

PALVELUN PARANTAMINEN TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN KIINTEISTÖPALVELUISSA

- TERVETULOA PALVELTAVAKSI

Petteri Tikkanen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2013

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä(t) TIKKANEN, Petteri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 3.6.2013
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PALVELUN PARANTAMINEN TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN KIINTEISTÖPALVELUISSA - TERVETULOJA PALVELTAVAKSI		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK		
Työn ohjaaja(t) LEPPÄNIEMI, Matti		
Toimeksiantaja(t) Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy / Tampereen ammattikorkeakoulu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään Tampereen ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuria sekä kiinteistöpalveluiden palvelukulttuurin kehittämistä korkeakoulun sisällä. Työn teoriaosuus koostuu toimintaympäristöstä ja sen muutoksesta, sisäisestä markkinoinnista ja palvelusta sekä Tampereen ammattikorkeakoulun palvelukulttuurista. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa palvelua ja palvelukulttuuria Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistöpalveluissa, tehdä kiinteistöpalveluiden tuottamia palveluita tunnetuksi, sekä löytää kiinteistöpalveluihin uusia ideoita palvelujen parantamiseksi. Tutkimuskysymykseksi muotoutui kysymys: Millä keinoilla kiinteistöpalvelut voivat parantaa omaa palveluaan? Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen.</p> <p>Tutkimus suoritettiin Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstölle keväällä 2013. Tutkimukseen osallistui seitsemän henkilöä. Lisäksi tutkimusaineistoa on kerätty osallistuvalla havainnoinnilla. Kokoukset ja palaverit on pidetty syksyllä 2011, keväällä 2012 ja syksyllä 2012. Tutkimuksen mukaan Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistöpalveluiden organisaatiokulttuuri hakee vielä paikkaansa ja organisaatiokulttuuri koettiin hyvin perinteiseksi ja ylhäältä johdetuksi. Osa tutkimuksen vastaajista koki toimintaympäristön myös positiivisena. Hyvä imago, erinomainen sijainti, vetovoimaiset koulutusohjelmat ja hyvä maine niin kotimaassa kuin ulkomailakin nousivat tutkimuksessa tärkeimmiksi menestystekijöiksi. Tutkimuksen vastaajat kokivat ongelmakohtiksi asioiden siirtelyn henkilöltä toiselle ja tiedon ristiriitaisuuden, vaikka osittain oltiin tyytyväisiä tiedonkulkuun. Palvelukulttuurin ja palveluiden kehittämistä kannattaa jatkaa edelleen. Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistöpalveluiden palveluita voidaan parantaa palvelukoulutuksella, kohdentamalla tieto oikeille henkilöille ja tarkentamalla tiedon sisältöä.</p> <p>Tämän hetken taloudellisessa tilanteessa oppilaitokset joutuvat miettimään entistä enemmän omaa kilpailukykyään ja pärjäämistään tulevaisuudessa. Tampereen ammattikorkeakoulun tahtotilana on olla uudistuva korkeakoulu. Tavoitteena on turvata koulutuksen hyvä laatu ja tehokkuus myös tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään korkeakoulun sisällä parempien palveluiden tuottamiseksi kiinteistöpalveluiden asiakkaille. Työn tuloksia voivat hyödyntää myös muut oppilaitokset, jotka haluavat parantaa omaa palvelukulttuuriaan ja palveluita.</p>		
Avainsanat (asiasanat): palvelu, palvelukulttuuri, organisaatiokulttuuri, palvelun kehittäminen		
Muut tiedot		

Author(s) TIKKANEN, Petteri	Type of publication Master's Thesis	Date 3.6.2013
	Pages 77	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title DEVELOPING THE SERVICE OF FACILITY SERVICES OF TAMPERE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES - WELCOME TO BE SERVED		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) LEPPÄNIEMI, Matti		
Assigned by Pirkanmaa University of Applied Sciences Ltd / Tampere University of Applied Sciences		
<p>Abstract</p> <p>This thesis discusses the organizational culture at Tampere University of Applied Sciences (TAMK) and developing the service culture of the facility services within the university. The theory section covers the operational environment and the changes in it, internal marketing and service, and the service culture at TAMK.</p> <p>The aim of the thesis was to improve the service and service culture in the TAMK facility services, to raise the general awareness of the services produced by the TAMK facility services, and to discover new ideas for improving the service and service culture. The research question was how the facility services can improve their own service, and the study conducted was qualitative.</p> <p>The data was collected from the personnel of TAMK in spring 2013. Seven people participated in the study. In addition, participant observation was used to gather data. The meetings were held in autumn 2011, spring 2012, and autumn 2012.</p> <p>According to the results, the organizational culture of the TAMK facility services is still being established, and it was considered very traditional and hierarchical. Some of the respondents also considered the culture positive. A good image, excellent location, attractive degree programs, and a good reputation in both Finland and abroad were listed as the most important factors for success. The problem spots indicated by the respondents included transferring matters from one employee to another and conflicting information, although the respondents were at least partly satisfied with informing. It is necessary to further continue developing the service culture and services.</p> <p>The TAMK facility services could be improved by offering service training, allocating information to the right people, and further defining the information content.</p> <p>In the present economic situation, universities are forced to increasingly consider their competitiveness in the future. TAMK is committed to being a developing university. The objective is to ensure the quality and effectiveness of education also in the future.</p> <p>The results of the study will be utilized within the university in order to produce better services for the customers of the facility services. Other universities and institutes willing to improve their service culture and services can also benefit from the results.</p>		
Keywords service, service culture, organisational culture, developing services		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS	4
2.1	Muutoksia Tampereen ammattikorkeakoulussa	4
2.2	Organisaatio- ja yrityskulttuuri	11
2.3	Organisaation kehittäminen ja muutos organisaatiossa	16
2.4	Menestys- ja kilpailukyky	21
3	SISÄINEN MARKKINOINTI	26
3.1	Palvelu ja henkilöstö kilpailukeinona	27
3.2	Sisäisen markkinoinnin keinot	28
3.2.1	Motivointi	28
3.2.2	Sitouttaminen	31
3.2.3	Rekrytointi	34
3.2.4	Kannustus	36
3.2.5	Sisäinen viestintä	38
4	PALVELU JA PALVELUKULTTUURI OPPILAITOKSESSA	43
4.1	Palvelu	44
4.2	Palveluiden osatekijät ja koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät	48
4.3	Palvelukulttuuri	50
4.4	Palvelukulttuurin ja palvelun laadun kehittäminen	52
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE JA TOTEUTTAMINEN	53
5.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	53
5.2	Luotettavuus- ja eettisyysarviointi	56
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET	57
7	POHDINTA	64
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	73

KUVIOT

KUVIO 1. Kiinteistöpalvelun yksiköt ennen muutosta	6
KUVIO 2. Esitys kiinteistöpalveluiden yksiköiden uudelleen järjestelyistä.....	6
KUVIO 3. Organisaatiokulttuurin rakenne (Mäkipeska, Niemelä 2005, 62).	13

TAULUKOT

TAULUKKO 1. 8-kenttäinen SWOT-analyysi	10
--	----

1 JOHDANTO

Tampereen ammattikorkeakoulu ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy yhdistyivät 1.1.2010. Muutosvaiheessa tehtiin paljon rakenteellisia muutoksia ja samassa yhteydessä haluttiin kehittää myös palvelukulttuuria. Yhtenä johtotähtenä oli henkilökunnan mukaan ottaminen mahdollisimman paljon muutoksen eri vaiheissa. Yhdistymisen aikana järjestettiin erilaisia tiedotustilaisuuksia koko henkilökunnalle ja opiskelijoille. Viestintäosasto oli aktiivisesti mukana heti muutoksen alkuvaiheessa. Se suunnitteli sarjakuvan, joka seurasi kahden opiskelijan elämää muutoksen aikana. Sarjakuva ilmestyi kerran kuukaudessa sisäisessä tiedotuskanavassa vuoden verran.

Muutoksesta on nyt kulunut kolme vuotta, ja paljon on saatu hyviä asioita aikaan. Vaikka aikaa on kulunut, vielä löytyy tehtävää ja kehitettävää esimerkiksi organisaatiokulttuurin kehittämiseksi. Muutoksen yhteydessä haluttiin parantaa palvelun laatua Tampereen ammattikorkeakoulussa. Kehittämiskohteena kolmen vuoden oppilaitoksen sisäisessä hankkeessa olivat fyysinen ympäristö, toiminnallinen ympäristö, sosiaalinen ympäristö ja taloudellinen ympäristö.

Halusin antaa oman panokseni kehittämistyössä ja olla mukana kehittämässä uutta ja menestyvää korkeakoulua. Minulle tarjoutui mahdollisuus omien opintojeni kautta tutustua kiinteistöpalvelujen toimintaan, palvelukulttuuriin ja niiden tuottamiin palveluihin. Samalla pääsin pois omalta mukavuusalueeltani, koska kiinteistöpalvelut eivät olleet minulle entuudestaan tuttu toimintaympäristö.

Työn teoriaosuudessa käsitellään kolmea laajaa asiaa, jotka ovat toimintaympäristö ja sen muutokset, sisäinen markkinointi ja palvelu sekä palvelukulttuuri oppilaitoksessa. Tämän hetken taloudellinen tilanne on ajanut myös oppilaitokset miettimään entistä enemmän omaa kilpailukykyään ja sitä, kuinka ne pärjäävät myös tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymykseksi muotoutui kysymys: **Millä keinoilla kiinteistöpalvelut voivat parantaa omaa palveluaan?**

Aineistoa kerättiin havainnoinnin ja kontrolloidun kyselyn avulla. Kohderyhmäksi rajattiin vain henkilökunta, koska se käyttää korkeakoulun kiinteistöpalveluiden palveluja pidemmän aikaa kuin esimerkiksi opiskelijat. Toivon, että tuloksista ja kehittämis ehdotuksista on hyötyä Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistöpalveluille ja siellä hyödynnetään tuloksia tulevaisuudessa paremman palvelukulttuurin ja palvelun tuottamiseksi.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS

2.1 Muutoksia Tampereen ammattikorkeakoulussa

Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) tarjoaa koulutusta noin 10 000 opiskelijalle seitsemällä koulutusalueella. TAMK toimii Tampereen lisäksi Ikaalisissa, Mänttä-Vilppulassa ja Virroilla (Tampereen ammattikorkeakoulu 2012). Tampereen ammattikorkeakoulun visio vuodelle 2019 on antaa menestymisen avaimet luomalla uutta ja kansainvälistä osaamista. Tampereen ammattikorkeakoulun toiminta-ajatuksena on tuottaa ajanmukaista osaamista koulutuksella sekä siihen liittyvällä käyttäjälähtöisellä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalla. Työelämäkorkeakouluna TAMK vahvistaa toiminta-alueidensa menestystä ja uudistumista monialaisuuttaan hyödyntämällä.

Tampereen ammattikorkeakoulun arvot ovat seuraavat: yhteisöllisyys, yksilön ja erillaisuuden kunnioittaminen, kestävä kehitys ja osaamisen ja yrittämisen arvostaminen. Tampereen ammattikorkeakoulun toimintaperiaatteena on sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, pyrkiä opiskelijoiden menestykseen ja yhteisön hyvinvointiin ja toimia yrittäjämäisellä asenteella koko korkeakoulun parhaaksi.

TAMK profiloituu monialaisena ja kansainvälisenä ammattikorkeakouluna, joka keskittyy toiminnoissaan hyvinvoinnin ja terveyden, talouden ja tuotannon sekä oppimi-

sen ja luovuuden edistämiseen. TAMKin painoalat ovat hyvinvointiyrittäjyys, senioripalvelut, kulttuurivienti, älykkäät työkoneet, kiinteistöjen ympäristövaikutukset ja yrittäjyyspedagogiikka.

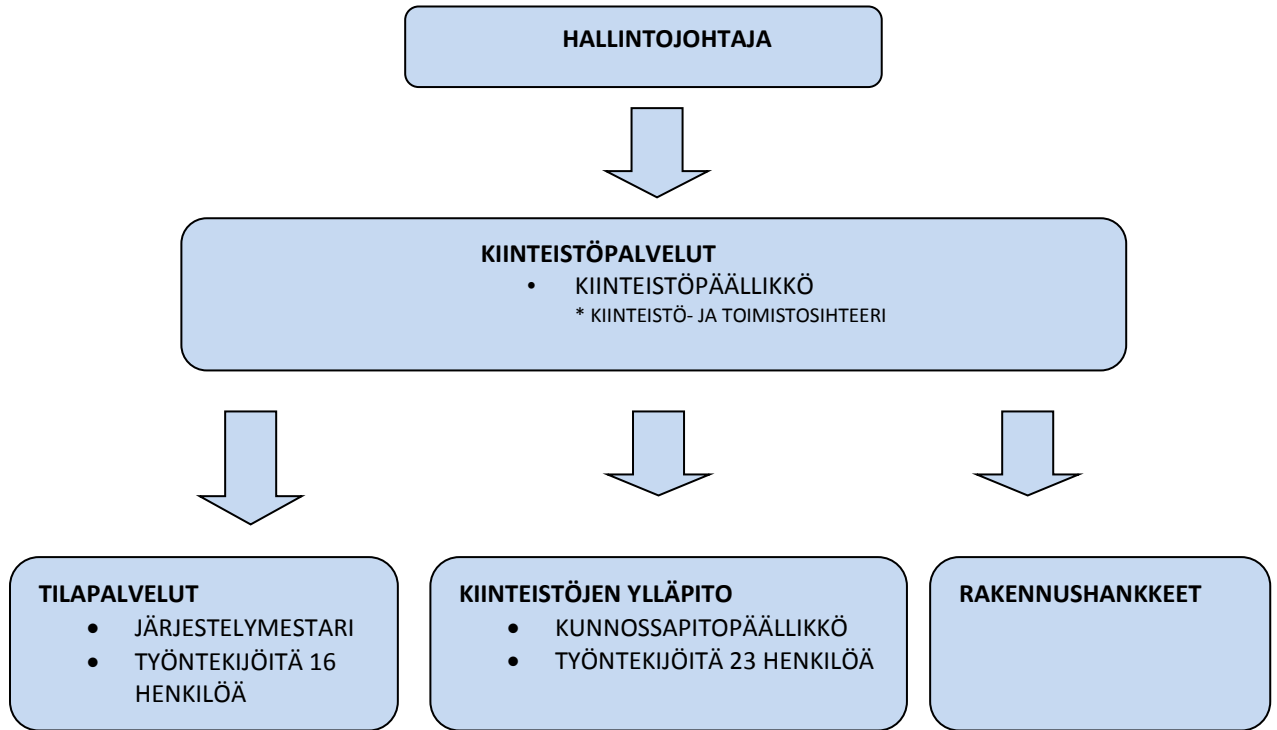
Tampereen ammattikorkeakoulussa on valittu kehittämisalueeksi kolme kehittämisteemaa. Kaikkeen toimintaan liittyvät ns. läpäisevät kehittämisteemat, jotka ovat kansainvälistyminen, tulevaisuuden osaaminen ja kumppanuudet ja asiakkuudet. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2012.)

Tällä hetkellä opetuksen painopistealueita ovat tekniikka, liiketalous ja marata (matkailu- ravitsemis- ja talousala) , sosiaali- ja terveys- sekä hyvinvointipalvelut. Erittäin tärkeässä roolissa on myös ammatillinen opettajakorkeakoulu, joka on osa Tampereen ammattikorkeakoulua. Siellä on mahdollisuus suorittaa ammatillisen opettajan kelpoisuus. Lisäksi ammattikorkeakoulun tehtäviin on määritelty tutkimus- ja kehitystoiminta ja palvelutoiminta, joka palvelee työelämää. (Ojala 2010, 12.)

Palvelukuvauksessa kuvataan vastuurajat ja työtehtävät. Mikäli ne on määritelty selvästi ja kirjattu paperille, on helpompaa valvoa laatua, seurata asiakastytyväisyyttä ja raportoida kyseisistä asioista. Kirjalliset raportit helpottavat ja auttavat kehittämään toimintaa asiakasystävälliseksi, taloudellisia tavoitteita unohtamatta. Tämän hetken palvelukuvaus on vuodelta 2009, eikä se ole tarkoituksenmukainen. (Ojala 2010, 41.)

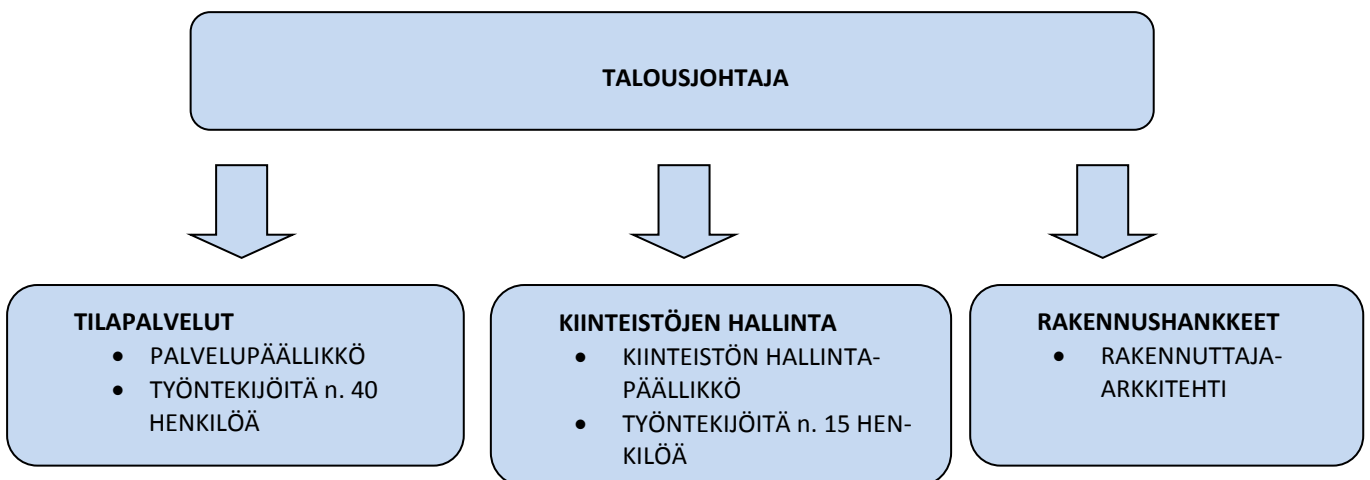
Ojalan opinnäytetyössä (2010, 19) avataan kiinteistöstrategian, toimitilastrategian ja ylläpitostrategian termejä. Kiinteistöstrategia määrittelee tavoitteet kiinteistön käyttöön, omistamiseen, rahoitukseen ja ylläpitoon. Strategia ohjaa tätä toimintaa niin, että määritellyt tavoitteet saavutetaan. Toimintastrategia pohjautuu organisaation ydintoiminnan strategiaan, ja sen tehtävänä on tukea ydintoimintaa. Oppilaitoksessa se tarkoittaa laadukkaan opetuksen järjestämistä niin, että tilat, välineet ja laitteet ovat kunnossa ja ajan tasalla. Asiantunteva ja palvelualtis henkilöstö auttaa tavoit-

teen saavuttamisessa. Ylläpitostrategia turvaa rakennusten kunnan ja takaa, että ylläpitopalveluita tuotetaan sovittujen periaatteiden mukaisesti.



KUVIO 1. Kiinteistöpalvelun yksiköt ennen muutosta

Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistöpalvelut ovat olleet laaja kokonaisuus. Kiinteistöpäällikkö on toiminut hallintojohtajan alaisuudessa (kuvio1).



KUVIO 2. Esitys kiinteistöpalveluiden yksiköiden uudelleen järjestelystä

Tulevaisuudessa vahtimestaripalvelut yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Ostopalveluina muilta toimijoilta tullaan tulevaisuudessa hankkimaan ulkoalueiden hoito,

vartiointi, hissihuolto, taloautomaatio, erikoishuolto- ja korjaustyöt, isot kunnossapitotyöt ja sähkön käytönjohtajuus. Lisäksi on kaavailtu kiinteistöpäivystyksen ja osittain rakennus- ja LVISJA (talotekniikkaa, ilma, lämpö, sähkö, jäähdytys, vesi ja energiahuolto) - valvonnan ostamista ulkopuolelta. Rakennushankkeissa ulkopuolelta ostetaan tulevaisuudessa suunnittelu ja rakentaminen.

Palvelun ja palvelukulttuurin kehittäminen TAMKin sisäisissä palveluissa tuli ajankohtaiseksi yhdistymisen jälkeen. Kun yhdistetään kaksi isoa koulutusorganisaatiota, on selvää, etteivät asiat toimi halutulla tavalla. Jotta voidaan vastata koulutuksen tarjontaan haasteisiin myös tulevaisuudessa, on hyvä tarkentaa palvelun ja palvelukulttuurin merkitystä koko organisaatiossa.

Palvelukulttuurin kehittämisestä on tehty sisäinen hanke-esitys Tampereen ammattikorkeakoulussa. Hankeen ajankohta on 2011 – 2013. Hankkeeseen osallistuvat korkeakoulupalvelut, taloushallinto, hallintopalvelut, tietohallinto, opetusteknologiakeskus, johdon sihteerit sekä tutkintoon johtavan koulutuksen yhteiset palvelut. Hankkeelle on valittu projektiryhmä sekä ohjausryhmä. (TAMKin sisäinen hanke-esitys 2011 – 2013.)

Palvelujen laadun kehittäminen tapahtuu fyysistä, toiminnallista, sosiaalista ja kulttuurista sekä taloudellista ympäristöä kehittämällä (kuvio 1). Fyysinen ympäristö käsittää mm. tilojen viihtyvyyden ja palvelujen sijainnin. Toiminnalliseen ympäristöön kuuluvat esim. palvelujen saatavuus ja ammattitaito. Sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö käsittää mm. asiakasymmärryksen ja asiakastyytyvyyden ja taloudellinen ympäristö esimerkiksi taloudellisen kannattavuuden. (TAMKin sisäinen hanke-esitys 2011 – 2013.)

Ammattikorkeakoulujen fuusio teki näkyväksi taustakorkeakoulujen kulttuuriset erot. Koska sisäisiä palveluja kehitetään sisällöllisesti ja työnjaollisesti aktiivisesti vuosien 2011 – 2013 aikana. Samalla voidaan paneutua syvällisemmin palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen. Sisäisissä palveluissa on esimerkkejä erinomaisesta palvelualtti-

desta. Tarkoituksena on myös oppia toinen toisiltaan ja levittää hyviä käytänteitä ja toimintatapoja. (TAMKin sisäinen hanke-esitys 2011 – 2013.)

Tavoitteena Tampereen ammattikorkeakoulussa on sisäisten palvelujen kokonaislaadun parantaminen. Se tulee näkymään niin toiminnassa, ympäristössä, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kuin taloudessa ja kannattavuudessaakin. Tavoitteena on, että TAMKiin muodostuu yhtenäinen palvelukulttuuri. Tavoitteena on tuottaa verkkooppimisympäristöön perehdytysmateriaalia TAMKin asiakaspalvelutyöstä uusille työntekijöille. Tuotetusta perehdytysmateriaalista saadaan mahdollisesti julkaisu TAMKin julkaisusarjaan. (TAMKin sisäinen hanke-esitys 2011 – 2013.)

