

OSALLISTAVAN JOHTAMISEN JA VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN PUHELINPALVELUKESKUKSESSA

Markus Veteläinen

Opinnäytetyö
Tekniikan ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

2017

Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (YAMK)

Tekijä	Markus Veteläinen	Vuosi	2017
Ohjaaja	Veikko Kärnä		
Toimeksiantaja	Barona Solutions Oy, Kuusamo		
Työn nimi	Osallistavan johtamisen ja viestinnän kehittäminen puhelinpalvelukeskuksessa		
Sivu- ja liitemäärä	60 + 1		

Opinnäytetyön aiheena on osallistavan johtamisen ja viestinnän kehittäminen puhelinpalvelukeskuksessa. Opinnäytetyö tehtiin Barona Solutions Oy:n Kuusamon puhelinpalvelukeskukselle, jossa tehdään asiakaspalvelu- ja myyntityötä kotimaisen teleoperaattorin asiakkaille.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää puhelinpalvelukeskuksen johtamista ja esimies-alaisviestintää. Tehtävänä oli selvittää, miten johtamisen laatua voidaan kehittää, miten työntekijöitä voidaan osallistaa päivittäisen työn tekemiseen ja itseohjaamiseen ja miten esimies-alaisviestintää voidaan kehittää.

Työn tietoperustana on käytetty johtamisen ja viestinnän kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tutkimus tehtiin laadullisena toimintatutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla kahdeksalta myyntineuvottelijalta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Haastattelujen pohjalta annettiin kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia, joista osa implementoitiin testitilaisissa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palvelukeskuksen työntekijät tekevät työtä oma-aloitteisesti, joskin vaihtelevia käytäntöjä on paljon. Esimiesten läsnäoloa kaivataan, vaikka oma osaaminen koettiin riittäväksi, eikä esimiesten toivota puuttuvan päivittäiseen tekemiseen. Esimiehiltä toivotaan yhtenäistä kantaa asioihin ja lisäksi toimintatapojen tulisi olla yhdenmukaisia eri tiimeissä, eikä vaihdella esimiesten mukaan. Kehityskeskusteluissa keskitytään tällä hetkellä lähinnä tuloksiin ja tavoitteisiin, mutta tulevaisuudessa niihin pyritään lisäämään myös kehittymiskeskustelu. Eri viestintävälineiden käyttö aiheuttaa sekaannusta työntekijöillä, eivätkä he aina tiedä, mitä tulisi seurata. Esimiesten tuleekin päättää, mitä viestintävälinettä käytetään missäkin tilanteessa.

Avainsanat

puhelinpalvelukeskus, osallistava johtaminen, esimies-alaisviestintä, kehityskeskustelu, toimintatutkimus

Technology, Communication and
Transport
Management of Technological
Competence
Master of Engineering

Author	Markus Veteläinen	Year	2017
Supervisor	Veikko Kärnä		
Commissioned by	Barona Solutions Oy, Kuusamo		
Subject of thesis	Development of Participatory Leadership and Communication in a Call Center		
Number of pages	60 + 1		

The subject of this research is the development of participatory leadership and communication in a call center. The research was commissioned by Barona Solutions Oy, the Kuusamo call center, which takes care of customer service and sales for the customers of the domestic telecommunication operator.

The objective of this research was to improve the management and communication between the supervisors and employees in the call center. The aim of the research was to solve, how to improve the quality of the management, how to involve the employees to self-guided daily work and how to improve the communication between the managers and the employees.

Management and communication literature and researches were used theoretical framework in this thesis. The study was made as a qualitative action research. The research material was collected with theme interviews from eight sales agents and the material was analysed with content analysis. Some development proposals were introduced to the organization and some of them were implemented in a test team.

The results of this study showed that the call center employees did their daily tasks mostly spontaneously, but there were various practices. The presence of the supervisors is needed, even though the employees can do their daily tasks without the supervisors' intervention. The employees hoped that the supervisors would have a consistent view on the issues and the practices should not vary depending on the supervisor. The performance appraisals concentrate now mostly on the results and the goals. However, the employ's progress should also be discussed in the future. The use of several means of communication is confusing for the employees and they are not always sure which communication channel to follow for instructions. That is why the supervisors need to determine which communication channel to use and in which occasion.

Key words call center, communication between supervisors and employees, performance appraisal, involving management, action research

1	JOHDANTO.....	1
1.1	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	1
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ.....	3
1.3	TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE JA ETENEMINEN	4
2	PALVELUKESKUKSEN JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ.....	6
2.1	PALVELUKESKUSTYÖ.....	6
2.2	ITSEOHJAUTUVUUS TYÖSSÄ	7
2.3	MOTIVAATIO JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN	7
2.4	VALMENTAVA JOHTAJUUS JA ASiantuntijajohtajuus.....	9
2.5	KEHITYSKESKUSTELU JOHTAMISEN TYÖKALUNA	13
2.6	VIESTINTÄ JOHTAMISEN TYÖKALUNA	17
3	MENETELMÄT	24
3.1	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	24
3.2	AINEISTON KERUU.....	29
3.3	AINEISTON ANALYSOINTI	34
4	TULOKSET.....	40
4.1	ITSEOHJAUTUVUUS.....	40
4.2	ESIMIESTOIMINTA.....	42
4.3	KEHITYSKESKUSTELUT	43
4.4	PÄIVITTÄINEN VIESTINTÄ JA TYÖNOHJAUS.....	44
4.5	YLEINEN VIESTINTÄ JA TIEDON ETSINTÄ	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
5.1	TOIMINTATUTKIMUKSEN INTERVENTION TULOSTEN YHTEENVETO	47
5.2	POHDINTA	51
5.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	53
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET	61

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. SISÄISEN VIESTINNÄN KANAVAT.....	22
TAULUKKO 2. HAASTATTELUIDEN KESTOT	33
TAULUKKO 3. ESIMERKKI REDUSOINNISTA ELI PELKISTÄMISESTÄ.....	37
TAULUKKO 4. ESIMERKKI AINEISTON RYHMITTELYSTÄ ELI KLUSTEROINNISTA.....	39
TAULUKKO 5. AINEISTON ABSTRAHOINNISSA MUODOSTETTU YHDISTÄVÄ LUOKKA.....	39

KUVIOLUETTELO

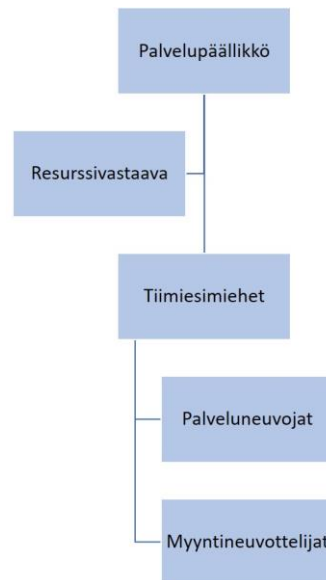
KUVIO 1. KOHDEORGANISAATION ORGANISAATIOKAAVIO	2
KUVIO 2. TYÖYHTEISÖN VIESTINNÄN PERUSMUODOT	18
KUVIO 3. ORGANISAATIOIDEN VIESTINNÄN SUUNNAT	19
KUVIO 4. TOIMINTATUTKIMUKSEN SPIRAALIMALLI	25
KUVIO 5. TOIMINTATUTKIMUKSEN ERI VAIHEISSA TEHDYT TEHTÄVÄT.....	29
KUVIO 6. AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN ETENEMINEN	36

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheena on osallistavan johtamisen ja viestinnän kehittäminen puhelinpalvelukeskuksessa. Opinnäytetyö tehtiin Barona Solutions Oy:n Kuusamon puhelinpalvelukeskukselle, jossa olin töissä aloittaessani opinnäytetyön teon. Kyseisessä puhelinpalvelukeskuksessa tehdään asiakaspalvelu- ja myyntityötä kotimaisen teleoperaattorin asiakkaille. Yksikössä hoidetaan sekä kuluttaja- että yritysasiakaspalvelua, joissa työskentelee palvelupäällikkö, resurssivastaava, kuusi tiimiesimiestä ja noin 70 myyntineuvottelijaa. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Kuusamon palvelukeskuksen kuluttajapuolen asiakaspalvelua. Kuluttajapuolen tehtäviin kuuluvat asiakaspalvelu ja myynti teleoperaattorin henkilöasiakkaille.

Kuusamon puhelinpalvelukeskuksessa palvelupäällikkö on ylin esimies. Tiimiesimiehistä yksi työskentelee yrityspuolella ja viisi kuluttajapuolella. Tiimiesimiehet valmentavat myyntineuvottelijoita, pitävät viikoittaiset tiimipalaverit, kuuntelevat ja arvioivat puheluita sekä muutoinkin johtavat päivittäistä tekemistä. Yhdellä tiimiesimiehellä on tiimissään n. 12 myyntineuvottelijaa. Resurssivastaavana toimii yksi henkilö, joka suunnittelee työvuorot ja seuraa päivittäistä tekemistä henkilöresurssien ja linjatilanteen mukaan. Kuluttajapuolen asiakaspalvelussa työskentelee noin 60 myyntineuvottelijaa. Myyntineuvottelijoista kaksi toimii myös palveluneuvojina, joiden tehtävänä on auttaa toisia työntekijöitä, jos ilmenee ongelma, jota he eivät itse osaa tai pysty ratkaisemaan. Myyntineuvottelijoiden tehtäviin kuuluvat puolestaan puheluihin ja sähköposteihin vastaaminen, ajoittainen chat-tuki ja hiljaisempina hetkinä ulospäinsuuntautuvat (outbound) puhelut palveluita ulkoistaneen yrityksen asiakkaille. Kuviossa 1 esitetään kohdeorganisaation organisaatiokaavio.



Kuvio 1. Kohdeorganisaation organisaatiokaavio

Puhelinpalvelukeskuksien kiireellinen ilmapiiri ja nopeasti muuttuvat tilanteet aiheuttavat johtamiseen haasteita tehtävienohjauksessa. Perinteisesti tällä alalla on esimiehen rooli korostunut numeraalisissa tavoitteissa, esimerkiksi puhelinkontaktien tavoitemäärän saavuttamisessa, jolloin muille johtamis- ja valmennustehtäville ei ole jäänyt riittävästi aikaa. Lisäksi työn kannalta tärkeä tiedottaminen, kuten uusista tuotteista, ajankohtaisista asioista ja järjestelmäpäivityksistä informointi, on jäänyt vähemmälle huomiolle. Myyntineuvottelijoilla on vaikea löytää aikaa puheluiden välissä esimerkiksi sähköpostien ja intran lukemiselle.

Valitsin tutkimuksen yhdeksi osa-alueeksi oman työn johtamisen, koska puhelinpalveluyrityksissä työntekijöitä tulisi sitouttaa enemmän vastuullisempaan ja oma-aloitteisempaan työn tekemiseen, mikä parantaa työntekijöiden työviihtyvyyttä ja -motivaatiota. Lisäksi tutkimuksen aiheena on johtamisen laadun kehittäminen, sillä tällä hetkellä tiimiesimiesten aika ei riitä oman tiiminsä valmentamiseen, vaan johtaminen tapahtuu yksipuolisten numeeristen tavoitteiden perusteella. Viestinnän kehittäminen on myös yksi tämän opinnäytetyön aihealueista. Hektisessä työilmapiirissä viestinnän tulisi olla selkeää ja dynaamista, jolloin mahdollisia epäselvyyksiä ei tulisi työnsuorittamiseen.

Opinnäytetyöstä hyötyvät niin yritys, esimiehet kuin alaisetkin. Yritys saa etua lisääntyneen tehokkuuden ja laadun parantumisen myötä. Esimiehille hyöty näkyy vähentyvänä työnohjaamisena, jolloin he voivat keskittyä enemmän työntekijöiden laadulliseen valmentamiseen. Työntekijälle hyötynä on parantuneen viestinnän ja oman työn ohjaamisen kautta syntynyt tieto omasta tekemisestä sekä sen vaikutuksista tiimiin ja työyhteisöön. Lisäksi omaan työhön vaikuttaminen parantaa työhyvinvointia ja motivaatiota, auttaa työssä jaksamisessa sekä näkyy loppukädessä parantuneina laatu- ja tulospalkkioina.

Aihe soveltuu mielestäni hyvin YAMK -koulutukseen, sillä opinnäytetyössä haetaan keinoja kehittää työssä tapahtuvaa toimintaa työnantajan ja työntekijöiden näkökulmasta sekä sitä kautta parantaa työntekijöiden työhyvinvointia mahdollisuudella vaikuttaa enemmän työhönsä ja sen sisältöön. Tällä tavalla työntekijät kokevat työnsä mielekkäämpänä, motivoivampana ja työssäjaksaminen paranee. Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, voi sillä olla positiivisia vaikutuksia työtehokkuuteen parantuvan työssäjaksamisen myötä. Jokainen sairaspöissaolo on työnantajalle kustannuksena suuri, joten tätä kautta sillä voi olla myös vaikutuksia työnantajan kuluihin.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävä

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää työntekijöille heidän työtehtäviä, mikä mahdollistaa sujuvamman itsensä ohjaamisen. Tällöin tiimien esimiehille jäisi enemmän aikaa työnvalmennukselle työnohjaamisen sijaan. Lisäksi tavoitteena on tehostaa tiimiesimiehien työnohjaamista viestintätapoja tarkastelemalla ja kehittämällä.

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä myyntineuvottelijoiden itseohjaavuutta päivittäisessä työssä, jolloin he ottavat enemmän vastuuta työtehtävistään ja edistävät työhyvinvointiaan vaikuttamalla oman työn sisältöön. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on kehittää johtamista tukemaan osallistamista ja selkeyttää esimiehien ja alaisten välisiä päivittäisiä viestintävälineitä ja -tapoja.

Opinnäytetyön tehtävänä on vastata kolmeen pääkysymykseen ja niitä täydentäviin alakysymyksiin:

1. pääkysymys: Miten johtamisen laatua voidaan kehittää?
 - a) Kuinka esimiehet voivat järjestää aikaa ohjaamiselle?
 - b) Mitä kehitettävää johtamisessa on?
 - c) Miten johtamista voidaan kehittää?

2. pääkysymys: Miten työntekijöitä osallistetaan?
 - a) Kuinka alaisia voidaan kannustaa ja sitouttaa?
 - b) Millä välineillä työntekijöitä voidaan osallistaa?
 - c) Miten esimies-alaisviestintää voidaan kehittää?

3. pääkysymys: Mitä parannettavaa viestinnässä on?
 - a) Mitä viestinnän välineitä käytetään?
 - b) Mitä kehitettävää viestinnässä on?

1.3 Tutkimusraportin rakenne ja eteneminen

Tutkimusraportti koostuu 5 pääluvusta. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen lähtökohdat, tavoite, tarkoitus ja tehtävä. Lisäksi johdannossa esitellään raportin rakenne ja eteneminen. Johdannossa esitellään valittu aihe ja kohdeorganisaatio sekä perustellaan yhteys YAMK- koulutuksen ja työelämän kehittämisen välillä.

Luvussa kaksi käsitellään opinnäytetyön tietoperustaa: palvelukeskuksen johtamista ja viestintää. Tietoperustassa käydään läpi aluksi itsensä johtamista, motivaatiota ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Lisäksi esitellään valmentavaa ja asiantuntijajohtajuutta sekä kehityskeskusteluja johtamisen ja viestinnän välineenä. Lisäksi luvun loppupuolella käydään läpi esimies-alaisviestintää, viestinnän perusteita ja viestintävälineitä.

Luvussa 3 keskitytään tutkimuksessa käytettyyn tutkimusmenetelmään, aineiston keruuseen ja aineiston analysointiin. Luku 4 sisältää puolestaan tutkimuksen

tulokset, jotka esitetään teemahaastattelun viiden teeman mukaisesti, joita ovat itseohjautuvuus, esimiestoiminta, kehityskeskustelut, päivittäinen viestintä ja työnohjaus sekä yleinen viestintä ja tiedon etsintä.

Luvussa 5 käydään läpi johtopäätökset. Aluksi esitetään toimintatutkimuksen intervention tulosten yhteenveto, jossa on huomioitu kehittämistehtävässä esille nousseet tulokset. Seuraavaksi luvussa on pohdinta. Tutkimuksen luotettavuutta käydään läpi luvun lopussa luotettavuuden/todellisuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden, vahvistettavuuden ja saturaation kautta. Tutkimuksen lopuksi on liitteenä teemahaastattelun runko ja esitetyt haastattelukysymykset.

2 PALVELUKESKUKSEN JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ

2.1 Palvelukeskustyö

Yhteys- ja palvelukeskusala kattaa laajasti erilaisia organisaatioita, jotka voivat esiintyä eri nimillä, kuten yhteyskeskus, asiakaspalvelukeskus, palvelukeskus, contact center, call center ja customer care center. Näissä hoidetaan sekä yksityisen että julkisen alan palveluita, kuten asiakaspalvelua, myyntityötä, vaihde- ja ajanvarauspalvelua, käsitellään reklamaatioita sekä tuotetaan verkko- ja sisällöntuotantopalveluita. (Purmonen & Makkonen 2011, 12.) Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaatiota kutsutaan puhelinpalvelukeskukseksi.

Yhteys- ja palvelukeskustoimiala jakautuu kahteen eri toimintamuotoon, joita ovat inbound ja outbound. Toisissa keskuksissa keskitytään pääasiallisesti puheluiden vastaanottamiseen ja asiakaspalveluun (inbound), kun taas toisissa päätehtävänä on ulospäin suuntautuva asiakkaiden kontaktointi (outbound). Yhdessä organisaatiossa voidaan harjoittaa joko pelkästään inboundia, outboundia tai molempia samanaikaisesti. (Purmonen & Makkonen 2011, 12.)

Yhteyskeskuksiksi kutsutaan niitä keskuksia, joissa hoidetaan oman yrityksen asiakaspalvelua. Suomessa sijaitsevista yhteys- ja palvelukeskuksista 80% on yhteyskeskuksia. Palvelukeskuksissa puolestaan hoidetaan toisten yritysten antamia tehtäviä, kuten asiakaspalvelua, puhelinvaihd palvelua, uusasiakashankintaa sekä tehdään erilaisia tutkimuksia ja mielipidemittauksia. Monet yritykset ovat ulkoistaneet asiakaspalvelunsa palvelukeskuksiin esimerkiksi televiestinnässä sekä tietotekniikka- ja postimyyntialoilla. Myös julkisella alalla käytetään palvelukeskuksia. (Purmonen & Makkonen 2011, 12.)

Puhelinpalvelukeskuksissa korostetaan usein laadun merkitystä asiakaskohtauksissa, kuitenkin samanaikaisesti vaaditaan nopeutta. Tarkoituksena on ottaa mahdollisimman nopeasti uusi puhelu, mutta silti jokaiseen asiakaskohtaukseen tulisi keskittyä huolella. Tämä ristiriitaisuus on yleistä puhelinpalvelukeskustyössä ja se onkin työntekijöille erittäin stressaavaa ja haasteellista. (D'Ausilio 2004, 40–41.)

