiinsa. Tutkimuksen aineisto sisälsi määrällisesti luokiteltavaa materiaalia sekä avovastauksia. Kyselytutkimuksen määrällinen aineisto strukturoitujen kysymysten vastausten osalta luokiteltiin SurveyPal-ohjelmassa käytävissä olevilla analysointitoiminnoilla, luokittelussa hyödynnettiin lisäksi Exceliä. Luokittelutekijöinä tässä tutkimuksessa käytettiin asiakaslähtöisyyttä, asiakaskokemusta sekä valmentavaa johtamista.

Heikkilän (2014, 148) ja Nummenmaan, Holopaisen & Pulkisen (2014, 44) mukaan kvantitatiivista (määrällinen) tutkimusaineistoa kannattaa havainnollistaa graafisilla esityksillä, koska näin lukija saadaan kiinnostumaan asiasta, eikä se vääristä tietoon liittyvää sanomaa. Tutkimuksen määrällinen aineisto käsiteltiin sekä esitetään tuloksissa vastausten keskiarvoina luokittelutekijöiden mukaisesti. Aineistosta muodostettiin graafiset vaakasuorat pylväskuviot, joissa kaikkien muuttujien luokat kuvataan omina pylväinä. Pylväiden pituus tuloksissa ilmoittaa kuinka monta havaintoa kuhunkin ryhmään sisältyy (frekvenssijakauma). Lisäksi tutkimustuloksista laadittiin yhteenvetotaulukko vastauksittain prosenttiosuuksina tulosten analysointia varten (liitteet 4-6).

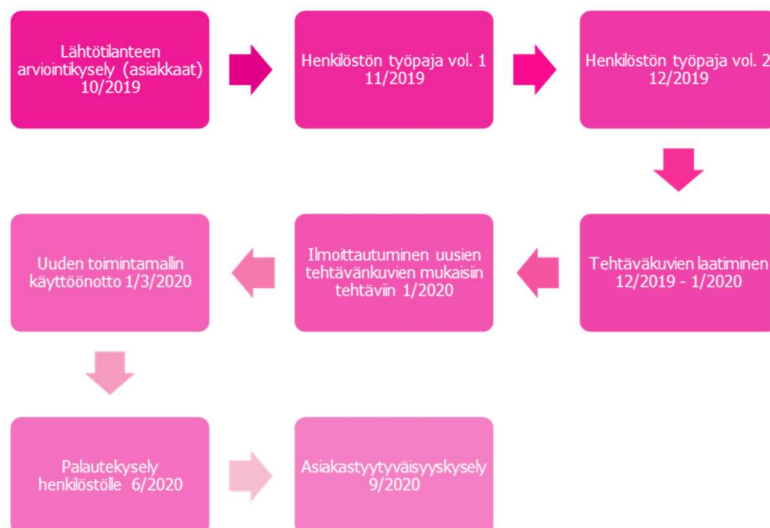
Henkilöstökyselytutkimuksen laadullinen aineisto (avoimet palautteet) luokiteltiin kolmen teeman alle (prosessi, nykytila ja johtaminen) vahvuuksina sekä kehittämiskohteina. Lisäksi tuloksissa esitetään vastaajilta saatua laadullista aineistoa alkuperäisenä tekstinä tekstisitaateissa (Kananen 2014, 111).

Asiakkaille kohdennetun palautekyselyn vastaukset uudelleen organisoitumisesta analysoitiin huomioiden tuloksien keskiarvoissa kaikki vastaukset sekä siten, että tuloksista poistettiin vastaukset asteikolta 0 = en osaa sanoa/en ole käyttänyt palvelua vastaukset. Kyselyssä käytettiin asteikolla arviota 0, ettei vastaaja ns. pakoteta ottamaan kantaa asiaan, ellei hänellä ole kokemusta tai näkemystä asiaan, eikä vastaus näin ollen sekoita tutkimuksen tulosta (Kananen 2015, 242).

Työpajatyöskentelyn aikana tutkija teki osallistuvaa havainnointia. Havainnoista laadittiin ns. kenttämuistiinpanoina, jotka esitetään tutkimustulosten yhteydessä. Tuloksissa esitetyt kehittämissuhteet ovat syntyneet teorian tiedon, tutkimustulosten sekä toimintatutkimukseen osallistuneilta saamien kokemusten kautta.

4 TULOKSET

Toimintatutkimuksen toteutus ja tulokset esitetään tässä kappaleessa kuvassa yhdeksän esitettyjen vaiheiden mukaisessa järjestyksessä neljässä eri luvussa (kuva 9). Työ toteutettiin toimintatutkimuksena osallistaen henkilöstö sekä sisäiset asiakkaat kohde organisaatiossa lokakuun 2019 – syyskuun 2020 aikana. Tutkimustulosten aineisto kerättiin lähtötilanteen arvioinnista, työpajatyöskentelystä sekä uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen toteutetuista henkilöstö- asiakaskokemuskyselyistä.



KUVA 9. Opinnäytetyön vaiheiden aikataulu

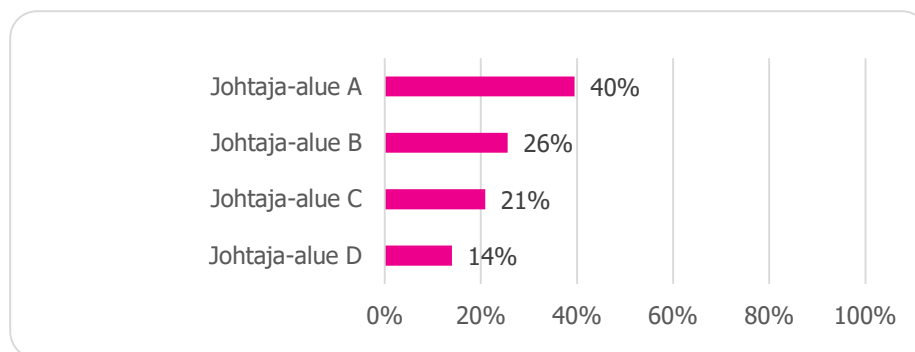
4.1 Lähtötilanteen arviointikysely palveluita ostaville asiakkaille

Tutkimuksessa lähtötilanteen arviointi toteutettiin tutkimuksen ensimmäisenä vaiheena (liite 1). Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa ne sihteerityön asiakokonaisuudet, jotka sisäiset asiakkaat toivoivat asiakaskokemuksensa näkökulmasta ensisijaisesti tuotettavan jatkossa lähipalveluna. Lähtötilanteessa sihteerityön tunnistetut tehtäväkokonaisuudet jaettiin kahdeksaan eri osa-alueeseen, jotka vastaajan tuli asettaa oman työnsä kannalta tärkeysjärjestykseen asteikolla 1 – 8. Lisäksi vastaajilta pyydettiin avoimen palautteen kautta ehdotuksia hallintosihteeripalveluiden kehittämiseksi asiakasnäkökulmasta.

Lähtötilanteen arviointikysely toteutettiin loka-marraskuussa 2019 (24.10. – 7.11.). Kyselyn määrällinen aineisto luokiteltiin kyselyohjelman analysointitoiminnolla, lisäksi analysoinnissa hyödynnettiin Exceliä laskettaessa vastausten prosenttiosuuksia (liite 4). Kyselyn laadullinen aineisto analysoitiin teemoittamalla vastaukset tehtäväkokonaisuuksittain. Vastauksista esitetään otteita tuloksissa alkuperäisinä tekstisitaateissa.

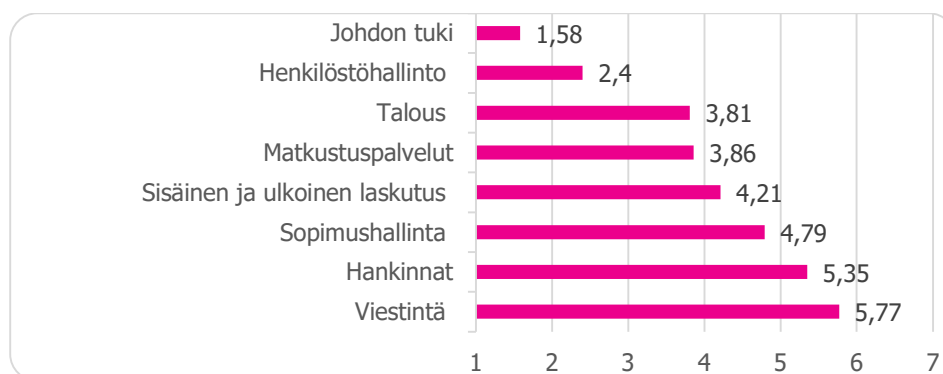
Kysely lähetettiin 53:lle vastaanottajalle, johon sisältyi neljä eri tasoista johtaja-/esimiesryhmää. Kyselyn taustatietona vastaajilta kerättiin tehtävänimike/työskentely-yksikkö, jotka esitetään tuloksissa johtaja-alue A, johtaja-alue B jne., näin vastaajille taataan anonymiteettisyyden säilyminen.

Kyselyyn vastasi 43 henkilöä, josta vastausprosentiksi muodostui 82,7 % (kuva 10).



KUVA 10. Kyselyn vastausprosentit johtaja-alueittain (n=43)

Tulosten perusteella vastaajat kokivat ensiarvoisen tärkeäksi lähipalveluina tuotettavan johdon tukeen sekä henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät. Lisäksi talouteen sekä matkustuspalveluihin liittyvät tehtävät toivottiin tuotettavan lähipalveluna. Tuloksissa tuli esille, että laskutukseen-, sopimushallintaan-, hankintoihin- ja viestintään liittyvät tehtävät voidaan vastaajien näkemysten perusteella toteuttaa keskitettyinä palveluina. Kyselyn tuloksissa pienin suhdeluku tarkoittaa ensisijaisesti lähipalveluna toteuttavia tehtäviä (kuva 11).



KUVA 11. Asiakaskyselyn tulokset lähtötilanteen arviointi (n=43)

Vastaajista 81,4 % asetti oman työnsä kannalta tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi johdon tukeen liittyvien tehtävien säilymisen lähipalveluna. Johdon tuen tehtäviin sisältyy mm. johtoryhmien kokoussihteerin tehtävät, erilaisten hallinnollisten asiakirjojen valmistelu ja tallennus asiahallinnan järjestelmään sekä niistä tiedottaminen. Henkilöstöhallinnon tehtävien säilyttämisestä lähipalveluna tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi asetti 65,1 % vastaajista. Henkilöstöhallinnon tehtäväalueeseen sisältyy työntekijän palvelussuhteeseen liittyvät tehtävät mm. työsopimusten/virkamääräysten laatiminen, poissaolot. Vastaajista 27,9 % koki talouteen liittyvien tehtävien säilyttämisen tärkeimpänä tai toiseksi tärkeimpänä. Sihteereiden talouteen liittyviä tehtäviä ovat mm. seuranta ja raportointi, talouden avustavat tehtävät, talousjärjestelmien käyttö, talousarvio tuki.

Lähtötilanteen arviointikyselyn avoimessa palautteessa vastaajilta toivottiin ehdotuksia hallintosihteeripalveluiden kehittämiseksi. Palautteissa nousi esille, että **johdon tukeen** sekä **talous- ja henkilöstöhallinnon** tehtävien tuottaminen toivottiin jatkuvan edelleen lähipalveluna.

...”saatava ”lähipalveluna” (johdon tuki, henkilöstöhallinto, matkustuspalvelut, laskutukseen liittyvät asiat, viestintä ja osa talousasioista...”

Avoimissa palautteissa nähtiin tärkeänä riittävän **osaamisen turvaaminen** niiden tehtävien osalta, jotka hoidetaan jatkossa keskitettyinä palveluina.

...” mikäli hallintosihteerillä on nimettyjä erityistehtäviä, pitäisi siihen olla myös riittävä osaaminen ja riittävästi aikaa tehtävän tekemiseen...”

Keskitettyjen palveluiden toiminnan osalta nähtiin **sopimushallinnan ja hankintojen keskittäminen** osaamisen näkökulmasta positiivisena.

”Hankintoihin, sopimushallintaan, hankintoihin ja ehkä matkustuksen hallintaan liittyvät asiat voisivat hyvin olla keskitettynä vain muutamille syväosaajille.”

Palautteissa tuotiin esille, että **nykyinen toimintamallin** koettiin toimivaksi ja toivottiin jatkuvan entisellään.

” Minusta nykyinen järjestely on toimiva...”

Avoimissa palautteissa **kehittämiskohteina** nähtiin työ- ja toimintatapojen yhdenmukaistamista ja uudistamista.

”Ehdotan erikoisosaamisen keskittämistä ja työtapojen uudistamista niin sihteeereillä kuin kaikilla sihteeripalveluita käyttävillä: Perinteinen sihteerin työnkuva ja -jako ei välttämättä ole tarkoituksenmukaisin digitaalisessa maailmassa.”