Päälliköiden tavoitteena on, että esimiehet kehittyisivät palveluiden johtamisen osaamisessa ja oppisivat hyödyntämään vertaistukea muutoksen johtamisessa. Henkilökunnan tavoitteeksi on asetettu ymmärryksen syventäminen TAMKin toiminnan tavoitteista ja toiminnan keskeisistä periaatteista. Toisena tavoitteena on voimaannuttaminen osallistavien menetelmien ja yhdessä kehittämisen kautta. Kolmanneksi tavoitteeksi on asetettu ymmärryksen syventäminen asiakastarpeista ja asiakasodotuksista sekä omasta roolista ja vastuusta näiden tarpeiden tyydyttämisessä. Viimeisenä tavoitteena on omien asiakaspalvelutaitojen ja palvelutapahtuman laadun kehittyminen. (TAMKin sisäinen hanke-esitys 2011 – 2013.)

Kehittämishanke kytkeytyy TAMKin sisäiseen tavoitesopimusprosessiin, että toiminnot esittävät vuosittain palvelujen laadun kehittämiseen liittyvät tavoitteensa. Hanke toteutuu kolmen vuoden aikana, ja kehittämisprosessi on mahdollisimman paljon henkilökuntaa osallistava. (TAMKin sisäinen hanke-esitys 2011 – 2013.)

Hankkeessa on kaksi samanaikaista prosessia: päälliköiden valmentaminen ja tukeminen palvelujen ja muutoksen johtamisessa projektiryhmätyöskentelyn kautta sekä heidän johtamansa kehittämisprosessi eri toiminnoissa. Palvelukulttuurin kehittäminen tapahtuu esimiestyöskentelyn kautta, esimiehen mahdollistamana ja johtamana

mm. kytkemällä kehityskeskustelut prosessiin. (TAMKin sisäinen hanke-esitys 2011 – 2013.)

Toimintojen palvelukulttuurin ja -ympäristön kehittäminen tapahtuu saman aikataulun mukaisesti koko TAMKissa. Siihen rakennetaan tueksi verkko-oppimisympäristö, josta kehitetään hankkeen aikana TAMKin perehdytysmateriaalia. Verkko-oppimisympäristöön nauhoitetaan mm. lyhyitä luentoja ja palveluinserttejä palvelutapahtumista. Verkko-oppimisympäristöön tuotetaan harjoitteet ja tehtävät. Hankkeeseen liittyvät asiantuntijakoulutustilaisuudet tarjotaan henkilöstökoulutuksena muillekin toimijoille. (TAMKin sisäinen hanke-esitys 2011 – 2013.)

Swot-analyysi on hyvä apuväline, kun mietitään organisaation tai yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia tai mahdollisuuksia. Analyysin pohjalta tulisi miettiä, miten vahvuuksia voidaan kehittää edelleen ja heikkouksia poistaa tai kompensoida. Swotin pohjalta tulisi myös miettiä, kuinka mahdollisuuksia hyödynnetään ja uhkia torjutaan. Nelikenttäanalyysistä huolimatta analyysi jää usein puolitiehen. Suositeltavaa olisi käyttää niin sanottua 8-kenttäistä swot-analyysiä (taulukko 1). Tässä analyysissä pohditaan tarvittavia toimenpiteitä tuloksille, joita saadaan nelikenttäanalyysistä. Swot-analyysissä halusin kokeilla 8-kenttämallia.

Seuraavassa 8-kenttäisessä Swot-analyysissä käydään läpi Tampereen ammattikorkeakoulun vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkatekijöitä. Analyysistä nähdään, kuinka edellä mainittuja seikkoja voidaan hyödyntää sekä saada heikkoudet ja uhat vahvuuksiksi.

TAULUKKO 1. 8-kenttäinen Swot-analyysi

<p style="text-align: center;">SISÄISET</p> <p style="text-align: right;">ULKOISET</p>	<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • suuri ammattikorkeakoulu • korkeakoulun sijainti • hyvät opiskelijat • valinnan mahdollisuus • ammattitaitoiset työntekijät • hyvät elinkeinoyhteydet • yhteistyö • Tamkon rooli • hyvät toimitilat 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • iso korkeakoulu • organisaation jäykkyys • työvälineet epäkunnossa • uusi palvelukulttuuri • historian riippa • tilojen ei-taloudellinen käyttö
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • voidaan tehdä jotakin uutta • aktiivinen henkilöstö • uudet toimitilat 2014 	<p style="text-align: center;">HYÖDYNÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> • uudet opiskelijat • opetuksen kehittäminen • osallistuva henkilökunta • palvelukoulutus • opiskelijoiden mukaan ottaminen suunnitteluun ja kehittämiseen 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI</p> <ul style="list-style-type: none"> • esimiehet mukaan arkeen enemmän • tilat tehokaampaan käyttöön • työvälineet kuntoon / atk-ohjelmat • kokoa hyödynnetään opiskelijoihin suunnattuun markkinointiin • annetaan aikaa kehittämisen etenemiselle • palveluun ja palvelukulttuuriin kehittäminen / teemapäivät
<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • lainsäädännön tai määräysten muuttuminen • tulevaisuuden koulutuspoliittiset ratkaisut • rahoituksen muuttuminen • kilpailu • pätevän henkilökunnan saaminen • suuri eläköityminen lähitulevaisuudessa • ammattitaitoisen työvoiman saanti 	<p style="text-align: center;">UHAT VAHVUUKSIKSI</p> <ul style="list-style-type: none"> • alan seuraaminen • ylläpitää keskustelua oikeissa paikoissa • rekrytointiin panostaminen ajoissa • ammattitaitoisen työvoiman saaminen 	<p style="text-align: center;">MAHDOLLISET KRIISITILANTEET</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön irtisanominen • opiskelija-aineksen muuttuminen • ilkeältä oppilaitoksessa • taloudellisen tilanteen tuomat uhat

Tampereen ammattikorkeakoulussa on ammattitaitoinen henkilökunta ja paljon innokkaita opiskelijoita. Se on ehdottomasti TAMKin vahvuus. Erityisesti hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelman hakijaluvut ovat erinomaiset. Mahdollisuudet otetaan käyttöön, kun suunnitellaan uusia toimitiloja. Suunnitteluun otetaan mukaan sellaisia henkilöitä, jotka tulevat uusiin toimitiloihin vuonna 2014. Suunnitteluvaiheessa pidetään säännöllisiä tapaamisia korkeakoulun johdon, arkkitehtien, Tamkon (Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijakunta) edustajien ja kiinteistöpäällikön kanssa. Suunnittelun edetessä hyödynnetään myös korkeakoulun loistavat työelämäyhteistyöt. Elinkeinon edustajilta on kysytty myös ideoita, vinkkejä ja ehdotuksia uusiin toimitiloihin. Heiltä on saatu loistavia ideoita siitä, millaisia laitteita kannattaa hankkia tulevaisuuden keittiöön. Tulevaisuudessa TAMK voisi tarjota heille uusia tiloja kokous- ja koulutuskäyttöön. Siten voidaan entisestään laajentaa ja vahvistaa elinkeinoelämäyhteistyötä. Alan yhteistyökumppanit pääsevät myös mukaan toimintaan, ja mahdollisuuksien mukaan he voivat tuoda ”tulevaisuuden tilaan” alan uusimpia koneita ja laitteita. Tämä antaa tulevaisuudessa opiskelijoille toivottavasti lisäintoa opiskeluun. Jo koulutuksen alkuvaiheessa opiskelijat voivat verkostoitua.

Uhka tulevaisuudessa on henkilökunnan korkea keski-ikä. Vuoteen 2016 mennessä TAMKista jää suuri joukko henkilökuntaa eläkkeelle. Suuria eroja toki on eri koulutusohjelmien välillä. Suunnitelmallinen rekrytointi kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ja hyödyntää oman henkilökunnan suhteita.

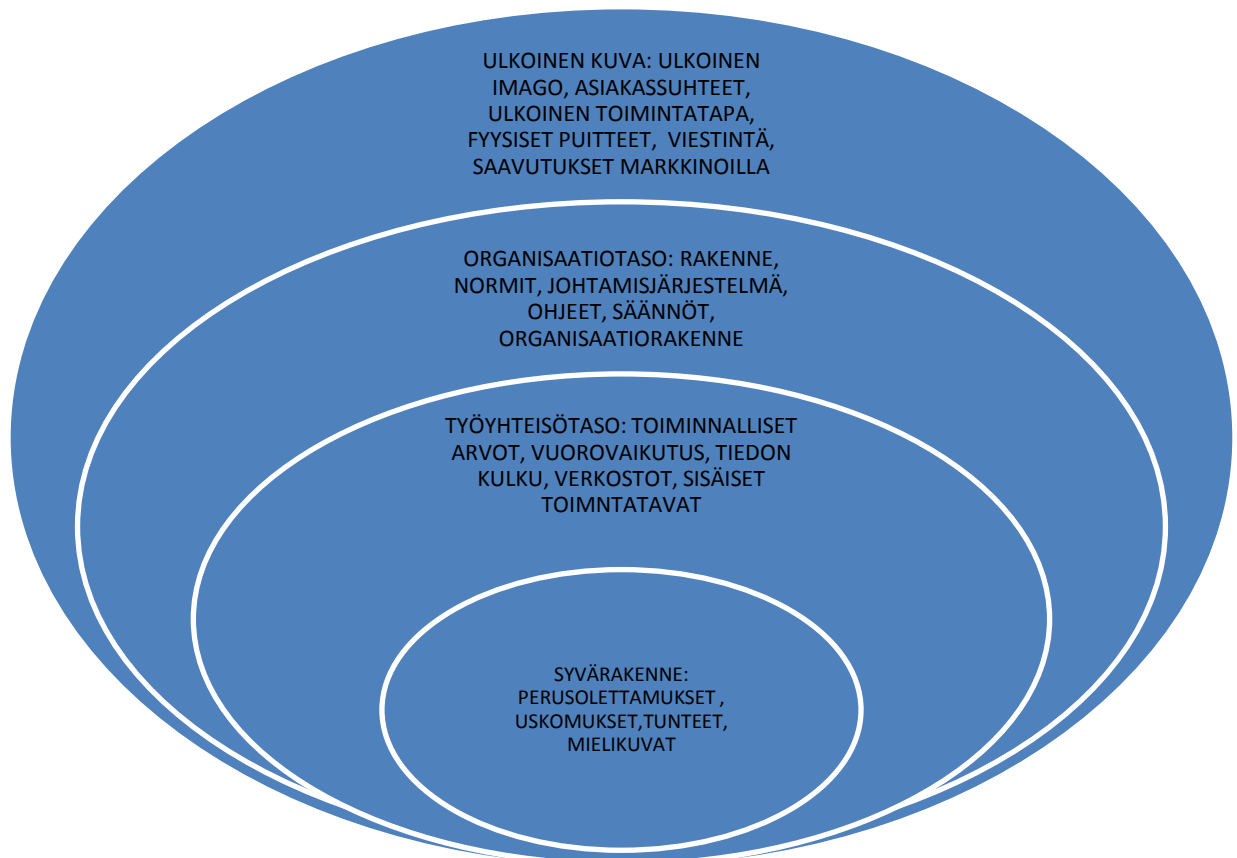
2.2 Organisaatio- ja yrityskulttuuri

Yrityskulttuurilla tai organisaatiokulttuurilla viitataan yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen, toimintatapojen ja muiden vastaavien tekijöiden muodostamaan kokonaisuuteen. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tervehtiminen, puhuttelu, virallinen ja epävirallinen hierarkia, johtamistapa, kokouskäytännöt, tiedotuspolitiikka ja monet muut asiat. (Suomisanakirja 2013.)

Yrityskulttuuri muovautuu pitkän ajan kuluessa, ja se on jatkuvassa muutoksessa, eikä sitä voida täydellisesti kuvata. Yrityskulttuuria voidaan ohjata jonkin verran virallisilla määräyksillä, arvoilla ja muilla välineillä, mutta merkittävä osa yrityskulttuurista syntyy myös epävirallisten normien kautta. (Suomisanakirja 2013.)

Yrityskulttuurin tutkimuksessa on todettu muun muassa, että kulttuurin kehittyminen pohjautuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yrityksen ja sen työntekijöiden historiaan. Yrityskulttuurin tiedostettu muuttaminen vaatii näin myös sosiaalista vuorovaikutusta. (Suomisanakirja 2013.)

Organisaatiokulttuurista voidaan erottaa neljä erilaista osatekijää (kuvio 3). Ulomainen kehä näkyy organisaatiosta ulospäin, ja ulkopuolella olevat ihmiset muokkaavat omia käsityksiään organisaatiosta esimerkiksi ulkoisen imagon, viestinnän ja fyysisten puitteiden perusteella. Mitä syvemmälle kehässä mennään, sitä vaikeampaa sinne kuuluvia asioita on havaita ja määritellä. Samoin sitä suurempi vaikutus on ihmisen käyttäytymisellä yhteisön jäsenenä, mitä syvemmällä organisaation rakenteessa ollaan. Mikäli organisaation tai yrityksen toiminta on ollut tavoitteellista ja tietois-tä, se havaitaan uloimmassa kehässä. Organisaatiotaso pitää yritystä yllä. Tältä tasolta löytyvät organisaation normit, säännöt ja ohjeet. Kolmas kehä muodostuu organisaatiossa olevien ihmisten sosiaalisesta järjestelmästä ja kommunikoinnista. Työyhteisön arvot ja arvostukset kuuluvat myös tälle kolmannelle kehälle. Osa arvoista vaikuttaa myös kehän sisimmällä tasolla. Nämä arvot ovat tiedostamattomia, ja näiden arvojen ymmärtäminen vaatii aivan toisenlaista lähestymistapaa kuin tietoinen toiminnan käsittely. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 61 – 66.)



KUVIO 3. Organisaatiokulttuurin rakenne (Mäkipeska & Niemelä 2005, 62.)

Organisaatiokulttuuriin vaikuttava ja sitä muokkaava tekijä on toisten ihmisten kunnioitus. Kunnioitus syntyy siitä, kuinka työyhteisössä suhtaudutaan työtovereihin, ja siitä kuinka työyhteisön jäsenet suhtautuvat yhteistyökumppaneihin sekä palveluja käyttäviin asiakkaisiin. Hyvässä yrityskulttuurissa esimies kommunikoi aktiivisesti. (Rossi 2012, 126.) Työyhteisön henki ja organisaatiokulttuuri ovat erinomaisia mittareita siinä, kuinka yrityksessä kunnioitetaan toisia ihmisiä ja työtovereita. Kunnioitus ja arvostus heijastuvat suoraan organisaatiokulttuuriin. (Virtanen 2005, 205 – 206).

Hokkanen ja Strömberg (2003, 94) määrittelevät organisaatiokulttuurin niin, että se on organisaation kokemusten ja aikaansaannosten kokonaisuus, joka ohjaa ihmisten käyttäytymistä yhdensuuntaiseksi. Se on sekä johtamisen väline että sen tulosta. Lisäksi se vaikuttaa myös johtajiin ja johtamiseen.

Hokkanen ja Strömberg (2003, 94) löytävät kolme tasoa siitä, kuinka organisaatiokulttuuri ilmenee. Nämä tasot ovat aikaansaannokset, arvot ja perusoletukset. Organisaation näkyvin osa, aikaansaannokset, näyttäytyvät käyttäytymisenä ja kielellä organisaatiossa. Tekniikka on myös yksi näkyvin osa. Fyysinen ja sosiaalinen työympäristö kuuluu niin ikään aikaansaannoksiin organisaatioissa.

Vaikuttavin osa, mikä näkyy organisaatiokulttuurissa, ovat arvot. Eri lähteistä voi lukea ja havaita palveluorganisaatioiden arvoja kirjattuna. Monet yritykset hyödyntävät näitä kirjoitettuja arvoja, kun yritykset markkinoivat itseään. Vain menestyvän organisaation keskeisenä toiminnan ohjaajana toimivat arvot. Jokainen henkilö yrityksessä on ne myös sisäistänyt, eivätkä ne toivottavasti ole vain korusanoja paperilla tai yrityksen laatukäsikirjassa. (Hokkanen ja Strömberg 2003, 94.)

Organisaatiokulttuurin näkymättömäksi osaksi Hokkanen ja Strömberg (Hokkanen & Strömberg 2003, 94) mainitsevat perusoletukset. Nämä ovat piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat organisaation jäsenille, kuinka heidän tulee havainnoida, ajatella ja toimia.

Hokkanen ja Strömberg (2003, 95) jatkavat, että kulttuuri on osa organisaation pysyvyyttä ja se muuttuu hitaasti. Keskeisiä vaikuttajia siinä, kuinka esimiehet ja johtajat muuttavat kulttuuria, ovat esimerkiksi johtajan kiinnostuksen kohteet. Samoin kulttuuriin vaikuttavat esimiehen reaktiot kriisitilanteissa. Muita keskeisiä vaikuttajia ovat johtajan oma käyttäytyminen ja toimintatavat, palkitsemisen perusteet sekä henkilöstöön kohdistuvien valintojen kriteerit. Erityisesti kriteerejä punnitaan rekrytointitilanteissa, ylennyksien kohdalla ja erottamisen yhteydessä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 95.)

Hokkanen ja Strömberg (2003, 95) listaavat toissijaisiin vaikuttajiin organisaation rakenteen, muun muassa hierarkian syvyyden, rakennukset, julkisen organisaation toimintatavat, tarinat ja legendat sekä viralliset ”liturgiat”. Hokkasen mielestä toissijaiset tekijät vaikuttavat lähinnä silloin, kun ne ovat sopuinnassa keskeisten teki-

jöiden kanssa. Voidaankin sanoa, että organisaatiokulttuuri on organisaation historian luomus. Se ei synny tyhjästä eikä sattumalta eikä se muutu vahingossa. (Hokkanen & Strömberg 2003, 95.)

Yrityskulttuurin käsitettä käytetään kuvaamaan organisaation ihmisten yhteisiä normeja ja arvoja. Kulttuuri on yleiskäsite, joka selittää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla. Kulttuuri selittää myös, miksi ihmiset arvostavat samoja tavoitteita ja rutiineja, koska ovat saman organisaation jäseniä. (Grönroos 2010, 478.) Yrityskulttuuri on aina omanlaisensa riippuen siitä, millainen yritys on kyseessä. Yrityksen arvovalinnat ja periaatevalinnat ja niiden toimivuus ovat käytännössä esimiesten ja johtajien käsissä. (Rossi 2012, 159.)

Grönroos (2010, 478) määrittelee yrityskulttuurin yhteisiksi arvoiksi ja uskomuksiksi, jotka antavat organisaation jäsenille merkityksen ja säännöt organisaatiossa käyttäytymistä varten. Kulttuuri edustaa arvoja, jotka ovat juurtuneet syvälle organisaatiolle. Sitä ei näe helposti, mutta se on aina olemassa. Yrityksen kulttuuri on organisaation menneisyyden tulos, ja se tuottaa organisaatiolle vakautta, mielekkyyttä ja ennustettavuutta.

Sisäinen ilmapiiri on erinomainen mittari sille, kuinka yrityskulttuuri ilmenee organisaatiossa. Organisaation ilmapiiriin vaikuttavat ihmisten väliset suhteet ja niiden toimivuus. Se on tavallaan kokonaistunne siitä, mikä on organisaatiossa tärkeää. Ilmapiirillä ja kulttuurilla on ratkaiseva vaikutus henkilöstön palveluhenkisyyteen. Hyvä yrityskulttuuri on ratkaisevassa asemassa, kun puhutaan kilpailuedusta. Hyvät projektit, sisäiset toimenpiteet, yksittäiset kurssit tai koulutusohjelmat eivät tuota toivottua tulosta, jos ne eivät istu yrityksen kulttuuriin. (Grönroos 2010, 479.) Kun kaksi toimintakulttuuriltaan erilaista koulutusorganisaatiota laitetaan yhteen, se vaatii oman aikansa. Haastavinta yhdistymisessä on ollut päästää irti vanhasta ja luoda uusi, toimiva ja positiivisen ilmapiirin omaava kulttuuri. Ihmisille, henkilöstölle, pitää antaa aikaa sopeutua uuteen tilanteeseen.

Jokaisella työpaikalla on olemassa oma kulttuurinsa, oma tapa tehdä asioita. Se millaisia tapoja arjessa yritys käyttää, muodostavat kulttuurin työpaikalla. Tuominen ja Pohjakallio (Tuominen & Pohjakallio, 2012, 113 – 115) jakavat työkuulttuurin kolmeen osaan, jotka ovat luottamus, ylpeys ja yhteisöllisyys. Heidän mukaan työyhteisössä luottamus syntyy keskinäisestä kunnioituksesta, uskottavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Työpaikoilla ja yrityksissä tapahtuvan toiminnan on oltava rehtiä, kunnioitusta herättävää ja uskottavaa. Jotta työlle syntyy jokin suurempi merkitys, yrityksessä työskentelevien on koettava ylpeyttä tekemästään työstä. Yhteisöllisyyttä koetaan yrityskulttuurissa vain, jos siellä työskentelevien ihmisten roolit organisaatiossa ovat selkeät ja oikeudenmukaiset, mutta he pystyvät samalla myös vaikuttamaan omaan rooliinsa työyhteisössä.

2.3 Organisaation kehittäminen ja muutos organisaatiossa

Palvelusta ja asiakaslähtöisyydestä julkisella sektorilla sekä koulumaailmassa on puhuttu paljon. Erityisesti on pohdittu sitä, voivatko kyseiset asiat olla menestys- ja kilpailutekijä julkisella puolella. Mielestäni palvelu- ja liiketoiminnallista ajattelutapaa voidaan soveltaa hyvin myös julkisella puolella, koska julkinen puoli tuottaa jotakin palvelua aina asiakkaalle. Toki oppilaitoksissa ja julkisella sektorilla on joitakin niille omia tyypillisiä erityispiirteitä. Tällaisia erityispiirteitä ovat organisaatioon liittyvät paineet ja esteet sekä asiakaskuntaan - ja kilpailuun liittyvät paineet ja esteet (Vuoko 1997,129 - 134).

Tarve selvittää asiakaslähtöisyyden ja markkinoinnin sisältöä sekä tarve tehostaa organisaatioiden toimintaa ovat antaneet sysäyksen miettiä palvelun merkitystä koulumaailmassa yhä enemmän. Julkisen puolen organisaatioita kritisoidaan usein raskaasta byrokratiasta ja tiukoista hallinnollisista määräyksistä. Tänä päivänä päätöksentekoa on pyritty tuomaan lähemmäksi suorituspaikka ja asiakasta. Toisaalta joustavuuden lisääntyminen on antanut mahdollisuuden palvelulähtoisemmälle ja enemmän asiakkaan tarpeita huomioivalle toiminnalle.

