

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Metsä- ja puutalouden markkinointi

Tiina Kinnunen

METSÄNHÖITÖYHDISTYS KYMENLAAKSON ORGANISAATIOMUUTOS JA
SEN VAIKUTUKSET TOIMIHENKILÖIDEN TYÖHÖN

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Metsä –ja puutalouden markkinointi

Kinnunen, Tiina	Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson organisaatiomuutos ja sen vaikutukset toimihenkilöiden työhön
Opinnäytetyö	33 sivua + 8 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Marita Kankaanranta
Toimeksiantaja	Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakso
Maaliskuu 2011	
Avainsanat	organisaatiomuutos, palvelujen markkinointi, metsänhoitoyhdistys, työnkuva, työssä viihtyminen

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson organisaatiomuutosta ja sen aiheuttamia muutoksia toimihenkilöiden toimenkuviin sekä työssä viihtymiseen. Organisaatiomuutosta valmisteltiin kevästä 2010, ja se astui voimaan 1.11.2010. Tämän opinnäytetyön tutkimusosaa tukee teoriaosio, jossa on keskitytty käsittelemään palvelujen markkinoinnin teoriaa ja organisaatiomuutosta.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä. Linkki ZEF Editor –ohjelmalla tehtyyn kyselyyn lähetettiin sähköpostilla kaikille Mhy Kymenlaakson toimihenkilöille. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka hyvin työssä viihdytään ja miten organisaatiomuutos on vaikuttanut omaan työnkuvaan ja sen hoitamiseen. Lisäksi tutkittiin, miten organisaatiomuutoksesta on tiedotettu henkilöstölle ja mitkä ovat tunnelmat sen jälkeen. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson toimihenkilöt ovat yleismielialaltaan tyytyväisiä työhönsä, työnkuvaan ja sen selkeyteen. He arvostavat hyvää työilmapiiriä ja työkavereita. Tehty organisaatiomuutos on vielä joiltain osin sulatteluvaiheessa. Toiset pystyvät jo näkemään, mitä muutos käytännössä merkitsee, toiset eivät ole vielä valmiita tekemään johtopäätöksiä, koska uudet tavat eivät ole olleet käytössä kovin pitkään. Uudet myynnilliset haasteet on otettu vastaan neutraalisti ja myyntityön tunnetaan onnistuvan vähintäänkin kohtalaisesti.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Forest Products Marketing

Kinnunen, Tiina	Organizational Change in Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakso and Its Effects on Employees
Engineer's Thesis	33 pages + 8 pages of appendices
Supervisor	Marita Kankaanranta, MSc
Commissioned by	Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakso
March 2011	
Keywords	organizational change, marketing of services, job description, work welfare

This thesis was made in order to study the organizational change in Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakso. The main goal was to figure out how job descriptions as well as the work welfare have changed. The organizational change was started to be prepared in 2010 and a new organization started on November 2010. In this thesis there is a research part which is supported with a theory of organizational changes and marketing of services. The questionnaire which was made with ZEF- editor program was sent to all employees by e-mail. It was made in order to find out how their job descriptions have changed and what the atmosphere in the organization is like. It was also studied how employees were informed of changes and how well they have come to terms with them. The research study was carried out with a quantitative research method.

The research study shows that employees of Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakso are quite satisfied with their jobs and job descriptions. They also think that it is clear, they know their responsibilities. They appreciate good atmosphere as well as co-workers. They are still processing some parts of changes. Some of the employees can already see some advantages in the new organization, some are not yet ready to jump to any conclusion as so little time has passed since the new arrangements were made. New challenges in marketing field have had neutral acceptance, employees feel that they can handle them at least moderately.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	MHY KYMENLAAKSON ESITTELY	7
	2.1 Mhy Kymenlaakso	7
	2.2 Hallinto ja strategia	7
	2.3 Toiminta ja palvelut	8
	2.4 Organisaatiomuutos ja uudistettu tehtäväjako	8
	2.5 Vanhan organisaatiomallin ongelmia	9
	2.6 Uuden organisaation mahdollisuudet ja riskit	10
	2.7 Uusi työnjako neuvojien ja korjuuesimiesten välillä	10
3	TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUKSEN ASETTELU	11
	3.1 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys	11
	3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	12
4	ORGANISAATIOMUUTOS	12
	4.1 Organisaatiomuutos käsitteenä	12
	4.2 Työhyvinvointi muutostilanteessa	13
	4.3 Mahdolliset ongelmat muutoksen toteutuksessa	14
	4.4 Muutoksen henkinen prosessointi	15
	4.5 Muutosvastarinta	16
5	PALVELUJEN MARKKINOINTI	18
	5.1 Markkinoinnin käsite palvelujen näkökulmasta	18
	5.2 Palveluorganisaatiot	19
	5.3 Markkinointiteoria palvelu- ja asiantuntijayrityksen näkökulmasta	21
	5.4 Sisäinen markkinointi	23
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
	6.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	24
	6.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	25

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	26
7.1 Työssä viihtyminen	27
7.2 Organisaatiomuutos	28
7.3 Vapaa palaute	31
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	32
8.1 Organisaatiomuutoksen seuraukset	32
8.2 Toimihenkilöt ja myyntityö	33
8.3 Loppulauselma	33
LÄHTEET	34
LIITTEET	
Liite 1. Henkilöstökysely	

1 JOHDANTO

Organisaatiomuutokset ovat varsin yleisiä nykyään. Yritykset ryhtyvät niihin monista eri syistä. Usein pyritään parantamaan taloudellista kannattavuutta. Yhteistyön saumattomuuden ja sujuvuuden parantuminen on myös suuri vaikutin. Toisinaan pyritään yksinkertaistamaan toimintamalleja ja koko organisaatiokaaviota ja tätä kautta saadaan usein myös selkeyttä työntekijöiden työnjakoihin ja toimenkuviin. Yleensä myös tavoitellaan avoimempaa ja sujuvampaa kommunikointia eri tahojen välillä.

Metsänhoitoyhdistykset ovat metsänomistajien etujärjestöjä. Ne hoitavat paikallisella tasolla metsänomistajien edunvalvontaa ja tuottavat erilaisia metsäpalveluja. Metsänhoitotöiden ja puunkorjuun kustannusten nousu ovat pakottaneet myös metsänhoitoyhdistykset miettimään erilaisia tapoja tehdä ja toteuttaa töitä. Tämä on aiheuttanut fuusioita ja organisaatiomuutoksia yhdistyksissä.

Organisaatiomuutokset ovat yleensä pitkiä ja paljon suunnittelua vaativia prosesseja. Jotta organisaatiomuutos saataisiin vietyä onnistuneesti läpi, on otettava huomioon muutamia seikkoja. Ratkaisevan tärkeää on avoin ja rehellinen viestintä mahdollisimman varhaisesta vaiheesta lähtien. Muutokset herättävät työntekijöissä monenlaisia tunteita, joille on annettava aikaa ja väyliä purkautua rakentavasti. On hyvä myös muistaa, että jopa varsinainen muutosvastarinta on mahdollista, mutta siitäkin voidaan poimia talteen hyviä kehitysideoita. Työntekijöiden työhyvinvoinnista on hyvä huolehtia koko muutosprosessin ajan. On tärkeää, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa tapahtumien kulkuun.

Usein organisaatiomuutokset tuovat muutoksia myös toimenkuviin. Tällöin on syytä varmistua siitä, että uudet vaatimukset ovat hyvin työntekijöiden tiedossa. Mikäli uudistusten mukana tulee uutta opittavaa, johdon on huolehdittava siitä, että tarvittavaa koulutusta ja muita tukitoimia on saatavilla, ja näin kaikilla on valmius toimia ja työskennellä odotusten mukaisesti. Tässä työssä tutkittu organisaatiomuutos toi lisää myynnillisyyttä metsäneuvojien toimenkuvaan.

Palvelu- ja asiantuntijayritykset eroavat suuresti kulutustavaraa tuottavista yrityksistä. Näin ollen myös näiden markkinointistrategioissa on suuria eroja. Palveluja voi olla huomattavasti hankalampi markkinoida, kun varsinainen konkreettinen tuote puuttuu. Myös markkinointiteoria usein keskittyy nimenomaan tuotteen näkökulmaan. Jokai-

sen palvelu- ja asiantuntijayrityksen työntekijän pitäisi sisäistää olevansa jollakin tapaa ainakin osa-aikamarkkinoija. Kaikki asiakkaan kanssa tekemisissä olevat työntekijät, välillisesti tai välittömästi, luovat kuvaa yrityksestä ja antavat lisäarvoa palveluille.

2 MHY KYMENLAAKSON ESITTELY

2.1 Mhy Kymenlaakso

Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakso on aloittanut toimintansa 1.1.2009, kun Kymijoen, Pohjois-Kymen ja Valkealan metsänhoitoyhdistykset fuusioituivat. Yhdistyksen toiminta-alueena ovat yksityismetsät Kouvolan, Kotkan, Iitin, Pyhtään ja osittain myös Loviisan alueella. Fuusion yksi tavoite oli saada metsänomistajille monipuolisempia palveluita. Toinen tavoite oli palveluiden kehittäminen. Yhdistyksessä uskotaan, että mitä suurempi yhdistys on, sitä paremmin se kykenee turvaamaan metsänomistajien edut puukaupassa ja muissakin metsänomistajien edunvalvontatehtävissä. (Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson esittely 2011.)

Yhdistyksellä on kuusi aluetoimistoa. Kaikki nämä toimistot olivat olemassa jo ennen fuusiota, eli yhtään toimistoa ei lakkautettu. Päätoimisto sijaitsee Elimäellä. Toimintaa vetää toiminnanjohtaja, ja toimihenkilöitä yhdistyksen palkkalistoilla on 20. Määrä pitää sisällään metsäneuvojat, korjuuesimiehet sekä toimistotyöntekijät. Kaikkiaan yhdistys työllistää noin 60 toimihenkilöä, metsuria ja yrittäjää. Mhy Kymenlaakson alueella on yksityismetsää 174 600 ha. Metsänomistajia on 6 510 kappaletta. (Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson esittely 2011.)

2.2 Hallinto ja strategia

Yhdistykselle on valittu vuonna 2008 nelivuotiskaudeksi 2009 - 2012 valtuusto, jossa on 39 jäsentä. Se on metsänhoitoyhdistyksen korkein päättävä elin. Valtuuston paikat jakaantuvat niin, että jäsenistä 17 tulee Kymijoen, 13 Pohjois-Kymen ja 9 Valkealan alueelta. Valtuusto on valinnut yhdistykselle yhdeksänhenkisen hallituksen, joka vastaa käytännön toiminnasta. Hallituksen jäsenistä 4 on Kymijoen, 3 Pohjois-Kymen ja 2 Valkealan alueelta. (Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson hallinto 2011.)

Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakso on asettanut päätehtäväkseen hallituskaudelle 2009- 2012 metsänomistajan auttamisen, jotta hän voi saada mahdollisimman monipuolisen ja taloudellisesti kestävä hyödyn metsistään. Strategisia päämääriä ja avaintavoitteita on asetettu neljä. Ensimmäinen on yhdistyksen yhtenäisyyden lisääminen. Tarkoitus on yhtenäistää asiakaspalvelua, toimintatapoja, tehtävänkuvia ja vastuita. Toisena kohtana on yhdistyksen ja toimihenkilöiden osaamisen kehittäminen. Tavoitteena on nostaa kaikkien perusosaaminen samalle tasolle, hyödyntää erikoisosaamista tehokkaammin ja parantaa asiakaspalvelua ja myyntitoimintaa. Kolmas kohta on kilpailuaseman varmistaminen seuraamalla jäsenyytyväisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä. Kilpailuasemaa vahvistetaan puumarkkinoilla sekä metsänhoitotöissä ja yhdistyksen tunnettuutta pyritään lisäämään. Neljäs kohta on laadukkaitten ja riittävien resurssien turvaaminen. Tähän pyritään lisäämällä mhy:n vetovoimaisuutta työnantajana, mitoittamalla työt, työvoima ja toimitilat oikein huomioiden talous ja panostamalla motiivoivaan ja tuloksekkaaseen johtamiseen. (Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson strategia 2011.)

2.3 Toiminta ja palvelut

Mhy Kymenlaakson palveluvalikoimaan kuuluvat kaikki perinteiset metsänhoitotyöt taimikonviljelystä taimikonhoitoon ja lannoitukseen. Myös puukauppa kuuluu vahvasti palveluvalikoimaan sisältäen tarvittaessa kaiken puunmyynnin suunnittelusta korjuun valvontaan. Uudempia palveluita ovat metsäsuunnittelu nettisuunnitelmiseen ja omaisuudenhoidopalvelut. Omaisuudenhoidopalveluihin kuuluvat muun muassa kiinteistöväilytys, maatilakokonaisuuksien ja rantatonttien arviointi, jako-, kauppa-, ja lahjakirjojen laadinta sekä muut kiinteistön omistamiseen liittyvät oikeustoimet. Yhdistyksen tarkoituksena on olla täyden palvelun yhdistys, jossa metsänomistaja saa halutessaan kaikki palvelut saman katon alta. Yhdistyksen liikevaihto on noin 4,3 milj. euroa. (Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson toiminta 2011)

2.4 Organisaatiomuutos ja uudistettu tehtäväjako

Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson uudistettu organisaatiomalli on astunut voimaan 1.11.2010. Kustannusten noususta johtunut yhdistyksen liiketoiminnan muuttunut ohjeistus toi muutostarpeen myös toimintaan. Tästä lähti käyntiin organisaatiomuutos, joka on toteutettu vuonna 2010 ja jonka seurauksia nyt vuonna 2011 selvitetään toimihenkilöiden näkökulmasta.

Organisaatiomuutosta valmisteltiin huhtikuun alussa vuonna 2010 toimihenkilökoulutuksessa, jossa olivat mukana kaikki toimihenkilöt, toiminnanjohtaja, hallituksen puheenjohtaja sekä varapuheenjohtaja. Koulutuksessa käytiin alustavasti läpi, mitä oli kaavailtu muutettavan ja toimihenkilöt saivat käyttää puheenvuoroja. Seuraavaksi huhtikuun loppupuolella kokoontui organisaatiotyöryhmä, johon kuului toiminnanjohtaja, kenttäpäällikkö, toimistopäällikkö ja neljä neuvojaa. Silloin sovittiin aikatauluksesta, organisaatiomuutoksen tavoitteista ja uusista tehtävänkuvista. Hallitus antoi päätöksen kesäkuussa, ja uudet prosessit ja tehtävänkuvat esiteltiin koko henkilökunnalle elokuussa. Uusi organisaatio astui siis voimaan 1.11.2010. (Ursin 2011 c.)