Sisäisiltä asiakkailta arviointikyselyssä saatujen tulosten perusteella tehtäväkokonaisuuksia tarkasteltiin yhdessä tehtäväkokonaisuuksien asiantuntijoiden kanssa, jonka pohjalta sihteerityön tehtävät jaettiin kuuteen tehtäväkokonaisuuteen (kuva 12).



KUVA 12. Sihteerityön tehtäväkokonaisuudet 1. versio

Lähtötilanteen arvioinnin jälkeen henkilöstöhallinto ja matkustuspalvelut yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi suunnitelmana toteuttaa ne keskitettyinä palveluina. Myös talouteen liittyvät tehtävät sekä sisäinen ja ulkoinen laskutus yhdistettiin, joiden osana olisi hankkeisiin liittyvät tehtävät.

4.2 Henkilöstön osallistaminen

Sisäisiltä asiakkailta saatujen palautteiden perusteella suunnitellun mallin mukaisia tehtäväkokonaisuuksia lähdettiin seuraavaksi suunnittelemaan yhdessä henkilöstön kanssa yhteisissä tapaamisissa marras – joulukuussa 2019. Toteutukselle laadittiin aikataulut ja tavoitteet (kuva 13).



KUVA 13. Henkilöstön osallistamisen aikataulu ja tavoitteet

Työskentelyn tueksi ja tuotosten jakamiseksi muodostettiin yhteinen Teams-ryhmä, jonne muodostunut aineisto tallennettiin yhteiseen käyttöön mm. aikataulut, ennakkotiedot, tulokset (lähtötilanteen arviointikysely).

Ensimmäinen tapaaminen toteutettiin työpajatyöskentelynä 14.11.2019. Työpajassa tavoitteena oli laatia kullekin tehtäväkokonaisuudelle toimintamalli uudelleen organisoitumisen tueksi.

Kutsut työpajaan henkilöstölle lähetettiin sähköisenä kalenterikutsuna. Työpajassa työskenneltiin ryhmissä tehtäväkokonaisuuksittain. Työpajaryhmäjako muodostettiin henkilöstön ennakoilmoittautumisten perusteella, joka toteutettiin Teamsiä hyödyntäen, jokainen valitsi kaksi tehtäväkokonaisuutta, johon osallistuu esim. oman osaamisen tai mielenkiinnon mukaisesti. Ryhmissä työskenneltiin kunkin tehtäväkokonaisuuden vastuuhenkilön johdolla ennalta laadittujen tavoitteiden mukaisesti. Vastuuhenkilöinä toimivat tehtäväkokonaisuuksien asiantuntijat; hankinta-, kirjanpito-, laske- ja palvelussuhdepäälliköt, osaamiskeskusjohtaja, viestintäjohtaja sekä lakimies. Osaamiskeskusjohtaja toimi ryhmässä sisäisiä palveluita ostavien asiakkaiden edustajana.

Työpajaryhmien tavoitteena oli selvittää tehtäväkokonaisuuksittain seuraavat asiat:

- tehtäväkuva (miksi tehtävä on olemassa, viisi tärkeintä tehtäväkokonaisuutta)
- palvelun sijainti; keskitetty/hajasijoitettu
- toiminnan organisointi; hallinnon rakenne (yhden esimiehen alla/hajautettu)
- arvio muista resursseista (tilat, välineet)
- etätöiden mahdollisuus
- tehtävänimike
- arvio valmiudesta aloittaa uusi toimintamalli (aikataulu)
- SWOT nykyinen toimintatapa vrt. uusi toimintatapa

Tutkija havainnoi työpajatyöskentelyä kiertämällä kunkin ryhmän työskentelytilassa ns. ”kuunteluoppilaana” osallistumatta ryhmissä käytyihin keskusteluihin. Tutkijan havaintojen perusteella henkilöstö osallistui aktiivisesti työpajatyöskentelyyn, ryhmissä keskusteltiin intensiivisesti sekä jaettiin kokemuksia tehtäväalueisiin liittyen. Ilmapiiri ryhmissä oli pääsääntöisesti innostunut ja innovatiivinen. Ryhmissä, joissa osallistujia oli vähemmän, henkilöstön osallistuminen oli selkeästi aktiivisempaan, kuin ryhmissä, missä osallistujia oli enemmän. Henkilöstöltä saadun palautteen perustella osa ryhmistä koettiin liian suuriksi, koska kaikki pääsivät haluamaansa ryhmään. Näissä ryhmissä edistymisen annettujen tavoitteiden osalta koettiin jääneen hieman keskeneräisiksi tai nopeasti laadituksi. Työpajatyöskentely muotona sekä yhdessä suunnittelu koettiin positiivisena, koska kaikilla nähtiin olevan vaikutusmahdollisuus muutoksessa.

Toinen yhteinen tapaaminen toteutettiin 25.11.2019, jonka tavoitteena oli esitellä eri työryhmien tuotokset työpajoista. Ryhmien vastuuhenkilöt esittelivät ryhmissä laaditut toimintamallit. Esitysten jälkeen kaikilla oli mahdollisuus antaa kehittämissuhteita laadituille malleille. Palautteet kirjattiin mallien jatkotyöstämistä varten. Osalle malleista tarvittiin lisäselvitystyötä, jotka toteutettiin tehtäväalueen asiantuntijan toimesta.

Tässä tapaamisessa keskustelua käytiin eri vaihtoehtoista, mitkä palvelut olisivat järkevää tuottaa lähi- tai keskitettyinä palveluina huomioiden kunkin palvelun osalta vahvuuksia ja haasteita. Lisäksi paljon keskustelua herätti, miten ne toteutetaan käytännössä, niin ettei niistä muodostuisi päällekkäistä työtä lähisihteerin ja keskitetyn palvelun osalta. Myös kunkin tehtäväkokonaisuuden osalta suunniteltu henkilöstöresurssi herätti keskustelua varsinkin sen riittävyys lähipalveluina tuotettavien tehtävien osalta. Esille nousi myös sijaistamiseen liittyvät asiat.

Osa henkilöstöstä esitti keskitetyksi palveluksi suunniteltua henkilöstöhallinnon tehtäviä jätettäväksi lähisihteerin tehtäväksi ja resurssien uudelleen tarkastelua. Tähän pohjautuen lähipalveluna tuotettavien palveluiden henkilöstöresurssia tarkasteltiin uudelleen selvittämällä vielä kunkin yksikön henkilöstön lukumääriä eri alueilla sekä sen vaikutusta työmäärään. Toinen yhteinen tapaaminen koettiin hieman sekavaksi sekä kokonaisuutena prosessin kulku aikataulullisesti liian nopeaksi huomioiden sen laajuus.

Saatujen palautteiden pohjalta tehtäväkokonaisuudet jaettiin kuvan 14 mukaisesti tehtäväkokonaisuuksiin, myös resursseja eri tehtäväkokonaisuuksissa tarkennettiin. Tämä ehdotelma toimintamallista toimitettiin 13.12.19 sisäisiä palveluita ostaville johtaja- /esimiesryhmälle (kts. alkutilanteen kar- toitus) sekä sihteeereille tutustuttavaksi ja kommentoitavaksi.



KUVA 14. Sihteerityön tehtäväkokonaisuudet 2. versio

Ehdotelman mukaan lähipalveluina tuotettaisiin johdon tukeen, henkilöstöhallintoon sekä talouteen liittyvät tehtäväkokonaisuudet. Keskitettyjen palveluiden tuotettavaksi siirtyisivät sihteerityön tehtäväkokonaisuuksista HR-tuki ja matkustus, hankkeiden talouspalvelut, sopimus ja lakiasiat, hankinnat, eräitten työryhmien sihteeritehtävät sekä viestintään liittyviä tehtäviä. Lisäksi samalla tiedotettiin tehtävistä, joita uuden toimintamallin mukaisilla resursseilla ei pystytä jatkossa toteuttamaan, joita on mm. prosessien mallinnus ja kokoussihteerinä toimiminen eri ryhmissä.

Kokonaisuutta ei käsitelty yhteisessä tilaisuudessa, jossa mallia olisi käyty keskustellen läpi sisäisten asiakkaiden kanssa, tämä näkyi saaduissa palautteissa. Palautteissa ja kehittämisehdotuksissa korostui huoli henkilöstön riittävydestä, siirtyvätkö sihteeriltä pois jäävät tehtävät muiden ammattiryhmien tehtäväksi. Kaikkiin saatuihin palautteisiin sekä kehittämisehdotuksiin vastattiin henkilökohtaisesti. Saatujen palautteiden perusteella mallia tarkennettiin vielä tehtävänkuvien ja henkilöstöresurssein osalta.

Sihteereiden uuden toimintamallin mukaisiin tehtäviin ilmoittautuminen tapahtui tammikuussa 2020. Valinnat tehtäviin toteutettiin viikkojen 4 – 6 aikana yhteistyössä palveluita ostavien yksiköiden esimiesten kanssa.

Hallinnollisten sihteereiden uudelleen organisoituminen tapahtui 1.3.2020 kuvan 15 mukaisin henkilöstöresurssein ja yksiköittäin.



KUVA 15. Hallinnollisten sihteereiden uudelleen organisoitumisen malli

4.3 Palautekysely uudelleen organisoitumisesta henkilöstölle

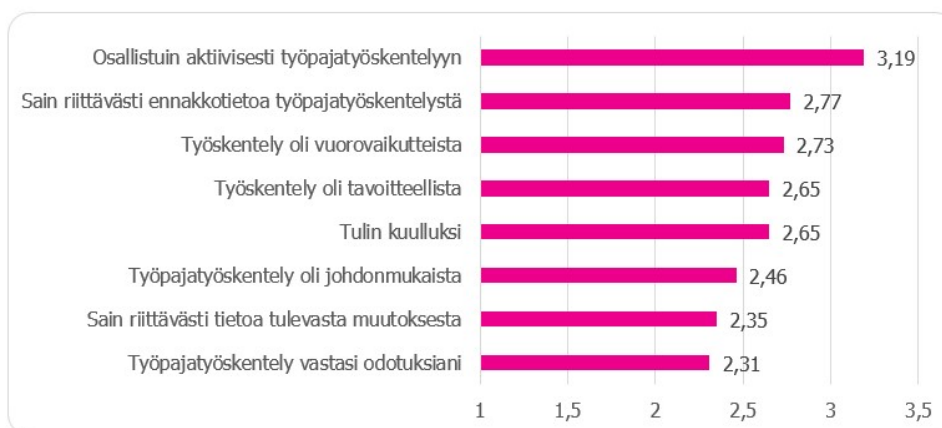
Hallinnollisten sihteereiden toimintamallin uudelleen organisoitumisesta sihteeille suoritettiin palautekysely Surveypal-kyselynä (liite 2). Kyselyn tavoitteena oli selvittää työpajatyöskentelyn ja toimintamallin mukaisiin tehtäviin ilmoittautumis- sekä valintaprosessin onnistumista. Lisäksi kyselyllä arvioitiin nykyistä työnkuvaa sekä johtamista. Kyselyssä käytettiin Likertin-asteikkoa, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan omaa mielipidettään parhaiten kuvaavaa vaihtoehtoa. Vastausvaihtoehdot oli-

vat 5 = täysin samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä ja 1 = täysin eri mieltä. Lisäksi kussakin kysymyskokonaisuudessa oli avoin palautteentä, jossa voi antaa palautetta tai kehittämisehdotuksia aihealueeseen liittyen.

Kysely toteutettiin touko- kesäkuussa (2020) kolmen kuukauden kuluttua uuden toimintamallin käynnistymisestä. Kysely lähetettiin 40 henkilölle, johon vastauksia saatiin 26, kyselyn vastausprosentiksi muodostui 65 %. Kyselyn määrällinen aineisto luokiteltiin kyselyohjelman analysointitoiminnolla. Analysoinnissa hyödynnettiin myös Exceliä laskettaessa vastausten prosenttiosuuksia (liite 5). Kyselyn laadullinen aineisto analysoitiin luokittelemalla vastaukset työpajatyöskentely, valinnat, työnkuvan nykytila sekä valmentava johtaminen teemojen alle. Laadullisen aineiston vastauksista esitetään otteita tuloksissa alkuperäisinä tekstisitaateissa.

Kyselyn määrällinen aineisto esitetään graafisina kuvioina ja ne käsitellään niin, että yli 3 keskiarvolla olevat vastaukset nähdään vahvuuksina ja vastaavasti alle 2,5 keskiarvon olevat nähdään kehittämiskohteina.

Kyselyn ensimmäisen osa koostui **työpajatyöskentelyyn** liittyvästä osiosta (kuva 16).



KUVA 16. Henkilöstön arvio työpajatyöskentelystä (n=26)

Tulosten mukaan vahvuuksiksi työpajatyöskentelyssä nousi aktiivinen osallistuminen. Vastaajat kokivat pääsääntöisesti työskentelyn tavoitteelliseksi, vuorovaikutteiseksi sekä tullessa kuulluksi ja saatu ennakkotieto työpajatyöskentelystä oli riittävää. Yli puolet vastaajista koki, ettei tulevasta muutoksesta saanut riittävästi tietoa, eikä työpajatyöskentely vastannut heidän odotuksiaan. Vastauksen perusteella työpajatyöskentelyltä olisin odotettu enemmän johdonmukaisuutta.

