

PEACE OF MIND -TUTKIMUS

Uuden palvelukonseptin oppiminen ja vaikutukset

Marja Ruuhamo

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013

Matkailun koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) RUUHAMO, MARJA	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.11.2013
	Sivumäärä 108	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PEACE OF MIND -TUTKIMUS Uuden palvelukonseptin oppiminen ja vaikutukset		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KUHA, MAISA		
Toimeksiantaja(t) Kati Lehesmaa, Finnair Customer Service		
<p>Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli pyrkiä selvittämään miten Finnairin uusi palveluidentiteetti Peace of Mind on otettu vastaan ja mitä valmennuksesta oli opittu. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli hankkia ehdotuksia asiakaspalvelun jatkokehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa tietoa Peace of Mind ilmiön vaikutuksesta Finnairin asiakaspalvelijoille.</p> <p>Finnair Oyj lanseerasi uuden strategiansa ja päivitti brändinsä vuosina 2009 ja 2010. Keskeisenä uudistuksessa oli asiakkaan palauttaminen toiminnan keskiöön, tämä palvelu-uudistus nimettiin Peace of Mindiksi. Kyseessä on uusi palveluidentiteetti jonka tavoitteena on mielenrauhan edistäminen jokaisessa kohtaamisessa. Peace of Mind -konsepti suunniteltiin yhteistyössä Trainer`s House konsulttiyrityksen kanssa, ja Peace of Mind valmennusten toteuttamisen aloitettiin vuonna 2011. Vuoden 2011 loppuun mennessä Finnairin oli määrä ottaa koko kehittämisvastuu Peace of Mind konseptista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin kyselylomaketekniikkaa hyödyntäen. Tutkimuksen otanta oli koko Finnairin Asiakaspalveludivisioona, sillä tämä ryhmä kokonaisuudessaan oli käynyt Peace of Mind valmennuksessa. Kyselytutkimus toteutettiin helmikuussa 2011. Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 634.</p> <p>Peace of Mind palveluidentiteetin kannalta tulokset olivat erinomaiset. Tutkimuksen vastaajista 98 % kertoi toteuttaneensa Peace of Mind -konseptia omassa työssään. Lisäksi 89 % vastaajista koki, että Peace of Mind oli lisännyt heidän motivoituneisuuttaan työtä kohtaan.</p> <p>Tutkimus oli toimeksiantajalle merkittävä, sillä tuloksen perusteella Peace of Mind – projektiryhmä voisi hakea jatkoa hankkeelle. Opinnäytetyön toimeksiantaja esitteli tutkimuksen tulokset Finnairin johtoryhmälle 19.6.2012. Lopputulemana oli että palvelu-uudistuksen positiivisen vastaanoton ansiosta Peace of Mind -konseptin kehittämistä päätettiin jatkaa.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Palveluidentiteetti, yrityskulttuurinmuutos, asiakaspalvelu, muutosjohtaminen, lentoliikenne		
Muut tiedot		



Author(s) RUUHAMO, MARJA	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 14.11.2013
	Pages 108	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title STUDY ON THE PEACE OF MIND CONCEPT AT FINNAIR Learning a new service concept and its effects		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) KUHA, MAISA		
Assigned by Kati Lehesmaa, Finnair Customer Service		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the thesis was to find out how Finnair's new service identity Peace of Mind has been received, and what has been learned from coachings. In addition, another aim was to obtain suggestions for the further development of customer service. The aim of the thesis was to provide knowledge on how the Peace of Mind concept had effected the Finnair Customer service personnel.</p> <p>Finnair launched its new strategy and updated the brand in 2009 and 2010. The most important reform was placing the customer to the center. The service style reform was named Peace of Mind, which is a new service identity aiming to promote peace of mind in every encounter. The Peace of Mind concept was planned in cooperation with Trainer`s House consulting company, Peace of Mind coachings started in 2011. Finnair was to the take the full responsibility for developing the Peace of Mind concept by the end of 2011.</p> <p>A Peace of Mind survey was conducted by quantitative research methods using questionnaire technology. The sample group was Finnair's Customer Service Division as a whole, since this group had gone through the Peace of Mind Coachings. The survey was conducted in February 2011. The total number of respondents was 634.</p> <p>The results of the Peace of Mind service identity implementation were excellent. Out of the survey respondents, 98 % of the respondents reported they had implemented Peace of Mind concepts in their own work. In addition, 89 % of the respondents considered that Peace of Mind had increased their motivation towards work.</p> <p>The result was significant to the commissioner since depending on it, the Peace of Mind project team could apply continuation to the project. The commissioner of the thesis presented the results to Finnair Executive Board on 19.6.2012. The outcome was that due to the positive reception of the service reform, it was decided that the development of Peace of Mind concept would continue.</p>		
Keywords Service identity, change of enterprise culture, customer service, change management, airline industry		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Uusi palvelukonsepti	4
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
2 PEACE OF MIND -KONSEPTI.....	6
2.2 Finnairilaiset tavat palvella.....	6
2.2 Lupa tehdä.....	7
2.3 Asiakkaan polku.....	8
2.4 Hallinnan ympyrä	9
2.5 Magic Moment	10
3 ASIAKASPALVELU	12
3.1. Palvelun olemus	12
3.2 Palvelun laatu	13
3.3 Asiakslähtöisyys.....	15
3.4. Henkilökohtainen vaikuttaminen asiakaspalvelutilanteessa	17
3.5 Laatulupaus ja asenne asiakaspalvelussa.....	18
3.6 Asiakastyytyväisyys	19
3.7 Yrityksen imagon vaikutus asiakaspalveluun	20
3.8 Palvelubrändi.....	21
3.9 Elämyksen luominen	22
4 YRITYSKULTTUURIN MUUTOS	24
4.1 Yrityskulttuuri kilpailukeinona	24
4.2 Yrityskulttuurin ominaispiirteitä	24
4.3 Arvot, asenteet ja uskomukset.....	26
4.4 Byrokratia ja kirjoittamattomat säännöt	27
4.5 Jaksamisesta huolehtiminen muutoksessa	28
5 MUUTOSTILANTEEN KÄYTÄNNÖN KEINOT	29
5.1 Muutoksen tarve	29
5.2 Luottamusputa muutostilanteessa.....	30
5.3 Viestinnän tärkeys muutoksessa.....	32
5.4 Muutosvastarinnan käsittely.....	33
5.5 Muutokseen osallistuminen.....	35
5.6 Johdon rooli muutoksessa.....	36
5.7 Hyvinvointi osana muutosta	39
5.8 Työhyvinvoinnin kehittäminen muutoksessa	40
6 UUDISTUKSEN KOULUTUS- JA VALMENNUSMENETELMÄT.....	41
6.1 Henkilöstön kehittäminen.....	41
6.2 Koulutusstrategian suunnittelu.....	43
6.3 Työnohjaus valmennusmenetelmänä	44

6.4 Action learning koulutus ja opiskelumetodina	45
6.5 Opitun implementointi.....	46
6.6 Palautteen antaminen.....	47
6.7 Kannustaminen ja motiovinti	49
7 TUTKIMUSPROSESSI	50
7.1 Tutkimusprosessin vaiheet.....	50
7.2 Tutkimusongelma.....	52
7.3 Tutkimuksen metodinen valinta	54
7.4 Aineistohankintamenetelmä.....	56
8 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	57
8.1 Otanta.....	57
8.2 Kyselylomakkeen suunnittelu	58
8.3 Kysymysten laadinta.....	59
8.4 Kyselyn toteutus.....	61
9 TUTKIMUSTULOKSEN ANALYSOINNIN MENETELMÄ	63
9.1 Strukturoitujen kysymysten analysointi.....	63
9.2 Asenneasteikkojen analysoinnin menetelmä	63
9.3 Avoimien vastausten analysoinnin menetelmä	64
10 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYYSI	65
10.1 Altistuminen ja lähtökohdat.....	65
10.2 Intranet ja kollega tietolähteenä.....	66
10.3 Valmennukseen osallistuminen	68
10.4 Valmennuksen konkreettiset työkalut	69
10.5 Valmennus ei antanut konkreettisia työkaluja	70
10.6 Finnairilainen tapa palvella	71
10.7 Valmennuksen implementointi.....	72
10.8 Uuden opitusta saatu palaute	75
10.9 Kannustaminen ja motivaatio	76
10.10 Sisäinen yhteistyö.....	77
10.11 Ilmpariiri ja suhde työntelemiseen	79
10.12 Asiakastyytyväisyys	80
10.13 Parhaiten onnistuvat matkustamisen vaiheet	80
10.14 Matkustamisen vaiheet, joissa parannettavaa	82
10.15 Käytännönläheisiä esimerkkejä ja kehitysehdotuksia	84
11 POHDINTA	88
LÄHTEET.....	90
LIITTEET	93

1 JOHDANTO

Lentoliikenne on kansainvälinen ja todella kilpailtu ala. Pystyäkseen jatkamaan toimintaansa oli lentoyhtiö Finnairin välttämättömänä tarkentaa visiotaan nykyisessä haastavassa kilpailutilanteessa. Tarkennettu visio ja tavoitteet johtivat strategian uudelleen määrittelyyn ja siihen, että lentoyhtiö päätti uudistaa brändinsä.

Lentoyhtiönä Finnair on yksi maailman vanhimmista, ja se on pitkäikäisyydellään todistanut luotettavuutensa. Vallitsevaa yrityskuvaa haluttiin selkeyttää brändäämisen keinoin ja lisätä asiakaslähtöisyyttä. Strategisen vision saavuttamiseksi yhtiö päätti luoda uuden koko asiakaspalvelukuntaa koskevan palvelukonseptin. Kehitystyön tuleksena syntyi Peace of Mind. Palveluidentiteetti Peace of Mind kehitettiin yhteistyössä konsulttiyritys Trainers Housen kanssa. Peace of Mind -konsepti on olennainen osa Finnairin kilpailustrategiaa, sillä sen tarkoituksena on erottautua kilpailijoista laadukkaammalla ja asiakaslähtöisemmällä palvelulla.

Peace of Mind -projektin tavoitteena oli asiakaspalvelun kulttuurin muutos, jossa asiakas on toiminnan ja ajattelun keskiössä. Konseptin tarkoituksena oli vastata kysymykseen, millainen on finnairilainen tapa palvella. Pyrkimyksenä oli luoda uusi palveluidentiteetti, joka olisi läsnä jokaisessa kohtaamisessa, niin sisäisessä kuin ulkoisessa asiakaspalvelussa. Käytännössä Peace of Mind on palvelua käsittelevä uudistus; se on uusi tapa kohdata asiakas ja tuottaa mielenrauhaa hektisessä ympäristössä.

Finnair teki päätöksen lähteä kehittämään Peace of Mind -konseptia yhteistyössä Trainer`s House konsulttiyrityksen kanssa. Trainer`s Housella oli jo ennestään kokemusta asiakaskokemuksen kehittamisestä ja palvelun muotoilusta Stora Enson ja Kodin Terran kanssa. Finnairilta Peace of Mind -kehitysprojektissa oli mukana laajasti johtotason henkilöitä konsernin eri yksiköistä. Trainers` Housen osallistujia olivat projektijohtaja Minna Varajärven lisäksi useat konsultit ja valmentajat. (Finnair Service Design –projektin siirtodokumentti 2012, 4.)

Trainers Housen ja Finnairin edustajista muodostettu työryhmä loi yhteistyössä prosessikartan asiakkaan matkustamisen vaiheista ja konsepteiksi siihen palvelujen näyttämöt sekä kontaktipisteet. Matkustamisen vaiheiden kartta osoitti, missä eri vaiheissa asiakkaalla on mahdollisuus kohdata finnairilainen. Kartan tarkoituksena oli syvempi ymmärrys koko palveluketjusta ja sen osa-alueista.

Kulttuurin muutoksen käytäntöön viemisen keinoina toimivat pääosin Finnairin asiakaspalveludivisioonalle suunnatut valmennukset. Valmennusten sisältö ja toteutustavat oli muokattu eri sidosryhmille sopiviksi. Valmennuksia oli yhteensä seitsemän erilaista, ja osallistuminen valmennuksiin riippui työntekijän profiilista. Valmennusten tukena kulttuurin muutoksen implementoinnissa olivat kannustus avoimeen yhteistyöhön ja saavutetuista tuloksista viestiminen.

Vuoden 2011 aikana Finnair asiakaspalveludivisioonassa työskentelevistä lähes kaikki olivat osallistuneet vähintään yhteen Peace of Mind -valmennukseen. Tuloksena oli, että uusi palveluidentiteetti oli omaksuttu ja sen implementointi oli osa päivittäistä työtä. Konseptikoulutuksen vaikuttavuutta arvioitiin valmennusten alussa ja lopussa toteutetulla asiakastytyvyyden mittauksella. Tuloksena oli, että positiivisen palautteen määrä oli nelinkertaistunut valmennuksen aikana (Case Finnair 2012). Oli selvää, että hyvin alkaneelle kulttuurin muutokselle tarvittiin jatkuvuutta. Peace of Mindin tulevaisuutta ideoitaessa kävi ilmi tarve tietää miten kulttuurimuutos oli koettu. Kokemusten ja palautteen avulla pystyttäisiin määrittelemään, miten palveluidentiteettiä tulisi kehittää tulevaisuudessa.

