

Susanna Suutari-Tolonen

TÄHTÄIMESSÄ TULOS

**Suunnitelma tulostavoitteiden saavuttamisen kehittämiseksi
suomalaisessa contact centerissä**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Syksy 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Susanna Suutari-Tolonen	
Työn nimi Tähtäimessä tulos – Suunnitelma tulostavoitteiden saavuttamisen kehittämiseksi suomalaisessa contact centerissä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Hannele Siipola
	Toimeksiantaja
Aika Syksy 2014	Sivumäärä ja liitteet 84+7
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteeni on rakentaa kehittämissuunnitelma tulostavoitteiden saavuttamisen kehittämiseksi eräässä suomalaisessa contact centerissä. Taustalla on pyrkimys parantaa contact centerin virkailijoiden henkilökohtaisia tuloksia ja sitä kautta myös yrityksen tulosta.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on matkailun alalla toimiva contact center. Kohdeorganisaatio on tiimiorganisaatio ja opinnäytetyö on rajattu yhteen 18 hengen tiimiin. Kohdetiimin työ poikkeaa niin sanotusta normaalista contact center –työstä. Puhelinasiakaspalvelun sijaan kohdetiimi tekee pääasiassa kirjallista työtä. Tiimi hoitaa erään toimeksiantajan asiakaspalautteiden käsittelyä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu prosessien kehittämisestä ja työhyvinvoinnista contact center –ympäristössä. Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat mitkä tekijät vaikeuttavat henkilökohtaisten tulostavoitteiden saavuttamista ja kuinka tulostavoitteiden saavuttamista voitaisiin kehittää? Tutkimusaineisto on kerätty lomakekyselyllä, teemahaastattelulla ja tulevaisuusverstaalla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön avulla työnantaja voi helpottaa tulostavoitteiden saavuttamista kiinnittämällä huomiota henkilöstön työhyvinvointiin. Motivaatio ja työn ilo näyttelevät suurta osaa työn tuloksellisuudessa. Contact center –alalla erityisesti työn ääniympäristö vaatii huomiota. Työtä voi helpottaa myös kehittämällä työn prosesseja yhdessä henkilöstön kanssa. Hyvinvoiva ja työnantajan arvostusta nauttiva henkilöstö työskentelee tuloksekkaasti.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	prosessien kehittäminen, työhyvinvointi, contact center
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence
Author(s) Susanna Suutari-Tolonen	
Title Aiming for Results – A Case Study of Increasing Agent Productivity in a Contact Center	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Hannele Siipola
	Commissioned by
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 84+7
<p>This thesis was commissioned to develop the achievement of the productivity goals in a Finnish contact center. Improved achievement of the productivity goals means better personal results for the contact center agents, as well as better turnover for the company.</p> <p>This thesis was commissioned by a contact center working in the field of tourism. The target organization is a team organization and the thesis was limited into one team. The content of the target team's work differs a bit from the so called conventional contact center work. Instead of telephone customer service, the team is mainly involved in written work. The team handles one client's customer feedback processing.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of process theory and work well-being in the contact center environment. The purpose of this study was to find out which factors hinder the achievement of the productivity goals and how it could be made easier to achieve the goals. The aim is to create a concrete plan for developing the achievement of the productivity goals. The study was carried out as a case study research. The research material was collected with a questionnaire, a theme interview and a future workshop.</p> <p>According to the study results the employer can facilitate the achievement of the productivity goals by taking care of the work well-being of the employees. Motivation and the joy of work play a big part in the effectiveness of work. In the contact center branch, the physical sound environment requires special attention. The daily work can be eased by developing the work processes together with the employees. Appreciated, healthy and thriving employees simply make better results.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Process management, work well-being, contact center
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Onnellisena voin huokaista ja todeta, että nyt se on valmis. Opinnäytetyöprosessin sovittaminen yhteen työ- ja perhe-elämän kanssa oli haastavaa, mutta lopulta hyvin palkitsevaa.

Kiitos kollegoille kannustuksesta ja opinnäytetyöprosessiin osallistumisesta. Kiitos myös työnantajalle kehittämistehtävän ja opintovapaan mahdollistamisesta.

Kiitokset opinnäytetyön ohjaajille lehtori Hannele Siipolalle ja yliopettaja Jaana Lappalaiselle tuesta ja neuvoista.

Kiitos Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjastolle kaikesta tiedonhaun avusta ja ohjeista.

Iso kiitos opiskelutovereille vertaistuesta.

Erityiskiitokset ymmärryksestä ja jaksamisesta perheelleni; Jounille, Juulialle ja Kasperille.

Tavoitteet ovat polttoaine suorittamiselle. — Brian Tracy

Kajaanissa marraskuussa 2014

Susanna Suutari-Tolonen

EXTENDED ABSTRACT

This thesis was commissioned by a Finnish contact center working in the field of tourism. The contact center works as a subcontractor for several companies. The contact center's mission is to take care of its corporate clients' customer service both by telephone and by e-mail.

The contact center has about 130 employees and it is a team organization. This thesis concentrates on a team of 18 agents called the Customer Relations Team. The team is responsible for one of the client's customer feedback and claims processing. Normally the contact center work is done mainly on the telephone, but in this case it is mainly written work. The aim of this thesis is to develop the achievement of the personal productivity goals. This thesis was commissioned because there is a very big dispersion within the team in personal productivity. Some agents achieve excellent results every month, but some barely reach the minimum goals. First of all it needed to be cleared what were the factors that hindered the achievement of the personal productivity goals. Secondly, the team needed a development plan for achieving the personal productivity goals.

The corporate clients pay the contact center for every customer contact handled. The more contacts handled, the more revenue for the contact center. The personal productivity goals of the contact center agents are based on what the corporate clients pay for the handled contacts. To reach the minimum level of the productivity goals, each agent has to earn as much as their own salary. After this so called zero goal there are several steps of higher goals and a possibility to earn performance based commission.

This study was a continuation for a project conducted in the contact center last autumn. Due to the difficult financial situation in summer 2013, the management of the contact center had to pay special attention to every agent's personal performance. The management conducted a so called enhanced performance monitoring. All the agents below the zero goal were invited to discuss their personal performance with their team supervisor and the managing director. The aim of the discussions was to find out how their personal performance could be increased. After the project, nearly all the Customer Relations Team members

reached the minimum goal. Unfortunately, a few months after the project, the performance started slipping again.

The study was implemented as a case study research. Case study focuses on a contemporary phenomenon in a real-life context. Case study research was the appropriate approach in this study because its purpose is to produce in-depth and detailed information about the target of the research. The results of a case study cannot be generalized.

The data collection was conducted with a questionnaire, a theme interview and a future workshop. The first data collection was in April 2014. The Customer Relations Team members received a questionnaire with two open questions: “Which factors hinder the achievement of the personal productivity goals?” and “Which factors contribute to the achievement of the personal productivity goals?” The questionnaires were delivered to the agents’ personal mail boxes and the cover letter with instructions was sent by e-mail. The response rate of the questionnaire was 75 %.

The second data collection was in May 2014. It was a theme interview for the managing director of the contact center and the Customer Relations Team supervisor. The purpose of the interview was to find out what was learned from the enhanced performance monitoring project last autumn. The background, remarks and concrete actions of the previous project needed to be taken into account in this continuation research. The interview themes were based on the stages of the previous project and they were the background, practical implementation, problems arising, actions made and status now. The stage problems arising had some sub-themes based on the preliminary questions the team supervisor had sent the team members before the discussions in autumn 2013. The interview was recorded and transcribed.

The third data collection was in September 2014. It was a future workshop for the Customer Relations Team members. 67 % of the team members were present. A future workshop normally has 4 phases: problem phase, utopia phase, realization phase and concluding phase. In the problem phase, the participants of the workshop describe and recognize the acute problems, without paying attention to the causes and culprits. In this case, this phase was left out. The problems were already identified in the questionnaires. 10 most cited problems were chosen from the questionnaires. In the utopia phase, the participants turn the problems

into positive opposites, utopias without thinking if they are realistic or not. Wild imagination is desirable. In the realization phase the participants choose the most realistic utopias and make a plan how they can be achieved. In the conclusion phase the plan is reported.

The data collected from the questionnaires and the theme interview was analyzed through content analysis. The data collected from the future workshop was utilized as such in the making of the development plan.

The commissioning contact center is a process organization, every team has its own process to attend to. A process is a chain of activities and resources related to each other, transforming inputs into outputs. The process creates value to the customer. A process owner is the person who is responsible for the process. A process description explains the critical actions of the process and helps to understand the process. It usually consists of a written description and a graphic presentation called a process flow chart. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-127.)

In order to understand Customer Relations Team's daily work and to be able to pinpoint the areas needing improvement a process description was made. The starting point of the process is the customer feedback and the ending point is a resolved feedback. The critical activities in the process are reading and internalizing the feedback, checking the backgrounds, making the reimbursement decision and answering the customer. The customers to whom the value is created, are the end-customers of the corporate client.

The research results clearly indicated that work well-being and work processes are the critical success factors for personal performance in the Customer Relations Team. Work well-being consists of several different factors. Marja-Leena Manka (2007, 52) describes work well-being as an equation of job satisfaction. According to Manka (1999, 7), the equation consists of the organization's success factors and employee's personal well-being. Organizational success factors are shared visions and strategic learning, low and dynamic organizational structure, consistent developing and transformation, open interaction and awareness of common values. Personal well-being includes mastering life and work, growth motivation, health and physical fitness.

The table below includes all the major factors that hinder the achievement of the personal productivity goals. The factors have been collected both from the questionnaires and the theme interview.

WORK PROCESSES			WORK WELL-BEING	
Practical doing	Knowhow	Background factors	Physical factors	Coping at work
Telephone shifts	Corrosion of skills	Waiting for	Office noise	Emotional stress
Bouncing between CR and telephone work	Inadequate or bad instructions	background info		Sickness absences
Technical issues	Changes in clients procedure	Inadequate background		Motivation
Way of working: pedant and over serving	Challenging cases	info		Attitude
Multiple skills	Information search			Job satisfaction
System skills				Personal life
				Concentration

Work well-being factors seem to be related to the content theories of work motivation. For example, Abraham Maslow arranged a person's motivational needs in a hierarchical manner. He believed that once a given level is satisfied, it no longer serves to motivate and the next level of need has to be activated. (Luthans 2008, 169.)

Fredric Herzberg extended the work of Maslow by developing a content theory of work motivation. According to Herzberg job satisfiers are related to job content and job dissatisfiers are related to job context. He named satisfiers as motivators and dissatisfiers as hygiene factors. (Luthans 2008, 171.)

In Maslow's hierarchy of needs, the first two levels are physiological and safety needs. They are equivalent for Herzberg's hygiene factors. In this case for example office noise, sickness absence and emotional stress can be linked to these levels. A person is not motivated to work productively if his basic needs of comfortable and calm work environment are not satisfied.

The most common factor and the biggest problem of all seems to be the office noise. Several studies have stated noise as a remarkable harm, especially in open-plan offices where contact centers tend to work. (Davis, etc. 2011; Hongisto & Häggblom 2009; Pejtersen, etc. 2011; Rauas-Huuhtanen, etc. 2011.)

The development plan created as a result of this study includes very detailed and concrete actions towards enhanced personal productivity. The actions are justified on the basis of the theoretical framework of the thesis and planned on the basis of how the Customer Relations Team members themselves want to develop their work.

The results of this study and the development plan cannot be generalized due to their case nature. The problems arising from the research material of this study are typical to this group of people, in this context but not necessarily to other people in another context. The theoretical framework, however, is universal and can be applied also in other cases. This study method could, for example, be used to investigate the personal productivity of other teams in the same contact center.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Kohdeorganisaatio	3
1.2 Opinnäytetyön rajaus	5
2 PROSESSIT TOIMINNAN PERUSTANA	6
2.1 Prosessikäsitteitä	7
2.2 Prosessikuvaus	8
2.3 Prosessin kehittäminen	10
2.4 Kohdeorganisaation asiakaspalautetyö prosessina	13
3 TYÖHYVINVOINNIN EDELLYTYKSIÄ	16
3.1 Työnilon yhtälö	16
3.2 Motivaatio	19
3.3 Flow ja työn imu	26
3.4 Contact centereiden fyysinen työympäristö	28
4 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSOSION TOTEUTUS	34
4.1 Tapaustutkimus	35
4.2 Aineiston keruumenetelmät	37
4.2.1 Lomakekysely	37
4.2.2 Teemahaastattelu	39
4.2.3 Tulevaisuusverstas	41
4.3 Aineiston käsittely ja analyysi	45
5 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY	50
5.1 Kohdettiimin työntekijöiden näkemykset	50
5.2 Toimitusjohtajan ja esimiehen näkemykset	55
5.3 Kohdettiimin tulevaisuusverstas	59
5.4 Tuloksien yhtäläisyydet ja erot	61
6 KEHITTÄMISSUUNNITELMA	62
6.1 Asiakaspalautetyöprosessin kehittämissuunnitelma	63
6.2 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma	69
6.3 Kehittämissuunnitelman toteuttaminen	74

7 POHDINTA	76
LÄHTEET	82
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Contact centereiden ansaintamalli on yksinkertainen. Contact centerin asiakkaita ovat toimeksiantajat eli yritykset, jotka ulkoistavat asiakaspalvelunsa contact centerin hoidettavaksi. Toimeksiantajan asiakas soittaa contact centeriin koska hänellä on jokin tarve, ongelma tai kysymys. Contact centerin työntekijä täyttää tarpeen, ratkaisee ongelman tai vastaa kysymykseen, jonka jälkeen vuorossa on seuraava asiakas. Toimeksiantaja maksaa contact centerille jokaisesta hoidetusta asiakaskontaktista. Contact centerin tuotot ovat siis sitä suuremmat mitä enemmän asiakaskontakteja pystytään hoitamaan. Toisin sanoen contact centerin taloudellinen menestyminen on riippuvainen siitä, kuinka tehokkaasti sen työntekijät hoitavat asiakaskontakteja. Työntekijöiden tehokkuuden seuraamiseen asetetaan tulostavoitteita.

Tulostavoitteet ovat siis tuttuja kaikille contact centereissä työskenteleville. Päivittäinen työnteke on kilpajuoksua ajan ja hoidettujen asiakaskontaktien kanssa. Joillekin tulostavoitteiden saavuttaminen on helppoa, toisille taas valtavan henkisen paineen lähde. Syyt siihen miksi tulostavoitteisiin yltäminen on toisille helppoa ja toisille vaikeaa, ovat hyvin henkilökohtaiset. Työnantaja voi helpottaa tulostavoitteiden saavuttamista kehittämällä työskentelyprosessia ja huolehtimalla henkilöstön työhyvinvoinnista. Kaikki voittavat: henkilöstön päivittäinen työnteke helpottuu ja yrityksen tulos paranee.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on matkailualalla toimiva contact center. Yritys palvelee asiakkaita usean eri toimeksiantajan lukuun sekä puhelimitse että erilaisten sähköisten kanavien välityksellä. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 130 työntekijää.

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa suunnitelma tulostavoitteiden saavuttamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyössä selvitetään tekijöitä, jotka vaikeuttavat tulostavoitteiden saavuttamista ja tekijöitä, jotka helpottavat tulostavoitteiden saavuttamista. Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella rakennetaan kehittämissuunnitelma tulostavoitteiden saavuttamiselle. Henkilöstöllä on vahva rooli kehittämissuunnitelman rakentamisessa; he määrittelevät ongelmatekijät ja ideoivat niihin konkreettiset ratkaisut.

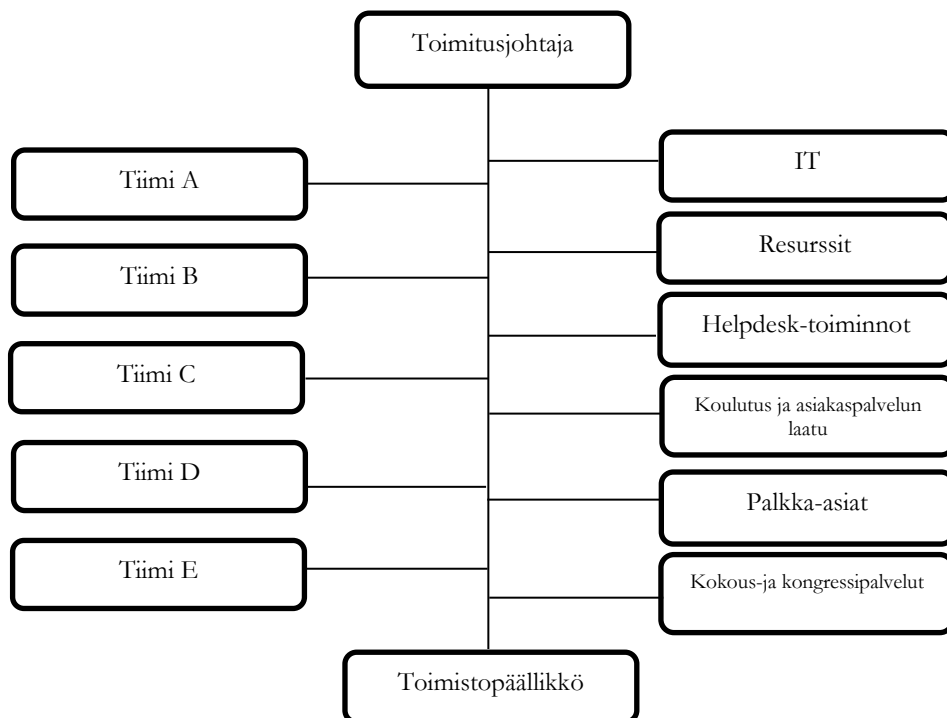
Kehittämistehtävä on jatkoa yrityksessä kesällä ja syksyllä 2013 toteutetulle tehostetun tuloseurannan projektille. Yrityksen taloudellisen tilanteen vuoksi virkailijoiden henkilökohtaisiin tuloksiin alettiin kiinnittää enemmän huomiota ja niitä pyrittiin kasvattamaan. Tässä kehittämistehtävässä tullaan ottamaan huomioon myös tämän aiemmin toteutetun projektin havainnot ja tulokset.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu prosessien kehittämisen ja työhyvinvoinnin teorioista. Kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Aineiston keräämiseen käytettyjä menetelmiä ovat lomakekysely, teemahaastattelu ja tulevaisuusverstaas.

1.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on matkailun contact center –palveluita tarjoava yritys. Yritys palvelee asiakkaita eri toimeksiantajien lukuun puhelimitse sekä erilaisten sähköisten kanavien välityksellä. Toimeksiantajat ovat matkailualalla kansainvälisesti toimivia suuria organisaatioita.

Yritys on perustettu vuonna 2004. Työntekijöitä yrityksessä on tällä hetkellä noin 130. Yritystä johtaa toimitusjohtaja apunaan toimistopäällikkö. Yritys on tiimiorganisaatio. Työntekijät on jaettu toimeksiantajien ja työtehtävien mukaan 10 eri tiimiin. Jokaisella tiimillä on oma toimeksiantajan asiakaspalveluprosessi hoidettavanaan. Tiimejä johtavat tiimiesimiehet. Osa henkilöstöstä tekee osa-aikaisesti useamman tiimin töitä.



Kuvio 1. Kohdeorganisaation organisaatiokaavio

Yrityksen tuotot perustuvat puhtaasti hoidettujen asiakaskontaktien määrään. Toimeksiantajat maksavat yritykselle hoidetuista asiakaskontakteista. Yrityksen tuotot ovat siis sitä suuremmat mitä enemmän asiakkaita pystytään palvelemaan.

Työntekijät työskentelevät joko kuukausi- tai tuntipalkalla, eivät provisiopalkalla kuten monissa muissa contact centereissä on tapana. Kuukausi- tai tuntipalkan lisäksi virkailijoiden on mahdollista tienata tulospalkkaa.

Virkailijoiden tulostavoitteet on suunniteltu niin, että jokaisen tulisi tienata hoidetuilla asiakaskontakteilla vähintään oman palkkansa verran per kuukausi. Kaikki sen yli hoidettu on plussaa yritykselle ja kohti tulospalkkausta työntekijälle. Minimirajan alle jäävät työntekijät saavat kuukausipalkkansa, mutta he ovat yritykselle rasite, koska he eivät tee yritykselle tulosta oman palkkansa edestä. Tiimiesimiehet seuraavat kuukausittain virkailijoiden tulostilastoja tarkasti. Alle minimitavoitteen jääviin tuloksiin puututaan herkästi. Virkailijoiden kanssa keskustellaan ja yhdessä mietitään mistä huono tulos voisi johtua. Sairaspoissaolot voivat esimerkiksi selittää äkillisesti huonontuneita tuloksia, sillä ne lasketaan mukaan työssäoloaikaan, mutta niiden aikana ei tehdä tulosta.

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö on rajattu yhteen tiimiin, jonka pääasiallinen työ on erään toimeksiantajan asiakaspalautte- ja korvauskäsittelyn hoitaminen. Kyseisen tiimin työ poikkeaa organisaation muiden tiimien työtehtävistä, sillä suurin osa työstä tehdään kirjallisesti, kun taas muiden tiimien työ on pääasiassa suullista asiakaspalvelua. Tiimi hoitaa jonkin verran myös perinteistä puhelinasiakaspalvelua. Contact center toimii kolmessa vuorossa kaikkina vuoden päivinä ja osa asiakaspalautetiimin jäsenistä tekee esimerkiksi viikonloppuvuoroja puhelinpalvelun puolella.

Asiakaspalautetiimissä oli opinnäytetyön työstämisen aloitusvaiheessa 16 jäsentä, mutta jäsenmäärä on opinnäytetyöprosessin aikana kasvanut kahdella työntekijällä. Tiimistä vastaa tiimiesimies ja hänen apunaan toimii vastaava virkailija. Vastaava virkailija ei jaa tiimin johtamisen vastuuta esimiehen kanssa vaan hän on asiantuntija ja jakaa vastuun varsinaisen työn johtamisesta.

Asiakaspalautetiimi valikoitui kohdetiimiksi osittain henkilökohtaisista syistä. Olen itse kyseisen tiimin jäsen ja minulla on ollut omat vaikeuteni tulostavoitteiden saavuttamisessa. Myös yrityksen johto toivoi erityisesti tämän tiimin tulostavoitteisiin paneutumista. Kohdetiimin työntekijöiden henkilökohtaisten tulosten vaihtelevuudet ovat suurimmat kaikista yrityksen tiimeistä.

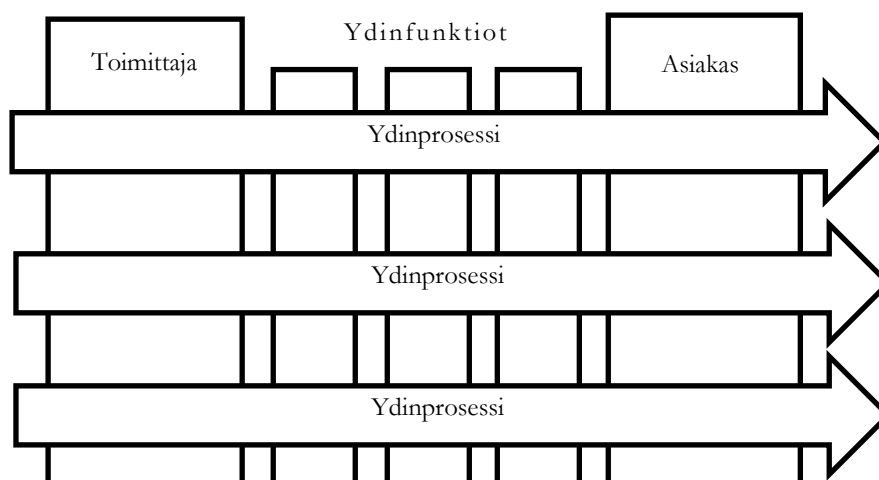
Tavoitteena on helpottaa kohdetiimin työntekijöiden jokapäiväistä työskentelyä ja nostaa heidän henkilökohtaisia tuloksiaan sekä sitä kautta parantaa yrityksen tulosta. Opinnäytetyön tuloksena rakennettava kehittämissuunnitelma tulee toimimaan asiakaspalautetiimin esimiehen päivittäisenä työkaluna.

2 PROSESSIT TOIMINNAN PERUSTANA

Kohdeorganisaatio on prosessiorganisaatio. Prosessikäsite tunnetaan yleisesti kemiallisista prosesseista; sarja kemiallisia reaktioita synnyttää uuden lopputuloksen. Liiketoiminnan yhteydessä prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Liiketoimintaprosessi saa yrityksen sisäiseltä tai ulkoiselta toimijalta syötteitä, jotka voivat olla lähtötietoja tai materiaalia ja prosessin lopputuloksena ulkopuolinen asiakas saa valmiin tuotteen tai palvelun. (Lecklin 2006, 124.)

Perinteisesti yritykset ovat funktionaalisia organisaatioita. Ne on jaettu tulosityksiköihin ja osastoihin, joilla jokaisella on omat tehtävänsä ja tavoitteensa. Kukin osasto keskittyy tehostamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Liiketoimintaprosessit edellyttävät eri osastojen yhteistoimintaa lopputuloksen aikaansaamiseksi. Yksi osasto suunnittelee, toinen toteuttaa, kolmas myy. (Lecklin 2006, 125.) Prosesseja on totuttu pilkkomaan eri osastoille, kukin osasto keskittyy omaan tehtäväänsä. Tällaisessa funktionaalisessa organisaatiossa piilee riski, että tehtävän siirtyessä osastolta toiselle rajapinnat jäävät vähäiselle huomiolle. Asiakkaan näkökulmasta haasteena siis on, että kukaan ei tunne omakseen ja johda osastojen läpi leikkaavia prosesseja joiden kautta lopullinen lisäarvo asiakkaalle muodostuu. (Kiiskinen, ym. 2002, 27.) Prosessiajattelun perususkomus on, että arvo asiakkaalle luodaan prosessissa eli tapahtumien ketjussa, ei yksittäisillä osastoilla tai tulosityksiköissä (Laamanen & Tinnilä 2009, 10).

Organisaation liiketoimintamalli voidaan kuvata prosessikarttaan. Prosessikartta on graafinen kuvaus ydinprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Prosessikartta voi sisältää tietoja esimerkiksi organisaation visiosta, asiakkaan prosessista, organisaation omat ydinprosessit ja tukiprosessit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 126.) Se on viestinnän väline ja auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan (Laamanen 2001, 60). Prosessikartan lähtökohtana on yrityksen ja sen asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidoryhmien ydinfunktioiden tunnistaminen. Ydintoiminnot tulee tunnistaa riippumatta sen hetkisestä organisaatiomallista. Prosessikarttaan kuvataan yksi tai useampi ydinprosessi keskeisten toimintojen sekä tieto- ja materiaalivirtojen muodossa. Kuviossa 2 on esimerkki prosessikartasta. (Hannus 1994, 43-44.)



Kuvio 2. Esimerkki prosessikartasta (Hannus 1994, 44).

2.1 Prosessikäsitteitä

Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. (Lecklin 2006, 123). Se on toimintoketju, jolla organisaatio luo arvoa asiakkaalleen (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Toimintoketju on sarja toimintoja, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkoisia tai sisäisiä. (Kiiskinen, ym. 2002, 28.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan yrityksen järjestäytymistä prosesseittain ja määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista (Kiiskinen, ym. 2002, 29). Prosessijohtamisen perusajatus on, että tunnistetaan tapahtumien ketju, mallinnetaan se ja asetetaan sen toteuttamiselle ja kehittämislle tavoitteita (Laamanen & Tinnilä 2009, 10).

Ydinprosessit ovat toiminnan ydin, ne tyydyttävät asiakkaan tarpeita (Kiiskinen, ym. 2002, 28). Ydinprosessit jalostavat yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaamisen tuotteiksi ja palveluiksi, joilla on ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa. Yritystasolla ydinprosesseja määritellään yleensä 3-10, mutta niitä voi olla vähemmän, joissakin tapauksissa jopa vain yksi. (Lecklin 2006, 130.)

