

KEHITTÄMISTOIMIEN VAIKUTUS ASiantuntijaorganisaation TUOTTAVUUTEEN



Tradenomi YAMK opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, HAMK Hämeenlinna

kevät 2022

Minna Hellgrén

Tekijä	Minna Hellgrén	Vuosi 2022
Työn nimi	Kehittämistoimien vaikutus asiantuntijaorganisaation tuottavuuteen	
Ohjaajat	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää kehittämistoimien vaikutuksia asiantuntijaorganisaation tuottavuuteen. Pysin löytämään tuottavuutta parantavia toimenpiteitä, mutta myös sellaisia, jotka eivät olleet onnistuneet. Asiantuntijaorganisaation tuottavuus on aina kiinnostanut, ja olen työskennellyt asiantuntijaorganisaatioissa toiminnan kehittämisen parissa. Tuottavuuden kasvu on myös edellytys nyky-yhteiskunnan palvelutason säilyttämiseksi. Tutkimuksen toimeksiantaja oli HAMK.

Tarkoitukseni oli ensin sähköisellä kyselyllä löytää oikeat organisaatiot sekä saada yleiskäsitys näiden tuottavuuden mittaamisesta ja kehittämistoimenpiteistä. Syventävin haastatteluin selvitin tarkemmin, millä toimenpiteillä tuottavuutta oli parannettu ja mitkä toimenpiteistä olivat parhaiten onnistuneita. Lisäksi kyselin toimenpiteistä, jotka eivät olleet onnistuneet. Tutkimuksessa selvisi, että organisaatiot mittasivat tuottavuuttaan monin rinnakkaisin mittarein. Kaikki ilmoittivat parantaneensa tuottavuutta toimenpitein. Sisäisten järjestelmien käyttöönotto ja prosessien kehittäminen olivat yleisimmät eniten tuottavuutta parantaneet toimenpiteet. Monessa tapauksessa yhden kohteen kehittäminen paransi myös muita osa-alueita. Huonosti onnistuneet toimenpiteet liittyivät mm. resursointiin ja huonoihin työkaluihin. Jos jatkaisin tutkimusta, keskittyisin organisaatioiden subjektiivisten mittareiden valintaan sekä innovoinnin käyttöön tuottavuuden kasvattajana.

Avainsanat tuottavuus, suorituskyky, asiantuntijatyö, asiantuntijaorganisaatio

Sivut 84 sivua ja liitteitä 35 sivua

Author	Minna Hellgrén	Year 2022
Subject	Impact of Development Activities on the Productivity of the Knowledge Organization	
Supervisors	Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

The aim of my research was to find out the effects of development activities on the productivity of an expert organization. I sought for productivity improving measures, as well as those that had not been successful in the past. The productivity of an expert organization has always been of interest, and I have worked in expert organizations on business development. Increased productivity is also a prerequisite for maintaining the level of service in modern society. The study was commissioned by HAMK.

My intention was first to find the right organizations with an electronic survey, and to get an overview of their development measures and how to measure their productivity. Through in-depth interviews, I found out in more detail which measures had been used to improve productivity and which had been the most successful. In addition, I inquired about measures that had not succeeded. The study found that organizations measured their productivity with a variety of metrics. All reported that they had improved productivity through measures. The introduction of internal systems and the development of processes were the most common measures to improve productivity the best. In many cases, the development of one matter also improved other areas. Poorly successful measures were related to e.g. resourcing and substandard tools. If I was to continue my research, I would focus on the use of innovation to increase productivity, as well as choosing the subjective metrics of organizations.

Keywords productivity, performance knowledge work, knowledge organization,

Pages 84 pages and appendices 35 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	3
1.3	Metodologia	3
1.4	Tutkimuksen luotettavuus	6
2	Tuottavuus	7
2.1	Tuottavuus vs. suorituskky	13
2.2	Tuottavuuden mittaaminen ja sen haasteet	14
2.3	Tuottavuuden mittarit	17
3	Asiantuntijatyö	21
3.1	Mitä on asiantuntijuus?	21
3.2	Menestystekijöitä	23
3.2.1	Motivaatio	24
3.2.2	Merkityksellisyys ja arvot	26
3.2.3	Johtaminen ja itseohjautuminen	27
3.2.4	Tiimityö	29
3.2.5	Osaamisen hallinta	30
3.2.6	Työhyvinvointi	31
3.2.7	Automaatio ja robotiikka	33
3.2.8	Tiedon jakaminen	35
3.3	Haasteita	37
4	Tutkimuksen suunnittelu	38
4.1	Aiheen ideointi ja tutkimussuunnitelma	39
4.2	Aineisto ja tiedonkeruumenetelmät – sähköinen kysely ja haastattelut	40
4.2.1	Sähköisen kyselyn kysymykset	42
4.2.2	Kyselyn vastausten analyysimenetelmä	42
4.2.3	Haastattelukysymykset	43
4.2.4	Haastatteluvastausten analyysimenetelmä	43
4.3	Toteutuksen testaus	44
4.4	Tutkimusetiikka	44
4.5	Muita käytännön asioita	45
5	Tutkimuksen toteutus	46
5.1	Toteutuksen läpivienti ja onnistuminen käytännössä	46

5.2	Sähköinen kysely, taustatiedot	47
5.3	Sähköinen kysely, tuottavuus, mittaus ja kehittämistoimet	52
5.4	Yhteenveto kyselyn tuloksista.....	58
5.5	Haastattelulöydökset	59
5.5.1	Mitä asiantuntijatyö oli organisaatioissa?	59
5.5.2	Mitä tuottavuus tarkoitti organisaatioissa ja mitä sillä tavoiteltiin? .	60
5.5.3	Organisaatiot myivät sekä konsultointia että urakoita.....	61
5.5.4	Millaisia tuottavuuden mittareita oli käytössä?	61
5.5.5	Mitkä olivat tärkeimpiä tuottavuuden mittareita?	63
5.5.6	Mittasivatko ja kehittivätkö organisaatiot motivaatiota	64
5.5.7	Miten työn merkityksellisyys tuli esiin mittareissa?	66
5.5.8	Hyödynsivätkö organisaatiot Leanin käytäntöjä?	67
5.5.9	Toteutetut kehittämistoimet ja niiden vaikutus tuottavuuteen.....	68
5.5.10	Eniten tuottavuutta parantaneet toimenpiteet.....	71
5.5.11	Osa kehittämistoimista ei ollut niin onnistuneita	72
5.5.12	Haastattelun lopuksi sana oli vapaa.....	73
6	Johtopäätökset	74
	Lähteet.....	78

Kuvat ja taulukot

- Kuva 1. Eräiden toimialojen tuottavuuden kehitys välillä 2000–2020, arvonlisäys per työtunti, indeksi, 2015 = 100
- Kuva 2. Työn tuottavuus Suomessa ja Ruotsissa
- Kuva 3. Tuottavuuden kasvattamisen keinot
- Kuva 4. Tieto- ja viestintäteknologian vaikutus työtehtäviin
- Kuva 5. Työhyvinvoinnin portaat
- Kuva 6. Sähköinen kysely: Vastaajan organisaation päätoimiala
- Kuva 7. Sähköinen kysely: Vastaajan organisaation liikevaihto
- Kuva 8. Sähköinen kysely: Vastaajan organisaation henkilöstömäärä
- Kuva 9. Sähköinen kysely: Asiantuntijoiden osuus vastaajan organisaation henkilöstömäärästä
- Kuva 10. Sähköinen kysely: Tekevätkö vastaajan organisaation asiantuntijat kiinteätä yhteistyötä asiakkaan kanssa

- Kuva 11. Sähköinen kysely: Laskutetaanko asiantuntijatyötä
- Kuva 12. Sähköinen kysely: Mihin vastaajan organisaation asiantuntijatyön laskutus perustuu
- Kuva 13. Sähköinen kysely: Mitä mainituista seikoista vastaajan organisaatio mittaa
- Kuva 14. Sähköinen kysely: Mitkä mainituista seikoista ovat vastaajan mielestä 5 tärkeintä asiantuntijaorganisaation tuottavuuden kannalta
- Kuva 15. Sähköinen kysely: Mitkä muut sisäiset seikat em. lisäksi vaikuttavat vastaajan asiantuntijaorganisaation tuottavuuteen
- Kuva 16. Sähköinen kysely: Onko vastaajan organisaatiossa selvitetty, mitkä asiat motivoivat heidän asiantuntijoitaan
- Kuva 17. Sähköinen kysely: Mikä on tärkein vastaajan organisaation asiantuntijoiden motivaatiota kasvattava tekijä
- Kuva 18. Sähköinen kysely: Onko vastaajan organisaatio onnistunut parantamaan asiantuntijaorganisaationsa tuottavuutta toimenpitein
- Kuva 19. Sähköinen kysely: Vastaajan antamat lisätiedot ja vapaa palaute

- Taulukko 1. Opinnäytetyön riskianalyysi
- Taulukko 2. Haastatteluissa mainitut tuottavuuden mittarit
- Taulukko 3. Haastatteluissa mainitut tuottavuuden tärkeimmät mittarit
- Taulukko 4. Haastatteluissa mainitut kehittämistoimet ja niiden vaikutus tuottavuuteen
- Taulukko 5. Haastatteluissa mainitut eniten tuottavuutta parantaneet toimenpiteet
- Taulukko 6. Haastatteluissa mainitut ei niin onnistuneet toimenpiteet

Liitteet

- Liite 1 Sähköisen kyselyn kyselylomake
- Liite 2 Haastattelurunko
- Liite 3 Sähköisen kyselyn tulosraportti
- Liite 4 Aineistohallintasuunnitelma

1 Johdanto

Tuottavuus on aiheena kiehtova: Kuinka saada vähemmällä panostuksella enemmän aikaan? Tuottavuus kumpuaa siis ainakin osittain laiskuudesta. Esko Valtaoja osasi kertoa yhdysvaltalaisen tieteiskirjailijan Robert Heinleinin sanoneen, että ”edistystä eivät saa aikaan varhain nousijat – edistys lähtee laiskoista ihmisistä, jotka koettavat löytää helpomman tavan tehdä asioita” (Valtaoja, 2017). Tuottavuuden parantamiseen on monia keinoja. Väyrysen mukaan (2011, s. 46) Ankkalinnassakin ymmärrettiin jo reilu vuosikymmen sitten, että robotiikka on yksi mahdollisuus: ”Jos korvaan tehtaiden työntekijät roboteilla, tuottavuus ampailee pilviin. Eikä peltiheikeille tarvitse edes maksaa palkkaa.” Muitakin keinoja on organisaatioissa kokeiltu – osa onnistuneita ja osa ei niin onnistuneita, kuten tässä tutkimuksessa käy ilmi. Tuottavuuden parantamisen merkitys korostuu edelleen, kun väestö ikääntyy ja työikäisten osuus vähenee. Ylläpitääksemme nykyisen hyvinvointivaltion palvelutason vähemmällä työpanoksella on tuotettava yhä enemmän. (Lönngqvist ym., 2010, s. 13)

Vaikka tuottavuudella on sanana kylmä, tehokkuutta ihannoiva, paljon tuottamisen ja kulutusta ihannoiva kaiku, joka kuulostaa vastakohdalle vihreälle, vastuulliselle ja ekologiselle ajattelulle, tuottavuus on vastuullisuuden parhaita ystäviä.

Vastuullisuuden vaikutus tuottavuutta parantavana tekijänä on todettu monesti, esimerkiksi Delmas & Pekovic (2013, ss. 246–247) ja Hilliard (2013, s. 373) tutkimuksissaan. Kesti & Pietiläisen mukaan Nakari & Sjöblom totesivat, että yksi kestävä tuottavuuskasvun tärkeimmistä edellytyksistä on työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhtäaikainen kehittäminen (Kesti & Pietiläinen, 2019, Henkilöstön merkitys ja ristiriitojen ratkaiseminen -luku, 1. kappale).

Elintasomme Suomessa on kasvanut 13-kertaiseksi sadan vuoden aikana, vaikka toteutunut työn määrä henkilöä kohden on vähentynyt. Vähemmällä työllä on siis saatu aikaan enemmän. Työn tuottavuus on samassa ajassa kasvanut yli 14-kertaiseksi. Sotien jälkeen alkunsa saaneen talouskasvun tuloksena bruttokansantuottemme saavutti Ruotsin ja Saksan tason vuonna 2008, jonka jälkeen kasvu pysähtyi ja elintasoeromme Saksaan ja Ruotsiin palasi 1990-luvun lopun tasolle. Suomessa

tehdään yhtä paljon työtä kuin verrokkimaissa, mutta tuottavuutemme on heikompi. ”Se tuotanto, joka meillä tehdään kymmenessä päivässä, saadaan Ruotsissa ja Saksassa aikaan yhdeksässä.” (Pohjola, 2020, s. 17) Pohjolan (2020, s. 9) mukaan kansantalouden menestymisen käyttökelpoisin mittari onkin juuri työn tuottavuus.

Kiitos perheelleni, joka jaksoi tukea minua, ja kiitos ohjaajalleni Kyllikki Valkealahdelle, joka ohjasi ja kuljetti minut maaliin asti. Kiitos myös opiskelupienryhmälleni Etukenolle, jonka huumori ja ryhmähenki sai motivoitua ja mielen pidettyä positiivisena läpi opiskelun.

1.1 Tutkimuksen tausta

Olen toiminut IT-alalla erilaisissa asiantuntijatehtävissä 1980-luvusta lähtien. Olin pitkään IT-konsulttina eri yrityksissä ja julkisen puolen toimijoilla. Työskentelin reilut kymmenen vuotta pienen suomalaisen pörssiyrityksen, Affecton, laatupäällikkönä. Laatupäällikön yhtenä tavoitteena on toiminnan kehittäminen. Itseäni on aina kiinnostanut toiminnan kehittämisessä tuottavuus ja sen parantaminen. Laatu, tuottavuus ja kannattavuus ovat yhteydessä toisiinsa ainakin yritysmaailmassa. Jos yksi näistä puuttuu, toinenkin kärsii. Omat kokemukseni erilaisista asiantuntijaorganisaatioista antoivat inspiraation tutkimuksen aiheeksi. Nykyorganisaatiot voivat olla hyvin erilaisia tavoitteiltaan, toimintatavoiltaan ja menetelmiltään. Olen työskennellyt täysin erilaisissa organisaatioissa, joissa yksi tähtäsi ensisijaisesti asiakasarvon tuottamiseen ja toinen korkeaan laskutusasteeseen.

Asiantuntijaorganisaation tuottavuuteen vaikuttavat hieman erilaiset seikat verrattuna esim. tuotanto-organisaatioon. Koska merkittävässä osassa on itse asiantuntija, luova ja innovoiva ihminen, tuottavuus syntyy pitkälti myös inhimillisistä tekijöistä. Osaaminen, merkityksellisyys ja itsenäisyys vaikuttavat työmotivaatioon, joka luo työtyytyväisyyttä, tuottaa parempia suorituksia ja vähentää vaihtuvuutta. (Visti, 1996, s. 29) Tärkeässä osassa tuottavuuden kehittämisessä on mittaaminen. Mittaamatta emme ymmärrä ongelmakohtia emmekä pysty toteamaan muutosten vaikutuksia. Tyypillisiä suorituskykymittareita ovat esimerkiksi kannattavuus, käyttö- tai laskutusaste, kustannukset, läpimenoaika ja käytetty työaika (Bose, 2006, s. 51).

Kaplan & Norton (1996, s. 53) kehittivät mittaamiseen neljä näkökulmaa: talouden, asiakkaan, sisäisten liiketoimintaprosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulman. Partasen mielestä asiantuntijatyön mittaamisesta suunniteltaessa olisi keskityttävä nimenomaan aineettomiin tekijöihin, kuten osaamiseen, tiedonkulkuun, työhyvinvointiin, yhteistyöverkkojen luomiseen ja prosessien kehittämiseen (Partanen, 2019, s. 85).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen. Tavoitteena on tutkia, mitä asiantuntijaorganisaation tuottavuudelle tapahtuu, kun erilaisia kehittämistoimenpiteitä sovelletaan käytäntöön ja mitkä keinoista ovat tehokkaita tuottavuuden parantamiseksi. Sekundäärisenä tavoitteena on tutkia, onko toteutettu toimenpiteitä, jotka on myöhemmin peruutettu tai hylätty ja miksi. Tässä ajatuksena on löytää kannattamattomia kehittämistoimia ja niiden syitä.

Lähestyn tavoitetta seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Millaisia vaikutuksia erilaisilla kehittämistoimenpiteillä on ollut organisaation toimintaan ja työn tulokseen?
- Millä toimenpiteillä on ollut tuottavuutta kasvattava vaikutus ja mistä sen uskotaan johtuvan?

Sekundääriset kysymykset:

- Mitkä toimenpiteet on hylätty tai peruttu ja miksi?

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy kirjallinen tuotos käytännön kokemuksista, miten kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet asiantuntijaorganisaation tuottavuuteen – mistä on ollut tuottavuuden kannalta hyötyä ja mistä ei.

1.3 Metodologia

Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka sisältää määrällisen tutkimuksen osan: Tutkimukseen kuuluu sähköinen kysely, jonka tuloksia käsittelen määrällisesti, ja teemahaastatteluja, joita analysoin laadullisesti. Laadullinen aineisto syntyy

haastattelujen muistiinpanoista ja määrällinen aineisto sähköisen kyselyn vastauksista. Ilman tutkimuksen kanssa samaan aikaan vaikuttanutta koronapandemiaa olisin voinut toteuttaa ainakin osan haastatteluista lähitapaamisina. Nyt kaikki haastattelut pidetään etänä tietokoneen välityksellä. Muistiinpanojen tuottaminen jää siis suurimmaksi osaksi kuuloaistini varaan.

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeässä asemassa on teoria – viitekehys, joka muodostuu käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Käsittelen teoriaosuudessa tutkimuksen kannalta merkittäviä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Teoria sisältää sekä tutkimusta ohjaavaa metodologiaa että tieteellistä tietoa, joka aiheesta jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, ss. 18–19)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija kirjoittaa tutkimastaan aiheesta aiempien tutkimustulosten valossa. Hän hankkii aineistoa ja tulkitsee sitä alan perinteeseen liittyvän ymmärryksen mukaan. Tutkija ei pyri löytämään tietoa, missä määrin tai kuinka usein jokin ilmiö esiintyy, vaan hän pyrkii luomaan aiheeseen uusia näkökulmia, esimerkiksi aiemmin vain vähän tutkitun kohteen näkökulmia. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 10–14) Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan tiettyä tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tutkimukseen valittujen kohdehenkilöiden olisi siis tiedettävä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85) Siksi on tärkeää, että tässä tutkimuksessa osaan kohdistaa otoksen oikeisiin organisaatioihin ja niissä oikeisiin henkilöihin.

Tutkija perehtyy syvällisesti aiheeseen pitkän ajan kuluessa, jolloin hänen osaamisensa aiheesta kasvaa ja hän pystyy tekemään aiheesta yhä parempia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat induktiivisia, mikä tarkoittaa, että tutkija pyrkii tekemään johtopäätöksiä aineistolähtöisesti. Tutkimuksessa käytetään siis aineistossa esiintyviä lauseita, sanoja ja käsitteitä, joita haastateltavat ovat käyttäneet. Laadullinen tutkimus etenee vaiheittain aiheen valinnasta tavoitteiden ja tutkimuskysymysten asettamiseen, teoreettisen viitekehyksen laatimisesta tutkimusmenetelmien valintaan ja aineiston hankinnasta, analysoinnista ja tulkinnasta tulosten kirjoittamiseen, raportointiin ja tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. On tyypillistä, että laadullisen tutkimuksen aineisto hankitaan haastatteluin. Tutkijan tulisi säilyttää neutraali

asemansa ja esiintyä luontevana ja luotettavana yhteistyökumppanina. Haastateltavien olisi hyvä pystyä avautumaan merkityksellisistä ja mahdollisesti aroiksikin kokemistaan asioista. Analysoinnissa löydöksiä usein vertaillaan muiden tutkimusten tuloksiin. Johtopäätökset voivat vahvistaa tai kumota aiemmin luotuja näkemyksiä tai luoda uusi teorioita tai näkökulmia. Tutkimustuloksissa tutkijan tulee analysoida ja tulkita tulos olemassa olevaan teoriapohjaan nähden. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 9–13)

Tutkimuksen alussa tutkijalla on jonkinlainen tietotaso ja ymmärrys aiheesta. Tämä ymmärrys voi olla oman kokemuksen tulos tai se saattaa perustua toisaalta saatuun tietoon. Ymmärrys ohjaa tutkijan ajatuksia ja valikoi tietoa. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 78–79) Koska tutkimus perustuu yksilön käsityksiin ilmiöstä, tutkimustulokset eivät ole havaintomenetelmästä tai yksilöstä irrallisia. Tutkimustieto ei siis ole puhtaasti objektiivista, koska valitut kohdehenkilöt vastaavat tutkimukseen omasta näkökulmastaan ja tutkija tekee omat ratkaisunsa omaan ymmärrykseensä perustuen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 20)

Kyselyn tavoitteena on saada yleiskäsitys tuottavuuden mittaamisesta sekä käytetyistä tuottavuuden kehittämistoimenpiteistä ja niiden laajuudesta asiantuntijaorganisaatioissa. Kyselyssä haen vastausta, ovatko kohdeorganisaatiot asiantuntijaorganisaatioita – edes osittain, mittaavatko he tuottavuutta, ovatko he seuranneet tuottavuuden muutoksia sekä ovatko he saaneet muutettua tuottavuutta kehittämistoimenpiteillä. Kyselyn tavoitteena on myös pystyä kohdentamaan teemahaastattelut oikeille organisaatioille ja niiden henkilöille, jotta haastattelut onnistuisivat tavoitteensa kannalta. Kyselyillä haen taustatietoja, joiden pohjalta toteutan haastattelut.

Haastatteluissa keskitytään kyselyä enemmän tehtyihin kehittämistoimenpiteisiin ja niiden vaikutuksiin. Keskustelu saattaa rönsyillä ja vastaukset lienevät moniselitteisiä vaatien lisäkysymyksiä. Vaikka varaan haastatteluihinkin keskustelurungon ja kysymyksiä, uskon keskustelun vievän aiheita eteenpäin alueille, joihin en ole osannut varautua etukäteen. Haastattelujen tavoitteena on saada varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastaus – millaisia kehittämistoimenpiteitä asiantuntijaorganisaatioissa on tehty ja miten ne ovat vaikuttaneet tuottavuuteen.

Kappaleessa Riskisuunnitelma otan kantaa sähköisen kyselyn ja haastattelujen lukumääriin.

1.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkinko sitä, mitä olen suunnitellut ja onko tutkimustulokseni riittävän virheetön (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136)? Suurimpana riskinä tutkimuksen luotettavuudelle näen, että tuottavuuden muutokseen vaikuttavat muutkin seikat kuin sovelletut kehittämistoimet enkä erota juurisyitä toisistaan. Esimerkiksi koronaviruksen vaikutus näkyy voimakkaasti organisaatioiden toiminnassa ja tuloksessa. Myös muut seikat ja talouden suhdanteet vaikuttavat jatkuvasti yritysten toimintaan. Miten pystyn erottamaan nimenomaan kehittämistoimien vaikutukset muilta tekijöiltä tuottavuuden muutoksissa? Jos kehittämistoimien vaikutusta ei pysty erottamaan muilta tekijöiltä, tutkimustulos ei ole luotettava vaan vain suuntaa antava. Paras tulos olisi, jos voisin todeta jonkun tietyn kehittämistoimen parantaneen asiantuntijoiden tuottavuutta 20:llä %. Tämä lienee kuitenkin toiveajattelua.

Haastatteluotoksena suunnittelemani 10 henkilöä on suppeahko. Todennäköisesti tuottavuus ja kehittämistoimet eroavat aika tavalla, enkä saa mitään kaiken kattavaa trendiä erotettua vastauksista. Laadullisessa tutkimuksessa ei tosin pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85). Toisaalta pystyn suodattamaan haastateltavat henkilöt kyselyn vastauksien perusteella, jolloin voin kohdistaa haastattelut paremmin tutkimukseen sopiviin henkilöihin. Haastattelut ajoittuvat kolmen kuukauden sisään, mikä on riittävän suppea aikaväli ottaen huomioon mahdolliset ajalliset muutokset. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, ss. 140–141)

Valitsen kyselyihin ja haastatteluihin tutkimuksen kannalta oikeita rooleja. Poistan kyselyvastauksista vastaukset, joissa vastaaja on ”väärä” – hänellä ei vaikuta olevan oikeata tietoa asiasta. Haastatteluissa riskinä ovat ”väärät kysymykset” ja vastausten virheellinen tulkinta tai haastateltavan tiedon aitous. Kiinnitän kysymysten suunnittelussa huomiota kysymysten yksiselitteisyyteen – ettei niihin jää tulkinnan varaa. Haastattelutilanteessa varmistan moniselitteiset vastaukset ja tulkinnanvaraisuudet varmistuskysymyksellä. Kirjoitan muistiot samoin sanoin, joita

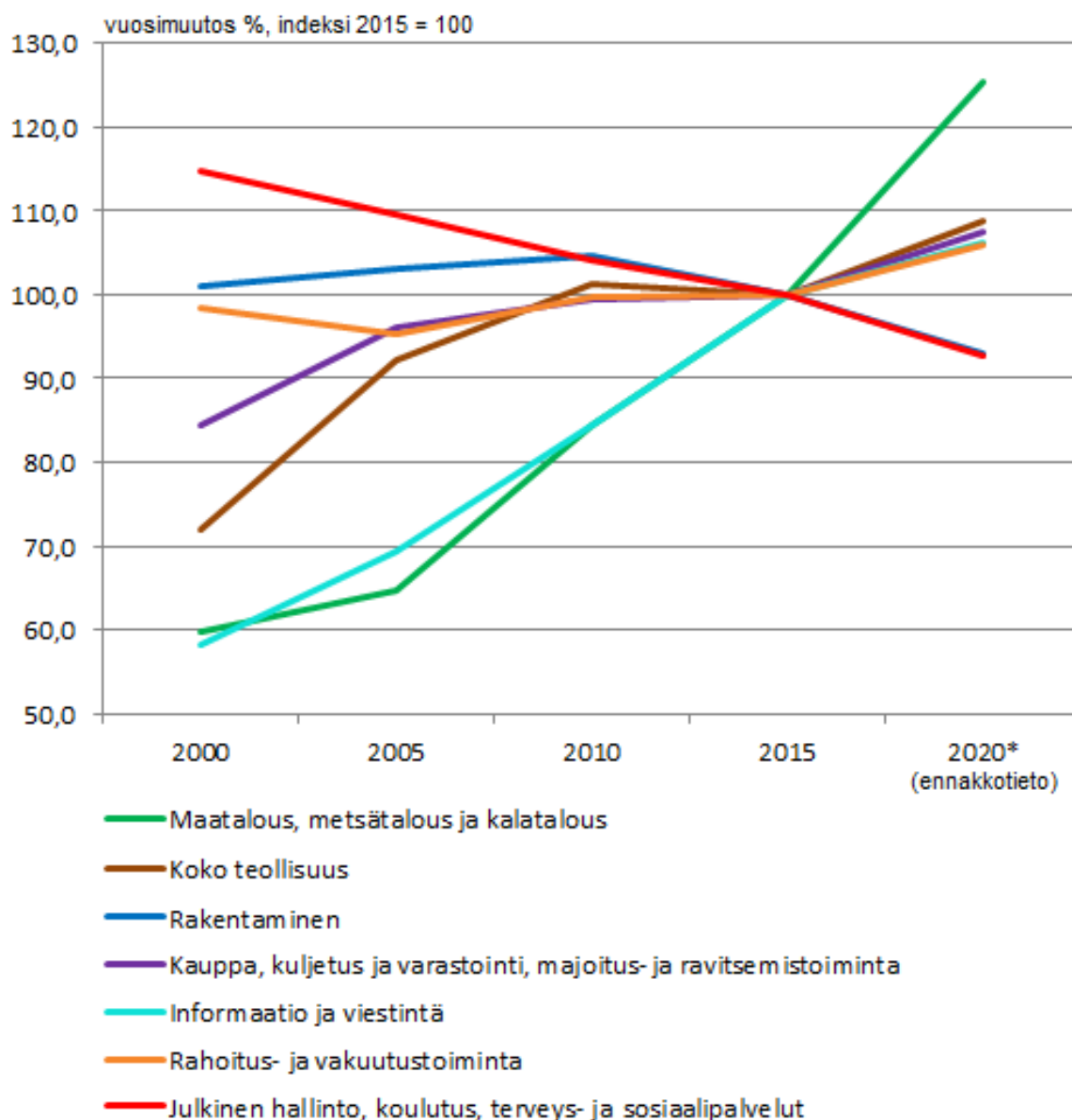
haastateltavat käyttävät. Esitän tulokset sellaisenaan, tulkitsematta. (Syrjälä ym., 1994, s. 129) Analyysivaiheessa etsin muita vastaavia tutkimuksia, joiden tulokset voisivat olla linjassa tämän tutkimuksen kanssa. Tällä saan vahvistusta omalle tutkimukselleni.

Kerron tutkimuksen läpiviennistä konkreettisesti – miten käytännössä toimin ja mitä ilmeni tutkimuksen aikana. Tämän tavoitteena on niin ikään lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 142) Seuraan tutkimukseni luotettavuutta läpi tutkimusprosessin.

2 Tuottavuus

Tuottavuus on yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä. Kun työ on tuottavaa, yritykset pystyvät maksamaan työntekijöilleen hyvää palkkaa tinkimättä kannattavuudestaan. (Pohjola, 2015, s. 13) Talouskasvu perustuu juuri tuottavuuteen (Castrén ym., 2013, s. 9). Tuottavuus on noussut puheenaiheeksi varsinkin 2000-luvulla, kun Valtiovarainministeriö julkaisi tuottavuuden toimenpideohjelmansa julkisen hallinnon tuottavuuden parantamiseksi vuonna 2003 (Valtiovarainministeriö, n.d.). Himasen mukaan (2004, s. 19) tuottavuus kasvaa tehokkaimmin, kun yhdistetään teknologiset, organisatoriset ja prosessi-innovaatiot. Himanen (2004, s. 33) pitää luovuutta ja luovuuden kulttuuria tuottavuuskasvun pohjana. Innovaatiot ja teknologinen kehitys tehostavat tuottavuutta. Näihin kuuluvat myös uudet tavat organisoida työtä ja uudet johtamismallit – kaikki tekijät, joilla saadaan tuotannon määrää ja/tai laatua paremmaksi. (Castrén ym., 2013, s. 10) Suomessa panostetaan osaamiseen, mutta organisaatiosalla tietämyksen hallinta, ymmärrys ja hyödyntäminen on tehotonta verrattuna esimerkiksi Ruotsiin (Alasoini, 2005, s. 1).

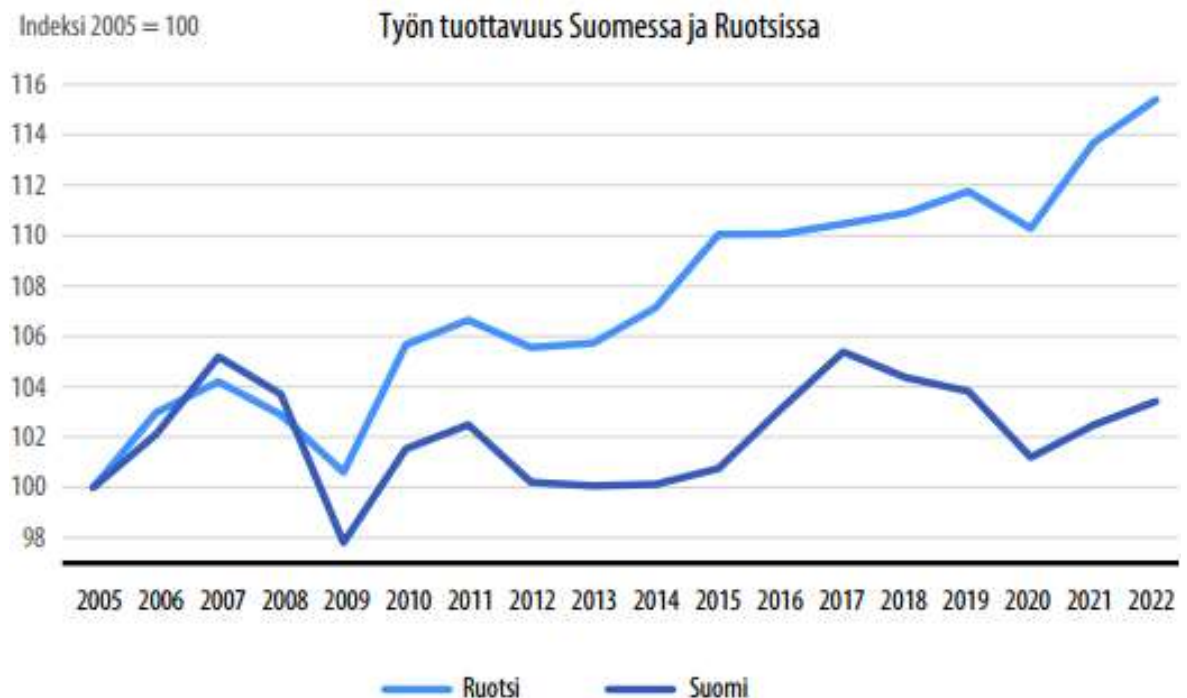
Toimialoista ainoastaan maa-, metsä- ja kalatalouden sekä informaatio- ja viestintäalojen työn tuottavuus on kasvanut selvästi 2000-luvun alusta lähtien (kuva 1). Tuottavuusparannus on ollut vähäistä teollisuuden sekä kaupan, kuljetuksen ja varastoinnin, majoitus- ja ravitsemistoiminnan aloilla. Rahoitus- ja vakuutustoiminnan työn tuottavuus on lähes ennallaan, ja rakentamisen sekä julkisen hallinnon tuottavuus on jopa heikentynyt. Lokakuussa 2021 Tilastokeskus raportoi työn tuottavuuden kasvaneen 1,7 % vuonna 2020, jota leimasi Covid-pandemia (Tilastokeskus, 2021).



Kuva 1. Eräiden toimialojen työn tuottavuuden kehitys välillä 2000–2020, arvonlisäys per työtunti, indeksi, 2015 = 100 (mukaillen, Tilastokeskus, n.d.)

Rahoitus- ja vakuutustoiminnan työn tuottavuus on kansantaloutta korkeammalla tasolla, mutta vuosina 2005–2015 kasvua ei juuri tapahtunut. Työn tuottavuuden kasvu pysähtyi. (Pohjola, 2015, s. 11) Palvelutuotannossa tuottavuus on kehittynyt pääsääntöisesti heikommin kuin tavaratuotannossa. Väestön ikääntyminen ja työikäisten väheneminen luovat edelleen painetta tuottavuuden kehittämiseen. (Lönnqvist ym., 2010, s. 13)

Esimerkiksi Ruotsiin, Saksaan ja Yhdysvaltoihin verrattuna Suomen tuottavuus on kasvanut hitaasti erityisesti vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen (kuva 2). Työn tuottavuus on kärsinyt varsinkin T&K- ja ICT-investointien vähäisyydestä. Suomen heikkoutena nähdään luova uudistuminen. Suomessa ei ymmärretä kunnolla sosiaalisten ja taloudellisten uudistuksien tarvetta eikä osata kunnolla sopeutua niihin. (Valtiovarainministeriö, 2021, ss. 28–29)



Kuva 2. Työn tuottavuus Suomessa ja Ruotsissa. Lähde Valtiovarainministeriö, 2021, s. 28.

Tuottavuus määritellään panoksen suhteena tuotokseen eli tuotoksen ja sen tuottamiseksi käytetyn panoksen välinen suhde. Tuotos tarkoittaa tuotteita tai palveluita määrineen ja laatuineen ja panos tarkoittaa näiden tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen käytettyä määrää ja laatua. (Hovila & Okkonen, 2005, s. 4) Pohjolan (2015, s. 10) mukaan työpanos saadaan tilanteen mukaan joko työntekijöiden tai työtuntien lukumäärästä. Jotta voidaan parantaa tuottavuutta, on lisättävä tuotosta tai vähennettävä panosta – tai kumpaakin (Hovila & Okkonen, 2005, s. 4). Tuottavuutta lasketaan mittaamalla, kuinka paljon yksi tuotantopanos saa aikaan. Jos työllä tuotetaan yhtä tuotosta, tuottavuus saadaan jakamalla tuotosten määrä työllä, esimerkiksi työhön kuluneiden tuntien määrällä. (Castrén ym., 2013, s. 18) Tuottavuus

ilmaisee johdolle, onko tuotantotekijät osattu yhdistää parhaalla tavalla (Hovila & Okkonen, 2005, s. 30). Tuottavuuteen on kuitenkin useita näkökulmia. Lönnqvistin ym. (2010, s. 80) mukaan Pritchard tulkitsee tuottavuutta kahdesta muustakin, kuin panos-tuotos -näkökulmasta: Tuottavuudessa on myös kyse siitä, miten tuotokset asemoituvat asetettuihin tavoitteisiin nähden. Ja lisäksi tuottavuus on kaikki se, jonka ansiosta organisaatio toimii aiempaa paremmin.