1.1 Uusi palvelukonsepti

Finnairin visiona on olla Pohjoismaiden paras lentoyhtiö, halutuin vaihtoehto Aasian liikenteeseen ja olla Euroopan ja Aasian välillä operoivien lentoyhtiöiden kärki kolmikossa. Visio konkretisoituu painopisteisiin, joita kutsutaan Must Win Battleiksi. Painopisteet ovat Customer Experience, Profitable Growth, Cost Competitiveness ja International Winning Team. (Tavoitteena erottuva asiakaskokemus 2013.) Nimensä

mukaisesti Must Win Battled ovat osa-alueita, joissa onnistuminen on välttämätöntä, jotta yrityksen visio voidaan saavuttaa.

Uusi palvelukonsepti Peace of Mind on olennainen osa Must Win Battle Customer Experiencea. Finnairin menestystekijät ovat palveluidentiteetin mukaisia tapoja toimia, ja tavoitteena on löytää keino erottautua kilpailijoista. Finnairin menestystekijät ovat laatu, raikkaus ja luovuus. *Laatu* on turvallisuutta, varmuutta ja luottamusta. *Raikkaus* on virkistävää, tyylikästä ja luonnollista. *Luovuudella* tarkoitetaan käytännön luovuutta, erottumista ja persoonallisuutta. (Menestystekijät 2013.) Konkreettisimmillaan menestystekijät ovat osa asiakaspalvelijan ruutinityötä ja havaittavissa jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Tavoitteena on soveltaa menestystekijöitä innovatiivisesti niin sisäisessä kuin ulkoisessakin asiakaspalvelussa.

Peace of Mind –konseptin palveluidentiteetin muutoksen tavoitteena on luoda erottuva asiakaskokemus. Asiakaskokemus jaetaan kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat asiakaslupaus, palveluidentiteetti ja menestystekijät. *Asiakaslupaus* tarkoittaa palvelun laadukkuutta ja yksilöllisyyttä, Asiakaslupausta kuvaa osuvasti termin slogan ”Designed for You”. Käytännön asiakaskohtaamisissa sovelletaan *palveluidentiteettiä*, joka rakentuu kolmeen identiteettiä tukevaan ominaisuuteen: yksilöllisyys, lupa tehdä ja läsnäolo. *Asiakaskokemuksen* menestystekijät ovat laatu, raikkaus ja luovuus. (Tavoitteena erottuva asiakaskokemus 2013.)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Finnairin Customer Service yksikön Vice President Kati Lehesmaa. Tutkimusongelmaa määriteltäessä Peace of Mind oli vastikään lanseerattu ja Trainers` Housen kouluttajien toteuttamat valmennukset Asiakaspalveludivisioonan henkilöstölle aloitettu. Konsulttiyrityksen oli määrä luovuttaa Peace of Mind -konseptin hallinnointi ja kehittäminen kokonaan Finnairille vuoden 2011 loppuun mennessä. Esiin nousi tarve selvittää, miten uusi palveluidentiteetti, Peace of Mind, ja valmennukset oli otettu vastaan ja miten ne olivat vaikuttaneet työntekoon.

Tietojen perusteella pystyttäisiin laatimaan jatkosuunnitelma siitä, miten Peace of Mind -konseptia ja valmennuksia pitäisi kehittää.

Tutkimusongelman pohjalta laadittiin tutkimuskysymykset:

1. Mitä henkilöstö on kokenut oppineensa Peace of Mind valmennuksista?
2. Miten Peace of Mind konsepti on vaikuttanut henkilöstön tapaan toimia?
3. Miten Peace of Mind konseptia voitaisiin kehittää?

Tietoperustan keskiössä on asiakaspalvelu muutostilanteessa, sillä asiakaspalvelu ja yrityskulttuuri ovat tutkittavan ilmiön keskeiset tekijät. Lisäksi tietoperustassa käsitellään muutosjohtamista ja muutoksen läpiviemistä, sillä Peace of Mind on yksi osa-alue Finnairin suurta strategista muutosta.

2 PEACE OF MIND -KONSEPTI

2.2 Finnairilaiset tavat palvella

Mietittäessä asiakaskokemusta finnairilaiset tavat palvella määrittelevät, miten asiakas kohdataan. Tavat palvella ovat yksilöllisyys, lupa tehdä ja läsnäolo. Nämä kolme tekijää ovat olennainen osa Peace of Mind -ideologiaa. Erämetsän (2003, 69) mukaan "tapa toimia" -termi kiteytetään siihen, mitkä ovat yrityksen tunnusomaisia ja toistuvia toimintamalleja. Tapa toimia heijastaa yrityksen asenteita ja sitä, miten asiointiin suhtaudutaan. Puhutaanko esimerkiksi kilpailevista yrityksistä aliarvoisesti, kunnioittavasti vai pelokkaasti. (Erämetsä 2003, 69.) Miten asiakaspalvelijat suhtautuvat asiakkaan ongelmiin, on selkeä indikaattori siitä, mikä on yrityksen tapa toimia; puhutaanko asiakkaan ongelmasta selän takana pilkkaavaan sävyyn vai mietitäänkö, miten vastaavanlaisen ongelman voitaisiin ratkaista seuraavalla kerralla.

Lehtonen, Pesonen ja Toskala (1999, 52) jakavat yrityksen pääomat neljään eri luokkaan: asiakaspääoma, ympäristöpääoma, allianssipääoma ja mainepääoma. Asiakas-

palvelijat ovat suoranaisesti asiakaspääoman hoitajia, joilla on vaikutusta mainepääomaan. Peace of Mind on luotu tukemaan Finnairin strategiaa. Koko brändiuudistus on osa asiakaspääoman ja mainepääoman kasvattamista, ja tavat palvella on luotu asiakaspalvelun punaiseksi langaksi siitä, kuinka kohdata asiakas strategian mukaisesti. Finnairilaisista tavoista palvella ensimmäinen on yksilöllisyys, johon kiteytyy koko brändimuutoksen tavoite, eli tarve erottautua yksilöllisillä palvelutuotteilla. Läsnaolo merkitsee henkilökohtaista vaikuttamista ja oman persoonan tuomista palvelutilanteeseen, läsnaolo on luotettavuutta ja todellista palvelualttiutta.

Yksilöllisten palvelujen kehittäminen ja toteuttaminen on haastavaa, sillä ei ole sääntökirjaa siitä, miten toimia missäkin tilanteessa. Jokaisella asiakkaalla on yksilölliset tarpeet ja jokainen kohtaaminen on ainutlaatuinen (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 92). Yksilöllisen palvelun markkinointi on lähes mahdotonta palvelun aineettomuuden takia. Toisaalta fraaseilla tai logoilla siitä voidaan tehdä tunnistettavaa. Peace of Mindin tapauksessa ei ole fraaseja eikä sääntöjä. Yksilöllisen palvelun toteuttamiseen annetaan työkalut, ja lopputuloksessa luotetaan asiakaspalvelijoiden ammattitaitoon, että he suoriutuvat parhaalla mahdollisella tavalla palvelutilanteesta. Tavat palvella ovat sisäisen markkinoinnin viestejä, tahtotiloja, joihin asiakaspalvelijat pyrkivät. Kyselytutkimuksen perusteella finnairilaiset *tavat palvella* -termi on sisäistetty asiakaspalvelijoiden keskuudessa erittäin hyvin.

2.2 Lupa tehdä

Lupa tehdä on yksi finnairilaisista tavoista palvella. Lupa tehdä -ideologian perustana ovat asiakaspalvelijan taito kuunnella ja tulkita asiakasta. Sosiaalisesti taitava asiakaspalvelija pystyy havaitsemaan asiakkaan kehonkielen ja muiden signaalien perusteella, mitä asiakas on vailla, ja löytää ratkaisun ongelmaan. Lupa tehdä -ideologian mukaisesti ratkaisussa kannustetaan käyttämään mielikuvitusta ja pistämään oma persoona likoon. Asiakkaan hyvinvoinnin edistämiseksi on annettu *lupa tehdä* entistä enemmän, sillä aiemmin finnairilaista asiakaspalvelua rajoittivat toiminnan raamit

ja säännöt, joiden mukaan asiakaspalvelijoiden piti toimia. (Customer Experience, Lähiesimiesvalmennus 2011.)

Peace of Mindin möytä asiakaspalvelijoita kehoitetaan käyttämään maalaisjärkeä ja omaa persoonaa palvelun toteuttamisessa. Lupa tehdä -ideologia tukee Kanniston (2008, s 13) näkemystä asiakkaan ongelman ratkaisemisesta; jokaisen asiakkaan tarpeet ovat yksilölliset, joten palvelua on mahdotonta suunnitella tarkasti etukäteen. Asiakaspalvelun on oltava joustavaa ja palvelua ryhmittävien sääntöjen muuntautumiskykyisiä, jotta asiakas voidaan aina laittaa etusijalle. Lupa tehdä voi olla myös osa sisäistä asiakaspalvelua. Esimiehelle se voi tarkoittaa esimerkiksi tilan ja vastuun antamista tiimille. (Customer Experience, Lähiesimiesvalmennus 2011.)

2.3 Asiakkaan polku

Asiakkaan polulla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa palvelukaarta, joka alkaa matkan varaamisesta ja päätty kohteeseen perille päästäessä. Asiakkaan polku auttaa ymmärtämään koko palveluketjua ja osoittaa tilanteet, joissa asiakas kohtaa finnairilaisen. Polun varrella asiakkaan kokemukseen vaikuttavat monet tekijät. Vaikka asiakkaan polku on luotu, se on vain runko, jonka toteutumiseen vaikuttavat useat erilaiset tekijät. Tilanteita ei voida ennalta arvata tai suunnitella, minkä vuoksi asiakaspalvelijan kyky luoda ratkaisuja ja toimia innovatiivisesti on ensisijaisen tärkeää. (Asiakkaan polku 2013.)

Asiakkaalla on mahdollisuus kohdata matkansa aikana finnairilainen useaan kertaan. Koska jokainen palvelutilanne on erilainen ja ainutlaatuinen, kannustetaan asiakaspalvelijoita toteuttamaan Peace of Mindin keinoja, sillä ne ovat kaikille finnairilaisille samat. Koska palvelua ei voida jälkikäteen muuttaa, kannustetaan asiakaspalvelijoita tiedostamaan jokaisen kohtaamisen ainutlaatuisuus ja tekemään parhaansa, jotta asiakas lähtisi tyytyväisenä seuraavaan vaiheeseen. Yksittäinen kohtaaminen voi

määrittää koko asiakaskokemuksen, niin hyvässä kuin pahassa. (Asiakkaan polku 2013).

Asiakkaan polku alkaa luonnollisesti lähtöpisteestä ja päättyy kohteeseen tai palautteen antamiseen. Polkuun on merkitty yhteensä 23 erilaista vaihetta, joista ne, joissa asiakas ei kohtaa finnaireilaista, on merkitty. Lisäksi vaiheissa on värikoodit siitä, tapahtuuko kohtaaminen lentokentällä, kentän ulkopuolella vai koneessa. Koska asiakkaan matkaa on mahdoton käsikirjoittaa tarkasti etukäteen, on asiakkaan polkuun merkitty katkoviivoilla vaihtoehtoisia polkuja. Kriittisimmät pisteet koko polun aikana ovat asiakkaan siirtymät prosessien välillä, esimerkiksi lähtöpisteestä turvatarkastukseen. (Asiakkaan polku 2013.)

2.4 Hallinnan ympyrä

Hallinnan ympyrä on osa henkilökohtaista Peace of Mindia. Hallinnan ympyrän tarkoituksena on olla pohja ajattelulle ja tuntemuksille, antaa avaimet pohdintaan, mihin pystyy vaikuttamaan ja mihin ei. Peace of Mind -valmennuksissa tehdyissä hallinnan ympyrä -harjoituksessa kirjoitettiin kolmiportaiseen ympyräkaavioon asioita, joihin voi vaikuttaa, ja tekijöitä, joiden lopputulokseen ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Harjoituksen tavoitteena oli iskostaa osallistujien mieliin se pieni kaistale johon pystyy vaikuttamaan, ja keskittyä sen tekemiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Asiat, joihin ei pysty vaikuttamaan, tulisi hyväksyä sellaisenaan ja yrittää olla stressaantumatta niistä. (Customer Experience, Lähiesimiesvalmennus 2011.)

Hallinnan ympyrän uloin, eli kolmas kehä, koostuu asioista, joihin ei voi vaikuttaa eikä niistä voi päättää. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi ilmasto, globaali taloustilanne ja yrityksen kilpailijat. Toisella kehällä ovat asiat, joihin voi vaikuttaa, mutta niistä ei voi päättää. Toisen kehän asiota ovat mm. terveys, palkka ja työilmapiiri. Hallinnan ympyrän sisimmällä kehällä ovat asiat, joista pystyy itse päättämään. Tällaisia ovat elintavat, asenne, mielipiteet ja teot. Hallinnan ympyrä -harjoituksessa kannustettiin

asentoitumaan niin, että kolmannen eli uloimman kehän asiat olivat sellaisia, jotka pitää vain hyväksyä, sillä niistä murehteminen vie paljon energiaa eikä asia muutu miksiäkään. Toisen kehän tekijöihin pitäisi suhtautua hyvin samalla tavalla: tiedostaen, vaikuttaen, mutta pyrkien olemaan murehtimatta. (Customer Experience, Lähiesimiesvalmennus 2011.)

Hallinnan ympyrän tarkoituksena on selkeyttää oman vaikuttamisen alueet ja lisäksi ymmärtää, missä kohtaa ympyrää asiakas liikkuu. Asiakkaan kokemus on toisella kehällä; yksittäinen asiakaspalvelija pystyy vaikuttamaan kokemukseen, mutta asiakas päättää itse, onko kokemus ollut mieluisa vai ei. Tämän tiedostamisella asiakaspalvelijoita kannustetaan keskittymään asioihin, joihin he voivat vaikuttaa ja joista päättää, ja olemaan niissä tilanteissa läsnä asiakkaalle tai kollegalle. (Customer Experience, Lähiesimiesvalmennus 2011.)