Tukiprosessit palvelevat yrityksen sisäisiä asiakkaita eli henkilöitä, jotka ovat yrityksen palveluksessa (Kiiskinen, ym. 2002, 29). Ne ovat sekundaarisia toimintoja jotka tukevat ydinprosessia ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi (Lecklin 2006, 130).

Prosessinomistajan tehtävänä on varmistaa prosessin tulos ja suorituskyky koko prosessin osalta. Funktionaalisessa organisaatiossa prosessinomistaja olisi tuloyksikön tai osaston johtaja. (Lecklin 2006, 130-131.) Prosessinomistajan vastuulla on seurata prosessin toimivuutta, tunnistaa sen kehittämistarpeita ja ohjata käynnistettyjä kehityshankkeita (Kiiskinen, ym. 2002, 36).

2.2 Prosessikuvaus

Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa. Sitä tarvitaan tunnistamaan prosessin kriittiset vaiheet. (Laamanen 2001, 75.) Kuvaus sisältää prosessin tärkeimmät osat kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin (Laamanen & Tinnilä 2009, 123). Laamasen (2001, 75) mielestä prosessinomistajan tulisi itse kirjoittaa prosessin kuvaus. Hannus (1997, 47) puolestaan on sitä mieltä, että prosessikuvaus tuottaminen tapahtuu parhaiten tiimityössä.

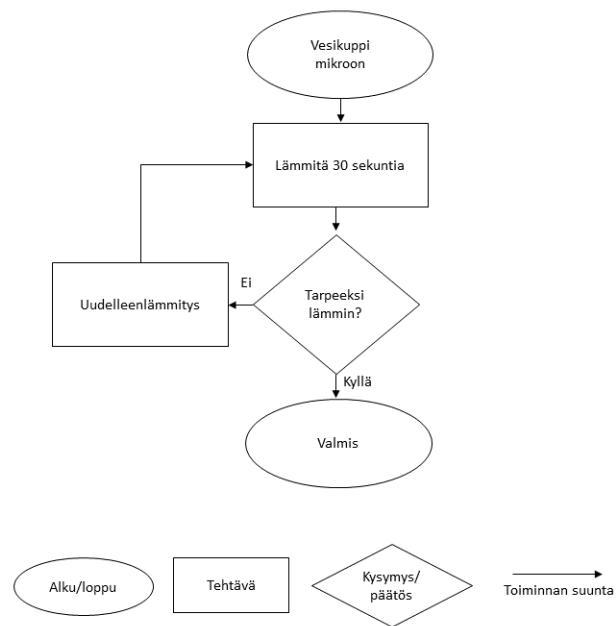
Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä sekä antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Lisäksi hyvä prosessikuvaus on teknisesti lyhyt, sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen, sisältää tunnistetiedot tekijästä ja hyväksynnästä, on termeiltään ja käsitteiltään yhtenäinen ja sovitun mukainen sekä on ymmärrettävä ja looginen. (Laamanen 2001, 76.) Kuvallisen esityksen lisäksi, prosessista kannattaa laatia sanallinen yleiskuvaus. Kuviossa 3 esitetään Lecklinin malli sanallisesta prosessin yleiskuvauksesta. (Lecklin 2006, 138.)

Prosessin nimi:	Päiväys:	
Prosessin tehtävä:		
Prosessin omistaja:		
Liityntäprosessit:		
Prosessin laajuus/ soveltamisalue	Alkutapahtuma:	
	Sisältö:	
	Lopputapahtuma:	
	Mittarit:	
Asiakkaat:	Nimi	Tulokset
Toimittajat:	Nimi	Tulokset

Kuvio 3. Prosessin yleiskuvaus (Lecklin 2006, 138).

Prosessikaavio on kaavion muotoon pürretty havainnollinen esitys prosessien toiminnasta. Usein käytetään vuokaaviota, jossa kuvataan pelkistetysti toiminnot ja tiedot. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124.) Vaikkeimpia asioita prosessikaavion tekemisessä on, miten tarkasti toiminnot kuvataan. Tärkeintä on, että prosessi kuvataan niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville. Lähes kaikkiin prosesseihin kuuluu satoja tehtäviä. Niitä kaikkia ei kannata kuvata, sillä kaaviolla tavoitellaan prosessin ymmärrystä. (Laamanen 2001, 81.) Prosesseja voidaan kuvata eri tarkkuudella eri tarkoituksia varten. Esimerkiksi prosessijohtamista varten riittää karkea kuvaus, josta käy ilmi prosessien pääkohdat ja logiikka. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124.)

Kuviossa 4 esitellään hyvin yksinkertainen esimerkki teeveden lämmittämisen prosessikaaviosta. Esimerkissä on käytetty East Tennessee State Universityn (2014) lääketieteen tutkimuslaitoksen käyttämiä prosessikaavion symboleja. Samoja symboleja käytetään myöhemmin myös asiakaspalautetyön prosessikaaviossa.



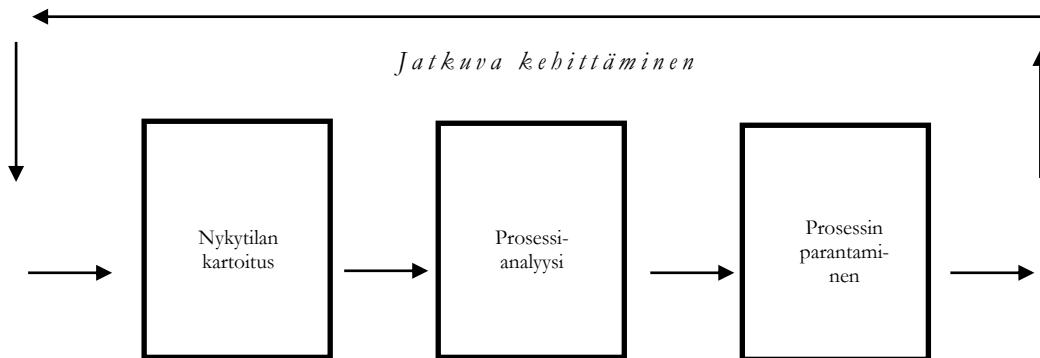
Kuvio 4. Esimerkki yksinkertaisesta prosessikaaviosta

2.3 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittäminen tapahtuu Lecklinin mukaan kolmessa vaiheessa. Ensimmäisenä kartoitetaan nykytila. On tiedettävä missä ollaan nyt, jotta voidaan tähdätä maaliin. Vasta nykytilan kartoituksen jälkeen voidaan ottaa oikea suunta. Kartoitusvaiheen tehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja tämänhetkisen toimivuuden arviointi. (Lecklin 2006, 134.)

Seuraavaksi tehdään prosessianalyysi. Tähän vaiheeseen kuuluvat prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, laatukustannusten analysointi, benchmarking-vertailut, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Prosessianalyysin tuloksena valitaan sopivanlainen kehittämistapa. Prosessiin voidaan tehdä joko pientä hienosäätöä tai suuriakin muutoksia. Ääritapauksissa prosessi voidaan ulkoistaa tai lopettaa kokonaan. (Lecklin 2006, 134.)

Lopuksi toteutetaan prosessin parantaminen. Kun prosessi on analysoitu ja kehittämistapa valittu, laaditaan parannus- tai kehittämissuunnitelma, hyväksytetään se ja otetaan parannettu prosessi käyttöön.

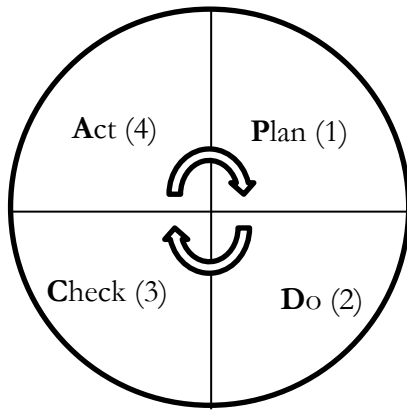


Kuvio 5. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134).

Näiden kolmen vaiheen sykli toistuu jatkuvana kehittämisenä. Kun prosessi on saatu parannettua, palataan takaisin ensimmäiseen ruutuun. Prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti ja tarvittaessa uudistus käynnistetään uudelleen. (Lecklin 2006, 134-135.)

Laamanen (2001, 209) puolestaan esittelee prosessien kehittämiseen PDCA-mallin eli Demingin ympyrän. Hän arvioi mallin olevan maailman eniten käytetty kehittämiskonsepti. Malli on neljävaiheinen. Kolme ensimmäistä vaihetta toteutuvat kaikessa toiminnassa automaattisesti, ilman sen kummempia ponnisteluja. Korjaamisen, parantamisen ja oppimisen neljäs vaihe vaatii paneutumista.

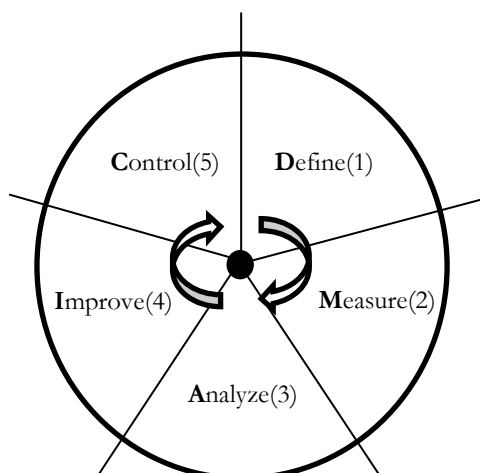
Mallissa pyritään jatkuvaan parantamiseen. Prosessinomistaja on vastuussa kehitystyöstä varsinaisen kehitysprojektin jälkeenkin. Mallille olennaista on prosessin tarkastelu sidosryhmien tarpeiden kannalta, ne toimivat kehitystyön lähtökohtana. Kehitysmahdollisuuksia tarkastellaan sekä itse prosessin tehokkuudessa että tuotteen kehittämisessä. Prosessien parantamisessa tärkeää on prosessien tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. Mittaamisella pyritään löytämään kehitettävät tekijät prosessin suorituskyvystä. Tavallisimpia mittareita ovat esimerkiksi läpimenoaika, hävikki, virheet ja asiakaspalautteet. (Laamanen 2001, 210.)



1. **Suunnittele ja aseta tavoitteet (Plan)**
Millaista muutosta halutaan, mitä täytyy saada aikaan?
Mitä tietoja tarvitaan ja miten niitä hyödynnetään?
2. **Toteuta/kokeile (Do)**
Toteuta suunniteltu muutos
3. **Tarkista (Check)**
Havainnoi muutoksen vaikutukset
4. **Korjaa/paranna (Act)**
Tutki tuloksia, mitä on opittu?

Kuvio 6. Demingin ympyrä (mukaillen Bayer 2008 ja Laamanen 2001, 210).

PDCA-mallia perusteellisempi kehittämismalli on Six Sigma-menetelmä, joka perustuu työvaiheidensa mukaan nimettyyn DMAIC-prosessiin. Six Sigma on kurinalainen menetelmä lähes täydellisten tuotteiden tuottamiseksi. Se perustuu prosessien mitattavuuteen: jos prosessin virheiden lukumäärää pystytään mittaamaan, voidaan ne myös eliminoida. Six Sigma –menetelmässä olennaista on asiakastarpeiden tyydyttäminen, prosesseja arvioidaan asiakkaan silmin. Kehittämistyö kohdistuu laajasti sekä tuotanto-, palvelu- että suunnitteluprosesseihin. Six Sigma –kehittämiprojekteiksi valitaan yleensä avainprosessit, joissa tavoitellaan tulospa-rannuksia tai kustannussäästöjä. Six Sigma –projektit ovat yleensä laajoja johdon projekteja, jotka ovat kytköksissä yrityksen strategiaan. (Lecklin 2006, 203-205.)



1. **Määritä (Define)**
Parannusprojektin kohde ja tarkoitus
2. **Mittaa (Measure)**
Mallinnetaan tutkittava prosessi ja selvitetään nykytilanne
3. **Analysoi (Analyze)**
Tutkitaan mittaustietoa
4. **Paranna (Improve)**
Kehitellään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja arvioidaan niiden toimivuutta
5. **Ohjaa (Control)**
Prosessin suorituskykyä valvotaan

Kuvio 7. DMAIC-prosessi (mukaillen Bayer 2008 ja Lecklin 2006, 205).

2.4 Kohdeorganisaation asiakaspalautetyö prosessina

Kohdeorganisaatio on prosessiorganisaatio. Sitä johdetaan prosessien avulla. Jokaisella tiimillä on oma prosessinsa hoidettavanaan. Jokaisella prosessilla on omistaja eli kyseistä prosessia hoitavan tiimin esimies. Hän vastaa prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. (Lecklin 2006, 126.)

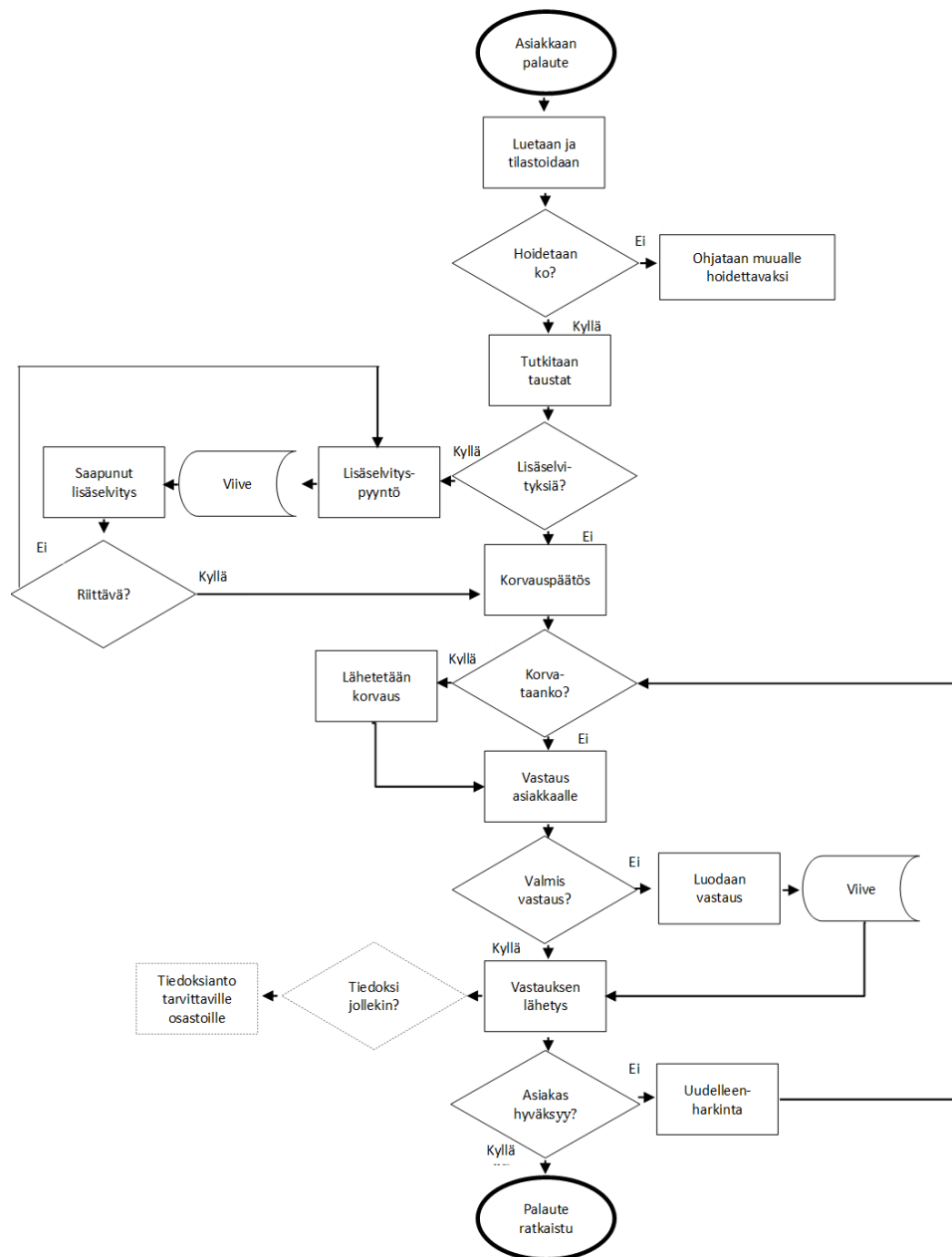
Asiakaspalautetyön prosessikuvaus tehtiin yhdessä tiimin esimiehen kanssa. Prosessikuvaus olisi suotavaa tehdä prosessitiimin yhteisenä tiimityönä. Tässä tapauksessa se ei ollut mahdollista, koska tiimin työajan käyttäminen kehittämistyöhön oli rajallista. Prosessikuvaus olisi hyvä myöhemmin käydä läpi ja täydentää tiimityönä.

Prosessikuvauksen aluksi päätettiin asiakaspalautetyöprosessin alku- ja lopputapahtumat. Seuraavaksi määriteltiin kronologisessa järjestyksessä prosessin päätehtävät. Asiakaspalautetyö etenee käytännössä hyvin järjestelmällisesti, joten päätehtävät oli helpointa määritellä suoraan kronologiseen järjestykseen. Pienempiä tehtäviä lisättiin myöhemmin päätehtävien väliin.

Prosessin nimi:	Asiakaspalautetyö	Päiväys: 22.10.2014
Prosessin tehtävä:	Toimeksiantajan asiakaspalautteiden käsittely	
Prosessin omistaja:	Tiimiesimies	
Liityntäprosessit:	Asiakaspalautteiden tallentaminen järjestelmään, lisäselvityspyyntöjen käsittely, ohjeistusten tekeminen ja päivittäminen	
Prosessin laajuus/ soveltamisalue	<p><i>Alkutapahtuma:</i> Asiakkaan antama palaute</p> <p><i>Sisältö:</i> Asiakaspalautteen tilastointi, tapaukseen tutustuminen ja taustojen selvittely, lisäselvitysten pyytäminen, korvauspäätöksen tekeminen, korvauksen ja vastauksen lähettäminen, palautteesta eteenpäin tiedottaminen, korvauspäätöksen mahdollinen uudelleen tarkinta</p> <p><i>Lopputapahtuma:</i> Asiakaspalaute on ratkaistu</p> <p><i>Mittarit:</i> Ratkaistujen asiakaspalautetapausten määrä per kuukausi</p>	
Asiakkaat:	Nimi Toimeksiantajan asiakas	Tulokset Korvauspäätös
Toimittajat:	Nimi Toimeksiantaja	Tulokset Ratkaistut asiakaspalautteet

Kuvio 8. Lecklinin (2006, 138) mallilla tiivistetty asiakaspalautetyön prosessikuvaus.

Prosessin kirjallisen kuvauksen jälkeen piirrettiin prosessikaavio vuokaavion muotoon. Prosessivuokaavion symbolit ovat melko vakiintuneita ympäri maailman. Pieniä eroja voi kuitenkin olla. Tässä vuokaaviossa on käytetty East Tennessee State Universityn symboleja. Soikio kuvaa prosessin alkua ja loppua, suorakulmio tehtävää, timantti kysymystä, päistään pyörästetty suorakulmio viivettä tehtävien välillä ja nuoli toiminnan suuntaa.



Kuvio 9. Asiakaspalautetyön prosessikuvaus vuokaaviona

Asiakaspalauteprosessin alkutapahtuma on asiakkaan antama palaute. Ensimmäinen tehtävä palautekäsittelyssä on palautteen lukeminen ja sen tietojen täydentäminen järjestelmään. Järjestelmään kirjataan esimerkiksi kategoria mitä palaute koskee, milloin ja missä tilanne on tapahtunut ja mitä asiakas vaatii korvaukseksi. Seuraava tehtävä on taustojen tutkiminen. Tarkistetaan mitä tietoja käytettävissä olevista järjestelmistä mahdollisesti löytyy tapahtuneesta. Seuraa kysymys, onko tietoja riittävästi korvauspäätöksen tekemistä varten vai tarvitaanko lisäselvityksiä? Mikäli lisäselvityksiä ei tarvita, siirrytään tehtävään korvauspäätöksen tekemiseen. Mikäli lisäselvityksiä tarvitaan, seuraa kysymys tarvitaanko niitä asiakkaalta itseltään, oman organisaation helpdeskiltä vai muilta sidosryhmiltä? Tehdään lisäselvityspyyntö. Jos lisäselvitys tulee organisaation omasta helpdeskistä, se ei yleensä aiheuta viivettä ja päästään nopeasti etenemään korvauspäätöksen tekemiseen. Jos lisäselvitys pyydetään asiakkaalta tai ulkopuoliselta sidosryhmältä, seuraa viive. Ulkopuolisen lisäselvityksen saavuttua seuraa kysymys onko lisäselvitys riittävä? Mikäli on, voidaan siirtyä korvauspäätöksen tekemiseen. Mikäli ei, palataan jälleen tehtävään lisäselvityksen pyyntö.

Korvauspäätös tehdään joko olemassa olevien ohjeiden mukaan tai oman kokemuksen mukaan. Seuraa kysymys korvataanko asiakkaalle jotakin? Mikäli korvataan, siirrytään tehtävään korvauksen lähettäminen, joka voi olla esimerkiksi tilisiirto tai postitse lähetettävä hyvite. Seuraava tehtävä on vastauksen lähettäminen asiakkaalle. Seuraa kysymys onko olemassa valmisvastaus vai kirjoitetaanko vastaus itse? Valmisvastaus ei aiheuta viivettä, se valitaan tiedostosta ja siirrytään tehtävään vastauksen lähettäminen. Mikäli vastaus kirjoitetaan itse, seuraa viive ennen siirtymistä tehtävään vastauksen lähettäminen.

Vastauksen lähettämisen yhteydessä päätetään tarvitseeko palaute lähettää tiedoksi jollekin osastolle. Vastauksen lähettämisen jälkeen seuraa kysymys onko asiakas tyytyväinen saamaansa korvauspäätökseen? Mikäli on, siirrytään lopputapahtumaan eli asiakaspalaute ratkaistu. Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen korvauspäätökseen, siirrytään tehtävään korvauspäätöksen tarkistaminen ja uudelleenharkinta. Tästä palataan takaisin prosessin kysymykseen korvataanko asiakkaalle jotakin?

3 TYÖHYVINVOINNIN EDELLYTYKSIÄ

Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus työn tuottavuuteen (Manka 2007, 47). Hyvin organisoitu työ on tekijälleen turvallisuutta, terveyttä ja tunnetta työn sujumisesta. Henkinen pahoinvointi työssä ilmenee toiminnan ja tuotannon häiriönä ja vaikuttaa työn tehokkuuteen. Myös huonot työolot vaikuttavat työn sujumiseen. Ne aiheuttavat poissaoloja, vaihtuvuutta, ristiriitoja, perustehtävien hämärtymistä, eripuraa ryhmätyöskentelyssä sekä yleistä turvattomuuden ja pahoinvoinnin ilmapiiriä. (Manka 1999, 103.)

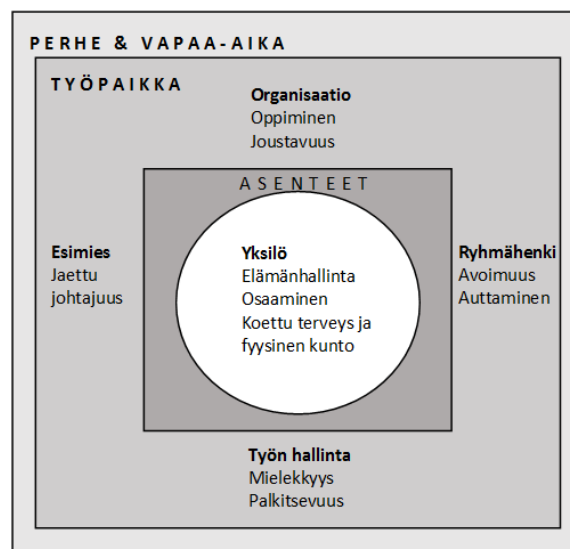
Tyytymättömyys työhön saa ihmisen helpommin tuntemaan itsensä sairaaksi kuin tyytyväisyys. Tyytyväisyys on riippuvainen työolosuhteista kuten esimerkiksi organisaation rakenteesta, kannustejärjestelmistä, tiedonkulusta, palautteen antamisesta sekä fyysisestä työympäristöstä. (Manka 1999, 103.)

3.1 Työnilon yhtälö

Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä viihtyvyyteen ja sitä kautta myös tuottavuuteen. Suomessa on viime vuosina yhä enenevässä määrin siirrytty hierarkkisesta johtajuusmallista itseohjautuvaan malliin ja se näkyy myös työn tuottavuutena. Myös asenteella on suuri merkitys. Huomion keskittäminen siihen mikä on hyvin, sen sijaan mikä on huonosti, vahvistaa työn tekemisen voimia. (Manka 2007, 47-48.)

Työhyvinvointi koostuu oikeuden- ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, organisaatorakenteesta joka edistää työssä onnistumista, vuorovaikutteisista toimintatavoista sekä henkilöstön fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Työhyvinvointi on ymmärrettävä näiden tekijöiden kokonaisuutena, ei pelkästään työntekijöiden yksilöterveytenä. (Manka 2011, 35.)

Manka (2007, 52) on yhdistänyt työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työnilon yhtälöön. Yhtälön keskiössä on ihminen itse yksilönä, hänen elämänsä ja hänen osaamisensa. Yksilön ympärillä on työpaikka ja sen organisaatorakenne, esimies, ryhmähenki ja työn hallinta. Yksilön ja työpaikan välissä vaikuttavat yksilön asenteet, joiden läpi hän tarkastelee ympäristöään. Kaiken taustalla vaikuttavat yksilön perhe ja vapaa-aika.



Kuvio 10. Työnilon yhtälö (Manka 2007, 52).

Perinteinen hierarkkinen tiukan kontrollin ja valvotun ajankäytön organisaatiomalli soveltuu huonosti osaamisen ja tietämyksen johtamiseen. Tulevaisuuden matalan rakenteen organisaatiot ovat osaamispohjaisia, itseohjautuvia ja verkostomaisia. Johtaminen muuttuu käskemisestä valtuuttamiseksi, ihmisiin luotetaan ja uskotaan. Arvostus nojaa osaamiseen aseman sijaan ja monitaitoisuutta arvostetaan. Organisaation joustavuus mahdollistaa sen, että jokainen voi tehdä itsenäisiä päätöksiä ja saa tietoa oman työnsä pohjaksi. Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan ja varmistaa työyhteisön pärjäämisen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Manka 2006, 86.)

Hyvä esimiestoiminta on kaksijakoista. Ihmisten johtaminen (leadership) on henkilöstön kuuntelemista, luottamusta ja oikeudenmukaista kohtelua. Suorituksen johtaminen eli asioiden johtaminen (management) taas puolestaan on tavoitteellisuutta, ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen antamista. (Manka 2007, 51-52.)

Ryhmähenki syntyy toistensa työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamisesta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Ryhmän toimivuus lisääntyy työn kehittämällä, suunnittelulla ja järjestämällä sekä yhteisellä vastuulla tavoitteista. (Manka 2007, 52-53.) Ryhmän kiinteyden ja yhteenkuuluvuuden tunne lisäävät työn tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, sitä tehokkaampi ryhmä on. (Manka 2006, 92.)

Työn hallinnan tunne tarkoittaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, se on työn itsenäisyyttä. Työn mielekkyys koostuu mahdollisuuksista käyttää osaamista, tehtävien hahmottamisen kokonaisuuksista ja työn merkityksellisyydestä. (Manka 2006, 188.) Nämä tekijät vaikuttavat myös henkilön aktiivisuuteen ja omatoimisuuteen. Mitä vähemmän työn hallinnan tunnetta on, sitä pienempi on aktiivisuus ja halu oppia. (Manka 1999, 103.)