Koska palvelut ovat kehittyneet perinteisistä ja totutuista hyvin monipuolisiksi, näin ollen myös metsäneuvojien ammattitaidon ylläpitäminen kaikilla osa-alueilla on käynyt hyvin haastavaksi. Siksi metsänhoitoyhdistyksen organisaatiota on uudistettu niin, että sellaiset tehtävät, jotka eivät suoranaisesti ole palvelun tuottamista metsänomistajalle mutta jotka kuitenkin ovat vieneet suuren osan neuvojan työajasta, on siirretty korjuuesimiesten vastuulle. Näin metsäneuvojille jää enemmän aikaa palvella metsänomistajia. Aiempi tehtävänkuvassa, jossa kaikki tekivät kaikkea, vaati neuvojlta paljon erikoisosaamista ja teki tehtävänkuvasta hyvin monimuotoisen ja pirstaleisen. Metsänhoitotöiden ja puunkorjuupalveluiden toteutuksesta vastaavat uudistetun organisaation myötä kolme korjuuesimiestä. Neuvojat sopivat asiat metsänomistajan kanssa ja korjuuesimies huolehtii työmaan toteutuksesta. Metsänomistajan suuntaan yhteyshenkilö on siis koko ajan neuvoja. Koneurakoitsijat ja metsurit ovat uudessa organisaatiomallissa korjuuesimiesten työnjohdon alaisuudessa. Metsäneuvojien aluejakoa on myös tässä yhteydessä tarkistettu. Neuvojen lukumäärä on vähentynyt kolmeentoista. Toimihenkilöiden selkiytyneillä toimenkuvilla pyritään tehostamaan ajankäyttöä ja sitä kautta saamaan lisää aikaa metsänomistajien palveluun. (Ursin 2010 a.)

2.5 Vanhan organisaatiomallin ongelmia

Vanhassa organisaatiomallissa ja työnjaossa oli havaittu ongelmia. Mhyy koettiin jollain tapaa ”sekatavarakaupaksi”. Koska neuvojen oli hallittava kaikki toiminnot, heille ei jäänyt riittävästi aikaa palvella metsänomistajia ja rutiinitehtävät ottivat liian suuren osan työajasta. Vielä syvemmälle vietyinä ongelmia ilmeni ristiriitaisessa työtilanteessa. Esimerkiksi nuoren metsän hoitotöitä tiedettiin olevan rästissä, vaikka samalla kohteista oli pulaa, metsureiden työllistäminen talviaikaan koettiin hankalaksi, taksat

eivät olleet yhteismitallisia alueittain, toiminta ei tuntunut kustannuksiltaan tehokkaalta ja henkilöstön kannalta epäselvät toimialuerajat toivat liikaa edestakaisin kulkemista ja näin ollen työpäivälle pituutta. Myöskään korjuukaluston turhat siirtelyt paikasta toiseen eivät tuntuneet mielekkäiltä. (Ursin 2010 b.)

2.6 Uuden organisaation mahdollisuudet ja riskit

Organisaatiomuutosta suunniteltaessa mahdollisuuksina nähtiin selvemmat ja tiiviimmät toimenkuvat metsäneuvojille ja korjuuesimiehille. Toimenkuvien selkeys vapauttaisi resursseja myyntityöhön. Myös yhtenäistyvät toimintatavat nähtiin etuna, koska niiden myötä tietenkin toiminta selkeytyy ja kenties jossain määrin helpottuu. Näin ajateltiin saatavan parempaan käyttöön myös toimihenkilöiden eri osaamisalueet, koska heillä on erilaisia vahvuuksia ja erikoisosaamista. Liiketaloudellisesti ajateltiin, että muutosten jälkeen myyntiin ja puukauppaan vastaaminen onnistuisi paremmin ympärivuotisesti. Tietenkin muutoksilla haettiin myös lisää tehokkuutta ja kustannussäästöjä ja kunkin työntekijän syvemmän asiantuntijuuden esiin pääsemistä kun toimenkuvat on selkeytetty. (Ursin 2010 b.)

Riskeinä pidettiin tiedonkulkua. Kuinka uusi hankkeiden yhtenäinen kirjaustapa ja tiedon siirtäminen ”omasta päästä” tekstiksi kaikkien saataville onnistuisi? Uusi toimintamalli vaati myös lisää luottamusta eri toimijoiden välillä. Riskinä pidettiin sitä, onnistuisiko luottamuksen lisääminen tai lisääntyminen. Tuntematon asia oli myös se, minkälaiset valmiudet ja ammattitaito itsenäisempään työskentelyyn yrittäjillä ja metsureilla oli. Huomioon otettiin myös, että uudistetut tehtävänjaot saattoivat aiheuttaa niin sanottua luopumisen tuskaa joillekin osapuolille. (Ursin 2010 b.)

2.7 Uusi työnjako neuvojien ja korjuuesimiesten välillä

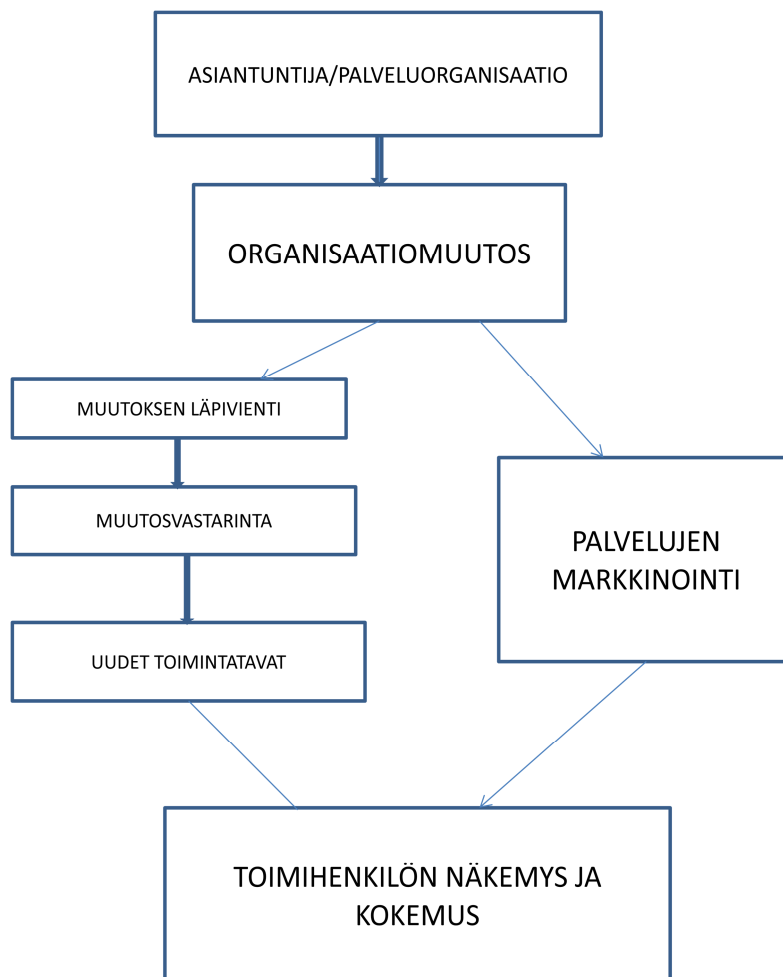
Uudistetussa työnjaossa neuvojat vastaavat työmaiden eli hankkeiden laadinnasta, sopimuksista ja asiantuntijapalveluista. Toimenkuva pitää sisällään metsänomistajien neuvonnan, puunmyyntisuunnitelmat eli leimikon teot, erilaiset puukaupan toimeksiannot, puukaupan kilpailuttamisen ja pystykauppojen korjuun valvonnan, metsänhoitotöiden suunnittelun ja markkinoinnin, metsäarviot ja erilaiset sopimukset. (Ursin 2010 b.)

Korjuuesimiehet vastaavat metsänhoitoyhdistyksen töiden toteutuksen organisoinnista. Heidän vastuualueelleen kuuluvat siis metsänhoitotöiden konkreettinen järjestäminen maanmuokkauksista taimikonhoitoon ja puunkorjuupalvelut. (Ursin 2010 b.)

3 TUTKIMUKSEN KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUKSEN ASETTELU

3.1 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

Viitekehyksessä kuvataan (kuva 1.) mitä asioita tutkimuksessa pyritään selvittämään. Tutkittavassa asiantuntija -palveluorganisaatiossa on toteutettu organisaatiomuutos, jonka tarkoituksena on selventää toimihenkilöiden toimenkuvia ja parantaa yhteistyön sujuvuutta. Tätä myöten myös asiakkaan saamaa palvelua haluttiin selkeyttää ja lisätä asiakkaalle suunnattua aktiivista myyntityötä.



Kuva 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten toimihenkilöt ovat kokeneet muutokset. Ovatko asetetut tavoitteet täyttyneet, ja ovatko kaikki ylipäätään selvillä mitä muutos heille merkitsee käytännössä. Selvityksen alla on myös, minkälaisia kehittämisen kohtia vielä on.

Tutkimusta ja tutkimusosaa tukee teoriaosuus, jossa käydään läpi organisaatiomuutosta yleensä, mahdollista muutosvastarintaa ja siihen suhtautumista sekä palvelujen myynnin ja markkinoinnin teoriaa.

3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen pääongelma on, miten toimihenkilöt ovat kokeneet organisaatiomuutoksen. Miten se on vaikuttanut oman työn hoitamiseen ja työn sisältöön? Miten organisaatiomuutos vietiin läpi ja tiedotettiin siitä tarpeeksi ja riittävän ajoissa?

Organisaatiomuutos toi muutoksia metsäneuvojien ja korjuuesimiesten toimenkuviin. Tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka he kokevat pystyvänsä vastaamaan uusiin markkinoinnillisiin vivahteisiin työssään.

Lisäksi halutaan selvittää, saavatko kaikki työntekijät sanottua mielipiteensä ääneen ja tulevatko he kuulluiksi. Ovatko nykyisin käytössä olevat keinot hyviä vai kaipaavatko he jotakin uutta väylää mielipiteensä ilmaisuun? Viihdytäänkö työssä ja ovatko toimenkuva sekä odotukset kaikille selvät? Saako henkilöstö riittävästi koulutusta uusiin tehtäviin sekä jo olemassa olevan ammattitaidon päivitykseen?

4 ORGANISAATIOMUUTOS

4.1 Organisaatiomuutos käsitteenä

Organisaatiomuutoksia on monenlaisia. Ne voivat olla isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita. Ne voivat kohdistua erilaisiin asioihin, kuten organisaation rakenteisiin, koko organisaation muuttamiseen paikkakunnalta toiselle, uusien palvelutuotteiden kehittämiseen tai vaikkapa asiakaspalvelun uudistamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Muutokset nähdään monin eri tavoin ja niihin suhtaudutaan myös hyvin eri tavoin. Muutoksen suhteellisuus tarkoittaa sitä, että jollekulle jokin asia tuntuu muutoksena

hyvin pieneltä jutulta, kun taas jollekulle toiselle samainen asia on suorastaan maata mullistava, joka aiheuttaa jopa pelonsekaisia tunteita tai toisaalta herättää innostusta. Tiedetään myös, että jotkut ihmiset haluavat karttaa ja välttää muutosta viimeiseen asti. Tällaisen ihmisen mielessä muutos ja tuntematon tarkoittavat samaa, negatiivissävytteistä asiaa. Jotkut ihmiset taas suorastaan hakeutuvat muutostilanteisiin eivätkä edes ymmärrä tai halua kokea pelkoa muutoksen edessä. Tällainen ihminen ajattelee muutoksen ja mahdollisuuden tarkoittavan samaa, positiivissävytteistä asiaa. (Juuti & Virtanen 2009, 14.)

Muutostarve voi olla suuri, vaikka valtaosa henkilöstöstä olisikin tyytyväinen nykytilaan. Muutostarve syntyy silloin, kun organisaation nykytila ja toimintatavat eivät johda sitä haluttuun suuntaan. Edellytyksenä muutostarpeen määrittämiselle on selvä visio siitä, millainen organisaatio haluaa olla jatkossa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33.)

4.2 Työhyvinvointi muutostilanteessa

Työhyvinvointi tulee ottaa ehdottomasti huomioon muutosten myllertäessä. Koska nykyään elämme jatkuvien muutosten keskellä, muutosten herättämistä tunteista pitää antaa mahdollisuus puhua eikä puhumisen tarvetta pidä myöskään tuomita tai pitää huonona. Muutoksia kohtaavassa työyhteisössä pitäisi olla tilaa sekä ajattelulle että tunteille. Mikäli työyhteisön muutokset tapahtuvat toistuvasti väkisin ja pakottamalla, työntekijät eivät koe minkäänlaista hallinnan tunnetta työssään. Samalla he saattavat alkaa suhtautua kielteisesti tai konemaisesti työhönsä. Pahimmillaan tästä voi seurata stressi tai jopa loppuun palaminen. Ihmisille pitää sallia tunteidensa hyväksyminen myös muutoksen keskellä. Työyhteisössä tämä merkitsee sitä, että ilmapiiriin on oltava suopea kaikenlaisten tunteiden ilmaisuun, niin negatiivisten kuin positiivistenkin. (Juuti & Virtanen 2009, 137.)

Tunteiden työstäminen ei tapahdu hetkessä ja automaattisesti. Se ottaa oman aikansa. Siksi olisi erittäin tärkeää antaa tilaa ja keinoja tunteiden läpikäymiselle ja purkamiselle muutostilanteissa. Tämä on etu sekä koko organisaation että yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Tunteiden työstäminen avaa uusia näkemyksiä omaan itseen ja omaan työskentelytapoihin. Entistä luovempi tapa työskennellä taas näkyy työtehtävien suorituksessa ja sitä myöten koko organisaation tuloksessa. (Juuti & Virtanen 2009, 137-138.)