Nykyajan asiakaskunta on laatumietoisempaa ja osaa vaatia myös palvelua ja palveluasennetta julkisen sektorin palveluista. Nykyajan asiakas ei halua olla enää vain passiivinen palvelujen vastaanottaja. Asiakkaalle ei tänä päivänä riitä ainoastaan palvelun määrä ja saatavuus, vaan hän haluaa rahoilleen myös vastinetta, laatua. Oman haasteensa tähän tuo se, että monet julkisen puolen palvelut tuotetaan verorahoilla. Erityisesti nuori ei aina ymmärrä tätä etuoikeutta, joka ei ole kaikille mahdollisuus. Vapaan tai ilmaisipalvelun tarjoaminen ei saisi olla syy huonoon asiakaspalveluun.

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa yrityksessä olevien henkilöiden yhteinen käsitys organisaation tilanteista ja haasteista. Henkilöstöressurit, toimintaan varatut taloudelliset panokset ja kehityshalu yrityksessä edesauttavat muutoksen onnistumisessa. Esimiesten rooli, johtamisjärjestelmä ja sen sovellukset arjen työssä kuuluvat onnistuneeseen muutokseen. Muutoksessa punnitaan henkilöstön ja johdon taidot sekä sisäisen viestinnän taso ja nopeus. (Mattila2007, 107.) Koivuniemen (2008) mukaan muun kehittämisen rinnalla asiantuntijaorganisaatioissa tulee kehittää myös työkyvyn johtamista.

Tulosvastuullisuus ja kilpailun tuomat paineet ovat edesauttaneet julkisen puolen yrityksiä katsomaan asioita asiakkaan tarpeiden näkökulmasta. Hyvällä palvelulla sekä asiakaslähtöisyydellä ja yrityksen tuloksella on selvä yhteys. Julkisen sektorin palveluja pidetään yleisesti vähemmän palveluelämyksinä ja asiakaslähtöisinä. Tämän päivän tilanteissa erilaisia muutoksia voi havaita ympäristössä. Erityisesti asiantuntija-organisaatioissa ja koulutussektorilla muutostilanteet ovat lähes jatkuvia. Erilaiset muutokset toimintaympäristössä vaikuttavat ihmisiin. Lisäksi ne vaikuttavat ihmisten kykyyn samaistua uudistuneeseen tai uuteen organisaatioon. Tärkeintä tällaisissa tilanteissa olisi huolehtia avoimesta vuorovaikutuksesta ja luottamuksen rakentamisesta. Nämä auttavat organisaation henkilöitä löytämään oman roolin uudessa organisaatioissa.

Ponteva (2010,13) määrittelee muutoksen pelkistetysti uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Suurimpia muutoksia, mitä organisaatioissa yleensä tapahtuu, ovat

fuusioituminen tai organisaatioiden yhdistäminen. Muutokseen syynä voi olla virhe tai epäkohta, johon halutaan puuttua ja korjata. Joskus syynä voi olla tarve tai asia, jota pitää muuttaa, jotta toiminnasta saadaan järkevää.

Jokaisen henkilön identiteetin muodostumiseen vaikuttavat organisaation rakenteet. Mikäli halutaan, että henkilö löytää paikkansa uudessa organisaatiossa, on muutoksessa tuettava henkilön samaistumista ryhmään. Samaistumisessa on kyseessä positiivinen tunnetila. Mikäli henkilö kokee samaistumisen negatiivisena asiana, se näytetään henkilön kyynisyytenä ja psykologisen sopimuksen rikkomisena. Negatiivinen henkilö vieraantuu organisaatiosta. Henkilöä, joka kokee samaistumisen positiivisena asiana, on halu samaistua organisaatioon. Haastavin henkilö organisaation näkökulmasta on henkilö, joka on välitilassa. Tällainen henkilö on joka loitontuu organisaatiosta tai lähentyy organisaatiota. (Ponteva2010,15.)

Valitettavan usein muutoksessa on niin kiire, ettei siinä tilanteessa ehditä kuunnella muutosvaiheessa olevaa työyhteisöä. Jokainen muutos vaatii oman aikansa, oli sitten kyseessä iso tai pieni muutos. Työyhteisöllä vie oman aikansa sisäistää positiivinen asenne muutosta kohtaan. Jotta muutoksesta saadaan positiivinen asia, on esimiesten, johdon ja henkilöstöihmisten toimittava johdonmukaisesti ja samalla tavalla, sekä tuettava henkilöstöä muutosprosessissa.

Koska ihmiset eivät ole koneita, niin ne tarvitsevat tukea, aikaa ja tietoa muutosasioiden kanssa. Organisaation johdon ja esimiesten tulee kertoa muutokseen liittyvistä asioista positiivisesti. Esimiesten on tunnistettava alaistensa sisäinen motivaatio. Keinoja, kuinka saadaan heräteltyä muutosintoa alaisissa, ovat muun muassa alaisten hyvinvoinnin lisääminen, kehittäminen alaisten osaamista ja helpottaminen alaisia samaistumaan organisaatioon. (Ponteva 2010, 15).

Onnistuminen muutoksessa ei vaadi kalliita keksintöjä tai yliluonnollisia taitoja. Tästäkin asiassa yksinkertaisena sääntönä voidaan sanoa, että rehellisyys muita kohtaan ja itseä on paras onnistumisen kulmakivi. Kuuntelemalla alemman tason työntekijöitä

ja sieltä tulevia signaaleja ja viestejä organisaation johtohenkilöt saavat arvokasta viestiä muutoksen onnistumiseen. Ylimmän johdon kannattaa muutoksen aikana ottaa aikaa ja kuunnella alaisiaan vapaamuotoisemmin. Tällöin henkilöstöllä olisi mahdollisuus ihmetellä asioita vapaasti ja tehdä kysymyksiä. Tämän mahdollisuuden esimiehet usein unohtavat muutostilanteessa. Esimiehen on hyvä muistaa, että perustyön organisaatiossa tekevät työntekijät. Esimiesten ei kannata ajaa muutoksessa vain omaa etuaan, vaan olla läsnä työntekijöiden arjessa ja kuunnella sieltä tulevia signaaleja. (Ponteva 2010, 113.)

Toimiva työyhteisö, hyvä ja välitön suhde lähiesimieheen ja innostava työ edesauttavat muutoksessa. Haasteen muutokseen tuo se, että muutos saattaa yllättää, se voi olla epämääräistä tai sen lopullisuus tekevät siitä haasteellisen koko työyhteisölle ja esimiehille. Hyvä esimies ymmärtää ja oivaltaa muutosprosessissa olevat rajoittavat tekijät. Muita muutosta tukevia tekijöitä ovat esimerkiksi inhimillisyys, kannustavuus, peräänantamattomuus, reiluus, inhimillisyys, innostus ja innovatiivisuus. (Ponteva 2010, 11.)

Reilu ja oikeudenmukainen esimies antaa aikaa muutostilanteessa alaisilleen. Alaisien ja esimiesten pitää tavata toisiaan säännöllisesti. Esimiehen tärkein tehtävä on ihmisten kohtaaminen muutostilanteessa. Vapaamuotoiset ja lyhyet tapaamiset alaisten kanssa voivat olla ydinasia koko organisaation kehittymiselle. (Ponteva 2010, 27.)

On hyvä muistaa, että työntekijät suhtautuvat usein muutokseen, työhönsä ja työpaikkaansa hyvin tunnepitoisesti. Mikäli työntekijä tuntee organisaation arvot, toimintatavat ja yrityksen tavoitteet omakseen, sitä todennäköisemmin hän haluaa olla myös tulevaisuudessa osa organisaatiota. (Ponteva 2010, 33.)

Ponteva (2012,15) jakaa ihmiset kolmeen kategoriaan sen mukaan, kuinka he kokevat muutokset organisaatiossa. Hän löytää pienen joukon ihmisiä, joille pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia kuin organisaation rakenteisiin liittyvä muutos.

Usein rakenteisiin liittyvä muutos on iso asia yrityksen johdolle. Toinen ryhmä organisaatiossa kyseenalaistaa asioita, vaikkakin näkevät muutoksen selvästi parannuksena. Kolmas ryhmä suhtautuu muutokseen täysin välinpitämättömästi. Heille työnteko on vain tärkeätä, ja muutokseen ei kiinnitetä mitään huomiota. (Ponteva 2012, 15.)

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy:n ja Tampereen ammattikorkeakoulun koulutusorganisaation muutoksen tavoitteena oli löytää yhteinen toimiva toimintatapa. Haasteen muutokseen toi se, että toinen oppilaitos oli kaupungin omistama, joka toimi kokonaan kaupungin rahoituksella. Toisen oppilaitoksen kaupunki omisti osittain, mutta sen budjetti oli tiukempi. Aluksi kummankin oppilaitoksen oli vaikea luopua periaatteistaan. Muutoksen alussa ihmiset saivat rauhassa tutustua toisiinsa, jonka jälkeen vasta sovittiin toimintatavoista uudessa organisaatiossa. (Ponteva 2012, 53.)

Pontevan (2012, 16) tutkimus kiteyttää organisaatiomuutoksen kolmeen kriittiseen kulmakiveen, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, mikäli halutaan taata mielekäs muutos organisaatiossa. Ensimmäinen kriittinen kohta on laadukas, monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä. Toiseksi kulmakiveksi Ponteva kirjaa henkilöstön osallistumisen. Kolmanneksi hän mainitsee tuen saamisen tärkeyden muutoksen aikana. Organisaation kehittäminen on kirjattu usealla organisaatiolla strategiaan. Osaaminen on tärkeä osa palveluyrityksen menestystä. Kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttää organisaatioiden uusiutumista. Uuden opiskelu ja innovatiivisuus ovat osa uusiutumista. (Kauhanen 2003, 141.)

Pontevan (2009) mukaan kahden organisaation yhdistyminen onnistuu parhaiten silloin, mikäli organisaatioilla on samanlaiset taustat ja yhdistymisen ehdoista on sovittu tarkasti. Muutoksessa työn tekeminen voi tuntua vaikealta, mikäli työntekijä kokee, että byrokratiaa on paljon. Yrityksen johdon on oltava tietoinen organisaation kulttuurista. Työntekijän tunteet ovat aina mukana työssä, ja ne näkyvät niin yksilötasolla kuin myös organisaatiotasolla. Tunnetasoa kannattaa hyödyntää organisaatiossa, koska asiakkaat mieltävät tunteet osaksi palvelua. Koivuniemi (2008) täsmentää

henkilöstön tukemisen tärkeyttä muutoksessa ja organisaation toimintatapojen tuomista paremmin esille.

Kauhanen (2003, 150) jakaa henkilöstön kehittämismenetelmät kahteen osaan. Toinen on työpaikoilla toteutettava oppiminen ja toinen on työpaikan ulkopuolella toteutettavat kehittämiskeinot. Hyvät oppilaitokset tarjoavat työpaikoilla tapahtuvaa oppimista esimerkiksi työnkierron, työn laajentamisen, perehdyttämisen, mento-roinnin, sijaisuuden tai projektityöskentelyn kautta. Ulkopuolella tapahtuvaa kehittämistä voivat olla itseopiskeluohjelmat, lyhyet kurssit, verkko-opiskelu, ammattilehtiin tutustuminen ja lukeminen ammattikirjallisuutta. Oppilaitokset, jotka eivät ole oivaltaneet näitä kehittämismenetelmiä, karsiutuvat pois tämän päivän kilpailutilanteessa. (Kauhanen2003, 150.)

2.4 Menestys- ja kilpailukyky

Oikein suunniteltu henkilöstösuunnittelu on yksi keino menestyä kilpailutilanteessa. Hyvin hoidettu henkilöstösuunnittelu takaa palveluyritykselle kilpailu- ja menestystekijän. Henkilöstösuunnittelua ei pitäisi katsoa omana alueena, vaan se on aina osa yrityssuunnittelua. Jotta yrityksessä toimivien henkilöiden työmotivaatio olisi turvattu, hyvä henkilöstösuunnittelu tarjoaa palveluyrityksessä työntekijän kykyjä ja odotuksia vastaavaa työtä. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana ovat luonnollisesti yrityksen tarpeet, ja tavoitteena on taata yritykselle henkilöstö, joka on riittävän määrältään ja laadultaan yrityksen tarpeisiin nähden. Yrityksessä on siis oikeat henkilöt oikeaan aikaan oikeassa paikassa. (Eräsalo 2011a, 17 - 18.) Henkilöstösuunnittelussa on hyvä näkyä myös yhdenvertaisuuden ja työelämän tasa-arvon kehittäminen.

Keskeisiä menestymisen lähteitä ovat innovatiivisuus ja uudistamiskyky. Lisäksi organisaatioissa on kyettävä tukemaan johtamista ja luomaan tulevaisuudessa sellaisia toimintatapoja, joissa henkilöstö saadaan käyttämään omaa oma osaamisensa työpaikan parhaaksi. (Aarrevaara & Stenvall 2006, 9.) Laitisen (2012, 126) mukaan tulevaisuuden menestyvät organisaatiot ovat yhteisöllisiä, arvottavat vuorovaikutusta ja

luovat erilaisia verkostoja ja osaavat hyödyntää sitä. Menestyvä organisaatio on myös joustava, se ei unohda ihmistä persoonana ja on prososiaalinen.

Henkilöstön sitouttaminen ja strategioiden sovittaminen on lähdettävä ja sovitettava aina vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Menestystekijänä Koivuniemi näkee palvelun laadun parantamisen ja sisäisten toimintatapojen kehittämisen. Tulevaisuudessa menestyvät sellaiset yritykset ja organisaatiot, jotka johtavat suunnitelmallisesti henkilöstövoimavaroja ja reagoivat nopeasti muutostarpeisiin. (Koivuniemi 2009).

Aarrevaaran (2006,108) mukaan ammattikorkeakoulut ovat pääsääntöisesti asiantuntijaorganisaatioita, mutta usein niiden monet käytänteet muistuttavat palveluorganisaatioita. Organisaation sisällä on tukipalveluja tuottava palveluorganisaatio. Tänä päivänä julkisen organisaation tulee korostaa toimintatapaa, jossa hierarkia olisi mahdollisimman matala. Tapaa tehdä työtä ei voida ennustaa ja tueksi tarvitaan hyvin toimiva verkosto. Mikäli halutaan, että tieto siirtyy kaikkien käyttöön, täytyy resurssit ohjata asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön. Mahdolliset esteet tulee poistaa eri organisaatioissa työskentelevien ihmisten väliltä.

Organisaation menestymiseen vaikuttaa siellä työskentelevien ihmisten hyvinvointi. Talouden tunnusluvut määräävät palveluyrityksen elinkelpoisuuden. Myös julkisella sektorilla talouden tunnusluvut ovat nousseet enemmän määrääviksi tekijöiksi. Hyvinvoinnin ja menestyksen mittariksi ovat nousseet taloudelliset arvot organisaation hyvinvoinnin ja siellä toimivien ihmisten hyvinvoinnin sijaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 13.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 12) jatkavat ja pohtivat Markku Hyypän tekemää tutkimusta suomalaisten ja ruotsalaisten välisiä terveyseroja, joilla on suora yhteys organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. Siinä ruotsalaisella väestöllä on voimakkaampi yhteisöllisyyden tunne kuin suomalaisella väestöllä. Samoin ruotsalaisilla näyttäisi olevan tiiviimpi sosiaalinen verkosto. Vastavuoroisuus, toisista välittäminen, yhteisen hyvän tavoittelu ja yhteisymmärrys korostuvat ruotsalaisten keskuudessa,

kun puhutaan hyvän elämän perustasta. Suomalaisille tärkeitä asioita ovat yksilön onnistuminen ja toisten voittaminen.

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 16) peräänkuuluttavat sosiaalisen pääoman merkitystä työyhteisössä. Heidän mielestään sosiaalisen pääoman toimivuus riippuu rakenteiden ja järjestelmien toimivuudesta, ihmisten sitoutumisesta rakenteisiin ja järjestelmiin, sekä ihmisten välisistä suhteiden määrästä ja laadusta. Sosiaalinen pääoma käsittää ainakin seuraavat asiat:

- työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot
- johtamisjärjestelmän ja johtosuhteiden selkeys
- normien selkeys ja yleinen hyväksyminen
- arvojen yhteisyys
- informaation kulku
- vuorovaikutus (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 16).

Jotta näistä olisi jonkinlaista arvoa yritykselle, tulee niitä arvioida ja vahvistaa yrityksen toiminnassa ja johtamisessa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16). Houkutteleva työyhteisö on yksi menestys- ja kilpailutekijä. Voidaan siis sanoa, että kyseessä on menestyksellinen työyhteisö. Houkuttelevan työyhteisön palveluihin ovat asiakkaat tyytyväisiä. Tällainen yhteisö houkuttelee vanhoja ja uusia asiakkaita. Houkuttelevassa työyhteisössä asiakas kokee olonsa turvalliseksi ja asiakastyytyväisyys on korkeaa tasoa. Kilpailukykyinen organisaatio tarvitsee luottamusta. Tämä syntyy vain kokeamalla asioita yhdessä sekä jakamalla ajatuksia ja osaamista houkuttelevassa työyhteisössä. Osaava ja motivoitunut henkilöstö sekä sidosryhmäkumppanit ovat tällaisen yhteisön tukipilareita. Hyvä maine, hyvä imago, uskottavuus ja osaaminen auttavat strategisten kumppaneiden löytämisessä. Näin syntyy aito yhteistyötilanne, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Työnilo ja hyvä tunne kuuluvat myös houkuttelevaan työyhteisöön ja organisaatioon. Esimies vaikuttaa omalta osaltaan työnilon vahvistamiseen ja työnilon kokemuksiin. Hyvä on muistaa, että viime kädessä jokainen

työntekijä osallistuu ja vaikuttaa itse päivittäisen työilmapiirin rakentamiseen. (Virtanen 2005, 207 - 211).

Menestys- ja kilpailukyvyyn parantamisessa (Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 61 - 62, 69) tarvitaan organisaation johdon näkemyksiä, koko työyhteisöä ja työntekijöitä. Kilpailukykyisessä yrityksessä johtaminen on hoidettu mallikkaasti. Yrityksessä on aitoa ja aktiivista vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Organisaation johtajat ovat kiinnostuneita alaisten näkemyksistä. Menestyvässä yrityksessä johtajat ovat omaksuneet asiakaspalvelu näkökulman. Heille työntekijät ovat asiakkaita. Kilpailukykyisessä yrityksessä organisaatio on matala ja työntekijöihin luotetaan ja heihin sitoudutaan. Menestyvässä ja kilpailukykyisessä yrityksessä tärkeämpää on ihmislähtöinen johtaminen kuin prosessien johtaminen. Kilpailukykyisessä yrityksessä työyhteisö on aidosti yhteisöllinen. Riskitekijä menestykselle, työntekijöiden hyvinvoinnille ja tulokselliselle työlle on epäoikeudenmukainen kohtelu yrityksessä. (Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 61 -62, 69.) Suomen parhaiden työpaikkojen yrityksissä on aina ollut menestys- ja kilpailutekijänä henkilöstönäkökulma. (Great Place to Work Institute Finland 2007.)

Vesterinen (2012) jakaa nyt työelämässä ja organisaatioissa työskentelevät neljään kategoriaan. Ensimmäinen ryhmä on suuret ikäluokat, jotka ovat syntyneet aikavälillä 1945 – 1964. X-sukupolvi on syntynyt välillä 1965 – 1979. Kolmas on Y-sukupolvi, jotka ovat vuosien 1980 – 1994 kasvattaja. Viimeiseksi Jääskeläinen jaottelee 1995 – 2009 syntyneet. Mielenkiintoista on nähdä, minkä nimen saavat 2010 syntyneet lapset.

Uusi sukupolvi haastaa työelämän ja organisaatiot. Tämä sukupolvi on kouluttuneempi ja tämä sukupolvi tietää tarkasti, mitä he haluavat. Uusi sukupolvi luottaa itseensä, ja he ovat valmiita muuttamaan maailman. Tälle sukupolvelle on tyypillistä, että he haastavat nykypäivän johtamisen ja nykyiset organisaation johtamismallit. Tämä sukupolvi kyseenalaistaa asioita, ja he eivät ota mitään asioita itsestään selvyyksinä. Erityisesti kontrollikeskeinen johtamisajattelu ja perinteinen taloustieteelli-

nen malli eivät toimi tämän uuden sukupolven ajattelussa ja käyttäytymisessä. Tämä Y- sukupolvi on tullut haastamaan organisaatiot, työelämän ja siellä työskentelevät kollegat. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.)

Mikäli yritys ja organisaatio aikoo menestyä ja olla kilpailukykyinen, on sen otettava nämä uudet tulokkaat vakavasti. Suomalaisesta työelämästä vapautuu työpaikkoja, kun suuret ikäryhmät poistuvat työmarkkinoilta.

Hyvä johtajuus on avainasemassa, kun mietitään menestys- ja kilpailukykyä. Johtajan ja johtajuuden merkitystä ei koskaan korosteta liikaa. Johtaja on yrityksessä suunnan näyttäjä, tavallaan laivan kapteeni. Y-sukupolvi tulee haastamaan tulevaisuudessa yritysten johtajat työelämässä. Jotta johtajat pystyvät vastaamaan tämän sukupolven johtamishaasteisiin tulevaisuudessa esimieheltä odotetaan paljon enemmän joustavuutta ja muutosvalmiutta. Muita tärkeitä asioita, joita tulevaisuuden johtajan on huomioitava, ihmissuhteiden hoito ja kehittämisen edistäminen työelämässä. Tämä sukupolvi haluaa toteuttaa itseään työn kautta ja tehdä sellaisia asioita, jotka tuntuvat mielenkiintoisilta ja mielekkäiltä. Näille nuorille arvostus ei tule organisaation tai ammattiaseman kautta, vaan heidän omassa sosiaalisessa verkostoyhteisössä. Vuoteen 2020 mennessä tämä 35- 39 -vuotiaiden osuus on suurin ikäluokka työelämässä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 20 - 21.)

Ylhäältä alaspäin suuntautuva ja käskyttävä johtamistapa ei enää toimi tänä päivänä. Uudenlaiselta johtajalta odotetaan, että hän huomioi paremmin henkilöstön osaamisen, luovuuden ja innovatiivisuuden. Nintendo-sukupolvea johdettaessa esimiehen tulee olla hyvä kuuntelija ja tukija. Pelkästään esimieheltä saatu palaute ei riitä. Diginatiivi sukupolvi haluaa aitoa, rehellistä palautetta myös kollegoilta. Y-sukupolvi odottaa johtajalta henkilökohtaista johtamista. Tulevaisuuden esimiehen on kyettävä laittamaan itsensä peliin, ja hänen on oltava joka tilanteessa aidosti läsnä. Esimiehen on oltava, curling- sukupolvelle liideri ei pomo, hyvä kuuntelija ja tukija. He ovat tottuneet samaan palautetta koko ikänsä päiväkodissa, koulussa ja kotona. Siksi he vaa-

tivat ja haluavat jatkuvaa palautetta myös esimieheltä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125.)

