

Työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Syksy 2016
Jana Chkolenko
Eijaliisa Kettunen

Lahden ammattikorkeakoulu
YAMK

CHKOLENKO, JANA
KETTUNEN, EIJALIISA

Työhyvinvoinnin parantaminen
kokeilevan kehittämisen keinoin.

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman (YAMK) opinnäytetyö, 68 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten kohdeorganisaation henkilöstön työhyvinvointia voidaan parantaa kokeilevan kehittämisen keinoin.

Tutkimuksen tavoitteena on kokeilla kohdeorganisaatiossa työhyvinvoinnin kehittämistä kokeilevan kehittämisen keinoin ja laatia työhyvinvoinnin prosessi, joka noudattelee kokeilevan kehittämisen periaatteita.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa paneudutaan työhyvinvointiin, kokeilukulttuuriin, kokeilevaan kehittämiseen ja varahenkilöjärjestelmään. Työhyvinvointia tarkastetaan siihen vaikuttavien tekijöiden kautta. Painopisteet ovat työn imu, yhteisöllinen kehittäminen ja varahenkilöjärjestelmä.

Kokeilu valitaan kohdeorganisaation vuoden 2015 Great Place to Work -työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Tarpeelliseksi koettu työhyvinvoinnin kehitysidea on varahenkilöjärjestelmän luominen kohdeorganisaatioon. Kehitysideaa kokeillaan yhden kokeilukierroksen ajan. Iteroinnin lopputuloksena laaditaan varahenkilöjärjestelmän luomisen toimintamallit, minkä jälkeen kokeilu siirretään kohdeorganisaation vastuulle.

Kokeilusta saadun palautteen ja kokemusten avulla kuvataan työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi kokeilevan kehittämisen keinoin. Tutkimustyön tuloksena syntyivät työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi ja varahenkilöjärjestelmän luomisen toimintatapamallit.

Työhyvinvoinnin parantamisen prosessia kokeilevan kehittämisen keinoin voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa. Sitä voidaan monistaa muiden käyttöön sekä kohdeorganisaatiossa että laajemmin koko konsernissa.

Asiasanat: työhyvinvointi, kokeilukulttuuri, kokeileva kehittäminen, varahenkilöjärjestelmä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

CHKOLENKO, JANA:
KETTUNEN, EIJALIISA

Workplace wellbeing improvement
by experimental development.

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 68 pages, 8 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to find out how personnel's wellbeing can be improved by utilising experimental development in the target organisation.

The aim of the thesis is to use experimental development to see how it will improve the wellbeing of the employees in the organisation and to create a process that follows the principles of experimental development.

In the literature overview section the focus is on work wellbeing, culture of experimentation in organisations, experimentation development and human resources back up system.

The experimentation will be chosen on the basis of the results of the organisation's Great Place to Work query. Creating the human resources backup improvement plan is needed in the organisation. Improvement plan will be tested for one trial round only. After data processing, human resources back up model will be created for the organisations use. After the trial round, organisation is in charge of the experimentation.

Received feedback from the trial and from the experience is used to create the successful workplace wellbeing development process. The process can be copied and distributed to all departments in the organisation. The outcome of this study are workplace wellbeing development process and the human resources back up plan procedures.

The workplace wellbeing improvement process by utilising experimental development can be used in the organisation in the future. It can be copied and distributed inside the organization or to the whole corporation.

Keywords: workplace wellbeing, culture of experimentation, experimentation development, human resources back up system

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Kehittämistehtävän tausta	5
1.2	Raportin rakenne	7
2	TIETOPERUSTA	8
2.1	Työhyvinvointi	8
2.2	Työhyvinvoinnin yhteisöllinen kehittäminen	14
2.3	Varahenkilöjärjestelmä ja työhyvinvointi	15
2.4	Kokeilukulttuuri	16
2.5	Kokeileva kehittäminen	18
2.5.1	Kokeilevan kehittämisen vahvuudet ja haasteet	20
2.5.2	Kokeileva kehittäminen ja vuorovaikutus	23
2.5.3	Kokeilevan kehittämisen prosessin vaiheet	25
2.5.4	Ketterä kehittäminen ja sen mallit	29
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	31
3.1	Kohdeorganisaation kuvaus	31
3.2	Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	32
3.3	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	33
3.4	Tutkimusmenetelmät	33
3.5	Kehittämishankkeen eteneminen	34
4	KEHITTÄMISHANKEEN TULOKSET	37
4.1	Kehittämiskohteen valinta	37
4.2	Kokeilevan kehittämisen työpaja	41
4.3	Varahenkilöjärjestelmä-kokeilun palautekysely	44
4.4	Kokeilevan kehittämisen toinen työpaja	45
4.5	Palautekysely kokeilevan kehittämisen prosessista työhyvinvoinnin kehittämisessä	50
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	56
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	56
5.1.1	Organisaation työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin	56
5.1.2	Varahenkilöjärjestelmän luominen – kokeilun vakiinnuttaminen	57

5.1.3	Työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin – prosessin vakiinnuttaminen	58
5.2	Johtopäätökset	59
5.3	Tulosten luotettavuuden arviointi	61
5.4	Tulosten käytettävyys kehittämisen kohteena olevaan toimintaan ja siirrettävyys	62
5.5	Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet	63
	LÄHTEET	65

1 JOHDANTO

Mark Twainin sanat kuvaavat tutkimuksen kantavaa ajatusta hyvin:

”Eteenpäin pääsemisen salaisuus on aloittaminen. Aloittamisen salaisuus on ylivoimaisten tehtävien pilkkominen pienemmiksi ja hallittaviksi tehtäviksi ja aloittaminen ensimmäisestä”.

Organisaation ongelmakohtia voi olla helpompi lähestyä pieninä, hallittavina kokonaisuuksina sen sijaan, että yrittäisi ratkaista ne kertaheitolla. Kokeilujen kehä vie kehittämistä eteenpäin ratkoen ongelmat yksi kerrallaan.

Perinteisesti työhyvinvointia kehitetään kertaluontoisesti kehittämishankkeena. Tänä päivänä yritykset ovat jatkuvien muutospainoiden alla ja toimintaa joudutaan tarkistamaan aina tilanteen vaatiessa. Sekä organisaatioilta että sen jäseniltä edellytetään jatkuvaa muutoskykyä. Työhyvinvoinnin kehittäminenkin voidaan nähdä osana arkea, osana päivittäistä työtä

Tämä tutkimus pyrkii löytämään vastauksia siihen, miten työhyvinvointia voidaan parantaa kokeilevan kehittämisen keinoin. Tutkimuksessa lähestytään ongelmaa sekä valitun kokeilun että työhyvinvoinnin parantamisen prosessin kautta. Lisäksi tutkitaan, miten prosessi toimii ja voisiko valitusta kokeilusta muodostua pysyvä käytäntö kohdeorganisaatioon.

1.1 Kehittämistehtävän tausta

Kohdeorganisaatioksi valikoitui Lahdessa toimiva tilitoimisto, joka on osa suurempaa konsernia. Kehittämishanke käynnistyi kohdeorganisaation tarpeen perusteella. Tilitoimistossa oli meneillään organisaatiomuutos ja konsernin tavoitteeksi oli asetettu, että henkilöstön työmotivaatio pysyy korkealla, vaikka muutosprosessi olisikin haastava.

Kohdeorganisaatiossa tehdään vuosittain Great Place to Work -työtyytyväisyyskysely. Vuonna 2015 tehdyssä kyselyssä Lahden toimistossa heikoimman tuloksen sai väittämä ”Johto on onnistunut työtehtävien jakamisessa ja koordinoinnissa”. Tulokseen saattoi vaikuttaa tuolloin reali-

soituneet organisaation sisäiset muutokset. Myös uusien asiakkaiden siirtäminen Lahteen kuormitti tuolloin mahdollisesti henkilöstöä. Toisaalta myös vuonna 2014 tämä väittämä sai heikon tuloksen.

Yrityksessä on tehty useita toimenpiteitä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden parantamiseksi. Great Place to Work -työhyvinvointikyselyn lisäksi henkilöstöllä on ollut mahdollisuus osallistua Get involved -vaikuttamisohjelmaan, jolla mahdollistetaan henkilöstön osallistuminen päätöksentekoprosesseihin. Myös johtoa on sitoutettu ymmärtämään Leaderment arvojen merkitystä. Organisaatorakennetta on muutettu tehokkuuden parantamiseksi.

Tulosten mukaan vaikuttamisohjelma "Get Involved" ei onnistunut tavoitteissaan. Henkilöstö koki, että ohjelma oli näennäinen eikä henkilöstön osallistumisella pystytty vaikuttamaan päätöksentekoon. Great Place to Work -työtyytyväisyyskyselyn osalta henkilöstö koki, että tulokset eivät ole vaikuttaneet käytännön toimenpiteisiin. Nähtiin, että työympäristöä ei ole kehitetty työhyvinvointikyselyn perusteella.

Vuoden 2015 työtyytyväisyyskyselyn perusteella työhyvinvointia ovat heikentäneet myös luottamuksen puute johtoon, resurssien riittämättömyys ja vaikutusmahdollisuudet oman työn suorittamiseen.

Näistä lähtökohdista pohdittiin, voisiko kokeilukulttuurin ja kokeilevan kehittämisen avulla saada henkilöstö osallistumaan heitä koskevien asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon. Kehittämishankkeessa haluttiin kokeilla, voisiko työhyvinvointia edistää tuomalla työkulttuuriin kokeilevan kehittämisen elementtejä.

Kehittämistehtävän tarkoitus on kehittää kohdeorganisaation työhyvinvointia kokeilevan kehittämisen keinoin. Henkilöstö pääsee osallistumaan kehittämiseen jo alkuvaiheessa. Kehittäminen pyritään toteuttamaan ketterästi ja henkilöstölähtöisesti. Ratkaisuja ongelmiin yritetään löytää kokeilemalla.

1.2 Raportin rakenne

Raportti on jaettu viiteen lukuun. Johdannossa taustoitetaan kehittämishankkeen lähtötilanne ja tutkimuskysymykset. Tietoperustassa selvitetään keskeiset käsitteet, jotka ovat työhyvinvointi, kokeilukulttuuri, kokeileva kehittäminen ja varahenkilöjärjestelmä. Kolmannessa luvussa käydään vaiheittain läpi kehittämishankkeen toteuttaminen. Tutkimuksen tuloksia käsitellään neljännessä luvussa. Viimeisessä luvussa pohditaan kehittämishanketta ja tutkimuksen tuloksia sekä esitetään johtopäätökset. Viidennen lukuun sisältyy myös tulosten luotettavuuden ja käytettävyyden arviointia. Lisäksi luvuissa esitetään kehittämishankkeen aikana nousseet jatkotutkimusehdotukset.

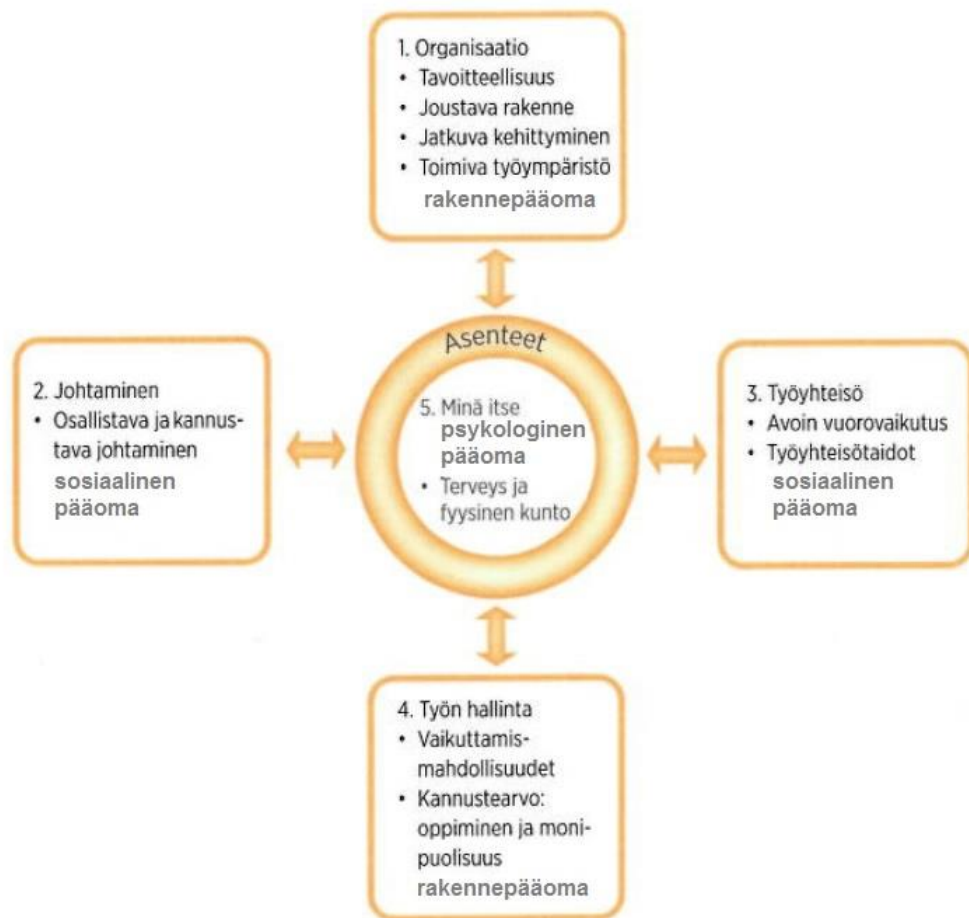
2 TIETOPERUSTA

Toisessa pääluvussa kuvataan kehittämishankeen keskeisiin käsitteisiin, jotka ovat *työhyvinvointi, kokeilukulttuuri, kokeileva kehittäminen ja varahenkilöjärjestelmä*. Teoreettinen viitekehys rakentuu näiden ilmiöiden ymmärtämiseen ja soveltamiseen työhyvinvoinnin kehittämisessä.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työympäristön tulisi myös tukea työntekijän urakehitystä. (STM 2016; Isomäki, Jokela, Kaisti, Känsälä, Könnölä, Lehtonen, Mäkilä ja ym. 2014,16).

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella organisaation, johtamisen, työyhteisön ja työn hallinnan kautta. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat henkilön asenteet. Työhyvinvointi perustuu organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. (Manka & Manka 2016, 76.) Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on esitetty kuviossa 1. Terve, osallistava, oikeudenmukainen, syrjimätön ja tasa-arvoinen työyhteisö lisäävät työhyvinvointia (Suonsivu 2014, 58). Organisaation kulttuurin ja toimintatapojen lisäksi työn tulisi olla mahdollisimman monipuolista. Yhteisön henkiseen tilaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri. (Manka & Manka 2016, 76.)



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

Työn pitäisi olla sopivassa suhteessa henkilön kuormitukseen nähden. Sen pitäisi tarjota työntekijälle riittävästi haasteita, muttei kuitenkaan saisi kuormittaa työntekijää liikaa. Mankan ja Mankan (2016, 76) mukaan työssä pitäisi voida oppia uutta ja olla mahdollisuus vaikuttaa sekä tavoitteisiin että pelisääntöihin. "Kiire ja epävarmuus synnyttävät stressiä, joka tietyn rajan jälkeen muuttuu negatiiviseksi", painottavat Manka ja Manka (2016, 32).

Henkilöstön hyvinvointiin pystytään vaikuttamaan. Työssä tarvittavien voimavarojen lisääminen parantaa hyvinvointia kuten myös työn vaatimusten pitäminen kohtuullisina (Manka & Manka 2016, 69). Toisinaan ratkaisu puuttuviin voimavaroihin on työn uudelleen organisointi. Esimerkiksi työn-

tekijöiden määrää ei välttämättä voida lisätä, vaikka se tuntuisi tarpeelliselta. Organisoitaessa työtä uudella tavalla lisäarvoa voi tuoda uudistumisen kyky, eli innovatiivisuus. Työnteon asennetta voidaan rakentaa entistä oma-aloitteisempaan ja yrittäjämäisempään suuntaan huolehtimalla henkilöstön työhyvinvoinnista. (Manka & Manka 2016, 51–52.)

Mankan ja Mankan (2016, 70) mukaan työntekijää voimaannuttavat muun muassa esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja ennustettavuus, roolin selkeys sekä aktiivinen työ, johon sisältyvät vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuudet.

Työhyvinvointia voidaan parantaa erilaisin keinoin. Olennaista on löytää omaan organisaatioon ja kulloiseenkin tilanteeseen sopiva tapa puuttua työhyvinvointiin liittyviin haasteisiin tai vahvuuksiin. Toisinaan keskitytään korjaamaan asioita, jotka heikentävät työhyvinvointia ja toisinaan päädytään vahvistamaan vahvuuksia, jotka ovat työyhteisön hyvinvoinnin perusta. Ala-Laurinahan, Kolin, Kurkkin ja Schaupp (2013, 36) mukaan työhyvinvoinnin parantamista lähestytään organisaatioissa usein ilmapiirin kohentamisen, virkistäytymisen tai kiireen hallinnan kautta, jolloin saatetaan unohtaa työhyvinvoinnin edistämisen ydin, yhteisen työn sisällöllinen kehittäminen ja mielekkyyden arviointi.

Työhyvinvoinnin ongelmien ennakointi ja niihin vaikuttaminen ei ole aina helppoa. Tähän vaikuttaa se, minkä näkökulman kautta työhyvinvointia lähestytään sekä ne käsitteet, joilla työhyvinvointia kuvataan ja tulkitaan. Gerlander ja Launis (2007, 202) ovat jäsentäneet työhyvinvoinnin kolmeen eri tarkasteluikkunaan: kokemusikkuna, kuormitusikkuna ja työn muutoksen ikkuna. Ala-Laurinaho, Koli, Kurkki ja Schaupp (2013, 36–50) ovat muokanneet kyseiset ikkunat ja päätyneet seuraavaan:

1. Kokemuksen ikkunassa työhyvinvointia tarkastellaan työntekijän henkilökohtaisen työtyytyväisyyden kautta. Työntekijän kokemus työstään on yksilöllinen. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta kokemusikkunassa on olennaista henkilöstön mielipiteet ja näkemykset.

2. Kuormituksen ikkuna keskittyy työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten välisen tasapainon arviointiin. Kuormitusajatteluun mukaan työ ei saisi kuormittaa työntekijää kohtuuttomasti. Kuormitusikkunassa työhyvinvointia parannetaan vahvistamalla työntekijöiden voimavaroja ja työn myönteisiä piirteitä. Samalla pyritään vähentämään työn fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden haittavaikutuksia.
3. Kehittyvän toiminnan ikkunassa työhyvinvointi syntyy työn tekemisen tuloksena. Kehittyvän toiminnan ikkunassa ongelmia ratkaistaan toimintatapoja uudistamalla, mikä johtaa sekä sujuvampaan työhön että parempaan työhyvinvointiin.