Johtamis- ja työtavat saavat usein muutostilanteissa täysin uusia vivahteita. Muutostilanne korostaa erilaisia toimintamalleja eri toimijoiden välillä. Muutostilanteessa onkin siksi hyvä tutkia organisaation ja sen eri jäsenten todellista luontoa. (Mattila 2007, 18.)

4.3 Mahdolliset ongelmat muutoksen toteutuksessa

Lähdettäessä toteuttamaan muutosta, voidaan törmätä moniin ongelmiin. Ne on saatava ratkaistua, ennen kuin muutos voidaan onnistuneesti toteuttaa. Tyypillisimpiä ongelmia ovat muun muassa muutosvastarinta, ajan ja resurssien puute, johtamisongelmat, puutteellinen suunnittelu sekä viestintäongelmat. Muutosten suunnitteleminen ja onnistuminen eivät ole helppoja asioita käsitellä. On paljon helpompaa laatia hyvä strategia kuin toteuttaa se käytännössä. (Lanning ym. 1999, 12.)

Työelämässä hyvät ideat saattavat usein jäädä lupausten tasolle. Muutostilanteessa pitäisi muistaa luoda mahdollisimman hyvät puitteet sille, että suunniteltu muutos eteni mahdollisimman hyvin. Pitäisi myös muistaa, että kun kaikkien on hallittava aina vain kasvavia tietomääriä, myös osaaminen kasvaa laaja-alaisemmaksi. Johdon on huolehdittava siitä, että asiat käsitellään, kuten he ovat suunnitelleet. Viestinnällä on tässä suuri merkitys. Tunteitakaan ei pidä vähätellä. On myös muistettava, että mikäli esimerkiksi palaverissa lausutaan ääneen uusi tavoite ja toimintamalli, se ei suinkaan tarkoita sitä, että kaikki sitä heti palaverin jälkeen alkavat noudattaa. Muutoksen säistäminen vaatii aikaa. (Nivaro 2005, 26-27.)

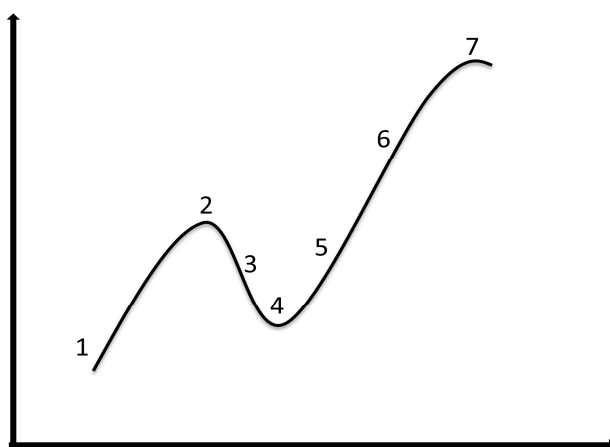
Mahdolliset ongelmat viestinnässä voivat johtua myös siitä, että taustalla on viestien täydellisyyden tavoittelu. Muutoksista pyritään kertomaan vasta siinä vaiheessa, kun ratkaisut on jo tehty ja saatu käsitys uudesta kokonaiskuvasta. Näin menettelemällä voidaan aiheuttaa paljon hallaa, vaikka pyrkimys onkin hyvä. Esimerkiksi huhut kiertävät nopeasti ja jos ne saavuttavat työntekijät ensin, on asetelma jo valmiiksi väärä. Viestiä ei myöskään pitäisi kasvattaa liian suureksi. Ei voi vaatia, että kuulija sulattaa yhdellä kertaa valtavan tietopakettin, vaan tästäkin syystä olisi parempi hoitaa tiedotusta pienin askelin jatkuvasti. Jo annettuja viestejä voi kyllä korjata ilman luottamuksen menettämistä, mikäli ilmapiiri ja tiedotus on muuten avointa ja rehellistä. (Mattila 2007, 188.)

Koska viestiminen visiosta tuntuu usein vaikealta, se kääntyy helposti yhdensuuntaiseksi tiedonvälitykseksi, jolloin hyödyllinenkin palaute jää kuulematta ja työntekijän mitättömyyden tunne kasvaa. Menestyksellä johdetuissa muutoksissa näin ei pääse käymään, koska viestintä nähdään aina kaksisuuntaisena prosessina. (Kotter 1996, 84.)

Muutoksissa onnistuminen on myös mahdollista, kaikesta huolimatta. On muistettava, että organisaatiomuutos on aina ainutlaatuinen. Sen läpivieminen vaatii aina ponnisteluja. Perusehtona onnistumiselle on, että muutokselle on selvät ja todelliset perusteet. Viestintä ja ihmisten tunteiden kunnioittaminen ovat avainasemassa. Onnistuneessa muutoksessa esimiehet luovat turvallisuudentunnetta ilmapiiriin. Työntekijöillä on hyvä säilyä tunne vaikuttamisen mahdollisuudesta. Aikaa on annettava niin uuden oppimiselle kuin henkilökunnan jaksamiselle ja palautumiselle. (Aro 2002, 99-100.)

4.4 Muutoksen henkinen prosessointi

Ihmisen mieliala vaihtelee huomattavasti muutosprosessin aikana. Organisaatiomuutos pitää aina nähdä tietynlaisena ”sulatusprosessina”, joka koskettaa henkisesti jokaista työntekijää sekä yksilönä että osana yhteisöä. Se ottaa oman aikansa ja mielialat vaihtelevat ääri-laidasta toiseen. Jokainen yksilö käsittelee ympäristössään tapahtuvat asiat omalla tavallaan, mutta silti niissä voidaan nähdä tiettyjä samankaltaisuuksia. (Valtee 2002, 33.)



1. Toimintakyvyttömyys, pysähtyminen
2. Muutoksen ja muutostarpeen vähättely
3. Todellisuuden herääminen, masennus
4. Realiteettien hyväksyminen, vanhasta luopuminen
5. Uuden testaaminen
6. Ymmärryksen ja merkityksen löytäminen
7. Muutoksen sisäistäminen, uusi tasapaino

Kuva 2. Muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheet (Valtee 2002, 33.)

Muutosprosessin alussa työntekijät ovat hämillään, toiminta voi pysähtyä ja ihmisille voi tulla jonkinlainen voimattomuuden tunne. Seuraavassa vaiheessa muutosta ja muutostarvetta voidaan vähätellä, asiaan ei uskota ja sen ajatellaan olevan pelkkää käytäväpuhetta. Kolmannessa vaiheessa työntekijät huomaavat, että tämä onkin totta. Yleisesti uskotaan, että jostakin tärkeästä joudutaan luopumaan eikä mitään hyvää saada tilalle. Tätä masennusvaihetta seuraa realiteettien hyväksyminen ja luopuminen vanhasta. Mielialat alkavat nousta ja pikkuhiljaa ymmärretään muutoksen merkitys. Loppujen lopuksi työntekijät sisäistävät muutokset ja huomaavat, että ne tulivat tarpeeseen. On muistettava, että mielialat eivät aina etene näin suoraviivaisesti, vaan jokin kohta voi viedä enemmän aikaa tai joudutaan ottamaan jopa askelia taaksepäin. (Valtee 2002, 33- 35.) Näitä mielialojen liikkeitä esitetään kuvassa kaksi.

Johtajat saattavat toivoa, että muutosprosessi sulatetaan ja hyväksytään nopeasti. Tämä on kuitenkin aika mahdotonta eli ihmisille on annettava aikaa totutella muutoksen mahdollisuuksiin. Edellä esitelty malli eri käsittelyvaiheista voi toimia hyvänä esimerkkinä johtajille, jotta he osaisivat varautua tiettyihin reaktioihin ja toimia niiden mukaisesti. Esimerkiksi kieltämisen vaiheessa tiedottamisen merkitys korostuu, organisaatiomuutos on osattava perustella riittävän selkeästi ja hyvin. Johtajien on pyrittävä tarjoamaan selkeyttä ja realismia alkuhämmennyksen vallitessa. Lisäksi alkuvaiheen turhia pelkoja ja uhkakuvia on pyrittävä hälventämään. Muutoksen konkreettiseen toteuttamiseen voidaan ryhtyä vasta sitten, kun työntekijät ovat kohdanneet ja purekselleet ne. Olisi hyvä sisäistää vanhasta luopumisen pakko ennen uuden askeleen ottamista. (Valtee 2002, 34.)

4.5 Muutosvastarinta

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti, mutta siitä huolimatta niitä vastustetaan ja vieroksuutaan. Vaikka muutosvastarintaan suhtaudutaan hyvinkin negatiivisesti, on kyseessä kuitenkin terve varovaisuus tuntemattoman edessä. Muutosvastarinta ilmenee useissa eri muodoissa. Toisilla esiintyy passiivista laiskuutta, toisilla aktiivisia ja äänekkäitä mielenilmaisuja. Tyypillisimpiä muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat muun muassa haluttomuus osallistua koulutustilaisuuksiin sekä pessimististen mielipiteiden ja arvioiden ilmaiseminen. Vastarintaa voi ilmentyä kaikilla organisaation tasoilla, ei pelkästään työntekijöiden keskuudessa. (Lanning ym. 1999, 137.) Mattilan (2007, 20) mukaan muutosvastarintaa käytetään eräänlaisena lyömäaseena, jolla saadaan ruohon-

juuritaso syyllistettyä, mikäli kehitystoimenpiteet ja suunnitelmat epäonnistuvat.

Usein ongelmat johtuvat kuitenkin siitä, että työntekijätasolla päästään muodostamaan käsitystä muutoksesta ja sulattelemaan sitä vasta siinä vaiheessa, kun kaikki muut tasot ovat sen jo sisäistäneet ja puhkuvat intoa päästä toimimaan.

Ongelmia ei kannata lähteä ratkomaan hyökkäämällä vaan miettimällä tarkemmin vastustuksen syitä, jotka usein ovat hyvin inhimillisiä ja yksinkertaisia. Näin ollen niitä voidaan myös välttää suhteellisen helpoilla ja nopeilla toimenpiteillä. Syyt voivat olla niinkin käytännönläheisiä, kuin että ei haluta opetella uuden tietojärjestelmän käyttöä tai ollaan huolissaan omasta työpaikasta. Syynä voi olla myös laiskuus tai pelko siitä, ettei kykene oppimaan uutta riittävän nopeasti. Jotkut saattavat kokea muutoksen tarpeettomaksi tai omaa roolia muutoksessa ei ymmärretä. Hyvin usein muutosvastarinta johtuu tulevaisuuden pelosta. Kun ei tiedetä täysin muutoksen vaikutuksia, se herättää luonnollisesti pelkoa. Näin ollen tiedotus on hyvin tärkeää jo heti projektin alkuvaiheesta lähtien. Muutoksen tarve olisi hyvä ymmärtää sekä yritys- että yksilötasolla. Jos nykytilaan ollaan tyytyväisiä, toimintatapoja on vaikea lähteä muuttamaan. Tärkeintä olisikin löytää yhteinen näkemys siitä, mitä kehittäminen ja muuttaminen merkitsee sekä yksilö- että organisaatiotasolla. (Lanning ym. 1999, 138.)

Muutoksen hyväksyminen ei kuitenkaan aina ole välttämättä organisaation etu. Niillä, jotka voimakkaimmin vastustavat muutosta, voi olla organisaatiolle tärkeitä näkemyksiä. Nämä mielipiteet on syytä ottaa vakavasti. Muutoksen edetessä usein kannattajien ja vastustajien rajalinjat muuttuvat. Yleisimpiä muutosvastarinnan, tai neutraalimmin sanottuna muutoskielteisyyden syitä ovat turvallisuudentunteen menettämisen uhka: ei ymmärretä tai epäillä muutoksen perusteita ja järkevyyttä ja pelko saavutettujen etujen menettämisestä. Jonkin verran esiintyy myös silkkää asenteellista haluttomuutta sekä pelkoa muutoksen tuomasta työtaakasta. (Valtee 2002, 24 -25.) Myös Pekka Mattila (2007, 11) on sitä mieltä, että olisi hienoa, jos vastarinnassa nähtäisiin myös sen myönteiset mahdollisuudet. Oikein käytettyinä ja tulkittuina ne parhaimmillaan vahvistavat jo meneillään olevaa uudistusta ja antavat suuntaviivoja kenties jo kehittämisen seuraaville askeleille.

On tehty tutkimuksia, joiden mukaan sellaiset työntekijät, jotka uskovat omiin mahdollisuuksiinsa, suhtautuvat muutoksiin innokkaimmin. Tällaiset työntekijät ottavat

helpommin etäisyyttä entiseen asemaansa. Jos taas kyseinen usko puuttuu, annetaan helpommin valtaa protestimielialalle. (Mattila 2007, 92.)

5 PALVELUJEN MARKKINOINTI

5.1 Markkinoinnin käsite palvelujen näkökulmasta

Markkinointi on perinteisen ajattelutavan mukaan yksi valmistavan yrityksen neljästä päätoiminnosta. Nämä neljä ovat siis tuotanto, taloushallinto, logistiikka ja markkinointi. Palveluyrityksessä markkinoinnin erottaminen omaksi yksikökseen muista toiminnoista ei ole yhtä yksinkertaista. Jokainen työntekijä yrityksessä on tavallaan myyjä ja omalla toiminnallaan ja käytöksellään hän markkinoi ja luo yrityksen imagoa. Palveluyrityksen koko henkilöstön pitäisi hyvin laajasti sisäistää myyjä- ja markkinointikäsitteet ja siitä pitäisi luoda ajattelutapa, joka hallitsee kaikkia yrityksen toimintoja. (Uskali 1995, 8.)

Markkinointia on perinteisesti ajateltu yleensä suurten ja tavaraa tuottavien yritysten näkökulmasta. Tämä ajattelutapa näkyy markkinoinnin käsitteissä ja myös käytännön toimenpiteissä. Vaikka jo pitkään on puhuttu ja kirjoitettu teollisesta markkinoinnista ja palvelujen markkinoinnista erillään, julkisuudessa tuntuvat tulevan esiin kulutustavaroiden markkinoinnille ominaiset piirteet. Palveluiden markkinoinnin teoria ja käsitteet ovat kuitenkin koko ajan kehittyneet. Tätä näkökulmaa on kuitenkin edelleen hallinnut niin kutsuttu palveluteollisuuden, esimerkiksi hotellien ja siivousliikkeiden markkinointi. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ja sen erityispiirteiden huomiointi on jäänyt hyvin vähälle. (Sipilä 1992, 17.)