3 SISÄINEN MARKKINOINTI

”Mikäli et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään muillekaan.” Sisäinen markkinointi on johtamistyyli, jossa saadaan jokainen työntekijä tekemään niitä tehtäviä, joita hänelle on uskottu. Lisäksi työntekijä kokee, että hän tekee arvostettua työtä ja on motivoitunut tekemään tuloksia. Sisäisen markkinoinnin päämääränä on palkata työyhteisön palvelukseen hyviä työntekijöitä. Toisena päämääränä on säilyttää työntekijät työyhteisössä. Toimia asiakkaan parhaaksi ja motivoida työntekijät palvelemaan asiakkaita hyvin on kolmas sisäisen markkinoinnin päämääristä. Neljäntenä päämääränä on saada työntekijät markkinoimaan organisaation kaikkia tuotteita. (Lahtinen & Isoviita 1998, 92.)

Sisäinen markkinointi on aina ylimmän johdon vastuulla. Sitä ei voi siirtää organisaatiossa alaspäin. Lahtinen ja Isoviita (1998, 93) määrittelevät sisäisen markkinoinnin tavoitteet seuraavasti:

- Koko henkilökunta sisäistää organisaation palvelufilosofian ja ylimmän johdon käsitykset
- Avoin työilmapiiri, joka on kannustava ja rohkaisee avoimuuteen
- Henkilökunta sisäistää ajattelemaan asioita laadun näkökulmasta
- Saada pois ” tämä ei kuulu minulle” – ajattelu
- Luoda johtamiskulttuuri, joka on ihmisläheinen
- Arvostaa ihmisten erilaisuutta työyhteisössä ja ymmärtää, että jokaisen työpanos on arvokas. (Lahtinen & Isoviita 1998, 94.)

Mahdollisuudet, valmiudet ja motivaatio ovat tekijöitä, jotka tarvitaan hyvään työtu-
lokseen. ”Esimies saa sellaisen henkilökunnan kuin ansaitsee.” (Lahtinen & Isoviita
1998, 94.)

3.1 Palvelu ja henkilöstö kilpailukeinona

Markkinoinnin yksi kilpailukeino on palvelu. Ilman osaavaa ja palveluun sitoutunutta
henkilökuntaa ei mikään yritys voi toimia kannattavasti asiakkaan parhaaksi. Palve-
leminen kannatta, vaikka siitä ei heti kertyisikään voittoa tai puhdasta rahaa yrityk-
sen kassaan.

Hyvän yhteistyön tuloksena syntyy laatu. Tämä tarkoittaa sitä, että koko henkilöstön
yhteistyö ja työntekijöiden osaaminen muodostavat palveluyrityksen laatutason.
Mikäli halutaan nostaa ja parantaa laatutasoa, on vanhoista työtavoista pystyttävä
irtaantumaan. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, että hän on osa laajempaa
kokonaisuutta, hyvin tärkeä sellainen. Yrityksen toimintaketjun avaaminen yksittäi-
selle työntekijälle auttaa henkilöä ymmärtämään oman roolinsa ja tärkeytensä yri-
tyksen tulokseen ja laatuun. (Lecklin 1999, 226.)

Hyvä tai huono maine lähtee aina yrityksen sisältä. Hyvä maine kasvattaa yrityksen
maineenhallintaa ja kasvattaa yrityksen luottamusta asiakkaiden silmissä. Huonosti
voiva henkilöstö viestii negatiivisia asioita yrityksestä ulospäin. Hyvä maine auttaa
yritystä uusien työntekijöiden hankinnassa sekä saavuttamaan uusia potentiaalisia
asiakkaita. Hyvä maine auttaa myös pitämään jo olemassa olevan henkilöstön yrityk-
sen palveluksessa ja niiden mukana olevan parhaan osaamisen. Toisaalta hyvä maine
näkyvät työyhteisön toiminnassa yrityksen sisällä. Kysymys on siitä, kuinka henkilöstö
oppii toisiltaan erilaisia tietoja, taitoja ja yhdessä toimimista. (Aula & Heinonen 2002,
65.) Yrityksen ei pidä yrittää miellyttää kaikkia, vaan sen on löydettävä oma erikois-
tumisalue tai vahvuusalue, joka on lähtökohtana kilpailuedun rakentamiselle. (Berg-
ström & Leppänen 2009, 81.)

3.2 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäinen markkinointi ei ole uusi ilmiö. Sen perusajatuksena on, että yrityksen omat työntekijät muodostavat ensimmäiset sisäiset markkinat, joihin pitäisi kiinnittää ensimmäiseksi huomiota. Mikäli palveluja ja ulkoisia viestintäkampanjoita ei pystytä markkinoimaan omalle henkilökunnalle, ei voida olettaa, että se onnistuu myöskään yrityksen ulkoisille asiakkaille. Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan omia sisäisiä palveluja ja myymään ne yhtä asiakaslähtöisesti ja palvelualttiisti kuin niitä myytäisiin yrityksen ulkoisille asiakkaille. (Grönroos 2010, 444.)

Jokainen henkilö organisaatiossa on viestijä. Jokainen henkilö organisaatiossa tuottaa jonkinlaista viestinnän sisältöä. Tieto, viestinnän sisältö, jalostuu aina ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Viestejä syntyy ja leviää yrityksessä, sillä onhan viestintä organisaation ydintoimintaa. Viestintä on kriittinen tekijä organisaation olemassaololle ja menestykselle. Työyhteisössä tarvitaan kuuntelemista, dialogia ja vuorovaikutusta. Näin organisaatio voi nauttia onnistuneesta sisäisestä viestinnästä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16, 34.)

3.2.1 Motivointi

Luoman, Trobergin, Kaajaksen ja Norlundin (2004, 20) mukaan motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista. Sisäisellä viestinnällä voidaan motivoida yrityksen henkilökuntaa. Raha ei motivoi, vaan työn sisältö, vaikka nyky maailma uskoo hyvin pitkälle rahallisiin kannustimiin. Asiantuntijayhteisöissä, kuten koulutusorganisaatioissa, työntekijän motivaatiotekijät ovat usein sisäisiä ja korkealla henkisellä tasolla. Niin kauan kuin henkilö tietää säilyttävänsä vaihtoarvonsa, pätevä asiantuntija pysyy yrityksen palveluksessa. Mikäli esimies ei pysty luomaan sellaisia olosuhteita, joissa alaiset viihtyvät, alaiset luovat ne itse, jonkun muun yrityksen palveluksessa. Johtaminen ja työympäristö voivat lannistaa innostuksen hyvin äkkiä. Joskus yrityksen kulttuuri voi olla sellainen, joka tasa-päistää työntekijät. Innostus syntyy itsestään, mutta se voidaan tukahduttaa yhtä

helposti ja nopeasti. Jokainen haluaa onnistua jossakin, mutta mikä auttaa motivoimaan ja palkitsemaan asiantuntijaa? (Pitkänen 2010, 129, 133.)

Pitkänen (2010, 132) peräänkuuluttaa myös elämäntilanteen, arvomaailman ja persoonallisuuden huomioimista, kun palkitaan ja motivoidaan. Halu saada jotakin merkittävää aikaan, halu nauttia arvostusta ja vaikuttaa, halu oppia, onnistua, kehittyä ja kuulua yhteisöön, auttavat motivoimaan asiantuntijaa. Olla tappamatta motivaatiota voisi olla hyvä alku hyvälle motivoinnille. (Pitkänen 2010, 132.)

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Ulkoisia motivaatiotekijöitä palkan lisäksi ovat valvonta, yrityspolitiikka ja hallinto, status, ylennys, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus. (Luoma ym. 2004, 21.) Taloudellinen kieli ei ole samaa kuin ihmisten käyttäytyminen. Taloudelliset raportit antavat usein kuvan, että samalla tarkastellaan toiminnan laatua, järjestelmien kuntoa, ihmisten työkaluja tai asiakastytyvyyttä. Ihmiset, jotka käytännön tasolla kohtaavat asiakkaat, alkavat etäännyä organisaatiosta. Talouden mittarit eivät saa olla ainoa ja yksi keino kehittää organisaatiota tai motivoida alaisia. Motivoinnissa tarvitaan aina myös ihmisten johtajia. (Leskelä 2001, 20 – 21.)

Eräsalon (2011a, 41) mukaan motivaation selvittäminen ei ole aina kovin yksinkertaista. Motivaatioon voidaan työssä vaikuttaa luomalla sellaiset olosuhteet, jotka ruokkivat työntekijän motivoitumista.

Kallion (2013, b12) mukaan rahalla ei palkita. Raha motivoijana toimii silloin, kun työn suoritus on hyvin yksinkertaista. Jos työtehtävät vaativat luovempaa ajattelua, rahapalkkiot menettävät merkityksensä. Ihmiset eivät motivoitu ensisijaisesti rahasta, vaan hyvät työolot motivoivat ihmisiä paremmin. Todellinen motivaatio tulee ihmisen sisältä. Hän mainitsee myös, että esimiehen roolilla on olennainen merkitys, eli hyvä johtaminen on keskeisintä, kun luodaan hyvää ilmapiiriä työpaikalle. Muita tärkeitä motivoinnin tekijöitä ovat esimieheltä saama kiitos ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Lisäksi hyvinä motivaattoreina toimivat työnteki-

jöiden omat mahdollisuudet kehittyä omassa työssä ja se kuinka arvostetuksi työntekijät kokevat oman työnsä. Rahalliset kannustimet saattavat parantaa työsuoritusta haasteellisissakin tehtävissä, jos alaisten sisäinen motivaatio on huolehdittu ensin kuntoon. Joissakin tutkimuksissa on myös todettu, että suorituspohjaisilla kannustimilla on myönteinen vaikutus työyhteisöön sitoutumisessa. (Kallio 2013, b12.)

Suotuisan työilmapiirin luominen on tämän päivän johtamisen suurimpia haasteita. Mikäli esimies tässä onnistuu, se vaikuttaa sekä yksilön, että ryhmän motivaatioon. Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan. Johtaja ja esimies luo työilmapiirin yleisen rakenteen. Esimiehen henkilökohtainen suhde johtamiseen on avainkysymys. Hyvän työilmapiirin voi jokainen esimies luoda, sen hän saa olemalla itse innostunut. Tämä, jos mikä, tarttuu alaisiin ja saa aikaan positiivisen motivaation kehän. (Leskelä 2001, 45.)

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahtotila, jossa toimitaan tietyllä vireydellä kohti asian toteuttamista. Tahto toimia jotakin tavoitetta kohti ja vireystila löytyvät motivaation ytimestä. (Luoma ym. 2004, 20.)

Tahtotilaan ja ihmisen toimimiseen voidaan vaikuttaa hyvin monella eri tavalla. Avainasemassa ovat hyvä esimiestyö, avoin organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus ja palkitseminen. Organisoimalla työ hyvin ja luomalla asiantuntijatyöhön sisällöllistä merkitystä ja haastavuutta saadaan ihmiset toimimaan haluttuun suuntaan. Hyvällä motivoinnilla voidaan vaikuttaa myös henkilökunnan energiatasoon, hyvinvointiin, työn tuloksiin ja laatuun. (Luoma ym.2004, 20.)

Sisäisesti motivoituneen henkilön käyttäytyminen on itsessään palkitsevaa, koska henkilö toimii toiminnan itsensä vuoksi. Luoma ym. (2004, 21) löytää sisäiseksi motivaatitekijöiksi työn itsensä, henkisen kasvun, edistymisen, saavutukset ja vastuun. Esimiehen on tiedettävä, mitkä asiat ovat tärkeitä Y-sukupolven nuorille työntekijöille. Heille tärkeitä asioita ovat ihanteellinen työympäristö ja ajanmukaiset laitteet ja välineet. Tämä sukupolvi motivoituu, mikäli työyhteisössä ollaan valmiita luomaan

joustoja työaikoihin ja tapoihin tehdä työtä. Diginatiivi - sukupolvelle työn täytyy tuottaa lisäarvoa heidän elämäänsä. Työstä saatu raha ei motivoi tätä sukupolvea samassa määrin kuin aikaisempia sukupolvia. Jotta he voivat toteuttaa omia tarpeitaan, he tarvitsevat palkan. Rahalla tämä Nintendo- sukupolvi voi ostaa sen, minkä he tarvitsevat. Rahalla he voivat ostaa sellaisia asioita ja palveluja, joissa he viihtyvät. Koulutus ja tapa, jolla koulutetaan, ovat tärkeitä motivoinnin lähteitä tälle sukupolvelle. He vaativat työpaikalta ja organisaatiolta oikeudenmukaisuutta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että palkan on oltava sellainen, oikeudenmukainen. Palkka yksin ei heitä motivoi, vaan työllä on oltava jokin merkitys. Y-sukupolvelle on tärkeää, että yritys ja organisaatio hoitavat asiat yhteiskuntavastuullisesti. (Jääskeläinen 2011, 124 - 125.)

Diginatiivit vaativat systemaattista vuoropuhelua ja avointa keskustelua organisaatiossa. Tälle sukupolvelle pitää antaa mahdollisuus sen oivaltamiseen, että heidän osaamisensa on tärkeää ja sitä arvostetaan. Tällä tavalla heidän työmotivaationsa kasvaa ja he kokevat, että heillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa. Yhteinen tavoite, määrätietoinen johtaminen ja jatkuva kehittäminen ovat avainasioita näiden nuorten mottivoinnin lähteenä. Säännöllinen pelisääntöjen kirkastaminen edistää yrityksen palvelukulttuurin kehittymistä, pidentää työtyytyväisyyttä ja parantaa työhyvinvointia (Jääskeläinen 2011, 144.)

3.2.2 Sitouttaminen

Työnantajan tekemä hyvä juridinen ja psykologinen sopimus auttaa työntekijää sitoutumaan yritykseen ja sen toimintaan. Aidon sitoutumisen ja yhteistyön tasolle organisaatiossa päästään, kun ymmärretään psykologisen sopimuksen tärkeys. Hyvässä työyhteisössä on tehty näkyväksi sekä juridinen sopimus että psykologinen sopimus. (Aarnikoivu 2010, 7.)

Aarnikoivu (2010, 19) avaa juridisen sopimuksen käsitettä. Hänen mukaan sopimus määrittelee työntekijän työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Se pitää

sisällään vähimmäistason rooleista, oikeuksista, velvollisuuksista sekä yhteistoiminnasta työnantajan ja työntekijän välillä. Kirjoittamattomassa sopimuksessa eli psykologisessa sopimuksessa työnantaja ja työntekijä määrittelevät, mitä toisiltaan odottavat.

Psykologinen sopimus on työntekijän odotusten kokonaisuus, joka kohdistuu työhön ja työorganisaatioon. Siinä solmimme sopimuksen mielessämme muista asioista. Nämä asiat ovat esimerkiksi esimieheltä saama tunnustus, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja omaan työhön vaikuttaminen. Myös esimies on tehnyt psykologisen sopimuksen. Esimiehen psykologiseen sopimukseen kuuluvat hyvät alaistaidot alaisilta sekä vastuullinen ja rakentava toiminta työyhteisön jäsenenä. (Aarnikoivu 2010, 25.)

Aarnikoivu (2010, 25) mainitsee seuraavanlaisia asioita ja odotuksia psykologisesta sopimuksesta:

- Työntekijällä on mahdollisuus toimia ryhmän jäsenenä ryhmässä, jossa on hyvä ilmapiiri.
- Henkilö pystyy oppimaan ja omaksumaan uusia asioita.
- Hyvin hoidettu työ tarjoaa työntekijälle etenemismahdollisuuksia.
- Kohtuullisen hyvin hoidettu työ takaa työntekijälle pitkän työsuhteen.
- Työntekijä pystyy kehittämään ammattitaitoaan ja osaamistaan, sekä kehittymään asiantuntijaksi omalla ammattialallaan. (Aarnikoivu 2010, 26.)

Mitä useammalle odotukselle uusi työntekijä saa vastakaikua, sitä vahvempi sopimuksesta tulee. Haastavaksi sopimuksen tekee sen, että se on epävirallinen, kirjoittamaton ja näkymätön. Siksi sopimuksen toteutumiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Työntekijän työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaa juuri tämä psykologinen sopimus. Erityisesti erilaiset muutostilanteet haastavat psykologisen sopimuksen. (Aarnikoivu 2010, 26.)

Luukkala (2011, 48) määrittelee psykologisen sopimuksen kokemukseksi reiludesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Valitettavan usein työpaikalla toimitaan työlainsäädännön mukaan, mutta saatetaan loukata psykologista työsopimusta. Mikäli tätä sopimusta loukataan toistuvasti ja vakavalla tavalla, se heikentää luottamusta työnantajaa kohtaan. Luottamus toiseen ja itseensä on psykologinen ydintarve ja siksi psykologisen työsopimuksen loukkaaminen on vahingollinen asia. Hyvällä vertaistuellalla sekä hyvät vinkit että käytänteet toisilta kollegoilta parantavat henkilön sitoutumista yritykseen. Luomalla yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tutustumalla kollegoihin myös henkilöinä, ei vain työkavereina, auttaa sitoutumisessa yritykseen. Avoimuus ja johtaminen ovat yksi tapa saada henkilöstö sitoutumaan yritykseen ja organisaatioon. (Luukkala 2011, 88 – 89.)

Yhteisöllisyys ja voimakas luottamus, jotka ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa, vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen organisaatioon. Aika, ryhmän kiinteytys, vuorovaikutus, keskinäisriippuvuus, luottamus organisaation ylimpään johtoon, selkeä työnjako ja jyrkät johtajuus kasvattavat sosiaalista pääomaa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yleensä sosiaalista toimintaympäristöä, kuten luottamusta, erilaisia normeja ja sosiaalisia verkostoja. (Koivumäki 2008.)

Y-sukupolvi vaihtaa työpaikkaa helposti, sillä työn vaihtaminen on heille normaalia rutiinia. Työ merkitsee tälle sukupolvelle erilaisia asioita kuin vanhemmalle sukupolvelle. He sitoutuvat yritykseen, mikäli työ on motivoivaa, hauskaa, monipuolista ja joustavaa. Diginatiivi sukupolvi tekee töitä itselle ja tiimille, ei yritystä varten. He tekevät työtä elämää varten, mutta he eivät elä työtä varten, niin kuin vanhempi sukupolvi. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 121.)

Yksilön sitoutuminen (Lampikoski 2005, 46) perustuu aina tunteisiin. Sitoutumista voidaan ajatella tiedollisena tai asenteellisena käsitteenä. Yksilön sitoutuminen yleisellä tasolla näkyy henkilön vahvassa uskossa organisaation tavoitteisiin ja organisaation arvoihin. Sitoutunut työntekijä haluaa ponnistella organisaation parhaaksi ja haluaa pitää jäsenyyttä yllä organisaatiossa. Yksilön ja työntekijän omistautuva sitou-

tuminen näkyy henkilön omasta sitoutumisesta työhön ja uraan. Mikäli tässä onnistutaan, henkilö sitoutuu myös organisaatioon. Työntekijän arvositoutuminen näkyy henkilön sitoutumisena yrityksen tulosvaatimuksiin ja organisaation arvoihin. (Lampikoski 2005, 46 – 47.)

3.2.3 Rekrytointi

Lähtökohtana rekrytoinnille tulee olla yrityksen tarve ja yksilöity hankintatarve, jota pitää tarkastella hyvin monesta näkökulmasta. Ensimmäiseksi tulee miettiä tarkoin, minkälaisiin työtehtäviin uutta työntekijää tarvitaan. Toiseksi on pohdittava, onko tehtävä tai toimi tarpeellinen. Kolmanneksi on hyvä miettiä, muodostaako tehtävä tai toimi tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Neljäntenä asiana on kriittisesti pohdittava, millaista osaamista ja ominaisuuksia työ edellyttää tällä hetkellä. Millaista osaamista ja ominaisuuksia työltä vaaditaan tulevaisuudessa? Millainen on työympäristö, jossa uusi työntekijä tulee seuraavaksi työskentelemään? Kuudentena tarkastelun kohteena on syytä pohtia, miksi työpaikka tuli avoimeksi. (Eräsalo 2011a, 28.) Menestyvän ja hyvän yrityksen rekrytointi noudattaa samaa linjaa, vaikka suhdanteet vaihtuvat työmarkkinoilla.

Tampereen ammattikorkeakoulussa on muutaman vuoden aikana jäämässä melko paljon henkilökuntaa eläkkeelle. Siihen olisi syytä miettiä tarkoituksenmukaisia ratkaisuja hyvissä ajoin. Eläkkeelle siirtyvien henkilöiden tuomat haasteet organisaatioille eivät kosketa tasapuolisesti kaikkia koulutusaloja. Eläköityminen vaikuttaa erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden sekä tekniikan koulutusohjelmiin.

Rekrytointi pitää nähdä mahdollisuutena. Parhaimmillaan se on juuri sitä, eli osaamista. Ennen kuin palveluyrityksessä mietitään rekrytointia, on yrityksen johdon tiedettävä, millaista osaamista nykyisellä henkilöstöllä on. Rekrytoitu henkilö tuo yritykseen mukanaan muuta osaamista, inhimillistä pääomaa ja mikä tärkeintä, hän tuo itsensä. (Vaahtio 2005, 11.)

Valitettavan usein henkilöstö nähdään vain kustannustekijänä tai tuotannontekijänä, mutta tämä katsontakanta on aikansa elänyttä. Hyvin rekrytoitu henkilöstö on yritykselle myös mahdollisuus, jolloin syntyy uusia innovaatioita ja jopa mahdollisuuksia luoda uusia arvoja. Tämä, niin sanottu inhimillisen pääoman luonne, erottaa henkilöstön muista työvoiman resursseista. (Vaahtio 2005, 15.)

Rekrytointitilanteessa on varottava syyllistymästä perusteettomiin ennakkoluuloihin, jotka kohdistuvat hakijan ikään. Näitä ennakkoluuloja kutsutaan ageismeiksi. Nämä ennakkoluulot eivät perustu mihinkään, vaan ovat enemmänkin todistamattomia kliseitä, joita pidetään totena. Tyypillisiä nuoriin kohdistuvia myönteisiä ennakkoluuloja ovat muun muassa rohkeus, energisyys, aktiivisuus, oppivaisuus, eteenpäin pyrkivyyys, idearikkaus, innostuneisuus ja osaamattomuus. Varttuneisiin hakijoihin kohdistuu taas seuraavanlaisia myönteisiä ageismejä: luotettavuus, työnantajauskollisuus, kokemuksellisuus, työelämän säännöt tuntevia, joustavuus ja vakiintuneisuus. Ikään 30 - 40 -vuotiaat kohdistuvat seuraavanlaiset myönteiset arkijärjen totena pidetyt luulot: vastuullisuus, joustavuus, rohkeus, realistisuus, kokemuksellisuus, vakiintuneisuus ja itsenäisesti ajatteleva. Myös negatiiviset ennakkoluulot vaikuttavat usein valintoihin. Nuoren iän kohdalla usein kielteisenä ennakkoluulona ajatellaan, että nuori on kokematon, mahdoton, ailahteleva, epäluotettava, vastuuton, kritiikittömä, pois pienistä syistä töistä ja ei ole kiinnostunut tavallisista töistä. Varttuneisiin ihmisiin kohdistuvat helposti ageismit, joita ovat sairasteleva, kärtytys, uupunut, leipääntynyt, kaavoihin kangistunut, kaikkitietävä, innostumaton, korkeat palkkatavoimukset ja huonontuneet aistit. (Vaahtio 2005, 115.)