2.5 Magic Moment

Peace of Mindin mukainen onnistunut asiakaspalvelu kiteytyy Magic Momentiin, elämykseen. Magic Moment on asiakaspalvelutilanne, jossa asiakaspalvelija ratkaisee asiakkaan ongelman ammattitaitoisesti ja lisäarvoa tuottaen niin, että asiakas kokee jotakin ainutlaatuista. Tavoitteena on ylittää asiakkaan ennako-odotukset ja oletukset niin että palvelu tuottaa asiakkaalle ikimuistoinen elämyksen. Magic Momentia kuvataan erinomaiseksi, suorastaan taianomaiseksi palveluksi.

Asiakaspalvelijoita kannustetaan venymään ja pyrkimään tuottamaan poikkeuksellisen hyvää palvelua. Magic Momentin luominen halutaan nähdä kunnia-asiana, sellaisena, johon vain asiakaspalvelun ammattilainen ylittää. Magic Momentit on tuotu osaksi jokaipäiväistä työskentelyä intranetin avulla. Finnairin Intranetissä on oma palsta elämyksille, jossa kuka tahansa voi julkaista itse tuottamansa Magic Momentin ja näin omalla panoksellaan kannustaa palveluprosessin kriittiseen tarkasteluun.

Lisäksi Magic Momenteja pyritään edistämään pop-up -konseptilla. Kyseisessä konseptissa valitut sisäiset valmentajat toimivat palvelukulttuurimuutoksen jalkauttajina strategiakahvilatyypisellä toimintamallilla. Tilaisuus kestää muutaman tunnin, ja osallistujat ovat koko organisaatiosta. Kahvilan teemana voi olla esimerkiksi finnairilainen tapa kohdata asiakas ja kollega. Yleisesti ottaen myös Peace of Mind -kehitysryhmän jäsenet osallistuvat Magic Moments -pop-up -konseptitilaisuuksiin saadakseen arvokasta tietoa konseptin kehityksestä.

3 ASIAKASPALVELU

3.1. Palvelun olemus

Finnairin visiota tukemaan valittu painopiste Customer Experience on haastava kilpailukeino toteuttaa, sillä aidosti erottuvien asiakaskokemusten tuottaminen kustannustehokkaasti on vaikeaa sekä vaativaa. Lehtonen, Pesonen ja Toskala (1999, 10) toteavat että palveluiden aineettomuus on selkeä haaste niitä markkinoitaessa. Potentiaaliselle asiakkaalle ei ole annettavana käsin kosketeltavaa prototyyppiä arvioitavaksi, vaan palvelu koetaan vasta sen jälkeen kun ostopäätös on jo tehty. Tästä syystä kuluttajan kynnyks päätökseen ostaa palvelua on huomattavasti korkeampi kuin fyysisen tavarankohdalla (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 10). Siksi palvelujen tarjoajan on pyrittävä vähentämään epävarmuutta lisääviä tekijöitä ja muokkaamaan palvelu sellaiseksi että siinä on mahdollisimman paljon havaittavia ja toistuvia piirteitä, mitkä auttavat asiakasta ymmärtämään kokonaisuuden.

Pesosen, Lehtosen ja Toskalan (2002, 49) mukaan kuluttajat suhtautuvat huomattavasti kriittisemmin palvelun hintaan kuin tavarankohdalla. Erityisesti pitkäkestoisten tai pitkävaikutteisten palvelutuotteiden, esimerkiksi kuntosalijäsenyyden tai kampanjakäynnin ollessa kyseessä, kuluttamiseen kynnyks on todella korkea johtuen epävarmuudesta palvelun onnistuneisuutta kohtaan. Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 49) toteavat että vaikka epäonnistuneen palvelun rahallinen menetys korvattaisiin asiakkaalle, se muuta tilannetta että palvelu ei ole ollut mitä on odotettu. Epäonnistuneen palvelun vaikutukset voivat olla pitkäaikaisia, kuten pilalle mennyt hiusten värjäys.

Palvelutilanteen kopiaaminen on lähes mahdotonta, minkä vuoksi ei voida välttyä palvelun tason vaihtelulta. Tasalaatuinen palvelu on jokaisen yrityksen tahtotila, ja keinoja mahdollisimman tasaisen laadun saavuttamiseen ovat asiakaspalvelijoiden kouluttaminen ja motivaation ylläpitäminen. Motivoituneella asiakaspalvelijalla on

tahtotila tuottaa mahdollisimman ammattitaitoista palvelua hänelle asetettujen raamien puitteissa. Lehtonen, Pesonen ja Toskala (1999, 10) toteavat että motivoitunut asiakaspalveluhenkilökunta on yrityksen paras tapa varmistaa palvelun tasalaatuisuus.

Palvelun yhtenäistäminen on mahdollista saavuttaa ottamalla käyttöön palvelukemusta määritteleviä standardeja. Standardit luovat edellytykset tasalaatuisuudelle sillä ne ovat helposti opittavissa ja mitattavissa. On kuitenkin huomioitava että asiakaspalvelussa keskeisintä on ihmiskohtaminen, ja asettamalla standardeja palvelulle, voi syntyä riski että asiakaspalvelutilanteen vuorovaikutus kärsii. Standardit tulisi määritellä ja implementoida harkiten, sillä juuri ihmiskeskeisyys ja henkilökohtainen palvelu luovat asiakkaalle lisäarvoa ja antavat yritykselle mahdollisuuden erottautua kilpailijoistaan. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 10-11.)

Asiakkaille kaikkein tärkeintä on että palvelu ratkaisee heidän ongelmansa, ja että vuorovaikutus asiakaspalvelijan kanssa on sujuvaa. Mikäli asiakas lähtee asiakaspalvelutilanteesta ratkaisun saaneena ja tyytyväisenä, on hänelle annettu palvelulupaus toteutunut. Toteutuneen palvelulupauksen pohjalta asiakas muodostaa käsityksen palvelun laadusta, joka konkretisoituu asiakaspalvelijaan joka on palvelua antanut. Lehtonen, Pesonen ja Toskala (1999, 23) muistuttavat että jokainen yrityksen työntekijä luo mielikuvaa palvelun laadusta, toisin sanoen palvelunlaadun ylläpitäminen ei ole vain rajapinnassa olevien asiakaspalvelijoiden tehtävä, vaan koko yrityksen tavoite.

3.2 Palvelun laatu

Rissanen (2005, 255) toteaa, että tutkimusten mukaan 68% kaikista asiakkaiden ja asiakkuuksien menettämistä johtuu puutteellisesta palvelun laadusta, kun vain 9% syynä on liian korkea hinta. Tästä johtuen palvelua kehitettäessä on tärkeää ymmärtää mistä palvelun laatu koostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

Palvelun kokeminen jaetaan tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu on palvelun ydin ja sillä tarkoitetaan mitä konkreettista asiakas saa palvelutilanteesta, ja mitä hänelle jää palvelun jälkeen. Toiminnallinen laatu merkitsee sitä miten asiakasta palvellaan ja miten palvelu koetaan. Palvelua kehitettäessä sekä teknillinen että toiminnallinen laatu on huomioitava, eikä kehitystoimenpiteitä saisi tehdä kummankaan kustannuksella. Peace of Mind -hankkeen tärkeimpiä tavoitteita on vaikuttaa toiminnalliseen laatuun tekemällä palvelusta entistä henkilökohtaisempaa, joustavampaa ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa.

Kun palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu yhdistetään yrityksen imagoon, muodostuu käsitys palvelun laadusta. Palvelunlaadun kokemiseen vaikuttavat palvelusta muodostuneet ennako-odotukset joita kutsutaan odotetuksi laaduksi (Lehtonen, Pesonen ja Toskala 1999, 10). Odotettu laatu on asiakkaan ennakkokäsitys palvelutasosta eli siitä mitä palvelu voisi parhaimmillaan olla, sekä mikä olisi vähintään mitä palvelun pitää tarjota. Odotetun palvelun ja riittävän palvelun välissä on toleranssivyöhyke, jolla palvelun tasovaihtelu tapahtuu (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 24). Loppujenlopuksi ydinpalvelu on asiakkaalle kaikista tärkeintä, eikä pienillä laatu- poikkeamilla muissa osa-alueissa, kuten miljöössä, ole suurta vaikutusta asiakkaan kokemukseen. (Rissanen 2005, 257.)

Palvelun laatu voidaan määritellä vertaamalla toteutunutta palvelua sille asetettuihin vaatimuksiin ja odotuksiin. Toisin sanoen, laadun määrittelee se, miten hyvin palvelu vastaa antamaansa mielikuvaa eli laatulupausta. Palvelun laatua määriteltäessä on ensin tarkasteltava palvelun mitattavissa olevia laadullisista tavoitteista. Tavoitteiden oltava selkeitä ja realistisia saavuttaa. Ainutlaatuisuutensa vuoksi palvelun laadun heterogeenisyydeltä ei voida välttyä, minkä takia palveluyrityksen tulisi systemaattisesti valvoa laatua, ja pyrkiä pitämään se mahdollisimman tasaisena. (Borgman & Packalèn 2002, 14-15.)

Yrityksen näkökulmasta palvelu on laadukasta korkean asiakastyytyväisyyden lisäksi silloin, kun laadukkaan palvelun toteuttaminen ei aiheuta yritykselle hävikkiä. Palveluista puhuttaessa hävikillä tarkoitetaan resurssien ylimitoitusta, uudelleen tekemistä ja ajan turhaa käyttöä. Hyvän palvelunlaadun mittareita ovat asiakkaan- ja henkilöstön tyytyväisyys, eli sisäinen ja ulkoinen laatutavoite. Hävikin minimoimiseksi yrityksen tavoitteena on saavuttaa ulkoinen laatutavoite, eli asiakkaan tyytyväisyys, samanaikaisesti sisäisen laatutavoitteen kanssa. Tyytyväinen asiakaspalvelukokemus ei saisi syntyä sisäisen laatutavoitteen kestävämmällä ylikäytöllä. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 53).

3.3 Asiakslähtöisyys

Ominaisia ja toistuvia piirteitä asiakasorientoituneissa organisaatioissa ovat henkilöstön erinomainen työhyvinvointi, positiivinen ilmapiiri, selkeä vastuitten jako, sisäinen asiakaspalvelu ja sitä myötä syntyvä joustaminen sekä avunanto. Onnistuneen asiakslähtöisen palvelun avaimena on henkilöstön ymmärrys siitä, mistä ominaisuuksista palvelun laatu rakentuu, sekä koko organisaation sitoutuminen laadukkaan palvelun toteuttamiseen. Henkilöstön kokema sisäinen asiakaspalvelu ja sen laatu vaikuttavat yrityksen kulttuuriin sekä työyhteisön ilmapiiriin, ja näin ollen asiakaspalvelijoiden viestimään kuvaan yrityksestä.

Kommunikointi on ehdottoman tärkeä osa asiakslähtöistä palvelukokemusta. Tehokas viestintä pystytään saavuttamaan, mikäli koko yritys sitoutuu mahdollistamaan laadukkaan palvelun toteutumisen. Rissanen (2005, 265) mieltää tehokkaan viestinnän avaintekijäksi hyvän laadun saavuttamisessa, ja korostaa sujuvan viestinnän olevan koko työyhteisöä tukeva tekijä. Finnairin palvelun reunaehto on kattavan informaation jakaminen asiakkaalle, erityisesti erikoistilanteissa. Lentoyhtiö tiedottaa ruutiinomaisesti kaikista pakkaamisohjeista viisumikäytänteisiin ja jonotusaikoihin. Finnairin viestinnän haasteet kulminoituvat erikoistilanteisiin, kuten force majeureihin, jolloin viestinnän tulee olla erittäin nopeaa ja asiakslähtöistä.

Hyvän kommunikoinnin lisäksi asiakaslähtöisessä palvelussa asiakasta pitää osata kuunnella. Lehtonen, Pesonen ja Toskala (1999, 72) toteavat että kuunteleminen on perustaito, minkä jokaisen asiakaspalvelijan tulisi hallita. Tarkkaan kuuntelemalla pystytään tulkitsemaan mitkä ovat asiakkaan toiveet ja tyytymättömyydet, vaikka ne jätettäisiin sanomatta. Kannisto (2008, 13) käyttää kuuntelemisen taidosta esimerkkinä matkatoimistotilannetta jossa asiakas haluaa matkustaa valtameren yli, mutta hiilijalanjäljestään huolestuneena ei tahdo lentää. Tarkkaan kuunteleva asiakaspalvelija ymmärtää että asiakkaalle on tällaisessa tilanteessa turha myydä lentolippua, vaikka se olisikin helpoin vaihtoehto ongelman ratkaisemiseen. Kuuntelemisen taito on hyödyllinen myös sisäisessä asiakaspalvelussa, sillä kollegoiden erilaisista kommunikointitavoista on mahdollista ottaa vaikutteita ja löytää ideoita omien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen.