Myös asenteet heijastuvat työhyvinvointiin. Jokaisella työntekijällä on omat, suhteellisen pysyvät asenteensa, joiden kautta hän havainnoi itseään ja ympäristöään. (Manka 2007, 53.) Luthans (2008, 136) kuvailee asenteen olevan jatkuva taipumus tuntea ja käyttäytyä jollakin tietyllä tavalla jotakin asiaa kohtaan. Asenteella on tapana pysyä, jos sen muuttamisen eteen ei tehdä jotakin. Se ei katoa tai muutu itsestään. Asenteet voivat olla mitä vain hyvin suotuisan ja hyvin epäsuotuisan väliltä. Ihmisellä on asenne jotakin asiaa kohtaan, josta hänellä on tunteita tai uskomuksia. (Luthans 2008, 136.)

Elämänhallinnan tunne on yksilön kyky selviytyä hänen itsensä tai ympäristön hänelle asettamista haasteista. Tunteeseen sisältyy uskomus, että omaan elämäänsä voi vaikuttaa omilla tekemisillään sen sijaan, että olisi kohtalon armoilla. Hallinnan tunne käsittää sellaiset yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joiden avulla hän pystyy käsittelemään ongelmiaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Hallinnan tunteella on yhteys stressin kokemiseen, työn hallintaan, terveyteen, elämäntyytyväisyyteen, sopeutumisstrategioihin, sosiaalisiin verkostoihin ja tukeen sekä sairaspöissaolujen määrään. (Manka 2006, 15.) Oman elämänsä ohjaksissa oleva ihminen uskaltaa ottaa riskejä, osaa kyseenalaistaa, osallistuu keskusteluun, tuntee itsensä ja elämänsä tarkoituksen, haluaa vaikuttaa ympäristöönsä ja tunnistaa omat oppimisen tarpeensa (Manka 1999, 104).

Kasvumotivaatio on halua jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen. Kehittymishaluinen ihminen näkee ympäristönsä positiivisempänä kuin ihminen, jolla ei ole kehittymishalua. Avoin ja utelias asenne uutta kohtaan mahdollistavat elämän rikastuttamisen. Elinikäinen oppiminen ei ole vain ammatillisen osaamisen hankkimista vaan oppimista paljon laajemmassa merkityksessä. Oppimiseen tarvitaan kehittymisen halua ja tahtoa eli kasvumotivaatiota. (Manka 2006, 196-197.) Tahto oppia on ihmisen tahdonalainen rakenne. Kun tahtoo riittävästi, vie opinnot loppuun saakka ja kykenee itse kriittisesti arvioimaan opintojensa sujumista. (Ruohotie 1998, 34.) Kasvumotivaatioon liittyvät myös valmius haasteellisiin tehtäviin ja luottamus omaan osaamiseen (Manka 2006, 197).

Terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat ihmisen kokonaislaatuiseen hyvinvointiin. Liikunnalla on positiivinen vaikutus fyysiseen suorituskykyyn sekä erilaisten tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisyyn. Liikunnalla on vaikutusta myös sosiaaliseen ja psyykkiseen toimintakykyyn. Se tukee suoritusnopeuden säilymistä, ehkäisee muistin heikkenemistä ja edistää älyllisiä toimintoja kuten oppimista, päättelykykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. (Manka 2006, 214.)

3.2 Motivaatio

”Motivaation latinankielinen kantasana *moveo* viittaa liikuttamiseen. Motivaatio on jotakin, joka laittaa ihmisen liikkeelle, pyrkimään kohti päämääriä. Ilman motivaatiota ihminen olisi paikoilleen jähmettynyt.” (Rasila & Pitkonen 2010, 5). Motivaation suomenkielinen kantasana on motiivi, joka viittaa tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit virittävät ja ylläpitävät ihmisen yleistä käyttäytymisen suuntaa. Motivaatiolla tarkoitetaan siis motiivien aikaansaamaa tilaa. (Ruohotie 1998, 36-37.)

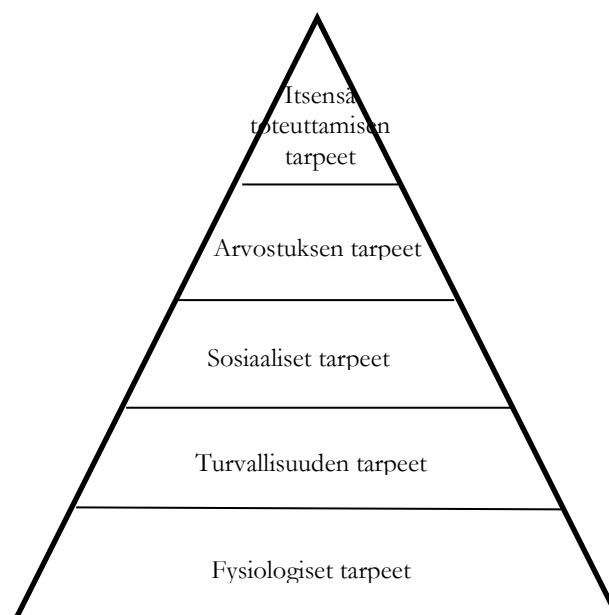
Motivaatio voidaan ryhmitellä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio muodostuu ihmisen psykologisista tarpeista ja arvoista, ulkoinen motivaatio ihmisen ulkopuolisista tekijöistä kuten esimerkiksi palkkauksesta. (Lämsä & Hautala, 81.) Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei kuitenkaan voida pitää täysin erillisinä. Ne täydentävät toisiaan ja esiintyvät yhtäaikaisesti. (Ruohotie 1998, 38.)

Motivaatio on tilannesidonnainen ja luonteeltaan dynaaminen, se voi vaihdella tilanteesta toiseen. Ruohotie (1998, 41) jakaa motivaation tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio liittyy tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet virittävät joukon motiiveja ja aikaansaavat tavoitteeseen suuntautuvaa toimintaa. Yleismotivaatio kuvaa käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä eli keskimääräistä tasoa. Tilannemotivaation on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta.

Termiä yleismotivaatio käytetään usein asenteen synonyymina. Motivaation ja asenteen välillä on kuitenkin eroja. Asenne on pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva. Se vaikuttaa toiminnan laatuun. Motivaatio on lyhytaikainen ja tilannesidonnainen. Se vaikuttaa toiminnan viireystilaan. Muutokset motivaatiossa ovat mahdollisia ilman muutoksia asenteissa. (Ruohotie 1998, 41-42.)

Motivaation sisältöteoriat

Sisältöteoriat selittävät ihmisen motivaation perustaksi tarpeet. Tunnetuin sisältöteoria lienee Abraham Maslow'n **tarvehierarkiaan** perustuva sisältöteoria.



Kuvio 11. Maslow'n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2004, 82).

Maslow'n mukaan ihmisen motivaatiotarpeet voidaan järjestää hierarkkisesti. Pohjimmiltaan hän uskoi, että kun tietyn tason tarpeet on tyydytetty, ne eivät enää motivoi ja on siirryttävä seuraavan tason motivaatiotarpeisiin. (Luthans 2008, 169.)

Maslow jakoi tarvehierarkiansa kuvion 11 mukaiseen viiteen tasoon (Lämsä & Hautala 2004, 82).

1. Fysiologiset tarpeet ovat tarvehierarkian perustaso. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, jano ja lepo. Kun perustason tarpeet on tyydytetty, ne eivät enää motivoi ja ihminen siirtyy tavoittelemaan seuraavan tason tarpeita. (Luthans 2008, 169.) Työpaikalla perustason tarpeet käsittävät työterveyshuollon, ruokailun, liikunnan, lepotaumat ja palautumisen (Lämsä & Hautala 2004, 82).
2. Toinen taso ovat turvallisuuden tarpeet, jotka käsittävät sekä henkisen- että fyysisen turvallisuuden tarpeet. Jälleen kun tämänkin perustasoksi luettavan tason tarpeet on tyydytetty, ne eivät enää motivoi ja tapahtuu siirtyminen seuraavalle tasolle. (Luthans 2008, 169.) Työelämässä turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat varma työsuhde, työturvallisuus, ergonomia ja palkkaus (Lämsä & Hautala 2004, 82).
3. Kolmas taso ovat sosiaaliset tarpeet eli hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen ja yhteenkuuluvuuden tunne. Työyhteisössä sosiaalisiin tarpeisiin liittyviä tekijöitä ovat ryhmät, tiimit, me-henki ja hyvä esimies-alaissuhde. (Lämsä & Hautala 2004, 82.)
4. Neljäs taso ovat arvostuksen tarpeet. Siihen sisältyvät sekä itsetunto että muiden arvostus. (Luthans 2008, 169.) Arvostuksen tarpeita työssä tyydyttävät tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palaute, palkitseminen ja kehityskeskustelut (Lämsä & Hautala 2004, 82).
5. Hierarkian huippuna ovat itsensä toteuttamisen tarpeet eli ihmisen käsitys omasta potentiaalistaan ja ihmisen kyky muuttaa oma käsityksensä itsestään todeksi (Luthans 2008, 169-170). Työelämässä itsensä toteuttamisen tekijöitä ovat urakehitys, työn ilo, tunne oman työn osaamisesta ja sitoutuminen (Lämsä & Hautala 2004, 82).

Suomalaisessa työelämässä alemman tason tarpeet kuten työterveydenhuolto, lepotauot, palkka ja työturvallisuus ovat usein tyydytetty, joten kiinnostus kohdistuu ylemmälle tasolle kuten henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan ja kannustavaan palautteeseen. Maslow'n teoriaa on kritisoitu paljon. Tarpeiden tärkeysjärjestys esimerkiksi vaihtelee kulttuureittain. Vaikka Maslow ei alun perin tarkoittanut tarvehierarkiaa työelämässä käytettäväksi, on sillä ollut suuri vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta. (Lämsä & Hautala 2004, 82-83.)

Frederic Herzberg kehitti Maslow'n tarvehierarkian pohjalta **motivaatio- ja hygieniatekijöihin** perustuvan teorian. Motivaatiotekijät eli tyytyväisyystekijät vaikuttavat motivaatioon ja luovat myönteisyyttä, tyytyväisyyttä ja hyvän asenteen. Hygieniatekijät eli tyytymättömyystekijät taas eivät varsinaisesti liity työtehtäviin vaan työympäristöön. Ne saavat työntekijät tuntemaan itsensä tyytymättömiksi, onnettomiksi ja luovat kielteistä asennoitumista. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Hygieniatekijät ovat luonnoltaan ennaltaehkäiseviä ja ympäristösidonnaisia, joten ne voidaan rinnastaa Maslow'n tarvehierarkian perustarpeisiin. Kun hygieniatekijät ovat kunnossa, ne edistävät työtyytyväisyyttä, mutta eivät varsinaisesti motivoi. Motivaatiotekijät ovat rinnastettavissa Maslow'n tarvehierarkian ylempiin tarpeisiin. Nimensä mukaisesti ne motivoivat ihmistä työssään. (Luthans 2008, 172.)

Motivaatiotekijät:	Hygieniatekijät:
<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät työympäristöön - lisäävät työtytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

Kuvio 12. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät (Lämsä & Hautala 2004, 84).

Davic McClellandin teoria puolestaan perustuu **suoriutumisen tarpeeseen** eli ihmisen tarpeeseen ylittää itsensä ja haluun menestyä. Teorian mukaan ihminen pyrkii työtehtäviin, joissa on henkilökohtaista vastuuta sekä monimutkainen ja haasteellinen työn sisältö. (Lämsä & Hautala 2004, 85.) Ihminen ei motivoitu palkkioista vaan saavutuksista. Hän näkee palkkion enemmänkin suorituksensa mittarina tai palautteena kuin materiaalisena palkintona. Korkean suoriutumisen tarpeen omaavalle ihmiselle on tyypillistä, että hän keskittyy voimakkaasti tehtävään, jonka haluaa suorittaa. Hän ei voi jättää tehtävää puolitehen, eikä ole tyytyväinen itseensä ennen kuin on antanut tehtävälle täydellisen panoksensa. (Luthans 2008, 163.) Usein tällaiset ihmiset pitävät epäonnistumista turhauttavana ja ovat halukkaita ottamaan kokonaisvastuun työtehtävistä. Myös säännöllinen ja selkeä palaute työstä sekä symboliset menestyksen merkit, kuten asema ja arvostus ovat tärkeitä. (Lämsä & Hautala 2004, 86.)

Riskinottajina korkean suoriutumisen tarpeen omaavat ihmiset ovat kohtuullisia. He haluavat haastaa omat kykynsä, mutta he eivät halua ottaa riskejä, joissa onnella olisi suurempi merkitys onnistumisessa kuin kyvyillä. McClellandin mukaan suoriutumisen tarpeen ohella ihmisiä motivoivat vallankäytön ja sosiaalisten suhteiden tarpeet. Vallan tarve liittyy arvostukseen ja asemaan. Sosiaalisten suhteiden tarve korostaa puolestaan ihmissuhteiden tärkeyttä motivaation lähteenä. (Lämsä & Hautala 2004, 86.)

Motivaation prosessiteoriat

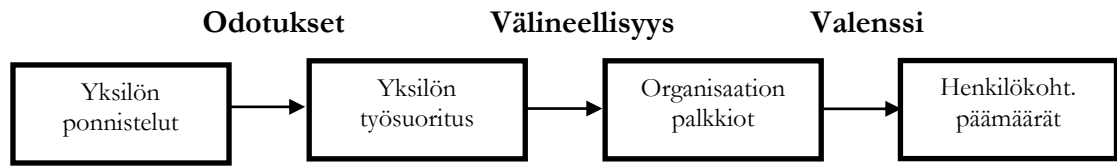
Prosessiteoriat perustuvat kognitiiviseen psykologiaan eli ne ovat kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. J. Stacy Adams **oikeudenmukaisuusteorian** mukaan ihminen vertaa omaa työpanos-palkkiosuhdettaan muiden ihmisten vastaaviin suhteisiin sekä omiin aikaisempiin kokemuksiin. Jos vertaus on tasapainossa, kokee ihminen oikeudenmukaisuuden tunteen. Jos vertaus on puolestaan epätasapainossa, kokee ihminen tilanteen epäoikeudenmukaisena. Hän on yli- tai alipalkittu ja pyrkii toiminnallaan korjaamaan epätasapainon, esimerkiksi muuttamalla työpanostaan. (Lämsä & Hautala 2004, 87-88.)

Sekä työhön uhrattava panos että siitä saatava palkkio perustuvat jokaisen omaan henkilökohtaiseen käsitykseen. Kahdella toisiaan vertailevalla ihmisellä voi olla aivan erilaiset käsitykset toistensa panoksista ja palkkioista. Panoksia ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus, sosiaalinen status, asema organisaatiossa, pätevyys ja se kuinka kovasti ihminen työskentelee. Palkkioiksi luetaan esimerkiksi palkka, status, ylennys ja luontainen kiinnostus työhön. (Luthans 2008, 180.)

Tasapaino		
<u>Panos, jonka minä uhraan työhöni</u> Palkkio, jonka minä saan työstäni	=	<u>Panos, jonka sinä uhraat työhösi</u> Palkkio, jonka sinä saat työstäsi
Epätasapaino (alipalkkio)		
<u>Panos, jonka minä uhraan työhöni</u> Palkkio, jonka minä saan työstäni	◁	<u>Panos, jonka sinä uhraat työhösi</u> Palkkio, jonka sinä saat työstäsi
Epätasapaino (ylipalkkio)		
<u>Panos, jonka minä uhraan työhöni</u> Palkkio, jonka minä saan työstäni	▷	<u>Panos, jonka sinä uhraat työhösi</u> Palkkio, jonka sinä saat työstäsi

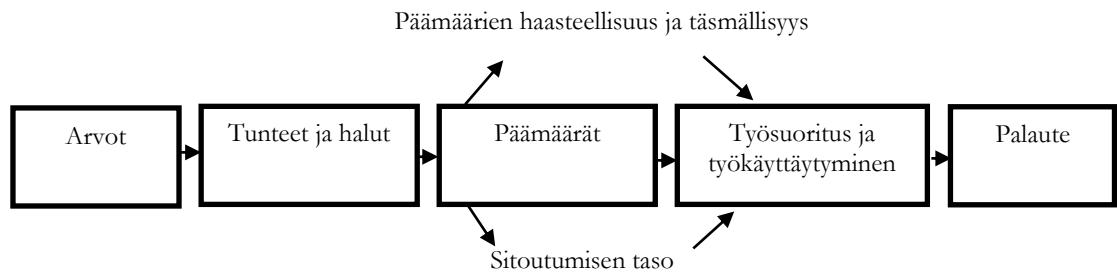
Kuvio 13. Adamsin työmotivaation oikeudenmukaisuusteoria (mukailen Lämsä & Hautala 2004, 87).

Victor H. Vroomin **odotusarvoteorian** mukaan motivaatio on suoraan yhteydessä työstä saatavaan palkkioon. Jos ihminen esimerkiksi arvioi, että hyvin tehdystä työstä on odotettavissa ylennys ja hän arvostaa ylennystä, on hänen motivaationsa hyvällä perustalla. Teorian mukaan odotukset, välineellisyys ja valenssi ohjaavat työmotivaatiota. Odotukset ovat kaikkien suoritusten taustalla; ylittääkö työ odotuksiin? Välineellisyys tarkoittaa miten ihminen odottaa suorituksensa edistävän palkkioiden saamista. Valenssilla tarkoitetaan sitä miten houkuttelevana ihminen itse pitää suorituksensa päämäärää. (Lämsä & Hautala 2004, 88-89.) Vroom kehitti odotusarvoteorian alun perin vaihtoehdoksi hänen mielestään niin yksinkertaisille sisältöteorioille. Hänen mielestään sisältöteoriat yli-yksinkertaistivat ihmisen todellisuudessa monimutkaisen työmotivaation. Vroomin teorialla on vielä nykyäänkin runsaasti kannattajia ja siitä tehdään paljon tutkimuksia, pitkälti sen ei-yksinkertaistavan luonteen vuoksi. (Luthans 2008, 176.)



Kuvio 14. Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria (Lämsä & Hautala 2004, 88).

Edwin Locken **päämääräteorian** mukaan motivaatio perustuu ihmisten päämääriin. Päämäärien taustalla vaikuttavat vahvasti myös arvot, jotka toimivat toimintaa ohjaavina periaatteina. Paremmen motivaation luomiseksi päämäärien tulee olla haasteellisia ja täsmällisiä. Myös ihmisen oma osallistuminen päämäärien asettamiseen parantaa motivaatiota. (Lämsä & Hautala 2004, 89-90.)



Kuvio 15. Locken työmotivaation päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2004, 89).

Tavoitteet

Locken ja Vroomin teoriat perustuvat päämääriin eli tavoitteisiin. Ihminen on luonnostaan tavoitteellinen. Selviytyäkseen jostakin haasteesta ihminen miettii miten hänen tulisi toimia ja mitä keinoja käyttää. Ihminen muodostaa toimintasuunnitelman vertaamalla omia pyrkimyksiään tarjolla oleviin mahdollisuuksiin ja ympäristön asettamiin rajoituksiin. Toimittuaan asettujen tavoitteiden mukaan ja toteutettuaan suunnitelmansa, hän arvioi saavutuksiaan. Saavutusten arviointi herättää omaan kyvykkyyteen liittyviä tunteita ja ajatuksia. Tämä pyrkimyksen ja aikaansaannoksen kokemus vaikuttaa siihen millaisia tavoitteita ihminen jatkossa itsensä asettaa. (Moilanen & Varis 2001, 6.)

Kaikilla ihmisillä on omia henkilökohtaisia pyrkimyksiä, joko tavoiteltavia tai välteltäviä asioita. Motivoituneen ihmisen mieli pyörii kiinnostavassa tavoitteessa ja siinä kuinka tavoitteen voisi toteuttaa. Motivoivana voimana toimivat ihmisen ihanteelliset mielikuvat. Ihminen vertaa mielessään nykyistä tilannetta siihen millainen tilanne voisi parhaimmillaan olla. Näin hän saa käyttöönsä psyykkistä energiaa ja motivaatio herää. (Moilanen & Varis 2001, 7.)

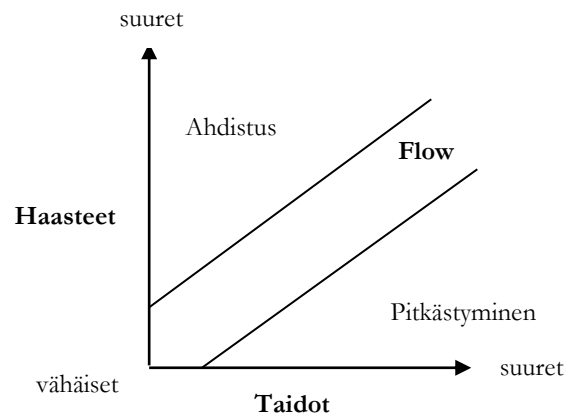
Tavoitteet on määriteltävä selkeästi, konkreettisesti ja riittävän yksityiskohtaisesti. Jos tavoite on epäselvä tai epämääräinen, on ihmisen vaikea tietää milloin hän on saavuttanut ne. Omaa tavoitettaan kannattaa tarkastella kriittisesti: ovatko sen saavuttamisen seuraukset varmasti hyväksi ja onko se vaivan arvoinen? (Rasila & Pitkonen 2010, 23-24.) Tavoitteiden on myös oltava realistisia ja mahdollisia saavuttaa. Jos kyseessä on iso tavoite, jonka saavuttaminen kestää kuukausia tai vuosia, on hyvä asettaa välitavoitteita. Liian kaukana tulevaisuudessa häämöttävään tavoitteeseen on vaikea uskoa. (Moilanen & Varis 2001, 9-10.) Tavoitteet tulisi määritellä niin, että niiden saavuttaminen on ihmisestä itsestään kiinni eivätkä ne vaadi muilta ihmisiltä toimenpiteitä (Rasila & Pitkonen 2010, 23-24).

Tavoitteen saavuttamiselle on hyvä olla tukijoukkoja. Kun tavoitteen kertoo jollekin, siitä on vaikeampi lipsua. Oman edistymisen seuranta vahvistaa itsetuntoa. Edistymisestä saatu palaute kirkastaa ihmisen käsitystä omasta kyvykkyydestä ja tehokkuudesta. Hän kokee tekemisen ja toteuttamisen iloa, joka yleensä ylläpitää ihmisen elinvoimaisuutta ja tyytyväisyyttä elämään. (Rasila & Pitkonen 2010, 25.)

3.3 Flow ja työn imu

Psykologi Mihály Csíkszentmihályin on kehittänyt käsitteen **flow**, jota pidetään sisäisen motivaation huippukokemuksena. Flow on mukaansatempaavaa syventymistä haastavaan ja mielenkiintoiseen tehtävään. Sen aikana ihminen luottaa itseensä, paneutuu koko kapasiteetillaan tehtäväänsä ja kaikki sujuu vaivattomasti. Ihmisellä on selkeä päämäärä ja hän huomaa edistyvänsä. Flow'n vallassa ympäröivä maailma ja ajantaju unohtuvat. (Rasila & Pitkonen 2010, 22.)

Flow-tilassa ihmisen kokemus työstä tai vapaa-ajasta on aina positiivisempi kuin flow-tilan ulkopuolella. Kun sekä haasteet että taidot ovat korkealla, ihminen kokee itsensä onnellisemmaksi, iloisemmaksi, vahvemmaksi ja aktiivisemmaksi. Ihminen keskittyy paremmin sekä tuntee olevansa luovampi ja tyytyväisempi. (Csíkszentmihályi 2005, 230.)



Kuvio 16. Flow'n edellytykset (Csíkszentmihályi 2005, 117).

Flow tarjoaa luovan tunteen johonkin uuteen todellisuuteen kohoamisesta, eräänlaisen löytämisen elämyksen. Se pakottaa ihmisen korkeammalle suorituksen tasolle ja johtaa sellaisiin tietoisuuden tiloihin, joista ihminen ei ole aiemmin uneksintukaan. Flow siis muuttaa ihmisen itseä tekemällä siitä entistä kompleksisemmän. (Csíkszentmihályi 2005, 116.)

Flow'n vastakohta on apatia. Siihen liittyy keskimääräistä alhaisempi haasteiden ja taitojen taso. Apatian tilassa ihminen tuntee itsensä passiiviseksi, heikoksi, tylsäksi ja tyytymättömäksi. (Csíkszentmihályi 2005, 230.)

Jari Hakanen (2011, 22-23) puolestaan puhuu **työn imusta**. Työn imu on korkea myönteinen vireystila. Työn imussa ihminen on innostunut työstään ja haluaa tehdä siinä parhaansa. Hän on aloitteellinen ja tukee muuta työyhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa.

Työn imua kokeva ihminen lähtee aamulla mielellään töihin. Hän kokee työnsä mielekkääksi, nauttii ja on ylpeä siitä. Vastoinkäymisten hetkinä hän on sinnikäs. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen kuvaavat hyvin työn imua. Ne ovat myönteisiä työssä koetun hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Tarmokkuus on energisyyttä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua vastoinkäymisten kohdatessa. Omistautuminen on merkityksellisyyttä, innokkuutta, inspiraatiota, ylpeyttä ja haasteellisuutta. Uppoutuminen on syvä keskittyneisyyden tila ja työhön paneutuneisuutta. Siihen liittyy ajan huomaamaton kuluminen ja irrottautumisen vaikeus. (Hakanen 2011, 38-39.)

3.4 Contact centereiden fyysinen työympäristö

Contact centerin fyysisellä ympäristöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen, koska tyypillinen contact center – työntekijä viettää suurimman osan työajastaan työpisteellään tietokoneen ja puhelimen ääressä. Fyysinen ympäristö käsittää työpisteet, taukotilat sekä arkkitehtuuriset elementit kuten seinät ja ikkunat. Se koostuu kaikesta mitä työntekijä voi nähdä, kuulla, tuntea ja jopa haistaa työskennellessään. (Carlaw, ym. 2003, 21.)

Contact centerin fyysinen ympäristö vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja tuottavuuteen. Ympäristö joka on puhdas, mukava, hyvin valaistu eikä liian meluisa saa työntekijät viihtymään työssään. Viihtymisellä puolestaan on positiivinen vaikutus työn laatuun ja tuottavuuteen. Panostamalla työympäristöön työnantaja välittää työntekijöille myös viestin siitä, että työntekijöistä välitetään. Sijoittaminen fyysiseen työympäristöön tarkoittaa käytännössä sijoittamista työntekijöiden hyvinvointiin. Työympäristön huomioimatta jättäminen voi aiheuttaa työntekijöille esimerkiksi silmäoireita, pää- ja selkäkipuja, stressiä, väsymystä, levottomuutta ja moraalien heikkenemistä. (Carlaw, ym. 2003, 22.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan (Rauas-Huuhtanen, ym. 2011, 5) contact centerissä paikallaan työpisteellä tehtävä kiireinen tietokone- ja puhelintyö rasittaa erityisesti liikuntaelimistöä, silmiä ja ääntä sekä aiheuttaa henkistä painetta. Muun muassa työn organisointi, työpaikan ääniympäristö, työn tauottaminen ja vaikutusmahdollisuudet työhön vaativat kehittämistä. Tutkimuksen mukaan työterveyshuollon tulisi esimerkiksi osallistua työpaikan suunnitteluprosesseihin ja opastaa henkilöstöä terveellisissä elämäntavoissa.

