



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sevil Ilder

# ARVOJEN TOTEUTUMINEN PALVELUALAN YRITYKSESSÄ

Liiketalous ja matkailu

2010

## VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sevil Ilter
Opinnäytetyön nimi	Arvojen toteutuminen palvelualan yrityksessä
Vuosi	2010
Kieli	Suomi
Sivumäärä	97
Ohjaaja	Ossi Koskinen

---

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen arvot näkyvät päivittäisessä työssä ja minkälaiset olosuhteet saattavat olla esteenä arvojen toteutumiselle. Tutkimuksessa on käsitelty arvoja ja niiden toteutumista käytännönläheisestä näkökulmasta yrityksen henkilöstön silmin ja henkilöstö on ollut mukana pohtimassa arvoja ja niiden toteutumista päivittäisessä työssä.

Teoreettisessa viitekehyksessä pohditaan yrityksen arvoja ja arvojohtamista yleisesti sekä sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista menetelmää käyttäen, koska tarkoituksena oli hankkia mahdollisimman paljon tietoa ilmiöstä. Pohjana toimivat yrityksessä aiemmin tehdyt tutkimukset, joiden tuloksia haluttiin lähteä tarkastelemaan syvemmin. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2010. Haastatteluihin osallistui 18 työntekijää ja ne toteutettiin kolmen hengen pienryhmissä.

Tutkimustuloksista selviää arvojen olevan keskeinen osa päivittäistä työntekoa, joskin yksi arvoista on aiheuttanut enemmän mietintää henkilöstön keskuudessa. Käytännön esimerkkejä löytyy eri ryhmien keskusteluista, joissa arvon sisältöä pohditaan lähemmin eri näkökulmista. Suhtautuminen tutkimukseen oli avointa, joten tutkimukseen oli mahdollista saada rehellinen työntekijöiden näkökulma siitä, kuinka arvot ja niiden toteutuminen koetaan päivittäisessä työssä.

Tutkimustulosten perusteella yrityksen arvot ovat suurilta osin ymmärrettäviä ja ne ohjaavat henkilöstön toimintaa päivittäisessä työnteossa. Tutkimustuloksista selviää henkilöstön näkemys siitä, millä tavoin arvot tukevat päivittäistä työntekoa ja millaisissa tilanteissa niiden toteutumiselle koetaan esteitä. Tutkimuksen avulla ollaan saatu paljon tärkeitä ja hyödyllisiä vastauksia tutkimusongelmaan. Tätä tietoa voidaan hyödyntää jatkuvassa johtamisen kehittämisessä.



## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>8</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa .....	9
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	11
<b>2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>13</b>
2.1. Arvojohtaminen yrityksessä .....	13
2.2. Yrityksen arvot käytännössä.....	15
2.3. Arvojohtamisen teoriaa .....	16
2.3.1. Tehokkuuskenttä: Tori .....	19
2.3.2. Periaatekenttäkenttä: Torni.....	20
2.3.3. Idealismin kenttä: Temppele .....	20
2.3.4. Yksilökenttä: Yksilö.....	21
2.3.5. Kenttien välinen tasapaino ja arvokori .....	21
2.4. Sisäisen markkinoinnin merkitys arvojen toteutumisessa.....	22
2.5. Johtamisen merkitys arvojen toteutumisessa .....	25
<b>3. ASIAKASPALAUTE JA REKLAMAATIOT</b> .....	<b>27</b>
<b>4. TUTKIMUS</b> .....	<b>28</b>
4.1. Tutkimusmenetelmä – kvalitatiivinen tutkimus .....	28
4.2. Aineiston kerääminen - ryhmähaastattelut .....	28
4.3. Haastatteluiden kulku .....	31
4.4. Tiedon analysointi .....	31
4.5. Ylitämme asiakkaan odotukset! .....	32
4.5.1. Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa .....	32
4.5.2. Ihanteelliset olosuhteet arvon toteutumiselle .....	36
4.5.3. Oman toiminnan vaikutus arvon toteutumiselle.....	37
4.5.4. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?.....	40
4.5.5. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?.....	43
4.5.6. Suhtautuminen arvojen vastaiseen toimintaan .....	46
4.6. Henkilöstö – yrityksemme voimavara! .....	48
4.6.1. Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa .....	48
4.6.2. Ihanteellinen tilanne arvon toteutumiselle .....	50
4.6.3. Oman toiminnan vaikutus arvon toteutumiselle.....	51

4.6.4. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?.....	52
4.6.5. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?.....	54
4.7. Yhdessä me pystymme!.....	60
4.7.1. Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa .....	60
4.7.2. Ihanteelliset olosuhteet arvon toteutumiselle .....	61
4.7.3. Oman toiminnan vaikutus arvon toteutumiselle.....	62
4.7.4. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?.....	64
4.7.5. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?.....	68
4.7.6. Suhtautuminen arvojen vastaiseen toimintaan .....	69
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>70</b>
5.1. Ylitämme asiakkaan odotukset! .....	70
5.1.1. Esimiehen tuki, arvo 1 .....	70
5.1.2. Ihanteellinen tilanne arvon toteuttamiselle.....	72
5.1.3. Oman toiminnan vaikutus arvon toteutumiseen .....	73
5.1.4. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?.....	74
5.1.5. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?.....	76
5.2. Henkilöstö – Yrityksemme voimavara! .....	77
5.2.1. Esimiehen tuki, arvo 2.....	77
5.2.2. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?.....	79
5.2.3. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?.....	81
5.3. Yhdessä me pystymme!.....	82
5.3.1. Esimiehen tuki, arvo 3 .....	82
5.3.2. Oman toiminnan vaikutus arvon toteutumiseen .....	83
5.3.3. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?.....	84
5.3.4. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?.....	85
5.4. Tutkimuksen luotettavuus .....	87
5.4.1. Realibiliteetti .....	87
5.4.2. Validiteetti .....	87
5.4.3. Aineiston kylläntyminen - saturaatio.....	88
<b>6. KEHITYS- JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....</b>	<b>89</b>
6.1. Yrityksen arvokori.....	89
6.2. Ylitämme asiakkaamme odotukset vielä paremmin! .....	90

6.3. Henkilöstö – vielä suurempi voimavara!.....	92
6.4. Yhdessä me pystymme paremmin! .....	94
<b>7. LOPPUSANAT .....</b>	<b>96</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>97</b>

**KUVIOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b>	Vuorovaikutus suhteessa tulokseen.	s. 12
<b>Kuvio 2.</b>	Arvojen pohja ja kehitysympäristö.	s. 15
<b>Kuvio 3.</b>	Arvojen neljä kenttää.	s. 18
<b>Kuvio 4.</b>	Esimiehen tuki, ylitämme asiakkaan odotukset.	s. 73
<b>Kuvio 5.</b>	Ihanteellinen tilanne arvon toteutumiselle, arvo 1.	s. 75
<b>Kuvio 6.</b>	Oman toiminnan vaikutus, arvo 1.	s. 76
<b>Kuvio 7.</b>	Esteitä arvon toteutumiselle, arvo 1.	s. 78
<b>Kuvio 8.</b>	Haluttomuus toteuttaa arvoa, arvo 1.	s. 79
<b>Kuvio 9.</b>	Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa, arvo 2.	s. 81
<b>Kuvio 10.</b>	Esteitä arvon toteutumiselle, arvo 2.	s. 82
<b>Kuvio 11.</b>	Haluttomuus toteuttaa arvoa, arvo 2.	s. 84
<b>Kuvio 12.</b>	Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa, arvo 3.	s. 85
<b>Kuvio 13.</b>	Oman toiminnan vaikutus, arvo 3.	s. 86
<b>Kuvio 14.</b>	Esteitä arvon toteutumiselle, arvo 3.	s. 87
<b>Kuvio 15.</b>	Haluttomuus toteuttaa arvoa, arvo 3.	s. 88
<b>Kuvio 16.</b>	Yrityksen arvokori.	s. 87

## 1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa käsitellään arvojohtamista ja arvojen toteutumista päivittäisessä työssä. Tutkimuksen kohteena on palvelualan yrityksen viestintäkeskus. Avainkysymyksenä ja tutkimusongelmana on, miten henkilöstö saataisiin toteuttamaan yrityksen arvoja päivittäisessä työssään ja mitkä ovat niitä tilanteita, joissa arvojen mukaiset toimintatavat eivät toteudu? Kysymystä tarkastellaan arvojohtamisen sekä sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat ihanteellisia tilanteita arvojen toteutumiselle asiakasrajapinnassa ja miten niihin päästäisiin. Lisäksi tutkimuksessa on tarkoitus kartoittaa, millaiset tilanteet luovat esteitä arvojen toteutumiselle ja mitkä tekijät tähän vaikuttavat. Tavoitteena on myös selvittää miten arvot välittyvät kanssatyöskentelijöille päivittäisessä työssä, eli yrityksen sisäisillä markkinoilla. Koko prosessin avulla halutaan selvittää, mitkä asiat estävät arvojen mukaista työskentelyä ja millä keinoilla arvojen välittymistä niin yrityksen sisäisillä kuin ulkoisilla markkinoilla voitaisiin parantaa.

Yritys toimii palvelualalla, jolla arvojen merkitys näyttelee suurta roolia. Kun kilpaillaan palveluilla, ovat palvelun laatu ja saatavuus avainasemassa. Suuressa organisaatiossa tiedon kulku luo omia haasteitaan, jolloin jokaisella yksilöllä on tärkeä merkitys. Kun yritys on luonut asiakasresurssien hallintaan tarkoitettut erinomaiset työkalut, tulisi niitä myös hyödyntää päivittäisessä työssä. Mitä vähemmän vaivaa asiakkaalle koituu asioiden hoitamisesta, sen tyytyväisempi asiakas on. Mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä uskollisempi hän on. Uskolliset asiakkaat ovat yrityksen kivijalka ja heidän pitäminen tyytyväisenä on elintärkeää yritykselle. Myös tapa reagoida negatiiviseen palautteeseen on erittäin tärkeää, koska vain uskollinen asiakas valittaa ja kaikkea tätä tietoa, jota suomalaiset väitteiden ja tutkimusten mukaan nihkeästi antavat, tulisi hyödyntää palveluiden kehittämisessä, sekä palvelun laadun parantamisessa. Opinnäytetyön aiheeksi rajattiin yrityksen arvot ja erityisesti arvojohtaminen yrityksen sisäisillä markkinoilla, jonka pohjalta lähdettiin tutkimaan asioiden syvempiä merkityksiä.



## 1.1. Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen kohteena oleva yritys toimii palvelualalla ja tarkoitus on tutkia nimen omaan viime aikoina monessa yrityksessä yleistynyttä, puhelimitse, sekä sähköisesti toimivaa asiakaspalvelua. Palvelu on valtakunnallista ja sen parantamiseen ja saatavuuteen kiinnitetään jatkuvasti huomiota. Työntekijöitä tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä on yli sata henkilöä.

Viestintä- ja yhteyskeskukset ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina ja tätä nykyä ne eivät enää ole enää verrattavissa tietyn tyyppisiin puhelinvaihteisiin, vaan niiden kautta pystytään laajamittaisesti palvelemaan asiakkaita ja toteuttamaan laaja kirjo toimeksiantoja ilman että asiakkaiden tarvitsee olla henkilökohtaisesti paikalla. Alalla kilpailu on kovaa, jonka vuoksi pelkkä asiakaspalvelunumeron olemassaolo ei enää riitä vaan asiakkaat arvostavat entistä enemmän nopeaa palveluun pääsyä vähällä vaivalla ja helposti. Lisäksi asiakkaiden odotukset palvelun laadusta ovat korkealla ja yritysten tulee keskittyä entistä enemmän juuri palvelun laadulla kilpailemiseen, perusteellisesti suunniteltuun markkinointiviestintään, tunnettuuteen sekä asiakkaiden odotusten ylittämiseen.

Yksiköitä tämän kaltaisissa yrityksissä on yleensä useampi, joihin on jaettu eri alojen osaajia, eli verkostoja on paljon. Nämä verkostot yhdessä luovat viestintäkeskuksen. Periaatteena on, että henkilökunnalta ei odoteta, että kaikkien pitäisi tietää kaikesta vaan pyritään hyödyntämään verkostoja tehokkaasti ilman maantieteellisiä välimatkoja ja rajoja.

Yhteyskeskuksissa hoidetaan mitä erilaisimpia tehtäviä, mainittakoon esimerkiksi puheluiden vastaanottaminen, erilaisten toimeksiantojen teko, yhteydenottopyyntöihin vastaaminen, esitteiden postittaminen, toimeksiantojen teko keskitetysti jne.

Asiakasresurssien hallinta on tärkeässä roolissa, kun asiakkaita ei palvella kasvotusten ja koko ajan kehitetään mitä tehokkaampia tapoja kerätä ja käsitellä asiakkailta tulevaa tärkeää tietoa sekä palautetta. Tämä on myös välttämätöntä laajojen verkostojen vuoksi, eli kun asiakas on ollut yhteydessä yhteen paikkaan,

myös seuraavassa paikassa nähdään, mitä toimeksiantoja on tehty ja mistä asiakkaan kanssa on keskusteltu.

Jotkin yritykset ovat myös ulkoistaneet viestintäkeskuksiaan. Saattaa olla että kun asiakas soittaa suomalaisen yrityksen palvelunumeroon, vastataan puheluun Eestissä. Tässä kyseisessä yrityksessä palvelua ei ole ulkoistettu vaan se on yksi kanava päästä suoraan yrityksen palveluun.

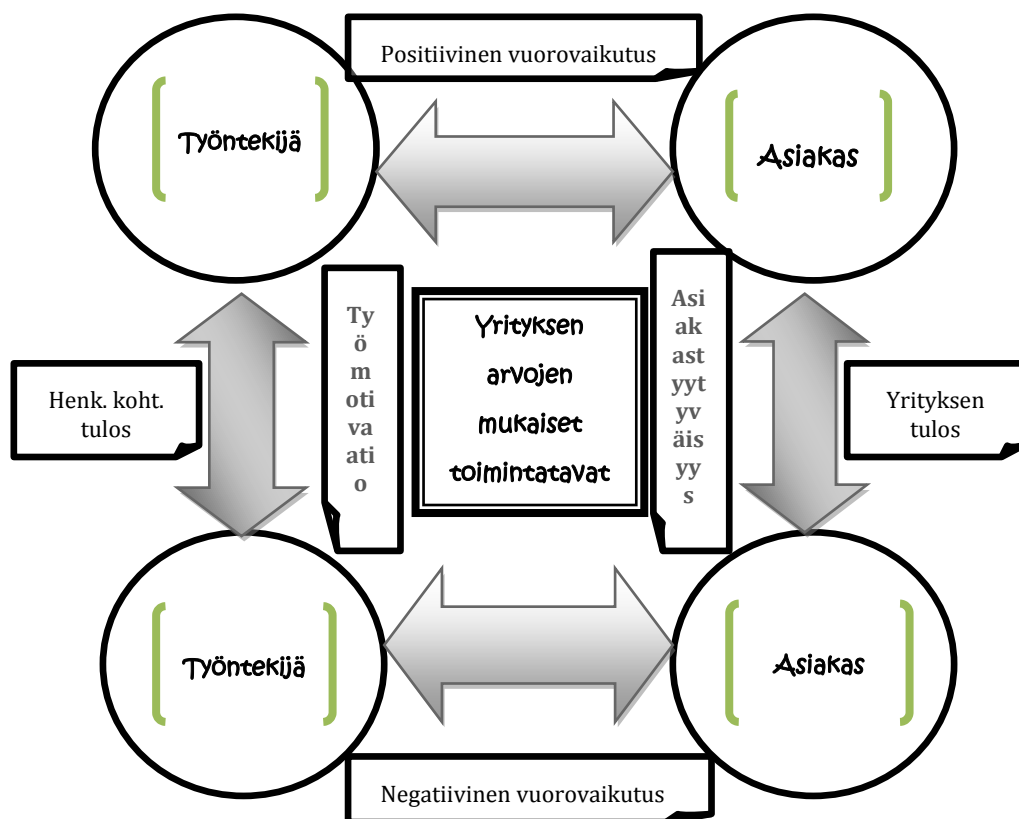
Yrityksessä on vuosittain tehty laaja kvantitatiivinen tutkimus, jossa käsitellään laajasti tyytyväisyyttä sekä yrityksen arvoja. Vuosittain tehtävän kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on mitata yrityksen työntekijöiden tyytyväisyyttä päivittäisessä työssä, tyytyväisyyttä lähimpään esimieheensä sekä itse yritykseen työnantajana. Tutkimustulosten yksi tärkeä tavoite on toimia palautteena siitä, kuinka hyvin yrityksessä ollaan onnistuttu toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti kulloisenakin vuonna.

Yleisesti ottaen tutkimusten vastausprosentit ovat olleet hyviä, vuonna 2008 vastausprosentti oli vaikuttavat 91 %. Vastausprosentista on vedetty johtopäätös, että yrityksen työntekijät hahmottavat oman mielipiteensä ilmaisemisen edut. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on toimia mallina esimiehille, että he tutustuisivat annettuun palautteeseen mahdollisimman huolellisesti ja ottaisivat sen huomioon omassa työskentelyssään.

Tutkimus kokonaisuudessaan on pitkä prosessi, jossa tuloksista keskustellaan ja etsitään kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Esimiesten ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa pyritään löytämään tapoja yrityksen arvojen entistäkin parempaan toteuttamiseen. Yritys pyrkii siihen, että sen arvoista tulee osa päivittäistä työntekoa ja että arvot vaikuttavat eri tavoin niin henkilöstön kuin asiakkaiden menestykseen. Tutkimusmalli on toteutettu mittaamaan yleiskatsausta työntekijöiden tyytyväisyyteen, motivoituneisuuteen ja lojaalisuuteen liittyen ja lopuksi antamaan yritykselle arvosanan työnantajana.

## 1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Edellä kerrotun työtyytyväisyystutkimuksen tulokset ovat olleet vuosittain kohtuullisen hyviä, mutta vuosi vuodelta on kuitenkin tapahtunut pientä laskua. Samaan aikaan asiakastyytyväisyys on myös kokenut lievää laskua, mikä luonnollisesti vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Työtyytyväisyydellä ja asiakastyytyväisyydellä on selvä yhteys toisiinsa eli kuten kuviossa 1, jos työntekijä on tyytymätön, palvelun laatu kärsii ja jos asiakas on tyytymätön, työntekijän motivaatio kärsii. Kaikki vaikuttaa suoraan tulokseen.



**Kuvio 1.** Vuorovaikutus suhteessa tulokseen.

Yksi tutkimuksen tavoitteista on antaa ääni työntekijöille, yrityksen kasvoille jonka asiakkaat näkevät. Henkilöstölle halutaan antaa mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa oma näkökantansa yrityksen arvoista ja siitä, miten he kokevat arvojen toteuttamisen mahdolliseksi päivittäisessä työnteossa.

Tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon uutta tietoa aiheesta laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen ja etsiä kerätystä tiedosta, eli aiemmista tutkimuksista sekä asiakaspalautteista trendejä, joiden avulla yritys pystyy pureutumaan nimen omaan tutkimusongelman ytimeen eikä sen seurauksiin. Tällä tavalla yritys pystyy hyödyntämään tutkimuksesta saatua materiaalia ja parantamaan arvojohtamista yrityksen sisällä luomalla henkilökunnalle mahdollisimman suotuisan työympäristön arvojen toteuttamiselle.

Työtyytyväisyys käsitteenä on todella laaja, joten tutkimus on rajattu pitkälti arvojohtamiseen niin yrityksen johdon, henkilöstön kuin sisäisen markkinoinnin näkökulmasta.

Tutkimusongelmaa on lähdetty tarkastelemaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla.

- Millä tavalla henkilöstö kokee yrityksen arvot?
- Mitkä tilanteet ovat ideaaleja arvojen toteutumiselle?
- Onko henkilöstöllä halu toteuttaa yrityksen arvoja?
- Jos henkilöstö ei koe pystyvänsä tai haluavansa toimimaan yrityksen arvojen mukaan, niin mistä se johtuu?
- Kuinka arvojen toteutumista voitaisiin parantaa?

## 2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1. Arvojohtaminen yrityksessä

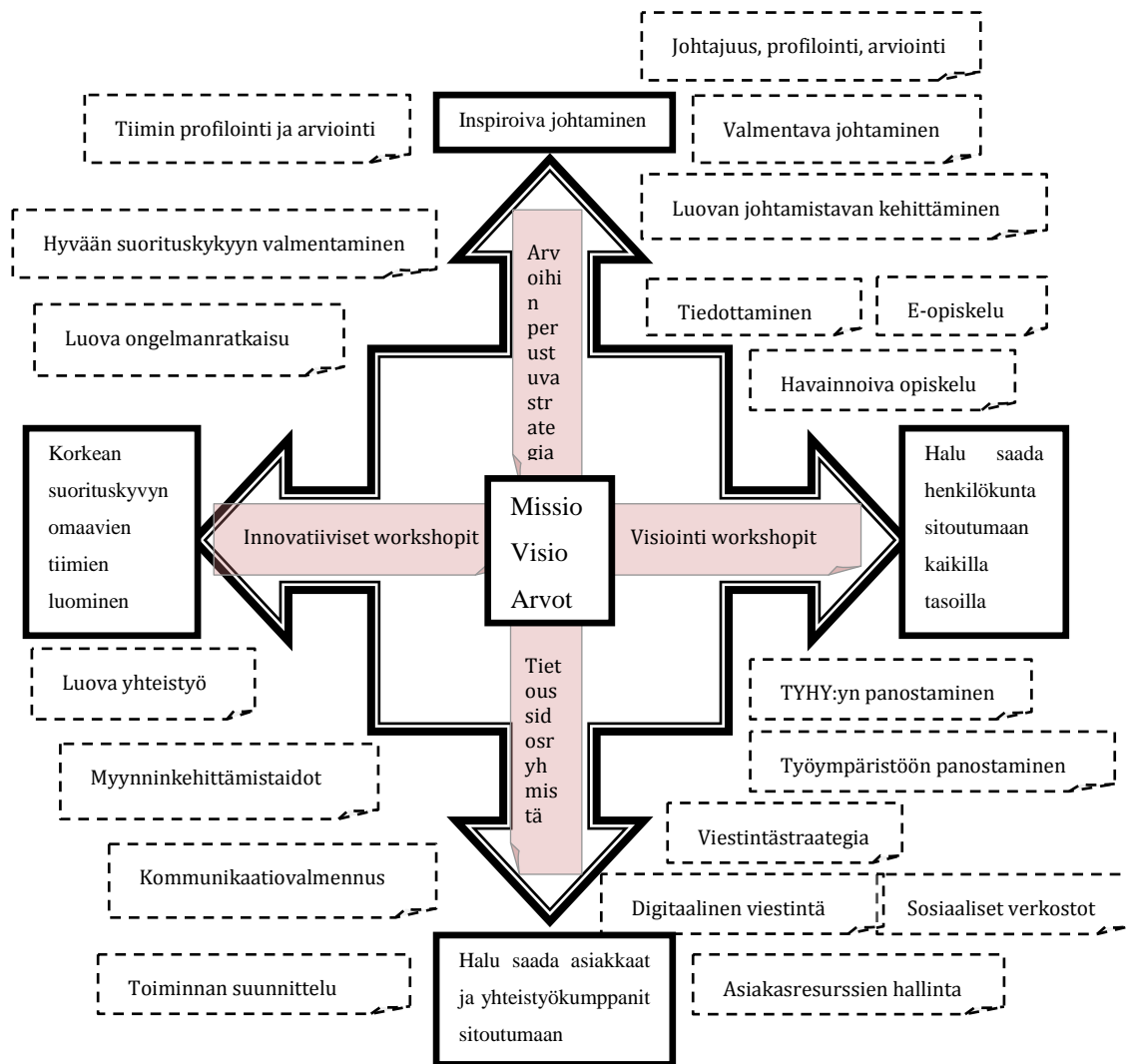
Arvojen merkitys yrityksessä on suuri ja yrityksen arvojen tulisi toimia ohjenuorana kaikessa toiminnassa. Haastavina taloudellisina aikoina arvot ohjaavat yritystä eteenpäin ja auttavat yritystä erottumaan kilpailijoistaan ja saavuttamaan parempia tuloksia. Yritys luottaa tiimityöhön, joissa asiantuntijat tekevät yhteistyötä tarjoten jatkuvasti loistavia asiakaskokemuksia. Kenenkään ei oleteta osaavan kaikkea, mutta kaikille halutaan tarjota mahdollisuus jatkuvaan kehitykseen päivittäisessä työssään.

Taloudellisista haasteista johtuen case-yrityksessä on vähennetty henkilöstömäärää ja lisätty sisäistä liikkuvuutta (v. 2009). Tällä on pyritty pitämään kulut hallinnassa. Ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara, mutta samalla 65 % kaikista kuluista on henkilöstökuluja. Kulujen tarkastelu merkitsee vääjäämättä huomion kiinnittämistä henkilöstömäärään. Sisäisen liikkuvuuden lisäämisellä on pyritty ohjaamaan resursseja sinne, missä niitä tarvitaan eniten, tämän vuoksi liiketoiminnan tarpeet ja kustannustehokkuus ovatkin etusijalla henkilöstön kehittämisessä. (Lähde: toimeksiantajalta saatu materiaali)

Henkilöstön kehittämisen painopisteeksi on otettu aiempaa enemmän tuotetuntemus ja entistä parempi asiakaspalvelu. Koulutus- ja kokouskuluja sekä muita tämän tyyppisiä kustannuksia on pyritty karsimaan ja henkilöstön kehittämisessä etusijalla ovat olleet esim. verkko-opiskelu, työssäoppiminen, sparraus, valmennus ja verkostoituminen. Yrityksen on täytynyt asettaa asiat tärkeysjärjestykseen varmistaakseen, että kaikki kehittämiseen kohdistuvat investoinnit tukevat liiketoimintaa lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä.

Yritys on kehittänyt arvotyökalun esimiehilleen viestinnän johtamistyökaluksi. Työkalun perustana on halu ja kyky saada aikaan tuloksia ja tätä ajatusmallia kannattelevat yrityksen tärkeimmät tukipilarit eli yrityksen arvot.

Yrityksessä määritellyt arvot kuvaavat sitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Arvojen tulisi ohjata yrityksen henkilöstön asenteita, sekä toimintaa suhteessa asiakkaisiin, työtovereihin ja muihin ihmisiin. Arvopohjana ja jatkuvan menestyksen perustana on vahva tulossuuntautuneisuus, johon sisältyy kulujen, riskien ja pääoman hallinta.



**Kuvio 2.** Arvojen pohja ja kehitysympäristö.

## 2.2. Yrityksen arvot käytännössä

Miten yritys voisi seurata arvojen toteutumista? Käytännössä niin, että jos arvo on esimerkiksi ”asiakkaan odotusten ylittäminen” määritellään se esimerkiksi tarkoittamaan hyvää, nopeaa ja asiantuntevaa palvelua kaikissa tilanteissa. Tällöin työntekijöiden tulisi pyrkiä palvelemaan asiakkaita aina parhaalla mahdollisella tavalla ja katsoa, että kaikki palaute, niin positiivinen kuin negatiivinen kirjattaisiin palautejärjestelmään. Jokaisen tulisi myös huolehtia omalta osaltaan saatavuudesta eli asiakkaiden tulisi päästä helposti palveluun. Arvojen tarkoitusta määrittelemällä ja asiakaspalautetta sekä sisäistä palautetta keräämällä palvelun laatua pystytään mittaamaan ja seuraamaan palautejärjestelmien avulla. Henkilöstöä pitää siis rohkaista viemään palaute eteenpäin.

Yrityksen tavoitteena on toteuttaa brandiaan arvojen avulla käytännössä; asiakkaan tarpeet asetetaan aina etusijalle ja pyritään kartoittamaan ja täyttämään asiakkaan tarpeet, sellaisetkin joita asiakkaat eivät ole ehkä edes itse ilmaisseet. Tavoitteena on siis aina ylittää asiakkaiden odotukset. Jos yrityksessä ymmärretään ja pystytään kartoittamaan asiakkaiden tarpeet, pystyy yritys esittelemään palveluitansa keinona saavuttaa ne. Tällöin asiakkaille pystytään myymään palveluja yrityksen brandin mukaisella tavalla arvoja toteuttaen.

Yrityksessä tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan arvot näyttäisivät olevan henkilöstöllä selkäytimessä. Kuitenkin arvot jotka liittyvät henkilöstöön, ovat henkilökunnalle toteutettavan vuosittaisen tutkimuksen tulosten mukaan laskeneet hieman edellisistä vuosista. ”Henkilöstö – Yrityksemme voimavara!” kuvaa henkilön mahdollisuutta kasvaa ja kehittyä päivittäisessä työssään, sekä keskittyä aloitteellisuuteen ja oikea-aikaisuuteen. ”Yhdessä me pystymme!” taas kuvaa tiimityöskentelyä organisaation sisällä, eli sisäistä verkostoa ja sen toimivuutta. Kysymyksessä on suuri organisaatio jossa verkostoja on paljon ja jokaisen henkilön oma panos vaikuttaa niiden toimivuuteen. Tässä voitaisiin miettiä ymmärtääkö yrityksen henkilöstö todella kuinka merkittävä jokaisen työpanos on päivittäisessä työssä? Motivoiko yritys tarpeeksi henkilökuntaansa

työskentelemään yhteisen päämäärän eteen? Organisaation johto haluaisi arvojensa mukaan ihmisten tuntevan, että he työskentelevät luottavaisessa ilmapiirissä ja voisivat vapaasti esittää ideoitaan ja mielipiteitään. Tavoite on tämä ja työkaluja sen saavuttamiseksi kehitetään jatkuvasti.