2.2 Itseohjautuvuus työssä

Sundholmin mukaan ihminen on itseohjautunut kokiessaan valinnan tunteen suhteessa hänen oman käyttäytymisen alkuunpanoon ja säätelyyn. Ajatus siitä, että esimies tukee alaisen itseohjautuvuutta, on käsitteellisesti ja filosofisesti yhdenmukainen osallistavan johtamisen kanssa. Osallistava johtaminen korostaa itsemääräämisoikeuden tukemista ja osallistumisen mahdollisuutta. Kuitenkaan se ei tarkoita sitä, että alaisten tulisi osallistua kaikkeen päätöksentekoon, ja että työelämän normit, kuten rakenteet, tavoitteet ja suoritusten arviointi, tulisi unohdtaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi esimiesten tulisi kannustaa alaisia asettamaan itselleen sopivan haastavia tavoitteita ja antaa riittävästi vapautta oman työn suorittamiseen. Tämän jälkeen alaisia tulisi rohkaista oman työn arviointiin ja samalla antaa rakentavaa ja työntekijöiden osaamista tukevaa palautetta. Työpaikalla ilmapiiriin tulisi olla enemmän informatiivinen kuin kontrolloiva. Työntekijöillä tulisi olla kannustava ilmapiiri ja riittävästi vapautta päätöksiin oman työn tekemisestä. Itseohjautuvuuden suhteen esimiehen tulisi huomioida alaisten tarpeet ja toiminnot päätöksiä tehdessä ja tarpeen vaatiessa perustella tekemänsä päätökset. (Sundholm 2000, 26–27.) Jotta itseohjautuvuus toimisi työelämässä, tarvitaan sellaista henkilöstöä, joka on valmis ottamaan vastuuta työn tekemisestä ilman jatkuvaa johtamista, sekä esimiehiä, jotka luottavat alaisiin ja heidän tekemiseen, jolloin he voivat antaa tarpeeksi vapaat kädet työn tekemiselle.

Itseohjautuvuus voidaan terminä sekoittaa itsensä johtamiseen. Sydänmaanlakka avaa itsensä johtamista terminä seuraavasti: ”Itsensä johtaminen on itsen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempää tietoisuutta”. (Sydänmaanlakka 2006, 297.) Lyhyesti sanottuna itsensä johtaminen tarkoittaa siis oman elämän hallintaa.

2.3 Motivaatio ja työssä jaksaminen

Motiivi on vaikutin eli syy, joka saa henkilöitä ponnistelemaan jotakin tiettyä tavoitetta kohti. Henkilö on motivoitunut, jos jokin vaikutin saa hänet toimimaan. Motiivi voi olla aineellinen tai aineeton. Esimerkkinä aineellisesta motiivista voi olla palkka ja aineettomasta työssä saatu tunnustus. Motiivit ovat usein piileviä, sillä aina emme osaa sanoa, mikä saa meidät tekemään asioita, kuten ne teemme. (Åberg 2006, 28–29.)

Motivaatio on taas voima, joka saa ihmiset toimimaan. Motivaatio voi olla heikko, voimakas tai jotain siltä väliltä. Se voi kohdistua eri asioihin riippuen henkilöstä ja hänen elämäntilanteestaan. Motivaatiolla voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja laatuun suuresti. Jokainen luo motivaation itse, mutta esimies voi kannustaa siinä. (Surakka & Laine 2011, 34.) Motivaatioita voi olla suorja ja epäsuoria. Epäsuorana motivaationa voidaan pitää esimerkiksi rahaa ja suorana jonkin välitavoitteen saavuttamista. Epäsuoraa motivaatiota pidetään heikompana kuin suoraa motivaatiota, kuten työtyytyväisyyttä tai viihtyisää sosiaalista ympäristöä. Kuitenkin epäsuora motivaatiokeino, kuten rahapalkka ruoan tai vaatteiden ostamista varten, voi olla vaikuttavampi kuin suora motivaatio hyvästä ja viihtyisästä työympäristöstä. (Åberg 2006, 28–29.) Ongelmia voi syntyä, jos työntekijä on pitkästynyt työhönsä ja toivoo motivaation tulevan jostain muualta, tai että joku motivoisi häntä toimimaan. Motivaatio syntyy ihmisessä itsessään ja toiset voivat korkeintaan kannustamalla motivoida. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 39.)

Lawtonin ja Rosen mukaan työn mielekkyyden vaikutus motivaatioon on suuri. Ellei työ ole riittävän haasteellista, on vaarana, että se muuttuu arkiseksi ja toistuvaksi rutiiniksi, jolloin työntekijän motivaatio voi kadota. Motivaation puute ja huono moraalit ovat kaikkien organisaatioiden huolenaihe. Organisaatioiden näkökulmasta motivaatio on yhteydessä suoritukseen. Henkilö, jolla on korkea motivaatio, suoriutuu tehtävistään paremmin kuin yksilö, jonka motivaatio on alhainen. (Lawton & Rose 1994, 104.)

Motivoituneisuus saa henkilön toimimaan, kun taas motivointi on vaikuttamista, jota tehdään, jotta saadaan toinen henkilö toimimaan toivotulla tavalla. Motivoinnissa pyritään muuttamaan toisen käyttäytymistä vetoamalla asioihin, joiden oletetaan olevan hänen vaikuttiminaan. (Åberg 2006, 28–29.) Johtajan tulee olla motivoiva koko ajan ja kannustaa alaisiaan, eikä toimia siten, että tulee työpaikalle laittamaan kaiken uusiksi ja lähtee pois. Tällöin motivointi on pidempiaikaista, eikä vain hetkellistä. (Maddock & Fulton 1998, 7, 12–13.) Työntekijöiden motiivoinnin antamalla heille tunnustusta ja arvostusta voidaan ajatella olevan suora positiivisuudenosoitus, joka kannustaa palkittuna oikeanlaiseen toimintaan. Palkitsemisjärjestelmät ovat yleisiä kannustimia yrityksissä. Ylpeys on yhteydessä huomioimiseen, työntekijä joka on ylpeä työstään, haluaa tulla huomioduksi hyvin tehdystä työstä. (DuBrin 2010, 294.)

Suomalaisissa tutkimuksissa on osoitettu henkilöstön työhyvinvoinnin vaikuttavan koko organisaatioon, niin tuottavuuteen, kilpailukykyyn, talouteen kuin työnantajan maineeseen. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointiin asetetut voimavarat tuottavat itsensä moninkertaisesti takaisin panostukseen verrattuna. (Kauhanen 2016, 17.) Oman näkemykseni mukaan työhyvinvointi tukee parhaiten työntekijöiden voimavaroja, ja on toisaalta myös yksi suurimpia työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia syitä. Kirjassa Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi Juuti ja Vuorela kertovat työstä seuraavasti; ”Työ tarjoaa ihmiselle sopivia haasteita. Se on kiinnostavaa, monipuolista ja itsenäistä, ja siitä saa palautetta. Kun työ muodostaa mielekkään kokonaisuuden, jonka päämäärät henkilö näkee mielessään tavoiteltavina ja hyvinä asioina, hän saa työhön liittyvien päämäärien tavoittelusta energiaa.” (Juuti & Vuorela 2015, 79–80.)

Viitala puolestaan kirjoittaa työn ja motivaation merkityksestä kirjassa Henkilöstöjohtaminen että; ”Ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat, hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Tällainen työ motivoi työntekijöitä hyvään suoritukseen”. Hän lisää, että työntekijän työhyvinvoinnin lisäämiseksi helpoin tapa on lisätä mielekkyyttä työtä kohtaan. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus työskennellä tehtävissä, jotka he tuntevat omikseen. Lisäksi työn tulisi olla riittävän haasteellista ja työtehtävien tarpeeksi selviä, jotta työn suorittaminen olisi riittävän mielenkiintoista ja työntekijä voi kokea itsensä hyväksi työssä omasta ja muiden mielestä. Sopivan haasteellinen työ tuottaa riittävästi onnistumisen tunnetta työntekijälle. Työn mielekkyyttä voi parantaa myös lisäämällä työntekijän tehtäviin liittyvää suunnittelua ja valvontaa. (Viitala 2007, 16, 81.)

2.4 Valmentava johtajuus ja asiantuntijajohtajuus

Hyvän esimiehen ominaisuuksista ei voi muodostaa yleispätevää kaavaa, sillä esimiehen rooli ja vaadittavat taidot vaihtelevat organisaatioista riippuen. Purmonen ja Makkonen ovat selvittäneet tutkimuksessaan hyvän esimiehen ominaisuuksia ja taitoja yhteys- ja palvelukeskusalalla. Yhteys- ja palvelukeskusalalla esimies on päivittäin läheisissä tekemisissä alaistensa kanssa. Työ on luonteeltaan erittäin hektistä, koska työn tahdin määrittää asiakaskontaktien jatkuva virta

ja asiat tulee ratkaista nopeasti. Tutkimuksessa haastateltujen esimiesten mukaan hyvällä esimiehellä on seuraavia ominaisuuksia ja taitoja: kyky sopeutua nopeasti vaihtuviin tilanteisiin, työntekijän luottamuksen saaminen, tiimin työtilanteen kokonaisuuden hahmottaminen ja sopeutuminen erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. (Purmonen & Makkonen 2011, 17–18.) Esimiehen tehtävä on vaikuttaa muihin ja edistää asioita, jotka kuuluvat hänen vastuualueelleen. Tästä syystä esimiehen tärkeä työkalu on hänen kykynsä olla vuorovaikutuksessa muiden henkilöiden kanssa ja lisäksi esimiehellä tulisi olla hyvät viestinnälliset taidot. (Juuti 2013, 63.)

Aikaisemmin johtamisessa on pyritty tasa-arvoiseen kohteluun kaikkia alaisia kohtaan, jolloin esimies johti kaikkia työntekijöitä samalla tavalla. Sama johtamistyyli kaikkia alaisia kohtaan saattoi aiheuttaa sen, että se ei motivoinut samalla tapaa kaikkia, joten kaikkea mahdollista osaamista ja työpanosta ei saatu irti. (Surakka & Laine 2011, 18.) Purmosen ja Makkosen julkaisussa mainitaan esimiesten työnkuvan muuttuneen viimeisten vuosikymmenien aikana käskyttämisestä ohjaavammaksi ja nykyisin esimiesten rooli korostuu työyhteisöissä enemmän valmentajina. (Purmonen & Makkonen 2011, 18.) Johtaminen nähdään nykyisin työyhteisön yhteisenä prosessina ja johtaminen on muuttunut demokraattisemmaksi kuin aikaisemmin. Nykypäivänä johtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuoritus. Johtajakeskeisyydestä pitäisi siirtyä jaettuun johtamiseen, sillä johtamisen merkitys on niin tärkeä, että sen ei pitäisi olla pelkästään johtajien tehtävä, vaan yhteistoimintaa johon osallistuvat kaikki henkilöt organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2012, 109.) Viitalan mukaan on esitetty arvioita, että johtajuuden tarve vähenee samaan aikaan, kun työtätekevien pätevyys hoitaa tehtäviään kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne missä tekeminen tapahtuu. Suoranainen käskemisen ja valvomisen aika on ohi. Esimies-alaisuudesta on kuitenkin vielä perusteltua keskustella vaikkakin asiantuntijuuteen perustuva tasa-arvo on lisääntynyt työpaikoilla. (Viitala 2008, 295–297.)

Nykyään alituisesti muuttuva työelämä, jossa on tapahtunut muutos teollisesta työelämästä kohti palvelu- ja tietotyötä, vaatii monia erilaisia välineitä, jotta voimme käsitellä työstä saamiamme kokemuksia. Asiantuntijatehtävät ovat yksi huomattavimmista piirteistä tässä muutoksessa ja asiantuntijuuden merkitys korostuu myös sellaisissa työtehtävissä, joissa työntekijät ovat mieltäneet itsensä enemmän käytännön ammattilaisiksi. Nopeasti muuttuvat tilanteet ja jatkuvassa

muutoksessa eläminen tekevät asiantuntijatyötä tekevien elämästä haastavaa ja kuormittavaa. Asiantuntijatyössä työntekijältä edellytetään itseohjautuvuutta, jatkuvaa ammattitaidon kehittämistä ja sopeutumista erilaisiin muutoksiin. Lisäksi asiantuntijatyötä tekevien oletetaan kykenevän hallitsemaan suuria määriä tietoja ja taitoja sekä omaksumaan nopeasti uusia asioita. Heidän tulee vastata työn suorittamisesta osittain itsenäisesti ja tehdä yhteistyötä monipuolisesti eri toimijoiden kanssa. Heidän on myös kyettävä toimimaan jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä työympäristössä. Parhaissa tapauksissa tämä kannustaa ja innostaa työntekijöitä kehittämään omaa työtään ja osaamistaan. Toisaalta taas pahimmassa tapauksessa työ voi kuormittaa ja vähentää omaa toimivuutta. (Alhainen ym. 2011, 14.) Puhelinpalvelukeskuksissa tehtävää työtä voidaan työn luonteen vuoksi rinnastaa osittain asiantuntijatyöhön. Työ on hyvin pitkälle itsenäistä ja esimiehellä ei välttämättä ole kokemusta työntekijöiden tekemistä tehtävistä.

Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen rooli voi olla viestijän rooli, eikä hänellä välttämättä tarvitse olla juurikaan osaamista asiantuntijoiden tekemästä työstä. Rooli on työtä tukeva, jolloin työntekijät voivat keskittyä omaan osaamiseensa. Tällaisissa organisaatioissa voidaan myös jakaa johtajuutta työntekijöiden kesken, kuten Juuti kirjoittaa kirjassa *Jaetun johtajuuden taito*: ”Jaettu johtajuus on seurausta prosessista, jossa koko työyhteisö alkaa ajaa samoja päämääriä käyttäen kaikkien osaamista ja taitoja hyväkseen. Tässä prosessissa yksittäisistä työntekijöistä tulee joukkue. Päämäärähakuisuuden, symbolisuuden ja keskusteluvuuden samanaikainen esiintyminen lisää todennäköisyyttä, että syntyy jaettua johtajuutta” Mikäli johtamista korostetaan liikaa, voi syntyä johtamiskeskeistä toimintaa ja työntekijät voivat alistua esimiehen vallan alle ja alaiset voivat kاپinoida, vaikka näyttäisi, että he toimisivat johdon mukaan. (Juuti 2013, 145.)

Johtajia ja esimiehiä on sittemmin alettu kutsumaan myös muun muassa fasilitaattoreiksi eli mahdollistajiksi. Tällä on haluttu korostaa luovuutta ja innovatiivisuuden luomisen tärkeyttä organisaatioissa. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa esimiestä tarvitaan luomaan asiantuntijatyötä tekeville suotuisat olosuhteet työn suorittamiseen. (Viitala 2008, 310.)

Asioiden mielekkyyden osoittaminen on yksi esimiesten keskeisistä tehtävistä. On tärkeää, että työllä on merkitystä työntekijälle itselleen, työn tavoitteet ovat mielekkäät ja työ nähdään tarkoituksellisena kokonaisuuden kannalta. Jokaisella

työntekijällä on ainakin kolme perustarvetta, joiden toteutumiseen esimies voi vaikuttaa. Ne ovat tarve oman elämän määräämiseen, liittymisen ja osaamisen tarve. Työn mielekkyys lisääntyy, jos nämä kolme tarvetta toteutuvat työssä. (Surakka & Laine 2011, 28–29.)

Haluamme määrätä omaa elämäämme ja olla päättämässä itseemme liittyviä asioita. Tunnumme itsemääräämisen tunteen kaventumista, kun johdetaan käskytämällä ja se aiheuttaa usein vastareaktion johdettavissa. Taitava johtaja auttaa itsemääräämisen tunteen saavuttamisessa antamalla alaisen vaikuttaa omaan työhönsä. Samaan aikaan kun haluamme olla itsenäisiä yksilöitä, meillä on tarve liittyä muihin ihmisiin, tarve kuulua joukkoon. Emme kuitenkaan halua olla täysin sulautuneita muihin vaan haluamme myös tulla hyväksytyiksi joukoissa. Osaamisen tarve näkyy siten, että koemme tärkeänä onnistumisen kokemuksen ja palautteen saamisen tekemästämme työstä. Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa osaamisen tarpeen toteutumiseen järjestämällä työntekijöille osaamista vastaava tehtävä ja mahdollistamalla työssä kehittyminen. (Surakka & Laine 2011, 28–29.)

Viitalan mukaan johtamiselle ja esimiestyölle annetaan uusia nimityksiä ja sen sisältöä määritellään uudelleen sitä mukaa kun toimintaympäristöjen muutokset vaativat yrityksiä kamppailemaan osaamisen riittävyyden kanssa. Esimiehiä on jo pitkään kutsuttu valmentajiksi ja keskeisenä tavoitteena heille on tuottaa yritykselle hyötyä auttamalla alaisia oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. (Viitala 2008, 308–309.) Valmentaminen osana esimiehen roolia on vielä kasvamassa tulevaisuudessa. Jotta työntekijöiden jaksamista saadaan parannettua ja työuria voidaan pidentää, tulee esimiesten huomioida alaiset eri tavalla kuin ennen. Kun aikaisemmin on painotettu koko ryhmän johtamista, valmentavassa johtamisessa huomioidaan yksilöt ja heidän ohjaaminen. Esimiehen rooliin kuuluu auttaa työntekijää kohdistamaan voimavaransa ja ratkomaan työssä tulevia ongelmia. Valmentava esimies ei tarjoa valmiita vastauksia ja ratkaisuja alaisten esille nouseviin pulmiin. Tällaisen esimiehen tärkeimpiä työkaluja ovat kysyminen, kuunteleminen ja ajatuksien haastaminen. Keskustelut esimiehien kanssa ovat myös työntekijän kannalta tärkeitä. Esimies edustaa työntekijälle keskustelukumppania, jonka kanssa voi jakaa ideoita ja työhön liittyviä ongelmatilanteita. (Surakka & Laine 2011, 17–19.)

Valmentava johtaja ei kehitä alaisiaan suoranaisesti, vaan ennemminkin antaa työkaluja heille työn suorittamiseen ja tukee yksilöllistä ja ammatillista kasvua (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13).

”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistointia, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.)

Kun esimies luo valmentavan keskustelun yksilön tai tiimin kanssa, hän luo oppimismahdollisuuden kaikille, myös yritykselle. Organisaation oppiminen yhdessä kasvun ja parhaiden työntekijöiden kehityksen kanssa mahdollistaa merkittävän kilpailullisen edun yritykselle vähäisellä kustannuksella. Se vaatii vain hieman aikaa ja huomioita siitä, mitä on opittu ja kehityskohteen implementoinnin lopulle tiimille tai organisaatiolle. (Hunt & Weintraub 2011, 6.)

Valmentava johtajuus sekoittuu herkästi termiin coaching. Valmennuksen voi seittää olevan valmentavaa opetusta, joka on koulutusta kehittyneempi muoto. Valmennuksen ajatuksena on siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa siten, että hänen toimintatapansa kehittyvät. Coach-roolissa esimies puolestaan tukee työntekijöitä yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa heille parhaiten sopivalla tavalla. Coachingissa pyritään maksimoimaan jokaisen edellytykset onnistua, oppia ja voida hyvin. (Carlsson & Forssell 2008, 32, 43.)

2.5 Kehityskeskustelu johtamisen työkaluna

Kehityskeskustelut ovat käytössä useimmissa organisaatioissa Suomessa. Se on johtamisen työkalu, jota ei ole helppo korvata millään toisella johtamisen toimintatavalla. Kehityskeskustelu on tärkeä osa henkilökunnan osaamista kehitettäessä. Kehityskeskustelu eroaa normaaleista päivittäisistä esimiehen ja alaisen käymistä keskusteluista siten, että siinä on tarkoituksena käydä läpi tekemistä syvällisemmin. Kehityskeskusteluissa saadaan yhdistettyä alaisten tekeminen arjessa ja yrityksen strategian ohjaamat tavoitteet. Kehityskeskusteluissa toteutetaan menneen kauden arviointia, määritellään tulevalle kaudelle asetettavat ta-

voitteet ja käydään läpi työntekijän vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on parantaa työntekijän työsuoritusta ja siihen liittyvää omakohtaista kehittymistä, jotta kehityskeskustelun määritteet täyttyvät. Kehityskeskustelua varten molemmat varaavat aikaa, jolloin voidaan käydä läpi työntekijän osaamista, toiveita ja tulevaisuuden suunnitelmia. Kehityskeskusteluissa on mahdollista vaihdella osittain teemoja, joita voivat olla esimerkiksi työhyvinvointi tai asiakaspalvelu, jolloin saadaan vaihdeltua keskusteluiden sisältöä ja mahdollisesti välitettyä organisaation strategiaa tätä kautta työntekijöille. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat yksittäisten osaamisalueiden kehittämistä, mutta myös ammatillista kehittymistä. (Aarnikoivu 2016, 89; Surakka & Laine 2011, 158; Viitala 2008, 267.)