Carlaw, ym. (2003, 23) opastavat miten contact center työnantaja voi optimoida fyysisen työympäristön henkilöstölleen. Tekniset työvälineet käsittävät monitorit, näppäimistöt, kuulokkeet, puhelinlaitteet, rannetuet, hiiret ja tarvittavat ohjelmistot. Kalliit uudet laitteet eivät ole välttämättömyys. Tärkeintä on, että henkilöstöllä on laitteet, joilla he pystyvät tekemään työnsä hyvin ja jotka toimivat. Vialliset laitteet luonnollisesti laskevat tuottavuutta ja jos niihin ei puututa nopeasti, antavat myös kuvan välinpitämättömyydestä henkilöstöä kohtaan. (Carlaw, ym. 2003, 24.)

Melua voi vähentää ääntä vaimentavilla kattopaneeleilla ja matoilla. Puiset huonekalut sitovat ääntä itseensä paremmin kuin metalli- tai lasikalusteet. Väliovet, esimerkiksi taukotiloihin on pidettävä suljettuna. Taulut ja tapetit seinillä sitovat ääntä itseensä. Epäsäännöllisen muotoiset huoneet pehmentävät äänen jälkikaikua. (Carlaw, ym. 2003, 26.)

Hyvä valaistus vähentää silmien rasittumista, väsymystä, tietokonevirheitä ja jopa poissaoloja. Luonnonvalo on paras vaihtoehto, mutta ei aina mahdollinen esimerkiksi vanhoissa rakennuksissa. Keinovalaistuksessa paras vaihtoehto on epäsuora valo. Valaisinten tulisi osoittaa kohti kattoa, jonka kautta epäsuora valo heijastuu tasaisesti työtilaan aiheuttamatta häikäisyä päätteisiin. (Carlaw, ym. 2003, 27.)

Raikkaan sisäilman puute voi johtaa alentuneeseen moraaliiin, sairauksiin ja poissaoloihin. Esimerkiksi tupakointi, lämmitys ja ilmastointi, siivouksemikaalit, elektronisten laitteiden ionisointi, hyvän ilmanvaihdon puute, pöly ja home huonontavat sisäilmanlaatua. Useat työpaikat rajoittavat nykyään tupakointia työaikana sekä sisäilmanlaadun että työntekijöiden terveyden vuoksi. Sisäilmanlaatua voi parantaa myös huonekasveilla, säännöllisellä tuuletuksella ja siivouksella, ilmankostuttimella sekä säännöllisellä ilmanvaihtokanavien puhdistuksella. (Carlaw, ym. 2003, 27-28.)

Ergonomia tarkoittaa ihmisen ja työssä tarvittavien laitteiden yhteistyötä. Mikäli työntekijöillä on henkilökohtaiset työpisteet, tulisi ne optimoida mahdollisimman sopivaksi käyttäjilleen. Mikäli työpisteet vaihtuvat, tulisi niiden olla mahdollisimman helposti säädettäviä. Henkilöstöä tulee myös opastaa työvälineiden oikeaoppisessa säätämisessä. Tutkimusten mukaan säädettävän työpisteen, jonka ääressä voi istua tai seisoa, käyttäjät pitävät työpäivän aikana vähemmän taukoja. Vaikka sijoitus kalliiseen työpisteeseen voi tuntua suurelta, se kannattaa. (Carlaw, ym. 2003, 28-29.)

Ilmoitustaulut kannattaa hyödyntää. Niille voi kiinnittää motivoivia ja kannustavia viestejä, raportoida hyviä uutisia, uusimpia ohjeistuksia tai mitä tahansa muuta hyödyllistä informaatiota. Ne houkuttelevat työntekijöitä katsomaan välillä päätteeltä pois päin helpottaen silmien rasiutusta. Tauko- ja sosiaalituloihin kannattaa myös kiinnittää huomiota. Niiden tulisi olla riittävän kaukana työpisteistä sekä riittävästi varustettuja ja viihtyisiä. Myös työpaikalle saapuminen tulisi huomioida. Esimerkiksi tietokone tai piste, jossa työntekijät kirjautuvat töihin, tulisi olla ympäristöltään miellyttävä ja toivottaa työntekijät tervetulleeksi töihin. (Carlaw, ym. 2003, 33.)

Avotoimistot

Contact centerit toimivat yleensä avotoimistoissa. Avotoimisto keksittiin alun perin Saksassa 1950-luvulla. Konsulttiyritys Quickborner kehitti ennennäkemättömän idean *Bürolandschaft* eli maisematoimisto. Maisematoimisto rakentui käytännössä suureen, jakamattomaan, avoimeen tilaan, jossa työpisteet oli ripoteltu sinne tänne. Työpisteiden ryhmittely ja suurten viherkasvien käyttö loivat tunteen yksityisyydestä. Mattoja ja ääntä vaimentavia kattopaneeleja käytettiin hillitsemään melua. Quickbornerin tavoitteena oli rakentaa ei-hierarkkinen ympäristö, joka lisäisi työntekijöiden keskeistä kommunikaatiota ja tasa-arvoa. (Caruso St. John Architects 2014.)

Avotoimistot ovat nykyään arkipäivää. Avoratkaisuja perustellaan yleensä paremmilla vuoro-vaikutusmahdollisuuksilla ja tehokkaammalla tilankäytöllä. Tutkimuksen mukaan avotoimistot ovat tilankäytöltään tehokkaampia kuin huonetoimistot. Avotoimistoissa tilaa käytetään keskimäärin 10,6 m² per työpiste, mikä on 1,8 m² vähemmän kuin toimistohuoneissa. (Nissinen 2003, 40.)

Tutkimusten mukaan avotoimistojen yleisimpiä työympäristöongelmia ovat ääni, ilmanlaatu, ahtauden tunne ja lämpöolot. Lääketieteellisestä näkökulmasta on ajateltu, että avotoimistoympäristö saattaisi lisätä tartuntatautien, kuten flunssan, leviämistä. (Haapakangas 2014, 168.) Pejterssen ym. (2011, 376) ovat todenneet tanskalaisessa tutkimuksessaan sairauspoissaolojen lisääntyvän merkittävästi avotoimistoympäristössä.

Melu

Toimistoja ei perinteisesti ole mielletty meluisiksi työympäristöiksi. Avotoimistojen yleistyttyä tilanne on kuitenkin muuttunut. (Haapakangas 2014, 162.) Avotoimistojen työympäristöongelmia on selvitetty useissa tutkimuksissa vuosikymmenten ajan. Melu on väistämätön haitta kaikissa avoimissa työympäristöissä (Haapakangas 2014, 163). Melu on häiriötekijöistä se, johon työntekijät eniten haluaisivat itse vaikuttaa (Davis, ym. 2011, 200). Tanskalaisen tutkimuksen mukaan melulla sinänsä ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä sairauspoissaolojen määrään (Pejterssen, ym. 2011, 377).

Avotoimistoissa koettu melu koostuu häiritsevistä äänistä, jotka aiheutuvat samassa tilassa työskentelevien ihmisten toiminnasta. Henkilömäärä yksistään ei selitä melun määrää, myös tilan akustisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys. Tutkimusten mukaan äänimaailma voi olla häiritsevempi jopa muutaman hengen avotoimistoissa verrattuna suuriin avotoimistoihin, koska pienessä tilassa ääniä ei hyvälläkään akustisella suunnittelulla saada häviämään mihinkään. Myös työn luonne vaikuttaa meluisuuteen. Puhelintyössä toimisto on täynnä puheensorinaa, kun taas yksin työskentelevien asiantuntijoiden toimistossa voi olla hyvinkin hiljaista. On kuitenkin muistettava, että jokainen hiljaisuuden katkaiseva ääni vetää huomion puoleensa, joten hiljaisinkaan toimisto ei välttämättä ole vähemmän häiritsevä. (Haapakangas 2014, 162.)

Työterveyslaitoksen yhteys- ja palvelukeskustoimialalla toteutetussa tutkimuksessa puolet vastaajista ilmoitti ääniolojen olevan huonot tai erittäin huonot (Rauas-Huuhtanen, ym. 2011, 18). Eräässä toisessa Työterveyslaitoksen hankkeessa avotoimistojen meluhaittojen todettiin olevan selvästi suurempia kuin huonetoimistoissa (Hongisto & Häggblom 2009, 17). Teknologian tutkimuskeskusten tutkimuksessa todettiin myös, että avotoimistoissa työ-

kentelevät olivat selvästi tyytymättömämpiä ääniympäristöön kuin huonetoimistoissa työskentelevät (Nissinen 2003, 47).

Melun häiritsevyys pohjautuu kuuloaistiin. Ihmisen aivot käsittelevät kuuloinformaatiota aina jollain tasolla, vaikka ihminen ei itse olisikaan siitä tietoinen. Pahimmillaan tämä voi aiheuttaa tilanteen, jossa osa aivojen tiedonkäsittelykapasiteetista on jatkuvasti varattu pitämään häiriötekijät poissa tietoisuudesta. Näin ollen ihmiselle jää vähemmän kapasiteettia itse käsillä olevaan tehtävään. Ihminen väsy helpommin, tekee virheitä herkemmin, suoritus hidastuu ja ajattelu kapeutuu. Tästä johtuen voi ilmetä esimerkiksi vaikeuksia tuottaa tekstiä, ideoita ja erilaisia ratkaisuja. (Haapakangas 2014, 165.) Avotoimistotyöntekijöillä on enemmän stressioireita kuten keskittymisvaikeuksia kuin huonetoimistoissa työskentelevillä (Hongisto & Häggblom 2009, 17). Työntekijät itse pitävät näitä stressioireita nimenomaan ääniympäristön aiheuttamina (Haapakangas 2014, 167).

Avotoimistojen suurin meluhäiriönlähde ovat ympäristön puheäänit (Hongisto & Häggblom 2009, 17). Tutkimuksen mukaan keskittymiskyky ja työmuistin toiminta heikkenevät erityisesti puheen erotettavuuden kasvaessa. Työmuistia tarvitaan esimerkiksi uuden oppimisessa, omien töiden organisoinnissa sekä tekstien lukemisessa, kirjoittamisessa ja ymmärtämisessä. Myös pitkäkestoinen muisti eli kyky käyttää olemassa olevia tietoja heikkenee puheen erotettavuuden kasvaessa. (Hongisto & Häggblom 2009, 19.)

Toimistomelun keskittymishaittaa voidaan vähentää pienentämällä puheen erotettavuutta. Tämä tapahtuu käytännössä vaimentamalla puheen äänenvoimakkuutta esimerkiksi kalusteilla, ääntä vaimentavilla materiaaleilla, työpisteen umpinaisuudella ja yleisillä käyttäytymissäännöillä. Puheen erotettavuutta voi pienentää myös sopivalla peiteäänellä. (Hongisto & Häggblom 2009, 19.) Peiteäänellä tarkoitetaan tilalle luontaista tai keinotekoisesti tuotettua ääntä, joka ei sisällä hyvin erottuvaa puhetta. Esimerkiksi ilmastoinnin hurina on luontaista peiteääntä. Hyvä peiteääni on tasainen äänimaisema, jossa äänitasojen vaihtelu on vähäistä ja joka vaikeuttaa puheäänien erotettavuutta. Esimerkiksi laulua sisältävä musiikki on huonoa peiteääntä, kun taas instrumentaalimusiikki tai vaikkapa puron solina ovat hyvää peiteääntä. (Hongisto & Häggblom 2009, 21.)

Yksityisyyden puute ja kognitiivinen ylikuormitus

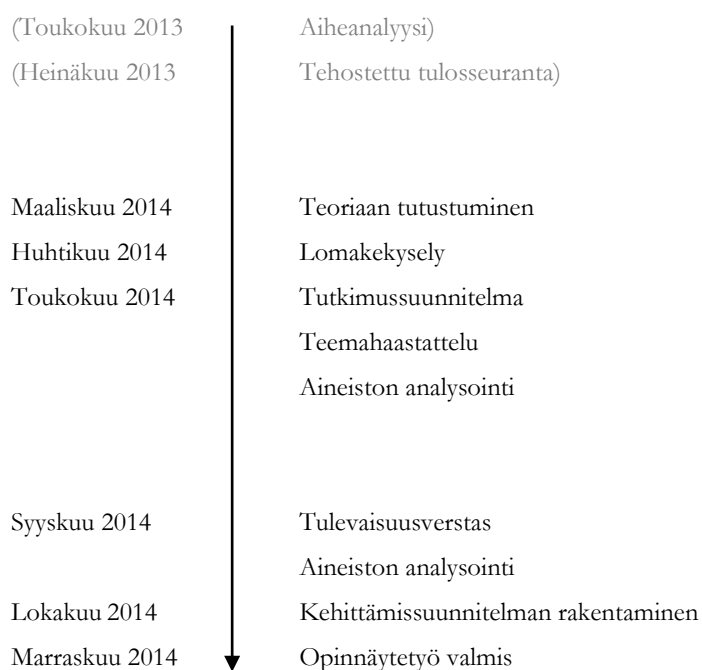
Avotoimistoissa työskentelevät kokevat tutkimusten mukaan ongelmaksi myös yksityisyyden puutteen (Nissinen 2003, 52). Avotoimistoille tyypillinen väliseinien puuttuminen ja työntekijöiden fyysinen työpisteiden läheisyys lisäävät suunnittelematonta ja kontrolloimatonta vuorovaikutusta, esimerkiksi keskusteluja, joita lähietäisyydellä työskentelevien on vaikea sivuuttaa tai välttää (Davis, ym. 2010, 199; Pejterssen, ym. 2011, 377).

Tutkijat ovat löytäneet riippuvuuden lisääntyneen taustamelun ja huonon tehtäväsuoriutumisen välillä. Avotoimistojen riskeihin kuuluu ihmisten kognitiivinen ylikuormitus tai yliärsykyisyys. (Davis, ym. 2010, 199.) Kognitiivisilla toiminnoilla eli ajattelun osatoiminnoilla tarkoitetaan aivojen tiedonkäsittelytoimintoja kuten havaitsemista, tarkkaavaisuutta, oppimista, muistamista ja ongelmanratkaisua (Haapakangas 2014, 165). Kognitiivisen teorian mukaan ihmisen suorituskyky heikkenee kun hän altistuu työssä liialliselle sosiaaliselle kanssakäymiselle tai häiriötekijöille. Ympäristön häiriötekijät lisäävät työn kuormitusta ja alentavat suorituskykyä. Lisääntyneet häiriötekijät ja keskeytykset, yhdessä muiden riskitekijöiden kuten alentuneen keskittymistason ja motivaation kanssa liitetään useissa tutkimuksissa nimenomaan avotoimistoympäristöön. (Davis, ym. 2010, 199.) Taustalla kuuluvan puheen on todettu häiritsevän erityisesti lyhytkestoista muistia, jossa kullakin hetkellä tarvittavaa tietoa säilytetään väliaikaisesti. Tyypillinen lyhytkestoista muistia vaativa tehtävä on esimerkiksi numerosarjan toistaminen mielessä ennen kuin sen kirjoittaa muistiin. (Haapakangas 2014, 165.) Eräissä brittitutkimuksissa huomattiin taustamelun merkittävästi huonontavan numeroistia (Davis, ym. 2011, 201).

4 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSOSION TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa suunnitelma tulostavoitteiden saavuttamisen kehittämiseksi. Ennen kehittämissuunnitelmaa täytyi kuitenkin selvittää tulostavoitteiden saavuttamista vaikeuttavat tekijät eli työn ongelmakohdat. Ongelmakohtia haluttiin selvittää sekä henkilöstön että johdon näkökulmasta. Lisäksi haluttiin selvittää miten henkilöstö itse lähtisi kehittämään ongelmakohtia.

Opinnäytetyön alustava aihe oli tiedossa keväällä 2013. Kohdeorganisaatiossa toteutettiin tehostetun tulosseurannan kehittämisprosessi kesällä 2013. Opinnäytetyötä ei saatu yhdistettyä tehostetun tulosseurannan kehittämisprosessiin sen nopean aikataulun vuoksi, mutta opinnäytetyö on kuitenkin jatkoa tuolle kehittämisprosessille. Varsinainen opinnäytetyöprosessi sai alkunsa keväällä 2014. Ensimmäiset aineiston keräämiset ja aineiston analyysit tehtiin keväällä 2014. Prosessia jatkettiin syyskuussa 2014 kolmannella aineiston keräämisellä ja analysoinnilla. Lokakuussa rakennettiin kehittämissuunnitelma ja marraskuussa opinnäytetyö valmistui.



Kuvio 17. Opinnäytetyöprosessin aikataulu

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen pyrkimys on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkinnan kohteesta. Sen avulla on mahdollista ymmärtää tutkinnan kohdetta kokonaisvaltaisesti todentekoisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus korostaa ilmiön monimuotoisuutta yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. On tärkeämpää saada selville paljon suppeammasta kohteesta kuin vähän laajemmasta joukosta. Tutkimus ei keskity siihen kuinka yleistä jokin on, vaan siihen kuinka jokin on mahdollista ja kuinka jokin tapahtuu. Tutkimus huomioi paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. (Ojasalo, ym. 2009, 52-53.) Tapaustutkimus tarkastelee monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä, joten se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Pyrkimyksenä on siis lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta. (Laine, ym. 2007, 10.)

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen varsinaisia kohteita on vähän, useimmiten vain yksi. Tutkimuksen kohde voi olla vaikkapa yksilö, ryhmä, yritys, toiminto tai prosessi. Tutkimus voi kohdistua useampaankin tapaukseen. Oleellisinta on, että kohde on jonkinlainen kokonaisuus, joka voidaan käsittää yhtenäisenä tapauksena. Käytännön työelämän tutkimuksen kohde valitaan aina käytännön tarpeen mukaan. (Ojasalo, ym. 2009, 53.)

Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi kun tutkijalla ei ole kontrollia tapahtumista ja halutaan keskittyä nykyisyyteen historian sijaan (Yin 2003, 7). Tapaustutkimuksella tuotetaan syvällistä ymmärrystä kehittämisen kohteesta ja kehittämisehdotuksia. Tutkimustapa ottaa huomioon työntekijöiden väliset suhteet ja toiminnan yrityksessä. Se sopii hyvin myös hankalampien ja epäselvien prosessien ja käyttäytymisen tutkimiseen. (Ojasalo, ym. 2009, 53.)

Tapaustutkimus kehittämistyönä nojautuu teorioihin, metodeihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Vanhoja käytäntöjä ei tarvitse noudattaa kirjaimellisesti, mutta niihin täytyy tutustua. Teoriaan tutustuminen auttaa samalla myös vertaamaan ja jäsentämään omia ajatuksia. On tärkeää löytää kirjallisuudesta se, mikä on olennaista tutkimuksen kannalta; minkä taustojen ja menetelmien pohjalta samantapaisia ongelmia on käsitelty aikaisemmin. (Ojasalo, ym. 2009, 54.)

Tapaustutkimuksen ongelma liittyy yleistettävyyteen: yleisesti ottaen tapaus ei ole yleistettävissä. Joissakin tapauksissa tutkija voi kuitenkin löytää yksilöitä yhdistävän piirteen. Tapaustutkimus voidaan ymmärtää askeleena kohti yleistämistä, mutta yleistäminen ei ole sen itsetarkoitus. (Metsämuuronen 2000, 18.) Tapaustutkimuksessa ei esimerkiksi käytetä otosta suuremmasta joukosta. Tutkimukselle yleistämistä oleellisempaa on tapauksen ymmärtäminen. (Ojasalo, ym. 2009, 52-53.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä se, että tutkimus lähtee liikkeelle itse tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään teorioista. Yleensä tutkijalla on kiinnostuksen kohteena olevasta tapauksesta jotakin ennakkotietoa, joka jo mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. (Ojasalo, ym. 2009, 54.) Analyttinen kehys voi olla tutkimuksen alussa tarkasti määritelty, joustava tai aineistolähtöinen. Usein tutkimus lähtee liikkeelle aavistuksesta ja kehittämistehtävän edetessä tutkijan perehtyneisyys kasvaa. (Laine, ym. 2007, 20.) Kehittämistehtävän muoto voi muuttua, mikä on luonnollinen osa kehittämisprosessia (Ojasalo, ym. 2009, 54).

Tapaustutkimuksessa käytetään lähtökohtaisesti monia eri tutkimusmenetelmiä, joilla saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta (Ojasalo, ym. 2009, 55). Tapaustutkimus ei siis itsessään ole metodi vaan tutkimustapa, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä (Laine, ym. 2007, 9). Tutkimuksen voi tehdä sekä laadullisin että määrällisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Yleisin tiedonkeruumenetelmä ovat erilaiset haastattelut. Tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisten toiminnan tutkimiseen, jolloin on luonnollista, että itse toimijat eli kohdeilmion asiantuntijat toimivat tiedonantajina. Tapaustutkimukseen soveltuvat myös esimerkiksi aivoriihityöskentely, benchmarking ja erilaiset ennakoinnin menetelmät. (Ojasalo, ym. 2009, 55.)

Tapaustutkimus sopii erittäin hyvin lähestymistavaksi tähän kehittämistyöhön. Tässä pyritään lisäämään ymmärrystä tutkinnan kohteesta eli kohdettiimin työstä kokonaisvaltaisesti sen todennukaisessa toimintaympäristössä. Kehittämistyö lähtee liikkeelle kohdettiimin työstä, ei teoriasta ja siinä tarkastellaan kohdettiimin jäsenten toimintaa. Kehittämistyössä käytetään monia eri tutkimusmenetelmiä.

4.2 Aineiston keruumenetelmät

Tutkimusaineistoa kerättiin kahdella eri menetelmällä keväällä 2014 sekä kolmannella menetelmällä syksyllä 2014. Pääaineisto, eli työntekijöiden ajatukset siitä, mitkä tekijät edesauttavat tai vaikeuttavat tulostavoitteisiin pääsyä kerättiin huhtikuussa avoimella lomakekyselyllä. Tutkiaineistoksi haastateltiin kohdeorganisaation toimitusjohtajaa ja kyseisen tiimin tiimiesimiestä toukokuussa 2014. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna. Haastattelun aiheena oli syksyllä 2013 toteutettu tehostettu tulosseuranta. Kolmas aineisto liittyy kehittämissuunnitelman rakentamiseen ja se kerättiin työntekijöiltä ennakoinnin menetelmällä tulevaisuusverstaas syksyllä 2014.

Aineiston keräämiselle asetti omat haasteensa se, että työntekijöiden tuloksellista työaikaa ei voitu käyttää aineiston keräämiseen. Lomakekyselyn vastausaika rajoitettiin maksimissaan 15 minuuttiin, jotta se ei veisi liikaa työaikaa ja tulevaisuusverstaas toteutettiin kokonaan kuukauttaisen palaverin yhteydessä, joka ei ole tuloksellista työaikaa.

4.2.1 Lomakekysely

Aineiston kerääminen työntekijöiltä toteutettiin lomakekyselyllä. Kysely on menettelytapa, jossa tiedonantajat itse täyttävät kyselylomakkeen joko valvotussa ryhmätilanteessa tai kotonaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Lomake voi sisältää joko suljettuja kysymyksiä, joissa vastaajalle on annettu valmiiksi vastausvaihtoehdot tai avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja vastaa haluamallaan muodolla. Valinta suljettujen ja avointen kysymysten välillä riippuu siitä, paljonko kysymyksen suunnittelijalla on tietoa kysymyksen aihepiiristä. (Ahola 2007, 57.)

Tämän opinnäytetyön aineiston keruussa käytetty lomake (liite 3) sisälsi ainoastaan kaksi, hyvin avointa kysymystä, joihin jokainen sai vastata omalla tavallaan. Avoimilla kysymyksillä ja vastauksen pituuden tai muodon rajoittamattomuudella haluttiin varmistaa, että jokainen vastaa kysymyksiin juuri niillä asioilla, jotka hänelle henkilökohtaisesti ovat olennaisia.

Alun perin tarkoituksena oli kerätä aineisto valvotussa ryhmätilanteessa, esimerkiksi tiimipalaverin yhteydessä, jossa tiedonantajat eivät saa keskustella keskenään. Valvotun ryhmätilanteen etu olisi ollut se, että vastaajat eivät pääse keskustelemaan kysymyksistä keskenään ja kollegoiden mielipiteet eivät vaikuta vastauksiin. Lomakekyselyn ajankohta osui kuitenkin pääsiäisen aikoihin, jolloin huomattava osa työntekijöistä vietti talvilomiaan. Seuraavan kahden tiimipalaverin osallistujamäärä ennakoitiin sen verran pieneksi lomien ja vuorotyön vuoksi, että lomakkeet päätettiin jakaa vapaammin vastattaviksi.

Paperilomakkeet jaettiin kohdettuihin työntekijöiden henkilökohtaisiin postilokeroihin. Vastaamisohjeistus lähetettiin sähköpostilla koko tiimille (liite 2). Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Valmiit lomakkeet pyydettiin palauttamaan allekirjoittaneen postilokerossa olleeseen luottamukselliseksi merkittyyn kirjekuoreen. Puolesta välissä vastausaikaa tiimille lähetettiin sähköpostimuistutus kyselyyn vastaamisesta. Vastauksia kertyi määräajassa 11 kappaletta. Yksi tiimin jäsen halusi palauttaa lomakkeen vielä pari päivää vastausajan päätyttyä ja koska aineiston lukemista ei vielä ollut aloitettu, hyväksyttiin viivästynyt palautus. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 16 tiimin jäsenestä 12 eli vastausprosentti oli 75 %.

Jakamalla kyselylomakkeet vastattaviksi työajalla varmistettiin suurempi vastausprosentti kuin yksittäisessä tiimipalaverissa. Samalla otettiin kuitenkin tietoinen riski mahdollisten työntekijöiden keskinäisten keskustelujen vaikutuksesta vastauksiin.

Lomakkeessa kysyttiin kaksi kysymystä: 'Mitkä tekijät mielestäsi vaikeuttavat tulostavoitteiden saavuttamista?' ja 'Mitkä tekijät mielestäsi edesauttavat tulostavoitteiden saavuttamista?'. Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli etsiä ongelmat ja toisen lähinnä herätellä työntekijöitä ajattelemaan mitä he voisivat tehdä toisin. Jälkimmäisen kysymyksen aineistosta saatiin kuitenkin myös hyviä ehdotuksia tulevaisuuden suunnittelua varten. Vastoin ennakkoodotuksia molempien kysymysten vastaukset liittyivät enimmäkseen käytännön tekemiseen.

4.2.2 Teemahaastattelu

Toimitusjohtajan ja tiimiesimiehen haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa tutkijalla ei ole valmiina tarkkoja haastattelukysymyksiä. Haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tarkoituksena on käydä tutkijan ja haastatteluvien kesken vapaamuotoista keskustelua näiden teemojen pohjalta (Eskola 2007, 33).

Syksyllä 2013 toteutetun tehostetun tulosseurannan aikana toimitusjohtaja, tiimiesimies ja tulosten perusteella valikoidut työntekijät kävivät luottamuksellisia kolmikantakeskusteluja tulostavoitteiden saavuttamisesta. Tiimiesimies oli antanut työntekijöille muutamia kysymyksiä mietittäväksi ennen kolmikantakeskusteluja. Kysymykset toimivat kolmikantakeskustelujen pohjana. Noiden ennakkokysymysten perusteella suunniteltiin myös teemahaastattelun runko (liite 4).

Teemahaastattelu toteutettiin toukokuussa 2014 kohdeorganisaation toimitiloissa, toimitusjohtajan huoneessa. Haastattelusta sovittiin sähköpostitse kaksi viikkoa ennen haastattelujakohtaa. Haastattelu kesti noin yhden tunnin ja se nauhoitettiin.

Teemahaastattelun tarkoituksena oli koota opinnäytetyön aineistoon huomioita edeltävän syksyn aikana toteutetusta tehostetusta tulosseurannasta. Haastattelun pääteemat koostuivat tehostetun tulosseurannan toteuttamisesta. Alateemoina käytettiin kysymyksiä, joita tiimiesimies oli pyytänyt tiimin jäsenten miettävän ennen kolmikantakeskusteluja.