Hyvän rekrytointihaastattelijan ominaisuuksia on vaikea määritellä. Ominaisuuksia on varmasti yhtä paljon kuin on haastatteliijoita. Oleellista kuitenkin on, että taitava haastattelijä löytää päämäärän kannalta olennaiset tekijät ja oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Markkanen (2009, 222) on listannut muutamia hyviä ominaisuuksia, joita kannatta miettiä, mikäli toimii rekrytoijana. Näitä ominaisuuksia ovat myönteisesti kehittynyt itsetunto, uskallus selkeään ja jämääkkään kommunikointiin, empaattisuus-

ta ymmärtää toista ihmistä, kyky kuunnella ja kuulla, sekä kyky kokonaisvaltaiseen ajatteluun.

Työhaastattelutilanteissa Y-sukupolven edustaja haastaa toden teolla haastateltavan. Tämä nuori kyselee yhtä paljon haastattelutilanteessa kuin haastattelija. Haastattelutilanne on diginatiiveille kaksisuuntainen dialogi. Nintendo sukupolvi hakijana voi haastaa haastattelijan vastaamaan vaikka yrityksen arvoista. (Vesterinen & Suutari-
nen 2011, 124.)

3.2.4 Kannustus

Oikeanlainen kannustus ja palkitseminen parantavat yrityksen toimintaa. Samalla parannetaan työn mielekkyyttä ja yhteispeliä organisaatiossa. Aivan liian vähän käytetty palkitsemistapa on aito kiitos työnantajalta. Se ei liity rahaan, mutta vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Yrityksen henkilöstöpolitiikan pitäisi tukea henkilön kehitysmahdollisuuksia. Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmien on muututtava kehityksen mukana. Ne on pidettävä kiinnostavina, ja ne on perusteltava riittävästi jokaiselle työntekijälle, näin jokainen voi omalla toiminnallaan olla vaikuttamassa positiivisesti yrityksen tulokseen. (Gustafsson & Jokinen 1997, 119 - 137.)

Koulutus palkitsemismuotona tukee henkilöstön ammattitaidon ja asenteiden kehittymistä. Se on loistava kannustin ja takaa yritykselle menestysedellytykset pitkällä aikavälillä. Sellainen työntekijä, joka on tyytyväinen työnantajayritykseen, ei vie osaamistaan pois kilpailevaan organisaatioon. Muita hyviä kannustavia tekijöitä ovat henkilöstön saama palaute. Yrityksen kannattaa kehittää omaan organisaatioon sopivat palautteen antamisen muodot. Vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi omaan työhön, toimivat hyvänä kannustimena joillekin työntekijöille. Aito ja rehti palaute suorituksista ja tuloksesta auttaa pyrkimään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Palaute on ilmainen kannustin, se ei maksa rahaa. (Bergström & Leppänen 2009, 172.)

Raha kannusteena ei ole useinkaan kovin pitkäkestoinen. Yleensä jonkin ajan kulussa rahan kannustava vaikutus vähenee. Tärkeää on, että kannustaminen koskee koko henkilöstöä, oli sen muoto sitten mikä tahansa. Eri henkilöille on hyvä miettiä omat kannusteensa, koska ihmisiä motivoivat hyvin eri asiat. (Bergström & Leppänen 2009, 177.)

Uralla eteneminen tai työtehtävien vaihtelu toimii kannustamisen muotona hyvin. Oman työn kehittämismahdollisuudet tai yrityksen tarjoamat erilaiset oppimismahdollisuudet kannustavat henkilöstöä ja antavat piristysruiskeen omaan työhön. Hyvinä kannustimena toimivat myös erilaiset muut edut. Tällaisia voivat olla esimerkiksi liikuntasetelit, parempi terveydenhuolto ja merkkipäivälahjat. (Bergström & Leppänen 2009, 177.)

Olkoonpa yrityksen kannustinjärjestelmä tai palkitsemisjärjestelmä mikä tahansa, sen pitää olla läpinäkyvä ja oikeudenmukainen. Kun kaikkia palkitsemisen keinoja käytetään tasapainoisesti hyväksi, se on erinomainen edellytys sisäisen markkinoinnin onnistumiselle. Hyvän yhteishengen saavuttaminen edellyttää, että kaikkia yrityksen työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti. (Bergström & Leppänen 2009, 178.) Näin saadaan luotua jokaiselle työntekijälle tunne, että jokainen henkilö yrityksessä toimii yhteisten tavoitteiden ja päämäärien hyväksi.

Aineetonta palkitsemista on vaikea määritellä. Pitää lähteä yrityksen omista tarpeista ja strategioista, millainen on sopiva malli ja mikä on hyvä malli. Työorganisaatiossa kannustus, kiitos ja palaute liitetään aineettomaan palkitsemiseen. Se, kuinka organisaatiossa suhtaudutaan ja arvostetaan ei-aineellisia keinoja, liittyy oleellisesti yrityksen organisaatiokulttuuriin ja organisaation toimintatapoihin. Aineettomassa palkitsemisessä on mukana aina ihmisen tunnekokemus. Kannustavana palkitsemismuotona alaiset kokevat kiitoksen ja palautteen, joka tulee esimieheltä tai yrityksen johdolta. Pienet luottamuksen osoitukset arkisessa työnteossa ja arvostettuna organisaation jäsenenä kohtelevat kuuluvat aineettomaan palkitsemiseen. Oman osaamisen

käyttäminen ja kehittäminen koko työyhteisön hyväksi ovat oleellinen osa aineetonta palkitsemista. Muita ei -materiaalisia palkitsemis- ja kannustuskeinoja ovat oman työn sisällön kiinnostavuus, työskentelykulttuuri organisaatiossa, hyvä yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne. Suora palaute asiakkailta, joka antaa onnistumisen tunteen, sitä ei voi materiaalilla korvata. Tyytyväisyys työn, perheen ja vapaa-ajan vaatimusten yhteensopivuudesta on tärkeä osa aineetonta palkitsemista. (Luoma ym. 2004, 43.)

3.2.5 Sisäinen viestintä

Oman henkilöstön ja sisäisen viestinnän yhteyttä ja merkitystä ei voi vähätellä. Kun omalla henkilöstöllä on luotettava ja tuore tieto tai viesti asioista, se vaikuttaa oleellisesti viestin laatuun yrityksen ulkopuolelle. Viesti organisaation ulkopuolelle välittyy myös oikeanlaisena henkilöstön kautta. Näin vältetään vääränlaisilta huhuilta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 165.)

Sisäisestä viestinnästä puhutaan ja kirjoitetaan paljon. Monissa yrityksissä sisäisen viestinnän koulutusta järjestetään sekä työntekijöille että esimiehille. Omat kokemukset ja useat kahvipöytäkeskustelut osoittavat, että kuitenkin sisäiseen viestintään ei olla tyytyväisiä. Tieto, informaatio ja minulle tärkeät asiat jäävät matkan varrelle tai hukkuvat informaatiotulvaan yrityksissä. Eri lähteissä mainitaan, että yrityksen menestymiselle oleellisin ja tärkein asia on sisäinen viestintä. Se on myös yritysjohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä. Sisäisen viestinnän tavoitteena on antaa tiedollinen perusta yrityksen toiminnalle sekä lähtökohdat yhteistyön onnistumiselle. Sujuva ja tehokas toiminta on myös yksi sisäisen viestinnän tavoitteista.

Sisäinen viestintä saa aina huonoimmat arvosanat henkilöstötyytyväisyys tutkimuksissa. Työyhteisössä ihmiset ovat tyytymättömiä lähiesimiehiin, ylimpään johtoon, viestinnän ammattilaisiin sekä yritysten avoimuuskulttuuriin. Sisäisessä viestinnässä ratkaisevinta on se, kuinka lähiesimiehet osaavat purkaa ylempien organisa-

tiotasojen tuottaman informaation ymmärrettävään muotoon ja tulkita informaatio-
ta edelleen omien vastualueidensa kannalta. (Mattila 2007, 112.)

Jokaisen työntekijän ja esimiehen viesti vaikuttaa ilmapiiriin ja yrityskuvaan. Sen,
kuinka viesti esitetään, vaikuttaa yhtä lailla organisaation ilmapiiriin ja yrityskuvaan.
Jokainen ihminen viestii hyvin eri tavoin, siihen vaikuttavat jokaisen viestijän omat
tiedot, taidot, olemus, temperamentti ja tilanne. (Lohtaja & Kaihovirta - Rapa 2007,
8, 21.)

Kauhanen (2003,167) pitää sisäistä viestintää keskeisenä tekijänä organisaation toi-
minnan tehokkuuteen ja henkilöstön motivointiin. Hyvin toimiva sisäinen viestintä
vaikuttaa suoraan organisaation menestymiseen ja hyvään työilmapiiriin, jotka heijas-
tavat suoraan asiakastytyvyyteen.

Tässä hetkessä organisaatioita ravistelevat sekä sisältä tulevat että ulkopuolelta tule-
vat muospaineet. Tällä on vaikutuksensa koko viestinnän kenttään. Viestintätaidot
sekä vuorovaikutustaidot ovat nousseet yhä keskeisemmäksi osaksi sekä ammat-
tiosaamista että liiketoimintaosaamista. Nyt jos koskaan on panostettava ihmisten
johtamiseen ja innostamiseen. Tiukasta kontrollista on luovuttava ja panostettava
leadershippiin. (Heiskanen 2010, 14 – 15.)

Viestinnällä on monia tehtäviä. Se palvelee yritystä monella eri tavalla ja sitä toteute-
taan sovittujen menettelytapojen mukaan. Yrityksissä viestintää tarvitaan johtami-
seen ja päätöksentekoon, informointiin, rekrytointiin, profilointiin sekä myynnin- ja
tuotannon tekemiseen. (Kortejärvi - Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1997, 8.)

Sisäinen viestintä on strateginen asia, johon on panostettava henkisiä ja taloudellisia
resursseja. Tämä on nimenomaan yritysjohton tehtävä. Sisäisen viestinnän avulla
luodaan ja ylläpidetään yllä strategian ymmärrystä, saadaan aikaan sitoutumista stra-
tegiaan ja yrityksen arvoihin. Lisäksi saadaan koko henkilöstö organisaatiossa toimi-
maan strategian ja maineen saavuttamiseksi (www.Mtl.fi).

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto (MTL) mainitsee, että 2000-luvun sisäisessä viestinnässä korostuvat nimenomaan strategialähtöisyys, uuden viestintäteknologian hyödyntäminen, mittaaminen, tulosten osoittaminen ja henkilöstön sitoutumisen turvaaminen. Artikkelissa kerrotaan, että sisäisen viestinnänsuunnittelun painopiste on siirtynyt väline-, ja kanava-ajattelusta enemmän prosesseihin ja viestin ymmärrettävyyteen. Toimiva sisäinen viestintä näkyy suoraan organisaatioiden asiakaskoh- taamisen laadussa ja henkilöstön sitoutumisessa. Sisäisen viestinnän tyypillisiä osa- alueita MTL:n mielestä ovat jokapäiväinen työviestintä, esimerkiksi palaverit ja työn ohjaaminen. Toisena osa-alueena he näkevät henkilökohtaisen esimies- ja työnteki- jäviestinnän. Tähän kuuluu mm. kehityskeskustelut ja arvioinnit. Osasto- tai yksikkö- kohtainen viestintä on kolmas osa-alue. Neljänneksi he ovat kirjanneet koko organi- saatiota koskevan viestinnän. Samassa tekstissä MTL nostaa esille 2000 – luvun ylei- simmät sisäisen viestinnän kanavat, jotka ovat lähin esimies, ylin johto, kokoukset, palaverit, tiedotustilaisuudet, tiedotteet, sisäiset lehdet, oppaat, infokirjeet, sähkö- posti, intranet, webcastit ja e-learning- ratkaisut. (Markkinointiviestinnän Toimisto- jen Liitto 2012.)

Sisäisen viestinnän laatu on usein organisaation toiminnan kriittinen piste. Jotta ul- koinen viestintä onnistuu, on sisäisen viestinnän toimittava. Kun sisäinen viestintä toimii, se helpottaa organisaation tavoitteiden saavuttamista ja vahvistaa yrityskult- tuuria. Sisäinen viestintä on lähtökohtana onnistuneelle ulkoiselle viestinnälle. Mikäli sisäinen viestintä ei toimi, on vaikeaa saada toimimaan markkinointi- ja yritysviestin- tää. Yrityksen eri sidosryhmät muodostavat ja muokkaavat mielikuvia yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista peilaten sisäisen viestinnän onnistumiseen. Voidaankin sa- noa, että sisäinen viestintä luo ja kehittää yrityksen identiteettiä ja lisää sisäisiä suh- teita. Sen lisäksi viestintä liittyy yrityksen eri henkilöt, osastot ja prosessit yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi ja vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Myös yrityksen johto ja esimiehet muokkaavat omalta osaltaan yrityksen viestintäilmapiiriä ja identiteettiä. Siksi johdolta tulevat viestit liittyvät usein yrityksen nykytilaan, visioi- hin ja strategioihin. Työsuhteen eri vaiheissa viestinnältä odotetaan erilaisia asioita. (Isohookana 2007, 221.)

Kauhasen (2003, 167) mukaan sisäisellä viestinnällä on erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Työilmapiiri vaikuttaa asenteisiin ja motivaatioon, joka heijastuu suoraan asiakkaisiin. Siksi organisaation menestys on kiinni siitä, kuinka hyvin tai huonosti organisaation sisäinen viestintä on hoidettu. Lisäksi sisäinen viestintä on yksi johtamisen työkalu organisaatiossa. Viestinnän tehtävänä on kertoa organisaation tapahtumista yrityksen ulkopuolelle sekä yrityksen omalle henkilöstölle.

Kaikki tiedonkulku ja vuorovaikutus, joka tapahtuu palveluorganisaatiossa, on sisäistä viestintää. Usein siihen lasketaan kuuluvaksi sekä virallinen että epävirallinen viestintä. Virallista viestintää ovat esimerkiksi erilaiset koulutukset sekä esimies- alaiskeskustelut. Viralliseen viestintään katsotaan kuuluvan myös tiedotteet, tiedotustilaisuudet, työhön perehdyttäminen ja sisällön tuottaminen organisaation intranettiin. (Säteri & Hosiokoski 2008, 3.)

Mitä avoimempaa ja rehellisempää viestintä yrityksessä on, sitä tyytyväisempää on henkilöstö. Mikäli halutaan vaikuttaa henkilöstön mielipiteisiin siitä, millainen on työyhteisön ja organisaation tiedonkulku ja vuorovaikutus, pitää kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin. Työyhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin, mitkä vaikuttavat oleellisesti organisaation vuorovaikutukseen. Johdon vuorovaikutustaidot ja viestintä organisaatiota koskevissa asioissa ovat organisaation toiminnan kannalta olennaisessa asemassa. Vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehitykseen ovat onnistunutta sisäistä viestintää. Viestintäjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen, sekä ammattitaitoinen viestintä vaikuttavat työskentelemiseen organisaatiossa, jossa on avoin ilmapiiri. Sisäisen viestinnän toimivuus, perillemeno ja onnistuminen mitataan erilaisissa muutostilanteissa. On sitten kyseessä toimintatapojen muutos, työtehtävien muuttuminen tai organisaation sisäinen muutos. (Säteri & Hosiokoski 2008, 4, 5.)

Työyhteisössä on luotava tilanteita, jossa työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus viralliseen ja puoliviralliseen kommunikointiin. Vielä parempi olisi, jos tämä tapahtuisi

mahdollisimman spontaanisti. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tietoa on oltava jatkuvasti saatavilla. Viestintä onnistuu paremmin, jos ylin johto tukee ja sitoutuu siihen, sekä johtavassa asemassa olevat henkilöt antavat sille painoarvon. (Heiskanen 2010, 35 – 37.)

Lähes yhtä tärkeä on henkilöstön sosiaalinen viestintäverkosto. Tähän verkostoon vaikuttaminen ei ole yrityksen eikä organisaation käsissä. Voidaan sanoa, että jokaisen työntekijän lähimpään viestintäverkkoon kuuluu noin kaksikymmentä henkilöä. Työntekijät viestivät asioita kahvipöytäkeskusteluissa, yrityksen käytävillä, kertovat asioita sukulaisille ja ystäville tai kirjoittelevat erilaisia asioista sosiaalisessa mediassa. Tämän viestintämuodon olemassaolo on hyvä yrityksissä tiedostaa, vaikka siihen ei suoranaisesti pystytä vaikuttamaan. Organisaation ja yrityksen viestintää suunniteltaessa tämä asia on hyvä pitää mielessä. (Kortejärvi - Nurmi ym. 1997, 10.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä eli Yt-laki määrittelee työnantajalle tiedotusvelvollisuuden kertoa henkilöstölle ainakin seuraavat asiat, mikäli yrityksessä työskentelee säännöllisesti vähintään kaksikymmentä työntekijää. Tiedotettavia asioita ovat ainakin työehtoihin liittyvät asiat, muutokset, tilinpäätökseen liittyvät asiat, muutokset taloudellisessa tilanteessa, henkilöstösuunnitelman asiat sekä henkilöstöasioiden ja organisaation yleisperiaatteet. (Yt-laki 30.3.2007/ 334).

Tampereen ammattikorkeakoulun muutoksen alkuvaiheessa viestintään panostettiin erityisesti. Viestintäosasto lanseerasi sarjakuvan, jossa seurattiin Tarun ja Pietun yhteiselämän alkutaivalta. Sarjakuva ilmestyi kahden viikon välein, ja siinä kerrottiin yhteisistä projekteista ja tiedotettiin yhdistymiseen liittyvistä asioista ja aikaansaannoksista. Toinen sarjakuvahahmoista opiskeli sairaanhoitajaksi (Pietu) ja toinen insinööriksi (Taru). Sarjakuva seurasi nuoren parin muuttamista yhteen vuoden ennen yhdistymistä ja puoli vuotta sen jälkeen. Tämä onnistunut muutosviestintä puhutteli niin opiskelijoita kuin henkilöstöä. Sarjakuvassa haluttiin rikkoa myös sukupuolirajoja, sillä Pietu opiskeli sairaanhoitajaksi ja Taru insinööriksi. Tämä viestintämalli muutostilanteessa ei varmasti sovi kaikille yrityksille. Jokaisen yrityksen on itse mietittävä mil-

lainen sisäinen viestintämalli muutostilanteessa, sopii yritykseen parhaiten. (Ponteva 2012, 56 - 57.)

Daniel Goleman (1996) toi julkisuuteen termin tunneäly, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa tunteiden merkityksen arjen ongelmaratkaisussa ja hyödyntää sitä. Muutoksessa onnistutaan paremmin, jos työntekijät ja erityisesti esimiehet ymmärtävät tilanneta-
jun ja tunneälyn merkityksen ihmisten käyttäytymisessä. (Ponteva 2012, 105.)

Viestinnän merkitystä ja tärkeyttä ei voi koskaan korostaa liikaa. Y-sukupolvi vaatii työyhteisössä jatkuvasti palautetta. Mikäli halutaan, että diginatiivien mielenkiinto työhön säilyy, täytyy heille vakuuttaa, että heidän työpanoksensa on tärkeä. He vaativat jatkuvaa vuoropuhelua työyhteisössä. Y-sukupolvi kyseenalaistaa kaikkea ja esittää paljon kysymyksiä. Erityisesti organisaation esimiehen on oltava valmis tähän kysymysten tulvaan. Tämä sukupolvi haastaa työyhteisöt ja organisaatiot kiinnittämään entistä enemmän huomiota yrityksen henkilöstön vuorovaikutustaitoihin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 124.)

4 PALVELU JA PALVELUKULTTUURI OPPILAITOKSESSA

Oppilaitos voi tuottaa palvelua ja oppilaitos voi olla palveluyritys. Tämä asia tuntuu jakavan mielipiteitä ihmisten keskuudessa hyvin paljon. Osa on sitä mieltä, että oppilaitos ei voi olla palveluyritys. Oppilaitos voi tuottaa erilaisia palveluja ja olla palveluyritys siinä missä mikä tahansa muu palveluyritys. Kulttuurissa, joka pohjautuu hierarkkisiin päätöksentekomalleihin, on vaikea päästä aitoon asiakaslähtöiseen toimintamalliin ja joustavuuteen. Valitettavan usein päätöksissä ei pyritä ratkaisuihin, jotka olisivat asiakkaille parhaaksi. Usein luullaan, että tiedetään mikä on asiakkaalle parasta tai mikä on asiakkaan etu. Näin ei pitäisi missään nimessä olla.

Koska sähköinen palvelu on lisääntynyt huomattavasti, se on antanut asiakkaan kohtaamiselle aivan uuden merkityksen. Voidaan jopa sanoa, että jotkut palveluorgani-

saatiot ovat unohtaneet sähköisessä huumassa, mistä palvelussa pohjimmaltaan on kyse. Vaikka palvelutapahtumassa on tapahtunut muutoksia, joitakin palveluita pitää tuottaa edelleen perinteisellä tavalla, sillä asiakkaan fyysinen kohtaaminen ei ole muuttunut miksiäkään. Palvelu on aina kaksipuolista kommunikaatiota. (Valvio 2010, 19 – 25.)

4.1 Palvelu

Palvelun määrittely ei ole helppoa. Palvelu on usein aineetonta. Se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Sitä ei siis voi tehdä varastoon, mutta sen vaikutukset voivat kuitenkin olla pitkävaikutteisia.

Grönroos (2010, 77) määrittelee palvelun seuraavalla tavalla: Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Vastaavasti Rissanen (2005, 18) määrittelee palvelun seuraavasti: Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materiaalin säästönä jne. Palvelu voidaan kokea täysin eri tavalla kuin sen tuottaja on sen ajatellut. Se voidaan kokea tuhansilla eri tavoilla riippuen kuluttajasta. Palvelulle on ominaista, että se tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Parhaimmillaan palvelu on kuin ”mittojen mukaan kuin mittatilauspuku”. Tällöin palvelu tehdään asiakasta varten, asiakkaan ehdoilla ja se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Rissanen 2005, 17 - 18.)

Palvelu on siis aineetonta. Se on sosiaalinen tapahtuma. Palvelu on vuorovaikutustilanne, jossa ollaan suorassa kontaktissa tai lähietäisyydellä. Palvelu koetaan todella eri tavoin, mutta se jättää usein lähtemättömiä vaikutuksia ihmisiin. Palvelu on aina

toimintaa, ja se tuotetaan asiakkaalle yksilöllisesti. Palvelu on sellaista, että sitä ei voi myydä eteenpäin. Palvelun tuottamiseen ja palvelutilanteen onnistumiseen vaikuttaa myös asiakas itse. (Rissanen 2005, 17.)