Kehityskeskusteluiden rooli on nykyisin hyvin sisäistetty henkilöstönjohtamisessa. Tosin tästä on seurannut se, että palautetta on kerätty nimenomaan kehityskeskustelua varten sen sijaan, että kehityskeskusteluissa pohdittaisiin työtä ja mahdollisuuksista sen toteuttamiseen. Jos kehityskeskusteluita käydään vain siitä syystä, että ne on käytävä, ei kumpikaan osapuoli hyödy keskusteluista lainkaan. Palaute on yksi osa kehityskeskusteluita, mutta se ei saisi olla ainoa asia mitä keskustelussa käydään. Kehityskeskusteluissa tulee muistaa seuranta. (Puro 2003, 78.)

Esimiehille kehityskeskustelu on työkalu, jolla voidaan edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja auttaa suoriutumaan työstä parhaalla mahdollisella tavalla. Kehityskeskusteluissa painotetaan tulevaisuutta ja siinä tavoitellaan mahdollisuutta onnistua tulevaisuudessa toimintaympäristö huomioituna. (Aarnikoivu 2016, 89.) Kehityskeskustelu ei ole irrallinen tapahtuma, eikä pelkästään henkilöstöjohtamisen työkalu, vaan se kuuluu olennaisena osana koko organisaation ohjaustoimintaan. Kehityskeskustelut helpottavat esimiehen johtamistyötä, koska niissä voidaan kartoittaa henkilön, tiimin tai koko osaston tilanne. Usein luullaan, että esimies on tietoinen, mitä yksikössä tarkalleen tapahtuu, mutta tilanne on harvoin tämä. Kehityskeskusteluissa kahden käytävät keskustelut antavat loistavan mahdollisuuden kerätä tietoa osaston tilanteesta, työntekijöiden potentiaalista, urasuunnitelmista ja koetusta koulutustarpeesta. (Meretniemi 2012, 23, 63.)

Tyypillinen kehityskeskustelu koostuu kolmesta erityyppisestä keskustelusta, joita ovat tulos-, tavoite- ja kehittymiskeskustelu. Kaikki nämä keskustelut liittyvät

toisiinsa, mutta niitä käytetään eri tarkoituksiin ja ne vaativat erilaiset lähestymistavat. (Tyson 2006, 193.) Tuloskeskustelusta puhutaan yritysmaailmassa, julkishallinnon puolella samasta asiasta käytetään nimitystä arviointikeskustelu. Tuloskeskustelussa pidetään tilannekatsaus, jossa arvioidaan, kuinka hyvin edelliset tavoitteet ovat toteutuneet vertaamalla saavutettuja tuloksia edellisessä kehityskeskustelussa asetettuihin tavoitteisiin. Jos työntekijä on uudessa työyhteisössä tai esimies on uusi tai vaihtunut, voi olla, että varsinaista tuloskeskustelua ei voida käydä, ellei ole tiedossa aikaisemmin asetettuja tavoitteita. Tavoitekeskustelussa keskitytään tulevan kauden tavoitteisiin. Siinä käydään läpi alaisen tekeminen ja asetetaan tulevan kauden tavoitteet. Se asettaa pohjan seuraavan kehityskeskustelun tuloskeskustelulle. Tavoitteita voi olla useitakin. (Surakka & Laine 2011, 160–161.) Näkemykseni mukaan tämä on yksi tärkeimpiä vaiheita kehityskeskustelussa ja siinä on erittäin tärkeää, että tavoitteet mietitään yhdessä työntekijän kanssa, jolloin työntekijän on niihin myös helppo sitoutua. Jos tavoite tulee ylhäältä saneltuna, jää se usein pelkäksi puheeksi keskusteluissa. Tässä vaiheessa voidaan myös pilata työntekijän usko kehityskeskusteluihin, jos vuorovaikutus ei ole kaksisuuntaista.

Kehittymiskeskustelussa käydään läpi työntekijän osaamista ja sen kehittämistä. Tässä vaiheessa tarkastetaan, ovatko tiedot ja taidot ajan tasalla, jotta työntekijä voi suoriutua työstä tehtävien odottamalla tasolla. Samalla voidaan käydä läpi odotuksia tulevasta, tarvittavia kehittymiskohteita ja mahdollisia koulutustarpeita. (Surakka & Laine 2011, 161.) Kehityskeskustelussa osaamista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä voidaan tarkastella nykyistä työtehtävää ja sen vaatimia osaamisalueita. Toisena voidaan tarkastella tulevaisuuden tuomia muutoksia ja niiden haasteita. Lisäksi samalla voidaan kartoittaa sellaista osaamista, jota henkilö ei voi hyödyntää nykyisessä tehtävässään ja miettiä mahdollisuuksia toteuttaa niitä toisissa työtehtävissä. (Viitala 2007, 186.)

Aarnikoivun mukaan kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa kaikille osapuolille. Onnistuessaan kehityskeskustelut edistävät työsuoritusta ja alaisen sitoutumista työhön sekä lisäävät työhyvinvointia. Lisäksi kehityskeskustelu voi luoda kehitysideoita ja innovaatioita. Se luo pohjan hyvälle esimies-alaisuhteelle. (Aarnikoivu 2016, 13.) Kehityskeskustelu antaa työntekijälle hyvän kanavan vaikuttaa työn sisältöön ja sen hallintaan. Työntekijällä on mahdollista sisäistää oma työtehtävänsä tätä kautta

paremmin. Lisäksi työntekijän kanssa kahdenkeskisesti varattu aika keskustelulle parantaa molempien välistä vuorovaikutusta. (Surakka & Laine 2011, 158.) Kehityskeskustelut parhaimmillaan säästävät esimiehen ja alaisen aikaa ja tehostavat toimintaa. Laadukkaasti toteutetut kehityskeskustelut tukevat ja vahvistavat arjen yhteistoimintaa esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskusteluissa luodaan pohja toiminnalle, siinä saavutetaan yhteisymmärrys tavoitteista ja keinoista, kuinka päivittäisen toiminnan tulisi tapahtua. Jotta kehityskeskustelu toimisi, tarvitaan myös niiden ulkopuolella tapahtuvaa kehityskeskusteluiden teemoihin liittyvää keskustelua (Aarnikoivu 2016, 89–90.) Epäonnistuessaan kehityskeskustelu puolestaan on ajanhukkaa ja huonoimmassa tapauksessa vaikutus voi olla negatiivinen alaisen työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Aarnikoivu 2016, 13.)

Esimiehen roolia kehityskeskustelutilanteissa voidaan kuvailla asiantuntijan ja neuvonantajan sekä fasilitaattorin ja mahdollistajan roolien kautta. Esimiehen ottaessa asiantuntijan ja neuvonantajan roolin kehityskeskusteluissa, hän antaa suoranaisia ohjeita ja käskyjä, kuinka alaisen tulisi toimia. Vastakohtana on fasilitaattorin ja mahdollistajan roolit, joissa esimies keskittyy esittämään kysymyksiä alaiselle ja edistämään keskustelun syntymistä kehityskeskustelussa. Näiden kahden ääripään välistä löytyy muitakin rooleja, joista yksi on kannustajan ja tukijan rooli, jossa esimies kannustaa ja pyrkii motivoimaan alaista saavuttamaan tavoitteet. Tässä roolissa palaute on kriittinen osa roolia. (Aarnikoivu 2016, 13.)

Omaakohtaiset kokemukseni puoltavat sitä, että kehityskeskusteluiden ansiosta vuorovaikutussuhteet paranevat. Ne eivät ole hyviä pelkästään työntekijän kehittymisen kannalta vaan ne mahdollistavat palautteen antamisen esimiehelle ja sitä kautta antavat myös hänelle mahdollisuuden oppia ja kehittää omaa toimintaansa. Monet työntekijät eivät pidä kehityskeskusteluista. Syynä tähän voivat olla esimerkiksi aikaisemmat huonot kokemukset kehityskeskusteluista ja mahdollisesti toimimattomista esimies-alaisuhteista (Surakka & Laine 2011, 159).

Kehityskeskusteluihin liittyy useita erilaisia väärinymmärryksiä, jotka voivat estää hyödyllisen keskustelun syntymisen. Seuraavat viisi väärinymmärrystä liitetään yleisesti kehityskeskusteluun:

1. kehityskeskustelu on määrämuotoinen ja byrokraattinen tilaisuus, jossa on olennaisesti osana lomakkeiden täyttäminen ja menneen käsittely
2. kehityskeskustelut ovat konsulttien keksimä ”ismi”
3. kehityskeskusteluissa käsitellään ainoastaan tavoitteita ja tuloksia
4. kehityskeskusteluissa käsitellään ainoastaan työhyvinvointia
5. kehityskeskustelua varten ei tarvita erillistä paikkaa tai varattua aikaa, vaan sen voi toteuttaa päivittäisen keskustelun ohessa. (Aarnikoivu 2016, 16.)

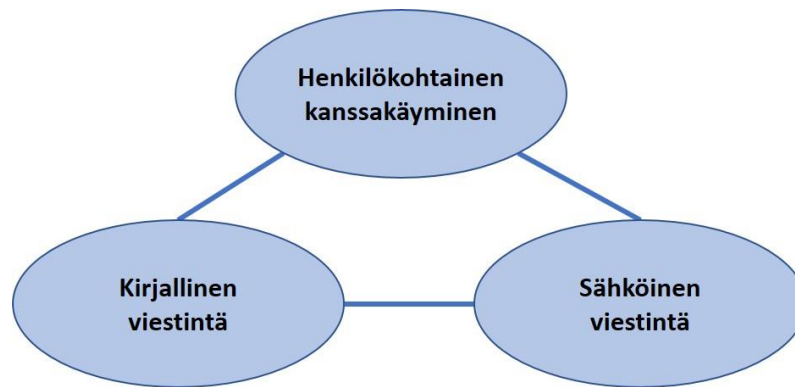
Ensimmäiset kaksi väärinymmärrystä perustuvat kehityskeskustelun olemukseen, taustaan ja merkitykseen. Keskustelut voivat muodostua byrokraattisiksi ja olennaiseksi osaksi jää papereiden täyttäminen ja näin ollen varsinaista keskustelua ei synny vaan asioita käydään läpi valmiin kaavan mukaan. Kolmas väärinymmärrys syntyy, jos kehityskeskusteluiden oletetaan koskevan ainoastaan työn tavoitteita ja tuloksia ja keskustelusta unohdetaan kokonaan henkilökohtainen kehittyminen. Neljäs väärinymmärrys on kolmannen vastakohta, jossa keskustelun mielletään keskittyvän ainoastaan työhyvinvointiin ja muut osa-alueet jäävät pois. Myös viides kehityskeskusteluun liittyvä väärinymmärrys keskittyy sisältöön; esimies voi jättää keskustelun pitämättä vedoten päivittäiseen kanssakäymiseen alaisen kanssa. Tämäkin johtuu väärinymmärrästä kehityskeskustelun tarkoituksesta ja sisällöstä. (Aarnikoivu 2016, 16.)

2.6 Viestintä johtamisen työkaluna

Perinteisestä näkökulmasta kommunikaatio on suullisesti tai muilla tavoilla tapahtuvaa viestien vaihtamista kahden tai useamman henkilön välillä. Kun kaksi tai useampi henkilö aloittaa verbaalisen tai ei-verbaalisen kanssakäymisen, he yhdessä luovat, ymmärtävät ja tulkitsevat informaatiota. (Papa, Daniels & Spiker, 21; DiSanza & Legge, 4.) Kommunikaatiolla on neljä yleistä päämäärää: tulla saavutetuksi, tulla ymmärretyksi, tulla hyväksytyksi ja saavuttaa toimintaa, esimerkiksi muuttaa käytöstä tai asennetta. Tämä tapahtuu riippumatta siitä, miten ja miksi viestitään. Jos jokin näistä jää saavuttamatta, kommunikoinnissa on epäonnistuttu. (Stanton 2004, 1.) Åbergin (2002) Viestinnän johtaminen kirjassa viestinnän määritelmänä on Charles Conradin (1994) määritelmä ”Viestintä on tiettyssä kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla

luovat, ylläpitävät ja käsittelevät merkityksiä” (Conrad 1994, Åbergin 2002, 20 mukaan).

Työyhteisön viestinnän kolme perusmuotoa, joita ovat kasvokkain viestintä, sähköinen viestintä ja painettu viestintä, esitetään kuviossa 2. Nämä kolme tapaa kuuluvat päivittäisiin yrityksen viestintämuotoihin. Viestintätavoissa ei ole peruseriaatteiltaan tapahtunut suuresti muutoksia, vaan kolme perusmuotoa ovat edelleen olemassa. Kuitenkin jokaiseen tapaan ja niiden välille on kehitetty erilaisia viestintämuotoja. Viestinnän rooli työyhteisössä on muuttunut ja sitä tarkasteltaessa sen määrittely on monimutkaista, sillä kohtaamme viestintää tänä päivänä joka paikassa. (Åberg 2002, 20–21.)

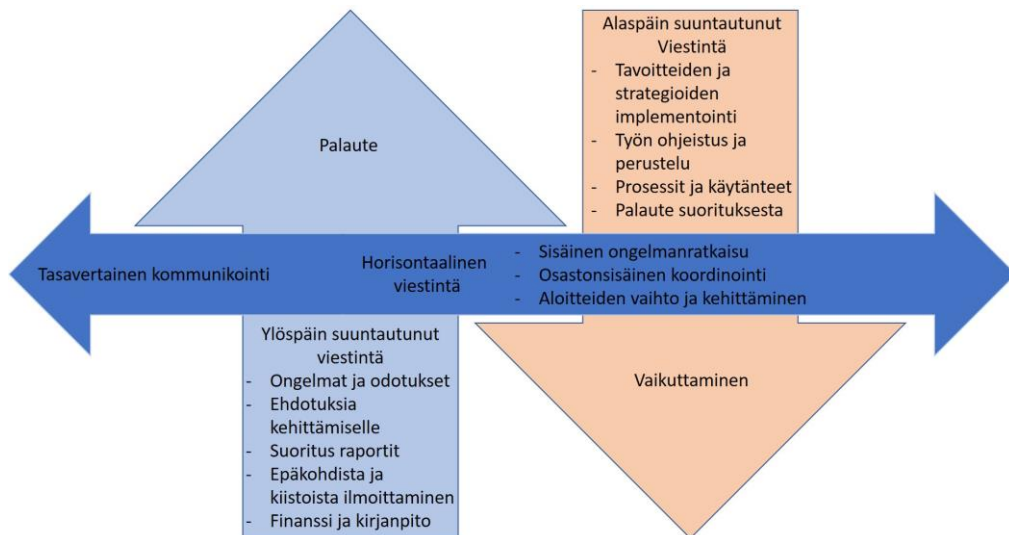


Kuvio 2. Työyhteisön viestinnän perusmuodot (mukaillen Åberg 1997, 103)

Johtamisviestintä voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat strateginen johtamistyö, taktisen tason johtamisviestintä, joka liittyy yrityksen voimavarojen suuntaamiseen, ja operatiivisen tason viestinnän johtaminen, joka liittyy arkisen työn viestintään ja ohjaamiseen. Operatiivisen tason viestinnässä esimiehen ja asiantuntijan henkilökohtaiset viestintävalmiudet, -kyvyt ja -taidot nousevat tärkeiksi. (Åberg 2002, 23.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään operatiivisen tason viestintään.

Organisaation sisäistä viestintää voidaan jakaa kolmeen eri osaan myös kuviossa 3 esitetyllä tavalla. Yksi osa on alaspäin suuntautuva viestintä, joka on tunnetuin ja ilmeisin viestinnän muoto näistä kolmesta. Tämä kuvaa viestejä ja infor-

maatiota esimiehiltä alaisille. Tähän kuuluu esimerkiksi ohjeistaminen sekä tavoitteista ja strategiasta kertova viestintä. Ylöspäin suuntautuva viestintä kuvaa puolestaan alaisilta organisaatiossa ylemmällä oleville henkilöille päin suuntautuvaa kommunikaatiota, joita ovat esimerkiksi ongelmista ja odotuksista kertova palaute sekä kehittämissuhteet. Lisäksi on vielä horisontaalista kommunikaatiota, jossa kollegat vaihtavat viestejä ja tietoja keskenään. (Daft, Kendrick & Vershinina 2008, 656–660.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään Daftin ym. kuvailemista viestinnän suunnista organisaatiossa ylöspäin ja alaspäin suuntautuvaan viestintään.



Kuvio 3. Organisaatioiden viestinnän suunnat (mukaiillen Daft ym. 2008, 657)

Esimiehet voivat kehittää esimies-alaisviestintää keskittymällä tiettyihin osa-alueisiin, jotka vaativat jatkuvaa päivittäistä viestintää. Alaisille suuntautuvassa viestinnässä yleinen ongelma on, että viestistä putoaa jotain pois. Vaikka viralliset viestintätavat ovat tehokas tapa tavoittaa kaikki alaiset, paljon informaatiota jää matkalle. Viestin sisällöstä voi hävitä 25% informaatiota joka kerta, kun viesti välitetään henkilöltä toiselle. Alaisilta esimiehille päin suuntautuvassa viestinnässä ongelmana voi olla esteellisyys. Esimiehet voivat olla vastaanottamatta viestejä alaisilta, koska eivät halua kuulla mitään negatiivista palautetta, tai alaiset eivät anna palautetta, koska eivät luota esimiehen välittävän viestiä eteenpäin. (Daft ym. 2008, 657–659.)

Vaikuttaminen on viestintää, jolla pyritään muuttamaan kohdehenkilön toimintaa tai käsityksiä halutusta asiasta. Esimies voi vaikuttaa alaisiinsa sanoilla ja teoilla. Esimerkiksi esimies voi sanoa asiat vakuuttavasti tai toimia niin esimerkillisellä tavalla, että muut alkavat toimia hänen haluamallaan tavalla. Esimiehen on mahdollista myös käskyttää, mutta usein kuitenkin on tehokkaampaa vaikuttaa alaisiin kyselemällä ja kuuntelemalla, jolloin alaiset oivaltavat itse asioita. Tähän perustuu myös valmentava johtajuus. Esimieheen luotetaan paremmin, jos hän on ansainnut luottamuksensa teoilla. Samalla myös työn tulosten seuraaminen ja muu johtaminen voidaan tulkita kiinnostuksen osoituksena ja tukemisena päivittäisessä työssä, kun taas samat teot voidaan kokea toisen esimiehen osalta valvontana ja painostavana. Esimiehen on oltava tietoinen, kuinka hän viestii ja ilmaisee asioita, sillä se luo kuvan hänen osaamisesta ja tahdosta. (Surakka & Laine 2011, 140.) Esimies on edelleen työpaikoilla tärkeä, vaikkakin työpaikkojen organisaatioiden hierarkiat madaltuvat ja työpaikkojen tasavertaisuus lisääntyy. Joissain tilanteissa lähiesimies voi olla ainoa henkilö, jonka kanssa voi keskustella työntekoon, urasuunnitteluun tai henkilökohtaisiin asioihin liittyvissä asioissa. Tosin aina ei haluta uskoutua omista asioista edes lähimmillekään esimiehille. Esimiestehtävissä olevat ovat omaksuneet viestiessään informoijan roolin eli tiedonkulun välittämisen omalle tiimille tai henkilöstölle (Juholin 2008, 214.)