Työeläkeyhtiö Elon työhyvinvoinnin kehittämispäällikkö Annariitta Koli (2016) kysyy blogissaan: ”Tarvitseeko työhyvinvoinnin olla työn tekemisen arjesta erillinen projekti, joka alkaa ja loppuu?” Hän vastaa itse kysymyksiinsä, että kaikki työpaikat kehittävät jo työhyvinvointia päivittäin kohtaamisissa, kokouksissa, asiakaspalvelussa ja esimiestyössä. Kolin mukaan työhyvinvointia voidaan parantaa edullisesti kehittämällä arjen pieniä käytäntöjä. (Koli 2016.)

Ketterä HR-hankkeeseen osallistui yrityksiä, jotka huomioivat työhyvinvoinnin arjessaan. Hanke keskittyi kasvuyritysten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kartoittamiseen ja kehittämiseen. Useat näistä yrityksistä löytyvät parhaiden työpaikkojen Great Place to Work -listauksesta. (Janhonen & Taipale 2016.)

Työhyvinvointi on saatu osaksi työnteon arkea muun muassa seuraavilla tavoilla:

1. **Avoimuus:** Tiedon oikea-aikaisuus ja ymmärrettävyys vähentää arvailuja, pelkoa ja epäluottamusta. Läpinäkyvyys vaikuttaa myös yrityksen brändiin. Hyvä mielikuva pitää työntekijät talossa, houkuttaa asiakkaita ja uusia työntekijöitä.

2. **Luottamus, osallisuus ja yhteisöllisyys:** Sääntöjen ja vahtimisen sijaan kannattaa keskittyä luottamuksen ja osallisuuden rakentamiseen. Vuorovaikutusta synnyttää yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen meininkiä. Kun hävitään ja voitetaan yhdessä, ei kukaan ole yksin ”syyllinen”.
3. **Kokeilevuus ja erehtyvyys:** Uudistuminen edellyttää uusien asioiden kokeilemistä. Epäonnistumisen ja erehtymiset tulisi sallia ilman syyllistämistä. Lupa ideoida ja kokeilla itseä kiinnostavia juttuja lisää mielekkyyttä. (Janhonen & Taipale, 2016.)

Yllä mainitut toimintaperiaatteet alleviivaavat ajatusta, että ihminen on työpaikan tärkein voimavara. Hyvään työtulokseen pääseminen edellyttää, että tietoa on riittävästi käytettävissä ja työntekijät saavat mahdollisuuden toteuttaa itseään työssä. Työpaikkojen virkistystoiminta ei yksin riitä, vaan hyvinvointi muodostuu jokapäiväisessä työssä ja työn tekemisen arjessa. (Janhonen & Taipale, 2016.)

”Työn imun alue on positiivinen tila, jossa on kolme ominaisuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen”, kuvailevat Manka ja Manka (2016,109). Työn imun on todettu vaikuttavan työpaikan menestykseen, henkilöstön oman työn sitoutumisasteeseen ja eläköitymisajatusten määrään. Työpaikoilla pitäisikin keskittyä työhyvinvoinnin parantamisen ohella työn imun lisäämiseen, eli luomaan työntekijöille mahdollisuuksia innostua työstään. (Manka & Manka 2016 41.)

”Positiiviset tekijät työssä” oli Pohjoismaisen ministerineuvoston rahoittama projekti, jossa pyrittiin kehittämään työn myönteisiä tekijöitä koskevia menetelmiä ja teoriaa. Niiden mukaan työn imu mahdollistuu työn ja yksilön voimavarojen kautta. (Manka & Manka 2016, 69.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työn imua lisäävät muun muassa:

- Työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus

- Vaikutusmahdollisuudet työhön
- Työpaikalla koettu arvostus ja tuki
- Kannustava johtaminen
- Mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä (Työterveyslaitos 2016).

Työn imuun vaikuttavat myös henkilökohtaiset tekijät, kuten palautuminen työpäivän jälkeen ja kodin voimavarat (Työterveyslaitos, 2016).

Työn imua ja työhyvinvointia voidaan parantaa tarttumalla erilaisiin asioihin. Ala-Laurinaho, Koli, Kurkki ja Schaupp (2013) painottavat henkilöstön osallistumismahdollisuuksien merkitystä oman työskentely-ympäristön kehittämässä. Suunnitteluun osallistuminen motivoi toiminnan kehittämiseen sekä lisää sitoutumista. Yhdessä kehittämällä kyetään myös ratkomaan konkreettisia arjen ongelmakohtia. Lopputuloksena koko yhteisön työhyvinvointi paranee. (Ala-Laurinaho, Koli, Kurkki ja Schaupp 2013, 98.)

Tekesin vuonna 2012–2014 rahoittaman MEADOW-tutkimuksen (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) mukaan organisaation innovatiivisuus edellyttää henkilöstön sisäistä innostuneisuutta ja energisyyttä. Ominaista innovatiiviselle organisaatiolle on se, että innovaatioiden syntyyn liittyy henkilöstön kokema työn iloa. Palveluyrityksissä innovatiiviselle organisaatiolle on ominaista muun muassa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omassa työssään. Myös työntekijöiden välistä työnjakoa, organisaatiota ja työmenetelmiä oli tyyppillisesti uudistettu viimeisten vuosien aikana. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014, 28–31.)

Alasoinin (2011, 121) mukaan innovaatioihin kuuluu kuitenkin olennaisesti myös suunnittelu: ”Innovaatiodemokratia ilman riittävää suunnitelmallisuutta johtaa myös kielteisiin seurauksiin työelämän laadun näkökulmasta kuten esimerkiksi työn kuormittavuuden lisääntymiseen, turhautumiseen, eriarvoisuuden kokemisen yleistymiseen henkilöstön keskuudessa tai työyhteisön sisäisten jännitteiden ja ristiriitojen lisääntymiseen ja yhteistyön heikkenemiseen”.

2.2 Työhyvinvoinnin yhteisöllinen kehittäminen

Organisaatorakenteiden ja toimintatapojen muuttamisessa kaivataan uudenlaista johtajuutta. Autoritäärisen johtajuuden sijaan on siirryttävä jaettuun tai voimaannuttavaan johtamiseen. Johtamisen onnistumiseen vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä korostuu, kun kaikkien on vaikutettava monella tasolla ja johdettava omaa työtään. Näin ollen kaikkien työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. (Manka & Manka 2016, 16.) Aktiivisuus, itseohjautuvuus ja kriittisyys ovat tänä päivänä merkittäviä työelämätaitoja (Manka & Manka, 2016, 62).

Myös Suonsivu (2014, 58) painottaa johtamistapojen muutoksen huomiointia jäykästä ja persoonattomasta henkilöstöstä kuuntelevaksi. Työyhteisöjä tulisi tarkastella dynaamisena ja uusiutumiskykyisenä organismina, joka kykenee ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia, kehittämään omaa kulttuuriaan ja oppimaan uusia toimintamalleja. (Suonsivu 2014, 58–59.)

Työyhteisön kehittäminen edellyttää määriteltyjä tavoitteita, rakentavaa yhteistyötä, arviointikykyä ja halua kehittää. Työyhteisön avoimuus, luottamuksellisuus ja me-henki edesauttavat työhyvinvoinnin kehittämistä. Hyvän lopputuloksen saavuttaminen vahvistaa yhteistä tunneilmastoa ja uskoa yhteistyöhön, mikä johtaa työyksikön yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin paranemiseen. (Suonsivu 2014, 62.) Me-hengen syntymiseen vaikuttavat Lerssi-Uskelinin ja Vanhalan (2011, 20) mukaan vuorovaikutus, avoimuus, oikeudenmukaisuus ja yhteinen tekeminen.

Työyhteisön kehittäminen edellyttää työyhteisöltä hyvin määriteltyjä tavoitteita, johdonmukaista yhteistyötä, arviointikykyä ja halua. Avoimuus ja luottamuksellisuus ovat myös tärkeitä. Hyvä lopputulos vahvistaa yhteistä tunneilmastoa ja yhteistyötä, mikä edistää työyksikön yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. (Suonsivu 2014, 62.)

Kehittämistyöhön on perusteltua kytkeä laajemmin henkilöstöä, sillä työn haasteet ovat niin monimutkaisia, ettei kukaan kykene yksin pohtimaan

tulevaisuuden haasteita (Ala-Laurinaho, Koli, Kurkki & Schaupp 2013, 94). Myös Manka ja Manka (2016, 137) painottavat monialaisen asiantuntijuuden tärkeyttä päätöksenteossa, jota tarvitaan dynaamisen organisaation johtamisessa.

Perinteisesti kehittämisessä johto ja asiantuntijat määrittelevät muutoshaasteen ja uudet osaamistarpeet sekä valitsevat toimintamallit haasteiden ratkaisemiseksi. Kun työhyvinvointia kehitetään yhdessä, työntekijät itse määrittelevät tilanteensa ja kehittämisen suunnan samalla, kun organisaatiossa luodaan yhteisesti kuvaa tulevasta toimintatavasta. (Ala-Laurinaho, Koli, Kurkki & Schaupp 2013, 94–95.)

Kehitettäessä toimintatapoja työyhteisö tarkastelee työtä ja sen toteuttamisen tapoja kehittäen itse aktiivisesti omaa toimintaansa. Osallistuminen jo kehitystyön alkuvaiheessa motivoi henkilöstöä toiminnan uudistamiseen ja päätetyistä asioista vastuun ottamiseen. Tällöin kyetään ratkaisemaan myös hyvin konkreettisia arjen ongelmia, mikä edistää koko yhteisön työhyvinvointia. (Ala-Laurinaho, Koli, Kurkki & Schaupp 2013, 98.)

2.3 Varahenkilöjärjestelmä ja työhyvinvointi

Varahenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, joka on pysyvässä työsuhteessa ja toimii jonkun henkilön vakituisena sijaisena. Erityisesti työntekijöiden lyhyiden poissaolojen kohdalla toimiva varahenkilöjärjestelmää auttaa sekä varsinaista työntekijää että varahenkilönä toimivan työntekijän työssä suoriutumista.

Varahenkilöjärjestelmän puuttuminen voi heikentää työtyytyväisyyttä. Tällöinen osaaminen on yksittäisten henkilöiden varassa ja puuttuvaa osaamista hankitaan viime metrillä pakon edessä. Seurauksena saattaa olla osaamistason paikallaan pysyminen tai taantuminen. Työntekijät eivät myöskään saa loistaa työssään. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 32.)

Varahenkilöjärjestelmän puuttuminen voi vaikuttaa myös pidettyihin sairauspoissaoloihin ja sitä kautta työtyytyväisyyteen. Kun varahenkilöä ei ole, sinnitellään töissä ehkä sairaanakin (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 56).

Avainosaajilla tarkoitetaan työntekijää, jonka tiedot ja taidot ovat vaikeasti korvattavissa. Avainhenkilölle on usein kertynyt paljon vastuuta, kriittistä osaamista tai muulla tavoin keskeinen rooli organisaation asiakas- tai sidosryhmäsuhteissa. Varahenkilöjärjestelmä on eräs keino, jolla voidaan varautua avainosaajien tietotaidon hyödynnettävyyden varmistamiseen lyhyiden poissaolojen aikana. (Hasu, Kupiainen, Känsälä, Kovalainen, Leppänen & Toivanen 2010, 32–33, 60.)

2.4 Kokeilukulttuuri

Kokeilukulttuuri ei ole uusi keksintö, vaikka siitä puhutaankin tänä päivänä paljon niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Yhdysvalloissa on kokeiltu kokeilukulttuuria valtionhallinnossa jo 1930-luvulla ja 1960-luvulla. Kokeilut ovat kaatuneet kahteen asiaan. Ensinnäkin kokeilijat lupasivat 1960-luvun innostuksessa liikaa eivätkä onnistuneet täyttämään lupauksia. Toiseksi poliitikot ja virkamiehet eivät hyväksyneet sitä, että kokeileviin toimintatapoihin siirtyminen vie aikaa ja tulokset saattavat näkyä vasta ajan kuluessa. (Alliance for Useful Evidence 2015, Annalan 2016a mukaan.)

Kokeilukulttuuria kuvaa osuvasti "can do"-asenne. Sillä tarkoitetaan ympäristöä, jossa päätöksentekijöistä lähtien läpi koko organisaation vallitsee kulttuuri, jossa yksilöt voivat kokeilla uusia toimintamalleja ja ajatuksia. Organisaatiossa on lupa epäonnistua, parantaa ja parhaimmassa tapauksessa monistaa myös muiden käyttöön hyväksi todettuja uusia toimintamalleja. Kokeilukulttuuri edellyttää organisaation jäseniltä ennen kaikkea ajattelutavan muutosta. On oltava tahto ja rohkeus kokeilla jotakin uutta turvallisessa ympäristössä, jossa myös epäonnistuminen on sallittua. Kokeilukulttuurissa olennaista on tekemisen arvioiminen ja jatkuva oppiminen. Kokeilujen kautta asioista voidaan saada lisää tietoa ja näkemystä.

Kokeilut osoittavat käytännössä, mikä uudessa ideassa on hyvää ja miten sitä olisi syytä kehittää. (Nieminen 2016.)

Kokeilukulttuuria pyritään jalkauttamaan tällä hetkellä sekä valtionhallintoon että yksityiselle sektorille. Kokeilukulttuurin käyttöön ottaminen nostettiin yhdeksi pääministeri Sipilän hallitusohjelman kärkihankkeeksi. Kokeilukulttuurin käyttöönotolla pyritään löytämään innovatiivisia ratkaisuja, parantamaan palveluita sekä edistämään omatoimisuutta ja yrittäjyyttä. Kokeilukulttuurin käyttöönotolla pyritään myös parantamaan sekä alueellista että paikallista päätöksentekoa ja yhteistyötä. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 27.)

Stenvallin (2016) mukaan kokeilukulttuurin erityisen keskeinen kulttuurinen muutos näyttäisi olevan se, että kokeilukulttuuri sallii epäonnistumisen. Lupa epäonnistua tuo ideaalitapauksessa rohkeutta, uskallusta ja tekemisen tuntua myös julkisen hallinnon arkeen. Kokeilukulttuuri korostaa tekemistä suunnittelun sijaan. Kokeileminen mahdollistaa myös sellaisten uusien palveluiden ja käytäntöjen testaamisen, joilla ei ole varmaa onnistumisen edellytystä. Kokeilukierrokset antavat tietoa siitä, mikä toimii missäkin. "Parhaimmillaan uudenalainen kokeilukulttuuri voikin olla nopealiikkeistä yhteisöllistä oppimista", korostaa Stenvall (2016).

Kokeilu voi olla myös strateginen. Tällöin kokeilun kantavana ajatuksena on, että onnistuessaan se vaikuttaa myös johonkin laajempaan kokonaisuuteen, esimerkiksi kokeilun monistamiseen tai hyvien käytäntöjen levittämiseen (Stenvall 2016).

Strategiset kokeilut voivat olla varsin pitkiä, jopa vuosien mittaisia. Ne ovat usein systemaattisia, tarkkoihin koeasetelmiin nojaavia kokeiluja. Strategisilla kokeiluilla kerätään aineistoa päätöksenteon tueksi ja todennetaan toimintamallien toimivuutta käytännössä. (Nieminen 2016.)

Stenvallin (2016) mukaan kokeileminen kehittää kokeilukulttuuria. Parhaimmillaan onnistuneet ja positiiviset kokeilut luovat luottamusta ja lisäävät rohkeutta. Huomionarvoista on, että varsinkin alkuvaiheessa jokainen

uusi kokeilu omalla tavallaan testaa julkisen hallinnon kulttuurista uudistumiskykyä. (Stenvall 2016.) Tämä tulisi toki huomioida kaikissa organisaatioissa, joissa ollaan siirtymässä kokeilukulttuurin suuntaan.

Kokeilukulttuuri tuottaa lisäarvoa erityisesti kehittämishankkeiden parissa työskenteleville tahoille. Kokeilukulttuurille on ominaista:

- innostuksen ja tekemisen meiningin levittäminen
- kehittämistyöhön liittyvän keskeneräisyyden, epävarmuuden ja epäonnistumisen sietäminen
- potentiaalisesti tehokkaampien, havainnollisempien ja osallistavampien kehitysprosessien tukeminen. (Berg, Hildén & Lahti 2014, 40.)

2.5 Kokeileva kehittäminen

Kokeilut tai kokeileva kehittäminen on kehittämisen tapa, jonka erityispiirteitä ovat oppimismen nopeus ja adaptiivisuus (Hassi, Paju & Maila 2015, 25). Annalan (2016b) mukaan kokeilun voi toteuttaa suunnitelmasta arviointiin halutessaan vaikka yhden päivän aikana. Laajan kokeilun toteuttaminen saattaa sen sijaan viedä vuosia.

Hassin, Panun ja Mailan (2015, 25) mukaan kokeilu on ennen kaikkea kehittämisprosessi, jonka avulla tietoa pystytään tuottamaan operatiivisesti ja kustannustehokkaasti sekä reagoimaan nopeasti kokeilusta saatuun tietoon. Kokeilevan kehittämisen menetelmä toimii hyvin silloin, kun lopputulosta ei tiedetä, eikä sitä voida suunnitella etukäteen. Projekti ja lopputulos muotoutuvat toisiaan seuraavien kokeilujen kautta. Prosessi käynnistyy pohtimalla kehitettävän idean kannalta keskeisiä kysymyksiä, kuten ketkä ovat asiakkaita tai käyttäjiä, millaisia tarpeita heillä on, miten tarpeisiin voisi vastata ja niin edelleen. (Hassi, Paju & Maila 2015, 9,24-25;Torkkola 2015, 24-25.)

Kokeileva kehittäminen on yksi monista kehittämisen tavoista. Sen tarkoitus ei ole syrjäyttää tutkimusta tai suunnittelua, vaan tarjota

mahdollisuus kehittää palvelu tai tuote edullisesti ja ketterästi kokeillen, suunnitellen, mitaten ja kustannustehokkaasti toteuttaen. (Nieminen 2016.)

Projektimuotoiseen työskentelyyn kuuluu suunnittelu. Suunnittelussa prosessi etenee niin, että ensiksi tehdään mahdollisimman tarkka ja virheetön suunnitelma. Vasta sen jälkeen tuodaan tuote tai palvelu asiakkaalle. Kokeilevassa kehittämisessä palvelu tai tuote annetaan kokeiltavaksi asiakkaille tai käyttäjille jo heti prosessin alkuvaiheessa. (Hassi, Paju & Maila 2015, 12, 25.) Kokeilevan kehittämisen menetelmä soveltuu tilanteisiin, joissa ollaan tekemisessä monimutkaisten ja uusien asioiden parissa, jotka luovat paljon epävarmuutta ja tiedon puutetta (Hassi, Paju & Maila 2015, 21).