Tehokkuus on tuotoksen saavuttamista mahdollisimman pienellä tuotantopanoksella. On määritelty erilaisia tehokkuuksia. Esimerkiksi X-tehokkuutta on, kun samoilla tuotannontekijöillä saadaan tuotettua maksimimäärä tuotoksia. Allokointitehokkuutta taas on, kun saadaan parhaat tuotannontekijät tuotantoon. (Castrén ym., 2013, ss. 18–19)

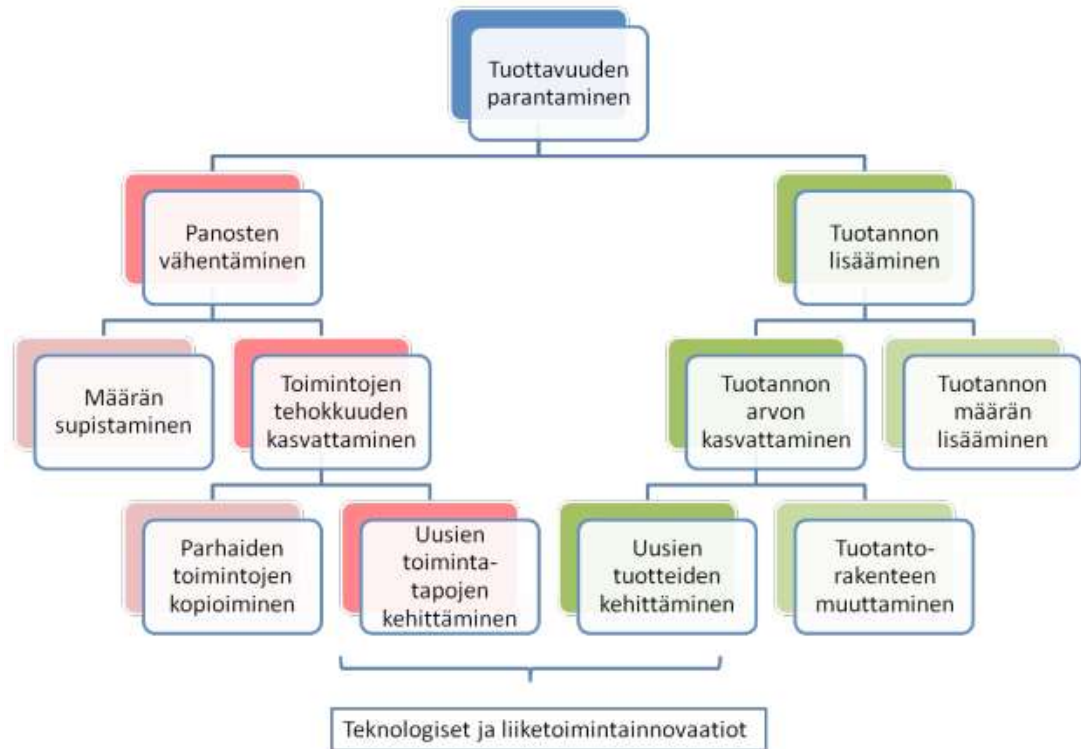
Jos tuotosta tuotetaan useammalla kuin yhdellä panoksella, esim. työllä ja koneella, lasketaan kokonaistuottavuutta (Castrén ym., 2013, s. 18). Pohjolan mukaan ”Kokonaistuottavuudesta puhutaan silloin, kun tuotantoa mitataan jollakin sovitulla tavalla yhteenlaskettua työ- ja pääomapanosta kohden”. Ja kun tuotantoa lasketaan kulutettuun pääomaan verrattuna, on kyseessä pääoman tuottavuus (Pohjola, 2015, s. 10). Ympäröivät rakenteelliset ja johtamisen muutokset, kuten prosessien ja organisaation kehittäminen, vaikuttavat kokonaistuottavuuteen (Castrén ym., 2013, s. 18). Materiaalien ja pääoman lisäksi kokonaistuottavuuteen vaikuttavat myös organisaatio, koulutus ja teknologinen osaaminen (Hovila & Okkonen, 2005, s. 31). Osittaistuottavuudella puolestaan tarkoitetaan, kun kaikkia tuotoksia verrataan vain osaan panoksista (Kangasharju, 2008, s. 17). Esimerkiksi työn tuottavuus saadaan kaikkien tuotosten suhteesta työtunteihin (Kangasharju, 2008, s. 32). Rajatuottavuus taas ilmaisee tuotoksen lisäyksen määrän, kun yhtä panosta lisätään yhdellä yksiköllä muiden panosten jäädessä ennalleen. Esimerkiksi, kuinka paljon tuotetaan enemmän, kun lisätään yksi työntekijä tai kone. Keskimääräinen tuottavuus kertoo panostuksen kannattavuudesta. Keskimääräinen tuottavuus lasketaan jakamalla tuotokset panostuksella. (Pohjola, 2014, ss. 69–72) Jos esimerkiksi organisaatiossa ulkoistetaan matalan tuottavuuden tehtäviä, jäljelle jäävien tehtävien keskimääräinen tuottavuus kasvaa (Pohjola, 2007, s. 154).

Työn tuottavuus syntyy koulutuksesta, teknologian hyödyntämisestä sekä investoinneista rakenteisiin, koneisiin ja laitteisiin. Tuottavuuden kasvun pysähtymisen syy löytyy näitä tekijöitä tarkastellessa. Tuottavuus pääsee kehittymään hyvän osaamisen, riittävien ja pätevien työvälineiden sekä tuotantotiedon ansiosta. Tuotantotiedolla tarkoitetaan tietoa, jonka avulla tuotannontekijöillä saadaan kasvatettua arvoa. Tieto voi ilmentyä menetelmän kehityksenä tai uusina tuotteina. Lisäksi investoiminen korkean tuottavuuden pääomaan tukee työn tuottavuuden kasvua. (Pohjola, 2015, ss. 12–13)

Yritys muuttuu kannattavammaksi nostamalla valmistamansa tuotteen hintaa tai laskemalla tuotantonsa yksikkökustannuksia. Hintojen ohella kannattavuuteen vaikuttaa tuotantopanosten tuottavuus: Tuotannon synnyttämä arvonlisäys kasvaa, mitä enemmän tai mitä arvokkaampia tuotteita valmistetaan olemassa olevilla panoksilla. Koska yrityksen kyky nostaa markkinahintoja on yleensä heikko, tuottavuuden parantaminen on käytännössä ainoa keino kasvattaa kannattavuutta. Tuottavuuteen vaikuttaminen on täysin yrityksen omissa käsissä. (Pohjola, 2015, s. 13)

Pohjola näkee tuottavuuden kasvattamisen panosten vähentämisenä tai tuotannon lisäämisenä (kuva 3). Panoksia vähennetään toimintojen tehokkuutta parantamalla, mm. uusia toimintatapoja kehittämällä. Tuotantoa lisätään puolestaan tuotannon arvoa kasvattamalla, mm. uusia tuotteita kehittämällä.

Tuottavuuden kasvattamisen keinot



Kuva 3. Tuottavuuden kasvattamisen keinot (Pohjola, 2015, s. 14)

Pohjolan mukaan digitalisaatio vähentää työmäärää juuri rutiininomaisissa töissä, kun puolestaan ei-rutiininomaisten ei-manuaalinen työ lisääntyy. Näitä töitä ovat mm. luovuutta, johtamista ja analysointia sisältävät tehtävät (kuva 4.).

Tieto- ja viestintäteknologian vaikutus työtehtäviin

Tehtävätyyppi		Esimerkkejä	ICT:n vaikutus työn määrään	Koulutusaste
Rutiininomainen	Manuaalinen	Tehdastyö	Vähenee	Perus- ja keskiaste
	Ei-manuaalinen	Perinteinen toimistotyö	Vähenee	Keskiaste
Ei-rutiininomainen	Manuaalinen	Siivous, vartiointi, kuljetus	Ei vielä suurta vaikutusta, vähenee tulevaisuudessa	Perusaste
	Ei-manuaalinen	Johtaminen, analysointi, opetus, luova toiminta	Lisääntyy	Korkea-aste

Kuva 4. Tieto- ja viestintäteknologian vaikutus työtehtäviin (Pohjola, 2015, s. 16)

Drucker tutki 1999 asiantuntijoiden tuottavuutta ja löysi kuusi heidän tuottavuuttaan parantavaa tekijää. 1) On määriteltävä työntekijän todellinen tehtävä. Esimerkiksi lääkärin tulee ensisijaisesti hoitaa potilasta eikä arkistoida dokumentteja. 2) Asiantuntijalla tulee olla työautonomia. 3) Osana asiantuntijan työtä hänen tulee innovoida jatkuvasti. 4) Jatkuva oppiminen ja opettaminen kuuluvat asiantuntijan työhön. 5) Tuotoksen laatu on vähintään yhtä tärkeä kuin määrä. 6) Asiantuntijaa tulisi ohjata voimavarana – ei kustannuksena. (Drucker, 1999, ss. 83–84) Kianto ym. kiteyttivät Druckerin tuottavuusteorian tietopohjaiseksi työksi, johon kuuluvat itsensä johtaminen, jatkuva innovointiin kannustaminen, asiantuntijan kohtelu arvokkaana voimavarana, keskittyminen työn tuloksen laatuun, jatkuva oppiminen ja opettaminen sekä autonomian toimiminen asiantuntijan tuottavuuden moottorina (Kianto ym., 2019, s. 183).

2.1 Tuottavuus vs. suorituskkyky

Suorituskykyä määritellään eri tavoin. Usein suorituskkyky määritellään kuitenkin yleisemmällä tasolla kuin tuottavuus. Hovila & Okkosen mukaan D. Scott Sink määritteli suorituskkyvyn koostuvan tuottavuudesta, tehokkuudesta, laadusta, tuottosuhteesta, työelämän laadusta, kannattavuudesta ja innovaatioista.

Suorituskykyä voidaan siis mitata näitä tekijöitä mittaamalla. Yhdenkin tekijän puuttuminen aiheuttaa kokonaistuottavuuden heikentymisen. (Hovila & Okkonen, 2005, s. 16) Lönnqvistin ym. mukaan (2010, s. 84) tuotannon suorituskkykyyn liittyvät tuottavuuden lisäksi joustavuus, nopeus, kustannukset, laatu ja luotettavuus.

Suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä tai tapaa tehdä jokin tehtävä tai asia (Hovila & Okkonen, 2005, s. 31). Suorituskyvyllä voidaan tarkoittaa myös kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Organisaation suorituskkykyä arvioidessa on otettava huomioon sen sidosryhmät – kuinka hyvin myös tärkeimpien sidosryhmien tavoitteet saavutetaan. Suorituskykyä tarkastellaan siis monesta eri näkökulmasta. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, ss. 20–21) Alasoini käyttää tuottavuus-termiä viitatessaan toimintojen makrotason asioihin tai puhuessaan työpaikan arvon tuottamisen kasvattamisesta. Yleisemmällä tasolla operatiivista toiminnan kyvykkyyttä hän nimittää suorituskkyvyksi. (Alasoini, 2005, s. 59)

2.2 Tuottavuuden mittaaminen ja sen haasteet

Vaikka tuottavuuden mittaamista on tutkittu laajalti ja mittaamista on pidetty tärkeänä, yleisiä mittareita tai mittaustapoja ei ole löydetty. Asiantuntijatyötä on aineettomana vaikea mitata perinteisin tuottavuusmittarein. Yleensä mitataan työtehoa, ajankäytön tehokkuutta ja tuloksia, koska ne ovat määrällisiä ja siten helposti mitattavia. Laadun määrittävät organisaatiot itse, joten siihen on vaikeaa löytää yhteismitallista mittaria. (Bosch-Sijtsema ym., 2009, s. 536)

Mittaamisen tulee olla harkittua ja hyvin suunniteltua. Luovien alojen tuottavuutta haittaa perinteisten kovien mittarien käyttö toiminnan seuraamisessa. Klein ja Speckbacher julkaisivat vuonna 2020 tutkimuksen, jonka mukaan mm. liikevaihdon kertyminen, asiakastyytyväisyystutkimukset ja tuotteiden kannattavuusmittaukset vaikuttivat negatiivisesti luovien työntekijöiden tuottavuuteen. Tosin oikeanlaisella johtamisella vaikutus saatiin minimoitua ja lopuksi häviämään. (Klein & Speckbacher, 2020, ss. 314–325) On erittäin tärkeää mitata oikeita asioita, sillä toiminta painottuu usein juuri mitattuihin asioihin. Mittarit tulisi laatia organisaation tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta. (Castrén ym., 2013, s. 23)

Suorituksen mittaaminen on osa johtamisjärjestelmää, sillä se näyttää, miten johtamissuunnitelma toteutuu. Suorituskykyä pitäisikin mitata niiden kompetenssien kautta, joita asiakkaat ja muut sidosryhmät pitävät tärkeinä. Suorituskykyä mitataan, jotta voidaan todentaa strategian jalkautuminen. Samalla se avaa operatiivisen ja strategisen viestinnän johdon ja henkilöstön välille. Suorituskyvyn mittaaminen on enemmänkin työväline – ei motivoija. (Hovila & Okkonen, 2005, s. 22)

Syverson julkaisi vuonna 2004 tutkimuksensa erään toimialaotoksen yritysten tuottavuudesta Yhdysvalloissa (Syverson, 2011, ss. 336–346). Hän asetti yritykset tuottavuuden mukaan järjestykseen ja tutki eroja tuottavimman ja heikoimman neljänneksen välillä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että samat yritykset menestyivät vuodesta toiseen. Syversonin mukaan yritysten tuottavuuserot johtuvat kuudesta seikasta:

- johtamiskäytännöt / esimiestaidot

- työvoiman ja pääoman laatuerot
- informaatioteknologian käyttö sekä tutkimus & kehitys
- tekemällä oppiminen
- tuoteinnovaatiot
- yritysraKENNepäätökset. (Syverson, 2011, ss. 336–346)

Suomessa mm. Hyytinen ja Maliranta ovat tutkineet yritysten tuottavuutta. He huomasivat, että mitä enemmän tuottavimpia tehtäviä tehdään suhteessa muihin tehtäviin, sitä tuottavampi yritys on. Tehtävärakenteisiin vaikuttavat erityisesti kansainvälinen kauppa ja uuden teknologian käyttöönotto. Tietotekniikan avulla pystytään tehostamaan työtä ja korvaamaan rutiinitehtäviä. Kansainvälisyyttä pystytään puolestaan hyödyntämään niin, että yritys pystyy valitsemaan eri työtehtävilleen maailmanlaajuisesti sopivimman sijainnin. (Castrén ym., 2013, ss. 30–34)

Bloom ja Van Reenen tutkivat johtamista ja julkaisivat aiheesta artikkelin vuonna 2007. He havaitsivat, että johtamismenetelmät vaihtelivat yrityksittäin ja maittain. Johtamisen laatuun vaikuttavat mm. yritysten välinen kilpailu ja omistusrakenne. Kilpailu parantaa johtamista ja julkinen omistus heikentää sitä. On arveltu, että julkisomisteisten organisaatioiden heikko johtaminen johtuu kilpailun puutteesta tai siitä, että tuottavuuden parantamiseen ja siten myös johtamisen kehittämiseen on vähemmän painetta. (Castrén ym., 2013, ss. 35–36) Bloom ym. tutkivat niin ikään johtamista. Kohteena olivat intialaiset tekstiiliteollisuusyritykset, joissa satunnaisesti valittujen toimipaikkojen johtajille pidettiin johtamiskoulutusta. Kun toimintaa seurattiin myöhemmin, huomattiin, että koulutusta saaneiden toimipaikkojen tuottavuus kasvoi 17 % verrattuna yrityksen muihin toimipaikkoihin. (Bloom ym., 2013, s. 43)

Asiantuntijatyö on usein palvelua. Ei ole olemassa mitään tiettyä palveluympäristöä, vaan jokainen palvelu eroaa toisistaan konteksteineen ja omine piirteineen. Palveluun liittyy asiakas ja asiakasarvon tuottaminen. Mittaaminen pitäisi siis laajentaa asiakkaan toimintaan. Lisäksi palvelua tuotetaan usein monen tuottajan voimin, jolloin pitäisi

mitata koko palvelujärjestelmää – ei vain yhtä palvelutuottajaa. Palveluympäristön mittaaminen onkin vaikeaa. (Castrén ym., 2013, ss. 51–52)

Palvelun tuottavuuden mittaaminen antaa mahdollisuuden parantaa resurssien käyttöä. Asiantuntijatyölle ominainen hankkeiden monimutkaisuus asettaa haasteita tuottavuuden mittaamiselle. On vaikeaa mitata esim. asianajotyön tuottavuutta, kun tapaukset vaihtelevat suuresti. (Wacker ym., 2014, s. 483) Palvelusta syntyvän tuotoksenkin mittaaminen on haastavaa, koska tuotos ei usein ole tarkasti määritelty. Esim. ICT-palvelut tuottavat tietojärjestelmiä, joilla sama vanha työ saadaan tehtyä tehokkaammin ja laadukkaammin. Tuottavuuden kehittyminen saattaa tällöin näkyä ajan säästönä tai laadun paranemisena. (Castrén ym., 2013, s. 22)

Palvalin ym. loivat Smart WoW -työkalun, jolla analysoitiin ja mitattiin asiantuntijatyön tuottavuutta yksilötasolla. Työkalu kehitettiin, koska useiden tutkijoiden mukaan asiantuntijaorganisaatio tuottavuus syntyy asiantuntijoiden tuottavuudesta yksilöinä. Näistä tutkijoista Palvalin ym. mainitsevat mm. Alverssonin, Blacklerin, Milesin ja Groenin. Ajatuksena oli luoda yleinen asiantuntijatyön mittari, jonka sisään on rakennettu tuottavuuden edistäjät. Työkalu sisältää kyselyn, jonka ensimmäinen osa muodostuu suorituskyvyn edistäjistä, kuten fyysisestä, virtuaalisesta ja sosiaalisesta työympäristöstä. Toisessa osassa keskitytään henkilökohtaiseen tapaan työskennellä, kuten proaktiivisuuteen, joustavuuteen, tietotekniikan hyödyntämiseen, suunnitteluun, priorisointiin ja rentoutumiseen. Kaksi viimeistä kyselyosuutta mittaa asiantuntijatyön tulosta hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Työkalua testattiin kolmeen otteeseen neljässä eri organisaatiossa, ja välillä kyselyä paranneltiin. Tuloksessa ehkä suurin löydös oli, kuinka paljon vastaukset vaihtelivat yrityksittäin. Nähtiin siis yrityksen tulos suhteessa muihin. Tutkijat päätyivät SmartWoWn kanssa kuitenkin tuttuun havaintoon: Asiantuntijatyön suorituskkyä on ilmiönä vaikea lähestyä, koska sillä on immateriaalinen, laadullinen ja muuttuva luonne. Vaikka työkalu mittaakin tuottavuutta, sen validiteetti ja reliabiliteetti vaatii lisätestausta laajemmalla tietopohjalla ja kyselyn rakenteen kehittämistä. (Palvalin ym., 2015, ss. 479–491)

2.3 Tuottavuuden mittarit

Mittareita voidaan luokitella eri tavoin. Yksi tapa on jakaa ne taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellista mittaritietoa, kuten liikevaihdon ja käyttökateen, saa helposti tilinpäätöksestä. Tieto on vertailukelpoista eri yksiköiden välillä, ja se kertoo ydinliiketoiminnan tuloksesta. Siitä huolimatta nykyorganisaatioiden ohjausta vain taloudelliseen dataan perustuen pidetään riittämättömänä ja lyhytnäköisenä. Ei-taloudellisten tuottavuusmittarien historia on lyhyempi kuin taloudellisilla mittareilla. Työntekijöiden saattaa olla helpompi käsittää ei-taloudellisia mittareita, koska ne voivat olla konkreettisia. Liiketoimintatavoitteita voidaan viestiä ei-taloudellisen mittaroinnin avulla. Toisaalta ei-taloudellista mittaridataa saattaa olla haasteellista tai mahdotonta verrata yksiköiden välillä, eivätkä niiden laskentaperusteet ole niin vakiintuneet kuin taloudellisilla mittareilla. Toinen tapa on luokitella tuottavuuden mittarit objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Usein ei-taloudelliset mittarit ovat subjektiivisia ja taloudelliset objektiivisia. (Lönngqvist & Mettänen, 2003, ss. 31–33)

Hyvät mittarit vaihtelevat organisaation mukaan. Menestystekijät ja mittarit voidaan johtaa strategiasta ja visiosta, jos ne ovat selkeät. Ennen mittareiden valintaa on päätettävä mittausnäkökulma. Esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 julkaisema Balanced Scorecard sisältää neljä näkökulmaa: taloudellisen, asiakkaan, prosessin sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulman. (Lönngqvist & Mettänen, 2003, s. 89) Useimmiten käytetty tuottavuuden mittari on liikevaihto, joka voidaan käsittää tuotettujen tuotteiden arvojen summaksi – tuotteiden määrä kerrottuna tuotteiden hinnalla (Castrén ym., 2013, s. 19). Tyypilliset yrityksen tulosta kuvaavat mittarit, kuten voitto, tase, varaston kierto tai erilaiset kustannuserät eivät kuitenkaan Torkkolan mukaan ole hyviä parantamaan suorituskkyä tiimitasolla, koska ne ovat toiminnan seurauksia. Suorituskkyä parantaakseen on mitattava prosessia, joten tulosmittarien lisäksi tarvitaan prosessimittareita. (Torkkola, 2019, s. 163)

Torkkola tutki Leanin soveltamista käytäntöön omassa organisaatiossaan. Hän mittasi prosessin eri vaiheiden toteutunutta työaikaa verrattuna suunniteltuun aikaan. Vaikka prosessin mittauksessa tiedettäisiin läpimenoaika, ei ymmärretä, mistä se johtuu ja

mitä pitäisi parantaa. On tunnistettava työn kulun vaiheet sekä suunniteltava ja mitattava läpimenoa vaiheittain. Torkkolan mukaan ei edes tarvitse tietää, miten yksittäiset asiantuntijat tekevät työnsä. Riittää, että selvittää, kuinka paljon työtä tiimiltä tilataan ja kuinka paljon ratkaisuja tiimi tuottaa. Tavoitteena on saada selville töiden keskimääräinen valmistumisnopeus, läpimenoaika sekä keskeneräisen työn määrä ja sen kehitys. Näitä prosessimittareita seuraamalla selviää, onko toiminta ennustettavaa ja vastaako suorituskyky tavoitteita. (Torkkola, 2019, ss. 163–171)

Rintala ja Reijonen ovat jakaneet tuottavuuden parantamisen eri johtamisen osa-alueisiin: henkilöjohtamiseen, muutosjohtamiseen sekä operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen. Hovila ja Okkonen (2005, s. 5) arvelevat näin kokonaisvaltaisen ajatusmallin olevan kuitenkin enemmänkin liiketoiminnan kuin tuottavuuden kehittämistä. Tuottavuuden jatkuva kehittäminen onnistuu, jos työntekijöiden on mahdollista osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, heillä on riittävä tietotaito ja kannustimet osallistuakseen. Toisaalta Daniel Pink havaitsi motivaatiota tutkiessaan, että palkkiot eivät kasvattaneet motivaatiota, vaan pikemminkin laskivat sitä. Hänen mukaansa motivaatiota paransivat työntekijöiden tietty autonomia, taituruus ja työn tarkoitus. (Pink, 2010) ”Motivaatiolla on tietotyössä keskeinen rooli, koska luovuutta ei voi pakottaa tai ostaa rahalla” (Hovila & Okkonen, 2005, s. 22). Kun tiimien annetaan itseohjautua, on varmistuttava, että tiimit kehittävät toimintaansa yrityksen tavoitteiden kannalta samaan suuntaan. Tähän päästään hajauttamalla päätöksenteko, jossa työntekijöiden tietopääoma on tärkeässä roolissa, ja hajauttamalla koordinaatiota vaativa päätöksenteko. Näin työntekijät pääsevät osallistumaan ja päätöksenteko tulee koordinoitua. (Castrén ym., 2013, ss. 38–39)

Yksi Leanin periaatteista on tuottaa asiakkaalle arvoa (Torkkola, 2019, s. 89). Torkkolan (2019, ss. 187–189) mukaan asiakkaan odotus ja arvio palvelun kyvykkyydestä on saada tehtävät nopeasti valmiiksi. Torkkola käyttää virtauksen mittaamiseen (John) Littlen lakia, jonka mukaan tehtävien keskimääräinen läpimenoaika CT (cycle time) on keskeneräisten tehtävien lukumäärä WIP (work in process) jaettuna valmistumisnopeudella re (effective rate):

$$CT = \frac{WIP}{re} \quad \text{eli} \quad \text{keskimääräinen läpimenoaika} = \frac{\text{keskeneräisten tehtävien määrä}}{\text{valmistumisnopeus}}$$

Kaavan valmistumisnopeudesta (re) ilmenee, montako tehtävää valmistuu esimerkiksi päivässä tai tunnissa. Jos halutaan tarkastella yhden tehtävän keskimääräistä kestoajaa te (effective time), se saadaan valmistumisnopeuden käänteisluvusta $1 / re$. Littlen lain voi kuvata myös niin, että keskimääräinen läpimenoaika vastaa keskeneräisten töiden määrää kerrottuna yhden tehtävän kestolla:

$$CT = WIP \times te \quad \text{eli} \quad \frac{\text{keskimääräinen läpimenoaika}}{\text{keskeneräisten tehtävien määrä}} = \frac{\text{keskeneräisten tehtävien määrä}}{\text{yhdessä tehtävän kestoajalla}}$$

Esimerkiksi tarkastellessa taksijonoa, jossa odottavat asiakkaat ovat Littlen lain keskeneräisiä tehtäviä (WIP) ja taksien keskimääräinen ilmestymisväli on tehtävän kestoajaa (te), uuden asiakkaan astuessa jonon päähän odotusaika (CT) on jonottajien määrä kertaa taksien ilmestymisväli. Jotta keskimääräinen läpimenoaika saadaan lyhennettyä, on pystyttävä vaikuttamaan keskeneräisten tehtävien määrään ja valmistumisnopeuteen. Keskeneräisen työn määrään on helpompi vaikuttaa kuin valmistumisnopeuteen. (Torkkola, 2019, ss. 186–189)

Varsinkin julkisen puolen palveluorganisaatioiden kyky hyödyntää henkilöstön innovointikapasiteettia on heikko. Henkilöstön innovaatioiden toteuttamisella olisi kuitenkin monia muita toimenpiteitä hyödyllisempiä vaikutuksia, kuten työntekijöiden motivaation ja organisaatioon sitoutumisen parantaminen sekä nopeampi sopeutuminen muutoksiin. (Castrén ym., 2013, s. 120) Saunila & Ukko (2021, s. 7) tutkivat innovaatiokyvykkyyttä suomalaisissa pk-yrityksissä vuonna 2021. Kyselytutkimukseen vastasi 5800 pk-yrityksen johdon edustajaa. Mitattavat innovaatiokyvykkyyden osa-alueet olivat Osallistuva johtaminen, Ideointi- ja organisointirakenteet, Työilmapiiri ja hyvinvointi, Osaamisen kehittäminen, Uudistuminen, Ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen, Työntekijöiden aktiivisuus ja Suorituskyvyn mittaaminen. Parhaimmalla tasolla näistä olivat Työilmapiiri ja hyvinvointi, Osaamisen kehittäminen ja Uudistuminen, jotka kaikki saivat vastaajilta keskimäärin yli 4 pistettä asteikolla 1-5. Selvästi heikoimmalla tasolla oli Suorituskyvyn mittaaminen, joka sai keskimäärin hieman yli 3 pistettä. (Saunila & Ukko, 2021, ss. 15–16) Vastausten perusteella Uudistumisella sekä Työilmapiirillä ja -hyvinvoinnilla oli

positiivinen vaikutus pk-yritysten operatiiviseen suorituskyykyyn, kun muilla osa-alueilla mitään suoraa vaikutusta ei havaittu. (Saunila & Ukko, 2021, s. 22).

Alun perin ohjelmistokehitykseen suunniteltu agile eli ketterä kehittäminen on otettu käyttöön organisaatioissa tavoitteena parantaa sopeutuvuutta jatkuviin muutoksiin. Vaikka agile on menetelmänä hyvin yleinen varsinkin ohjelmistoalan yrityksissä, sillä on myös omat haasteensa. Isot yritykset pyrkivät joustavuuteen madaltamalla organisaatorakennetta, viestimällä organisaatiotasoisesti, siirtymällä perinteisestä hierarkiasta verkostoihin sekä muodollisesta yhteistyöstä ja koordinoinnista spontaanimpiin vuorovaikutusmuotoihin. Agilen on nähty nopeuttavan projektien kehittämistä ja toteutustyötä. (Annosi ym., 2020, ss. 61–62)

Agilen käyttöönottoa ja käyttöä tutkittiin viiden vuoden ajan (2012–2017) kansainvälisessä telealan yrityksessä. Tutkimuksen kohteena oli yrityksen kahdeksan isoa tutkimus- ja kehitysyksikköä, joissa oli tuhansia ohjelmoijia, satoja päälliköitä ja useita johtajia. Kaikki yksiköt olivat jo aiemmin siirtyneet mataliin organisaatiomalleihin ja itseohjautuviin tiimeihin. Ketteryyden tavoitteena oli alentaa ohjelmistojen toteutuskustannuksia ja nopeuttaa toteutusta. Organisaatiossa tuettiin ketteryyttä matriisitiimein ja viestintästrategioin sekä kehoitettiin tiimejä noudattamaan kevyttä projektidokumentaatiota, yksinkertaista koodia ja sovittua ohjelmistoarkkitehtuuria. Ketteryyteen siirtyminen onnistui osittain. Jotkut yksiköt onnistuivat lyhentämään toteutusaikaa ja pienentämään kustannuksia, mutta samalla ilmeni ongelmia. Suunniteltu hyöty ohjelmisto-osien uudelleen käytettävyydestä ei toteutunut. Myös tietämyksen siirrossa tiimien välillä oli haasteita, mikä johti uusiin ongelmiin. Hajautetun kehityksen seurauksena ohjelmisto-osien rajapintojen standardointi ja tietorakenteet jäivät puutteellisiksi. Monimutkaisen tuotetiedon välittäminen tiimien välillä epäonnistui. Päätöksenteko ja tavoiteasetanta pysyi toteutuksen hajautuksesta riippumatta kuitenkin keskitettynä. Osa ongelmista kumpusi perinteisen ohjelmakoodin pilkkomisesta komponentteihin. (Annosi ym., 2020, ss. 63–66) Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan ketteryyden voivan haitata organisaation oppimis- ja hyödyntämiskykyä, jos ei osata yhdistää ja ymmärtää hajautunutta tietoa. Tämä edistäisi myös projektien kehittämistä ja ideointia yli tiimirajojen sekä vähentäisi jännitteitä. (Annosi ym., 2020, ss. 78–79) Vaikka

tutkimuksessa oli kyse vain yhden organisaation havainnoista, menetelmien soveltuvuutta tulisi harkita ja suunnitella tarkkaan tapauskohtaisesti.

3 Asiantuntijatyö

Asiantuntijatyössä tarvitaan korkeaan koulutukseen tai vankkaan kokemukseen pohjautuvaa osaamista. Perusosaaminen ei enää riitä. Asiantuntijaorganisaatiossa suuri osa henkilöstöstä toimii tehtävissä, joissa osaaminen ja asiantuntijuus ovat organisaation kannalta keskeisiä menestystekijöitä. Asiantuntijaorganisaation palvelun monimutkaisuus ja kertaluonteisuus edellyttävät asiantuntijoiltaan osaamisen uudistumista ja soveltamista. Vuorovaikutustaidot ja asiakkaan kuuntelu ovat tärkeitä osa-alueita asiantuntijan osaamisessa. (Iire, 2016, ss. 8–9)

Laitisen ym. mukaan tulevaisuudessa asiantuntijatyö sisältää ennen kaikkea kriittistä ja analyttistä ajattelua, jatkuvaa oppimista, luovuutta, sosiaalista älykkyyttä sekä kulttuurista ja eettistä tietoisuutta. Asiantuntijoiden osaamisella on merkitystä digitalisaation lisäksi myös ilmastonmuutokseen liittyvissä toimissa sekä vihreämpään talouteen siirtymisessä. (Laitinen ym., 2021, s. 7)

3.1 Mitä on asiantuntijuus?

Palvalinin mukaan Drucker lanseerasi termin ”asiantuntijatyö” (knowledge work) vuonna 1959. Termi kuvaa työtä, jota tehdään ilman konkreettisia resursseja. Tiukkaa rajaa asiantuntija- ja manuaalityölle on vaikeaa vetää, koska monet työt sisältävät osuuksia kummastakin. (Palvalin, 2018, s. 210) Asiantuntijatyöllä on teoriaan ja tutkimukseen perustuva tausta. Asiantuntijat omaksuvat tätä teoreettista tietämystä ja soveltavat, kehittävät sekä organisoivat ja ohjaavat toimintaa. He myös toimivat taloudellisesti kannattavasti ja eettisesti oikein, hallitsevat sosiaalisia vuorovaikutustaitoja ja orientoituvat tulevaisuuteen. Asiantuntijoilta odotetaan yleensä kommunikointi- ja johtamistaitoa, elämänhallintaa sekä innovoinnin ja muutosten vilkastuttamista. (Ketola, 2010, s. 23)

Ketolan (2010, s. 54) mukaan asiantuntijuus voi olla koulutuksen tai vahvan ammatillisen kokemuksen kautta hankittua. Toisaalta Hovila & Okkonen totesivat, että koulutus ei välttämättä ole asiantuntijuuden vaatimus tai peruste. Asiantuntijatyö on aineetonta ja sisältää yleensä suunnittelua, ongelmanratkaisua ja analysointia, ja sen tuotokset ovat asiakaskohtaisesti räätälöityjä tuotteita ja palveluita. Palvelu voi sisältää neuvontaa tai suunnittelua. Asiantuntijatyön kysyntä syntyy asiakkaan kyvyttömyydestä tai tietämättömyydestä hoitaa jokin asia. (Hovila & Okkonen, 2005, ss. 15–40)

Asiantuntijatyön keskipisteenä on tieto ja tiedonkäsittely. Asiantuntijat yleensä opiskelevat pidempään, asiantuntijatyön luonne on abstraktimpaa ja heillä on usein enemmän vaihtoehtoja työn suhteen kuin ei-asiantuntijoilla. Asiantuntijat myös tiedostavat oman ammattinsa merkityksen yhteiskunnalle. (de Sousa & van Dierendonck, 2010, ss. 231–233) Alasoini onkin kiteyttänyt, että asiantuntijatyö on tietotyötä, joka sisältää abstraktien ja moniulotteisten asioiden ja päätösten parissa työskentelyä. Menestys asiantuntijatyössä vaatii korkeaa koulutusta, pitkää kokemusta sekä jatkuvaa uuden oppimista ja itsensä kehittämistä. Asiantuntijat ovat keskimääräisin muita kriittisempiä. He ovat erikoistuneita, ja heidän motivoinnin, palkitsemisen ja kehittämisen keinot ovat muista poikkeavia. (Alasoini, 2016, s. 4)

Osalle asiantuntijoista työn jatkuva kehittyminen on tärkeää, ja osa arvostaa työn stabiiliutta, opittujen rutiinien pysyvyyttä. Asiantuntijalla on kyky kyseenalaistaa uutta tarjolla olevaa tietoa vertailemalla sitä kokemuseräiseen tietoonsa. Silloin piilossa oleva hiljainen tieto muuttuu näkyväksi. (Ketola, 2010, ss. 54–55) Asiantuntija kehittyy syventämällä omaa erityisosaamistaan. Tämän osaamisen lisäksi tarvitaan vuorovaikutustaitoja, joilla kommunikoidaan tiimin, esihenkilön ja muiden sidosryhmien kanssa. Työ on yleensä niin vaativaa, ettei siitä suoriudu yksin. Asiantuntijuus voi olla yhden osa-alueen syvätuntemusta tai laajemman kokonaisuuden yleisosaamista. Asiantuntijuuteen tarvitaan teoreettisen tietopohjan lisäksi myös ammattiin tai alaan liittyviä käytännön tietotaitoja. (Ketola, 2010, s. 56)

Osaamisen ja tietämyksen merkityksellisyys, matala organisaatorakenne, työn tulosten vaikea mitattavuus ja itsenäiset työntekijät ovat asiantuntijaorganisaation

tyypillisiä tunnusmerkkejä (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 12).

Asiantuntijaorganisaatio koostuu samanaikaisesti hierarkioista, tiimeistä, verkostoista ja yksilöistä (Ropo & Parviainen, 2001, s. 3).