Teemahaastattelun pääteemat ja alateemat olivat:

- Tehostetun tulosseurannan tausta ja miten se toteutettiin
- Mitä tavoitteiden saavuttamista hankaloittavia tekijöitä eli ongelmia havaittiin?
 - Viekö joku osa-alue enemmän huomiota?
 - Mihin aikaa käytetään asiakaspalautteissa?
 - Puhelun hoitaminen, tietojen etsiminen, jälkikirjaus?
 - Kehityskohteet?
- Miten havaittuja ongelmatekijöitä kehitettiin?
- Mikä on tilanne nyt?

Kesällä 2013 yrityksessä oli käyty hallinnon YT-neuvottelut kiristyneen taloudellisen tilanteen vuoksi. Myyntivirkailijoita YT-neuvottelut eivät koskeneet, mutta heidän tulosseurantaansa tehostettiin. Koko yrityksen tiimien välisessä vertailussa huomattiin, että asiakaspalautetiimissä kustannusten ja tuottojen välisessä suhteessa oli suurin epäsuhta. Oli työntekijöitä, jotka tekivät erinomaista tulosta ja työntekijöitä, jotka eivät tehneet tulosta edes oman palkkansa edestä. Epäsuhtia oli muissakin tiimeissä, mutta asiakaspalautetiimissä vaihtelu oli suurinta. Tehostetun tulosseurannan tarkoituksena oli pienentää tätä epäsuhtaa ja tehdä asiakaspalautetiimistä tasaisesti tuottava tiimi.

Jokaiselle työntekijälle asetettiin tarkka minimitalavoite. Minimitavoitteeseen pääseminen tarkoittaa käytännössä, että työntekijä tuottaa työllään oman palkkansa verran yritykselle. Euroääräinen päivätavoite esitettiin työntekijöille mahdollisimman yksinkertaisina puhelu- ja asiakaspalautemäärinä: x määrä puheluita per puhelinasiakaspalvelupäivä tai x määrä hoidettuja palautteita per asiakaspalautepäivä.

Tiimiesimies kävi työntekijöiden tulostilastot läpi edeltävän vuoden ajalta. Ne, jotka olivat jääneet pääsääntöisesti alle minimitalavoitteen, kutsuttiin tiimiesimiehen haastatteluun. Kutsun yhteydessä työntekijöille annettiin muutamia kysymyksiä omaan työhön ja tuloksiin liittyen, joita heidän tuli pohtia ennakkoon ennen haastattelua. Kysymyksiä ei varsinaisesti käyty haastattelussa läpi, niiden tarkoitus oli lähinnä herätellä työntekijöitä arvioimaan kriittisesti omaa työtään.

Tiimiesimiehen haastattelun jälkeen käytiin niin sanotut kolmikantakeskustelut toimitusjohtajan, tiimiesimiehen ja työntekijän kesken. Kolmikantakeskusteluissa käytiin läpi samoja asioita, mutta enemmän yrityksen johdon näkökulmasta. Keskustelut eivät olleet helppoja, eihän kukaan luonnollisestikaan halua joutua toimitusjohtajan eteen selittämään miksi ei tee työtään kunnolla. Osa oli vihaisia ja etsi syytä kaikkialta muualta kuin itsestään. Keskusteluista oli kuitenkin suuri apu. Toimitusjohtajan mukaan työntekijät vähitellen alkoivat ymmärtää, että muutos lähtee heistä itsestään, oli se sitten käytännön työskentelyprosesseihin liittyvä tai motivaatioon ja asenteeseen liittyvä muutos.

4.2.3 Tulevaisuusverstas

Tulevaisuusverstas on osallistuva menetelmä, jonka tarkoituksena on työstää ja täsmentää tilannetta, jota on tarkoitus muuttaa. Menetelmällä voidaan pohtia ratkaisuja ongelmaan tasavertaisesti koko yhteisön voimin painottaen kaikkien osallistumista. Verstaalla pyritään motivoimaan osallistujia, lisäämään tietoa, kannustamaan ideointiin ja kriittiseen ajatteluun. Menetelmässä yhdistetään vallitsevan todellisuuden arviointi, tulevaisuuden ideointi ja näiden kahden yhdistäminen todellisiksi toimiksi. (eDelfoi 2009.) Menetelmä on kehitetty alun perin asukastoiminnan, lasten ja nuorten toiminnan sekä viranomaisten ja asukkaiden yhteistyön kehittämiseen (Ojasalo, ym., 2009, 137).

Tulevaisuusverstaalla on vetäjä, joka huolehtii prosessin eteenpäin viemisestä. Osallistujat tuottavat sisällön. Menetelmän ajatusmallin mukaan ongelmista selvittää tulevaisuuteen erilaisten utopioiden kautta. Verstas toteutetaan mahdollisimman vapaassa tilassa, rennossa ilmapiirissä. Jos osallistujat eivät tunne entuudestaan, rentouttava tutustuminen on paikallaan ennen varsinaista aloitusta. (Ojasalo, ym. 2009, 137.)

Tulevaisuusverstaas etenee vaiheittain:

1. Verstaan ensimmäinen vaihe on **ongelmavaihe**, ongelmien kartoittaminen. Tilan seinille on kiinnitetty tyhjiä papereita, joille osallistujat saavat vapaasti liikkuen, keskenään keskustelematta kirjata aiheita, jotka he kokevat ongelmalliseksi, kiusalliseksi, kiukuttavaksi tai tyytymättömyyttä aiheuttavaksi. Vaiheessa keskitytään pelkkään ongelmien kuvaukseen, ei syiden tai syyllisten etsimiseen. (Ojasalo, ym. 2009, 138.)
2. Seuraavassa **utopiavaiheessa** osallistujat pyrkivät kääntämään ongelmat myönteisiksi ehdotuksiksi mielikuvituksensa avulla. Verstaan vetäjä pyrkii herättelemään osallistujien mielikuvitusta esimerkiksi rohkaisevilla puheilla, liikunnalla tai vaikkapa laittaen osallistujat kertomaan piirissä jatkotarinaa. Kun oikea vire on saavutettu, osallistujat alkavat unelmoida ongelmille positiivisia vastakohtia. Keinoja ei tässä vaiheessa vielä mietitä vaan keskitytään pelkästään unelmoimaan paremmasta. (Ojasalo, ym. 2009, 139.)
3. **Todellistamisvaiheessa** ongelma ja ratkaisuehdotukset, menneisyys ja nykyisyys kohtaavat. Edellisessä vaiheessa unelmoituista utopioista valitaan toteuttamiskelpoisimmat. Osallistujat suunnittelevat askelia kohti unelmia ja miettivät miten voidaan käytännössä edetä kohti valittuja tavoitteita. (eDelfoi 2009.)
4. **Päätösvaiheessa** paljastuu verstaan rehellisyys. Ongelmat on kuvattu peittelemättä, utopioista on unelmoitu rohkeasti ja avoimesti, joten tekemisen halu on hyvä. Jos halua ei löydy, on syytä aloittaa syvällinen keskustelu osuvamman verstaan aiheen hahmottamiseksi. (Ojasalo, ym. 2009, 139.) Päätösvaiheessa raportoidaan toteuttamishdotukset (eDelfoi 2009).

Tulevaisuusverstaasta toteutettiin pikaversio syyskuussa 2014 kuukausittaisen tiimipalaverin yhteydessä kohdeorganisaation neuvotteluhuoneessa. Osallistujia oli 12. Ongelmavaihetta ei käyty läpi ollenkaan, sillä se oli jo tavallaan suoritettu toukokuussa 2014 toteutettuna lomakekyselynä. Lomakekyselyn aineistosta poimittiin 10 useimmiten mainittua ongelmaa, joita sitten lähdettiin työstämään verstaan utopiavaiheessa. Verstaasujui kaiken kaikkiaan hyvin. Tiimipalaveri oli kestänyt verstaan alkaessa jo tunnin, jonka se normaalisti kestää kokonaisuudessaan. Aiheet olivat kuitenkin olleet positiivisia ja keveitä, joten koettiin, että osallistujat jaksavat osallistua vielä verstaaseen. Ensimmäisenä tiimipalaverin agendalla oli ollut yrityksen toimitusjohtajan kiitokset ja kakkukahvit hyvin sujuneesta syyskuusta ja toisena yrityksen resurssiosasto kertoi omasta toimenkuvastaan ja vastasi saamiinsa kysymyksiin ja palautteeseen. Osallistujat vaikuttivat olevan siis hyvillä ja avoimilla mielin vaikka palaveri olikin jo kestänyt jonkin aikaa ennen verstaan aloitusta.

Utopiavaiheeseen käytettiin 10 minuuttia. Neuvotteluhuoneen seinälle oli kiinnitetty 10 suurta paperiarkkia, joissa jokaisessa luki yksi ongelma. Osallistujat kiersivät vapaasti, keskenään puhumatta kirjoittamassa papereihin omia unelmiaan ja utopioitaan, ongelmien ylipositiivisia vastakohtia. Ajan loputtua osallistujat jaettiin todellistamisvaihetta varten kolmen hengen ryhmiin ja pareihin perinteisellä viiden jaolla. Näin varmistettiin satunnainen ryhmä- ja parijako ilman kaverisuhteiden vaikutusta. Jokainen ryhmä tai pari otti satunnaiset kaksi paperia käsittelynsä. Heidät ohjeistettiin valitsemaan unelmista ja utopioista kaksi toteuttamiskelpoista ja keksimään keino tai keinoja millä tavoite saavutettaisiin. Tähän vaiheeseen varattiin myöskin 10 minuuttia. Lopuksi jokainen ryhmä tai pari kertoi lyhyesti ääneen valintansa perusteluineen ja saavuttamiskeinoineen.

Tulevaisuusverstaan tunnelma oli hyvä ja positiivinen. Osallistujat suhtautuivat verstaaseen tosissaan. He selvästi pohtivat ongelmia ajatuksen kanssa. Todellistamisvaiheen keskustelu oli vilkasta. Verstaan eri vaiheille varattu aika oli riittävä. Osallistujat eivät joutuneet odottelemaan seuraavaa vaihetta. Aikaa olisi itseasiassa voinut olla enemmänkin. Sekä utopia- että todellistamisvaiheessa muutamat osallistujat joutuivat keskeyttämään ideoinnin, jotta verstaas pääsi siirtymään seuraavaan vaiheeseen.

Tulevaisuusverstaan ongelmiksi valittiin kymmenen kyselylomakkeissa useimmiten esiintynyttä tulostavoitteiden saavuttamista vaikeuttavaa tekijää. Tekijät olivat satunnaisessa järjestyksessä:

- Haastavat tapaukset
- Puutteelliset/huonot ohjeistukset
- Tekniset ongelmat
- Motivaatio & asenne
- Häly toimistossa
- Linjoille hyppiminen
- Sairastelu
- Henkinen paine
- Vastausten odottelu ulkopuolisista helpdeskeistä
- Taitojen ruostuminen (puhelinasiakaspalvelun hitaus)

Jokaisen ongelman kohdalle kertyi 5-9 haavetta vastakohtasta ja 2-3 toteuttamiskelpoista haavetta. Verstaan utopiavaiheessa oli tarkoitus haaveilla ongelmille positiivisia vastakohtia, jopa täysin utopistisia sellaisia minkä kerroin selkeästi vaiheen alussa antamassani ohjeistuksessa. Suurin osa verstaan osallistujien kirjaamista haaveista oli kuitenkin hyvin realistisia ja toteuttamiskelpoisia jo sellaisenaan.

4.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Tutkimusaineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydin. Tähän tärkeään vaiheeseen tähdätään tutkimusta aloittaessa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää millaisia vastauksia tutkimusongelmiin saadaan. Analyysivaiheessa voi myös selvittää, että tutkimusongelmat olisi täytyntä asettaa eri tavalla. (Hirsjärvi, ym. 2009, 221.)

Ennen varsinaista analyysia tallennettu laadullinen aineisto on kirjoitettava puhtaaksi sanasta sanaan eli litteroitava. Päätelmiä ei yleensä tehdä suoraan nauhoitetusta aineistosta. Litterointi voidaan tehdä joko koko aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teemojen mukaan. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, minkälainen analyysi aineistolle aiotaan tehdä. Esimerkiksi kielen rakenteisiin kohdistuvaa merkityksen tutkimusta eli keskusteluanalyysiä varten aineisto litteroidaan hyvin pikkutarkasti; huokauksia, taukoja, äänenpainoja ja jopa naurahduksia myöten. Jos näin yksityiskohtainen litterointi ei ole aineiston analyysin kannalta oleellista, voidaan litteroinnissa tyytyä jonkinlaiseen osittaiseen haastateltavien puheen toistoon. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 139-140.) Pääasia on, että litterointi vastaa haastateltavien suullisia lausumia ja niitä merkityksiä, joita tutkittavat ovat asioille antaneet (Vilka 2005, 116).

Tämän opinnäytetyön haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkkuudella, joitakin merkityksettömiä täytesanoja jätettiin pois. Esimerkiksi jos haastateltava jäi miettimään kuinka esittäisi asiansa ja täytti hiljaisen hetken merkityksettömällä ”mutinalla”. Usein virkkeet olivat myös todella pitkiä johtuen runsaasta konjunktioiden (että, jotta, koska, kun, mutta, vaan jne.) käytöstä. Jotta aineiston myöhempi lukeminen ja analysointi helpottuisivat, pitkiä virkkeitä katkaistiin lyhemmiksi litteroinnin yhteydessä. Haastatteluaineistoa oli yksi tunti, josta tuli auki kirjoitettua aineistoa 13 sivua.

Sekä lomakekyselyiden että teemahaastattelun aineistot analysoitiin teoriaohjaavan sisälönanalyysin avulla. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkeitä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta kuten aineistolähtöisessä analyysissä. Aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysin etenemisessä. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan pikemminkin uusia ajatusuria aukova. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 96-97.)

Aineistolähtöinen analyysi on kolmivaiheinen.

1. Ensimmäiseksi aineisto **reduoidaan eli pelkistetään**. Aineistosta karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen tieto pois. Pelkistäminen voi olla joko aineiston tiivistämistä tai pilkkomista. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä. Sen mukaan aineistosta koodataan tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Pelkistäminen voi tapahtua siten, että aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksiä kuvaavia ilmaisuja, jotka voidaan esimerkiksi alleviivata erivärisillä kynillä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)
2. Seuraavaksi aineisto **klusteroidaan eli ryhmitellään**. Aineistosta koodatut ilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuutta ja/tai erilaisuutta. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään alaluokkiin, yhdistetään pääluokkiin ja nimetään yhdeksi luokaksi. Luokitteluyksikköinä käytetään esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuutta, piirrettä tai käsitystä. Aineisto tiivistyy kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)
3. Lopuksi aineisto **abstrahoidaan eli käsitteellistetään**. Klusteroinnin katsotaan olevan osa abstrahointia. Käsitteellistämässä edetään alkuperäisistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Aineiston luokitteluja yhdistellään niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.)

Ensimmäisenä analysoitiin kyselylomakkeet. Lomakkeiden kohdalla ei tarvinnut tehdä pelkistämistä. Vastaukset olivat jo valmiiksi hyvin pelkistetyssä muodossa, sillä kaikki vastaajat olivat vastanneet lyhyesti ja luettelomaisesti ranskalaisilla viivoilla. Alkuperäisilmauksia oli 38. Niinpä analyysi aloitettiin suoraan ryhmittelyllä, eli alkuperäisilmauksista muodostettiin alaluokkia hakemalla niistä samuutta. Alaluokkia tuli yhteensä 14. Samalla laskettiin kuinka monta kertaa kukin alaluokka mainittiin lomakkeissa. Taulukossa 1 havainnollistetaan esimerkki alkuperäisilmausten ryhmittelystä alaluokkiin.

Taulukko 1. Esimerkki klusteroinnista eli ryhmittelystä alkuperäisilmauksista alaluokkiin

ALKUPERÄINEN (PELKISTETTY) ILMAUS	ALALUOKKA
<p>Ylimääräinen häly toimistossa, jolloin keskittyminen on vaikeaa</p> <p>Hälinä ja mölinä häiritsee keskittymistä ja työnteko kärsii</p> <p>Avokonttori</p>	Häly toimistossa (5)
<p>Puutteelliset/huonot ohjeistukset hidastavat työntekoa</p> <p>Jatkuvat muutokset toimeksiantajalla, ei kunnan koulutusta uusiin juttuihin, hidasta uusien juttujen hoitoa</p>	Puutteelliset ja huonot ohjeistukset (3)
<p>Kiireen aiheuttama stressi</p> <p>Paine tuloksiin pääsemisestä</p> <p>Henkinen paine -> sairauslomat poissulkevat mahdollisuuden tulostavoitteisiin</p>	Henkinen paine (4)

Ryhmittelyä jatkettiin muodostamalla alaluokista yläluokkia. Alaluokat koodattiin eri väreillä. Esimerkiksi alaluokat, jotka liittyivät työssä jaksamiseen, merkittiin vaaleanpunaisella ja alaluokat, jotka liittyivät tietotaitoon, merkittiin keltaisella. Lopuksi väreillä koodatut alaluokat yhdistettiin värien mukaan yläluokiksi. Yläluokkia tuli yhteensä 5. Taulukossa 2 havainnollistetaan esimerkki alaluokkien ryhmittelystä yläluokkiin.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä alaluokista yläluokkiin

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Hyppiminen linjoille Tekniset ongelmat	Käytännön tekeminen
Henkinen paine Sairastelu	Työssä jaksaminen
Puutteelliset ja huonot ohjeistukset Taitojen ruostuminen	Tietotaito

Haastatteluaineiston analyysi oli työläämpää. Aineistosta etsittiin kolmea eri asiaa, joten litte-roitu haastatteluaineisto tulostettiin kolmena kappaleena.

Haastattelussa käytiin läpi tehostetun tulosseurannan taustoja ja käytäntöjä. Yhdessä aineis-tokopiossa keskityttiin hakemaan vastauksia kysymyksille miksi tehostettuun tulosseurantaan lähdettiin ja miten se toteutettiin. Syyt ja vaiheet kirjattiin erilliselle paperille pelkistettyyn muotoon.

Haastattelussa tuli esille myös kehittämistoimenpiteitä, joita on jo toteutettu tulosten paran-tamiseksi. Niinpä toisessa aineistokopiossa keskityttiin hakemaan kehittämistoimenpiteitä. Kehittämistoimenpiteisiin liittyvät ilmaukset kirjattiin erilliselle paperille pelkistettyyn muo-toon. Pelkistettyjä ilmauksia tuli yhteensä 38.

Kolmannessa aineiston kopiossa päästiin varsinaiseen asiaan. Pääasiassahan aineistosta haet-tiin kuitenkin niitä tekijöitä, jotka vaikeuttavat tulostavoitteisiin pääsyä, haettiin siis samuutta. Tekijät kirjattiin erilliselle paperille pelkistettyyn muotoon. Pelkistettyjä ilmauksia tuli yhteen-sä 28. Seuraavaksi pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alaluokkiin ja yläluokkiin kuten kysely-lomakeaineisto. Alaluokkia tuli 16 ja yläluokkia tuli kolme. Haastatteluaineiston yläluokat oli-vat samoja kuin kyselylomakeaineistossa.

Lopuksi muodostettiin sekä kyselylomakeaineiston että haastatteluaineiston yläluokista teemoja teoriaviitekehityksen avulla. Kehittämistyön kaksi kantavaa teemaa ovat **prosessin hallinta** ja **työhyvinvointi**.

5 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Tutkimusaineistoa kerättiin kolmella eri menetelmällä. Ensimmäisenä kohdettiin työntekijöille tehtiin lomakekysely, jossa haluttiin selvittää tulostavoitteisiin pääsemistä vaikeuttavia ja edistäviä tekijöitä. Seuraavaksi kohdeorganisaation toimitusjohtajalta ja kohdettiin esimieheltä kerättiin tietoa tehostetun tulosseurannan toteuttamisesta ja tuloksista teemahaastattelulla. Lopuksi kohdettiin jäsenet osallistuivat tulevaisuusverstaaseen, jossa kerättiin aineistoa työn ongelmakohtien kehittämistä varten.

5.1 Kohdettiin työntekijöiden näkemykset

Lomakekyselyn aineiston alkuperäisilmaukset olivat yllättävän yhdenmukaista. Lähes kaikki aineistossa mainitut, tulostavoitteiden saavuttamista hankaloittavat tekijät mainittiin useamman kerran. Muutama tekijä mainittiin selvästi useamman kerran kuin muut. Taulukossa 3 esitetään yhteenveto lomakekyselyn tuloksista.

Taulukko 3. Lomakekyselyn tulokset luokittain ja teemoittain

	PROSESSIN HALLINTA			TYÖHYVINVOINTI	
YLÄLUOKKA	Käytännön tekeminen	Tietotaito	Taustatekijät	Fyysiset tekijät	Työssä jaksaminen
ALALUOKKA	Hyppiminen linjoille Tekniset ongelmat	Taitojen ruostuminen Muutokset toimeksiantajalla Puutteelliset/huonot ohjeistukset Haastavat tapaukset	Taustaselvitysten odottelu Puutteelliset taustaselvitykset	Häly toimistossa	Henkinen paine Stressi Sairastelu Motivaatio Asenne

Suurimpana vaikeuttavana tekijänä enemmistö (67 %) mainitsi hyppimisen linjoille. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijät joudutaan kesken asiakaspalautetyön siirtämään puhelinasiakaspalvelutyöhön vaikean jonotilanteen vuoksi. Vastajat kokivat sen päätyötään eli asiakaspalautekäsittelyä häiritseväksi. Koettiin, että asiakaspalautetyöhön oli vaikea päästä takaisin sisälle keskittymisen häiriinnyttyä.

Kaksi vastaajaa koki myös itse puhelinasiakaspalvelutyön ongelmana. Tiimi tekee pääasiassa asiakaspalautetyötä. Puhelinasiakaspalvelutyötä tehdään harvoin, joten sen työn vaatimat taidot ovat päässeet ruostumaan. Näin ollen työskentely puhelinasiakaspalvelun puolella on hidastunut.

”Pubelut vs. aspacaset; kiireaikoina näiden välillä hyppiminen ärsyttää ja vaikeuttaa esim. aspaan keskittymistä.”

”Aspa-päivinä pahimmillaan useasti tulevat hälytykset linjoille, jotka keskeyttävät hyvän flown ja kestää aikansa päästä taas takaisin asiakaspalautteeseen sisälle.”

”Tietotaito; pubeluiden puolella tämä on hakusessa, koska pääosin tehdään aspaa. Pubelupäivinä työskentely on hitaampaa, eikä tuloksia synny kovin helposti.”

Toiseksi suurin vaikeuttava tekijä oli häly toimistossa, jonka nimesi vastaajista 42 %. Vastajat esimerkiksi kokivat, että kaikki eivät ymmärrä jutustelun häiritsevän työntekoa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että avokonttorin häly nousee välillä sietämättömälle tasolle.

”Hälinä ja mölinä häiritsee keskittymistä ja työnteko kärsii.”

”Tulostavoitteisiin pääsemistä vaikeuttaa myös jutustelevat työkaverit: itse haluaisit tehdä töitä, mutta toisen tullessa keskustelemaan työpisteellesi et oikein ilkeä keskeyttäkään. Ne, jotka pääsevät helposti tavoitteeseen eivät välttämättä ymmärrä ettei se ole kaikille niin helppoa.”

Kolmanneksi eniten mainittu vaikeuttava tekijä oli henkinen paine (33 %). Paine mainittiin monessa eri muodossa ja yhteydessä, esimerkiksi kiireen aiheuttamana stressinä, paineena tuloksiin pääsemisestä kun joutuu pomppimaan asiakaspalautteiden ja puhelinasiakaspalvelun välillä sekä sairaslomien poissulkiessa mahdollisuudet päästä tavoitteisiin.

”Henkinen paine -> sairaslomat poissulkevat mahdollisuuden tulostavoitteisiin.”

”Kiireen aiheuttama stressi.”

Neljäsosa vastaajista mainitsi sairastelun myös omana vaikeuttavana tekijänään. Koettiin, että sitä ei oteta asianmukaisesti huomioon tulosseurannassa.

”Sairaana oleminen selvästi vaikeuttaa. Olisi parempi, jos se vain pienentäisi prosenttia esim. tulospalkasta.”

Taustaselvitysten odottelu toimeksiantajan Helsingin helpdeskistä, lentokentiltä ja muilta sidosryhmiltä koettiin 25 prosentissa vastauksista vaikeuttavana tekijänä. Lisäksi yhdessä vastauksessa mainittiin taustaselvitysten puutteellisuuden aiheuttavan ongelmia.

”Ei tarpeeksi nopeita tai kattavia vastauksia helpdeskistä tai kentiltä jne...”

”Vastausten odottelu Helsingistä, perään kysely ja hoputtaminen Helsinkiä.”

Kaksi vastaajaa otti esille tekniset ongelmat. Heidän mielestään järjestelmien hitaus tai toimimattomuus vaikeuttaa työskentelyä.

Kahdessa lomakkeessa mainittiin jo vastattuihin palautteisiin palaamisesta. Asiakkaat eivät esimerkiksi ole tyytyväisiä samaansa vastaukseen tai korvaukseen ja palaavat vanhaan tapaukseen aina uudelleen ja uudelleen. Työntekijät kokivat tämän turhauttavaksi.

”Monet haastavat caset, joihin täytyy palata yhä uudelleen ja uudelleen. Niihin kuluu työaikaa turhaan, mutta onneksi kaikki caset eivät ole vääntöcaseja.”

Kaksi vastaajista koki toimeksiantajien tai yrityksen sisäiset työskentelyohjeistukset puutteelliseksi tai huonoiksi. Vastauksissa mainittiin sekä pidempiaikaisista, jatkuvista ohjeistuksista että myöskin poikkeustilanteiden ohjeistuksista. Molemmissa nähtiin puutteita.

”Jatkuvat muutokset toimeksiantajalla X, ei kunnan koulutusta uusiin juttuihin, hidasta uusien juttujen hoitoa.”

Ennako-odotuksistani poiketen motivaatio tai oikeastaan sen puute mainittiin ainoastaan kahdessa lomakkeessa. Molemmissa vastauksissa motivaatio kytkeytyi hyvin laajasti työn kokonaisuuteen. Lisäksi yksi vastaaja mainitsi oman asenteen vaikutuksen.

”Motivaatio; tämä voi vaihdella paljonkin, mutta minulla vaikuttaa tähän esim. aiemmin mainittu skillien (osaamisalueiden) välillä hyppely -> tähän vaikuttaa myös työyhteisö+tulostavoitteet, joista voi koitua stressiä ym. -> motivaatio hukassa ja tulokset kärsii. Ikuinen oravanpyörä siis.”

”Osittain oma asenne tai asennoituminen; jos haluaa tehdä yhden asian kerrallaan niin silloin ei ole mahdollisuutta päästä tulostavoitteisiin.”

Kysymyslomakkeessa kysyttiin myös tekijöitä, jotka työntekijöiden mielestä edesauttaisivat tulostavoitteiden saavuttamista. Kolme tekijää nousi ylitse muiden; keskittyminen pelkkään asiakaspalautetyöhön, työrauha ja oman työn organisointi.

Suurin osa vastaajista koki tasapainoilun puhelinasiakaspalvelutyön ja asiakaspalautetyön välillä vaikeuttavan tulostavoitteiden saavuttamista. On siis luonnollista, että suuri osa koki keskittymisen pelkkään asiakaspalautetyöhön myös edesauttavana tekijänä. Sen koettiin vahvistavan rutiininomaista työskentelyä ja sitä kautta tehostavan työtä.

”Aspaan keskittyminen; työskentelystä tulee rutiininomaista ja helpompaa.”

”Keskeytyksetön työnteko, työnantajan mahdollistamat kokonaiset aspa-päivät ilman luureja.”