Tärkeä palvelun peruspiirre on juuri sen aineettomuus. Sitä on vaikea kuvata tarkasti etukäteen. Palvelua ei voida varastoida, vaikka sen tuottamisen valmiutta voidaan kehittää pitkälle. Se on sosiaalinen kokemus tai elämys, ja sen hinnoittelu on erittäin vaikeaa. Palvelua ei myöskään voi missään tilanteessa palauttaa. Peruspiirteisiin luokituu myös se, että palvelun ajallinen kesto vaihtelee muutamasta sekunnesta vanhusten hoidon vuosikymmeniin. Palvelulle on myös ominaista sen laadunvalvonnan vaikeus. Palvelu koostuu monista osista ja sen onnistuminen riippuu useista eri tekijöistä mm. henkilökunta, tunnelma, muuta asiakkaat ja asiakkaan oma mieliala. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2002, 16.); (Rissanen 2005, 20.)

Palvelun erityispiirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisuus ja se, että omistajuus ei siirry eikä palvelua voi varastoida. Lisäksi palvelun erityispiirteitä ovat että, tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja sekä asiakkaat osallistuvat tuotantoon. Lisäksi ydinarvoa tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Palvelu koetaan usein subjektiivisesti eli asiakkaiden kokemasta palvelusta käytetään esimerkiksi ilmaisuja kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Nämä sanat ovat abstrakteja. Syynä on palvelun aineettomuus. Heterogeenisyydellä tarkoitetaan sitä, että yhden asiakkaan saama palvelu ei koskaan ole sama kuin seuraavan asiakkaan saama sama palvelu. Vähintään sosiaalinen suhde on erilainen tai asiakkaan lähtötiedot ja -odotukset ovat erilaiset. Tämän johdosta heterogeenisyys aiheuttaa palvelujen johtamiselle suuren ongelman: kuinka pitää palvelun koettu laatu tasaisena? (Grönroos 2001, 53 - 55.)

Tulevaisuuden muutokset tuovat haasteen palvelutuotantoon ja palveluihin. Väestön ikääntyminen, tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen, ympäristön tilan heikentyminen ja muutokset ihmisten arvoissa tuovat haasteen palveluiden kehittämiseksi. Lisäksi kehittämiseksi antavat haasteen erilaiset kulttuurilliset, poliittiset, taloudelli-

set, ekologiset ja sosiaaliset muutokset sekä globaalitalouden muutoshaasteet.

(Lönngvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 32 – 33.)

Tehokkain tapa erottua kilpailijoista on panostaa ja satsata palveluun, nimenomaan henkilökohtaiseen palveluun. Jokainen yritys tai palveluyhteisö palvelee sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita. Sisäiset asiakkaat eli yrityksen omat sidosryhmät, osallistuvat aina jollakin panostuksella palvelun tuottamiseen tai markkinointiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 51.)

Palvelussa tavoitellaan aina hyvää palvelua. Hyvän palvelun määrittelee taas asiakas tai kuluttaja, ja siksi määritelmiä on tätä kautta tietysti yhtä monta kuin on asiakkaitakin. Jatkuvasti tehdään kuitenkin tutkimuksia, jotta saataisiin selville, millaista on hyvä palvelu asiakkaan näkökulmasta. Näitten pohjalta yritetään sitten muokata oman yrityksen tarjoamia palveluita oikeaan suuntaan. Omien kokemusten mukaan asiantuntijaorganisaatioissa tutkimuksia on tehty huomattavasti vähemmän. Erityisesti koulumaailmassa keskustellaan usein siitä, ketkä ovat oppilaitoksen asiakkaita, vai onko niitä ollenkaan.

Palvelun laatu on erittäin tärkeä kriteeri kuluttajien valitessa palvelun tuottajaa. Jotkut saattavat jopa tinkiä jossain muussa asiassa saadakseen hyvää palvelua. Tinkimisen kohde voi olla esimerkiksi valikoimassa. Joku saattaa valita kaupan, jossa on suppeampi valikoima tai joka sijaitsee kauempana ainoastaan sen takia, että on saanut siellä hyvää palvelua. Palvelun laatu ja erityisesti hyvä palvelu on monille yrityksille elinehto. Se erottaa yritykset toisistaan niin hyvässä kuin pahassa. Joillekin palvelu on selkeä kilpailuetu kun siihen panostetaan kunnolla. Palveluyritykset, jotka eivät ole panostaneet paljoa palvelun laatuun saattavat tarjota ainoastaan keskinkertaista palvelua.

Palvelun laatua määritellään yleensä asiakastyytyväisyyden avulla. Monet yritykset tekevätkin asiakastyytyväisyyskyselyitä ottaakseen selvää, millaista palvelua sen asi-

akkaat kaipaavat. Kyselyiden vastauksien ja tuloksien on johdettava yrityksissä myös toimenpiteisiin. Valitettavan usein tulokset todetaan, mutta ne eivät johda konkreettisiin toimenpiteisiin. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovatkin oivallinen tapa arvioida palvelun laatua. Arvioinnista tekee haastavaa myös se, että palvelun laadun määritelmiä on ihan yhtä paljon kuin on asiakkaita.

Asiakaspalvelu on tärkeä osa palvelua, koska se on usein asiakkaille se näkyvin ja konkreettisin osa sitä. Asiakaspalvelussa on paljon asioita, jotka voivat mennä lyhyessä ajassa pieleen. Yrityksen selkeä palvelukulttuuri ja imago sekä asiakaspalvelijoiden vahva ammattitaito tekevät tilanteista todennäköisemmin onnistuneen. Asiakaspalvelu on tärkeässä osassa myös siksi, että se vaikuttaa asiakkaan valintoihin ja päätöksiin välittömästi. Asiakaspalvelu tuo myös yritykselle asiakkaita kauempaakin. Hyvä asiakaspalvelu saattaa korvata joitain muita puutteita yrityksen palveluissa. Epäonnistunutta tai huonoa asiakaspalvelua ei sen sijaan pystytä korvaamaan tai korjaamaan oikein millään. Mitä todennäköisimmin se vaikuttaa asiakkaiden valintoihin ja päätöksiin lopullisesti.

Arantola ja Simonen (2009) ovat tutkineet asiakasymmärrystä palveluliiketoiminnan perustana. He toteavat, että asiakaslähtöisessä ajatusmallissa pohditaan palvelua siitä näkökulmasta, miten syntyy asiakkaan kokema arvo. Asiakkaalle arvo syntyy, kun asiakas ja palvelun tuottaja toimivat yhdessä. Arvoa, asiakas ei koe pelkästään palvelun ominaisuuksista, vaan hyödyistä, seurauksista ja vaikutuksista, jotka hän kokee. Asiakas on aina mukana arvon syntymisessä. Asiakasajattelu on kehittynyt tuotelähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseen ajatteluun. Laatuajattelu ja palveluiden johtaminen sekä asiakaslähtöisyys tulivat suomalaisiin yrityksiin 1980-luvulla. Niin ikään Grönroosin ja Voiman (2011) tutkimus lähtee siitä, että yrityksen ja asiakkaan on yhdessä luotava arvoja. Yrityksen on hyödyllistä hyödyntää jo voimassa olevia arvoja, mutta pyrkiä kuitenkin luomaan uusia. Palvelutilanteessa on aina positiivisia ja negatiivisia arvoja, jotka näkyvät asiakkaan käyttäytymisessä.

4.2 Palveluiden osatekijät ja koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät

Eräsalon (2011 b, 17 - 22) mukaan palvelun laatumääritykseen vaikuttaa hyvin paljon se, kuinka henkilökohtaiseksi asiakas palvelun kokee. Palvelun henkilökohtaisuus syntyy omistautumisesta ja siitä, kuinka asiakaspalvelija keskittyy asiakkaaseen juuri siinä tilanteessa. Yrityksissä määritellään usein laatumäärityksiä ja erilaisia ohjeistuksia palvelulle. Asiakas ei kuitenkaan määrittele palvelun laatua samoilla kriteereillä. Mitä lyhyempikestoinen palvelutilanne on, sitä haasteellisempi se on palvelun laadun näkökulmasta. Asiakkaan kokeman palvelun laatu muodostuu teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta. Tuotteen laatu kertoo asiakkaalle, kuinka teknisessä laadussa on onnistuttu. (Eräsalo 2011b, 17 - 22.)

Palvelun sujuvuus ja se, miten asiakas palvelun saa ja sen kokee, kertoo asiakkaan kokemasta toiminnallisesta laadusta. Koetussa laadussa on aina mukana myös asiakkaan kokemat mielikuvat (imago) yrityksestä. Asiakkaan etukäteisodotukset ja palvelukokemus kertovat palvelun laadun. Asiakkaalle etukäteisodotukset muodostuvat asiakkaan aiemmista kokemuksista, muiden asiakkaiden kokemuksista, mielipiteistä arvosteluista sekä yrityksen markkinointitoimenpiteistä. Asiakkaan kokemassa palvelukokemuksessa on mukana palvelun lopputuloksen laatu. Koetussa laadussa on mukana erilaiset vuorovaikutussuhteet. Asiakas on vuorovaikutussuhteessa asiakaspalvelijan kanssa ja muiden asiakkaiden kanssa. (Eräsalo 2011b, 17 - 22.)

Joskus palvelutapahtuma voi tapahtua myös teknisten laitteiden avulla. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa aina myös palveluympäristön laatu. Tätä palveluympäristöä asiakas arvioi. Palveluyrityksen tilat, siellä olevat koneet ja laitteet sekä palvelutapahtumassa mukana olevat fyysiset tavarat ovat palveluympäristön oleellinen osa. Olkoonpa palvelutilanteessa mukana kuka tahansa asiakaspalvelija, niin laatu vastuu on jokaisella asiakaspalvelijalla. (Eräsalo 2011b, 17 - 22.)

Kaikki yrityksen palvelutoiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen. Erottuminen pelkästään palvelulla ei ole helppoa. Asiakaskokemukseen

vaikuttavat kaikki yrityksen toiminnat. Yrityksen johdon on osallistuttava yrityksen ydintoimintoihin ja asiakkaan kanssa käytävään dialogiin. Johtajien olisi hyvä tulla näkyviksi ja työntekijöiden tasolle osallistumalla arjen toimintoihin. Vain tällä tavoin voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeet. (Löytänä & Korteso 2011, 14, 21.)

Laatu tarkoittaa ensisijaisesti sitä, että tuote vastaa asiakkaan odotuksia. Laatu on asiakkaan muodostama käsitys palvelun tai tuotteen onnistumisesta. Laatua tulee tarkastella ainoastaan asiakkaan näkökulmasta, koska vain hän tietää onko laatu hyvää vai huonoa. Asiakas kokee laadun riippuen siitä, minkälainen lopputulos on. Hän kiinnittää huomiota myös palveluprosessin sujuvuuteen ja palvelun suoritustapaan. Tarkastellessaan palvelun laatua asiakkaalle on tärkeää myös yrityksen imago. Yrityksen hyvä imago saattaa suodattaa palvelusta pieniä ja joskus suurempia virheitä vaikuttamatta asiakkaan tyytyväisyyteen kielteisesti. Kun asiakas on valitsemassa palvelua, hän arvioi ja ennakoii sitä mahdollisten aikaisempien kokemusten perusteella. Jos hän on aikaisemmin ollut kyseiseen palveluun tyytyväinen, hän odottaa samankaltaista palvelua jatkossakin. (Taivalmäki 2009, 2 - 8.)

On olemassa riittävää ja ihanteellista palvelua ja näiden kahden väliin jäävää osaa kutsutaan hyväksyttäväksi palveluksi. Asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta vaikuttavat myös muut tekijät, kuten sisustus ja ympäristön siisteys. Samoin yrityksen saama julkisuus lehdissä tai muussa mediassa vaikuttaa osaltaan odotuksiin. Tilannetekijät vaikuttavat asiakkaaseen ja hänen odotuksiinsa. Asiakkaat arvioivat laatua jo odotuksissaan. Asiakkailla on tutkitusti useita laadun arvioinnin kriteerejä ja nämä kaikki sopivat erinomaisen hyvin palvelun laadun arviointiin. Yrityksen tulee olla luotettava ja palvelun tasalaatuista. Palveluiden tulee olla helposti saatavilla. (Taivalmäki 2009, 2 - 8.)

Myös Grönroos (2010, 100 – 111) korostaa palvelun laatuun vaikuttavana tekijänä asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutustilannetta, joka on totuuden hetki. Palvelun laatuun vaikuttaa aina se, mitä palvelutapaamisessa tapahtuu. Laatukokemukseen ihminen kokee aina subjektiivisena. Asiakkaan tarpeet, suullinen viestintä,

markkinointiviestintä ja yrityksen imago ovat osatekijöitä, jotka vaikuttavat palvelun laatuun.

4.3 Palvelukulttuuri

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa keskimääräistä, valitsevaa tapaa kohdata ja ratkaista toimintaamme liittyviä tehtäviä ja haasteita. Palvelukulttuuri ja palvelu ovat saaneet 2000 -luvulla uuden merkityksen. Varsinainen palvelu sinänsä ei ole muuttunut, mutta asiakkaiden kohtaaminen on saanut uuden merkityksen, kun erilaiset sähköiset palvelut ovat lisääntyneet. Palvelukulttuuri taas kuvaa sitä, kuinka hyvin nykyinen organisaatiokulttuuri vastaa asiakkaiden tarpeisiin läpi organisaation. (Eklund 2012, Palvelukulttuurin manifesti. Päivitetty 19.9.2012. Luettu 16.4.2013.)

Se osa palvelusta, jonka asiakas kokee, kutsutaan palvelukulttuuriksi. Palvelukulttuureja on yhtä paljon kuin on palveluyrityksiä. Jokaisella palveluyrityksellä on oma palvelukulttuurinsa, ja erittäin tärkeän osan palvelukulttuuriin muodostaa asiakkaan kohtelu. Asiakkaan viihtymiseen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka palveluyrityksen henkilökunta on sisäistänyt yrityksen arvot. Yleensä yrityksen palvelukulttuuri on muodostunut ajan saatossa ja se on luotu tarkoituksella tietynlaiseksi. Palvelukulttuuri voidaan määritellä myös yrityksen työntekijöiden käytökseksi, joka näkyy asiakkaalle. Kaikilla yrityksillä on arvot, joita se saattaa käyttää mainonnan ja markkinoinnin apuvälineenä. Yrityksen arvot ovat usein ihanteita kuten asiakaslähtöisyys, luotettavuus ja paras laatu. Yrityksen palvelukulttuuri selittää sen, miksi asiakaspalvelija käyttäytyy tietyllä tavalla. (Ström 2010, 9.)

Palvelukulttuuri määrittää yrityksen työntekijöille tietynlaiset käytösmallit asiakaspalvelutilanteissa. Kulttuuri määrittää kaikenlaiset säännöt ja sen, kuinka yrityksen edustajana tulisi käyttäytyä. Jokaisen työntekijän tulisi hyväksyä nämä mallit ja säännöt tullessaan yrityksen palvelukseen. Palvelukulttuuria voidaan muokata tarvittaessa muun muassa mainonnan avulla. Palvelukulttuuri tarkoittaa yrityksen ilmapiiriä,

joka heijastuu ulospäin asiakkaille kaikessa henkilökunnan toiminnassa. Ilmapiiriin vaikuttaa myös yrityksen sisäiset suhteet ja johtamiskulttuuri. (Ström 2010, 10.)

Palvelukulttuurin luomiseen ja vahvistamiseen käytetään sisäistä markkinointia. Sisäisen markkinoinnin keinoin yrityksen työntekijöitä autetaan sisäistämään yrityksen toiminta-ajatus ja strategiat sekä palveluhenkisellä johtamistyyllillä opetetaan työntekijöille viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Näillä keinoilla yritetään vaikuttaa yrityksen asiakaspalveluun myönteisellä tavalla. Asiakaspalvelijoille on kuitenkin annettava liikkumavaraa, jotta he voisivat palvella asiakkaita yksilöllisesti ja täyttää asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin. (Ström 2010, 11.)

Vahvan palvelukulttuurin omaava yritys on palvelukeskeinen. Palvelukeskeisyys tarkoittaa niitä arvoja ja asenteita, joita arvostetaan ja noudatetaan, ja se näkyy erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Palvelukeskeisessä yrityksessä on tärkeää, että yrityksen johto noudattaa johtamistyyllissään yrityksen strategioita ja arvoja. Johtajien tulisi kunnioituksen ansaitakseen johtaa oman esimerkkinsä kautta, eikä tehdä itse asioita aivan toisin. Jos näin ei tehdä, palvelukulttuuri voi menettää uskottavuutensa, koska yrityksen työntekijät eivät kunnioita johtoa. Tämä heijastuu suoraan myös asiakkaille ja palveluun. Sisäinen markkinointi on tärkeää palvelukulttuurin ylläpitämisessä. Johtamiskulttuuri on suuressa osassa juuri tässä asiassa. Markkinointi on muutenkin järkevää hoitaa kuntoon ensin työntekijöille ja sitten vasta asiakkaille (Ström 2010, 11.)

Yrityksen johto, työntekijät ja asiakkaat luovat palveluyrityksen palvelukulttuurin yhdessä. Se on monen asian summa. Se on kaikki, mitä asiakas kokee, mutta asiakas-kunta vaikuttaa siihen myös itse. Yritys pyrkii luomaan palvelunsa asiakkaille mieleiseksi ja laadukkaaksi. Yrityksen johto vaikuttaa siihen johtamistyyllinsä kautta ja siten ansaitsevat työntekijöidensä luottamuksen. Työntekijät vaikuttavat palvelukulttuuriin oman ammattitaitonsa, asenteensa ja palvelualltiutensa kautta.

Palveluyritykset, joiden palvelukulttuurin on annettu muotoutua kokonaan itsekseen, saattavat tarjota ainoastaan keskinkertaista palvelua. Jotta palvelukulttuuri saadaan toivotulle tasolle, sitä kannattaa vahvistaa mainonnan, markkinoinnin ja henkilökunnan motivoinnin keinoin. Sen vahvistamiseen auttavat henkilökunnan kouluttaminen, hyvä rekrytointi ja perehdytys sekä sisäinen markkinointi. Henkilökunnan ammattitaitoa tulee arvostaa. Yritysten johtajien ja esimiesten tulisi noudattaa yrityksen arvoja ja strategioita esimerkin omaisesti omassa työssään saadakseen työntekijöidensä luottamuksen ja kunnioituksen. Tämä vaikuttaa väistämättä yrityksen palvelukulttuuriin, joka sitten taas heijastuu asiakkaille.

4.4 Palvelukulttuurin ja palvelun laadun kehittäminen

Berry, Parasuraman ja Zeithaml 1980- luvulla alkoivat tutkia koetun palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, kuinka asiakkaat arvioivat palvelun laatua. He löysivät kymmenen osatekijää, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Nämä kymmenen toiminnallisen laadun mittaria ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. Nämä kaikki kuvasivat asiakkaiden palvelun laatukokemuksia. Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli se, että pätevyys liittyi tekniseen laatuun ja lopputulokseen. Uskottavuuden osatekijä liittyi asiakkaan kokemuksista vahvasti imagoon liittyviin asioihin, kuten yrityksen nimeen ja maineeseen. Kaikki loput kahdeksan osatekijää asiakkaat kokivat niin, että palvelun laatu syntyy palveluprosessien kautta. (Grönroos 2010, 114 - 115.)

Grönroos (2010, 116) kirjoittaa, kuinka myöhemmin palvelun laadun osatekijät karsiutuivat viiteen kohtaan. Konkreettinen ympäristö kuvaa kaikkea, joka liittyy yrityksen toimitiloihin. Siellä olevat laitteet ja materiaali miellyttävät ja vihastuttavat koetua palvelun laatua. Tärkeä merkitys on myös asiakaspalvelijan ulkoisessa olemuksessa. Yhdenmukaiset työasut edesauttavat positiivisen palvelun laadun syntymisessä. Toinen palvelun laadun osatekijä on luotettavuus. Luotettavuusnäkökulma palveluyrityksessä näyttäytyy asiakkaalle ensimmäisellä kerralla koetun palvelun virheettö-

myytenä. Lisäksi asiakkaan tulee saada palvelu sovitusajassa. Kolmantena toiminnallisen laadun mittarina Grönroos mainitsee reagoitavuuden. Tässä laatukokemuksessa asiakas saa palvelua viipymättä ja lisäksi palveluyrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita. Tässä laatukokemuksessa asiakkaan esittämiin pyyntöihin vastataan sovitusajassa. Vakuuttavuus on neljäs laadun osatekijä. Näiden laatukokemusten kautta työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat tuntemaan olonsa turvalliseksi. Kokemuksen kautta he oppivat luottamaan yritykseen. Henkilökunnan kohteliaisuus sekä oikeat ja ajantasaiset vastaukset asiakkaiden kysymyksiin ovat läsnä tässä palvelun laadun osatekijässä. Yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia. Palveluyrityksen aukioloajat ovat asiakkaille sopivat ja yritys toimii asiakkaiden etujen mukaisesti. Asiakkaan kokemus on, että häntä kohdellaan yksilönä. Siitä syntyy viides palvelun laadun osatekijä, empatia. (Grönroos 2010, 116.)

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE JA TOTEUTTAMINEN

Kehittämistehtävän tavoitteena on tuoda kiinteistöpalvelun tarjoamia palveluita tunnetuksi, läpinäkyväksi ja lähemmäksi käyttäjää eli asiakasta. Toisena tavoitteena on tuoda kiinteistöpalveluihin uusia, raikkaita ja tuoreita ideoita asiakkaan ja käyttäjän näkökulmasta. Tavoitteena on palvelun ja palvelukulttuurin parantaminen Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistöpalveluissa.

Osallistuin useaan otteeseen kiinteistöpalveluiden palaveriin havainnoijana. Palaverit ja kokoukset pidettiin syksyllä 2011, keväällä 2012, syksyllä 2012 ja syksyllä 2013.

5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Työ on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineistoa on hankittu kahdella eri tavalla. Ensimmäisenä aineiston keräämismenetelmänä on ollut osallistuva havainnointi, ja toisena menetelmänä on ollut kontrolloitu kysely. Kyselyn ja haastatte-

lun avulla saadaan selville, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Havainnoinnin etuna pidetään sitä, että sen avulla saadaan suoraa ja välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden käyttäytymisestä ja toiminnasta. Havainnoinnin kautta saatu aineisto on monipuolista ja mielenkiintoista. Menetelmänä havainnointia on myös kritisoitu. Ensimmäinen haaste on se, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta tai joissakin tapauksissa havainnoija voi jopa muuttaa tilanteen kulkua. Siksi havainnoijan kannattaa vieraila tilanteissa useita kertoja ennen kuin valitsee metodin. Silloin häneen totutaan ja vasta sen jälkeen havainnoija aloittaa varsinaisen havaintojen tekemisen. Toisena haasteena menetelmässä pidetään havainnoijan mahdollista emotionaalista sitoutumista tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen. Tällaisessa tapauksessa objektiivisuus kärsii. Havainnoinnin lajit jaotellaan kahteen kategoriaan, systemaattiseen havainnointiin ja osallistuvan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa havaintojen tekeminen on vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautuvaa. Havainnoijan rooli on ryhmän toimintaan osallistuvaa. Systemaattisessa havainnoinnissa havaintojen tekeminen on jäseneltyä ja systemaattista. Siinä havainnoijan rooli on toimia ulkopuolisena henkilönä.