Työpajatyöskentelyyn liittyvissä avoimissa palautteissa toivottiin, että työpajoja olisi järjestetty useampi. Lisäksi vastaajat kokivat työryhmien työskennelleen liian tiukalla aikataululla.

”Työpajoja ei ollut riittävästi, joissa asioita olisi voitu kunnolla käsitellä...”

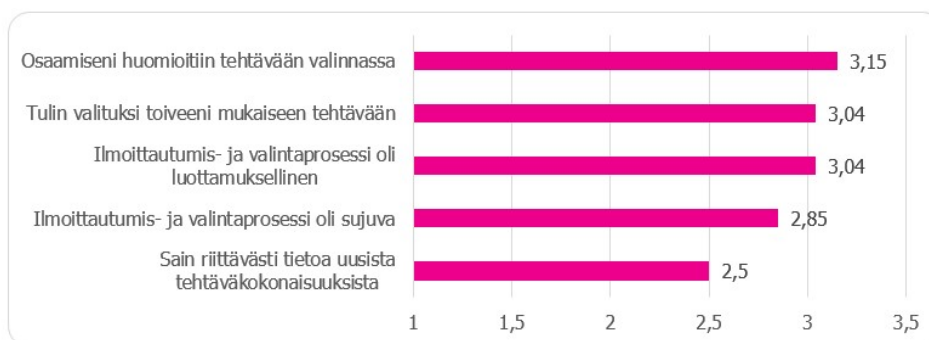
Vastauksista kävi ilmi, että työpajatyöskentely muotona koettiin positiivisena ja mielenkiintoisena, mutta myös sekavana.

”Työskentely kahdessa eri ryhmässä oli mielenkiintoista ja ryhmien työskentely erosi toisistaan paljon...”

Osa vastaajista koki, ettei henkilöstön mielipidettä kuultu lopullisessa päätöksen teossa.

” Meitä ei kuultu...”

Ilmoittautumis- ja valintaprosessi koettiin tulosten mukaan pääsääntöisesti onnistuneeksi. Vahvuuksiksi osa-alueella nousi osaamisen huomioiminen tehtävään valinnassa, valituksi tulemien toiveen mukaiseen tehtävään sekä ilmoittautumis- ja valintaprosessin luottamuksellisuus. Lisäksi ilmoittautumis- ja valintaprosessi koettiin sujuvana. Yli puolet vastaajista koki, etteivät saaneet riittävästi tietoa ennalta uusista tehtäväkokonaisuuksista (kuva 17).



KUVA 17. Tehtäviin ilmoittautuminen ja valinnat (n=26)

Ilmoittautumis- ja valintaprosessiin liittyvissä avoimissa palautteissa tuli esille ilmoittautumisprosessin selkeys, toiveen mukaiseen tehtävään valituksi tuleminen ja henkilön osaamisen huomioiminen.

” Ilmoittautumisprosessi oli selkeä ja pääsin minne halusin: ei valittamista.”

Vastaajat toivat lisäksi esille, että uusista tehtäväkokonaisuuksista ei ollut saatavilla riittävästi tietoa.

” Uusista tehtäväkokonaisuuksista ei tullut riittävästi tietoa...”

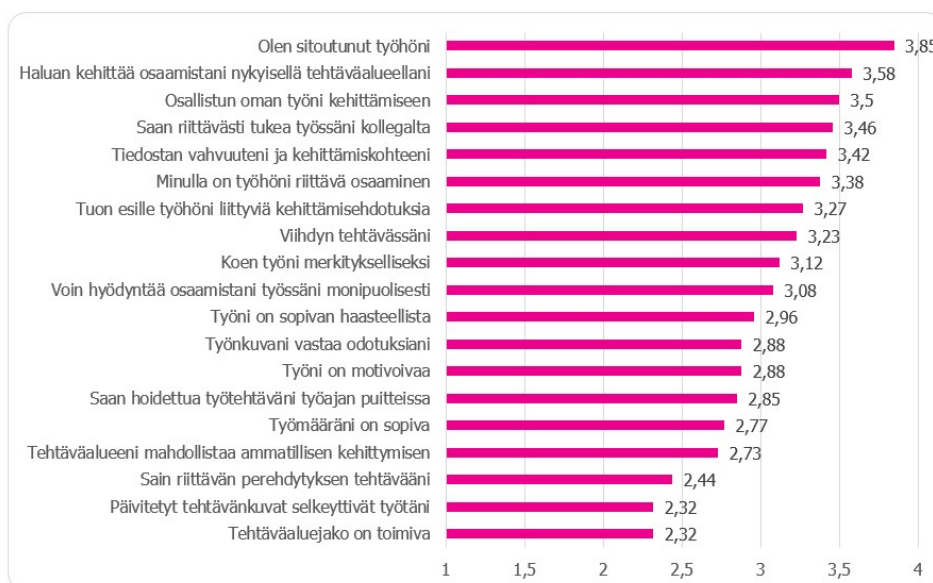
Kaikki eivät tulleet valituksi toiveensa mukaiseen tehtävään ja kokivat ”joutuneensa” nykyiseen tehtävään.

” Kaikkia ei kuultu eikä haastateltu tehtävien jaossa, osalla vain ilmoitettiin minne ”joutuu”.”

Kyselyssä henkilöstöä pyydettiin arvioimaan **nykytilannetta**, jolla mitattiin uudelleen organisoitumisen toimintamallin onnistumista sekä kehittämissuunnitelmia mahdollisille korjaaville toimenpiteille tulevaisuuden kehittämistoimenpiteiksi.

Tällä osa-alueella vastausten perusteella vahvuuksiksi nousivat henkilöstön sitoutuneisuus työhön, halu kehittää omaa osaamistaan nykyisellä tehtäväalueella, osallistuminen oman työn kehittämiseen, omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen, kokemus riittävästä osaamisesta omaan työhön sekä työhön liittyvien kehittämisehdotusten esille tuominen. Lisäksi vahvuuksina nähdään kollegan tuki, tehtävässä viihtyminen, työn merkityksellisyys sekä oman osaamisen monipuolinen hyödyntäminen työssä. Vastaajista yli puolet kokivat tehtävänsä sopivan haasteellisena, työnkuvan vastaavan odotuksia, työnsä motivoivaksi sekä saavansa hoidettua tehtävänsä työajan puitteissa ja olevan määrältään sopivan. Lisäksi he kokivat tehtäväalueensa mahdollistavan ammatillisen kehittämisen.

Vastusten perusteella yli puolet koki perehdytyksen olleen riittämättömän eikä tehtäväkuvat ole selkeyttäneet työtä eikä tehtäväaluejako ole toimiva (kuva 18).



KUVA 18. Työnkuvani nykytilanteen arviointi (n=26)

Työnkuvan nykytilanteen arvioinnin avoimissa kehittämisehdotuksissa esille nousi päällekkäiset tehtävät sekä tehtäväaluejako koettiin edelleen epäselvänä ja liian laajana.

” Työn määrän jakautuminen on tarkasteltava uudelleen. Tehtäväalueet liian laajat...”

Avoimissa palautteissa nousi esille myös toive haasteellisemmasta sekä monipuolisemmasta työtehtävästä.

”... Toivon enemmän haastetta ja monipuolisuutta työtehtäviini.”

Perehdyttämisen puutteellisuus korostui myös avoimissa palautteissa. Perehdytyksen koettiin olevan edelleen kesken, johon nähtiin vaikuttavan osaltaan vallitseva COVID19-tilanne, jonka myötä toimintamallin muutosajankohta nähtiin haasteellisenä.

” Haasteellinen aika aloittaa uudessa tehtävässä, varsinkin kun en saanut perehdytystä laisinkaan ja koronatilanne...”

Johtamisen osalta vastaajat kokivat vahvuudeksi esimiehen riittävän tavoitettavuuden sekä sen että hänen puoleensa on helppo kääntyä. Vahvuudeksi koettiin myös työyksikön esimiesten riittävä tuki ja kannustus työn suorittamiseen. Yli puolet vastaajista koki esimiehen ottavan huomioon ehdotuksia ja ideoita, saavansa riittävästi kannustusta ja tukea työhönsä, esimiehen tuen muutoksessa olleen riittävän, esimiehen olevan oikeudenmukainen ja tasapuolinen sekä kannustavan kehittymään työssä (kuva 19).

Kehittämiskohteeksi vastauksissa nousi nykyisen johtamismallin selkeyttäminen.



KUVA 19. Valmentava johtaminen (n=26)

Johtamiseen liittyvissä avoimissa palautteissa esille nousi, että esimieheen on helppo ottaa yhteyttä sekä keskustella asioista hänen kanssaan.

”...Minun mielestä esimieheen on helppo ottaa yhteyttä ja keskustella asioista.”

Osa vastaajista koki, ettei esimiehen tuki ollut riittävä, lisäksi toivottiin tasapuolista kohtelua kaikkien ammattiryhmien välillä koko organisaatiossa.

”Esimiehen rooli muutoksen tukemisessa ei ole ollut riittävä. Esimies korostaa liikaa positiivista ajattelua asioissa, joihin pitäisi saada muutosta...”

Lisäksi osa vastaajista kokee heillä olevan enemmän kuin yksi esimies.

”Koen, että minulla on tällä hetkellä kaksi esimiestä...”

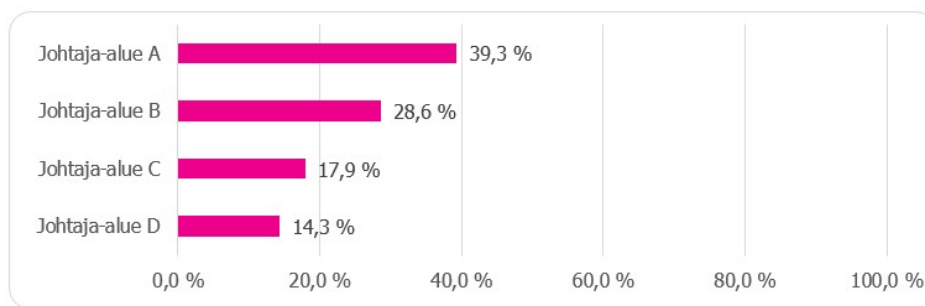
4.4 Asiakastyytyväisyyskysely toimintamallin muutoksesta

Hallinnollisia sihteeripalveluita käyttäville sisäisille asiakkaille toteutettiin asiakastyytyväisyyskysely syyskuussa 2020 (liite 3). Kysely lähetettiin neljälle eri tasoiselle johtaja-/esimiesryhmälle, yhteensä 49 vastaanottajalle. Kohderyhmän oli vastaava kuin marraskuussa 2019 toteutetussa lähtötilanteen kartoituskyselyssä.

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden kokemuksia uudelleen organisoituneen hallintosihteeripalveluiden toimivuudesta lähi- sekä keskitettyjen palveluiden osalta. Kyselyssä käytettiin Likertin-asteikkoa, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan lähi- sekä keskitettyjen palveluiden tehtäväkokonaisuuksia valitsemalla omaa kokemustaan parhaiten vastaava vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot olivat 4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä sekä 0 = en osaa sanoa/en ole käyttänyt palvelua. Lisäksi vastaajilta pyydettiin kehittämisehdotuksia palveluiden parantamiseksi kunkin aihealueen osalta huomioiden yksikön tulevaisuuden tarpeet.

Kyselystä saatua määrällistä aineistoa analysoitiin luokittelemalla vastaukset kyselyohjelman analysointitoiminnolla sekä Excelissä. Tulokset analysoitiin laatimalla niistä kaksi erillistä sarjaa, ne esitetään tuloksissa graafisina kuviaina ja käsitellään niin, että yli 3 keskiarvolla olevat vastaukset nähdään vahvuuksina ja vastaavasti alle 2,5 keskiarvon olevat nähdään kehittämiskohteina. Ensimmäinen sarja muodostuu kaikkien vastausten keskiarvosta, ja toinen sarja asteikolla 1 – 4 annetuista arvioista, jossa vastauksista on poistettu nolla vastaukset (en osaa sanoa/en ole käyttänyt palvelua). Määrällisestä aineistosta muodostettiin prosenttiosuudet teemoittain tulosten tarkempaa analysointia varten (liite 5). Kyselyn laadullinen aineisto analysoitiin luokittelemalla vastaukset kyselyssä käytettyjen teemojen mukaisesti. Laadullisen aineiston vastauksista esitetään tuloksissa otteita alkuperäisinä tekstisitaateissa.