Toinen eniten mainituista edesauttavista tekijöistä oli työrauha. Se ei kummempia perusteluja kaivannut. Työrauha, tai oikeastaan sen puuttuminen eli häly toimistossa oli myös vaikeuttavien tekijöiden kolmen kärjessä.

”Työrauha.”

”Rauballinen istuinpaikka ja työilmapiiri.”

Kolmas eniten mainituista edesauttavista tekijöistä oli oman työn organisointi. Vastajat kokivat, että mahdollisuudella itse jäsenellä ja järjestellä omaa työtään, he saivat sen muutettua tehokkaammaksi.

”Järjestelmällisyys casejen hoidossa, vastaukset asiakkaille esim. aamulla heti, eikä vilkuilla jatkuvasti.”

Tasaisen kolmen kärjen jälkeen tuli toinen tasainen kolmen joukko; motivaatio, kannustava ilmapiiri ja tekniikan pelaaminen. Motivaation puute ja tekniset ongelmat tulivat esille jo aiemmin vaikeuttavien tekijöiden kohdalla, mutta kannustava ilmapiiri mainittiin aineistossa kokonaan ensimmäistä kertaa. Sen puuttumisen ei siis koettu olevan ongelma, mutta sen lisäämisen arveltiin edesauttavan tavoitteiden saavuttamista.

Yksittäisiä mainintoja edesauttavina tekijöinä saivat myös oman osaamisen ylläpito, hyvät ohjeistukset, palkkiot, henkilökohtaiset osatavoitteet, hyvät taustaselvitykset ja aikaa vaativien selvittelyjen keskittäminen helpdeskeille. Yksittäisistä maininnoista erityisesti huomiota herätti seuraava:

”Jos casejen resoluus on mennyt huonommin, itse pystyn paikkaamaan vajetta puheluilla, joita kyllä voi ottaa useita lyhyessäkin ajassa.”

Vaikka suurin osa kokeekin puhelintyön tavoitteiden saavuttamista vaikeuttavana tekijänä ja haluaisi luopua siitä kokonaan, löytyy joukosta niitäkin, jotka haluavat sitä edelleen tehdä.

5.2 Toimitusjohtajan ja esimiehen näkemykset

Tiimiesimiehen haastatteluissa ja kolmikantakeskusteluissa ilmenneet ongelmatekijät olivat suurimmaksi osaksi käytännön työskentelyprosesseihin sekä motivaatioon, asenteeseen ja henkilökohtaiseen elämään liittyviä. Myös tietotaito oli muutaman kerran otettu puheeksi. Taulukossa 4 esitetään yhteenveto teemahaastattelun tuloksista.

Taulukko 4. Teemahaastattelun tulokset luokittain ja teemoittain

	TYÖHYVINVOINTI	PROSESSIN HALLINTA	
YLÄLUOKKA	Työssä jaksaminen	Käytännön tekeminen	Tietotaito
ALALUOKKA	Motivaatio Työviihtyvyys Työstä nauttiminen Asenne Henkilökohtainen elämä Keskittyminen Sairastelu	Puhelinasiakaspalveluvuorot Linjoille hyppiminen Pikkutarkkuus Työskentelytapa Moniosaaminen Vastausten hionta Järjestelmien käyttö Ylipalvelu	Taitojen ruostuminen Tiedon etsintä

Tiimiesimiehen näkemyksen mukaan suurin ongelma oli ehdottomasti liian pikkutarkka tekeminen. Työntekijät palvelevat asiakkaita tavallaan liian hyvin. Asiakkaat eivät vain saa vastausta palvelun tarpeeseensa tai heitä askarruttavaan kysymykseen, vaan työntekijät tekevät vielä paljon enemmän. Asiakaspalautetyössä esimerkiksi asiakkaan tarve on saada vastaus palautteeseensa tai korvaus vahingosta. Monella työntekijällä oli tapana tehdä esimerkiksi ylimääräisiä korjauksia ja täydennyksiä kanta-asiakastilille jos he huomasivat siellä puutteita. Toki se on hyvää palvelua, mutta ei sitä miksi asiakas on alun perin ollut yhteydessä ja mitä asiakaspalautekäsittelyssä kuuluu prosessikuvauksen mukaan tehdä. Lisäksi vastauksia hiottiin liikaa ja asioita tarkistettiin moneen otteeseen.

” Käytännön tekemisissä tavallaan tarkistettiin liikaa niitä asioita. Tehtiin liian, voiko sanoa, buolellisesti.” –Tiimiesimies

”Tai sitten biottiin niitä vastauksia liian hienoksi. Tavallaan käytettiin aikaa liikaa siihen vastauksen tekemiseen.” -Tiimiesimies

Toinen työskentelyprosesseihin liittyvä suuri ongelma oli asiakaspalautetyön ja puhelinasiakaspalvelun yhdistäminen. Kaikille työntekijöille oli resursoitu muutamana päivänä viikossa kolmen tunnin puhelinvuoro kesken asiakaspalautepäivän. Lisäksi työntekijät joutuivat silloin tällöin siirtymään linjoille kun puhelinjonotilanne kärjistyi pahaksi. Tämä palvelusta toiseen siirtyminen, oli se ennakkoon suunniteltua tai ei, häiritsti työhön keskittymistä merkittävästi.

” Se oli just se haasteellisuus siinä moniosaamisen yhdistämisessä. Isoin haaste mitä ihmiset koki oli, että niillä ei pysy tietotaito, että ne ei pysty tekemään montaa asiaa samalla painotuksella. Sotkee liikaa sitä päivää. ” -Tiimiesimies

Tiimiesimiehen mukaan motivaation puute näytteli joillakin työntekijöillä suurta roolia tehostetun tulosseurannan alkaessa. Se on kuitenkin korjaantunut. Osa työntekijöistä oli kertonut työmotivaation heränneen jo hallinnon YT-neuvotteluiden myötä. Toimitusjohtaja kertoi huomanneensa muutoksia myös asenteessa. Työntekijät olivat selvästi ryhdistäytyneet. Henkilökohtaisen elämän ongelmat väistämättä vaikuttavat kuitenkin motivaatioon edelleen ja tulevat aina vaikuttamaan. Joillakin työntekijöillä sairaspöissaolot, joko oman tai lapsen sairauden vuoksi ovat suurin este tulostavoitteisiin pääsemiselle. Huomattavaa on, että noin 60 % tiimin työntekijöistä on pienten lasten vanhempia.

”Sillon kun alotettiin niin jollakin oli se isoin ongelma se työmotivaatio suoraan luettavissa rivien välistä, että se oli siellä. Tällä betkellä ehkä se ei ole se isoin ongelma enää.” -Tiimiesimies

” On pakko tunnustaa kuitenkin se, että on tilanne, että ihmisen henkilökohtainen elämä vaikuttaa. Se vaikuttaa äärimmäisen paljon tällaisissa asioissa.” -Toimitusjohtaja

”Ehdottomasti tärkein asia on, että ihmisten työtavoissa on tapahtunu se mentaalinen muutos. -- Suurimpana syynä edelleenki se, että ne ihmiset on ottanu itteään niskasta kiinni.” -Toimitusjohtaja

Puhelinasiakaspalvelupuolen suurin ongelma on tietotaidon ruostuminen. Asiakaspalautetiimin työntekijät tekevät puhelinasiakaspalvelua niin vähän, että tiedot ja taidot eivät pysy ajan tasalla. Asiakkaiden palveleminen on hidasta kun tietoa joutuu etsimään sen sijaan, että se tulisi rutiininomaisesti muistista.

” Taito ruostuu siellä puolella [puhelinasiakaspalvelu]. Tiedon etsintä ja tiedon antaminen asiakkaalle vie enemmän aikaa. Se oli iso ongelmakysymys siellä.” –Tiimiesimies

Tehostetun tulosseurannan aikana toteutetut kehittämistoimenpiteet

Tehostetun tulosseurannan yhteydessä syksyllä 2013 oli kokeiltu useita erilaisia toimenpiteitä tulosten parantamiseksi. Osa toimenpiteistä paransi työntekijöiden tuloksia selvästi, osan vaikutusta on vaikea arvioida.

Niille työntekijöille, joiden puhelinvuorojen tilastot olivat heikoimpia, tiimiesimies ehdotti **puhelinasiakaspalveluvuoroista luopumista**. Näin työntekijät pystyisivät keskittymään täysin asiakaspalautetyöhön. Sekä yllättävät hyppimiset avuksi linjoille että etukäteen suunnitellut puhelinvuorot lopetettiin. Puhelinasiakaspalveluvuoroista luopuminen tuotti heti tulosta. Asiakaspalautetyön tekeminen muuttui huomattavasti tehokkaammaksi paremman keskittymisen myötä.

Joillakin puhelinasiakaspalvelua tekevillä työntekijöillä **muutettiin palvelukuvaa**. Heiltä otettiin esimerkiksi jokin palvelu, jossa he olivat heikoimmillaan, pois puhelinvuorojen aikana. Tällaisia palveluja olivat esimerkiksi eri kielet. Palvelukuvan muutokset paransivat hieman puhelinasiakaspalveluvuorojen tuloksia. Muutos oli kuitenkin suhteellisen pieni.

Joillekin työntekijöille tarjottiin **vierihoitoa** mikä käytännössä tarkoittaa, että esimies tai vastaava käy työntekijän kanssa kahden kesken työn lomassa läpi käytäntöjä ja ohjeistuksia. Vierihoidosta oli hyötyä etenkin harvinaisemmissa työtehtävissä.

Osa työntekijöistä teki puhelinasiakaspalvelun **vierikuunteluja** eli he kuuntelivat ja seurasiivat vierestä kun kollega työskenteli. Vierikuuntelujen on tarkoitus vahvistaa erityisesti tiedon etsintää. Jokaisella on oma tapansa etsiä tietoa tarjolla olevista kanavista ja seuraamalla kollegan tapaa etsiä tietoa, oppii itse uusia tapoja. Vierikuunteluista oli apua puhelinasiakaspalvelutyön taitojen ruostumiseen. Vierikuunteluja täytyisi kuitenkin tehdä säännöllisesti ja pidemmän aikaa kerrallaan, jotta niistä olisi merkittävää hyötyä.

Suurin osa työntekijöistä teki sisäistä, **omien työskentelytapojen ja asenteen pohtimista**. Toimitusjohtajan mukaan työntekijät yksinkertaisesti ryhdistäytyivät ja päättivät muuttaa työtapojaan. Tämä oli toimenpiteistä ehdottomasti tehokkain; muutos, joka tapahtui ihmisten omasta aloitteesta ja tahdosta. Muutos tehokkaampaan ja tuloksekkaampaan suuntaan oli hetkellisesti merkittävä, mutta valitettavasti tällaisen niin kutsutun ryhtiliikkeen vaikutuksilla on tapana hiipua nopeasti.

Yrityksen johdon puolesta asiakaspalautetiimille on pyritty antamaan **työrauha** oman työnsä hoitamiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi äkillisten puhelinpuolen hälytysten minimoimista. Loppuvuoden 2013 ja alkuvuoden 2014 ajan työrauha toimi hyvin. Hälytyksiä puhelinpuolen avuksi tuli ainoastaan satunnaisesti ja asiakaspalautetiimi sai keskittyä asiakaspalautetyöhön. Kevättalvella 2014 tilanne kuitenkin huononi huomattavasti. Puhelinasiakaspalvelun asiakaskontaktimäärät kasvoivat rajusti ja asiakaspalautetiimiä oli jälleen käytettävä apuna lähes päivittäin.

Uudistuksia ja muutoksia on pyritty käymään läpi kuukausittaisissa tiimipalaverissa. Kaikista uudistuksista tulee tiedote sähköpostilla, mutta monella se jää kiireessä lukematta. Palaverissa uudistukset käydään läpi ja työntekijät voivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Työntekijät itse ovat kokeneet tämän hyödylliseksi tavaksi. Muutoksista käyty keskustelu jää mieleen paremmin kuin sähköpostitiedote, joita muutenkin tulee paljon.

Tehostetun tulosseurannan saavutukset

Joulukuussa 2013 eli noin neljä kuukautta tehostetun tulosseurannan alkamisen jälkeen lähes kaikki asiakaspalautetiimin työntekijät saavuttivat säännöllisesti vähintään minimimitavoiterajan. Moni aiemmin tulostavoitteiden minimirajan alle jääneistä tiimin jäsenistä oli kyennyt parantamaan suoritustaan jopa niin, että saavutti tulospalkkauksen rajan.

Valitettavasti tilanne huononi kevättalvella 2014. Asiakaskontaktimäärät puhelinpalvelun puolella kasvoivat rajusti ja asiakaspalautetiimin jäsenet joutuivat jälleen lähes päivittäin olemaan apuna ruuhkien purkamisessa. Jatkuva siirtyminen tehtävästä toiseen vaikutti negatiivisesti työntekijöiden henkilökohtaisiin tuloksiin. Noin puolet tiimin jäsenistä jäi keväällä alle tulostavoitteiden minimirajan.

5.3 Kohdettiimin tulevaisuusverstaas

Tulevaisuusverstaassa työstettävä materiaali poimittiin lomakekyselyn aineistosta. Verstaaseen valittiin 10 lomakeaineistossa useimmiten mainittua tulostavoitteiden saavuttamista haittaavaa tekijää eli ongelmaa. Seuraavaksi käydään läpi jokaisen ongelman kohdalta ne kaksi tai kolme ratkaisuehdotusta, jotka verstaan osallistujat valitsivat toteutettaviksi.

Haastavat tapaukset – ongelman ratkaisuehdotukseksi valittiin kommentit *”Mitä ne on?”* ja *”Kaikki on helppoja caseja, tottakai!”*. Ongelman ratkaisun avain koettiin siis olevan asenteessa. Suhtautumalla haastaviin tapauksiin oikealla asenteella, niiden ratkaiseminen helpottuu ja nopeutuu.

Puutteelliset/huonot ohjeistukset – ongelman ratkaisuksi valittiin ohjeiden hallinnointi ja järjestäminen esimiestaholta sekä palautteen ja ehdotusten antaminen työntekijäpuolelta.

Tekniset ongelmat – ongelman ratkaisuksi valitut kommentit viittasivat jälleen asenteeseen. Ehdotettiin, että ongelmien ei tarvitse vaikuttaa työntekoon, sillä työntekijä voi tehdä niitä asioita joita pystyy sen sijaan, että keskittyy ongelman vatvomiseen. Toisena painotettiin ongelmien hyväksymistä ja todettiin, että jokaisessa työpaikassa on vastoinkäymisiä.

Motivaatio & asenne – ongelman ratkaisut liittyivät myös vahvasti asenteeseen. Todettiin, että negatiivisuus tulisi jättää kotiin eikä sitä varsinkaan tulisi korostaa jos jollakulla on huono päivä. Sen sijaan kehoitettiin hymyilemään sillä hymy tarttuu.

Häly toimistossa – ongelman ratkaisut olivat konkreettisempia. Todettiin, että jokaisen tulisi keskittyä omaan työhönsä ja huomioida työkaverit. Konkreettinen muutos lähtee jokaisesta itsestä. Ehdotettiin myös pientä remonttia taukutiloihin, jotka tällä hetkellä ovat liian keskeisellä paikalla, huonolla äänieristyksellä.

Linjoille hyppiminen – ongelman ratkaisut liittyivät työn suunnitteluun. Ehdotettiin, että asiakaspalvelupuheluiden hoitaminen muutettaisiin vapaaehtoiseksi tai ennakkoon suunniteltua työnjakoa kehitettäisiin ja noudatettaisiin tarkemmin.

Sairastelu – ongelman ratkaisuihin korostettiin itsestään huolehtimista sekä fyysisesti että henkisesti. Oma hyvinvointi tulisi laittaa etusijalle, sairaana ei saisi tulla töihin. Myös työnantajalta toivottiin oman hyvinvoinnin korostamista.

Henkinen paine – ongelman ratkaisuehdotukset olivat kaikkein konkreettisimmat. Ehdotettiin henkilökohtaisen palautteen antamisen kehittämistä sekä mahdollisuutta purkaa pahaa mieltä ja paineita, esimerkiksi nyrkkeilyssä.

Vastausten odottelu ulkopuolisista helpdeskeistä – ongelman ratkaisun nähtiin olevan helpdesk – toimintojen keskittäminen oman organisaation sisälle. Toivottiin omien helpdeskien hoitavan hankalat ja aikaa vievät taustaselvittelyt. Toivottiin myös parannusta ulkopuolisten helpdeskien vastausnopeuteen. Toimeksiantajien toimintaan vaikuttaminen on kuitenkin hankalaa muuten kuin antamalla palautetta.

Taitojen ruostuminen – ongelmaan ehdotettiin ratkaisuksi ohjeistusten selkeyttämistä ja niiden järjestämistä helposti saataville. Ehdotettiin myös, että puhelinasiakaspalvelutyötä olisi hyvä tehdä säännöllisesti taitojen ylläpitämiseksi.

5.4 Tuloksien yhtäläisyydet ja erot

Sekä lomakekyselyssä että teemahaastattelussa esille tulleet tulostavoitteiden saavuttamista vaikeuttavat tekijät olivat hyvin samankaltaisia. Johdon näkökulmasta motivaatiolla ja muilla henkisillä tekijöillä oli suurempi painotus kuin työntekijöiden näkökulmasta. Sairaspoissaolojen vaikutukset tunnistettiin molemmissa aineistoissa. Varsinaisen käytännön työskentelyprosessin ongelmakohdat tulivat yhtenevästi esille. Puhelinasiakaspalvelutyön ja asiakaspalaute-työn yhteensovittamisesta oltiin hyvin samaa mieltä: keskittyminen hankaloituu ja tulokset kärsivät.

Aineistojen suurimmat erot olivat työtavoissa; pikkutarkkuudessa ja ylipalvelemisessa sekä fyysisissä ja ulkopuolisissa tekijöissä. Yksikään työntekijä ei maininnut lomakevastauksissa pikkutarkkuuden tai ylipalvelemisen vaikuttavan tulostavoitteiden saavuttamiseen. Teemahaastattelussa taas puolestaan avokonttorin häly ja taustaselvitysten hitaus ja puutteellisuus eivät nousseet esille.

6 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

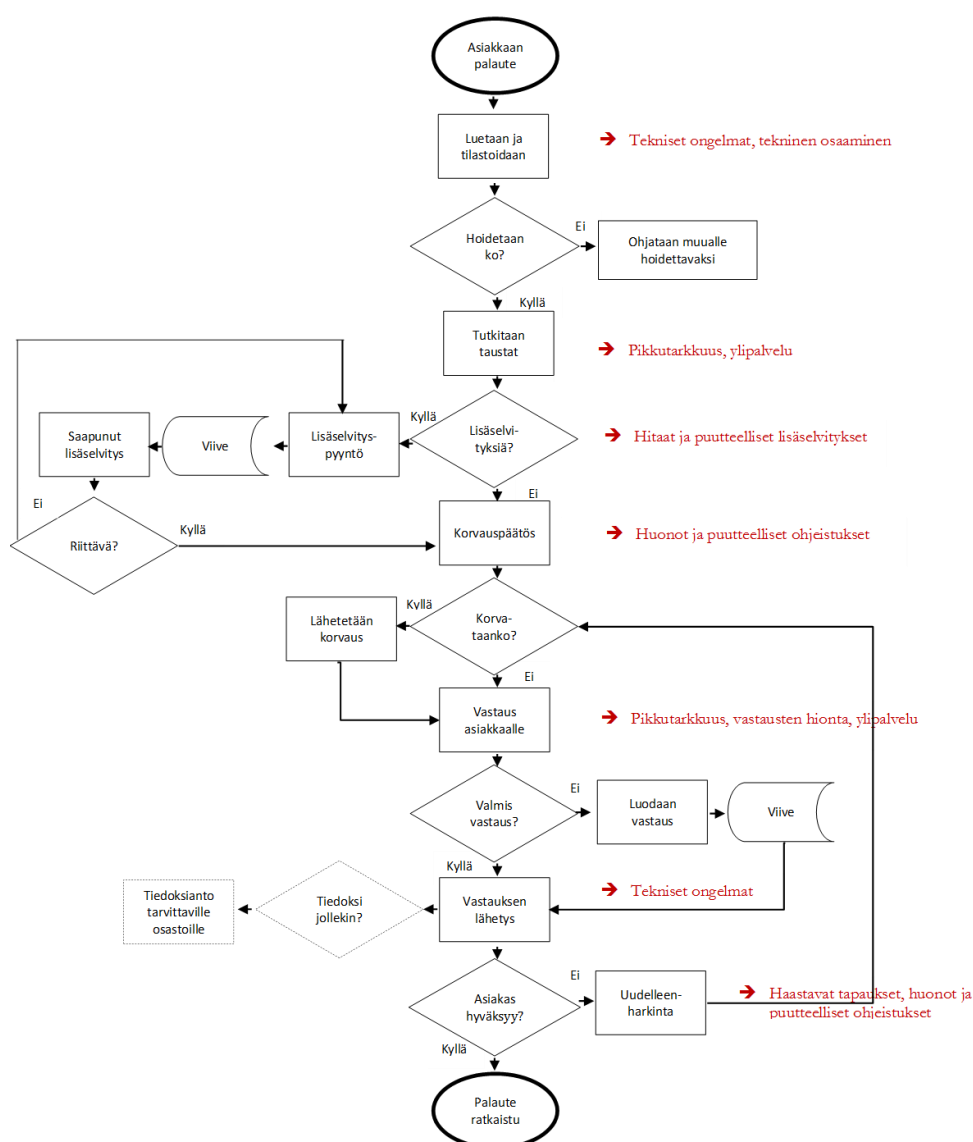
Kehittämissuunnitelma tulostavoitteiden saavuttamiseksi on rakennettu lomakekyselyn ja teemahaastattelun tuloksista tunnistettujen ongelmatekijöiden mukaan. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on joko kokonaan poistaa tulostavoitteisiin pääsyä vaikeuttavia ongelmia tai vähintäänkin merkittävästi pienentää niiden vaikutusta. Kehittämissuunnitelman teos- sa on käytetty paljon apuna kohdettiimin jäsenten omia ajatuksia siitä, kuinka asioita voisi tehdä paremmin ja tuottavammin.

Kehittämissuunnitelma on kaksiosainen. Suunnitelma kokonaisuudessaan löytyy liitteistä 6 ja 7. Ensimmäisessä osassa keskitytään prosessin kehittämiseen ja sitä kautta työhyvinvoinnin sekä työn tuloksellisuuden kehittämiseen. Toisessa osassa paneudutaan puhtaasti työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehittämisa-alue-sarakkeeseen on koottu satunnaisessa järjestyksessä lomakekysely- ja teemahaastatteluaineistoissa ilmenneet ongelmakohdat eli tulostavoitteiden saavuttamista hankaloittavat tekijät. Tavoitetila-sarakkeessa on kuvattu mihin kehittämissuunnitelmalla pyritään. Kehittämiskeinot-sarakkeeseen on koottu konkreettiset kehittämisen teot, joilla tavoitetilaan pyritään.

Kehittämissuunnitelmassa on käytetty sekä tavoitetilojen että kehittämiskeinojen suunnittelussa avuksi kohdettiimin jäsenten ajatuksia ja ehdotuksia. Osa on peräisin lomakekyselyn toisesta kysymyksestä: mitkä tekijät mielestäsi edesauttavat tulostavoitteiden saavuttamista ja osa tulevaisuusverstaasta. Osa tavoitetiloista ja kehittämiskeinoista on opinnäytetyön tekijän omia näkemyksiä ja ehdotuksia, jotka perustuvat opinnäytetyön teoriaviitekehykseen. Myös kohdettiimin jäsenten ajatuksiin ja ehdotuksiin on haettu perustelua teoriaviitekehyksestä.

6.1 Asiakaspalautetyöprosessin kehittämissuunnitelma

Kuviossa 18 havainnollistetaan varsinaiseen asiakaspalautetyöhön liittyvät ongelmakohdat sijoittamalla ne asiakaspalautetyön prosessikaavioon. Prosessikaavio ongelma-kohtineen löytyy myös liitteestä 5. Tästä niin sanotusta ongelmakeaaviosta huomataan, että osa ongelmista ilmenee useammassa prosessin vaiheessa.



Kuvio 18. Asiakaspalautetyön ongelmakohdat

Taulukko 5. Asiakaspalautetyön ja puhelinasiakaspalvelun yhdistämisen kehittäminen

Kehittämisaalue	Tavoitetilä	Kehittämiskeinot	Osalliset
Hyppiminen linjoille Puhelinasiakaspalveluvuorot	Puh.vuorot vapaaehtoisia Resursointi kunnossa, ei yllättäviä hyppimisiä	Puh.vuorot pois niiltä, jotka eivät halua niitä tehdä Puh.vuoroja tekevillä vuorot tiedossa työvuorolistan yhteydessä	Johto, esimies, resurssiosasto

Taulukossa 5 esitetään puhelinasiakaspalveluvuoroihin liittyvät kehittämisehdotukset. Yllättävien, kesken työpäivän muihin työtehtäviin siirtymisten on loputtava. Ne häiritsevät asiakaspalautetiimin jäsenten keskittymistä. Varsinkin suoriutumisen tarpeen omaavat ihmiset turhautuvat, jos he eivät saa suoritettua tehtävänsä loppuun täydellä panoksella. Kohdettiimin jäsenten mielestä ennakkoon työvuorolistaan suunniteltujen puhelinasiakaspalveluvuorojen tekeminen tulisi muuttaa vapaaehtoiseksi. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisää työn hallinnan tunnetta ja sitä kautta myös työhyvinvointia.

Tehostetun tulosseurannan aikana muutamalle työntekijälle kokeiltiin työtehtävien muutosta: he lopettivat kokonaan puhelinasiakaspalvelussa työskentelyn ja keskittyivät sataprosenttisesti asiakaspalautetyöhön. Muutoksella on ollut positiivisia vaikutuksia tuloksellisuuteen. Asiakaspalautteiden hoitaminen on tehokkaampaa, kun työntekijän keskittymiskyky ja työmuistin toiminta vahvistuvat keskeytyksettömässä työssä. Mielestäni tätä työtehtävien muutosta kannattaa kokeilla useammalle kohdettiimin työntekijälle. Yritykseen on hiljattain rekrytoitu lisää työntekijöitä puhelinasiakaspalvelupuolelle, joten asiakaspalautetiimin työntekijöiden työpanoksen vähentäminen puhelinpuolelta on senkin puolesta mahdollista.

Taulukko 6. Teknisten ongelmien hoitamisen kehittäminen

Kehittämisaalue	Tavoitetilä	Kehittämiskeinot	Osalliset
Tekniset ongelmat	Laitteet ja järjestelmät toimivat pääasiassa hyvin	Palautteen antaminen tekniselle tuelle sekä järjestelmistä vastaavalle taholle	Työntekijät, tekninen tuki

Taulukossa 6 esitetään teknisiin ongelmiin liittyvät kehittämissuositukset. Tekniset laitteet, kuten päätteet ja puhelinjärjestelmä, ovat contact centerin omassa hallinnassa, mutta ohjelmistot, joilla työtä tehdään, ovat päämiesten hallinnassa. Suurin osa teknisiin ongelmiin liittyvistä kommentteista koski nimenomaan ohjelmistojen toimintaa. Contact centerillä on oma, ammattitaitoinen ja nopea tekninen tuki, joka auttaa tarpeen tullen parhaansa mukaan.

Kaikkia ohjelmistoihin liittyviä ongelmia he eivät kuitenkaan voi ratkaista. Mielestäni paras kehittämisskeino teknisten ongelmien hoitamisen suhteen on palautteen antaminen. Ongelmat tulisi raportoida heti ilmetessään täsmällisesti eteenpäin oikealle taholle.