Asiakaslähtöinen asiakaspalvelija pystyy omaksumaan erilaisia rooleja, ja löytää nopeasti ratkaisuja muuttuviin tilanteisiin. Sopeutumistaito vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä palvelutuotteesta ja palveluketjusta. Asiakkaalle ei pitäisi välittää kuvaa epävarmuudesta, sillä asiakaspalvelija nähdään aina yrityksen tuotteen edustajana ja asiantuntijana. Lehtonen, Pesonen ja Toskala (1999, 59) korostavat että asiakaspalvelutilanne ei suinkaan ole ohi siinä vaiheessa kun asiakas on saanut haluamansa tuotteen tai palvelun, vaan silloin kun asiakas poistuu yrityksestä tyytyväisenä.

Asiakkaan vaatimukset on aina pyrittävä toteuttamaan, eikä esimerkiksi teknisillä ongelmilla saisi olla vaikutusta tähän. Asiakas käyttää palvelua koska se tarjoaa ratkaisun hänen ongelmaansa, eikä häntä kiinnosta miksi esimerkiksi tietotekniikka vaikeus estää palvelun saamisen. Vaikka asiakaspalvelija kohtaisi tilanteen jossa ei yksinkertaisesti pysty toteuttamaan palvelua, on hänen silti löydettävä tilanteeseen asiakaslähtöinen ratkaisu.

Asiakassuhde tulisi nähdä suurempana kokonaisuutena kuin vain valuutan ja tuotteen vaihtona. Pesosen (2002, 52) mielestä pitkälle kehittynyt yhteistyö yrityksen ja asiakkaan välillä on kumppanuutta, jopa verrattavissa strategiseen yhteistyöhön.

Tarjolla olevien palvelujen lisäksi yrityksen on jatkuvasti havainnoitava markkinoiden hiljaisia signaaleja, ja rohkeasti kehitettävä toimintaansa jotta se pystyisi ennakoimaan asiakkaiden tarpeet ja olemaan entistä asiakaslähtöisempi. Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 52) käyttävät esimerkkinä tarpeiden ennakoinnista elektroniikka-kauppaa jossa tietokoneen oston yhteydessä asiakkaalle tarjotaan ATK-tukea.

3.4. Henkilökohtainen vaikuttaminen asiakaspalvelutilanteessa

Olennessa syy miksi yritykset lähtevät kehittämään palveluitaan on markkinoiden pakonsanelema kilpailutilanne. Yrityksen joutuessa tällaiseen tilanteeseen, on pohdittava miten palvelun tasoa voitaisiin nostaa ja kuinka luoda asiakaskeskeisempiä toimintamalleja. Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi asiakaspalvelijan henkilökohtaisen vaikuttamisen taito asiakaspalvelutilanteessa.

Asiakas ja asiakaspalvelija luovat asiakaspalvelutilanteen, tilanteessa tapahtuvat vuorovaikutus määrittää kuinka asiakas palvelun kokee. Erinomaiset vuorovaikutustaidot ovat asiakaspalvelijan merkittävin voimavara, joten opastus kuinka asiakas kohdataan ja kuinka häntä kohdellaan, on ensisijaisen tärkeää (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 10). Hyvällä asiakaspalvelulla negatiivinen kokemus voidaan muuttaa positiiviseksi, sillä taitava asiakaspalvelun ammattilainen pystyy kompensoimaan omalla persoonallaan palvelun puutteita. Lehtonen, Pesonen ja Toskala (1999, 27) toteavat, että asiakaspalvelutilanteissa tunteilla ja mielialalla on suuri vaikutus siihen kuinka palvelu koetaan. Asiakkaan negatiiviset tuntemukset eivät saa vaikuttaa asiakaspalvelijaan, eikä asiakaspalvelija saa näyttää negatiivisia tuntemuksiaan asiakkaalle. Jokainen asiakaspalvelutilanne on ainutlaatuinen kohtaaminen, minkä takia on erittäin tärkeää että asiakasta kohdellaan ammattitaitoisesti.

Ammattitaitoiseen asiakaspalveluun kuuluu luottamuksen luominen asiakaspalvelijan tarjoamiin ratkaisuihin ja yritykseen yleisesti. Luottamukseen vaikuttavat asiakkaan ennako-odotukset, yrityksen imago ja kohtaamiset yrityksen eri edustajien kanssa.

Lehtonen, Pesonen ja Toskala (1999, 33) toteavat että luotettavuus on huomattavasti tärkeämpi ominaisuus ostopäätöstä tehdessä kuin rahallinen hyöty. Asiakaspalvelijalla on suuri vastuu luotettavan mielikuvan luomisesta: mikäli asiakaspalvelija antaa itsestään luotettavan kuvan, liittyy asiakas tämän ominaisuuden myös koko yrityksen toimintaan. Toisin sanoen, paras vaikuttamisen keino asiakaspalvelutilanteessa on asiakaspalvelijan oma persoona ja esiintymistaito. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 40.)

3.5 Laatulupaus ja asenne asiakaspalvelussa

Laatulupauksella tarkoitetaan lupaista palvelun laadusta, jonka yritys sitoutuu toteuttamaan. Finnairin markkinointiviestinnän slogan ”Illaksi kotiin” on myös laatulupaus. ”Illaksi kotiin” on itsessään varsin abstrakti lausahdus, ja jotta lupaus pystytään toteuttamaan, on sitä analysoitava jokaisessa organisaatiossa, ja tulkittava mitä kyseisen organisaation pitäisi tehdä jotta lupaus pystyttäisiin toteuttamaan. Finnairin ”Illaksi kotiin” lupaus merkitsee esimerkiksi lentoaikataulujen paikkaansa pitävyyttä, matkatavaroiden sujuvaa toimittamista ja asiakaslähtöistä palvelua.

Reinbothin (2008, 7) mukaan useimmiten syy laatulupauksen alittavaan asiakaspalveluun johtuu asiakkaan mielestä työntekijän negatiivisesta asenteesta. Asiakkaan mielestä myös motivoitunut ja hyvin palvelualtis asiakaspalvelija voi jättää asiakkaalle tyytymättömyyden tunteen negatiivisen asenteensa vuoksi. Reinboth (2008, 7) tarkentaa että usein tilanteissa joissa työntekijän pitää noudattaa työpaikan sääntöjä asiakkaan toiveiden sijaan, kokee asiakas huonon palvelun johtuvan työntekijän asenteesta. Toisaalta ilman sääntöjä toimittaessa voisi lopputulos olla sama.

Peace of Mindin myötä lanseerattu lupa tehdä -ideologia on mullistanut työntekijöiden tavan toimia. Asiakkaan palvelukokemus pyritään pro-aktiivisesti ylittämään, ja palvelun henkilökohtaisuuteen panostetaan persoonallisella otteella. Riskinä kuitenkin on että lupa tehdä -ideologia kääntyy itseään vastaan liiallisella persoonallisuudella ja yrittämisellä, antaen mahdollisesti negatiivisella tavalla huvittavan kuvan

yrittäjästä. Loppujen lopuksi asiakkaalle tärkeimpiä tekijöitä palvelussa ovat laadukkuus ja luotettavuus.

Oikea asenne on ehdoton edellytys asiakaspalveluhtävissä menestyksekkäästi toimimiseen. Pelkkä asenne ei kuitenkaan riitä, sillä Reinbothin (2008, 7) mukaan asenne selittää vain kymmenen prosenttia henkilön käyttäytymisestä. Huomattavasti enemmän henkilön käyttäytymiseen vaikuttavat luonne, ympäristön normit ja tilanetekijät. Toisin sanoen, jotta asiakaspalvelija pystyisi toimimaan työtehtävissään menestyksekkäästi, tulee hänen asennettaan enemmän kiinnittää huomiota palvelualltiuteen ja luoda onnistumisen mahdollistava ympäristö. (Reinboth 2008, 7.)

3.6 Asiakastyytyväisyys

Luonnollisesti asiakaspalvelutilanteen tavoite on että asiakas poistuu tilanteesta tyytyväisenä. Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 62) huomauttavat, että asiakas voi poistua tyytyväisenä myös silloin kun on irtisanonut asiakassuhteen, ja on mielissään siitä että on vihdoinkin päässyt eroon palvelua tarjonneesta yrityksestä. Asiakastyytyväisyys syntyy kun asiakas saa palvelulta vähintäänkin sen mitä oli odottanut saavansa. Asiakkaalle pitää syntyä tunne että palvelun käyttäminen on ollut vaivan arvoista, ja tieto siitä että myös muut asiakkaat pitäisivät hänen tekemäänsä ratkaisua hyvänä, vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 63.)

Asiakastyytyväisyyden luonne vaihtelee yrityksestä riippuen. Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 63-64) vertaavat toisiinsa asiakastyytyväisyyttä valtion virastossa ja pörssiyrityksessä: palveluntarjoajan motiivit ovat erilaiset joten asiakastyytyväisyys on myös erilaista. Pörssiyritys haluaa vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja luoda kanta-asiakassuhteen. Valtion virasto taas ei tee asiakasmarkkinointia palvelun luonteen vuoksi ole, sillä siihen ei ole tarvetta. Pörssiyritykselle asiakastyytyväisyys on menestyksen ehtona, valtion viraston palvelujen käyttäjä taas voitaisiin asiakkaan

sijaan nähdä ennemminkin julkisten palvelun osaomistajana. (Pesonen, Lehtonen ja Toskala 2002, 63.)

Riippumatta siitä, edustaako yritys julkista sektoria vai yksityisiä palveluntarjoajia, ovat asiakastytyväisyyden syntymiseen vaikuttavat tekijät samat. Finnairin tapauksessa voisi luulla, että yhtiön asema on turvattu sillä se on ainut kotimainen lentoyhtiö, mutta tilanne ei ole niin yksinkertainen. Finnair operoi globaalissa markkinaympäristössä, joten myös sen kilpailijat ovat globaalisti toimivia yrityksiä. Pelkkä ihmisten siirtäminen paikasta A, paikkaan B, ei enää riitä kun samoilla reiteillä kilpailee useita toimijoita. Peace of Mindin tarkoitus on erottautua asiakastytyväisyydellä kilpailijoista.

3.7 Yrityksen imagon vaikutus asiakaspalveluun

Asiakkaalle yrityksen imago muodostuu yleistyksistä, kokemuksista, mediasta ja muiden kertoman perusteella. Imago vaikuttaa siihen minkälaisia ennako-odotuksia yrityksen palveluista ja tuotteista luodaan. Finnair on pystynyt säilyttämään vahvan imagonsa vaikka lentoyhtiön media-arvo on todella suuri. Tästä johtuen pienikin yhtiöön liittyvä asia päättyy iltapäivälehtiin sillä ”Finnair” nimenä on itsessään kiinnostusta herättävä ja aina ajankohtainen aihe.

Luotettavan kuvan antava ja vakuuttavasti esiintyvä asiakaspalvelija antaa myös edustamastaan yrityksestä samanlaisen imagon. Karismaattinen esiintymisen ja onnistuneen asiakaspalvelutilanteen tavoitteena on luoda tyytyväinen asiakas, josta voisi mahdollisesti tulla kanta-asiakas. Asiakaspalvelijan luoman imagon haasteena ovat tilanteet joissa asiakaspalvelija on asiakkaan ainut kontakti yritykseen. Tästä Lehtonen, Pesonen ja Toskala (199, 47) käyttävät esimerkkinä valtion virastoa, sillä yleinen mielikuva valtion virastosta on jäykkä, byrokraattinen ja kokonaisvaltaisesti negatiivinen, mikä tekee vierailun vastenmieliseksi. Asiakas leimaa virastossa työskentelevät asiakaspalvelijat samaisilla ominaisuuksilla.

Yrityksen imagon muodostuminen alkaa yrityksen sisältä. Minkälaisena yrityksen työntekijät kokevat työyhteisönsä, ja miten he uskovat että ulkopuoliset sen näkevät, vaikuttavat siihen kuinka hyvin työntekijät viihtyvät työssään ja miten motivoituneita he ovat. Yritys jossa panostetaan työhyvinvointiin, pidetään yllä keskustelemaa ja kannustavaa ilmapiiriä, on myös innostava ja innovatiivinen. Tällaisessa yrityksessä työskentelevät tiedostavat tavoitteensa ja antavat hyvän ilmapiirin näkyä myös asiakkaalle. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 1999, 48.)

3.8 Palvelubrändi

Brändillä tarkoitetaan sitä mielikuvaa mikä kuluttajalle on muodostunut yrityksestä. Mielikuva on kokonaisuus joka koostuu asiakkaiden kokemuksista ja yrityksen markkinointiviestinnästä, kuten logosta tai väristä (Schwarz & O`Neill 2001, 17). Brändi voi myös olla palvelutapa, kuten ravintolassa buffet tai pöytiin tarjoilu. Brändi ei kuitenkaan ole sama asia kuin imago. Pettis (1995, 7) toteaa että brändi on persoonallinen ja tunteita herättävä. Kuluttaja kokee tukevansa omaa minuuttaan ja arvojaan käyttämällä tietyn brändin palveluita tai ostamalla sen tuotteita. Esimerkiksi uutta autoa hankittaessa kuluttajalla saattaa olla vahvoja mielipiteitä ja mieltymyksiä brändien suhteen, kuten tietyn maan edustaman automerkin suosiminen ja toisen sivuuttaminen.

Menestynyt brändi luo asiakasuskollisuutta ja valmiutta maksaa yrityksen palveluista enemmän. Vahva brändi on arvokas sillä se on usein hyvin arvostettu, ja sillä on uskollisia kanta-asiakkaita. Aaker (1995, 211) toteaa että brändin on pyrittävä säilyttämään asiakasuskollisuutensa jotta asiakkaat eivät vaihtaisi käyttämäänsä kilpailijoiden palveluita. Toisaalta, merkille uskolliset asiakkaat usein eivät halua tai tahdo vaihtaa, ja toimivatkin näin yritykselle kilpailuetuna.