Tuottavuus on motivaation ja kykyjen summa, joten viestintä, joka motivoi henkilöstöä, on johtamisviestinnän tärkeimpiä osa-alueita. Monet voivat kokea motiivon manipuloinniksi, koska tuntevat, että esimies yrittää vaikuttaa heihin tuuttamalla omia ajatuksia ja ideoita. Kun yksilön ja työyhteisön etu yhdistyvät, seuraa oikeanlaista motivoivaa viestintää. Tällöin viestinnän tarkoitusperät eivät ole eettisesti tai muista syistä arveluttavia. Motivoivassa viestinnässä on arvioitava etukäteen mahdolliset reaktiot ja saavutettava vastaanottava ilmapiiri ja puitteet. Lisäksi vuorovaikutus on tärkeässä asemassa motivoivassa viestinnässä. Vuorovaikutuksen avulla saadaan selville, mikä toista motivoi. (Åberg 2006, 162.)

Viestinnän tarve ja muodot vaihtelevat paljon organisaatioista riippuen. Kaikilla työyhteisöillä on sisäistä viestintää varten käytössään useita erilaisia viestintämuotoja ja -kanavia. Erityisesti sähköiset kanavat ovat nykyisin arkipäivää sisäisessä viestinnässä yrityksissä. Yrityksissä viestintäkanavien valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat:

- kohderyhmä (koko, koulutuksen taso, tavoitettavuus)
- työpisteiden fyysinen sijainti
- viestinnän nopeus ja varmuus
- viestin sisällön säilyminen muuttumattomana
- ymmärrettävyys (kieli ja kulttuuri)
- asian merkitys yritykselle ja organisaatiolle
- kustannukset
- palautteen antamisen mahdollisuus. (Kauhanen 2006, 168–170.)

Viestintää toistettaessa eri menetelmillä parantaa se ymmärrettävyyttä ja viestin perillemenoaa. Suomessa työyhteisössä henkilöstö on tottunut käyttämään sähköisiä viestinvälineitä ja sen merkitys on suuri ja se muuttuu entistäkin hallitsemammaksi, vaikka niihin sisältyy tietosuoja- ja muita ongelmia. Sähköisen viestinnän lisääntyminen on kasvattanut henkilökohtaisen ja kirjallisen viestinnän arvostusta ja merkitystä. (Kauhanen 2006, 173.) Taulukossa 1 on lueteltuna erilaisia sisäisen viestinnän tapoja. Taulukossa esitetään viestinnän lähikanavat ja kaukokanavat jaettuina suoraan ja välitettyyn viestintään.

Taulukko 1. Sisäisen viestinnän kanavat (Kauhanen 2006, 172)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähiesimies Muut esimiehet Osastokokous Tiimipalaveri Projektikokous Neuvottelut Luottamushenkilö Työtoverit Ylimmän johdon suora yhteydenpito	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Intranet Sähköposti Työyhteisölehti Tekstiviestit (Pikaviestinsovellukset)	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotuslehti Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Videoutiset Sisäinen radio tai televisio Puhelinuutiset Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet Internet

Viestintävälineet ja -menetelmät on valittava tukemaan viestintää, ei tukahduttamaan sitä. Esimerkiksi pahimmillaan ajatellaan, että tietoverkko on vain tekninen jakelukanava erilaisille tiedostoille, joiden liiallinen tieto uuvuttaa vastaanottajan. (Juholin 2013, 308, 324.) Mielestäni viestinnän monimuotoisuus ja useat eri välineet tuovat siihen omat haasteensa. Esimerkkinä voitaisiin todeta, että vastaanottaja voi ymmärtää puhekielellä kirjoitetun kirjallisen viestin tungettelevana, loukkaavana tai jopa ilkeänä, vaikka viestijä olisikin tarkoittanut eri asiaa viestillään.

Sisäisen viestinnän tehoa ja merkitystä arvioitaessa herää usein kysymys, kuinka se vaikuttaa työyhteisön tulokseen. Haasteena on, että sen vaikutus todennäköisesti on välillinen ja näin ollen sen mittaaminen on vaikeaa. Kauhasen mukaan useimmat asiantuntijat yhtyvät johtopäätöksiin sisäisen viestinnän merkityksestä, joiden mukaan sisäinen viestintä:

- antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan
- lisää työmotivaatiota
- vaikuttaa työtyytyväisyyteen
- vaikuttaa olennaisesti sisäilmapiiriin työyhteisössä. (Kauhanen 2006, 174–175.)

Entistä useammassa organisaatiossa työskennellään ainakin osittain asiantuntijatehtävissä. Tällaisissa organisaatioissa sisäinen viestintä on entisestään muuttunut vaativammaksi ja vaatii erityistä panostusta viestinnän osalta. Tiimien ja projektiorganisaatioiden sisäisestä viestinnästä vastaavat kaikki henkilöstönjäsenet, ei ainoastaan johto ja esimiehet. (Åberg 1997, 93–94.)

3 MENETELMÄT

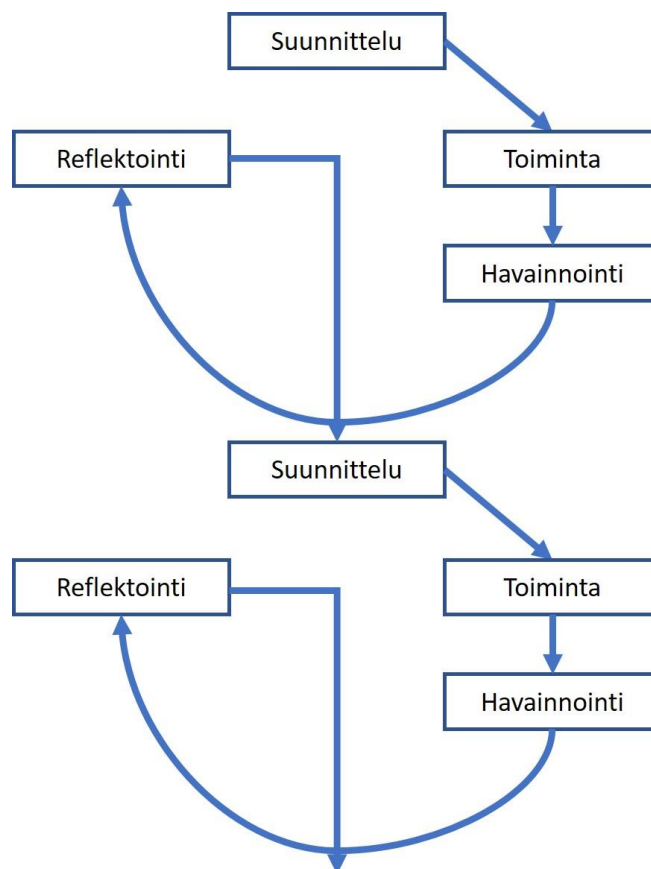
3.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu toimintatutkimus, joka antaa mahdollisuuden jatkuvaan kehittämiseen. Opinnäytetyössä on tavoitteena toteuttaa toimintatutkimuksen 1. sykli kokonaisuudessaan. Toimintatutkimus etenee sykleissä, uusien kierrosten aikana pyritään kehittämään toimintaa lisää (Anttila 2006). Tämä opinnäytetyö päättyy toimintatutkimuksen 1. syklin jälkeen. Menetelmä mahdollistaa kuitenkin toiminnan kehittämisen uusien syklien mukaan sekä kehittämiskohteiden täsmentämisen ja uusien lisäämisen. Tapaustutkimus oli yksi vaihtoehto tutkimusmenetelmää valittaessa, mutta siihen ei päädytty, koska se ei kertaluontoisena suoraan mahdollista jatkuvaa kehittämistä vaan toimii projektiluontoisena, kerran tapahtuvana kehittämisenä (Kananen 2014, 11). Toimintatutkimus on periaatteiltaan tapaustutkimuksen kaltainen tutkimusmenetelmä, jossa keskitytään johonkin tiettyyn erityistapaukseen, mutta toisin kuin tapaustutkimuksessa, toimintatutkimukseen sisältyy toiminnan kehittäminen osana prosessia, kun taas tapaustutkimuksessa keskitytään löytämään kehitettävät kohteet. (Anttila 2006.)

Toimintatutkimuksen piirteitä ovat suuntautuminen käytäntöihin, pyrkimys muutokseen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Näistä piirteistä huolimatta teorian, tutkimuskohteiden tai kysymysten asettelu voivat olla erilaisia. Toimintatutkimuksen kohteena ja tutkimuksen sisältönä voi olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Olennaista on paitsi tuottaa uutta tietoa myös pyrkiä edistämään tai parantamaan tutkittavia toimintoja. (Kuula 1999, 10.) Heikkisen mukaan toimintatutkimus ei ole varsinaisen tutkimusmenetelmä, vaan enemmänkin tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksessa on ominaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus ja lisäksi tavoitteena on saada käytännön hyötyä tutkimuksesta. Teoriaa ja käytäntöä ei nähdä erillisinä toimintoina vaan saman asian erillisinä puolina. Päämääränä ei ole pelkästään tutkiminen vaan myös toiminnan samanaikainen kehittäminen. Toimintatutkimuksessa toiminnan käsitteellä tarkoitetaan ennen kaikkea sosiaalista toimintaa, eli pyrkimyksenä on kehittää erilaisten ihmisryhmien yhteistä toimintaa. Toimintaan liittyvä tieto on peruspiirteellään piilevää, hiljaista tietoa ja toimintatutkimuksen yksi tarkoituksista on nostaa

esiin tällainen tieto, jotta siitä voidaan muodostaa entistä tietoisempaa ja jäsenettyä. (Heikkinen 2010, 214–215.)

Kuviossa 4 esitetään toimintatutkimuksen spiraalimalli Toikon ja Rantasen mukaan. Toimintatutkimuksen spiraali kuvaa toimintatutkimusta suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleen suunnittelun sykleinä. Toimintatutkimuksen spiraalimallia on joskus moitittu kaavamaisuudesta. Lisäksi sen on joskus sanottu kahlitsevan toimintatutkimuksen tekijää, koska todellisuudessa ei voida tarkkaan erotella suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin vaiheita. Oikeasti vaiheet lomittuvat toisiinsa ja spiraali antaa yleiskuvan, kuinka tutkimus etenee periaatteessa. Toinen spiraalin kuvattu heikkous on, että se kuvaa koko ajan etenevää toimintaa. Toisinaan toimintatutkimuksen aikana voi herätä erillisiä sivuprojekteja, joita ei ole hahmotettu toimintatutkimuksen alussa. Ne voidaan kuvata erillisinä sivuspiraaleina. (Heikkinen 2010, 219–222.)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67)

Toimintatutkimuksen hyvä puoli on se, että se ei ole pelkästään tutkijoiden työkalu vaan kaikki voivat olla siinä mukana asemasta riippumatta. Pysyvä muutos myös tarkoittaa jatkuvaa kehittämistä ja toimintatutkimus kehittämismenetelmänä antaa yhden työkalun jatkuvaan kehittämiseen. Henkilöt, jotka ovat mukana tutkimuksessa, kehittävät toimintaa yhdessä ja sitoutuvat löydettyihin ratkaisuihin. Toimintatutkimusta voidaan käyttää oman tai ryhmän toiminnan tai toimintojen kehittämiseen. Toimintatutkimus on eräs tapa ymmärtää toiminnan ja teorian suhdetta tutkijan ja tutkittavan välillä. (Kananen 2014, 11; Greenwood 1999, 9.)

Perinteisesti tutkimuksissa pyritään objektiiviseen tietoon, jossa tutkija tutkii kohdetta etäämmältä, mutta toimintatutkimuksessa tilanne kääntyy päinvastoin. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa yhteisöä, jota tutkitaan. Hän ei tutki yhteisöä kuin ei olisikaan osa sitä vaan vaikuttaa siinä normaaliin tapaan. Tätä muutokseen tähtäävää väliintuloa tutkimuksessa kutsutaan muutosinterventioksi. Koska toimintatutkija ei ole puolueeton tarkkailija, vaan tulkitsee tilannetta oman näkökulman kautta, saavutettu tutkimustulos ei siten ole tavanomaisesti objektiivinen. Toimintatutkimusta kutsutaankin usein arvosidonnaiseksi lähestymistavaksi. Toimintatutkimuksessa tekijälle on tyypillistä tutkia asiaa ensimmäisessä persoonassa. Tutkija tekee tutkimusta itsestään ja muista samassa työyhteisössä olevista, hänen tehtävänä on auttaa tiedostamaan ja ratkaisemaan kehittämisen kohteen ongelmia. Tutkijan rooli on kaksinainen, samalla kun hän tutkii, hän myös käyttää tietoja hankkeen hyväksi. Tieto on tässä tapauksessa olemassa oman henkilökohtaisen tulkinnan kautta. Toimintatutkimuksessa saavutetaan tietoa, joka on tulkinta tietystä näkökulmasta, ei objektiivista tietoa. Tutkijan tulee silti ottaa huomioon myös muut mukana olijat. Tämän vuoksi tutkimuksessa tulisi selvittää myös yhteydet, jota kautta tutkija on yhteydessä tutkimuskohteeseen. (Heikkinen 2010, 223; Anttila 2014.)

Toimintatutkimus prosessi käynnistyy ajatuksella, että toimintaa tulisi kehittää jollain osa-alueella. Ensimmäisenä määritetään tutkimusongelma tai asetetaan tavoitteet, joita tutkimuksessa käsitellään. Tutkijan on päätettävä, mikä asia tarvitsee kehittämistä tai minkälainen uuden ratkaisun tulisi olla. Toimintatutkimusta tekevä tutkija käy läpi kirjallisuutta tai muita mahdollisia lähdemateriaaleja, joista voitaisiin todeta, onko aiemmin tutkittu mahdollisesti samantapaisia ongelmia tai saavutettu samanlaisia tavoitteita. Seuraavaksi määritellään testattavat ongelmat

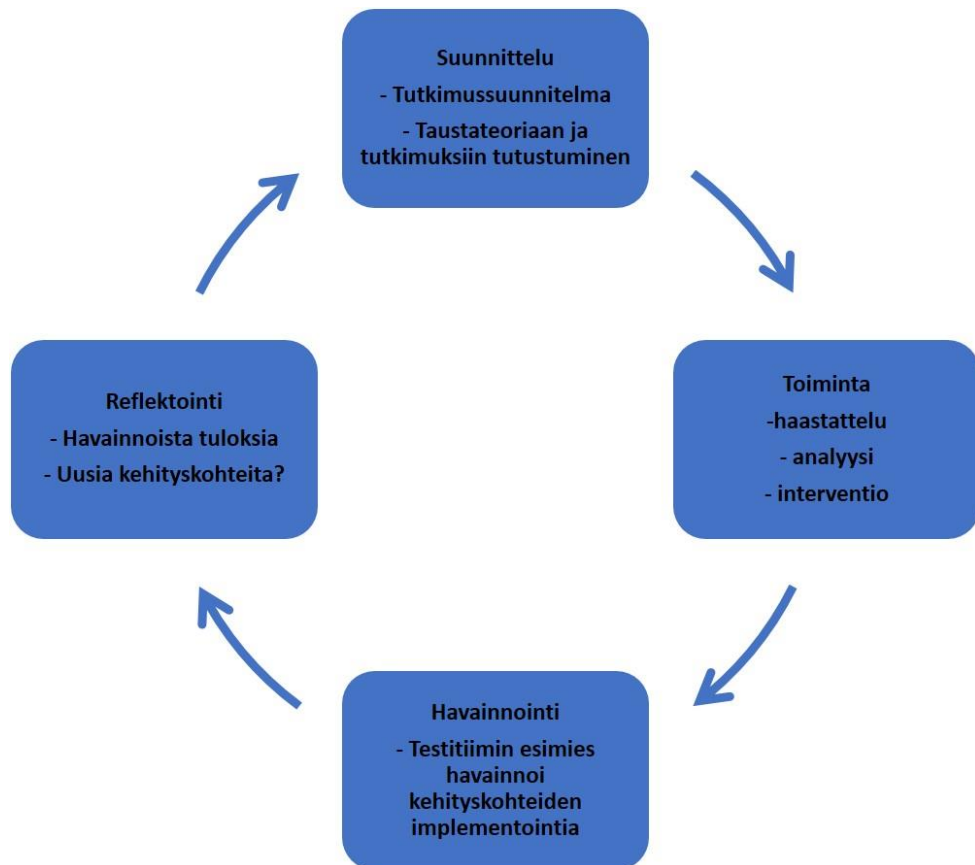
tai lähestymistavat. Ennen ensimmäistä toimenpidettä tutkija suunnittelee toimintatutkimuksen asetelman, määrittelee tarvittavat prosessit ja olosuhteet ja päättää arviointikriteerit, mittausmenetelmät sekä muut tarvittavat palautteen saamisen muodot. Kun kehittämistoimenpiteet on implementoitu, tutkija analysoi kootun tietoaineuksen ja arvioi tulokset. Arviointivaihe tuottaa paljon erilaisia huomioita, joka ohjaa uuden syklin suunnittelua. (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug 2001, 150; Anttila 2006.)

Yksi toimintatutkimuksen lähtökohdista on reflektiivinen ajattelu, jonka avulla pyritään uudelleenlaiseen toiminnan ajatteluun ja toiminnan kehittämiseen sen kautta. Toimintatutkimuksessa toimintakäytäntöjä otetaan tarkastelun ja harkinnan kohteeksi ja pohdiskellaan, millaisia päämääriä ne palvelevat. Usein löytyy sellaisia toimintatapoja, jotka ovat muodostuneet rutiineiksi. Tavoitteena on reflektiivisesti tarkastella tavanomaisia käytänteitä uuden näkökulman kautta. (Heikkinen 2010, 219.) Heikkinen avaa reflektiivisyyden termiä seuraavasti Routialaan (1986) viitaten ”Reflektiivisyys tarkoittaa perinteisesti filosofiassa sitä, että ajatteleva subjekti kääntyy ajattelun kohteena olevista konkreettisista olioista, objekteista, pohtimaan itseään ajattelevana subjektina” Reflektion keskeisyys toimintatutkimuksessa ilmenee siten, että sitä hahmotetaan itsereflektiivisenä kehänä. (Heikkinen 2010, 222.)

Hanna Vilkan mukaan ammattikorkeakouluissa tehdään tutkimuksia ja toiminnallisia opinnäytetöitä. Toiminnallisilla opinnäytetöillä hän tarkoittaa, että opinnäytetyönä tuotetaan jokin fyysinen tuotos tai kehitetään toiminnallista osa-aluetta. Hän kirjoittaa Tutki ja Havainnoi kirjassaan siitä, että opinnäytetyönä tehtävät toiminnalliset opinnäytetyöt eivät ole toimintatutkimuksia. Toiminnallisen osuuden lisäksi opinnäytetöissä kirjoitetaan tehdystä fyysisestä tuotoksesta ja kehittämisprosessista raportti, joka toimii opiskelijan tietojen, taitojen ja sivistyksen näytteenä sen sijaan, että se olisi toimintatutkimus. Varsinaisessa toimintatutkimuksessa tulisi käydä tieteellistä ja yhteiskunnallista keskustelua alaa koskien. Jotta tutkimusta voitaisiin kutsua toimintatutkimukseksi, tulisi tutkijan olla asiantuntija ja opinnäytetyötä tekevä opiskelija on vasta tulossa asiantuntijaksi. Kun ammattikorkeakouluissa käytetään erilaisista toiminnallisista opinnäytetöistä nimitystä toimintatutkimus, Vilkan mukaan tutkimustavalle ei tehdä oikeutta tieteellisenä lä-

hestymistapana. (Vilkkä 2006, 76.) Tässä opinnäytetyössä kutsutaan valittua tutkimusmenetelmää kuitenkin toimintatutkimukseksi, koska tutkimusta tehdään toimintatutkimuksen lainalaisuuksien mukaan.