Kyselyn taustatietona kerätyt tehtävännimikkeet/- työskentely-yksiköt esitetään tuloksissa johtaja-alue A, johtaja-alue B jne., näin vastaajille taataan anonymiteettisyyden säilyminen. Kyselyyn vastasi 28 henkilöä, vastausprosentiksi muodostui 57 % (kuva 20).



KUVA 20. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosentti- ja taustatiedot (n=28)

Kyselyn ensimmäisessä osiossa vastaajat arvioivat **lähipalveluina tuotettavia palveluita**. Vastausten perusteella vahvuuksina nähdään henkilöstöhallintoon sekä johdon tukeen liittyvät tehtäväkokonaisuudesta. Vastaajista pääsääntöisesti kaikki olivat käyttäneet ko. palveluita ja he kokivat palveluiden olevan riittävät. Matkustuksen tukeen sekä sisäiseen ja ulkoiseen laskutukseen liittyviä palveluita vastaajista 17,9 % ei olleet käyttäneet lainkaan, mutta palveluita käyttäneet olivat näihin erittäin tyytyväisiä. Vastaajista puolet koki talouteen liittyvien palveluiden olevan riittävät (kuva 21).

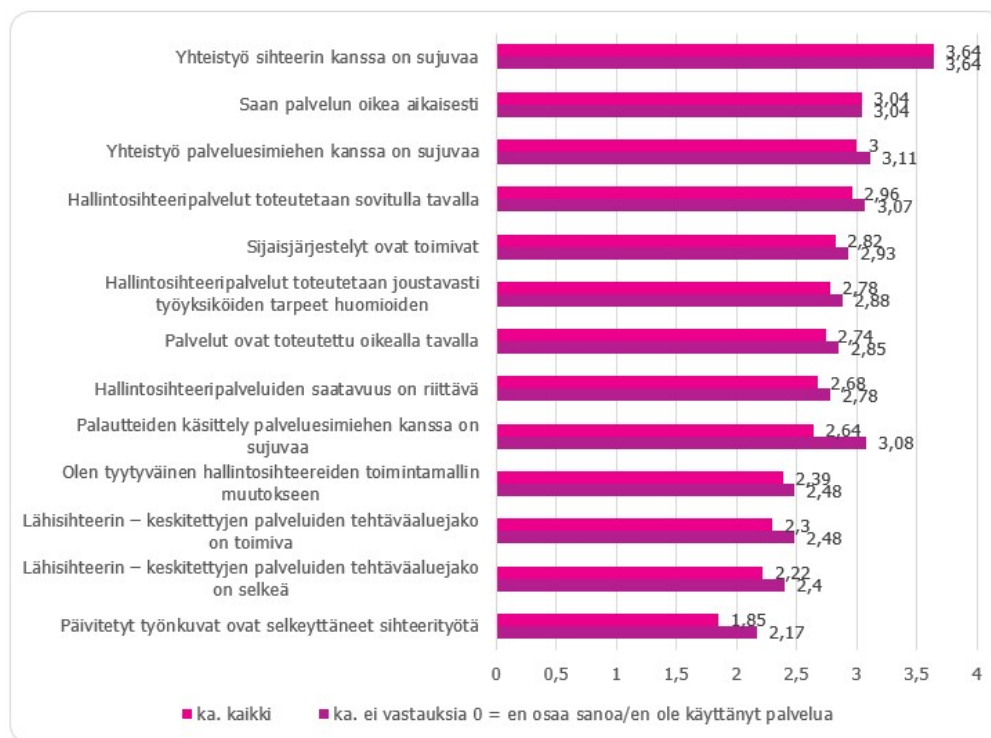


KUVA 21. Asiakastyytyväisyyskysely lähipalveluina tuotettavien tehtäväkokonaisuuksien arviointi (n=28)

Asiakastyytyväisyyskyselyn lähipalveluna tuotettavien tehtäväkokonaisuuksien osalta vastaajien avoimissa palautteissa nousi esille talousosaamisen riittävyys ja sen vahvistaminen jatkossa.

”Talouteen liittyvissä kysymyksissä sihteerin osaaminen ja yhteistyön jatkuvuus olisivat ensiarvoisen tärkeitä.”

Palveluiden toimivuuden vastaajat kokivat olevan pääsääntöisesti hyvällä tai erinomaisella tasolla. Erityisesti yhteistyö sihteerien kanssa koettiin sujuvaksi. Lisäksi vahvuuksina nähtiin palveluiden oikea aikaisuus, yhteistyön sujuvuus palveluesimiehen kanssa sekä palveluiden toteuttaminen sovitulla tavalla. Vastaajat kokivat palautteiden käsittelyn palveluesimiehen kanssa sujuvaksi, mikäli olivat käyttäneet palvelua. Vastaajista yli puolet koki sijaisjärjestelyt toimiviksi, palveluiden toteutuneen joustavasti työyksikön tarpeet huomioiden sekä toteutuneen oikealla tavalla ja palveluiden saatavuuden olleen riittävän. Lisäksi yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä toimintamallin muutokseen. Kehittämiskohteena vastaajat kokivat keskitettyjen palveluiden tehtäväaluejaon sekä työnkuvien selkeyttämisen (kuva 22).



KUVA 22. Palveluiden toimivuus (n=28)

Palveluiden toimivuuden osalta avoimissa palautteissa tuli esille, ettei muutosvaiheen perehdyttäminen ollut onnistunut kaikilta osin.

” Uusien/ tehtäviä vaihtavien sihteerien perehdyttäminen ja jatkuvan oppimisen turvaaminen ei minun näkökulmastani ole kunnossa...”

Palautteissa nousi myös esille, ettei muutos näkynyt päivittäisessä toiminnassa.

” Tosiasiassa toiminnan muutos ei tältä osin ole näkynyt...”

Vastaajat kokivat, ettei aina ollut täyttä varmuutta siitä kenelle mikäkin tehtävä kuuluu, lähihoitajille vai keskitettyyn palveluun.

” Päivittäin tulee esille, että ei olla varmoja kenelle nämä tehtävät kuuluvat tai kenen/jos kenenkään tulisi nämä tehdä...”

Lisäksi palautteissa nostettiin esille yksikön sihteerin sijaisjärjestelyt ja niistä tiedottaminen.

” ...hallintosihteerin sijaisjärjestelyt ovat oman kokemuksen mukaan hieman huteralla pohjalla...”

Asiakaslähtöisyyden osa-alueen vastaajat kokivat olevan erinomaisella tai vähintään hyvällä tasolla. Vahvuksina koettiin sihteerien asiakaspalvelutaidot, osaamisen riittävyys sekä heidän motivoituneisuus työhönsä. Vastaajista yli puolet kokivat sihteerien toimivan hyvin erilaisissa yllättävissäkin tilanteissa, toimintaympäristö osaamisen olevan riittävän sekä tuovan esille omaan työhönsä liittyviä kehittämissuhteita. Vastaajista 17,9 % ei ollut kokemusta osallistuvako sihteerit oman työnsä kehittämiseen (kuva 23).



KUVA 23. Asiakaslähtöisyys (n=28)

Asiakaslähtöisyyden osalta avoimissa palautteissa tuli esille hallinnollisen sihteeripalveluiden asiakaspalvelun olleen aina hyvällä tasolla, ennen muutosta sekä sen jälkeen.

”... ovat erittäin osaavia työssään ja myös minä olen saanut hyvää asiakaspalvelua aina...”

Hallintosihteereillä koettiin osaamisen yleisesti olevan hyvällä tasolla, joskin avoimissa palautteissa tuotiin esiin päivittämisen tarpeita.

” Eri hallintosihteereillä osaaminen ja mukautuminen uusiin tilanteisiin on hyvin vaihtelevaa. Osalla olisi selkeää tarvetta osaamisen päivittämiseen.”

Keskitettyjen palveluiden osalta korostui, etteivät vastaajat olleet juurikaan käyttäneet näitä palveluita, ja ne olivat jääneet heille tuntemattommiksi. Vastaajista hankintaprosessiin liittyviä ja palvelussuhdeyksikön palveluita ei ollut käyttänyt 10,7 % vastaajista, mutta palveluita käyttäneet kokivat niiden olevan hyvällä tasolla. Viestintään sekä sopimuksiin liittyviä palveluita vastausten perusteella neljännes ei ollut käyttänyt niitä lainkaan (kuva 24).



KUVA 24. Keskitettyinä palveluina tuotettavat tehtäväkokonaisuudet (n=28)

Keskitettyjen palveluiden toimivuuden osalta avoimissa palautteissa nousi esille, että kyseisten palveluiden osalta osaajaa on vaikea löytää sekä joidenkin palveluiden osalta käytettävissä oleva resurssi on rajallinen.

” On vaikea löytää osaajaa em. asioihin liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä työ toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli selvittää kehittämiskohteena olevan organisaation tulevaisuuden hallinnolliset sihteeritarpeet työ- ja toimintatapojen kehittyessä, sekä kuinka niitä tulisi kehittää asiakastarpeita vastaaviksi ja miten valmentavalla johtamisella tuetaan toiminnan muutosta.

Osana toimintatutkimusta oli luoda uusi toimintamalli hallinnon sihteeripalveluille, johon pyrittiin löytämään ratkaisuja ja parannusehdotuksia yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa. Uuden toimintamallin tavoitteena oli keskittää erityisosaamista vaativat sihteerityön tehtävät sekä samalla turvata ne tehtävät, jotka tuotetaan lähipalveluina, varmistaa palvelujen- sekä osaamisen tasainen laatu erityisosaamista vaativilla osa-alueilla. Uuden toimintamallin luominen liittyi osaltaan organisaation talouden sopeuttamisvaatimuksiin.

5.1 Tulosten yhteenveto

Asiakaskokemusta mitataan asiakastyytyväisyydellä ja henkilöstön asiakaslähtöisyydellä tiedetään olevan positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Saarijärvi & Puustinen (2020, 21) ja Bolton ym. (2018, 778) kuvaavatkin onnistuneen vuorovaikutuksen henkilöstön ja asiakkaiden välillä synnyttävän positiivisia asiakaskokemuksia. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan todeta asiakkaiden sekä henkilöstön vuorovaikutuksen onnistuneen ja sitä kautta on pystytty luomaan asiakkaille positiivisia asiakaskokemuksia mm. palveluiden riittävyyden, luotettavuuden ja tehokkuuden sekä yhteistyön sekä vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Asiakaspalautteiden mukaan toimintamallin muutoksessa onnistuttiin sekä koettiin vahvuuksina henkilöstöhallinnon- sekä johdon tukeen liittyvien tehtävien osa-alueiden osaaminen. Palveluiden toimivuuden näkökulmasta vahvuudeksi koettiin yhteistyö sekä sihteerien, että heidän palveluesimiehensä kanssa, lisäksi palveluiden tuottaminen oikea-aikaisesti ja sovitulla tavalla nähtiin vahvuutena. Asiakaslähtöisyyden alueella vahvuuksina koettiin sihteerien hyvät asiakaspalvelutaidot sekä heidän osaaminen ja motivaatio työhön (kuva 25).



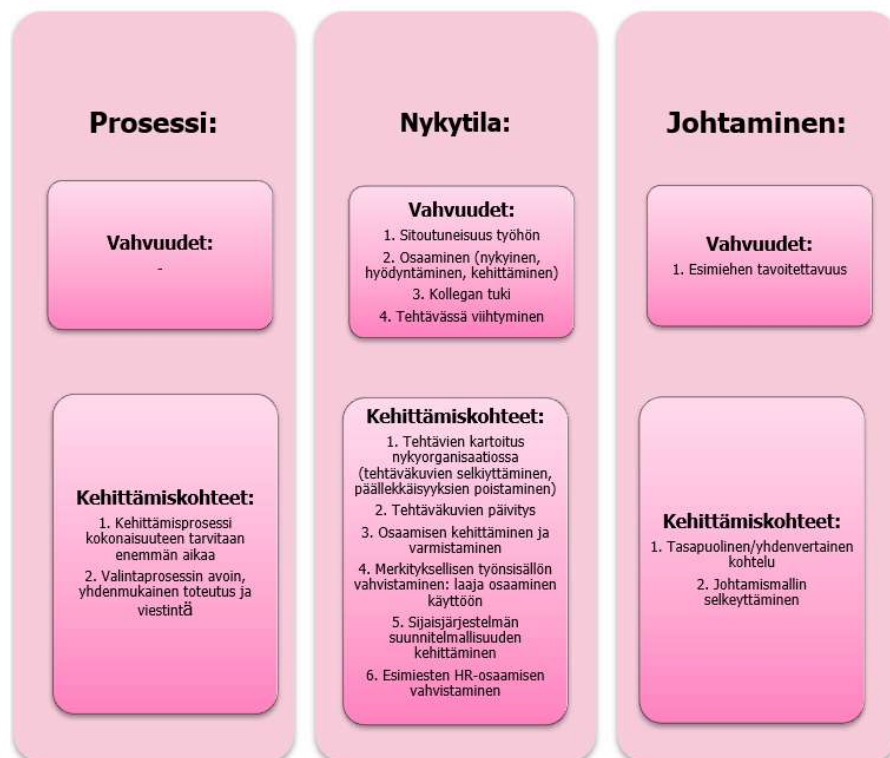
KUVA 25. Asiakaskyselyssä esille nousseet vahvuudet sekä kehittämiskohteiden kokonaisuudet

Juuti (2015, 89) toteaa, että asiakkaan tarpeet ja odotukset saadaan täytettyä, kun osaaminen perustehtävien osalta on hyvällä tasolla. Lähipalveluina tuotettavien sihteerintyön tehtävien osalta saatujen tulosten perusteella tällä osa-alueella pääsääntöisesti onnistuttiin hyvin. Kehittämiskohteeksi nousi talousosaamisen vahvistaminen, sijaisjärjestelyjen- ja työnjaon selkeyttäminen. Epäselvien tehtäväjakojen kautta syntynyt kokemus voi vaikuttaa asiakaskokemukseen negatiivisesti myös osaamisen näkökulmasta.