Kokeilevassa kehittämisessä on tärkeää, että kokeilu säilyy kokeiluna. Helposti voi käydä niin, että ”kokeilu” toteutetaankin perinteisenä kehittämishankkeena, vaikka sitä kutsutaan kokeiluksi. Tällöin kokeilujen perusidea hukkuu ja kokeilu etenee mahdollisesti varsin raskaan kehittämisprosessin syksin mukaan. Käsitteet on siis määriteltävä huolella ja huolehdittava siitä, että kokeilu toteutetaan ketterästi iteroiden. (Stenvall 2016.)

Usein termit pilotti ja kokeilu sekoittavat keskenään, vaikka ne eroavat toisistaan selkeästi. Pilotti on valmiin ratkaisun kokeilua, jossa oletusarvona on, että ratkaisu toimii ja että se otetaan sellaisenaan käyttöön. Kokeilu puolestaan on kehittämisprosessi, jonka perusajatus on, että uuden idean onnistumista tai epäonnistumista kokeillaan. Onnistumisen lopputulos on kokeiluprosessin aikana muotonsa saanut palvelu tai tuote. (Hassi, Paju & Maila 2015, 9; TEM 2016.)

Kokeilevassa kehittämisessä kyetään huomioimaan asiakkaiden mielipide jo hyvissä ajoin. Tuulenmäki (2016) painottaa, että asiakkaan on saatava aidosti kokea asia, eli pelkkä kysely ei riitä, sillä se ei ole kokeilu: ”Haluaako asiakas? Näytä, älä väitä.”, toteaa Tuulenmäki. Tuote tai palvelu muotoutuu kokeilukierrosten ja arvioinnin myötä koko prosessin

ajan. Näin pystytään välttymään tilanteelta, missä idea tai palvelu on kehitetty liian pitkälle ilman kosketusta loppukäyttäjiiin. Tällöin ei synny tilanteita, joissa jo lähes valmiin tuotteen tai palvelun kohdalla huomataan, ettei se vastaakaan käyttäjien tarpeisiin. (TEM 2016.)

2.5.1 Kokeilevan kehittämisen vahvuudet ja haasteet

Kokeilevalla kehittämisellä on useita vahvuuksia. Eri tahot pääsevät osallistumaan kehittämistyöhön jo varhaisessa vaiheessa (Hassi, Paju & Maila 2015, 13). Kokeiluista syntyy lisäarvoa jo ennen lopullisen ratkaisun syntymistä. Kokeiluille on tyypillistä, että ne:

- synnyttävät tietoa ja vaihtoehtoja,
- johtavat parempiin asiakassuhteisiin ja
- kokeilut houkuttelevat resursseja. (Hassi, Paju & Maila 2015, 10-11.)

Kokeilut synnyttävät empiiristä todistusaineistoa kehitettävän idean potentiaalista, mikä mahdollistaa tosiasioihin perustuvat päätökset väitteiden ja olettamusten sijaan (Hassi, Paju & Maila 2015, 13).

Kokeilevan kehittäminen lisää henkilöstön mahdollisuuksia osallistua oman toiminnan tai työympäristön kehittämiseen. Meadow-tutkimuksen mukaan Suomalaisen työelämän laadun nostamiseksi työn uudelleenajattelua on edistettävä kaikilla keskeisillä sektoreilla. Tämä onnistuu rohkaisemalla ja tukemalla ihmisten kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksia edistävän työn organisoinnin ja työn tekemisen tapojen kokeilevaa kehittämistä. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ranstad & Heikkilä 2014, 35.) Kokeileva kehittäminen on siis sekä hyödyllistä että tarpeellista. Edut ilmenevät sekä laajemmassa mittakaavassa että yksilö ja organisaatiotasolla. Kokeilemisen hyödyt on esitetty kootusti kuviossa 2.

Kokeilemisen hyödyt



KUVIO 2. Kokeilevan kehittämisen hyödyt

Monet asiat puoltavat kokeilevaa kehittämistä. Sen hyötyjä ovat muun muassa seuraavat seikat:

- monimutkaiset uudet asiat ovat mahdottomia suunnitella loppuun asti etukäteen
- kokeilevan kehittämisen avulla toimivutta voidaan testata ennen laajaa käyttöönottoa
- lopulta käyttäjät päättävät, onko uusi palvelu tai tuote hyvä vai ei
- kehittäminen on nopeampaa kokeilemalla
- yhteistyökumppaneille ja sijoittajille voidaan näyttää muutakin kuin pelkkä idea. (Annala, 2016b.)

Eräs kokeilevan kehittämisen hyödyistä on toimivaksi havaitun kokeilun monistaminen. Kun kokeilu on testattu ja kehitetty hyväksi, on tarkoitus monistaa tuotetta tai palvelua myös muiden tahojen käyttöön. Näin pystytään tarjoamaan jo valmiiksi pureskeltua asiaa ilman, että siihen olisi tulossa välittömästi käyttöönoton jälkeen kehitystoimenpiteitä. Ala-Laurinahon, Kolin, Kurkin ja Schauppin (2013, 92) mukaan ”Uusi toimintatapa ei koskaan synny valmiina ja samaan aikaan kaikkialle, vaan

alkaa aina rajoitetuista paikallisista kokeiluista, joissa tehdään asioita eri tavalla kuin ennen. Hyväksi havaitut kokeilut jäävät elämään ja leviävät organisaatioissa.

Kokeileva kehittäminen parhaimmillaan lisää työtyytyväisyyttä jo menetelmän ominaispiirteiden johdosta. Kokeiluihin osallistuminen lisää työntekijän innostuneisuutta jo itsessään, minkä voidaan olettaa lisäävän työn imua ja työtyytyväisyyttä. Jo työntekijän kokemus työryhmän osallisuudesta ja vaikuttamismahdollisuuksista itseään koskeviin asioihin työssään lisää työtyytyväisyyttä. (Suonsivu 2008, Suonsivu 2014, 43 mukaan.)

Kokeilut toimivat hyvin myös keskustelun ja kiinnostuksen herättäjinä (Nieminen 2016), minkä voidaan olettaa lisäävän innostuneisuutta. Kansan suussa kulkeva vanha sanonta ”kun innostut, niin onnistut ja kun onnistut, niin innostut”, pätee hyvin myös kokeilevaan kehittämiseen.

Kokeilevassa kehittämisessä, kuten muissakin kehittämisen tavoissa, on myös kipupisteitä, jotka on hyvä tiedostaa. Kokeilu saattaa toteutua pirstaleisena puuhaamisena sen sijaan, että tehtäisiin oikea kokeilu. Ilman kokemusta ei saada totuudenmukaista palautetta, eikä mikään kehity ilman palautetta. (Tuulenmäki 2016).

Tunneperäinen innostuminen ja asian tärkeäksi kokeminen ovat edellytyksiä kokeilujen etenemiselle. Muuten on vaarana, että kokeilu unohtuu muiden, kiireellisempien työtehtävien varjoon. Kokemisen ja reflektoinnin tärkeyden ymmärtäminen synnyttää usein innostusta. Uuden luominen vaatii aivan eri tavalla innostusenergiaa kuin valmiiksi mietityn asian toteuttaminen. (Tuulenmäki 2016.)

Kokeileva kehittäminen vaatii tekijöiltään tietynlaista ronskiutta, sitkeyttä ja positiivista asennetta. Kehittämisprosessiin kuuluu niin olennaisena osana myös epäonnistumiset, minkä johdosta osallistujien on kestettävä epävarmuus ja sallittava itselleen epäonnistumiset kehittämisprosessiin kuuluvana luonnollisena asiana. (Hanhike, Kutinlahti, Martikainen, Poskela & Ur-

jankangas 2015, 21.) Myös Hassi, Paju ja Maila (2015, 192) painottavat samoja kokeilevan kehittämisen haasteita: ”Projektin alussa ja projektin edetessä on hyvä aina muistuttaa, että kokeilevan kehittämisen prosessi sisältää sekä ylä- että alamäkiä. Epäonnistumisesta opitaan löytämään asioita, jotka eivät toimi, jotta opittaisiin, mitä ei kannata tehdä ja mitä puolestaan kannattaa. Vaikeuksien kautta on mahdollista päästä voittoon”.

Oman haasteensa kokeilevan kehittämisen prosessiin tuo myös kokeilun syklin pituus ja tarvittava kokeilukierrosten määrä. Jotkut kokeilut voivat olla hyvinkin nopeita, kun taas toiset vievät enemmän aikaa. Usein joudutaan tekemään useita kokeilukierroksia ennen kuin pystytään vetämään lopullisia johtopäätöksiä tuotteen, palvelun tai politiikka-aloitteen toimivuudesta (Hanhike, Kutinlahti, Martikainen, Poskela & Urjankangas 2015, 21).

Kokeilukulttuurin eräs haaste on sen vakiinnuttaminen. Kokeilemisen tulisi liittyä jollain tavalla lähes kaikkeen organisaatioissa tapahtuvaan, minkä vuoksi kokeilujen pitäisi sisältää jatkuvaa, kokonaisvaltaista arviointia ja tulevaisuuden toimintaa koskevia johtopäätöksiä (Stenvall 2016).

Oman haasteensa kokeilevaan kehittämiseen tuo myös kokeiluhankkeiden tulosten ja hyötyjen laajentaminen. Hanhiken, Kutinlahden, Martikaisen, Poskelan ja Urjankankaan (2015, 24) mukaan siitä on vielä varsin vähän tietoa ja kokemusta: ”Myöskään haastateltavamme eivät vielä pystyneet tarkemmin kuvaamaan, kuinka tuloksia saataisiin levitettyä ja laajennettua. Toisaalta jotkut totesivat, että kokeiluhankkeessa skaalaus ja levittäminen toteutuvat automaattisesti, mikäli käytäntö ja ratkaisu osoittautuvat toimiviksi.”

2.5.2 Kokeileva kehittäminen ja vuorovaikutus

Toimiva vuorovaikutus kokeilukumppaneiden ja muiden keskeisten kokeiluun liittyvien toimijoiden kanssa koko kokeiluprosessin ajan on niin olennainen asia onnistumisen kannalta, että tässä aihetta käsitellään omana kokonaisuutenaan. Niemisen (2016) mukaan toteuttamisvaiheeseen on

hyvä ottaa laajasti mukaan kokeiltavaan ideaan liittyvät sidosryhmät. Yleisimmin raportoidut ongelmat kokeiluissa ovat liittyneet juuri yhteistoimintaan, minkä vuoksi siihen tulisi panostaa. Toimivan vuorovaikutuksen avulla osapuolet myös sitoutuvat kokeiluun. (Annala 2016b).

Yhteistoiminnan onnistumiseen voi vaikuttaa. Kokeilijan tulisi valmistella kokeilu etukäteen huolella ja huomioida valmistelussa seuraavat näkökulmat:

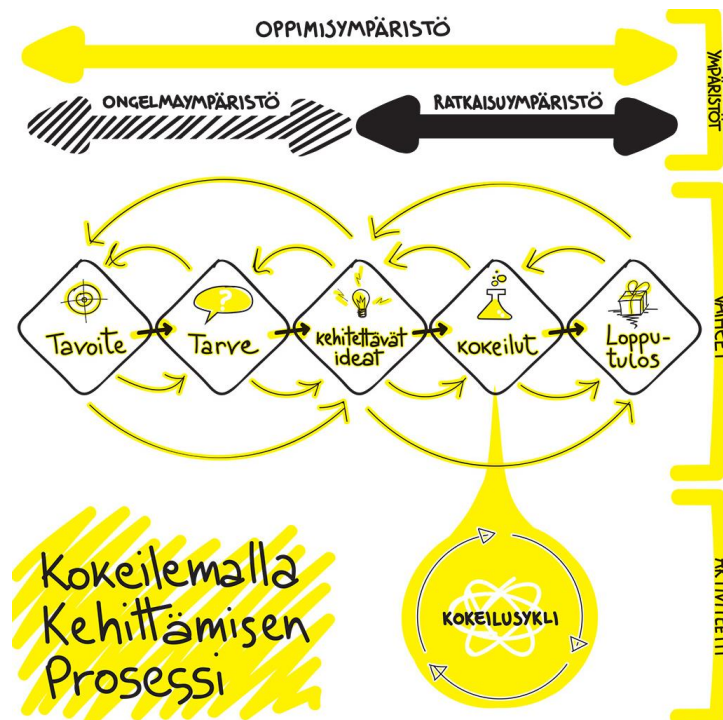
1. **Löydä avainhenkilöt:** kaikissa kokeilun vaiheissa on pohdittava, kuka/ketkä ovat kulloisenkin vaiheen kannalta keskeisiä henkilöitä. On mietittävä, mitä kokeilun toteuttajien ja mahdollisten koehenkilöiden pitää tietää ja miten he voivat ideoillaan ja tiedoillaan tehdä kokeilusta paremman.
2. **Luo alusta.** Osallistujien on tavattava toisensa jossakin. Tapaamisia kannattaa järjestää mieluummin liian usein kuin liian harvoin. Tilojen viihtyisyyteen tulisi kiinnittää huomioita. Niiden tulisi mahdollistaa kulloiseenkin tilanteeseen tarkoituksenmukainen toiminta, kuten ryhmätyöskentely.
3. **Varmista motivaatio.** Ennen tapaamisia tulisi miettiä tarkkaan, millaista lisäarvoa tapaamisesta kaikille syntyy. Osallistujan motivaatio kasvaa, kun hän ymmärtää, mitä hyötyjä tapaamisesta on. Voidaan pohtia esimerkiksi asioita kuten, mitä tapaamisessa opitaan ja miten kokeilun laatu paranee.
4. **Luo elämys.** Yhdessä tekemisen on tunnettava erityiseltä, jotta yhdessä tekeminen tuntuu mielekkäältä. Elämyksen luominen voi onnistua vaikkapa havainnollistavan asialistan tai hyvin suunnitellun työskentelytavan avulla.
5. **Helpota vuorovaikutusta.** Onnistunut vuorovaikutus vaatii usein myös etukäteissuunnittelua. Oikeat kysymykset, hyvin ajoitetut keskusteluhetket ja valmius muuttaa suuntaa tapaamisen aikana ovat tärkeitä onnistumisen kannalta. (Annala 2016b).

2.5.3 Kokeilevan kehittämisen prosessin vaiheet

Nieminen (2016) jakaa kokeilun kolmeen osaan: suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Hassi, Paju ja Maila (2015, 39-40) näkevät kokeilevassa kehittämisessä viisi eri vaihetta:

1. Tavoite
2. Tarve
3. Kehitettävät ideat
4. Kokeilut
5. Lopputulos.

Kokeilu etenee sykleittäin. Kokeilevan kehittämisen prosessi on esitetty kuviossa 3.



KUVIO 3. Kokeilemalla kehittämisen prosessi (Hassi, Paju & Maila 2015, 37)

Annala (2016b) puolestaan jakaa omassa Liikennekokeilijan oppaassaan kokeiluprosessin seitsemään eri vaiheeseen:

1. Tavoite
2. Valmistelu
3. Ideointi ja oletukset
4. Esitestaus
5. Kokeilu
6. Arviointi ja oppiminen
7. Skaalaus.

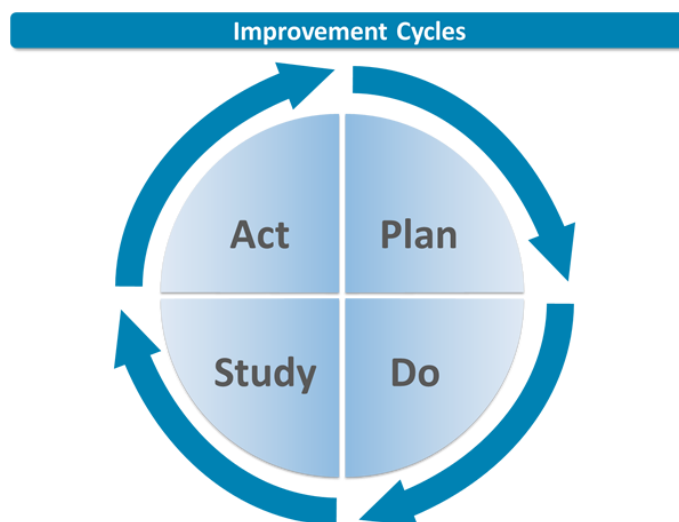
Vaiheiden lukumäärästä riippumatta kokeilevassa kehittämisessä korostuvat seuraavat asiat:

- **Liikkeelle lähdön nopeus:** Ideaa tuotteesta tai palvelusta ei haudota pitkään, vaan sen pyritään tuomaan mahdollisimman nopeasti testattavaksi kohderyhmään (TEM, 2016). Tämän vuoksi kehitys-idea on kokeiltava konkreettisesti. Näin kokeilua pystytään testaamaan käyttöympäristössä, asiakas- tai käyttäjärajapinnassa. Saadusta palautteen perusteella kyetään arvioimaan idean toimivuutta ja pohtimaan sen jatkokehittämistä (Hanhike, Kutinlahti, Martikainen, Poskela & Urjankangas 2015, 15).
- **Iteroinnin kautta oppiminen:** Testaamalla ja muokkaamalla kehitettävää palvelua useita kertoja peräkkäin opitaan kokeilun toimivuudesta ja voidaan tehdä tarvittavia muutoksia niin kauan, kunnes saavutetaan haluttu lopputulos (TEM, 2016). Kokeilemisen päämääränä on oppia, joten kokeiluista saadun palautteen taltioiminen jatkotyöstämistä varten on keskeistä. Se on oppimisen ja sitä seuraavan päätöksenteon perusta (Hassi, Paju & Maila 2015, 125).
- **Yhteisöllisyys:** Palvelun loppukäyttäjät otetaan mukaan kehittämisen eri vaiheisiin ja heidän osaamista hyödynnetään koko prosessin ajan. (TEM, 2016)
- **Arviointi:** Toimivuuden testaus kohderyhmässä ohjaa palvelun tai tuotteen kehittämistä” (TEM, 2016).

Kokeilujen kehällä (PSDA-sykli) tarkoitetaan toiminnan parantamista nopein kokeilukierroksin. Kuviosta 4 nähdään, että toiminnan parantaminen etenee vaiheittain:

1. Suunnittele kokeilu (Plan)
2. Toteuta kokeilu käytännössä (Do)
3. Tutki, mitä tapahtui (Study)
4. Päätä, otetaanko muutos käytäntöön (Act).

Jos kokeilujen kehä toimii oikein, syntyy yhden kierroksen jälkeen aina uusia kysymyksiä. Plan - do - study - act -vaiheet toistuvat kokeilun kehittämisessä niin kauan, kuin koetaan tarpeelliseksi.



KUVIO 4. Kokeilujen kehä

Suunnitteluvaiheessa hahmotellaan tarpeelliseksi todetun kehitysidean toteuttaminen. Määritellään kokeilun tavoite ja onnistumisen edellytykset sekä pohditaan, miten kokeilu käytännössä organisoidaan.