3.2 Menestystekijöitä

Menestystekijät ovat organisaation strategian ja liiketoiminnallisen menestymisen kannalta keskeisiä seikkoja. Kriittiset menestystekijät ovat liiketoiminnan ydinalueet, jotka erityisesti vaikuttavat organisaation menestymiseen. Organisaation on menestyäkseen saavutettava näillä ydinalueilla korkea suoritustaso. Lönnqvist & Mettänen jakavat menestystekijät – kuten mittaritkin - taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin. Taloudellisia menestystekijöitä ovat mm. kannattavuus, maksuvalmius ja taloudellinen kasvu. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, ss. 23–25) Ei-taloudelliset menestystekijät he jakavat edelleen aineettomiin ja fyysisiin tekijöihin. Aineettomia tekijöitä ovat asiakastyytyväisyys, henkilöstön osaaminen, innovatiivisuus ja työilmapiiri. Fyysisiä tekijöitä ovat puolestaan asiakkaiden määrä, toimitusaika ja reklamaatioiden lukumäärä. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 30) Menestystekijät vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi henkilöstön osaaminen vaikuttaa palvelun laatuun ja toiminnan tehokkuuteen. Nämä puolestaan lisäävät asiakasuskollisuutta, mikä taas johtaa myynnin määrän kasvuun ja sitä kautta parempaan kannattavuuteen. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, ss. 23–25) Vaikka ei-taloudellisilla tekijöillä on suuri merkitys yrityksen menestykseen, ne eivät pelkästään riitä. Vaikka asiakastyytyväisyys ja työilmapiiri olisivat huipussaan, kannattamaton yritys ei elä pitkään. Ei-taloudellisilla tekijöillä kuitenkin tuetaan varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa taloudellisen tuloksen saavuttamista. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 30)

Organisaation suorituskykyyn vaikuttaa merkittävästä aineeton pääoma, joka jaetaan inhimilliseen pääomaan sekä suhde- ja rakennepääomaan. Asiantuntijaorganisaatiossa aineettoman pääoman tekijät korostuvat, ja niiden merkitys on huomattavasti suurempi kuin tuotanto- tai palveluorganisaatiossa. Inhimillistä pääomaa ovat tiedot, taidot, kokemus, koulutus, luovuus, innovatiivisuus sekä johtajuus ja yrittäjäyys. Suhdepääoma sisältää suhteet ja sopimukset asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin sekä organisaation brändit ja imagon. Rakennepääomaa ovat toimintaprosessit, arvot,

kulttuuri, johtamisideologia, teknologiat sekä immateriaalioikeudet. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, ss. 26–28)

IT-alan tuottavuuteen vaikuttavat työn tavoitehakuisuus, työntekijän vastuu omasta tuottavuudestaan, innovointimahdollisuus, jatkuva oppiminen, työn laatuun painottaminen ja työntekijän arvostus (Hovila & Okkonen, 2005, s. 16). Tietoalan asiantuntijatyön menestystekijöitä ovatkin erityisesti osaaminen ja sen kehittyminen, laatu, työn jatkuvuus ja työympäristö. (Hovila & Okkonen, 2005, s. 20). Björklund (2010, s. 522) löysi tietotyötä käsittelevässä tutkimuksessaan motivaation, luottamuksen, asenteen ja yhteistyön kriittisimmiksi tekijöiksi. Johtamisella tulisi edistää juuri näitä tekijöitä. Seuraavaksi kriittisimpiä olivat tavoiteasetanta, tavoitteiden selkeys ja autonomia. tulisi olla selkeitä.

Strategia määrittää yrityksen kilpailukykyä ylläpitävät menestystekijät. Tuottavuutta mitataan liiketoiminnan eri osa-alueiden tavoitteiden mittareilla. Johtamistapa toteuttaa yrityksen arvoja, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Nämä kolme – strategia, tavoitteet ja arvot – muodostavat liiketoiminnan arkkitehtuurin ja vaikuttavat tuottavuuteen. Määrittelemällä ne myös henkilöstön näkökulmasta saadaan motivaatiotasoa nostettua ja sitä kautta tuottavuutta parannettua. Motivaatio on kriittinen tekijä asiantuntijayrityksen menestymisen kannalta. Asiantuntijatyön motivaation kasvattaminen on haastavaa, koska rahalliset kannustimet eivät välttämättä toimi. Ne saatetaan esimerkiksi tulkita työnantajan epäuskoksi työntekijää kohtaan. (Hovila & Okkonen, 2005, ss. 6–7)

3.2.1 Motivaatio

Lam & Lambermont-Fordin mukaan Deci jakoi tutkimuksessaan motivaation ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio on välillistä – esim. hankimme rahaa, jotta voimme ostaa auton. Sisäinen motivaatio on välitöntä vapaaehtoista toimintaa – esim. kuuntelemme musiikkia, koska se tuntuu hyvältä ja viihdyttää. Lindenbergi jakoi sisäisen motivaation vielä normien noudattamista kuvaavaan normatiiviseen sekä luovuutta ja innovointia synnyttävään hedonistiseen motivaatioon, joka lisää tiedonjanoa ja halua kognitiivisiin haasteisiin. (Lam & Lambermont-Ford, 2010, ss. 52–

53) Sisäinen motivaatio syntyy siis yksilön omasta tarpeesta ja halusta. Sisäinen motivaation on tulkittu olevan vastuussa mm. ihmisen oppimisen hallinnasta koko elämän ajan. Jos sisäinen motivaatio heikkenee, saattaa olla kyse haasteiden puutteesta, siis psykologisten tarpeiden tyydyttämisen vähenemisestä. (Ryan & Deci, 2020, s. 2)

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen perustarpeet ovat välttämättömiä hänen kehityksensä ja eheytyksensä kannalta. Näitä tarpeita ovat autonomia (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness). (Ryan & Deci, 2020, s. 1) Gagné ja Deci havaitsivat tutkimuksessaan, että työilmapiirit, jotka pystyvät edistämään näiden kolmen perustarpeen tyydyttämistä, lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Tämä puolestaan johtaa pysyvään käyttäytymisen muutokseen ja hyvään suorituskyykyyn erityisesti luovuutta ja käsittekykyä vaativissa tehtävissä. Lisäksi työtyytyväisyys ja hyvinvointi lisääntyvät sekä sopeutuminen ja työhön liittyvät asenteet paranevat. (Gagné & Deci, 2005, s. 337)

Tutkiessaan motivaatiota taloustieteen professorit Massachusetts Institute of Technologysta, University of Chicagosta ja Carnegie Mellonista olettivat, että palkitseminen lisää haluttua käyttäytymistä ja rankaiseminen vähentää sitä. Heidän tutkimuksessaan palkittiin henkilöitä tuloksen mukaan – mitä paremmin henkilö onnistui, sitä enemmän hänelle maksettiin. Tulos oli yllättävä. Jos tehtävä sisälsi vain yksinkertaista mekaanista osaamista, palkkio toimi odotetusti: Suurempi palkkio tuotti parempaa suoritusta. Mutta jos tehtävä vaati monimutkaisia kognitiivisia taitoja, palkitseminen ei enää toiminut. Testi toistettiin Intiassa, mutta tulos oli sama: Yksinkertaisissa tehtävissä palkitseminen vaikutti positiivisesti suoritukseen, mutta monimutkaisemmissa – käsitteellistä ja luovaa ajattelua vaativissa – tehtävissä palkkio ei motivoinut. Toki huomattiin, että jos henkilöille maksaa palkkaa sen verran, ettei asia harmita kaiken aikaa, asia on pois pöydältä ja voi keskittyä tekemiseen. Näissä monimutkaisemmissa tehtävissä motivaattoreiksi nousivat autonomia (autonomy), taituruus (mastery) sekä tarkoitus (purpose). Käsitteellistä ja luovaa ajattelua vaativissa tehtävissä motivoi, jos henkilöillä on valtaa päättää omista asioistaan, he kokevat olevansa osaajia ja pysyvät sellaisina sekä heidän työnsä on merkityksellistä. (Pink, 2010)

Björklund (2010, s. 518) löysi motivaation, aloitteellisuuden ja luottamuksen tietotyön kulmakiviksi. Motivaatio luetaan joskus osaksi luovuutta. Motivaation vaikuttajina ovat merkityksellisyys ja tavoitteellisuus. Motivaatio siis syntyy tavoitteista ja oikeista arvoista. Björklundin mukaan ”tehtävä on motivoiva, jos tavoite on arvokas saavuttaa ja ponnistelut sitä kohti kantavat hedelmää”.

3.2.2 Merkityksellisyys ja arvot

Yksi asiantuntijatyön motivaatiotekijöistä on työn merkityksellisyys (de Sousa & van Dierendonck, 2010, s. 231). Merkityksellisyys voi ilmentyä kokonaisvaltaisena kutsumuksena, jolloin olisi tärkeintä antaa asiantuntijoille työrauha ja pyrkiä poistamaan työn rajoitteet ja esteet. Tällöin asiantuntijat määrittelevät itse työnsä rajat. Merkityksellisyys voi ilmentyä myös yhteisöllisyyden edistäjänä, jolloin asiantuntijoilla on tarve jakaa tietämystään ja kokemuksiaan vertaisryhmässä. Kolmas merkityksellisuuden ilmentymä on vallanjako päätöksenteossa. Siinä asiantuntijat ovat mukana organisaation vision luomisessa, ja heillä on aidosti päätäntävaltaa organisaation sisällä. (de Sousa & van Dierendonck, 2010, s. 235)

Työn merkityksellisyys on tärkeää; vietämmehän 30 % elämästämme työssä (Hiila ym., 2019, Merkitys antaa yhteisen suunnan -luku, toinen kappale). Hiila ym. mainitsevat Simon Sinekin kultaisen kehän, joka koostuu kolmesta sisäkkäisestä osasta: Uloin kehä on mitä, keskimäinen miten ja sisin miksi. Sinekin mukaan yritykset keskittyvät kahteen uloimpaa kehään – kertomaan, mitä yritys tai organisaatio tekee ja miten. Miksi on kuitenkin tärkein kysymys: Miksi yritys on olemassa, mitä se tavoittelee, miksi sen on tärkeää olla olemassa ja miksi se tekee juuri niitä asioita. Esimerkiksi Applen työntekijät kertovat olevansa olemassa haastaakseen nykytilaa ja vaikuttaakseen ihmiskuntaa rakentamalla työkaluja, jotka vievät ajattelua uuteen suuntaan. Merkityksellisyys sitouttaa. Työntekijä ymmärtää toimintansa vaikutuksen kokonaisuuteen, pelkkä palkka ei motivoi. Työnteon syynä voi olla, että pääsee muuttamaan maailmaa, rakentamaan tasa-arvoista yhteiskuntaa tai tekemään maailmasta terveemmän ympäristön. (Hiila ym., 2019, Mitä, miten ja miksi? -luku)

Arvot määrittävät, mitkä asiat ovat kullekin merkityksellisiä. Arvot liittyvät ihmisen maailmankuvaan ja käsitykseen oikeasta ja väärästä. (Hiila ym., 2019, Arvot itsetuntemuksen pohjana -luku, toinen kappale) Arvot herättävät, rakentavat ja vahvistavat luottamusta. Tämä tulee esille erityisesti uuteen työtehtävään siirtymisessä. Vaikka arvot ovat pysyviä, ne saattavat muovaantua aikojen saatossa. Esim. 30 vuotta sitten ei mietitty tasa-arvoiseen avioliittoon tai sosiaaliseen mediaan suhtautumista. Myös koronapandemia on muokannut arvoja. Vaikuttaisi, että aiemmin rahaan ja valtaan keskittyneet yhteisötkin ovat ottaneet arvoikseen välittämistä, inhimillisyyttä ja yhteisöllisyyttä. Tulevaisuus näyttää, jäävätkö nämä arvomuutokset pysyviksi vai palataanko epidemian jälkeen takaisin vanhoihin arvoihin. (Saksi, 2020, ss. 190–191)

Merja Ylä-Anttila kertoo Saksin teoksessa, että YLE:ssä tutkittiin 1200 työntekijän mielipidettä kolmeen kysymykseen: Mikä sinua kiinnostaa, minkä yhden asian haluaisit muuttaa ja millä arvosanalla voit suositella Yleä työpaikkana muille. Vastauksista kävi selvästi ilmi työn merkityksellisyys. 80 % vastaajista tunsivat tekevänsä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä, mikä koettiin innostavaksi. (Saksi ym., 2020, s. 92)

3.2.3 Johtaminen ja itseohjautuminen

Annastiina Mäen mukaan ”Asiantuntijatyön tavoitteena on tuottaa uutta tai uudella tavalla hyödynnettävää tietoa asiakkaille ja yhteiskunnalle” (Mäki, 2020, Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa -luku, kolmas kappale). Organisaation menestymistä pidetään itsenäisten tulosityksiköiden, hankkeiden ja prosessien yhteisenä tuloksena. Ajatellaan, että kun näistä yhtä kehitetään, kokonaisuus paranee. Uudet organisaatiomuodot ovat lisänneet arjen kompleksisuutta. (Mäki, 2020, Asiantuntijayhteisö kompleksisena johtajuusympäristönä -luku, ensimmäinen kappale) Asiantuntijatyön johtamisessa fokus tulisi pitää moniulotteisen tilannekuvan hahmottamisessa, jaetun näkymän rakentamisessa ja itseorganisoitumisen mahdollistamisessa (Mäki, 2020, Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa -luku, ensimmäinen kappale). Mäki nostaa asiantuntijaorganisaation menestystekijöiksi itseohjautuvuuden ja autonomian sekä viestinnän avoimuuden, innovatiivisuuden,

jaetun asiantuntijuuden ja luottamuksen. Johtajuuden vastuulle jää yksilöiden työn linkittäminen koko yhteisön tavoitteisiin ja samalla työn ja tavoitteiden kytkeminen strategiaan. (Mäki, 2020, Asiantuntijayhteisö kompleksisena johtajuusympäristönä - luku, kolmas kappale)

Itseohjautuvuudessa on omat haasteensa. Johanna Vuori havaitsi tutkimuksessaan, että eri henkilöiden käsitykset itseohjautuvuudesta eroavat perustavanlaatuisesti. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt kokivat itseohjautuvuuden hyvin eri tavoin. Esimerkiksi työntekijän ja johtajan käsitykset työntekijän vastuun rajoista voivat erota täysin toisistaan. Vuori toteaaakin, että on erittäin haasteellista luoda yhteistä ymmärrystä, millaista osaamista ja työskentelyä itseohjautuvuus vaatii sekä organisaation johtamiselta että työntekijältä. (Vuori, 2021, ss. 363–364)

Sari Torkkolan (2019 ss. 221–225) mukaan asiantuntijatyön johtaminen perustuu kuuteen periaatteeseen, jotka samalla toimivat organisaation arvoina. Torkkolan mukaan virtaus on päämäärä (1). Tehokkuudessa mitataan siis virtausta – ei perinteistä resurssitehokkuutta. Tavoitteena on tehostaa virtausta ja ymmärtää vaihtelua – saada läpimenoaika asiakkaan kannalta lyhyeksi. Työtä tehdään pienissä erissä niin, että tehtävät tehdään kerrallaan loppuun asti. Toisen periaatteen mukaan oppiminen on tärkeämpää kuin suorittaminen (2). Työskennellään nopealla syklillä testaten ja kokeillen. Kaikki osallistuvat esteiden syiden selvittämiseen ja ratkaisemiseen. Johtaminen on enemmänkin valmentamista – ei käskemistä. Toiminnan parantaminen kuuluu arkirutiineihin muiden tehtävien oheen. Tilannekuva visualisoidaan kaikille näkyväksi (3). Tässä periaatteessa kaikilla tulee olla kokonaiskuva toiminnasta. Visualisoinnissa voidaan käyttää seinätaulua tms. kaikkien saatavilla olevaa välinettä. Hyötynä on, että mallissa nähdään pullonkaulat ja oman työn vaikutus muihin. Kaikki tietävät tilanteisiin liittyvät periaatteet ja työn prioriteetit. Kokonaisuutta ja toimintojen välisiä riippuvuuksia optimoidaan. Päätökset tehdään faktojen perusteella (4). Faktaa toiminnasta hankitaan suoraan käymällä paikan päällä – ei raportoimalla välikäsiä kautta. Samaa faktanhakumenetelmää käytetään niin asiakkaisiin, tuotteisiin kuin palveluihinkin. Tavoitteena on päästä täysin selville tilanteesta kaikkien sidosryhmien näkökulmasta kyselemällä ja kuuntelemalla. Parannuksia toteutetaan sarjoina pieniä kokeiluja sinne, missä ne vaikuttavat eniten. Viidennen periaatteen

mukaan asiakkaan ääni antaa suunnan (5). Asiakkaalla käydään säännöllisesti, ja vastuuhenkilön tulisi käyttää suurimman osan ajastaan asiakkaaseen. Asiakasdataa luodaan ja analysoidaan. Prosessin omistaja vastaa asiakaslaadusta ja töiden virtauksesta nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Viimeinen periaate on, että ihmisten kunnioittaminen on lähtökohta (6). Vika ei siis ole tekijöissä vaan toimintamallissa. Osaamista kehitetään jättämättä ketään ulkopuolelle siten, että organisoijana ja vastuullisena toimii esihenkilö tai johtaja. Tiimit rakennetaan aidon tarpeen mukaan – ei hierarkia- tai toimintokohtaisesti. Etsitään ongelmien juurisyyt käyttämällä esim. 5 x miksi -menetelmää, jossa toistuvien kysymyksin pureudutaan yhä syvemmälle ongelman syihin (Murugaiah ym., 2010, ss. 528–529). Johtaminen pidetään valmentavana. Työt suunnitellaan niin, ettei ylikuormitusta pääse syntymään. Tavoitteena on siis tasainen työkuorma, jossa ylikuormittamista ei ole hyväksytty. Laadun katsotaan liittyvän toimintamalliin, ei niinkään ihmisiin. Oletetaan, että vain 15 % ongelmista on peräisin henkilöihin liittyvistä seikoista. (Torkkola, 2019, ss. 221–225)

3.2.4 Tiimityö

Työtä tehdään nykyisin usein tiimeissä, koska tietojen ja taitojen yhdistämisen on katsottu edistävän innovaatioita ja päätöksentekoa. Tiimityö ei toimi, jos jäseniltä puuttuu luottamus toisiinsa, tiimi on tehoton tai sillä ei ole identiteettiä. (Hovila & Okkonen, 2005, s. 7) Vaikka tiimin jäsenet motivoituvat kukin omalla tavallaan, tiimin toimintaan vaikuttaa myös yhteinen motivaatio. Tiimiä voi motivoida saavutetut palkinnot, työskentely innovaation parissa tai käänteentekevän tavoitteen saavuttaminen. (Hiila, 2019, Tiimin yhteisen motivaation ymmärtäminen -luku)

Perinteisen hierarkkisen organisaatorakenteen rinnalle on rakennettu itseohjautuvia yksiköitä, joissa ei ole nimettyä vetäjää. Vastuunkanto ja -otto on hajautettu. Tiimi ohjaa itse omaa toimintaansa ja vastaa omasta onnistumisestaan. Itseohjautuvassa mallissa työntekijällä on mahdollisuus joustavaan työntekoon ja kehittymiseen yhdessä muiden kanssa. Esimerkiksi IT-talo Reaktor ja peliyhtiö Supercell hyödyntävät täysin itsenäisiä kehitystiimejä, jotka työskentelevät itsenäisesti ilman johdon ohjeistusta tai määräyksiä. Itseohjautuvassa tiimissä päätöksenteko on nopeaa, yksittäisten henkilöiden osaamista hyödynnetään laajasti, kiinteässä yhteistyössä toisilta opitaan ja

on vapaus työn organisoimiseen. Jotta itseohjautuva tiimi onnistuisi, on oltava vahva yhteinen tahtotila tavoitteesta. Lisäksi työskentely vaatii luottamuksen muiden osaamiseen. Yksilöiltä vaaditaan oman työskentelyn hallintaa, priorisointia ja ennakkointikykyä, kommunikointitaitoja sekä selkeitä rooleja – että osaa pyytää apua oikealta ihmiseltä. (Hiila ym., 2019, Hierarkkisista tiimeistä itseohjautuviin yksiköihin - luku)

Hierarkkisten organisaatioiden on vaikeaa vaihtaa käytäntöjään itseohjautuviin yksiköihin, jotka vastaavat itsestään. Muutos aiheuttaa sekä vastarintaa että väärinymmärryksiä. (Parker ym., 2015, s. 113) Parkerin ym. mukaan Polley ja Ribbens julkaisivat 1998 artikkelin, jonka mukaan itseohjautuvan tiimin ominaisuuksia ovat vastuullisuus, muutoksenhaku, detaljeihin keskittyminen, laadun tuottaminen, rehellisyys, lupauksen pitäminen, luotettavuus, positiivisuus, aikataulun pitävyys, muiden auttaminen, tiiminjäsenenä oleminen, yrityksen sääntöjen kunnioittaminen, suvaitsevaisuus ja muiden kunnioittaminen. (Parker ym., 2015, s. 121)

3.2.5 Osaamisen hallinta

Viitala & Jylhä nimittävät strategiselle kilpailukyvyllle kriittistä osaamista strategiseksi osaamiseksi tai ydinosaamiseksi. Ydinosaaminen liittyy usein prosesseihin, erottuvaan teknologiseen tietotaitoon tai suhteisiin, jotka liittyvät yrityksen ulkoisiin toimijoihin. Ydinosaaminen on erikoistunutta. Se voi liittyä esimerkiksi tehokkuuteen tai varmuuteen, tai se voi olla uusi tapa tai tekniikka tai ainutlaatuinen palvelu. Asiantuntijaorganisaation osaaminen on juuri ydinosaamista. Se erottaa yrityksen kilpailijoistaan. (Viitala & Jylhä, 2013, Ydinosaaminen-luku)

Vaikka huippuorganisaatiossa osaaminen levittäytyy laajasti, on oltava myös syvään osaamiseen erikoistuneita henkilöitä. Kehittymisvastuu on ensisijaisesti jokaisella itsellään, mikä ei kuitenkaan poista esihenkilön vastuuta kehittää alaisiaan. (Kamensky, 2015, 4.7 Osaamisen kehittämisen keinot -luku, toinen ja kolmas kappale)

Organisaatioiden nykyhaasteita ovat uuden luominen, uudistuminen ja innovaatiotyöskentely. Innovaatiot toteutuvat avoimina, toisin sanoen luomisprosessiin osallistuu muidenkin organisaatioiden asiantuntijoita. Uutta luodaan

asiantuntijoiden verkostoissa, jotka ulottuvat usein yli kansallisten rajojen. Verkostot koostuvat erilaisista toimijoista, kuten yrityksistä, tutkimuslaitoksista ja korkeakouluista. (Iire, 2016, s. 9)

Viitala & Jylhä (2013, Ydinosaaminen-luku, viimeinen kappale) mainitsevat esimerkkinä IT-yhtiö Affecton, joka pääsi vuonna 2012 ensimmäisen suomalaisena yrityksenä Great Place to Work -listalla 25 parhaan työpaikan joukkoon monikansallisten yritysten sarjassa. ”Affecto on tehokkaasti oppiva yritys, jossa johtaminen on luontevasti myös osaamisen johtamista.” Oppimisen tukena käytettiin mm. webinaareja, mentorointia, chattereita ja perinteistä koulutusta, josta vastasi pääasiassa Affecto University.

3.2.6 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen Päivi Rauramo on kuvannut työhyvinvoinnin tarveportaat (kuva 5), joissa alimmalla tasolla on psykofysiologiset perustarpeet, toisella portaalla turvallisuus, kolmannella liittyminen, neljännellä arvostus ja korkeimmalla portaalla itsensä toteuttaminen. Rauramo on kehittänyt tarveportaisiin perustuvan mallin työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Malli sisältää 5 vaihetta nykytilan arvioinnista toimintasuunnitelman laadintaan. (Rauramo, 2009, ss. 1–3)



Kuva 5. Työhyvinvoinnin portaat. Lähde: Rauramo, 2009, s. 3 mukaillen

Hietaniemi ja Leikas hyödynsivät Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallia tutkiessaan työhyvinvointia Seinäjoen keskussairaalassa vuonna 2009. Tutkimuksen tavoitteena oli edistää työympäristön terveellisyyttä ja henkilökunnan hyvinvointia. (Hietaniemi & Leikas, 2009, s. 5) Tutkimuksessa suunniteltiin Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaan työhyvinvointisuunnitelma, joka sisälsi kehittämistoimenpiteitä niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Suunnitelma toimi tutkimuksen mukaan onnistuneesti. Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukainen toimenpiteiden kirjaus toimi sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Joitakin päällekkäisyyksiä havaittiin portaiden sisällöissä ja mittausmenetelmissä, esimerkiksi kehityskeskustelu voidaan lokeroida muuallekin kuin ”arvostuksen tarve” -portaalle. (Hietaniemi & Leikas, 2009, s. 71)

Työelämä jakautuu eli polarisoituu osaamisen ja työn vaativuuden mukaan, mikä todennäköisesti johtaa samalla työkyvyn ja työhyvinvoinnin jakautumiseen. Erot työntekijöiden työhyvinvoinnissa kasvavat. (Laitinen ym., 2021, s. 5) Jakaantuminen luo uusia kuormitustekijöitä, mikä edelleen hankaloittaa työhyvinvoinnin edistämistä. Jotta työuria olisi mahdollista pidentää, on tunnistettava nämä kuormitustekijät ja kehitettävä keinoja niiden hallitsemiseksi. (Laitinen ym., 2021, s. 12) Työpaikkojen on panostettava toiminnan kehittämiseen ja suuntaamiseen sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä työelämän ja työn muutosten vaatimusten mukaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen muuttuu yhtä enemmän kontekstisidonnaiseksi. Esimerkiksi lähi- ja etätyössä on hyvin erilaisia odotuksia. Työhyvinvoinnin edistäminen voidaan parhaassa tapauksessa liittää suoraan työn tekemiseen ottamalla huomioon työn vaatimukset sekä sen vaikutukset terveyteen ja toimintakykyyn. Tämä voi tarkoittaa erilaisia ratkaisuja eri asiantuntijaryhmille. Asiantuntijoiden tulisi olla mukana kehittämässä ratkaisuja, jolloin he sitoutuisivat ja motivoituisivat paremmin ja ratkaisuista tulisi heille sopivampia. (Laitinen ym., 2021, ss. 10–11)

Työntekijän hallinnan tunne lisääntyy, kun työn tavoitteet ovat selvät. Työ tuntuu mielekkäältä, kun se on tekijälleen merkityksellistä, sopivan haastavaa ja siinä pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan. (Laitinen ym., 2021, s. 12) Poikkeustilanteissa, kuten korona-aikana, työhyvinvoinnin riskienarvioinnin merkitys korostuu. Työntekijä kokee työympäristönsä turvallisena ja terveellisenä, kun riskejä hallitaan. (Laitinen ym., 2021, s. 11)

3.2.7 Automaatio ja robotiikka

Valtiovarainministeriö ennustaa robotiikan ja tekoälyn kehityksen johtavan lähitulevaisuudessa monien töiden loppumiseen ja ammattien muuttumiseen. Kadonneiden ammattien sijaan syntyy uusia ammatteja, kuten tekoälyasiantuntija, elinkaarimallintaja ja koneoppivien järjestelmien kouluttaja. Osaamisvaatimukset tulevat muuttumaan aiempaa nopeammin, ja samalla osaamisvaatimukset lisääntyvät. (Valtiovarainministeriö, 2021, s. 45) Asiantuntijatyö vaatii yleensä sosiaalista tai luovaa

älyä, minkä vuoksi asiantuntija-ammatteja ei lähitulevaisuudessa ole mahdollista pitkälle automatisoida. Asiantuntijat hyödyntävät älyteknologiaa päätöksentekonsa tukena. Lisäksi älyteknologia antaa asiantuntijatyön organisoimiseen uusia mahdollisuuksia, esimerkiksi työn osittaminen uudenvuorotyön kokonaisuuksiin. (Laitinen ym., 2021, s. 6)

Henkilöstön osaamista pystytään hyödyntämään vaativampiin ja strategisesti tarkoituksenmukaisempiin tehtäviin siirtämällä rutiinityöt robottien ja automaation tehtäväksi. Mahdollisuuksia on jo nykyään monia. Tekoälysovelluksia ja ohjelmistorobotiikkaa käytetäänkin laajalti niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Esimerkiksi Verohallinto laski vuosi sitten hankkineensa säästöpotentiaalia ohjelmistorobotiikan avulla jo 145 henkilötyövuotta, ja samalla tiedon laatu on parantunut ja päivittäminen nopeutunut. Työ tulee tehtyä nopeammin. Robotiikka säästää siis sekä rahaa että aikaa. (Hyyrynen, 2020, s. 6)

Tampereen yliopistossa tutkittiin ohjelmistorobotiikan käyttöönoton vaikutuksia kolmessa kuntaomisteisessa taloushallinnon palvelukeskuksessa (Bordi ym., 2021, s. 9). Vaikka robotiikkaan liittyvät seuranta- ja valvontatehtävät lisääntyivät, työn määrällinen kuormittavuus väheni. Näiden alkuvaiheen kasvaneiden seuranta- ja valvontatehtävien odotettiin vähenevän jatkossa samalla, kun työhön liittyvän autonomian odotettiin lisääntyvän. (Bordi ym., 2021, s. 42)

Teknologian tutkimuskeskus VTT, Aalto yliopisto, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlä ja Oulun kaupunki toteuttivat julkisessa hallinnossa RoboÄly-hankkeen, jonka yhtenä tavoitteena oli selvittää prosessit, joissa robotiikka ja tekoäly parantaisivat tuottavuutta (Kääriäinen ym., 2018, ss. 1–2). Organisaatioiden tavoitteena oli toiminnan tehostaminen, läpimenoajan nopeuttaminen, virheiden vähentäminen sekä asiakaskokemuksen ja työtyytyväisyyden parantaminen (Kääriäinen ym., 2018, s. 46). Hankkeessa kävi ilmi, että ohjelmistorobotiikka soveltuu hyvin toistettavissa olevien tehtävien tai prosessin osien automatisointiin. Tehtävien tulee olla sääntöihin perustuvia ja rutiininomaisia, kuten tietojen oikeellisuuden tarkistaminen, arkistointi tai muistutusviestin lähettäminen. (Kääriäinen ym., 2018, s. 10)

Robotiikan ja tekoälyn avulla saavutettujen hyötyjen mittaaminen on edelleen vähäistä – niin Suomessa kuin verrokkimaissa, vaikka digitalisaatio on edennyt vauhdilla.

Hyötyjä mitataan laadullisilla ja taloudellisilla mittareilla, kuten sijoitetun pääoman tuotolla (ROI) ja nettonykyarvolla (NPV). Tutkimuksessa mitattua tietoa oli vähän ja hyötyjen arviointi perustui uskomuksiin toiminnan tehostumisesta. Lisäksi ratkaisun toteutuksen onnistuminen oli epävarmaa. Nämä kaikki vaikuttivat siihen, että ennen investointia hyötyjen arviointi oli vaikeaa. (Kääriäinen ym., 2018, s. 46)

”Ohjelmistorobotiikan soveltaminen tullee pääosin keskittymään organisaatioiden sisäisen tehokkuuden parantamiseen ja joissain määrin organisaatioiden väliseen tiedonsiirtoon. Valtaosa käyttötapauksista kohdistuu tukiprosesseihin ja näiden osalta tehokkuudessa on suuria eroja eri organisaatioiden välillä.” (Kääriäinen ym., 2018, s. 50)

3.2.8 Tiedon jakaminen

Sosiaalinen pääoma, kuten luottamus ja yhteisöllisyys, edistää tiedonkulkua organisaatiossa (Koivumäki, 2008, s. 205). Tiedon jakamiseen tarvitaan motivaatiota ja kykyä kommunikoida. Motivaatiota ruokkii luottamus, ettei tiedon saaja käytä sitä antajaansa vastaan. (Koivumäki, 2008, s. 88) Ryhmä voi olla liiankin yhteisöllinen, jolloin tilanne voi johtaa tiedon panttaamiseen tai, että työskennellään vain oman ryhmän tavoitteiden mukaisesti piittaamatta organisaation yhteisestä tavoitteesta (Koivumäki, 2008, s. 117).

Asiantuntijatyössä korostuu henkilöiden välinen vuorovaikutus ja sen toimivuus. Cross ym. mukaan tiedon hankinnan näkökulmasta asiantuntijoiden välisten suhteiden tehokkuuteen vaikuttaa neljä seikkaa: tieto (Knowledge), pääsy (Access), sitoutuneisuus (Engagement) ja turvallisuus (Safety). Täytyy siis olla tietoa, millaista osaamista henkilöllä on, jos halutaan käyttää häntä tiedon lähteenä. On myös oltava mahdollisuus päästä kyseisen henkilön osaamiseen, mihin vaikuttavat mm. fyysinen läheisyys ja organisatoriset tekijät. Tiedonlähteenä käytettävän henkilön on ymmärrettävä tiedon hankkijan tavoitteet ja hänellä on oltava mahdollisuus sitoutua niihin. Yksilöiden välisten suhteiden tulisi olla oppimisen, luovuuden ja tiedonhankinnan näkökulmasta sellaisia, joissa henkilöillä on mahdollisuus myöntää

omat tietämyspuutteensa ja joissa kommunikointi pystyy etenemään yli varsinaisen ongelman. Henkilöiden väliset suhteet ovat siis vahvoja ja tavoitteellisia, ja ne perustuvat luottamukseen. (Cross ym., 2001, s. 105)

AlShamsi & Ajmal tutkivat tiedon jakamista televiestinnän palveluyrityksissä 2017. Tutkimuksessa selvitettiin tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden merkitystä. Osa-alueiksi valittiin johtaminen, yrityksen suorituskyky, henkilöstöhallinto, teknologinen infrastruktuuri, työntekijöiden sitoutuminen, organisaatiokulttuuri, -strategia, -rakenne ja prosessi. Tutkimustuloksen mukaan johtamisella on suurin merkitys tiedon jakamiseen. Tutkijat päättelivät, että johtaminen kannustaa kommunikaatiota ja yhteistyötä, mikä puolestaan kasvattaa motivaatiota, luottamusta ja sitoutumista. Johtamisen jälkeen seuraavaksi vaikuttavimmat tekijät tiedon jakamiseen olivat organisaatiokulttuuri ja -strategia. Vähiten tiedon jakamiseen vaikuttivat teknologinen infrastruktuuri ja henkilöstöhallinto. (AlShamsi & Ajmal, 2017, ss. 385–405)

Koivumäki havaitsi tutkimuksessaan, että tutkittaessa työnteon kannalta hyödyllistä tietoa, reilu kolmannes siitä saadaan virallisissa tilanteissa, vajaa kolmannes saadaan puolivirallisissa yhteyksissä ja vajaa kolmannes epävirallisissa sosiaalisissa tilanteissa, kuten lounaalla, käytäväkeskustelussa tai kahvitauolla. Hän huomasi myös, että asiantuntijoiden yhteisöllisyyden ja luottamuksen kokemukset saivat henkilöt suhtautumaan kielteisemmin tiedon panttaukseen. (Koivumäki, 2008, s. 245)

Kiannon tutkijaryhmä selvitti, vaikuttavatko tiedon luominen, jakaminen ja hyödyntäminen asiantuntijan tuottavuuteen. Tutkimuksen kohdehenkilöt olivat Pakistanin teleyrityksien asiantuntijoita, joilla oli yliopistotason tutkinto ja jotka eivät tehneet manuaalista tai fyysistä työtä. Tutkimukseen kuului kysely. Tulos oli, että sukupuolesta, koulutuksesta tai henkilön positiosta riippumatta tiedon luonti ja hyödyntäminen lisäsivät asiantuntijan tuottavuutta. Ehkä yllätys sen sijaan oli, että tiedon jakaminen ei merkittävästi lisännyt tuottavuutta. (Kianto ym., 2019, s. 192)

3.3 Haasteita

Asiantuntijatyö ja asiantuntijaorganisaatiot ovat hajautuneita. Organisaatioiden toiminta on palasteltu erikokoisiin ja erilaisiin yksiköihin, joissa toimitaan eri ajassa, eri paikalla, eri kulttuurissa, erilaisessa johtamiskulttuurissa ja eri tietoympäristössä. Verkostot, tiimit ja projektit toimivat hajautetussa työssä, jossa virtuaalisuus on merkittävässä asemassa. Yhteistyö, vuorovaikutus sekä toiminnan ja kulttuurin moninaisuus näkyy toiminnassa. Itseohjautuvuus ja tietotekniikan hyödyntäminen varsinkin viestinnässä ja yhteisöllisyydessä nousevat keskeisiksi piirteiksi. Työtä on mahdollista tehdä etänä, jolloin viestintä korostuu edelleen. (Ollila ym., 2018, ss. 237–238) Toisaalta etätyö lisää teknologiariippuvuutta, mikä saattaa aiheuttaa etäkokousväsymystä ja informaatioärsykkeiden kasvua. Ei jakseta enää jatkuvia Teams- tai Zoom-palavereita. Kun epäviralliset verkostot ja tapaamiset loppuvat, hiljainen tieto ei siirry ja sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne katoaa. (Laitinen ym., 2021, s. 6)

Hajautetussa organisaatiossa työskentely vaatii erityisosaamista. On osattava johtaa itseään ja suunnitella omaa työtään, on oltava vastuuntuntoinen ja pystyttävä sietämään sosiaalista eristäytyneisyyttä ja on osattava projektinhallintaa ja teknisiä taitoja. Hajautetun tiimin kommunikaatioon, tiedon jakamiseen, johtamiseen sekä yhteishengen luomiseen ja ylläpitämiseen on panostettava tavallista enemmän. (Ollila ym., 2018, ss. 238–240) Viestinnän onnistumiseen ja yhteisön tavoitteiden saavuttamiseen liittyy vahva luottamus, joka hajauttamisen alussa perustuu positiiviseen käsitykseen yhteisöllisyydestä ja myöhemmässä vaiheessa asiantuntijuuteen ja osaamiseen. Erilaiset viestintämahdollisuudet ja lyhyetkin tapaamiset tai virtuaalikokoukset lisäävät oppimista ja osaamisen esiin tuomista. Prosessit, työkalut ja tekniikka tehostavat hajautettua työtä, mutta ihmisten omaehtoinen aktiivisuus on tehokkuudessa merkittävää. Toimivassa hajautetussa organisaatiossa on yhteiset pelisäännöt, asiantuntijatyössä vastuuta otetaan, osaamista jaetaan, huomioidaan kaikki tasapuolisesti ja pystytään antamaan palautetta välittömästi. Yhteistyö toimii ja osaamista jaetaan sitä paremmin, mitä toimivampi vuorovaikutus ryhmän jäsenillä on. (Ollila ym., 2018, ss. 239–240)

Janz, Colquitt ja Noe tutkivat 1990-loppupuolella tietotyöntekijöiden tiimitehokkuutta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että itseohjautuvuus ja keskinäinen riippuvuus vähensivät näiden kummankin yksittäistä positiivista vaikutusta. Lisäksi viestinnällä havaittiin olevan suuri merkitys tiimin tehokkuuteen. On siis vaikeaa luoda asiantuntijaorganisaatio, jossa tiimin jäsenet olisivat vahvasti itseohjautuvia ja riippuvaisia toisistaan. Riippuvuus rajoittaa itseohjautuvuutta. Jotta tiimin jäsenet olisivat motivoituneimpia, on harkittava, millaista itseohjautuvuutta tai itsenäisyyttä tiimille jaetaan. Janz ym. uskoivat, että motivaatiota kasvattaa itsenäisyys: vastuu tavoitteista, budjetista, koulutustarpeista ja aikataulusta. Jos osaamisen jakamista, auttamista ja innovointia halutaan parantaa, tulisi keskittyä tiimin tavoitteiden selkeyttämiseen, organisointiin ja yhteistyöhön. (Janz ym., 1997, ss. 897–900)

Björklund (2010, s. 523) havaitsi ajan puutteen olevan yksi suurimmista tietotyön tuotekehitysprojektien haasteista. Kun ajan puute oli pitkäaikaista, työntekijät eivät enää kokeilleet ja innovoineet. Palattiin vanhoihin ideoihin ja työmenetelmiin. Innovaatioita ei syntynyt ja koulutuksissa opitut uudet menetelmät unohdettiin. Ajan puute nousi esiin lähes jokaisessa epäonnistuneessa projektissa.