Kauhanen (2018, 68) ja Furman ym. (2014, 100) huomauttavat hyvän palveluntason kriteerien olevan saavutettu asiakkaan tarpeiden sekä odotusten täytyttyä. Asiakslähtöisyyden perustana on henkilöstön osaaminen sekä työ- ja toimintatapojen yhtenäisyys. Saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, etteivät nämä kriteerit kaikilta osin ole täyttyneet, koska kehittämiskohteeksi asiakslähtöisyyden osa-alueella organisaatiossa jää osaamisen päivittäminen, jolla nähdään olevan suuri merkitys asiakaskokemukseen.

Virtanen ym. (2011, 19) näkevät ensiarvoisen tärkeänä, että asiakkailla tulee olla tieto mitä palveluita heillä on käytettävissä ja miten ne toimivat. Tuloksista on nähtävissä, että keskitettyjen palveluiden osalta kaikilla asiakkailla ei ole tietoa näiden palveluiden toimivuudesta sekä niiden saatavuudesta, tämä jää organisaatiossa kehittämiskohteeksi.

Henkilöstön uudelleen organisoitumisen palautekyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstökokemuksen osalta nykytilan arvioinnissa vahvuuksina koettiin työhön sitoutuminen, osaaminen, kollegan tuki, tehtävässä viihtyminen sekä esimiehen tavoitettavuus (kuva 26).



KUVA 26. Henkilöstökyselyssä esille nousseet vahvuudet sekä kehittämiskohteet

Heimonen & Nurmiluoto (2017, 86) sekä Bond & Seneque (2013, 67) näkemyksen mukaan muutosten tekeminen on sujuvampaa niissä organisaatioissa, joissa hyödynnetään valmentavaa johtamista. Osallistaminen on yksi valmentavan johtamisen keino, joka tutkimustuloksen henkilöstökokemuksen näkökulmasta ei muutoksessa ole toteutunut riittävällä tasolla. Saatujen tulosten perusteella uudelleen organisoitumisprosessi toteutettiin kokonaisuutena liian nopealla aikataululla. Lisäksi valintaprosessin osalta olisi toivottu enemmän avoimuutta sekä standardisoitua toteutusta.

Ristikangas & Grünbaum (2016, 17) näkemyksen mukaan työntekijäkokemus korreloi suoraan asiakaskokemukseen, eli tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaitaan 40 % paremmin kuin tyytymättömät. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan todeta henkilöstökokemuksen työkuvan nykytilanteen arvioinnin perusteella olevan hyvällä tasolla, lukuun ottamatta tehtäväaluejakoa, perehdytystä sekä tehtävänkuvia. Nämä tulokset ovat yhtenevät asiakastyytyväisyyskyselyssä esille nousseiden kehittämiskohteiden kanssa ja vahvistavat tutkimuksen tuloksia kehittämiskohteista.

Elinger (2013, 310) näkemyksen mukaan henkilöstölle tulee antaa riittävän haasteellisia tehtäviä heidän osaamisen kehittämiseksi. Tutkimustuloksen mukaan henkilöstön osaamista ei kaikilta osin ole hyödynnetty, koska nykytilan osa-alueella kehittämiskohteeksi nousi merkityksellisen työsisällön vahvistaminen sekä laajan osaamisen hyödyntäminen. Lisäksi nykytilan osa-alueella kehittämiskohteeksi nousi sijaisjärjestelmän suunnitelmallisuuden sekä esimiesten HR-osaamisen kehittäminen.

Aaltonen ym. (2005, 301) mukaan esimiehen joka noudattaa valmentavaa johtamisteesiä on mm. pystyttävä perustelemaan päätökset, tunnistamaan henkilöstön motivaatiotekijät ja on toimittava ehdottoman rehellisesti ja oikeudenmukaisesti koko henkilöstölle. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, ettei tässä kaikilta osin ole onnistuttu, koska johtamisen osa-alueella kehittämiskohteeksi nousivat tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu sekä johtamismallin selkeyttäminen.

Näitä kehittämiskohteiksi nousseita asioita tulisi ratkaista yhdessä henkilöstön kanssa valmentavan johtamisen menetelmillä. Osallistuttaessa henkilöstöä mukaan toiminnan kehittämiseen heidän olemassa oleva osaamisensa saadaan koko organisaation käyttöön ja kehittämistarpeet tulevat huomioiduksi. Valmentava johtamista hyödyntämällä opitaan yhdessä, työskentely on vastavuoroista sekä uusien näkökulmien löytämistä työhön. Lisäksi jokainen ottaa vastuun omasta työstään ja tavoitteista. Onnistuneella henkilöstökokemuksella luodaan parempaa asiakaskokemusta, jolla on suorayhteys asiakastyytyväisyyteen.

Tutkimuskysymyksillä haettiin vastausta siihen, miten hallinnollisia sihteeripalveluita tulisi kehittää asiakastarpeita vastaaviksi sekä millä tavoin valmentavalla johtamisella tuetaan toiminnan muutosta. Näiden kysymysten osalta vastaukset on kirjattu tulosten yhteenvetotietoihin.

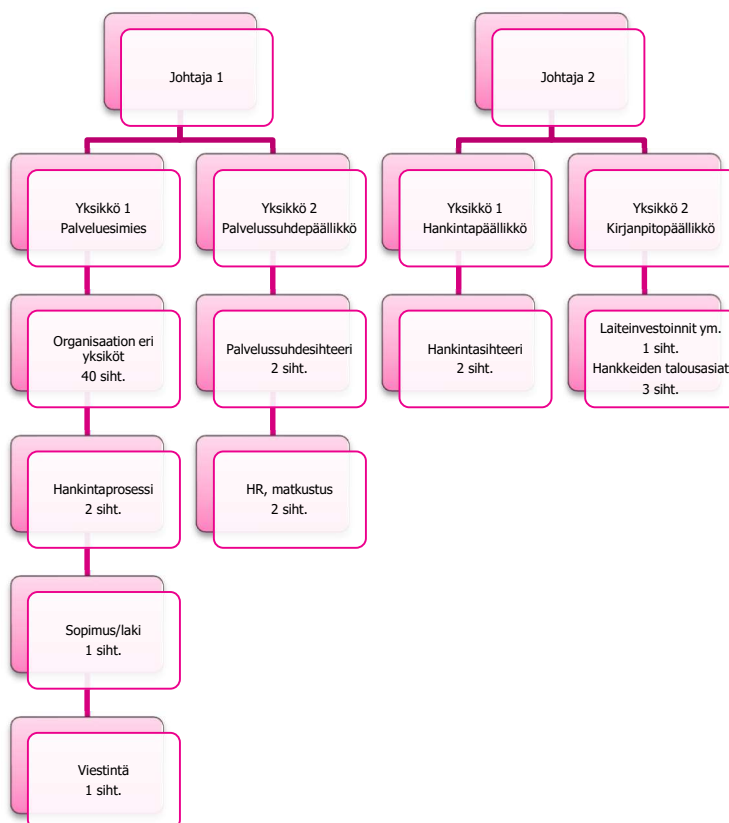
Kolmantena tutkimuskysymyksenä esitettiin mitkä ovat tulevaisuuden hallinnollisten sihteereiden tarpeet työ- ja toimintatapojen kehittyessä. Tähän kysymykseen tällä tutkimuksella ei saatu vastausta. Syynä tähän lienee, että tutkimuksessa keskityttiin pitkälti toteutettavana olleeseen hallinnollisten sihteereiden uudelleen organisoitumiseen, ja asiakaskyselyssä vastaajat näkivät kehittämiskohteet lähiajan kehittämistarpeina. Kyselytutkimuksen kysymysten asettelua olisi näiltä osin pitänyt myös tarkentaa. Saatua tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään ainoastaan nykytilan kehittämiseen.

Yhteenveto asetettujen tavoitteiden osalta voidaan todeta, että tutkimuksen aikana saatiin luotua tavoitteiden mukainen uusi toimintamalli sekä otettiin käyttöön uudet toimintatavat tavoitteiden mukaisesti, jotka tutkimustulosten mukaan on koettu riittäväksi johdon ja esimiesten näkökulmasta. Talouden sopeuttamisvaatimusten osalta ensimmäisen vajaan toimintavuoden aikana päästiin tavoitteeseen, mutta lopulliset säästöt selvinnevät toiminnan vakiinnuttua. Tutkimuksen aikana erityisosaamista vaativat tehtävät keskitettiin ja lähipalveluina tuotettavaksi jäävät tehtävät toteutettiin johtajien sekä esimiesten tukena suunnitellusti. Tämän tutkimuksen aikana palveluiden ja osaamisen tasaisen laadun varmistaminen erityisosaamista vaativilla alueilla ei kokonaisuutena toteutunut ja se jää tulevaisuuden kehittämiskohteeksi organisaatiossa.

Yksilöiden osaamisen kehittämisen voidaan todeta epäonnistuneen osittain tutkimuksen toteutuksen aikana. Tähän vaikutti osaltaan uudelleen organisoitumisen aikaan COVID-19 taudin ilmaantuminen, jonka myötä henkilöstö siirtyi pääosin etätööhön. Tämän vuoksi perehdyttäminen uusiin tehtäviin jäi vajaaksi tai kokonaan toteuttamatta. Etätöyö oli kaikille uutta ja etätöyön aluksi keskittyminen kohdentui työstä suoriutumiseen ja yhteisten toimintatapojen löytämiseen yksiköissä.

Tutkimuskohteen hallinnon sihteeriryhmä (n. 60) työskenteli kehittämistyön alussa hallinnollisesti kahdella eri alueella organisaatiossa. Ensimmäisellä organisaatioalueella sihteerit sijoittuvat seitsemään eri yksikköön, jossa kussakin heillä on hallinnolliset esimiehet sekä yksi yhteinen ammatillinen esimies. Toisella organisaatioalueella sihteerit jakautuvat viiteen eri yksikköön eri esimiesten alaisuuteen.

Uudelleen organisoitumisen myötä hallinnon sihteereitä on yhteensä 54 ja he sijoittuvat hallinnollisesti yhden organisaatioalueen alle, aiemman kahden sijaan (kuva 27).



KUVA 27. Hallinnollisten sihteeripalveluiden organisoituminen

Uudelleen organisoitumisen myötä sihteerit työskentelevät neljän eri esimiehen alaisuudessa, palveluesimiehen, palvelussuhde-, hankinta- sekä kirjanpitoapäällikön, jotka ovat kahden eri johtajan alaisuudessa.

5.2 Kehittämisehdotukset organisaation käyttöön

Perustuen tehtyyn tutkimukseen ja siinä saatuihin tuloksiin sekä aihealueen teoriaan esitän organisaatiolle valmentavaa johtamista otettavaksi osaksi organisaation strategiaa, josta olisi hyötyä päivittäisjohtamisessa sekä suunniteltaessa vastaavanlaisia muutoksia tulevaisuudessa. Valmentavan johtamisen ollessa osana organisaation strategiaa mahdollistaisi se perustan henkilöstöressurssien kehittämiseksi.

Tutkimuksen kirjallisuus katsauksessa nousi vahvasti esille valmentavan johtamisen merkitys osana organisaation strategiaa. Heimonen & Nurmiluoto (2017, 91) ja Uusiautti & Määttä (2014, 54) näkevät valmentamisella edistettävän organisaation strategian sekä tavoitteiden konkretisoitumista sekä niiden toteuttamista. Bondin & Senequen (2016, 16) näkemyksen mukaan valmennus on tarkoitettu kannustamaan tulevaa kehitystä ja muutosta toiminnassa.