Palvelujen brändääminen on huomattavasti nuorempaa kuin tuotteiden, mutta se on lisääntynyt huomattavasti viime vuosina. Syynä palvelujen brändäämiseen on kiristynyt kilpailutilanne ja markkinoiden luoma tarve käyttää palvelua erottautumiskeino-

na. Palvelubrändiä kehitettäessä tarkastelun keskiössä ovat asiakkaan kokemukseen vaikuttavat tekijät, joista asiakaspalvelu on luonnollisesti keskeisin. Palvelubrändin luomiseksi on analysoitava palveluprosessin kohdat joissa onnistutaan parhaiten, ja pyrkiä luomaan niiden kautta arvoa asiakkaalle. (Lindberg-Repo 2005, 135.)

3.9 Elämyksen luominen

Palvelussa elämyksellä tarkoitetaan jotain ainutlaatuista ja ainutkertaista, jossa asiakkaan odotukset ylitetään niin että palvelu tuottaa asiakkaalle suurta lisäarvoa. Peace of Mindin yhtenä tavoitteena on elämysten tuottaminen. Palveluidentiteettin luomia elämyksiä kutsutaan Magic Momenteiksi. Elämysten tuottamisen taustalla on palvelujärjestelmän jatkuva kehittäminen ja uusien asiakaslähtöisten ratkaisujen löytäminen.

Bell ja Zemke (2006, 164) käyttävät esimerkkinä palvelun jatkuvasta kehittämisestä huvipuisto Disneylandia. Orlandon Disneyland huvipuistossa on pysäköinnin johtaja, jonka tehtävänä on tuottaa huvipuiston asiakkaille pysäköintipaikkaelämyksiä. Disneyland havaitsi tarpeen pysäköinnin elämysten suunnittelulle, sillä noin 70 % asiakkaista saapuu huvipuistoon autolla lapsiensa kanssa, jopa useiden satojen kilometrien päästä. Toisin sanoen, niinkin arkinen miljöö kuin parkkipaikka, on asiakkaan ensimmäinen ja viimeinen kosketus yritykseen. Bell ja Zemke (2006, 164) jatkavat että pysäköinnin johtajan tehtävä on miettiä miten parkkeerauskokemusta voitaisiin parantaa jotta voitaisiin luoda elämys. Keino jota huvipuisto käyttää liittyy suoranaisesti autoihin ja niiden toimintaan: huvipuiston parkkipaikan vieressä on Disneyn oma täyden palvelun korjaamo jossa viallinen auto korjataan veloitusetta. (Bell & Zemke 2006, 165.)

Disneyn esimerkki osoittaa, että oikeilla työkaluilla hyvinkin arkisesta asiasta voidaan luoda elämys asiakkaalle. Bell ja Zemke (2006, 165) pitävät elämysten luomisen tärkeimpinä tekijöinä vankkaa uskoa omaan toimintaan ja rajoittamatonta luovuutta. Elämyksen tuottamisen strategian suunnittelu voidaan aloittaa miettimällä mikä saa

asiakkaan ilahtumaan palvelusta niin paljon, että hän kertoo siitä eteenpäin ja palaa käyttämään yrityksen palveluita. Bell ja Zemke (2006, 166) kehottavat pohtimaan omia kokemuksia hyvästä palvelusta, ja analysoimaan kriittisesti oman yrityksen palveluprosessia.

Asiakkaista kerätyt tietokannat auttavat henkilökohtaisen palvelun tuottamisessa ja ovat avaintekijöitä elämysten toteuttamisessa. Eräs vaateliike kirjaa ensimmäisellä palvelukerralla ylös asiakkaan mitat ja syöttää nämä tietokantaan. Seuraavalla kerralla liikkeessä asioidessa asiakaspalvelija pystyy nimen perusteella katsomaan asiakkaan koon tietokannasta, ja näin helposti etsimään sopivia tuotteita. Tietokannan avulla myös myymälöiden välinen kommunikointi helpottuu, sillä mikäli asiakkaan haluama koko on loppu kyseisestä myymälästä, pystyy myyjä helposti paikantamaan myymälän josta mallia löytyy oikeissa mitoissa. Elämyksen luominen ei aina tarvitse mittavia tietokantoja, otetaan tästä esimerkkinä kampaaja. Miksi niin monella meistä on tapana käyttää aina saman kampaajan palveluita? Koska luotamme palveluun, kyseinen henkilö on palvellut meitä ennenkin ja olemme aina lähteneet tyytyväisenä yrityksestä. Luottokampaaja tietää mitä asiakas haluaa, joten asiakkaan ei tarvitse nähdä vaivaa selittääkseen minkälaista ratkaisua hän etsii.

Bell ja Zemke (2006, 167) muistuttavat että palveluprosessin tehtävä on palvelulla asiakasta, eikä päinvastoin. Palveluun kuuluvien järjestelmien tarkoitus on auttaa asiakasta saavuttamaan haluamansa lopputulos, eikä vaikeuttaa ratkaisuun pääsemistä. Esimerkkinä Finnairin palveluprosessin pakollisista järjestelmistä ovat check-in ja turvatarkastukseen jonottamista. Molemmat vaiheet ovat palveluun sisältyviä välttämättömiä toimenpiteitä. Peace of Mind yselytutkimuksen vastausten perusteella asiakkaat kuitenkin kokivat ne epämieluisina. Myös parkkeeraaminen huvipuiston pihaan on pakollinen toimenpide, mutta Orlandon Disneyland on onnistunut luomaan yksinkertaisesta kokemuksesta elämyksen. Samanlaista ajattelua sovelletaan Magic Momentien luomisessa: miten henkilökohtaisen vaikuttamisen keinoin voitaisiin matkustajan turvatarkastukseen jonottamisesta tehdä elämys?

4 YRITYSKULTTUURIN MUUTOS

4.1 Yrityskulttuuri kilpailukeinona

Taloudellisen tilanteen myötä kilpailu on koventunut yritysmaailmassa. Liikeideat, ne omaperäisimmätkin, ovat jäljiteltävissä ja paranneltavissa. Ajankohtainen esimerkki on mobiililaitteet, joita valmistavat yritykset ottavat suruttomasti mallia kilpailijoidensa tuotteista ja julkaisevat niiden pohjalta omat parannellut versionsa. Tuotteet, palvelut ja prosessit ovat kaikki kopioitavissa. Ainoa mitä on lähes mahdotonta kopioida, on yrityskulttuuri, jolloin se voi toimia kilpailuedun luojana ja erottautumisen keinona (Erämetsä 2003, 71). Yrityskulttuuri on monen asian ja seurauksen summa, ja sen vuoksi ainutlaatuinen. Yrityskulttuuri säilyy, vaikka ihmiset yrityksessä vaihtuvatkin.

Yrityskulttuurin kehittäminen vastaamaan yrityksen tulevia tavoitteita ja markkinoiden sanelemia tarpeita on pitkä ja haastava prosessi. Palveluidentiteetin muutoksessa Peace of Mindin rooli on olla yrityksen uusi kulttuuri Usein kulttuurimuutos toteutetaan samaan aikaan strategiamuutoksen kanssa (Erämetsä 2003, 72). Tällöin syyt kulttuurin muuttamiseen vastaavat strategiamuutoksen tavoitteisiin ja muutoksen onnistumisen kannalta on olennaista, että on tarkkaan perusteltu, miksi uudistukseen ryhdytään.

4.2 Yrityskulttuurin ominaispiirteitä

Peace of Mind -tutkimuksen kannalta oli olennaista tarkastella yrityskulttuuria ja sen muutosta, sillä uuden tiedon implementointi ja muutokseen sopeutuminen ovat vahvasti riippuvaisia vallitsevan yrityskulttuurin vastaanottavuudesta. Yhtiön johdolla on tärkeä rooli yrityksen kulttuurin muuntautumiskyvyn edistämisessä. Muutostilanteessa johdon on olennaista ylläpitää tehokasta muutosviestintää, joka edistää yrityskulttuurin vastaan ottamista.

Edgar H. Schein (Erämetsä 2003, 55) mieltää yrityskulttuurin rakentuvan kolmesta tekijästä: artefaktit, ilmaistut arvot ja piilevät oletukset. Artefakteilla tarkoitetaan prosesseja, sisäisiä rakenteita ja työntekijöiden näkyvää käyttäytymistä. Ilmaistut arvot ovat visio, strategia, yrityksen arvot ja sloganit. Scheinin (Erämetsä 2003, 55) mukaan kolmas tekijä, eli piilevät oletukset, ovat yrityskulttuurin tärkein osa-alue. Piilevät oletukset rakentuvat tiedostamattomista oletuksista, tunteista ja asenteista, joilla suuri vaikutus yrityskulttuuriin.

Erämetsä (2003, 56) vertaa yrityksen syvintä kulttuuria, ydintä, ihmisen identiteettiin. Mikä tekee minusta minut? Mikä on yrityksemme todellinen missio, mikä on sen ydintehtävä? Yrityksen ydinajatus on sen liikeidea, jonka varaan koko toiminta rakentuu. Yrityskulttuurin missio on todellisuuden mukainen ja sen arvot oikein silloin, kun ne pohjautuvat yrityksen ydinolemukseseen. Toisin sanoen kaikki lähtee ydinolemukselta, jonka ympärille on rakennettu yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri muodostuu oletuksista ja sanomattomista normeista. Yrityksen muuttuessa osa arvoista saattaa muuttua hyvinkin radikaalisti, mutta yrityksen identiteetti pysyy aina samana niin kauan kuin se on toiminnassa.

Kilpilä ja Kvist (2006, 116) kehottavat aloittamaan yrityskulttuurin määrittämisen yrityksen historian tarkastelulla. Yrityksen kulttuuri perustuu aina pääosin perustajiensa tai pitkäaikaisten johtajiensa näkemyksiin. Muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksenä onkin tietää yrityksen taustat ja sopeuttaa muutos yrityksen kulttuuriin. Kilpilä ja Kvist (2006, 116) muistuttavat, että olennaisin tekijä organisaation muutoksessa ovat siellä työskentelevät ihmiset. Työntekijöiden ymmärtäminen ja yksilöllinen huomiointi on paras tapa edistää muutosta.

Työntekijät pitävät yrityksen omaa kulttuuria yllä tiedostamattaan, sillä kulttuuri luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuo turvallisuutta. On ”me” ja miten ”meillä tehdään”. Kulttuurin jatkuva mutta huomaamaton läsnäolo vaikuttaa jokaiseen muutokseen, jonka yritys kohtaa. Yrityksen kulttuurin kirjoittamattomien sääntöjen vastai-

nen muutos on haastavaa viedä loppuun sillä onnistuakseen muutosten on tapahduttava kulttuurin ehdoilla. (Erämetsä 2003, 55.)

4.3 Arvot, asenteet ja uskomukset

Arvot kuvaavat erittäin hyvin sitä, mitä yrityksen ydinolemus on. Arvot muodustavat ydinolemuksen pohjalta, niihin vaikuttavat yrityksen historia ja sen työntekijät. Yrityksen arvojen tulee olla samat kuin yrityskulttuurin arvojen. Muutoin vaarana on että arvot menettävät merkityksensä. Kun viralliset arvot poikkeavat sisällöltään yrityskulttuurin arvoista, viestii se siitä että yrityksen johto ei ole ymmärtänyt arvojen merkitystä. Yrityskulttuurin arvot peilaavat yrityksen ydinolemusta, ja nämä kirjoittamattomat säännöt ja tabut määrittelevät miten muutos vastaanotetaan. Erämetsä (2003, 57) vertaa yrityskulttuurin arvoja käyttäytymissääntöihin joiden mukaan on totuttu toimimaan.

Arvojen sisällön tulisi ilmentää yrityksessä päivittäin tapahtuvia myönteisiä asioita, kiteyttäen hyviä piirteitä joita yrityskulttuuri pitää sisällään. Erämetsä (2003, 58) väittää jopa että strategioita ei tarvittaisi, mikäli yrityksen arvot olisivat ydinolemuksen mukaiset ja kehittymään kannustavat. Finnair julkaisi uudet arvonsa brändi muutoksen myötä: laatu, raikkaus ja luovuus (Strategia 2013). Nämä kolme adjektiivia ovat abstrakteja ja helposti sovellettavia, sillä jokainen työntekijä ymmärtää eri tavalla mitä raikkaus merkitsee tai voisi merkitä hänen työssään. Haasteena on arvojen relevanttiuden säilyttäminen ja jalkauttaminen muutosten aikana. On huolehdittava siitä että arvot eivät muutu mitään sanomattomaksi liturgiaksi tai jopa ironiaksi.

Uskomukset ovat asioita, joita pidämme totena, asenteet puolestaan kertovat miten suhtaudumme asioihin. Asenteet ja uskomukset eroavat arvoista siinä että arvot ovat koko maailmakuvaamme määrittäviä tärkeitä tekijöitä, kun taas uskomukset vaihtelevat aiheesta riippuen ja saattavat olla radikaalejakin asioista joilla ei kuitenkaan ole vaikutusta päivittäiseen elämäämme. Tarpeeksi pitkään kestänyt uskomus voi muuttua asenteeksi.