### **2.3. Arvojohtamisen teoriaa**

Arvojohtamisen ajattelumalli on uudenlaista johtamisajattelua. Se perustuu yrityksen toimintojen johtamiseen yhdessä määriteltyjen arvojen kautta. Arvojohtamisen ideaalitapauksessa henkilöstö ja johto ovat yhteisymmärryksessä arvoista ja niiden merkityksestä ja sisällöstä. Yhteisten arvojen kautta sitoudutaan yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sekä siihen mitä yritys on tekemässä. Arvojohtamisessa on kyse siitä miten tulisi tehdä, eikä tarkoitus ole esittää kielteisiä määritteitä siitä mitä ei saa tehdä.

Arvot jaotellaan tyypillisimmin neljään eri ryhmään. Näitä ovat; taloudelliset arvot, asiakasarvot, yhteistyöarvot sekä kehitykseen liittyvät arvot. Esimerkkeinä näistä ovat tuloksellisuus, asiakaslähtöisyys, luotettavuus ja edelläkävijyys. Yrityksen tulee määritellä itsenäisesti arvonsa, sillä sen roolin ja tehtävien tulee heijastua niissä. Toiselta yritykseltä kopioidut arvot, eivät välttämättä enää päde toisen toimialan yrityksessä. Arvoja ei voi vain antaa vaan niistä tulee keskustella ja antaa niille omat merkitykset. (Kauppinen 2002, 78- 79)

Yrityksen arvot on uudistettu em. mallin mukaan ja niiden kokonaisvaltaiseen sisäiseen markkinointiin on panostettu paljon. Arvoja tuodaan esiin päivittäisessä työssä runsaasti niin viestinnässä, kuin henkilökohtaisten suoritusten seuraamisessa. Laadullisen tutkimuksen myötä haluttiin myös lisätä henkilöstölle kuvaa siitä, että he saavat osallistua arvojen kehittämiseen ja kehittymiseen päivittäisessä työssä, jotta kaikki arvoihin liittyvä viestintä ei aina tulisi ”ylemmältä tasolta”, vaan henkilöstö olisi luova osa yrityksen arvokulttuurin kehitystä.

Etiikkamme ja moraalimme määrittelevät kaikille omat perusarvot, joiden mukaan toimimme joka päivä. Yleisesti se tarkoittaa sitä, että arvot määrittelevät mikä on hyvää tai toivottavaa. Yrityksessä arvot muodostavat sen pohjan, jolle eettisyys



perustuu. Arvojen tiedostaminen on arvojohtamisen ensimmäinen askel ja sitä kautta myös mahdollisuuksien tunnistaminen sekä arvopohjan tarpeellisuuden tiedostaminen tulevat olennaisiksi. Arvot eivät näin ollen voi olla vain kauniita lauseita ja sananhelinää vaan ne tulee huomioida kaikkea toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. (Kauppinen 2002, 19–21)

Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka yrityksen henkilöstö on kiteyttänyt arvot omaan työskentelyynsä ja pitääkö se arvoja realistisina ja kokee arvot ”omikseen”. Vastausten saaminen näihin kysymyksiin on hyvin tärkeää, koska yritys pyrkii toimimaan kaikessa arvolähtöisesti.

Arvot ja arvojohtaminen määrittelevät yleisesti millä tavoin missiota ja visiota lähdetään tavoittelemaan. Niiden tehtävä on ohjata valintoja. Arvojohtajalla tulee olla valmiuksia hallita ryhmätilanteita ja rohkaiseva sekä kannustava ote keskusteluissa. Arvoja ei voi myöskään tulkita aina kirjaimellisesti, vaan johtajan tulee löytää tapoja niiden luovaan tulkitsemiseen henkilöstön avustamiseksi. Tulee olla kuitenkin mahdollista kytkeä nämä luovatkin ratkaisut yhteen kokonaisuuden kanssa ja johtajalla pitää olla selvä kuva tämän kaiken sitoutumisesta visioon. (Kauppinen 2002, 180- 185)

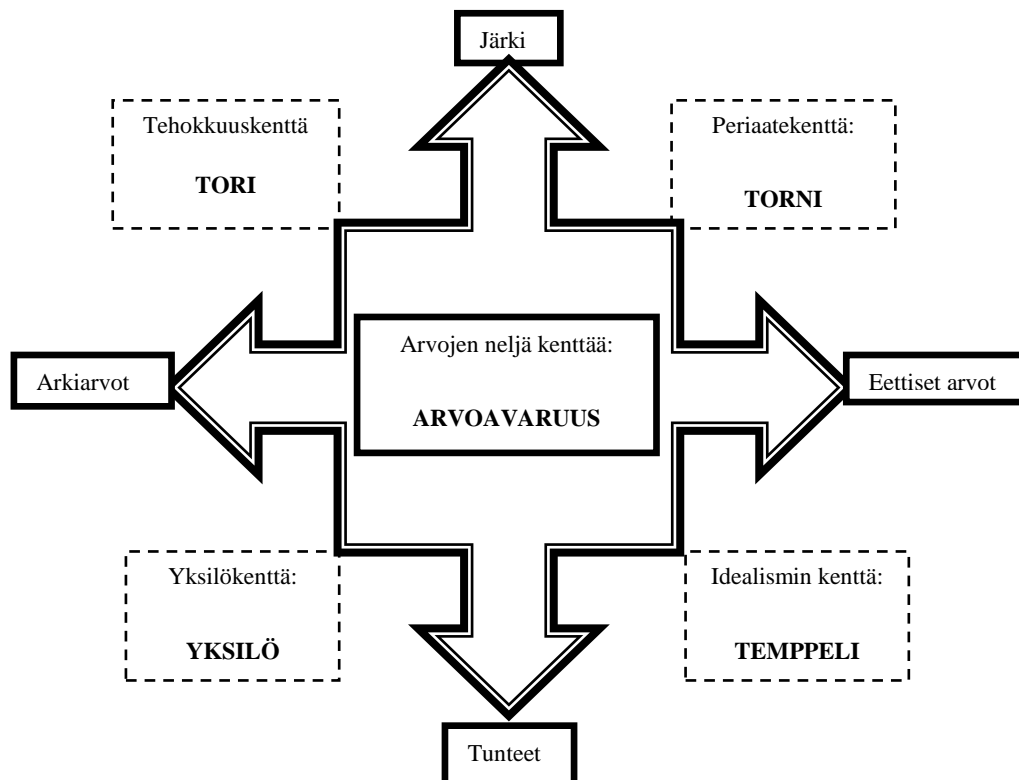
Yrityksessä on yhä enemmän alettu kiinnittämään huomiota valmentavaan esimiestyöskentelyyn, mikä näkyy käytännössä esimiesten jatkuvana koulutuksena ja toiminnan kehittämisenä. Tavoitteena on löytää yhteinen tie, jossa arvojen toteuttaminen olisi henkilöstölle käytännön työssä mahdollisimman helppoa. Ideaalitilanne olisi, että valmentava lähiesimies pystyisi kaikin tavoin tukemaan alaisiaan arvojen toteuttamisessa päivittäin.

Arvojen määrittelyä voidaan pitää myös kilpailuetuna yritykselle. Vuonna 2001 tehdyn arvotutkimuksen mukaan viidennes yrityksistä ei ollut määrittelyt arvojensa sisältöjä. Menestyneemmät yritykset sen sijaan olivat keskittyneet määrittelyihin useammin kuin yritykset joiden taloudellinen tulos oli heikompi. Arvojen merkitys yrityksen henkilöstön eri rooleihin oli määritelty vain joka viidennessä yrityksessä, mikä tarkoittaa pitkälti sitä, etteivät arvot päädy käytännön asteelle. Olennaista on, että arvot todella toteutuvat, jotteivät ne ole

vain korulauseita ja sanahelinää ja tuota näin ollen pettymyksiä henkilöstölle. Muutosvastarinta voi muodostua yrityksen sisällä kovaksi, jos lupauksia ei pidetä. (Kauppinen 2002, 75)

Arvojen ja henkilöstön välillä tulee siis olla selkeä ”vuorovaikutus”. Jos henkilöstö pyrkii toteuttamaan omaa osuuttaan arvoista, mutta yritys ei tue henkilöstöä pitämällä lupauksiaan joita arvoissa luvataan, voidaan selkeästi todeta että siitä saattaa aiheutua kärjistyneitä tilanteita.

Myös Tapio Aaltonen ja Lari Junkkari (1999) käsittelevät kirjassaan laajasti arvoja, sekä arvojen neljää kenttää - arvokoria, joista puhutaan koordinaatteina yhteisten tavoitearvojen etsimisessä ja kokonaiskuvan hahmottamisessa. Kuvio 3. osoittaa, että arvot muodostuvat erilaisista ryppäistä, joista jotkut ovat enemmän arkisia ja toiminnallisia, toiset painottuvat estetiikkaan ja etiikkaan. Jotkut ryhmittyvät voiman ja saavuttamisen ympärille, joitakin yhdistävät nautinto ja virikkeet. Nelikentstä puhutaan nimellä arvoavaruus. (Aaltonen, Junkkari 1999, 81)



**Kuvio 3.** Arvojen neljä kenttää.

### 2.3.1. Tehokkuuskenttä: Tori

”Tehokkuuskentän toiminnalliset ja arkiset arvot toteutuvat rationaalisen toiminnan ja järjestelmien avulla. Tämän kentän avulla pidetään huolta siitä, että systeemit toimivat ja tuottavat tulosta. Perinteistä liike-elämän kenttää kutsutaankin toriksi, jossa vaikuttavat markkinavoimat.” (Aaltonen, Junkkari 1999, 82-83)

Esimerkkiyrityksen näkökulmasta *tori* näyttelee suurta roolia, koska yritys ei voi toimia jos se ei tuota tulosta. Yrityksen strategia on tarkkaan määritelty ja kaikkea pyritään mittaamaan ja seuraamaan, jotta prosesseja voitaisiin parantaa entistäkin toimivimmiksi sekä kustannustehokkaammiksi. Tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta entisestään. Yrityksessä kiinnitetään huomiota ammatilliseen pätevyyteen ja sen jatkuvaan ylläpitoon ja kehittämiseen.

Jos yritys toimisi liikaa pelkästään tehokkuuskentän puolella, olisi riskinä henkilöstön uupuminen ja ilmapiirin huononeminen. Loppujen lopuksi tämä saattaisi johtaa yrityksen imagon kärsimiseen jonka myötä voisi olla hankalaa saada uutta pätevää henkilökuntaa. Työntekijöille on hyvin tärkeää saada kannustavaa palautetta, joka rohkaisee heitä tekemään arvojen mukaista työtä päivittäin. Ei riitä, että työstä maksetaan palkka, työpaikalla pitää myös viihtyä ja tuntea saavuttaneensa henkilökohtaisesti jotakin, josta annetaan palautetta ja palkitaan.

Yrityksen arvoissa painotetaan asiakkaiden odotusten ylittämistä ja ihmisten tärkeyttä. On siis selvää, että yritystä kiinnostaa, kuinka henkilökunta voi ja miksi työtyytyväisyys on laskenut mittauksissa. Kun kilpaillaan palveluilla, on ihmiset ja hyvä asiakaspalvelu avainasemassa ja asiakasrajapinnassa henkilökunta on yrityksen kasvot. Jokainen työntekijä markkinoi yritystä päivittäin jokaisessa asiakaskontaktissa – joko positiivisesti, tai negatiivisesti.

### **2.3.2. Periaatekenttäkenttä: Torni**

Periaatekentässä arvot painottuvat enemmän etiikan puolelle. Arvoja lähestytään rationaalisesti järjestelmiä ja sääntöjä luoden ja lupaukset pidetään, vaikka se tuottaisi jopa tappiota. Periaatekentän mukaan kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, sekä sääntöjä ja sopimuksia noudatetaan kirjaimellisesti mistään tinkimättä. Periaatekentällä toimivassa yrityksessä on räätälöity yrityskulttuuri ja määritellyt arvot, jotka ohjaavat päivittäistä työntekeä. (Aaltonen, Junkkari 1999, 86-87)

Esimerkkiyrityksessä sopimusten ja sääntöjen noudattaminen on avainasemassa, koska yritys toimii tiettyjen lakien puitteissa, joten työohjeiden ja sääntöjen mukaan on aina toimittava poikkeuksetta ja tätä seurataan myös tarkasti. Yhteisten pelisääntöjen mukaan toimimista painotetaan henkilökunnalle ja jokainen työntekijä sitoutuu noudattamaan näitä sääntöjä päivittäisessä työssään. Torni on siis vääjäämättä osana yrityksen arvoja.

### **2.3.3. Idealismin kenttä: Temppele**

”Idealismin kentän arvot painottuvat etiikkaan, mutta erityisesti estetiikkaan. Idealismin kentällä uskotaan enemmän kasvatukseen ja moraalisiin, kuin kirjoitettuihin sääntöihin ja tunnepuolta arvostetaan. Idealismin kenttä on myös kauneuden ja taiteen kenttä. Suuret innovaatiot tarvitsevat muutakin kuin teknologiaa; inspiraatiota, näkemystä, elämystä, tunnetta, sekä kypsyyttä.” (Aaltonen, Junkkari 1999, 88)

Esimerkkiyrityksessä pyrkimys on pitää henkilökunnasta huolta tarjoamalla heille monipuolista koulutusta ja mahdollisuuden kehittyä päivittäisessä työssään. Tavoitteena on, että jokainen yrityksen työntekijä olisi ylpeä työpaikastaan ja suosittelisi työnantajaansa myös muille. Kun kysymyksessä on palvelualan yritys, on tärkeää ja yrityksen arvojen mukaista, että yrityksessä työskentelisi ihmisiä jotka seisoisivat temppeleissä jollakin asteella, eli helposti lähestyttäviä, ystävällisiä ihmisiä, joille asiakkaiden palveleminen, sekä myös työtovereiden huomioonottaminen tulee luonnostaan. Rekrytointiin siis panostetaan paljon ja se on pitkä ja monivaiheinen prosessi.

### 2.3.4. Yksilökenttä: Yksilö

”Minä –kentäksikin kutsutun yksilökentän arvot ovat arkisia ja toiminnallisia enemmän kuin eettisiä. Yksilökenttä sijaitsee elämän tunne- ja elämyspuolella. Tähän kenttään voidaan sijoittaa arvot, jotka vastaavat olemassaolon tai selviytymisen taisteluun sekä tarpeeseen kokea tyydytystä. Yksilökenttään liittyvät suuret tunteet, eli ilo ja suru, toisin kuin tehokkuuden ja periaatteen kentillä.” (Aaltonen, Junkkari 1999, 91)

Tutkimuksessa yksilökentällä on hyvin suuri merkitys, koska laadullisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään miten eri yksilöt kokevat työnantajansa ja työympäristönsä. Arkiset arvot ovat se, mitä asiakkaat näkevät eniten yrityksessä, eli henkilökunnan – yksilöt. Yksilöiden tuntemukset ovat hyvin tärkeitä. Tutkimuksessa tullaan kiinnittämään huomiota yksilöarvoihin, avainkysymyksinä näiden arvojen ympärillä on viihtyvyys työpaikalla, saako yksilö toteuttaa itseään, uskooko yksilö, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa, tai onko hänellä halua vaikuttaa? Onko yksilölle selvää mikä hänen työnsä tarkoitus on ja onko työ tarpeeksi vaihtelevaa?

### 2.3.5. Kenttien välinen tasapaino ja arvokori

”Edellisiä nelikentän osa-alueita tarkasteltaessa, voi jokainen varmasti vetää johtopäätöksen siitä, että mikään yritys ei voi toimia ainoastaan jollakin arvokentällä, vaan kenttien välillä tulee vallita tasapaino. Työyhteisön tärkeät ratkaisut tapahtuvat kolmessa instituutiossa; temppeli, tori ja torni. Kun edellisiin liitetään vielä neljäs toimija – yksilö, päädytään arvoavaruuden nelikentälle. Länsimaisen yhteiskunnan suurimpia muutoksia on on torin, eli kauppapaikan tuleminen huomattavan keskeiseksi. Markkinavoimat hoitavat osan tehtävistä, jotka ennen kuuluivat yksilölle, yhteiskunnalle, tai kirkolle. Markkinat määräävät, miten yksilön tulee kuluttaa, millaisia lakeja eduskunnan tulee säätää ja mitä arvoja meidän tulisi edustaa. Tulevaisuudessa on mahdollista, että torin sisällä alkaa toimia oma torni ja temppeli.” (Aaltonen, Junkkari 1999, 94-95)

Yrityksen näkökulmasta ajateltuna kaikki edellämäinitut arvoavaruuden osa-alueet ovat hyvin merkittäviä, mutta kaiken perustana on kuitenkin yrityksen

kasvaminen ja tuloksen tekeminen. Tällä hetkellä vaikuttaisi siltä, että esimerkkiyrityksessä olisi voinut käydä juuri niin, että torin sisälle olisi muodostunut uusia arvokenttiä. Yrityksen arvojen vakaana pohjana ja perustana pidetään tulossuuntautuneisuutta (kulut – riskit – pääoma), joiden päällä yrityksen kolmen arvon on tukeva seistä. Yrityksessä pyritään panostamaan henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen ja yritys pyrkii työnantajana toimimaan niin, että henkilökunta pystyisi tekemään arvojen mukaista työtä.

Arvokorilla tarkoitetaan muutaman toiminnan kannalta tärkeän arvon kokonaisuutta. Joskus arvokorin sisältö voi olla yksipuolinen, eli silloin arvoja on esimerkiksi vain yhdeltä arvoavaruuden kentältä. Jos yrityksen kaikki arvot ovat esimerkiksi tehokkuuskentältä, saattaa yrityskulttuuri muodostua kivikovaksi. Toisaalta saattaa olla yrityksiä joiden kaikki arvot ovat enemmän tai vähemmän idealistisia. Kaunis ajatus muttei kovinkaan realistinen, koska yritys on kuitenkin olemassa myydäkseen tuotteitaan ja palveluitaan, sekä tehdäkseen niiden avulla tulosta. Hyvä arvokori sisältää arvoja useammalta kuin yhdeltä kentältä, parhaassa tapauksessa kaikilta neljältä. (Aaltonen, Junkkari 1999, 96)

Kun yrityksen arvoja katsastellaan tarkemmin, voidaan huomata, että arvokorin suunnittelemiseen on todella panostettu. Tutkimuksen myötä saadaan lisää aineistoa siitä, kuinka henkilöstö kokee arvot ja niiden tasapainon.

#### **2.4. Sisäisen markkinoinnin merkitys arvojen toteutumisessa**

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ellei tuotteita, palveluja ja ulkoisia viestintäkampanjoita kyetä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei markkinoinnin ulkoisille asiakkaille voida odottaa onnistuvan. Sisäinen markkinointi on menestyksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys. (Gröönroos 2000, 431)

Samalla periaatteella voidaan ajatella myös yrityksen arvoja ja niiden toteuttamista organisaation sisäisillä markkinoilla (arvot 2 ja 3). Jos henkilöstö ei ole omaksunut yrityksen arvoja, eikä toimi niiden mukaisesti päivittäisessä työssään toistensa kanssa vuorovaikutuksessa, eivät he myöskään voi välittää

arvoja asiakasrajapintaan (arvo 1). Tämä kaikki vaikuttaa suoraan henkilöstön motivaatioon, arvojen päämäärien saavuttamiseen, sekä yrityksen tulokseen.

Gröönroos (2000) toteaa, että sisäisen markkinoinnin käsite on tuonut yrityksen henkilöstöresurssien hallintaan kolme uutta näkökohtaa:

1. *”Työntekijät muodostavat yrityksen tarjoamien ja sen ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset, eli sisäiset markkinat.”*

Edellä mainittu näkökohta korostaa, että henkilöstön tulee ensin kokea ja arvioida kaikki, mitä palvelun tarjoaja tekee asiakkailleen (esim. arvojen välittyminen asiakasrajapintaan, halu ylittää asiakkaan odotukset). Jos työntekijät eivät usko ulkoisen markkinoinnin toimenpiteissä ja kampanjoissa annettuihin lupauksiin, he eivät ole myöskään halukkaita toimimaan ”osa-aikaisina markkinoijina” eivätkä tällöin edistä myöskään vuorovaikutteista markkinointia. Ihmisten tulisi kokea tekevänsä työtä organisaatiolle, joka antaa heille työpanoksen vastineeksi esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia, rohkaisevan ympäristön, taitojen hyödyntämismahdollisuuden, tietoja ja muuta tukea tietämystä tuottavalta tiimiltä, sekä tietysti hyväksyttävän palkan. (Gröönroos 2000, 431 - 433)

Yrityksen arvoja ajatellen voidaan siis todeta, että jos henkilökunta ei usko yrityksen arvoihin ja esimerkiksi markkinointiviestinnässä asiakkaille annettuihin lupauksiin, he eivät myöskään markkinoi arvoja päivittäisessä työssään niin hyvin kuin he voisivat, eli lupaukset saattavat jäädä toteuttamatta niin asiakkaille kuin työtovereillekin, tai ne saatetaan toteuttaa vain osittain.

Yrityksen arvo no. 2 lupaa henkilöstölle edellytykset hankkia oikeanlaista osaamista, joka auttaa toteuttamaan liiketoiminnan strategioita ja tavoitteita sekä tukee asiakaskeskeistä organisaatiota. Osaamisen kehittämisen tarkoituksiin ja tavoitteisiin kuuluu keskeisesti kehittämistyön ohjaaminen ja tehostaminen, jonka tarkoitus on parantaa yrityksen kilpailuasemaa, sekä henkilöstön työsaantimahdollisuuksia. Osaamisen kehittämisen periaatteilla on tarkoitus tukea ja edistää yhtenäisen yrityskulttuurin luomista ja parantaa esimiesten kykyä kehittää ja valmentaa henkilöstöä.

2. *”Yritys pyrkii aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen (eli asiakassuhteissa toteutuvan vuorovaikutteisen markkinoinnin tuloksiin)” (Gröönroos 2000, 431 - 433)*

Toinen näkökohta korostaa sitä, että kaikki sisäiset toimenpiteet, hankkeet ja prosessit on suunniteltava niin, että ne säilyttävät yrityksen ulkoisen suorituskyvyn tai parantavat sitä. Henkilöstöressurssien johtaminen ei ole pelkästään sisäinen asia, vaan se varmistaa osaltaan, että työntekijät myötävaikuttavat palveluntarjoajan ulkoisiin suorituksiin. (Gröönroos 2000, 431 - 433)

3. *”Yrityksen sisäisiä ihmisiä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaillekin.” (Gröönroos 2000, 431 - 433)*

Kolmannessa näkökohdassa, jonka mukaan sisäisiä asiakkaita tulee kohdella samalla tavalla kuin ulkoisiakin asiakkaita, vaikuttaa merkittävästi organisaation sisäisiin suhteisiin. Jos kanssatyöntekijälle tarjotaan hidasta ja välinpitämätöntä palvelua ja tukea, kyky palvella yrityksen ”todellisia” asiakkaita kärsii pahan kolauksen. (Gröönroos 2000, 431 - 433)

Ajatus korostuu suuressa organisaatiossa jossa on paljon verkostoja ja sidosryhmiä. Kommunikaatio ja tiedon kulku verkostojen välillä ovat ensisijaisen tärkeässä asemassa. Yrityksessä on apuna oivallinen asiakasresurssien hallintaan suunniteltu järjestelmä, joka auttaa suuresti verkostojen välisessä sähköisessä kommunikoinnissa, mutta myös ihmisten väliseen kommunikointiin ja työtovereiden kohtaamiseen tulisi kiinnittää paljon huomiota.



## 2.5. Johtamisen merkitys arvojen toteutumisessa

Johtamisella on suuri vaikutus arvojen toteutumiseen päivittäisessä työssä. Laatukeskuksen määritelmän mukaan johtajien tarkoituksena on kehittää missiota, visiota ja arvoja, sekä toimia erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina. (The EFQM Excellence Model 1999, 12-13)

Johtajat ja esimiehet ovat vahvasti esikuvina luomassa yrityksen missiota ja visiota, sekä organisaatiokulttuuriin liittyvien arvojen ja eettisten periaatteiden kehittämisessä. Tämä toimii käytännössä niin, että esimiehet toimivat esimerkkinä henkilöstölle toimimalla yrityksen arvojen mukaisesti.

Johtamista tulisi jatkuvasti kehittää. Yhtenä keinona on esimiehille tarkoitettu oman johtajuuden arviointi. Esimiesten tulisi tarkastella omaa työskentelyä nykyhetkessä, sekä tulevaisuuden haasteita ajatellen. Hyvän esimiehen tulisi olla aktiivisesti mukana toiminnan parantamisessa, sekä ruokkia henkilöstön luovuutta, innovatiivisuutta ja oma-aloitteisuutta ja jakamalla vastuuta kannustaen henkilökuntaa. Tärkeää on myös, että esimies tukee henkilöstön työssäoppimista ja hyödyntää myös oppimistuloksia. Esimiehen rooli organisaation sisäisen yhteistyön edistämässä on suuri. (The EFQM Excellence Model 1999, 12-13)

Johtajien tulisi osallistua henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän jatkuvaan kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Tähän saattaa sisältyä esimerkiksi prosessien hallinnan kehittämistä ja sen toteutumisen varmistamista esimerkiksi tulosten mittaamisella ja arvioinnilla ja kehityksen jatkuvalla tukemisella. Tulostulosten pohjalta tulisi kehittää prosesseja, jotka liittyvät toimintatapojen parantamiseen innostamiseen, tunnistamiseen, suunnitteluun ja toteuttamiseen, esimerkiksi hyödyntämällä henkilöstön sisäisiä voimavaroja; luovuutta, innovatiivisuutta ja oppimista. (The EFQM Excellence Model 1999, 12-13)

Johtajien tehtävänä on tukea ja motivoida henkilöstöä. Tähän sisältyy muun muassa organisaation mission, arvojen, toimintaperiaatteiden, strategian, suunnitelmien, päämäärien ja tavoitteiden henkilökohtainen viestintä henkilöstölle. Esimiesten tavoitettavuuteen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen

henkilöstön kanssa voidaan päästä tukemisella, sekä auttamalla suunnitelmien, päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstöä tulisi kannustaa osallistumaan toiminnan jatkuvaan parantamiseen, sekä mahdollisuuksien luomiseen omalla urapolulla; tärkeää on oikea-aikainen tunnustuksen antaminen henkilöstölle sekä yksilö- että ryhmäkohtaisista suorituksista organisaation kaikilla tasoilla. (The EFQM Excellence Model 1999, 12-13)

Erilaisuuden ymmärtäminen tiimien sisällä ja käytännön vuorovaikutustilanteissa on hyvin tärkeää valmentavalle esimiehelle. Esimiehen tulisi tuntea ennen kaikkea oma vuorovaikutustyylinsä. Yksi tärkeä tiimien rakentamisen ja kehittämisen perusasia on erilaisuuden hyödyntäminen. Valmennustaitojen kehittämisen tulisi olla osa yrityksen johtamiskoulutusohjelmia. Etenkin alkuvaiheessa tarvitaan inspiroiva kouluttaja sekä paljon käytännön harjoituksia. Esimiestaijoja ei opita lukemalla. (Kansanen 2004, 99-100)

Hyvä koulutus ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen esimiehille on ehdottoman tärkeä osa arvojohtamista ja arvojen toteutumista päivittäisessä työssä ja se tukee yrityksen kaikkia arvoja. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava tiiminvetäjä pystyy auttamaan henkilöstöä toteuttamaan loistavia asiakaskokemuksia päivittäin, seuraamaan ja kannustamaan henkilöstön kehittymistä päivittäisessä työnteossa ja urapolulla, sekä toimimaan hyvänä tiiminvetäjänä ja kannustamaan myös alaisia toimimaan hyvänä tiiminä hyödyntäen niin oman tiiminsä, kuin myös muiden verkostojen osaamista.

Työilmapiiri ja yhteishenki heijastavat koko organisaation suhtautumista ihmisten johtamiseen ja aitoon yhteiseen vuorovaikutukseen. Mitä parempi ilmapiiri, sen paremmat edellytykset henkilöstön suorituskyvyn kehittämiseksi. Varsinkin kehitysorganisaatiossa tiukkapipoinen tulos- ja tavoitejohtaminen saattaa olla uhka juuri sille tärkeälle kriittiselle, luovalle energialle, jota organisaatio eniten tarvitsisi. Luovuudelle ei aina jää tarpeeksi tilaa. (Kansanen 2004, 101)

Hyvän esimiehen tulee tavoitteesta ja tulosten seurannasta huolimatta pystyä kannustamaan henkilöstöä luovuuteen ja innovatiivisuuteen, jonka myötä henkilöstö on osaltaan rakentamassa myös yrityksen arvokulttuuria.