Grönroosin (2009, 76) mukaan palvelu ilmiönä on markkinoinnin kannalta aika kiehurainen. Lähes mistä tahansa tuotteesta saa myös tehtyä palvelun. Se edellyttää vain sitä, että myyjä mukailee ratkaisussaan hyvin pitkälti asiakkaan toiveita. Palveluiksi voidaan laskea myös niin sanotut näkymättömät palvelut, joita ovat esimerkiksi laskutus ja valitusten käsittely. Palveluilla on Grönroosin (2009, 79) näkemyksen mukaan kolme tunnistusta helpottavaa yleisluontoista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.

3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

Palvelut voidaan määritellä myös sellaisiksi, joita ”voi ostaa ja myydä, mutta ei voi pudottaa varpailleen”. Toiseksi määritelmäksi on esitetty ”tavarat kulutetaan, palvelut koetaan”. Suurin ero palvelun ja kulutustavaran välillä on se, että palvelu on aineeton. Asiantuntijapalvelut ovat kaikkein vaikeimmin määriteltäviä ja aineettomimpia palveluja. Niitä voidaan sanoa työsuorituksiksi, joista jää enemmän tai vähemmän kouriintuntuva lopputulos. Asiantuntijaa käytetään yleensä jonkin jo olemassa olevan tai tulevaisuuden ongelman ratkaisemiseen. (Sipilä 1992, 17.)

Myyntiä ja markkinointia ei pidä ajatella erillisinä asioina. Ne jakavat saman tontin, kumpikin omilla puolillaan. Nykyään ajatellaan, että myynti, markkinointi, palvelu ja liiketoiminta tähtäävät samaan päämäärään. Se on jokaisen yrityksen toiminnan kannalta tärkeä päämäärä eli hyvien asiakassuhteiden luominen ja niiden ylläpitäminen. (Huippupalvelua asiakkaille 2006, 85.)

5.2 Palveluorganisaatiot

Kaikkia asiantuntijaorganisaatioita voidaan kutsua palveluorganisaatioiksi. Tämä ei kuitenkaan päde toisinpäin, eli kaikkia palveluorganisaatioita ei voi kutsua asiantuntijaorganisaatioiksi. Asiantuntijaorganisaatioitakin on monia erilaisia. On olemassa hyvin pieniä asiantuntija- ja ammatinharjoittajaorganisaatioita, esimerkiksi muutaman hengen asianajotoimistoja. Toisaalta on myös olemassa esimerkiksi suuria keskussairaloita, joissa työskentelee paljon koulutettuja asiantuntijoita eri aloilta, mutta koska siellä annetaan myös paljon rutiininomaista palvelua, ne muistuttavat myös tavantomaisia palveluorganisaatioita. (Sipilä 1992, 13.)

Asiantuntijayritykset ovat henkilökeskeisiä yrityksiä, jotka tekevät kauppaa tiedolla, taidolla ja tunteillakin. Asiantuntija- ja ammattilaisorganisaatioiden markkinoinnissa on paljon samaa, mutta on niissä myös paljon eroja. Eroja syntyy muun muassa siitä, kuinka kouriintuntuva työ on, onko kyse ongelmien poistosta vai mahdollisuuksien hyödyntämisestä tai kuinka luottamuksellista tai salaista työ on. (Sipilä 1992, 15.)

Palveluyrityksen suurimpana toiminnan haasteena on asiakasvirran tasainen riittävyys. Palvelua kun ei voi tuottaa valmiiksi varaston hyllylle odottelemaan ostajaa, eivätkä

asiakkaat voi välttämättä jäädä jonottamaan palvelua pitkäksi aikaa, vaan usein haluttu palvelu tarvitaan niin pian kuin mahdollista. Palvelualoilla on siis hyvin haastavaa vastata eri sesonkien tarpeisiin. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 107.) Asiantuntijayritysten on myös hyvin vaikea löytää kysynnän ja tarjonnan tasapainoa. Tilannetta voidaan verrata tasapainoiluun kiikkulaudalla: on joko liian paljon töitä ja uusia kontakteja eikä oikein tiedetä, miten niistä selvitään ja kuinka kaikkien tarpeisiin ehditään vastaamaan, tai sitten töitä ja kontakteja on liian vähän eikä tiedetä, miten voitaisiin aktiivisesti itse hankkia lisää uusia töitä. (Sipilä 1992, 25.)

Monet kuluttajapalveluyritykset käyttävät hyödykseen perinteisiä markkinointiviestintän keinoja. Kun halutaan luoda kuva asiantuntijayrityksestä, viestintä pyritään hoitamaan mahdollisimman koruttomassa ja asiallisessa muodossa. Kyse on lähinnä tiedon neutraalista levittämisestä ilman kaupallisia konsteja. Asiantuntevat suosittelijat ovat varsin luottamusta herättäviä ja luovat kuvaa todellisesta asiantuntijuudesta. Heidän kauttaan viesti saa osakseen tarvitsemansa arvostuksen. Ulkoinen viestintä on enemminkin vuorovaikutusta ja kommunikointia yksittäisten henkilöiden kanssa. Suurten ihmisjoukkojen perään ei edes haluta lähteä kampanjoimaan, kuten usein kulustavarapuolen markkinoinnissa tehdään. Asiantuntijapalveluissa on rajoitettu palveluun osallistujien määrää, eikä yksittäisessä palveluprosessissa ole mukana kuin muutama vastuullinen ja sitoutunut henkilö. (Korkeamäki ym. 2002, 107-108.)

Palvelu- ja asiantuntijayrityksessä henkilökunta on hyvin keskeisessä asemassa. Muun muassa henkilöstön osaaminen, motivaatio ja oman työn arvostus ovat puoleensa vetäviä tekijöitä, joista syntyy varsin pätevä ja asiakkaita houkutteleva yritysmiljö. Henkilöstön tulisi nähdä oma roolinsa työssään siten, että he ovat liittoutuneet asiakkaiden kanssa ja toimivat näiden parhaaksi samalla kuitenkin unohtamatta oman yrityksen tavoitteita ja pyrkimyksiä. Henkilökunnalla voidaan ajatella olevan aina vastuu asiakkaista kaikissa toiminnoissaan riippumatta siitä, mikä varsinainen työtehtävä on. Mitä enemmän asiantuntijuutta yritys haluaa korostaa, sitä suuremmaksi ja henkilökohtaisemmaksi yksittäisten työntekijöiden vastuut asiakkaista kasvavat. Täysi vastuu käsittää koko ketjun asiakassuhteiden luomisesta ja niiden kehittämisestä loppuunsaattamiseen asti. (Korkeamäki ym. 2002, 109.)

Palvelualalla toimiva yritys mielletään usein automaattisesti palveluyritykseksi. Samaa nimitystä voidaan kuitenkin käyttää kaikista yrityksistä, jotka haluavat valita markkinointistrategiakseen suhdemarkkinoinnin. Yleensä asiakkaat eivät etsi pelkääseen tuotteita tai palveluja, vaan he haluavat mahdollisimman kattavan valikoiman saman katon alta. Asiakkaat arvostavat perinteisesti sitä, että saavat palvelunsa haluaansa aikaan, ja että sovitut asiat pitävät. (Grönroos 2009, 55.)

Palveluorganisaatiota ei pitäisi rakentaa koskaan liian byrokraattiseen muotoon turhine organisaatiotasoinen. Jotta työntekijät voivat ajatella asiakkaan kannalta asioita, heidän tulee ymmärtää ja hyväksyä kokonaisvaltaisesti se, että vastuu asiakkaista on heillä kaikessa, mitä he tekevät. Työntekijät, jotka työskentelevät läheisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa, antavat eniten ja näkyvimmin arvoa asiakkaan saamiin palveluihin. (Grönroos 2009, 409-410.)

5.3 Markkinointiteoria palvelu- ja asiantuntijayrityksen näkökulmasta

Palveluyrityksiä ovat perinteisesti asiakkaiden ongelmia ratkovat ja elämää helpottavat yritykset. Palvelun tuotannon osana ovat fyysiset resurssit, jotka mahdollistavat omalta osaltaan palvelujen toteuttamisen. Fyysiset resurssit käsittävät koneet ja laitteet sekä muut aineelliset välineet. Asiantuntijayrityksiä ovat sellaiset yritykset, joita asiakas tarvitsee oman puutteellisen tietonsa takia. Joskus niiden toimintaa säätelevät tietyt lait ja luvanvaraisuudet, joita ei kaikilla kansalaisilla ole eikä niitä ole järkevää hankkia. Joillakin asiakaspalveluyrityksillä on rajoitetut, erikoistuneet markkinat. Usein asiantuntijayrityksen koko tuotantokapasiteetti koostuu työntekijöiden osaamisesta, eikä sen lisäksi juurikaan tarvita fyysisiä tuotannon välineitä. Asiantuntijayrityksessä on jokaisella työntekijällä vastuu paitsi asiakaspalvelun hoitamisesta mahdollisimman hyvin, myös uusien asiakassuhteiden luomisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta. Asiakassuhteet saattavat olla työntekijäkohtaisia. Kokonaisvaltainen markkinointi on jokaisen tehtävä. Tämän lisäksi asiantuntijayrityksen erottaa palveluyrityksestä tuotteiden räätälöintiaste. Esimerkiksi kun hotellilla on tarjolla muutamia erilaisia huonevaihtoehtoja, metsänhoitoyhdistyksen jokaisella asiakkaalla on omat metsänsä, jotka vaativat aina yksilöllisen suunnitelman ja toteutuksen. (Korkeamäki ym.103-104.)

Yrityksen henkisillä resursseilla tarkoitetaan henkilökunnan taitoja ja osaamista. Se, kuinka laajoja ja riittäviä henkiset resurssit ovat ja missä muodossa ne ilmenevät,

vaihtelee toimialasta toiseen ja yhden yrityksen sisällä liikuttaessa henkilöstöryhmästä toiseen. Osaamista voi olla useilta eri osa-alueilta. Se voi olla teknistä, sosiaalista tai vaikkapa myynnin alueelta. Yrityksen johdolla täytyy olla osaamista liikkeenjohdon alueelta, mikä käsittää taidon johtaa niin asioita kuin ihmisiäkin. Nykyään kaikilta työntekijöiltä vaaditaan yhä enenevässä määrin hyviä sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja. On myös tärkeää tietää, kuinka asiakasta palvellaan oikein ja hyvin. (Korkeamäki ym. 2002, 18.)

Palvelutuotteen markkinoinnista tekee haasteellista se, että markkinoitava tuote on aina jossain määrin asiakaskohtaisesti räätälöity. Tuotteistamisen kautta se antaa asiakkaalle mahdollisimman selvän kuvan siitä, mitä hän on hankkimassa. Nimenomaan räätälöinti ja asiakkaan mukaan toimiminen luovat kuvaa palvelusta. Jos tuotevalikoima on täysin räätälöitävissä, asiakas saattaa kokea vaikeaksi löytää ja valita laajasta tarjonnasta palvelua, jonka hän kokisi täysin omakseen. Voi myös olla, että hän ei lainkaan hahmota niitä kaikkia mahdollisuuksia, joita hänelle olisi yrityksen puolesta tarjolla. Palvelu- ja asiantuntijayrityksen on siis saatava palvelunsa konkretisoitua eli tarjottava, ehdotettava ja näytettävä asiakkaalle, mitä kaikkea se voi hänen hyväkseen tehdä. (Korkeamäki ym. 2002, 105.)

Palveluyrityksessä markkinoinnin laajuus ja sisältö ovat monimutkaisempia kuin teollisuusyrityksissä. Suurin ero verrattuna tuotteiden markkinointiin on se, että markkinoitaessa palveluita ei ole valmista tuotetta, jota voisi konkreettisesti tarjota ja esitellä. Etukäteen voidaan tuottaa ehkä vain joitakin palvelun osia ja vaikkapa valmistella palveluprosessia. (Grönroos 2009, 90-91.)

Usein palveluorganisaatioissa työskentelevien toimenkuva on jakautunut jossain määrin kahtia. Kaikki työntekijät vastaavat ensisijaisesti oman päätoimisen tehtävänsä hoitamisesta, mutta samalla heidän on sisäistettävä, että heidän työskentelynsä on eräänlainen markkinointitehtävä ja luo kuvaa yrityksestä asiakkaalle päin. Markkinointitehtäviä tekee siis jokainen, jonka tekemiset vaikuttavat asiakkaisiin, tapahtuipa vaikutus sitten välillisesti tai välittömästi. Kaikissa palveluorganisaatioissa on paljon osa-aikaisia markkinoijia. Heillä on kahdenlaisia vastuita: heidän tulee hoitaa työnsä tekninen puoli hyvin mutta myös niin, että siitä jää hyvä markkinoinnillinen vaikutus. Tällä tavoin osa-aikaisesti markkinoinnin parissa työskenteleviä työntekijöitä on usein paljon enemmän kuin varsinaisia markkinoinnin asiantuntijoita. (Grönroos 2009, 406 -

407.) Taulukossa 1 on lueteltu, mitä vaatimuksia palveluorganisaation työntekijältä yleensä vaaditaan Grönroosin mukaan.

Taulukko 1. Mitä asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation työntekijältä vaaditaan (Grönroos 2009, 445.)