Ensimmäisenä osana aineiston hankintaan on käytetty osallistuvaa havainnointia. Tässä työssä ei ole tarkoituksena liittää havainnointia haastattelun tai kyselyn tueksi. Havainnointi tapahtui luonnollisessa ympäristössä osallistumalla Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistöpalveluiden kokouksiin ja palavereihin. Havainnoinnin avulla kerättiin tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Tärkeää tässä menetelmässä oli, että havainnoijana pidin erillään havainnot ja omat tulkinnat. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2008, 207 - 209.) Ryhmäläisille tehtiin heti aluksi selväksi, että havainnoijana roolini oli nimenomaan havaintojen tekeminen.

Havaintojen aikana pidin päiväkirjaa havainnoista. Havainnot keskittyivät toimintaympäristöön, tiedottamiseen, toimenkuviin ja kiinteistöpalveluiden palveluihin. Lisäksi sain käyttöni kokousmuistiot, jotka sihteeri lähetti sähköpostilla. Toisena aineiston keruumenetelmänä on kontrolloitu kysely. Kontrolloituja kyselyjä on kahdenlaisia, joista käytetään nimityksiä informoitu kysely ja henkilökohtaisesti

tarkistettu kysely. (Hirsijärvi ym. 2008, 191 - 192.) Tässä työssä päädyttiin henkilökohtaisesti tarkistettuun kyselyyn.

Kyselyyn osallistui seitsemän henkilöä, jotka edustavat henkilöstöä eri koulutusohjelmista ja erilaisista työtehtävistä. Osa kyselyyn osallistuvista työskentelee Kuntokadun kampuksella säännöllisesti. Joukossa on myös muutama henkilö, joiden päätoimipiste sijaitsee maakunnassa. Mukana on myös henkilöstöä, jonka äidinkieli on muu kuin suomi. Saatiin mukaan myös kansainvälinen näkökulman. Rajattiin kyselyyn osallistuvat henkilöt vain henkilöstöön, koska tämä ryhmä käyttää laajasti ja pitkään kiinteistöpalvelujen palveluita. Näistä on hyötyä kiinteistöpalveluiden palvelukulttuurin kehittämisessä.

Aluksi olin yhteydessä jokaiseen kyselyyn osallistujaan henkilökohtaisesti puhelimitse tai kasvotusten. Siinä kerroin työni aiheen ja miksi olin valinnut juuri kyseisen henkilön teemahaastatteluun. Samassa yhteydessä kerroin, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja missään vaiheessa ei tule ilmi vastaajan henkilöllisyys tai työtehtävä. Sen jälkeen kysymykset (liite 1) lähetettiin osallistujille ennakkoon sähköpostilla. He vastasivat kysymyksiin etukäteen parhaaksi katsomanaan ajankohtana. Vastaajat käyttivät aikaa vastaamiseen puolesta tunnista tuntiin. Tämän jälkeen oli sovittu viiden vastaajan kanssa tapaamisajankohta henkilökohtaisesti. Tapaamisessa oli mahdollisuus tarkistaa, että kaikkiin kysymyksiin oli vastattu ja mahdollisuus tehdä tarvittaessa lisäkysymyksiä kontrolloituun kyselyyn osallistujille.

Kysymyksiä oli jokaiselle vastaajalle yksitoista kappaletta (liite 1). Kysymykset olivat teemoitettu kolmeen teemaan. Ensimmäinen teema käsitteli toimintaympäristöä. Siinä selvitettiin, millaiseksi henkilöstö kokee Tampereen ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuurin. Toisessa kysymyksessä selvitettiin henkilöstön mielipidettä siitä, mitkä ovat korkeakoulun menestys- ja kilpailutekijät.

Toisessa teemassa kysymykset oli kohdistettu koskemaan palvelua ja palvelukulttuuria. Ensimmäiseksi selvitettiin henkilöstöltä, miten hyvin henkilöstö tuntee kiinteistö-

palveluiden toimintaa. Millaisia palveluja kiinteistöpalvelut tuottaa, kysyttiin toisessa kysymyksessä. Millaisia toimenkuvia on kiinteistöpalveluiden henkilöstöllä, oli kolmannen kysymyksen aihe. Neljäs kysymys koski palvelujen saavutettavuutta. Henkilökunnan palveluhenkisyys oli viidennen kysymyksen johtotähtenä. Kuudes kysymys koski asiakkaiden tarpeiden tunnistamista. Siinä selvitettiin, kuinka hyvin kiinteistöpalveluiden henkilöstö on selvillä asiakkaiden tarpeista ja nimenomaan sen henkilöstön tarpeista, jotka käyttävät säännöllisesti kiinteistöpalveluiden palveluja.

Viimeisen teeman kysymykset oli kohdistettu koskemaan sisäistä markkinointia. Siinä kysymyksiä oli kolme kappaletta. Henkilöstö antoi mielipiteensä TAMKin tiedottamisesta. Toisessa kohdassa he saivat kuvailla tiedottamisen ongelmakohtia Tampereen ammattikorkeakoulussa. Vastaajat saivat antaa kehittämisideoita vuorovaikutuksen kehittämiseksi kiinteistöpalveluiden ja henkilöstön välillä kolmannessa kysymyksessä. Kysymykset on purettu ja analysoitu teemoittain. Loppuyhteenvetona tulee kehittämisohdotuksia kiinteistöpalveluille jokaisesta teemasta.

5.2 Luotettavuus- ja eettisyysarviointi

Havainnoinnin luotettavuuden lisäämiseksi tehtiin teemahaastattelu Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistöpalveluiden käyttäjille. Haastatteluryhmä muodostettiin mahdollisimman heterogeeniseksi. Ryhmään kuului opetushenkilöstöä, esimiehiä ja tukipalveluiden henkilökuntaa. Haastateltavia henkilöitä oli pääkampuksen lisäksi sivutoimipisteistä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat sekä tutkija itse että hänen tutkijantaitonsa. Myös aineiston laadulla, analyysillä ja tutkimustulosten esittämisellä on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 184.) Asiaa tarkasteltiin monipuolisesti ja kuvattiin kolmen teeman kautta. Haastateltavat tarkastelivat asiaa eri näkökulmista, jolloin samanlaisia vastauksia ei ilmennyt.

Subjektiiivisuuden ja virhemahdollisuuksien tiedostamisesta syntyy tutkimuksen objektiivisuus. Haastateltaville lähetettiin kontrolloidun kyselyn kysymykset etukäteen sähköpostilla. Henkilökohtaisesti tarkastetussa kyselyssä noudettiin lomakkeet itse ilmoitetun ajan kuluttua. Samalla voitiin tarkistaa lomakkeiden täyttäminen ja keskustella tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä.

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan, kuinka tutkimustulos vastaa tutkimuskohdetta ja tutkimuksen johtopäätökset alkuperäistä tutkimusaihetta. Tutkimuksen validiteetti mittaa, onko tutkimuksessa mitattu oikeita asioita. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt erilaisissa opetustehtävissä 15 vuotta ja on käyttänyt kiinteistöpalveluiden palveluja. Triangulaatio lisäsi tutkimuksen validiteettia. Havainnointien lisäksi tehty kontrolloitu kysely paransi tulosten luotettavuutta.

Eettinen vastuullisuus ilmenee laadullisen tutkimusaineiston hankinnassa sekä tutkimuksen vaiheiden tarkassa ja rehellisessä toteuttamisessa. Tutkimusaihe on tarpeellinen, koska kiinteistöpalveluiden esimies halusi parantaa kiinteistöpalveluiden imagoa ja kehittää siellä tuotettuja palveluita. Tuloksia hyödynnetään korkeakoulun sisällä palvelukulttuurin parantamiseen.

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

Tampereen ammattikorkeakoulun yrityskulttuuri koettiin perinteiseksi ja ylhäältäpäin johdetuksi. Tällä hetkellä yrityskulttuuriin kuuluu, että päätöksenteko on kankeaa, hidasta ja päätöksenteko on organisaatiossa ylhäällä, kaukana suoritustason tehtävistä. Korkeakoulun organisaatiokulttuuria pidettiin hyvin paljon julkisen sektorin mukaisena ja ”hyvä-veli”-järjestelmän kaltaisena. Organisaatiokulttuurin koettiin olevan hyvin kuppikuntaista ja ”pärstäkerroin” ratkaisee monissa asioissa. Vastaajat kokivat, että erityisesti keskitason johtajat johtavat etäisellä tavalla asioita ja alaisiaan. Nimenomaan alaisiin kohdistuva kohtelu keskitason johtajilta koettiin ongelmalliseksi. Kohtelun koettiin olevan epätasa-arvoista. Siksi kulttuuri ei ole kovin keskustele-

vaa ja avointa, samoin johtaminen on etäistä. Vastauksissa haasteeksi nousivat historian kahleet, joista johtuu, että talon sisällä on selvästi havaittavissa monta yrityskulttuuria saman katon alla. Yrityskulttuuri hakee vielä paikkaansa. Lisäksi todettiin, että *nyt kun olemme toimineet kolme vuotta yhdessä yhdistymisen jälkeen, niin nyt näyttäisi oikeasti jotakin tapahtuvan*. Talon imagosta ollaan hyvin tarkkoja.

Yrityskulttuuri nähtiin myös positiivisessa valossa joidenkin vastaajien keskuudessa. He kokivat, että kulttuuri on avointa ja asiakaslähtöistä. Erityisesti rehtori koettiin helposti lähestyttäväksi henkilöksi: *Rehtori ei ole etäinen, hänen kanssaan voi keskustella mistä vain, vaikka kahvikupposen ääressä*. Osa vastaajista oli huomannut, että töitä tehdään paljon toimivan yrityskulttuurin rakentamiseksi ja saavuttamiseksi. Se näkyy muun muassa siinä, että pyritään ottamaan henkilöstön näkemykset huomioon kehitystyössä.

Tampereen ammattikorkeakoulun hyvä imago koettiin yhdeksi tärkeimmäksi menestys- ja kilpailukykytekijäksi. Muita menestystekijöitä olivat Tampereen ammattikorkeakoulun sijainti sekä Tampereen kaupunki: *Vaikka olemme osakeyhtiö, kaupungin omistus on prosentuaalisesti suurin*. Vastaajat näkivät, että TAMKissa on vetovoimaisia koulutusohjelmia ja laaja sekä monipuolinen yritys yhteistyö. Korkeakoulun strategioista selvillä ollut mainitsi, että *strategiassa mainittujen painopistealueiden määrittäminen on varmaan yksi kilpailukykytekijä*.

Korkeakouluna TAMK on houkutteleva, mistä seuraa, että myös opiskelija-aines on hyvää. Näin toinen ruokkii toista, arvioitiin, kun kysyttiin menestys- ja kilpailukykyä. Menestystekijänä pidetään talon hyvässä kunnossa oleva infraa. Kirjasto, atk-laitteet ja erilaiset laboratoriot olivat esimerkkejä tästä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että Tampereen ammattikorkeakoulu on koulutuspuolella vahva ja koulutuksen laatu on erinomaista, mikä johtuu osaavasta henkilöstöstä. Opettajat ovat hyviä, ja heidän osaamisensa on myös valtakunnallisesti hyvää. Tästä on seurauksena, että korkeakoulu on houkutteleva vaihtoehto opiskelijoille, kun he miettivät sopivaa opiskelu-

paikkaa. Tampereen ammattikorkeakoulua arvostetaan myös ulkomailla paljon, ja siksi vahva kansainvälisyystoiminta on yksi tärkeä menestys- ja kilpailukykytekijä.

Havainnoinnissa toimintaympäristön teema keskittyi hyvin pitkälle uudisrakennushankkeeseen. Toimintaa oltiin tehostamassa niin, että iltatoiminta keskitetään tulevaisuudessa vain toiselle kampukselle. Tilojen käytön suhteen pinnalle nousi taloudellinen näkökulma. Suuret tilat ovat vajaakäytössä, joten keinoja niiden parempaan hyödyntämiseen pohdittiin paljon. Tulevaisuudessa uudet toimitilat antavat menestys- ja kilpailukykyä TAMKille. Jonkin verran osallistujat pohtivat uutta organisaatiota ja sitä, kuinka kiinteistöpalveluiden henkilöiden työtehtävät tulevat muuttumaan. Tämän hetkisestä henkilökunnasta muutama siirtyy eläkkeelle tai muihin työtehtäviin. Tulevaisuudessa uusi kiinteistöpalveluiden organisaatio keventää varmasti kiinteistöpäällikön työ- ja vastuutaakkaa. Se on varmasti järkevä toimenpide, sillä yhdistymisen myötä tilojen pinta-ala sekä henkilökunnan määrä on kasvanut suureksi. Toiminnan järkipäätämisen ja työtehtävien uudelleen organisointi tuovat tehokkuutta toimintaan.

Tiedottaminen koettiin sekä riittäväksi että riittämättömäksi. Tiedottamista ja informaatiota katsottiin tulevan myös puhelimitse. Muita tiedottamisen muotoja vastaajat katsoivat olevan suullinen tieto ja ruokalassa tapahtuva yleinen keskustelu kollegoiden kanssa. Vastaajat muistivat saaneensa jopa suoraa sähköpostia jostakin tärkeästä asiasta. Valtaosa koki sisäisen tiedotuskanavan intranetin kautta tulevan tiedon olevan aivan liian massiivista ja runsasta. Vastauksista ilmeni, että viestit eivät kulje riittävästi ja *joskus tuntuu siltä, että asioista joista olisi pitänyt tiedottaa, niin niistä ei ole kerrottu*. Joukossa oli myös niitä, jotka kokivat tiedottamisen olevan aika vähäistä. Tulosten mukaan tiedottamisessa on parantamisen varaa.

Vastaajat kokivat ongelmakohdiksi asioiden pallottelun ja tiedon ristiriitaisuuden, vaikka osittain oltiin tyytyväisiä tiedonkulkuun. Käytännössä oli huomattu, että henkilöluettelo ei ole ajan tasalla. Luettelossa oli vielä henkilöiden nimiä, jotka ovat siirtyneet jo eläkkeelle. Sieltä ei myöskään löytynyt henkilöitä, jotka ovat tulleet uutena

taloon ja ovat nykyään talon henkilökuntaa. Toimivan tiedottamismuodon perään kuuluttivat lähes kaikki, mutta kukaan ei nimennyt, mikä tai millainen tämä parempi tiedottamismuoto voisi olla. Vastaajien mukaan nykyisellään tieto asioista ei kulje riittävän nopeasti ja oikeita henkilöitä ei tavoita riittävän ripeästi. Tiedonkulun ongelmakohdaksi mainittiin, *että tällä hetkellä on vaikea hahmottaa, kenen kanssa pitäisi olla yhteydessä missäkin asiassa*. Ongelmaksi oli koettu, että tällä hetkellä ei ole mitään tietoa, kenen puoleen kääntyä, jos tarvitsee mikrofonia tai sähköjohtoa. Pääkampuksella työskentelevät kokivat ongelmaksi nimenomaan tiedonkulun, sillä tieto ei kulje pääkampuksen ulkopuolelle. Tässä kohtaa mainitaan positiivisena asiana sähköinen tilavaraus, joka toimii erittäin hyvin.

Tiedottamisen havainnointi oli haastavin kokonaisuus. Kokouksista kirjoitettiin muistioita, mutta muuten tiedottaminen haluttiin pitää monien asioiden suhteen ei-julkisena. Sillä haluttiin varmasti välttää turha ylimääräinen kohu. Varmasti osasyynä voidaan pitää byrokratiaa, joka tarkoittaa tässä asioiden hyväksymistä organisaation ylimmissä elimissä ennen kuin asiat voidaan julkistaa avoimiksi. Ulkopuolisena havainnoijana tietysti ihmettelin, miksi näin on, koska kiinteistöpalvelut tuottavat palveluja henkilöstölle, opiskelijoille ja muille sidosryhmille. Kysymällä käyttäjiltä suunnittelun alkuvaiheessa mielipiteitä ja kommentteja saataisiin arvokasta tietoa suunnittelun tueksi ja pohjaksi.

Kiinteistöpalveluiden vuorovaikutuksen kehittämiseen tuli kaikilta vastaajilta hyviä kehittämisehdotuksia ja ideoita. Kiinteistöpalveluja ei katsottu keskeiseksi toiminnoksi, joten se voi jäädä taustalle. Samoin koettiin, että kiinteistöpalveluiden viestinnän ei tarvitse olla näkyvää. Kiinteistöpalveluja pidetään tukipalveluna, jonka tehtävänä on tukea ydintoimintaa, joka on opetus, koska TAMK on koulutusorganisaatio. Asetelma tuntuu olevan joskus toisinpäin. Tällä hetkellä *joutuu menemään nöyränä, että saa palvelua*. Koettiin että kiinteistöpalveluiden omat tarpeet ovat tärkeämpiä kuin avun antaminen. Vastauksissa ehdotettiin *sisäistä markkinointikampanjaa* vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Toinen hyvä ehdotus oli *yhtenäinen työasu* ja pakolliset nimikyltit kiinteistöpalveluissa työskenteleville henkilöille. Kiinteistöpalvelut voisi

tehdä vierailuja eri koulutusohjelmiin ja yksiköihin, esim. palavereihin ja opettajien kokouksiin: *tehokkaampaa tiedottamismuotoa kaivataan* kiinteistöpalveluihin. Tärkeäksi kehittämiskohteeksi vastaajat nimesivät *henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisäämisen* muun henkilöstön kanssa. Toiveena oli kirjattu, että olisi mukavaa, jos *henkilöstöä kuunneltaisiin* kiinteistöön liittyvissä asioissa. Kaikenlaista *avoimuutta, näkyvyyttä ja palvelualltiuden lisäämistä* toivottiin kiinteistöpalveluiden puolelta lisää. *Nuoremman henkilökunnan* palkkaamista toivottiin kiinteistöpalveluiden tiimiin.

Havainnoinnin perusteella vuorovaikutus tuntui toimivan kiinteistöpalveluiden kokouksissa erinomaisesti. Jokainen sai mahdollisuuden kertoa omat mielipiteensä avoimesti ja kaikkien ehdotukset otettiin vakavasti. Sen jälkeen niistä keskusteltiin avoimesti kaikkien tiimin jäsenten kesken. Näin jokainen sai ottaa kantaa ja sanoa oman mielipiteensä asiasta. Erityisesti ilahdutti kiinteistöpäällikön oma esimerkki, kun hän toiminnallaan rohkaisi avoimeen vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Ilmapiiri oli muutenkin avoin ja lämminhenkinen. Kaikesta vaistosi, että kiinteistöpalveluiden työntekijät olivat hyvin samanhenkisiä ja että he olivat alansa ammattilaisia.

Kysyttäessä mielipidettä siitä, mitä palveluita kiinteistöpalvelut tuottaa, palveluluettelosta tuli todella laaja ja kirjava. *Kiinteistöpalvelut tuottavat palveluja muulle henkilöstölle ja opetushenkilöstölle antavat esimerkiksi avaimia ja avustavat luokkatilakysymyksissä*, ilmeni vastauksista. *Luulisin, että he vastaavat kiinteistön hoidosta, turvallisuuspalveluista ja tilojen ylläpidosta sekä tilojen varauksista*, kommentoivat vastaajat. Muita ehdotuksia palveluiksi, joita kiinteistöpalvelut tuottavat, olivat: postipalvelut, kulkuneuvopalvelut, luokkatilakysymykset, parkkipaikasta vastaaminen, seinien rakentaminen ja purkaminen sekä kalusteisiin liittyvät asiat, kuten kalusteiden siirtäminen. Lisäksi vastauksista löytyivät huoltopalvelut, autojen varaukset, vahvistamispalvelut, valojen sammuttaminen illalla, infopisteen päivystys ja papereista huolehtiminen kopiokoneisiin. Yksi mainitsi kiinteistöpalveluiden palveluihin kuuluvan siivouksen ja av-välineiden ja niiden ylläpitämisen.

Toimenkuvista kysyttäessä vastaajilla ei ollut tarkkaa tietoa niistä: *en tarkkaan tiedä millaisia toimenkuvia siellä kiinteistöpalveluissa on, päällikkö tai johtaja siellä ainakin on, tuskin tiedän kaikkia kiinteistöpalveluiden toimenkuvia. No, joku kaveri tulee, jos lämpöpatterit ovat kylmiä.* Muut toimenkuvaehdotukset olivat kiinteistöpäällikkö, vahtimestarit, siistijät, joku laitos- tai huoltomies ja muuttojen järjestelijä sekä tilojen järjestelijä. *Mielestäni siellä on huoltomies ”Pena” ja tietenkin Hanna Kallio-Kokko,* ilmeni vastauksista. Kallio-Kokosta sanottiin kommentti, että hän on kovin miellyttävä henkilö, iloinen ihminen ja helposti lähestyttävä kiinteistöpalveluiden työntekijä. Vastauksissa arvioitiin jopa kiinteistöpalveluiden henkilömäärää, joka oli n. 15 henkilöä, ja mukana siinä ovat siistijät.

Palvelut katsottiin saavutettavan parhaiten Kuntokadun info-pisteestä. Sähköisten kanavien kautta ovat palvelut helposti ja nopeasti tavoitettavissa, vaikkakin palveluja saavutetaan valitettavan usein huonosti. *Henkilön saa kyllä kiinni, mutta milloin saa tarvittavaa palvelua, se onkin toinen juttu.* Kiinteistöpalveluissa on paljon suullisia ohjeita, joita ei ole kirjallisena. Se rajoittaa palveluiden käyttöä. Vastaajilla oli myös sellainen tunne, että on paljon tiettyjä asioita, jotka on käsketty sanoa tietyllä tavalla, ilman, että niitä tarvitsee perustella. Infopisteen aukioloaikoja kommentoitiin. Aikaisemmin aukioloaika ei palvellut asiakkaita, koska infopiste avattiin vasta kello kahdeksan: *Jos parkkilippua tarvittiin ennen sitä, niin oppilaat joutuivat odottamaan tai sitten henkilöt myöhästyivät sovitusta tapaamisesta. Sisäisen puhelinluettelon tietojen ajantasaisuus sai kritiikkiä osakseen.* Vastaajat ihmettelivät, *ettei kukaan päivitä sitä, vaikka kaikkeen muuhunkin asiakirjaan tuntuu olevan joku vastuhenkilö, niin miksi ei tähän sitten.*

Havainnoinnin tuloksena huomasi, että taloudellinen näkökulma nousi kokouksissa hyvin vahvasti esille. Paljon keskusteltiin siitä, mitä palveluita ja työtehtäviä kannattaa tuottaa kiinteistöpalvelun itse ja mitkä palvelut ovat järkeviä hankkia ostopalveluina. Kokouksen edetessä oivalsin, että kiinteistöpalveluiden tuottamista palveluista monet palvelut on automatisoitu. Se ei välttämättä näy asiakkaalle päivittäisessä toiminnassa, mikäli asiat toimivat hyvin. Automtisoituja palveluja ovat esimerkiksi

lämmitys, sähkö ja tilojen kunto. Näitä asioita ei tule paljon miettineeksi itsekään, ennen kuin palveluissa tulee ongelmia tai ne lakkaavat toimimasta. Havainnoinnin tuloksena oivalsin, että osaa kiinteistöpalveluiden palveluista pidetään usein itsensänselvyyksinä ja henkilökunta toimii niissä enemmänkin taustalla.