Kokeilujen suunnittelu- ja toteutusvaiheet ymmärretään hyvin. Tyypillisesti käydään hyvinkin kriittistä keskustelua erilaisten kokeilumetodien tarkoituksenmukaisuudesta ja pyritään kustannustehokkaisiin, rajattuihin kokeiluihin. (Nieminen 2016.)

Kaikki kokeilut tulisi suunnitella ja toteuttaa mahdollisimman hyvin ja järjestelmällisesti. Tällä tavoin kokeiluista saadaan todennäköisimmin hyödyntämiskelpoista tietoa samalla kun kokeiluista opitaan. (Annala 2016b.)

Suunnittelussa on tärkeää, että ymmärretään tavoitteet, jotka antavat kokeiluille suunnan ja tarkoituksen. Kokeilujen toteuttaminen on tavoitehakuista toimintaa. Olennaista on myös ymmärtää, miten kustannustehokkaita kokeiluja rakennetaan. (Nieminen 2016, Stenvall 2016.)

Toteuttamisvaihe tulisi tehdä mahdollisimman kevyesti ja pienimmässä mahdollisessa mittakaavassa. Näin minimoidaan kokeilun aiheuttamat kustannukset ja kokeiluun menevä aika. (Torkkola 2015, 39-41.)

Torkkolan (2015, 42) mukaan tutkimisvaiheessa arvioidaan kokeilun onnistumista. Tällöin pohditaan, onnistuiko koe, saavutettiin tulokset, ilmaantuiko ennalta arvaamattomia esteitä ja mikä meni pieleen (Torkkola 2015, 42). ”Kokeilun epäonnistuminen on tulos, se kertoo meille, miksi idea ei toiminut. Kokeilu on epäonnistunut vain, jos se ei tuota meille haluttua tietoa.”, toteaa Nieminen (2016). Tutkimis- eli arviointivaiheessa etsitään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä palautetta, havaintoja ja tietoa kokeilun aikana syntyi?
- Mitä havainnot merkitsevät kehitettävän idean kannalta?
- Miten kokeilun jälkeinen uusi ymmärrys vaikuttaa siihen, miten kehitettävän idean kanssa edetään? (Hassi, Paju & Maila 2015, 176.)

Arvioinnin perusteella päätetään jatkosta. Lopputulos voi olla, ettei ideaa pystytä enää kehittämään edelleen, jostain osa-alueelta tarvitaan lisää tietoa, idean suuntaa joudutaan muuttamaan merkittävästi tai koko idea

päädytään hylkäämään toteuttamiskelvottomana. (Hassi, Paju & Maila 2015, 178.)

Tutkimisvaiheen perustella päätetään, otetaanko muutos sellaisena laajempaan käyttöön, muutetaanko jotain (tavoite, toimintatapa) ja toteutetaan uusi kokeilu vai hylätäänkö kokeilu kokonaan (Torkkola 2015, 42). Mikäli kokeilua lähdetään kehittämään, kokeilukierrokset kannattaa toteuttaa mahdollisimman nopeassa tahdissa.

2.5.4 Ketterä kehittäminen ja sen mallit

Ketterä kehittäminen on eräs kokeilevan kehittämisen menetelmistä. Sen tausta on ohjelmistokehittämisessä, mutta menetelmää on sovellettu viime vuosien aikana myös liiketoiminnan kehittämisen parissa. Kantavana ajatuksena on kehittäminen, mittaaminen ja oppiminen. Hyvät ideat jalostuvat ketterästi eteenpäin, huonot karsiutuvat pois. Epäonnistuminen on sallittua ja mitä nopeammin epäonnistutaan, sen parempi lopputuloksen kannalta.

Hallanoro, Salmela, Sippa, Tapanainen ja Ylitalo (2010, 55) tiivistävät ketteryyden seuraavasti: "Ketteryydelle löytyy eri määritelmiä, mutta pohjimmiltaan strategista ketteryyttä käsitellään kyvykkyytenä, jonka avulla on mahdollista selviytyä ja menestyä muuttuvassa ympäristössä. Liiketoiminnan ketteryys tarkoittaa kykyä uudistaa omaa toimintaa ja näin menestyä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä".

Ketteryyttä voisi luonnehtia myös työkaluksi, joka helpottaa muutosten tekemistä kehittämisen aikana (Auer, Auer, Heinäsmäki, Hölttä, Kalliala, Laanti, Laine ja ym. 2013, 26). Ketterän kehittämisen mallit ovat hyödyllisiä, kun kokeilevan kehittämisen prosessissa määritellään ongelmaa uudestaan ja etsitään uusia ongelmia (Salmela 2015, 9).

Ketterille menetelmille on ominaista tehokas tiedonkulku, organisaation läpinäkyvyys ja tiivis yhteistyö. Tavoitteet saavutetaan yhteistyöllä, tarjoamalla apua ja rohkaisemalla aloitteellisuuteen. Ketterällä kehittämisellä kyetään kiinnittämään huomiota käytännön toimintoihin sekä parantamaan

työhyvinvointia. (Isomäki, Jokela, Kaisti, Känsälä, Könnölä, Lehtonen, Mäkilä ja ym.2014, 12–16.)

Ylisassin (2016, 38) mukaan ketterän kehittämisen kymmenen keskeisintä asiaa ovat:

- Asiakas keskiössä: liiketoiminta ja yrityksen strategia perustuvat asiakaskeskeisyyteen
- Oppiminen ja korjausliikkeet: Ketteryys on jatkuvaa oppimista, joka edellyttää vastuunottamista ja epäonnistumisen sallimista
- Poikkifunktionaalisuus: Kehittämistä tehdään tiimissä, joka rakentuu kompetenssien mukaan yli organisaatorajojen
- Tekemisen pilkkominen: Ketterä kehittäminen on suunniteltua toimintaa, joka on palasteltu helposti hallittaviin kokonaisuuksiin
- Mittaaminen: Täsmälliset mittarit on oltava olemassa, jotta voidaan mitata, onnistuuko kokeilu, vai ei
- Suunnitelmien karkeus, kokeilu: Ketteryys perustuu jatkuvalla oppimiselle, mikä toteutuu epävarmuuden ja keskeneräisyyden hyväksymisen kautta
- Iterointi: Riittävien toistokierrosten avulla opitaan ja voidaan soveltaa opittuja asioita kehittämiseen
- Muutoksen hyväksyminen ja muutosvalmius: Lopputulos ei välttämättä ole alkuperäisen vision kaltainen, muutos on jatkuvaa ja se on hyväksyttävä
- Yksinkertaistaminen: Oli kehittämisen kohde mikä tahansa, on se kyettävä yksinkertaistamaan - juuri tästä on kyse!
- Vastuu alas ja turha hierarkia pois: Ketterää kehittämistä tekevillä henkilöillä on oltava riittävät toimintavaltuudet ja päätöksentekomahdollisuus.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Kolmannessa pääluvussa kuvataan kehittämishankkeen toteuttaminen vaiheittain. Luvussa käydään läpi kohdeorganisaation kuvaus ja lähtötilanne, kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä valitut tutkimusmenetelmät.

3.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämishanke toteutettiin erään tilitoimiston Lahden toimipisteessä, jossa työskentelee noin 35 henkilöä. Toimialan kilpailu kiristyy jatkuvasti. Pysyäkseen johtavana yrityksenä, on organisaation etsittävä keinoja asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden, prosessien tehokkuuden ja johtamismenetelmien parantamiseen. Kohdeorganisaatiossa on panostettu paljon kehitykseen. Get involved -ohjelman avulla on parannettu henkilöstön osallistumista päätösprosesseihin. Johdolle on tarjottu näkemystä ihmisten ja asioiden johtamisen tasapainon merkityksestä. Tehokkuutta on lähdetty parantamaan muuttamalla organisaatorakennetta.

Kohdeorganisaatiossa tehdään vuosittain Great Place to Work -työtyytyväisyyskysely. Kyselyn tulokset viittaavat siihen, että kehitettävää on paljon. Vuonna 2015 tehdyssä kyselyssä Lahden toimipisteessä heikoin tuloksen sai väittämä ”Johto on onnistunut työtehtävien jakamisessa ja koordinoinnissa”. Tulokseen on saattanut vaikuttaa tuolloin realisoituneet organisaation sisäiset muutokset. Myös uusien asiakkuuksien siirtäminen Lahteen on voinut kuormittaa henkilöstöä. Toisaalta vuonna 2014 tämä väittämä on saanut myös huonosti pisteitä.

Luottamuksen puute johtoon, liian kiireinen ilmapiiri ja mahdollisuus vaikuttaa työn suorittamiseen ovat kyselyn perusteella myös heikentäneet työhyvinvointia.

Lähtötilanteen perusteella pohdittiin, voisiko kokeilukulttuurin avulla henkilöstöä osallistaa heitä koskevien asioiden päätöksentekoon? Voisiko työ-

hyvinvointia edistää tuomalla työkuultuuriin kokeilevan kehittämisen elementtejä?

Haasteeksi tunnistettiin henkilöstön muutosvastarinta. Henkilöstön asenteita leimaa kyllästyminen kehittämishankkeisiin, jotka eivät johda muutoksiin ja työskenteleminen ”kuten olemme aina tehneet” -ajatuksella. Ongelmalliseksi on koettu myös asiakkaiden negatiivinen suhtautuminen asiantuntijoiden vaihtumiseen.

3.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on parantaa kohdeorganisaation työhyvinvointia kokeilevan kehittämisen keinoin. Henkilöstö pääsee mukaan kehittämään jo alkuvaiheessa. Pyritään kehittämään ketterästi ja henkilöstölähtöisesti. Ratkaisuja ongelmiin pyritään löytämään kokeilemalla.

Kohdeorganisaatio tavoitteena on, että henkilöstön työmotivaatio pysyy korkealla, vaikka muutosprosessi olisi haastava. Kehittämishanke käynnistyi organisaation tarpeen perusteella. Yrityksessä oli meneillään organisaatiomuutos. Konsernin tavoitteeksi oli asetettu, että henkilöstön työmotivaatio pysyy korkealla, vaikka muutosprosessi olisikin haastava.

Työhyvinvointikyselyn tulokset olivat olleet vuosittain varsin hyvät, mutta tiettyjen osa-alueiden pisteet olivat laskeneet. Tahtotila oli löytää uusia keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi ja osin myös hyvän tyytyväisyyden säilyttämiseksi. Riskiksi tunnistettiin haasteet henkilöstön sitouttamisessa. Usein oli yritetty jotain korjaustoimenpiteitä, jotka eivät kuitenkaan olleet vaikuttaneet konkreettisesti asioihin, joissa koettiin olevan ongelmia.

Kohdeorganisaatiossa päätettiin toteuttaa työhyvinvoinnin kehittämishanke kokeilevan kehittämisen keinoin. Tavoitteeksi asetettiin toimiston työilmapiirin parantaminen Great Place to Work -kyselyn tulosten pohjalta. Lähtötilannetta kuvaa Hanhiken, Kutinlahden, Martikaisen, Poskelan ja Urjankankaan (2015, 20–21) näkemys kokeiluista: ”Kokeilujen avulla rakenne-

taan aktiivisesti tulevaisuutta oman toiminnan kautta sen sijaan, että jäätäisiin passiivisesti odottelemaan mitä tulevaisuus tuo tullessaan”.

3.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimus on luonteeltaan toimintatutkimus. Tutkimuksen aikana tutustutaan kokeilevaan kehittämiseen ilmiönä ja kokeillaan, voisiko kokeileva kehittäminen istua kohdeyrityksen toimintaan. Tutkimus on kokeilu kokeilevasta kehittämisestä ja lopputulos muotoutuu tutkimusaineiston keräämisen ja aiheeseen syventymisen kautta.

Tutkimuksen tavoite on kokeilla, miten organisaation työhyvinvointia voisi parantaa kokeilevan kehittämisen keinoin. Samalla pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin:

- Millaisia asioita työyhteisö pitää tärkeänä kehittämiskohteena?
- Miten kokeileva kehittäminen voidaan soveltaa kohdeyrityksessä?
- Miten kokeilevan kehittämisen menetelmä voidaan vakiinnuttaa?

3.4 Tutkimusmenetelmät

Kokeilevan kehittämisen kokeilu kohdeorganisaatiossa tehtiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin osallistavaa kehittämismenetelmää. Lähestymistapa on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Se sopii kehittämistyön lähestymistavaksi. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.)

Osallistuvalla kehittämismenetelmällä on tunnuksenomaista yhteisön jäsenten ja tutkijan osallistuminen kehittämistyöhön. Tutkija tuo ryhmään ulkopuolisen näkökulman ja teoreettisen osaamisen, mikä saattaa auttaa merkittävästi ongelman ratkaisemisessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 59.)

Tutkimus- ja kehittämisprosessi on siis syklinen eli sen vaiheet toistuvat uudelleen ja uudelleen. Toimintatutkimuksessa on aina kysymys toimintatapojen todellisesta muutoksesta, mikä vie aina oman aikansa. Organisaation henkilöstö ja muut toimijat osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 60–61.) Osallistuvan kehittämismenetelmän tutkimusaineistoa voidaan kerätä muun muassa kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla, haastatteluilla tai havainnoimalla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 62).

Ensimmäisessä työpajassa työskentelymenetelmäksi valittiin aivoriihi. Menetelmän avulla voidaan muun muassa ideoida uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Aivoriiheen osallistuu yleensä kuudesta kahteentoista henkilöä sekä vetäjä/vetäjät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 146.) Työpajan aivoriihi toteutettiin ideakorttien avulla. Ajatukset kirjattiin post – it lapuille, ryhmiteltiin ja lopuksi keskustelun kautta siirryttiin päätöksentekoon.

Toisen työpajan työskentelymenetelmäksi valikoitui ryhmäkeskustelu. Se on yksi tapa kerätä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineistoa. Ryhmäkeskustelu (focus group) on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla yritetään ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Ryhmäkeskustelumenetelmä toimii erityisen hyvin perehdyttäessä uuteen tutkimusalueeseen tai luotaessa tutkittavien näkemyksiin perustuvia hypoteeseja (Flick 1998, 122; Morgan 1988, 11.)

3.5 Kehittämishanke eteneminen

Kehittämishanke päätettiin toteuttaa kokeilevan kehittämisen viidessä vaiheessa, jotka ovat: tavoite, tarve, kehitettävät ideat, kokeilut ja lopputulos (Hassi, Paju ja Maila 2015, 37). Hankkeen eteneminen on kuvattu kuviossa 5. Ensin tehtiin kohdeorganisaation henkilöstölle suunnattu alkukartoitus Webropol-kyselynä (liite 1). Tarkoitus oli kartoittaa henkilöstön näkemystä valittavista kehittämiskohteista. Samalla pyrittiin selvittämään asioita, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että tietyt väittämät olivat saaneet hei-

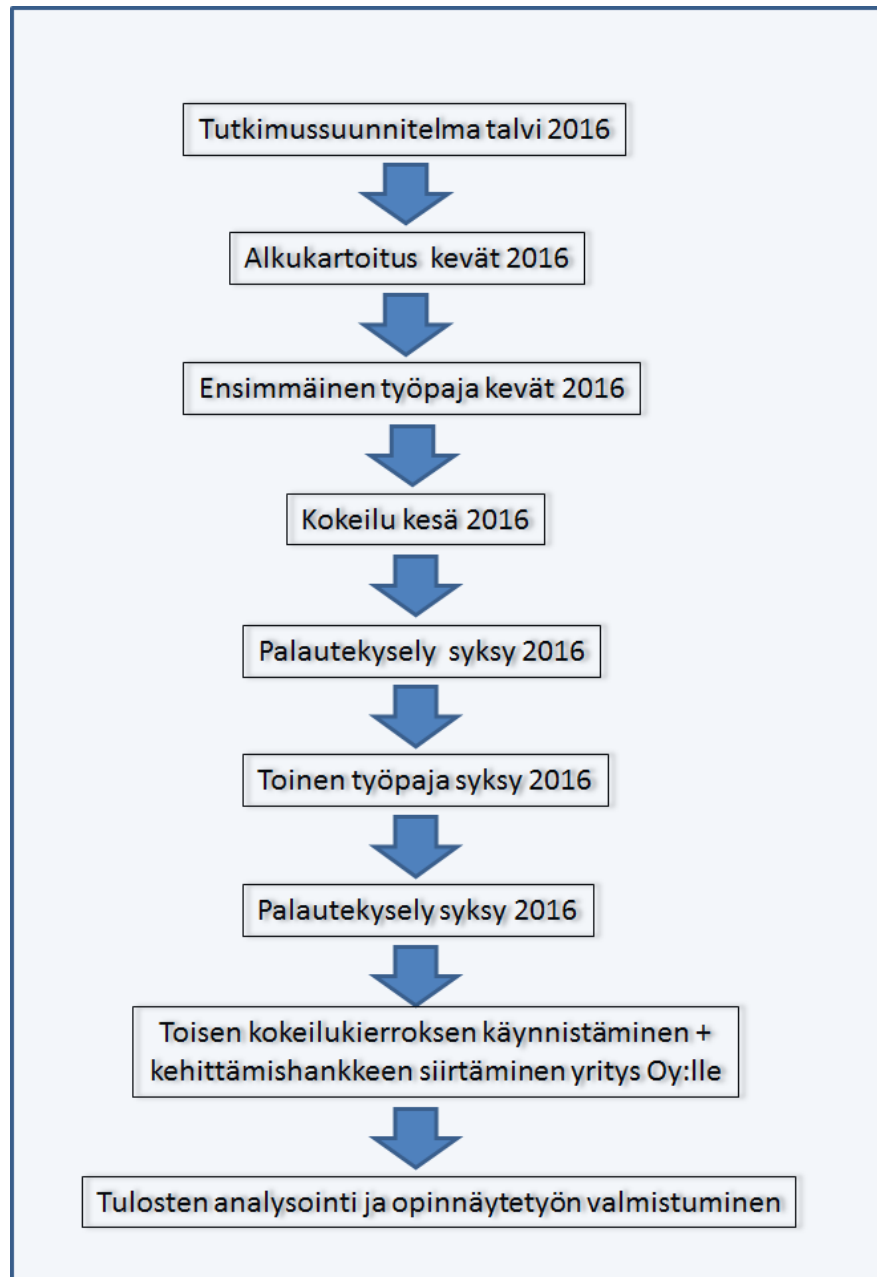
komppia tuloksia. Kysely laadittiin Great Place to Work -työhyvinvointikyselyn pohjalta. Kysely oli auki viikon. Tänä aikana 15 henkilöä vastasi kyselyyn.

Alkukartoituksen tulosten analysoinnin jälkeen kutsuttiin kohdeorganisaation tiimien esimiehet, avainasiakaspäällikkö ja työhyvinvoinnin kehittämistä kiinnostuneet työntekijät työpajaan. Vetäjien lisäksi työhön osallistui kahdeksan henkilöä.