Teoriaa tutkiessa kävi jo selväksi, että asiantuntijatyön tuottavuus on monisäikeinen asia, johon vaikuttavat hyvin monet ja erilaiset seikat. Mittaaminen on vaikeaa, joten sopivien tuottavuutta parantavien kehittämistoimenpiteiden löytäminen ja niiden vaikuttavuuden toteaminen on haastavaa. Haastavan aiheen riskejä poistaakseni panostin tutkimuksen suunnitteluun.

4 Tutkimuksen suunnittelu

Tein ensimmäisen version tutkimussuunnitelmasta Master-koulutukseen haun ennakkotehtävänä. Suunnitelma jalostui suunnitelmaseminaariin asti. Suunnitelmavaiheessa päätin teoriapohjan pääosuudet, aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyvät seikat sekä aikataulun ja työvaiheet.

4.1 Aiheen ideointi ja tutkimussuunnitelma

Aihe syntyi puhtaasti kiinnostukseni pohjalta. Suunnittelin ensin tutkivani Lean-menetelmien käyttöä asiantuntijaorganisaatioissa Sari Torkkolan kirjaan perustuen, mutta aihe näytti olevan hyvin koluttu. Opinnäytetyön ohjaajan palautteen rohkaisemana muutin aiheen hieman yleisemmälle tasolle. Mahdolliset Lean-toimenpiteet käsitellään yhtenä osana tutkimuksessani. Riskiksi olisi alkuperäisen suunnitelman mukaan kuitenkin noussut, että kohteeksi valikoituneissa organisaatioissa ei välttämättä ole hyödynnetty juuri Lean-mallin mukaisia menetelmiä tai niiden vaikutusta ei ole pystynyt erottamaan muista tuottavuuden muutoksista. Riskejä on toki näkyvissä muitakin jo suunnitteluvaiheessa (taulukko 1).

ID	Riskin kuvaus	Riskin ehkäisysuunnitelma	Toimet riskin toteutuessa
#1	En saa Webropol-kyselyyn tarpeeksi vastauksia. Vastauksia pitäisi tulla yli 20.	Oletan, että vastausprosentti on noin 30. Lähetän kyselyn ainakin 67 henkilölle.	Laajennan kohdealueen Turun seudulta muualle Suomeen, ja lähetän lisäkyselyt sinne.
#2	Kunnollista vastausmateriaalia ei synny kyselyn tuloksena – esim. vastaajilla ei ole asiantuntijaorganisaatiota tai heillä ei ole tietoa tuottavuudesta.	Kohdeyritysten ja henkilöiden rajausta on tehtävä erittäin huolellisesti. Saatetekstiin lisätään pyyntö kyselyn edelleen lähettämisestä oikealle henkilölle.	Tulos julkaistaan osana tutkimusta – siis tulos on että yrityksillä ei ole tietoa tms. Ja panostetaan haastattelukysymyksiin, jotta niiden pohjalta löytyisi kunnollista dataa.
#3	Vastaajat eivät suostu haastatteluihin	Haastattelu toteutetaan etänä ja haastattelu-aika rajataan tuntiin. Lupaan lähettää tutkimustuloksen tai yhteenvedon haastateltaville.	Laajennan haastatteluun valitsemiani henkilöiden otosta. Valitsen siis kyselyyn vastanneista uusia henkilöitä haastatteluun.
#4	Tiedon analysointi epäonnistuu	Nojaan analysoinnissa vahvasti teoriaan ja analysointimenetelmiin. En	Ohjaaja antaa palautetta työn edistyessä ja korjaan virheitä.

		tulkitse aineistoa itse.	
#5	En erota kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia tuottavuuteen muista tekijöistä, esim. suhdannevaihteluista	Muista samanaikaisista tapahtumista pitää kysellä ainakin haastatteluissa. Kyselyn on oltava sisällöltään yksinkertainen, joten tämä ei välttämättä sovi sinne.	Muut tekijät pitää raportoida mukaan tutkimustulokseen.

Taulukko 1. Opinnäytetyön riskianalyysi

4.2 Aineisto ja tiedonkeruumenetelmät – sähköinen kysely ja haastattelut

Kohdistan tutkimukseni Turun seudulla toimiviin yrityksiin ja julkisiin toimijoihin. Yhtenä sivutavoitteenani on mahdollisesti työllistyä myöhemmin johonkin näistä. Pysin valitsemaan Varsinais-Suomessa toimivia organisaatioita, joiden liikevaihto > 35 M€. Valinnassa käytin Vainu-järjestelmää, joka on selainpohjainen yrityksiä eri tekijöihin hakeva järjestelmä. Vainu on maksullinen, mutta minulla on mahdollisuus käyttää sitä Turun Työnvälityspisteen tukemana. Vainu ei tosin ole täysin luotettava: Vainun suodattimiin on mahdollista lisätä erilaisia parametreja, mutta toiminta-alue aiheuttaa haasteita. Vainulla löytyy varmasti kotipaikaltaan varsinaissuomalaiset yritykset, joiden liikevaihto ylittää hakurajan, mutta jos kotipaikka onkin esim. Helsinki ja yrityksellä on toimipaikka myös Turussa, yritys saattaa jäädä hakutuloksesta pois. Tiedustelin asiaa Vainun tuesta, joka neuvoi käyttämään signaalin sanahaun JA-ominaisuutta: Sanahaun signaaleihin lisätään ”Turku”, jolloin haku tuo tuloksiin kaikki ilmoitukset, joissa mainitaan Turku. Vainulla löytämiini yrityksiin lisään myös julkisen sektorin toimijoita, esim. Turun kaupungin eri yksiköitä. Asiantuntijaorganisaatiot on pyrittävä erottamaan tuloksista manuaalisesti. Toisin sanoen käyn tulosyrytyslistaa käsin läpi ja yritän päätellä internetiä avuksi käyttäen, mitkä niistä ovat sellaisia, joilla edes osa organisaatiosta olisi asiantuntijoista koostuva.

Työstän Webropolilla kyselylomakkeen, jonka lähetän kohdentamaani tulosorganisaatiojoukkoon. Olen käyttänyt Webropolia työelämässä, joten sen käyttäminen ei liene iso kynnyks tai haaste. Tulosyrytykset löydän ja rajaen edellä

kuvaamani tavan mukaan. Yritän internetin avulla – mm. Linkediniä apuna käyttäen – löytää organisaatioista sopivia kohdehenkilöitä, joille lähetän kyselylomakkeen.

Tavoitteena on saada kyselyyn vähintään 20 vastausta. Jos vastausprosentti on 30, kysely on lähetettävä ainakin 67 henkilölle. Suunnittelin ensin lähettäväni henkilöille noin viikkoa etukäteen lyhyen valmistavan infon, mutta hylkäsin ajatuksen ylimääräiseksi roskapostiksi koettavan viestittelyn vuoksi. Suurin hyöty tästä olisi ollut, että olisin pystynyt testaamaan sähköpostiosoitteiden toimivuuden hyvissä ajoin.

Annan 10 päivää aikaa vastata kyselyyn. Lähetän vielä viikon jälkeen muistutuksen vastaamisesta – mahdollisuuksien mukaan vain niille, jotka eivät vielä ole vastanneet.

Webropolilla kyselyn lähettämiseen on kaksi tapaa: Joko syöttää kaikki kohdehenkilöt Webropoliin, jolloin muistutuksen lähettäminen ja vastausten seuraaminen on automatisoitavissa. Tässä heikkoutena ja ehkä myös tietoturvariskinä näen, että sähköpostiosoitteet on syötettävä Webropoliin. Toisena tapana on lähettää omasta sähköpostista Webropol-linkki, jota kautta sähköpostin saaja pääsee kyselyyn. Tällä tavalla muistutuksista on huolehdittava manuaalisesti ja lähetettävä ne itse. Ja vastaajan yhteystiedot on kysyttävä kyselylomakkeen alussa mahdollisia lisätietoja ja haastattelua varten.

Kyselyn vastausten perusteella haastattelen vielä noin kymmentä henkilöä etähaastatteluun. Etähaastattelussa käytän joko Microsoft Teamsiä tai Zoomia – kumpi vain sopii tilanteessa haastattelukohteelle paremmin. Valitsen haastatteluun vastaajat, jotka ovat antaneet kyselyyn laajinta tietoa. Uskon nimittäin, että isolla osalla vastaajista ei ole tietoa tuottavuuden muutoksista. Haastattelukysymykset luon etukäteen, mutta muokkaan niitä vielä kyselyn vastaukset saatua. Haastatteluissa pohjana käytän lähdeaineiston julkaisuista saamaani tietoa sekä omaa tietämystäni ja kokemustaustani liiketoiminnan kehittäjänä. Haastatteluiden tavoitemäärä on 10. Yhteen haastatteluun kuluva aika on alle tunti. En usko saavani haastatteluja sovittua, jos haastateltavan aikaa kuluu tuntia kauemmin.

4.2.1 Sähköisen kyselyn kysymykset

Sähköisen kyselyn tavoitteena oli varmistua oikeasta tutkimuskohteesta sekä saada yleiskäsitys organisaation tuottavuuden mittaamisesta, käytetyistä tuottavuuden kehittämistoimenpiteistä ja niiden laajuudesta. Kyselyllä toivoin löytäväni asiantuntijaorganisaatioita, jotka ovat mitattavasti saaneet parannettua tuottavuutta kehittämistoimenpiteillä. Perustietokysymyksiä oli 5, ja niillä kartoitettiin vastaajan organisaation toimialaa, kokoa, asiantuntijoiden osuutta ja vastaajan roolia. Varsinaisia asiantuntijatyötä, tuottavuutta ja kehittämistoimenpiteitä koskevia kysymyksiä oli 9, minkä lisäksi oli vapaa tekstikenttä lisätietoja ja palautetta varten. Kysyin myös laskutuksesta – laskutetaanko asiantuntijatyötä ja jos niin onko laskutus tuntiveloitteinen vai perustuuko se lopputulokseen. Tällä hain ymmärrystä, mitä tuottavuudella haetaan, koska tavoitteena on yleensä kannattavuuden parantaminen. Lopuksi pyysin jättämään yhteystiedot, mikäli vastaaja antaa luvan mahdollista haastattelua varten. Samalla ilmoitin, että haastattelen 10 henkilöä – välttämättä jokaista yhteystietonsa jättänyttä ei siis haastateltu. Sähköisen kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Pyrin pitämään kysymysten lukumäärän ja luonteen sellaisena, ettei vastausaika kasva pohtivallakaan vastaajalla yli 10 minuutin. Uskon, että juuri ajankäyttö vaikuttaa vastausten lukumäärään. Lisäksi käytin etenemistä osoittavaa palkkia sivun yläreunassa, jotta vastaaja ymmärtää etenemisen ja kyselyn laajuuden.

4.2.2 Kyselyn vastausten analyysimenetelmä

Webropolin raportointityökalusta sain helposti ei-sanallisesta vastausaineistosta graafit: lukumäärät ja keskiarvot. Vapaat tekstivastaukset suunnittelin analysoivani laadullisen analyysin keinoin, jos niitä olisi ollut lukumääräisesti ja tekstisisällöllisesti riittävästi. Kyselyn tekstivastaukset jäivät kuitenkin hyvin suppeiksi sisältäen joitakin sanoja tai yhden lauseen. Näiden analysoinnissa sovelsin määrällistä analyysiä. Kysely saavutti kuitenkin tavoitteensa, koska sain riittävästi vastauksia formaaleihin ”rasti ruutuun -kysymyksiin”.

4.2.3 Haastattelukysymykset

Olen pitänyt satoja haastatteluja, joten en nähnyt niiden hallinnollisessa onnistumisessa kirjanpitoineen suuria riskejä. Tein haastattelua varten rungon, johon tukeuduin. Runkoon sisällytin valittuja kysymyksiä, joiden tarkoitus oli ohjata keskustelua niin, että saavutan haastatteluille asetetut tavoitteet. Haastattelurunko löytyy liitteestä 2.

Kysymykset keskittyivät asiantuntijatyöhön – mitä se juuri haastateltavan organisaatiossa on, asiantuntijatyön tuottavuuteen ja tavoitteisiin, tuottavuuden mittareihin sekä kehittämistoimiin tuottavuuden parantamiseksi. Vaikka haastattelurunko oli jo olemassa ennen sähköisen kyselyn tuloksia, muokkasinkin runkoa vielä pariin otteeseen myöhemmin. Haastattelun lopussa annoin haastateltavalle vielä vapaan sanan: Kysyin, olenko unohtanut kysyä jotain, mitä haastateltava haluaisi vielä kertoa.

4.2.4 Haastatteluvastausten analyysimenetelmä

Siirsin haastatteluaineistot Exceliin teemoitusta varten – yksi virke tai lause per rivi. Teemoitin vastaukset kahdelle tasolle. Ensimmäiselle tasolle poimin lauseen avainsanoja, esimerkiksi ”laskutusaste” ja ”henkilömäärä”. Toisella tasolla oli yleisemmän tason teema, kuten ”mittari” ja ”tuottavuus”. Excelissä lajittelin haastatteluaineiston teemoittain. Varsinaisen analyysin tein teemoituksen jälkeen. Luin aineiston läpi kerta toisensa jälkeen niin, että sisältö tuli tutuksi ja ymmärsin sen hyvin. Sitten tein tekstistä lyhyen tulkin, jonka kirjasin muistiinpanoihin viitaten samalla käsiteltävään kohtaan. Tässä vaiheessa kirjasin mahdollisesti ylös teemaan liittyviä teorioita, pohdintoja ja ideoita. Jäsensin aineiston pienentämättä tai rajaamatta sitä. Tämän jälkeen nostin esiin tutkimuksen kannalta aineiston mielenkiintoisimmat kohdat. Edelliset vaiheet auttoivat näiden kohtien löytämisessä ja valinnassa. Lähdin liikkeelle aineiston mehevimmistä kohdista, enkä käynyt aineistoa läpi haastattelujärjestyksessä. Kirjoitin kohdista omin sanoin – tulkintani niiden sisällöstä. Tässä yhdistyivät oma ajatteluni ja siihen liittämäni aineistoesimerkit.

Lopuksi otin mukaan kytkentöjä teoriaan ja aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin. (Valli & Aaltola, 2015, ss. 194–203)

Analyysia suunnitellessani pohdin myös kvaliohjelman käyttöä. Olisinko saanut enemmän irti laadullisesta aineistosta hyödyntämällä jotain kvaliohjelmää, kuten CAQDASia? Toisaalta aineisto on suppeahko, joten sen käsittely puolimanuaalisesti MS Officen ja printattujen papereiden avulla on helpohkoa ja ensimmäisenä tutkimushankkeenani tuloksen kannalta todennäköisesti hedelmällisempää. (Valli & Aaltola, 2015, ss. 121–122)

4.3 Toteutuksen testaus

Lähetin sähköisen kyselyn testattavaksi entiselle kollegalleni. Hän löysi pari korjattavaa kohtaa ja antoi oman näkemyksensä kysymyksiin. Näiden kommenttien perusteella muutin muutaman kysymyksen sanamuotoa ja täydensin mitattavien seikkojen listaa. Uskon, että kommentoineen kollegan oma ammatillinen tausta vaikutti näkökulmaan. Jos olisin kysynyt toisen taustaiselta henkilöltä, kommentit olisivat todennäköisesti olleet erilaisia. Testaajan käyttämä aika kyselyn vastaamiseen oli 5–6 minuuttia, mikä vastasi odotustani – vastausaikaa ei saisi kulua yli 10:tä minuuttia, jotta saisin riittävästä vastauksia.

4.4 Tutkimusetiikka

Suoritin opinnäytetyön Osaaja-merkin 21.1.2021. Noudatan opinnäytetyössäni Arene ry:n suosituksia ”Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset” (Arene, 2019).

Tutkimuksessani kertyy henkilötietoja – ainakin yritys tai organisaatio, rooli, sähköpostiosoite sekä ehkä myös puhelinnumero. Kaikki eivät ole henkilötietoja, mutta tietoja yhdistämällä pystyy yksilöimään henkilön. Informoin kyselyn ja haastattelun alussa, mitä tietoja kerään, miten käytän, säilytän ja tuhoan tiedot. Vaikka kyseessä on henkilötietoja, tiedot on mahdollista hankkia internetistä – sieltä minäkin ne tutkimusta varten hankin. Henkilötietojen lisäksi tutkimuksessa syntyy yritys- tai

organisaatiokohtaista tietoa kehittämistoimenpiteistä ja niiden vaikutuksista tuottavuuteen. Nämä tiedot tulen anonymisoimaan niin, ettei yksittäistä yritystä tai organisaatiota tunnista. Tutkimustulosta käsittelen joko kokonaisuutena tai jos viittaa yhden organisaation toimenpiteeseen tms., käytän termiä ”Organisaatio” tai ”Organisaatio X”. Tutkimustuloksissa en ilmoita lähdeyrityksiä tai -organisaatioita, joihin vastaukset perustuvat.

Kestävä kehitys on otettava huomioon HAMK:n opinnäytetöissä, koska HAMK haluaa profiloitua kestävän kehityksen edistäjänä. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan vastuullista toimintaa taloudessa, ympäristöasioissa sekä sosiaalisissa ja yhteiskunnallisissa asioissa. Otan kestävän kehityksen näkökulmaa mukaan teoriassa, kyselyssä, haastattelussa ja/tai analysoinnissa.

Työstämäni aineistonhallintasuunnitelma löytyy liitteestä 4. Suunnittelin tutkimuksen alkuvaiheessa pystyväni säilyttämään tutkimusaineiston anonymisoinnin jälkeen muiden tutkijoiden hyödyksi. Keskusteltuani HAMK:n tietoturvavastaavan kanssa säilytysaie osoittautui käytännössä erittäin hankalaksi, ja päätin tuhota koko aineiston tutkimuksen lopussa.

4.5 Muita käytännön asioita

Käytän tutkimusta kirjoittaessani minä-muotoa siellä, missä sen käyttö on luontevaa, esimerkiksi miten suunnittelen toteuttavani sähköisen kyselyn. Ymmärrän, että passiivilla saisi ammattimaisemman tunnun, mutta uskottavuuteni ei voi olla tästä kiinni. Eikä passiivi muuta asiaa: Minä ja yksin minä olen tämän tutkimuksen työstänyt. Toisaalta minä-muotoa puoltaa myös reflektoinnin jatkuva lisääntyminen. Lisäksi kirjoitan tutkimuksen preesensissä lukuun ottamatta Johtopäätös-lukua, joka on pohdintaa toteutuneesta tutkimuksesta. En käytä ”mielestäni”-ilmaisua, vaan viittaa teorioihin. Pyrin kirjoittamaan tekstin mahdollisimman selkokielellä välttämällä monimutkaisia ja sivistyssanamaisia ilmaisuja. Yleensä asian voi esittää suomenkielisillä sanoilla, esim. kvalitatiivinen tutkimuksen sijaan käytän ilmaisua laadullinen tutkimus.

5 Tutkimuksen toteutus

Koska panostin tutkimuksen suunnitteluun, itse toteutus onnistui suunnitelman mukaan suuremmista yllätyksistä. Uskon, että kokemukseni käyttämistäni tiedonkeruumenetelmistä auttoi toteutuksessa: Osasin mm. varautua vastausten määrään. Kysyessäni lupaa haastatteluun ilmoitin haastattelun keston enintään, jotta henkilö ymmärtää maksimipanostuksensa ja osaa varata oikean ajan. Varsinkin sähköisen kyselyn saatetekstiä parantelin moneen otteeseen. Pyrin tekstityyllillä välittömään ja vilpittömään vaikutukseen. Samalla yritin pitää tekstimäärän suppeana.

5.1 Toteutuksen läpivienti ja onnistuminen käytännössä

Lähetin sähköisen kyselyn 66 organisaation johtajalle, jotka työskentelevät Varsinais-Suomessa toimivien yritysten tai julkisten yhteisöjen johdossa. Asetin koko organisaation minimiliikevaihdoksi 40 miljoonaa euroa. Sähköposteista 4 palautui takaisin virheellisen osoitteen vuoksi. Korjasin yhden sähköpostiosoitteen kirjoitusvirheen ja korvasin kolme sähköpostiosoitetta uusilla henkilöillä. Jouduin laskemaan liikevaihtosuodatinta 35 miljoonaan euroon, jotta sain uusia henkilöitä vastaajiksi. Onnistuin lopulta tavoittamaan 65 henkilöä olettaen, että palautumattomat viestit tavoittivat oikeat ihmiset. Näistä 65:stä 23 henkilöä vastasi kyselyyn. Tavoitteeni oli saada vähintään 20 vastausta, joista vähintään 10 antaisi luvan lisähaastatteluun. 13 vastaajaa lupautui haastatteluun, joten saavutin tavoitteeni – niin kyselyn vastaajamäärässä kuin haastattelujen määrässä. Valitsin haastatteluun ne 10 henkilöä, jotka kyselyssä olivat ilmoittaneet, että heidän organisaatiossaan on tehty tuottavuutta parantavia toimenpiteitä ja ainakin osasta niistä on mitattavasti ollut hyötyä (kysymys nro 14). Haastateltavista yksi ei tullut Teams-palaveriin eikä ilmoittanut mitään, joten lopullinen haastateltavien määrä jäi yhdeksään. Sähköisen kyselyn tulosraportti löytyy liitteestä 3.

Sähköisessä kyselyssä tapahtui virhe, jolla oli harmittava vaikutus tulokseen. Kysymyksessä nro 10 pyysin vastaajaa numeroimaan luettelemiani seikkoja numeroilla 1–5 tuottavuuden kannalta merkityksen mukaan, mutta unohdin ilmoittaa asteikon selityksen. En siis voi luottaa, oliko vastaaja luokitellut numeron 1 vai 5

merkittävimmäksi seikaksi. Toki voin käyttää tulosta niin, että kukin vastaaja on numeroinut ne 5 seikkaa, jotka tästä 18 kohdan listasta on 5 merkittäväntä. Ja tiedän, että kolmoseksi merkitty on kolmanneksi merkittävin, mutta tätä ei voine hyödyntää tuloksessa.

Haastatteluun valikoituneille 10 henkilölle lähetin suoraan MS Teams -palaverikutsun, jossa ohjeistin haastattelun ja pyysin ehdottamaan uutta aikaa, jos oma ehdotukseni ei sovi. Haastatteluista 4 pidettiin kesäkuussa, 3 heinäkuussa ja 2 elokuussa. Haastattelut onnistuivat hyvin. Yksi haastattelu katkesi huonon yhteyden vuoksi. Olin lomamatkalla, ja käytin kannettavan tietokoneeni Teams-yhteyttä puhelimeni wifin kautta. Olin kuitenkin jo ennakoinut huonon yhteyden, joten olin suunnitellut toimintatavan yhteyden katkeamiselle. Vaihdoin sitten sujuvasti Teamsista puhelinhaastatteluun, ja loppu menikin oikein hyvin. Tunnin haastattelu-aika osoittautui liian lyhyeksi. Keskustelu nojasi haastattelurunkoon, mutta rönsyili aika tavalla. Tuottavuutta oli seurattu kaikissa haastatteluissa organisaatioissa, mutta historia ja tilanne olivat hyvinkin erilaisia. Myös haastateltavien vaihtelevat roolit saattoivat vaikuttaa, sillä joissakin haastatteluissa tuli ilmi hyvinkin konkreettisia yksittäisiä kehittämistoimia kun taas toisissa toimenpiteet kuvattiin karkeahkolla tasolla. Kirjoitin haastattelumuistiot puhtaaksi heti haastattelujen jälkeen, jotta epäselvästi kirjaamani asiat olivat tuoreessa muistissa. Word-asiakirjasta oli sen jälkeen helpohkoa siirtää kirjatut lauseet Exceliin analyysia varten.

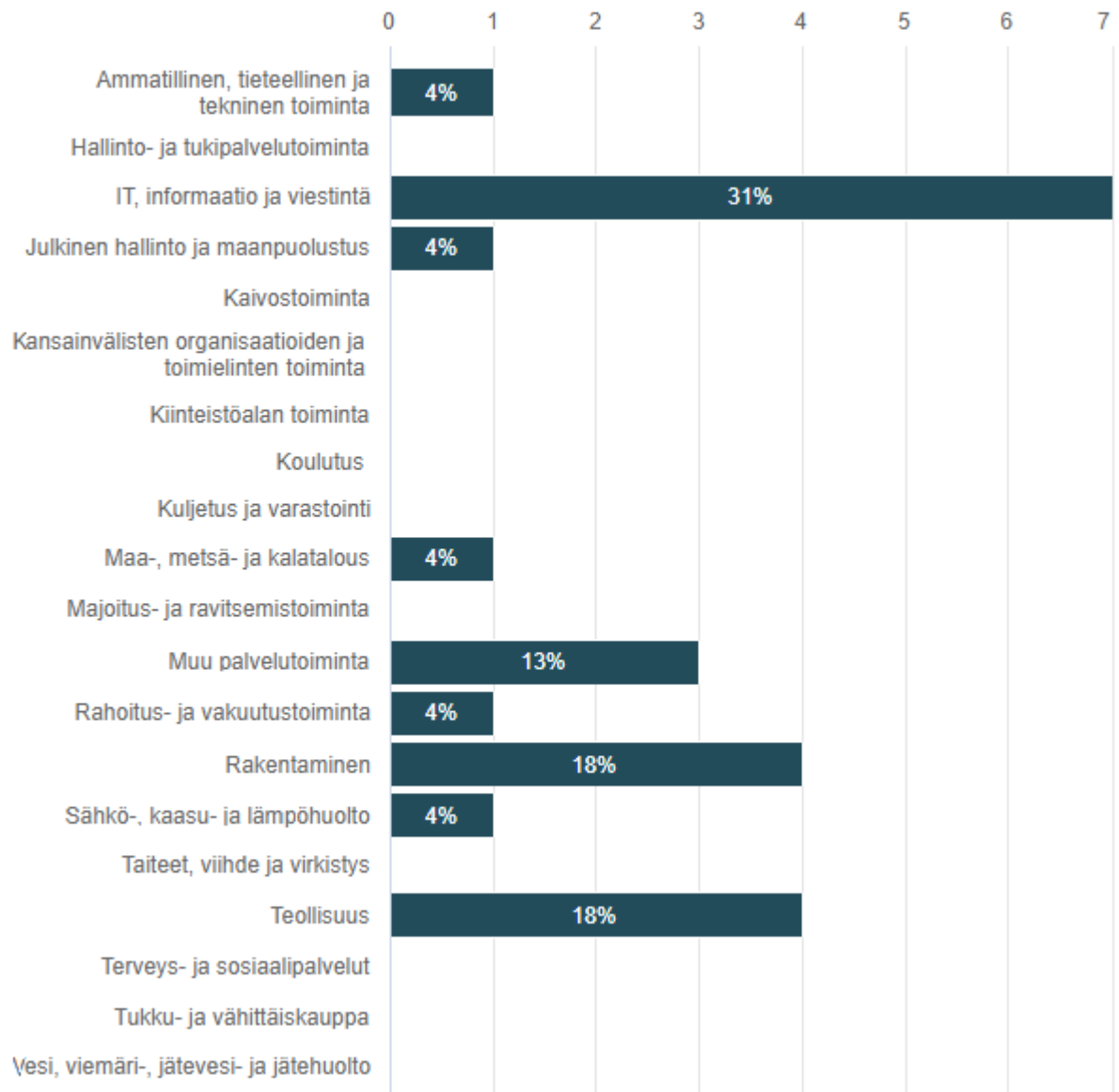
5.2 Sähköinen kysely, taustatiedot

Sähköiseen kyselyyn vastasi 23 henkilöä (kuva 6). Vajaa kolmannes (31 %, 7 henkilöä) vastaajista kuului toimialaan IT, informaatio ja viestintä. Vastaajista 4 henkilöä kuului rakentamisen ja niin ikään 4 teollisuuden organisaatioihin. 3 vastaajaa kuului muuhun palvelutoimintaan. Lisäksi ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan, julkisen hallinnon ja maanpuolustuksen, maa-, metsä- ja kalatalouden, rahoitus- ja vakuutustoiminnan sekä sähkö-, kaasu- ja lämpöhuollon toimialoilta oli kustakin yksittäinen vastaaja. Kysymyksessä oli sallittu vain yksi valinta.

Saattaa olla, että IT, informaatio ja viestintä -toimiala korostui siksi, että jouduin käyttämään omaa tietämystäni kohdeorganisaatioiden valinnassa otokseen. Kohdeorganisaatiothan sain Vainu-työkalusta, mutta käytin omaa tietämystäni valitessani niistä asiantuntijaorganisaatiot. Ja koska taustani on IT-alalla, tunsin sen alan organisaatiot paremmin.

1. Vastaajan organisaation päätoimiala

Vastaajien määrä: 23

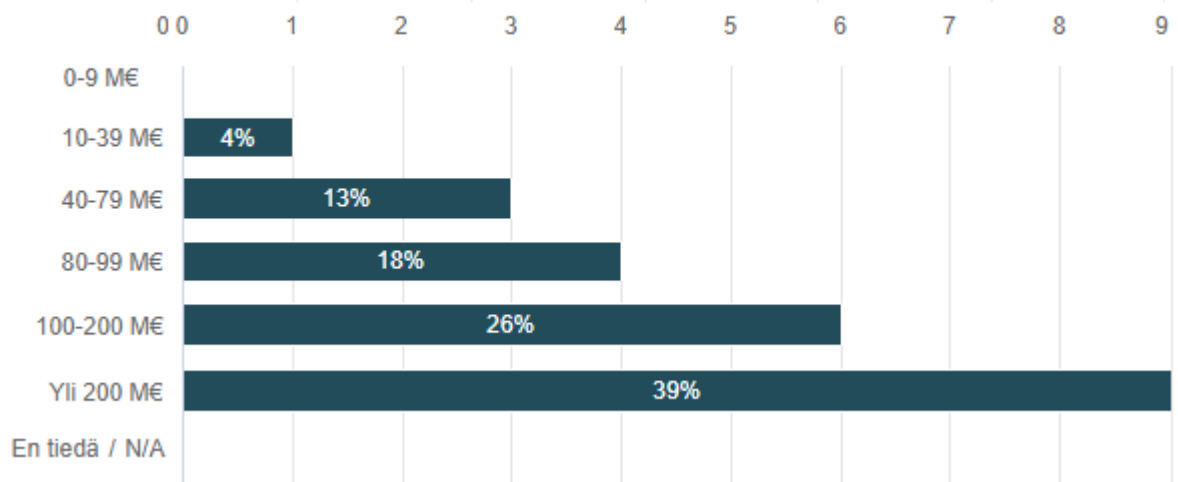


Kuva 6. Vastaajan organisaation päätoimiala

Vastaajista 65 % oli organisaatiosta, jonka liikevaihto oli 100 M€ tai sitä suurempi (kuva 7). Kysymyksessä oli sallittu vain yksi valinta.

2. Vastaajan organisaation liikevaihto

Vastaajien määrä: 23

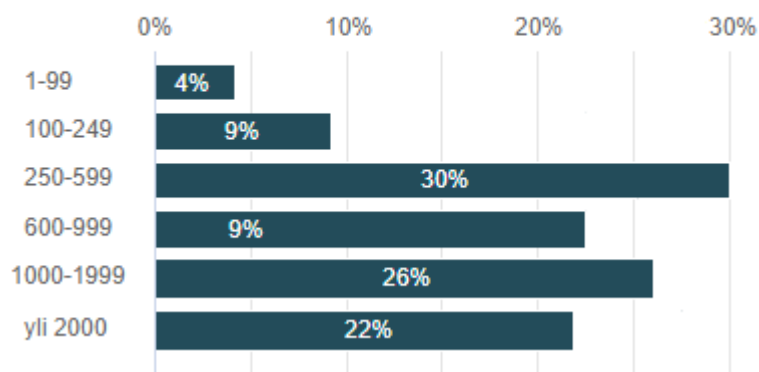


Kuva 7. Vastaajan organisaation liikevaihto

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta vastaajien organisaatioiden henkilöstömäärä oli 100 tai enemmän (kuva 8). Vajaalla puolella vastaajista (47 %) organisaatiossa oli vähintään 1000 työntekijää.

3. Vastaajan organisaation henkilöstömäärä

Vastaajien määrä: 23

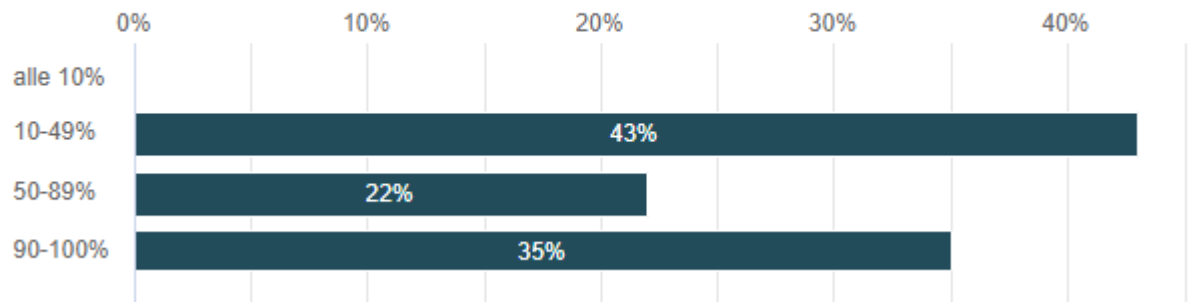


Kuva 8. Vastaajan organisaation henkilöstömäärä

Henkilöstön asiantuntijoiden osuus vaihteli 10 ja 100 prosentin välillä niin, että 44 % vastaajista ilmoitti organisaationsa henkilöstöstä olevan asiantuntijoita alle puolet, 22 % vastaajista ilmoitti organisaationsa asiantuntijaosuudeksi 50–89 % ja 35 % vastaajista kertoi organisaatiossaan olevan 90–100 % asiantuntijoita (kuva 9).