### **3. ASIAKASPALAUTE JA REKLAMAATIOT**

Yhdeksi näkökulmaksi tutkimukseen oli tarkoitus ottaa otos yrityksen palautejärjestelmään rekisteröidyistä asiakaspalautteista yhden kvartaalin ajalta. Tarkoituksena oli jakaa asiakaspalautteet kolmeen ryhmään, eli yrityksen arvojen alle. Tyypittelemällä palautteet olisi ollut mahdollista kartoittaa niistä erilaisia trendejä, joiden avulla asiakaspalautteista olisi ollut mahdollista saada asiakkaiden antamaa kuvaa siitä, miten arvojen toteutumista olisi mahdollista parantaa. Tutkimustulosten perusteella olisi voitu kehittää työkaluja, joilla asiakasarvo saataisiin paremmin toteutumaan asiakasrajapinnassa.

Tuloksia olisi voitu verrata henkilökunnalta saatuun haastattelumateriaaliin, sekä kvantitatiivisesti toteutettuihin asiakastyytyväisyystutkimuksiin ja katsoa kuinka hyvin ne korreloivat toisiaan, sekä mitä mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä eri tutkimuksista olisi löytynyt.

Asiakaspalautteiden avulla olisi voitu myös miettiä haastattelun kulkua ja tukirungon muotoilua, jotta olisi saatu mahdollisimman paljon myös asiakaslähtöistä uutta tietoa arvojen toteutumisesta.

Asiakaspalautejärjestelmän hetkellisen toimimattomuuden vuoksi tietoa ei ollut mahdollista saada, joten tätä osiota tutkimuksesta ei pystytty käytännön syistä toteuttamaan.

## 4. TUTKIMUS

### 4.1. Tutkimusmenetelmä – kvalitatiivinen tutkimus

”Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavan käyttäytymistä ja sitä käytetään apuna kun kartoitetaan uusia ilmiöitä ja halutaan selvittää mitä tapahtuu, eli miten ja miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla. Tärkeimpiä tutkimusmenetelmiä ovat ryhmäkeskustelut ja syvähaastattelut. Osallistujajoukon tulee olla melko yhtenäinen ja ryhmän vetäjä pitää keskustelun teeman ympärillä ja kannustaa jäseniä esittämään mielipiteitään ja ajatuksiaan.” (Lotti 1998, 64-65)

Laadullinen tutkimus on monimetodinen tapa fokuoittaa tutkimusongelmaan, jossa on pyrkimyksenä saada tulkitseva lähestymistapa aiheeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijat tutkivat asioita ja ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössä, ja yrittävät saada haettuihin kysymyksiin vastauksia ja tulkita ilmiöitä ja niiden merkitystä sen kannalta mitä ihmiset tuovat niihin. (Vehkaperä 2003)

Laadullisen tutkimuksen vahvuuksia ovat syvyys ja yksityiskohtaisuus, avoimuus ja ennalta-arvaamattomuus. Kun pyritään välttämään vahvoja ennako-odotuksia ja hypoteesejä, on mahdollisuus avata tutkittavien näkökulmaa ja todellisuutta. (Vehkaperä 2003)

Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus sopi oivallisesti juuri tähän tutkimukseen, koska tavoitteena oli kerätä nimen omaan uutta tietoa, joka ei välttämättä tule määrällisessä tutkimuksessa esiin. Laadullisen tutkimuksen avulla saatavalla tiedolla yrityksen on mahdollista ymmärtää paremmin miten henkilöstö kokee yrityksen arvot ja niiden toteutumisen päivittäisessä työnteossa.

### 4.2. Aineiston kerääminen - ryhmähaastattelut

”Ryhmäkeskustelussa ihmiset vaihtavat keskenään kokemuksia, tunteita ja mielipiteitä keskustelua ohjaavan tutkijan valvonnassa. Tutkija tarkkailee teeman kannalta tärkeitä asioita ja ohjaa ryhmää täydentämään niitä. Tutkijan tulee luoda

vapaa ja rentouttava ilmapiiri, jossa vastaajat tuntevat olonsa keskustelun aikana turvalliseksi. Ryhmäkesustelussa henkilöt puhuvat kieltä, jota käyttävät normaalistikin. Yhden henkilön kokemukset synnyttävät reaktioita ja tunteita muissa, mikä voi aiheuttaa hyvinkin luovia ja mielenkiintoisia tilanteita, joissa yksilöiden ja ryhmien väliset erot korostuvat ja kuva käyttäytymisestä voidaan saaja varsin laajasti lyhyessä ajassa.” (Lotti 1998, 65)

Haastattelumenetelmänä ryhmähaastattelut tuntuivat oikealta vaihtoehdolta, koska tutkimuksessa haluttiin antaa mahdollisuus sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja osallistujilta pystyttiin keräämään haastatteluiden avulla merkityksellinen määrä tietoa. Osallistuvan havainnoinnin avulla haluttiin ohjata keskustelua pysymään ”oikeilla raiteilla”, jotta saataisiin välitöntä tietoa yksilöiden ja organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä.

Haastattelumallina käytettiin teemahaastattelua, jossa aihepiirit ja teemat olivat ennalta määrättyjä, liittyivät yrityksen arvoihin ja niiden toteutumiseen päivittäisessä työssä. Teemahaastatteluissa kaikki aihealueet pyrittiin käymään läpi, mutta järjestys ja laajuus saattoivat vaihdella ryhmän mukaan.

Haastateltavilla oli yhteistä se, että he työskentelevät kaikki samassa yksikössä toimihenkilöinä ja kukaan heistä ei ollut esimiesasemassa. Tämä poisti omalta osaltaan tietynlaisen paineen haastattelutilanteesta, eli kenenkään ei tarvinnut jännittää mitä saa tai ei voi sanoa. Otantaan haluttiin henkilöitä eri ikäluokista; nuoria 20-35 -vuotiaita, keski-ikäisiä 35-50 -vuotiaita, sekä vanhempaa, yli 50 vuotiasta henkilöstöä. Joukossa oli sekä miehiä, että naisia ja haastatteluun toivottiinkin henkilöitä, jotka ovat eri vaiheissa urapoluillaan. Tämä toi keskusteluihin laajemman näkökannan, koska henkilöiden elämän-, sekä työhistoria poikkesi huomattavasti toisistaan. Henkilöiden työtehtävät ovat toistensa kaltaiset, eli kaikki työskentelevät puhelimitse asiakaspalvelussa. Joukossa oli myös erikoisosaajia jotka toivat mukaan omaa näkökulmaansa.

Haastattelut järjestettiin resurssien ja saatavuuden puitteissa kolmen hengen ryhmille ja aikaa yhtä haastattelua kohden oli puoli tuntia. Ryhmien valinnassa auttoivat esimiehet, koska he tunsivat parhaiten ryhmänsä ja vuorovaikutuksen

synty haluttiin varmistaa sopivilla henkilövalinnoilla. Ryhmiä oli yhteensä kuusi ja haastateltavia yhteensä 18 henkilöä. Usein haastatteluihin osallistuvat henkilöt saavat jonkin pienen palkkion osallistumisestaan, mutta tämän tutkimuksen osalta koettiin, että tietynlaisena palkintona toimisi vapaa-aika työtehtävistä.

Ryhmille laadittiin ennakkokysymyksiä teemaan liittyen, jotka lähetettiin heille haastatteluja edeltävällä viikolla kutsun yhteydessä. Ennakkokysymysten ohella kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, sekä painotettiin luottamuksellisuutta. Luottamuksellisen ilmapiirin luomista haastattelutilanteessa helpotti se, että haastattelija oli henkilöille entuudestaan tuttu. Henkilöille kerrottiin myös, että haastattelut tultaisiin nauhoittamaan, jotta tärkeää tietoa ei katoaisi. Ennakkokysymykset olivat tärkeässä roolissa lyhyen haastatteluajan vuoksi ja ne auttoivat haastateltavia tutustumaan teemaan jo etukäteen.

Haastatteluiden tukena olevat ennakkokysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että haastateltavat voisivat ajatella niitä kaikkien kolmen arvon näkökulmasta. Tämän ajateltiin selkeyttävän ryhmäkeskusteluun valmistautumista. Ennakkokysymysten tarkoituksena oli saada ryhmähaastatteluihin osallistuvia miettimään jo valmiiksi arvojen toteutumista ja esteitä niiden toteutumiselle päivittäisessä työnteossa. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksinkertaisiksi ja helppolukuisiksi ja ne oli tarkoitus käydä läpi erikseen keskittymällä kerrallaan tiettyyn arvoon.

Seuraavassa ennakkokysymykset:

- Miten koet että työnantaja auttaa sinua toteuttamaan arvoa?
- Minkälaisissa tilanteissa koet arvon toteutuvan parhaiten?
- Miten voit itse parantaa arvon toteutumista käytännön työssä?
- Miten arvo on auttanut sinua parantamaan omaa suoritustasi?
- Minkälaisissa tilanteissa koet esteitä arvon toteutumiselle?
- Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa päivittäisessä työssä?
- Miten suhtaudut jos joku toimii arvojen vastaisesti?

### 4.3. Haastatteluiden kulku

Haastatteluissa oli saatavuuden ja resurssien kannalta hyvin tiukka aikataulu, joten puolen tunnin keskusteluaika jaettiin kolmeen osaan. Jokaisesta arvosta keskusteltiin noin 10 minuuttia, mikä tuntui hieman liian lyhyeltä ajalta. Keskustelun kulkiessa haastattelijan rooli oli tärkeä, jotta keskustelu pysyisi mahdollisimman hyvin aiheessa. Tässä toimi hyvin apuna ennakkokysymysten alle tehdyt tukikysymykset.

Ryhmäkeskustelujen heikkoudet tutkimusmenetelmänä tulivat myös tietyllä tavalla esiin toisissa ryhmissä. Myös Lotti (1998) mainitsee heikkouksina esimerkiksi vahvan persoonan ryhmässä, joka hallitsee keskustelua niin, että muut ryhmän jäsenet vain yhtyvät hänen mielipiteisiinsä ja epävarmat henkilöt eivät välttämättä tuo omia mielipiteitään niin voimakkaasti esille. (Lotti 1998, 66)

Suurimmassa osassa ryhmistä vuorovaikutus oli hyvä, mutta muutamia vahvempia persoonia oli joukossa, jolloin haastattelua pyrittiin ohjaamaan niin, että muutkin sanoisivat mielipiteensä avoimesti.

### 4.4. Tiedon analysointi

Analysointi aloitettiin purkamalla haastatteluista saadut nauhat sanasta sanaan omalle dokumentilleen. Kun kaikki tieto nauhurilta oli purettu, haluttiin haastattelutuloksia käsitellä sekä ryhmittäin, että kokonaisuutena. Ryhmät esitetään analyysissä kirjaimin ja ne eivät ole samassa järjestyksessä kuin missä haastattelut toteutettiin, anonymiteetin säilyttämiseksi.

Jokainen ryhmä on analysoitu tarkemmin erikseen, koska tärkeää tietoa ja arvokkaita kommentteja ei haluttu liikaa yleistää.

Syvempien analyysien jälkeen on haluttu tuoda esiin kommenttien määrä ja suhde kokonaisuuteen, joten kommentteista on tehty tyyppitelemällä tilastot, jotta niiden suhteita toisiinsa pystyttäisiin tarkastelemaan myös prosentuaalisesti.

## 4.5. Ylitämme asiakkaan odotukset!

*Yritys pyrkii toimimaan ja ajattelemaan asiakaslähtöisesti ja ymmärtämään yksittäisen asiakkaan tarpeet, sekä ylittämään hänen odotuksensa. Yrityksen pyrkimys on palvella asiakkaita asiantuntevasti, sekä luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. (lähde: toimeksiantajalta saatu materiaali)*

### 4.5.1. Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa

#### Ryhmä A

Ensimmäisenä tukikysymyksenä oli miten henkilöstö kokee saavansa esimieheltä tukea loistavien asiakaskokemusten toteuttamisessa. Tunnelma haastattelutilanteessa oli verrattain hyvä ja aiheesta keskusteltaessa vallitsi positiivinen ilmapiiri.

Eniten ryhmän A henkilöstö koki saavansa tukea kuukausittaisten yhteistapaamisten avulla, joissa pyritään seuraamaan työntekijän, sekä vastavuoroisesti esimiehen jatkuvaa kehitystä, sekä vahvuuksia ja heikkouksia päivittäisessä työssään. Hyvää mieltä yhteistapaamisista toi erityisesti omien vahvuuksien kannustaminen ja se, että sai antaa palautetta myös esimiehelle. Muut keskustelijat yhtyivät tässä puhujan mielipiteeseen. Yhteistapaamisiin liitettäviä ”kummiluureja” pidettiin myös erinomaisena tapana kannustaa henkilöstöä toteuttamaan loistavaa asiakaspalvelua. Kummiluureissa on kyse siitä, että ensin esimies tulee omilla kuulokkeilla kuuntelemaan muutaman puhelun ja antaa niistä aina sekä positiivista, että rakentavaa palautetta henkilölle. Tämän jälkeen mennään vielä erikseen keskustelemaan kokonaisuudesta. Kummiluureissa koko keskusteluryhmä piti eniten siitä, että niissä keskitytään yksilön kokonaissuoritukseen.

Toisena merkittävänä kannustimena mainittiin ryhmäaika, sekä vartit. Ryhmäaika on yleensä kerran viikossa järjestettävä ryhmän oma hetki, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita. Vartit ovat olleet aiemmin päivittäin järjestettäviä infotilaisuuksia ajankohtaisista aiheista. Ryhmäajalla sekä varteissa tuodaan henkilöstön mukaan tasaisin väliajoin esille se, että toiminnan lähtökohtana on asiakaspalvelu. Ryhmäläisten mukaan asiaspalveluun liitettävää arvoa tuodaan



tasaisesti esiin. Haastattelutilanteessa mainittiin useamman henkilön toimesta, että arvoa tuodaan niin usein esiin, ettei sitä pääse unohtamaan ja lisäksi kommentoitiin myynnin tärkeyttä, jota esimiehet painottavat aina tekemään asiakaslähtöisesti. Nämä kommentit tulivat sanojiltaan hyvässä ja positiivisessa hengessä. Ryhmässä mainittiin vielä erikseen, että ”olemme täällä töissä asiakkaita varten”.

### **Ryhmä B**

Suurimpana tekijänä ryhmässä B mainittiin vartit ja päiväviestit, joissa tuodaan esille ajankohtaisia asioita, sekä tiettyjä tuotteita ja tapoja tehdä lisämyyntiä. Palaverejen, joissa tuotteita ja palveluita käydään läpi, koettiin antavan lisää itsevarmuutta ja uskallusta lähteä tarjoamaan tuotteita.

Seuraavaksi eniten keskustelua herätti työnantajan asettamat tavoitteet, joita seuraamalla saattaa tsemppata itseään parempiin suorituksiin. Tavoitteiden avulla koettiin, että tulee esitettyä enemmän avoimia kysymyksiä ja kartoitettua asiakkaan tilannetta. Tämän koettiin johtavan usein myyntiin, jolloin asiakkaan odotukset ovat ylittyneet.

Positiivinen palaute auttaa osaltaan toteuttamaan arvoa ja esimieheltä saatu kannustus auttaa uusiin loistaviin asiakaskokemuksiin. Myös esimiehen antama palaute, joka on saatu muista yksiköistä, motivoi henkilöstöä uusiin loistaviin asiakaskokemuksiin.

### **Ryhmä C**

Tämän ryhmän kohdalla mitään asiaa ei nostettu yli muiden vaan kaikki keskustelunaiheet olivat yhtä paljon esillä ja niistä tuli tasapuolisesti kommentteja.

Tärkeänä pidettiin esimiehen tukea ja turvaa vaikeissa asiakastilanteissa. Haastavissa tilanteissa on ryhmäläisten mielestä ollut palkitsevinta se, että esimiehen avulla niin asiakkaalle, kuin työntekijälle on jäänyt hyvä mieli. Ryhmäläisten mielestä olisi tärkeää ajatella, että vaikka arvo käsittelee loistavia asiakaskokemuksia asiakkaan näkökulmasta, tarvitsee myös henkilökunta

loistavia kokemuksia, mikä ruokkii hyvää palvelua myös jatkossa. Vaikka joskus on tullutkin todella haastavia asiakastilanteita, on ryhmäläisten mielestä ollut tärkeää, että esimies on seissyt alaistensa selän takana.

Toisena tärkeänä asiana nostettiin esille palautteen saaminen esimerkiksi yhteistapaamisissa ja ”kummiluureissa”. Näiden pohjalta tehty suunnitelmallinen koulutus ja työntekijän kehittäminen nousivat esiin useaan kertaan. Myös toiminnanohjaustaulua pidettiin tärkeänä, koska sen avulla jokainen työntekijä on saanut mahdollisuuden nostaa esille tärkeitä asioita päivittäiseen työntekoon liittyen.

Ryhmässä oli myös uudempia työntekijöitä, jotka toivat esille omaa näkökulmaansa ja he pitivät tärkeänä esimiehen tukea ja valmennusta kommunikoinnissa asiakkaiden kanssa. Hyväksi tavaksi auttaa kommunikoinnin kehittämisessä mainittiin muun muassa erilaiset rungot ja pohjat, joita uudet työntekijät ovat pystyneet muokkaamaan itselleen sopiviksi ja käyttämään apuna keskusteluiden laajentamisessa. Erillinen maininta tuli valmiista pohjista, joissa on erilaisia avoimia kysymyksiä eri tuotteisiin ja palveluihin liittyen.

Hyvänä tapana tukea pidettiin myös positiivista ja tsemppaavaa palautetta kiireellisissä tilanteissa, sekä pieniä henkilökohtaista huomaamista. Eräs ryhmäläisistä kertoi, että kiireisen työpäivän jälkeen oli työpöydällä odottanut suklaapatukka ja kiitokset ahkeruudesta. Ryhmäläisten mielestä tuollainen muistaminen ja huomaaminen sai aikaan hyvän mielen ja -työmotivaation.

## **Ryhmä D**

Keskustelussa nousi eniten esille kummiluurien merkitys. Uudet työntekijät ovat kokeneet kummiluurit todella suureksi hyödyksi, eräs uudempi työntekijä koki puheluiden kuuntelun ja taustatuen jopa tärkeimmäksi osaksi koko perehdytystä. Toki perehdytyksen muitakin osa-alueita pidettiin tärkeinä.

Kummiluurien suurimpana hyötynä pidettiin suoraa palautetta ja hyviä ideoita esimieheltä ja toki myös kollegoilta jotka ovat olleet kuuntelemassa ja tukemassa puheluiden aikana. Monen mielestä työn on oppinut parhaiten käytännön kautta.

Myös sitä pidettiin tärkeänä, että ollaan päästy itse kuuntelemaan muiden puheluita. Keskustelijat miettivät, että kummiluurit ovat tietyllä tavalla kontrollointia ja laadunvalvontaa, mutta niistä oppii samalla valtavasti, eli niin työnantaja, kuin työntekijä hyötvät.

Tärkeänä tukena keskustelijat pitivät myös kuukausikeskusteluja, joissa ollaan keskitytty valmentavalla otteella työntekijöiden vahvuuksiin ja on otettu huomioon erilaiset persoonat ja yksilöt. Ryhmäläiset pitivät tärkeänä sitä, että esimiehen kanssa on katsottu yhdessä sitä, mihin työaika on käytetty ja millaisia tuloksia yksilötasolla on saavutettu. Hyvänä tapana kannustaa pidettiin myös sitä, että keskusteluissa esimies on antanut positiivista palautetta onnistumisista, sekä tukenut heikommassa osa-alueissa. Uudemmat työntekijät kommentoivat positiivisesti sitä, että esimies on kertonut selkeästi tavoitteet, joihin tulisi pyrkiä, mutta ovat ymmärtäneet myös sen, että niitä ei aina pystytä saavuttamaan.

Esimiehen luottamusta alaisiaan kohtaan pidettiin myös hyvin tärkeänä. Eräs ryhmäläisistä halusi tuoda esille sen, että hänen omalla osastollaan on aina vallinnut luottamus siitä, että kaikki tekevät töitä eikä esimies ole ”hengittänyt niskaan”. Keskustelijat miettivät kuitenkin puheita siitä, että joillakin osastoilla esimiehet olisivat kiertäneet katsomassa ovatko kaikki työntekijät linjoilla. Tähän suhtauduttiin verrattain negatiivisesti. Eräs ryhmäläisistä halusi vielä mainita että oma esimies on pitänyt tärkeimpänä sitä, että kaikki puhelut hoidetaan laadukkaasti ja ammattitaidolla, eikä välitetä kiireen tunnetta asiakkaalle vaikka jonoa linjoille olisikin kertynyt.

## **Ryhmä E**

Keskustelussa tuli esiin negatiivisessa valossa myyntien ja mittareiden seuranta ja vaikka puhuttiinkin esimiehen tuesta niin keskustelu karkasi raiteiltaan melko lailla koko ajan.

Keskustelussa tuli kuitenkin esille tärkeimpiä asioita siitä, missä tilanteissa ryhmäläiset kokevat saavansa esimieheltä tukea. Eräs ryhmäläisistä totesi, että hänen omassa tiimissään esimies on ymmärtänyt, että jokainen hoitaa oman

tonttinsa ja tekee parhaansa eikä ole työntekijöiden ongelma jos jonoa syntyy. Toinen ryhmäläisistä yhtyi edelliseen ja totesi oman esimiehensä ymmärtävän, että asiakkaaseen tulee käyttää niin paljon aikaa kuin tilanne vaatii. Lisäksi ryhmäläiset arvostivat esimiehen apua ja tukea ja kokivat saavansa niitä aina kun tilanne vaatii.

### **Ryhmä F**

Ehdottomasti tärkeimpänä tämä ryhmä piti esimiehen tukea haastavissa asiakastilanteissa. Jokainen ryhmäläisistä on kokenut saaneensa aina esimiehen tuen kun on sitä tarvinnut. Esimies on myös tarvittaessa selvittänyt kuinka jokin asia tulisi hoitaa ja ottanut vastuun antamistaan ohjeista. Ryhmäläiset pitivät tärkeänä sitä, että esimies pystyisi myös sanomaan jos hän ei tiedä jotakin asiaa. Kukaan ei myöskään ole odottanut, että oman esimiehen pitäisi tietää kaikesta kaikki. Eräs keskustelijoista totesi, että teknisissä asioissa hän on kysynyt neuvoa mieluummin erikoisosajilta, mutta jos ei ole ollut varma mistä pitäisi kysyä, on esimies aina auttanut ja ottanut selvää.

Toisena tärkeänä asiana nousi esiin kuukausikeskustelut ja vartit. Kuukausikeskustelujen avulla omaa osaamista ja sen kehittämistä ollaan tuettu ryhmäläisten mielestä jatkuvasti. Myyntejä ja kehittymistaitoja on seurattu ja samalla kun oma kommunikointi on kehittynyt, palvelun laatu on myös parantunut.

## **4.5.2. Ihanteelliset olosuhteet arvon toteutumiselle**

### **Ryhmä A**

Haastateltavat kokivat että ihanteellinen tilanne loistavien asiakaskokemusten toteutumiselle on silloin kun itse on virkeä ja hyväntuulinen ja töissä vallitsee hyvä ilmapiiri jolloin työpaikalle on mukava tulla. Ryhmässä yhdyttiin mielipiteeseen siitä, että työn ja vapaa-ajan välinen vaikutus on kaksisuuntainen: jos työpäivä menee hyvin, on myös illalla kotona hyvä mieli ja päin vastoin. Hyvän päivän jälkeen henkilöstö saattaa miettiä uusia ideoita oman työn kehittämiseksi ja ajatuksia saattaa tulla esim. illalla jos ei saa nukuttua. Tällaisia

tilanteita oli käynyt useammalle kuin yhdelle henkilölle. Hyvät olosuhteet arvon toteutumiselle antaa siis myös se, että yksityiselämässä kaikki sujuu hyvin. Yksityiselämän merkittävästä vaikutuksesta oltiin ryhmässä yhtä mieltä.

Tärkeänä vaikutteena loistavien asiakaskokemusten toteutumiselle koettiin hyvä vuorovaikutus asiakkaan kanssa, joka motivoi taas uuteen hyvään palvelutilanteeseen. Keskustelijat olivat myös yhtä mieltä siitä, että suora positiivinen palaute motivoi toteuttamaan arvoa ja on ihanteellinen loppu asiakaskohtaamiselle. Vaikka asiakkaalta ei aina saisikaan suoraa positiivista palautetta, ryhmän henkilöitä motivoi myös palvelutilanteen onnistuminen sinällään, eli asiakkaan ongelman ratkaiseminen.

### **Ryhmä B**

Suurimpana tekijänä mainittiin hyvä vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Asiakkaalta saadun suoran positiivisen palautteen koettiin ruokkivan motivaatiota ja kantavan hedelmää tuleviin asiakaskohtaisiin. Sivulauseessa mainittiin myös se, että tietenkin oma mieli vaikuttaa ja hyväntuulisena asiakkaatkin saavat parempaa palvelua.

Merkittävänä asiana ryhmä B toi esiin esimiehen antaman tsemppin kiireen keskellä. Pitkään jatkuneen kiireen aikana kahvihuoneen pöydältä löytyvät hedelmät piristävät kummasti. Arvo toteutuu parhaiten ryhmän mielestä silloin, kun kiireestä huolimatta otetaan yksi asiakas kerrallaan, eikä asiakkaalle välity kiireen tuntu.

### **4.5.3. Oman toiminnan vaikutus arvon toteutumiselle**

#### **Ryhmä A**

Seuraavaksi ryhmän kanssa käsiteltiin sitä, kuinka henkilöstö voisi itse parantaa loistavien asiakaskokemusten toteutumista käytännössä. Ryhmässä oltiin yhtä mieltä siitä, että jokaisen pitäisi ladata itsensä vapaa-ajalla, eli levätä ja huolehtia itsestään. Lisäksi latautumisesta puhuttiin sen yhteydessä, että vaikka olisi kuinka

kiire, niin puheluiden välillä olisi hyvä ottaa ihan pieni hetki, että saa ”pänsä nollattua” ja ajatukset järjestykseen seuraavaa asiakasta varten.

Aiheesta keskusteltaessa tuli useaan kertaan esille tärkeä asia, eli se, että kiire ei koskaan saisi kuulua asiakkaalle. Loistavan asiakaskokemuksen toteutumista käytännössä voisi siis itse parantaa ottamalla kiireestä huolimatta yhden asiakkaan kerrallaan ja vaikka näkyisi, että on jonoa niin ei kiinnittäisi jonotilanteeseen huomiota vaan panostaisi jokaiseen asiakaskohtaamiseen kaikkensa. Keskustelussa tuli esiin, että vaikka henkilö keskittyisikin kiireessä vain asiakkaan asian hoitamiseen, tulee usein lisämyyntiä samalla ihan ”vahingossa”, jolloin asiakkaan odotukset ylittyvät. Tällöin myynti tulee asiakaslähtöisesti eikä tavoiteperäisesti. Keskustelijat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että vaikka kiireessä tulisi puhelut pitää lyhyinä, ei asiakas saa koskaan kokea että hänelle ei olisi aikaa. Yksittäinen kommentti tuli myös siitä, että joskus kun meinaa alkaa ”löysyttämään”, pitää muistuttaa itselle: ”Hei, olen töissä täällä”! Töistä on mukavampi lähteä kun on hoitanut hommansa hyvin.

### **Ryhmä C**

Ryhmäläisten mielestä omaan ja ja työkaverien mielentilaan voi vaikuttaa paljonkin itse ja tämä näkyy suoraan myös palvelun laadussa sekä työilmapiirissä. Jos henkilöllä on huono päivä niin keskustelijoiden mielestä on reilumpaa sanoa siitä kollegoille, kuin että näyttäisi sen vain elein ja ilmein. Ryhmäläisten mukaan usein jo pelkästään asian sanominen helpottaa ja saa paremmalle tuulelle. Eräs ryhmästä kuitenkin kommentoi, että joskus on tuntunut vaikealta sanoa suoraan jos on ollut huono päivä, koska tuntuu, että hyväntuulisuutta odotetaan.

Keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että palvelun laatuun pystyisi jokainen vaikuttamaan tekemällä parhaansa työpäivän aikana ja menemällä tauoille niihin tarkoitettuina aikoina. Kaikista ryhmäläisistä tosin tuntui, että välillä tarvittaisiin hieman enemmän tilaa hengittää ja kiireisen hetken jälkeen olisi hyvä nousta hetkeksi näyttöpöytäeltä ja vaikkapa venytellä hieman.

Myös oma suhtautuminen annettuun palautteeseen vaikuttaa keskustelijoiden mielestä palvelun laatuun. Palautteeseen tulisi suhtautua neutraalisti, eikä ottaa siitä itseensä. Vaikka kaikkea seurataan ja mitataan ja tehdystä työstä annetaan palautetta, pitävät ryhmäläiset tärkeänä sitä, että ei itse seuraisi mittareita liian tarkasti vaan keskittyisi olennaiseen tekemällä parhaansa palvellakseen asiakkaita mahdollisimman laadukkaasti.

### **Ryhmä D**

Tärkeimpänä asiana keskustelijat pitivät sitä, että kiireen tuntua ei siirrettäisi asiakkaalle. Vaikka jonoa olisikin paljon, tulisi jokaisen ottaa yksi asiakas kerrallaan ja huolehtia hänestä niin hyvin kun vain pystyy. Keskustelijoiden kokemuksen mukaan asiakas aistii kiireen tunteen mikä johtaa tyytymättömyyteen palvelun laadusta. Ryhmäläiset ovat huomanneet käytännön työssä myös sen, että vaikka asiakas olisikin joutunut jonottamaan pitkään niin tavalla vastata puheluun on ollut suuri merkitys. Kun puheluun on vastattu rauhallisesti ja jämäkästi niin asiakas on huomannut, että kiireestä ja jonottamisesta huolimatta paikalla ollaan juuri häntä varten.