Tässä tutkimuksessa interventioksi kutsutaan tehdyn haastattelun ja testiryhmässä tulosten implementoinnin jälkeen tehdyn havainnoinnin välistä aikaa toimintatutkimuksessa. Kuviossa 5 avataan sitä, mitä tässä opinnäytetyössä on tehty missäkin toimintatutkimuksen syklin vaiheessa. Ensimmäisenä valitsin opinnäytetyölleni aiheen sekä tutkimus- ja haastattelumenetelmän. Tässä vaiheessa laadin myös tutkimussuunnitelman. Lisäksi tutustuin aiheeseen liittyvään teoriaan ja tutkimuksiin. Nämä muodostavat toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheen. Toimintatutkimuksen toimintavaiheessa pidin teemahaastattelut, jonka jälkeen teemoittelin ja analysoin tulokset. Lisäksi tässä vaiheessa toteutettiin interventio, eli esille nousseita kehitysehdotuksia otettiin käytäntöön testiryhmässä. Jotkut pitävät myös haastatteluja osana interventiota. Koska en enää itse työskennellyt tässä vaiheessa kohdeorganisaatiossa, en voinut ottaa osaa havainnointiin, joten testitiimin tiimiesimies havainnoi kehityskohteiden käyttöönottoa, jonka jälkeen hän raportoi minulle tuloksista sähköpostitse ja kasvotusten. Tämän jälkeen reflektoinnissa pohdin tehtyjen muutoksien vaikutuksia ja lisäksi kehittämiskohteita, joita ei aikataulullisesti voitu tehdä tässä opinnäytetyössä sekä mahdollisia uusia kohteita toimintatutkimuksen seuraavaan sykliin.



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen eri vaiheissa tehdyt tehtävät

3.2 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä, koska laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja siitä halutaan saada syvälinen ja hyvä kuvaus (Kananen 2015, 70–71). Haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu sen joustavuuden vuoksi. Teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, eikä se ota kantaa, kuinka perinpohjaisesti aihetta käsitellään (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48).

Tutkielmassa käytettävä tietojenkeruumenetelmä tulee valita perustellusti. Käytettävissä on erilaisten haastattelumenetelmien lisäksi joukko muitakin erilaisia menetelmiä, kuten kyselylomakemenetelmä ja havainnointi. Menetelmätävän valinnassa on huomioitava muun muassa tavan tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 13.) Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroa voidaan kuvata siten, että laadullisen tutkimuksen tekijän kerrotaan katsovan tutkimuskohdetta laajan linssin läpi etsien toistuvuuksia entuudestaan

määrittämättömissä suhteissa, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tutkija katsoo suppean linssin läpi erityistä muuttujien sarjaa. (Brannen 1995, 4.) Laadullisen tutkimuksen käsite on laaja, useasti eri tutkimusotteet ja lähestymistavat menevät päällekkäin. Laadullisen tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena pidetään inhimillisen ymmärryksen lisäämistä. Tutkijan tulee kyetä tulkitsemaan saamiaan tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksien ratkaiseminen. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 7–8; Alasuutari 2007, 50.)

Haastattelu on laadullinen tiedonhankintamenetelmä ja se on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista (Hirsijärvi-Hurme 2009, 34). Haastatteluissa pyritään saamaan mahdollisimman paljon informaatiota tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Tutkimushaastattelu rakentuu peruseriaatteiltaan samoin keinoin ja oletuksin kuin kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutuskeskustelut. Tällöin myös haastattelijan puheen ja keskustelun kulun ohjailun vaikutus on huomioitava, kun aineistosta tehdään analyttisiä päätelmiä. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22.) Yleensä haastattelussa tutkijan kysymykset ja haastateltavan vastaukset ovat suullisia. Kuitenkin haastatteluita voidaan myös tehdä kirjallisessa muodossa, jolloin haastattelijalla voi lähettää kysymyksen verkon kautta ja saada vastauksen kirjallisena. Voidaan tehdä myös puhelinhaastatteluja ja erilaisia videopuheluja. Videopuhelut mahdollistavat haastateltavan ja haastattelijan toisensa näkemisen haastattelutilanteessa. (Thomas 2003, 63.)

Haastattelu on menetelmänä joustava ja se sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelussa on mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa, koska vuorovaikutus tapahtuu suoraan haastateltavan kanssa. Lisäksi sillä on mahdollista selvittää ja auttaa ymmärtämään merkityksiä vastauksien taustalla. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 34.) Joustavuutta pidetäänkin haastatteluiden etuna. Haastattelijalla on mahdollista tarvittaessa kysyä kysymys uudestaan ja korjata mahdollisia väärinkäsityksiä sekä kysyä asiasta syventävästi, jos hän ei ymmärrä vastausta. Haastatteluissa on joustavaa lisäksi se, että tutkija voi esittää kysymykset halutussa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.)

Haastattelut on jaettu strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin riippuen siitä, kuinka avoimia tai valmiiksi mietittyjä kysymykset ovat. Strukturoitujen

haastattelujen, joita voidaan myös kutsua standardoiduiksi, ääripäässä on loma-kehaastattelu, jossa on valmiit kysymykset ja vastauksissa valmiit vaihtoehdot. Valmiiksi mietityissä vaihtoehdoissa pyritään minimoimaan haastattelijan vaikutus vastauksiin omilla mielipiteillään. Strukturoimattomassa haastattelussa haastattelun rakenne muistuttaa vapaata keskustelua, eikä näin ollen pidä kiinni suunnitelluista haastattelukysymyksistä. Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään muun muassa nimityksiä avoin haastattelu tai keskustelunomainen haastattelu. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11; Hirsjärvi & Hurme 2009, 45.)

Strukturoitujen ja strukturoimattomien haastatteluiden välissä ovat puolistrukturoidut haastattelut, joissa osa haastattelun näkökulmista on lyöty lukkoon. Tunnetuimpia puolistrukturoiduista haastattelumuodoista on teemahaastattelu, jossa käydään läpi samat teemat ja aihepiirit kaikkien haastateltavien kanssa, mutta kysymyksien muotoilu ja järjestys voivat muuttua. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11.) Muissa puolistrukturoiduissa haastattelumenetelmissä voivat kysymykset ja niiden muoto olla samanlaiset (Hirsjärvi-Hurme 2009, 48). Puolistrukturoidut haastattelut ovat usein ennakoon aikataulutettuja ja niiden odotetaan kestävän tietty aika. Haastattelun aikana haastattelijalla voi ennemminkin käydä keskustelua haastateltavan kanssa kuin suoranaisesti kysellä kysymyksiä, kuten strukturoiduissa haastatteluissa. Haastattelijalla voi olla tiettyjä kysymyksiä valmiiksi mietittyinä, mutta ne voidaan esittää halutussa järjestyksessä. Haastattelun kulku määrittää, miten kysymykset asetetaan ja milloin ne kysytään. Myöhemmäksi tarkoitettu kysymys voidaan kysyä aikaisemmin, jos aihe nousee esille keskusteluissa. Lisäksi vastaus saatetaan saada jo ennen kuin varsinaista kysymystä siitä on esitetty, ja jos niin käy, kysymys jätetään silloin esittämättä. (Bailey 2007, 100.)

Teemahaastattelu on haastattelumuotona suosituin laadullisen aineiston keruutapa Suomessa. Kyseessä on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta, mutta jossa pyritään vuorovaikutuksessa keskustelemalla saamaan selville haastateltavilta tutkijaa aihepiirissä kiinnostavat asiat. Teemahaastattelussa tutkijalla on joukko asioita, teemoja, joista hän haluaa tiedustella haastattelussa. (Eskola & Vastamäki 2010, 26.) Teemahaastattelussakaan ei haastateltavilta voida kysyä aivan mitä tahansa vaan kysyttäessä pyritään saamaan tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisia vastauksia. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Riippuen teemahaastattelun avoimuudesta, teemojen kysymysten suhde vaihtelee intuitiivisten

ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta tiukasti etukäteen mietityissä kysymyksissä pitäytymiseen. Teemahaastattelussa voidaan valita, esittääkö haastateltaville kaikki suunnitellut haastattelukysymykset, esittääkö kysymykset samassa järjestyksessä ja ovatko kysymykset samassa sanamuodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78.) Teemahaastattelulla kerätty tutkimusaineisto on usein laaja, sillä haastatteluissa on pyritty pääsemään syvälle tutkittavaan aiheeseen. Samalla saadaan tallennettua suuri määrä informaatiota. Mitä enemmän haastatteluissa keskustellaan, sitä enemmän aineistoa on kerätty. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 108.)

Tämän opinnäytetyön tutkimushaastattelussa oli viisi pääteemaa, joita olivat itseohjautuvuus, esimiehen toiminta, kehityskeskustelut, päivittäinen viestintä ja työnohjaus sekä yleinen viestintä ja tiedon etsintä. Teemat pohjautuvat omakohtaiseen kokemukseen kyseisestä työstä, kirjallisiin teoksiin johtamisesta ja viestinnästä sekä keskusteluihin työn toimeksiantajan edustajan kanssa. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelutapahtumat eivät edenneet tiukasti etukäteen mietityssä järjestyksessä. Lisäksi kysymysten asettelu ei ollut tiukasti sidottu etukäteen.

Sain työnantajalta listan 12 myyntineuvottelijasta haastatteluita varten. Listalla oli eri tiimeistä olevia työntekijöitä, jotka olisivat mahdollisia haastateltavia. Oli hyvä, että palvelukeskuksen päällikkö oli laatinut alustavan listan mahdollisista haastateltavista henkilöistä, koska hän pystyvät varmistamaan sen, että mahdolliset haastateltavat olisivat paikalla haastatteluajankohtana, eivätkä esimerkiksi lomalla. Listan henkilöistä kutsuin haastatteluun kahdeksan henkilöä sähköpostilla lähetetyllä haastattelukutsulla. Haastateltavat valittiin haastatteluun siten, että haastateltavissa oli tasapuolisesti molempia sukupuolia ja eri työkokemuksen omaavia henkilöitä. Lisäksi kyseiset haastateltavat edustivat kattavasti eri tiimejä. Haastattelu oli työntekijöille vapaaehtoinen ja kaikki haastatteluun kutsutut henkilöt halusivat siihen osallistua.

Haastattelut pidettiin haastateltavien työajalla, ja jokaiselle varattiin 30 minuuttia aikaa haastattelua varten. Haastatteluihin varattu aika riitti hyvin kaikkien haastateltavien kanssa. Taulukossa 2 esitetään tarkemmin haastatteluiden kestot. Tein haastattelut vapaa-ajallani, joten pystyin joustavasti aikatauluttamaan haas-

tattelut pitkin haastateltavien työpäivää, jolloin ne eivät häirinneet liikaa työnte-
koa. Haastatteluita varten varasin työpaikalta pienen neuvotteluhuoneen käyt-
tööni, mikä takasi rauhallisen haastatteluympäristön. Haastattelun aluksi pidin ly-
hyen esipuheen, jossa kerroin haastateltaville opinnäytetyön taustoista ja alusta-
vasti haastattelussa läpikäytävistä asioista. Lisäksi kerroin heille, että haastatel-
tavien anonymiteetti säilytetään, joten tuloksista ei käy ilmi haastateltavien hen-
kilöllisyys. Tutkimushaastatteluissa aihe voi olla jollekin arka, joten aluksi on hyvä
käydä keskustelua muusta eikä mennä suoraan asiaan. Esipuheen tarkoituksena
onkin vapauttaa ilmapiiri ja luoda luottamussuhde haastattelijan ja haastateltavan
välille. (Eskola & Vastamäki 2010, 32.) Tallensin haastattelut tietokoneelleni pu-
heentallennusohjelmalla ja samanaikaisesti tein muistiinpanoja.

Taulukko 2. Haastatteluiden kestot

H₁	27:02
H₂	24:48
H₃	21:57
H₄	24:03
H₅	30:57
H₆	25:36
H₇	21:49
H₈	22:26

Kun haastattelut on saatu tallennettua, on tutkijan tehtävä päätös, kuinka aineis-
toa käytetään. Riippumatta tulevasta analyysitavasta tutkijalla on käytössään
kaksi mahdollista tapaa aineiston alkukäsittelyyn eli tallennettu aineisto voidaan
purkaa tekstiksi tai päätelmät voidaan tehdä suoraan tallenteista. (Hirsijärvi-
Hurme 1995, 108.) Haastattelun litterointi on tavallisempaa kuin päätelmien te-
keminen suoraan haastatteluaineistosta (Hirsijärvi & Hurme 2009, 138). Haastat-
telujen jälkeen litteroin aineiston omiksi tiedostoikseen tekstinkäsittelyohjelmalla.
Aluksi pyrin litteroimaan haastattelut mahdollisimman tarkasti, mutta myöhem-
mässä vaiheessa ennen analyysiä pudotin aineistosta esimerkiksi äännähdykset
pois. Lisäksi muokkasin osan murre sanoista kirjakiellelle, että niiden osalta haas-
tateltavien tunnistettavuus häviäisi. Tutkimuksesta riippuen tutkija päätelee itse,
kuinka tarkkaan aineisto litteroidaan, esimerkiksi kirjataanko mukaan myös hiljai-
set hetket ja äännähdykset vai riittääkö keskustelun kirjoittaminen auki. Aineiston

litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjeistusta vaan se riippuu enemmän tutkimustehtävästä ja -otteesta, kuinka tarkkaan aineisto on litteroitava. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 139.)

3.3 Aineiston analysointi

Teemahaastattelua analysoitaessa haastatteluissa kerätyn aineiston runsaus ja työelämän läheisyys tekevät analysointivaiheesta mielenkiintoista, mutta samalla työlästä ja aikaa vievää. Usein suositellaan, että analyysivaihe aloitettaisiin mahdollisimman pian tutkimusaineiston keruun jälkeen, jotta aineisto ja haastattelu- vaiheessa tehdyt huomiot olisivat vielä tutkijalla hyvin mielessä. Lisäksi jos käy ilmi, että aineistossa olisi vielä tarkennettavaa ja lisättävää, olisi vielä helppo palata haastateltavien kanssa asiaan. Analysoituaan materiaalin tutkija päättelee, mitä tutkimuksesta on saatu selville. (Bailey 2007, 5; Hirsjärvi & Hurme 1995, 108.)

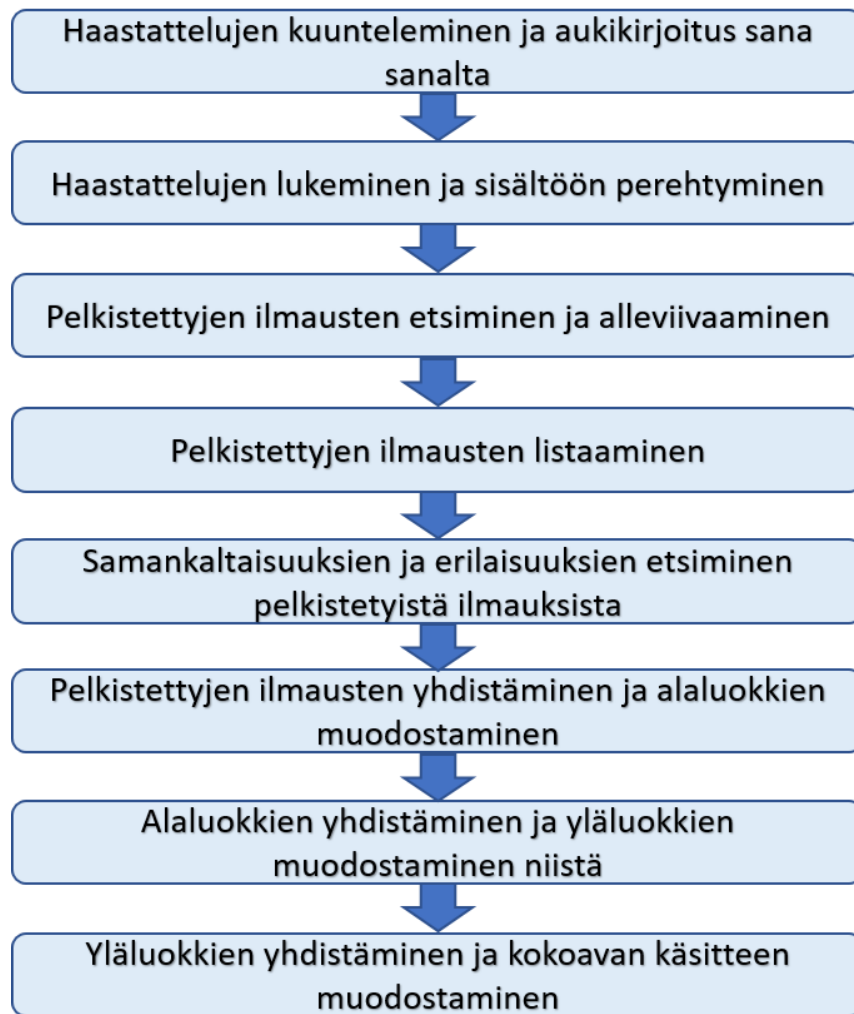
Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytetään tässä opinnäytetyössä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen tavoissa. Sisällönanalyysiä voi pitää yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan yhdistää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmat eri laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.) Sisällönanalyysi on tekstin analysointia, ja se on hyvä menetelmä strukturoimattoman aineiston analyysiin. Tällä menetelmällä pyritään saamaan kuvaus aineistosta tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Useita sisällönanalyysillä tehtyjä tutkimuksia voidaan kuitenkin kritisoida keskeneräisyydestä. Tutkija voi kuvata analyysin tarkkaan, mutta ei ole kyennyt tekemään oikeanlaisia johtopäätöksiä vaan esittelee tuloksina järjestellyn aineiston. Sisällönanalyysi laadulliselle aineistolle voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaisesti tai teorialähtöisesti. Ennen kuin analyysi aloitetaan, sisällönanalyysissa tulee määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus, jossa on useita lauseita. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa käsitteitä yhdistellen saadaan vastaus tai vastauksia tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään kokempohjaisesta aineistosta kohti käsitteellistä näkemystä tutkittavaan ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 110- 112, 115.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvataan usein kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluvat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämässä eli redusoinnissa analysoitava tieto, jota kutsutaan myös dataksi, voi olla auki kirjoitettu haastattelu tai jokin muu kirjallinen aineisto, jota pelkistetään siten, että tutkimukselle epäolennainen aineisto karsitaan pois. Jäljelle jäävä aineisto on pelkistettyä tietoa. Pelkistämistä voidaan tehdä pilkkomalla aineistoa osiin tai tiivistämällä dataa. Tässä tapauksessa tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä, jossa aineisto litteroidaan tai tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset koodataan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–112.)