Työpajassa valittiin kehittämiskohteeksi varahenkilöjärjestelmän luominen. Ennen toimeenpanoa pidettiin lyhyt organisaation sisäinen palaveri, jossa täsmennettiin kokeiluasetelmaa tarvittavilta osin. Kesän aikana suoritettiin ensimmäinen kokeilu.

Kokeilusta kysyttiin palautetta lomakkeella syksyllä. Saadun palautteen pohjalta valmisteltiin reflektiotapaaminen kohdeorganisaation yhden tiimin kanssa. Reflektiotapaaminen järjestettiin välittömästi. Osallistujille lähetettiin ennakkomateriaalia tutustuttavaksi ennen tapaamista. Tällä pyrittiin siihen, että itse tapaamisessa olisi pystytty luomaan varahenkilöjärjestelmän toimintamallin seuraava kokeilu. Tavoitteena oli, että päätökset olisi pystytty tekemään yhden tapaamisen aikana ja ottamaan välittömästi myös käytäntöön.

Reflektiotapaamisessa sovittiin myös kokeilun seurannasta ja jatkotoimenpiteiden vastuista.



KUVIO 5. Työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin - kehittämishankkeen eteneminen

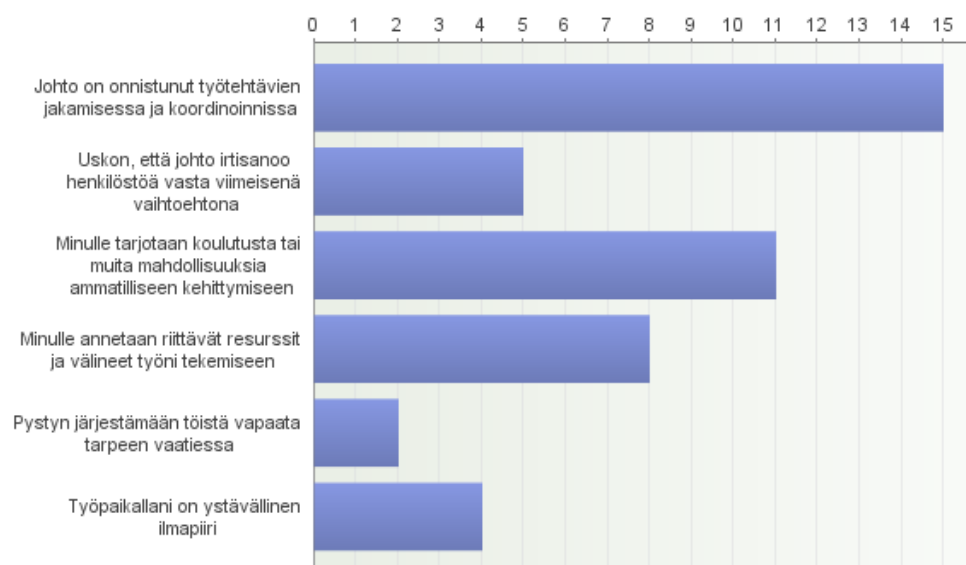
Työpajojen eteneminen dokumentoitiin tarkasti. Päätetyt asiat ja aiheeseen liittyvät kommentit kirjattiin muistioihin jatkotyöskentelyn helpottamiseksi. Muistiot jaettiin myös kehittämistyöhön osallistuneille henkilöille. Muistiinpanoilla varmistettiin se, että kaikki tutkimuksen kannalta olennainen tieto taltioitui ja niihin voitiin palata kehitystyön edetessä.

4 KEHITTÄMISHANKEEN TULOKSET

Neljännessä pääluvussa käsitellään aineiston hankintaa ja sen analysointia. Lisäksi käydään läpi, miten organisaation työhyvinvointia voidaan parantaa kokeilevan kehittämisen keinoin. Lisäksi tarkastellaan kohdeorganisaatiossa toteutetun kokeilun, varahenkilöjärjestelmän luomisen kehittämisen ja kuvaillaan sen onnistuminen.

4.1 Kehittämiskohteen valinta

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 15 henkilöä, eli vastausprosentti oli 48. Saadut vastaukset analysoitiin ja esiteltiin kehittämistiimille työpajassa. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi valikoitui väittämä "Johto on onnistunut työtehtävien jakamisessa ja koordinoinnissa". Kaikki vastaajat olivat valinneet tämän vaihtoehdon (15 ääntä). Seuraavaksi tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi valikoituivat väittämät "Minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen" ja "Minulle annetaan riittävät resurssit ja välineet työni tekemiseen". Kuviossa 6 on esitetty ne asiat, joita henkilöstö toivoo kyselyn perusteella kehitettävän.



KUVIO 6. Työhyvinvointikyselyn kohdat, joihin toivotaan parannusta

Väittämän "Johto on onnistunut työtehtävien jakamisessa ja koordinoimisessa" alhaiseen pistemäärään on vaikuttanut muun muassa seuraavat seikat:

- Epätasaisuus (suuret asiakassiirrot palkkatiimiin ja tilitiimin välillä sekä osin epätasaisesti jakautuneet asiakaskuormat)
- Ylitöiden epätasainen kertyminen
- Esimiesten kiire
- Organisoitavuuden puute
- Resurssien puute
- Työntekijöiden oma yhteistyökyky ja/tai -halu
- Varahenkilöjärjestelmän puute
- Tiedottamisen sekavuus - asiat muuttuvat matkan varrella
- Palkkauksen epätasaisuus
- Liian isot tiimit.

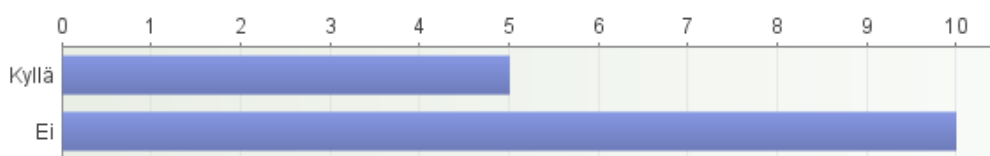
Väittäjä "Minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittämiseen" koettiin toiseksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Alhaiseen pistemäärään kyselyn mukaan on vaikuttanut muun muassa seuraavat seikat:

- Organisaatio ei tue ulkopuoliseen koulutukseen pääsemistä (esimerkiksi KLT-tutkinnon suorittaneet)
- Verkkokurssi koetaan sekä hyväksi että huonoksi vaihtoehdoksi (koulutustarjonta ei aina vastaa tarpeeseen)
- Työajalla opiskelu ei onnistu
- Johto ei ole kiinnostunut kartoittamaan työntekijöiden osaamista
- Johto ei ole kiinnostunut selvittämään työntekijöiden kehittymistavoitteita.

Kolmanneksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi valikoitui riittävien resurssien ja työvälineiden saaminen työn suorittamiseksi. Alhaisiin pisteisiin on vaikuttanut muun muassa seuraavat seikat:

- Ohjelmissa ilmenevät ongelmat ja päivitysten huonot ajankohdat (ei riittävästi tunnuksia, tulostimet väärässä paikassa, ohjelmat hidastelevat)
- Töiden koordinointi (työmäärät eivät jakaudu tasapuolisesti, ei ole aikaa töiden tekemiseen tai työn laatu kärsii)
- Avokonttori koetaan haasteelliseksi
- Vajaat pohjatiedot toiselta työntekijältä siirtyvästä uudesta asiakkaasta
- Johdolta puuttuu substanssiosaaminen.

Kyselyn avulla kartoitettiin myös henkilöstön mielipidettä siitä, oliko työhyvinvointikyselyn tulokset huomioitu työympäristön kehittämisessä. Kuviossa 7 on esitetty henkilöstön mielipide kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuudesta. Vastaajista enemmistö (2/3) oli sitä mieltä, ettei työhyvinvointikyselyn tuloksia oltu huomioitu työympäristön kehittämisessä. Loput vastaajat, eli 1/3 koki, että työhyvinvointikyselyt tulokset olivat vaikuttaneet kehittämistoimenpiteisiin.



KUVIO 7. Työhyvinvointikyselyn tulosten vaikuttavuus kehittämistoimenpiteisiin

Alkukartoituksessa pyysimme henkilöstöä myös kuvaamaan ajatuksia siitä, miten työhyvinvointikyselyn tuloksia heidän mielestensä organisaatiossa viedään käytäntöön. Vastauksista pystyi päättelemään, että osa oli vastannut kysymykseen kokemuksiansa perustella kun taas osa vastaajista kuvaili toivetilaa, miten tätä tulisi tehdä käytännössä. Keskeisimmät havainnot olivat, että henkilöstö kokee kyselyt turhauttaviksi, kun ne eivät

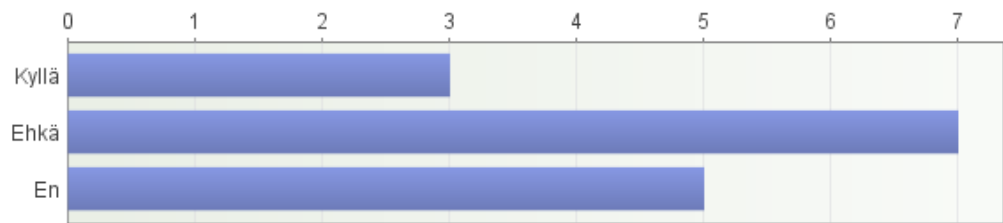
johda käytännön toimenpiteisiin. On tunne, että kyselyitä tehdään, mutta mikään ei muutu. Johdon ja esimiesten sitoutumista peräänkuulutettiin kuten myös työryhmän tai tiimin, joka voisi osallistua kehittämiseen. Vastauksien perusteella kaivattiin konkreettisia muutoksia ongelmakohtiin. Toivottiin myös olemassa olevien toimintatapojen käyttöönottoa kriittisissä tilanteissa, joita ovat muun muassa asiakkaiden vaihdot, ongelmatilanteet, liukumasaldojen purut ja lomien ajallaan pitäminen.

Vastaajia pyydettiin myös kirjaamaan kolme asiaa, jotka he kokivat työyhteisön vahvuuksina. Vahvuuksilla tarkoitettiin asioita, joiden koettiin olevan työyhteisössä hyvin ja joita tulisi vaalia jatkossakin. Tähän kysymykseen vastasi 12 henkilöä. Vahvuuksiksi koettiin:

- Työkaverit
- Joustava työaika
- Hyvä yhteishenki ja työilmapiiri
- Luottamus työntekijöihin
- "Verkostojen vahvuus" -> Saadaan apua kun sitä tarvitaan
- Kehittymismahdollisuus, jos vain itsellä on halua
- Esimiesten tavoitettavuus
- Kulttuuri/liikuntaetu plussaa
- Talosta löytyy muutama vahva KLT-tason osaaja, joilta voi tarpeen tullen aina kysellä apua asioihin, joita ei itse osaa vielä ratkoa.
- Auttamisen halu ja -taito sekä hyvä keskustelukulttuuri
- En tiedä. Ennen palkkaosastolla tehtiin yhteistyötä, nyt osa tekee ja osa ei. kaikilla on kuitenkin aina ne omat listansa.
- Hiljaista tietoa on paljon (hyödynnetäänkö?)
- Luotettava työpaikka/työnantaja.

Lopuksi kysyttiin vielä henkilöstön halukkuutta osallistua työpaikan työhyvinvoinnin kehittämiseen (kuvio 8). Noin puolet vastaajista ilmoitti, että he saattaisivat innostua osallistumaan kehittämiseen, kolme vastaajaa ilmaisi haluavansa osallistua ja viisi henkilöä, eli 1/3 vastaajista ei haluaisi osallis-

tua työpaikan hyvinvoinnin kehittämiseen.



KUVIO 8. Henkilöstön halukkuus osallistua työpaikan hyvinvoinnin kehittämiseen

4.2 Kokeilevan kehittämisen työpaja

Kokeilevan kehittämisen työpaja järjestettiin alkukartoituksen jälkeen keväällä 2016. Työpaja valmisteltiin alkukartoituskyselyn tulosten pohjalta. Työpajaan oli varattu kaksi tuntia aikaa. Kaikki ilmoittautuneet (kaksi tiimiesimiestä, asiakaspalvelupäällikkö ja viisi työntekijää) saapuivat paikalle.

Työpaja eteni seuraavasti:

1. Alustus (kohdeorganisaatio, tutkimuksen tausta ja tavoite, tutkimusaineisto, keskeiset käsitteet)
2. Alkukartoituksen tulosten läpikäynti
3. Tehtävänanto:
 - 15 minuutin keskustelu vierustoverin kanssa
 - Mitä halutaan lähteä kehittämään kokeillen ja onko työyhteisön vahvuuksissa jotain, jota kannattaisi vielä vahvistaa?
 - Tuotos: jokainen pari kirjaa 2-3 asiaa (1 asia/lappu), joita voisi lähteä kehittämään sekä yhden asian työyhteisön vahvuuksista, jota voisi vielä vahvistaa
 - Ideat kirjataan post-it-lapuille ja kiinnitetään seinään -> ryhmitellään -> otsikoidaan
4. Kokeilusuunnitelman laatiminen

5. Jatkosta sopiminen (kokeilun toteuttaminen käytännössä, palautteen kerääminen ja analysointi, päätöksenteko, eli otetaanko muutos osaksi käytäntöä, laajennetaanko koskemaan koko henkilöstöä, muutetaanko hypoteesia tai metodologia vai lopetetaanko kokeilu)

Työpajan tavoitteena oli suunnitella ketterästi työhyvinvoinnin kehittämiskohde ja sopia kehittämisen etenemisestä. Osallistujat johdateltiin teemaan lyhyellä alustuksella, jossa avattiin kehittämisen taustat ja lähtökohdat. Tämän jälkeen toteutettiin ideariihä. Osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään. Ryhmien piti keskustella kehitettävistä asioista sekä työyhteisön vahvuuksista. Keskustelun jälkeen jokainen ryhmä kirjoitti post-it-lapuille 2-3 kehittämistä ideaa ja vähintään yhden työyhteisön vahvuuden. Tämän jälkeen laput kiinnitettiin seinälle ja keskusteltiin yleisesti teemoista. Keskustelun jälkeen asiat ryhmiteltiin kolmeen kokonaisuuteen, joiden otsikoiksi valikoitui: yhteistyö, yksilön kehittäminen ja tasa-arvo.

Yhteistyö sisälsi kehittämistä ideoita, jotka koskivat varahenkilöjärjestelmää, tiimijakoa, työkuormaa ja auttamista. Yksilön kehittämisen kokonaisuuteen valikoituivat seuraavat ideat: koulutus, työntekijöiden kehittymishalukkuuden ja osaamisen selvittäminen. Tasa-arvo-kohtaan valikoitui työntekijöiden tasapuolisuus (työkuorman jakaminen, työvälineet ja niiden käyttö, ohjeistus, säännöt), siiloutumisen eliminointi ja tiedonkeruun automatisointi.

Työpajassa osallistujat määrittelivät työpaikan vahvuudeksi hienot työtilat, työnantajan luotettavuuden, liukuvan työajan, hyvän yhteishengen ja työilmapiirin sekä tiedon hyödyntämisen ja jakamisen.

Työpajan tavoite oli suunnitella ketterästi työhyvinvoinnin kehittämiskohde. Keskustelun jälkeen kokeiluksi valikoitui toimivan varahenkilöjärjestelmän luominen Lahden toimistoon. Todettiin, että kehittämiskohde on perusteltu työkuormien jakamisen, riskienhallinnan ja tasalaatuisen palvelun varmistamisen perusteella. Samalla sovittiin, että kohdeorganisaation tiimit pitävät viikon sisällä sisäiset palaverit, joissa päätetään yksityiskohtaisesti,

kuka/ketkä kokeilevat varahenkilöjärjestelmää. Kehittämishankkeen kokeiluasetelma on kuvattu kuviossa 9.

Kohderyhmä:

Lahden toimiston henkilöstö

Konkreettinen asia, mitä tapahtuu:

toimivan varahenkilöjärjestelmän luominen

Miksi tämä tapahtuu:

työkuormien jakaminen, riskienhallinta, tasalaatuisen palvelun varmistaminen

KUVIO 9. Kokeiluasetelma työpajassa

Kohdeorganisaation tiimi X piti täsmentävän palaverin työpajassa sovitulla tavalla. Palaveriin osallistui yhteensä neljä henkilöä. Palaverissa sovittiin seuraavat periaatteet:

1. Molemmat kirjanpitäjät esittäytyvät asiakkaalle.
2. Toinen kirjapitäjä on aina cc:na sähköpostissa siihen saakka, kunnes Extranet otetaan käyttöön.
3. Kuukauden alussa valmiiksi tehtävät asiakkaat priorisoidaan ensimmäisenä.
4. Kirjanpitäjät voivat työskennellä ns. parina, mutta tämä ei sulje mahdollisuutta olla varahenkilönä myös muiden kirjapitäjien asiakkaille tai antaa omia asiakkaita muille kuin parille tehtäväksi.
5. Työajan seurantaan on tehtävä merkintä varahenkilöstä.

6. Tiimissä X visualisoidaan kirjanpitäjien asiakaslistat. Varahenkilö- vaihtoehdot tarkistetaan visuaalisen listauksen avulla.

Palaverissa päätettiin ensimmäiseen kokeiluun tulevat asiakkaat ja niille valitut varahenkilöt. Kokeilu päätettiin käynnistää heti.

4.3 Varahenkilöjärjestelmä-kokeilun palautekysely

Kokeilukierroksen jälkeen kokeiluun osallistuneille henkilöille tehtiin palautekysely (liite 2). Sen tarkoitus oli kartoittaa kokeilun herättämät positiiviset ja rakentavat huomiot sekä kokeilun aikana heränneet kysymykset ja uudet ideat. Palautekyselyyn tuli yhteensä neljä vastausta, eli vastusprosentti oli noin 60.

Tulosten perusteella voitiin todeta, että varahenkilöjärjestelmän luominen kohdeorganisaatioon on tärkeää. Varahenkilöjärjestelmä tukee tehtävien tekemistä ja sijaisuuksien hoitamista mukaan lukien pikatilanteet. Tietoisuus siitä, että työtehtävät hoituvat myös poissaolon aikana lisää työhyvinvointia ja työntekijän jaksamista. Varahenkilöjärjestelmän koettiin parantavan myös työn laatua. Varahenkilö saattaa huomata virheitä, jotka muuten jäisivät havaitsematta.

Varahenkilöjärjestelmä tukee myös henkilöstön osaamisen kehittämistä. Henkilöstön ammattitaito lisääntyy ja osaaminen laajenee.

Varahenkilöjärjestelmän luominen sai myös rakentavaa palautetta. Kokeilun ajankohta koettiin haasteelliseksi. Lyhyen aikavälin tavoite oli saada sijaisuudet pyörimään kesälomien ajaksi. Tämän johdosta kokeilu toteutettiin sen hetken tarpeen mukaan. Kokeilukierrosten väliin jäänyt aika piteni kesälomakauden vuoksi.