Taulukko 7. Osaamisen kehittäminen ja ylläpito

Kehittämisa-alue	Tavoitetilä	Kehittämisskeinot	Osalliset
Taitojen ruostuminen Moniosaaminen	Perustaidot hallinnassa, tiedon etsiminen sujuvaa	Tietovarastojen suursiivous Tietovarastojen säännöllinen päivityminen Tiedonhakukoulutus	Esimies, vastaava virkailija
Muutokset toimiesiantajalla Puutteelliset/huonot ohjeistukset Tiedon etsintä	Tieto helposti saatavilla Ohjeistukset yhdenmukaisia ja saatavilla samasta paikasta	Tietovarastojen suursiivous Tietovarastojen säännöllinen päivityminen Tiedonhakukoulutus	Esimies, vastaava virkailija

Taulukko 7 sisältää osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon liittyvät kehittämissuositukset. Asiakaspalautustyön vaatima osaamisen kirjo on todella laaja ja haastava. Työntekijän tulisi tuntea erittäin hyvin asiakkaan ja päämiehen välisen suhteen elinkaari alusta loppuun, sillä palautteita voi tulla mistä tahansa elinkaaren vaiheesta.

Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse osata ulkoa. Tässä nousevat tärkeään asemaan hyvät ohjeistukset ja tiedonhakutaito. Kohdettuihin jäsenten mukaan päämiehen sekä tiimin esimiehen ja vastaavan virkailijan tulisi pitää huoli, että kaikkea on helposti löydettävissä selkeä ohjeistus.

Jos ohjeistuksia on monessa eri paikassa, tulisi niiden olla yhdenmukaisia eikä ristiriidassa keskenään. Kohdettiimin työntekijöiden mukaan tämä ei tällä hetkellä toteudu kohdeorganisaatiossa, joten mielestäni tietovarastojen suursiivous on paikallaan. Ehdotan tiimin jäsenille myös tiedonhaunkoulutuksia. Tunne oman työn osaamisesta liittyy tarvehierarkian huipulle, itsensä toteuttamisen tarpeisiin.

Taulukko 8. Haastavien tapausten käsittelyn kehittäminen

Kehittämialue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osalliset
Haastavat tapaukset	”Haastavia tapauksia on harvoin ja niistä selvitetään!”	Asennemuutos, kaiken saa hoidettua Helpdesk hoitaa pahimmat tapaukset Haastavia tapauksia hoidetaan projekteina	Esimies, vastaava virkailija, työntekijät

Taulukossa 8 tiivistetään haastavien tapausten käsittelyn kehittäminen. Kaikki asiakkaat eivät ikävä kyllä ole tyytyväisiä saamaansa korvauspäätökseen ja vastaukseen. Osa ilmoittaa eriävän mielipiteensä kerran ja tyytyy kohtaloonsa saatuaan uuden vastauksen. Osa haluaa riitauttaa asiansa pidemmän kaavan kautta. Työntekijöille voi tulla eteen myös tapauksia, jotka ovat muilla tavoin haastavia. Kyseessä voi olla esimerkiksi useamman kymmenen henkilön yhteinen korvausvaatimus, joka vaatii paljon aikaa ja työtä. Tiimin jäsenten mielestä haastavissa tapauksissa tärkein kehittämisen keino on asennemuutos. Useimmat, vaikeammiltakin vaikuttavat tapaukset saa hoidettua, kun suhtautuu asiaan oikein, eikä tee asiasta liian vaikeaa itselleen.

Tiimin jäsenten mukaan todella isotöisten, laajojen ja vaativien palautteiden käsittely tulisi keskittää helpdeskin eli esimiehen ja vastaavan virkailijan hoidettavaksi. Mielestäni isotöisiä palautteita voisi hoitaa myös projektituotoisesti. Työntekijät saisivat sovitun, keskiarvoisen korvauksen tulostilastoihinsa työajasta, jonka käyttävät projektiin, riippumatta siitä, kuinka monta palautetta he kappalemääräisesti ratkaisevat. Tämä sopisi esimerkiksi isompien ryhmien yhteispalautteiden ja korvaushakemusten käsittelyyn. Yhden ryhmäpalautteen käsittelyyn menee usein aikaa paljon enemmän kuin tavanomaisen palautteen käsittelyyn. Tulos on kuitenkin sama: yksi ratkaistu palaute.

Taulukko 9. Tausta- ja lisäselvitysten kehittäminen

Kehittämisa-alue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osalliset
Tausta- ja lisäselvitysten odottelu Puutteelliset tausta- ja lisäselvitykset	Nopeat ja täsmälliset tausta- ja lisäselvitykset	Selvitysten keskittäminen omiin helpdeskeihin Palautetta toimeksiantajan helpdeske-toiminnasta	Johto, esimies, vastaava virkailija

Taulukossa 9 esitetään tausta- ja lisäselvitysten kehittämistoimenpiteet. Tausta- ja lisäselvityksillä tarkoitetaan contact centerin ulkopuolisista helpdeskeistä tehtävää selvittelyä. Esimerkiksi päämiehillä ja heidän sidosryhmillään on omat helpdeskinsä, joista voi tarvittaessa kysyä apua palautteiden taustojen selvittämiseen. Koska kyseessä on päämiehen tai jonkun muun sidosryhmän hallinnoima toiminto, jää toiminnon kehittäminen jälleen palautteen antamisen tasolle. Mielestäni contact centerin omaa helpdesk-toimintaa voisi kuitenkin laajentaa. Esimiehelle ja vastaavalle virkailijalle voisi esimerkiksi hankkia enemmän oikeuksia eri järjestelmiin. Näin selvityksiä päästäisiin tekemään laajemmin oman talon sisällä, eikä tarvitsisi odotella ulkopuolisten helpdeskien vastauksia.

Taulukko 10. Työskentelytapojen kehittäminen.

Kehittämisa-alue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osalliset
Työskentelytapa (pikkutarkkuus, vastausten hionta, ylipalvelu)	Tehokas työskentelytapa ilman ”pilkunviilausta”	Vierihoido/mentorointi, seurataan toisten työskentelytapoja Valmisvastausvaraston laajentaminen	Esimies, työntekijät

Taulukko 10 sisältää työskentelytapojen kehittämisehdotukset. Henkilökohtaisten työskentelytapojen muutoksen on lähdettävä jokaisesta työntekijästä itsestään. Esimies voi neuvoa ja ohjata, mutta hän yksin ei saa muutosta aikaan ellei työntekijä itse henkilökohtaisesti sitä halua ja tee töitä sen eteen.

Mielestäni kehittämiskeinona työskentelytapojen muutoksessa voi käyttää toisilta oppimista; vierihoitoa, mentorointia ja havainnointia eli kollegoiden työskentelyn seuraamista. Seuratesaan toisen työskentelyä objektiivisesti, työntekijä voi huomata mitä voi tehdä helpommin, nopeammin ja tehokkaammin. Puhelinasiakaspalvelun puolella tätä on jo kokeiltu. Muutamia alustavia kokeiluja on ollut myös asiakaspalautteiden puolella. Työntekijät pääsivät niin halutessaan seuraamaan kaikkein tehokkaimpien työntekijöiden työskentelyä vierestä. He kuuntelivat työntekijän ja asiakkaan keskustelua, seurasivat miten työntekijä työskentelee puhelun aikana ja sen jälkeen viimeistellessään asiakaskontaktia.

Joillekin asiakaspalautetyön ongelmakohta on vastauksen kirjoittaminen asiakkaalle. Tekstin tuottaminen ja muokkaaminen voi olla hidasta ja työlästä, kaikki eivät osaa ilmaista itseään kirjallisesti yhtä sujuvasti. Mielestäni ratkaisuna tähän ovat valmisvastaukset. Valmisvastausvarasto on jo olemassa, mutta sitä tulisi kehittää monipuolisemmaksi. Työntekijöiden on huomattavasti helpompi muokata valmiista vastausrungosta sopiva vastaus asiakkaalle, kuin tuottaa se kokonaan itse.

Taulukko 11. Järjestelmien käytön kehittäminen

Kehittämisaalue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osalliset
Järjestelmien käyttö	Sujuva järjestelmien käyttö	Järjestelmäkertauksia Vierihoito/mentorointi, seurataan toisten työskentelytapoja	Esimies

Taulukossa 11 esitetään järjestelmien käytön kehittämistoimet. Asiakaspalautetyössä käytetään useita eri järjestelmiä. Kaikki työntekijät ovat saaneet järjestelmien käyttöön kattavan koulutuksen, mutta kertauksia on ollut hyvin vähän. Järjestelmiin tulee jatkuvasti muutoksia ja päivityksiä. Niistä tiedotetaan työntekijöille, mutta usein niihin tutustuminen jää omatoimiseksi työksi.

Mielestäni järjestelmien käytön sujuvuutta voisi parantaa kertauskoulutuksilla. Esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa järjestettäisiin parin tunnin kertauskoulutus, jossa käytäisiin läpi järjestelmiin tulleita muutoksia ja työntekijöiden toiveiden mukaan muita toimintoja. Lisäksi ehdotan järjestelmien käytön sujuvuuden kehittämiseksi kollegoiden työskentelyn seuraamista. Järjestelmäkoulutukset ja –kertaukset lisäävät työnhallinnan tunnetta ja työntekijöiden tunnetta oman työn osaamisesta.

6.2 Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

Suurin osa asiakaspalautetyöprosessin kehittämiskohteista pystyttiin liittämään asiakaspalautetyön prosessikaavioon yksittäisiin työtehtäviin. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita ei voida liittää yksittäisiin työtehtäviin. Työhyvinvointi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työn sujumiseen ja tuloksellisuuteen. Seuraavaksi käydään läpi työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma kohta kohdalta. Suunnitelma löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 7.

Taulukko 12. Työtilan ääniympäristön kehittäminen

Kehittämisaalue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osalliset
Häly toimistossa Keskittyminen	Rauhallinen työympäristö	Taukotilan muutos (lisää ääntä eristäviä sermejä, välioventin vaihto) Ääntä eristävien sermien lisääminen työpisteiden väliin Tiimin yhteiset pelisäännöt työrauhasta	Johto, työntekijät

Taulukko 12 tiivistää työtilan ääniympäristön kehittämistoimet. Fyysinen työympäristö eli työtila on yksi Herzbergin hygieniatekijöistä. Jos se ei ole kunnossa, se lisää työtyytymättömyyttä. Asiakaspalautetiimin työtilan suurin ongelma on melu. Se vaikeuttaa työhön keskittymistä, kuormittaa työntekijöitä kognitiivisesti ja häiritsee työmuistin käyttöä. Työtilan ääniympäristön kehittämiskeinoja ovat äänieristäminen ja yhteiset pelisäännöt.

Asiakaspalautetiimin taukotilat sijaitsevat hyvin lähellä työtiloja ja tämän hetkinen äänieristys on todella huono. Tauoilla olevien kollegoiden normaalilla puheäänellä käydyt keskustelut kantautuvat työtilaan ja häiritsevät työskentelyä. Mielestäni taukotila tulisi siis suunnitella ja järjestellä uudelleen. Varsinkin äänieristykseen ja puheen äänenvoimakkuuden vaimentamiseen tulee kiinnittää huomiota. Ratkaisuja ovat esimerkiksi ääntä vaimentavat materiaalit ja kalusteet sekä työpisteiden umpinaisuus. Puheen erotettavuuden pienentäminen vähentää melun keskittymishaittaa. Yksi keino puheen erotettavuuden pienentämiseen on myös sopiva peiteääni. Lomakekyselyn aineistossa kävi ilmi, että työntekijät kuuntelevat työskennellessään kuulokkeilla musiikkia, jotta voisivat keskittyä paremmin. Laulua sisältävä musiikki ei kuitenkaan ole hyvää peiteääntä, sillä siinä on hyvä puheen erotettavuus. Sen sijaan instrumentaalimusiikki tai luonnon äänet ovat hyviä peiteääniä.

Kaikki tiimin jäsenet eivät ymmärrä kuinka paljon kollegoiden kanssa keskustelu voi toisia häiritä. Olisi siis mielestäni paikallaan yhdessä tehdä tiimin yhteiset pelisäännöt työtilan käytöstä. Pelisääntöjen pohjana ja herätteenä voisi käyttää tämän kehittämistyön tutkimusaineiston nimettömiä kommentteja siitä, miten kollegojen keskustelut työskentelyä häiritsevät.

Taulukko 13. Henkisen paineen ja sairastelun vaikutuksen kehittäminen

Kehittämialue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osaiset
Henkinen paine Stressi	Mielenrauha	Nyrkkeilysäkki Itsestään huolehtiminen, työstä palautuminen	Johto, työntekijät
Sairastelu	Sairaspoissaolojen vähentäminen	Jokainen huolehtii itsestään, sairaana ei tulla töihin Liikunnan ja muun virkistystyksen tukeminen (sopimushintoja, liikuntakampanja)	Johto, työntekijät

Taulukossa 13 esitetään henkisen paineen ja sairastelun vaikutusten kehittämistoimet. Asiakaspalautetyössä henkistä painetta kasvattaa työn valtaosin negatiivinen sisältö. Asiakkaat hakevat korvauksia, ovat vihaisia ja pettuneitä, purkavat palautteissa pettymystään ja turhautumistaan. Paineita kasvattavat myös tulostavoitteet ja työssä pärjääminen. Lomakevastauksista kävi esimerkiksi ilmi, että kotiin sairastamaan jääminen aiheuttaa henkistä painetta, sillä se vaikuttaa negatiivisesti henkilökohtaisiin tuloksiin. Työn sisältö ja siinä pärjääminen ovat Herzbergin motivaatiotekijöitä. Työn negatiiviseen sisältöön ei valitettavasti voi vaikuttaa, mutta sen aikaansaamaa turhautumista ja henkistä painetta olisi hyvä päästä purkamaan. Tulevaisuusverstaassa työntekijät ehdottivat toimistolle nyrkkeilysäkkiä, johon saisi purkaa negatiiviset tunteensa.

Hyvä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto, terveellinen ravinto sekä riittävä lepo auttavat palautumaan työstressistä. Koettu terveys ja fyysinen kunto ovat Mankan työn ilon yhtälön keskiössä. Ne myös vahvistavat elämänhallinnan tunnetta, jolla on yhteys stressin kokemiseen. Työnantajan tulisi tukea henkilöstön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnan huoltoa eli henkilöstön vapaa-aikaa. Tällä hetkellä kohdeorganisaatio tukee henkilöstön vapaa-aikaa Smartumin virkistysseleillä, mutta tuen muotoja tulisi monipuolistaa. Mielestäni työnantaja voisi esimerkiksi sopia paikallisten yritysten kanssa työntekijöilleen sopimushintaisista liikuntamuodoista ja muista virkistysmahdollisuuksista. Muutama vuosi sitten yrityksessä toteutettiin liikuntakorttikampanja. Osallistujien kesken arvottiin liikuntaan liittyviä palkintoja. Vastaavanlainen kampanja voitaisiin toteuttaa uudelleen.

Tiimin jäsenten mukaan itsestään huolehtimiseen kuuluu myös se, että töihin ei tulla sairaana. Työntekijöiden täytyy antaa itsellensä lupa levätä ja toipua, jotta he voivat jälleen työkennellä täydellä teholla. Yleisesti ottaen sairaspöissaolut vähenevät jos työntekijät pysyisivät sairastuessaan kotona lepäämässä. Avotoimistoissa helposti tarttuvat taudit leviävät nopeasti. Jotta sairastaminen ei aiheuttaisi henkistä painetta ja huonoa omaatuntoa tulostavoitteisiin pääsemisen vuoksi, yrityksen tulostilastointia sairaspäivien osalta tulisi mielestäni muuttaa. Tällä hetkellä sairaslomapäivät lasketaan tuottamattomiksi työpäiviksi, mielestäni ne voisi jättää tulostilastoinnista kokonaan pois.

Taulukko 14. Motivaation kehittäminen

Kehittämisaalue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osalliset
Motivaatio (työstä nauttiminen, työviihtyvyys)	Motivoitunut ja työstään nauttiva tiimi Flow/työn imu	Työntekijöiden toiveita ja ajatuksia otetaan enemmän huomioon -> palauteboksi, kerran kuussa paras palaute tai kehittämis ehdotus palkitaan	Esimies, työntekijät

Taulukko 14 esittää motivaation kehittämissuunnitelman. Maslow'n tarvehierarkian ylin taso ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Esimerkiksi työn ilo ja tunne oman työn osaamisesta ja onnistumisesta kytkeytyvät itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Työstä nauttiminen ja työssä viihtyminen liittyvät vahvasti tälle ylimmälle tasolle. Flow -tila ja työn imu ovat tämän tarvehierarkian tason ihannetilat. Ihmiset motivoituvat ja viihtyvät työssään hyvin esimerkiksi, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Kuten aiemmin todettiin, työn sisältöön ei tässä tapauksessa pystytä vaikuttamaan, mutta sen prosesseihin pystytään. Työntekijöiden toiveet ja ajatukset tulisi ottaa paremmin huomioon. Ehdotan, että yritys ottaisi käyttöön työntekijöiden aloitetoiminnan esimerkiksi jonkinlaisen palauteboksin muodossa. Työntekijät antavat työprosessista palautetta ja kehittämis ehdotuksia ja säännöllisin väliajoin paras palaute tai kehittämis ehdotus palkitaan. Itse palkkion muoto tai arvo ei ole tärkeä, sillä tämän kehittämistyön tulosten perusteella aineellinen palkitseminen ei ole yksi tärkeimmistä motivoivista tekijöistä. Tällä tavalla työntekijät kuitenkin pääsisivät vaikuttamaan omaan työhönsä.

Taulukko 15. Asenteen kehittäminen

Kehittämisaalue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osalliset
Asenne	Toisiaan kannustava tiimi	Positiivisuus tarttuu, negatiivisuus jätetään kotiin Opetellaan kannustamaan ja antamaan positiivista palautetta	Työntekijät

Taulukossa 15 tiivistetään asenteen kehittäminen. Asenteet ovat suhteellisen pysyviä. Niitä on kuitenkin mahdollista muuttaa tekemällä töitä niiden eteen. Negatiivisuus ja positiivisuus tarttuvat ympärillä oleviin ihmisiin helposti. Ryhmähenki on yksi Mankan työnilon yhtälön tekijöistä. Se syntyy toistensa arvostamisesta, avoimuudesta, auttamisesta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Ryhmähenki liittyy myös Maslow'n tarvehierarkian sosiaalsiin tarpeisiin ja Herzbergin hygientehtäjiin. Saavuttaakseen toisiaan kannustavan me-henkisen ilmapiirin, tiimin jäsenten tulisi muistaa tarkkailla omaa asennettaan. Kaikilla on välillä huonoja päiviä. Tiimin jäsenten mielestä negatiivisuuden korostaminen ja esille tuominen työpaikalla tarttuu helposti muihin, joten sitä olisi syytä välttää. Myös positiivinen asenne tarttuu ja sitä tulisikin korostaa. Mielestäni pienet positiiviset palautteet ja kannustukset kollegoiden kesken piristävät työpäivää, parantavat ilmapiiriä, herättelevät positiivista asennetta ja kasvattavat me-henkeä.

Taulukko 16. Henkilökohtaisen elämän ja työn yhdistämisen kehittäminen

Kehittämisa-alue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osalliset
Henkilökohtainen elämä	Henkilökohtainen elämä rinnakkain työelämän kanssa	Esimies tietoinen vastoinkäymisistä Jokainen päättää itse mitä jakaa yksityisyydestään Muistetaan ettei työrauhaa saa häiritä keskusteluilla	Työntekijät

Taulukon 16 kehittämistoimet liittyvät henkilökohtaisen elämän ja työn yhdistämiseen. Henkilökohtaisen elämän ja työelämän erillään pitäminen on vaikeaa, henkilökohtainen elämä vaikuttaa väistämättä työelämään. Esimerkiksi mahdolliset huolet perhe- ja ihmissuhteissa sekä raha-asioissa kulkevat koko ajan mukana ihmisen ajatuksissa ja se vaikuttaa työn tekemiseen. Se on inhimillistä ja siihen ei ole yksiselitteistä kehittämiskeinoa. Mankan työnilon yhtälössäkin perhe ja vapaa-aika ovat kaiken työhyvinvoinnin taustalla.

Suurista huolista on mielestäni aina syytä kertoa esimiehelle, sillä ne usein voivat selittää merkittävät muutokset huonompaan henkilökohtaisissa tuloksissa. Jokainen ihminen kokee henkilökohtaisen elämänsä eri tavalla. Toiset haluavat jakaa huolensa kollegoidensa kanssa, toiset pitävät ne visusti omana tietonaan. Jokainen tekee oman valintansa siitä miten haluaa yksityisyyttään käsitellä omassa työyhteisössä. Henkilökohtaisista asioista keskustelu pitäisi kuitenkin pyrkiä rajoittamaan tauoille, sillä kaikki ylimääräinen keskustelu työtiloissa häiritsee kollegoiden keskittymistä.

6.3 Kehittämissuunnitelman toteuttaminen

Opinnäytetyöprosessi päättyy kehittämissuunnitelman valmistumiseen. Työyhteisön kehittämistyö kuitenkin jatkuu. Seuraavaksi vuorossa on luonnollisesti kehittämissuunnitelman toteuttaminen.

Prosessin jatkuvan kehittämisen kolmesta vaiheesta on opinnäytetyöprosessin aikana käyty läpi kaksi ensimmäistä vaihetta. Tutkimusaineiston keräämisellä ja analysoinnilla on toteutettu ensimmäinen vaihe, nykytilan kartoitus. Prosessikuvauksella ja kehittämissuunnitelman rakentamisella on toteutettu toinen vaihe eli prosessianalyysi. Kolmantena vuorossa on prosessin parantaminen eli kehittämissuunnitelman toteutus.

Jos tarkastellaan prosessin kehittämistä PDCA-mallin eli Demingin ympyrän mukaan, on opinnäytetyöprosessin päättyessä suoritettu ensimmäinen vaihe; suunnittele ja aseta tavoitteet. Kehittämissuunnitelmassa on määritelty tavoitetilat ja kehittämiskeinot niiden saavuttamiseksi. Seuraavaksi siirrytään toiseen vaiheeseen eli suunnitellun muutoksen toteuttamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa kehittämiskeinojen vientiä käytäntöön. Tämän jälkeen havainnoidaan muutoksen vaikutukset; kuinka kohdetuimin työntekijöiden päivittäinen työnteke on muuttunut kehittämissuunnitelman toteuttamisen myötä. Lopuksi tutkitaan tuloksia; mitä prosessin kehittämällä on opittu? Tuloksia voidaan mitata esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaisilla tulostilastoilla.

Käytännössä kehittämissuunnitelma täytyy toteuttaa vaiheittain. Prosessin kehittämissuunnitelman toteuttaminen vaatii esimerkiksi työvuorosuunnittelua, koulutusten ja kertausten järjestämisiä sekä helpdesk-toimintojen uudelleenjärjestelyä. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman toteuttaminen vaatii muun muassa työtilojen uudelleenjärjestelyä ja tiimin yhteistä palaveriaikaa. Suunnitelmien toteuttaminen lienee siis järkevintä ensin aikatauluttaa, sillä kaikkea ei voi tehdä kerralla.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi ja kohdeorganisaation työyhteisön kehittäminen onnistuivat hyvin. Aineiston kerääminen, analysointi ja tulkinta toteutettiin luotettavasti ja juuri tähän kehittämistyöhön sopivilla menetelmillä. Kohdettiimin työntekijät osallistuivat aineiston keräämiseen aktiivisesti ja olivat selvästi sitoutuneita työnsä kehittämiseen. Opinnäytetyönä rakennetusta kehittämissuunnitelmasta tuli konkreettinen, käyttökelpoinen ja kohdeorganisaation kannalta hyödyllinen. Kuten varmasti kaikissa tutkimus- ja kehittämisprojekteissa, vastoinkäymisiäkin ilmeni. Opinnäytetyöprosessin aikataulu ei pitänyt ja kohdettiimin työntekijöiden työajan rajallinen käyttäminen aineiston keräämiseen aiheutti ongelmia.

Luotettavuus ja eettisyys

Määrällisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. (Vilkkä 2005, 161.) Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan enemmänkin vakuuttavuudesta. Tutkijan on pyrittävä vakuuttamaan tiedeyhteisö tekemällä valintansa ja tulkintansa näkyviksi. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123.)

Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia ja teorianmuodostukseen eivät ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on viime kädessä tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Luotettavuuden arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut, joten tutkijan tulee arvioida luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. Hänen on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tekstissään, mistä valintojen joukosta valinta tehdään, mitä ratkaisut olivat ja miten hän on ratkaisuihin päätenyt. Tutkijan täytyy myös arvioida valintojensa tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. (Vilkkä 2005, 158-159.)

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa lähinnä käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että tutkimuksellisen kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista vaan sen tulee olla myös hyödyllistä ja käyttökelpoista. (Toikko & Rantanen 2009, 121.)

Mielestäni tässä kehittämistyössä täyttyvät kaikki edellä mainitut luotettavuuden kriteerit. Kehittämistyön eteneminen ja toteuttaminen on kuvattu yksityiskohtaisesti. Tehdyt valinnat on perusteltu asianmukaisesti. Valintoja ja niihin liittyviä riskejä on arvioitu kriittisesti. Esimerkiksi lomakekyselyn toteuttaminen valvomattomassa tilanteessa, pitkällä vastausajalla toi mukanaan riskin vastaajien välisen keskustelun vaikutuksesta vastauksiin. Toisaalta ratkaisu oli perusteltu suuremman vastausprosentin vuoksi.

Aineistonkeruumenetelmät olivat tarkoituksenmukaisia ja tälle kehittämistyölle sopivia. Nimetön lomakekysely toi esille kohdettiimin jäsenten rehelliset ja kaunistelemattomat näkemykset tulostavoitteiden saavuttamista haittaavista tekijöistä. Esimerkiksi aivoriihityyppisellä ryhmätyöskentelyllä ihmiset olisivat voineet arastella tuoda omia näkemyksiään rehellisesti esille muiden läsnä ollessa. Teemahaastattelulla otettiin huomioon jo tähän mennessä tehty kehittäminen ja sen aikana ilmenneet näkemykset. Tulevaisuusverstaan myötä kohdettiimin jäsenet itse pääsivät osaksi kehittämissuunnitelman rakentamista. Näin he tuntevat suunnitelman enemmän omakseen ja toivon mukaan sitoutuvat siihen paremmin.

Opinnäytetyön tulokset ja kehittämissuunnitelma ovat hyödyllisiä ja käyttökelpoisia. Vastavia ongelmakohtia oli esimiehen tiedossa jo aikaisemmin. Nyt kaikki ongelmat on listattu perusteellisesti ja niille on teoriaan pohjautuvat kehittämissuunnitelmat. Kohdettiimin jäsenten oma osallistuminen kehittämissuunnitelman rakentamiseen vahvistaa sen käyttökelpoisuutta.

Tutkimuksen tekeminen liittyy monella tapaa tutkimusetiikkaan eli hyvään tieteelliseen käytäntöön. Hyvä tieteellinen käytäntö kulkee tutkimuksen mukana ideointivaiheesta aina tutkimustulosten esittelemiseen saakka. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkija käyttää tutkimuksessa sellaisia tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alansa tieteellisen ja muun, esimerkiksi ammatillisen kirjallisuuden tuntemukseen, havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointeihin. Tutkija osoittaa tutkimuksellaan sekä tutkimusmenetelmien, tiedonkeruun että tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. (Vilkkä 2005, 29.)

Tutkimustekstissä tulee mainita, kuka tai ketkä tiedon alkulähteet ovat. Mitä tarkempaa ja huolellisempaa lähdeviitteiden merkitseminen on, sitä paremmin tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Vilka 2005, 31-32.) Tutkimustulosten on tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaan tuotettava uutta tietoa tai esitettävä miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää uudella tavalla. Tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimustyössä että tulosten esittelyssä. (Vilka 2005, 30.)