Yleiset vaatimukset:	Erityisvaatimukset:
• ymmärtää kokonaissuhteen, joka yrityksellä on asiakkaidensa (tai muiden sidosryhmien) kanssa	• osaa olla vuorovaikutuksessa ja viestiä asiakkaiden (tai muiden sidosryhmien) kanssa
• ymmärtää ja hyväksyy roolinsa ja velvoitteen näiden suhteiden ylläpitämisessä	• on motivoitunut olemaan vuorovaikutuksessa ja viestimään
• on työympäristössään asiakaskeskeinen	• saa palkkiota vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, joka tukee asiakaskeskeistä käyttäytymistä ja sitä kautta menestyksellistä vuorovaikutteista markkinointia

5.4 Sisäinen markkinointi

Teoriassa sisäisellä markkinoinnilla pyritään varmistamaan, että ulkoisella markkinoinnilla luodut odotukset on mahdollista täyttää luvatus mukaisesti. Käytännössä sisäinen markkinointi tarkoittaa tiedottamista, koulutusta ja palaverien järjestämistä. Jossain määrin se tarkoittaa myös palkitsemista ja työyhteisön omien virkistystapah- tumien järjestämistä. Nämä toimet muiden muassa tähtäävät siihen, että jokainen työntekijä sisäistäisi asiakaskeskeisyyden markkinointikäsitteenä. Tämän lisäksi pyritään motivoimaan henkilökuntaa tai joissain tapauksissa viemään läpi uudenlaista yrityskulttuuriajattelua, kehittämään henkilöstön osaamista, lisäämään työpaikka- ja ammattiympäristöä sekä varmistamaan keskinäisen tiedonkulun sujuvuus. Sisäinen markkinointi voidaan ymmärtää hyvinkin laajasti. Työntekijöiden tulee sisäistää sellainen ajatusmalli, että jokainen työntekijä omalla käytöksellään sekä olemuksellaan luo yritysimagoa, joko vaikeuttaen tai edistäen markkinointiprosessin onnistumista. Myös

johdon on ensisijaisen tärkeää olla valmiina eturintamassa ottamaan osaa ja sitoutumaan yrityskulttuurin tai yritysilmastoon muutoksiin. Vain mikäli koko henkilöstö on saatu sitoutettua muutosten läpiviemiseen, siten ainoastaan on mahdollista päästä hyvään lopputulokseen. (Uskali 1995, 16-17.)

Yksi sisäisen markkinoinnin tarkoituksista ja tavoitteista on saada kaikki työntekijät työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä yleensä tarkoittaa sitä, että henkilöstölle selvitetään yrityksen liikeidea ja markkinointipolitiikka, ja henkilöstöä kannustetaan suuntautumaan hyvin asiakaslähtöiseen ajatteluun. Erityisesti palvelualan yritysten on tärkeää oppia toimimaan, kuten vuorovaikutusmarkkinoinnin periaatte neuvoo. (Knutsson & Söderlund 1992, 214.)

Pystyäkseen edustamaan hyvin omaa yritystään ja työpaikkaansa asiantuntijoiden on hallittava ammattinsa, oman yrityksen tuotteet ja palvelut sekä tunnettava yritys kokonaisuutena. Sisäisen markkinoinnin merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suuremmaksi asiantuntijaorganisaatio kasvaa. Yksi tapa hoitaa sisäistä markkinointia on yhteiset tilaisuudet. Eri henkilöstöryhmät odottavat sisäisiltä tilaisuuksilta hyvin erilaisia asioita. Yrityksen ylimmän johdon joskus epäkiitollinenkin tehtävä on huolehtia siitä, että eri henkilöstöryhmät tietäisivät enemmän toistensa toiminnasta sekä koko talon toiminnasta ja että eri henkilöstöryhmien välinen yhteistyö kehittyisi. (Sipilä 1992, 293-294.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän ero on siinä, että kvalitatiivisessa menetelmässä tutkimusaineisto on sanallista tai kuvallista, kun sitten taas kvantitatiivinen tutkimusaineisto on numerollista (Uusitalo 1995, 79.) Tätä työtä varten tehdyssä kyselyssä on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää siksi, että vastaajien ajateltiin vastaavan helpommin ja nopeammin, kun vaihtoehtoja on annettu valmiiksi. Kyselylomakkeella esiintyi monivalintakysymyksiä, vaihtoehtokysymyksiä ja kysymyksiä, joissa vastaaja ilmaisee asteikolla 1-5, mitä mieltä hän väittämästä on. Asteikon 1 tarkoittaa eri mieltä ja 5 samaa mieltä. Useaan monivalintakysymykseen on lisätty kohta ”muu, mikä?”. Näin haluttiin varmistaa, että esiin tulisi mahdollisimman

tarkasti se, mitä toimihenkilöt ajattelevat, eikä kävisi niin, että täysin sopivan vaihtoehdon puuttuessa valitaan lähinnä oikeaa oleva.

Kyselylomakkeelle tuli myös muutama avoin kysymys, jotta vastaajat saisivat mahdollisimman kattavasti kertoa omista tuntemuksistaan. Tällä menetelmällä toivottiin esiin tulevan myös asioita, joita ei ehkä ole edes osattu kysyä. Koska kysely toteutettiin sähköisessä muodossa, ei ollut vaaraa, että vastaaja paljastuu käsialansa perusteella. Toivomuksena oli, että näin myös vaikeiksi koetut asiat saataisiin päivänvaloon. Toisaalta avoimissa kysymyksissä on se riski, että vastaaja niin sanotusti mykistyy eikä osaa pukea tuntemuksiaan sanoiksi.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä eroavat toisistaan selvästi. Erot alkavat jo aineiston keräysvaiheessa ja jatkuvat aina analysointivaiheeseen asti. Suurin ero menetelmien välillä on se, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa edetään yleensä vaiheittain aineiston keräyksestä sen muokkauksen kautta tilastolliseen käsittelyyn, kun taas kvalitatiivisessa menetelmässä aineiston keräys, sen muokkaus ja tilastollinen käsittely lomittuvat toisiinsa. (Uusitalo 1995, 80.)

6.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tämä tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä Zef Editor- ohjelmalla. Ensin lähetettiin testikysely toiminnanjohtaja Ursinille. Häneltä saadun hyväksynnän jälkeen varsinainen kysely lähetettiin sähköpostilinkkinä kaikille Mhy Kymenlaakson toimihenkilöille. Yhdistyksen palveluksessa on 20 toimihenkilöä. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Muistutusviestejä lähetettiin yksi. Koska haluttiin tietää kaikkien toimihenkilöiden tunnelmista muutosten jälkeen, kyselyssä paneuduttiin eniten yleisiin näemyksiin työssä viihtymisestä sekä organisaatiomuutoksen läpiviennistä ja seurauksista.

Kyselyssä oli neljä eri osiota. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Tämän osion kysymykset pidettiin varsin suppeina, koska vastaajajoukko ei ollut suuri ja haluttiin, että he pystyvät vastaamaan täysin tunnistamattomasti. Näin ollen kysyttiin vain koulutustaustaa ja toimenkuvaa. Toimenkuvaa laitettiin vaihtoehdot neuvoja, korjuuesimies ja muu, johon vastaaja sai halutessaan tarkentaa, mikä. Toimihenkilöt toivoivat tätä, jotta vastaaja ei paljastuisi. Toimistossa työskentelee vain muu-

tama henkilö, eikä korjuuesimiehiäkään ole monta. Niinpä sarake ”muu” tarjosi kaikille halukkaille lisäsuojan nimettömyydelle.

Toinen osio käsitteli työssä viihtymistä. Kysymykset koskivat tärkeinä pidettyjä asioita työssä ja sitä, kuinka asioita voitaisiin mahdollisesti parantaa. Kolmas osio käsitteli organisaatiomuutosta. Siitä haluttiin selvittää muun muassa, kuinka henkilöstö koki asioista tiedottamisen, minkälaisia konkreettisia muutoksia heidän omaan työhönsä on tullut ja mitä on jääty kaipaamaan lisää. Neljäs osio oli vapaa palaute, johon sai kirjoittaa ajatuksiaan työyhteisöstä ja työstä.

Valittu kyselymuoto on perusteltu muun muassa siksi, että sähköisesti vastaaminen saattaa olla helpoimman tuntuista. Verrattuna esimerkiksi käsin täytettävään kysymyspaperiin tässä ei tarvitse pelätä käsialan perusteella paljastumista. Vastausaika ei ole sidottu mihinkään tiettyyn hetkeen, vaan on täysin soviteltavissa vastaajan omaan aikatauluun. Sähköinen kysely on myös esimerkiksi haastattelua nopeampi, ja kysymykset tulevat esitetyiksi kaikille samalla tavalla. Täysin kasvottomana voi olla helpompi vastata vaikeisiinkin asioihin kuin vieraan haastateltavana. Tietenkin tässä kyselymuodossa on omat riskinsäkin. Saattaa käydä niin, että vastaukset jäävät vaillinaisiksi ja vastausprosentti huonoksi. Kuten jo aiemmin on mainittu, myös avoimet kysymykset saattavat jäädä täysin vaille vastausta. Esimerkiksi haastattelutilanteessa haastateltavan olisi toisaalta pakko sanoa jotain, jotta asiassa päästäisiin eteenpäin.

Kyselyyn vastasi 20 vastaajasta 19, joten vastausprosentiksi tuli 95. Kaikki eivät kuitenkaan ole vastanneet kaikkiin kysymyksiin, vastaajamäärät kysymysten välillä vaihtelevat. Hyvässä kyselyssä pitäisi syntyä pakotteita edetä kysymys kysymykseltä, jotta kaikilta onnistuttaisiin puristamaan vastaus jokaiseen kysymykseen. Toisaalta on myös tärkeää, että mahdollisimman moni antaisi äänensä kuulua edes itseä koskettavissa aihealueissa. Näin ollen kyselyn vastausprosenttia voidaan pitää varsin onnistuneena. Vastausten perusteella uskalletaan tehdä johtopäätöksiä, koska noinkin moni vastasi kyselyyn. Kaikki kysymykset ja niiden vastausjakaumat näkyvät liitteessä 1.

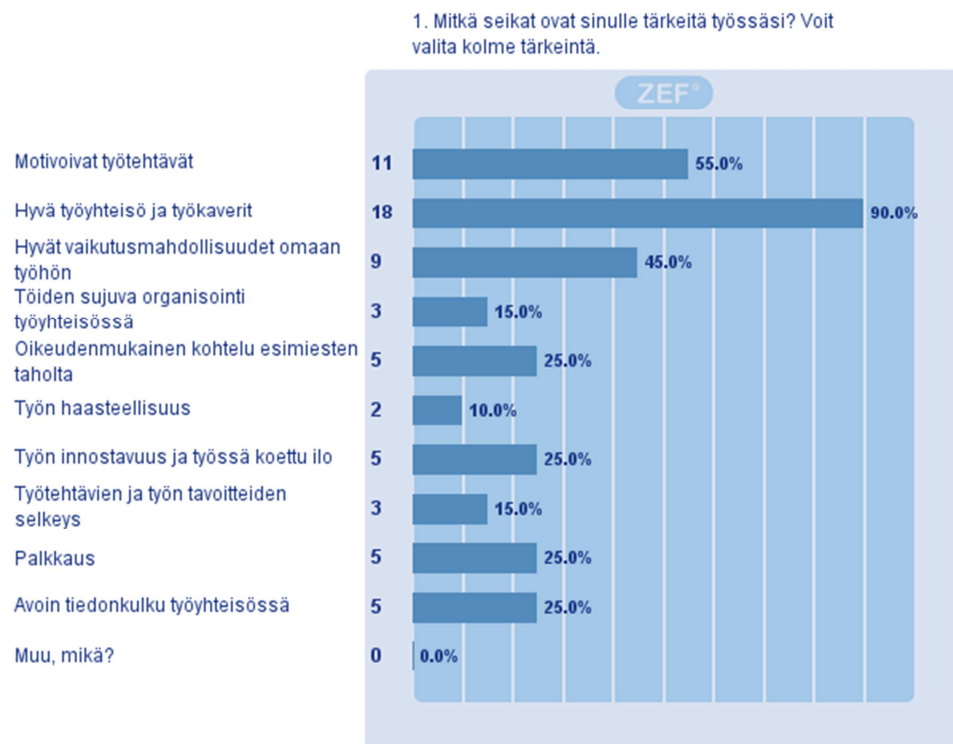
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kysely lähetettiin 20 toimihenkilölle. Heistä 19 vastasi kyselyyn. Henkilöstöryhmittäin vastaajat jakaantuivat siten, että neuvotia oli 13, korjuuesimiehiä 2 ja muita 3.

Yksi vastaaja ei ilmoittanut henkilöstöryhmäänsä. Koulutustaustan olivat ilmoittaneet kaikki 19 vastaajaa.

7.1 Työssä viihtyminen

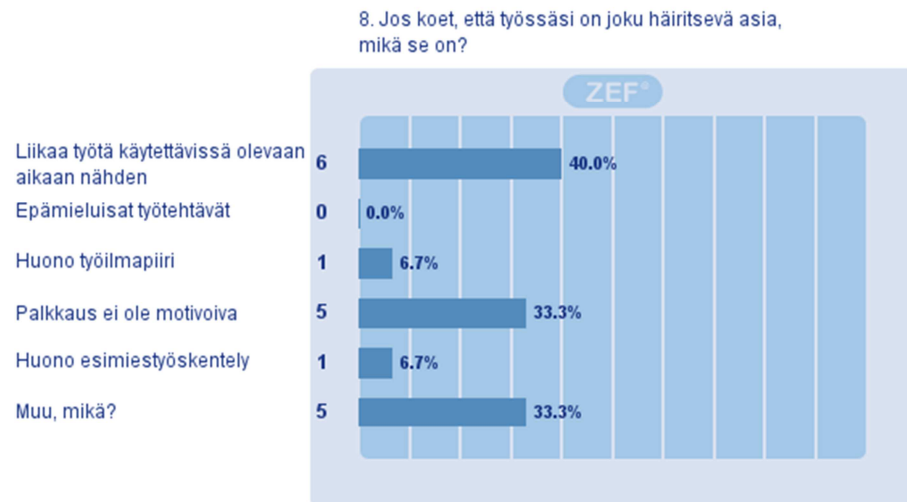
Työssä viihtymisen osiossa kysyttiin, mitä seikkoja omassa työssä pidetään tärkeinä. Jokainen vastaaja sai valita kolme tärkeintä asiaa. Ylivoimaisesti suurimman kannatuksen sai vaihtoehto ”hyvä työyhteisö ja työkaverit”. Tämä vaihtoehto oli valittu 18 kertaa. Seuraavina olivat ”motivoivat työtehtävät” ja ”vaikutusmahdollisuudet omaan työhön”. Muiden vaihtoehtojen kesken oli tasaisempaa. Merkittävää oli se, että vastaajista 94 % oli sitä mieltä, että oma työ sisältää riittävästi näitä asioita. Myös koulutuksen tarjontaan ja muihin tukitoimiin oltiin varsin tyytyväisiä. (Kuva 3.)