4. Organisaation henkilöstömäärästä asiantuntijoita on

Vastaajien määrä: 23



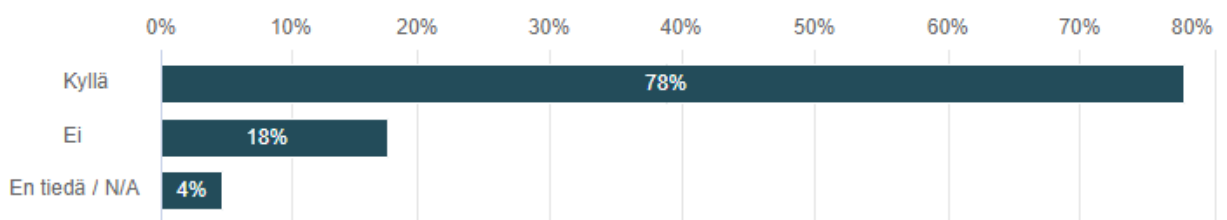
Kuva 9. Asiantuntijoiden osuus vastaajan organisaation henkilöstömäärästä

Vastaajien roolit olivat kaikki johtajia. Nimikkeinä oli mm. liiketoimintajohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, kehitysjohtaja, teknologiajohtaja, tuotantojohtaja ja toimitusjohtaja.

Kyselyn organisaatioissa 18 % asiantuntijoista tekee tyypillisesti kiinteätä yhteistyötä asiakkaan kanssa – esim. kommunikoivat asiakkaan kanssa päivittäin (kuva 10). Vain alle viidennes vastaajista (18 %) ilmoitti toisin. Vastaajista ne, jotka vastasivat tähän kysymykseen ”Ei”, kuuluivat teollisuuteen (50 %) sekä rakentamiseen (25 %) ja rahoitus- ja vakuutustoimintaan (25 %). Kysymyksessä oli sallittu vain yksi valinta.

6. Tekevätkö asiantuntijanne tyypillisesti kiinteätä yhteistyötä asiakkaan kanssa - esim. kommunikoivat asiakkaan kanssa päivittäin?

Vastaajien määrä: 23

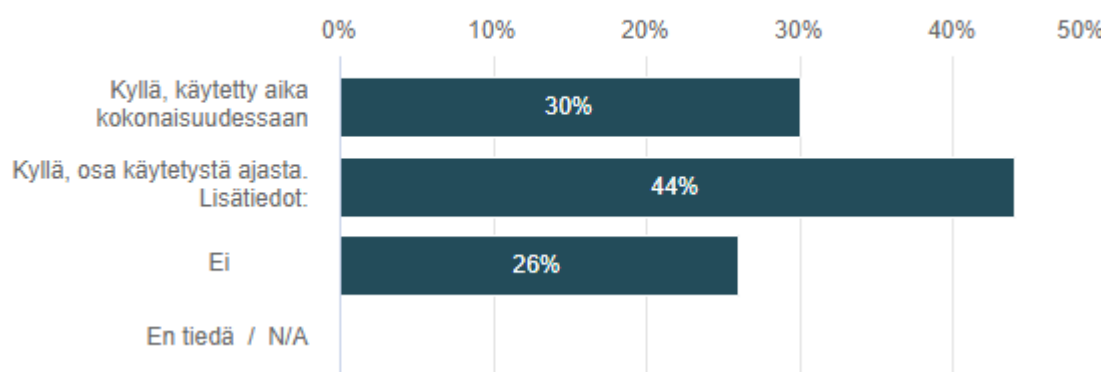


Kuva 10. Tekevätkö vastaajan organisaation asiantuntijat kiinteätä yhteistyötä asiakkaan kanssa

Asiantuntijatyön käytettyä aikaa kokonaisuudessaan laskuttaa 30 % organisaatioista, 44 % laskuttaa osan ja 26 % ei laskuta asiantuntijatyötä (kuva 11). Osalaskutus riippuu tarjottavasta palvelusta, asiantuntijan roolista, projektin tai urakan laskutusmallista tai sopimuksesta. Kysymyksessä oli sallittu vain yksi valinta.

7. Laskutetaanko em. asiantuntijatyötä?

Vastaajien määrä: 23



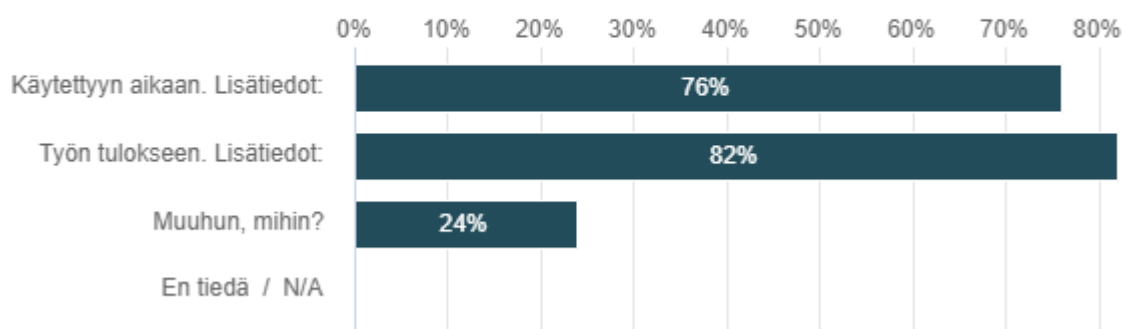
Kuva 11. Laskutetaanko asiantuntijatyötä

76 % vastaajista kertoi laskutuksen perusteeksi käytetyn ajan. 82 % laskutti työn tuloksen ja 24 % muun seikan perusteella, kuten laskutusmalliin tai asiantuntijan rooliin ja kompetenssiin (kuva 12). Muu peruste voi riippua myös täysin projektista, voi olla eri laskutusmalleja tai työ voi sisältyä kokonaisurakan hintaan. Kysymys kysyttiin vain niiltä, jotka olivat edellisessä kysymyksessä vastanneet laskuttavansa asiantuntijatyötä. Kysymyksessä sallittiin monivalinta. Hain tällä kysymyksellä näkökulmaa, mihin tuottavuudella pyritään laskuttavissa organisaatioissa. Useimmissa organisaatioissa taloudellinen tuloksellisuus on kuitenkin perimmäinen tavoite.

Jos laskutus perustuu käytettyyn aikaan, kyseessä voi olla projektin lisälaskutus, tuntiveloituspohjainen projekti tai työ, esim. IT-konsultointia. Työn tulokseen liittyvä laskutus voi puolestaan olla jatkuvaa palvelua, kokonaispalveluun kuuluvaa tai sopimuksen mukaan tuotoksen perusteella laskutettavaa. Tai kyseessä voi olla prosessiulkoistus tai on saatettu sopia kiinteä hinta tietystä kokonaisuudesta, esim. projektista. Muuhun kuin aikaan tai tulokseen perustuva laskutus voi sisältyä kokonaisurakan hintaan, sisältää useita eri laskutusmalleja tai riippua projektista, asiantuntijan roolista tai kompetenssista. Nämä tiedot kävivät ilmi annetuista lisätiedoista.

8. Asiantuntijatyön laskutus perustuu

Vastaajien määrä: 17, valittujen vastausten lukumäärä: 31



Kuva 12. Mihin vastaajan organisaation asiantuntijatyön laskutus perustuu

5.3 Sähköinen kysely, tuottavuus, mittaus ja kehittämistoimet

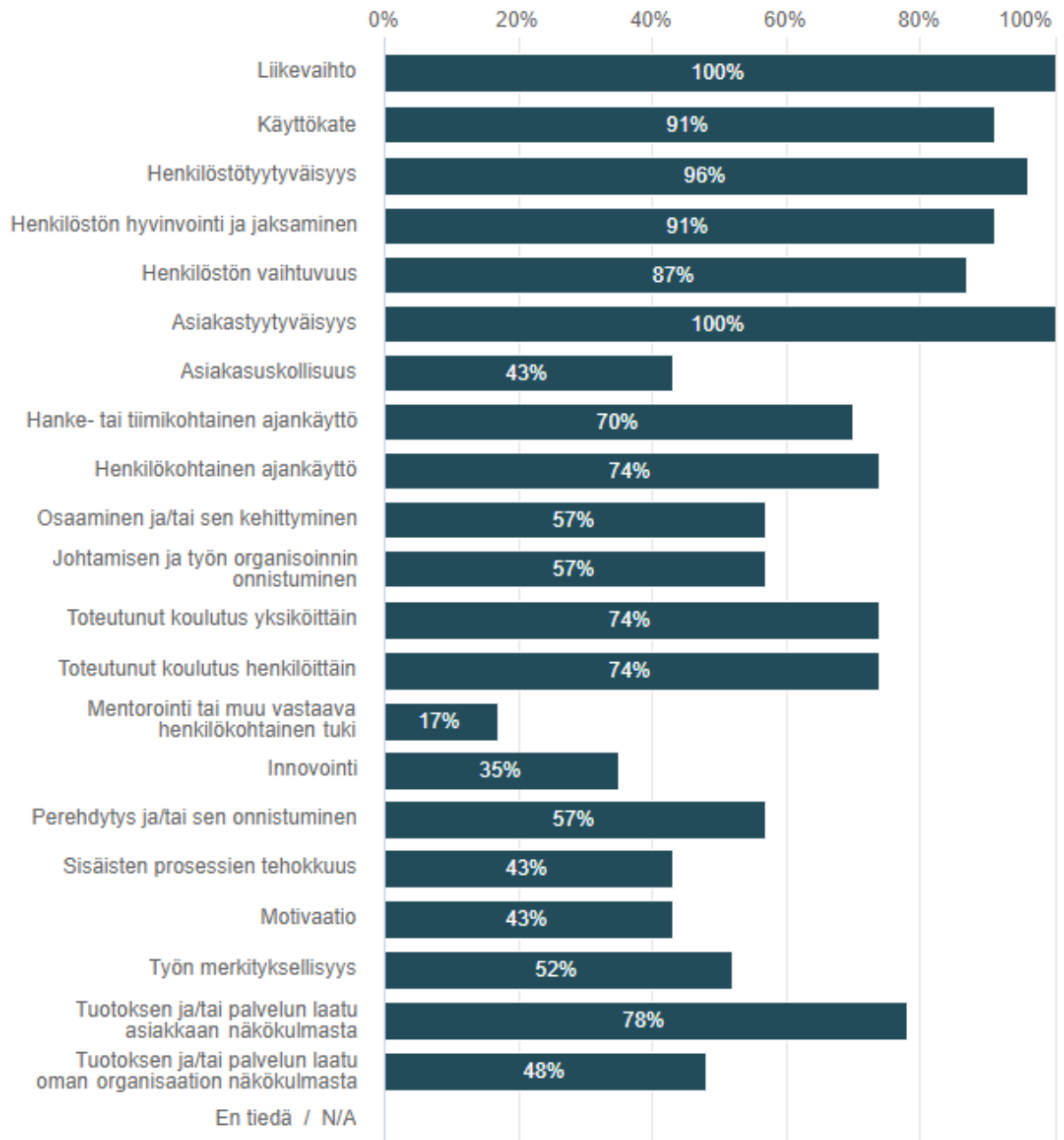
Tuottavuuden osatekijöitä vastaajien organisaatiot mittasivat kattavasti (kuva 13). Kaikissa organisaatioissa (100 %) mitattiin liikevaihtoa ja asiakastytytyvääisyyttä. Lähes kaikki mittasivat henkilöstötytytyvääisyyttä (96 %), käyttökatetta (91 %), henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista (91 %) sekä henkilöstön vaihtuvuutta (87 %). Useimmat organisaatiot mittasivat tuotoksen ja/tai palvelun laatua asiakkaan näkökulmasta (78 %), toteutuneita koulutuksia yksiköittäin (74 %) ja henkilöittäin (74 %), ajankäyttöä henkilökohtaisesti (74 %) sekä hanke- ja tiimikohtaisesti (70 %). Yli puolet mittasi osaamista ja/tai sen kehittymistä (57 %), johtamisen ja työn organisoinnin onnistumista (57 %), perehdytystä ja/tai sen onnistumista sekä työn merkityksellisyyttä (52 %). Alle puolet organisaatioista mittasi tuotoksen ja/palvelun laatua oman organisaationsa näkökulmasta (48 %), sisäisten prosessiensa tehokkuutta (43 %), asiakasuskollisuutta (43 %) ja motivaatiota (43 %). Vähimmille mittauksille jäivät innovointi (35 %) ja mentorointi tai muu vastaava henkilökohtainen tuki (17 %). Kysymyksessä sallittiin monivalinta.

Tästä 21 mitattavan asian listasta vain mentorointi jäi mittaustulokseltaan heikoksi. 20:tä muuta seikkaa mittaa vähintään yli kolmannes vastaajista. Puolet tai useampi vastaajista kertoo organisaationsa mittaavan 15:tä listattua asiaa. Yllätyksiä olivat asiakasuskollisuuden, motivaation ja sisäisten prosessien tehokkuuden vähäinen mittaaminen verrattuna muihin osa-alueisiin. Asiakasuskollisuudella on kuitenkin

Lönnqvistin ja Mettäsén (2003) mukaan korrelaatio kannattavuuteen, ja motivaatio taas vaikuttaa Gagnén ja Decin (2005, s. 337) mukaan suorituskkyä parantavasti.

9. Mitä seuraavista seikoista seuraatte tai mittaatte?

Vastaajien määrä: 23, valittujen vastausten lukumäärä: 319



Kuva 13. Mitä mainituista seikoista vastaajan organisaatio mittaa

Asiantuntijaorganisaation tuottavuuden kannalta 5 tärkeimmän mittarin joukkoon mainittiin useimmiten asiakastytyväisyys (n=16), johtamisen ja/tai työn organisoinnin onnistuminen (n=14) sekä osaaminen ja/tai sen kehittyminen (n=14) (kuva 14). Seuraaviksi tulivat henkilöstötytyväisyys (n=12), henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen

(n=11), työn merkityksellisyys (n=10), motivaatio (n=7), sisäisten prosessien tehokkuus (n=7) ja tuotoksen ja/tai palvelun laatu asiakkaan näkökulmasta (n=6). Kysymyksessä sallittiin enintään 5 valintaa. Tässä – kuten edellisessäkin kysymyksessä – asiakasuskollisuus, sisäisten prosessien tehokkuus ja motivaatio erottuivat heikohkolla menestyksellään.

10. Mitkä seuraavista seikoista ovat mielestänne tärkeimpiä asiantuntijaorganisaation tuottavuuden kannalta? Numeroi tärkeysjärjestyksessä 5 tärkeintä.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5	n=
Henkilöstötyytyväisyys	16,6%	41,7%	16,7%	0,0%	25,0%	12
Henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen	27,2%	9,1%	9,1%	27,3%	27,3%	11
Henkilöstön vaihtuvuus	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	2
Asiakastytyväisyys	25,0%	25,0%	12,5%	37,5%	0,0%	16
Asiakasuskollisuus	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1
Hanke- tai tiimikohtainen ajankäyttö	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	2
Henkilökohtainen ajankäyttö	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	1
Osaaminen ja/tai sen kehittyminen	14,3%	21,5%	21,4%	21,4%	21,4%	14
Johtamisen ja/tai työn organisoinnin onnistuminen	7,2%	14,3%	57,1%	14,3%	7,1%	14
Toteutunut koulutus yksiköittäin	-	-	-	-	-	0
Toteutunut koulutus henkilöittäin	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	2
Mentorointi tai muu vastaava henkilökohtainen tuki	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	1
Innovointi	33,4%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	3
Perehdytys ja/tai sen onnistuminen	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2
Sisäisten prosessien tehokkuus	0,0%	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	7
Motivaatio	42,8%	0,0%	28,6%	14,3%	14,3%	7
Työn merkityksellisyys	20,0%	10,0%	0,0%	10,0%	60,0%	10
Tuotoksen ja/tai palvelun laatu asiakkaan näkökulmasta	16,6%	16,7%	33,3%	16,7%	16,7%	6
Tuotoksen ja/tai palvelun laatu oman organisaation näkökulmasta	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	2

Kuva 14. Mitkä mainituista seikoista ovat vastaajan mielestä 5 tärkeintä asiantuntijaorganisaation tuottavuuden kannalta

Kuvassa 14 ei kannata kiinnittää huomiota vastaajan antamaan järjestyslukuun 1–5, sillä se saattaa olla virheellinen (ks. 5.2 Toteutuksen läpivienti ja onnistuminen). Eniten merkitystä on kysymyskohtaisella vastaajamäärällä ”n” – ts. kuinka moni vastaaja on asettanut seikan tuottavuuden kannalta viiden tärkeimmän joukkoon.

Mainittuja muita sisäisiä asiantuntijaorganisaation tuottavuuteen vaikuttavia seikkoja olivat tiimihenki, johtaminen, järjestelmällinen jatkuva toiminnan ja prosessien kehittäminen, riittävän monipuolinen osaajatiimi yksittäisen osaajan rinnalla, automaatio-/teknologiaratkaisut, palveluiden myytävyys ja myyntiprosessi sekä asiakasprojektin olosuhteet: kokoluokka, sisältö ja kesto (kuva 15). Kysymyksessä sallittiin vapaa tekstivastaus.

Kolme asiaa mainittiin kahdesti: tiimi, prosessien kehittäminen ja johtaminen. Johtaminen tuli toki esiin jo edellisessä kysymyksessä.

11. Mitkä muut sisäiset seikat em. lisäksi vaikuttavat asiantuntijaorganisaationne tuottavuuteen?

Vastaajien määrä: 7

	Vastaukset
▼	Järjestelmällinen jatkuva toiminnan ja prosessien kehittäminen Johtaminen
▼	Tiimihenki
▼	Johtaminen
▼	Riittävän monipuolinen osaajatiimi, yksittäisen osaajan rinnalla
▼	Automaatio/teknologiaratkaisut (liittyy luonnollisesti sisäisten prosessien tehostamiseen)
▼	Palveluiden myytävyys ja myyntiprosessi
▼	Asiakasprojektin olosuhteet: kokoluokka, sisältö, kesto yms.

Kuva 15. Mitkä muut sisäiset seikat em. lisäksi vaikuttavat vastaajan asiantuntijaorganisaation tuottavuuteen

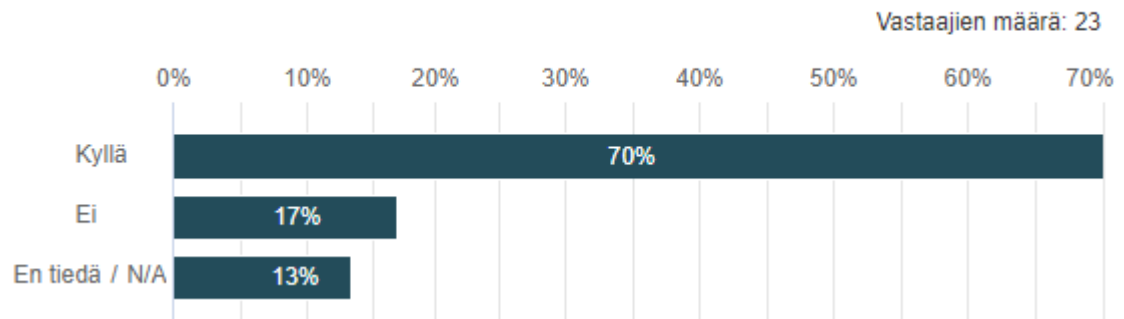
70 % vastaajista ilmoitti, että heidän organisaationsa on selvittänyt, mitkä asiat motivoivat heidän asiantuntijoitaan (kuva 16). 17 % puolestaan ei ollut selvittänyt tätä. 13 % ei osannut vastata kysymykseen. Kysymyksessä oli sallittu vain yksi valinta.

Motivaatio on työn tuottavuuden kannalta merkittävä tekijä. Tietotyön kulmakiviä ovat motivaation lisäksi aloitteellisuus ja luottamus. (Björklund, 2010, s. 518) Motivaatio lisää suorituskkyä varsinkin luovuutta ja käsitekykyä vaativissa tehtävissä – siis asiantuntijatehtävissä. Lisäksi työtyytyväisyys ja hyvinvointi lisääntyvät sekä

sopeutuminen ja työhön liittyvät asenteet paranevat. (Gagné & Deci, 2005, s. 337)

Työn tuottavuuden kehittämiseksi olisi siis tärkeää tietää, mitkä seikat motivoivat ihmisiä. Onko mittausta kenties tehty jo aiemmin organisaatioissa, jotka eivät motivaatiotekijöitä selvittäneet, vai olettivatko vastaajat tietävänsä tekijät selvittämättä?

12. Oletteko selvittäneet, mitkä asiat motivoivat asiantuntijoitanne?



Kuva 16. Onko vastaajan organisaatiossa selvitetty, mitkä asiat motivoivat heidän asiantuntijoitaan

Asiantuntijoiden motivaatiota kasvattavana tärkeimpänä tekijänä mainittiin hyvin monta erilaista asiaa: kehittyminen työssä ja asiantuntijuudessa, tiimikavereiden tuki ja sparraus, asiakastyytyväisyys, työn arvostus, että työlle on tarvittavat resurssit ja työkalut, asiakkaiden tuottamat palvelut (sote), selkeät tavoitteet ja mittarit, työhyvinvointi, työn tuloksellisuus, uusien asioiden kehittämien ja siinä onnistuminen, mielenkiintoiset projektit, mahdollisuus itse vaikuttaa työn sisältöön ja miten työtehtävät hoitaa, osaavat työkaverit, palautteen saaminen, selkeät vastuut, mielenkiintoiset ja vaihtuvat työtehtävät, hyvä työilmapiiri, ammattimainen toimintaympäristö, selkeät ohjeet ja määrittelyt sekä työn merkityksellisyys asiakkaan ja yksilön näkökulmasta: tekee järkeviä asioita, saa oikeasti muutosta aikaiseksi ja oppii ja kasvaa asiantuntijana samalla huippuporukassa (kuva 17). Kysymyksessä sallittiin vapaa tekstivastaus. Kysymys kysyttiin vain niiltä, jotka olivat vastanneet edellisessä kysymyksessä selvittäneensä motivaatiotekijöitä.

13. Mikä on tärkein asiantuntijoidenne motivaatiota kasvattava tekijä?

Vastaajien määrä: 16

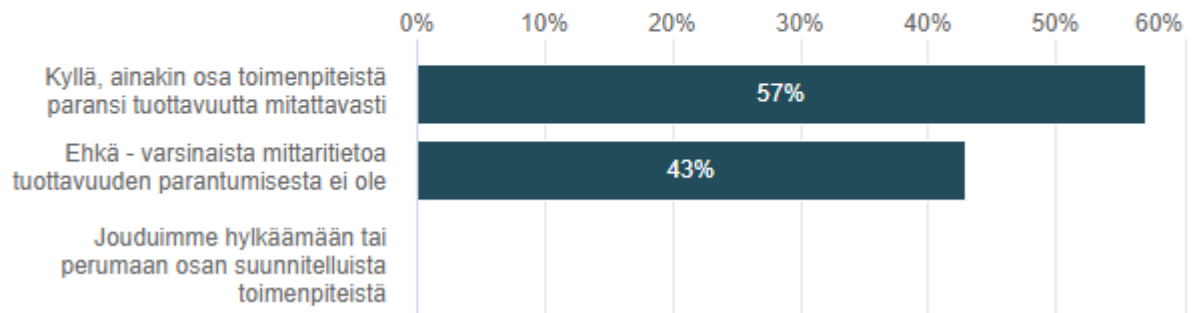
	Vastaukset
Y	Kehittyminen työssä ja asiantuntijuudessa, tiimikavereiden tuki ja sparraus
Y	Asiakastytyväisyys
Y	Työllä on merkitystä Työtä arvostetaan Työlle on tarvittavat resurssit ja työkalut
Y	asiakkaiden tuottamat palvelut (Sote)
Y	selkeät tavoitteet ja mittarit. Työhyvinvointi.
Y	Työn tuloksellisuus, uusien asioiden kehittäminen ja siinä onnistuminen
Y	Mielenkiintoiset projektit
Y	Työn merkityksellisyys ja hyvät työkaverit
Y	Mahdollisuus oppia ja onnistua
Y	Työn merkityksellisyys ja mahdollisuus itse vaikuttaa työn kuvaan ja siihen miten työtehtävät hoitaa
Y	Ei tietoa
Y	Merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja prioriteetteihin (autonomia), osaavat työkaverit ja hyvä tiimi, palautteen saaminen, selkeät vastuut
Y	saavat tehdä merkityksellistä työtä hyvissä hankkeissa.
Y	Mielenkiintoiset ja vaihtuvat työtehtävät, hyvä työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, ammattimainen toimintaympäristö ja selkeät ohjeet ja määrittelyt
Y	Työn merkityksellisyys
Y	Työn sisällön merkityksellisyys asiakkaan ja yksilön näkökulmasta: tekee järkeviä asioita ja saa oikeasti muutosta aikaiseksi, ja oppii ja kasvaa asiantuntijana samalla - huippuporukassa. Työkavereilla ja sillä että rinnalla on ihmisiä joilta oppia, on todella merkitystä.

Kuva 17. Mikä on tärkein vastaajan organisaation asiantuntijoiden motivaatiota kasvattava tekijä

57 % vastaajista ilmoitti onnistuneensa parantamaan mitattavasti asiantuntijaorganisaationsa tuottavuutta toimenpitein. 43 % puolestaan ilmoitti ehkä parantaneensa, sillä varsinaista mittaritietoa tuottavuuden kehittymisestä ei ole (kuva 18). Kysymyksessä sallittiin monivalinta.

14. Oletteko onnistuneet parantamaan asiantuntijaorganisaationne tuottavuutta toimenpitein?

Vastaajien määrä: 23, valittujen vastausten lukumäärä: 23



Kuva 18. Onko vastaajan organisaatio onnistunut parantamaan asiantuntijaorganisaationsa tuottavuutta toimenpitein

Vapaassa palautteessa mainittiin tuottavuuden parannuskeinoina mm. ketterä toimintamalli sekä DevOps-periaate ja –työkalut, yhtäaikaisten työn määrän vähentäminen sekä kumppanuuksien kehittäminen alihankintayritysten kanssa (kuva 19).

15. Lisätiedot ja vapaa palaute

Vastaajien määrä: 1

	Vastaukset
▼	Olemme parantaneet tuottavuutta mm. ketterän toimintamallin avulla, DevOps-periaatteilla ja -työkaluilla, vähentämällä yhtäaikaisten työn määrää ja kehittämällä kumppanuuksia alihankintayrityksien kanssa.

Kuva 19. Vastaajan antamat lisätiedot ja vapaa palaute

5.4 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kyselyyn vastasi 23 johtajaa, joista 7 oli IT, informaatio ja viestintä -toimialalta, 4 rakentamisesta ja 4 teollisuudesta. Yhtä organisaatiota lukuun ottamatta kaikkien vastaajaorganisaatioiden liikevaihto oli 40 M€ tai enemmän. Organisaatioiden henkilömäärä vaihteli alle sadasta yli kahteen tuhanteen. Asiantuntijoiden osuus koko henkilöstöstä vaihteli 10 %:sta 100 %:iin. 78 % vastaajista kertoi organisaationsa asiantuntijoiden työskentelevän kiinteässä yhteistyössä asiakkaan kanssa. 74 % vastaajista ilmoitti, että asiantuntijatyötä laskutetaan. Näistä 41 % laskutti ajan kokonaan ja 59 % osittain. Suurin osa vastaajista laskutti työn tuloksen perusteella.

Käytettyä aikaa laskutti kuitenkin kolme neljäsosaa vastaajista. Lisäksi neljännes vastaajista ilmoitti laskuttavansa myös muun kuin ajan tai tuloksen perusteella. Kaikki tai lähes kaikki mittasivat liikevaihtoa, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä, käyttökatetta, henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Suositut mittarit olivat myös laatu asiakkaan näkökulmasta, toteutunut koulutus yksiköittäin ja henkilöittäin sekä ajankäyttö niin henkilö- kuin hanke- ja tiimitasolla. Heikoimmin mitattiin mentorointia, innovointia, asiakasuskollisuutta, sisäisten prosessien tehokkuutta ja motivaatiota. Tärkeimmiksi mittareiksi mainittiin asiakastytyväisyys, johtamisen ja/tai työn organisoinnin onnistuminen sekä osaaminen ja/tai sen kehittyminen. Vähiten ääniä tärkeimmiksi mittareiksi saivat toteutunut koulutus yksiköittäin, asiakasuskollisuus, henkilökohtainen ajankäyttö ja mentorointi. Suurin osa vastaajista (70 %) oli selvittänyt, mikä motivoi asiantuntijoita. Eniten ääniä saaneet motivaatiota kasvattavat tekijät olivat työn merkitys, tiimihenki ja -tuki sekä mielenkiintoisissa hankkeissa työskentely. Kaikki ilmoittivat organisaationsa onnistuneen parantamaan tuottavuutta toimenpiteillä – yli puolet mitattavasti ja alle puolet arvion perusteella.

5.5 Haastattelulöydökset

Haastatteluista kehkeytyi hyvin erilaisia, koska haastateltavat henkilöt toimivat organisaatioissaan eri rooleissa ja näkivät asiat omasta näkökulmastaan. Tämä oli kuitenkin vahvuus, jolla haastattelun tuloksiin saatiin vaihtelua.

5.5.1 Mitä asiantuntijatyö oli organisaatioissa?

Asiantuntijatyössä oli haastatelluissa organisaatioissa paljon yhtäläisyyksiä, mutta vaihteluakin löytyi. Asiantuntijatyö oli haastatelluissa yrityksissä erilaisia suunnittelutöitä, koordinoivia, projektijohtamista, kustannuslaskentaa, palkanlaskentaa, taloushallintoa, asiakaspalvelua, laadunhallintaa, työturvallisuudenhallintaa, esihenkilötyötä, konsultointia, päällikkö- ja johtotyötä, palvelumuotoilua, myyntiä, henkilöstöhallintoa tai yleishallinnollista työtä sekä IT-asiantuntijatyötä – mm. ohjelmistokehitystä ja IT Service Desk -palvelua.

Haastatteluissa asiantuntijatyöksi ilmeni juuri liren ja Laitisen ym. kuvaama työn luonne, joka vaatii osaamista, soveltamista, kehittymistä, vuorovaikutustaitoja ja mm. asiakkaan kuuntelua (lire, 2016, ss. 8–9). Työlle ominaista ovat analyttinen ajattelu, luovuus sekä sosiaalinen älykkyys ja eettinen tietoisuus. (Laitinen ym., 2021, s. 7) Hovila ja Okkonen (2005, s. 15) mainitsivatkin asiantuntijatyön olevan usein suunnittelua, ongelmanratkaisua ja analysointia, jotka tulivat kaikki esille haastatteluissa asiantuntijoiden toimenkuvina.

5.5.2 Mitä tuottavuus tarkoitti organisaatioissa ja mitä sillä tavoiteltiin?

Tuottavuus käsitteenä vaihteli jonkin verran, sillä kahdessa haastattelussa organisaatiossa toiminnan tavoitteena ei ollut taloudellinen tulos vaan asiakasomistajahyödyn kasvattaminen. Tuottavuus nähtiin useista eri näkökulmista. Arvon tai hyödyn tuottaminen asiakkaalle oli eniten mainittu tekijä. Sen mainitsi 5 haastateltavaa. Lisäksi mainittiin vaikuttavuus, rahallinen tuotto, ajankäyttö yksiköittäin tai henkilöittäin, asiantuntijan ajan kohdistuminen laskutettavaan työhön, tuloksen syntyminen aikaa kohden ja projektien läpimenoajan lyhentäminen. Yksi haastateltava kertoi, että tuottavuutta tarkastellessa asiakas voi saada enemmän, nopeammin tai parempaa. Toinen haastateltava taas kertoi, että asiakasarvon tuotto eli vaikuttavuus on viety yrityksen strategiaan, visioon ja mittareihin asti. Yhden mukaan projektitoiminnassa tuottavuus on pysymistä tavoiteaikataulussa ja -budjetissa. Erään haastateltavan mukaan tuottavuus nähtiin pitkälti palvelu- tai asiakaskohtaisena, jolloin tuottavuusmittarit on määritelty sopimukseen. Eräs taas kertoi, että tuottavuudessa moniosaaminen korostuu – että pystyy omin voimin työskentelemään ilman ulkopuolisia toimijoita ja alihankkijoita. Tuottavuudella kerrottiin loppukädessä tavoiteltavan kannattavuutta. ”Hyvä tuottavuus syntyy yhteistyön onnistumisesta ja vahvuuksien tehokkaasta hyödyntämisestä.” Joku tavoitteli nopeaa virtausta – ei niinkään vähää työtä. Toinen taas tavoitteli ”hukan eliminointia laadukkaalla työllä, ettei tarvitse palata samoihin asioihin uudestaan”.

Arvon tai hyödyn tuottaminen asiakkaalle ja vaikuttavuus nousivat vahvasti esiin tuottavuuden käsitteestä keskustellessa. Castrén ym. mukaan asiantuntijatyö tuottaa usein juuri lisäarvoa asiakkaalle, ja mittaaminen pitäisikin laajentaa myös asiakkaan

toimintaan, jotta mittari toimisi oikein (Castrén ym., 2013, ss. 51–52). Asiakas liittyy siis hyvin usein asiantuntijatyön tuottavuuteen ja sen mittaamiseen. Myös rahallinen tuotto ja kannattavuus mainittiin useamman kerran. Lönnqvistin & Mettäsén mukaan kannattavuus on yrityksen elinehto. Vaikka asiakastyytyväisyys olisi huipussaan, kannattamaton yritys ei elä pitkään. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 30) Pohjolan mukaan (2015, s. 13) tuottavuuden parantaminen onkin käytännössä ainoa keino kasvattaa kannattavuutta. Haastatteluissa mainitut läpimenoaika ja virtaus antavat vinkkiä Leanin hyödyntämisestä. Torkkolan mukaan asiantuntijatyön tehokkuudessa tulisi mitata juuri virtausta – ei resurssitehokkuutta. Tavoitteena on saada asiakkaan kannalta läpimenoaika lyhyeksi. (Torkkola, 2019, ss. 221–225)

5.5.3 Organisaatiot myivät sekä konsultointia että urakoita

Haastatteluista kaikkien organisaatiot myivät sekä työtunteja että lopputulosta, tunteja kuitenkin vähemmän kuin lopputulosta. Lopputuloksen myynti tarkoitti pääasiassa hankkeita tai projekteja, työtuntien myynti voi olla myös konsultointia. Yksi haastateltava kertoi organisaationsa myyvän tiimejä, jolloin asiakasarvo syntyy tiimistä – ei yksittäisistä ihmisistä. Yksi haastateltava mainitsi organisaationsa myyvän myös laitteita.

5.5.4 Millaisia tuottavuuden mittareita oli käytössä?

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on esitetty haastatteluissa mainitut tuottavuuden mittarit Balanced Scorecardin jaottelun mukaan. Osan mittareista voisi sijoittaa toiseenkin laatikkoon.

Taloudelliset mittarit	Sisäisten prosessien mittarit
liikevaihto / yritys	tuntiarvioiden pitävyys
liikevaihto / yksikkö	laatu
liikevaihto / henkilö	palvelutikettien virtaustehokkuus
kannattavuus / yksikkö	työn vaativuus hankkeen eri vaiheissa
kannattavuus / henkilö	aikataulussa pysyminen
laskennallinen keskituntihinta	virtausmäärä
käyttökatojen keskim. aiheutunut haitta	käsittelyaika / tosite
kustannustaso / hinnoittelu	työn tekemiseen kuluva aika

kustannukset / m2 työtunnit / m2 palkkakulut kustannukset / suunniteltu m2 yhden työtunnin tulos (€) yhden työtunnin kustannukset (€) hallintotunnit	suunniteltujen terästonnien määrä / viikko suunniteltujen elementtien määrä / päivä reklamaatioiden määrä laskutusaste laskutusaste / henkilö asiakastyöaste / tiimi asiakastyöaste / organisaatio tiketin läpimenoaika / työaika
Asiakasta koskevat mittarit	Kehittymisen mittarit
asiakastyytyväisyys SLA:t palveluittain palvelukatkojen kesto ja määrä häiriöaikojen kesto ja määrä palvelujen saatavuus subjektiivinen käytettävyys tikettimäärät palveluittain muutospyyntömäärät palveluittain ratkaisuajat palveluittain	käyttökatojen kesto / vuosi / asiakas kerralla valmiiksi saaminen – vanhoihin uudelleen palaaminen alihankinnan käyttö laitteiden käyttö henkilöstön hyvinvointi sairauspoissaolojen määrä kehittämisen kuluva työaika / kok.työaika hallinnollisen työn aika / kokonaistyöaika myyntiin kuluva työaika / kokonaistyöaika henkilöstön määrä palkkakulujen kehitys

Taulukko 2. Haastatteluissa mainitut tuottavuuden mittarit

Mittareita mainittiin enemmän kuin osasin odottaa. Asiantuntijatyön mittaaminen onkin haastavaa, kuten mm. Palvalin ym. (2015, ss. 479–491) tutkimuksessaan useaan otteeseen havaitsivat. Heidän mukaansa asiantuntijatyön luonne on immateriaalista, laadullista ja muuttuvaa, ja siksi asiantuntijatyön suorituskkyä on vaikea lähestyä (Palvalin ym., 2015, s. 491). Eräs haastateltava totesi: ”Rakennusalan tuottavuutta haukutaan julkisesti: 1 kaivaa ja 10 katsoo, mutta todellisuudessa rakennamme jatkuvasti nopeammin yhä monimutkaisempia taloja.” Asiantuntija-aloille on siis tyypillistä, että kohde on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä, mikä on yksi syy tuottavuuden mittaamisen haasteellisuudelle. Samoin on esim. IT-alalla, jossa hankkeet poikkeavat merkittävästi toisistaan. Ei ole kahta samanlaista hanketta. Mittaamisen vaikeus tuli ilmi myös Wackerin ym. tutkimuksessa. He havaitsivat asiantuntijahankkeiden olevan monimutkaisia ja suuresti vaihtelevia. (Wacker ym., 2014, s. 483) Castrén ym. totesivat myös palvelusta syntyvän tuotoksen mittaamisen olevan haastavaa, koska tuotosta ei ole usein tarkasti määritetty. Tärkeää on kuitenkin mitata organisaation tavoitteen saavuttamisen kannalta oikeita asioita, koska toiminta

painottuu juuri mitattuihin asioihin. (Castrén ym., 2013, ss. 22–23). Haastattelujen perusteella on vaikea sanoa, ovatko kaikki mittarit hyviä – ohjaavatko ne organisaatioita haluttuun tavoitteeseen.