Keskustelijat yhtyivät lopuksi siihen, että tärkeintä on tehdä parhaansa jokaisen asiakkaan kohdalla.

### **Ryhmä E**

Tärkeimpänä asiana pidettiin asiakkaan palvelemista asiakaslähtöisesti. Eräs ryhmästä kertoi, ettei lainkaan ajattele myyntiä vaan kuuntelee asiakasta ja kartoittaa asiakkaan kokonaistilanteen. Myynnit tulevat siinä sivussa, ikään kuin ihan vahingossa ja asiakkaille on ryhmäläisten mukaan aivan turha myydä tuotteita mitä he eivät tarvitse.

Lisäksi syntyi keskustelua jonotilanteista ja tärkeänä pidettiin juuri sitä, että kiireen tuntua ei välitettäisi asiakkaalle vaan otettaisi yksi asiakas kerrallaan. Ryhmäläiset tiedostavat, että ilman tyytyväisiä asiakkaita ei tule tulosta.

#### 4.5.4. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?

##### **Ryhmä A**

Suurimmaksi esteeksi ryhmä A koki kiireen ja etenkin kiireaikaan tulevan viestinnän ylemmiltä tahoilta. Esimerkkinä sähköpostiviesti ”Juuri nyt asiakkaat tarvitsevat meitä ja x ihmistä on poissa linjalta...”. Tämä herätti keskustelua siitä, että jos henkilö ei juuri sillä hetkellä ole linjalla, on siihen yleensä jokin syy. Jotkin asiat vaativat enemmän selvittelyä esimerkiksi erikoisosajien kanssa ja joskus asiakas soittaa ulkomailta, jolloin häntä ei haluta roikottaa linjalla kalliin puhelun vuoksi vaan selvitetään asia ja soitetaan asiakkaalle takaisin. Vaikka esimiehille tämä saattaa näyttää tilastollisesti huonolta, niin keskustelussa se koetaan kuitenkin hyvänä asiakaspalveluna ja niin aiotaan toimia myös jatkossa vastaavanlaisissa tilanteissa. Muut yhtyivät edellä mainittuun ja totesivat, että pitävät huolen siitä, että toimivat parhaan kykynsä mukaan, mutta yllä mainittu viestiminen herättää negatiivisia ajatuksia. Jokaisella henkilöllä on joku syy, miksi linja ei ole hetkellisesti auki ja asiakkaiden ottaminen liukuhihnatyylillä aiheuttaa varmasti esteitä arvon toteutumiselle.

##### **Ryhmä B**

Suurimpana esteenä arvon toteutumiselle pidettiin kiirettä. Tämä tuli esiin useassa eri yhteydessä. Kun jonot ovat pitkät niin kiireen luoma stressin tunne saattaa joskus välittyä asiakkaalle, vaikka pyrkimyksenä olisikin ottaa yksi asiakas kerrallaan. Tämä korostuu ryhmäläisten mukaan etenkin iltavuoroissa, jos henkilö tietää vastaavansa jostakin linjasta vaikkapa yksin. Ryhmäläisten mukaan sellaisissa tilanteissa saattaa tietoisesti miettiä, että asiakas pitää hoitaa äkkiä että saa otettua seuraavan. Jonojen seuraaminen kiireen keskellä lisää keskustelijoiden mielestä stressiä ja joskus olisi parempi, ettei tietäisi jonoa olevan niin paljoa.

Seuraavana merkittävänä tekijänä mainittiin esimiehiltä tulevat viestit kiireen keskellä. Ryhmä yhtyi mielipiteeseen siitä, että viestit eivät ole olleet kannustavia, koska jokainen työntekijä tekee varmasti kiireestä huolimatta parhaansa. Varsinkin ”kaikki puhelimeen” -tyyppiset viestit saavat keskustelijoiden mukaan



mielen matalaksi ja keskustelijat painottivat, että jos jollakin ei ole linja auki, on siihen varmasti jokin syy.

Yhtenä asiana otettiin esille se, että vain tietyt henkilöt saavat hoitaa tiettyjä työtehtäviä (vaikka osaamista ja halua löytyisikin) koska ”kiintiöt ovat täynnä”. Työtehtävät saattavat tästä johtuen kasautua ja kuitenkin jälkeenpäin on tultu pyytämään voisiko joku hoitaa näitä tehtäviä, jolloin asiakas on joutunut jo odottamaan palvelua pitkään ja on kiukkuinen sen vuoksi.

Ryhmäläiset halusivat tuoda esiin myös kehitysehdotuksia ja olivat yhtä mieltä siitä, että pieni tauko kiireen keskellä tekisi ihmeitä. Esimerkiksi pieni keppijumppa auttaisi parantamaan jaksamista ja työhyvinvointia.

### **Ryhmä C**

Suurimpana esteenä ryhmässä pidettiin koulutusten ja yhteisen ajan vähenemistä. Ryhmäläiset ovat kaivanneet enemmän lukutunteja ja opiskeluaikaa, jotta he pysyisivät ajan hermolla ja pystyisivät antamaan asiakkaalle asiantuntevaa palvelua sekä ajantasaista tietoa. Ryhmäläisten mielestä on hyvä, että asioista puhutaan, mutta se ei korvaa koulutusta. Keskustelussa kommentoitiin sitä, että kun viime aikojen kiireiden vuoksi on peruttu paljon infotilaisuuksia, niin on tullut sellainen olo, kuin seisoi tyhjän päällä. Työaikaan ei myöskään ole laskettu sellaista hetkeä, että työntekijä olisi voinut lukea sisäisestä intranetistä viimeisimmät ajankohtaiset tiedot ajan kanssa. Myös ryhmäaikoja on peruttu, joka on ryhmäläisten mukaan syönyt motivaatiota ja työilmapiiriä. Tämä on vaikuttanut keskustelijoiden mielestä oleellisesti myös asiakaspalvelun laatuun.

Toinen keskustelijoita puhuttanut asia, oli työntekijöille asetetut tavoitteet. Ryhmäläisten mielestä tavoitteet eivät ole tasapainossa keskenään ja niitä pidetään ylimitoitettuina (myynnit/asiakasaika/kontaktimäärät). Esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa on ryhmäläisten mukaan tartuttu aina siihen, jos jokin tavoite ei ole täyttynyt. Ryhmäläisten mielestä tavoitteiden tulisi olla vain suuntaviivoja, eikä työntekijälle saisi tulla huono omatunto siitä, että jokin tavoite ei ole täyttynyt. Eräs keskustelijoista kommentoi: ”minusta tuntuu välillä, että

meitä työntekijöitä kiusataan tavoitteilla, joita ei kaikkia vain pysty saavuttamaan”. Toinen keskustelija totesi: ”Jos puhutaan onnellisesta tuotannosta ja meidän tulisi luoda asiakkaille onnea, niin silloin meille työntekijöillekin tulisi luoda sitä onnea joka välittyy asiakkaille.”

Esteenä arvon toteutumiselle pidettiin myös kiireen tuntua. Ryhmäläiset kommentoivat, että jonotilanteesta stressaantuu helposti ja jonoa alkaa tuijottamaan, jolloin miettii puhelun aikana jo seuraavan asiakkaan ottamista. Ryhmäläisten mielestä kiireen tuntu puhelimesta saattaa estää hyvän asiakaspalvelun tietyissä tilanteissa.

### **Ryhmä D**

Keskustelijat yhtyivät mielipiteeseen siitä, että suurin este arvon toteutumiselle on kiire ja pitkät jonotusajat, jolloin paine ja stressi lisääntyvät. Ryhmäläisten mielestä harmillisinta on ollut ryhmäaikojen ja varttien peruuntumiset kiireen vuoksi, sekä vähäinen opiskeluaika. Keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että juuri ryhmän oma aika, sekä tärkeät infotilaisuudet ovat tuoneet väriä työpäivään ja niiden peruuntuminen on vaikuttanut varmasti moneen, koska henkilöstö ei ole päässyt tarpeeksi jakamaan kokemuksiaan ja tunteuksiaan.

Ryhmäläiset miettivät myös selvityksen alla olevaa palveluaikojen laajentamista. Varsinkin aamutuntien päivystysvuorot herättivät mietteitä siitä, kuinka henkilökunta saisi pidettyä keskittymiskykynsä kasassa asiakkaiden kanssa.

### **Ryhmä E**

Suurimpana esteenä ryhmäläiset pitivät infotilaisuuksien ja ryhmäaikojen peruuntumisia, sekä sitä, että osa-aikaisilla ei ole ollut samanlaisia mahdollisuuksia osallistua niihin vaikka työtehtävät on samat. Kaikilta on kuitenkin odotettu, että asiat ovat tiedossa.

Ryhmäläisten mielestä kaikki tieto ja informaatio on ollut tipottaista ja hankalasti saatavaa, eikä siihen ole ollut tarpeeksi aikaa perehtyä. Ryhmäläisistä tuntui, että tiedon löytämiseksi pitää vierailla useilla eri sivuilla ja siihen kuluu turhan paljon

aikaa jota ei ole. Turhalta ryhmäläisistä on tuntunut myös se, että 15 ihmistä lähettelee pieniä informaatioviestejä sähköpostitse, joita kukaan ei ehdi lukea.

Ryhmäläiset halusivat antaa sellaisen kehitysehdotuksen, että intranettiin perustettaisiin sivu, johon tulisi kaikki ”tipoittainen” tieto yhteen kerättynä. Tällainen sivu tuntui kaikista loistavalta ajatukselta, mutta herätti mietintää siitä, kuinka se toimisi käytännössä ja kuka ehtisi huolehtimaan sivun päivityksistä.

Esteenä pidettiin myös ylempää tulevaa viestintää kiiretilanteissa. Jos kaikki ovat tehneet parhaansa niin ryhmäläisten mukaan silloin on tuntunut epäreilulta saada tuon kaltaisia viestejä.

## **Ryhmä F**

Keskustelijoiden mielestä esteitä arvon toteutumiseksi ovat luoneet ristiriitaiset tavoitteet. Keskustelijoiden kesken vallitsi epätietoisuus siitä, mitataanko tavoitteilla määrää vai laatua ja ryhmäläiset kertoivat joskus joutuneensa tietoisesti valitsemaan keskittykö myymään paljon, vai keskittykö tehokkaaseen ja nopeaan kommunikointiin kun kontaktimääriä seurataan. Ryhmäläiset miettivät, että joskus on mennyt pää pyörälle siitä, mitä tavoitetta pitäisi yrittää saavuttaa, kun niitä kaikkia ei samanaikaisesti pysty tavoittelemaan. Eräs ryhmästä totesi, että koko ajan on tiukennettu ja tiukennetaan tavoitteita. Ennen hän oli tuntenut olevansa innostunut ja tyytyväinen, mutta ainainen seuraaminen ja pressaaminen on aiheuttanut paineita ja lisännyt tyytymättömyyttä. Ryhmäläiset kiittelivät kuitenkin omia esimiehiään siitä, että he ovat osanneet ottaa huomioon yksilöt heikkouksineen ja vahvuuksineen, mutta kokivat, että suuremmat suuntaviivat eivät tähän taivu.

### **4.5.5. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?**

## **Ryhmä A**

Keskustelu ylemmältä taholta tulevasta viestinnästä jatkui ja viestit on koettu ristiriitaisiksi. Kiireessä saattaa tulla viestejä, että puhelut tulisi pitää lyhyinä ja samalla esimiehet saattavat miettiä, että myyntiä ei ole tullut tarpeeksi.

Keskustelussa mietittiin ja ihmeteltiin, mitä henkilöstöltä oikein halutaan. Epävarmuus siitä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa, sekä myös ”hällä väliä” – asennetta, koska henkilöstöstä tuntuu, että mikään ei riitä.

Myös työntekijöille asetetut tavoitteet aiheuttavat hämmennystä ja keskustelua. Ryhmä on yhtä mieltä siitä, että tavoitteet ovat hirvittävän ristiriitaiset. Ryhmän mielestä tavoitteista on vaikeaa ymmärtää se, miksi kaikkien pitäisi olla kaikessa erinomaisia. Asiakasaika, kontaktimäärät ja myynnit koetaan tavoitteina mahdottomiksi saavuttaa ja silti joka kerta odotetaan parannusta. Ryhmä yhtyi mielipiteessään siihen, että henkilökohtaisiin vahvuuksiin tulisi keskittyä enemmän.

### **Ryhmä C**

Suurimpana haluttomuutta lisäävänä tekijänä ryhmä piti tavoitteita, jotka ovat ryhmäläisten mielestä ristiriitaiset. Eräs ryhmästä kommentoi, että tavoitteen tulisi olla tavoite johon pitäisi pyrkiä, eikä suinkaan vaatimustaso. Tavoitteisiin tulisi ryhmäläisten mielestä päästä hyvinä päivinä, mutta sitä ei pitäisi vaatia/odottaa jokaisena työpäivänä. Eräs ryhmäläisistä kommentoi, että tavoitteiden saavuttamisesta/ylittämisestä ei pitäisi laittaa niin paljon paineita työntekijöille, vaan henkilökunnalle tulisi antaa enemmän tilaa hengittää.

Ryhmäläisten mielestä on hyvä, että on erilaisia mittareita joilla seurataan tuloksia, mutta mittareita ei tulisi tuijottaa sokeasti niin, että ihmiset unohtuvat. Keskustelussa mainittiin, että välillä henkilöstölle on tullut sellainen tunne kuin olisi koulussa ja jokaista liikettä vahditaan. Jokainen minuutti lasketaan ja se on tuntunut ahdistavalta. Työntekoon kaivattaisi hieman lisää väljyyttä.

Suurta roolia keskustelussa esitti myös ylemmiltä tahoilta kiireisinä aikoina tuleva viestintä. Ryhmäläiset ovat kokeneet, että viestejä on tullut liikaa ja ne ovat tuntuneet siltä kuin joku hengittäisi niskaan. Ryhmäläisten mukaan kaikki ovat tehneet kiireessä varmasti parhaansa ja sillä ei ole merkitystä onko jonossa 50 vai 150 ihmistä kun yhtä asiakasta enempää ei yksi henkilö kerrallaan pysty ottamaan. Kiireessä tulevat viestit ovat lisänneet ryhmäläisten mielestä riittämättömyyden

tunnetta ja ne ovat herättäneet usein sellaisia mietteitä, että ”mitä me sitten teemme jos emme parastamme yritä”.

### **Ryhmä D**

Suurimpana haluttomuutta lisäävänä tekijänä keskustelijat pitivät kiiretilanteissa ylempää tulevia viestejä. Viesteissä kaikkia on esimerkiksi pyydetty skarppaamaan ja tekemään kovasti töitä, mutta kuitenkin kukaan ei voi ottaa enempää kuin yhden puhelun kerrallaan. Ryhmäläiset olivat sitä mieltä, että edellä mainitun tyyppinen viestintä on ärsyttänyt tunnollisia työntekijöitä, eivätkä ne ole johtaneet mihinkään positiiviseen, vaan luoneet enemmänkin lisää painetta.

Keskustelijat toivoivat enemmän ”inhimillisyyttä” aikatauluihin ja tavoitteiden seuraamiseen. Ryhmäläisten mukaan työntekijöiltä odotetaan välillä ”roboottimaisuutta”, jolloin yksilöt ovat unohtuneet. Joku tekee tietyn asian nopeammin kuin toinen ja kaikilla yksilöillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jonka on koettu välillä unohtuvan.

### **Ryhmä E**

Haluttomuutta toteuttaa arvoa lisäsi keskustelijoiden mielestä se, että mittareita seurataan liikaa ja tavoitteet ovat epäselviä. Tämä saattaa ryhmäläisten mielestä johtaa siihen, että päärooliin tulee myynti ja asiakaslähtöisyys unohtuu. Keskustelijoilla oli sellainen tunne, että arvo on pelkkä haavelinna ja myynti menee asiakaslähtöisyyden edelle. Toisaalta keskustelijat miettivät, että mittareita on ihan hyvä olla, mutta ne eivät välttämättä kerro asiakastytytyväisyydestä mitään. Ryhmässä oltiin sitä mieltä, että myyntiä on painotettu aivan liikaa, eikä se saisi toimia sillä tavalla. Hyvää asiakaskokemusta ei ryhmäläisten mielestä pitäisi mitata myynneillä.

### **Ryhmä F**

Suurimpana haluttomuutta lisäävänä tekijänä keskustelijat pitivät henkilöstölle asetettuja tavoitteita. Kritiikkiä tuli muun muassa siitä, että jokainen työntekijä on yksilö ja silti kaikkia mitataan samalla tavalla. Tavoitteita pidettiin utopistisina ja

epärealistisina koska kaikki aika mikä käytetään asiakkaan asian hoitamiseen ei välttämättä näy tilastoissa millään tavalla. Tämä vähentää motivaatiota myös selvitysten tekemiseen, koska tietyllä tavalla selvittelyjen teko huonontaa henkilökohtaisia tilastoja kun asiakasaikaa, eikä myyntiä kerry tarpeeksi. Eräs keskustelijoista totesi, että ei ole enää motivoitunut selvitysten tekemiseen, koska saavutetut tavoitteet näkyvät palkassa ja selvitysten tekeminen ei tällä ajatusmallilla ole yksilölle kannattavaa. Toinen ryhmäläinen mainitsi, että jos on alkanut itse seurata omia tilastojaan ja huomannut että on tavoitteista jäljessä, on se saattanut vaikuttaa kohtaamiseen asiakkaan kanssa.

#### **4.5.6. Suhtautuminen arvojen vastaiseen toimintaan**

##### **Ryhmä A**

Jos joku toimii arvojen vastaisesti, kuulee sen vierestä, ainakin jos se tapahtuu puhelun aikana. Huono palvelu särähtää haastateltavien korvaan mutta yleisesti ottaen he toteavat että kynnyks huomauttaa työtoverille on korkea. Haastateltavat kokevat, että on esimiehen velvollisuus puuttua arvojen vastaiseen toimintaan ja on myös esimiehen tehtävä huomata tällaista tapahtuvan, sillä kynnyks myös ”kantelulle” on korkea. Keskustelussa mietiskeltiin, että jos arvojen vastainen toiminta on tietylle henkilölle toistuvaa niin luultavasti se huomattaisiin esimerkiksi yhteistapaamisissa. Toisaalta jotkin ihmiset saattavat vetää yhteistapaamisissa erilaista roolia kuin miten he normaalisti työskentelevät jolloin esimiehellä ei ole mahdollisuutta huomata arvojen vastaista toimintaa. Tällaista toimintaa pidetään tuomittavana ja haastateltavien mielestä tällä tavalla toimiva henkilö on väärässä paikassa töissä.

Joskus henkilöstölle on saattanut tulla tilanteita, jolloin asiakas mainitsee jonkin työtoverin nimeltä, eikä halua asioida tämän kanssa. Tilanteet ovat ryhmän mielestä haastavia jopa kiusallisia ja niitä on hankala käsitellä kollegan kanssa ilman kuulustelun tuntua. Asiakkaan antama palaute tulisi aina kirjata ylös ja välittää eteenpäin ja ryhmän mielestä on hyvin tärkeää että kaikki palautteet käsitellään. Eräs ryhmäläisistä kommentoi myös, että hänen mielestään

palautteisiin on reagoitu ja ne on käsitelty niin omassa yksikössä, kuin muissakin verkostoissa.

## **Ryhmä B**

Ryhmäläiset olivat yhtä mieltä siitä, että arvojen vastainen toiminta särähtää korvaan, mutta siitä ei erikseen lähdetä huomauttelemaan kollegalle. Negatiivisen palautteen antaminen koettiin vaikeaksi, koska sitä on hankala antaa ilman että henkilö ottaa siitä itseensä. Keskustelijoiden mukaan palautetta on paljon helpompi antaa hyvin hoidetusta työstä.

Tilanteissa, joissa keskustelijat ovat törmänneet arvojen vastaiseen toimintaan, on ollut helpompaa ohjata henkilöä oikeaan suuntaan jos joku on ollut esimerkiksi epävarma työohjeista ja tulee kysymään neuvoa. Selvityksiä tehtäessä on huomattu myös usein, että jokin asia on hoidettu eri tavalla kuin mitä ohjeistuksessa lukee. Tällöin on voitu laittaa rakentavaa palautetta toimihenkilölle ja esimiehelle. Näin toimimalla ryhmäläiset kokevat, että on mahdollista välttää samankaltaiset virheet jatkossa.

Ryhmässä korostettiin esimiehen vastuuta arvojen vastaiseen toimintaan puuttumisessa. Yleinen tunne oli, että esimiehet eivät ehkä puutu tarpeeksi arvojen vastaiseen toimintaan, mutta toisaalta asiaa mietittiin siltäkin näkökannalta, että esimiehen on varmasti vaikeaa puuttua tilanteisiin kannustavassa hengessä ilman, että henkilölle tulee siitä negatiivinen tunne. Yleisesti ryhmässä oltiin sitä mieltä, että esimiesten tulisi kannustaa ennen kaikkea henkilöitä, joille arvojen mukaan toimiminen on haasteellista.

## 4.6. Henkilöstö – yrityksemme voimavara!

*”Yritys tiedostaa, että tärkeintä ovat ihmiset ja haluaa antaa henkilöstöllensä mahdollisuuden tehdä tuloksellista työtä ja kasvaa. Pyrkimys on kannustaa aloitteellisuuteen ja oikea-aikaiseen toimintaan arvioiden yksilösuorituksia rehellisesti ja tasapuolisesti.” (lähde: toimeksiantajalta saatu materiaali)*

### 4.6.1. Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa

#### Ryhmä A

Ryhmäläiset kokivat tämän arvon kaikista laajimmaksi ja vaikeimmaksi tulkita. Yhden haastateltavan mielestä yksikön johtaja tuo toistuvasti esille sen, että työntekijät ovat yrityksen kasvot ja henkilökunta välittää asiakkaille tietyn kuvan yrityksestä. Muut haastateltavat yhtyivät tähän ja totesivat, että hehän sen kuvan tosiaan antavat. Ryhmä päätyi siihen, että yksikön johtaja arvostaa työntekijöitä ja henkilöstön panosta jopa enemmän, kuin tiimiesimiehet joissakin muissa palaverissa. Ryhmäläisten mielestä kaikki esimiehet eivät ymmärrä kuinka tärkeää henkilöstö on tälle yritykselle. Ryhmäläiset totesivat että yksikön johtaja tuo arvostuksensa hyvin esille myös viestinnässään ja korostaa henkilöstöä voimavarana. Ryhmäläiset tuntevat arvostuksen henkilökohtaisella tasolla, mutta miettivät myös, että moni voi tulkita viestintää eri tavoin.

Kun keskustelu kääntyi työssäoppimiseen, olivat ryhmäläiset sitä mieltä, että omassa työtehtävässään on mahdollisuuksia kehittyä ja syventää omaa osaamistaan ja työnantaja myös tarjoaa mahdollisuuksia kehittymiselle.

Arvosta ja työnantajan antamasta tuesta keskusteltaessa tuli voimakkaasti esille myös palkkaus ja ryhmäläisten mielipide palkan riittämättömyydestä. Keskustelu karkasi näille sivuraiteille useampaan kertaan jo tässä vaiheessa, kun keskusteltiin siitä, millä tavoin esimies tukee arvon toteutumisessa. Oikeastaan yksi alakysymys, eli ihanteellinen tilanne arvon toteutumiselle, jäi kokonaan käsittelemättä ajan puutteen vuoksi. Toisaalta se, että keskustelu karkasi aiheesta, antoi kuitenkin spontaania tietoa siitä, miten ryhmäläiset kokevat palkkauksen. Palkkauksesta keskusteltaessa vallitsi negatiivinen ja tyytymätön ilmapiiri.



## **Ryhmä B**

Keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että tärkein tuki esimiehiltä tulee kuukausikeskusteluissa, joissa esimies antaa palautetta tavoitteiden täyttymisestä. Esimiehiltä tuleva suora positiivinen palaute on tuntunut hyvältä ja jos henkilö on esimerkiksi jakanut jonkin vinkin työtovereiden kesken, se on huomioitu ja siitä on annettu kiitosta.

Osa-aikaisten keskustelijoiden mielestä esimies on tukenut ja järjestänyt tarpeeksi koulutuksia. Lisäksi positiivisena asiana mainittiin työhöjeden selkiyttäminen niin, että eri vastuualueita on selkiytetty esimerkiksi erikoisosajien kohdalta.

Paljon keskustelua herätti myös ryhmän sisäinen palkitseminen. Hyväksi ja ryhmähenkeä nostaviksi koettiin ryhmien sisäiset pienimuotoiset kilpailut, joista olisi mahdollisuus saada pieni palkinto. Palkintoina suosittiin esimerkiksi pieniä lahjakortteja tai elokuvalippuja. Tuikut ja muu ”tillbehööri” koettiin turhina eikä motivaatiota ja ryhmähenkeä nostavina.

## **Ryhmä C**

Keskustelua esimiehen tuesta ei syntynyt tämän ryhmän kohdalla paljoa. Yleisesti keskustelijat olivat tyytyväisiä omien lähiesimiehensä toimintaan. Pääpiirteittäin ryhmäläiset olivat sitä mieltä, että heidän antamat ideat ollaan otettu hyvin vastaan ja niitä on kuunneltu sekä toteutettu. Kaikille ideoille on annettu mahdollisuus ja niistä on keskusteltu avoimesti miettien, miten asioita ja toimintatapoja voitaisiin parantaa. Ryhmäläiset ovat kokeneet tältä osin saaneensa olla työssään luovia. Myös pientä henkilökohtaista muistamista hyvin tehdystä työstä on pidetty tärkeänä ja sitä toivottaisiin vielä enemmän.

## **Ryhmä D**

Keskustelijat olivat verrattain tyytyväisiä omien esimiestensä toimintaan. He antoivat hyvää palautetta siitä, että esimies on ollut nöyrä arvostelulle ja kaikelle palautteelle alaisiltaan. Ryhmäläiset kiittelivät esimiehiään siitä, että he ovat kannustaneet alaisiaan aloitteellisuuteen, sekä ottaneet kehitysehdotukset avosylin

vastaan. Kiitosta tuli myös siitä, että mikäli koulutuksia on jouduttu siirtämään, on esimies pyrkinyt aina järjestämään ne jossakin vaiheessa.

### **Ryhmä E**

Keskustelijat olivat kaikki suhteellisen tyytyväisiä oman esimiehensä toimintaan ja tukeen. Esimies on omalla toiminnallaan edesauttanut hyvää työilmapiiriä ja kannustanut alaisiaan onnistumisiin. Onnistumiset ollaan otettu ryhmissä huomioon ja niistä on pystytty iloitsemaan yhdessä. Eräs keskustelijoista kommentoi kuitenkin, että omassa ryhmässä jonkun onnistumisen esille nostamisesta on saattanut tulla jollekin toiselle työntekijälle paineita.

Keskustelijat antoivat positiivista palautetta myös siitä, että oma esimies on aina yrittänyt tehdä kaikkensa vuoronvaihtojen kanssa. Osa keskustelijoista oli tyytyväisiä joustavuuteen omassa tiimissään.

Yhtenä merkittävänä tukena pidettiin myös perehdytystä ja siihen liittyviä koulutuksia, joita pidettiin tarpeellisina ja selkeinä. Jotkut ryhmäläiset, jotka olivat työskennelleet myös muissa yksiköissä, kokivat koulutuksen paremmaksi kuin aiemmissa työpaikoissaan.

## **4.6.2. Ihanteellinen tilanne arvon toteutumiseksi**

### **Ryhmä C**

Ryhmässä mietittiin, että ihanteellista olisi jos saisi esimieheltä vaikkapa viestin, jossa kehoitaisi, että henkilö on tehnyt hyvää työtä ja ollut ahkera ja henkilö saisi luvan pitää vaikkapa pienen venyttelytauon. Työhyvinvoinnin huomioiminen rankkoina aikoina saisi ryhmän mukaan henkilökunnan jaksamaan paremmin ja pienilläkin asioilla pystyttäisiin vaikuttamaan työhyvinvointiin ja henkilökunnan suoriutumiskykyyn.

### 4.6.3. Oman toiminnan vaikutus arvon toteutumiselle

#### Ryhmä A

Tästä kysymyksestä ei kehkeytynyt laajaa keskustelua ja aihe karkaili palkkauksen puolelle tämän tästä. Jonkin verran tuli kommenttia henkilöstön kirjavuudesta suhteessa kehittymismahdollisuuksiin; toiset odottavat eläkepäiviään vailla suurempaa kiinnostusta edetä urallaan ja toiset ovat polullaan vasta alkutaipaleella ja kehittymisen kaipuu on suuri. Pääpiirteittäin ryhmässä oltiin sitä mieltä, että ennen kaikkea oma työ ja omat tulokset vaikuttavat etenemismahdollisuuksiin.