Kuva 3. Työssä tärkeinä pidettyjen asioiden vastausjakauma

Puolet vastaajista koki, että työssä ei ole mitään häiritseviä tekijöitä. Lähes yhtä moni kuitenkin koki, että on. Annetuista vaihtoehdoista eniten oli valittu ”liian suuri työtaakka” ja ”palkkauksen motivoimattomuus”. Vapaassa kentässä esiin oli nostettu organisaatiomuutos, jonka yksi vastaaja koki järjettömäksi, sekä oman motivaation puu-

te, kun työ ei tunnu enää palkitsevalta. Töiden kausiluontoisuus ja niiden ruuhkautuminen häiritsivät, samoin ihmisten erilaiset työrutiinit. Vastaajista suurin osa koki, että saa tuotua mielipiteensä riittävän hyvin julki. Oli kuitenkin muutama, joka koki, että ei saa. Parhaaksi tavaksi puhua epäkohdista oli nimetty ryhmäpalaverit, mutta myös muiden vaihtoehtojen välillä oli aika tasaista. (Kuva 4.)

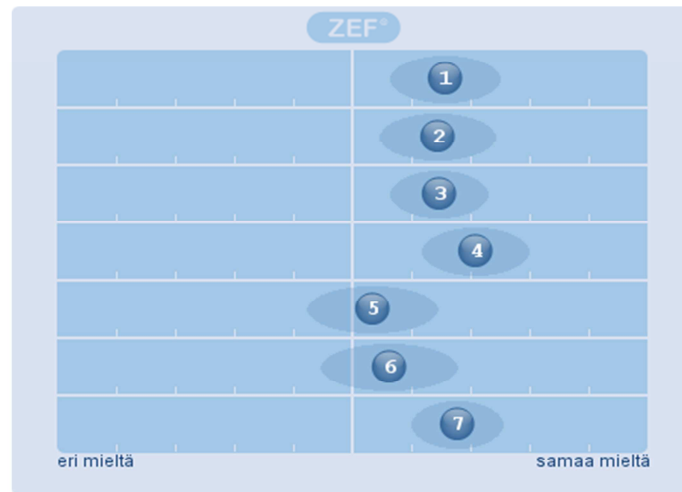


Kuva 4. Työssä häiritsevien asioiden vastausjakauma

7.2 Organisaatiomuutos

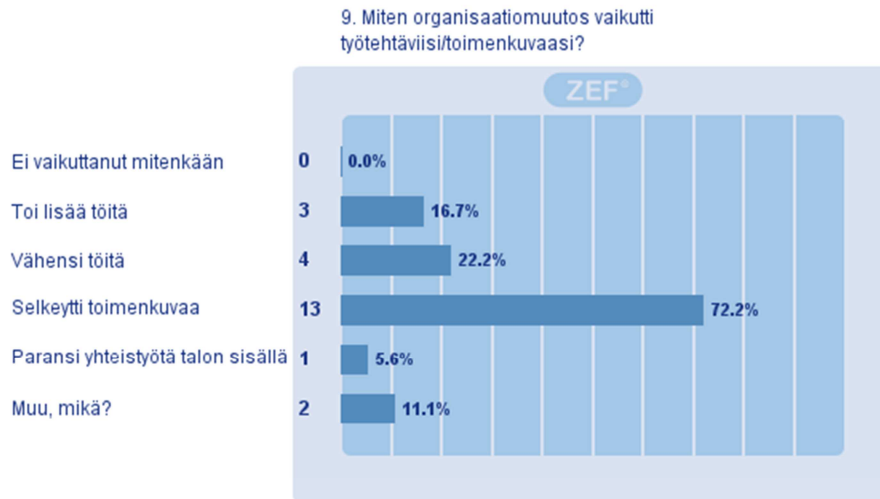
Organisaatiomuutoksesta kysyttiin ensin asteikkokysymyksiä, joista jokainen on keskiarvoltaan päätenyt positiiviselle puolelle. Hajontaakin esiintyy vastauksissa, kuten kuvasta viisi käy ilmi. Työkuorman jakautuminen ja työtehtävien määrä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ovat saaneet negatiivisimpia arvosanoja, mutta keskiarvoltaan nämäkin ovat siis jääneet positiivisemmalle puolelle. Vaihtoehtokysymyksistä käy ilmi, että organisaatiomuutos on selkeyttänyt useimman toimenkuvaa. Joillekuille se toi lisää töitä ja joiltakuilta vähensi. Näiden lisäksi on mainittu, että ”oma vaikutus töiden aikataulutukseen poistui”. (Kuva 5.)

1. Muutoksista annettiin riittävästi tietoa
2. Muutoksista saatiin tietoa riittävän ajoissa
3. Muutoksien tavoitteista ja niihin johtaneista syistä on tiedotettu riittävästi
4. Uudessa työnjaossa koen, että työtehtäväni ovat mielekkäitä
5. Työkuormitus on jaettu tasaisesti
6. Työtehtävien määrä on sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden
7. Henkilöstö on sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin



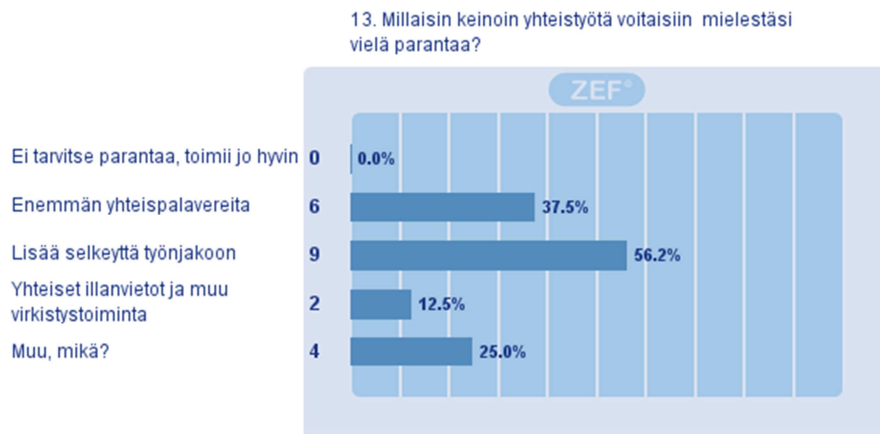
Kuva 5. Asteikkoväittämien vastausjakauma

Toimihenkilöt ovat selvillä uusista toimenkuvistaan ja niiden vaatimuksista. Organisaatiomuutoksen aiheuttamista muutoksista lisätietoa kaipaamaan jääneistä joku koki, että yhdistymisen tuomat säästöt ovat jääneet näyttämättä toteen, ja että ”toimintamallin yhtenäistäminen olisi pitänyt pohjustaa paremmin”. Jonkun mielestä toimistoratkaisuihin ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Vastausten perusteella organisaatiomuutos ei ole merkittävästi vaikuttanut yhteistyön sujuvuuteen. Kun kysyttiin, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut yhteistyön sujuvuuteen, vastaukset jakautuivat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen välillä. Mielipiteet paremmin kuin ennen, huonommin kuin ennen ja yhtä hyvin kuin ennen saivat kannatusta tasapuolisesti. Melko moni vastasi vapaassa kentässä ongelmia olevan tiedonkulussa ja tiedotuksessa. Joku on huomannut, että monet toimivat vielä vanhojen toimintamallien mukaisesti. Joku kokee, että toimistoja on liian monta, minkä vuoksi työyhteisö ei ole tiivis. Samoin pelätään, että entiseen todella mukavaan työilmapiiriin ei ehkä uudessa organisaatiossa päästä. Jonkun mielestä ”kovaääniset pärjäävät paremmin”. Jonkun mielestä kysely toteutettiin liian aikaisin, koska ollaan vasta sisäänajovaiheessa. (Kuva 6.)



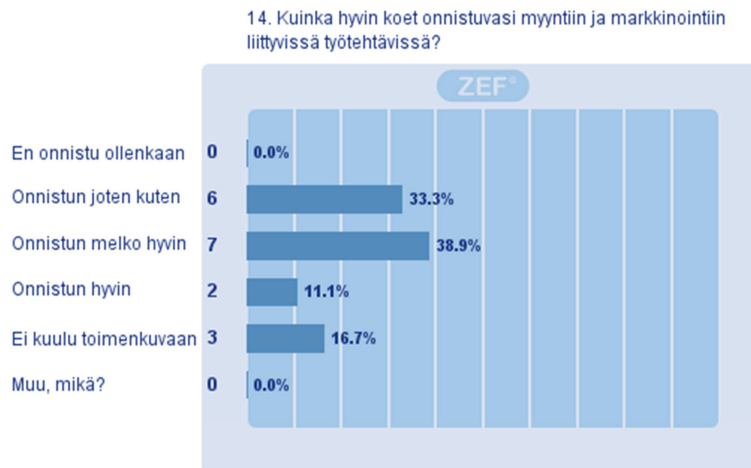
Kuva 6. Vastausjakauma organisaatiomuutoksen vaikutuksista toimenkuviin

Kuvasta 7 näkyy, että yhteistyön parantamiseksi toivottiin tarjolla olleista vaihtoehtoista eniten vielä lisää selkeyttä työnjakoon ja enemmän yhteispalavereita. Vastaajien omia ehdotuksia olivat toimistojen vähentäminen, työtehtävien joustavuuden lisääminen ja yhteiseen hiileen puhaltaminen. Joku kaipasi vanhaa toimintamallia, koska koki sen motivoivammaksi.



Kuva 7. Vastausjakauma yhteistyön parantamisen keinoista

Organisaatiomuutoksen tuomissa uusissa myynnillisissä haasteissa valtaosa koki onnistuvansa melko hyvin tai ainakin jotenkuten. (Kuva 8.)



Kuva 8. Vastausjakauma onnistumisesta myyntitehtävissä

7.3 Vapaa palaute

Vapaassa palautteessa pyydettiin kirjoittamaan omia ajatuksia omasta työstä. Palautteiden yleisilme oli positiivinen. Organisaatiomuutos oli jonkun mielestä toteutettu väärään aikaan, keskellä korjuukautta. Vastaaja uskoi kuitenkin, että asiat selkenevät, kunhan päästään kunnolla vauhtiin. Pari vastaajaa mainitsi olevansa tyytyväinen työhönsä ja työkavereihin. Toinen kaipasi vielä lisää haasteitakin. Kiitosta oli annettu vapaasta työajasta sekä mahdollisuudesta vaikuttaa lomien ajankohtaan.

Yksi vastaaja koki, että työkenttä on supistunut, mutta näki asian valoisana puolena paremmat mahdollisuudet keskittyä asiakaspalveluun ja myyntiin. Samaa asiaa sivuten yksi vastaaja koki, että muutosten myötä ovat myös tavoitepaineet kasvaneet, ja työn muuttuessa myyntiin painottuvaksi jää metsänomistajien neuvonta kenties vähemmälle.

Kaksi vastaajaa käsitteli palkkausta. Toinen koki sen jääneen jälkeen, ja toivoi avoimuutta sekä tasa-arvoisuutta palkkaukseen. Toinen kaipasi työnantajalta kiitosta hyvästä työstä vaikkapa tulospalkkiona.

Yksi vastaaja kuvaili tunnelmiaan hieman sekaviksi ja jossain määrin katkeriksi, yksi ei tuntenut olevansa osaamistaan vastaavissa töissä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikuttaa siltä, että Mhy Kymenlaaksossa on hyvä ja avoin työilmapiiri. Toimihenkilöt arvostavat työkavereita ja työyhteisöä, ja lähes kaikki kokevat, että omassa työssä on itselle tärkeitä asioita. Toisaalta työssä on myös häiritseviä asioita, mutta ilmapiiri tuntuu olevan riittävän avoin myös niistä keskustelemiseen. Suuria epäluottamuslauseita johtoa sen enempää kuin esimiestyöskentelyäkään kohtaan ei esitetty. Tästä voidaan päätellä, että vaikka tiedotusta ja tiedonkulkua toivotaan aina vain paremmaksi ja sujuvammaksi, ei tämänhetkenkään tilanne pidä ketään täysin pimennossa. Selvä toive kuitenkin oli, että yhteistyön sujumisen kannalta pitää tiedotusta ja tiedonkulkua parantaa.

8.1 Organisaatiomuutoksen seuraukset

Saaduista vastauksista voi päätellä, että organisaatiomuutos ja sen vaikutukset ovat toimihenkilöiden keskuudessa vielä jossain määrin sulatteluvaiheessa. Asia on vielä verrattain tuore, joten ilmapiirikin on vielä odottava. Vastauksista näkyy myös, että joiltakin osin tiedotus ja organisaatiomuutoksen syiden läpikäyminen on jäänyt liian vähälle, koska oli vastaajia, joille perusteet eivät olleet täysin selvillä.

Organisaatiomuutoksella tavoiteltiin muun muassa selvempiä ja tiiviimpiä toimenkuvia, ja tässä tavoitteessa on onnistuttu ilmeisen hyvin. Toimintatapojen yhtenäistäminen ei vastausten perusteella ole vielä täysin onnistunut, koska osa toimii vielä vanhoilla tavoilla, eikä kaikilta osin osata ajatella, kuinka omat toimet vaikuttavat muiden tekemisiin. Nämä seikat hyvin todennäköisesti johtuvat siitä, että uusi malli on tosiaan ollut käytössä vasta vähän aikaa, joten yhteiset uudet toimintatavat ovat vasta hioutumassa lopulliseen muotoonsa.

Vanhan organisaation yhdeksi ongelmaksi koettu töiden ruuhkautuminen ja kausiluonteisuus eivät ole uuden organisaation myötä vielä poistuneet. Tämä on aika luonnollista, koska on syytä elää ainakin kertaalleen kaikki vuodenaajat, ennen kuin voidaan luottavasti arvioida nyt tehtyjen muutosten vaikutusta näihin asioihin.

Organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa riskinä nähty ”luopumisen tuska” on varmasti jossakin määrin vielä olemassa. Vanhaa toimintamallia kaivataan, eikä vielä jakseta uskoa, että uudessa organisaatiossa päästäisiin yhtä hyvään työilmapiiriin. Myös tiedonkulku oli suunnitteluvaiheessa otettu huomioon riskinä, ja jossain määrin aivan aiheellisestikin, koska useampi vastaaja kaipasi lisää panostuksia tähän puoleen. Luottamuspuola eri toimijoiden välillä ei ollut kenelläkään päällimmäisenä mielessä. Tästä voisi päätellä, että sellaista ei ole. Toisaalta kyllä saattaa olla liian radikaalia tehdä sellaista johtopäätöstä, koska asiaa ei erikseen kysytty kyselyssä.

8.2 Toimihenkilöt ja myyntityö

Vastauksista näkyy, että uutta, myynnillisempää otetta työhön ei pidetä vastenmielisenä. Voidaan päätellä, että toisille perinteinen neuvontatyö on mieluisampaa, mutta toisaalta on myös ymmärretty, että myynti ja asiakaspalvelu ovat nyt suuremmissa roolissa omassa työssä. Sen myötä osataan arvostaa toisaalta supistunutta työkenttää, koska se kuitenkin vapauttaa resursseja näihin työn uusiin vivahteisiin. Toimihenkilöt myös arvioivat suoriutuvansa myyntityöstä vähintään kohtalaisesti, eli perinteistä ”en osaa, en halua” - ajattelua ei ole nähtävissä. Kun aikaa vielä kuluu, voi olla syytä tarkastella, millaista koulutusta tarvitaan myyntityön ja asiakaspalvelun kehittämiseksi. Aiheesta on olemassa materiaalia, joka hyvinkin voi avata uusia näkökulmia omaan tapaan työskennellä. Tässä työssä niitä on jo mainittu jonkin verran.

8.3 Loppulauselma

Kaiken kaikkiaan Mhy Kymenlaakso on suoriutunut organisaatiomuutoksesta hyvin. Tähän varmasti vaikuttaa työyhteisön hyvä yhteishenki ja suhteellisen avoin tiedotus, joka on avainasemassa silloin, kun halutaan selvitä mahdollisimman vähällä muutosvastarinnalla ja hämmennyksellä. On erittäin hyvä, että jo muutosten suunnitteluvaiheessa henkilökunta on saanut oman edustajansa mukaan. Näin ollen turhat huhu-heet eivät ole luoneet paniikkia käytävillä. Tämä suhteellisen avoin ilmapiiri on nähtävästi mahdollistanut myös kielteisten tunteiden käsittelyn, koska vastauksissa ei näkynyt suuria tunteen purkauksia. Muutama vastaaja totesi, että moniin asioihin olisi ollut helpompi vastata hieman myöhemmässä vaiheessa. Tämä kannattaakin jättää korvan taakse ja kysyä toimihenkilöiden tunnelmia uudestaan pidemmän ajanjakson jälkeen. Heillä selvästi on rakentavaa sanottavaa omasta työstään.

LÄHTEET

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.painos. Helsinki: WSOYpro.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Huippupalvelua asiakkaille. 2006. 3.painos. Helsinki: Rastor.

Knutsson, R. & Söderlund, T. 1992. Suuntaa markkinointiajatteluun. 1.painos. Helsinki: Otava.

Korkeamäki, A. & Lindström, P. & Ryhänen, T. & Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. 1.painos. Helsinki: WSOY.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Lanning, H. & Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Näin kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson esittely. Saatavissa:

http://www.mhy.fi/kymenlaakso/esittely/fi_FI/index/ (viitattu 30.1.2011)

Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson toiminta. Saatavissa:

http://www.mhy.fi/kymenlaakso/esittely/fi_FI/toiminta (viitattu 30.1.2011)

Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson hallinto. Saatavissa:

http://www.mhy.fi/kymenlaakso/hallinto/fi_FI/index/ (viitattu 1.2.2011)

Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson strategia. Saatavissa:

http://www.mhy.fi/kymenlaakso/hallinto/fi_FI/Strategia/ (viitattu 1.2.2011)

Nivaro, H. 2005. Muutokseen tarvitaan tekoja ja tunnetta. Fakta-lehti 1/2005, s. 26-27.

Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Espoo: Weilin + Göös.

Ursin, J. 2010 a. Metsänhoitoyhdistyksen organisaatiota ja tehtäväjako uudistetaan. Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakson jäsentiedote 2/2010. 4.10.2010.

Ursin, J. 2010 b. Myynnin ja toteutuksen tehostaminen . PowerPoint-esitys 17.11.2010. Elimäki: Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakso.

Ursin, J. 2011 c. Sähköpostiviesti 23.3.2011. Elimäki: Metsänhoitoyhdistys Kymenlaakso.

Uskali, P. 1995. Käytännön markkinoinnin perusteet. 3.painos. Omakustanne.

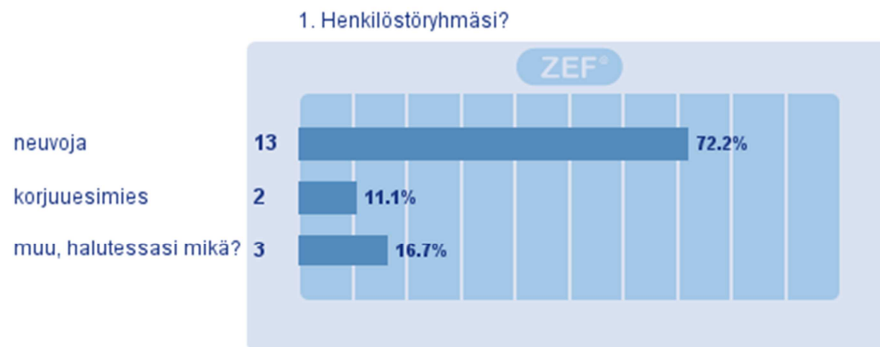
Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Helsinki: WSOY.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. 1.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

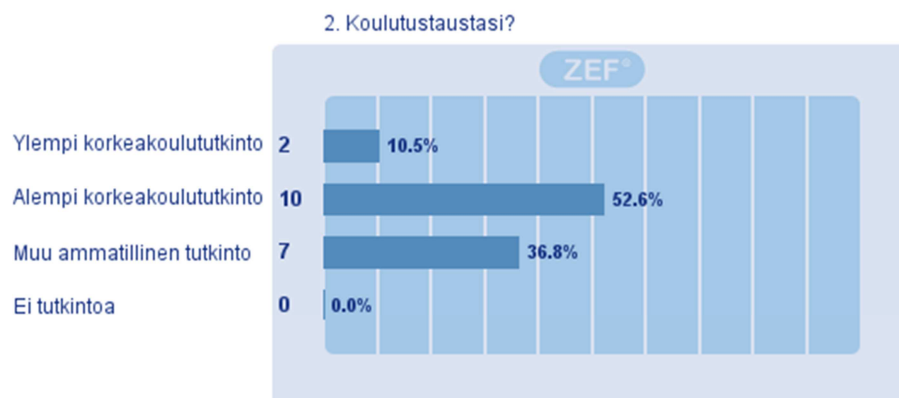
Mhy Kymenlaakson henkilöstökyselyn kysymykset ja vastaukset

Kysymysryhmä 1: Taustatiedot

1. Henkilöstöryhmäsi?



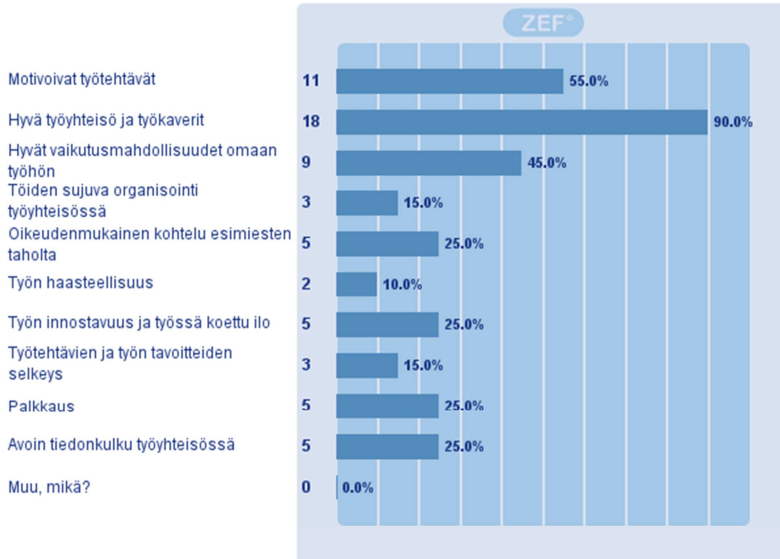
2. Koulutustaustasi?



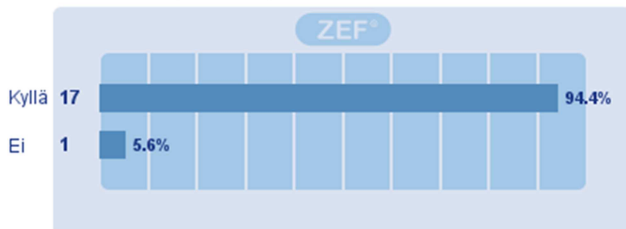
Kysymysryhmä 2: Työssä viihtyminen

1. Mitkä seikat ovat sinulle tärkeitä työssäsi? Voit valita kolme tärkeintä.

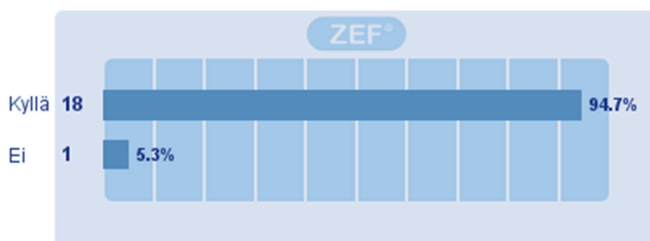
1. Mitkä seikat ovat sinulle tärkeitä työssäsi? Voit valita kolme tärkeintä.

**2. Onko työssäsi tarpeeksi sinulle tärkeitä asioita?**

2. Onko työssäsi tarpeeksi sinulle tärkeitä asioita?

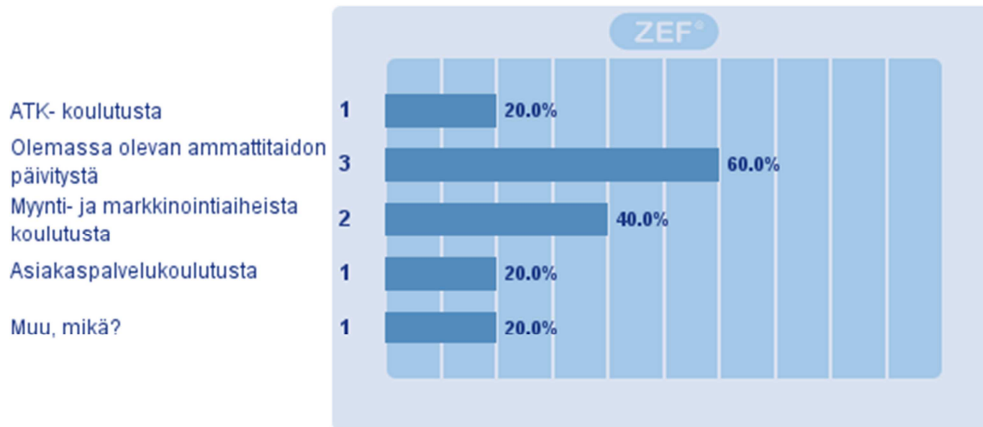
**3. Tarjotaanko sinulle mielestäsi tarpeeksi koulutusta ja muita toimia työsi tueksi?**

3. Tarjotaanko sinulle mielestäsi tarpeeksi koulutusta ja muita toimia työsi tueksi?



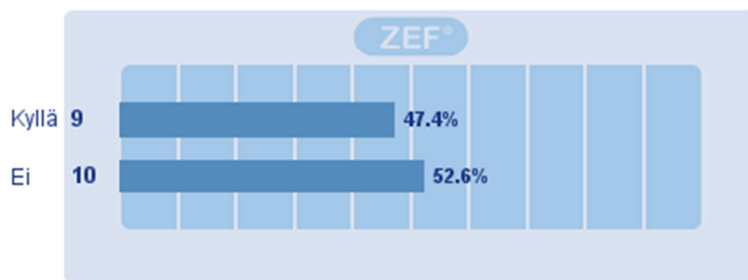
4. Jos vastasit edelliseen ei, minkälaisia työtä tukevia toimia kaipaisit?

4. Jos vastasit edelliseen ei, minkälaisia työtä tukevia toimia kaipaisit?



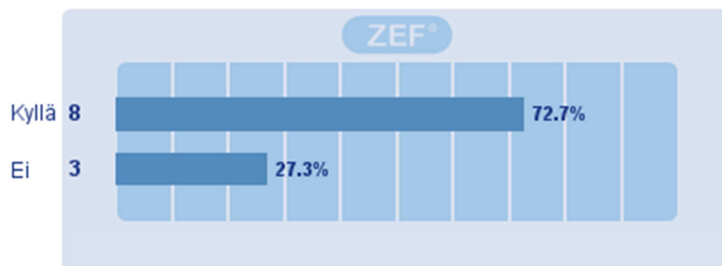
5. Onko työnkuvassasi tai työssäsi muuten sinua häiritseviä tekijöitä?

5. Onko työnkuvassasi tai työssäsi muuten sinua häiritseviä tekijöitä?



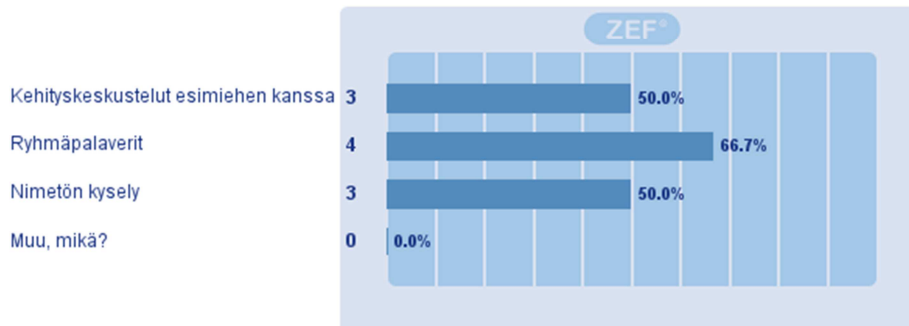
6. Jos vastasit edelliseen kyllä, saatko mielestäsi riittävän hyvin tuotua nämä seikat julki?