Ristikangas & Grünbaum (2016, 16) sekä Aaltonen ym. (2005, 301) näkevät valmentavan johtamisen näkökulmasta olevan tärkeää, että organisaation ohjeet sekä tavoitteet ovat selkeät ja kaikkien tiedossa, koska niiden perusteella työ- ja toimintatavat eri tehtäviin tulisi valita. Tavoitteiden ja ohjeiden ollessa kaikille selkeät, saadaan työ- ja toimintatavat yhtenäisiksi, jolloin asiakkaille pystytään varmistamaan tasalaatuiset palvelut. Kurttila & Aalto (2015, 19) sekä Hicks & McCracken (2014, 78) näkevät erittäin merkityksellisenä valmentavassa johtamisessa olevan kuinka henkilöstö saadaan huomaamaan uusia näkökulmia sekä toimintatapoja työssään kehittääkseen niitä. Vastavuoroisuus toiminnassa lisääntyy ja osallistamisen kautta henkilöstö saadaan enemmän osallistumaan kehittämistoimintaan. Huomion arvoista on myös Pousa & Mathieu (2014, 73-74) tutkimustulos valmentavan johtamisen merkityksestä henkilöstön motivaatio, joka puolestaan näkyy työntuloksissa, ja sitä kautta asiakastytyväisyydessä.

Kokemukseni mukaan strategia koetaan tällä hetkellä vieraaksi eikä sitä ymmärretä osaksi jokapäiväistä työtä, vaikka työssä toimitaan tietämättään organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Valmentavan johtaminen ollessa osana organisaation strategiaa mahdollistaisi se esimiehille lisää työkaluja strategian jalkauttamiseksi sekä tuoda se näkyväksi osaksi henkilöstön omaa työtä.

Lisäksi huomion tulisi kiinnittyä siihen, että organisaatiokulttuurin tulisi tukea työntekijöiden vastuun ottamista sekä kantamista omasta työstään. Tutkimuskohteen organisaatiolle annettu kehitysehdotus on yleistettävissä vastaavissa toimintaa uudelleen organisoivissa yrityksissä.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli minulla mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Valmentava johtaminen on ehkä yksi nykypäivän trendi ja paljon puhuttu johtamismenetelmä. Työn alkumetreillä pohdinkin, löydäkö riittävästi teoretietoa aiheesta tutkimukseeni. Mielestäni sain riittävästi laadukkaita ja monipuolisia lähdemateriaaleja työhöni, niin valmentavasta johtamisesta kuin asiakaslähtöisyydestä sekä asiakaskokemuksesta. Mielenkiintoista oli huomata myös, että henkilöstökokemus oli nostettu osaksi asiakaskokemusta. Työn edetessä huomasin tiedon lisäävän ”tuskaa”, toisin sanoen innostuin hie- man liikaa joistakin lähdemateriaaleista niiden mielenkiintoisuuden vuoksi. Haasteeksi minulle muodostuikin tiedon rajaaminen, mutta koen saaneeni valittua parhaan ja monipuolisen lähdeaineiston työhöni. Tutkimuksen aikana olen oppinut paljon uutta tiedonhankinnasta sekä hyödyntämään saatavilla olevaa tietoa.

Haasteeksi opinnäytetyön raportin laatimisessa muodostui aikataulus. Tutkimuksen aloitus vaiheessa asetin työn valmistumiselle tavoitteeksi joulukuun 2020, tämä tavoite muuttui kuitenkin työn edetessä. Tähän vaikutti osaltaan oma intensiivinen mukanaolo- ja osallistuminen toiminnan muutokseen, toimiessani muutosprosessin ”vetojuhtajana” palveluesimiehen roolissa. Koen kuitenkin prosessin pitkittymisestä olleen minulle hyötyä, koska oma oppimiseni sekä ymmärrykseni aiheeseen lisääntyi tänä aikana perehtyessäni aiheeseen syvällisemmin.

Tämä tutkimus kokonaisuudessaan vahvisti omaa osaamistani sekä ammatillista kasvua, josta on varmasti hyötyä tulevaisuuden esimiestyössä. Käsitykseni valmentavan johtamisen hyödyistä on vahvistunut opinnäytetyöprosessin aikana, ja uskon tästä työstä hyötyvän niin tutkimukseen osallistujien kuin koko kohdeorganisaation.

6.1 Hyödyt toimeksiantajalle

Tämän opinnäytetyön hyötynä voidaan nähdä toimeksiantajan organisaatiossa aikaan saatu muutosprosessi, joka toteutettiin yhdessä eri toimijoiden kanssa. Tutkimuksen aikana palveluja saatiin yhtenäistettyä sekä palvelun laatua parannettua, näiden osalta tulokset tulevat lisääntymään pidemmällä aikavälillä.

Pohjois-Savossa on käynnistetty POSOTE20-hanke, joka sisältää kaksi erillistä hanketta sote-rakennuudistus sekä tulevaisuuden sote-keskus-ohjelma. Hanke koordinoi Pohjois-Savon sote-kehittä- mishankkeita ja sote- uudistuksen alueellista valmistelua. Sote-uudistuksen tavoitteena on muodostaa hyvinvointialueet. Tämän tutkimuksen voidaan todeta olevan yksi vaihe tätä prosessia ja on toteutettu tämän prosessin alkupäässä. Jatkossa toimeksiantajalle tästä tutkimuksesta on hyötyä tulevien hyvinvointialueisiin liittyvissä muutosprosesseissa ja niiden suunnittelussa.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa on noudatettu Savonia ammattikorkeakoulun ohjeistuksia opinnäytetyön tekoon liit- tyen. Ennen tutkimuksen aloitusta kohde organisaation henkilöstö- ja hallintojohtajalta haettiin sisäi- nen ammattikorkeakoulu- ja ammatillisten oppilaitoksen opiskelijoiden opinnäytetyön lupa tutkimuk- sen toteuttamiseksi. Organisaatiossa lupaa edellytetään opinnäytetöissä, joissa osallisena on organi-

saation henkilöstöä. Tuomi & Sarajärvi (2018, 27) painottavat, että empiirisessä tutkimuksessa tutkijan on etiikan näkökulmasta huolehdittava siitä, ettei yksittäisiä tiedonantajia tunnisteta henkilöinä heidän vastaustensa perusteella. Työssä on noudatettu tätä henkilöllisyyden suojaa. Kyselyjen tiedot on kerätty anonymieinä, eikä tutkijalla ole tiedossa ketkä kyselyyn ovat vastanneet. Asiakaskyselyssä vastaajien taustatietoina kerättiin vastaajien tehtävänimike, ne esitetään työssä siten, ettei ne ole tunnistettavissa. Tutkimuksen aikana tutkija suoritti osallistuvaa havainnointia työpajatyökentelystä, havainnoinnin tulokset on esitetty tässä työssä huomioiden eettisyys näkökulma tutkimukseen osallistujiin nähden.

Opinnäytetyöltä edellytetään tieteellisyyttä, eli tutkimustulosten oikeellisuutta. Tulosten tulee olla oikeita ja niihin tulee voida luottaa. Luotettavan tiedon saanti varmistetaan jo tutkimusasetelma laadittaessa, eli tutkimuksessa tutkitaan niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy, lisäksi tutkimusmenetelmiä tulee käyttää oikein. (Kananen 2014, 125; Heikkilä 2014, 176.)

Heikkilän (2014, 176) ja Kananen (2014, 125) mukaan tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin (oikeiden asioiden tutkiminen) sekä reliabiliteetin (tutkimustulosten pysyvyys) avulla. Tämän opinnäytetyön voidaan todeta olevan validi, koska tutkimuksen kohderyhmänä olivat hallinnollisten sihteeripalveluiden toimintamallin kehittämisen kohteena ollut henkilöstö sekä sisäiset asiakkaat. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että kyselytutkimusten kysymykset on laadittu, niin että niiden avulla on pystytty saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Määrällisen (kvantitatiivinen) tutkimuksen luotettavuuden osalta on tärkeää, että otanta on edustava sekä riittävän suuri, eli vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita, niin että ne kattavat koko tutkimusongelman (Heikkilä 2014, 178). Tutkimuksen määrällinen aineisto kerättiin kultakin vastaajaryhmältä strukturoitua tutkimuslomaketta käyttäen, eli lomake näyttäytyi kaikille vastaajille samanlaisena, eikä ohjannut vastaamista. Luotettavuutta näiltä osin voi ainoastaan heikentää mahdollisuus, jos vastaaja on ymmärtänyt kysymykset omasta kontekstistaan, eli omalla tavallaan. Tutkimusten osalta otannan voidaan todeta olevan riittävän suuri luotettavuuden kannalta, koska kaikissa kyselyissä vastausprosentteiksi saatiin yli 50 %, vaihteluvälin ollessa 58 % - 82,7 %.

Toimintatutkimuksen tutkimustulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää riittävän tarkka dokumentaatio tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun osalta. Toimintatutkimuksessa saadut tulokset pätevät kiistatta vain ko. tapaukseen, mikäli validiteetti on kunnossa. (Kananen 2014, 134.) Tämän tutkimuksen kyselylomakkeet sekä tulokset on dokumentoitu opinnäytetyön liitteiksi (liitteet 1– 6). Tämän tutkimuksen tulosten voidaan katsoa pätevän vain tähän tapaukseen, ja ne ovat siirrettävissä vain vastaavin tapauksiin, mitä tämä tutkimus on.

Kananen (2014, 135) mukaan toimintatutkimuksen luotettavuutta olisi mahdollista vahvistaa luettamalla tutkimustuloksia tutkittavilla, mikäli lukijat ovat samaa mieltä tutkijan kanssa tulkinnasta vahvistaa se tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen aikana on mahdollista tapahtua reaktiivisuus, eli tutkimuksen saastuminen, jolloin tutkimustilanteella sekä tutkijalla on aina vaikutusta tutkittaviin, sitä voi olla enemmän tai vähemmän. Reaktiivisuus syntyy, kun tutkija on vuorovaikutussuhteessa tutkittavaan, mutta näin voi käydä myös toisinpäin, eli tutkija mukautuu tutkittavaan kohteeseen. (Kananen 2015, 339.) Tutkijan vaikutusta on kuitenkin mahdotonta poistaa, mutta

se tulee tiedostaa (Maxwell 1996, 91). Tässä tutkimuksessa Surveypal-kyselynä toteutettu henkilökyselyn tulokset on käyty läpi yhdessä tutkimukseen osallistujien kanssa, tässä yhteydessä tulkinasta ei saatu eroavaisuutta. Tulosten luetuttaminen ennalta tässä tapauksessa koettiin haasteellisenä, koska kuinka valita lukijat 40 henkilön ryhmästä noudattaen tasapuolisuutta ja yhdenmukaisuutta henkilöstön kesken. Kokonaisuutena tutkimustulokset käsitellään organisaatiossa sen jälkeen, kun tämä työ on hyväksytty oppilaitoksen sekä toimeksiantajan puolesta. Tutkimuksen luotettavuutta olisi mahdollisesti voinut heikentää se, että tutkija on läheisessä suhteessa tutkittavaa organisaation toimiessaan tutkittavan kohteen henkilöstön esimiehenä. Tällä kuitenkin ei nähdä olleen vaikutusta tutkimustuloksiin, koska tulokset perustuvat käytettyihin aineistoihin ja ne ovat dokumentoitu.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa ei saatu vastausta tutkimuskysymykseen mitkä ovat tulevaisuuden hallinnolliset sihteeritarpeet työ- ja toimintatapojen kehittyessä. Tulevaisuuden sihteeritarpeet tulevat kuitenkin mitä todennäköisemmin muuttumaan tulevan Sote-uudistuksen myötä. Tämän vuoksi jatkotutkimusaiheeksi esitän tutkimusta, jolla tutkitaan kuinka tulevaisuuden sihteeritarpeita tulisi kehittää huomioiden PoSoTe- suunnitelmat ja kuinka henkilöstön osallistaminen tähän tulisi ennakoida.

Lisäksi tähän tutkimukseen liittyen on ehdottoman tärkeää tehdä uusintamittaus palveluiden toimivuudesta sekä mitkä ovat muutoksen vaikutukset pidemmällä aikavälillä, niin asiakas- kuin henkilökokemuksen osalta.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio, Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2005. Syty ja sytytä - Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Ahvenainen, Perttu, Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Benincasa, Robyn 2012. 6 Leadership styles and when you should use them. Fast Company 29.5.2012.

<https://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them>. Viitattu 6.3.2021.

Bolton, Ruth, McColl-Kennedy, Janet, Cheung, Lilliemay, Gallan, Andrew & Orsingher, Chiara 2018. Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. Emerald Group Publishing Limited 29 (5), 776-808.

<https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/scholarly-journals/customer-experience-challenges-bringing-together/docview/2130787884/se-2?accountid=27296>. 29/5. Viitattu 12.3.2021.

Bond, Christopher & Seneque, Medgan 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. The Journal of management development 32 (1), 57-72. <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/scholarly-journals/conceptualizing-coaching-as-approach-management/docview/1191732061/se-2?accountid=27296>. Viitattu 21.2.2021.

Carlson, Maria & Forsell, Christina 2017. Esimies ja coaching - Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. painos. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Deloitte 2019. Deloitte Global's 2019. Health Care Outlook Explores Key Trends Shaping the Future. Al Bawada. <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/newspapers/deloitte-global-s-2019-health-care-outlook/docview/2182112915/se-2?accountid=27296>. Viitattu 9.3.2021.