Henkilökunnan palvelualltius koettiin pääsääntöisesti huonoksi. Vain harvalla oli omakohtaisia kokemuksia kiitettävästä henkilökunnan palvelualltiudesta. Osalla kiinteistöpalveluiden henkilökunnasta koettiin olevan luontainen palvelualltius. Erityisesti mainittiin taas kerran Hanna Kallio-Kokon erinomainen asenne palveluun. Hyvin moni näki palvelualltiuden riippuvan täysin henkilöstä, joka palvelua tuottaa kyseisenä hetkenä. Samoin palvelun laatu on kiinni henkilöstä. Vastaajat toivoivat, että palvelu olisi tasalaatuista, jottei tarvitse urkkia, kuka on töissä tai tulenko huomenna uudestaan. Joku oli jopa kuullut, *että joskus jopa opiskelijoita oli kyykytetty, kun he olivat hakeneet tiettyä palvelua. Tämä negatiivinen palvelualltius taitaa kohdistua hyvin paljon yhteen ammattiryhmään*, totesi eräs vastaajista. Harmillisena asiana pidettiin myös sitä, että henkilökunta kyseenalaistaa jonkin palvelun ja sen merkityksen. Vastauksista nousi esiin, että kiinteistöpalveluiden kanssa asioidessa tulee sellainen olo, että asioijan pitäisi palvella kiinteistöpalveluita, eikä toisinpäin: *Pyysin kerran hyllyn naulausta seinälle, odotettu on jo kauan ja odotus jatkuu yhä. Se siitä palvelualltiudesta. Ilmoitin kerran, että tilasta on loisteputki palanut, vastaukseksi sain, että tullaan ensi viikolla. Jos taas av-laitteissa on vikaa, niin palvelu tulee todella nopeasti.*

Kun kysyttiin, kuinka kiinteistöpalveluissa tunnistetaan asiakkaiden tarpeet, vastaajat olivat sitä mieltä, että toiminta lähtee usein kiinteistöpalveluiden tarpeesta, ei asiakkaan: *Jos ajatusmalli on, että mihin te tätä palvelua tarvitsette, niin silloin ei ymmärretä käyttötarkoitusta.* Kiinteistöpalvelut tunnistaa asiakkaan tarpeet yleensä hyvin, vaikka kaikki eivät olleet yhtä mieltä asiasta. *No eipä ne taida niitä oikein hyvin tietää.* Ärtymystä aiheutti, kun ei ole koskaan kysytty, tarvitaanko työtilaan esimerkiksi lisää valoa, tarvitaanko seinäkelloa tai voiko olla avuksi pariston vaihdossa. Kaikki on itse hankittava ja vaihdettava.

7 POHDINTA

Toimenkuviissa määritellään henkilön työtehtävät ja vastualueet, mutta kyselyyn vastanneet eivät osanneet niitä kertoa. Suurimmalla osalla ei ollut mitään mielikuvaa siitä, millaisia toimenkuvia kiinteistöpalveluissa tällä hetkellä on. Kiinteistöpalvelut voisivat määritellä työntekijöidensä toimenkuvat ja laittaa ne kaikille näkyviin. Hyvä paikka voisi olla sisäinen tiedotuskanava intranet. Tällä tavalla kiinteistöpalveluiden toiminta saataisiin enemmän läpinäkyväksi.

Vaikka yhdistymisestä on kulunut jo aikaa, yrityskulttuuri hakee vielä muotoaan. Toivottavasti ajan saatossa kulttuurista tulee yhtenäinen ja historian kahleet eivät kulje mukana toiminnassa.

Päätöksentekoa toivottiin lähemmäksi käyttäjää, ja asioiden ratkaisemiseen toivottiin nopeutta. Hokkanen (2003, 95) mainitsee, että kulttuuri muuttuu hitaasti. Se tuli selvästi esille myös tutkimuksessa.

Yrityksen johtajat voivat jatkaa työtä paremman ilmapiirin kehittämiseksi. Tällä hetkellä ilmapiiri koettiin ei-keskusteleväksi ja johtajat etäisiksi. Vastaavasti Grönroos (2010, 479) mainitsee, että sisäinen ilmapiiri on erinomainen mittari siinä, kuinka yrityskulttuuri ilmenee.

Aarrevaara (2006, 9) mainitsee yrityksen menestymisen lähteiksi uudistumiskyvyn ja innovaation. Tampereen ammattikorkeakoulu koettiin korkeakouluna houkuttelevaksi, ja sillä on vetovoimaa opiskelijoiden silmissä. Uudistumistyötä kannattaa jatkaa edelleen, jotta TAMK säilyy haluttuna korkeakouluna.

Talon imago ja yhteistyö Tampereen kaupungin kanssa koettiin menestys- ja kilpailutekijöiksi. Mäkipeska (2005, 66) mainitsee verkostojen tärkeyden yrityksen menestystekijänä. Tampereen ammattikorkeakoulua arvostetaan myös kansainvälisesti hyvänä partnerina ja korkeakouluna, ja sillä on laaja kumppaniverkosto niin kotimaassa kuin

ulkomailla. Näitä ei saa unohtaa ja niidenkin eteen kannatta tehdä edelleen töitä. Kiinteistöpalvelut voisi tulevaisuudessa tehdä enemmän ja näkyvämpää yhteistyötä kansainvälisessä verkostossa. Sieltä löytyy varmasti sellaista osaamista, jota voisi vaikka myydä ulkomaille.

Kiinteistöpalveluissa sisäinen vuorovaikutus oli todella hyvää. Kokouksissa jokainen sai mahdollisuuden sanoa mielipiteensä. Kiinteistöpäällikkö oikein rohkaisi siihen. Ilmapiiiri oli muutenkin hyvin lämmin, avoin ja kotoisa. Havaintojeni pohjalta tuntui siltä, että talon sisällä oli oma pieni lämmin osasto. Myös kyselyissä tuli ilmi, että talon sisällä on monta kulttuuria sisäkkäin. Kiinteistöpalvelut voisi tuoda tätä lämmintä ilmapiiiriä muidenkin tietoisuuteen esimerkiksi vierailemalla ja esittäytymällä eri koulutusohjelmissa.

Palvelujen suhteen huomasin, että kiinteistöpalvelut huomioivat hyvin taloudellisen näkökulman. Havaintojeni perusteella kokouksissa keskusteltiin paljon siitä, mitä palveluita kannattaa tuottaa itse ja mitä hankkia ostopalveluina.

Teoriaosuudessa Aarnikoivu (2010, 26) kommentoi erityisesti psykologisen sopimuksen merkitystä muutostilanteessa. Kyselyyn vastaajat eivät kokeneet, että tällä hetkellä psykologisen sopimuksen asiat toteutuvat. Tähän on syytä kiinnittää huomiota myös jatkossa. Muutoksen tuomia haasteita ei saada valmiiksi hetkessä, joten organisaatiossa täytyy antaa myös riittävästi aikaa muutoksen läpiviemiseen. Kehittämisen tulee jatkossakin olla määrätietoista, mutta samalla jämäkkää toimintaa.

Luukkalan (2011, 48) mukaan psykologinen sopimus on kokemus reiludesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Yllättävän monissa vastauksissa haasteet kiteytyivät lähiesimiehiin ja sisäiseen markkinointiin. Nyt jos koskaan lähiesimiehet voisivat miettiä, kuinka tähän saadaan parannus. Avoimuuden lisääminen esimiesten toimintaan ja alaisten todellinen kuunteleminen voisi olla yksi askel oikeaan suuntaan. Lähiesimiehet voisivat osallistua enemmän arjen toimintaan ja osallistua enemmän myös ei-virallisiin tilanteisiin alaisten kanssa. Tällainen voisi olla esimerkik-

si yhteinen kahvihetki kerran viikossa. Teoriaosuudessa Ström (2010, 10) peräänkuuluttaa yrityksen sisäisiä suhteita ja johtamiskulttuurin merkitystä hyvän ilmapiirin luojana.

Sisäinen markkinointi nousi yhdeksi tärkeäksi teemaksi kyselyn tuloksissa. Strömin (2010, 11) mukaan sisäinen markkinointi on ensin hoidettava kuntoon ensin työntekijöille ja sitten vasta asiakkaille. Viestintään kannattaa satsata entistä voimakkaammin tulevaisuudessa. Nyt henkilökunta ei ollut tietoinen siitä, mitkä tehtävät kuuluvat kiinteistöpalveluissa kenellekin. Vastaajat luettelivat paljon sellaisia toimintoja, jotka eivät ole enää kiinteistöpalveluiden vastuualueella. Kiinteistöpalveluiden toimenkuvat voitaisiin avata ja laittaa ne sitten kaikkien näkyville. Talon sisäisille verkkosivuille voisi tehdä omat sivut kiinteistöpalveluista. Siellä esiteltäisiin kiinteistöpalveluiden toimintaa, henkilökuntaa ja työtehtäviä. Samaan yhteyteen voisi linkittää vaikka keskustelupalstan, jonne voisi antaa palautetta kiinteistöpalveluiden toiminnasta tai laittaa kysymyksiä asioista, jotka askarruttavat. Tällä tavalla saataisiin poistettua epä-tietoisuus ja kiinteistöpalveluiden toiminta tulisi näkyväksi. Näin välttyttäisiin jatkossa myös turhilta huhuilta. Tätä mieltä oli myös Vesterinen (2012, 144), joka peräänkuulutti kuinka diginatiivi sukupolven kanssa toimiminen vaatii systemaattista vuoropuhelua ja avointa keskustelua organisaatiossa.

Sisäisellä tiedottamisella on erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa (Kauhanen 2003, 167). Tulevaisuudessa tiedottamisen määrää ja tiedon sisältöä kannattaa miettiä entistä tarkemmin. Sähköinen kanava on hyvä apuväline, mutta tällä hetkellä sieltä tuleva informaatio on liian runsasta ja hukkuu kaikkeen muuhun informaatioon. Nyt oikea tieto ei tavoita oikeita henkilöitä. Tulevaisuudessa kannattaa panostaa myös henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen kaikissa viestinnän osa-alueilla. Henkilökohtainen kontakti on aina parempi vaihtoehto kuin kasvoton, sähköinen viesti. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että siirryttäisiin pois sähköisistä kanavista, mutta henkilökohtaista vuorovaikutusta kannattaa lisätä. Tätä kannattaa ainakin yrittää, sillä henkilökohtaista vuorovaikutusta ei voi korvata sähköisillä järjestelmillä.

Kiinteistöpalvelut voisi järjestää henkilökunnalle säännöllisin väliajoin kyselyjä omasta toiminnastaan ja palveluiden saavutettavuudesta.

Tulevaisuudessa, kun kiinteistöpalvelut joutuvat palkkaamana uutta nuorta henkilökuntaa, heidän kannattaa hyödyntää nuorten loistavia atk- taitoja. He voisivat olla mukana suunnittelemassa esimerkiksi kiinteistöpalveluiden esittelysivuja. Tällaiset asiakaslähtöiset sivut antaisivat uuden ja virkistävän ilmeen ja mielikuvan kiinteistöpalveluiden toiminnasta. Vesterinen (2011, 19) peräänkuuluttaa myös diginatiivi - sukupolven taitojen hyödyntämistä enemmän työelämässä. Tällä tavoin kiinteistöpalvelut saisivat kasvot omalle toiminnalleen.

Eräsalon (2011b, 17) avaa laatukokemuksen vaikutusta palvelun laatuun. Hänen mukaansa laatukokemus syntyy siitä, kuinka henkilökohtaiseksi asiakas palvelun kokee. Kiinteistöpalveluiden kannattaa miettiä, kuinka he voisivat lisätä henkilökunnan palvelualttiutta. Yksi vaihtoehto olisi palvelukoulutuksen järjestäminen työntekijöille. Tässä he voisivat hyödyntää talon sisällä olevaa osaamista. Kyselyistä selvisi, että tällä hetkellä palvelukokemuksen laatu riippuu täysin siitä, kuka henkilö asiakaspalvelua tuottaa. Näin ei kuitenkaan pitäisi olla. Palvelun laadun tasalaatuisuus ei saa olla riippuvainen kellonajasta, päivästä tai palveluhenkilöstä.

Kiinteistöpalvelut voisi olla ensimmäinen osasto, joka voisi järjestää kilpailun, jossa palveluiden käyttäjät voisivat äänestää vuoden palvelutyöntekijän. Tämä motivoisi myös muita osastoja panostamaan hyvään palveluun. Jos halutaan, että palveluiden saatavuus toimii, kiinteistöpalveluiden kannattaa päivittää kaikki heitä koskeva materiaali ja informaatio. Nyt esimerkiksi yhteystiedot ja henkilökuntaluettelo ei ole ajan tasalla.

Tämän hetken taloudellisessa tilanteessa oppilaitokset joutuvat miettimään entistä enemmän omaa kilpailukykyään ja pärjäämistään tulevaisuudessa. Tampereen ammattikorkeakoulun tahtotilana on olla uudistuva korkeakoulu. Tavoitteena on turvata koulutuksen hyvä laatu ja tehokkuus myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään korkeakoulun sisällä parempien palveluiden tuottamiseksi kiinteistöpalveluiden asiakkaille. Työn tuloksia voivat hyödyntää myös muut oppilaitokset, jotka haluavat parantaa omaa palvelukulttuuriaan ja palveluita. Toivottavasti voisin olla tulevaisuudessa näkemässä, kuinka kehittämis ehdotukset ovat toteutuneet. Pienin askelin ja motivoituneen henkilökunnan ja erinomaisen sisäisen viestinnän avulla Tampereen ammattikorkeakoulu on myös tulevaisuudessa haluttu organisaatio olla töissä, ja imago opiskelijoiden silmissä pysyy vahvana.

Tulevaisuudessa, muutaman vuoden kuluttua, jatkotutkimuksena voisi olla uusi teemahaastattelu koko henkilökunnalle. Siinä voitaisiin tutkia, kuinka Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistöpalveluiden palvelukulttuuri ja palvelut ovat parantuneet. Samassa yhteydessä tarkasteltaisiin, onko kiinteistöpalvelut onnistunut parantamaan tiedonkulkua, kohdentamaan tiedon oikeille henkilöille ja parantamaan tiedon sisältöä.

Aiheen valinta tuntui juuri minulle tärkeäksi ja läheiseksi. Palvelu ja palvelun parantaminen ovat olleet aina minulle mieleisiä aihealueita. Aiheen valintaan vaikutti vankka ja pitkä työhistoria monenlaisissa asiakaspalvelutehtävissä hotelli- ja ravintola-alalla. Halusin poistua omalta mukavuusalueeltani pois, joten kiinteistöpalveluiden palvelun parantaminen tuntui sopivan haastavalta aiheelta. Tampereen ammattikorkeakoulun kiinteistöpäällikön myönteinen suhtautuminen ja kannustus auttoivat minua opinnäytetyöprosessissa. Käyttämäni tutkimusmenetelmät sopivat tämän asian selvittämiseen hyvin. Antoisaksi työn teki erityisesti havainnointi. Opinnäytetyön tekeminen auttoi minua ymmärtämään kiinteistöpalveluiden tuottamia palveluja paremmin. Ymmärrän nyt paremmin oppilaitoksen organisaatiokulttuuria ja muutoksen tuomia haasteita. Palvelun parantaminen ei käy hetkessä ja sen eteen täytyy tehdä töitä jatkuvasti. Kontrolloidussa kyselyssä yllätti henkilöstön tietämättömyys palveluista, mitä kiinteistöpalvelut tuottaa. Samoin minua yllätti yhdistymisen vaikutus palveluun, joka tuntuu vievän todella pitkän ajan. Odotusten mukainen tulos tuli sisäisen viestinnän tärkeydestä. Toivottavasti työ toimii innostajana muille yrityksille kerätä palautetta asiakkailta ja kehittää sen avulla yrityksen toimintaa.

LÄHTEET

- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256. Helsinki.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Aarrevaara, T.& Stenvall, J(toim.). 2006. Kriittinen ajankuva. Tampere: Tre University Press.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine menestystekijänä. Porvoo: WSOY
- Bergström, S., Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Colliander, A., Ruoppila, I. Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Eklund, J.2012. Palvelukulttuurin manifesti. Markkinointi- Instituutti. Viitattu 19.9.2012. <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/palvelukulttuurin-manifesti>.
- Eräsalo, U. 2011a. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.
- Eräsalo, U. 2011b. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksessä. 30.3.2007/334.
- Grönroos, C.2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY
- Grönroos, C. & Voima, P. 2011. Making Sense Of Value Co-Creation in Service Logic. 559. Kauppakorkeakoulu Hanken .
- Gustafsson, R. & Jokinen, A.1997. Palkitse työmenestys! Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Karisto.
- Hirsijärvi, S. Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4 painos. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13 - 14.uud.p. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S. Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kallio, H. 2013. Rahalla ei kannata palkita. Aamulehti 24.2.2013, B12.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Sosiologia. Pro - gradu -tutkielma.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen yliopisto Seinäjoen yksikkö, kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustiede. Pro - gradu -tutkielma

Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2002. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kortejärvi - Nurmi, S. Kuronen, M.- L. & Ollikainen, M. 1997. Yrityksen viestintä. Helsinki : Oy Edita Ab.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laitinen, I. 2012. Moraalinen Logo. Organisaatioiden arvovallankumous. Helsinki: Talentum.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum media Oy, Helsinki.

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Julkaisuja C:25. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.

Lohtaja, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

- Luukkala, J. 2011. jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tietosanoma Oy.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell Oy.
- Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto. www.MTL.fi /Sisäinen viestintä. Viitattu 10.6.2012
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otava.
- Mäkipeska, M., Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus-Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Ojala, P. 2010. Kiinteistöjen ylläpidon organisointi Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy:ssä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Rakentamisen koulutusohjelma, ylempi AMK. Viitattu 22.8.2012. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010112415370>.Opinnäytetyö.
- Optio 2/2007. Suomen parhaat työpaikat. Great Place to Work Institute Finland.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Infor Oy.
- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Pro-gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Hallintotiede.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ponteva, K.2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rissanen, T.2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Fram.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. Kauppakamari 2012. Hämeenlinna: Karisto.
- Ström, C. 2010. Sisäisen markkinoinnin keinot palvelukulttuurin luomiseen. Opinnäytetyö. Vaasan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma, AMK. Viitattu 22.8.2012.

Suomisanakirja.fi, viitattu 3.1.2013. www.suomisanakirja.fi.

Säteri, R., Hosiokoski, T. 2008. Opas: Sisäisen viestinnän abc. Viestintätoimisto Deski Oy.

Taivalmäki, R. Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Tekniikan ja liikenteen koulutusohjelma, AMK. Viitattu 23.11.2012.

Tampereen ammattikorkeakoulu. Sisäinen hanke-esitys 2011 -2013. Palvelukulttuurin kehittäminen Tamkin sisäisissä palveluissa. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tampereen ammattikorkeakoulu. 2012. Päivitetty 1.12.2010. Viitattu 13.6.2012. www.tamk.fi

Tuominen, S., Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Vesterinen, P.-L. 2012. Uusi sukupolvi opiskelijoina. Millaiseen muutokseen Y:t ja Z:t haastavat AMK:n. Luento: Tulevaisuuden opettaja- koulutuskokonaisuus 4.12.2012. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Vesterinen, P.-L. & Suutarinen, M. (toim.) 2011. Y- sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuokko, P. (toim.). 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

1. Miten luonnehtisitte Tampereen ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuria?
2. Mitkä ovat mielestäsi Tamkin menestys- ja kilpailukykytekijät?

PALVELU JA PALVELUKULTTUURI

3. Miten hyvin tunnette kiinteistöpalveluiden toimintaa?
4. Millaisia palveluja kiinteistöpalvelut tuottaa?
5. Millaisia toimenkuvia kiinteistöpalveluiden henkilöstöllä on?
6. Kuinka hyvin kiinteistöpalvelujen palvelut ovat mielestänne saavutettavissa?
7. Miten palveluhenkinen kiinteistöpalveluiden henkilökunta mielestäsi on?
8. Miten hyvin kiinteistöpalvelut vastaa asiakkaidensa tarpeisiin?

SISÄINEN MARKKINOINTI

9. Kuinka kiinteistöpalveluiden asioista tiedotetaan?
10. Tunnistatko puutteita kiinteistöpalveluiden tiedottamisessa tai ylipäätään tiedonkulussa kiinteistöpalveluihin liittyen?
11. Onko kiinteistöpalveluiden ja muun henkilöstön vuorovaikutusta tarvetta kehittää? Jos on niin miten?

Liite 2. Tiedote TAMKin sisäiseen käyttöön



Kiinteistöpalvelut kehittää toimintaansa – Petteri Tikkasen opinnäytetyö

TAMKin kiinteistöpalvelut kehittää toimintaansa ja palvelukulttuuriaan. Opettaja Petteri Tikkanen tutki opinnäytetyössään palvelun ja palvelukulttuurin parantamista kiinteistöpalveluissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä kiinteistöpalveluiden tuottamia palveluita tunnetuksi, löytää uusia ideoita palveluun ja parantaa palvelukulttuuria.

”TAMKissa on positiivinen toimintaympäristö. Hyvä imago, erinomainen sijainti, vetovoimaiset koulutusohjelmat ja hyvä maine olivat tutkimuksessa haasteltujen mukaan tärkeitä menestystekijöitä”, Tikkanen kertoo.

Palvelukulttuurin ja palveluiden kehittämistä kannattaa Tikkasen mielestä jatkaa edelleen. TAMKin kiinteistöpalveluiden palveluita voidaan parantaa palvelukoulutuksella, kohdentamalla tietoa oikeille henkilöille ja tarkentamalla tiedon sisältöä.

”Tarkastelin aihetta henkilöstön näkökulmasta. He edustivat eri henkilöstöryhmiä ja eri koulutusohjelmia. Mukana oli myös henkilöitä maakuntien toimipisteistä. Rajasin kyselyyn osallistuvat henkilöt vain henkilöstöön, koska he käyttävät laajemmin ja pidemmän ajan kiinteistöpalvelujen palveluita”, Tikkanen kertoo.

Aineisto kerättiin sekä osallistuvalla havainnoinnilla että kontrolloidulla kyselyllä.

Opettaja Petteri Tikkanen teki ylemmän AMK-tutkintoon kuuluvan opinnäytetyön TAMKin kiinteistöpalvelujen palvelukulttuurista Jyväskylän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Tikkanen on työskennellyt erilaisissa opetustehtävissä 15 vuotta. Työn toimeksiantajana oli TAMK.



Lisätietoja:
Petteri Tikkanen, puh. 050 311 9736