Myös yrityskulttuurin asenteet ja uskomukset voivat olla radikaaleja. Erämetsä (2003, 59) nimittää niitä dimensioiksi, jossa vastakkain on kaksi ääripäätä, kuten avoin – sulkeutunut tai joustava – taipumaton. Erilaiset uskomukset saattavat saada taakseen niin suuren joukon, että sitä aletaan pitää absoluuttisena totuutena. Esimerkiksi ”tuotamme varmasti tappiota” mielipidettä aletaan pitää totena vailla mitään perusteita. Asenteet ja uskomukset heijastavat yrityksen tapaa suhtautua muutoksiin, sillä yleensä huomattava joukko yrityksen työntekijöistä jakaa samat mielipiteet. Virheelliseen tietoon perustuvien asenteiden ja uskomusten takana on usein varsin pieni määrä aktiivisia vaikuttajia, minkä vuoksi näiden avainhenkilöiden uskomusten korjaaminen faktoihin pohjautuviksi on tärkeää.

4.4 Byrokratia ja kirjoittamattomat säännöt

Vuonna 2013 Finnair juhlii pyöreitä vuosia, lentoyhtiö oli ollut toiminnassa kokonaiset 90 vuotta. Maailman viidenneksi vanhimpana lentoyhtiönä sen yrityskulttuuri vilisee kirjoittamattomia sääntöjä ja normeja. Vanhana valtionyhtiönä oleminen tarkoittaa suurta byrokratiaa, joka saattaa seurata edelleenkin mukana, vaikka sille ei enää olisi tarvetta. Tutkimuksen tarkastelun alla olevan yhtiön historian vuoksi, oli olennaista tutkia kirjoittamattomia sääntöjä ja byrokratiaa muutosjohtamisen ja Peace of Mindin onnistumisen kannalta.

Valpola (2004, 152-153) kuvailee yrityskulttuuria jäävuorena, josta suurin osa on pinnassa pinnan alla. Pinnan alla ovat kulttuurin olennaisimmat osat, eli itsestäänselvykset ja tiedostamattomat normit. Olennainen osa yrityskulttuuria ovat kirjoittamattomat säännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa ja joiden mukaan toimitaan. Pitkällä aikavälillä syntyneet toimintatavat muuttuvat ennen pitkää kirjoittamattomiksi säännöiksi, mikä muokkaa yrityksen käyttäytymismalleja. Valpola (2004, 147) summaa kirjoittamattomat säännöt ja normit kommenttiin ”*ei meillä ole tapana tehdä näin*”, kun toimintamallille ei ole mitään rationaalisia perusteita.

Säännöt ovat yrityksen byrokratiaa, kun taas kirjoittamattomat säännöt voivat edustaa myös luovuutta ja vapautta. Hyvässä yrityskulttuurissa on sopivassa suhteessa molempia, normeja ja innovatiivisuutta. Säännöt ovat yrityksen selkäranta, verrattavissa yrityksen ydinpalveluun. Erämetsän (2003, 63-64) mukaan useat iäkkäät yritykset ovat asijohdettuja ja byrokraattisia, joissa virallisten sääntöjen lisäksi olevat kirjoittamattomat säännöt ovat lähes yhtä vahvassa asemassa. Toisaalta, kirjoittamattomat säännöt voivat toimia myös liikkumavarana ydinpalvelun ja sääntöjen välillä, ja tämä liikkumavara mahdollistaa innovatiivisuuden. Nuorissa kasvuyrityksissä on usein vahva kirjoittamattomien sääntöjen kulttuuri, ja vastaavasti vähän virallisia sääntöjä.

Peace of Mindin -palveluidentiteetin lupa tehdä -ideologia on puhdasta luovuuden käyttöä, ja vapautta toteuttaa itseään. Lupa tehdä -ideologia voidaan nähdä vastareaktiona Finnairin entiselle tavalla palvella asiakasta, jossa esimerkiksi lentävän henkilökunnan työskentely oli tarkasta sääntöjen puitteissa määriteltyä. Lisäksi työilmapiirissä ovat olleet vahvasti läsnä hierarkkian sanelemat kirjoittamattomat säännöt. Peace of Mindin tuoma innovatiivisuus ja liiallinen vapaus asettaa haasteen sille mihin vetää raja asiakaspalvelussa. On jokaisen asiakaspalvelija oman harkintakyvyn varassa, kuinka pitkälle voidaan mennä asiakkaan tarpeiden täyttämässä. Koska jokainen tulkitsee ”luvan tehdä” eri tavalla, voi tämä johtaa palvelun tasalaatuisuuden kärsimiseen.

4.5 Jaksamisesta huolehtiminen muutoksessa

Peace of Mind -kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että vastaajat kokivat, että heidän motivoituneisuuttaan lisäisi lisääntynyt työhyvinvointi, jaksamisesta huolehtiminen sekä tieto tulevasta. Organisaation muutos tuo aina mukanaan epävarmuutta. Vaikka yksittäinen työntekijä ei varsinaisesti pysty vaikuttamaan muutokseen, koee hän silti tilanteen stressaavaksi. Ihmiset ovat yrityksen tärkein pääoma ja paras voimavara,

sen vuoksi työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen yrityksen muutostilanteessa olisi erittäin tärkeää.

Yrityskulttuuria uudistettaessa motivaation puute ja sen myötä tuleva jaksamattomuus saattaa johtua näivettyneestä kulttuurista, jossa alisuorittamisesta on tullut enemmänkin sääntö kuin poikkeus (Erämetsä 2003, 96). Yritystä kohdanneet ongelmat niin strategiassa, kuin ihmissuhteissa, ovat ajan saatossa kasautuneet ja muodostaneet passiivisen ja vastaanottokyvyttömän työyhteisön. Tällaisessa työyhteisössä vaatimustaso ja työhön sitoutuneisuus ovat todella alhaalla. Jaksamisesta huolehtimisen prosessi alkaa esimiehen tehtävällä määrittää työntekijöidensä toimenkuvat, tavoitteet ja vastualueet. Työn vaativuudesta tulisi keskustella tasaisin väliajoin, jotta voidaan varmistaa että kuormitus ei ole epärealistisella tasolla, ja tavoitteet saavutettavissa. (Erämetsä 2003, 97.)

Voisi kuvitella että Finnairilla, yhdellä maailman vanhimmista lentoyhtiöistä, olisi otolliset olosuhteet passiivisen yrityskulttuurin kehittymiselle. Yritys on pitkän historiansa aikana käynyt läpi useat muutokset ja yhteistoimintaneuvottelut. Toisin kuin voisi olettaa, Peace of Mind -kyselytutkimus osoittaa että näin ei kuitenkaan ole, ainakaan Finnairin asiakaspalveludivisioonassa. Ottaen huomioon tuloksen, jonka mukaan 98 % vastaajista kertoi toteuttaneensa työssään Peace of Mindia, voidaan todeta että yhtiön asiakaspalvelijoiden keskuudessa ei hallitse passiivinen yrityskulttuuri.

5 MUUTOSTILANTEEN KÄYTÄNNÖN KEINOT

5.1 Muutoksen tarve

Sartti (2013, 37) toteaa, että jatkuvasti suosittummat elämäntapaoppaat heijastavat samoja piirteitä mitä nykyajan työelämä tekijältään vaatii. Elämäntapaoppaan muutoksen kaari alkaa itsensä löytämisestä ja päättyy uudistumiseen, ja uudistuminen on toteutettava mahdollisimman nopeasti. Sartti (2013, 37) kiteyttää sarkastisesti kuvansa nykyajan työelämästä seuraavasti: *”jatkuva muutos on onnena, koska paikoil-*

laan pysyminen on painajainen”. Työntekijät viedään muutoksesta toiseen ennen kuin he ovat ehtineet sisäistää edellisen organisaatiomuutoksen. Hiljaisempaa tahtia peräänkuuluttavaa pidetään vanhoillisena vastarannan kiiskinä, jollaisille ei ole tilaa nopeasti uusiutuvassa työympäristössä. (Sartti 2013, 37.)

Sartin kuvaus muutoksesta yrityskulttuurissa on kärjistetty ja ironinen, mutta toisaalta erittäin paikkaansa pitävä. Erämetsä (2003, 202) pitää muutoksen onnistumista lähes mahdottomana, mikäli muutos lisätään jo olemassa olevan työmäärän päälle. Hämmennyksen ja epävarmuuden jälkeen alkaa muutoksen hyväksyntä ja oppiminen, mikä tarkoittaa vanhan poisoppimista. Kilpilä ja Kvist (2006, 164) ehdottavat muutoksen kuormituksen helpottamiseksi energian suuntaamista vain olennaiseen. Tarkoituksellisesti irrottautumalla vanhoista ajatusmalleista antaa perspektiiviä tilanteesta, ja auttaa keskittämään kapasiteetin muutoksen kannalta olennaisiin tekijöihin.

Ajallisesti muutos tarkoittaa aina tulevaisuutta, ja epävarmuudessa toimiminen vaatii luottamusta ja uskoa. Muutos voidaan perustaa faktaan ja aiemmin opittuun, jolloin pohja muutoksen onnistumiselle on helpompi luoda (Erämetsä 2003, 201). Usko tulevaan luo turvallisuutta ja tunnetta että tilanne on hallinnassa. Nykyajan työympäristössä jatkuva muuntautumiskyky on pikemminkin standardi kuin poikkeus. Erämetsä (2003, 203) toteaa että ”vanha hyvä aika” ei enää tule palamaan, jolloin yrityksen pysyvät samassa tilassa vuosikymmenestä toiseen. Työntekijöiden on sopeuduttava siihen että muutos on hyvä asia, paikalleen pysähtyminen tarkoittaa yrityksen kuolemaa.

5.2 Luottamuspula muutostilanteessa

Finnairin asiakaspalveludivisioonaan kuuluu lähes 2 500 henkilöä. Asiakaspalvelijoiden ollessa asiakkaan ensisijainen, ja jopa ainut kontakti yritykseen, on ensisijaisen tärkeää että asiakaspalvelijoiden ja johdon välillä vallitsee luottamus. Rehelliselle

pohjalle luotu luottamus kestää vaikeatkin ajat, kuten kireän kilpailutilanteen ja muutokset.

Valpolan (2004, 55) mukaan muutostilanteessa on ensisijaisen tärkeää arvioida miten vahva on johdon luottamuspääoma. Luottamuspääoma koostuu johdon uskottavuudesta ja viestinnän rehellisyydestä. Rehellinen viestintä tarkoittaa sekä johdolta työntekijöille tulevaa, että työntekijöiltä johdolle kommunikoitua viestiä. Mikäli johdon luottamuspääoma on olematon, ei johtoa pidetä uskottavana eikä johdon välittämää viestiä pidetä rehellisenä. Jos luottamuspääoma on puutteellinen, eivät työntekijät koe tärkeäksi viedä rehellistä viestiä ylöspäin organisaatiossa, sillä ei koeta että siitä olisi mitään hyötyä. (Valpola 2004, 55.)

Yritys jolla on vaiherikas muutoshistoria on saattanut tietämättään turruttaa työntekijänsä muutoksiin. Vaikka työntekijät olisivat kokeneet useita muutoksia, ei se välttämättä tarkoita sitä, että yrityksen henkilöstö olisi vastaanottavainen muutoksia kohtaan, tai harjaantunut niitä käsittelemään. Mikäli muutosvastarintaa ei ole aiemmin käsitelty avoimesti ja perusteellisesti, on työntekijöille voinut muodostua vuosien saatossa negatiivinen suhtautuminen muutoksia kohtaan, mikä ilmenee suurena luottamuspulana työntekijöiden ja johdon välillä. (Erämetsä 2003, 198.)

Muutosvastarinnan puute saattaa olla merkki välinpitämättömyydestä, ja Erämetsä (2003, 199) kuvaakin, että mitä enemmän yrityksessä on henkilöitä, jotka "vain käyvät töissä", sitä vaikeampaa on toteuttaa muutoksia. Yrityksen johto saattaa ensin saada virheellisen kuvan, että koska henkilöstö ei kysy eikä vastusta, on muutos hyväksytty ja sisäistetty. Mutta tämä saattaa olla osoitus muutoksiin turtuneesta asenteesta, jolloin oikeastaan mitään muutoksen mukaista ei tule tapahtumaan. Usean muutoksen kokeneet työntekijät saattavat olla varsin epäileviä muutoksia kohtaan, ja muutoksista kuultaessa alkaa muutoksen todellisista tarkoituseristä.

Finnair on kokenut useita muutoksia lähiaikoina varsin nopealla tahdilla. Valtion yhtiön aikaan Finnairissa muutokset tapahtuivat maltillisesti, kehittyminen oli hyvin ta-

saista ja byrokratian sanelemaa. Lentoyhtiön listauduttua pörssiin 1989 (Pörssikurssit 2013) muutosten tahti alkoi kiihtyä. Viime vuosina Finnairin strategia on ollut keskittyminen ydinpalveluun, ja näin ollen hankkiutua eroon tytäryhtiöistä, kuten catering palveluista sekä lentokonehuollosta. Ulkoistusten lisäksi yhtiö on pyrkinyt katkaistamaan tappiokierrettään mittavilla säästöohjelmilla, joilla on ollut suuria vaikutuksia henkilöstöön.

5.3 Viestinnän tärkeys muutoksessa

Erämetsä (2003, 64) toteaa että toimiva viestintä on yrityksen tärkein toiminto muutostilanteessa, sillä kommunikaatio on yrityksen kaikkea toimintaa tuotekehittämisestä tiimityöskentelyyn, ja johtamiseen. Tietoa kuljetetaan sisäisesti ja ulkoisesti, sanallisesti ja sanattomasti. Myös muutosjohtaminen on ensisijaisesti viestintää. Formaalin viestinnän vastapainona on epäformaaliviestintä, eli työyhteisön virallisen viestinnän sanomaa käsittelevä epävirallinen viestintä, joka on usein huomattavasti tehokkaampaa kuin formaali viestintä. Erämetsä (2003, 64) toteaa, että mikäli formaalia viestintää ei pidetä avoimena, alkaa epäformaali viestintä toimia entistä tehokkaammin.

Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 68) kuvailevat, että viestintä ei ole tuottavaa mikäli vuorovaikutus pohjautuu osapuolien toisistaan muodostamiin ennako-oletuksiin ja aavistuksiin. Tällöin keskustelua ei käydä itse asiasta, vaan asian vierestä. Väärinymmärretyksi tulemisen riski on korkea, jos olettaa että viestinsajilla on tiedossa samat faktat kuin itsellä, ja arvelee että viestin vastaanottaja suhtautuu asiaan samalla tavalla kuin viestin laatija (Pesonen, Lehtonen ja Toskala 2002, 68). Lisäksi haasteena on että vaikka viesti sinällään olisi laadittu hyvin, saattaa vastaanottaja tahallisesti haluta ymmärtää sen väärin. Viestinnän kuuluisi olla dialogia, keskustelevaa vuorovaikutusta, jossa osapuolet ovat sisäistäneet toistensa näkökannat ja ovat valmiita rakentamaan sujuvaa vuorovaikutusta terveelle pohjalle. Pesosen, Lehtosen ja Toskalan (2002, 69) mukaan kolme ympäristötekijää jotka vaikut-

tavat viestinnän toimimattomuuteen ovat viestintästrategian puute, negatiivinen viestintäympäristö ja yrityskulttuuri joka ei tue viestintää.

Peace of Mind -kyselytutkimuksen vastauksissa nousi esiin vastaajien kokema viestinnän puute, sekä luottamuspuula. Vastausten negatiivisuus saattaa liittyä yleiseen ilmapiiriin, joka vallitsi kyselyä tehtäessä. Kun Peace of Mind -kysely toteutettiin, toimitusjohtaja Mika Vehviläisen asuntokauppakohu sekä lentävän henkilökunnan työsuhdeneuvottelut olivat juuri käynnistyneet. Peltolan (2005, 104) mukaan johdolta tulevan viestinnän tärkeimmät säännöt ovat johdonmukaisena pysyminen, tavoitteiden asettaminen, esimerkin näyttämisen ja vapaan vuorovaikutuksen ilmapiirin luominen. Johdolta tuleva viesti saavuttaa merkittävän joukon ihmisiä joten sen merkitys on suuri. Peltola (2005, 106) pitää johdon viestinnän tärkeimpänä tavoitteena luottamuksen rakentamista johdon ja työntekijöiden välille, ja kehottaa kertomaan totuuden kiertelemättä kiperissäkin tilanteissa.

5.4 Muutosvastarinnan käsittely

Informaation puutos on suurin syy muutosvastarinnan syntyymiseen, sillä avoimen kommunikoinnin puuttuessa alkavat huhut ja epävarmuus levitä. Epävarmuus johtuu pelosta tuntematonta ja uutta kohtaan. Muutos vie pois entisen, kaiken tutun ja turvallisen, mikä aiheuttaa muutosvastarintaa. Vallitseva toimintamalli on opittu vuosien saatossa, ja uuden oppiminen vaatii suuria ponnisteluja minkä vuoksi muutoksen tarpeellisuutta kyseenalaistetaan. (Erämetsä 2003, 193-195.)

Muutosvastarintaan pitäisi reagoida riittäväällä tiedottamisella uudesta toimintamallista, tuella ja avoimella kommunikoinnilla. Muutosvastarintaisten mielipiteitä tulisi kuunnella ja huomioida, antaa henkilöstölle mahdollisuus kertoa, miksi he kokevat turvattomuutta uudessa tilanteessa. Pohjimmiltaan muutosvastarinnan takana on pelko omasta pärjäämisestä ja työpaikan säilymisestä (Erämetsä 2003, 194). Muutoksen aiheuttamien tunteiden purkamisessa esimiehellä on ensisijaisen tärkeä rooli.

Kun kyse on suurista muutoksista, kuten yrityksen strategian vaihtamisesta, eivät esimiehen voimavarat yksin riitä, ja avuksi tarvitaan ulkopuolinen asiantuntija.

Finnair käytti apunaan konsulttiyritys Trainers Housea, joka suunnitteli ja järjesti Peace of Mind -koulutukset. Esimiehet osallistuivat heille räätälöityihin koulutuksiin, joissa Peace of Mind -konseptin lisäksi kerrottiin muutoksen käsittelystä, ja sen palveludentiteetin jalkauttamisesta. Ilman ulkopuolista asiantuntijuutta ja esimiesten hyvin suunniteltua kouluttamista, näin suuri muutos olisi vaikea toteuttaa onnistuneesti. Juuti ja Rovio (2010, 108) pitävät muutostilanteessa ulkopuolisen asiantuntijan tärkeimpänä roolina johtajuuden ja vision selkeyttämistä, eikä niinkään yksittäisiin työtehtäviin puuttumista.

Peace of Mindin tapauksessa muutosvastarintaa on ilmennyt yllättävän vähän. Tilanne että muutosvastarintaa ei olisi ollenkaan, olisi suorastaan hälyttävä. Erämetsän (2003, 196) mukaan se voi olla signaali työntekijöiden täydellisestä välinpitämättömyydestä. Peace of Mindin vähäinen muutosvastarinta muodostuu pääosin siitä, että uutta palvelukonseptia pidetään täysin hyödyttömänä sillä asiat koettiin itsestäänselviksi. Erämetsä (2003, 196) huomauttaa, että muutosvastarinta voi myös johtua motivaation puutteesta; mikäli ihminen kokee jo töihin menemisen raskaaksi, ei hän pysty omaksumaan muutosta.

Kyselytutkimuksessa muutama vastaaja korosti, että on toteuttanut Peace of Mindia jo vuosien ajan. Tätä vastausta esiintyi sekä negatiivisessa että positiivisessa merkityksessä:

Itse olin asiakaspalvelun ammattilainen jo tullessani yhtiöön, maalaisjärjellä ja pelisilmällä varustettuna, joten valmennus ei tuonut mitään uutta sisältöä.

Jotkut vastaajat kokivat, että valmennus ei antanut sisällöllisesti mitään uutta:

Turhanpäiväistä konsulttilässytystä. Konkreettisia työkaluja ovat riittävä henkilöstömitoitus ja toimivat työkalut (proseduurit, kalusto ja tarjailutuotteet), ei se, että palaverissa katsellaan kauniita kuvia ja englanninkielisiä mitaantarkoittamattomia sloganeita.

Muutosvastarinta nousee pelon tunteesta, siitä, että ei tiedetä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Mutta mikäli voimakkaampi tunne, kuten motivoituneisuus ja innostus valtaa työyhteisön, tempaa se ennen pitkää myös muutosvastarintaa tekevät ja kokevat mukaansa. Muutostilanteessa yrityksen johdon on selkeästi kommunikoitava, että muutosvastarinnassa ei ole mitään väärää. Esimiehen on annettava työntekijöille mahdollisuus puhua ja käsitellä tunteitaan. Muutosvastarintaisen mielipiteet ovat usein vailla faktapohjaa. Muutosta läpivievien tulisi tiedostaa henkilöstön turvattomuuden tunteet ja valmistautua niiden kohtaamiseen (Vesterinen 2006, 124.) Erämetsä (2003, 199) tiivistää muutosvastarinnan käsittelyn kolmeen kysymykseen: Mikä muuttuu? Mikä säilyy? Mistä joudun luopumaan? Mitä hyvää muutoksessa on?

5.5 Muutokseen osallistuminen

Muutosprosessi alkaa, kun työntekijä hyväksyy muutoksen ja suuntaa energiansa olennaiseen, eli muutoksen kanssa työskentelemiseen. Muutoksen käsitteleminen on tärkeä vaihe sen hyväksymistä, sillä mitä nopeammin surutyö on tehty, voidaan siirtyä itse asiaan, eli muutoksen toteuttamiseen. Olennainen osa muutoksen onnistumista on työntekijöiden osallistuminen muutoksen toteutukseen. Yrityksen menestys pohjautuu sen työntekijöihin, joten muutoksessa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen luo pohjan tulevaisuuden menestykselle. Organisaatiomuutos on tapahtumaketju, jonka aikana henkilöstö tulisi sitouttaa uuteen visioon, ja saada heidät osallistumaan muutoksen läpivientiin.

Muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen tarvitaan yhteiseen tavoitteeseen sitoutunut henkilöstö, joka tarkoittaa koko organisaatiota, johtoportaasta tuotantoon. Sitoutuneisuus saavutetaan kommunikoinnilla ja yhteistyöllä. Johdon pitää näkyvästi osoittaa omistautumisensa muutoksella, ja antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa. Vesterisen (2006, 125) mukaan pakolla johtaminen, eli johdon yksisuuntainen muutoksen läpivieminen, vaikuttaa työilmapiiriin todella negatiivisesti. Pakolla joh-

tamisen jälkeen yhteistyön ja yhteyshengen luominen on varsin haastavaa. Toisaalta, pakolla johtaminen on ainut mahdollinen keino selvittää yrityksen kohtaamista kriisitilanteista joissa vaaditaan nopeaa päätöksentekotaitoa.

Vesterisen (2006, 125) mukaan muutokseen osallistumisessa tulisi soveltaa erilaisuutta arvostavaa johtamista. Yksilölliset taidot ja erilaiset näkemykset rikastavat muutoksen suunnittelua, ja siirtyvät koko yrityksen voimavaroiksi. Menestyksen saavuttamiseksi organisaation tulisi ottaa käyttöön koko henkilöstön voimavarat, sekä kannustaa sisäiseen yrittäjyyteen, minkä myötä muutos koetaan mahdollisuutena. Vesterinen (2006, 126) kuvailee motivoituneen sisäisen yrittäjän tilaa aidoksi työniloksi jossa henkilö ammentaa positiivista voimaa muutoksesta.

Vesterinen (2006, 127) toteaa, että parhaiten työympäristön muutoksesta selviävät sellaiset ihmiset jotka ovat joustavia ja avoimia kehittämään itseään. Yrityksen muutoksesta selviytymistä voidaan verrata mihin vain ihmisen kohtaamaan suureen muutokseen, kuten muutto toiselle paikkakunnalle tai parisuhteen päättyminen. Niin päättynyt parisuhde, kuin paikkakunnan vaihto, vaativat joustavuutta, avoimuutta uusille asioille ja sosiaalista kompetenssia. Samoin kuin yrityksen muutokseen sopeutuminen. Muutoksen hyväksyminen vaatii aktiivisuutta ja asioiden eteenpäin viemistä, niin itsenäisesti kuin työyhteisössä.

5.6 Johdon rooli muutoksessa

Hyvän yrityksen esimiestyö ja johtaminen ovat sopiva sekoitus avointa kommunikointia, palautteen antamista ja yrityksen arvojen toteuttamista käytännössä (Erämetsä 2003, 65). Johtamistavalla on suuri vaikutus yrityskulttuuriin, esimerkiksi suljettujen ovien takana olevat ylimmän johdon palaverit voidaan tulkita salailuksi. Terveessä yrityskulttuurissa johtajat ja esimiehet ovat sisäistäneet roolinsa, ja johtavat näkyvästi sekä ihmisiä että asioita. Roolinsa sisäistänyt johtaja osoittaa luottamusta alaisiinsa ja kantaa vastuun oman tiimensä toimivuudesta. Epäonnistumiset ja virheet käsi-

tellään jotta niistä voitaisiin oppia, ja syyllistämättä ketään. Palautteen antaminen ja hyvän suorituksen huomioiminen ovat motivaation luomisen keinoja. (Erämetsä 2003, 67-68.)

Ylimmän johdon rooli muutoksessa on laatia muutoksen tavoite, eli visio, ja sitä tukeva strategia. Luonnollisesti ylimmän johdon tietoisuuden taso muutoksesta on paljon suurempi, kuin yrityksen muilla funktioilla. Tämä saattaa helposti johtaa siihen että johto pyrkii nopeuttamaan muutoksen läpiviemistä. Muutoksen kiirehtimisessä kuitenkin piilee vaara muutosvastarinnan syntymiselle, sillä muutoksen nopeuttaminen ei saisi alkaa ennen kuin vanha työskentelytapa on opittu pois. Työntekijöiden pitäisi saavuttaa sama tietoisuuden taso muutoksesta kuin heidän ylemmillään on, ennenkuin voidaan ottaa seuraava askel. (Vesterinen 2006, 133.)

Valpolan (2004, 53) mukaan muutostilanteessa yrityksen keskijohtoa edustavat työntekijät joutuvat varsin suurten paineiden alle, sillä keskijohtoon kohdistuu vaatimuksia työntekijöiden puolelta ja johdon tavoitteita. Valpola (2004, 53-54) neuvoo, että esimiehen johtamistaidon analysoinnissa voidaan käyttää apuna osaamiskartoitusta, mihin listataan henkilön kokemus, vahvuudet ja heikkoudet. On mahdollista yleistää, että kokeneet työntekijät jotka ovat käyneet läpi useita muutoksia, pystyvät suoriutumaan paremmin muutostilanteen paineista. Vertaamalla osaamiskartoituksen tuloksia muutostilanteesta laadittuun vaativuustasoon, pystytään määrittelemään esimiesten ja johtajien sopivuus muutoksen johtamiseen. Valpola (2004, 55) pitää tärkeänä oikeiden henkilövalintojen tekemistä, ja oikeilla henkilöillä luottamuspääoman rakentamista yli osastorajojen.