Ellinger, Andrea 2013. Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. Journal of Occupational and Organizational Psychology 86 (3), 310-316. <http://web.b.ebsco-host.com.ezproxy.uef.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=7fc67c0a-e20f-45d0-a8a9-dff46f011873%40ses-sionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtGIZZQ%3d%3d#AN=89599649&db=bsh>. Viitattu 20.3.2021.

Filenius, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus - menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.

FRENCH, Steven 2009. Action research for practising managers. The Journal of management development, 28 (3), 187-204. <https://doi.org/10.1108/02621710910939596>. Viitattu 18.4.2020.

Furman, Ben, Pinjola, Nina & Rubanovitsch, Mika D. 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.

Heimonen, Raija & Nurmiluoto, Tuula 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus - Kysy, kuuntele ja coachaa. Helsinki: Trinket Oy.

Hicks, Robert, PhD & McCracken, John, PhD 2014. How to Get the Most out of Your Coaching. *Physician Executive* 40 (1), 78-80. <https://www-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/scholarly-journals/how-get-most-out-your-coaching/docview/1491899205/se-2?accountid=27296>. Viitattu: 20.2.2021.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hwang, Johye & Seo, Soobin 2016. A critical review of research on customer experience management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18 (10), 2218-2246. <https://www-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/scholarly-journals/critical-review-research-on-customer-experience/docview/1827863571/se-2?accountid=27296>. Viitattu: 4.4 2021.

Jain, Rajnish, Aagja, Jayesh & Bagdare, Shilpa 2017. Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice* 27 (3), 642-662. <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/scholarly-journals/customer-experience-review-research-agenda/docview/1891344496/se-2?accountid=27296>. 2055-6225. Viitattu: 4.4.2021.

Juuti, Pauli 2015. Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen. Juva: Bookwll Oy.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Juvens Print.

Kauhanen, Juhani 2018. Esimies tuottavuuden tekijänä. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Kemppainen, Tiina 2020. Customer Experience Formation. Väitöskirja. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/72664>. Viitattu: 11.3.2021.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus - uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kurttila, Minna & Aalto, Pia 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Printon: Helsingin seudun kauppakamari.

Lemon, Katherine N. & Verhoef, Peter C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of marketing* 80 (6), 69-96. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.uef.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=f8401a33-06b8-4f6a-91be667dcf932bbb%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtGIZZQ%3d%3d#AN=119129834&d b=bsh>. Viitattu: 13.3.2021.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

- Maxwell, J. 1996. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. s.l. : Sage Publications, Inc, 1996.
- McCarthy, Grace & Milner, Julia 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *The Journal of Management Development* 32 (7), 768-779). <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/scholarly-journals/managerial-coaching-challenges-opportunities/docview/1373220433/se-2?accountid=27296>. Viitattu: 6.3.2021.
- Nummenmaa, Lauri, Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2014. *Tilastollisten menetelmien perusteet*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Teemu 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pousa, C. & Mathieu, A. (2014). Boosting customer orientation through coaching: A Canadian study. *International journal of bank marketing*, 32(1), 60-81. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2013-0031>. Viitattu: 20.4.2021
- Punakallio, Minna 2020. *Valtion talousarvioesitys vuodelle 2021 ja kuntatalouden näkymät*. Kuntaliitto, liite asiointijalausuntoon. <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2020-AK-328062.pdf>. Viitattu: 9.3.2021.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Verkkokirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Gaudeamus Oy. Viitattu: 8.2.2021.
- Rantanen, Tanja, Jaakkola, Jenni & Vähänen, Miika 2020. *Vuoden 2021 kuntatalousohjelma*. Valtiovarainministeriö. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/vuoden-2021-kuntatalousohjelma-on-julkaistu>. Viitattu 9.3.2021.
- Reina, Timo 2018. *Kuntatalouden näkymät vuodelle 2019*. <https://www.kuntaliitto.fi/lausunnot/2018/kuntatalouden-nakymat-vuodelle-2019>. Viitattu: 5.3.2021.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2016. *Valmentava esimies*. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Vesa, Ristikangas 2013. *Valmentava johtajuus*. 3. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Saarijärvi, Hannu & Pekka, Puustinen 2020. *Strategiana asiakaskokemus*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Sydänmaalakka, Pentti 2015. *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tevameri, Terhi, Lappi, Jaana & Lehtonen, Kari. 2018. *Sote-toimiala murroksessa: Epävarmoista tulevaisuuden näkymistä uusiin innovaatioihin? Työ- ja elinkeinoministeriö*. <https://tem.fi/-/sote-toimiala-murroksessa-epavarmoista-tulevaisuuden-nakymista-uusiin-innovaatioihin->. Viitattu: 9.3.2021.

- Tseng, Lu-Ming 2019. How customer orientation leads to customer satisfaction. *The International Journal of Bank Marketing* 37 (1), 210-225). <https://www-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/2178935519?accountid=27296>. Viitattu: 4.4. 2021.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Uusiautti, Satu & Määttä, Kaarina 2014. Roadmap or merely compasses? Perceived meaningfulness as the core of caring leadership. *International Journal of Arts & Sciences* 7 (5), 735-748. <http://www.universitypublications.net/ijas/0705/pdf/V4Z440.pdf>. Viitattu: 7.3.2021.
- Uutela, Ulla 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja, kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>. Viitattu: 21.2.2021
- Valli, Raine & Aaltola, Juhani 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Verkkokirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-825-3>. Viitattu 21.3.2021.
- Valvio, Timo 2010. *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Villani, Isabella 2019. *Transform customer experience : how to achieve customer success and create exceptional CX*. Verkkokirja. 2019. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=5649350>. Viitattu: 12.3.2021.
- Virtanen, Petri 2018. *Palvelujen yhteiskunta*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, Petri, Suoheimo, Maria, Lamminmäki, Sara, Ahonen, Päivi & Suokas, Markku 2011. *Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen*. Verkkokirja <https://www.finna.fi/Record/oma.249478>. Viitattu: 11.3.2021.
- Vuorinen, Tero 2019. Asiakaslähtöisyys julkisella sektorilla ja asiakaskokemuksen johtaminen. HAUS International. Blogi Haus International. 28.10.2019. <https://haus.fi/asiakaslaittoisyys-julkisella-sektorilla-ja-asiakaskokemuksen-johtaminen/>. Viitattu: 13.3.2021.
- Wilson, Jonathan 2012. *Essentials of Business Research - A Guide to doing your research project*. Great Britain: MPG Books Group.

LIITE 1: LÄHTÖTILANTEEN ARVIOINTILOMAKE

Mitkä kokonaisuudet tulisi säilyttää lähipalveluna?
Laita asiakokonaisuudet tärkeysjärjestykseen (1 - 8):

Valitse yksi asiakokonaisuus kerran 1:ksi, 2:ksi jne.
Esim. Matkustuspalvelut 1, Hankinnat 2, Johdon tuki 3, jne.

	Erittäin tärkeä				Vähemmän tärkeä			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Johdon tuki (kokoussihteerin tehtävät, hallinto, asiakirjojen laatiminen ja hakeminen D360:stä, viranhaltijapäätösten valmistelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankinnat (palvelukeskuksen hankintapäätöksiin liittyvien asiakirjojen laatiminen yhdessä hankinnoista vastaavan henkilön/henkilöiden kanssa hankinta- ja toimintaohjeen mukaisesti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinto (HR: koko työsuhteen elinkaari mm. työsopimukset/virkamääräykset, poissaolot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matkustuspalvelut (koulutuspoissaolot- ja päätökset, matkavaraukset, matkalaskujen käsittely)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimushallinta (esim. kumppanuusopimukset, palvelujen osto- ja myyntisopimukset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen ja ulkoinen laskutus (laskujen asiatarkastus, käsittely ja selvitys, laskutuspyynnöt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talous (suunnittelu, seuranta ja ennusteet, kustannuslaskenta, tuoteistus ja laskutuksen tuki, lahjoitukset, hankkeet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä (viestinnän tuki ja opastus yksiköille, viestinnän myyntiin ja markkinointiin liittyvät asiakaspalvelutehtävät)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ehdotuksesi hallintosihteeripalveluiden kehittämiseksi:

LIITE 2: PALAUTEKYSELYLOMAKE UUDELLEEN ORGANISOITUMINEN HENKILÖSTÖ

Työpajatyöskentely

Valitse parhaiten omaa kokemustasi vastaava vaihtoehto

4 = Täysin samaa mieltä
 3 = Jokseenkin samaa mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä

	4	3	2	1
Sain riittävästi ennakkotietoa työpajatyöskentelystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistuin aktiivisesti työpajatyöskentelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävästi tietoa tulevasta muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpajatyöskentely oli johdonmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpajatyöskentely vastasi odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentely oli tavoitteellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentely oli vuorovaikutteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulin kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoin palaute työpajatyöskentelystä

Tehtäviin ilmoittautuminen ja valinnat

Valitse parhaiten omaa kokemustasi vastaava vaihtoehto

4 = Täysin samaa mieltä
 3 = Jokseenkin samaa mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä

	4	3	2	1
Sain riittävästi tietoa uusista tehtäväkokonaisuuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseni huomioitiin tehtävään valinnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulin valituksi toiveeni mukaiseen tehtävään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmoittautumis- ja valintaprosessi oli sujuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmoittautumis- ja valintaprosessi oli luottamuksellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoin palaute tehtäviin ilmoittautumisesta sekä valintaprosessista

Työnkuvani nykytilanteen arviointi
Valitse parhaiten omaa kokemustasi vastaava vaihtoehto

4 = Täysin samaa mieltä
3 = Jokseenkin samaa mieltä
2 = Jokseenkin eri mieltä
1 = Täysin eri mieltä

	4	3	2	1
Työnkuvani vastaa odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivitetyt tehtäväkuvat selkeyttivät työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtäväaluejako on toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain riittävän perehdytyksen tehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea työssäni kollegalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan hoidettua työtehtäväni työajan puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työhöni riittävä osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin hyödyntää osaamistani työssäni monipuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan kehittää osaamistani nykyisellä tehtäväalueellani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun oman työni kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuon esille työhöni liittyviä kehittämissuhteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostan vahvuuteni ja kehittämiskohteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on motivoivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on sopivan haasteellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn tehtävässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämissuhteet nykytilanteen kehittämiseksi

Valmentava johtaminen
Valitse parhaiten omaa kokemustasi vastaava vaihtoehto

4 = Täysin samaa mieltä
3 = Jokseenkin samaa mieltä
2 = Jokseenkin eri mieltä
1 = Täysin eri mieltä

	4	3	2	1
Esimieheni on tukenut minua riittävästi muutoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni puoleen on helppo kääntyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on riittävästi tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ottaa huomioon ehdotukseni ja ideoitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea ja kannustusta esimieheiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea ja kannustusta työni suorittamiseen työyksikön esimiehiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen hallinnollisten sihteereiden johtamismalli on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämisehdotukset johtamiseen liittyen

LIITE 3: PALAUTEKYSELYLOMAKE UUDELLEEN ORGANISOITUMINEN ASIAKKAAT

Asiakastyytyväisyyskysely hallintosihteeripalveluista

Tehtävänimikkeesi/työskentely-yksikkösi

Arvioi lähipalveluna tuotettavat tehtäväkokonaisuudet valitsemalla parhaiten omaa kokemustasi vastaava vaihtoehto

	4	3	2	1	0
Johdon tukeen liittyvät palvelut ovat riittävät (kokoussihteerin tehtävät, hallinto, asiakirjojen laatiminen ja hakeminen D360:stä, viranhaltijapäätösten valmistelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallintoon liittyvät palvelut ovat riittävät (HR:n kokotyösuhteen elinkaari mm. työsopimukset/ virkamääräykset, poissaolot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talouteen liittyvät palvelut ovat riittävät (suunnittelu, seuranta ja ennusteet, kustannuslaskenta, tuotteistus ja laskutuksen tuki, lahjoitukset, hankkeet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea matkustukseen liittyvissä asioissa (koulutuspoissaolot- ja päätökset, matkalaskujen käsittely, opastus ja ohjaus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäiseen ja ulkoiseen laskutukseen liittyvät tehtävät toteutuvat sovitun mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 = Täysin samaa mieltä
 3 = Jokseenkin samaa mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä
 0 = en osaa sanoa/en ole käyttänyt palvelua

Kehittämisehdotuksesi lähipalveluna tuotettavien palveluiden kehittämiseksi huomioiden yksikkösi tulevaisuuden tarpeet:

Arvioi palveluiden toimivuutta valitsemalla parhaiten omaa kokemustasi vastaava vaihtoehto