Aineistoa ryhmiteltäessä aineistosta poimitut ilmaukset käydään tarkkaan läpi ja sieltä poimitaan yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat ilmaukset ryhmitellään ja yhdistetään samaan luokkaan ja ne nimetään käsitteellä, joka kuvaa sisältöä parhaalla tavalla. Luokiteltavana yksikkönä voi olla esimerkiksi jokin tutkittavaa ilmiötä kuvaava ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokiteltaessa aineisto tiivistetään, kun yksittäisiä tekijöitä tiivistetään yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyssä luodaan perusrakenne ja alustavia kuvauksia tutkittavalle kohteelle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112–113.)

Klusteroinnin eli ryhmittelyn jälkeen seuraa aineiston abstrahointi. Siinä erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä ennalta valikoidun tiedon perusteella. Abstrahointi tarkoittaa käsitteellistämistä eli alkuperäisen informaation kielellisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia kuvataankin prosessiksi, jossa muodostetaan tutkimuskohteesta kuvaus yleisten käsitteiden avulla. Abstrahoinnissa kokemuspohjainen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostetut käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Johtopäätöksiä tehdessä tutkija pyrkii selvittämään, mitä asiat merkitsevät tutkittaville eli tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän näkökulmasta analyysin teon kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114–115.)

Kuviossa 6 esitetään aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen vaiheittain. Ensimmäisenä analyysissa haastatteluaineisto litteroidaan. Seuraavaksi tutkija lukee ja perehtyy aineiston sisältöön, jonka jälkeen hän pelkistää, ryhmittelee ja abstrahoi tutkimusaineiston (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115).



Kuvio 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2002, 111)

Taulukossa 3 esitetään esimerkkejä siitä, kuinka opinnäytetyössä tutkimusaineiston alkuperäisilmaukset on redusoitu eli pelkistetty. Taulukoissa 4 ja 5 esitetään esimerkkejä puolestaan siitä, kuinka teemahaastattelusta pelkistetyistä ilmauksista on muodostettu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ryhmittelyn ja abstrahoinnin kautta tutkimukselle kokoava käsite.

Taulukko 3. Esimerkki redusoinnista eli pelkistämisestä

ALKUPERÄISILMAUKSET	PELKISTETTY ILMAUS
"En ota heti meiliä, vaan odotan ensin uuden puhelun, ja jos vielä on hiljaista, saatan oma-toimisesti ottaa meilin."	Oman työn ohjaus linjatilanteen mukaan
"No jos haluaa tehdä loogisesti, niin se on pakko suunnitella itse, koska ne tilanteet vaihtuvat nopeasti."	Päivittäisen tekemisen oma suunnittelu
"Jos on jonossa monta kymmentä puhelua, niin jätän sellaisia, mitä voi tehdä myöhemmin, myöhemmäksi."	Oman työn ohjaus linjatilanteen mukaan
"Ei, inhoan tehdä rästihommia. Minusta kaikki asiat pitäisi saada valmiiksi mahdollisimman nopeasti. Lisäksi minulla on vielä huono muisti."	Töiden priorisointi
"Välillä on semmoisia, ettei meinaa löytää ohjetta, mutta kyllähän se asia hoituu, kun se ohje sitten löytyy, mutta välillä se on hukassa."	Tiedon etsintä
"Tiedon määrä on ihan hirveä. Sitten löytyy paljon vanhaa tietoa, että tuossa Intrassa pitää miettiä hakusanoja tarkkaan, että millä ja mistä sen löytää."	Tiedon etsintä
"Tuntuu että ne ovat koko ajan palaverissa tai jossakin muualla. Niin kun joutuu tavallaan yhden varassa, kun ei voi kertoa niitä asioita kenellekään muulle."	Esimiestoiminta
"Mielestäni pitäisi ainakin nostaa jonkin verran enemmän. Ja monesti tuntuu, että tieto tulee meille myöhässä. Yleensä muutokset ovat jo tulleet, kun niistä tiedotetaan tai niihin koulutetaan, että ei ehdi aina sisäistää asioita ennen kuin muutokset ovat tulleet."	Tiedottaminen
"Tietenkin välillä toivoisi yhtenäistä kantaa, että kun tiettyjä asioita kysyy niin saa eri vastauksen eri esimieheltä."	Esimiestoiminta
"Tykkään kannustavasta palautteesta, rakentavasta. Esimiehen avulla on tehot ja myynnit parantuneet."	Esimiespalaute
"Toivoisin että se olisi enemmän meidän kanssa tuolla, koska nyt se on ollut aika paljon pois."	Esimiehen läsnäolo

"Ircci on huono, sitä ei ehdi lukemaan. Monta kertaa on että, oho, en ole huomannut. Ne, jotka eivät ole akuutteja, niihin sähköposti toimii hyvin."	Viestinnän seuraaminen
"Ehkä aktiivisimmin tulee seurattua sähköpostia, koska se oikeastaan tulee katsottua heti, kun se kirjekuoren kuva tulee, että nyt on uusi meili."	Viestinnän seuraaminen
"Managerit reagoivat, että jono on nollilla, porukka valjastetaan heti tekemään mailia ja sitten ei mene kuin hetki niin on taas jonoa linjoilla."	Työnohjaaminen
"Keskusteluita käydään aika tiheään, valmennuksia. Kuunnellaan puheluita ja käydään juttelemassa."	Kehityskeskusteluiden syklisyys
"Toki siinä kehässä on asetettu tavoite, mihin yritetään päästä tietyssä aikavälissä ja sitten kun aika on mennyt, niin katsotaan mikä on tilanne ja kun siihen on päästy, niin asetetaan uusi. Kehityskeskusteluiden välissä ei ole seurattu, että jatka samaan malliin eikä ole käytyä, mitä asian eteen on tehty."	Kehityskeskusteluiden seuranta
"Kyllä ne minusta ovat olleet välittömiä, tuntuu, että palautetta on voinut antaa puolin ja toisin."	Palaute kehityskeskusteluissa

Taulukko 4. Esimerkki aineiston ryhmittelystä eli klusteroinnista

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Oman työn ohjaus linjatilanteen mukaan	Oman työn ohjaus
Päivittäisen tekemisen oma suunnittelu	
Oman työn ohjaus linjatilanteen mukaan	
Töiden priorisointi	
Tiedon etsintä	Yleinen viestintä ja tiedon etsintä
Tiedon etsintä	
Tiedottaminen	
Esimiestoiminta	Esimiehen toiminta
Esimiestoiminta	
Esimiespalautte	
Esimiehen läsnäolo	
Viestinnän seuraaminen	Päivittäinen viestintä ja työnohjaus
Viestinnän seuraaminen	
Työnohjaaminen	
Kehityskeskusteluiden syklisyys	Kehityskeskustelut
Kehityskeskusteluiden seuranta	
Palautte kehityskeskusteluissa	

Taulukko 5. Aineiston abstrahoinnissa muodostettu yhdistävä luokka

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Oman työn ohjaus	Itseohjautuminen ja johtaminen	Johtaminen ja esimies-alaisviestintä
Esimiehen toiminta		
Kehityskeskustelut		
Yleinen viestintä ja tiedon etsintä	Viestintä ja työnohjaus	
Päivittäinen viestintä ja työnohjaus		

4 TULOKSET

Kuten aikaisemmin on todettu, tutkimushaastattelussa oli viisi pääteemaa, joita olivat itseohjautuvuus, esimiehen toiminta, kehityskeskustelut, päivittäinen viestintä ja työnohjaus sekä yleinen viestintä ja tiedon etsintä. Näiden mukaan teemoiteltiin myös haastatteluiden vastaukset. Tutkimusten tulokset esitetään viidessä osassa teemahaastattelun teemojen mukaan.

4.1 Itseohjautuvuus

Haastatteluissa ilmeni, että kaikki työntekijät seuraavat jollakin tasolla omaa tekemistään. Jokaiselle on asetettu puhelinjärjestelmään jononäyttö, josta voi seurata, kuinka monta puhelua on jonossa. Kaikki eivät kuitenkaan olleet varmoja, olivatko ne ajan tasalla. Työ on tulossidonnaista, jossa seurataan kontaktien ja myyntien määrää, ja nämä tavoitteet olivat kaikilla tiedossa. Tavoitteita seurataan suurilta osin verkossa olevalla seurantalomakkeella, johon myyntineuvottelija merkkää hoidetut kontaktit ja saadut myynnit. Tällä tavoin esimiehet pystyvät seuraamaan tuloksia reaaliajassa. Henkilöt, joilla oli ongelmia saavuttaa vaadittuja tehoja, seurasivat niitä aktiivisemmin.

Suurin osa haastateltavista teki tietämättään omatoimisesti päätöksiä päivittäisen työn ohjaamisesta. Työssä on tarpeen priorisoida ja ohjata omaa toimintaa linjatilanteen mukaan. Hiljaisempina hetkinä tehtiin omia rästitöitä, esimerkiksi puhelussa kesken jääneitä asioita, mutta asiakaspalveluun tulevia sähköposteja purettiin ja niihin vastattiin vaihtelevasti. Osalla oli tapana tehdä sähköposteja puheluiden välissä, mutta osa odotti erillistä ohjeistusta niiden purkuun.

”No tuota alussa otin niitä meilejä, mutta tulee tosi harvoin noita hiljaisia hetkiä, että voin ottaa noita meilejä ja yleensä minulla on soittopyyntöjä, jälkitöitä on, ne eivät yleensä ole hirveän pitkiä ne hiljaiset hetket.” (H₂)

”Jos tulee pitkä hiljainen hetki, niin sitten. Omalla kohdallani, jos meilin ottaa, niin se heikentää kovasti puhelukontakteja. Jää meili roikkumaan, kun tulee puhelu ja sitten menee aikaa, kun palaan siihen.” (H₇)

”Kyllä minä seuraan päivän päätteeksi tehoja, katson missä ollaan menty. Myynneistä olen alkanut pitää kirjaa. On se tavoitemäärä itsellä, niin voi seurata missä mennään” (H₈)

Työntekijät kokivat tekevänsä työtä omatoimisesti. Päivittäinen tekeminen on rutiininomaista ja linjatilanne ohjaa tekemistä suuresti. Ohjausta päivittäiseen tekemiseen kaivataan enemmän ainoastaan työsuhteen alussa.

”En minä ole ainakaan sillä lailla nähnyt tarvetta. Että tuo on ihan hyvä systeemi, mikä nytkin on, kun se ei minusta niin välttämättä sitä ohjausta kaipaa, kun se on aika rutiininomaista se, että otat niitä suoritteita.” (H₂)

”Minä toimin tälläkin hetkellä sillä tavalla ja osaan toimia sillä tavalla. Periaatteessa koen, että minua ei tarvitse edes sillä tavalla ohjata. Kyllä sitä tavallaan maalaisjärjellä tietää, mitä nyt voi ja pitäisi tehdä” (H₃)

Keskusteltaessa töiden siirrosta hiljaisiin hetkiin vastaukset jakautuivat suuresti. Useimmat haluavat tehdä kaiken mahdollisimman valmiiksi, etteivät ne jää häiritsemään tai unohdu tehdä kokonaan. Muutamilla oli tapana siirtää ei niin kiireellisiä töitä myöhemmin tehtäviksi ja yksi kertoi siirtävänsä niitä ruuhkatilanteissa myöhemmäksi. Tilanteista riippuen kaikki siirsivät jonkin verran töitä myöhemmäksi. Esimerkkinä ovat lauantait, jolloin kaikkea ei voinut tehdä, koska tiettyihin työtehtäviin tarvittava tuki ei ole paikalla silloin, tai tilanteet, joissa järjestelmäviat estivät työnteon.

”No jos haluaa tehdä loogisesti, niin se on pakko suunnitella itse, koska ne tilanteet vaihtuvat nopeasti. Kuten se linjatilanne esimerkiksi, jos odottaa sitä käskyä, että voi tehdä jälkitöitä tai e-mailia, on sitten tilanne muuttunut jo takaisin.” (H₄)

Oman tekemisen itseohjaamista pidettiin joustavampana, koska esimiehet eivät aina ehdi reagoida nopeasti muuttuvaan linjatilanteeseen vastaavalla tavalla kuin työntekijät. Toisaalta muutama henkilö piti helpompana ajatusta tehdä mitä käsketään.

”Joo, kyllä se on mielekkäämpää. Silloin tietenkin pitää luottaa omaan arviointikykyyn, että tietää, mitä milloinkin sopii tehdä, mutta se on joustavampaa ja jouhevampaa kuin kysellä lupaa, että saako nyt tehdä tätä asiaa ja sitten se tilanne on voinut mennä ohi, milloin olisi voinut hoitaa sitä.” (H₄)

4.2 Esimiestoiminta

Tiimiesimiehien toiminta nähtiin positiivisena, heidän vahvuudet ovat valmennuksessa ja ohjaamisessa. Esimiehen avulla oli saatu parannettua tehoja ja myyntejä. Esimiesten rakentava ja kannustava palaute sai plussaa. Päivittäinen kanssakäyminen on tärkeää työntekijöille. Alussa uudet työntekijät kaipaavat enemmän ohjaamista, kokeneemmat työntekijät arvostavat tilaa ja rauhaa työnteolle. Ei kaivata ylioheutta. Vaikka oma osaaminen koettiin riittäväksi, ja esimiesten ei toivota puuttuvan päivittäiseen tekemiseen, kaivataan kuitenkin läsnäoloa. Tiimiesimiehet koetaan kollegoiksi, joiden kanssa voi jakaa huolia, murheita ja onnistumisia päivittäisessä tekemisessä.

”Esimies on tosi hyvä valmennuksessa, mitä tekee ja on oikeasti kiinnostunut, millä tavalla ne työt tehdään, ja jos ei tulosta tule, niin miksi ei tule ja sieltä lähtee katsomaan, miksi ei ole kohdillaan.” (H₁)

”Itse tykkään kyllä, että se ei ole niin kuin koko ajan niskaan hengittäjä, että koko ajan ollaan vahtaamassa. Alkaa ahdistamaan, jos koko ajan joku hiillostaa. Itse tarvitsen ainakin tilaa, että se ole koko ajan neuvomassa ja ohjaamassa. Totta kai ymmärrän, jos on vielä uusi työntekijä, niin silloinhan se kuuluu asiaan, että ohjataan ja pidetään huolta.” (H₃)

”Minun mielestä tulee ajankohtaista palautetta päivän mittaan. Viestintä on aika positiivista. Kannustava, jos ei tule myyntiä niin ei lyttää sitä sitten. Esimies käy päivän mittaan kysymässä, että miten menee, tavallaan tilaisuus sanoa, jos jotain on.” (H₄)

Esimies tai päivystäjä on usein tavoittamattomissa, kuten palavereissa, syömissä tai tauoilla. Alaiset toivoivat lisää tiedottamista esimiehiltä, että missä he ovat. Osa työntekijöistä kaipasi enemmän tukea varsinaiselle työlle. Esimiesten tietotaito voisi olla parempaa, mutta alaiset ovat ymmärtäneet realiteetit ja palveluvastaavien roolin olla apuna.

”Sitten kuitenkin toivoisin, että se olisi enemmän meidän kanssa tuolla, koska se nyt on ollut aika paljon pois. Itse tarvitsen aika paljon tukea, ja jonkun jolle voin puhua asioista.” (H₁)

Tiimiesimiehiltä toivottiin yhtenäistä kantaa asioihin, sillä nyt on voinut saada erilaisen vastauksen riippuen siitä, keneltä kysyy. Toimintatapojen tulisi olla yhteisiä eri tiimeissä, nyt ne vaihtelevat tiimiesimiehen mukaan. Valmennusta kaivattiin lisää. Ei toivottu kuitenkaan suoraa myynnistä puhumista, vaan lisää työkaluja ja keinoja puheluihin. Liiallinen myynnistä puhuminen koettiin hieman ahdistavaksi, mutta ymmärretään, että se on osa työtä. Puhelukuunteluita toivottiin lisää. Lisäksi joskus on koettu, että esimies puuttuu asiaan liian nopeasti työntekijöiden neuvoessa toisiaan, kollega olisi voinut avustaa mahdollisesti helpommin.

”Tietenkin välillä toivoisi yhtenäistä kantaa, että kun tiettyjä asioita kysyy, niin saa eri vastauksen eri esimieheltä. Tässäkin on monta asiaa, missä pitäisi olla kaikilla sama kanta, mutta sekin on varmaan aika vaikea toteuttaa, mutta siihen ehkä voisi panostaa, että selkeämpi linja olisi tiettyihin asioihin.” (H₂)

”Jos joku neuvoo ja siihen alkaa mennä aikaa, niin jollakin on hätä, että mitä siellä tapahtuu ja miksi menee näin paljon aikaa.” (H₇)

”Kun kysyy joltain työntekijältä, niin sitten esimies tulee neuvomaan, vaikka tiedän että jossain määrin olisi se toinen työntekijä osannut neuvoa paremmin.” (H₃)

4.3 Kehityskeskustelut

Haastattelua tehdessä kaikilla haastateltavilla ei ollut ollut kehityskeskusteluita vähään aikaan. Esimerkiksi yhdellä haastateltavista oli kulunut kuusi kuukautta edellisestä kehityskeskustelusta lomista ja tiimin vaihtumisesta johtuvista syistä. Useimmissa tapauksissa edellisessä kehityskeskustelussa sovitut asiat käydään läpi seuraavassa keskustelussa. Joissakin tapauksissa kehityskeskusteluissa sovittuja asioita seurataan puutteellisesti, mikä voi johtua esimerkiksi tiimiesimiehen vaihtumisesta. Uuden esimiehen kanssa on pidetty uusi kehityskeskustelu, sen sijaan, että olisi palattu vanhaan. Tieto kehityskeskusteluissa sovitusta asioista ei ole siirtynyt esimieheltä toiselle, joten jatkuvuutta ei ole ollut.

”Toki siinä kehässä on asetettu tavoite, mihin yritetään päästä tietyssä aikavälissä, ja sitten kun aika on mennyt, niin katsotaan, mikä on tilanne, ja kun siihen on päästy, niin asetetaan uusi. Kehityskeskusteluiden välissä ei ole seurattu, että jatka samaan malliin, eikä ole käytyä, mitä asian eteen on tehty.” (H₁)

”On pyritty, että mitä on keskusteltu, mutta pidemmällä aikavälillä ei ole seurattu. On niissä palattu samaan asiaan, mutta ei kovin syvällisesti. Ei ole jatkumoa sille jutulle, mitä on puhuttu, on vain tavallaan mennyt unholaan se juttu.” (H₅)

”Joo no omalla kohdalla on seurattu ja sitten kehityskeskustelussa on palattu asiaan, että ei sitä ehkä seurata, mutta ihan sillä tavalla keskusteltu, että miten sen asian kanssa on mennyt.” (H₂)

”Kyllä ne minun mielestä ovat olleet välittömiä, tuntuu, että palautetta on voinut antaa puolin ja toisin. Kuitenkin se palaute on kohdallani ollut rakentavaa, niin en ole kokenut sitä ahdistavaksi.” (H₄)

Vuosittain on tarkoitus pitää yksi suurempi kehityskeskustelu ja kolme pienempää siten, että kolmen kuukauden välein vaihtuvissa kvartaaleissa olisi yksi kehityskeskustelu kussakin. Tyypillinen kehityskeskustelu koostuu kolmesta erityyppisestä keskustelusta, joita ovat tulos-, tavoite- ja kehittymiskeskustelu. Nyt keskusteluissa on keskitytty enemmän tulos- ja tavoitekeskusteluihin, kun taas kehittymiskeskustelu on jäänyt vähemmälle. Monilla kehityskeskustelut kohdistuvat pelkästään myyntiin, eikä muista työhön liittyvistä asioista aina keskustella.