Osa mittareista oli toimialakohtaisia, kuten suunniteltujen terästonnien määrä viikossa. Henkilökohtaisista mittareista, kuten liikevaihto / henkilö, oltiin hieman epävarmoja haastatteluissa. Tulkitsin, että haastateltavat olivat epävarmoja niiden toimivuudesta – miten työntekijät suhtautuvat niihin ja millainen imagovaikutus niistä syntyy.

5.5.5 Mitkä olivat tärkeimpiä tuottavuuden mittareita?

Tärkeimmiksi mittareiksi mainittiin monia eri mittareita (taulukko 3). Vaikutti siltä, että mikään mittareista ei ollut turha tai vähäpätöinen vaan jokaisella mittarilla oli harkittu tarkoitus. Erästä haastateltavaa lainaten: ”Mikään tuottavuuden mittareista ei saisi nousta yli muiden. Pitäisi seurata samaan aikaan useita mittareita, jotta saa oikean käsityksen ja osaa ohjata oikein. Jos laskutettavuusaste olisi ainoa mittari, kaikki työ kirjattaisiin projekteille ja homma ei toimisi vaan kaikki projektit ’menisivät yli’.”

Taloudelliset mittarit	Sisäisten prosessien mittarit
katekertymä kustannustaso euromääräiset mittarit, esim. laskutusaste ja katekertymä tulos / liiketoiminto / kk kannattavuus / kk käyttökate (ebitda) / työntekijä keskituntihinta	virtaus, läpimenoaika toimitusvarmuus suunnitelman mukaan työskentely laskutettavuusaste / vk projektiraportit / vk projektimittarit suljetut poikkeamat/poikkeamien määrä asiakastyöaste
Asiakasta koskevat mittarit	Kehittymisen mittarit
asiakastyytyväisyys asiakkaan kokemus laatu SLA-poikkeamat loppukäyttäjätyytyväisyys	henkilöstötyytyväisyys virheetön luovutus aikataulussa hankkeiden benchmarkkaus toisiin tiimiin työnjohto: tekevätkö ihmiset oikeaa työtä laatu: samoihin asioihin palaaminen palvelutuotannon tehostuminen, esim. automaatioasteen lisääntyminen

	onnistuminen haltuun otettujen asiakkuuksien viennissä palvelumalliin osaamisen muodostaminen palvelutuotantoa vastaavaksi henkilön ja liiketoiminnan näkökulmasta palkkakulujen ja hintojen kehitys kehittämisen kuluva aika / ei-asiakastyöaika hallinnollisen työn aika / ei-asiakastyöaika myyntiin kuluva aika / ei-asiakastyöaika
--	---

Taulukko 3. Haastatteluissa mainitut tuottavuuden tärkeimmät mittarit

Mainittuja tärkeimpiä mittareita tai mittariryhmiä oli siis 30, mikä tarkoittaa, että kukin haastateltu mainitsi keskimäärin enemmän kuin kolme mittaria tärkeimmiksi mittareiksi. Eniten mainittiin rahaan, aikaan ja tyytyväisyyteen liittyviä mittareita.

Jotta itse mittaaminen on saatu onnistumaan, siitä on pitänyt viestiä hyvissä ajoin.

”Mittaaminen onnistui, kun ensin kommunikoitiin mittaamisesta ja sitten mittasimme oikeita asioita: henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyttä eli rahan lisäksi myös laatua.”

5.5.6 Mittasivatko ja kehittivätkö organisaatiot motivaatiota

Haastattelussa kysyin: ”Oletteko mitanneet motivaatio ja kenties tehneet myös toimenpiteitä sen parantamiseksi?” Usea haastateltava kertoi, että motivaation mittaaminen kuluu osana henkilöstötyytyväisyystutkimukseen. Motivaatiotekijöistä mainittiin hyvinkin erilaisia seikkoja, kuten työyhteisö, johtaminen, etätyö, haasteelliset hankkeet, työkalut, osaaminen ja toimiala. Covid-pandemiallakin nähtiin olevan vaikutusta motivaatioon.

”Kyselyissä on nyt esille noussut **työyhteisö ja sen tuki**, joka on tällä hetkellä tärkein motivaatiotekijä. Toinen on **esimiestyön laatu**, jossa olemme erittäin hyvällä tasolla: Tutkimuksen mukaan asteikolla 1–5 koko palvelutuotanto on tasolla 4,4. Ja tämä luku on kestänyt koronan ja parit yt:t. Esimiehet ovat ainakin omassa yksikössän talon sisältä tulleita.” ”Projekteissa syntyy yleensä vahva **joukkuehenki**. Hankkeissa tiimihenkeä haetaan tekemällä tiimihenkeä nostattavia juttuja. Tiimit itse ehdottavat ja työstävät näitä.” Edellä mainitut työyhteisön tuki ja joukkuehenki lisäävät motivaatiota

Gagné & Decin (2005, s 337) mukaan. Tiimin toimintaan vaikuttaa tiimin yhteinen motivaatio. (Hovila & Okkonen, 2005, s. 7)

Hiilan mukaan (2019, Tiimin yhteisen motivaation ymmärtäminen -luku) tiimiä voi motivoida työskentely innovaation parissa tai historiallisen tavoitteen saavuttaminen. Kärkihankkeita voidaan pitää tällaisina käänteentekevinä hankkeina. ”**Kärkihankkeet** houkuttelevat ja motivoivat. Välillä eteen tulee taloudellisesti heikompia hankkeita, ja jos niissä joutuu viipymään vaikka vuoden, niin se kuormittaa henkisesti.”

”Kotona työn tekemisen ja vapaalla olon rajapinta on joskus häilyvä, mikä vaikuttaa motivaatioon. **Koronan ja etätyön** lisäksi motivaatioon vaikuttavat sopivan haastavat hankkeet ja varsinkin valtakunnalliset **kärkihankkeet**, joilla on motivaatiota selvästi kasvattava vaikutus. Lisäksi työntekijän **työkalut** pitää olla kunnossa. Myös työntekijän omilla **esimiehillä** on merkitys motivaatioon.” ”Tietenkin on tärkeää, että käyttää uusimpia työkaluja ja työntekijät ovat päteviä. Mutta loppujen lopuksi tärkein ratkaistaan ihmisten välillä eli **johtamisessa ja kommunikaatiossa.**”

Usea haastateltava kertoi, että asiantuntijat motivoituvat tekemisestä ja kohteesta, mutteivät niinkään liiketoiminnasta. Eräs haastateltava kertoi näin: ”Asiantuntijoilla on ammatillinen halu ratkaista asioita. Raha ei enemmältikään kiinnosta heitä.” Toinen haastateltava puolestaan totesi: ”Ihmisemme ovat motivoituneita ja intohimoisia asiakasarvon tuottamiseen. Voi olla huippuasiantuntija, joka ei välttämättä osaa motivoitua liiketoimintamme tavoitteisiin.”

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan yksi ihmisen perustarpeista on kyvykkyys (Ryan & Deci, 2020, s. 1). On siis luonnollista, että osaaminen motivoi. ”Henkilöstökyselyn mukaan puolet ICT-työntekijöistä motivoituu **ammattitaidosta**. He ovat kouluttautuneet ICT-alalle esim. sosiaali- tai terveydenhuoltoalalta. Toinen puolet ICT-ihmisiä motivoituu **toimialasta**, sotesta.”

5.5.7 Miten työn merkityksellisyys tuli esiin mittareissa?

Työn merkityksellisyyttä hain haastattelussa kysyen: ”Tuleeko työn merkityksellisyys jotenkin esiin mittareissa ja voidaanko sitä parantaa?” Vastaukset erosivat merkittävästi toisistaan. Vastausten perusteella merkityksellisyys muodostuu toimialasta, työntekomallista, asiakkaan saamasta hyödystä, työn varmuudesta, omiin asioihin vaikuttamisesta ja että työstä jää arvostettu tulos. Yksi haastateltava kertoi vaikuttavuuden olevan yksi organisaationsa arvoista.

”Merkityksellisyys korostuu kuntasektorilla toimiessa, ja sitä korostetaan sisäisissä koulutuksissa ja myynnissä. Motivoituneimmat ovat ymmärtäneet ja arvostavat työn merkityksellisyyttä.”

”Käyttämämme slogan on Yrittämisen ilo: Kuinka paljon oikeasti autamme yrittäjää auttamaan asiakasta. Pidämme tiistai-infoja, joissa nostamme esiin asiakascaseja. Näissä asiakas kertoo, kuinka hän on saanut apua ja hyötyä meistä. Yrityksen arvot esim. ympäristöarvot eivät kosketa tekijöitä.”

”Merkityksellisyys näkyy yrityksen arvoissa ja toimialassa. Jos henkilöitä mietitään, työn sisältöön liittyvät merkityksellisydet – esim. tietyn osa-alueen kanssa työskentely – menevät sovelluksittain. Tällaista tarvetta ei ole niinkään huomattavissa tai se ei näy minulle. Osa henkilöistä haluaa, että arki sujuu ja osalla on tärkeää päästä tekemään uusia asioita.”

”Merkityksellisyyttä seuraamme enemmän (kuin motivaatiota). Sitä korostamme muutenkin – millaisiin hankkeisiin lähdemme. Kulttuuriyhtiönä otamme merkityksellisyyden huomioon. Ihmisten pitää olla vastuullisia firmankin hyvinvoinnista. Pitää katsoa, että teemme eettisesti kestäviä projekteja. Jos teemme jotain, joka ei ole suuri intohimo – esim. voimme joutua tekemään teollisuuden järjestelmiä – on mahdollisuus pyytää rotaatiota. Paljonkin kuunnellaan, mistä henkilö syttyy. On yksi firman arvoista, että teemme vaikuttavia juttuja. Huippuasiantuntijoita ei saa pidettyä talossa muuten. Ihan aina ei pääse tekemään kivaa, tämä on jokaisen ymmärrettävä.”

”On tosi tärkeä juttu, että omasta työstä jää joku silta tai rakennus jäljelle. Ja jos kohde saa vaikka palkintoja, se antaa merkityksen työlle ja motivoi.”

Useissa vastauksissa uskottiin, että merkityksellisyys koettiin toimialan kautta – mille toimialalle asiantuntija tekee työtään. Hiilan ym. (2019, Mitä, miten ja miksi? -luku) mukaan merkityksellisyys syntyykin ymmärryksestä, miten oma työpanos vaikuttaa kokonaisuuteen ja mitä tuo kokonaisuus sisältää: Miksi yrityksen on tärkeää olla olemassa ja mitä se tavoittelee. De Sousa & van Dierendonckin (2010, s. 235) mukaan merkityksellisyys voi ilmentyä vallanjakona päätöksenteossa. Tämä tuli esille vastauksessa: ”Asiantuntijapuolella tekijöillä on halu joko tehdä jatkuvaa palvelua tai projekteja – ei niinkään halua työskennellä jollakin tietyllä sektorilla. Kulttuuri on itseohjautuva. Merkityksellisyys ja se, että pystyy vaikuttamaan omiin asioihinsa, on koettu hyväksi.”

5.5.8 Hyödynsivätkö organisaatiot Leanin käytäntöjä?

Leania hyödynnettiin organisaatioissa eri muodoissa, mutta hyödyntäminen ei ollut kovin järjestelmällistä, mikä oli hieman yllätyskin. Yhdessä organisaatiossa Leanin eri osa-alueita oli kokeiltu ja käytetty laajalti. Muissa organisaatioissa sen käyttö oli ollut enemmänkin yksittäisten osuuksien hyödyntämistä. Torkkolan (2019, ss. 163–171) mainitsemia virtaamiseen liittyviä tekijöitä kerrottiin hyödynnettävän palveluissa. Ketteriä menetelmiä käytettiin ohjelmistokehityksessä.

”Muutosjohtamiseen tuli mukaan Leanin päiväjohtaminen – mitä tehdään ja mitä on tehty.”

”Ketteriä menetelmiä hyödynnetään ohjelmistokehityksessä. Leaniä käytetään infrapalveluissa palveluprosessien kehittämiseen. Lean Master -henkilöt edistävät Leanin käyttöä.”

”Emme ole käyttäneet suoraan. Joskus on tullut Lean-käytäntöjä työntekijän perintönä edelliseltä työnantajalta. Ketteriä menetelmiä käytetään uusien tuotteiden kaupallistamisessa, muualla vähemmän. IT on siirtymässä ketteriin päin.”

”(Lean) on viitekehyksenä asiaa, joka tulee toistuvasti esiin. En voi sanoa, että lähestyisimme asioita sen kautta – ei mitenkään systemaattisesti. Ketteriä menetelmiä käytetään vain ja ainoastaan asiantuntijatyössä. Palveluissa lasketaan läpimenoaikoja, mutta on ehkä vähän asiakaskohtaista – ei niin järjestelmällistä yritystasolla.”

”Kaikkea on kokeiltu. Last Plannerissä olemme uranuurtaja. Kantavana ajatuksena kaiken aikaa on ollut hukan välttäminen. Käytössä ovat Leanin 5 x miksi (5 whys) ja A3-ongelmanratkaisu. Kanbania käytimme pientarvikevarastojen logistiikassa: Jokaisella tuotteella oli minimi- ja maksimirajat. Kun tuotteen määrä putosi alle minimin, toimittaja lisäsi tuotteita maksimiin asti. Toimittajatilaukset oli automatisoitu.”

”Laatujärjestelmään tehtiin vuoden kestänyt muutos, jonka tavoitteena oli ketteröittää prosessia. Olemme ottaneet käyttöön ns. porttimallin, joka ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan ja toimii kokoneemmalle muistilistana. Siinä hanke etenee tietyin vaihein ja vaiheen lopussa on portti. Vaiheen työt pitää saada tehtyä ennen kuin portista voi astua. Porttimalli on käytössä isoimmissa kehityshankkeissa, ja se on tuotu myös mukaan suunnitteluprosessiin.”

5.5.9 Toteutetut kehittämistoimet ja niiden vaikutus tuottavuuteen

Kysyin, millaisia kehittämistoimia organisaatiossa on tehty ja millainen vaikutus niillä on ollut tuottavuuteen. Jokainen haastateltava kertoi useita toimenpiteitä tuottavuuden kehittämiseksi.

Kehittämistoimet ja niiden vaikutus tuottavuuteen

”Ensin lähdimme parantamaan **kannattavuutta**, koska homma ei vain toiminut. Rinnalle nousi myös **asiakastytyväisyyden** parantaminen. Kun alettiin nähdä, että **keskittyminen asiakastyöhön** ja **rutiinien välttäminen** oikeasti vähensi työaikaa ja paransi tehokkuutta, alettiin kunnolla panostaa näihin. Samalla nousi myös **henkilötyytyväisyys**, mitä on tärkeintä työntekijälle.”

”Olemme parantaneet **prosessia** nostamalla esille poikkeamia ja korjaamalla niitä. Ongelmakohtien syyt selvitetään **mittaroimalla**. Esim. piirretään asiakkaittain aikapylväs, johon laitetaan ’kolmen sigman raja’. Sitten lähdetään **korjaamaan isoja poikkeamia** ja parantamaan prosessia. Kun saadaan yksi pylväs alas, siirrytään seuraavaan. Erikoista on, että poikkeamakeskiarvo alkaa laskea myös ongelmilla, joita ei korjattu.”

”Viime maaliskuussa toteutettiin iso **organisaatiomuutos** – koronan vuoksi vielä etänä: Aiemmin käytössä ollut funktionaalinen organisaatiomalli korvattiin **asiakastiimiorganisaatiolla**, jolloin kaikesta asiakkaaseen liittyvästä työstä vastasi sama tiimi. Puhumme asiakasvirtausorganisaatiosta. Tuottavan työn osuus parani merkittävästi. **Mediaaniläpimenoaika** puolittui, vaikka jo ennen muutosta olimme kuitenkin keskimäärin sopimuksen määrittämässä tasoissa. Ensisijainen tavoite oli parantaa **tiedon keruuta** – mitä palveluja tuotamme ja kenelle. Asiakaspalautteiden mukaan asiakkaat halusivat edelleen soittaa ’Jussille’, vaikka itse työ oli parantunutkin verrattuna aiempaan. Organisaatiomuutoksella pyrittiin saamaan tietyt **nimetyt henkilöt asiakasrajapintaan**, ja samalla **viestintää** parannettiin. Tekijöillä on nyt fokus asiakaskuntaan. Aiemmin kaikki asiakkaalle tuottavat osat olivat omia tiimejään, ja nyt näillä kaikilla on sama esimies.”

”Olemme lähteneet panostamaan nimenomaan **aktiiviseen johtamiseen**. Sen heikkoutena on, että osa henkilöistämme ei tee laskutettavaa työtä. Näemme kuitenkin, että aktiivinen johtaminen on erittäin kriittinen osa tuottavuutta. Olemme yrittäneet löytää sopivan rajan johtajuudelle – missä menee tuottavuuden kannalta paras linja.”

”Henkilöstökyselyssä on moniulotteinen asteikko, jolla esimiestyötä mitataan. Siinä kysellään miten esimiestyö on onnistunut henkilö-, tiimi- ja osastotasolla. Kyselyssä on myös eri näkökulmia, jolloin tuloksena saadaan **johtamisen onnistumisen matriisi**.”

”Keihäänkärkemme ovat **parametrinen suunnittelu** ja **suunnitteluteknologia** yleensä. Näiden tuottavuutta on kehitetty. Kun erään yksittäisen osatehtävän osalta suunnitteluun kului aiemmin viikko, nyt virheettömään lopputulokseen päästään tunnissa. **Koneäly** ja **algoritmit** ovat tulossa, ja ne lisäävät tuottavuutta merkittävästi.”

”Palvelutuotannon **prosesseja** on tehostettu, **tekoälyn** käyttöä on lisätty, **raportointia** ja **pilvikyvykkyyksiä** on kehitetty. **Sisäistä viestintää** on kehitetty, mm. intraa on uudistettu ja kuvattu liiketoimintakohtaiset viestintäprosessit, joiden toteutumista on seurattu. Lisäksi on pidetty yritys- ja yksikötason **kk-infoja sekä johdon jalkautumisia** yksiköissä, mikä on ollut tärkeää varsinkin korona-aikana. **Henkilöstötyytyväisyyttä** on kehitetty **roolikohtaisesti** ja luotu **urapolkuja**. On otettu käyttöön **hyvinvointiäppi**. Henkilöstötyytyväisyys on sisäisen viestinnän osalta kasvanut huomattavasti. Olemme parantaneet **kehitysprosessia**: Panostamme seurantaan ja täsmensimme tiettyjä **porttipäätöskriteerejä**. Ensin porttipäätökset tehtiin liian helpoin perustein, mutta sitten kriteerejä tiukennettiin. Porttimalli on ollut kehittämisessä käytössä jo vuosia.”

”Kehitimme **virtausta ja varastotasojen mittausta** varten **mittaristot ja Tableau-raportit**, jotta pystyimme seuraamaan niitä. Raportteja on jo **satoja**, ja niiden **hallinta on vaikeaa**. Ei oikein enää tiedä, mitä raporttia kannattaa käyttää mihinkin tarkoitukseen.”

”Muutoksesta pitää **viestiä ajoissa**, ilman pelottelua ja jättää muhimaan pitkäksi aikaa. Vanha järjestelmä oli käytössä kymmeniä vuosia. Halusin kiertää tiimeille kertomassa, että nyt ollaan suunnittelemassa uutta järjestelmää, mutta se ei tule tänä vuonna eikä varmaan ensi vuonnakaan. Ja että nyt voimme aloittaa keskustelun, onko suunnitelma tyhmä ja voiko jotain parantaa. Kun järjestelmä sitten alkoi olla valmis, käytön alkamista jo odotettiin. Uuden käyttöönotossa muutosvastarintaa on aina. **Käyttöön pitää pakottaa hellästi.**”

”Tehokkuuden parantaminen on ihmiselle iso muutos, joka koetaan uhkana. On pystyttävä **etukäteen rakentamaan tarina**, jonka pitää pystyä vastaamaan henkilöstölle kysymykseen, mitä muutoksessa tapahtuu. Ei siis kerrota sähköpostissa, että nyt aletaan tehdä näin, vaan mahdollisimman aikaisin otetaan iso joukko mukaan osallistumaan, kommentoimaan ja keskustelemaan: Tämä muutos on meidän kaikkien yhteinen juttu.”

”Tuottavuuden kannalta haastavaa on, miten organisaatiossa saadaan **tietoa jaettua ja läpinäkyväksi ja miten viestiä** – laittaa sitoutumaan.”

”Pyrimme **ajamaan alas** palvelualueita, jotka eivät auta asiakasta tai jotka eivät kasva.”

Taulukko 4. Haastatteluissa mainitut kehittämistoimet ja niiden vaikutus tuottavuuteen

Henkilöstötyytyväisyyttä lisäsivät sisäisen viestinnän kehittäminen, luodut urapolut sekä parantunut asiakastytyväisyys. Toimintaa parannettiin poikkeamia korjaamalla, organisaatiomuutoksella sekä työkaluja ja teknologiaa hyödyntämällä.

Muutosvastarintaa vähennettiin ennakoivalla viestinnällä ja osallistamalla.

Sitoutumisen lisääjänä nähtiin läpinäkyvyys ja tiedon jako.

Eniten kehittämistoimia mainittiin kohdistuneen viestintään ja raportointiin, prosessien kehittämiseen sekä teknologian, kuten koneälyn, hyödyntämiseen (taulukko 4). Useassa tapauksessa lähdettiin ensin jonkin yksittäisen asian parantamisesta, joka sitten vaikutti korjaavasti myös muihin osa-alueisiin.

Ennakoivaa muutosviestintää ja sitouttamista pidettiin muutosten onnistumisen kannalta tärkeänä. Kehittäminen ei ole aina lisäämistä: Yksi haastateltava kertoi, että hyödyttömät palvelualueet pyritään ajamaan alas.

Erikoista oli, että vaikka sisäisten prosessien kehittäminen mainittiin moneen otteeseen kehittämistoimissa, niiden tehokkuuden mittaaminen oli sähköisen kyselyn mukaan vain kesinkertaista (kuva 13). Miten sisäisten kehittämistoimien vaikuttavuus voidaan todeta, jos prosesseja ei mitata?

5.5.10 Eniten tuottavuutta parantaneet toimenpiteet

Pyysin haastateltavaa mainitsemaan, mitkä toimenpiteistä olivat parantaneet tuottavuutta eniten (taulukko 5). Kolme haastateltavaa ei osannut kertoa vastausta, 6 osasi.

Eniten tuottavuutta parantaneet toimenpiteet
”(Tuottavuutta paransi eniten) sisäisten järjestelmien uudistus , joka on edelleen kesken. Pystymme nyt ennakoimaan ja reagoimaan nopeammin. Näemme palvelujen kannattavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin. Lisäksi projektipalveluiden prosessit ja toimintatavat uudistettiin . Uudistus sisältää myös liiketoiminnan ennustamisen, resursoinnin ja rekrytoinnin.”
”Senioriasiantuntijat ovat tehneet suunnitteluohjeita , jotka vähentävät seuraavien suunnittelijoiden ylimääräistä työtä. Suunnittelujärjestelmien kehittäminen on ollut merkittävä tuottavuutta parantava seikka. Koulutuksesta huolehtiminen on tärkeää, että on riittävä osaaminen suunnittelujärjestelmiin ja muunkin työn vaatimaan osaamiseen.”
”Ehkä kokous- ja palaverikäytäntöjen kehittäminen (on parantanut tuottavuutta eniten). Ja myös johtamisen kehittäminen , jossa tavoitteena oli ohjata alaisia enemmän oma-aloitteisempaan ja itseohjautuvampaan asiantuntijuuteen.”
” Prosessien oikaisu on ollut tuottavuutta eniten kasvattanut toimenpide. Toimittajilta tilatut tarvittavat työkalut toteutetaan yhdessä liiketoiminnan kanssa, ja samalla kehitämme prosessia. Tavoiteprosessia ei määritellä heti valmiiksi, koska sitä ei pystytä näkemään alussa. Ensin voidaan ottaa avuksi vaikka robotti tai Excel, jotka ovat nopeita ja halpoja keinoja. Vasta sitten, kun ongelma ja ratkaisu alkavat olla selvillä, voidaan pyytää IT:n toteutusta. Meillä käyttöön otettu työkalu ohjaa listan avulla prosessia eteenpäin ja tarjoaa käyttäjälle vain vaaditut tehtävät. Oikeastaan siis estetään ylimääräisen työn tekeminen.”
” Työaikaan, sen seurantaan sekä kapasiteetin seurantaan liittyvät toimet ovat lisänneet tuottavuutta eniten. Jos kukaan ei seuraa tekemisiä, asiantuntija määrää itse tahdin. Kun laskutusasteesta kertovia mittareita julkaistiin, alettiin reagoida organisaation eri asteilla. Työajan seurannassa alettiin kiinnittää huomiota siihen, miten sisään kuittaus ja asiakkaalta laskutus kytkeytyvät toisiinsa ja miten työn johtaminen tapahtuu. Laskutusaste koheni seurannalla harppauksin.”
”Ihminen ei tee vain tehokasta työtä. Osa työstä on luonnollisesti tehottomampaa. Kun prosessin korjauksella säästettiin tehokasta työaika 10 minuuttia, aitoa työaika säästyi puoli tuntia, jolla on jo suuri merkitys tuottavuuteen.”

Taulukko 5. Haastatteluissa mainitut eniten tuottavuutta parantaneet toimenpiteet

Haastateltavat saattoivat mainita useita eniten tuottavuutta parantaneita toimenpiteitä. Vastaukset koskivat prosessien, työkalujen ja järjestelmien, menetelmien, työajan ja kapasiteetin seurannan sekä raportoinnin kehittämistä. Yleisin eniten tuottavuutta parantanut toimenpide oli prosessien kehittäminen, joka oli mukana neljässä vastauksessa. Erikseen mainittiin johtamisen kehittäminen. Seuraavaksi yleisin oli sisäisten järjestelmien kehittäminen tai hyödyntäminen, joka mainittiin kolmesti.

5.5.11 Osa kehittämistoimista ei ollut niin onnistuneita

Kysyin haastatteluissa, onko organisaatiossa toteutettu kehittämistoimia, jotka eivät ole olleet niin onnistuneita (taulukko 6). Vastaukset poikkesivat suuresti toisistaan.

Ei niin onnistuneet kehittämistoimet
"Kehitysprojekteja ei ole aina riittävän hyvin resursoitu . Kun henkilöitä jaetaan palvelutuotannon ja kehittämisen kesken, ja henkilöt keskittyvät joskus palvelutuotannossa esiintyviin ongelmiin, kehittäminen hidastuu."
"Rakennusallalla pilotti on helpohko saada onnistumaan, mutta skaalaamisessa usein epäonnistutaan. Ei ymmärretä, mitä skaalauksen onnistuminen edellyttää. Yhdellä työmaalla kehittämistoimenpide voi onnistua, muttei koko yrityksessä. Kehittämisen haaste on, että yritetään kehittää liikaa työmaatasolla – ei yritystasolla. "
"On työkaluja ja prosesseja , jotka on heti hylätty. Tai jotain on kolme vuotta sitten rakennettu ja nyt purettu . Silloin olemme mielestäni kehittyneet, ja toiminta on aika muuttaa. Ongelmakohdat pitäisi pystyä nopeasti hylkäämään."
"Kulttuuriyritykselle ei ole aina epäonnistuminen, että uudistusta ei suostuta ottamaan käyttöön. Ei voi pakottaa. Ei-toivotuin tapa on, että yritetään väkisin viedä, mutta lopulta hautautuu ja unohtuu . Tyyppiesimerkki on erilaiset toimintatapojen yhtenäistämiset tai toimintakirjastohankkeet. Jos ei tähdätä sertifiointiin tms. voi käydä, prosessit ja toimintatavat rakennetaan ja lähdetään jalkauttamaan, mutta tuottavuuden kasvua tai muuta hyötyä ei pystytä näkemään tai hyödyntämään. Voi olla myös, että joku 2 vuotta sitten ollut hyvä juttu ei enää olekaan, jos ei panosteta. "
"Olemme tehneet isojaakin kehityshankkeita, jotka on sittemmin kuopattu . Joskus saatetaan aloittaa suunnitteluprojekti niin innokkaasti, että unohdetaan tarkistaa, onko lähtötiedot lukittu . Jos lähtötietoihin tulee muutoksia, joudutaan palaamaan alkuun ja ottamaan uusi suunta."
"Jos sisäisen kehityshankkeen koko on pieni, projektia ei suunnitella kunnolla, ja lopputulos ikään kuin häviää . Nämä sisäiset kehityshankkeet pitäisi jalkauttaa paremmin."

Taulukko 6. Haastatteluissa mainitut ei niin onnistuneet toimenpiteet

Mainittuja kehittämistoimia ei pidetty aina epäonnistumisina vaan luonnollisena seurauksena esimerkiksi, kun aika on ”ajanut ohi”. Haastatelluista 3 henkilöä ei pystynyt mainitsemaan yhtään onnistumatonta kehitystoimenpidettä, 6 sen sijaan pystyi. Resursointi kehityksen ja palvelutuotannon kesken ei onnistu kunnolla, toiminnan kehittämisen skaalaus työmaalta yritystasolle ei onnistu. Kehitetyt työkalut tai prosessit ovat vanhentuneet. Muutoksia ei oteta käyttöön.

Onnistumattomat kehittämistoimenpiteet liittyivät kehittämisen resursointiin ja skaalaukseen, kelvottomiin tai vanhentuneisiin työkaluihin ja prosesseihin, toimintatapojen muutosten vastarintaan, liian innokkaaseen työn aloittamiseen ja sisäisten kehityshankkeiden heikkoon jalkauttamiseen.

5.5.12 Haastattelun loppuksi sana oli vapaa

Kun haastattelun loppuksi kysyin, mitä muuta haastateltava haluaisi sanoa asian tiimoilta, esiin nousi hyvin erilaisia mutta tärkeitä asioita.

Mittaamisesta ja ennustamisesta tuli kannanotto: ”On hyvin tärkeää, että ymmärretään, missä ollaan. Pitäisi mitata tätä hetkeä eikä mennyttä aikaa. Vielä, jos pystyttäisiin ennustamaan, olisi hyvä. Erilaiset vaihtoehtoiset skenaariomallit tavoitetoiminnasta olisivat loistavia.”

Koko rakennusalan tuottavuus nousi esiin kehittämiskohteena: ”Kuka ratkaisee ongelman, miksi rakennusalalla ei pystytä viemään kehitystä eteenpäin? Kun muilla aloilla tuottavuus on kehittynyt vuosien saatossa, rakentamisessa tuottavuuskäyrä on edelleen samalla tasolla kuin ennen. Luulisi, että valtiokin olisi kiinnostunut rakentamisen tuottavuudesta varsinkin, kun rakennukset ovat merkittävä osa valtionkin varallisuutta. On tahoja, jotka vievät asiaa eteenpäin omalla alueellaan, mutta yhteistä ’asianajajaa’ ei ole. Vaikka otsikoissa toistuukin ’Tietomallinnus vie nyt läpi rakennusalalla’, tuottavuuskäyrä ei lähde nousuun.” Toisaalta toinen haastateltava totesi aiemmin, että todellisuudessa rakennetaan jatkuvasti nopeammin yhä

monimutkaisempia taloja (ks. luku 5.5.4). Poikkeako rakennusalan tuottavuuden mittaaminen muista aloista, vai onko alan heikko tuottavuuskehitys aitoa?

Liikkeen luovutuksiin liittyi muista poikkeavia ominaisuuksia ja problematiikkaa.

”Liikkeen luovutuksissa saamme ison joukon ihmisiä, jotka pitää työllistää. Vaikka tuottavuus paranisikin, hallussamme on kuitenkin sama henkilömäärä. Uudelleen koulutuksella saamme sitten tietyn ajan kuluessa tarpeita vastaavia ammattilaisia.”

”Liikkeen luovutuksissa saaduissa henkilöissä on monia, jotka eivät kotiudu.

Motivaatiota on saatu parannettua kehitetyillä urapoluilla ja valmennusputkilla.”

”Liikkeen luovutuksissa on oma opettelunsa, että kumpikin osapuoli – työntekijä ja työnantaja oppivat tuntemaan toisensa.”

Myös palkkausjärjestelmissä nähtiin kehitettävää: ”Yksi asia, jota emme ole osanneet tehdä, on palkkausjärjestelmät – niin, että ne olisivat kannustavia. Meitä kiinnostaa malli, jossa olisi samapalkkaisuus osaamistasoittain. Ja tämän lisäksi voisi neuvotella henkilökohtaisesta lisästä. Meillä oli aiemmin käytössä bonusmalli, joka vaihteli yksiköittäin ja jopa henkilöittäin. Ne purettiin, mutta tilalle ei löydetty mitään korvaavaa. Uutta mallia määriteltäessä tulee työehtosopimuksen kanssa ongelma, mihin lähtötaso määritellään. Henkilö saisi päättää, jääkö nominaalipalkkaan vai haluaako enemmän. Jos jää siihen, saisi ottaa töissä vähän rauhallisemmin, ja jos haluaa enemmän, tekee enemmän. Silloin esimiesten ei tarvitsisi pusertaa.”

6 Johtopäätökset

Kiitollisena totean, että riittävän moni vastasi sähköiseen kyselyyn ja yllättävän moni oli jättänyt sähköisessä kyselyssä yhteystietonsa haastattelua varten. Joko aihe oli kiinnostava tai vastaajilla oli vain vilpitön halu tukea – tai kumpikin. Työskennellessäni valtava haaste itselleni oli pelko, että tulkitsen aineistoa subjektiivisesti. Myös teoriaosuuden tuottaminen oli hidasta, koska arastelin kirjoittamista tiedon vääristämisen pelossa.

Organisaatiot mittasivat tuottavuutta sekä yleisesti tunnetuilla että toimialakohtaisilla mittareilla. Kokonaiskuvan saadakseen yritykset käyttivät samaan aikaan niin

talouteen, asiakkaaseen, sisäisiin prosesseihin kuin kehitykseenkin liittyviä mittareita. Eniten mitattiin liikevaihtoa, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä, henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Vähiten mitattiin mentorointia, innovointia, asiakasuskollisuutta, motivaatiota ja sisäisten prosessien tehokkuutta. Kehittämistoimista suurin osa kohdistui viestintään ja raportointiin, prosessien kehittämiseen sekä teknologian, kuten koneällyn, hyödyntämiseen.

Yli puolet sähköiseen kyselyyn vastanneista ilmoitti parantaneensa tuottavuutta toimenpitein. Alle puolet arveli parantaneensa tuottavuutta kehittämistoimin, sillä varsinaista mittaritietoa tuottavuuden parantumisesta ei ollut. Tämä mittaritiedon puuttuminen tukee osaltaan mm. Palvalinin ym. (2015, ss. 479–491) ja Wackerin ym. (2014, s. 483) löydöksiä asiantuntijatyön mittaamisen vaikeudesta. Eniten tuottavuutta parantaneiksi toimenpiteiksi mainittiin useimmin sisäisten järjestelmien käyttöönotto ja sisäisten prosessien kehittäminen. Sisäisistä prosesseista erikseen mainittiin johtaminen ja projektipalvelut. Muita tuottavuutta parantaneita kehittämistoimia olivat virtauksen tehostaminen, asiakastiimiorganisaation kehittäminen, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden lisääminen sekä porttipäätöskriteerien täsmentäminen ja läpinäkyvyyden kasvattaminen.