	4	3	2	1	0
Hallintosihteeripalvelut toteutetaan joustavasti työyksiköiden tarpeet huomioiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintosihteeripalvelut toteutetaan sovitulla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintosihteeripalveluiden saatavuus on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palvelun oikea aikaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelut ovat toteutettu oikealla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö sihteerin kanssa on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö palveluesimiehen kanssa on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteiden käsittely palveluesimiehen kanssa on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijaisjärjestelyt ovat toimivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivitetyt työnkuvat ovat selkeyttäneet sihteerityötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähisihteerin – keskitettyjen palveluiden tehtäväaluejako on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähisihteerin – keskitettyjen palveluiden tehtäväaluejako on toimiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen hallintosihteerien toimintamallin muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 = Täysin samaa mieltä
 3 = Jokseenkin samaa mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä
 0 = en osaa sanoa/en ole käyttänyt palvelua

Kehittämisehdotuksesi palveluiden kehittämiseksi huomioiden yksikkösi tulevaisuuden tarpeet:

Arvio asiakaslähtöisyyttä valitsemalla parhaiten omaa kokemustasi vastaava vaihtoehto

4 = Täysin samaa mieltä
 3 = Jokseenkin samaa mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä
 0 = en osaa sanoa/en ole käyttänyt palvelua

	4	3	2	1	0
Hallintosihteereillä on hyvät asiakaspalvelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintosihteerit toimivat hyvin erilaisissa, yllättävissäkin tilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintosihteereillä on riittävä toimintaympäristö osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintosihteereillä on riittävä osaaminen työhönsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintosihteerit osallistuvat oman työnsä kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintosihteerit tuovat esille työhönsä liittyviä kehittämis ehdotuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallintosihteerit ovat motivoituneita työhönsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämis ehdotuksesi asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi huomioiden yksikkösi tulevaisuuden tarpeet:

Arvio keskitettyinä palveluina tuotettavat tehtäväkokonaisuudet valitsemalla parhaiten omaa kokemustasi vastaava vaihtoehto

4 = Täysin samaa mieltä
 3 = Jokseenkin samaa mieltä
 2 = Jokseenkin eri mieltä
 1 = Täysin eri mieltä
 0 = en osaa sanoa/en ole käyttänyt palvelua

	4	3	2	1	0
Palvelussuhdeyksikköön keskitetyt palvelut toimivat sujuvasti tukien johtamistyötäni (mm. HR:n ohjaus ja tuki, amanuensseihin ja Fimsic-opiskelijoihin liittyvät tehtävät, sivutoimi-ilmoitusten käsittely, matkustamiseen liittyvä ohjaus ja neuvonta ulkopuolisen rahoittajan kustantamien koulutusten päätökset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimuksiin ja lakiasioihin liittyvät palvelut toimivat sujuvasti tukien johtamistyötäni (valmistelu, ohjaus, neuvonta, kuulemistilaisuuksien ja työnjohdollisten ohjausten valmistelu- ja sihteeritehtävät)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintaprosessi (D360) toimii sujuvasti tukien johtamistyötäni (asiakirjojen valmistelu, tallennus, julkaisu jne., ohjaus ja neuvonta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintään ja markkinointiin liittyvät palvelut toimivat sujuvasti tukien johtamistyötäni (SYKe-Intran käyttöopastus, viestinnän raportit, viestinnän yhteispostin hoitaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämis ehdotuksesi keskitettyjen palveluiden kehittämiseksi huomioiden yksikkösi tulevaisuuden tarpeet:

LIITE 4: YHTENVETO LÄHTÖTILANTEEN ARVIOINTIKYSELYN VASTAUKSISTA PROSENTTIOSUUKSINA

Oman työn kannalta lähipalveluna tuotettavien palveluiden tärkeysjärjestys

Kysymys	Erittäin tärkeää vastaukset asteikolla 1-2	Vastaukset asteikolla 3-4	Vastaukset asteikolla 5-6	Vähemmän tärkeää vastaukset asteikolla 7-8
Johdon tuki	81,4%	18,7 %	-	-
Henkilöstöhallinto	65,1 %	23,3 %	9,4 %	2,3 %
Matkustuspalvelut	30,2 %	37,2 %	16,3 %	16,3 %
Sisäinen ja ulkoinen laskutus	28,0 %	25,6 %	30,2 %	16,3 %
Talous	27,9 %	34,9 %	25,6 %	11,6 %
Sopimushallinta	19,6 %	23,3 %	37,2 %	21,0 %
Hankinnat	16,3 %	11,6 %	34,9 %	37,2 %
Viestintä	11,7 %	18,6 %	32,5 %	51,1 %

LIITE 5: YHTEENVETO HENKILÖSTÖKYSelyn VASTAUKSISTA PROSENTTIOSUUKSINA

Työpajatyöskentely

Kysymys	Täysin samaa mieltä / jokseenkin samaa mieltä	Täysin erimieltä / jokseenkin erimieltä
Osallistuin aktiivisesti työpajatyöskentelyyn	84,6 %	15,4 %
Sain riittävästi ennakkotietoa työpajatyöskentelystä	69,2 %	30,8 %
Tulin kuulluksi	65,4 %	34,6 %
Työskentely oli tavoitteellista	61,5 %	38,5 %
Työskentely oli vuorovaikutteista	61,5 %	38,5 %
Työpajatyöskentely oli johdonmukaista	46,2 %	43,8 %
Työpajatyöskentely vastasi odotuksiani	42,3 %	57,7 %
Sain riittävästi tietoa tulevasta muutoksesta	38,5 %	61,5 %

Valinnat

Kysymys	Täysin samaa mieltä / jokseenkin samaa mieltä	Täysin erimieltä / jokseenkin erimieltä
Osaamiseni huomioitiin tehtävään valinnassa	76,9 %	23 %
Ilmoittautumis- ja valintaprosessi oli luottamuksellinen	72,0 %	28 %
Tulin valituksi toiveeni mukaiseen tehtävään	69,2 %	30,8 %
Ilmoittautumis- ja valintaprosessi oli sujuva	57,7 %	42,3 %
Sain riittävästi tietoa uusista tehtäväkokonaisuuksista	46,2 %	53,8 %

Työnkuvani nykytilanteen arviointi

Kysymys	Täysin samaa mieltä / jokseenkin samaa mieltä	Täysin erimieltä / jokseenkin erimieltä
Olen sitoutunut työhöni	96,2 %	3,8 %
Tiedostan vahvuuteni ja kehittämiskohteeni	96,2 %	3,8 %
Minulla on työhöni riittävä osaaminen	92,4 %	7,7 %
Haluan kehittää osaamistani nykyisellä tehtäväalueellani	92,3 %	7,7 %
Osallistun oman työni kehittämiseen	92,3 %	7,7 %
Saan riittävästi tukea työssäni kollegalta	88,5 %	11,5 %
Tuon esille työhöni liittyviä kehittämissuhteita	84,6 %	15,4 %
Koen työni merkitykselliseksi	80,8 %	19,2 %
Viihdyn tehtävässäni	80,8 %	19,2 %
Voin hyödyntää osaamistani työssäni monipuolisesti	77 %	23,1 %
Työni on sopivan haasteellista	76,9 %	23,1 %
Saan hoidettua työtehtäväni työajan puitteissa	73,1 %	26,9 %
Työnkuvani vastaa odotuksiani	69,3 %	30,7 %
Työmääräni on sopiva	69,2 %	30,7 %
Työni on motivoivaa	69,2 %	30,8 %
Tehtäväalueeni mahdollistaa ammatillisen kehittymisen	50 %	50 %
Tehtäväaluejako on toimiva	48 %	52 %
Sain riittävän perehdytyksen tehtävääni	44 %	56 %
Päivitetty tehtäväkuvat selkeyttivät työtäni	40 %	60 %

Valmentava johtaminen

Kysymys	Täysin samaa mieltä / jokseenkin samaa mieltä	Täysin erimieltä / jokseenkin erimieltä
Esimieheni on riittävästi tavoitettavissa	88,5 %	11,5 %
Saan riittävästi tukea ja kannustusta työni suorittamiseen työyksikön esimiehiltä	76,9 %	23,1 %
Esimieheni puoleen on helppo kääntyä	68 %	32 %
Esimieheni on tukenut minua riittävästi muutoksessa	64 %	36 %
Esimieheni ottaa huomioon ehdotukseni ja ideoitani	61,5 %	38,5 %
Esimieheni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	58,3 %	41,7 %
Saan riittävästi tukea ja kannustusta esimieheltäni	56 %	44 %
Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni	54,2 %	45,8 %
Nykyinen hallinnollisten sihteereiden johtamismalli on selkeä	48 %	52 %

LIITE 6: YHTEENVETO ASIAKASKYSELYN VASTAUKSISTA PROSENTTIOSUUKSINA

Lähipalveluina tuotettavat palvelut

Kysymys	Täysin samaa mieltä / jokseenkin samaa mieltä	Täysin erimieltä / jokseenkin erimieltä	Ei osaa sanoa/ ei ole käyttänyt
Henkilöstöhallintoon liittyvät palvelut ovat riittävät	89,2 %	7,2 %	3,6 %
Johdon tukeen liittyvät palvelut ovat riittävät	75 %	25 %	0
Sisäiseen ja ulkoiseen laskutukseen liittyvät tehtävät toteutuvat sovitun mukaisesti	67,9 %	14,2 %	17,9 %
Saan riittävästi tukea matkustukseen liittyvissä asioissa	67,8 %	14,3 %	17,9 %
Talouteen liittyvät palvelut ovat riittävät	50 %	42,8 %	7,1 %

Palveluiden toimivuus

Kysymys	Täysin samaa mieltä / jokseenkin samaa mieltä	Täysin erimieltä / jokseenkin erimieltä	Ei osaa sanoa/ ei ole käyttänyt
Yhteistyö sihteerin kanssa on sujuvaa	89,3 %	10,7 %	-
Hallintosihteeripalvelut toteutetaan sovitulla tavalla	78,6 %	17,8 %	3,6 %
Saan palvelun oikea aikaisesti	78,5 %	21,4 %	-
Yhteistyö palveluesimiehen kanssa on sujuvaa	78,5 %	17,9 %	3,6 %
Palautteiden käsittely palveluesimiehen kanssa on sujuvaa	71,4 %	14,3 %	14,3 %
Hallintosihteeripalvelut toteutetaan joustavasti työyksiköiden tarpeet huomioiden	70,3 %	25,9 %	3,7 %
Sijaisjärjestelyt ovat toimivat	67,8 %	28,6 %	3,6 %
Palvelut ovat toteutettu oikealla tavalla	66,6 %	29,6 %	3,7 %
Hallintosihteeripalveluiden saatavuus on riittävä	60,7 %	35,7 %	3,6 %
Olen tyytyväinen hallintosihteereiden toimintamallin muutokseen	53,6 %	42,9 %	3,6 %
Lähihihteerin – keskitettyjen palveluiden tehtäväaluejako on toimiva	48,1 %	44,4 %	7,4 %
Lähihihteerin – keskitettyjen palveluiden tehtäväaluejako on selkeä	44,4 %	48,1 %	7,4 %
Päivitetyt työnkuvat ovat selkeyttäneet sihteerityötä	37 %	48,1 %	14,8 %

Asiakslähtöisyys

Kysymys	Täysin samaa mieltä / jokseenkin samaa mieltä	Täysin erimieltä / jokseenkin erimieltä	Ei osaa sanoa/ ei ole käyttänyt
Hallintosihteereillä on hyvät asiakaspalvelutaidot	92,8 %	7,1 %	-
Hallintosihteerit ovat motivoituneita työhönsä	81,4 %	11,1 %	7,4 %
Hallintosihteerit toimivat hyvin erilaisissa, yllättävissäkin tilanteissa	78,6 %	21,4 %	-
Hallintosihteereillä on riittävä osaaminen työhönsä	78,6 %	21,5 %	-
Hallintosihteereillä on riittävä toimintaympäristö osaaminen	66,6 %	33,3 %	-
Hallintosihteerit osallistuvat oman työnsä kehittämiseen	64,3 %	17,8 %	17,9 %
Hallintosihteerit tuovat esille työhönsä liittyviä kehittämisideoita	60,7 %	32,1 %	7,1 %

Keskittetyt palvelut

Kysymys	Täysin samaa mieltä / jokseenkin samaa mieltä	Täysin erimieltä / jokseenkin erimieltä	Ei osaa sanoa/ ei ole käyttänyt
Hankintaprosessi toimii sujuvasti tukien johtamistyötäni	60,7 %	28,5 %	10,7 %
Palvelusuhdeyksikköön keskittetyt palvelut toimivat sujuvasti tukien johtamistyötäni	57,1 %	32,1 %	10,7 %
Sopimuksiin ja lakiasioihin liittyvät palvelut toimivat sujuvasti tukien johtamistyötäni	37 %	37 %	25,9 %
Viestintään ja markkinointiin liittyvät palvelut toimivat sujuvasti tukien johtamistyötäni	35,7 %	39,6 %	25 %