”Yleensä kehityskeskusteluissa käydään läpi palkka-asioita, viimeksi keskusteltiin työhyvinvoinnista ja tuloksista. Ei ollut niin kattava kuin aikoinaan. Viime aikoina ei ole ollut yhtä usein eikä perusteellisia.” (H₈)

4.4 Päivittäinen viestintä ja työnohjaus

Päivittäin tapahtuva viestintäkanavien seuraaminen on ollut sekavaa, eikä kaikille työntekijöille ole ollut selvää, mistä viestintäkanavasta työnohjaus tulee. Lisäksi työntekijät kokivat, että päivittäinen aika ei riitä siihen, että kaikkea viestintää ehtisi seurata. Osittain on ollut myös opittuja käytäntöjä, ettei viestintää seurata, vaikka se ei sekoittaisikaan päivän kulkua. Pikaviestinpalvelu eli irc koettiin keskusteluvälineenä hyväksi, mutta kaikki tärkeimmät tiedot toivottiin sähköpostilla. Kaikista tärkeimmistä ja nopeaa reagoitua vaativista tiedotteista toivottiin informaatiota kuitenkin kasvotusten.

”Keskitettäisiin viestintää yhteen kanavaan, esimerkiksi tiimin irc-kanava voi olla ihan kuollut, ja jos sinne joku kirjoittaa ohjausta, niin saattaa mennä tosi pitkään, että sen huomaa, voi olla, että esimies tulee jo kysymään,

miksei ole tullut mitään viestiä. Sovittaisiin yksi kanava, missä viestintä tapahtuu.” (H₇)

”Ei niitä kerkeä seuraamaan välillä. Jos otetaan saapuvia puheluita, niin eihän silloin oikeastaan ohjeistusta tulekaan. Mutta jos on jotain akuuttia, niin se voi mennä ohi, kun en ole ehtinyt katsoa meiliä ja irccii pitkään aikaan. Ongelma on, että ne pitäisi lukea, välillä menee ohi.” (H₆)

Työnohjauksessa myyntineuvottelijat toivoivat esimiehiltä malttia. Työssä tapahtuu koko ajan muutoksia tilanteissa ja liiallinen yliohjaus koetaan sekavana. Toivottavaa oli, että nopeissa tilanteissa tiedotettaisiin niin sähköpostilla kuin myös kasvotusten. Uudet työntekijät eivät aina osanneet tai tienneet seurata ohjeistusta viestintäkanavista.

”Managerit reagoi, että jono on nollilla, porukka valjastetaan heti tekemään mailia, ja sitten ei mene kuin hetki, niin on taas jonoa linjoilla. Jos jono menee nollille, esimiesten tulisi rauhoittaa tilanne, eikä heti ohjata johonkin toiseen tehtävään, odotetaan vielä hetki, jatkuuko tilanne rauhallisena.” (H₅)

”Joo olen oppinut seuraamaan. Aluksi ei oikein tiennyt, että siihen olisi toivonut enemmän ohjausta. Kun olisi aluksi tiennyt seurata sitä jotenkin.” (H₄)

”No jos on tärkeitä, niin ihan kasvokkain joku startti tai valmennus tai joku tämmöinen. No startti on aika lyhyt, ehkä minulle toimii parhaiten, kun näen sen.” (H₃)

4.5 Yleinen viestintä ja tiedon etsintä

Päivittäin tarvittavat tiedot löytyivät helposti, mutta uusilla työntekijöillä voi olla ongelmaa tiedonhaun kanssa. Apua saa kuitenkin aina esimiehiltä, kollegoilta ja palveluvastaavilta. Ongelmana koettiin liiallinen tiedon määrä ja oikean hakusanan löytäminen tiedon etsintään. Palveluvastaavien rooli neuvonantajana sai kovasti kiitosta.

”Välillä on semmoisia, ettei meinaa löytää ohjetta, mutta kyllähän se asia hoituu, kun se ohje löytyy, mutta välillä se on hukassa.” (H₂)

Joo kylläpä se löytyy aika helposti se tieto, jollei löydy Intrasta niin palveluvastaavilta sitten.” (H₃)

”Tiedon määrä on ihan hirveä. Sitten löytyy paljon vanhaa tietoa, että ehkä tuossa intrassa pitää miettiä hakusanoja tarkkaan, että millä ja mistä sen löytää. Se tieto löytyy kyllä, mutta joskus sen löytäminen on hankalaa.” (H₄)

Hiljaisen tiedon siirtymisessä kokeneemmilta uusille työntekijöille koettiin ongelmia. Aina ei tiedetä keneltä kysyä, sillä eri työntekijöillä on erilaisia vahvuusalueita. Uutena työntekijänä saattaa kysyä henkilöltä, joka ei välttämättä itsekään tiedä, eikä kyseinen henkilö ole sitä kehdannut myöntää. Siitä voi seurata tilanne, jossa saadaan väärää tietoa. Pääasiallisesti muita autetaan hyvin ja mielellään. Tosin yksi koki, että aina ei haluta auttaa, mutta tilanne oli parantunut, kun työaikaleimuksiin voi eritellä kollegoiden neuvonnan. Tällöin neuvontaan käytetty aika ei heikennä tehoja.

”Kyllä, mutta se pitää tavallaan tietää keneltä kysyä. Itse olen oppinut, että keneltä voi kysyä tietyistä asioista, kun kaikilla on omat vahvuutensa. Aluksi saattoi kysyä väärältä henkilöltä ja saattoi saada vastauksen, joka ei ollut hyvä. Aluksi sain väriä ja ristiriitaisia neuvoja, kun ei tiennyt keneltä kysyä.” (H₄)

Palavereihin toivottiin vielä enemmän tiedottamista ja ajankohtaisista kampanjoista kertomista. Nyt keskustelu keskittyy myyntien seuraamiseen. Tunti voi olla liian lyhyt aika palaverille, jos on monta läpikäytävää asiaa. Välistartit ja aamus-tartit, jotka ovat lyhyitä noin 15 minuutin kestoisia palavereja, olivat toivottuja esimerkiksi uusien kampanjoiden ja tuotteiden tiedottamisessa.

”Tiedottaminen tuotteista, kampanjoista ja myyntikärjistä. Se on hyvä, että kuunnellaan puheluita, mutta uudet tuotteet jäävät taka-alalle. Ja kampanjat, itselläni meni kaksi viikkoa ja aloin ihmetellä, että miten myytte tuollaisella hinnalla.” (H₅)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Toimintatutkimuksen intervention tulosten yhteenveto

Haastatteluiden perusteella valittiin interventioon kehittämiskohteita johtamisen ja viestinnän osalta. Interventio toteutettiin yhdessä testitiimissä kuluttajapuolen asiakaspalvelussa. Toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä ei otettu kaikkia kehityskohteita kerralla testiin vaan esimies otti testitiimissä käytäntöön osan kehityskohteista heti ja osan aikoi ottaa tulevaisuudessa. Testitiimin esimies havaitsi ja raportoi toimintatutkimuksen tuloksista lopuksi tutkimuksen tekijälle. Kehittämiskohteita olisi voinut poimia toimintatutkimukseen useita. Osa kehittämisskohteista olisi kuitenkin vaatinut pidemmän toimintajakson kuin tässä opinäytetyössä oli mahdollista toteuttaa aikatauluista johtuen. Esimerkiksi kehityskeskusteluita pidetään kerran kvartaalissa, jolloin kahden keskustelun väli on vähintään kolme kuukautta. Kehityskeskusteluja ei kuitenkaan unohdettu kokonaan vaan tiedustelin tiimiesimieheltä hänen mielipiteensä toimenpide-ehdotuksiin ja tuleviin käytäntöihin. Kaikkia mahdollisia kehityskohteita ei tarvitsekaan ottaa heti kerralla mukaan, vaan toimintatutkimuksen syklisyys mahdollistaa jatkuvan kehittämisen.

Oman työn ohjaus tarvitsisi enemmän sovittuja käytäntöjä, jolloin kenelläkään ei olisi epävarmuutta, mitä milloinkin voi tehdä. Itseohjautuvuuden osalta esimiehet käyvät pelisäännöt läpi alaisten kanssa, jolloin kaikilla olisi samanlainen käytäntö linjatilanteen vaihtuessa. Tällä hetkellä osa tekee omia rästihommia, osa purkaa sähköpostia, kun taas osa odottaa erillistä ohjeistusta tilanteessa. Tällä hetkellä tiimiesimiehillä on myös erilaisia käytäntöjä. Jotta toiminta olisi selkeää myös alaisille, tulisi tiimiesimiehillä olla yhtenäinen näkökulma ja kanta ohjeistuksiin ja toimintaan. Nyt erilaiset johtamis-, valmennus- ja viestintäkäytännöt voivat aiheuttaa sekaannusta alaisissa.

Kohdeorganisaatiossa linjatilanteen vaihdellessa ohjeistusta tarkennetaan ja työntekijöille tullaan tekemään selväksi prosessi, kuinka pitää toimia eri tilanteissa. Pääsääntönä pidetään, että linjatilanteen rauhoittuessa ensisijaisesti aleataan sähköpostijonon purku ilman erillistä ohjeistusta. (Lohilahti 2017.) Kaikilla haastateltavilla ei ollut varmaa tietoa puhelinjärjestelmän jononäytöstä. Tiimi-esimies oli tarkastanut kaikkien testitiimin jäsenien kanssa, että jononäytöllä on oikeat kanavat lisättynä. (Lohilahti 2017a.)

Toive valmennuksen ja puhelukuunteluiden lisäämisestä nousi usein esille haastatteluissa. Tällä hetkellä puhelukuuntelut ja valmennus tapahtuvat lähinnä yhden alaisen ja esimiehen kesken. Tiimiesimiesten käytettävissä oleva aika on kuitenkin rajallinen, joten puhelukuunteluita ja valmennusta voitaisiin tehdä pienryhmissä, joissa olisi esimerkiksi kolme henkilöä ja esimies. Tällä tavalla esimies saisi kerralla hoidettua valmennukset useamman henkilön kanssa, jolloin käytettävissä oleva aika riittäisi paremmin ja esimiehet voisivat olla enemmän läsnä päivittäisessä tekemisessä alaisten kanssa. Yhteiseen valmennukseen poimitaan sellaiset henkilöt, joilla on suorittamisessa samankaltaisia ongelmia, jolloin he voivat myös kannustaa ja kehittää toisiaan. Myös puhelukuuntelut tehtäisiin pienryhmissä samalla periaatteella. Alhasen ym. mukaan työtä ohjaavan esimiehen tehtävissä painottuu kyky auttaa kuormittavan työn säätelyssä, vaikeiden asiakastilanteiden tutkimisessa ja ammatillisen kehityksen edistäjänä. Tutkimukset ovat osoittaneet työnohjaamisen parantaneen työn laatua ja lisäävän työhyvinvointia. (Alhanen ym. 2011, 16.)

Kohdeorganisaatiossa valmennuksia on aiemmin järjestetty esimiehen harkinnan mukaan. Käytännössä valmennuksia varten on ollut vuorot, joka on antanut esimiehille mahdollisuuden suunnitella ja toteuttaa valmennuksia vuoroviikoin. Usein valmennusviikoilla on käyty läpi myös muita henkilöstöön liittyviä asioita. Pienryhmävalmennuksia on jonkin verran hyödynnetty aiemmin. Tulevaisuudessa niitä tullaan hyödyntämään vielä enemmän. Niiden avulla saataisiin valmennuksista enemmän irti, sillä työntekijät voivat kannustaa toisiaan ja miettiä ratkaisuja yhdessä yhteiseen haasteeseen. Näin saadaan sitoutettua enemmän alaisia valmennukseen ja ryhmähenki motivoi mukaan. (Lohilahti 2017.)

Tehdyissä haastatteluissa ilmeni, että kehityskeskusteluiden merkitys ei ollut kaikille alaisille selvä, osa piti sitä tuloskeskusteluna ja osa puhelukuunteluun liittyvänä valmentamisena. Esimiehillä voi olla erilaiset käytännöt kehityskeskusteluissa, joka selittäisi haastatteluissa ilmenneet eroavuudet. Tästä syystä seuraavan kehityskeskustelun alussa tulisi työntekijöille avata keskusteluiden merkitys ja rakenne. Kehityskeskustelun pitäisi sisältää tulos-, tavoite-, ja kehittymiskeskustelut. Nyt varsinkin henkilökohtainen kehittyminen jää uupumaan melkein kokonaan kehityskeskustelusta haastatteluiden mukaan. Kehittymiskeskustelu on tärkeää esimerkiksi tulevaisuuden muutoksiin ja haasteisiin varautumisessa,

koska siellä voidaan tuoda esiin kehittämiskohteita työntekijän osaamisessa. Aarnikoivun mukaan kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi menneen kauden arviointi, määrittellä tulevalle kaudelle tavoitteet ja työntekijän kehittymistarpeet (Aarnikoivu 2016, 89). Kun keskustelut käydään tietyn väliajoin ja tietyn kaavan mukaan, ne toimivat parhaimmillaan osallistavina ja tasapuolisina arviointi- ja suunnittelukeskusteluina. Kun yrityksen tavoitteiden ja omien tehtävien merkitys ovat selviä työntekijälle, hän kokee työnsä merkittäväksi. (Meretniemi 2012, 19, 26.) Kehityskeskustelu on jatkuvaa toimintoa, johon kuuluu tarkkailua ja arvostelua. Pääasiallinen tarkoitus kehityskeskustelulle kuitenkin on kehittää yksilön toimintaa. Sitä ei tule käyttää rankaisutyökaluna motivaation puutteesta kärsiviin työntekijöihin. (Tapomoy 2008, 94–96.)

Nina Öörnin AMK opinnäytetyössä Onnistunut kehityskeskustelu nuorille haastateltiin nuoria työntekijöitä. Tässä tutkimuksessa 70% vastanneista oli todella tyytyväisiä kehityskeskusteluihin, kun sen tarkoitus, tavoitteet, hyödyt ja merkitys on tarkennettu ja selviä molemmille osapuolille. Lisäksi kehityskeskustelun jälkeen alaisilla oli selkeä käsitys, mitä heiltä odotetaan, ja mitkä ovat heidän tavoitteensa. (Öörni 2010, 50.) Myös Sara Kössin AMK opinnäytetyössä käsiteltiin kehityskeskusteluita. Kyseisessä opinnäytetyössä haastateltavat olivat ihmetelleet seurantaa, miksi tiettyjä asioita kysytään, jos niihin ei palata tai yritetä etsiä ratkaisua (Kössi 2015, 43).

Kohdeorganisaatiossa käydään kehityskeskustelut neljä kertaa vuodessa. Keskustelulle on ollut olemassa pohja, jota moni esimies on käyttänyt ainakin osittain. Työssäjaksaminen ja työn ja vapaa-ajan sovittaminen on otettu mukaan keskusteluihin viime aikoina. Perinteisesti kehityskeskusteluissa on käyty läpi työssä suoriutumista pohjaten tuloksiin ja tavoitteisiin sekä sovittuihin toimenpiteisiin. Esimiesten vaihtumisesta on aiheutunut kehityskeskusteluiden katkeamista ja tulevaisuudessa otetaan kehityskohteeksi, kuinka olemassa oleva tieto ja sovitut asiat saadaan siirrettyä esimieheltä toiselle. (Lohilahti 2017.) Tulevaisuudessa henkilöstön kanssa käytävät kehityskeskustelut tallennetaan henkilökohtaiseen kansioon, jotta sovitut asiat löytyvät myös tilanteissa, joissa esimies vaihtuu ja näin ollen seuranta ei katkea. Tiimiesimiehet alkavat myös käyttää entistä yhtenäisempää kaavaa kehityskeskusteluissa. (Lohilahti 2017a.)

Åbergin mukaan viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista. Informoinnissa on painopiste työyhteisössä tapahtuvissa uutisissa. (Åberg 2006, 102.) Viestinnän osalta haastatteluissa ilmeni useita kehittämiskohteita, joista kuitenkin mikään ei ollut valtava ongelma. Pienempiin ongelma-kohtiin onkin helpompi puuttua. Kohdeorganisaation kanssa sovittuja kehittämistoimia ovat esimiehen parempi tiedottaminen päivän kulusta. Monesti esimies voi olla päivän aikana palaverissa ilman, että olisi ehtinyt tiedottaa alaisiaan poissaolostaan. Kuten jo aikaisemminkin on tullut ilmi, on esimiehen läsnäolo tärkeää, vaikka työtä tehdään itsenäisesti. Jatkossa tiimiesimies ilmoittaa päivän kulkunsa aamulla töihin tullessaan, eikä vasta hieman ennen palaveria, jolloin alaisilla on mahdollisuus ajoittaa kysymyksensä ja keskustelunsa niihin hetkiin, kun esimies on läsnä. Toisaalta joillakin voi viestinnän seuraaminen viedä paljon aikaa muulta päivittäiseltä työltä, mutta tällöin he myös voivat jakaa nopeasti tärkeät tiedot kollegoilleen. Juholin kertoo, että sähköpostin käytön muuttuminen roskaposteineen on vienyt pohjaa alkuperäiseltä idealta, jolloin se mahdollisti reaaliaikaisen viestinnän kirjallisena. Ihmisillä ei ole aikaa lukea päivittäin kymmeniä tai satoja sähköposteja, jolloin viestinnän teho laskee. Toisaalta taas sähköpostiin kohdistetaan epärealistisia odotuksia, esimerkiksi kun suurien vastaanottajaryhmien kanssa yritetään keskustella kuten pikaviestinsovelluksilla. (Juholin 2008, 77.)

Viestinnän osalta esimies on ottanut kohdeorganisaation testitiimissä käytännöksi ilmoittaa päivän agendan tiimilleen aamulla, kun hän tulee töihin. Tällöin tiimin jäsenet tietävät, milloin esimies on tavoitettavissa ja milloin ei. Tämä on saanut hyvän vastaanoton ja on selkeyttänyt viestintää ja vähentänyt turhaa sekaannusta. Pidempien poissaolojen ajaksi on myös ilmoitettu, keneen ottaa yhteyttä akuuteissa asioissa. (Lohilahti 2017.) Tiimiesimies tiedottaa jatkossa myös tiimipalaverissa kaikki tärkeät uudistukset ja muutokset, jotta nämä eivät jää kellekään epäselväksi (Lohilahti 2017a).

Viestinnän osalta nyt kehitettävä asia kohdeorganisaatiossa on myös sähköpostitietojen selkiyttäminen, jolloin kyseisen tiedon tai sähköpostin etsintä on helpompaa sähköpostin hakutoiminnolla. Tämän lisäksi tulostetaan tiedotteet, kampanjat ja vikatilanneohjeistus kaikkien työpisteiden seinille ja päivitetään ne ajan tasalle, jolloin mahdollisesti työpistettä vaihdettaessa tärkeä ja oikea tieto olisi

helposti saavutettavissa. Sähköpostin käyttöä on nyt kohdeorganisaatiossa opeteltu heti perehdytyksessä, että tärkeät viestit siirretään omiin kansioihin, joista ne löytyvät helpommin. Sähköpostien otsikointia on parannettu, jotta tiedon haku olisi mahdollisimman nopeaa ja tehokasta. (Lohilahti 2017.) Vikatilanneohjeistus on päivitetty ja tulostettu toimipaikan seinille useampaan paikkaan, jotta vikatilanneiden sattuessa kaikille on selvää, miten toimia (Lohilahti 2017a).