#### Ryhmä B

Ryhmässä otettiin eniten esille asiakasrekisterin hyödyntämistä, sekä valmiin tiedon käyttämistä. Keskustelussa painotettiin sitä, että kaikissa asiakastilanteissa pitäisi muistaa kirjata ylös kaikki tarpeellinen tieto seuraavaa asiakkaan kanssa asioivaa henkilöä varten. Tämä saa myös asiakkaan kokemaan, että palvelija tuntee hänet ja tietää hänen tilanteensa. Jos asiakasta yritetään tavoittaa, on ryhmäläisten mielestä tärkeää kirjata tieto myös siitä, koska jos asiakas soittaa takaisin, tietää myös vastaava neuvoja miksi häntä on yritetty tavoittaa ja voi mahdollisesti hoitaa asian loppuun.

Ryhmässä keskusteltiin myös siitä, että asiat jotka kuuluu tietyille henkilöille, tulisi hoitaa loppuun eikä siirtää eteenpäin. Eräs erikoisosaajista kommentoi, että jos hänelle on siirretty asia mikä ei välttämättä kuulu hänen työtehtäviinsä, on hän neuvonut yleensä henkilöä mistä tarvittava tieto löytyy, jotta seuraavan kerran henkilö osaisi hoitaa asian itse.

Ryhmässä keskusteltiin myös positiivisen palautteen antamisesta. Kaikki olivat sitä mieltä, että positiivista palautetta tulisi antaa huomattavasti enemmän. Usein negatiivinen palaute menee herkemmin eteenpäin.

#### 4.6.4. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiseksi?

##### **Ryhmä A**

Ryhmässä koettiin suurimmaksi esteeksi yksikön sijainti. Etenemismahdollisuudet esimerkiksi Helsingissä ovat aivan eri luokkaa ja mikäli työntekijä ei halua muuttaa paikkakuntaa on ”tyydyttävä siihen mitä saa”.

Myös koulutukset tulivat puheeksi ja yhtenä esteenä ryhmässä pidettiin sitä, että suurin osa mielenkiintoisista koulutuksista on pääkaupunkiseudulla. Tämänkin vuoksi ryhmäläiset kokivat, että eri alueet eivät ole tasa-arvoisia keskenään ja mahdollisuudet niin urakehityksellä, kuin oman työn kehittämisessä on huonommat. Ryhmäläiset toki ymmärsivät asian haasteellisuuden ja sen, että sijaintiin ei voida vaikuttaa.

##### **Ryhmä B**

Suurimpana esteenä koettiin koulutuksen vähäisyys. Tämä näkökulma tuli enemmänkin erikoisosaajilta. Erikoisosaajat kokivat, että heidän pitää jatkuvasti kouluttaa ja kehittää muiden osaamista ja heitä ei ole kukaan kehittämässä. Yksi kommentti oli, ”me olemme nyt erikoisosaajia ja meidän pitäisi nyt sitten ilmeisesti osata jo kaikki”. Keskustelussa otettiin toki esiin se, että joskus tulee vierailijoita myös erikoisosaajia kouluttamaan, mutta aivan liian harvoin. Erikoisosaajat kokivat, että työ olisi paljon palkitsevampaa jos saisi kehittää itseään, koska intoa oppia uusia asioita riittää ja on harmillista, eikä lainkaan motivoivaa jos jää paikalleen, eikä pysty kehittämään itseään päivittäisessä työssä. Myös muu ryhmä oli sitä mieltä, että koulutusta pitäisi olla enemmän ja tunnelma oli hieman huolestuneen oloinen kun viime aikoina ollaan jouduttu perumaan paljon ryhmäaikoja ja lukutunteja. Koulutuksen vähäisyyden ohella keskusteltiin siitä, että sijainnilla on tässäkin asiassa suuri merkitys ja työntekijät ovat riippuvaisia yksikön järjestämisestä koulutuksista. Organisaatio tarjoaa kyllä paljon koulutusmahdollisuuksia, mutta ei tällä alueella.

Seuraavana merkittävänä aiheena tuli esille palkitseminen. Tähän liitettiin myös keskustelu koulutuksesta. Keskustelijoiden mukaan useassa ryhmässä koetaan

koulutuksen olevan jonkinlainen palkinto. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että tietyllä tavalla koulutukseen pääseminen on palkitsevaa, mutta sitä ei saisi mieltää palkitsemisena. Koulutuksethan ovat yrityksen hyödyksi, eikä henkilökohtaista palkitsemista hyvin tehdystä työstä. Tästä päästiin siihen, että ryhmäläiset eivät kokeneet, että henkilökuntaa palkittaisiin tarpeeksi. Oikeanlainen palkitseminen saavutetuista tavoitteista motivoisi yrittämään vielä parempiin suorituksiin. Ryhmässä todettiin, että ”työ tekijäänsä palkitsee” ei tänä päivänä enää riitä.

Palkitsemisesta keskustelu siirtyi palkkaukseen. Ryhmä oli yhtä mieltä siitä, että palkka ei kulje käsi kädessä vastuun kanssa. Yksi ryhmäläisistä totesi, että ei koe saavansa tarpeeksi rahallista korvausta vaikka saa uusia vastuualueita. Toinen mainitsi tekevänsä vaativampia it-töitä ja palvelevansa usealla kielellä ja saavansa samaa palkkaa kuin henkilöt jotka tällaisia töitä eivät joudu tekemään. Kun keskustelimme esteistä arvon toteutumiselle, oli tunnelma huolestunut ja hieman kireä. Ryhmäläiset olivat yhtä mieltä siitä, että näihin asioihin tulisi todella panostaa, jotta ihmiset pysyisivät tyytyväisinä työpaikkaansa ja ennen kaikkea viihtyisivät työssään.

### **Ryhmä C**

Suurimpana esteenä arvon toteutumiselle koettiin työn raskaus ja loppuun palaminen. Eräs keskustelijoista kommentoi, että ”on selvää, että asiakkaat ovat meille tärkeitä koska meillä ei ole töitä jos ei ole asiakkaita. Kuitenkin kun puhutaan, että me ihmiset olemme suuri voimavara niin kyllä tätä arvoa pitäisi painottaa enemmän ja ajatella myös henkilökunnan hyvinvointia eikä aina asiakkaita. Henkilökunnalle pitäisi antaa mahdollisuus tehdä tuloksellista työtä ja kasvaa, eikä se onnistu polttamalla meidät loppuun.” Myös muut keskustelijat yhtyivät tähän ja olivat sitä mieltä, että henkilökuntaa ja työhyvinvointia pitäisi ottaa paremmin huomioon.

Ryhmäläisten mielestä työhyvinvointiin tulisi panostaa paljon enemmän ja siinä olisi paljon kehittämisen varaa. Keskustelijat miettivät myös suurta sairaspoissaolojen määrää ja sitä kuinka kalliiksi se tulee yritykselle.

Keskustelua syntyi myös yksiköiden välisestä epätasapainosta. Keskustelijoiden mukaan henkilökunnasta tuntuu, että he ovat eriarvoisessa asemassa kuin muut yksiköt. Tämä tulee esille esimerkiksi palkitsemisessa. Toiset yksiköt ovat saaneet parempia palkintoja saman tyylisistä myyntityöntekijäkilpailuista ja se on tuntunut keskustelijoista epäoikeudenmukaiselta.

### **Ryhmä E**

Esteenä arvon toteutumiseen pidettiin ryhmäaikojen ja infotilaisuuksien perumisia, sekä vähäistä itseopiskeluaikaa. Ryhmäläiset ymmärtävät peruutukset saatavuuden kannalta, mutta olivat sitä mieltä, että siirtäminen ei voisi jatkua loputtomiin. Ryhmäläisten mielestä on tärkeää pysyä ajan tasalla, jotta pystyy antamaan asiakkaille oikeaa tietoa ja palvelemaan heitä laadukkaasti.

#### **4.6.5. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?**

### **Ryhmä A**

Kun keskusteltiin haluttomuudesta toteuttaa arvoa, tuli esille jälleen vastuu suhteessa palkan määrään. Eräs ryhmästä totesi työnantajan haluavan hänen olevan täydellinen ja pystyvän tekemään mitä vain, mutta samalla tittelillä ja samalla palkalla. ”Sellainen ei sovi persoonaani.” Muut ryhmäläiset myötäilivät ja totesivat vastuun ja odotusten lisääntyvän jatkuvasti, mikä ei kuitenkaan näy palkkauksessa. Suullinen kehu esimieheltä on ryhmän mukaan ”ihan kiva”, mutta ei riittävä. Ylimääräisestä vastuusta pitäisi maksaa. Eräs ryhmäläisistä totesi ”Jos annan elämäni tälle yritykselle, niin kyllä sen pitäisi näkyä palkkapäivänäkin”. Tunnelma oli verrattain negatiivinen ja muut yhtyivät edelliseen toteamalla, että vaikka raha ei olekaan kaikki kaikessa ja on myös ihana tunne kun hallitsee asioita niin jos jonkun ylimääräisen asian hoitamisesta ei hyödy ”sen enempiä”, saattaa motivaatio olla luokkaa ”viitsinkö nyt vaivautua”. Myös joidenkin esimiesten suhtautuminen aiheutti harmitusta kun henkilö oli saanut hoitaakseen asian työtehtäviensä ulkopuolelta, oli se perusteltu ”kyllä ne siellä toisessakin yksikössä joutuu...”

Haluttomuutta on myös lisännyt puhe palveluaikojen laajentamisesta, tämä oli ryhmässä yleinen mielipide. Erityisesti erikoisosaajat, esimerkiksi henkilöt jotka palvelevat eri kielillä, ovat huolissaan siitä, mitä tapahtuu jos palveluaikoja laajennetaan. Erikoisosaajilla on pelko siitä, että esimerkiksi vuorojen vaihdot eivät suju enää edes niin hyvin kuin tähän asti, vaan samat ihmiset saavat aina ”samat nakit”. Ryhmän sisällä vallitsi toive siitä, että jatkossa rekrytoinnissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota erikoisosaajien palkkaamiseen, jotta työn joustavuus olisi mahdollista säilyttää.

## **Ryhmä B**

Keskustelu jatkui kiihkeänä ja ryhmästä huomasi selvästi, että nämä asiat ovat mietityttäneet paljon. Tunnelma oli sinänsä hyvä, koska ryhmäläiset kokivat selkeästi, että he saavat kertoa rehellisen mielipiteensä asioista, sekä purkaa ajatuksia jotka ovat jo pitkään mietityttäneet.

Eniten keskustelua herätti palkitseminen, joka oli ryhmän mielestä puutteellista, eikä yritys ole erottunut ryhmäläisten mukaan palkitsemisellaan edukseen muiden yritysten joukosta. Henkilökuntaetuja pidettiin osittain ihan hyvinä, mutta ei kuitenkaan niin hyvinä, että ne kannustaisivat pysymään talossa. Ryhmäläiset ottivat esille myös monissa yrityksissä suositun henkilökuntarahaston, jota pidettiin sinällään hyvänä asiana. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että viiden vuoden odotus varojen nostamiseen on aivan liian pitkä aika. Ajatus tuntui ryhmäläisistä niin kaukaiselta, että sitä ei koeta palkitsevana ja kuitenkin rahasto on periaatteessa ainoa rahallinen bonus joka työntekijöille jaetaan. Samassa yhteydessä otettiin esille muita yrityksiä, joissa ryhmäläiset olivat esimerkiksi aiemmin työskennelleet ja mainittiin, että myynneistä ja henkilökohtaisista tuloksista on jaettu erillisiä bonuksia, mikä on antanut hurjasti motivaatiota.

Ryhmän mielestä yrityksellä on palkitsemisessa hurjan paljon parantamisen varaa. Ryhmän sisäisiä pieniä palkintoja ei pidetä tarpeeksi motivoivina (mainittiin muun muassa tuikkukynttilät), vaan palkitsemisen pitäisi olla merkittävämpää. Lisäksi yksiköiden välistä palkitsemista pidettiin ryhmässä epäoikeudenmukaisena. Esimerkkinä mainittiin toisessa yksikössä annettu New

Yorkin matka tai tuhannen euron lahjakortti ja sitä verrattiin viidenkymmenen euron lahjakorttiin joka on jaettu tässä yksikössä.

Keskustelua herätti myös työilmapiiri, joka ryhmäläisten mukaan lisää tietyllä tavalla haluttomuutta toteuttaa arvoa. Työilmapiirissä olisi keskustelijoiden mielestä paljon parantamisen varaa ja ryhmäläiset mieltivät esimiesten ja muiden työntekijöiden halua kehittää työilmapiiriä. Eräs ryhmäläisistä kommentoi: ”Kiinnostaako tässä nyt mitään lähteä kehittämään vai tekeekö vaan sen päivittäisen hommansa yksi asiakas kerrallaan ja sillä selvä.” Myös palkkausta otettiin esiin keskusteltaessa työilmapiiristä. Ryhmäläiset mieltivät omaa kehittymistään ja motivaatiota suhteessa siihen, että opitusta uudesta työstä ei saa mitään korvausta.

Yleisesti ottaen ryhmäläiset kokivat tämän arvon kaikista hankalimmaksi ymmärtää. Ryhmän mielestä arvosta on hankala tulkita mitä kaikkea se pitää sisällään ja haastattelussa he antoivat palautetta, että tämä keskustelu avasi arvoa hieman enemmän.

### **Ryhmä C**

Eniten keskustelua herätti palkitseminen ja keskustelussa oli kielteinen sävy. Ryhmäläiset olivat sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmässä olisi paljon kehittämisen varaa. Suurimmaksi osaksi harmitti se, että palkitseminen tapahtuu yleisimmin jonkin kilpailun kautta, jolloin sitä ei koeta henkilökohtaiseksi kiitokseski hyvin tehdystä työstä. Jos joku työ on hoidettu hyvin, saattaa siitä tulla sähköpostitse kiitos, mutta ei sen kummempaa. Kiitos on lämmittänyt tietysti mieltä, mutta se ei ole tuntunut aina riittävältä.

Kilpailuja ollaan pidetty enemmän myynti- kuin asiakaslähtöisinä ja ryhmäläisten mielestä kilpailujen myötä ollaan saatettu toimia jopa arvojen vastaisesti myymällä asiakkaalle tarpeettomia tuotteita. Keskustelijat olivat samalla linjalla siitä, että eivät ole jaksaneet nykyisin edes kiinnostua kilpailuista. Ryhmäläiset olivat yhtä mieltä siitä, että henkilöä pitäisi palkita enemmänkin itsensä- ja oman, normaalin suoritustasonsa ylittämisestä päivittäisessä työssä.



Ryhmäläiset mieltivät, että palkka ja palkitseminen ovat kaksi eri asiaa. Joissakin ryhmissä ollaan jaettu pieniä tavarapalkintoja joihin ollaan oltu kohtuullisen tyytyväisiä. Eniten keskustelijat arvostaisivat rahallisia palkintoja, lahjakortteja tai palkallista vapaa-aikaa.

### **Ryhmä D**

Suurimpana vaikuttajana haluttomuuteen toteuttaa arvoa ryhmäläiset pitivät palkitsemista. Keskustelijoiden mielestä palkitsemisessa tulisi olla selkeä linja ja eräs ryhmästä kommentoi, että kun kerran työntekijöillä tulee olla selkeät tavoitteet niin myös esimiehillä pitäisi olla selkeä tapa palkita onnistumisista. Keskustelijat pohtivat, että välillä palkitseminen on toiminut vaihtelevasti; ”suuria lupauksia jotka jäävät ilmaan leijumaan”. Pitämättömät lupaukset ovat tuoneet työntekijöille pettymyksen tunteen.

Ryhmässä tuli myös esille, että työntekijät kaipaisivat enemmän selkeää, suoraa positiivista palautetta. Kiitos-sana ei maksa mitään ja sitä olisi keskustelijoiden mukaan mukava kuulla enemmän. Ryhmässä puhuttiin myös konkreettisista palkinnoista, jotka lämmittäisivät työntekijöiden mieliä.

Eräs ryhmäläinen kommentoi vielä kokevansa palkitsevaksi sen, jos uusi työntekijä tulee kuuntelemaan hänen puheluitaan. Ryhmäläinen mainitsi kuitenkin, että olisi mukavaa jos hänelle sanottaisiin että hän toimii hyvänä esimerkkinä ja on hoitanut työnsä mallikkaasti, minkä vuoksi juuri hänen puheluitaan tullaan kuuntelemaan.

### **Ryhmä E**

Suurimpana haluttomuutta lisäävänä tekijänä pidettiin palkitsemista. Keskustelijoiden mielestä palkitseminen tulee liikaa erilaisten kilpailujen kautta. Ryhmäläisten mielestä osa henkilöstöstä on aivan liian kilpailuviettisiä, jolloin kilpaileminen on motivoinut sopimattomaan myyntiin asiakkaille. Osa keskustelijoista totesi, ettei halua edes osallistua kilpailuihin vaan jokaisen työntekijän suoritusta tulisi katsoa kokonaisuutena pidemmällä aikavälillä ja

palkita henkilökohtaisista onnistumisista. Ei niin, että vaikka kuukauden aikana tulisi myydä jotakin tiettyä tuotetta mahdollisimman paljon.

Yhtenä haluttomuutta lisäävänä tekijänä mainittiin osa-aikaisille luvattu joustavuus, joka kuitenkin ei ollut toteutunut sillä tavalla, kuin aluksi oli annettu ymmärtää. Osa-aikaisten mielestä alusta asti olisi pitänyt selvittää tietyt pelisäännöt, ettei olisi tullut pettymyksiä kun aikatauluja ei saakaan järjestettyä sopivaksi esimerkiksi koulunkäyntiä ajatellen. Molemmiin puolista joustavuutta pidettiin todella tärkeänä. Keskustelijat kertoivat, että jos koulunkäynti on kärsinyt töiden vuoksi, on se vaikuttanut suuresti myös työmotivaatioon. Osa-aikaisten mukaan työn ja koulun yhteensovittaminen on ollut hankalaa, toisin kuin työsuhteen alussa annettiin ymmärtää.

## **Ryhmä F**

Tästä arvosta keskusteltaessa tunnelma oli silminnähden kiihkeä ja keskustelijoilla oli selkeästi paljon sanottavaa. Tukirunkoa ei pahemmin pystytty hyödyntämään, koska asiaa pelkästään haluttomuudesta, sekä esteistä toteuttaa arvoa tuli todella paljon.

Alkuun keskustelijat ottivat esille palkkauksen. Ryhmäläiset mieltivät tulospalkkausta käsitteenä ja pitivät korotuksia mitättömiä siihen nähden, miten paljon ne aiheuttavat työtä niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Palkankorotuksiin suhtauduttiin jopa huvittuneesti rinnastettaessa niitä omaan osaamiseen ja työssä kehittymiseen. Ryhmäläisten mielestä mitättömän pienet palkankorotukset eivät motivoi henkilöstöä edes yrittämään saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteita. Tulospalkkauksen osalta kritisoitiin myös sitä, että työntekijän pitäisi olla ryhmäänsä parempi saavuttaakseen palkankorotuksen. Tämä ei keskustelijoiden mielestä edistä myöskään hyvää yhteishenkeä. Itsensä vertaaminen omiin työtovereihin tuntui ryhmäläisten mielestä pahalta. Keskustelijat olivat myös skeptisiä sitä kohtaan, osaavatko esimiehet käyttää annettuja työkaluja oikein, eivätkä luottaneet siihen, että palkkakeskustelut olisivat eri ryhmien välillä tasapuolisia. Eräs keskustelijoista kommentoi, että on menettänyt motivaationsa koko tulospalkkausta kohtaan ja ottaa

palkkakeskusteluissa kaiken vain vastaan, mutta pitää turhana antaa omia arvioitaan, koska kokee ettei niillä ole ollut mitään merkitystä.

Keskustelu kääntyi opiskelumahdollisuuksiin. Keskustelijoiden mielestä mahdollisuudet ovat surkeat ja eräs ryhmäläisistä totesi, että kun on kouluttautunut uusiin työtehtäviin, on joutunut opiskelemaan kotona omalla ajallaan suoriutuakseen mallikkaasti. Lukuaikaa on annettu ryhmäläisten mielestä aivan liian vähän ja on tuntunut kurjalta, että työasiat on täytynyt viedä kotiin vaikka opiskellaankin työnantajan hyödyksi.

Keskustelu kääntyi ihmisiin voimavarana ja eräs keskustelija kommentoi, että jos haluttaisiin ihmisten pysyvän pidempään työelämässä niin heille tulisi tarjota mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan koko urapolun ajan. Vanhemmat työntekijät eivät kokeneet haluavansa pysyä samalla tasolla viimeiset vuodet työelämässään, vaan kaipaavat myös uusia haasteita siinä missä nuoremmatkin. Vanhempia työntekijöitä tulisi ryhmäläisten mielestä pitää voimavarana jos halutaan, että hiljainen tieto siirtyy uusille, nuoremmille työntekijöille. Työmotivaatiota työssä kehittymisen kautta arvostetaan suuresti, oli henkilö sitten missä vaiheessa tahansa urapolullaan. Kaiken kaikkiaan ryhmäläiset olivat sitä mieltä, että jos ihmisiä ajatellaan voimavarana, tulisi työssäosaamista, -jaksamista, sekä ikäjohtamista kehittää huomattavasti.

Keskustelu kääntyi fyysiseen työympäristöön, jossa oli keskustelijoiden mielestä hurjan paljon parantamisen varaa. Keskustelussa mainittiin muun muassa työtilojen siisteys, sisäilman laatu ja valon puute. Pölyn ja huonon ilmanlaadun vuoksi osalla työntekijöistä on ollut terveydellisiä ongelmia, muun muassa äänen menetystä ja toistuvia hengitysteiden sairauksia. Keskustelijoiden mukaan työhyvinvointi on laaja käsite, jonka yksi tärkeä alue on fyysiset puitteet. Keskustelijat spekuloidivat, että sairaspöissaolojen määrä laskisi varmasti jos työympäristö ja puitteet olisivat paremmat.

Keskustelu kääntyi palkitsemiseen, jossa oli ryhmäläisten mielestä paljon parantamisen varaa. Mietittiin työpaikan TYHY-päiviä, jotka peruutettiin vähäisen osallistujamäärän vuoksi. Ryhmäläisten mielestä tulisi ottaa koko

henkilöstö huomioon tyhy –päiviä suunniteltaessa ja jossain olisi pakko olla vikaa jos ihmiset eivät halua tapahtumiin osallistua. Kritiikkiä sai myös pikkujoulut, joista henkilökunnan oli pitänyt maksaa mikäli halusi osallistua. Ryhmäläisten mielestä asialle täytyisi tehdä jotakin yleisen työtyytyväisyyden nimissä. Osa henkilöstöstä oli ollut golffaamassa kesällä, mutta vain murto-osaa kiinnosti laji, joten osallistujamäärä jäi pieneksi. Henkilöt jotka eivät osallistuneet, olivat olleet pettyneitä kun heitä ei oltu muistettu millään tavalla.

#### **4.7. Yhdessä me pystymme!**

*”Yritys luo arvoa tiiminä ja pyrkii tekemään työtä yhdessä yli organisaatorajojen. Yritys pyrkii osoittamaan luottamusta ja edellyttää henkilöstöltään vastuuntuntoa. Yrityksen säännöt ja ohjeistukset ovat selkeitä ja toteuttamiskelpoisia.” (lähde: toimeksiantajalta saatu materiaali)*

##### **4.7.1. Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa**

###### **Ryhmä A**

Ryhmässä syntyi jonkin verran keskustelua oman tiimin yhteistyöstä, sekä yhteistyöstä oman esimiehen kanssa. Kaikki olivat tahoillaan tyytyväisiä esimieheensä ja olivat sitä mieltä, että tilanteessa kuin tilanteessa esimies on tukena ja seisoo selän takana.

Tässä vaiheessa kun keskustelimme esimiehen tuesta, karkasi juttu muutamaaan kertaan tiimityön toimimattomuuden puolelle ja erityisesti yrityksen sisäiseen kommunikointiin ja verkostojen väliseen yhteistyöhön, jossa oli ryhmän mielestä paljonkin parantamisen varaa.

###### **Ryhmä B**

Ryhmäläiset olivat sitä mieltä, että kuten aiemminkin, esimiehet pystyvät myös vastaisuudessa tukemaan arvon toteuttamista tekemällä selkeitä ohjeistuksia siitä minne mikäkin asia siirretään jos se on oman osaamisalueen ulkopuolella. Selkeitä työohjeita ryhmä piti suuressa arvossa. Työohjeita tulisi ryhmäläisten mukaan aktiivisesti päivittää ja myös muilla yksiköillä olisi keskustelijoiden mukaan paljon parantamisen varaa työohjeiden seuraamisessa ja noudattamisessa.

### **Ryhmä C**

Esimies on ryhmäläisten mukaan tärkeässä asemassa, koska hän vetää tiimiään ja on esimerkkinä arvon toteuttamisessa. Keskustelijoiden mielestä yhteistyö oman esimiehen kanssa on toiminut hyvin. Esimies on ollut myös tukena ja yhteyshenkilönä tietyissä tilanteissa kun on oltu tekemisissä muiden yksiköiden kanssa. Esimies on antanut myös tarvittaessa tietoa, jos työntekijältä on jäänyt jokin palaveri tai infotilaisuus välistä.

### **Ryhmä D**

Suurimpana tukena ryhmäläiset kokivat hyvän perehdyksen ja oman esimiehen räätälöimät infopaketit uusille työntekijöille. Keskustelijat olivat kaikki kokeneet olonsa tervetulleeksi uuteen työpaikkaan, josta suurin kiitos kuului esimiehelle.

### **Ryhmä F**

Ryhmän sisällä olevilla henkilöillä oli hyvin erityyppiset tunteet johtamisesta. Eräältä keskustelijalta lähiesimies sai arvostusta osakseen ja hän kommentoi, että oma esimies on antanut työpäiviin todella paljon ja auttanut jaksamaan vaikeissakin tilanteissa. Keskustelija kommentoi mielipiteensä johtuvan kaiketi siitä, että työkokemusta on kertynyt myös muista yksiköistä ja hänen mielestään ihmisjohtaminen lähiesimiesten osalta on tässä yksikössä ollut hyvällä tasolla. Uudempi työntekijä kommentoi tätä työpaikkaa tähän mennessä parhaaksi, mutta totesi, että henkilökuntaa on toki laidasta laitaan ja myös yhtä monta näkemystä asioista.

## **4.7.2. Ihanteelliset olosuhteet arvon toteutumiselle**

### **Ryhmä B**

Keskustelussa yhteistyö ja tiimityöskentely olivat suuressa roolissa. Suurimmiksi onnistumisiksi arvon toteutumisessa koettiin hyvä yhteistyö ja toimiva kommunikointi niin oman ryhmän sisällä, kuin muidenkin yksiköiden kanssa. Tärkeänä pidettiin myös muilta yksiköiltä tulevaa palautetta siitä, että asiakkaan asia on hoidettu loppuun. Tieto siitä, että palvelu on onnistunut, vaikka asiaa

onkin hoitanut useampi eri henkilö ja –yksikkö, on saanut aikaan hyvän mielen ja onnistumisen tunteen.

### **Ryhmä C**

Ihanteellisena tilanteena arvon toteutumiselle keskustelijat pitivät sitä kun he ovat esimerkiksi siirtäneet puhelua eteenpäin ja saaneet samalla neuvoa ja tukea siitä kuinka asian voi helposti hoitaa itse. Tämä on antanut itsevarmuutta tuleviin puheluihin, sekä kehittänyt omaa osaamista. Lisäksi ryhmäläiset ovat kokeneet palkitsevina tilanteet, joissa yhteistyö on onnistunut hyvin ja esimerkiksi puhelua siirrettäessä ei ole tarvinnut selitellä ja pyydellä toista henkilöä ottamaan puhelua vastaan vaan toinen henkilö on ottanut puhelun iloisesti ja mielellään.

### **Ryhmä F**

Eniten ihanteellisen yhteistyön onnistumiseen vaikutti ryhmäläisten mielestä oma asenne päivittäisessä työnteossa. Erikoisosajat kertoivat ottavansa puhelut mielellään vastaan jos langan toisessa päässä oleva henkilö on yhtään epävarma siitä miten asia tulisi hoitaa. Erikoisosajat kertoivat neuvovansa ja ohjeistavansa uudempia työntekijöitä myös mielellään. Yhteistyö on toiminut keskustelijoiden mielestä parhaimmillaan erittäin hyvin.

## **4.7.3. Oman toiminnan vaikutus arvon toteutumiselle**

### **Ryhmä A**

Arvon toteutumiseen voi ryhmän mukaan vaikuttaa paljonkin juuri omalla toiminnallaan. Jos esimerkiksi kollega on tehnyt virheen, on tärkeää että siitä sanotaan, mutta vielä tärkeämpänä pidettiin sitä *miten* siitä sanotaan. Jokaisen tulisi siis muistaa, että me palvelemme täällä myös toisiamme ja kommunikointiin tulisi kiinnittää huomiota.

Ryhmässä todettiin, että arvoa voi parantaa pyrkimällä yksinkertaisuuteen, eli ei tee pienistä asioista suurta numeroa. Lisäksi tärkeänä asiana pidettiin myös positiivisen palautteen antamista kollegoille, mikä saattaa helposti unohtua.