Työelämän kehittämistyössä korostuvat sekä tieteen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja tulosten on oltava käytännön kannalta hyödyllisiä. Kehittämistyö on inhimillistä toimintaa, joten on otettava huomioon hankkeessa toimivien vajavaisuudet ja rajoitukset osana itse hankkeen vajavaisuuksia ja rajoituksia. (Ojasalo, ym. 2009, 48.)

Tutkimuksen ja kehittämistyön kohteena olevien ihmisten tulee tietää mitä tutkija on tekemässä, mikä on toiminnan kohde ja tavoitteet ja mikä on heidän oma roolinsa hankkeessa. Rehellisimpiä vastauksia tutkittavilta saa silloin kun heidän nimettömyytensä taataan eikä heitä yksilöidä. Työyhteisön kehittämisessä tutkija joutuu miettimään myös suostuttelun ja pakkotamisen rajaa. Tieteellisessä tutkimuksessa kohderyhmältä kysytään suostumusta, mutta työyhteisön kehittämisessä usein automaattisesti oletetaan henkilöstön osallistuvan. (Ojasalo, ym. 2009, 49.)

Kehittämistyössä on oltava rehellinen, mikä voi olla hankalaa toimeksiantajan totuttujen käytänteiden, asenteiden ja arvojen kannalta. Käytänteet, asenteet ja arvot eivät saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Jos tosiasiat ovat ristiriidassa toimeksiantajan tai osallistujien kanssa, tulisi ne ottaa haasteina. (Ojasalo, ym. 2009, 49.)

Tämä opinnäytetyö on tehty hyvän tutkimuksellisen kehittämistyön käytännön mukaisesti. Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät ovat tunnettuja ja yleisesti hyväksytyjä, lähdeviitteet ovat selkeitä, työ on tehty huolellisesti ja tarkasti ja työn tuloksena rakennettu kehittämissuunnitelma on käytännön kannalta hyödyllinen. Työssä esitellään ja tartutaan tutkimusaineistosta ilmenneihin työn ongelmakohtiin rehellisesti, vaikka ne kritisoivat opinnäytetyön toimeksiantajan totuttuja käytänteitä.

Opinnäytetyön onnistumisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin alussa aineiston keräämisen onnistuminen huolestutti. Tulospaineiden vuoksi kohdetiimin jäsenten tuloksellista työaika ei ollut mahdollista käyttää aineiston keräämiseen. Käytettävissä olivat ainoastaan kuukausittaiset tiimipalaverit, jotka eivät ole tuloksellista työaika. Aihe oli toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta erittäin ajankohtainen ja tärkeä, mutta sen tutkimiselle ja kehittämislle ei voitu uhrata tuloksellista työaika. Aineistonkeruumenetelmiksi oli siis valittava mahdollisimman tehokkaat ja vähän aikaa vievät menetelmät. Valinta onnistui hyvin. Valituilla menetelmillä saatiin kerättyä monipuolinen ja laaja aineisto.

Myös kohdetiimin jäsenten asennoituminen opinnäytetyöprosessiin epäilytti alkuvaiheessa. Työntekijät olivat juuri olleet tehostetussa tulosseurannassa ja suuri osa oli joutunut käymään keskustelua esimiehen ja toimitusjohtajan kanssa omasta suoriutumisestaan. Oli siis olemassa mahdollisuus, että jälleen uusi paneutuminen samaan asiaan ei saisi kovin positiivista vastaanottoa. Epäily osoittautui kuitenkin turhaksi. Kohdetiimi oli hienosti mukana prosessissa. Lomakkeiden vastausprosentti oli hyvä (75 %) ja tulevaisuusverstaaseen osallistuminen aktiivista. Myös tiimin esimies oli tyytyväinen tulevaisuusverstaaseen onnistumiseen. Hän ei osallistunut siihen itse, mutta seurasi sen toteuttamista. Hänen mielestään verstaassa tuli esille hyviä kehittämissuhteita ja –toimenpiteitä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on tyytyväinen kehittämistyön tuloksiin ja kehittämissuunnitelmaan. Tiimiesimies toivoi mahdollisimman konkreettista suunnitelmaa ja siinä onnistuttiin. Hän on myös erityisen tyytyväinen siihen, että kohdetiimin työntekijät ovat opinnäytetyöprosessin aikana joutuneet pohtimaan hyvin tarkkaan tulostavoitteiden saavuttamista. Hänen mielestään jo pelkästään tässä prosessissa mukanaolo on auttanut tiimin jäseniä kehittymään työssään.

”Kehittämistyössä tulisi näkyä kyky siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Käytännön kehittämistyössä tulisi siis hyödyntää olemassa olevia aiheeseen liittyviä teorioita ja niistä muodostuvaa tietoperustaa.” (Ojasalo, ym. 2009, 21-22.)

Tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelmassa tutkimusaineistosta ilmenneet kehittämistarpeet ja kehittämistyön teoriaviitekehys kohtaavat. Lähes kaikkiin aineistosta nouseviin ongelmiin on löydetty yhteys teoriasta ja aikaisemmasta tutkimustyöstä. Kehittämissuunnitelma on näin ollen perusteltu.

”Vaikka kehittämistyötä tehdään usein yhdessä muiden kanssa, siinä usein korostuu myös itsenäisyys. Kehittäjä joutuu panostamaan itsenäiseen tiedonhakuun, itsensä johtamiseen sekä tavoitteelliseen ja arvioivaan työskentelytapaan.” (Ojasalo, ym. 2009, 15.)

Tähän lainaukseen kiteytyy tämän opinnäytetyön suurin haaste, itsenäisyys. Vaikka kehittämistyötä tässäkin tapauksessa tehtiin koko tiimin voimin, oli minulla työyhteisön kehittäjänä paljon itsenäistä työtä. Kehittämistyön suunnittelu, teoriaviitekehysten hahmottaminen ja kehittämistyön aikatauluttaminen vaativat kurinalaista itsensä johtamista. Opin paljon itseni johtamisesta ja aikataulutuksen tärkeydestä. Opinnäytetyöprosessi ei sujunut alkuperäisen aikataulun mukaan, pidempiä viiveitä tuli pariinkin otteeseen. Prosessin loppua kohden opin työskentelemään itsenäisesti, tavoitteellisesti ja aikataulun mukaisesti.

Oma ammatillinen osaamiseni on kehittynyt paljon opinnäytetyöprosessin aikana. Prosessin alussa olin yksi niistä tiimin jäsenistä, jotka juuri ja juuri ylsivät alimpiin tulostavoitteisiin. Pikkutarkkuus ja ylipalvelu hidastivat työskentelyäni. Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut tehostamaan omaa työtäni ja kehittämään työskentelytapojani niin, että tulostavoitteiden saavuttaminen on parantunut huomattavasti.

Olen oppinut paljon myös tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisestä. Tämän opinnäytetyön myötä pääsin ensimmäistä kertaa kehittämään työyhteisöäni niin, että olin itse prosessista vastuussa. Myös aineiston analysoinnin ja tulkinnan taitoni kehittyivät paljon.

Henkilökohtainen kehittymiseni on ollut opinnäytetyöprosessin parasta antia. Olen kehittynyt sekä työyhteisön kehittäjänä että työntekijänä. Olen oppinut katsomaan tulostavoitteita työntekijän näkökulman lisäksi myös työantajan näkökulmasta. Opinnäytetyöprosessi herätti myös kiinnostuksen olla mukana oman organisaationi kehittämisessä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön hyöty kohdeorganisaatiolle

Kehittämissuunnitelman toimenpiteet ovat realistisesti toteutettavissa ilman valtavia työpanoksia tai kalliita investointeja. Toki suunnitelman toteuttaminen vaatii jonkin verran työtä, kuten kehittämistyö aina. Hyötyynsä nähden suunnitelman toteuttamisen vaatima työpanos ja vaiva ovat kuitenkin pienet.

Kehittämiskohteet ja toimenpiteet tulevat pitkälti henkilöstöltä itseltään, joten ne tuskin kohtaavat minkäänlaista vastustusta henkilöstön puolelta.

Opinnäytetyöstä on kohdeorganisaatiolle useita hyötyjä. Kohdetiimi hyötyy jo pelkästä prosessikuvauksesta. Se auttaa jäsentämään heidän päivittäistä työtään. Prosessikuvaus on suositeltavaa käydä vielä uudelleen läpi koko tiimin kesken. Tässä opinnäytetyössä käytetty kuvaus on vain kahden ihmisen näkemys työn sisällöstä. Koko tiimin työstämänä kuvaus kehittyy ja tarkentuu.

Kohdetiimi hyötyy myös pelkistä tutkimusaineiston tuloksista. Jo työn ongelmakohtien tiedostaminen auttaa kehittymään työssä. Työntekijä voi työtä tehdessään huomata juuttuneensa johonkin aineistossa tunnistettuun ongelmakohtaan ja näin päästä siitä nopeammin ohi.

Suurimmat hyödyt kohdetiimille ovat kehittämissuunnitelmassa. Varsinainen suunnitelman käytäntöönvienti ja seuranta ei valitettavasti ollut mahdollista tämän opinnäytetyön puitteissa. Suunnitelman toteuttaminen ja seuranta ovat selkeä aihe jatkokehittämiselle. Suunnitelman käytäntöönvienti tulee helpottamaan konkreettisesti työntekijöiden päivittäistä työtä ja sitä kautta parantamaan heidän tuloksiaan. Yksittäisten työntekijöiden tulosten kasvaessa myös organisaation tulos kasvaa.

Kehittämissuunnitelmaa ei sellaisenaan voi siirtää käytettäväksi muille tiimeille, sillä se on rakennettu juuri tälle kohdetiimille (tapaukselle), tiimin jäsenten tunnistamien ongelmien pohjalta. Kehittämisprosessia sen sijaan voi hyödyntää muillekin tiimeille. Jokaisen tiimin kohdalla tulee ensin kuvata prosessi, sitten kartoittaa ongelmakohdat ja lopuksi visioida tavoitetila ja askeleet sitä kohti.

LÄHTEET

- Ahola, A. 2007. Lomaketutkimusprosessi. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi, 47-71.
- Carlaw, M., Carlaw, P., Deming, V. & Friedman, K. 2003. Managing and Motivating Contact Center Employees. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Csikszentmihályi, M. 2005. Flow – elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Davis, M. C., Leach, D. J., & Clegg, C. W. 2011. The physical environment of the office: Contemporary and emerging issues. *International review of industrial and organizational psychology* 26 (pp. 193-237). doi:10.1002/9781119992592.ch6
- Eskola, J. 2007. (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi, 32-45.
- Haapakangas, A. 2014. Toimisto, meluinen työpaikka? Teoksessa Ampuja, O. & Peltomaa, M. (toim.) Huutoja hiljaisuuteen – Ihminen ääniympäristössä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 162-178.
- Hakanen, J. 2011. Työnimu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM&V Research Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hongisto, V. & Häggblom, H. 2009. Toimistojen mallinnettu ja koettu sisäympäristö – MAKSI-hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus Oy.

- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Luthans, F. 2008. Organizational Behaviour. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Tampere: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimuskeskus.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moilanen, L. & Varis, L. 2001. Omat tavoitteet työvireen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Nissinen, K. 2003. Toimitilojen tehokkuuden ja toimivuuden mittaaminen työpistetakaste-lun perusteella. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pejtersen, J. H., Feveile, H., Christensen, K. B., & Burr, H. 2011. Sickness absence associat-ed with shared and open-plan offices – a national cross sectional questionnaire survey. Scan-dinavian Journal of Work, Environment & Health 37(5) (pp. 376-382).
doi:10.5271/sjweh.3167
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.
- Rauas-Huuhtanen, S., Jääskeläinen, K. & Nevala, N. 2011. Työhyvinvoinnin ja ergonomian kehittäminen yhteys- ja palvelukeskustoimialalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yin, R. 2003. Case Study Research – Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Internet-lähteet:

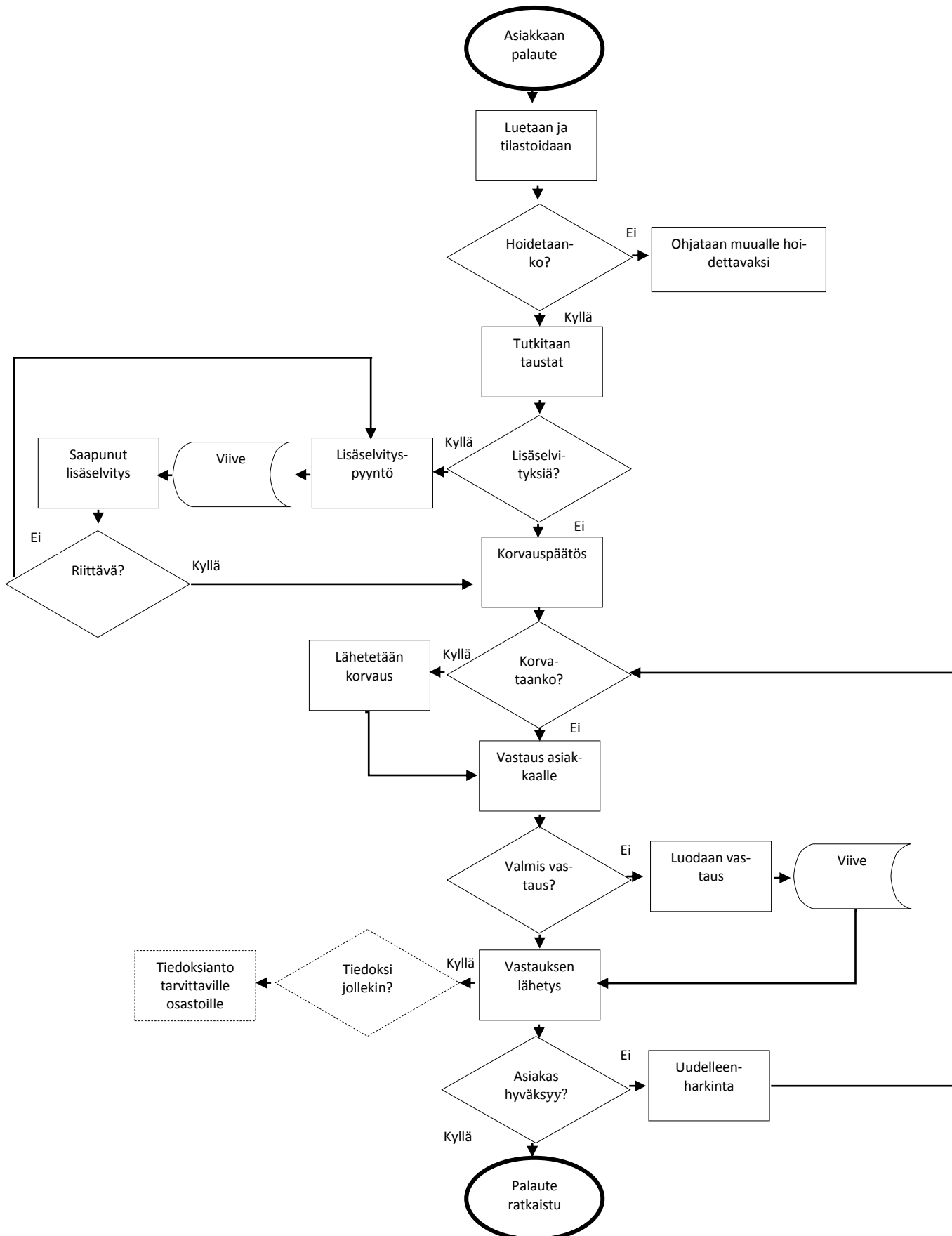
Bayer, P. 2008. PDCA und DMAIC. Saatavilla: <http://www.wandelweb.de/blog/?p=82>
Luettu 16.10.2014.

Caruso St. John Architects. Bürolandschaft. Saatavilla:
www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/burolandschaft/index.html
Luettu 17.10.2014.

East Tennessee State University. QI Tool – Flow Charting. Saatavilla:
http://www.etsu.edu/com/familymed/researchdivision/improvement/Flow_Charting.aspx
Luettu 13.10.2014.

eDelfoi. 2009. Mielikuvitus luo tulevaisuuskuvan, Anita Rubin puhuu tulevaisuusverstaasta.
Saatavilla: <http://www.edelphi.fi/fi/content/news/tulevaisuusverstas> Luettu 27.9.2014.

ASIAKASPALAUTETYÖN PROSESSIKAAVIO



Hei!

16.4.2014

Ylemmän ammattikorkeakoulututkintoni opinnäytetyönä teen RTG Sales Oy:n asiakaspalautetiimeille yhteisen kehittämissuunnitelman tulostavoitteiden saavuttamiseksi.

Tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikeuttavat tulostavoitteisiin pääsyä työntekijän näkökulmasta ja miten tavoitteisiin pääsyä voidaan kehittää.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitetään tulostavoitteisiin pääsemiseen vaikuttavia tekijöitä asiakaspalautetiimien virkailijoille suunnatulla avoimella kysymyslomakkeella.

Jaan kysymyslomakkeet postilokeroihin. Täytetyt lomakkeet voi palauttaa allekirjoittaneen lokerosta löytyvään kirjekuoreen. Vastausaikaa on 30.4.2014 saakka.

Kysymyksiin vastataan nimettömästi. Vastausmuoto on vapaa. Voit kirjoittaa niin paljon kuin koet tarpeelliseksi. Tarvittaessa voit jatkaa vastaustasi kysymyspaperin toiselle puolelle. Aikaa vastaamiseen on 15 minuuttia.

Toivon, että vastaat mahdollisimman rehellisesti ja kirjaat ylös kaiken, mikä mielestäsi on olennaista. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää meidän kaikkien päivittäistä työtämme ja kysymyslomakkeilla kerätty tieto luo pohjan ja suunnan koko tutkimukselle.

Kysymyslomakkeiden vastauksista koostetaan yhteenveto, joka käydään läpi toukokuun tiimipalaverissa. Varsinainen kehittämissuunnitelma esitellään vuoden 2014 lopussa.

Kerättyä aineistoa käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen yhteydessä. Aineisto on luottamuksellinen.

Kiitos yhteistyöstäsi!

Aurinkoista pääsiäistä toivottaen,

Susanna Suutari-Tolonen

Lomakkeella on kaksi kysymystä. Vastaa molempiin kysymyksiin vapaamuotoisesti. Tarvittaessa voit jatkaa vastaustasi kääntöpuolelle. Aikaa vastaamiseen on 15 minuuttia.

1. Mitkä tekijät mielestäsi vaikeuttavat tulostavoitteiden saavuttamista?

2. Mitkä tekijät mielestäsi edesauttavat tulostavoitteiden saavuttamista?

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO 14.5.2014

Haastattelun aihe: Tehostettu tulosseuranta syksyllä 2013

Läsnä: haastattelija + kaksi haastateltavaa (toimitusjohtaja ja tiimin esimies)

Aikaa varattu 1,5h, haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan

1. Tausta

- Miksi tulostilastoja päätettiin seurata tarkemmin?

2. Käytännön toteutus

- Miten seuranta käytännössä toteutettiin?
- Mikä oli toimitusjohtajan rooli ja mikä esimiehen rooli?

3. Ongelmat

- Mitä saatiin selville?
- Mitkä tekijät vaikeuttavat tavoitteisiin pääsyä? Mitkä estävät onnistumisen?
- * Viekö joku osa-alue enemmän huomiota?
- * Mihin aikaa käytetään asiakaspalautteissa?
- * Puhelun hoitaminen, tietojen etsiminen, jälkikirjaus?
- * Onnistumiset?
- * Kehityskohteet?
- Työn haasteellisuus?

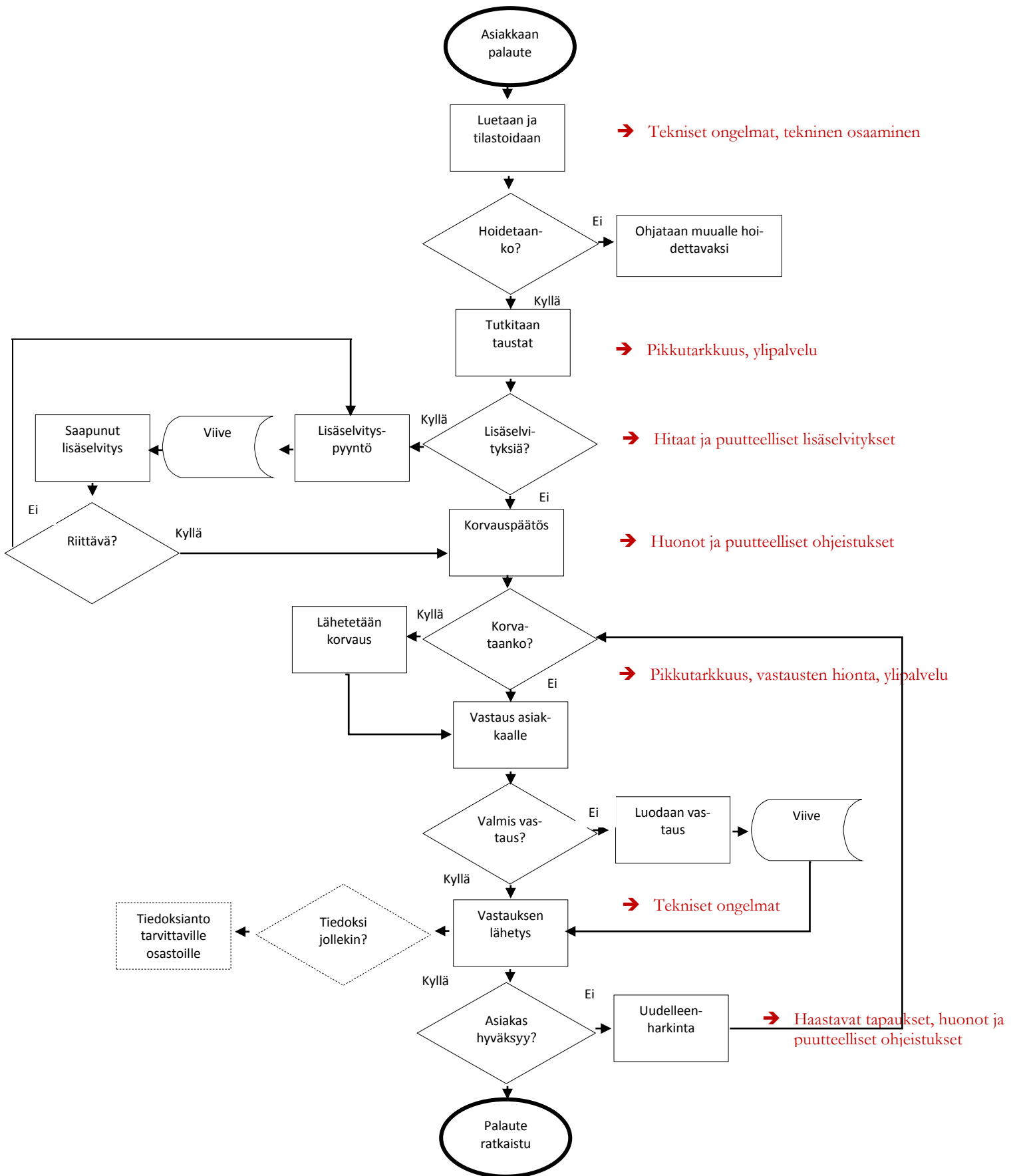
4. Kehittäminen

- Ovat työntekijät itse pystyneet parantamaan tuloksia oma-aloitteisesti? Millä keinoin?
- Kertauksen/koulutuksen tarve? Miten se halutaan toteutettavan?
- Mitä asioille tehtiin?
- Käytännön muutokset ja kehittämistoimet

5. Yhteenveto/nykytila

- Miltä tilanne vaikuttaa nyt?
- Onnistuttiinko?

ASIAKASPALAUTETYÖN ONGELMAKOHDAT



ASIAKASPALAUTETYÖN PROSESSIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämisa-alue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osalliset
Hyppiminen linjoille Puhelinasiakaspalveluvuorot	Puh.vuorot vapaaehtoisia Resursointi kunnossa, ei yllättäviä hyppimisiä	Puh.vuorot pois niiltä, jotka eivät halua niitä tehdä Puh.vuoroja tekevillä vuorot tiedossa työvuorolistan yhteydessä	Johto, esimies, resurssiosasto
Tekniset ongelmat	Laitteet ja järjestelmät toimivat pääasiassa hyvin	Palautteen antaminen tekniselle tuelle sekä järjestelmistä vastaavalle taholle	Työntekijät, tekninen tuki
Taitojen ruostuminen Moniosaaminen	Perustaidot hallinnassa, tiedon etsiminen sujuvaa	Tietovarastojen suursiivous ja säännöllinen päivittäminen Tiedonhakukoulutus	Esimies, vastaava virkailija
Muutokset toimeksiantajalla Puutteelliset/huonot ohjeistukset Tiedon etsintä	Tieto helposti saatavilla Ohjeistukset yhdenmukaisia ja saatavilla samasta paikasta	Tietovarastojen suursiivous Tietovarastojen säännöllinen päivittäminen Tiedonhakukoulutus	Esimies, vastaava virkailija
Haastavat tapaukset	”Haastavia tapauksia on harvoin ja niistä selvitään!”	Asennemuutos, kaiken saa hoidettua Helpdesk hoitaa pahimmat tapaukset Haastavia tapauksia hoidetaan projekteina	Esimies, vastaava virkailija, työntekijät
Taustaselvitysten odottelu Puutteelliset taustaselvitykset	Nopeat ja täsmälliset taustaselvitykset	Taustaselvitysten keskittäminen omiin helpdeskeihin Palautetta toimeksiantajan helpdeks-toiminnasta	Johto, esimies, vastaava virkailija
Työskentelytapa (Pikkutarkkuus, vastausten hionta, ylipalvelu)	Tehokas työskentelytapa ilman ”pilkunviilausta”	Vierihoito/mentorointi, seurataan toisten työskentelytapoja Valmisvastausvaraston laajentaminen	Esimies, työntekijät
Järjestelmien käyttö	Sujuva järjestelmien käyttö	Vierihoito/mentorointi, seurataan toisten työskentelytapoja Järjestelmäkertauksia	Esimies

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämialue	Tavoitetila	Kehittämiskeinot	Osalliset
Häly toimistossa Keskittyminen	Rauhallinen työympäristö	Taukotilan muutos (lisää ääntä eristäviä sermejä, välioven vaihto) Ääntä eristävien sermien lisääminen työpisteiden väliin Tiimin yhteiset pelisäännöt työrauhasta	Johto, työntekijät
Henkinen paine Stressi	Henkinen tasapaino, hyvä stressin hallinta	Nyrkkeilysäkki Itsestään huolehtiminen, työstä palautuminen	Johto, työntekijät
Sairastelu	Sairaspoissaolojen vähentäminen	Jokainen huolehtii itsestään, sairaana ei tulla töihin Liikunnan ja muun virkistykseen tukeminen (sopimushintoja, liikuntakampanja)	Johto, työntekijät
Motivaatio (työstä nauttiminen, työviihtyvyys)	Motivoitunut ja työstään nauttiva tiimi Flow/työn imu	Työntekijöiden toiveita ja ajatuksia otetaan enemmän huomioon -> palauteboksi, kerran kuussa paras palaute tai kehittämisehdotus palkitaan	Esimies, työntekijät
Asenne	Toisiaan kannustava tiimi	Positiivisuus tarttuu, negatiivisuus jätetään kotiin Opetellaan kehumaan ja antamaan positiivista palautetta	Työntekijät
Henkilökohtainen elämä	Henkilökohtainen elämä rinnakkain työelämän kanssa	Esimies tietoinen henkilökohtaisen elämän vastoinkäymisestä Jokainen päättää omasta yksityisyydestään, mitä haluaa kollegoille kertoa Henkilökohtaisten asioiden keskustelut tauoilla	Työntekijät