Kehittämistoimilla oli erilaisia vaikutuksia. Sisäistä viestintää kehittämällä ja luomalla urapolkuja saatiin henkilöstötyytyväisyys lisääntymään. Myös parantunut asiakastytyytyväisyys vaikutti positiivisesti henkilöstötyytyväisyyteen. Prosessipoikkeamien korjaus, viestinnän kehittäminen, organisaatiomuutos sekä työkalujen ja teknologian hyödyntäminen lisäsivät tuottavuutta. Ennakoivalla viestinnällä ja henkilöstön osallistumisella saatiin muutosvastarintaa vähennettyä. Toiminnan läpinäkyvyys ja tiedon jako nähtiin sitouttavina tekijöinä.

Osa toteutetuista toimenpiteistä ei ollut onnistunut. Näistä mainittiin kehittämisprojektien resursointi ja toimenpiteiden skaalaus työmaalta yritystasolle, kelvottomat tai vanhentuneet työkalut ja prosessit, toiminnan muutosten vastarinta, liian innokas työn aloittaminen sekä sisäisten kehityshankkeiden heikko jalkauttaminen. Mainittiin myös työkaluja ja prosesseja, jotka oli jouduttu hylkäämään välittömästi. Lisäksi kerrottiin kesken päätetyistä kehityshankkeista, kun oli lähdetty

liian innokkaasti työn alkuun ja lähtötietoihin tuli muutoksia. Oli myös heikosti suunniteltuja kehityshankkeita, joiden tulos oli ikään kuin hävinnyt, kun ne olivat jääneet jalkauttamatta.

Tutkimuksessa löytyi kaksi yllätystä. Sisäisten prosessien kehittäminen tuli esille useasti toteutetuissa kehittämistoimissa tuottavuutta parantavana tekijänä, mutta niiden tehokkuuden mittaaminen oli sähköisen kyselyn mukaan vain keskinkertaista: Alle puolet vastaajista ilmoitti organisaationsa mittaavan sisäisten prosessiensa tehokkuutta. Johtamisen onnistumistakin mittasi vain hieman yli puolet vastanneista. Toinen yllätys liittyi innovointiin. Castrénin ym. mukaan (2013, s. 10) innovointi parantaa asiantuntijatyön tuottavuutta. Innovointi myös lisää motivaatiota sekä sitoutumista organisaatioon ja muutoksiin (Castrén ym., 2013, s. 120). Sähköisessä kyselyssä innovoinnin mittaaminen jäi kuitenkin keskinkertaiselle tasolle: Vain reilu kolmannes vastaajista ilmoitti mittaavansa innovointia. Innovointi ei myöskään tullut lainkaan esille haastatteluissa.

Riskianalyysissäkin havaitsemani kohta, etten välttämättä löydä absoluuttista totuutta, miten yksittäiset toimenpiteet ovat vaikuttaneet tuottavuuteen, realisoitui. Eräs haastateltavakin pohti samaa asiaa: ”Oliko organisaatiomuutos tehokkain tuottavuuden parantamisen toimenpide – sitä on vaikea sanoa. Raportointia kehitettiin samaan aikaan, mikä sotki näkyvyyttä. Jos muita kehittämistoimia ei olisi tehty, voi olla, että organisaatiomuutoksestakaan ei olisi ollut hyötyä.”

Olisi mielenkiintoista jatkaa työtä tutkimalla, ovatko organisaatioiden valitsemat mittarit toiminnan tavoitteiden kannalta oikeita – siis ohjaavatko mittarit toimintaa haluttuun suuntaan (Castrén ym., 2013, s. 23). Ehkä tuottavuutta pitäisikin mitata nimenomaan organisaatiokohtaisilla mittareilla. Tuottavuuden kehittäminen olisi siis organisaation tai aliorganisaation omasta näkökulmasta ja tavoitteista lähtöisin oleva toiminto, jonka tuloksia ei välttämättä pystyisikään vertaamaan samoilla mittareilla toisiin organisaatioihin. Sen sijaan tulokset olisivat verrannollisia organisaation omaan historiaan. Olisikin keskityttävä ei-taloudellisiin mittareihin – siis laadullisiin tms. subjektiivisiin mittareihin, joista Lönnqvist & Mettänenkin kirjoittivat (2003, ss. 31–33). Kävisikö silloin niin kuin haastatteluissa kävi ilmi: Yhtä heikkoutta korjaamalla muutkin

osuudet paranisivat? Organisaatioiden tulisi kannustaa innovointiin ja mitata sitä. Tutkisin syvemmin innovointiin rohkaisevien organisaatioiden tuottavuutta. Tässä tutkimuksessa kun innovointi jäi empirian puuttuessa lähinnä teoriaan. Jos aloittaisin saman tutkimuksen nyt, panostaisin sähköiseen kyselyyn. Tutkimuksen otos tulisi saada suuremmaksi, jotta löydöksiä voisi vetää yhteen ja saada suurempaan materiaaliin perustuvia johtopäätöksiä. Nyt jokainen organisaatio paini aika erilaisten prosessien, mittareiden ja toimenpiteiden parissa.

Lähteet

Alasoini, T. (2005). Workplace innovations as a focus of research-assisted and programme-based development. On the dual role of the Finnish Workplace Development Programme. Teoksessa T. Alasoini, E. Ramstad & N. Rouhiainen, The Finnish Workplace Development Programme as an expanding activity. Results, challenges, opportunities (ss. 43–70). Helsinki.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.100.2844&rep=rep1&type=pdf>

Alasoini, T. (2016). Kumppanuudet ja verkostot ammattikorkeakoulussa työskentelevän asiantuntijan työssä. Teoksessa L. Vainio (toim.), Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos (ss. 4–5). Hämeen ammattikorkeakoulu.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-768-1>

AlShamsi, O. & Ajmal, M. (2018). Critical factors for knowledge sharing in technology-intensive organizations: evidence from UAE service sector. Journal of Knowledge Management, 22(2) (ss. 384–412). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/JKM-05-2017-0181>

Annosi, M., Foss, N. & Martini, A. (2020). When Agile Harms Learning and Innovation: (and What Can Be Done About It). California Management Review, 63(1) (ss. 61–80).

<https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1177/0008125620948265>

Arene ry. (2019). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Haettu 12.8.2021. [http://www.arene.fi/wp-](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTE%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382)

[content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTE%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTE%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382)

Björklund, T. (2010). Enhancing creative knowledge-work: challenges and points of leverage. International Journal of Managing Projects in Business, 3(3) (ss. 517–525). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/17538371011056110>

doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/17538371011056110

Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does Management Matter? Evidence from India*. Quarterly Journal of Economics, 128(1) (ss.1–51).

<https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1093/qje/qjs044>

Bordi, L., Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). Työn muutokset ja yhdessä oppiminen robotisoituvassa taloushallinnon työssä. Yhteisöllinen oppiminen taloushallinnon

robotisaatiomuutoksessa -hankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1961-8>

Bosch-Sijtsema, P., Ruohomäki, V. & Vartiainen, M. (2009). Knowledge work productivity in distributed teams. *Journal of Knowledge Management*, 13(6) (ss. 533–546).

<https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/13673270910997178>

Bose, R. (2006), Understanding management data systems for enterprise performance management, *Industrial Management & Data Systems*, 106(1) (ss. 43–59).

<https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/02635570610640988>

Castrén, L., Kauhanen, A., Kulvik, M., Kulvik-Laine, S., Lönnqvist, A., Maijanen, S., Martikainen, O., Palvalin, M., Peltonen, I., Ranta, P., Vuolle, M. & Zhang, Y. (2013). ICT ja palvelut. Näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen. Taloustieto Oy.

Cross, R., Parker, A., Prusak, L. & Borgatti, S. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational dynamics*, 30(2) (ss. 100–120). [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00046-8).

Delmas, M.A. & Pecovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, (34) (ss. 230–252). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1002/job.1827>

Drucker, P.F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2) (ss. 79–94). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.2307/41165987>

Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(4) (ss. 331–362). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1002/job.322>

Hietaniemi, M. & Leikas, A-L. (2009). Työyhteisölähtöisen työhyvinvointisuunnitelman laatiminen laadunparannusprosessia hyödyntäen [opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6246/Hietaniemi_M%20Leikas_A-L.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma-kustannus.

Hilliard, I. (2013). Responsible Management, Incentive Systems, and Productivity. *J Bus Ethics*, 118 (ss. 365–377). [https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1007/s10551-012-1570-](https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1007/s10551-012-1570-5)

- Himanen, P. (2004). Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Eduskunnan kanslia, 4/2004.
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/eki_4+2004.pdf
- Hovila, H. & Okkonen, J. (2005). Asiantuntijatyön suorituskyky. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA).
- Hyrynen, J. (20.8.2020). Ohjelmistorobotiikka Verohallinnossa. Valtiovarainministeriö.
<https://vm.fi/documents/10623/12742273/Robohaku+infon+materiaalit%2C+osa+2.pdf/1c2fc387-1ef7-0808-bf3f-87a860bcdf30/Robohaku+infon+materiaalit%2C+osa+2.pdf?t=1597906342335>
- lire, A. (2016). Kumppanuudet ja verkostot ammattikorkeakoulussa työskentelevän asiantuntijan työssä. Teoksessa L. Vainio (toim.), Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos (ss. 8–14). Hämeen ammattikorkeakoulu.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-768-1>
- Janz, B., Colquitt, J. & Noe, R. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50(4) (ss. 877–904). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01486.x>
- Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti – strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.
- Kangasharju, A. (2008). Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Suomen Kuntaliitto.
<https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tuottavuusopas-2008-nettiversio.pdf>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California management review*, 39(1) (ss. 53–79). <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kesti, M. & Pietiläinen, V. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.), Johtamisen psykologia. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-935-9>
- Ketola, H. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto.

- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F. & Ali, M. (2019). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*, 14(2) (ss. 178–197). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/BJM-12-2017-0404>
- Klein, A. & Speckbacher, G. (2020). Does Using Accounting Data in Performance Evaluations Spoil Team Creativity? The Role of Leadership Behavior. *The Accounting review*, 95(4) (ss. 313–330). <https://search-ebscohost-com.ezproxy.hamk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=145072047&site=ehost-live>
- Koivumäki, J. (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7314-2>
- Kääriäinen, J., Aihkisalo, T., Halén, M., Holmstöm, H., Jurmu, P., Matinmikko, T., Seppälä, T., Tihinen, M. & Tirronen, J. (2018). Ohjelmistorobotiikka ja tekoäly – soveltamisen askelmerkkejä. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-616-4>
- Laitinen, J., Alasoini, T., Husman, P., Koivula, A. & Toppinen-Tanner S. (2021). Paluu monimuotoiseen työn tulevaisuuteen. *Akava Works*, 13/2021. https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2021/10/Paluu-monimuotoiseen-tyon-tulevaisuuteen-Akava-Works-artikkeli-13_2021.pdf
- Lam, A. & Lambermont-Ford, J. (2010). Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1) (ss. 51–66). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/13673271011015561>
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003). Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. (2010). Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. *Tietosanoma*.
- Murugaiah, U., Benjamin, S., Marathamuthu, M. & Muthaiyah, S. (2010). Scrap loss reduction using the 5-whys analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(5) (ss. 527–540). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/02656711011043517>
- Mäki, A. (2020). Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen*

kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen.

Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456242>

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämän tutkimus, 16(4) (ss. 236–250).

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>

Palvalin, M. (2018). What matters for knowledge work productivity? Employee Relations, 41(1) (ss. 209–227). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/ER-04-2017-0091>

Palvalin, M., Vuolle, M., Jääskeläinen, A., Laihonon & H. Lönnqvist, A. (2015). SmartWoW – constructing a tool for knowledge work performance analysis. International Journal of Productivity and Performance Management, 64(4) (ss. 479–498). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/ijppm-06-2013-0122>

Parker, D., Holesgrove, M. & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. International Journal of Productivity and Performance Management, 64(1) (ss. 112–128). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>

Pohjola, M. (2007). Työn tuottavuuden kehitys ja siihen vaikuttavat tekijät.

Kansantaloudellinen aikakauskirja, 103(2) (ss. 144–160).

<http://taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak22007/kak22007pohjola.pdf>

Pohjola, M. (2014). Taloustieteen oppikirja. (11.p.) Sanoma Pro Oy.

Pohjola, M. (2015). Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/digitalisaatio-ja-tuottavuus-finanssialalla-tutkimus/>

Pohjola, M. (2020). Teknologia, investoinnit, rakennemuutos ja tuottavuus – Suomi kansainvälisessä vertailussa, (5). Työ- ja elinkeinoministeriö.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-492-1>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.

Gaudeamus.

Rauramo, P. (2009) Työhyvinvoinnin portaat -työkirja. (1. p.). Työturvallisuuskeskus TTK.

https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

- Ropo, A. & Parviainen, J. (2001). Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1) (ss. 1–18).
[https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1016/S0956-5221\(00\)00030-0](https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1016/S0956-5221(00)00030-0)
- RSA Animate. (1.4.2010). Dan Pink - Drive: The surprising truth about what motivates us [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>
- Ryan, R. & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61(April 2020).
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Saksi, J. (2020). Arvovalta – opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsingin seudun kauppakamari.
<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/arvovalta-2020>
- Saunila, M. & Ukko, J. (2021). Innovaatiokyvykkyyden kehitys pk-yrityksissä. LUT University ja Työsuojelurahasto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-731-0>
- de Sousa, M. & Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3) (ss. 230–239). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/10748121011072681>
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä.
- Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2) (ss.326–365). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1257/jel.49.2.326>
- Tilastokeskus. (2021). Koronavuonna 2020 työn tuottavuus kasvoi.
https://www.stat.fi/til/ttut/2020/ttut_2020_2021-10-15_tie_001_fi.html
- Tilastokeskus. n.d. Työn tuottavuus toimialoittain ja sektoreittain, 1975-2020* [kuva].
https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_kan_ttut/statfin_ttut_pxt_124k.px/chart/chartViewLine/
- Torkkola, S. (2019). Lean asiantuntijatyön johtamisessa.(8. painos). Alma Talent.
 (Alkuperäinen teos julkaistu 2015)
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Valli, R. & Aaltola, J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus.


- Valtaoja, E. (6.9.2017). Kiwa Tietopäivä -tapahtuma [puhe], Helsinki.
- Valtiovarainministeriö. (2021). Suomen teknologiapolitiikka 2020-luvulla – Teknologialla ja tiedolla maailman kärkeen. Valtiovarainministeriön julkaisuja, 2021:30.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-692-3>
- Valtiovarainministeriö. (n.d.). Tuottavuuden toimenpideohjelma - VM121:00/2003 Kehittäminen. <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM121:00/2003>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6412-8>
- Visti, A. (1996). Työyhteisön ja työn tuottavuuden kehitys organisaation transformaatiassa. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8053-5>
- Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, 19(3) (ss. 348–372).
<https://doi.org/10.37455/tt.98465>
- Väyrynen, H. (2011). Aku Ankan ja sosiaalisen todellisuuden rakentuminen lukijoiden tulkinnoissa [pro gradu –tutkielma, Tampereen yliopisto].
<https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-21419>
- Wacker, J., Hershauer, J., Walsh, K. & Sheu, C. (2014). Estimating professional service productivity: theoretical model, empirical estimates and external validity. International Journal of Production Research, 52(2) (ss. 482–495). <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1080/00207543.2013.836611>

Liite 1: Sähköisen kyselyn kyselylomake

1 / 3

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Asiantuntijatyön tuottavuus

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Perustiedot

1. Vastaajan organisaation päätoimiala *

- ☒ Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- ☐ Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- ☐ IT, informaatio ja viestintä
- ☐ Julkinen hallinto ja maanpuolustus
- ☐ Kaivostoiminta
- ☐ Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta
- ☐ Kiinteistöalan toiminta
- ☐ Koulutus
- ☐ Kuljetus ja varastointi
- ☐ Maa-, metsä- ja kalatalous
- ☐ Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- ☐ Muu palvelutoiminta
- ☐ Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- ☐ Rakentaminen
- ☐ Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto
- ☐ Taiteet, viihde ja virkistys
- ☐ Teollisuus
- ☐ Terveys- ja sosiaalipalvelut
- ☐ Tukku- ja vähittäiskauppa
- ☐ Vesi, viemäri-, jätevesi- ja jätehuolto

2. Vastaajan organisaation liikevaihto *

- ☒ 0-9 M€
- ☐ 10-39 M€
- ☐ 40-79 M€
- ☐ 80-99 M€
- ☐ 100-200 M€
- ☐ Yli 200 M€
- ☐ En tiedä / N/A

3. Vastaajan organisaation henkilöstömäärä *

- ☒ 1-99
- ☐ 100-249
- ☐ 250-599
- ☐ 600-999
- ☐ 1000-1999
- ☐ yli 2000

4. Organisaation henkilöstömäärästä asiantuntijoita on *

- ☒ alle 10%
- ☐ 10-49%
- ☐ 50-89%
- ☐ 90-100%


5. Vastaajan rooli

Seuraava

2 / 3



Asiantuntijatyön tuottavuus

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Asiantuntijatyö

6. Tekevätkö asiantuntijanne tyypillisesti kiinteätä yhteistyötä asiakkaan kanssa - esim. kommunikoivat asiakkaan kanssa päivittäin? *

- ☒ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En tiedä / N/A

7. Laskutetaanko em. asiantuntijatyötä? *

- ☒ Kyllä, käytetty aika kokonaisuudessaan
- ☐ Kyllä, osa käytetystä ajasta. Lisätiedot:
- ☐ Ei
- ☐ En tiedä / N/A

8. Asiantuntijatyön laskutus perustuu *

- ☐ Käytettyyn aikaan. Lisätiedot:
- ☐ Työn tulokseen. Lisätiedot:
- ☐ Muuhun, mihin?
- ☐ En tiedä / N/A

9. Mitä seuraavista seikoista seuraatte tai mittaatte? *

- ☐ Liikevaihto
- ☐ Käyttökate
- ☐ Henkilöstötyytyväisyys
- ☐ Henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen
- ☐ Henkilöstön vaihtuvuus
- ☐ Asiakastytyväisyys
- ☐ Asiakasuskollisuus
- ☐ Hanke- tai tiimikohtainen ajankäyttö
- ☐ Henkilökohtainen ajankäyttö
- ☐ Osaaminen ja/tai sen kehittyminen
- ☐ Johtamisen ja työn organisoinnin onnistuminen
- ☐ Toteutunut koulutus yksiköittäin
- ☐ Toteutunut koulutus henkilöittäin
- ☐ Mentorointi tai muu vastaava henkilökohtainen tuki
- ☐ Innovointi
- ☐ Perehdytys ja/tai sen onnistuminen
- ☐ Sisäisten prosessien tehokkuus
- ☐ Motivaatio
- ☐ Työn merkityksellisyys
- ☐ Tuotoksen ja/tai palvelun laatu asiakkaan näkökulmasta
- ☐ Tuotoksen ja/tai palvelun laatu oman organisaation näkökulmasta
- ☐ En tiedä / N/A

Edellinen

Seuraava

3 / 3



Asiantuntijatyön tuottavuus

i Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

10. Mitkä seuraavista seikoista ovat mielestänne tärkeimpiä asiantuntijaorganisaation tuottavuuden kannalta? Numeroi tärkeysjärjestyksessä 5 tärkeintä. *

Henkilöstötyytyväisyys	Valitse ▼
Henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen	Valitse ▼
Henkilöstön vaihtuvuus	Valitse ▼
Asiakastytyväisyys	Valitse ▼
Asiakasuskollisuus	Valitse ▼
Hanke- tai tiimikohtainen ajankäyttö	Valitse ▼
Henkilökohtainen ajankäyttö	Valitse ▼
Osaaminen ja/tai sen kehittyminen	Valitse ▼
Johtamisen ja/tai työn organisoinnin onnistuminen	Valitse ▼
Toteutunut koulutus yksiköittäin	Valitse ▼
Toteutunut koulutus henkilöittäin	Valitse ▼
Mentorointi tai muu vastaava henkilökohtainen tuki	Valitse ▼
Innovointi	Valitse ▼
Perehdytys ja/tai sen onnistuminen	Valitse ▼
Sisäisten prosessien tehokkuus	Valitse ▼
Motivaatio	Valitse ▼
Työn merkityksellisyys	Valitse ▼
Tuotoksen ja/tai palvelun laatu asiakkaan näkökulmasta	Valitse ▼
Tuotoksen ja/tai palvelun laatu oman organisaation näkökulmasta	Valitse ▼

11. Mitkä muut sisäiset seikat em. lisäksi vaikuttavat asiantuntijaorganisaationne tuottavuuteen?

12. Oletteko selvittäneet, mitkä asiat motivoivat asiantuntijoitanne? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En tiedä / N/A

14. Oletteko onnistuneet parantamaan asiantuntijaorganisaationne tuottavuutta toimenpitein? *

- ☐ Kyllä, ainakin osa toimenpiteistä paransi tuottavuutta mitattavasti
- ☐ Ehkä - varsinaista mittaritietoa tuottavuuden parantumisesta ei ole
- ☐ Jouduimme hylkäämään tai perumaan osan suunnitelluista toimenpiteistä

15. Lisätiedot ja vapaa palaute

16. Onko mahdollista ottaa yhteyttä myöhemmin mahdollista lisähaastattelua (max 1h) varten? Jos on, niin jättäisitkö tähän yhteystietosi. Haastattelen noin 10 henkilöä.

Tuethan tutkimustani ja jätät yhteystietosi!

Nimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Edellinen

Lähetä

Liite 2: Haastattelurunko

Haastateltavat ovat henkilöitä, jotka ovat kyselyssä vastanneet, että organisaatiossa on tehty kehittämistoimenpiteitä tuottavuuden kehittämiseksi ja toimet ovat parantaneet tuottavuutta. Osa kysymyksistä on samoja kuin kyselyssä, koska en pysty yksilöimään kyselyn vastauksia.

Mitä asiantuntijatyö on organisaatiossanne – mitä asiantuntijanne tekevät ja tuottavat?

Mitä tuottavuus teillä tarkoittaa – millainen asiantuntija tai tiimi on tuottava ja mitä tavoitellaan?

Millaisia tuottavuuden mittareita teillä on käytössä?

Mikä tai mitkä mittareista ovat tärkeimpiä?

Millaisia kehittämistoimia olette tehneet ja millaisia tuloksia saitte?

Mitkä toteutetuista toimenpiteistä paransivat tuottavuutta eniten?

Oletteko mitanneet motivaatiota ja kenties tehneet myös toimenpiteitä sen parantamiseksi?

Tuleeko työn merkityksellisyys jotenkin esiin mittareissa – voidaanko sitä parantaa?

Oletteko käyttäneet Leanin käytäntöjä, esim. ketteriä menetelmiä asiantuntijatyössä?

Millaista palautetta saitte toimenpiteistä sisäisesti tai ulkoisilta toimijoilta?

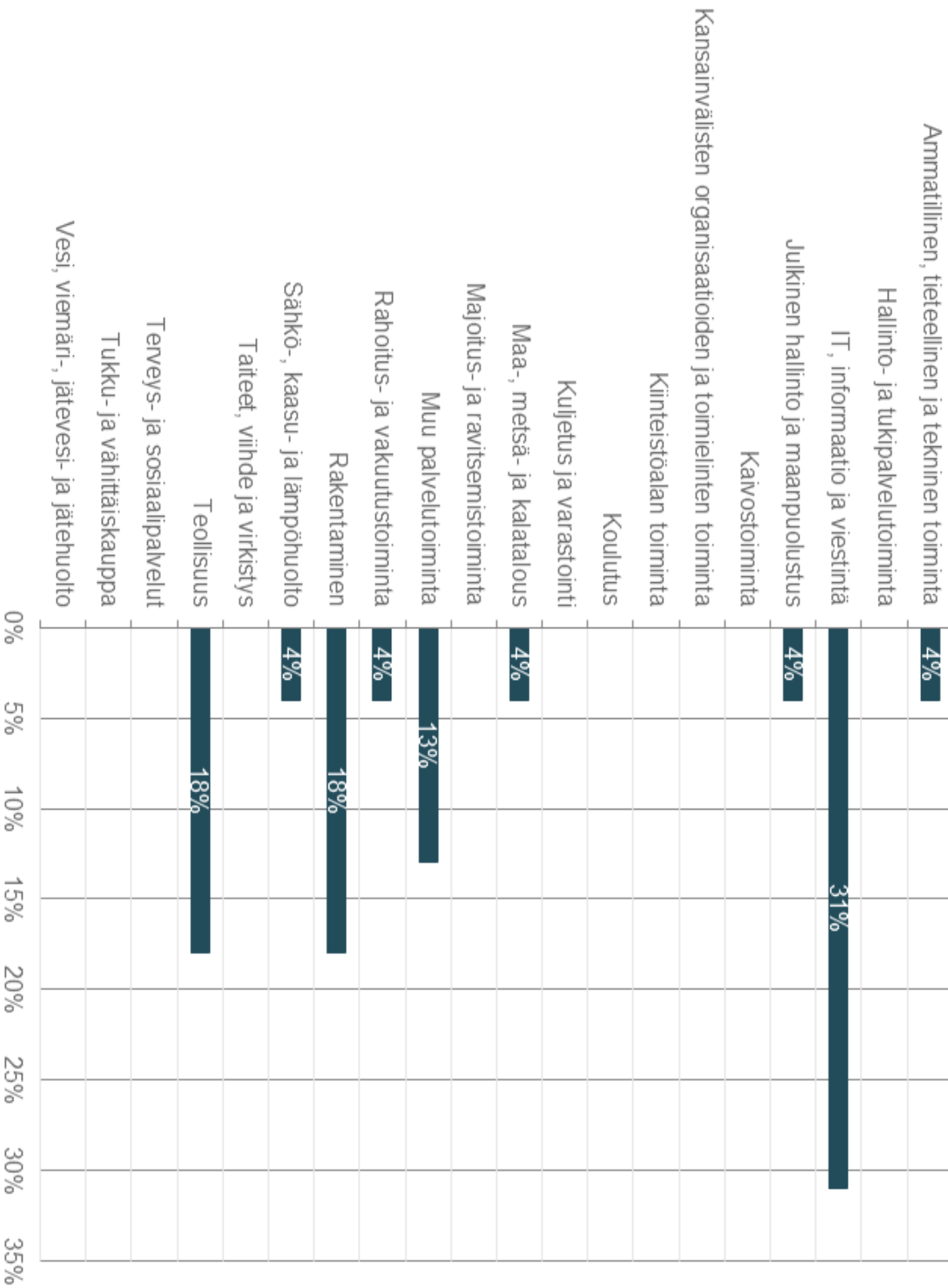
Oletteko toteuttaneet kehittämistoimia, jotka eivät ole niin onnistuneita?

Unohdinko kysyä jotain? Haluaisitko kertoa vielä jotain asiaan liittyen?

Perusraportti
Asiantuntijatyön tuottavuus
Vastaajien kokonaismäärä: 23

1. Vastaajan organisaation päätoimiala

Vastaajien määrä: 23



1. Vastaajan organisaation päätoimiala

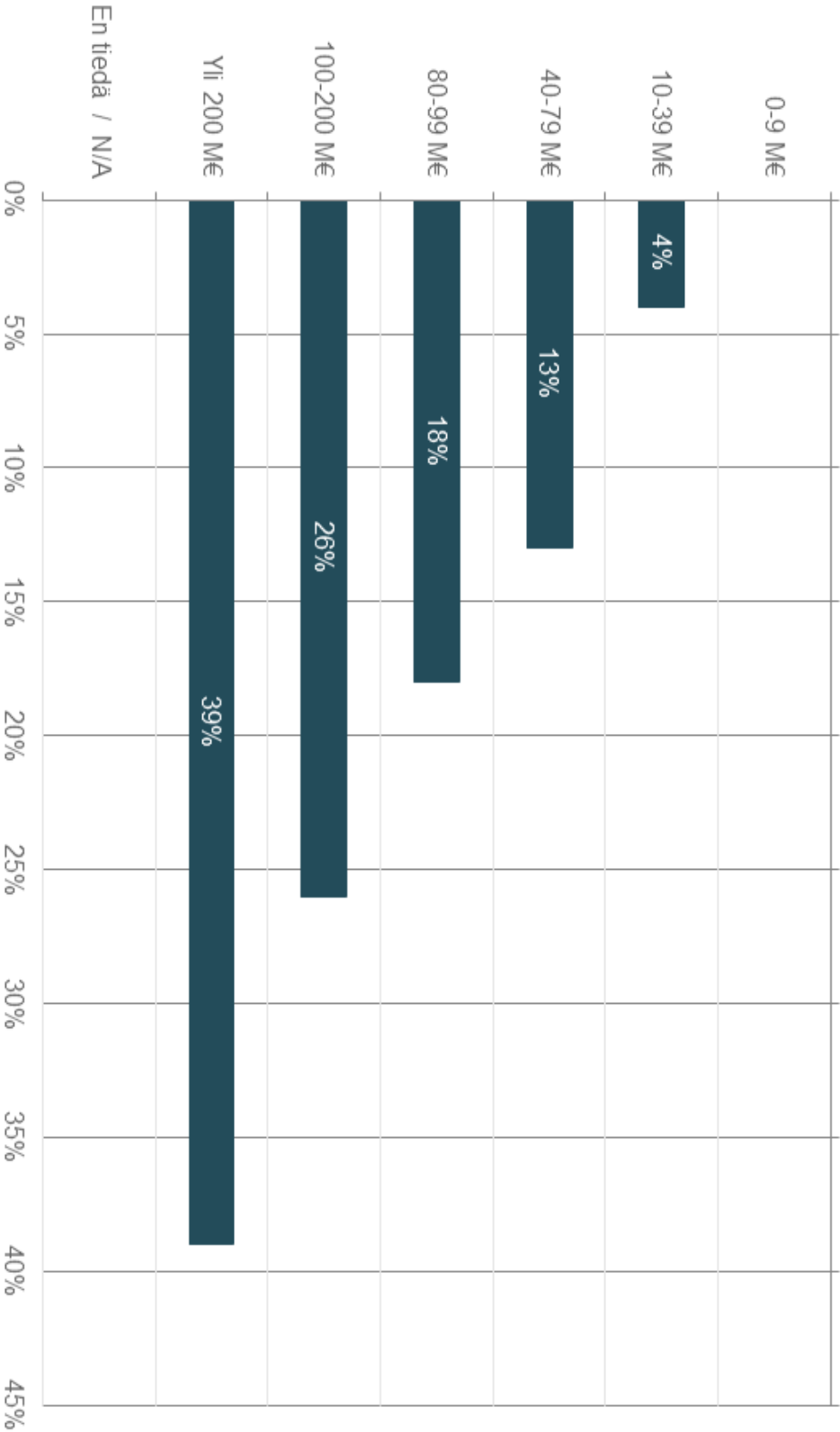
Vastaajien määrä: 23

Toimiala	n	Vastausten osuus
Ammattilinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	1	4,4%
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	0	0,0%
IT, informaatio ja viestintä	7	30,4%
Julkinen hallinto ja maanpuolustus	1	4,4%
Kaivostoiminta	0	0,0%
Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta	0	0,0%
Kiinteistöalan toiminta	0	0,0%
Koulutus	0	0,0%
Kuljetus ja varastointi	0	0,0%
Maa-, metsä- ja kalatalous	1	4,4%
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	0	0,0%
Muu palvelutoiminta	3	13,0%
Rahoitus- ja vakuutus toiminta	1	4,3%
Rakentaminen	4	17,4%
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto	1	4,3%
Taiteet, viihde ja virkistys	0	0,0%
Teollisuus	4	17,4%
Terveys- ja sosiaalipalvelut	0	0,0%
Tukku- ja vähittäiskauppa	0	0,0%
Vesi, viemäri-, jätevesi- ja jätehuolto	0	0,0%

n = vastaajien lukumäärä

2. Vastaajan organisaation liikevaihto

Vastaajien määrä: 23



En tiedä / N/A

2. Vastaajan organisation liikevaihto

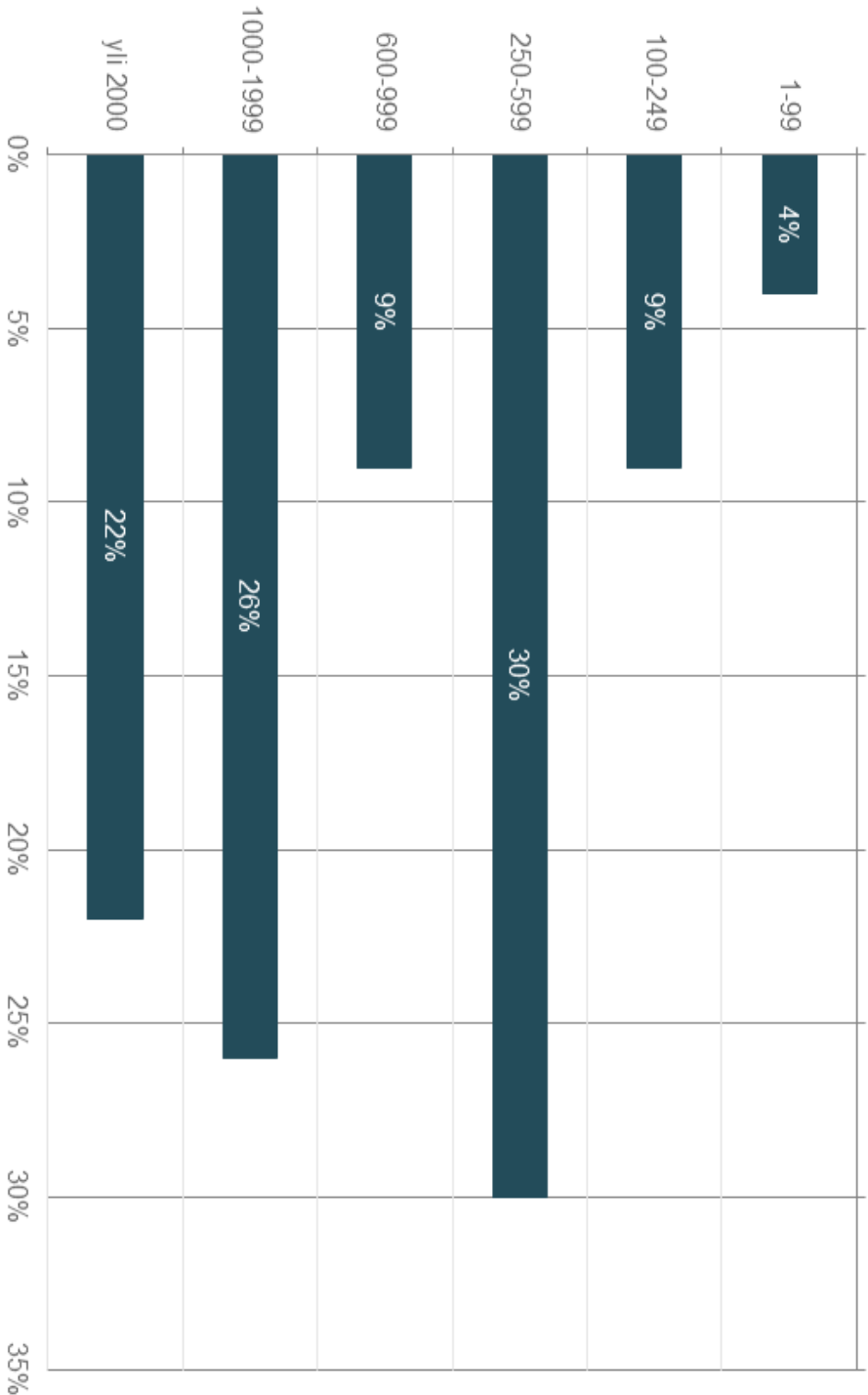
Vastaajien määrä: 23

Liikevaihto	n	Vastausten osuus
0-9 M€	0	0,0%
10-39 M€	1	4,4%
40-79 M€	3	13,0%
80-99 M€	4	17,4%
100-200 M€	6	26,1%
Yli 200 M€	9	39,1%
En tiedä / N/A	0	0,0%

n = vastaajien lukumäärä

3. Vastaajan organisation henkilöstömäärä

Vastaajien määrä: 23



3. Vastaajan organisaation henkilöstömäärä

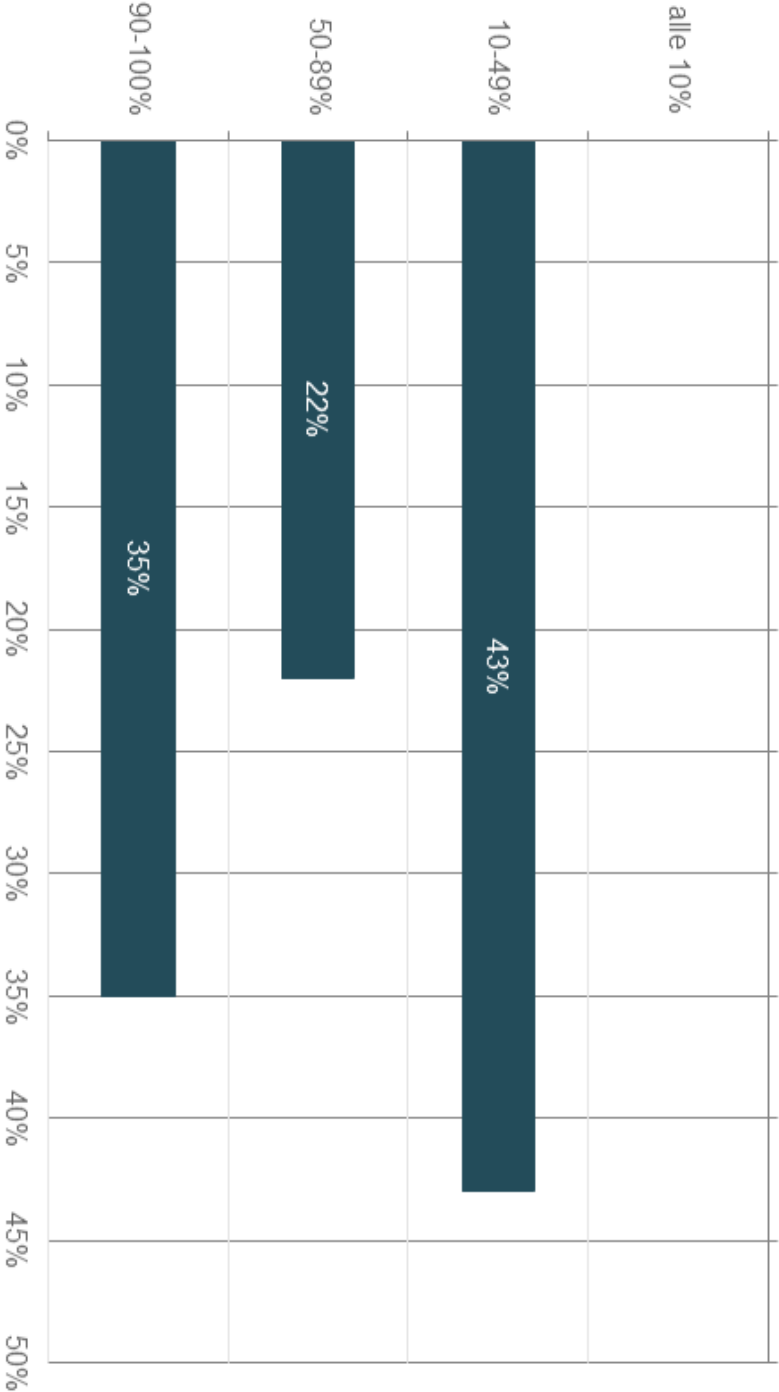
Vastaajien määrä: 23

Henkilöstömäärä	n	Vastausten osuus
1-99	1	4,4%
100-249	2	8,7%
250-599	7	30,4%
600-999	2	8,7%
1000-1999	6	26,1%
yli 2000	5	21,7%

n = vastaajien lukumäärä

4. Organisaation henkilöstömäärästä asiantuntijoita on

Vastaajien määrä: 23



4. Organisation henkilöstömäärästä asiantuntijoita on

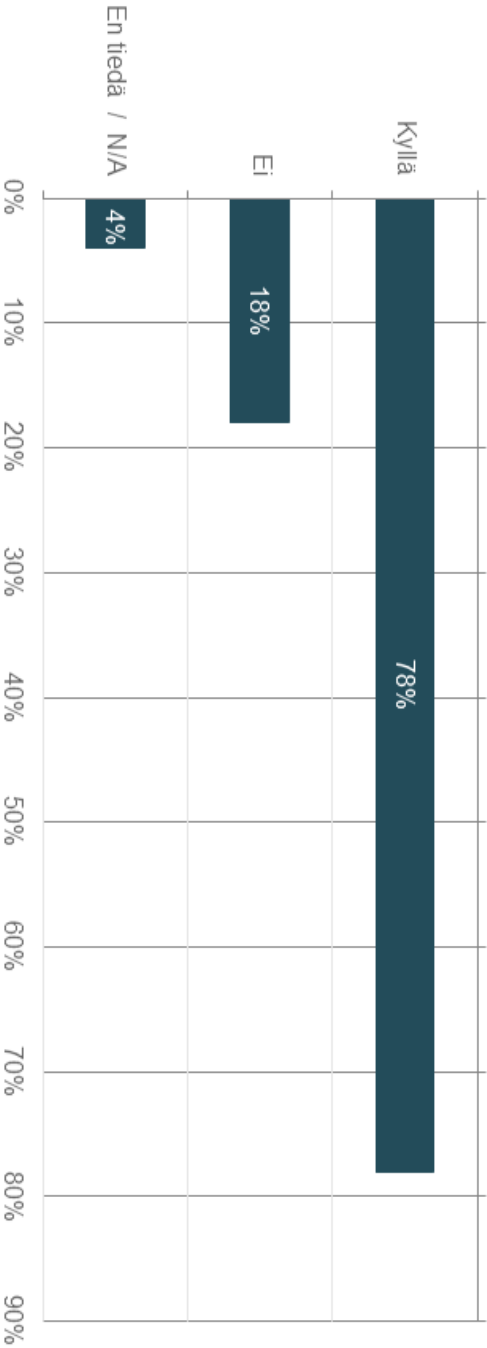
Vastaajien määrä: 23

Asiantuntijoita	n	Vastausten osuus
alle 10%	0	0,0%
10-49%	10	43,5%
50-89%	5	21,7%
90-100%	8	34,8%

n = vastaajien lukumäärä

5. Tekevätkö asiantuntijanne tyypillisesti kiinteätä yhteistyötä asiakkaan kanssa - esim. kommunikoiivat asiakkaan kanssa päivittäin?