6. Jos vastasit edelliseen kyllä, saatko mielestäsi riittävän hyvin tuotua nämä seikat julki?



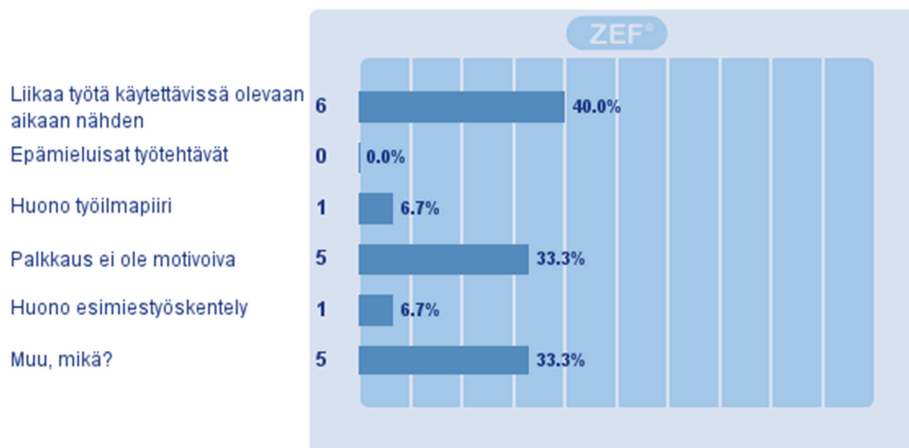
7. Jos vastasit edelliseen ei, mikä tapa olisi sinulle sopivin? Voit valita yhden tai useita vaihtoehtoja.

7. Jos vastasit edelliseen ei, mikä tapa olisi sinulle sopivin? Voit valita yhden tai useita vaihtoehtoja.



8. Jos koet, että työssäsi on joku häiritsevä asia, mikä se on?

8. Jos koet, että työssäsi on joku häiritsevä asia, mikä se on?

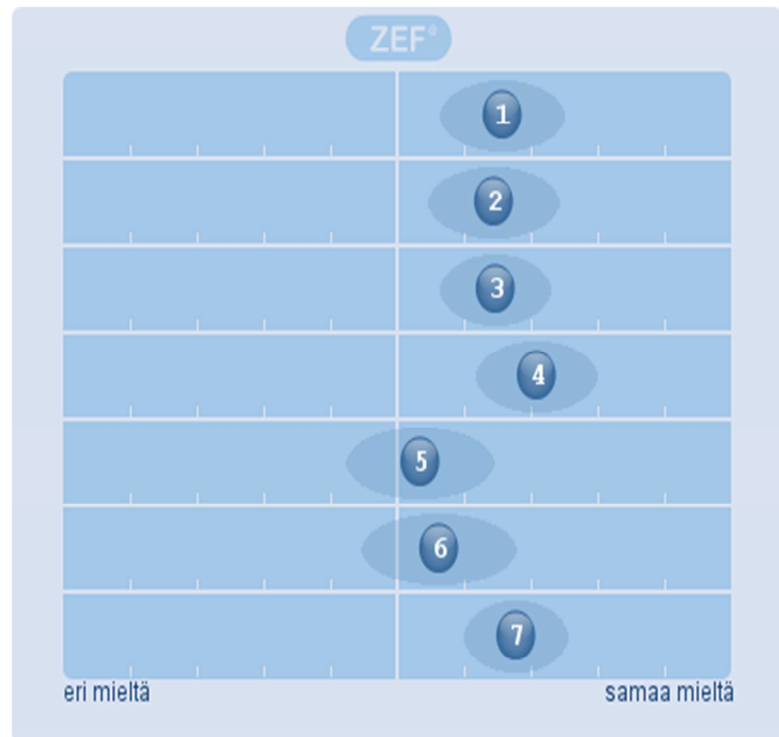


Muu, mikä?

- "Järjetön muutos"
- "Taitaa olla oma hiipuva motivaatio, työ ei palkitse enää."
- "ihmisten erilaiset työrutiinit"
- "Turhiin asioihin kuluu liikaa aikaa"
- "töiden kausiluonteisuus, hommat ruuhkautuvat"

Kysymysryhmä 3: Organisaatiomuutos

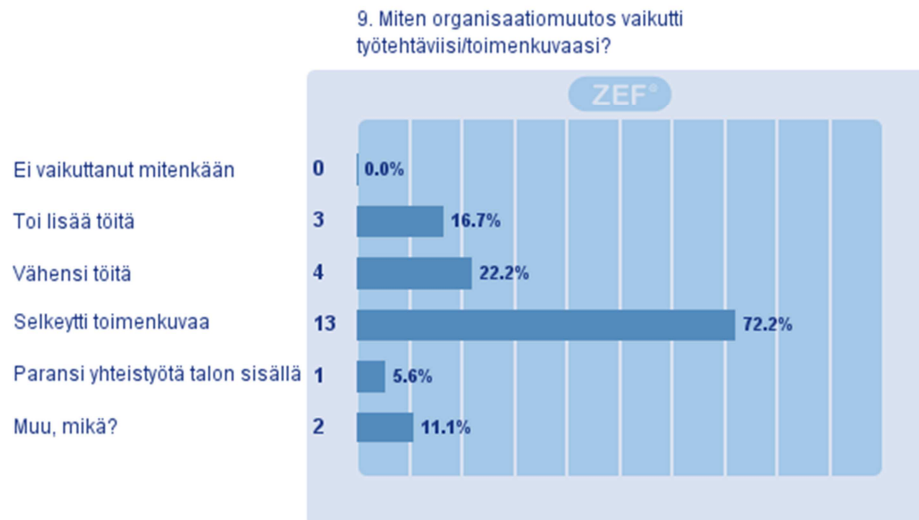
1. Muutoksista annettiin riittävästi tietoa
2. Muutoksista saatiin tietoa riittävän ajoissa
3. Muutoksien tavoitteista ja niihin johtaneista syistä on tiedotettu riittävästi
4. Uudessa työnjaossa koen, että työtehtäväni ovat mielekkäitä
5. Työkuormitus on jaettu tasaisesti
6. Työtehtävien määrä on sopiva käytettävissä olevaan aikaan nähden
7. Henkilöstö on sijoitettu osaamistaan vastaaviin tehtäviin



8. Jos koet, että et saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksen tuomista uudelleen järjestelyistä, mitä jäit kaipaamaan lisää?

- "Mitä on ne säästöt, joita fuusio piti tuoda tullessaan???? Alue toimistoja liikaa... Toimintamallin yhtenäistäminen olisi pitänyt pohjustaa paremmin."
- "Toimistoratkaisut jäi liian vähälle huomiolle."

9. Miten organisaatiomuutos vaikutti työtehtäviisi/toimenkuvaasi?



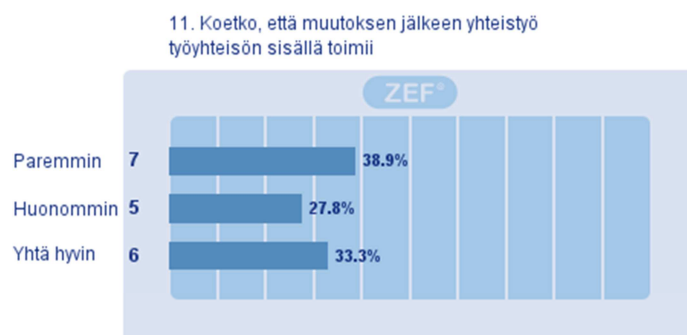
Muu, mikä?

- "OMA VAIKUTUSMAHDOLLISUUS TÖIDEN AIKATAULUTUKSEEN POISTUI"
- "Vasta lyhyt kokemus tästä."

10. Onko organisaatiomuutoksen jälkeinen toimenkuvasi sinulle selvä?



11. Koetko, että muutoksen jälkeen yhteistyö työyhteisön sisällä toimii

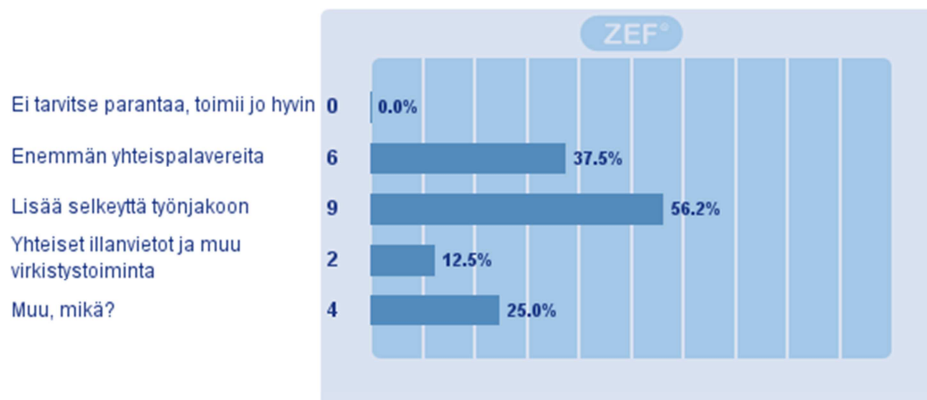


12. Jos yhteistyön sujuvuudessa on mielestäsi ongelmia, mitä ne ovat?

- "Tiedonkulku"
- "Ollaan vasta sisäänajovaiheessa; olisit kyseltyt ensi syksynä;-) Ajatuksena ainakin hyvä juttu."
- "On vaan sopeuduttava siihen, että useat toimihenkilöt toimivat vieläkin sillä totutulla "vanhalla" toimintamallilla"
- "Yhteen hiileen puhaltamisen puuttuminen"
- "Liian monta toimistoa, joten työyhteisö ei ole tiivis. Entisessä organisaatiossa oli todella mukava työilmapiiri, joten siihen ei varmasti pystytä uudessa organisaatiossa."
- "Tiedonkulku"
- "Tiedotus"
- "Ei riittävästi huomioida omien tehtävien vaikutusta muiden toimihenkilöiden työn sujumiseen"
- "kovaäänisemmät pärjäävät paremmin"
- "tiedonkulku"

13. Millaisin keinoin yhteistyötä voitaisiin mielestäsi vielä parantaa?

13. Millaisin keinoin yhteistyötä voitaisiin mielestäsi vielä parantaa?

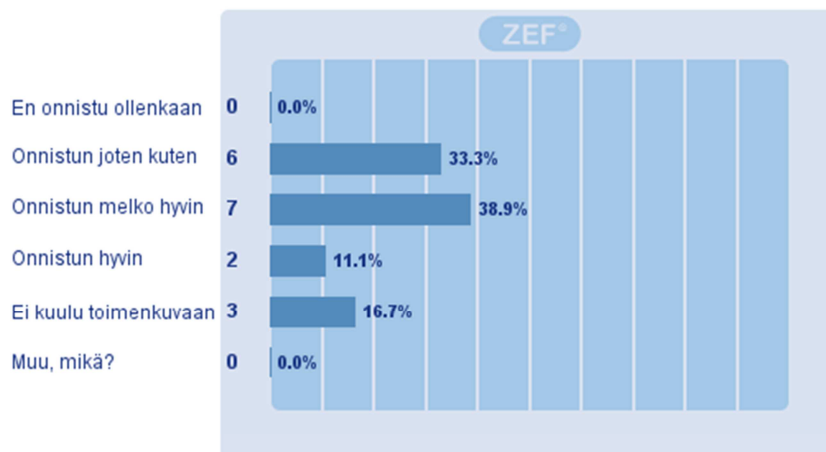


Muu, mikä?

- "VANHA TOIMINTAMALLI MOTIVOIVAMPI"
- "Kaikki tekisi työtä yhteisen asian eteen"
- "Vähemmän toimistoja."
- "hommiin vähän lisää joustavuutta"

14. Kuinka hyvin koet onnistuvasi myyntiin ja markkinointiin liittyvissä työtehtävissä?

14. Kuinka hyvin koet onnistuvasi myyntiin ja markkinointiin liittyvissä työtehtävissä?



Kysymysryhmä 4: Vapaa palaute

1. Tähän voit kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi työstäsi

- "IKÄISILLEMME TOIMIHENKILÖILLE ALKANUT SELITTÄMISEN VAIHE"
- "O-muutos toteutettiin väärään aikaan, keskellä korjuukautta. Kunhan kesälomien jälkeen aloitetaan, koko homma selkenee, kun kaikki tietävät roolinsa. Uskoisin, että oikeilla jäljillä ollaan kumminkin. Toivon, että kaikki lähtee sujumaan mutkattomasti."
- "Olen tyytyväinen työtehtäviini ja työkavereihin. Haasteita voisi olla joskus enemmänkin. :)"
- "Työ on mielekästä ja työn vaihtelevuus pitää mielen virkeänä. Plussaa on myös vapaa työaika ja itse saa päättää lomien ja vapaiden ajankohdasta."

Korjuun poistuminen työstä on supistunut työkenttää, mutta toisaalta pystyy keskittymään paremmin päätyökuvaan eli asiakaspalveluun ja myyntiin.

Organisaatiomuutoksen ja fuusion myötä tuntuu, että tavoitepaineet kasvavat koko ajan ja työ on muuttumassa voimakkaasti myyntiin painottuvaksi ja metsänomistajan neuvonta jää vähemmälle.

Palkkaus on jäänyt jälkeen, koska työ on vaativaa ja vastuullista. Toki ymmärrän, että mhy kentällä periaatteessa pitää itse tienata oman palkan lisäksi myös muutaman "riipan" (tj, toimisto+korjuuväki) palkat :-). Silti toivon, että palkkaus olisi avointa ja tasa-arvoista. Kyllä nyky maailmassa palkka on yksi suurin työhön motivoiva asia.

Työnantaja puolelta ei ole paljon herunut kiitoksia hyvästä työstä. Nytkin tuli todella hyvä tulos ja missä kiitos? Tulospalkkio pitäisi ehdottomasti saada ja mielellään takautuvasti. :-)"

- "tällä hetkellä vielä vähän sekava ja ``katkera`` tunnelma"
- "Tällä hetkellä koen, että en ole osaamista vastaavissa töissä."