## **Ryhmä B**

Ryhmässä otettiin eniten esille asiakasrekisterin hyödyntämistä, sekä valmiin tiedon käyttämistä. Keskustelussa painotettiin sitä, että kaikissa asiakastilanteissa pitäisi muistaa kirjata ylös kaikki tarpeellinen tieto seuraavaa asiakkaan kanssa asioivaa henkilöä varten. Tämä saa myös asiakkaan kokemaan, että palvelija tuntee hänet ja tietää hänen tilanteensa. Jos asiakasta yritetään tavoittaa, on ryhmäläisten mielestä tärkeää kirjata tieto myös siitä, koska jos asiakas soittaa takaisin, tietää myös vastaava neuvoja miksi häntä on yritetty tavoittaa ja voi mahdollisesti hoitaa asian loppuun.

Ryhmässä keskusteltiin myös siitä, että asiat jotka kuuluvat tietyille henkilöille, tulisi hoitaa loppuun eikä siirtää eteenpäin. Eräs erikoisosajista kommentoi, että jos hänelle on siirretty asia joka ei välttämättä kuulu hänen työtehtäviinsä, on hän neuvonut yleensä henkilöä mistä tarvittava tieto löytyy, jotta seuraavan kerran henkilö osaisi hoitaa asian itse.

Ryhmässä keskusteltiin myös positiivisen palautteen antamisesta. Kaikki olivat sitä mieltä, että positiivista palautetta tulisi antaa huomattavasti enemmän. Usein negatiivinen palaute menee herkemmin eteenpäin.

## **Ryhmä D**

Ryhmäläiset miettivät, että jokaisen työntekijän pitäisi muistaa se, että ”me emme palvele täällä ainoastaan asiakkaita, vaan myös toisiamme”. Vaikka työntekijät olisivatkin saaneet joskus työkeästi kirjoitettuja viestejä, pitivät he tärkeänä sitä, että työkeyteen ei olla lähdetty mukaan vaan on toimittu itse arvojen mukaan ja vastattu asiallisesti. Tällä tavalla toimimalla on koettu, että on pystytty ruokkimaan positiivista ilmapiiriä päivittäisessä työssä.

## **Ryhmä E**

Ryhmäläiset alkoivat spontaanisti keskustelemaan siitä, kuinka yhteistyötä saataisiin parannettua. Eräs keskustelijoista kertoi, että aiemmin yksiköllä on ollut nk. ”lähettiläitä”, jotka ovat kiertäneet muissa yksiköissä kertomassa oman

yksikkönsä toiminnasta. Tällaista toimintaa ei ole ollut enää hetkeen ja keskustelijoiden mielestä tunnettuuden lisääminen saattaisi olla hyvä keino lisätä muiden luottamusta omaa yksikköä kohtaan ja parantaa sitä kautta yhteistyötä.

Yrityksen arvot ovat keskustelijoiden mukaan ymmärrettäviä. Kukaan henkilökunnasta ei voi väittää, etteikö niitä tuotaisi tarpeeksi paljon esiin. Jokaisen tulisi ajatella, että ”tämä on meidän työpaikkamme jossa esimies sanoo mitä tehdään ja sen mukaan tulisi myös toimia kaikissa tilanteissa”.

### **Ryhmä F**

Eniten yhteistyön onnistumiseen vaikutti ryhmäläisten mielestä oma asenne päivittäisessä työnteossa. Erikoisosaajat kertoivat ottavansa puhelut mielellään vastaan jos langan toisessa päässä oleva henkilö on yhtään epävarma siitä miten asia tulisi hoitaa. Erikoisosaajat kertoivat neuvovansa ja ohjeistavansa uudempia työntekijöitä myös mielellään. Yhteistyö on toiminut keskustelijoiden mielestä parhaimmillaan erittäin hyvin.

#### **4.7.4. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?**

### **Ryhmä A**

Suurimpina esteinä ryhmässä koettiin verkostojen laajuudet ja niiden välillä huonosti toimiva yhteistyö. Ryhmä mietti erityisesti selvityksien vaikeutta juuri verkostojen laajuuden vuoksi. Ryhmäläiset kokivat, että on vaikeaa kun joutuu soittamaan useaan eri paikkaan ennen kuin saa tietää mistä oikeaa tietoa kyseiseen asiaan pitäisi kysellä. Kommunikointi yksiköiden välillä pidettiin myös usein huonosti toimivana, mikä tekee selvittelyistä vielä haastavampia. Eräs keskustelijoista totesi, että joskus auttaa kun sanoo ”hei, me olemme molemmat töissä täällä”.

### **Ryhmä B**

Suurimpana esteenä ryhmässä pidettiin toimimatonta yhteistyötä muiden verkostojen kanssa. Ryhmäläisten mukaan aina ei pystytä luottamaan siihen onko asia hoidettu kunnolla loppuun, jos se siirretään eteenpäin. Tiedon kulkua



verkostojen välillä pidettiin myös huonona ja ryhmäläiset kokivat, että muista verkostoista ei tule tarpeeksi palautetta.

Keskustelussa otettiin merkittävästi esille myös haluttomuus hoitaa asiakkaan asia loppuun. Ryhmäläisten mukaan välillä on tuntunut, että he olisivat eri työpaikassa muiden yksiköiden kanssa. Ryhmäläiset kertoivat toisinaan tulevan negatiivista palautetta muista yksiköistä, joiden kuuluisi hoitaa tietyt asiat. Joskus, kun puheluita on siirretty, eivät henkilöt toisessa päässä halua ottaa niitä vastaan vaikka asian hoitaminen selkeästi heille kuuluisikin. Tämä on johtanut tunteeseen, että asiakkaita pallotellaan turhan takia. Ryhmäläiset olivat sitä mieltä, että asia tulisi aina hoitaa siellä mihin se on siirretty, jotta pompottelun tunteelta vältyttäisiin. Samalla ryhmässä mietittiin kuitenkin, että sellaisia asioita ei tulisi laittaa eteenpäin, jotka pystyy itse hoitamaan.

Kaiken kaikkiaan ryhmässä oltiin sitä mieltä, että aina ei voi olla varma halutaanko puhelua ottaa vastaan vaikka niin kuuluisikin tehdä ja ryhmäläisille on tullut sen myötä tunne, että toisinaan puhelun vastaanottamista joutuu pyytelemään. Tällaisissa tilanteissa koettiin, että monta ihmistä roikkuu turhaan linjoilla ja kuormittaa linjoja turhaan, vaikka usein asiakkaan asia olisi hoidettu jo siinä ajassa joka menee turhaan ”jaaritteluun”.

Ryhmässä tuli hieman keskustelua myös puhelimesta kommunikoinnin haasteista. Erikoisosaajan mukaan ei aina voi olla ihan varma siitä, että jos puhelu yhdistetään hänelle niin halutaanko kysyä neuvoa asiaan liittyen, vai halutaanko että erikoisosaaja ottaisi puhelun ja jatkaisi asiakkaan kanssa.

### **Ryhmä C**

Eniten keskustelua herätti osa-aikaisten tilanne taukojen ja infotilaisuuksien suhteen. Osa-aikaisille ei ole kuulunut ”vartit” samalla tavalla kuin kokoaikaisille ja keskustelijat olivat sitä mieltä, että nämä infotilaisuudet olisivat erityisen tärkeitä, koska kaikilla on kuitenkin sama työnkuva ja henkilöstön tulisi pysyä ajan hermolla uuden tiedon suhteen. Eräs keskustelijoista kommentoi, että on saanut negatiivista palautetta kun ei ole tiennyt jotakin asiaa joka on kerrottu

sellaisessa infotilaisuudessa johon hänellä ei ole ollut mahdollisuutta osallistua. Tällainen palaute on keskustelijoiden mielestä lisännyt tunnetta siitä, että työntekijät eivät ole yhtä joukkuetta. Osa-aikaisten tilannetta kommentoitiin myös taukojen osalta. Taukoja on vähemmän ja lyhyempinä päivinä ei lainkaan, jolloin tieto ei kantaudu korviin edes taukokuoneessa. Lisäksi ryhmässä keskusteltiin siitä, että töihin tullessa ei ole ollut juurikaan aikaa tutustua intranetin uutisiin taikka sähköpostitse tulleeseen informaatioon. Eräs ryhmästä kertoi, että oli saanut esimieheltä negatiivista palautetta kun oli käyttänyt vapaapäivien jälkeen aikaa sähköpostien läpikäymiseen.

### **Ryhmä D**

Suurimpana esteenä keskustelijat kokivat verkostojen välisen, välillä huonosti toimivan yhteistyön. Ryhmäläisistä tuntui, että muut yksiköt eivät aina ole ottaneet mielellään puheluita vastaan vaan joskus on jouduttu perustelemaan todella pitkään, ennen kuin puhelun siirtämiseen on suostuttu. Tämä on koettu turhauttavaksi etenkin kiireessä, koska siinä ajassa kun puhelun siirtoa on jouduttu perustelemaan, olisi asia jo hoitunut. Tällainen toiminta ruuhkauttaa keskustelijoiden mukaan turhaan linjoja ja ruokkii huonoa yhteistyötä.

Ryhmäläiset mainitsivat myös, että koska yhteyskeskus on yrityksen historiassa kohtuullisen nuori ja uusi palvelu, on muille verkostoille jouduttu välillä liiaksi markkinoimaan itseään. Keskustelijoista kaikki olivat sitä mieltä, että muut verkostot eivät aina usko yhteyskeskuksen työntekijöiden ammattitaitoon.

### **Ryhmä E**

Suurimpana ja oikeastaan ainoana esteenä arvon toteutumiseksi pidettiin huonosti toimivaa yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa. Keskustelijat olivat useasti törmänneet ilmiöön, että oman yksikön henkilöstöön ei olla suhtauduttu vakavasti ja joskus kun asiakasta ollaan yritetty siirtää eteenpäin, on saattanut tulla esimerkiksi kommenttia; ”En mä nyt kerkeä ottamaan, olen menossa kahville”. Tällaiset kommentit ollaan koettu todella turhauttaviksi varsinkin silloin, kun on pitkät jonot ja asiakas on joutunut odottamaan linjoilla pitkään.

Kaiken kaikkiaan keskustelijoista tuntui, että monen työntekijän asenteissa olisi parantamisen varaa. Keskustelijat olivat yhtä mieltä siitä, että joskus on pelottanut siirtää asiakasta eteenpäin kun alkuun hänen kanssaan on päästy hyvään tilanteeseen ja joskus on tullut palautetta että toisessa yksikössä asiakas onkin saanut kylmää kohtelua.

## **Ryhmä F**

Suurimpana esteenä koettiin huonosti toimiva yhteistyö muiden yksiköiden kanssa. Ryhmäläisten kokemusten mukaan asenteissa on vikaa ja asioihin reagoidaan usein väärin. Keskustelijat ovat usein törmänneet myös haluttomuuteen ottaa asiakkaita vastaan. Pahimmillaan kieltäydytään ottamasta puhelua, koska suunnitelmissa on pitää kahvitauko.

Keskustelijat ottivat esille myös saatavuuden, joka koettiin tänä päivänä huonoksi myös muissa yksiköissä ja puheluita on ollut hankalaa saada läpi. Kiireen tuntu taas on lisännyt haluttomuutta ottaa puheluita vastaan, jolloin myös yhteistyö ja hyvä henki on kärsinyt. Lisäksi kielitaitoista henkilökuntaa on ollut hyvin vaikea löytää, koska toimihenkilöiden tiedot kalentereissa ovat olleet puutteellisia. Näillä toimihenkilöillä on myös keskustelijoiden arvion mukaan suurempi työtaakka, koska heitä on vähemmän.

Ryhmäläiset olivat sitä mieltä, että eri yksiköt eivät tiedä tarpeeksi paljon toistensa toiminnasta, jolloin saattaa olla vaikeaa ymmärtää asioita toisten näkökulmasta. Keskustelijat pohtivat esimerkiksi työnkierron merkitystä ja sitä, olisiko toisiin yksiköihin tutustumisella yhteistyötä edistävää vaikutusta.

Loppukaneettina eräs ryhmäläisistä totesi, että työpaikalla on liian kiire, liian suuret vaatimukset, liian paljon tietoa ja liian vähän aikaa käsitellä sitä.

#### 4.7.5. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?

##### **Ryhmä A**

Suurimmat vaikutukset haluttomuuteen toteuttaa arvoa ovat tulleet esille jo aiemmin. Suurimpana haasteena koettiin eri verkostojen välille syntyvät murit. Ryhmäläisistä tuntui, että yleinen mielikuva eri verkostoista on se, että ne ovat eri arvoisia. Haasteita arvon toteuttamiselle luo myös toiminnan monimutkaisuus. Ryhmäläisten mukaan joskus tekisi mieli oikaista sieltä mistä aita on matalampi kun yhteistyön koettiin tökkivän välillä todella pahasti.

Lisäksi mainittiin asioiden selvittelyn tuoma stressi, eli joskus kun itse hoitaa jotakin mutkikasta tapausta ja joutuu pitämään linjaa kiinni niin silloin saattaa kommunikoinnissa työtovereita kohtaan olla parantamisen varaa. Stressaantuneena kommunikoinnin laadun koettiin yleensä laskevan.

##### **Ryhmä B**

Suurimpana – ja tämän ryhmän kohdalla oikeastaan ainoana esille tulleena tekijänä haluttomuuteen toteuttaa arvoa vaikuttaa ryhmäläisten mukaan huonosti toimiva yhteistyö. Ryhmäläisistä on tuntunut ikävältä, kun on saatu tylyä kohtelua omalta kollegalta ja tämä ruokkii huonoa työilmapiiriä. Eräs ryhmäläisistä totesi, että joskus jos muistuttaa työkeästi käyttäytyvää henkilöä siitä, että työtä tehdään samassa työpaikassa, muuttu kohtelu vieläkin tylymmäksi ja tilanne saattaa kärjistyä.

##### **Ryhmä C**

Haluttomuutta toteuttaa arvoa on keskustelijoiden mielestä lisännyt pitkälti edellä mainitut asiat. Keskustelijat kommentoivat muun muassa sitä, että yhteistyöverkostojen kalentereista näkee, että kun henkilö on ollut pidempään poissa töistä, on hänelle merkitty runsaasti aikaa käsitellä sähköpostit ja yhteydenottopyynnöt. Keskustelijat kokivat olevansa tässä suhteessa eriarvoisessa asemassa. Ryhmäläiset olivat yhtä mieltä siitä, että asiakasta ei voi palvella laadukkaasti, jos ei ole saanut tutustua uusimpiin tärkeisiin muutoksiin. Riskinä

on jopa se, että asiakkaalle annetaan vahingossa väärää tietoa. Lisäksi erikoisosaaja kommentoi, että hyvin paljon ”turhia” puheluita jäisi siirtämättä jos henkilökunnalla olisi enemmän aikaa tutustua ajankohtaiseen informaatioon. Erikoisosaaja kommentoi myös sitä, että hänelle on tullut ohjeistusta siitä, ettei puhelua siirrettäessä saisi alkaa neuvomaan toista henkilöä, kuinka asian olisi voinut hoitaa itse. Tästä huolimatta neuvoja ollaan kuitenkin annettu ja erikoisosaajan mukaan näin aiotaan toimia jatkossakin.

#### **4.7.6. Suhtautuminen arvojen vastaiseen toimintaan**

##### **Ryhmä B**

Keskustelussa yleinen mielipide oli se, että etenkin toisissa yksiköissä palautteen antamiseen suhtaudutaan verrattain negatiivisesti. Eräs ryhmäläisistä kertoi saaneensa negatiivista palautetta jopa toisen yksikön esimieheltä kun oli antanut henkilölle rakentavaa palautetta.

Herkemmin ryhmäläiset ovat antaneet palautetta, jos jokin asia on löytynyt selkeästi työhajeista ja ohjeita ei olla noudatettu. Ryhmäläisillä on ollut korkea kynnyks sekoittaa omaa esimestään tällaisiin asioihin.

Yleisesti ottaen ryhmäläiset sanoivat ymmärtävänsä yrityksen arvot hyvin. He vertasivat niitä vanhempaan arvomalliin ja pitivät arvoja selkeämpinä. Kuitenkin arvo 2 on herättänyt keskustelua jopa haastateltavien omissa tiimeissä ja arvoa pidetään hieman epäselvänä, eikä ryhmässä olla oikein ymmärretty mitä kaikkea arvo pitää sisällään.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenveto on toteutettu tyypittelemällä haastattelumateriaali niin pitkälle kuin mahdollista. Käytännössä tämä on tapahtunut niin, että haastattelumateriaalista on lajiteltu kaikki yhtenevät kommentit omien tukikysymystensä alle arvoittain. Kaikkien kommenttien määrästä (100 %/tukikysymys) on laskettu saman tyyppisten kommenttien prosentuaalinen arvo (esim. keskustelussa on toistunut x kertaa kommentti, joka liittyy tyytymättömyyteen palkitsemisessa). Prosentti on laskettu kaikista saman tukikysymyksen alle tyypitellyistä kommentteista ja prosenttilukujen tarkoitus on havainnollistaa kuvien avulla keskustelua herättäneiden aiheiden suuruusluokkaa ja suhdetta toisiinsa.

### 5.1. Ylitämme asiakkaan odotukset!

*”Yritys pyrkii toimimaan ja ajattelemaan asiakaslähtöisesti ja ymmärtämään yksittäisen asiakkaan tarpeet, sekä ylittämään hänen odotuksensa. Yrityksen pyrkimys on palvella asiakkaita asiantuntevasti, sekä luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita” (lähde: toimeksiantajalta saatu materiaali)*

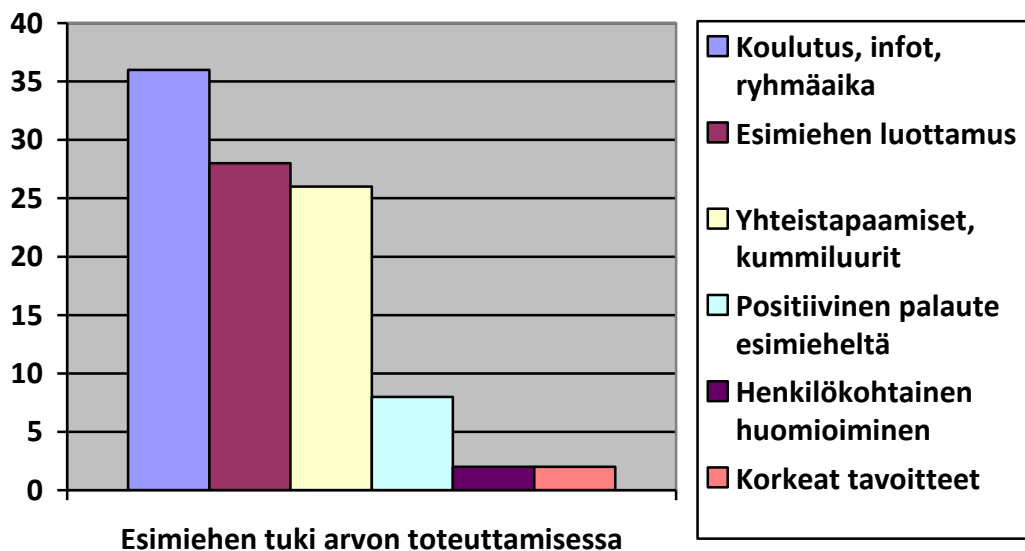
#### 5.1.1. Esimiehen tuki, arvo 1

Tärkeimpänä tapana antaa tukea päivittäisessä työssä koettiin erilaiset koulutukset, ryhmäaika sekä infotilaisuudet ajankohtaisista asioista. Kaikista kommentteista 36 % liittyi edellä mainittuihin mikä on merkittävä määrä. Kommentteja tuli tasapuolisesti jokaiselta ryhmältä, joten tulokset kertovat, että koulutuksia sekä infotilaisuuksia pidetään merkittävinä vaikuttajina palvelun laatuun ja niitä pidetään arvossa.

Toisena hyvin merkittävänä asiana pidettiin esimiehen luottamusta alaisiinsa, sekä esimiehen tukea haastavissa asiakastilanteissa. Kaikista kommentteista 28 % liittyi edellä mainittuihin ja kommentteja tuli tasaisesti eri ryhmiltä. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että haastatteluihin osallistuneet kokevat molemminpuolisen luottamuksen todella tärkeäksi ja osaavat arvostaa esimiehen luottamusta.

Kolmantena tapana tukea henkilöstöä toteuttamaan arvoa erottui merkittävästi kuukausittaisten yhteistapaamisten ja kummiluurien rooli. Jälleen samat asiat tulivat esille jokaisessa keskusteluryhmässä ja 26 % kaikista kommenteista liittyi yhteistapaamisten tärkeyteen. Tästä voidaan päätellä henkilöstön kokevan, että yhteistapaamisia pidetään todella tärkeänä tukena ja yhteistapaamisissa saatavan valmennuksen avulla voidaan parantaa palvelun laatua.

Lisäksi kommentteja tuli suorasta positiivisesta palautteesta esimiehiltä, 8 % kaikista kommenteista liittyi palautteeseen. Kaikissa ryhmissä ei tullut esille positiivisen palautteen tärkeys. Hajanaisia kommentteja tuli myös henkilökohtaisesta huomioimisesta (2 %), sekä korkeista tavoitteista motivoivana tekijänä (2 %). Tästä voidaan vetää johtopäätös, että henkilöstö kokee palautteen olevan tärkeää ja parantavan työmotivaatiota, sekä palvelun laatua.



**Kuvio 4.** Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa, arvo 1.

### 5.1.2. Ihanteellinen tilanne arvon toteuttamiselle

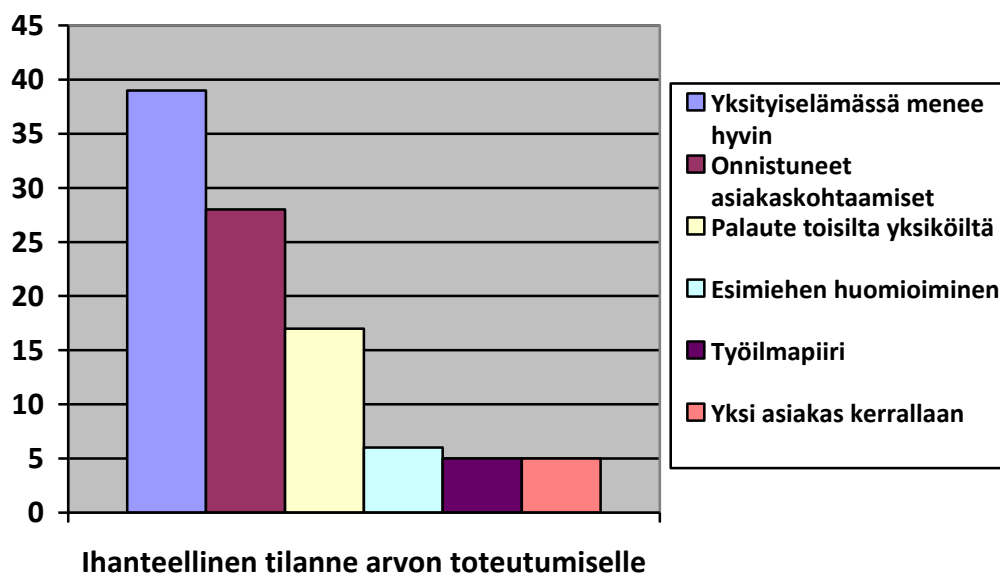
Eniten keskusteluissa tuli esille yksityiselämän vaikutus arvon toteutumiselle. Kaikista kommentteista 39 % liittyi siihen, että yksityiselämä sekä työelämä tukevat tiiviisti toisiaan niin hyvässä kuin pahassa. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö pitää ihanteellisena tilanteena sitä, että yksityiselämässä menee hyvin, mikä heijastuu myös positiivisella tavalla asiakaspalveluun.

Toisena selkeästi keskustelua herättäneenä vaikuttajana olivat onnistuneet asiakaskohtaukset, sekä suora positiivinen palaute asiakkailta. Kaikista kommentteista 28 % liittyi suoraan palautteeseen. Kommentteja tuli tasaisesti jokaisesta ryhmästä. Voidaan siis todeta, että henkilöstö kokee hyvän palvelun ruokkivan hyvää palvelua, mikä kasvattaa motivaatiota tuleviin asiakaskohtauksiin.

Kolmantena 17 %:lla joukosta erottui palaute muista yksiköistä. Kommentteja tuli noin puolelta ryhmistä. Keskustelijat pitivät ihanteellisena tilanteena sitä, kun asiakas on siirretty eteenpäin ja asian hoiduttua toisessa yksikössä on lähetetty palautetta ja kerrottu miten tilanne saatiin käsiteltyä. Tästä voidaan päätellä, että yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa pidetään arvossa ja asiakkaan ”kohtalosta” välitetään.

Hajanaisia kommentteja tuli myös esimiehen huomioimisesta (6 %), esimerkkinä käytettiin kiireessä kahvihuoneen pöydälle ilmestyneitä hedelmiä jne. Lisäksi tuli esille hyvä työilmapiiri (5 %). Voidaan siis päätellä, että hyvä työilmapiiri edesauttaa onnistuneita asiakaskohtauksia, vaikkakaan kommentteja siihen liittyen ei tullut paljoa. Muutamia kommentteja (5 %) tuli myös siitä, että kiireisissäkin tilanteissa olisi ihanteellista, jos kaikki työntekijät pystyisivät hoitamaan yhden asiakkaan kerrallaan.





**Kuvio 5.** Ihanteellinen tilanne arvon toteutumiselle, arvo 1.

### 5.1.3. Oman toiminnan vaikutus arvon toteutumiseen

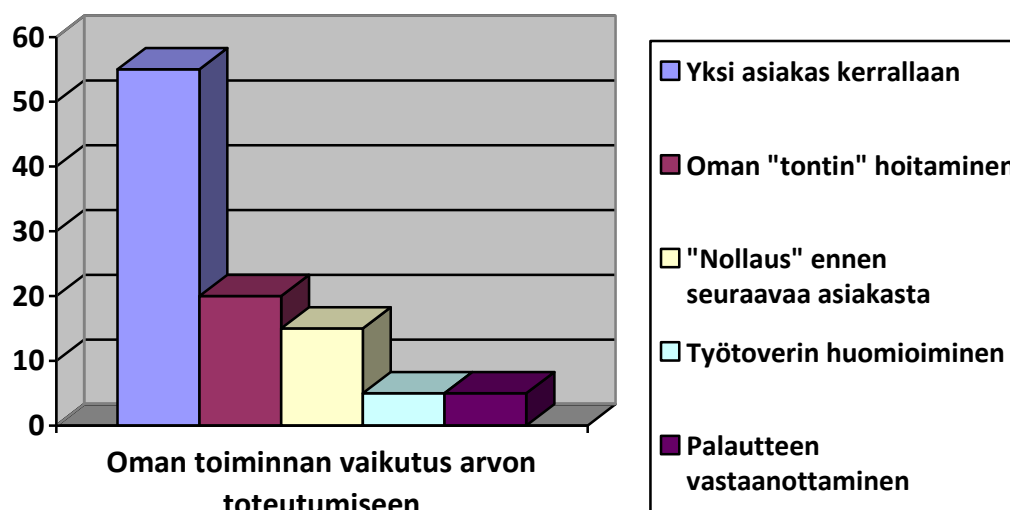
Jokaisessa ryhmässä nousi merkittävästi esille se, että vaikka olisi kuinka kiire, tulisi aina hoitaa yksi asiakas kerrallaan. Kommenteista 55 % liittyi kiireen tuntuun ja kommentteja tuli tasaisesti jokaisesta ryhmästä. Tuloksista voidaan päätellä, että henkilöstö pitää palvelun laatua tärkeänä ja haluaa tehdä parhaansa jokaisen asiakkaan kanssa.

Toisena esille nousi vastuun kantaminen omasta työstään ja ”oman tontin” hoitaminen kunnialla. 20 % kaikista kommentteista liittyi vastuun kantamiseen omista työtehtävistään ja kommentteja tuli tasaisesti joka ryhmästä. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö on vastuuntuntoista ja odottaa sitä myös muilta, jotta saatavuus ja palvelun laatu pysyisivät hyvinä ja välttyttäisiin turhalta työltä.

Kaikista kommentteista 15 % koski työssäjaksamista. Kommentteja tuli jälleen tasaisesti ryhmittäin ja henkilöstö toi esille sen, että kiireenkin keskellä on hyvä pitää hiuksen hieno hengähdystauko ja ”nollaus” ennen kuin ottaa seuraavan puhelun. Kommenttejen perusteella voidaan päätellä, että henkilöstö kokee

pystyvän keskittymään paremmin jokaiseen asiakkaaseen, kun asiakkaita ei oteta liukuhihnalta.

Hajanaisia kommentteja tuli myös työtovereiden huomioimisesta (5 %), joissa painotettiin olemaan reilu työkaveria kohtaan ja kertomaan suoraan, jos on esimerkiksi huono päivä. Tämä kertoo siitä, työilmapiiristä välitetään. Lisäksi kommentoitiin henkilöstön tapaa vastaanottaa palautetta. Kaikista kommenteista 5 % käsitteli edellä mainittua ja kommenteissa haluttiin painottaa sitä, että jokaisen tulisi pystyä suhtautumaan saamaansa palautteeseen rakentavasti. Vaikka kommentteja tuli hajanaisesti, voidaan niistä päätellä, että palautteen saamista ja henkilöstön suhtautumista palautteeseen pidetään tärkeänä.