Vastaajien määrä: 23



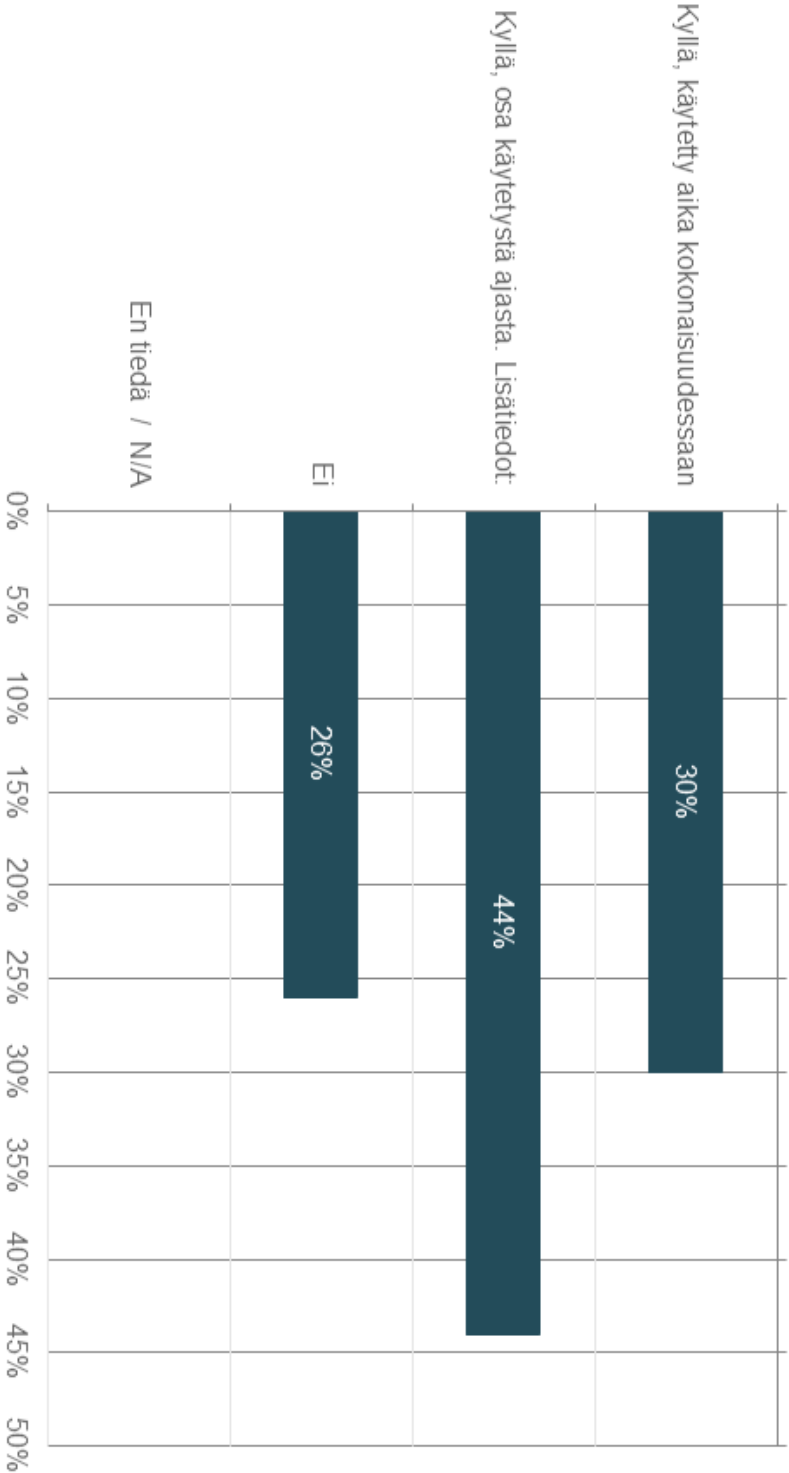
5. Tekevätkö asiantuntijanne tyypillisesti yhteistyötä asiakkaan kanssa - esim. kommunikoivat asiakkaan kanssa päivittäin?

Vastaajien määrä: 23

	n	Vastausten osuus
Kyllä	18	78,3%
Ei	4	17,4%
En tiedä / N/A	1	4,3%

6. Laskutetaanko em. asiantuntijatyötä?

Vastaajien määrä: 23



En tiedä / N/A

6. Laskutetaanko em. asiantuntijatyötä?

Vastaajien määrä: 23

	n	Vastausten osuus
Kyllä, käytetty aika kokonaisuudessaan	7	30,4%
Kyllä, osa käytetystä ajasta. Lisätiedot*	10	43,5%
Ei	6	26,1%
En tiedä / N/A	0	0,0%

n = vastaajien lukumäärä

* Vastaus, johon viitataan

Kyllä, osa käytetystä ajasta. Lisätiedot*

Kyllä, osa käytetystä ajasta. Lisätiedot*

Kyllä, osa käytetystä ajasta. Lisätiedot*

Kyllä, osa käytetystä ajasta. Lisätiedot*

Kyllä, osa käytetystä ajasta. Lisätiedot*

* Vastaajan antamat lisätiedot

Tiettyissä urakkamalleissa laskutamme projektijohto organisaatiomme sopimuksen / palvelun mukaisesti

Riippuu täysin tarjottavasta palvelusta

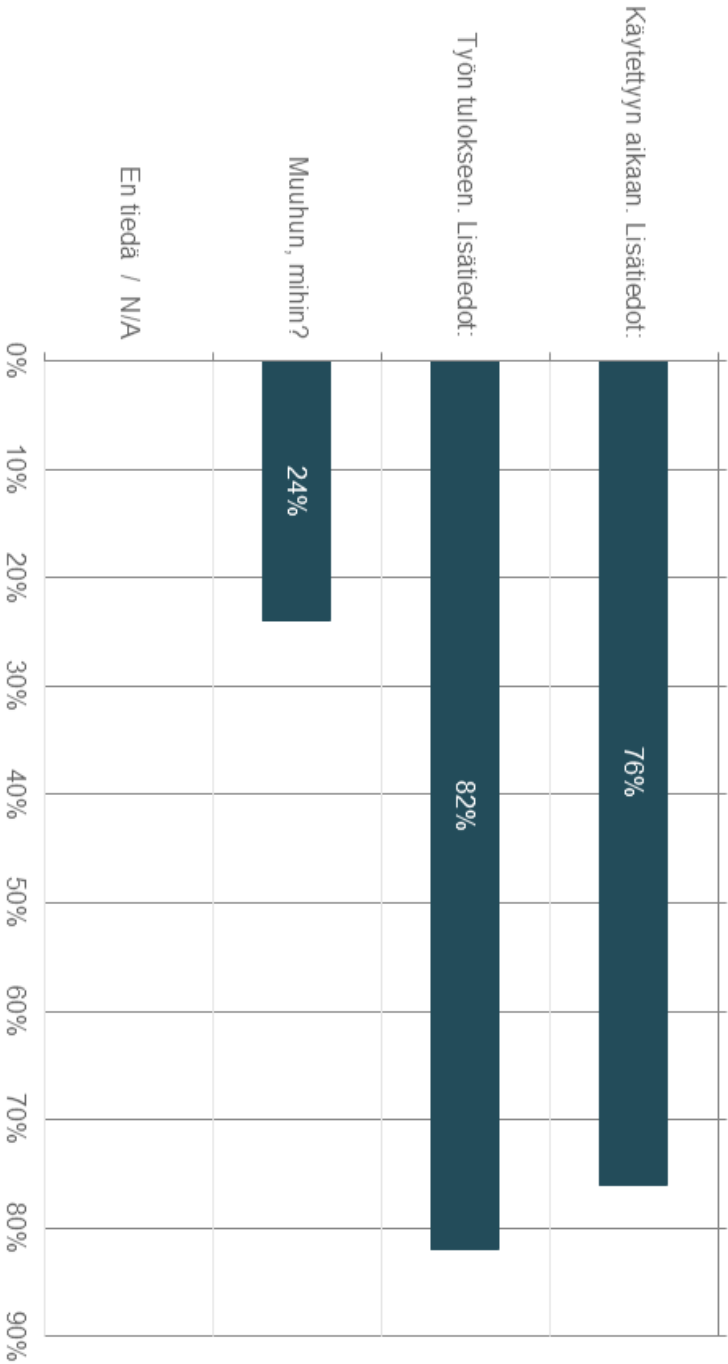
Laskutus perustuu osittain kiinteähintaisiin projekteihin. Osa työn on tiedonkeruuta taustalla tms.

Riippuu asiantuntijan roolista. Osa on laskutettavassa työssä, osa ei

7. Asiantuntijatyön laskutus perustuu

Vastaajien määrä: 17, valittujen vastausten lukumäärä: 31

Huom!
Kysymyksessä oli mahdollista valita usea vaihtoehto



7. Asiantuntijatyön laskutus perustuu

Vastaajien määrä: 17, valittujen vastausten lukumäärä: 31

	n	Vastausten osuus
Käytettyyn aikaan. Lisätiedot *	13	76,5%
Työn tulokseen. Lisätiedot *	14	82,4%
Muuhun, mihin?	4	23,5%
En tiedä / N/A	0	0,0%

Huom!
Kysymyksessä oli mahdollista valita usea vaihtoehto

* Vastaus, johon viitataan

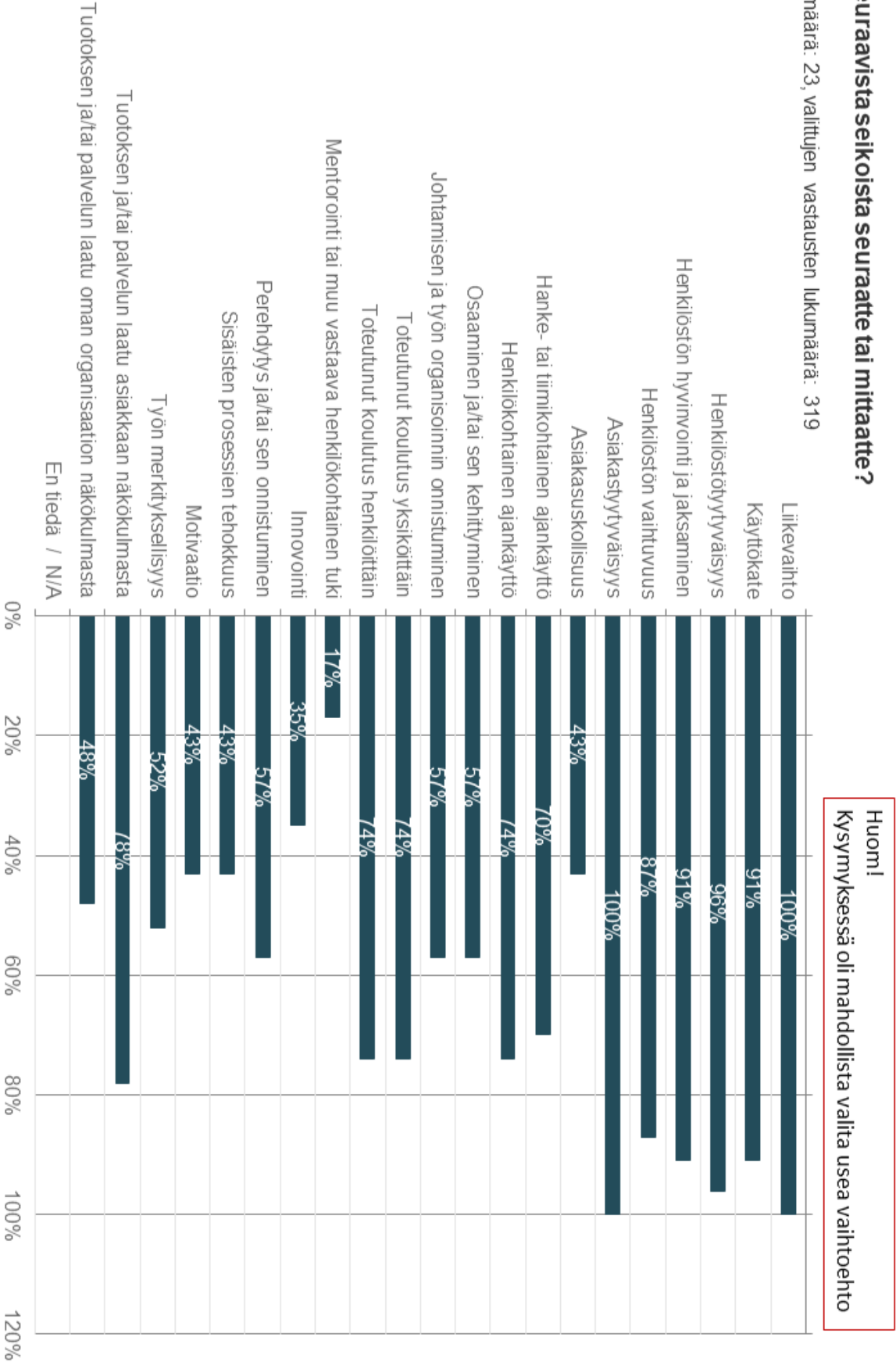
Käytettyyn aikaan. Lisätiedot:
Käytettyyn aikaan. Lisätiedot:
Käytettyyn aikaan. Lisätiedot:
Käytettyyn aikaan. Lisätiedot:
Käytettyyn aikaan. Lisätiedot:
Työn tulokseen. Lisätiedot:
Työn tulokseen. Lisätiedot:
Työn tulokseen. Lisätiedot:
Työn tulokseen. Lisätiedot:
Työn tulokseen. Lisätiedot:
Työn tulokseen. Lisätiedot:
Muuhun, mihin?
Muuhun, mihin?
Muuhun, mihin?

* Vastaajan antamat lisätiedot

lislaskutus / projektit
tuntiperusteinen
Esim. IT-konsultoinnissa
Osa on tuntilaskutettavaa
tuntiveloituspoijaiset projektit
aikaperusteinen laskutus
jatkuvat palvelut
esim suunnitteluratkaisujen kehittäminen
palveluun kuuluva
Osa on tuotoksen perusteella laskutettavaa
kiinteähintaiset projektit tai palveluun perustava maku
kiinteä hinta tietyistä kokonaisuudesta
Esim. rekrytoinneissa tai prosessiuikoistuksissa
Riippuu täysin projektista
useita eri laskutusmalleja
Asiantuntijan rooliin ja kompetenssiin
Sisältyy kokonaisurakan hintaan

8. Mitä seuraavista seikoista seuraatte tai mitaatte?

Vastaajien määrä: 23, valittujen vastausten lukumäärä: 319



8. Mitä seuraavista seikoista seuratte tai mitaatte?

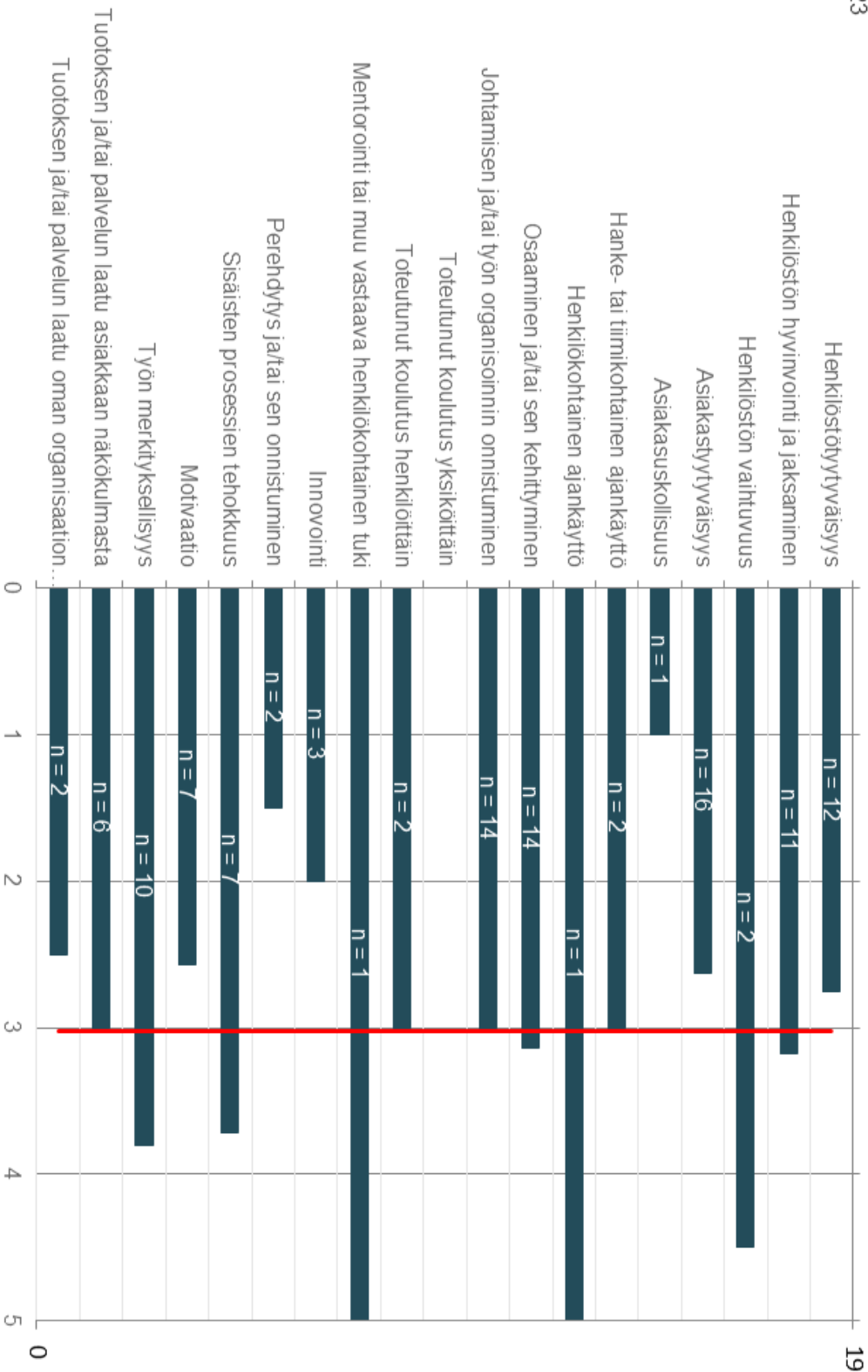
Vastaajien määrä: 23, valittujen vastausten lukumäärä: 319

	n	Vastausten osuus
Liikevaihto	23	100,0%
Käyttökate	21	91,3%
Henkilöstötytyväisyys	22	95,7%
Henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen	21	91,3%
Henkilöstön vaihtuvuus	20	87,0%
Asiakastytyväisyys	23	100,0%
Asiakasuskollisuus	10	43,5%
Hanke- tai tiimikohtainen ajankäyttö	16	69,6%
Henkilökohtainen ajankäyttö	17	73,9%
Osaaminen ja/tai sen kehittyminen	13	56,5%
Johtamisen ja työn organisoimnin onnistuminen	13	56,5%
Toteutunut koulutus yksiköittäin	17	73,9%
Toteutunut koulutus henkilöittäin	17	73,9%
Mentorointi tai muu vastaava henkilökohtainen tuki	4	17,4%
Innovointi	8	34,8%
Perehdytys ja/tai sen onnistuminen	13	56,5%
Sisäisten prosessien tehokkuus	10	43,5%
Motivaatio	10	43,5%
Työn merkityksellisyys	12	52,2%
Tuotoksen ja/tai palvelun laatu asiakkaan näkökulmasta	18	78,3%
Tuotoksen ja/tai palvelun laatu oman organisaation näkökulmasta	11	47,8%
En tiedä / N/A	0	0,0%

Huomi!
Kysymyksessä oli mahdollista valita usea vaihtoehto

9. Mitkä seuraavista seikoista ovat mielestänne tärkeimpiä asiantuntijaorganisaation tuottavuuden kannalta? Numeroi tärkeysjärjestyksessä 5 tärkeintä.

Vastaajien määrä: 23



9. Mitkä seuraavista seikoista ovat mielestänne tärkeimpiä asiantuntijaorganisaation tuottavuuden kannalta? Numeroi tärkeysjärjestyksessä 5 tärkeintä.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5
Henkilöstötyytyväisyys	16,6%	41,7%	16,7%	0,0%	25,0%
Henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen	27,2%	9,1%	9,1%	27,3%	27,3%
Henkilöstön vaihtuvuus	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
Asiakastytyytyväisyys	25,0%	25,0%	12,5%	37,5%	0,0%
Asiakasuskollisuus	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Hanke- tai tiimikohtainen ajankäyttö	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Henkilökohtainen ajankäyttö	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Osaaminen ja/tai sen kehittyminen	14,3%	21,5%	21,4%	21,4%	21,4%
Johtamisen ja/tai työn organisoinnin onnistuminen	7,2%	14,3%	57,1%	14,3%	7,1%
Toteutunut koulutus yksiköittäin	-	-	-	-	-
Toteutunut koulutus henkilöittäin	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%

	1	2	3	4	5
Mentorointi tai muu vastaava henkilökohtainen tuki	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Innovointi	33,4%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%
Perehdytys jättiläisen omistaminen	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Sisäisten prosessien tehokkuus	0,0%	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%
Motivaatio	42,8%	0,0%	28,6%	14,3%	14,3%
Työn merkityksellisyys	20,0%	10,0%	0,0%	10,0%	60,0%
Tuotoksen jättiläisen palvelun laatu asiakkaan näkökulmasta	16,6%	16,7%	33,3%	16,7%	16,7%
Tuotoksen jättiläisen palvelun laatu oman organisaation näkökulmasta	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%

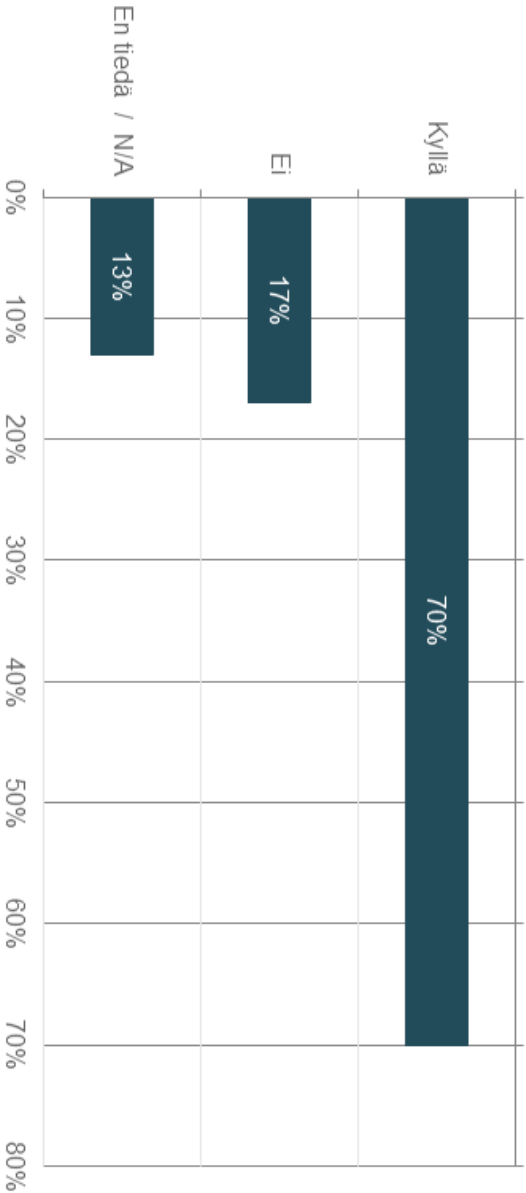
10. Mitkä muut seikat em. lisäksi vaikuttavat asiantuntijaorganisaationne tuottavuuteen?

Vastaajien määrä: 7

Vastaus, vapaa teksti	
#1	Järjestelmällinen jatkuva toiminnan ja prosessien kehittäminen, johtaminen
#2	Tiimihenki
#3	Johtaminen
#4	Riittävän monipuolinen osaajatiimi, yksittäisen osaajan rinnalla
#5	Automaatio/teknologiaratkaisut (liitty luonnollisesti sisäisten prosessien tehostamiseen)
#6	Palveluiden myytävyyys ja myyntiprosessi
#7	Asiakasprojektin olosuhteet: kokoluokka, sisältö, kesto yms.

11. Oletteko selvittäneet, mitkä asiat motivoivat asiantuntijoitanne?

Vastaajien määrä: 23



11. Oletteko selvittäneet, mitkä asiat motivoivat asiantuntijoitanne?

Vastaajien määrä: 23

	n	Vastausten osuus
Kyllä	16	69,6%
Ei	4	17,4%
En tiedä / N/A	3	13,0%

12. Mikä on tärkein asiantuntijoidenne motivaatiota kasvattava tekijä?

Vastaaajien määrä: 16

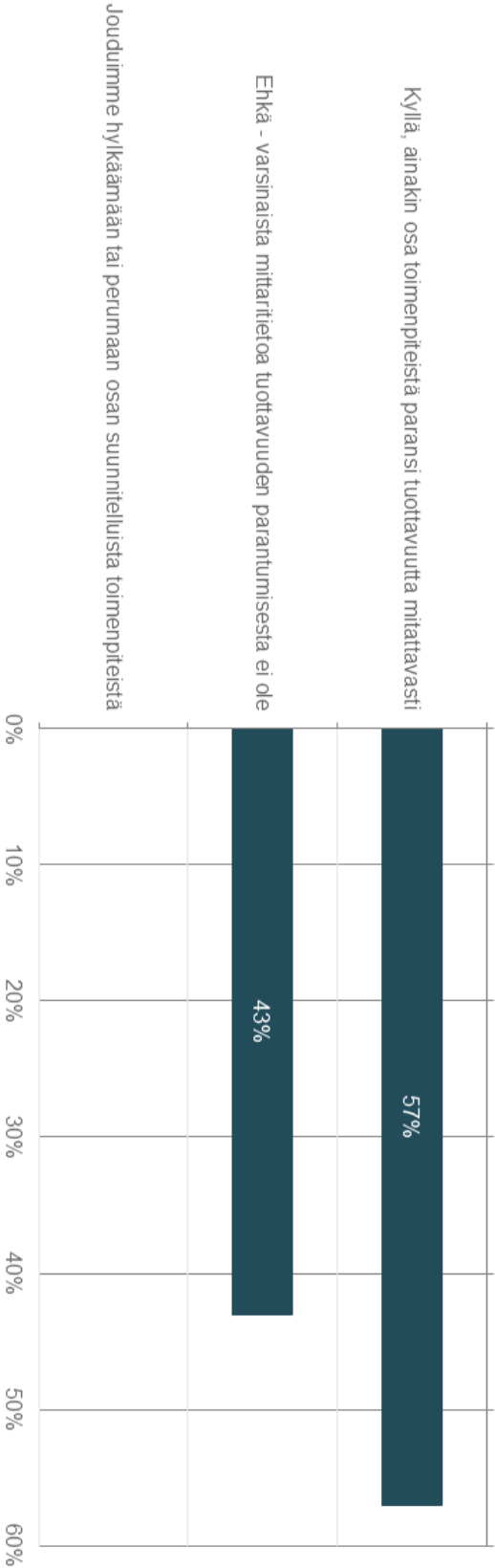
Vastaus, vapaa teksti

- #1 Kehittyminen työssä ja asiantuntijuudessa, tiimikaverien tuki ja sparraus
- #2 Asiakastytyväisyys
- #3 Työllä on merkitystä, työtä arvostetaan, työlle on tarvittavat resurssit ja työkalut
- #4 asiakkaiden tuottamat palvelut (Sote)
- #5 selkeät tavoitteet ja mittarit. Työhyvinvointi.
- #6 Työn tuloksellisuus, uusien asioiden kehittäminen ja siinä onnistuminen
- #7 Mielenkiintoiset projektit
- #8 Työn merkityksellisyys ja hyvät työkaverit
- #9 Mahdollisuus oppia ja onnistua
- #10 Työn merkityksellisyys ja mahdollisuus itse vaikuttaa työn kuvaan ja siihen miten työtehtävät hoitaa
- #11 Ei tietoa
- #12 Merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja prioriteetteihin (autonomia), osaavat työkaverit ja hyvä tiimi, palautteen saaminen, selkeät vastuut
- #13 saavat tehdä merkityksellistä työtä hyvässä hankkeissa.
- #14 Mielenkiintoiset ja vaihtuvat työtehtävät, hyvä työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, ammattimainen toimintaympäristö ja selkeät ohjeet ja määrittelyt
- #15 Työn merkityksellisyys
- #16 Työn sisällön merkityksellisyys asiakkain ja yksilön näkökulmasta: tekee järkeviä asioita ja saa oikeasti muutosta aikaiseksi, ja oppii ja kasvaa asiantuntijana samalla - huippuporukassa. Työkaverilla ja sillä että rinnalla on ihmisiä joilta oppia, on todella merkitystä.

13. Oletteko onnistuneet parantamaan asiantuntijaorganisaationne tuottavuutta toimenpitein?

Vastaajien määrä: 23, valittujen vastausten lukumäärä: 23

Huomi!
Kysymyksessä oli mahdollista valita usea vaihtoehto



Huomi
Kysymyksessä oli mahdollista valita usea vaihtoehto

13. Oletteko onnistuneet parantamaan asiantuntijaorganisaationne tuottavuutta toimenpitein?

Vastaajien määrä: 23, valittujen vastausten lukumäärä: 23

	n	Vastausten osuus
Kyllä, ainakin osa toimenpiteistä paransi tuottavuutta mitattavasti	13	56,5%
Ehkä - varsinaista mitaritietoa tuottavuuden parantumisesta ei ole	10	43,5%
Jouduimme hylkäämään tai perumaan osan suunnitelluista toimenpiteistä	0	0,0%

* Vastaus, johon viitataan

Kyllä, ainakin osa toimenpiteistä paransi tuottavuutta mitattavasti
Kyllä, ainakin osa toimenpiteistä paransi tuottavuutta mitattavasti

* Vastaajan antamat lisätiedot

tulos parantunut vuosi vuodelta
Henkilöstötyytyväisyystutkimusten perusteella tehdyt toimenpiteet

14. Lisätiedot ja vapaa palaute

Vastaajien määrä: 1

#	Vastaus, vapaa teksti
#1	Olemme parantaneet tuottavuutta mm. ketterän toimintamallin avulla, DevOps-periaatteilla ja työkaluilla, vähentämällä yhtäaikaisen työn määrää ja kehittämällä kumppanuuksia alihankintayrityksien kanssa.

Liite 4: Aineistonhallintasuunnitelma

Tutkimusaineisto syntyy kyselyn ja haastattelujen tuloksena. Kysely ja haastattelu yksilöidään yrityksen tai organisaation, henkilön ja roolin mukaan. Yhteydenpitoa ja tavoitettavuutta varten tarvitsen myös sähköpostiosoitteen ja ehkä puhelinnumeron. Poistan tai anonymisoin yksilöintitiedot tutkimusaineistosta ja -tuloksesta niin, ettei opinnäytetyön analysoinnissa tai tuotoksessa käy ilmi yksittäinen yritys/organisaatio, henkilö tai rooli. Aineistoa analysoitaessa tai tutkimuksen tuloksessa yksilöintitiedoilla ei ole merkitystä – niitä tarvitaan vain henkilöiden tavoittamiseen ja mahdollisten lisätietojen pyytämiseen.

Tutkimusaineisto säilytetään Minnan omalla ajan tasaisella virustorjuntaohjelmalla suojatun kotitietokoneen kovalevyllä. Varmuuskopio säilytetään kahdella muistitikulla kotona. Opinnäytetyön valmistuttua lähetän sähköpostissa sen osoitteen haastatelluille henkilöille. Tämän lupasin palkkiona haastattelusta. Poistan koko tutkimusaineiston varmuuskopioineen, kun opinnäytetyö on valmis ja hyväksytty.