Kokeiluun käytetty aika sai muutakin kritiikkiä. Todettiin, että jos varahenkilö tekee uutta asiakasta vain lyhyen ajan, ei hän ehdi perehtymään asiakkaaseen kunnolla eikä varahenkilönä toimimisesta ole hyötyä seuraavaa kertaa ajatellen. Asiakkaaseen liittyvät yksityiskohdat ovat jo unohtuneet.

Haasteeksi koettiin myös se, miten asiakkaat kokevat varahenkilön. Jotkut saattavat vierastaa uutta henkilöä. Myös tiedonkulku asiakkaan ja kirjanpitäjän välillä saattaa kärsiä.

Kyselyn mukaan varahenkilöjärjestelmän luomista voisi edesauttaa myös palkitsemisjärjestelmän ja seurannan avulla. Tärkeäksi koettiin myös se, että varahenkilöjärjestelmä ei saa jäädä työntekijöiden vastuulle, mikä painottaa esimiestyön tärkeyttä asiassa.

Kokeilun positiiviset vaikutukset ylittivät kokeilun aiheuttamat haasteet. Ideoiden määrä antaa mielikuvan, että kokeilussa mukana olleet työntekijät ovat innostuneita kehittämään kokeilua edelleen. Saatujen palautteiden pohjalta oli mahdollista suunnitella kokeilun seuraava kierrosta. Alkuperäiset palautevastaukset on esitelty liitteessä 3.

4.4 Kokeilevan kehittämisen toinen työpaja

Kokeilevan kehittämisen toiseen työpajaan kutsuttiin ensimmäiseen kokeilukierrokseen osallistuneista kolmesta tiimistä yksi. Tässä vaiheessa päätettiin keskittyä vain kyseiseen tiimiin (tiimi X). Ensimmäinen kokeilukierros vietii tiimi X:ssä suunnitelmien mukaan läpi. Lisäksi tiimi X oli sitoutunut kehittämishankkeen läpiviemiseen.

Toinen työpaja järjestettiin palautekyselyn jälkeen. Ennen työpajaa tiimin jäsenille lähetettiin ennakkotehtävä ja etukäteismateriaalia tutustuttavaksi. Näin tavoiteltiin nopeita päätöksiä työpajassa.

Tiimin jäseniä oli pyydetty valitsemaan omista asiakkaistaan yksi tai useampi asiakas (työtuntimäärä yhteensä 4-5 h/kk), jolle hän toivoi saavansa varahenkilön. Asiakkaiden nimet tuli ilmoittaa esimiehelle työpajaa edeltävänä päivänä. Saatujen tietojen perusteella esimiehen piti luonnostella työpajaan ehdotus varahenkilöistä. Tavoite oli, että työpajassa tehtäisiin päätökset seuraavan kierroksen varahenkilöistä ja luotaisiin varahenkilöjärjestelmän toimintatapamalli.

Ensimmäisellä kokeilukierroksella olleista varahenkilöjärjestelyistä kaksi päätettiin ottaa käytäntöön. Sovittiin, että niistä voidaan myös tiedottaa asiakkaille välittömästi. Muut kokeilussa olleet varahenkilöjärjestelyt päätettiin jättää odottamaan. Tähän vaikutti muun muassa toimiston muuttunut työntekijätilanne ja tarve jakaa asiakkaita uudella tavalla syksyn aikana. Keskustelussa todettiin, että varahenkilöjärjestelmä on sellainen, jota pitää olla mahdollista tarkistaa työtilanteen mukaan.

Toisen kokeilukierroksen varahenkilöt päätettiin työpajassa. Keskustelun perusteella päädyttiin valitsemaan neljän työntekijän suunnilleen saman tuntimäärän asiakkaille varahenkilöt. Todettiin, että kenenkään henkilön työmäärä ei lisääntyisi tällä järjestelyllä. Tiimin muiden työntekijöiden asiakkaiden varahenkilöiden nimeämistä päätettiin jatkaa seuraavalla kierroksella.

Työpajassa sovittiin varahenkilöjärjestelmän luomisen yleisistä periaatteista:

- Pienemmille asiakkaille nimetään yksi varahenkilö, isommille asiakkaille yksi tai kaksi varahenkilöä.
- Ennen ekstranetin käyttöönottoa varsinainen kirjanpitäjä vastaa yhteydenpidosta asiakkaan kanssa. Hän lähettää tärkeät viestit edelleen varahenkilölle.
- Mikäli sähköpostijakelussa on useampi henkilö, liitteiden tallentamisesta oikeisiin kansioihin vastaa se henkilö, kenen nimi on jakelussa ensimmäisenä.
- Ensimmäisellä kerralla varahenkilö ja varsinainen kirjanpitäjä tarkistavat ensimmäisen kuukauden kirjanpidon yhdessä ennen sen päättämistä.
- Varsinainen kirjanpitäjä ja varahenkilö sopivat keskenään ajan, jolloin varahenkilö perehdytetään asiakkaan kirjanpitoon. Esimiehelle ilmoitetaan sovitusta perehdyttämisestä.

Työpajassa luotiin etukäteismateriaalin pohjalta tiimi X:lle varahenkilöjärjestelmän toimintatapamalli, jossa huomioitiin sekä uudet että vanhat asiakkaat.

Vanhat asiakkaat (kuvio 10)

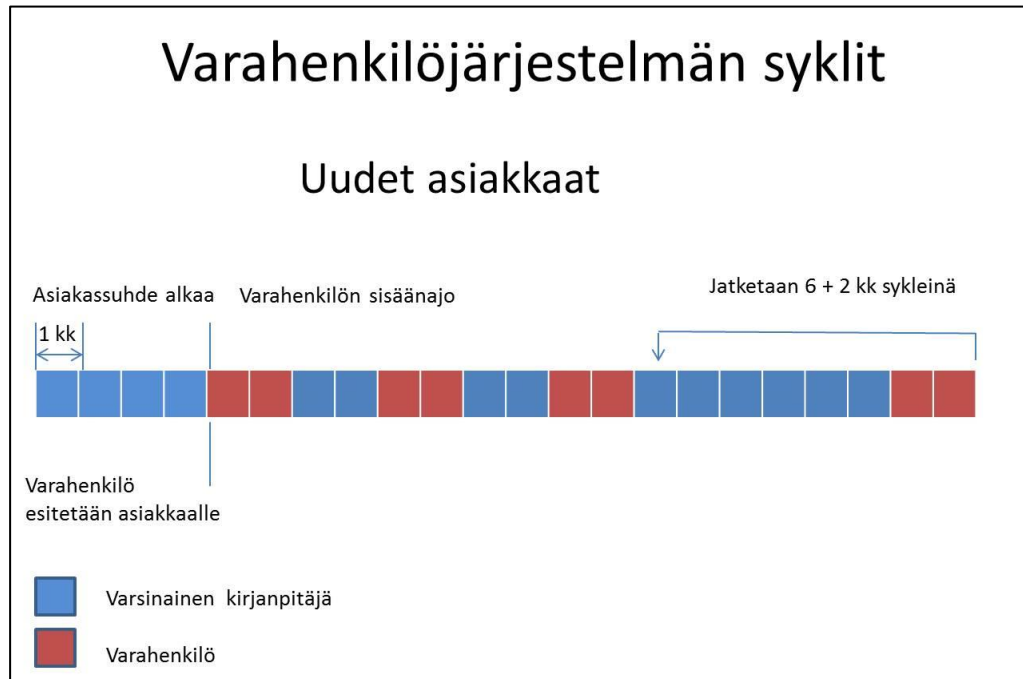
1. Vanhoille asiakkaille nimetään varahenkilöt maltillisesti askel kerrallaan. Asiakkaille ilmoitetaan nimetystä varahenkilöstä välittömästi. Lähtökohtaisesti tiedottamisesta vastaa varsinainen kirjanpitäjä. Joissain tapauksissa tiedottamisen saattaa hoitaa esimies. Tiedottamisen tueksi laaditaan mallipohja: *"Perehdytän kirjanpitäjä Matti Meikäläistä yrityksenne kirjanpitoon. Meille on tärkeää, että pysymme turvaamaan palvelunne kaikissa tilanteissa."*
2. Asiakkaalle vahvistetaan nimetty varahenkilö ensimmäisen kierroksen (2 kk) jälkeen.
3. Nimeämisen jälkeen varahenkilö hoitaa asiakkaan kirjanpidon kolme kertaa kahden kuukauden välein (= 10 kk), minkä jälkeen siirrytään seuraavaan sykliin: varsinainen kirjanpitäjä tekee kuusi kuukautta ja varahenkilö kaksi kuukautta.



KUVIO 10. Vanhan asiakkaan varahenkilöjärjestelmän toimintatapamalli

Uudet asiakkaat (kuvio 11)

1. Uusille asiakkaille nimetään varahenkilö heti alussa. Tämä ilmoitetaan asiakkaalle käynnistyspalaverissa, johon tilanteen mukaan osallistuu myös varsinainen kirjanpitäjä ja nimetty varahenkilö.
2. Varsinainen kirjanpitäjä perehtyy ensin itse hyvin uuteen asiakkaaseen ja tekee kirjanpidon neljän kuukauden ajan. Tämän jälkeen varahenkilö tekee kolme kahden kuukauden pituista jaksoa, joiden välissä varsinainen kirjanpitäjä tekee kahden kuukauden jaksot. Tämän jälkeen siirrytään käytäntöön, jossa varsinainen kirjanpitäjä tekee puolen vuoden jaksoja, joiden välissä nimetty varahenkilö tekee kaksi kuukautta kyseisen asiakkaan kirjanpitoa.



KUVIO 11. Uuden asiakkaan varahenkilöjärjestelmän toimintatapamalli

Varahenkilöjärjestelmän edelleen kehittäminen

- Tavoitteena on, että tiimillä on tulevaisuudessa valmis varahenkilö-matriisi.
- Varahenkilö-matriisiin luomiseen varataan riittävästi aikaa, että työntekijät eivät kuormitu liikaa.
- Esimies vastaa varahenkilöjärjestelmän edelleen kehittämisestä.
- Seuraava tapaaminen järjestetään tammikuun alkupuolella. Tällöin arvioidaan toisen kokeilukierroksen kokemuksia ja kehitetään varahenkilöjärjestelmää edelleen.
- Seuraava isompi kokeilukierros tehdään ennen kesälomia huhti – toukokuussa 2017.

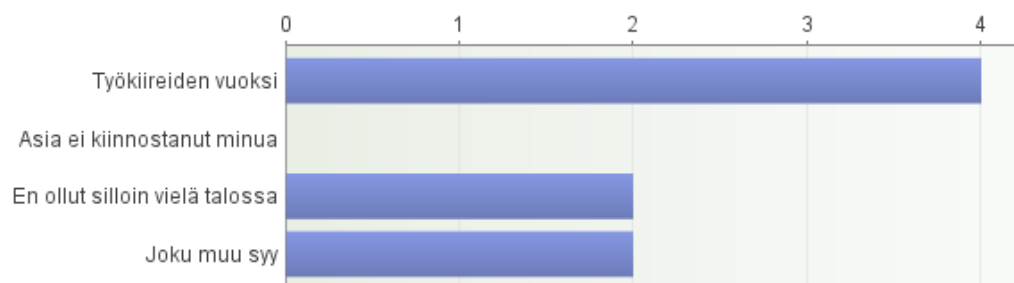
Työpajan loppuksi vielä todettiin, että varahenkilöjärjestelmän luominen on perusteltua ja kannatettavaa. Asiaa on yritetty korjata jo pitkään ja kantavana ajatuksena kannattaa pitää sekä maltti että pienet askeleet. Varahenkilöjärjestelmää ei luoda kertarysäyksellä vaan kokeillen kehittäen.

4.5 Palautekysely kokeilevan kehittämisen prosessista työhyvinvoinnin kehittämisessä

Toisen työpajan jälkeen tehtiin vielä koko toimiston henkilöstölle suunnattu kysely, jolla kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä ensimmäisen kokeilun, eli varahenkilöjärjestelmän kehittämisen onnistumisesta ja kokeilevan kehittämisen mahdollisuuksista työhyvinvoinnin kehittämisessä tulevaisuudessa.

Kysely tehtiin Webropol-kyselynä (liite 4) ja vastausaikaa annettiin kaksi päivää. Määräaikaan mennessä kyselyyn oli vastannut 19 henkilöä, eli vastausprosentti oli 54 %. Vastajat olivat jakautuneet niin, että yhdeksän vastaajaa oli siitä tiimistä, jossa varahenkilöjärjestelmän luomisen kokeilua jatkettiin ensimmäisen kierroksen jälkeen. Loput kymmenen henkilöä olivat kahdesta muusta tiimistä.

Vastaajista 11 ilmoitti osallistuneensa vuonna 2016 tehtyyn kokeilevan kehittämisen hankkeeseen. Loput kahdeksan vastaajaa eivät olleet osallistuneet kokeiluun, joista puolet ilmoitti syyksi työkiireet. Muilla osallistumattomuus johtui joko siitä, ettei henkilö ollut tuolloin vielä talossa tai jostain muusta syystä. Kukaan vastanneista ei ilmoittanut osallistumattomuutensa syyksi kiinnostuksen puutetta. Kuviossa 12 on esitetty esteet, joiden vuoksi kohdeorganisaation työntekijät eivät osallistuneet kokeiluun.



KUVIO 12. Kokeilevan kehittämisen kokeiluun osallistumisen esteet

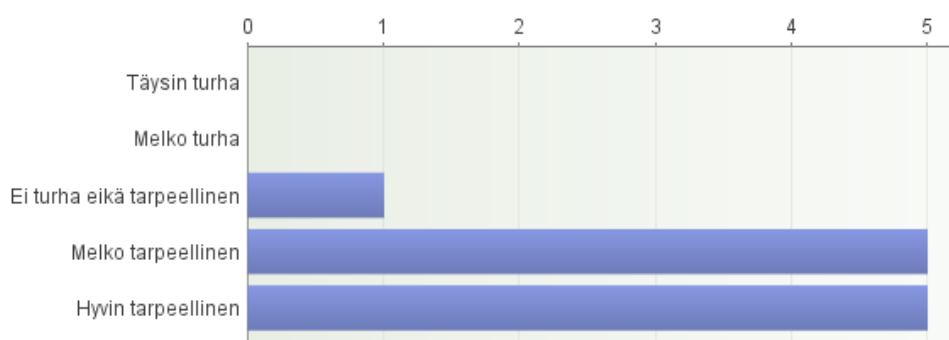
Kyselyssä kartoitettiin kaikkien vastaajien halukkuutta osallistua tulevaisuudessa työhyvinvoinnin parantamiseen kokeilevan kehittämisen keinoin. Kaikista vastaajista kahdeksan ilmoitti halukkuutensa osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen kokeillulla tavalla tulevaisuudessa. Yhdeksän vastaajaa osallistuisi mahdollisesti ja loput kaksi henkilöä ilmoittivat, etteivät he osallistuisi kehittämisprosessiin. Valtaosa kaikista vastaajista (17 henkilöä, eli noin 90 %) piti kuitenkin mahdollisena osallistumistaan tulevaisuuden kehittämisprosesseihin.

Kehittämisprosessiin osallistumisesta mainittiin seuraavia näkökulmia:

- Oma osallistuminen on mielekästä; voi kertoa mielipiteensä, kuulla muiden mietteet. Sitoutuu hyvin näin toteutukseen.
- Kehittäminen on tärkeää
- Tämä vaatii kaikilta osapuolilta osallistumista ja erityisesti tehokasta seuranta, että kokeilu lähtee pyörimään ja että se toteutuu. Eli nyt ei ehkä päästy kunnolla tämän kokeilun kanssa kovinkaan pitkälle, kun kesälomatkin olivat välissä
- Eli en osaa sanoa, oliko tästä vielä työhyvinvointiin parantavaa vaikutusta, sen näkee vasta pidemmällä tähtäimellä. Kyllä helposti toisen opastaminen vie suhteessa aikaa siihen kuin tekisit itse.

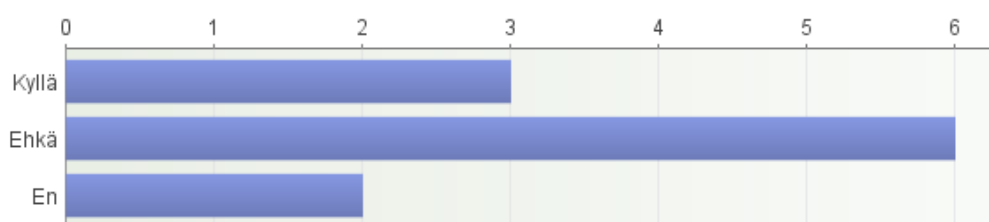
Vastauksista ilmenee, että osallistuminen koetaan tärkeäksi. Sen avulla pääsee vaikuttamaan. Osallistuminen myös lisää henkilöstön sitoutumista valittuihin kehittämiskohteisiin. Kriittiseksi koettiin laaja-alainen ja aktiivinen osallistuminen. Seuranta ei saisi unohtaa. Kehittäminen kannattaa, jos sillä saadaan aikaan muutoksia ja jos päätetyt toimepiteet viedään loppuun saakka.

Kuviossa 13 on esitetty kokeiluryhmän mielipiteet kokeilun tarpeellisuudesta. Suurin osa työhyvinvoinnin parantamisen kokeilussa mukana olleista henkilöistä kuvaili kokeilua melko tarpeelliseksi (viisi henkilöä) tai hyvin tarpeelliseksi (viisi henkilöä). Yksi ilmoitti, että kokeilu ei ollut turha eikä tarpeellinen. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut, että työhyvinvoinnin parantamisen kokeilu olisi ollut turha.



KUVIO 13. Kokeiluryhmän mielipide kokeilun tarpeellisuudesta

Kolme vastaajaa, eli noin 27 % vastaajista koki päässeensä vaikuttamaan työhyvinvoinnin parantamiseen osallistumalla kokeiluun (kuvio 14). Vähän yli puolet vastaajista ilmoitti päässeensä mahdollisesti vaikuttamaan kehittämiseen ja loput kaksi kokivat, etteivät olleet päässeet vaikuttamaan työhyvinvoinnin parantamiseen osallistumalla kokeiluun. Valtaosa vastaajista (82 %) koki kuitenkin, että olivat ainakin mahdollisesti päässeet vaikuttamaan kokeilun kautta työhyvinvoinnin parantamiseen.