**Kuvio 6.** Oman toiminnan vaikutus, arvo 1.

#### 5.1.4. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?

Tähän kysymykseen liittyen huomattavasti eniten (34 %) kommentteja herätti tavoitteet, jotka koettiin ristiriitaisina. Suurimmaksi osaksi keskusteluissa tuli esille, että tavoitteet koetaan vaatimuksina. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstöllä ei ole selkeätä kuvaa siitä, mitä tavoitteilla tarkoitetaan ja mitä tavoitteiden avulla halutaan saavuttaa (hyvät myyntitulokset / hyvä saatavuus / asiakastytyväisyys).

Toisena keskeisenä aiheena ja esteenä arvon toteutumiselle pidettiin kovaa kiirettä ja pitkiä jonoja. Kaikista kommentteista 18 % liittyi kiireeseen ja jonotilanteiden luomaan paineen tuntuun. Kommentteja tuli tasaisesti joka ryhmästä ja tästä voidaan päätellä että kiire vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja työhyvinvointiin, mikä saattaa näkyä palvelun laadussa.

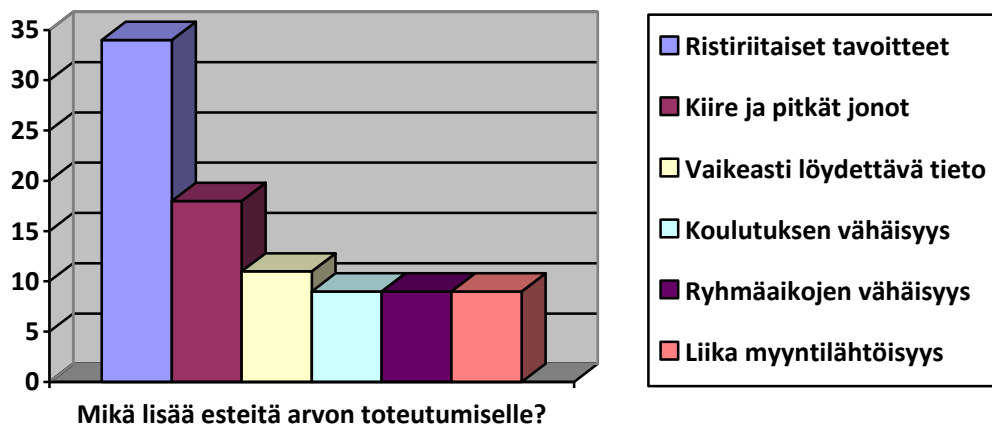
Kolmanneksi eniten kommentoitiin tiipoittaista ja vaikeasti löydettävää tietoa. Kaikista kommentteista 11 % käsitteli edellä mainittua. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että henkilöstö kokee tiedon saamisen hankalaksi. Kommenttien mukaan tietoa tulee liikaa eri kanavista, joihin henkilöstöllä ei ole työpäivän aikana mahdollista perehtyä. Tämä lisää riskiä, että asiakas saa väärää tietoa ja palvelun laatu kärsii.

Tasapuolisesti kommentteja ( jokaisesta 9 %) keskusteluissa tuli liian vähäisestä koulutuksesta, liian vähäisestä ryhmäajasta, sekä liiasta myyntilähtöisyydestä. Luvuista voidaan päätellä, että henkilöstö kokee tarvitsevansa enemmän opiskeluaikaa. Tämä pätee erityisesti erikoisosaajiin, joilta kommentteja tuli eniten. Ryhmäaikoja ollaan jouduttu perumaan kiireen vuoksi ja tutkimustuloksista voidaan päätellä, että henkilöstö pitää ryhmän omaa aikaa todella tärkeänä etenkin kiireen keskellä ja peruuntumiset vaikuttavat työmotivaatioon. Kommentit liiasta myyntilähtöisyydestä voivat osaltaan heijastua siitä, että henkilöstö kokee tavoitteet ristiriitaisiksi, sekä palkitsemisen liian kilpailulähtöisesti.

Hajanaisia kommentteja tuli ”liukuhihnopalvelusta” (4 %), josta voidaan päätellä että henkilöstö haluaa palvella asiakasta hyvin, eikä välittää kiireen tuntua asiakaskontakteihin.

Lisäksi kommentoitiin varttien peruuntumisia (2 %), joka kertoo siitä, että infotilaisuuksia pidetään melko tärkeinä tiedonsaantilähteinä asiakaskokemusten näkökulmasta. Hajanaisia kommentteja keräsi myös vastuualueiden liiallinen jako ja se, että kun työtehtäviä rajataan liikaa osaamisesta huolimatta, saattavat tietyt henkilöt ruuhkautua liikaa ja muita pyydetään avuksi vasta kun asia on odottanut jo useamman päivän. Kommentteja edellä mainitusta tuli 4 %, mistä voidaan

päätellä, että henkilöstö olisi valmis laajentamaan työtehtäviään asiakaspalvelun ja saatavuuden parantamiseksi, mutta kokee turhautuneisuutta siitä, että joutuu hoitamaan asiakkaita joiden asia on joutunut odottamaan pidempään kuin olisi tarvinnut.



**Kuvio 7.** Esteitä arvon toteutumiselle, arvo 1.

### 5.1.5. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?

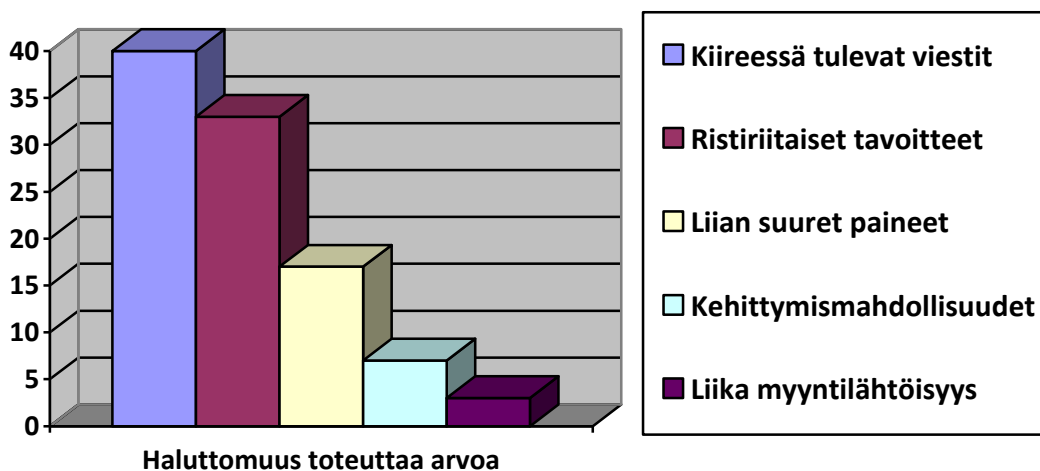
Suurimpana haluttomuutta lisäävänä tekijänä kommentoitiin kiireessä tulevia viestejä. Kaikista kommenteista 40 % liittyi viesteihin jotka tulevat sähköpostitse tai messengerin kautta kiireisinä hetkinä. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö kokee viestien aiheuttavan negatiivista painetta työn tekoon, joka saattaa vaikuttaa palvelun onnistumiseen asiakastilanteessa.

Seuraavana merkittävänä, haluttomuutta lisäävänä tekijänä nousi esille ristiriitaiset tavoitteet. Kaikista haluttomuuteen liittyvistä kommenteista 33 % koski tavoitteita. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö kaipaa selkeyttä tavoitteisiin, niiden merkitykseen, sekä päämääriin, jotta palvelu olisi mahdollisimman asiakaslähtöistä ja henkilöstöllä olisi mahdollisuus onnistumisiin.

Seuraavana massasta erottui liian suuret paineet työpaikalla. Kaikista kommenteista 17 % koski lisääntyvää painetta. Tästä voidaan vetää johtopäätös,

että henkilöstö kokee kokonaisuuden (kiire, tavoitteet, viestintä, jne.) työympäristössä jonkin verran paineita kasvattaviksi tekijöiksi, minkä voi olettaa vaikuttavan negatiivisesti palvelun laatuun.

Hajanaisia kommentteja tuli vähäisestä koulutuksesta ja kehittymismahdollisuuksista (7 %). Erityisesti kommentteja tuli erikoisosaajien kohdalla. Lisäksi kommentteja tuli liiasta myyntilähtöisyydestä (3 %). Näistä luvuista voidaan päätellä, että henkilöstöllä on halu kehittyä ja oppia työssään jatkuvasti, jotta he yltäisivät vielä parempiin asiakaskokemuksiin. Lisäksi esille tässäkin yhteydessä tavoitteet, jotka koetaan ristiriitaisiksi asiakaspalvelun laatuun nähden.



**Kuvio 8.** Haluttomuus toteuttaa arvoa, arvo 1.

## 5.2. Henkilöstö – Yrityksemme voimavara!

*”Yritys tiedostaa, että tärkeintä ovat ihmiset ja haluaa antaa henkilöstöllensä mahdollisuuden tehdä tuloksellista työtä ja kasvaa. Pyrkimys on kannustaa aloitteellisuuteen ja oikea-aikaiseen toimintaan arvioiden yksilösuorituksia rehellisesti ja tasapuolisesti.” (lähde: toimeksiantajalta saatu materiaali)*

### 5.2.1. Esimiehen tuki, arvo 2

Esimiehen tuen osalta eniten kommentteja tuli positiivisesta palautteesta (21 %), sekä ryhmän sisäisestä palkitsemisesta (21 %). Voidaan siis päätellä, että

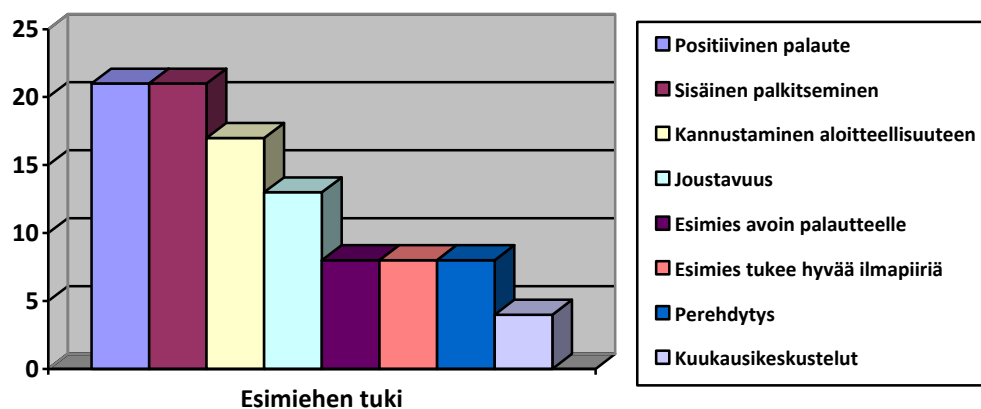
positiivista palautetta arvostetaan ja se edistää hyvää yhteistyötä, sekä hyvää ryhmähenkeä. Lisäksi voidaan päätellä, että esimieheltä tulevaa suoraa, henkilökohtaista palkitsemista onnistumisista pidetään tärkeänä ja se motivoi jatkuvaan hyvään tiimityöskentelyyn, sekä parantaa työmotivaatiota. Kommentteja ei tullut kuitenkaan kaikilta ryhmiltä, joten tästä voidaan päätellä että joissakin määrin palkitseminen on hyvin ryhmäkohtaista.

Seuraavaksi eniten kommentteja tuli esimiehen kannustamisesta aloitteellisuuteen (17 %). Kommentteja tuli lähinnä ryhmistä, joissa työskentelee erikoisosaajia. Tämä kertoo siitä, että erityisesti erikoisosaajat kokevat, että heidän ideansa ja kehitysehdotuksensa otetaan hyvin vastaan.

Kommenteista 13 % liittyi joustavuuteen. Näitä kommentteja ei tullut tasaisesti jokaiselta ryhmältä, vaan lähinnä erikoisosaajilta. Tästä voidaan päätellä, että erityisesti erikoisosaajat arvostavat esimiehensä panosta yrittää pitää työnteko mahdollisimman joustavana.

Esimiehen tukeen liittyen kommentoitiin myös esimiehen avoimuutta palautteelle. Kaikista kommenteista 8 % liittyi esimiehen kykyyn ottaa palautetta vastaan. Saman verran kommentteja (8 %) kertyi esimiehen tuesta hyvän ilmapiirin luoja. Myös uuden työntekijän perehdytys keräsi kommentteja 8 %. Uudemmat työntekijät pitivät perehdytystä parhaana tukena esimieheltä. Kommentit olivat hajanaisia, eikä niitä tullut kaikilta ryhmiltä. Kommenttejen määristä voidaan päätellä, että henkilöstö ei välttämättä ajattele esimiehen roolia tämän arvon kohdalla kovinkaan syvällisesti. Perehdytykseen liittyviä kommentteja kertyi vähäisesti sen vuoksi, että suurin osa haastateltavista henkilöistä oli työskennelleet yrityksessä jo pidempään.

Kuukausikeskusteluista tuli myös hajanaisia kommentteja. Keskustelijoista 4 % koki, että kuukausikeskustelut edistävät arvon toteutumista päivittäisessä työssä. Tästä voidaan päätellä, että kuukausikeskusteluja ei välttämättä ajatella tiimityötä ja urapolkua edistävänä tapahtumana, vaan ne mielletään enemmänkin omien tulosten ja onnistumisten seurantana, kuten ensimmäisen arvon kohdalla tuli esille.



**Kuvio 9.** Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa, arvo 2.

### 5.2.2. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?

Suurimpana esteenä arvon toteutumiselle koettiin koulutusmahdollisuudet Vaasassa. Kaikista ryhmistä tuli tasapuolisesti kommentteja koulutusmahdollisuuksiin liittyen (34 %). Erityisesti esille nousi eri alueiden epätasa-arvo koulutusmahdollisuuksien suhteen. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstön mielestä huonoina pidetyt koulutusmahdollisuudet haittaavat arvon toteutumista päivittäisessä työssä ja henkilöstö olisi motivoitunutta saamaan enemmän koulutusta, sekä kehittämään itseään päivittäisessä työssä.

Toisena merkittävästi esiin nousseena esteenä (21 %) koettiin työhyvinvointi ja kiireestä johtuvat paineet. Myös tähän aiheeseen liittyen kommentointi oli tasaista ryhmien välillä, josta voidaan päätellä, että aihe koskettaa henkilöstöä ja henkilöstö kaipaisi työhyvinvointiin panostamista.

Kolmantena prosentuaalisesti nousi esille liika kilpaileminen työntekijöiden välillä (15 %). Kommenteista voi tulkita, että henkilöstö kokee kilpailun liian myyntilähtöisinä, eivätkä osana palkitsemisjärjestelmää.

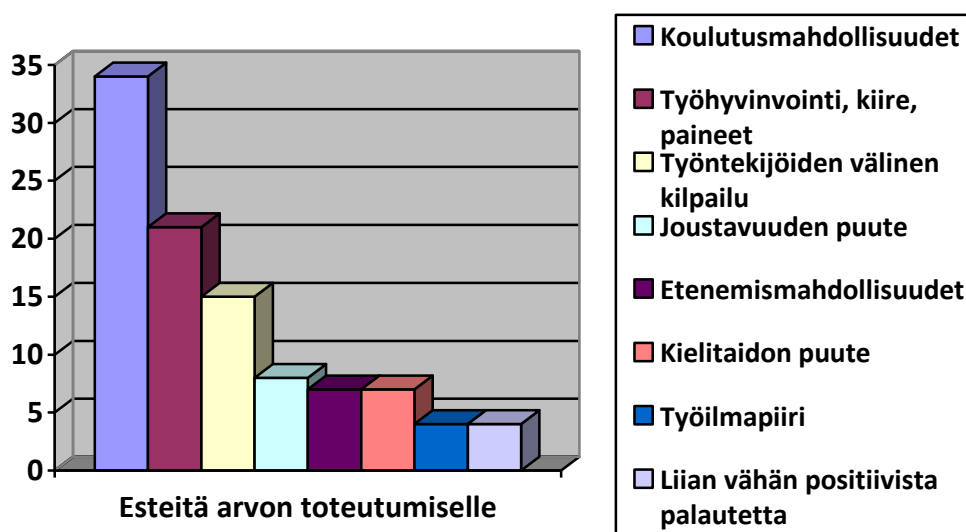
8 % kommenteista käsitteli joustavuuden puutetta. Tämä tuli erityisesti esille työn ohella opiskelevien henkilöiden kommenteista. Kommenteista voidaan päätellä,

että työntekijöillä on ollut alun alkaen joustavampi kuva ja todellisuus on tullut heille yllätyksenä.

Myös etenemismahdollisuudet Vaasan alueella aiheuttivat jonkin verran keskustelua (7 %). Kommenteissa oli sama sävy kuin koulutusmahdollisuuksienkin osalta, eli eri alueita pidetään epätasa-arvoisina etenemismahdollisuuksia ajatellen. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että sijainnin ja välimatkojen koetaan olevan jonkin näköinen este arvon toteutumiseksi.

Kielitaidon puutetta komentoitiin myös muutamassa ryhmässä (7 %). Kommenteista voidaan päätellä, että kielitaidon puuttuminen vaikuttaa jonkin verran arvon toteutumiseen. Etenkin yhteistyö muiden yksiköiden kanssa herätti keskustelua.

Hajanaisia kommentteja tuli myös huonosta työilmapiiristä (4 %), sekä siitä, että henkilöstö saa liian vähän suoraa, positiivista palautetta (4 %). Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö arvostaa saamaansa palautetta ja sen voidaan olettaa vaikuttavan myös positiivisesti työilmapiiriin.



**Kuvio 10.** Esteitä arvon toteutumiseksi, arvo 2.



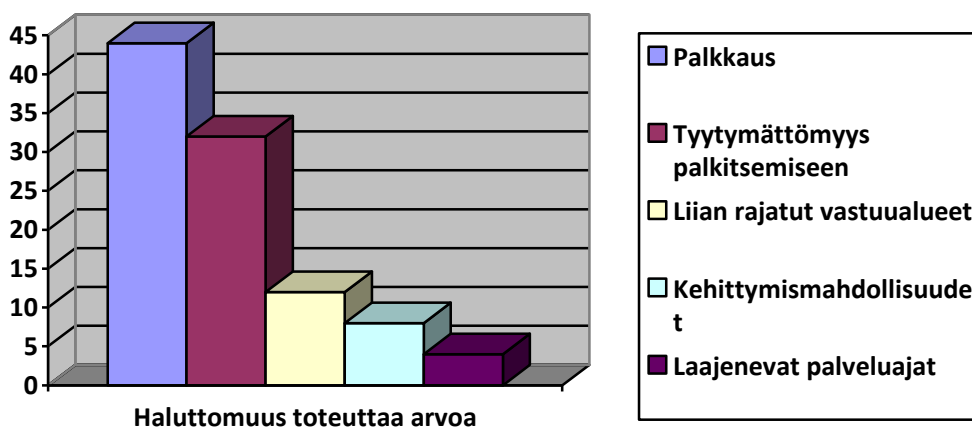
### 5.2.3. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?

Selkeästi suurimpana haluttomuutta lisäävänä tekijänä koettiin palkkaus suhteessa vastuuseen ja työtehtävien vaativuuteen. Kaikista kommentteista 44 % liittyi siihen, että palkka koettiin liian pieneksi, mikä saattaa kommenttien perusteella vaikuttaa arvon toteutumiseen esimerkiksi haluttomuutena kouluttautua vaativampiin työtehtäviin.

Toisena alueena joukosta erottui tyytymättömyys palkitsemiseen. 32 % kommentteista liittyi palkitsemiseen, josta voidaan päätellä, että henkilöstö kaipaa enemmän konkreettista palkitsemista ja kokee, että yrityksessä palkitseminen tulee liikaa erilaisten kilpailujen kautta.

Kolmanneksi eniten keskustelua herätti liika vastuualueiden rajaus. 12 % kommentteista liittyivät siihen, että vastuualueita on henkilöstön mielestä rajattu liikaa, jolloin tietyt henkilöt kuormittuvat ja toisia pyydetään apuun vasta kun asioiden hoito on myöhässä. Tästä voidaan päätellä, että vastuualueiden rajaus saattaa lisätä tunnetta siitä, että arvo ei toteudu ja vaikutukset saattavat näkyä myös muiden arvojen toteutumisessa (esim. asiakkaan odotusten ylittäminen).

Eri ryhmistä tuli hajanaisia kommentteja myös kehittymismahdollisuuksiin (8 %), sekä laajeneviin palveluaikoihin (4 %) liittyen. Haluttomuutta kehittymiseen saattaa selittää aiemmin esille tullut sijaintikysymys, eli voidaan päätellä, että jos henkilö on rakentanut elämänsä tietylle paikkakunnalle, ei olla valmiita miettimään esimerkiksi muuttamista urakehityksen vuoksi. Laajenevista palveluajoista tulleet kommentit olivat hyvin hajanaisia, mutta niistä voidaan päätellä, että asia mietityttää henkilöstöä jonkin verran.



**Kuvio 11.** Haluttomuus toteuttaa arvoa, arvo 2.

### 5.3. Yhdessä me pystymme!

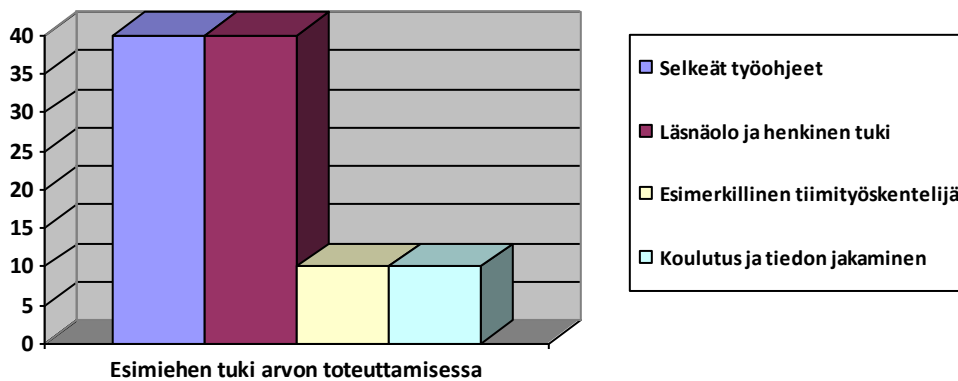
*”Yritys luo arvoa tiiminä ja pyrkii tekemään työtä yhdessä yli organisaatorajojen. Yritys pyrkii osoittamaan luottamusta ja edellyttää henkilöstöltään vastuuntuntoa. Yrityksen säännöt ja ohjeistukset ovat selkeitä ja toteuttamiskelpoisia.” (lähde: toimeksiantajalta saatu materiaali)*

#### 5.3.1. Esimiehen tuki, arvo 3

Esimiehen tavasta tukea arvon toteutumisessa nousi esille selkeät työohjeet (40 %), josta voidaan päätellä, että henkilöstö kokee hyvien ohjeistusten edesauttavan onnistunutta tiimityötä.

Esimiehen läsnäolo ja henkinen tuki kattoi 40 % kaikista aiheeseen liittyvistä kommentteista, joten henkilöstö kokee esimiehen läsnäolon tärkeänä osana tiimin sisäistä toimivuutta. Kommentteja tuli myös selän takana seisomisesta hankalissa asiakastilanteissa, joissa esimiehen tukea pidetään tärkeänä.

Esille nousi myös yhteneviä kommentteja siitä, että esimies voi tukea ryhmäänsä toimimalla hyvänä esimerkkinä tiimityöskentelyssä (10 %). Lisäksi tärkeänä (10 %) pidettiin tiedon jakamista ja kouluttamista, jotta kaikilla työntekijöillä olisi ajantasaista tietoa. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että henkilöstö kokee informaation kulun vaikuttavan verkostojen väliseen kommunikointiin ja yhteistyöhön.



**Kuvio 12.** Esimiehen tuki arvon toteuttamisessa, arvo 3.

### 5.3.2. Oman toiminnan vaikutus arvon toteutumiseen

Eniten keskustelua ja kommentteja syntyi toisten auttamisesta tarvittaessa (32 %). Tämä kertoo siitä, että henkilöstö kokee työtovereiden auttamisen edistävän hyvää tiimihenkeä.

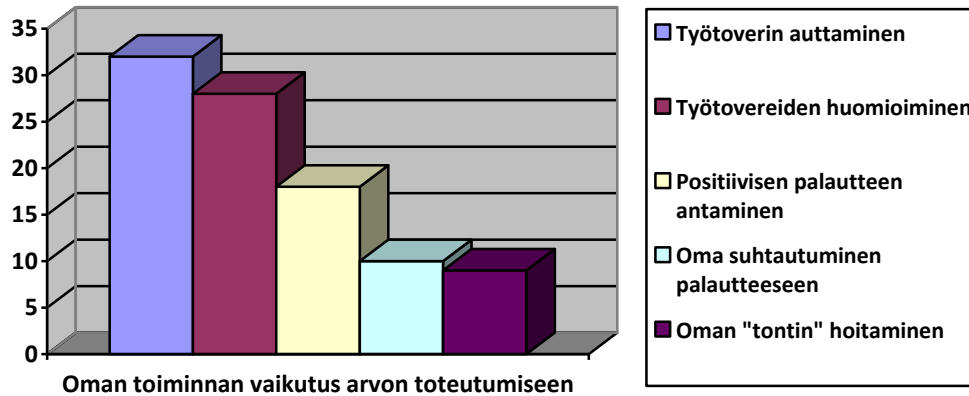
Toisena merkittävästi esille nousseena asiana oli työtovereiden huomioiminen niin omassa tiimissä, kuin muissakin verkostoissa (28 %). Tästä voidaan päätellä, että henkilöstön mielestä työtovereiden huomioiminen, sekä tarvittavan tiedon jakaminen edistää hyvää tiimityöskentelyä ja eri verkostojen yhteistyötä.

Kolmanneksi eniten kommentoitiin positiivisen palautteen antamista niin omille työtovereille, kuin muissakin yksiköissä toimiville kollegoille (18 %). Tämän perusteella voidaan ajatella, että henkilöstö kokee positiivisen palautteen antamisen edistävän hyvää henkeä ja parantavan yhteistyötä.

Hajanaisia kommentteja eri ryhmistä tuli myös positiivisesta suhtautumisesta negatiiviseen viestintään, sekä palautteeseen (10 %). Tämän mukaan henkilöstö ajattelee jonkin verran omaa suhtautumistaan saamaansa palautteeseen - aiheettomaankin. Positiivisella suhtautumisella uskotaan olevan hyvä vaikutus negatiiviseenkin tapaan viestiä.

Hajanaisia kommentteja eri ryhmistä tuli myös vastuun kantamisesta ja oman ”tontin” hoitamisesta (9 %). Henkilöstön voidaan ajatella kokevan, että jos

jokainen hoitaa oman työnsä tunnollisesti ja mahdollisimman perusteellisesti, on tiimityöskentely helpompaa niin oman ryhmän, kuin muidenkin yksiköiden kanssa.



**Kuvio 13.** Oman toiminnan vaikutus, arvo 3.

### 5.3.3. Mikä lisää esteitä arvon toteutumiselle?

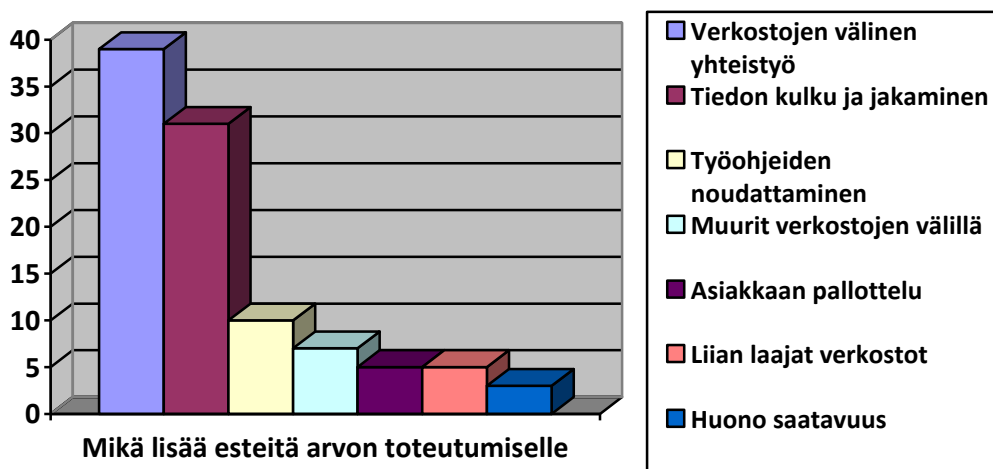
Eniten keskustelua ja kommentteja nousi esille yhteistyöstä eri verkostojen kanssa. Kaikista kommentteista 39 % liittyi verkostojen väliseen yhteistyöhön. Tästä voidaan päätellä että henkilöstö kokee yhteistyössä olevan paljon parantamisen varaa. Kommentteja tuli tasaisesti jokaiselta ryhmältä.

Toiseksi eniten kommentoitiin tiedon kulkua ja jakamista. Kaikista kommentteista 31 % liittyi tiedon kulkuun niin omassa yksikössä, kuin eri verkostojen välillä. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että henkilöstö kokee tiedottamisen ja tiedon jakamisen hankalaksi. Kommentteja tuli tasaisesti jokaiselta ryhmältä.

Kolmanneksi eniten kommentoitiin työhöjden noudattamista. Kaikista kommentteista 10 % liittyi työhöjden noudattamiseen. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö kokee jonkin verran turhautumista siitä, että kaikki eivät noudata ohjeistuksia, mikä aiheuttaa paljon turhaa työtä. Kommentteja tuli noin puolelta ryhmistä.