5.2 Pohdinta

Tutkimuksessa tarkasteltiin puhelinalveluyrityksen johtamista ja viestintää. Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelun teemat muotoutuivat oman kokemukseni sekä johtamisen ja viestinnän kirjallisen tiedon pohjalta. Opinnäytetyön edetessä huomioin, että työn aiheen rajauksesta tuli liian laaja, mikä aiheutti sen, että kaikkia aiheita ei voitu käsitellä tarpeeksi kattavasti. Koska tutkimuskysymykset nousivat esiin omista kokemuksista ja ajatuksista puhelinalvelukeskustyöstä, että missä olisi työn kannalta kehitettävää, niin valitsin liian monta tutkimuskysymystä. Jokainen pääkysymyksistä olisi itsessäänkin riittänyt opinnäytetyön aiheeksi. Toisaalta toimintatutkimus on toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä, jolloin esille nousevia asioita voidaan kehittää myös myöhemmissä sykleissä. Valitun tutkimusmenetelmän kannalta olisi ollut helpompi, jos olisin ollut opinnäytetyön loppuvaiheessa edelleen töissä kohdeorganisaatiossa. Sain kuitenkin järjestettyä seurannan muutoksille, jotta valitun tutkimusmenetelmän kannalta saatiin tulosten havainnointi toteutettua. Teemahaastattelu toimi haastattelumenetelmänä hyvin kehittämistyössä, sillä se ei ollut liian sidottu kysymyksiin, vaan se eteni joustavasti. Siten haastateltava pystyivät kertomaan asioita vapautuneesti.

Tutkimuksen avulla saatiin kerättyä kehittämis ehdotuksia puhelinalveluyrityksen päivittäisjohtamiseen, viestintään ja kehityskeskusteluihin, joista osa implementoitiin kohdeorganisaatiossa yhdessä testitiimissä. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana organisaatiossa. Toimintatutkimuksessa intervention alussa keräsin tietoa teemahaastattelulla. Alun perin minun oli tarkoitus lopussa havainnoida ja tehdä nopea kysely toteutetuista kehittämistoimenpiteistä, mutta koska en ollut enää tutkimuksen loppuvaiheessa töissä kohdeorganisaatiossa, sovin yhden tiimiesimiehen kanssa, että hän ottaa kokeiluun tutkimusaineistosta esiin

nousseita parannusehdotuksia, havainnoi ja keskustelee alaisten kanssa ja raportoi minulle saavutetuista tuloksista.

Kaikkia kehitysehdotuksia ei voitu tämän toimintatutkimuksen intervention puitteissa testata, koska esimerkiksi kehityskeskusteluita pidetään kerran kvartaalissa, jolloin havainnointi ja palaute keskusteluista olisi aikataulullisesti ollut mahdollon toteuttaa tähän opinnäytetyöhön. Jotta kaikkia kehitysehdotuksia olisi voitu testata, olisi toimintatutkimuksen interventioon pitänyt varata enemmän aikaa. Toimenpide-ehdotuksia ei kuitenkaan unohdeta yrityksessä, vaan ne pyritään otamaan käyttöön myöhemmin. Tulevaisuudessa uusia jatkotutkimuskohteita toimintatutkimuksen uusiin sykleihin voisi olla esimerkiksi oma paikallinen intra, prosessioppaat tai oman organisaation osaamisen kartoittaminen, jolloin tiedettäisiin oman henkilöstön osaamisalueiden vahvuudet ja kehittämiskohteet. Suurin haaste jatkotutkimuksen kannalta on, etten ole enää kohdeorganisaatiossa töissä ja näin ollen en voi olla varma, että toimintatutkimuksen kehittämissyklejä jatketaan.

Opinnäytetyössä oli tavoitteena vastata kolmeen pääkysymykseen. Ensimmäisenä kysymyksenä oli, miten johtamisen laatua voidaan kehittää. Tutkimuksessa ilmeni, että esimies on tärkeä alaisille. Hänestä kaivataan tukea päivittäiseen tekemiseen, vaikka työ onkin itsenäistä ja varsinaista ohjaamista ei tarvita. Jatkossa esimiehen tulisi olla tarvittaessa helpommin saavutettavissa. Lisäksi tiimi-esimiesten tulisi yhdenmukaistaa käytäntöjä tiimeissä. Valmennus ja puhelu-kuuntelut nähtiin tärkeässä osassa osaamisen kehittämistä, joten niitä olisi hyvä olla lisää.

Toisena kysymyksenä oli, miten työntekijöitä osallistetaan. Haastatteluissa ilmeni, että omaa päivittäistä tekemistä ohjataan vaihtelevasti, mutta se nähdään tärkeänä osana, jotta työ olisi sujuvaa ja vastaisi nopeasti palvelukeskusmaailman nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Itsenäinen oman työn ohjaus nähtiin motivoivana. Myyntineuvottelijoille tehdään selväksi prosessi, mitä tehtäviä tehdään eri tilanteissa, jotta sekaannuksia ei tulisi.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, miten esimies-alaisviestintää voidaan kehittää. Työnohjausta on nyt tehty useissa eri viestintäkanavissa. Jatkossa tulisi

sopia yksi kanava tiedottamista varten, mikä vähentää sekaannusta työnohjauksessa. Tärkeistä asioista pitää tiedottaa kasvokkain, pelkkä sähköpostiviesti ei riitä, koska aikaa ei ole riittävästi lukuisten tiedotteiden lukemiseen puheluiden välissä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tulosten tulee olla luotettavia, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat oikeita. Luotettavuuden huomioiminen on riskienhallintaa opinnäytetyössä. Luotettavuutta tulisi miettiä opinnäytetyön alusta saakka, ei teon loppuvaiheessa. Jos luotettavuutta arvioidaan vasta tutkimusprosessin loppuvaiheessa, voi olla, että huomataan, että opinnäytetyössä tulosten luotettavuus ei ole riittävällä tasolla, ja että työ ei ole tieteen sääntöjen mukainen. Tieteellisessä tutkimuksessa työn luotettavuutta tarkastellaan kahden pääkäsitteen, validiteetin ja reliabiliteetin, avulla. Näiden käsitteiden avulla pyritään varmistamaan, että tutkimus on luotettava ja saadut tulokset ovat oikeita. Reliabiliteetti terminä tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetti puolestaan tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi poikkeaa kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetti- ja reliabiliteettitermejä ei voi suoraan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kun arvioidaan laadullista tutkimusta, käsitteistö on kirjavaa ja terminologia voi vaihdella käytettävistä lähteistä riippuen. (Kananen 2015, 342–343, 353.) Myös Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisen tutkimus ei ole yhtenäinen tutkimusperinne, joten myös tutkimuksen luotettavuuteen liittyy erilaisia käsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä ovat Kananen mukaan luotettavuus/todellisuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus ja saturaatio (Kananen 2015, 353).

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus/totuudellisuus tarkoittaa, että tutkimustuloksien tulisi vastata tutkittavaa ilmiötä, eli ne ovat totuudenmukaisia. Keinot, joilla luotettavuutta varmistetaan, menevät osittain päällekkäin muiden kriteerien kanssa. Totuudellisuutta arvioitaessa edellytyksenä on riittävän tarkka dokumentointi. Ulkopuolisten arvioijien, niin sanottujen vertaisarvioijien, tulee voida tarkastaa koodaus, ryhmittely ja tulkinta. Aineistosta riippumatta myös muiden tulisi päätyä samaan lopputulokseen. Tulokset tulee johtaa tutkimusaineistosta siten,

että päätelmät eivät ole ristiriidassa. Tästä syystä tutkimusaineisto, käytetyt menetelmät ja analyysivaihe tulee olla dokumentoitu tarkkaan tutkimuksessa. Myöskin aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksissa tulisi kertoa olosuhteista ja paikoista joissa tutkimusaineisto kerättiin. Samoin tulisi kertoa myös haastatteluihin käytetty aika ja mahdolliset häiriötekijät. Jos dokumentaatiota ei ole tehty kunnolla, on mahdollista toistaa johtopäätöksiä. (Kananen 2015, 353; Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2010, 232.) Laadullisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelu. Lukijalle olisi kerrottava, kuinka tutkija on päätenyt luokittelemaan aineiston, sen alkujuuret ja perusteet. Tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuus, tutkijan tulisi kertoa, millä perusteella hän esittää tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat. Lukijaa auttaa, jos tutkimusselosteita on rikastettu esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi ym. 2010, 232–233).

Tämä opinnäytetyö on tehty tieteellisen tutkimuksen perusteiden mukaan. Tietoperusta on tehty tukemaan tutkimuksesta saatavaa tietoa ja tuloksia ja se on muodostettu alussa määritettyjen tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuksessa käytettiin laajasti erilaisia lähteitä. Teemahaastattelut on raportoitu yksityiskohtaisesti. Haastattelut tehtiin tiedonkeruumenetelmälle tyypillisesti vapaamuotoisesti keskustellen, mutta samaan tapaan jokaisen haastateltavan kanssa. Tutkimuksesta saadut tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä. Toimintatutkimuksen sykliisyys huomioidaan tutkimuksessa, mutta kaikkia kehittämiskohteita ei voitu seurata syklin loppuun aikataulurajoitteista riippuen.

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen vaan sen tarkoitus on ymmärtää ilmiötä. Tässä on laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suurin ero. Siirrettävyys laadullisessa tutkimuksessa on aina siirtäjän vastuulla. Tutkijan on mahdollista avustaa tässä kuvaamalla tutkimuksen lähtökohta ja olettamukset, jolloin siirtäjän vastuulle jää, ovatko tutkimuksen tulokset siirrettävissä hänen olettamaansa tilanteeseen. (Kananen 2015, 353.) Toimintatutkimuksesta sanotaan, ettei se ole yleistettävissä, koska tutkittava kohde on yksittäinen tapaus (Kananen 2014, 11). Toisaalta Anttilan mukaan toimintatutkimus voi olla toistettavissa, kuten muukin tutkimus. Se tosin riippuu tutkimuksen lähtökohdista ja tutkijan osaamisesta sekä asioiden hallinnan tasosta. (Anttila 2014.) Tämän opinnäytetyön toimintatutkimus

on siirrettävissä muihin yrityksen puhelinpalvelukeskuksiin, jotka ovat eri paikkakunnilla. Lisäksi vastaavanlaisia palvelukeskuksia on muillakin yrityksillä useita ympäri Suomea, joihin tutkimus on myös siirrettävissä.

Laadullisen tutkimuksen riippuvuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset on johdettu oikein tutkimusaineistosta. Saman aineiston tulisi antaa samanlainen tulos, jos tutkijana olisi ulkopuolinen henkilö. Kuitenkaan laadullisessa tutkimuksessa ei aina saada samaa tulkintaa. Riippuvuus voidaan tarkastaa vertaisarvioinnilla. (Kananen 2015, 353.)

Vahvistettavuus on yksinkertaisin tapa varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Se tarkoittaa, että aineisto annetaan luettavaksi sille, jota se koskee. Tiedonantaja lukee tutkimuksen ja vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tuloksen. Tällöin voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava tutkijan kannalta, ja etteivät tulokset ole tutkijan keksimiä. Vahvistettavuuteen voidaan myös käyttää triangulaatiota eli erilaisista lähteistä saatavilla todistusaineistoilla voidaan osoittaa esitetyt väitteet todenmukaisiksi. (Kananen 2015, 354.) Tämän tutkimuksen tulokset on lukenut kaksi henkilöä kohdeorganisaatiosta, tiimiesimies, jonka tiimissä toimintatutkimuksesta esille nousseita kehittämiskohteita kokeiltiin, ja samasta tiimistä henkilö, joka osallistui haastatteluun. Lisäksi tuloksia on verrattu toisiin tutkimuksiin ja opinnäytetöihin.

Yksi havaintoyksikkö ei riitä tutkimusaineistossa. Laadullisessa tutkimuksessa on pohdittava, kuinka monta henkilöä tulisi haastatella, jotta tutkimustulos olisi riittävän kattava. Etenkin jos kyseessä on ilmiö, joka koskettaa useampaa kuin yhtä henkilöä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan tutkimusaineiston saturaatiosta. Se tarkoittaa, että uusia havaintoyksikköjä otetaan tutkittavaksi niin kauan kuin niistä ilmenee uusia havaintoja tutkimukseen. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. Saturaation saavuttaminen riippuu tutkimusasettelusta. Se voidaan saavuttaa jo muutaman havaintoyksikön jälkeen. Joidenkin mukaan saturaatio saavutetaan viimeistään 12–15 havaintoyksikön jälkeen. (Kananen 2015, 355.) Tässä opinnäytetyössä tehdyissä haastatteluissa saavutettiin saturaatio eli kylläntymispiste, jolloin uusilla haastatteluilla ei olisi saatu merkittävässä määrin uutta tietoa. Haastatteluiden aluksi päätin haastatella vähintään kahdeksaa työntekijää, jotka kutsuin haastatteluun. Tarvittaessa olisin

voinut kuitenkin haastatella vielä useampaa henkilöä. Kylläntymispiste saavutettiin 6–7 haastateltavalla ja viimeinen kahdeksas haastattelu vahvisti tämän toteamuksen.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. painos. Vantaa: Keski-Suomen Sivu Oy.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Gummerus kirjapaino Oy.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. Työnohjauksen käsikirja. 2011. Hämeenlinna: Tammi Oy.
- Anttila, P. 2006. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 11.5.2017 <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>.
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 11.5.2017 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.15> Toimintatutkimus
- Bailey, C. 2007. A Guide to qualitative field research. 2. painos. Thousand Oaks. Pine Forge Press.
- Brannen, J. 1995. Mixing methods: Qualitative and Quantitative research. Hants, UK: Ashgate Publishing Company Ltd.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS-Bookwell Oy.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. 2001. Qualitative marketing research. London, UK. Sage Publications Ltd. <http://ez.lapinamk.fi:2770/lib/ramklibrary-ebooks/detail.action?docID=1046478>.
- Conrad, C. 1994. Strategic organizational communication. Toward the twenty first century. New York, USA: Harcourt Brace College Publisher.
- D'Ausilio, R. 2004. Wake up your call center. Purdue University Press. <http://ez.lapinamk.fi:2770/lib/ramklibrary-ebooks/reader.action?docID=3398626>
- Daft, R., Kendrick, M. & Vershinina, N. 2008. Management. 8. painos. Hampshire, UK: South-Western Higher Education, a division of Cengage Learning, Inc.
- DiSanza, J. & Legge, N. 2003. Business and professional communication. Plans, processes and performance. 2. painos. Boston, USA: Pearson Education Inc.
- DuBrin, A. 2010. Principles of leadership. 6. painos. Cengage learning.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola. & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS-Bookwell Oy, 26-44.

- Greenwood, D. 1999. Action research. From practice to writing in an international action research development program. Amsterdam, Netherlands: John Benjamins Publishing Company. <http://ez.lapinamk.fi:2770/lib/ramklibrary-ebooks/reader.action?docID=622208>.
- Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: WS-Bookwell Oy, 214-229.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15 – 16. painos. Helsinki: Tammi
- Hunt, J & Weintraub, J. 2011. The coaching manager. Developing top talent in business. Thousand Oaks, USA: Sage Publications Ltd.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 5. painos. Kopijyvä: Management institute of Finland.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Juva: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 9. painos. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. 1. painos. Viro: Keskisuomen taitto Oy.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kössi, S. 2015. Kehityskeskustelu osana strategista henkilöstöjohtamista. Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka. Opinnäytetyö (AMK). Viitattu 21.4.2017 https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97847/sara_kossi.pdf?sequence=1

- Lawton, A & Rose, A.1994. Organisation and management in the public sector. 2. painos. London, UK. Financial Times Management.
- Lohilahti, M. 2017. Toimintatutkimuksen kehittämistoimet. Sähköposti markus.vetelainen@gmail.com 16.5.2017. Tulostettu 17.5.2017.
- Lohilahti, M. 2017a. Barona Kuusamo. Tiimiesimies. Keskustelu 26.5.2017.
- Maddock, R. & Fulton, R. 1998. Motivation, emotions and leadership. s.l. Greenwood Publishing Group, Inc. Osoitteessa <http://ez.lapinamk.fi:2770/lib/ramklibrary-ebooks/reader.action?docID=3000225>.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Papa, M., Daniels, T & Spiker, B. 2008. Organizational Communication. Perspective and trends. Thousand Oaks, USA: Sage Publications Ltd.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.) 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja. C:42.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus.Helsinki: WSOY Pro Oy.
- Routiala, L. 1986. Miten teen tiedettä taiteesta. Johdatusta taiteentutkimukseen ja taiteen teoriaan. Keuruu: Clarion.
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Stanton, N. 2004.Mastering communication. 4. painos. New York, USA: Palgrave Macmillan.
- Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Surakka, T & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Viro: Taurus Media
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Liettua: Talentum Media Oy.
- Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tapomoy, D. 2008. Performance appraisal and management. Concept, antecedents and implications. New Delhi: Excel books.

- Thomas, R.M. 2003. Blending Qualitative & Quantitative research methods in theses and dissertations. California, USA: Corvin Press, Inc.
- Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tyson, S. 2006. Essentials of human resource management. 5. painos. Alankomaat: Elsevier Ltd.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WS Bookwell Oy.
- Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Keuruu: Infoviestintä Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Öörni, N. 2010. Onnistunut kehityskeskustelu nuorten näkökulmasta. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö (AMK). Viitattu 23.5.2017 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76093/Opinnaytetyo_TheseusPDF.pdf?sequence=1.

LIITTEET

Teemahaastattelu ja haastattelukysymykset

Liite 1

Liite 1. Teemahaastattelu ja haastattelukysymykset

Teemat ja kysymykset

Itse ohjautuvuus

- Seuraatko itse aktiivisesti jonotilannetta?
- Puratko aktiivisesti sähköposteja, jos tulee hiljainen hetki?
- Siirrätkö töitä, joilla ei ole kiire, seuraavaan hiljaiseen hetkeen?
- Seuraatko omia tehoja ja myyntejä aktiivisesti?
- Koetko että sinulle olisi helpompaa, jos itse voisit vaikuttaa päivän kulkuun/itse ohjaisit päivittäistä tekemistä?

Esimiehen toiminta

- Mitä hyvää on lähiesimiehen toiminnassa?
- Mitä kaipaisit lisää esimieheltäsi?
- Olisiko jotain mitä toivoisit lisää päivittäiseen tekemiseen?
- Toimiiko tekemisen ohjaaminen mielestäsi hyvin?

Kehityskeskustelut

- Onko sinulla ollut kehityskeskusteluita viime aikoina?
- Kuinka usein sinulla on ollut kehityskeskusteluita?
- Seurataanko kehityskeskusteluissa sovittuja asioita vai pidetäänkö uusi palaamatta aikaisempiin?
- Mitä hyvää olet nähnyt kehityskeskusteluissa?

Päivittäinen viestintä ja työnohjaus

- Tiedätkö mitä viestintäkanavia seurata työnohjaukseen liittyen?
- Ehditkö seurata päivittäin kaikkia viestintäkanavia/ sotkeeko se päivittäistä työtä?
- Mikä on mielestäsi paras tapa viestiä tärkeistä asioista?
- Kuinka aktiivisesti seuraat eri kanavien viestintää?
- Mikä olisi oikea kanava viestiä uusista tuotteista, palveluista tai kampanjoista?

Yleinen viestintä ja tiedon etsintä

- Koetko että löydät riittävän helposti työssä tarvitsemasi tiedot?
- Kuinka hyvin mielestäsi hiljainen tieto siirtyy kokeneemmilta uudemille työntekijöille?
- Olisiko jotain mitä toivoisit lisää viestinnältä?
- Onko mielestäsi päivittäisen työn kannalta jotain kehitettävää/ ongelmalista?
- Kuinka koet palveluvastaavilta saatavan tuen?