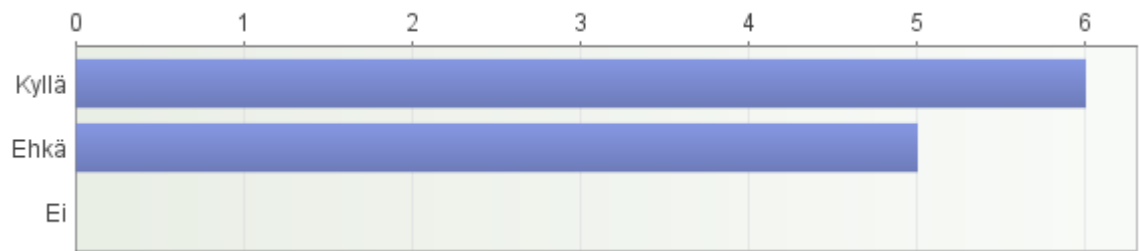
KUVIO 14. Kokeiluryhmän mielipide vaikutusmahdollisuuksista työhyvinvoinnin parantamiseen

Vaikutusmahdollisuuksia kokeiluun osallistuneet kuvailivat avoimessa kysymyksessä seuraavasti:

- Oli kiva huomata kuinka osallistujat innostuvat tästä varamiesjärjestelmän kehittämisestä!
- Toivon, että työhyvinvointia kehitettäisiin edelleen
- Sama kuin aiemmassa kohdassa: Tämä vaatii kaikilta osapuolilta osallistumista ja erityisesti tehokasta seurantaan, että kokeilu lähtee pyörimään ja että se toteutuu. Eli nyt ei ehkä päästy kunnolla tämän kokeilun kanssa kovinkaan pitkälle, kun kesälomatkin olivat välissä. Eli en osaa sanoa, oliko tästä vielä työhyvinvointiin parantavaa vaikutusta, sen näkee vasta pidemmällä tähtäimellä. Kyllä helposti toisen opastaminen vie suhteessa aikaa siihen kuin tekisit itse. Ja aina on riski, kun opastat asiakkaan toiselle henkilölle että kyseinen henkilö siirtyy muihin tehtäviin, jolloin opastus on mennyt hieman hukkaan. Tämä kokeilu pitää saada isoihin asiakkaisiin, jotka ovat niitä kriittisempiä kohteita.

Kyselyssä kartoitettiin myös kokeiluun osallistuneiden henkilöiden näkemystä siitä, voisiko Great Place to Work -työhyvinvointikyselyssä havaittuja ongelmakohtia käsitellä työyhteisössä vuosittain kokeilevan kehittämisen keinoin niin, että siitä tulisi pysyvä käytäntö. Tavoitteena oli selvittää, voisiko kokeilevan kehittämisen prosessi toimia organisaatiossa työhyvinvoinnin parantamisessa vuosittaisena kehitysmetodina.

Vastaajista 6 (noin 32 %) ilmoitti, että heidän mielestään Great Place to Work -työhyvinvointikyselyssä havaittuja ongelmakohtia voisi lähteä korjaamaan kokeilevan kehittämisen keinoin (kuvio 15). Loput viisi henkilöä arvelivat, että se saattaisi olla mahdollista. Kaikki vastaajat suhtautuivat ajatukseen siis positiivisesti eikä kukaan ollut sitä mieltä, että kokeileva kehittäminen ei toimisi työhyvinvoinnin parantamisessa.



KUVIO 15. Kokeilevan kehittämisen prosessi käyttökelpoisuus työhyvinvoinnin parantamisessa

Avoimessa kysymyksessä vastaajat saivat kertoa mielipiteensä työhyvinvoinnin parantamisen käytäntöön viemisestä kokeilevan kehittämisen prosessin mukaan. Ehdotus oli, että vuosittain tehtävän Great Place to Work -työhyvinvointikyselyn ongelmakohtia pyrittäisiin ratkomaan kokeilevan kehittämisen prosessin avulla. Vastauksissa oli seuraavia näkökulmia:

- Vaatii yrityksen johdolta selkeän tahtotilan, jolla mahdollistetaan kokeilevan kehittämisen keinoin ongelmien käsittelyyn vaadittavat aikaresurssit työyhteisössä toimivilta esimiehiltä ja ammattilaisilta.
- Ei yhteinen kehittäminen muuten etene. Ylhäältä annetut komennot eivät ole tehokkaita vaan jokaisen oma miettiminen, osallistuminen.
- Se olisi kyllä hyvä, että kehittäisimme työhyvinvointia. taas on työntekijöitä lähdössä.
- Voisi ottaa joka vuosi vaikka pari pääasiaa, joita yritettäisiin kehittää. Keskittyen siis vain pariin asiaan eikä isoon joukkoon asioita.
- Pitäisi ainakin jollakin tavalla oikeasti kokeilla/pyrkiä muuttamaan ongelma/kehittämiskohteita tekemällä toisin asioita ja ottamalla henkilökunta mukaan suunnitteluun ja kokeiluun.

Kokeilevan kehittämisen periaatteisiin kuuluu, että hyvät kokeilut pyritään monistamaan myös muiden tahojen käyttöön. Valtaosa vastaajista (64 %) piti mahdollisena, että työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin voisi onnistua kohdeorganisaatiossa konsernitasolla laajem-

minkin. Muiden vastaajien mielestä tämä saattaisi olla mahdollista, mutta kukaan vastaajista ei tyrmännyt ideaa mahdottomana.

Työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin sai organisaatiossa kyselyn mukaan varsin positiivisen vastaanoton. Epävarmoja tekijöitä olivat aiemmin mainittujen lisäksi kehittämisen hitaus, henkilökunnan aikaresurssit ja osallistumismahdollisuudet.

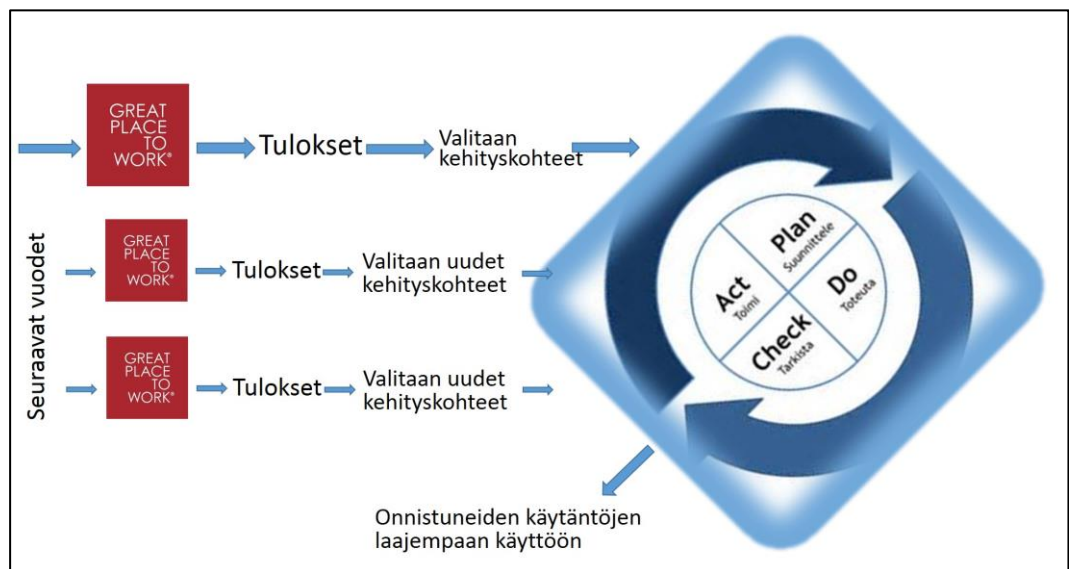
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

5.1.1 Organisaation työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin

Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten työhyvinvointia voisi parantaa kokeilevan kehittämisen keinoin. Ongelmaa lähestyttiin sekä valitun kokeilun että työhyvinvoinnin parantamisen prosessin kautta. Kehittämiss-hankeessa kokeiltiin, miten prosessi toimii ja voisiko kokeilussa olleesta kokeilusta muodostua pysyvä käytäntö organisaatioon.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi, joka on esitelty kuviossa 16. Prosessi noudattelee kokeilevan kehittämisen periaatteita.



KUVIO 16. Työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi etenee vaiheittain Great Place to Work -työhyvinvointikyselyn tulosten kautta kehittämistoimenpiteisiin. Valittuja ongelmakohtia lähdetään kehittämään kokeilevan kehittämisen prosessin avulla. Sama sykli toistuu vuosittain työhyvinvointikyselyn tulosten julkaisemisen jälkeen.

5.1.2 Varahenkilöjärjestelmän luominen – kokeilun vakiinnuttaminen

Kehittämishankkeessa testattiin, miten kokeileva kehittäminen toimii työhyvinvoinnin parantamisessa. Lisäksi yritettiin löytää vastausta siihen, miten kokeilusta voisi saada pysyvän toimintatavan kohdeorganisaatioon. Ongelmaa selvitettiin kehittämishankkeen aikana havainnoiden. Lisäksi varahenkilöjärjestelmän luomista työstiin työpajojen välissä tarpeen mukaan koolle kutsutuissa pikapalavereissa. Näiden tarkoitus oli ratkaista toteutus-, eli kokeiluvaiheeseen liittyviä avoimia kysymyksiä.

Toisen työpajan tuloksena syntyi sekä uuden että vanhan asiakkaan varahenkilöjärjestelmän toimintatapamallit. Prosessin lopputuloksena varahenkilöjärjestelmää päätettiin lähteä kehittämään seuraavien linjausten mukaisesti:

- Tavoitteena on, että tiimillä on tulevaisuudessa valmis varahenkilömatriisi.
- Varahenkilömatriisin luomiseen varataan riittävästi aikaa, että työntekijät eivät kuormitu liikaa.
- Esimies vastaa varahenkilöjärjestelmän edelleen kehittämisestä.
- Sovittiin aika (noin kolmen kuukauden kuluttua) ja tavoitteet seuraavalle tapaamiselle: toisen kokeilukierroksen kokemusten arviointi ja varahenkilöjärjestelmän edelleen kehittäminen.
- Päätettiin seuraavan isomman kokeilukierroksen ajankohdasta (noin puolen vuoden kuluttua)

Varahenkilöjärjestelmän edelleen kehittäminen siirrettiin kohdeorganisaation vastuulle toisessa työpajassa. Yhteinen mielipide oli, että varahenkilöjärjestelmän luominen on perusteltua ja kannatettavaa. Asiaa on yritetty korjata jo pitkään ja kantavana ajatuksena kannattaa pitää sekä maltti että pienet askeleet. Varahenkilöjärjestelmää ei luoda kertarysäyksellä vaan kokeillen kehittäen.

5.1.3 Työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin – prosessin vakiinnuttaminen

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös, miten työhyvinvoinnin parantamisesta kokeilevan kehittämisen keinoin muodostua pysyvä käytäntö. Tätä tutkittiin sekä havainnoimalla ongelmaa kehittämishankkeen edetessä että kysymällä kokeilussa mukana olleilta palautetta sen jälkeen, kun valitun kokeilun (varahenkilöjärjestelmän luominen) jatkaminen oli siirretty organisaation vastuulle.

Havainnoinnin pohjalta todettiin, että henkilöstö suhtautui kokeiluun varsin sitoutuneesti ja motivoituneesti. Tätä vahvistaa ilmoittautuneiden ja osallistuneiden henkilöiden lukumäärä työpajoissa. Työpajoissa henkilöstön osallistuminen oli aktiivista ja rakentavaa. Kehittäminen yhdessä koettiin tärkeäksi.

Saadun palautteen perusteella voidaan olettaa, että työhyvinvoinnin kehittäminen kokeilevan kehittämisen keinoin saattaisi toimia kohdeorganisaatiossa. Kaikki vastaajat uskoivat vähintäänkin neutraalisti kokeilevan kehittämisen mahdollisuuksiin työhyvinvoinnin parantamisessa eikä yhtään kielteistä vastausta tullut.

Kokeilevan kehittämisen käyttöönottoa työhyvinvoinnin kehittämisessä puoltaa edellä mainittujen asioiden lisäksi se, että kehittämishankkeen edetessä henkilöstön innostus kasvoi. Se näkyi muun muassa siinä, että kokeilukierroksen jälkeen tehdyn palautekyselyn vastausprosentti oli hiukan suurempi kuin alkukartoituskyselyn. Molemmissa kyselyissä kysyttiin

myös henkilöstön innokkuutta osallistua kehittämistyöhön, mikä oli suurempi ensimmäisen kokeilukierroksen jälkeen tehdyssä kyselyssä.

Toimintatavan vakiinnuttamiselle kriittisiä asioita ovat:

- Esimiehen sitoutuminen
- Prosessin vastuuttaminen
- Henkilöstön osallistumisen mahdollistaminen (ml. aikaresurssit)
- Avainhenkilöiden mukaan saaminen
- Kehittämiskohteiden priorisoiminen
- Vuorovaikutuksen varmistaminen
- Seuranta

5.2 Johtopäätökset

Kokeilevaa kehittämistä tehdään usein ketterän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Hyvin toteutettuna ketterä kehitys edistää henkilöstön hyvinvointia. Sen avulla voidaan saada muun muassa työssä kuormittuminen hallintaan. Ketterissä periaatteissa pyritään yksinkertaisuuteen – tekemättä jätetyn työn maksimointiin. Mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien määrittelyyn auttaa myös työtehtävien vaatimusten ja työntekijöiden osaamisten oikeanlaista kohdentamista. (Isomäki, Jokela, Kaisti, Känsälä, Könnölä, Lehtonen, Mäkilä ja ym.2014, 16.)

Ketterissä periaatteissa painotetaan jatkuvaa huomiota korkeaan laatuun. Tiimin jäsenet miettivät väliajoin kuinka tiimi voisi kehittyä sisäisesti ja toimia paremmin. Tavoitteena on työn tehostaminen ja selkeytyminen. Turhat työkäytännöt pyritään poistamaan. (Isomäki, Jokela, Kaisti, Känsälä, Könnölä, Lehtonen, Mäkilä ja ym. 2014, 16.)

Työhyvinvointia pitäisi kehittää sekä konsernitasolla että toimistoissa. Konsernitason työhyvinvointia edistävät toimenpiteet liittyvät muun muassa työterveyshuollon palveluihin ja työnantajakuvaan. Konsernitasolla päätettävät työhyvinvointia edistävät toimenpiteet vaikuttavat koko henkilös-

töön samalla tavalla. Työhyvinvoinnin parantaminen on kuitenkin yleensä tehtävä toimistotasolla. Tällöin kyetään ratkomaan arjen pulmatilanteita. Tällöin voidaan tarjota henkilöstölle mahdollisuus osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen. Sekä osallistumisella että kehittämistyöntuloksilla voidaan kohentaa työhyvinvointia. Osallistuminen ja yhdessä tekeminen lisäävät merkittävästi me-henkisyyttä.

Ketterä kehittäminen eroaa perinteisestä kehittämisestä organisaatiossa usein sillä, miten suunnittelemiseen suhtaudutaan. Epävarmuus ja jatkuva muutos on tunnusomaista liminaaltilassa oleville organisaatioille. Tällöin suunnitteluun käytetty aika menee hukkaan, jos suunnitteluun käytetään paljon aikaa ja resursseja. Tilanne on jo muuttunut ennen kuin suunnitelmaa päästään kokeilemaan ja viemään käytäntöön. Täten erityisesti jatkuvan muutospaineen alla olevien organisaatioiden tulisi suunnitella hyvin, mutta ketterästi ja kokeilla suunnitelmat, jotta nähdään, voiko suunnitelma olla toteuttamiskelpoinen. Onnistuminen mahdollistuu kokeilujen riittävän nopealla syklillä.

Toimistoille pitäisi antaa riittävä toimivalta, jotta työhyvinvoinnin parantamiseen liittyviä ylhäältä tulleita linjauksia voidaan muokata omaan toimintaan sopiviksi. Toimistot, kuten myös toimiston sisäiset tiimitkin voivat erota joidenkin asioiden suhteen merkittävästi toisistaan, jolloin valmista toimintatapaa pitäisi ainakin saada soveltaa omaan tilanteeseen sopivaksi. Avoimuus ja luottamus lisääntyvät henkilöstön päästessä vaikuttamaan omaan työympäristöön liittyvään kehittämiseen.

Kohdeorganisaatiossa ei ollut varahenkilöjärjestelmään liittyvää ohjeistusta. Sitä oli yritetty rakentaa jo pitkään tuloksetta. Tutkimusta tehdessä tutkijoilla ei ollut varmaa tietoa siitä, onko jossain konsernitasolla käytössä valmis varahenkilöjärjestelmä. Toimintatapamalli luotiin kokeilukierrosten aikana. Mikäli luotu varahenkilöjärjestelmä otetaan käyttöön edes jossain ja se lisää kyseisen tiimin tai toimiston työhyvinvointia, voidaan kehittämissankkeen aikana suoritettuun kokeiluun olla tyytyväisiä.

5.3 Tulosten luotettavuuden arviointi

Kehittämishankkeen toteutti kaksi opiskelijaa. Yhdessä tehden oli mahdollista arvioida yhdessä ajatuksia ja näkemyksiä tutkimuksen toteuttamisesta koko prosessin ajan. Kehittämishankkeeseen sisältyi useampi vaihe. Hankkeen aikana tehtiin useampi kysely ja muutama työpaja. Toteutustavan voidaan ajatella lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuudella (reliaabelius) tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ei-sattumanvaraisin tuloksiin sekä mittaustulosten toistettavuutta (Vilka 2015, 194).

Tutkimusta tehdessä on vaikea varmistua siitä, miten huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat vastanneet kyselyyn, eli väärinymmärryksiä on vaikea hallita (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Tämän tutkimuksen kyselyiden avoimiin kysymyksiin saatiin paljon vastauksia ja niistä voitiin päätellä, että vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset oikein. Myös tämä lisää kyselyssä saatujen tulosten luotettavuutta.

Kehittämishankkeen eteneminen dokumentoitiin huolellisesti. Työpajoista laadittiin tarkat muistiot, mikä onnistui hyvin, kun toinen tutkijoista pystyi keskittymään dokumentointiin toisen alustaessa keskustelua. Kun molemmat olivat olleet kehittämistilanteissa mukana, voitiin muistiinpanojen oikeellisuus tarkistaa vielä jälkikäteen. Myös havainnointiin työpajojen aikana voitiin keskittyä huolellisemmin, kun sitä teki kaksi ihmistä samanaikaisesti, minkä jälkeen havainnoista kyettiin keskustelemaan ja vetämään johtopäätöksiä.

Toinen tutkijoista oli kohdeyrityksen työntekijä. Havainnoinnin kohdalla se voi olla luotettavuutta lisäävä seikka. Toisaalta tämä saattaa myös heikentää tutkimuksen luotettavuutta, sillä on epävarmaa, pystyikö tutkija kehittämishankkeen aikana irtaantumaan riittävästi roolistaan työyhteisön jäsenenä. Puolueettomuusnäkökulmaa on tärkeä pohtia tutkimushankkeissa, sillä usein tutkimusryhmän jäsenet ovat itse osa tutkimaansa yhteisöä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133; Vilka 2015, 198 mukaan).