Neljänneksi eniten kommentoitiin epäluottamusta ja muureja eri verkostojen välillä. Kommentteja tuli tasaisesti eri ryhmiltä, mutta ne eivät aiheuttaneet yhtä paljon keskustelua kuin moni muu aihe (7 %). Tästä voidaan kuitenkin päätellä, että asia koskettaa henkilöstöä ja yhteistyön parantamiseen pitäisi kiinnittää huomiota.

Hajanaisia kommentteja tuli myös asiakkaan ”pallottelusta” (5 %), liian laajoista verkostoista (5 %), sekä huonosta saatavuudesta (3 %). Kommentteja tuli satunnaisesti eri ryhmistä muiden asioiden sivulauseissa. Kommenteista voidaan vetää johtopäätös, että henkilöstö kokee laajojen verkostojen kanssa toimimisen toisinaan monimutkaiseksi, joka saattaa heijastua myös asiakkaalle. Huono saatavuus tuli esille tilanteissa, joissa puhelua siirretään, jolloin ruuhkatilanteissa asiakkaat joutuvat odottamaan palveluun pääsyä. Tämä korostui etenkin kielitaitoisen henkilöstön kohdalla. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö toivoisi enemmän kielitaitoista henkilökuntaa rekrytoitavan, jotta saatavuus paranisi.



**Kuvio 14.** Esteitä arvon toteutumiselle, arvo 3.

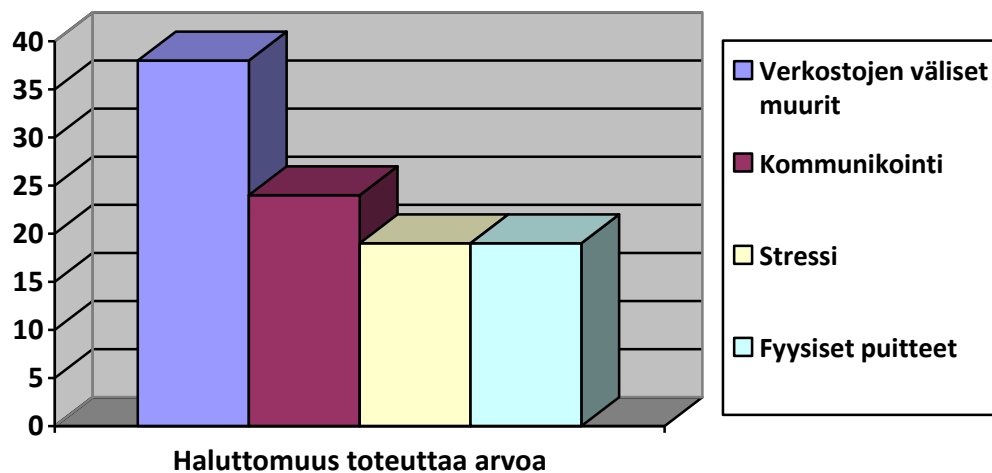
#### 5.3.4. Mikä lisää haluttomuutta toteuttaa arvoa?

Eniten keskusteluissa kommentoitiin muureja verkostojen välillä. 38 % kaikista kommenteista liittyi verkostojen välisiin muureihin ja siihen, että ei pystytä näkemään asioita toisten verkostojen näkökulmasta. Tästä voidaan päätellä, että

henkilöstö haluaisi muiden verkostojen ymmärtävän paremmin työtään ja haluaisi myös ymmärtää paremmin muiden tapaa työskennellä. Kommentteja tuli tasaisesti jokaiselta ryhmältä.

Seuraavaksi eniten kommentoitiin kommunikointia. 24 % kommenteista liittyi kommunikointiin niin oman yksikön sisällä, kuin muidenkin yksiköiden ja verkostojen kanssa. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstö kokee vääränlaisen kommunikoinnin ruokkivan huonoa ilmapiiriä ja tiimityöskentelyä.

Tasaisesti kommentteja tuli myös stressistä (19 %), sekä fyysisistä puitteista (19 %). Kommenttejen perusteella voidaan päätellä, että henkilöstö kokee ilmapiirin jokseenkin stressaavana mikä lisää negatiivista tapaa kommunikoida. Lisäksi voidaan päätellä, että henkilöstö kokee fyysiset puitteet väsymystä lisääväksi tekijäksi, joka omalta osaltaan saattaa vaikuttaa työilmapiiriin ja tapaan kommunikoida niin työtovereiden, kuin asiakkaidenkin kanssa.



**Kuvio 15.** Haluttomuus toteuttaa arvoa, arvo 3.

## **5.4. Tutkimuksen luotettavuus**

### **5.4.1. Realibiliteetti**

Vaikka perinteisten käsitteiden (validiteetti, reliabiliteetti) käyttämisen mahdollisuudesta laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaisia näkemyksiä, luotettavuuden parantamisen keinoista oltaneen tästä huolimatta suurimmaksi osaksi aika yksimielisiä: esimerkiksi tekstien analysoimisessa olisi hyvä pyrkiä tekemään perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia, haastatteluissa esitestaus ja harjoittelu lisäävät yleensä luotettavuutta. Nauhoittamisen voidaan ajatella lisäävän luotettavuutta, sillä tallenteiden avulla muutkin kuin tilanteessa läsnä ollut tutkija voivat analysoida aineistoa ja vertailla havaintojaan. (KvaliMOTV: Reliabiliteetti)

Tutkimusta tehtäessä ja haastattelutilanteita suunniteltaessa on otettu huomioon sosiaalisen tilanteen mahdolliset vaikutukset haastateltaviin, eli ryhmissä kaikki osallistujat olivat ”samalla viivalla” eikä joukossa ollut esimerkiksi esimiehiä, jotka olisivat saattaneet vaikuttaa haastattelutilanteeseen siten, että haastateltavat olisivat pyrkineet vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla.

Luotettavuutta pohdittaessa on mietitty miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. Haastattelutilanteisiin onnistuttiin luomaan luottavainen ilmapiiri ja osallistujat olivat omien sanojensa mukaan helpottuneita siitä, että heidän ajatuksillaan tutkimusaiheeseen liittyen on merkitystä. Haastatteluiden nauhoittamisen voidaan sanoa lisäävän tutkimustulosten luotettavuutta, koska nauhoituksesta johtuen kaikki tärkeä tieto on saatu talteen juuri sellaisena, kuin se on tullut haastatteluissa esiin.

### **5.4.2. Validiteetti**

Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita". Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä tai kysyy vääriä kysymyksiä. (KvaliMOTV: Validiteetti)

Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus oli oikea vaihtoehto tälle tutkimukselle, koska tarkoitus oli vastata tutkimuskysymyksiin, joihin kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät ole pystyneet vastaamaan. Ryhmähaastatteluiden ja apukysymysten suunnitteluun panostettiin paljon, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa, joka vastaisi tutkimuskysymykseen. Haastatteluihin panostettiin myös lähettämällä ennakkokysymykset ryhmäläisille, jotta he saisivat aikaa miettiä aihetta. Aineiston käsittelyssä ja analyysivaiheessa ei haluttu liikaa supistaa ja pilkkoa tärkeää tietoa, mikä lisää omalta osaltaan myös reliabiliteettiä.

Tutkimuksilla voidaan yleensä vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa ja juuri sen vuoksi haluttiin, että tieto tulisi mahdollisimman vääristymättömänä, sekä helppolukuisena esille jotta sen hyödyntäminen jatkossa olisi mahdollisimman helppoa.

#### **5.4.3. Aineiston kylläntyminen - saturaatio**

Aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa.

Eri ryhmien haastatteluista kerätyn materiaalin perusteella voidaan todeta, että keskusteluissa nostettiin esille paljon samoja asioita. Tästä voidaan vetää johtopäätös että aineisto on ollut riittävä, mikä lisää omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.



## 6. KEHITYS- JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

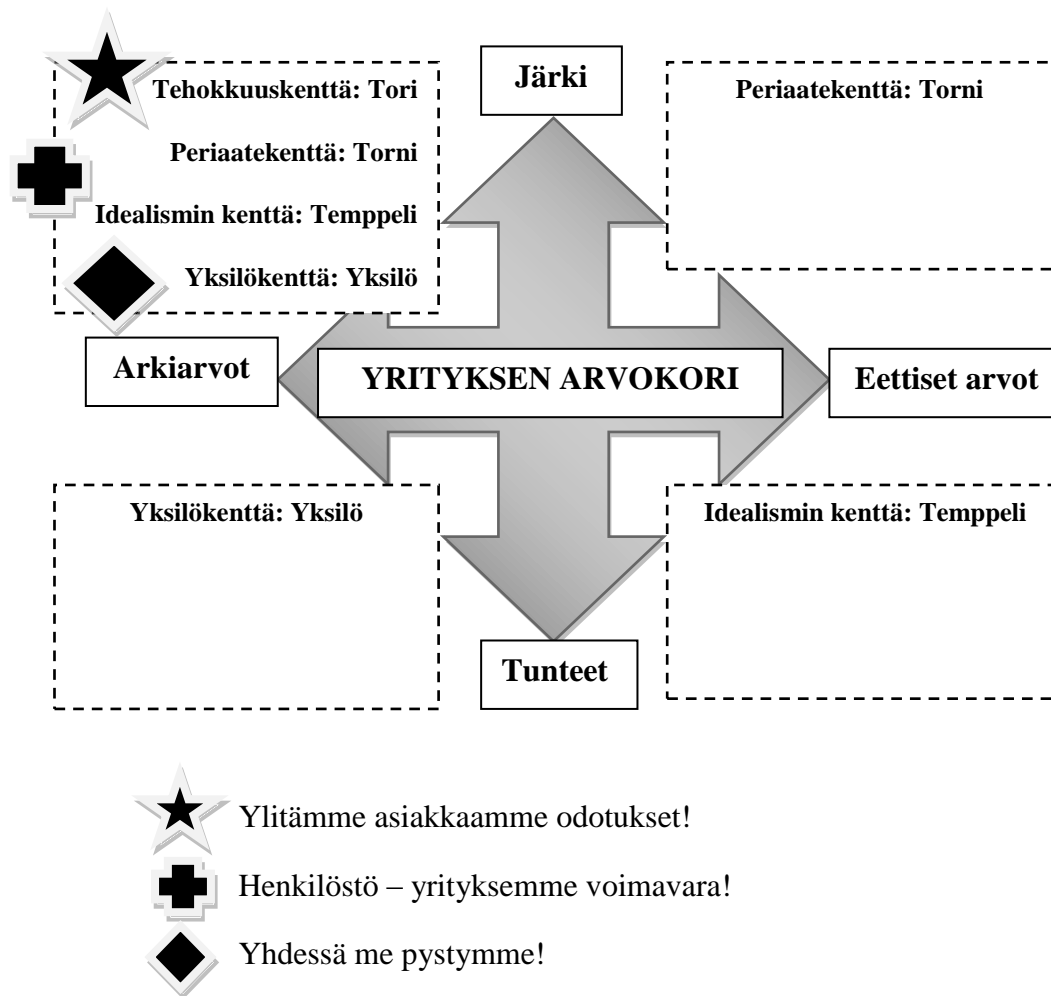
### 6.1. Yrityksen arvokori

Teoriaosiossa käsiteltiin arvojen neljää kenttää, jotka muodostavat yrityksen arvokorin. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksen arvojen toteutuminen sijoittuu käytännössä eniten Toriin, eli tehokkuuskenttään. Teorian pohjalta voidaan tulla siihen tulokseen, että yrityksessä on muodostunut *Torin* sisälle uusia kenttiä; periaatteen kenttä *Torni*, idealismin kenttä *Temppeli*, sekä *yksilökenttä*.

Tulosten perusteella henkilöstö kokee esimerkiksi, että yrityksessä painotetaan liikaa myyntilähtöisyyttä. Myynti, eli tuloksen teko on yrityksen kivijalka ja elinehto, mutta kuitenkin periaatteen kenttä on vahvana osana päivittäisessä työssä. Säännöt ja niiden noudattaminen ovat yrityksen sisällä hyvin tärkeitä asioita. Henkilöstölle myös luvataan periaatekentän tapaan asioita, mutta esimerkiksi palkitseminen koetaan usein myös myyntilähtöisenä, koska palkinnot tulevat usein myyntihenkisten kilpailujen kautta.

Tulosten perusteella voidaan myös todeta idealismin kentän olevan osa yrityksen arvokoria. Idealismin kentän voidaan myös osittain todeta olevan tehokkuuskentän sisällä, koska henkilöstö on tutkimuksessa tuonut esille muun muassa välittävänsä asiakkaasta ja asiakaspalvelun laadusta yli yrityksen asettamien tavoitteiden. Voidaan siis todeta, että vaikka työ olisikin tavoite- ja myyntilähtöistä, laittavat idealismin kentässä seisovat henkilöt asiakaslähtöisyyden tehokkuuden edelle.

Yksilökentän voidaan myös tutkimustulosten perusteella sanoa olevan tehokkuuskentän sisällä. Tutkimustuloksista selviää, että henkilöstö kokee, että heitä käsitellään massana ja heidän jokaisen tehokkuutta mitataan samoilla mittareilla. Jokainen henkilö on yksilö ja jokaisella on oma tapa toimia. Yksilökenttään kuuluvat vahvana osana tunteet, joten yksilöt tulisi ehdottomasti ottaa huomioon, koska tunnetilat ovat työilmapiirissä tarttuvia ja vaikuttavat suoraan työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin työpaikalla.



**Kuvio 16.** Yrityksen arvokori.

## 6.2. Ylitämme asiakkaamme odotukset vielä paremmin!

Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on palautejärjestelmän saattaminen toimivaksi. Yritykselle asiakkaan antama palaute on ensiarvoisen tärkeää, eikä sellaisella järjestelmällä ole suurta merkitystä, josta palautteita ei saada ulos. Tämän arvon kohdalla asiakkaan kokemukset ja mielipiteet palvelun laadusta ja toimivuudesta ovat ehdottoman tärkeitä jotta palvelua voidaan kehittää aina vain paremmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä toteuttaa osio, joka jäi tästä tutkimuksesta pois toimimattoman järjestelmän vuoksi. Asiakkailta tulleet palautteet voitaisiin ottaa esille kvartaaleittain ja tyypitellä ne yrityksen arvojen alle. Tällä tavoin pystyttäisiin tutkimaan asiakkaan näkökantaa arvojen toteutumisesta. Tutkimuksen tuloksia voitaisiin verrata aiemmin tehtyihin

kvantitatiivisiin-, esimerkiksi asiakas- ja työtyytyväisyystutkimuksiin, sekä myös tähän- ja mahdollisesti muihin kvalitatiivisesti toteutettuihin tutkimuksiin.

Yhtenä ideaalitulanteena arvon toteutumiselle pidettiin palautetta muilta yksiköiltä esimerkiksi hyvään yhteistyöhön ja onnistuneeseen palveluun liittyen. Palautetta tulee usein mutta se on harvemmin positiivista. Arvojohtamisen teoriassa käsitellään henkilöstön ja esimiehen yhteisymmärrystä arvoista, niiden merkityksestä ja sisällöstä. Sama pätee myös henkilöstön keskinäiseen ymmärrykseen eri verkostojen välillä. Esimiesten olisi hyvä kannustaa henkilöstöä antamaan positiivista palautetta sisäisesti. Tämä vaikuttaisi varmasti myös palvelun laatuun muissa verkostoissa, koska moni haastateltu henkilö koki, että niin asiakkaalta, kollegoilta, kuin esimieheltä tullut positiivinen palaute on vaikuttanut asiakaskohtamisiin myönteisesti. Myös sisäisen markkinoinnin teorian kautta voidaan ajatella, että positiivisen palautteen antaminen on ikään kuin arvon markkinointia sisäisesti. Tämä tukee myös erinomaisesti arvoa, joka liittyy tiimityöskentelyyn ja hyvään yhteishenkeen.

Suurena esteenä arvon toteutumiselle pidettiin ristiriitaisia tavoitteita. Tavoitteita olisi hyvä selkiyttää yhteistyössä henkilöstön kanssa ja miettiä tavoitteita pyrkimyksenä hyviin suorituksiin, jotta välttyttäisiin siltä, että henkilöstö kokee tavoitetason vaatimustasona ja paineita kasvattavana tekijänä.

Tiedon jakamista, jota pidettiin yhtenä esteenä arvon toteutumiselle, tulisi kehittää ja selkiyttää, jotta jokaisella olisi mahdollisuus pysyä ajan tasalla ajankohtaisista asioista. Useissa ryhmissä mietittiin, että olisi hyvä jos yrityksen sisäisiltä sivuilta löytyisi infosivusto, jota ylläpidettäisiin ja päivitetäisiin aktiivisesti aina kun tulee jotakin uutta, tärkeää tietoa. Koko henkilöstöllä voisi olla päivitysoikeus sivulle, joten sivuston ylläpitäminen hoituisi samalla vaivalla, kuin erillisten sähköpostien lähettäminen. Samalla vähentyisi sähköpostien kuormittuminen.

Jokaisella olisi hyvä olla mahdollisuus tutustua uuteen tietoon töihin tullessaan. Tämä korostuu sellaisten henkilöiden kohdalla, jotka ovat olleet useamman päivän poissa työpaikalta.

Tutkimuksessa tuli esille myös viestintä, erityisesti kiireisissä tilanteissa. Arvojohtamisen teoriassa on kyse siitä miten tulisi tehdä, eikä tarkoitus ole esittää kielteisiä määritteitä siitä mitä ei saa tehdä. Tutkimuksen mukaan henkilöstö kokee kiireessä saadut viestit negatiivisiksi, sekä paineita kasvattaviksi. Esimiesten olisi hyvä kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa esimerkiksi workshop siitä, millainen viestintä koettaisiin kannustavana ja motivoivana. Esimiesten olisi tärkeää selvittää oikea keino välittää henkilöstölle tieto kiireestä. Viesti voisi olla jokin ennalta sovittu, henkilöstön tiedossa oleva merkki, esimerkiksi sähköpostiin tuleva kukkanen tmv. joka herättäisi positiivisen mielikuvan.

### **6.3. Henkilöstö – vielä suurempi voimavara!**

Henkilöstö ei kokemustensa mukaan ollut täysin selvillä siitä, mitä kaikkea arvo pitää sisällään ja eri ryhmien haastatteluissa tuli kommentteja siitä, että tämä tutkimus on jopa hieman selkiyttänyt arvoa. Käsitys arvon sisällöstä oli vaihteleva. Kauppinen mainitsee arvojohtamisen teoriassa, että arvojen tiedostaminen on arvojohtamisen ensimmäinen askel. Arvojen tiedostamisen kautta myös mahdollisuuksien tunnistaminen, sekä arvopohjan tarpeellisuuden tiedostaminen tulevat olennaisiksi. Jotta henkilöstö pystyisi toteuttamaan arvoa parhaalla mahdollisella tavalla, olisi hyvä selkiyttää sen sisältöä esimerkiksi erilaisten workshoppien avulla. Henkilöstön tulisi tiedostaa arvon todellinen merkitys ja se mitä kaikkea arvo käytännössä pitää sisällään.

Kauppinen mainitsee arvojohtamisen teoriassa myös, että on hyvin olennaista, että arvot todella toteutuvat käytännössä, jotteivät ne ole vain korulauseita ja sanahelinää ja tuota henkilöstölle pettymyksiä. Muutosvastarinta voi muodostua yrityksen sisällä kovaksi, jos lupauksia ei pidetä.

Yhtenä epäkohtana arvon toteutumiseksi pidettiin palkitsemista ja haastatteluissa kommentoitiin sitä, että henkilöstö on joutunut pettymään palkitsemisen suhteen. Esimiehet voisivat yhdessä alaistensa kanssa miettiä ja ideoida toimivaa, ryhmäkohtaista palkitsemisjärjestelmää, joka olisi myös mahdollista toteuttaa käytännössä. Palkitsemista pidettiin kuitenkin yhtenä tärkeimmistä tuista

esimieheltä, joten työnantajan kannustusta todella arvostetaan. Yhteistyössä kehitetyn palkitsemisjärjestelmän avulla saataisiin parannettua arvon sisäistämistä ja sen toteutumista, sekä henkilöstö saataisiin tyytyväisemmäksi kun he voisivat omalla panoksellaan vaikuttaa arvon toteutumiseen.

Paljon kritiikkiä aiheutti palkitseminen erilaisten kilpailujen kautta, jota pidettiin liian myyntilähtöisenä. Suhtautumista voisi helpottaa se, että palkitsemiseen keskityttäisiin erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa henkilö olisi ylittänyt oman suoritustasonsa. Toimiva palkitsemisjärjestelmä saattaisi myös omalta osaltaan helpottaa tyytymättömyyttä palkkaukseen, jota pidettiin merkittävänä haluttomuutta lisäävänä tekijänä.

Workshopeja voitaisiin järjestää myös koulutustarpeisiin liittyen. Tällä tavoin yrityksessä voitaisiin selvittää minkälaiselle koulutukselle henkilöstö kokee tarvetta ja työnantaja voisi miettiä onko sitä käytännössä mahdollista toteuttaa. Tietoa löytyy valtavasti yksikön sisältä ja erityisesti jo urapolun loppupuolella työskentelevää henkilöstöä voitaisiin hyödyntää koulutuksissa, jolloin olisi mahdollista saada myös paljon hiljaista tietoa jaettua. myöskään maantieteelliset esteet eivät olisi tiellä tämän tyyppisessä järjestelyssä. Pidempään työskentelevät henkilöt kaipasivat tutkimuksen mukaan myös haasteita ja motivaatiota päivittäiseen työhönsä, joten kouluttaminen ja tiedon jakaminen hyödyttäisi niin yritystä, koulutettavia työntekijöitä, kuin kouluttajaa, joka saisi lisää motivaatiota omaan työhönsä. Tällä tavoin arvon toteutumista voisi vahvistaa arvon 2 osalta, mutta se tukisi myös arvoa 1, koska henkilöstöllä olisi mahdollisuus palvella asiakasta entistäkin vankemmalla tietopohjalla, sekä arvoa 3, eli koulutus nostattaisi yhteishenkeä, sekä parantaisi toimimista eri verkostojen kanssa.

Maantieteellisten rajoitteiden vuoksi voisi myös kehittää erilaisia puhelinluentoja, sekä etäopiskelumahdollisuuksia, joiden avulla Vaasan yksikössä päästäisiin lähemmäs samoja koulutusmahdollisuuksia kuin mitä esimerkiksi Helsingistä löytyy.

Työtyytyväisyyden parantamiseksi voitaisiin toteuttaa myös kvantitatiivinen tutkimus siitä, millaista virkistystoimintaa henkilöstö haluaisi. Keskusteluissa tuli

esiin tyytymättömyys TYKY-tapahtumia, sekä muuta virkistystoimintaa koskien, joten toimintaa olisi hyvä kehittää järjestelmällisesti. Kysely olisi helppo toteuttaa esimerkiksi nettilomakkeen avulla, johonka vastaaminen ei kestäisi kauan. Tutkimuksen avulla voitaisiin saada tietoa siitä, minkälaisia tapahtumia henkilöstö kaipaisi ja niiden toteuttamisen myötä voitaisiin saada työtyytyväisyys nousemaan. Oikeanlaisten tapahtumien suunnittelu saataisi edesauttaa myös nostamaan henkilöstön negatiivista kuvaa palkitsemisesta.

Työhyvinvointia voitaisiin lisätä myös tuomalla tiloihin esimerkiksi jumppakeppejä, jotta henkilöstö voisi esimerkiksi tauon aikana vetreyttää niskojaan.

#### **6.4. Yhdessä me pystymme paremmin!**

Eniten kehitettävää olisi tämän tutkimuksen mukaan eri verkostojen välisessä yhteistyössä. Useissa kommentteissa tuli esille se, että eri yksiköt eivät välttämättä tunne toistensa työtä ja toimintatapoja tarpeeksi hyvin, jolloin on myös hankalaa ajatella asioita toisten näkökulmasta. Yhtenä parannusehdotuksena haastatteluissa tuli esille ”lähettiläs” joka vierailisi muissa yksiköissä kertomassa oman yksikkönsä toiminnasta ja arkipäivästä. Henkilöstö kokee, että myös lisäämällä työnkiertoa voitaisiin saada eri yksiköiden välille suurempaa ymmärrystä ja parempaa yhteistyötä.

Yhtenä jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa myös kvalitatiivinen tutkimus eri yksiköihin, jonka avulla voitaisiin saada uutta tietoa siitä, kuinka yhteistyö oman yksikön kanssa sujuu toisten yksiköiden näkökulmasta ja minkälaiset tekijät saattavat olla esteenä arvon toteutumiselle. Tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi sähköpostitse avoimina kysymyksinä tai henkilökohtaisesti haastattelututkimuksena.

Sisäisen markkinoinnin teorian mukaan yrityksen sisäisiä asiakkaita tulisi kohdella samalla tavoin kuin ulkoisiakin asiakkaita. Tämän todetaan vaikuttavan merkittävästi organisaation sisäisiin suhteisiin. Jos kanssatyöntekijälle tarjotaan hidasta ja välinpitämätöntä palvelua ja tukea, kyky palvella yrityksen ”todellisia” asiakkaita kärsii pahan kolauksen. Tutkimuksen kautta saadun uuden tiedon avulla

voitaisiin selvittää kehittämismahdollisuuksia yksiköiden välisessä yhteistyössä ja yhteistyön parantumisella olisi sisäisen markkinoinnin teorian mukaan suuri vaikutus myös ulkoisiin markkinoihin. Tämä pätee niin sisäisiin arvoihin, kuin yrityksen tuottamiin palveluihin ja arvojen näkymiseen asiakasrajapinnassa.

## 7. LOPPUSANAT

Tutkimuksen tekeminen oli pitkä prosessi, johon mahtui paljon erilaisia vaiheita. Teorian tekeminen jo keväällä 2010 sai empirian tekemisen tuntumaan alkuun irralliselta, mutta haastattelujen edetessä ja analyysivaiheessa teoria tuki hyvin tutkimusongelmaa.

Tutkimustulosten myötä voisi todeta, että yrityksessä sisäistetään arvot ja niiden merkitys melko hyvin, joskin kehittämisenkin varaa löytyi. Tutkimustulokset eivät sinällään olleet yllättäviä jos niitä vertaa aiemmista tutkimuksista saatuihin tuloksiin. Tutkimuksen tavoite täyttyi, eli tutkimuksen avulla saatiin suoraa tietoa siitä, missä tilanteissa henkilöstö kokee esteitä arvojen toteutumiselle. Tämä tieto on työnantajalle ensiarvoisen tärkeää ja sen avulla pystytään miettimään uusia työkaluja, jotta arvot saataisiin entistäkin vahvemmaksi osaksi päivittäistä työtä. Tutkimusongelman määrittäminen onnistui siis hyvin ja tutkimuskysymyksiin saatiin paljon kaivattuja vastauksia.

Tutkimuksen tekeminen oli todella opettavaista. Oma tietämykseni ja ymmärrykseni organisaation arvojen suhteen kasvoi merkittävästi. Koen että arvot ovat yritykselle todellinen mahdollisuus ja kilpailuetu. Kun vielä palapelin kaikki palaset saadaan loksautamaan kohdalleen, ollaan oikealla tiellä kohti vahvempaa arvokulttuuria. Henkilöstö on yritykselle merkittävä voimavara ja henkilöstön ottaminen mukaan vahvistamaan yrityksen arvokulttuuria tuo varmasti paljon uusia ideoita ja innovaatioita.

Teoreettisen viitekehyksen kasaamisessa toi haastetta markkinoinnin näkökulman ottaminen osaksi teoriaa. Onnistuin kuitenkin soveltamaan sisäisen markkinoinnin teorioita tutkimukseen sopivalla tavalla. Yrityksessä arvoihin suhtaudutaan vakavasti ja sisäisen markkinoinnin näkökulma tukee arvojohtamisen teorioita vankasti. Yrityksen on mahdollista saavuttaa arvojen avulla entistäkin suurempia kilpailuetuja. Yhdessä hyvän johdon ja ammattitaitoisen henkilöstön kanssa se on mahdollista.



## LÄHDELUETTELO

Toimeksiantajalta saatu materiaali (ei julkinen)

Grönroos, Christian (1990): Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: Weilin + Göös

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari (1999): Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY

Kauppinen, Tero (2002): Arvojohtaminen. Helsinki: Otava

Lotti, Leila (1998): Markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: WSOY

The EFQM Excellence Model (1999): Arviointialue 1 – Johtajuus. Turku: Oy Benchmarking Ltd

Kansanen, Olli (2004): Esimies valmentajana. Helsinki: WSOY

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, KvaliMOTV [siteerattu 8.12.2010] saatavana internetissä: <URL:[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)>

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, KvaliMOTV [siteerattu 8.12.2010] saatavana internetissä: <URL:[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)>

Vehkaperä, Meri (2003): Jyväskylän yliopisto, tutkimusmenetelmät 2003 verkkokurssimateriaali [siteerattu 8.12.2010] saatavana internetissä: <URL:[http://www.jyu.fi/economics/ecampus/documents/vehkapera\\_laadullinen\\_021003.ppt#1](http://www.jyu.fi/economics/ecampus/documents/vehkapera_laadullinen_021003.ppt#1)>