Kokeilukierrosten väliin jäänyt aika ei ollut ehkä optimaalinen kyseisessä kokeilussa. Kesälomien takia kierrosten väliin jäänyt aika oli ehkä turhan pitkä, jotta kehittäminen olisi ollut ketterää. Toisaalta nopeampaa sykliä juuri varahenkilöjärjestelmän luomisessa olisi kohdeorganisaatiossa ollut haasteellista toteuttaa työn luonteen ja henkilöstön työkuorman vuoksi.

Toimintatutkimuksen avulla päästiin pureutumaan tutkimusongelmaan ja alakysymyksiin. Tutkimuksen pätevyys (validius) tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksessa tutkittavaa ongelmaa (Vilkkä 2015,193).

Kanasen (2015, 339) mukaan tukija tulkitsee aina ympäristöönsä oman viitekehänsä kautta, mikä voi johtaa tulkintavirheisiin. Tämän tutkimuksen tekijät edustivat sekä yksityistä että julkista sektoria, joiden toimintaympäristöt eroavat toisistaan.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 94) painottavat tutkimusprosessin kuvaamisen tulkintojen perustelemisen tärkeyttä, sillä tällöin lukijat voivat tehdä omia johtopäätöksiään tutkimuksen luotettavuudesta. Tämän raportin kolmannessa luvussa on kuvailtu yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin eteneminen. Tämä antaa myös lukijoille mahdollisuuden arvioida johtopäätösten oikeellisuutta ja luotettavuutta.

5.4 Tulosten käytettävyys kehittämisen kohteena olevaan toimintaan ja siirrettävyys

Varahenkilöjärjestelmän toimintamallin laaja-alaisemman käyttöönoton varmistamiseksi tulisi huolehtia, että organisaatiolla on riittävä tietotaito kokeilevan kehittämisen menetelmästä (PSDA-sykli), ketteristä menetelmistä (Scrum, Lean jne.) ja osallistavista kehittämismenetelmistä (aivoriihi, kalanruototekniikka jne.). Muutoin vaarana voi olla, ettei menetelmää kyetä hyödyntämään riittävän hyvin ja kehittäminen tapahtuu perinteisen toteutustavan mukaan tai työhyvinvointitulosten perusteella ei tapahdu kehittämistä lainkaan. Riittävä ymmärrys menetelmän mahdollisuuksista ja hyvä valmistautuminen prosessin läpiviemiseen on edellytys prosessin onnis-

tumisen kannalta. Myös ymmärrys työn imusta ja sen innostavasta vaikutuksesta tulisi nähdä osana prosessia. Voimaannuttavan johtamisen toimintatapa ja työyhteisön hyvät vuorovaikutustaidot edesauttavat prosessissa onnistumista.

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessia kokeilevan kehittämisen keinoin olisi mahdollista jakaa hyvänä käytäntönä organisaation käyttöön myös laajemmin. Eteneminen voisi tapahtua maltillisesti niin, että ensin työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi käsiteltäisiin Kohdeorganisaation johtoryhmässä tavoitteena ottaa se käyttöön koko toimistossa jo vuoden 2015 työhyvinvointikyselyn tulosten julkaisemisen jälkeen. Näin organisaatio saisi mahdollisuuden oppia prosessista vielä lisää ja muodostaa oman mielipiteensä sen haasteista ja mahdollisuuksista. Kokeilukierroksen jälkeen tavoitteena voisi olla käytännön tarjoaminen myös muiden toimistojen käyttöön. Asian käsittely etenisi tilitoimiston sisäisten käytäntöjen mukaisesti konsernitason tasolla.

Kokeilun monistamisen onnistumisessa on viestinnällä avainrooli. Kokemuksia tulisi jakaa koko konsernin käyttöön. Lahden toimiston edustajat voisivat kirjoittaa yhden tai useamman kirjoituksen tilitoimiston intranettiin prosessin edetessä. Muu sisäinen viestintä tulisi suunnitella organisaation sisällä huolella.

Kokeilevan kehittämisen prosessia voisi kokeilla ensin laajemmin kohdeorganisaatiossa. Tämän jälkeen toimintatavan voisi esitellä johtoryhmälle, minkä jälkeen siitä voisi viestiä konsernin intranetissä. Samassa yhteydessä kohdeorganisaatio voisi jakaa konsernin muille toimistoille kokemuksiinsa varahenkilöjärjestelmän luomisesta ja levittää siihen liittyviä hyviä käytäntöjä myös muiden käyttöön.

5.5 Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet

Tutkimustulosten perusteella voidaan suositella, että kohdeorganisaatio jatkaisi varahenkilöjärjestelmän luomista kokeilevan kehittämisen prosessin mukaisesti. Kehittämiskohteeksi valittu kokeilu osoittautui varsin suu-

reksi kokonaisuudeksi, joka kuormittaa hoitamattomana kohdeorganisaation työntekijöitä merkittävästi. Valitun kehittämismetodin eduksi kyseisessä tilanteessa voidaan katsoa se, että ongelmaa on yritetty tuloksetta ratkaista kohdeorganisaatiossa jo vuosia. Kokeilevan kehittämisen metodi tuntuu mahdollistavan ainakin muutoksen oikeaan suuntaan jaa mahdollisesti pidemmällä aikajänteellä jopa tavoitetilaa saakka. Tavoitetilassa tiimillä olisi muuttuvissakin tilanteissa valmis varahenkilömatriisi, jota tarkistettaisiin aina tarpeen mukaan.

Lähtötilanne oli, että työhyvinvoinikyselyt koettiin turhiksi koska ne eivät johtaneet käytännön toimenpiteisiin. Lisäksi toivottiin osallistumismahdollisuuksia oman työympäristön kehittämiseen. Kun kokeilevan kehittämisen prosessia työhyvinvoinnin parantamisessa on kokeiltu käytännössä, voisi olla hyödyllistä selvittää, onko henkilöstön mielestä tällä ollut vaikutuksia työhyvinvointiin ja jos on, millaisia kyseiset vaikutukset ovat heidän mielestään olleet.

Kokeilevan kehittämisen periaatteiden mukaisesti hyviksi havaitut kokeilut voisi yrittää monistaa koko organisaation käyttöön. Kyseessä on suuri yritys, ja hyvän toimintatavan jakaminen muille tuottaa suurta lisäarvoa koko organisaatiolle ja sen henkilöstölle.

LÄHTEET

Ala-Laurinaho, A., Koli, A., Kurkki, A-L., Schaupp, M. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: työterveyslaitos

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinki työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes. Raportteja 76. Helsinki

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovaatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311/2014.Helsinki

Annala, M. 2016a. Kokeilukulttuuri on kokeilu, jonka hyödyt mitataan seuraavina vuosina. [viitattu 30.9.2016] Saatavissa:

<http://www.demoshelsinki.fi/2016/04/15/kokeilukulttuuri-kokeilu-jonka-hyodyt-mitataan-seuraavina-vuosina/>

Annala, M. 2016b. Liikennekokeilijan opas. Demos Helsinki. [viitattu 10.10.2016] Saatavissa:

<http://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/liikennekokeilijan-opas/>

Auer, A., Auer, L., Heinäsmäki, M., Hölttä, J., Kalliala, E., Laanti, M., Laine, K., Lekman, L., Miinalainen, P., Naski, H., Piiparinen, T., Puhakka, H., Pyhäjärvi, M., Pääkkönen, T., Räisänen, S., Sora, H., Taipale, M., Talvio, J., Tanninen, A., Toikanen, T., Toivola, T., Toro, K., Vaslta, A., Väyrynen, V. & von Weissenberg, M. 2013. Ketterä kehitystä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Berg, B., Hildén, M. & Lahti, K. 2014. Kohti kokeilukulttuuria. Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina. [viitattu 12.12.2015] Sitran selvityksiä 77. Saatavissa:

<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksia77.pdf>

Flick, U. 1988. An Introduction to Qualitative Research. SAGE Publications, London

Gerlander E-M., Launis, K. 2007. Työelämän tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus 3/2007. s. 202-213. [viitattu 10.10.2016] Saatavissa:

http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073_verkkoversio.pdf

Hanhike, T., Kutinlahti, P., Martikainen, M., Poskela, J. & Urjankangas, H-M. 2015. Kokeileva kehittäminen. [viitattu 12.12.2015]. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 67/2015. Saatavissa:

https://www.tem.fi/files/44304/TEMrap_67_2015_web_18112015.pdf

Hallanoro, M., Salmela, H., Sippa, S., Tapanainen, T., Ylitalo, J. 2010. Ketterän organisaation IT. Helsinki: Talentum

Hassi, L., Paju, S., Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum.

Hassi, L., Paju, S., Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. [viitattu 10.10.2016] Saatavissa: <http://kehitakokeillen.fi/>

Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A., Toivanen, M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. [viitattu 24.10.2016]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.

Isomäki, M., Jokela, T., Kaisti, M., Käsälä, M., Könnölä, K., Lehtonen, T., Mäkilä, T., Rantala, V., Tuomivaara, S., Suomi, S., & Ylitolva, M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä kehittäminen. [viitattu 12.12.2015] Tekes. Saatavissa:

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/99142/Sulautettujen_jarjestelmien_kettera_kasikirja_Painos1.pdf?sequence=2

Janhonen, M, Taipale, T. 2016. Tuodaan työhyvinvointi arkeen. [viitattu 12.10.2016] Saatavissa:

<http://unelmahautomato.blogspot.fi/2016/06/tuodaan-tyohyvinvointi-arkeen.html>

Kananen, J. 2002. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai progradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koli, A. 2016. Lopettakaa työhyvinvoinnin kehittäminen. [viitattu 12.10.2016] Saatavissa: <http://kollega.fi/2016/06/lopettakaa-tyohyvinvoinnin-kehittaminen/>

Lerssi-Uskelin, J., Vanahala, A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L, Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Morgan, D.L. 1988. Focus groups as qualitative research. Qualitative Research Methods Series 16. SAGE Publications, Newbury Park.

Nieminen, K. 2016. Ei korruptoida kokeilukulttuuria. [viitattu 30.9.2016] Saatavissa: <http://kokeilevasuomi.fi/blogi/-/blogs/ei-korruptoida-kokeilukulttuuria>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.

Salmela, E & Co. 2015. Yhteisöllinen, nopea ja kokeileva kehittäminen. Tutkimusraportit 35. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Stenvall, J. 2016. Kokeilukulttuuri vahvistuu kokeilemalla – Miten sitä voisi arvioida?. [viitattu 30.9.2016] Saatavissa: <http://kokeilevasuomi.fi/blogi/-/blogs/kokeilukulttuuri-vahvistuu-kokeilemalla-miten-sita-voisi-arvioid-1?>

STM. Sosiaali- ja terveysministeriön internetsivut. [viitattu 1.10.2016] Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

TEM. Työ- ja elinkeinoministeriön internetsivut. [viitattu 1.10.2016] Saatavissa: <http://tem.fi/kokeilut>

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum.

Tuulenmäki, A. 2016. Kokeilemisen portaat ja sokeat pisteet. [viitattu 5.10.2016] Saatavissa: <http://kokeilevasuomi.fi/blogi/-/blogs/kokeilemisen-portaat-ja-sokeat-pisteet?>

Työterveyslaitos. Internetsivut. Työn imu. [viitattu 14.10.2016] Saatavissa: www.ttl-fi/tyonimu

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ylisassi, P. OP-palvelut. [viitattu 1.6.2016] Saatavissa: <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/48.pdf>

LIITE 1



Työhyvinvointikysely

1. Vuoden 2015 Great Place to Work (GPW) työhyvinvointikyselyn tulokset parantuiivat useissa osa-alueissa vuoden 2014 tuloksiin verrattuna. Muutamissa väittämissä tulokset olivat pudonneet. Seuraavassa on listattu väittämiä, jotka olivat saaneet heikoimmat tulokset. Valitse niistä kolme, joihin pitäisi mielestäsi kiinnittää erityistä huomiota. *

- Johto on onnistunut työtehtävien jakamisessa ja koordinoinnissa
- Uskon, että johto irtisanoo henkilöstöä vasta viimeisenä vaihtoehtona
- Minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen
- Minulle annetaan riittävät resurssit ja välineet työni tekemiseen
- Pystyn järjestämään töistä vapaata tarpeen vaatiessa
- Työpaikallani on ystävällinen ilmapiiri

Seuraavaksi voit kirjoittaa konkreettisia ongelmia tai puutteita, joita olet havainnut edellä mainituissa väittämissä. Halutessasi voit kirjoittaa useampia asioita, jotka vaikuttavat alentavasti työhyvinvointiisi.

2. Mitä tekijöitä tai syitä mielestäsi on sen taustalla, että saimme alhaisen pistemäärän väitteestä "Johto on onnistunut työtehtävien jakamisessa ja koordinoinnissa"?

3. Mitä tekijöitä tai syitä mielestäsi on sen taustalla, että saimme alhaisen pistemäärän väitteestä "Uskon, että johto irtisanoo henkilöstöä vasta viimeisenä vaihtoehtona"?

4. Mitä tekijöitä tai syitä mielestäsi on sen taustalla, että saimme alhaisen pistemäärän väitteestä "Minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen"?

5. Mitä tekijöitä tai syitä mielestäsi on sen taustalla, että saimme alhaisen pistemäärän väitteestä "Minulle annetaan riittävät resurssit ja välineet työni tekemiseen"?

6. Mitä tekijöitä tai syitä mielestäsi on sen taustalla, että saimme alhaisen pistemäärän väitteestä "Pystyn järjestämään töistä vapaata tarpeen vaatiessa"?

7. Mitä tekijöitä tai syitä mielestäsi on sen taustalla, että saimme alhaisen pistemäärän väitteestä väitteeseen "Työpaikallani on ystävällinen ilmapiiri"?

8. Huomioidaanko työhyvinvointikyselyn tulokset työympäristön kehittämässä? *

Kyllä

Ei

9. Tähän voit kirjoittaa muutamalla sanalla ajatuksiasi siitä, miten työhyvinvointikyselyn tulokset viedään mielestäsi käytäntöön.





10. Kirjaa kolme asiaa, jotka koet työyhteisösi vahvuuksina. Vahvuudet ovat asioita, jotka ovat työyhteisössäsi hyvin ja joita tulisi vaalia jatkossakin.

11. Haluaisitko osallistua työpaikkasi työhyvinvoinnin kehittämiseen?

- Kyllä
- Ehkä
- En

LIITE 2

(Hassi, L, Paju, S., Maila, R. Kehitä kokeillen. 2015. Saatavissa:
<http://kehitakokeillen.fi>)

 Positiivinen palaute	 Rakentava kritiikki
 Kysymyksiä	 Ideoita

LIITE 3

<p>+ Positiivinen palaute:</p> <ul style="list-style-type: none">- koetaan hyödylliseksi tutustua erilaisiin yrityksiin ja oppia samalla uutta- lomalle jääminen tuntuu helpommalta, kun tietää kollegan osaavan hoitaa oman asiakkaan asiat poissaolon aikana- asiakkaille on parempi, jos asioita hoitaa useampi kirjanpitäjä; toinen voi huomata mahdollisia virheitä tai keksiä hyviä ideoita asiakkaan kirjanpidon hoitamiseen- varahenkilöjärjestelmä toimii hyvin erityisesti helpoilla asiakkailla- pidemmällä tähtäimellä asiakkaat oppivat luottamaan myös varahenkilön asiantuntemukseen kirjanpidon hoitamisessa- varahenkilöjärjestelmän luominen koetaan hyväksi	<p>- Rakentava kritiikki:</p> <ul style="list-style-type: none">- keväällä tehty varahenkilöiden jakaminen ei ollut välttämättä onnistunut (oli saatava varahenkilöt kesäksi)- asiakkuuden hoitamiseen liittyvät asiat unohtuvat helposti, jos varahenkilö tekee uutta asiakasta vain lyhyen ajan -> useamman kuukauden kokemus olisi toivottavaa- asiakas voi olla sekaisin, jos yksi henkilö on tehnyt monta kuukautta, minkä jälkeen henkilö vaihtuu -> asiakas on yhteydessä omaan kirjanpitäjäänsä, vaikkei hän tee kirjanpitoa kyseisenä kuukautena
<p>? Kysymyksiä:</p>	<p>Ideoita:</p> <ul style="list-style-type: none">- tarvitaan lisää osaavaa väkeä- parempi palkitsemisjärjestelmä- toteutumista tulisi seurata tarkemmin- varahenkilöjärjestelmä ei saisi jäädä työntekijöiden vastuulle

LIITE 4



Palautekysely [REDACTED]

1. Mihin tiimiin kuulut? *

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- Muu

2. Osallistuitko vuonna 2016 tehtyyn kokeilevan kehittämisen työhyvinvointi-hankkeeseen? *

- Kyllä
- En

3. Valitse alla olevista vaihtoehdoista se, joka kuvaa eniten sitä, miksi tällä kertaa et osallistunut kehittämistyöhön. *

- Työkiireiden vuoksi
- Asia ei kiinnostanut minua
- En ollut silloin vielä talossa
- Joku muu syy

4. Millaisena koit työhyvinvoinnin parantamisen kokeilun? *

- Täysin turha
- Melko turha
- Ei turha eikä tarpeellinen
- Melko tarpeellinen
- Hyvin tarpeellinen

5. Osallistuisitko tulevaisuudessa työhyvinvoinnin parantamiseen kokeilevan kehittämisen keinoin? *

- Kyllä
- Ehkä
- En

Tähän voit halutessasi perustella vastaustasi muutamalla sanalla

6. Osallistuisiko tulevaisuudessa työhyvinvoinnin parantamiseen kokeilevan kehittämisen keinoin? *

- Kyllä
- Ehkä
- En

Tähän voit halutessasi perustella vastaustasi muutamalla sanalla.

7. Koitko, että pääsit vaikuttamaan työhyvinvoinnin parantamiseen osallistumalla kokeilevan kehittämiseen? *

- Kyllä
- Ehkä
- En

8. Tähän voit halutessasi kuvailla muutamalla sanalla kokemuksistasi työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistumisesta.

9. Kokeileva kehittäminen mahdollistaa henkilöstön osallistumisen kehittämiseen. Voisiko Great Place to Work -työhyvinvointikyselyssä havaittuja ongelmakohtia käsitellä työyhteisössäsi vuosittain kokeilevan kehittämisen keinoin niin, että siitä tulisi pysyvä käytäntö? *

Perustele vastaustasi muutamalla sanalla.

- Kyllä
 Ehkä
 Ei

10. Voisiko työhyvinvoinnin parantaminen kokeilevan kehittämisen keinoin onnistua organisaatiossasi (konsernitasolla) laajemmin? *

- Kyllä
 Ehkä
 Ei

11. Muita huomioita työhyvinvoinnin parantamisesta kokeilevan kehittämisen keinoin.