Esimiehen roolin muutoksessa tekee haastavaksi vaatimus toimia samanaikaisesti alaistensa yksilöllisenä tukijana, yrityksen tulevaisuuden tiedottajana ja samalla henkilökohtaisesti käsittellä ja sisäistää muutos. Vesterisen (2006, 132) mukaan on tärkeää informoida esimiehiä etukäteen muutoksista, jotta nämä pystyisivät ensin itse käymään läpi muutosprosessin, sillä muutoksessa esimiehen rooli on olla vahvasti läsnä alaisilleen. Samanaikaisesti esimiehen tulee kommunikoida johdon kanssa saa-

dakseen viestin, jota välittää eteenpäin. Lisäksi esimies on tiimensä edustaja toimissaan yhteistyössä muiden rajapintojen kanssa. (Vesterinen 2006, 132.)

Jotta esimies pystyy tukemaan alaisiaan muutoksessa, on hänen oltava tietoinen siitä, mitä tulee tapahtumaan. Esimiehelle on ennalta informoitava mitä toimia muutosprosessi pitää sisällään, sekä mitä tulevassa organisaatiossa vaaditaan ja tarvitaan. Tieto muutosprosessin vaiheista tulee aina ylimmältä johdolta, mutta näkemys ero johdon ja työntekijöiden välillä saattaa olla varsin suuri. Tämän vuoksi esimiesasemassa oleva ei voi välittää johdon viestiä eteenpäin sanasta sanaan, vaan se on kommunikoitava alaisille heidän omalla kielellään. (Vesterinen 2006, 134.)

Muutostilanteissa tiedottaminen on avainasia, minkä vuoksi esimiehen on osattava olla harkitseva siitä, miten ja milloin hän kertoo alaisilleen muutoksen yksityiskohdista. Kaikkea tietoa ei tule antaa kerralla, sillä ihmisen kyky käsitellä suurta määrää tietoa on rajallinen. Mittavan informaatiopakettien julkistaminen todennäköisesti ahdistaisi työntekijöitä, varsinkin jos informaatio jää abstraktiksi, eikä osoiteta, mitä se tarkoittaa käytännössä, ja miten se muuttaa yksittäisen työntekijän arkea. (Vesterinen 2006, 133.)

Yrityksen muuttaessa kulttuuriaan esimiehillä on ensisijaisen tärkeä rooli uuden asian kommunikoinnissa ja sen implementoinnissa. Trainers House räätälöi Peace of Mind -valmennuksia erilaisille sidosryhmille sopiviksi. Toiseksi eniten asiakaspalvelijoiden valmennuksen jälkeen toteutettu valmennus on esimies ja asiantuntijavalmennus. Kulttuurin murrosvaiheessa johtamisen lisäksi, esimiehen on pystyttävä toimimaan valmentajana alaisilleen (Erämetsä 2003, 68). Valmentava esimies auttaa alaisiaan kehittymään ja näin suoriutumaan tehtävistään paremmin. Valmentajan roolin vuoksi esimiehen on oltava hyvin tietoinen muutoksesta sekä aidosti kiinnostunut kehittämään alaisiaan.

5.7 Hyvinvointi osana muutosta

Opinnätetyön tutkimusongelman kannalta oli tärkeää selvittää minkälaisena työntekijät kokivat työilmapiirin, miten se heidän mielestään oli muuttunut Peace Of Mind -konseptin myötä, ja miten sitä kehitettäisiin. Tuloksen perusteella uudella palveludentiteetillä oli erittäin positiivinen vaikutus työilmapiiriin, ja ehdottomasti parhaaksi keinoksi työilmapiirin kehittämiseksi vastaajat mielsivät työhyvinvoinnin lisäämisen.

Muutoksen onnistumisen kannalta on ensisijaisen tärkeää että yritys huolehtii sen tärkeimmästä voimavarasta, eli työntekijöistään, ja varmistaa heidän hyvinvointinsa. Lisäksi Vesterinen (2006, 156) toteaa, että perinteisesti suomalainen työntekijä ei turhasta valita, vaan tekee työnsä ahkerasti vaikka hammasta purren. Henkistä hyvinvointia ei ole yleisesti pidetty yrityksen kilpailukeinona, vaikka eniten yrityksen tulokseen menestykkäästi vaikuttava tekijä on ammattitaitoinen henkilökunta.

Ruohotie (1998, 111) pitää hyvän työilmapiirin luomista ja yhteishenkeä ratkaisevana tekijänä onnistuneeseen muutokseen. Hyvä työilmapiiri pohjautuu vuorovaikutukseen jossa vastavuoroisuus koskee kaikkia yrityksen jäseniä. Vesterinen (2006, 86) näkee kehittämisprosessin hieman monimutkaisempana, ja toteaakin, että ihminen on fyysisten, sosiaalisten ja psyykkisten ominaisuuksien muodostama kokonaisuus, ja hyvinvoinnin kehittäminen koskee jokaista osa-aluetta. Vesterinen (2006, 86) ei pidä niinkään tärkeänä missä järjestyksessä ominaisuuksia kehitetään, vaan korostaa perusasioista aloittamista kehitysprosessissa.

Työn sosiaalinen aspekti ovat luonnollisesti kollegat ja muut sidosryhmät joiden kanssa käytävällä vuorovaikutuksella on suuri vaikutus työpaikan ilmapiiriin ja yksittäisen ihmisen hyvinvointiin. Vesterinen (2006, 86) käyttää termiä "työryhmän kypsyydentaso" kuvaamaan sitä minkälaista työyhteisössä käyty vuorovaikutus on. Uusi työryhmä tai tiimi on viestinnällisesti varovainen, kun taas jo hyvin toisensa tuntevat kollegat voivat sanoa asioita suoremmin, sekä olla erimieltä. Ruohotie (1998, 111)

luonnehtii hyvät vuorovaikutustaidot omaavaa työyhteisöä sellaiseksi jossa jokapäiväisessä työssä hyvä työilmapiiri ilmenee toisten työn arvostamisena, kannustamisena, avoimena kommunikointina sekä joustavuutena. Vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää ja näin saavuttaa sujuvampi tapa työskennellä.

Työ on ihmisen hyvinvoinnin perusta niin taloudellisesti kuin myös henkisesti. Jotta työ olisi henkisesti mielekästä, on sen tarjottava sopivassa suhteessa haasteita, mahdollisuutta kehittyä, onnistumisen tunteita ja palautetta (Vesterinen 2006, 86). Ihminen joka ei viihdy työssään hyvästä palkasta huolimatta, ei ole tuottavimmillaan ja todennäköisesti vaihtaa työpaikkaa. Hyvinvoinnin kehittämisen tavoitte on kehittää samanaikaisesti työntekijää ja organisaatiota jotta molemmat pääsisivät asettamaansa tavoitteeseensa.

5.8 Työhyvinvoinnin kehittäminen muutoksessa

Työyhteisön hyvinvointia on mahdollista kehittää usealla eri tavalla, mutta yhteistä kaikissa menetelmissä on esimiehen tärkeä rooli, ja hyvät johtamistaidot. Vesterisen (2006, 83) mukaan, negatiivinen ilmapiiri kehittyy ja leviää työyhteisössä huomattavasti tehokkaammin kuin positiivinen. Pahoinvoiva ihminen aiheuttaa eripuraa työpaikallaan, mikä vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin ja työtovereiden mielialaan. Vastaavissa tilanteissa esimiehen ensisijainen tehtävä on puuttua epäasialliseen kohteluun, ja lopettaa negatiivisuuden kierre. (Rauramo 2004, 92.)

Työyhteisön hyvinvointia kehitettäessä on aloitettava perusasioista, joita ovat yhteiset säännöt ja normit, sekä selkeät velvollisuudet sekä vastualueet (Vesterinen 2006, 85). Täysin uutta yritystä perustettaessa nämä perustekijät on luotava yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Vanhemmissa yrityksissä säännöt ja normit ovat saattaneet unohtua, ja sen vuoksi vaativat kertausta. Säännöt ja vastuut ovat raami joiden puitteissa toiminta tapahtuu. Hyvin määriteltyinä ja muotoiltuna ne luovat potentiaalin menestyvälle ja hyvinvoivalle työyhteisölle. Hyvinvointi vaatii toteutuakseen esimiehen taitoa johtaa ihmisiä luomalla positiivista tunnelmaa ja kannustamal-

la avoimeen vuorovaikutukseen. Vesterinen (2006, 84) korostaa että työhyvinvointia kehitettäessä esimiehen on osattava johtaa asioiden sijasta ihmisiä.

Ihmisiä hyvin johtava esimies luo alaisilleen mahdollisuuden onnistua työssään ja antaa heille työkaluja, tukea ja palautetta. Aktiiviseen vuorovaikutukseen rohkaiseva johtamistapa muodostaa puitteet menestyvälle ja innovoivalle organisaatiolle. Luovuus ja uudet ideat ovat avain menestyksen alati muuttuvalla palvelualla, jossa kilpaillaan pääosin mielikuvien voimalla (Juuti & Vuorela 2002, 45). Negatiivisessa ilmapiiirissä työskentelevät ovat henkisesti jo heittäneet pyyhkeen kehään, ja menettäneet toivonsa organisaation tulevaisuudesta. Tällaisessa tunnelmassa työskentely johtaa koko työyhteisön luovuuden surkastumiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä avoin kommunikaatio ja innovatiivisuus luovat mahdollisuudet uusille ideoille ja ratkaisujen syntymiselle.

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen vaadittavat esimiestaidot perustuvat mielikuvien luomiseen ja vuorovaikutukseen. Esimiehen on pystyttävä luomaan vakuuttavia mielikuvia ja kommunikoida ne uskottavasti. Mielikuvat ovat keino yrityksen tavoitteeseen pääsemiseen, ja esimiehen on pystyttävä motivoimaan alaisiaan toimimaan tavoitteen saavuttamisen mukaisesti (Vesterinen 2006, 85). Esimiehen ominaisuus aistia ihmisten välisiä henkilökemioita ja vuorovaikutuksia, on ensisijaisen tärkeä potentiaalın havaitsemisissa ja resurssien allokoinnissa. Molemmat tekijät, mielikuvien luominen ja vuorovaikutustaidot, vaativat onnistuakseen esimiehen joka on sisäistänyt roolikseen alaistensa osaamisen kehittämisen ja onnistumisen edellytyksien luomisen. (Vesterinen 2006, 85.)

6 UUDISTUKSEN KOULUTUS- JA VALMENNUSMENETELMÄT

6.1 Henkilöstön kehittäminen

Peace of Mind -konsepti on pohjimmiltaan kehitysprosessi, jonka tarkoituksena on henkilöstöä kehittämällä, kehittää yhtiön palveluita, ja saavuttaa strategiset tavoitteet. Jatkuva koulutus ja jo opitun soveltaminen omassa työssä ovat tavoitteita joihin henkilöstön osaamisen kehittämiseksi pyritään. Kehittäminen antaa merkityksen omalle työlle ja ymmärryksen toimintaympäristöstä. Lisäksi palautteen saaminen on ensisijaisen tärkeää kehityksen kannalta. Kannustaminen ja palautteen anto luovat perustan avoimelle yrityskulttuurille ja hyvälle työilmapiirille jossa sitoutuneisuus on korkealla ja työvoiman vaihtuvuus vähäistä. (Ritala & Tarviainen 1991, 23-24.)

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on opettaa työntekijälle toiminnan puitteet ja perusteet. Kun työntekijä hallitsee perusteellisesti työnsä raamit, sekä ymmärtää syy-seuraus suhteet, pystyy hän itse luomaan tilanteisiin sopivia toimintamalleja (Ritala & Tarviainen 1991, 8). Organisaation menestystä edesauttaa yrityksen tehokas osaamisen kehittäminen, sillä osaamisen kehittämisessä lähtökohtana on luoda yksilöille mahdollisuus hyödyntää omia voimavarojaan. Osaamisen kehittäminen on osa yrityksen aktiivista henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategialla luodaan suuntaviivat yrityksen osaamisen kehittämiseksi, sillä strategian tavoitteena on yleisen kehittämissuunnitelman ylläpitäminen. Kehityssuunnitelma voi olla esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttäminen ja urakehityksen suunnitteleminen. Henkilöstöstrategian on oltava linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa, ja käytännön keinoin tuettava yrityksen tavoitteisiin pääsyä. (Ritala & Tarviainen 1991, 16, 23.)

Henkilöstön kehittämisen tavoitteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: toimintakäyttämisen tavoitteet, työyhteisökäyttämisen tavoitteet ja persoonallisuuden kehittämisen tavoitteet. Toimintakäyttämisen tavoitteilla tarkoitetaan työntekijän osaamisen kehittämistä niin että hän pystyy suoriutumaan hänelle osoitetuista tehtävistä ja saa valmiudet tulevista haasteista suoriutumiseen. Työyhteisökäyttämisen tavoite on saada työntekijä aktiiviseksi osaksi tiimiään ja työympäristöään, sekä luoda puitteet avoimelle viestinnälle. Persoonallisuuden kehittämisen tavoite on kannustaa työntekijää itsenäiseen ajatteluun ja joustavaan työskentelyyn eri sidosryhmien kanssa. (Ritala & Tarviainen 1991, 30.)

6.2 Koulutusstrategian suunnittelu

Koulutusstrategian suunnitteleminen oli ensisijaisen tärkeää Peace of Mindin toteutumisen kannalta. Uusi palveluidentiteetti on olennainen osa Finnairin visiota, ja implementoinnin onnistumiseen tarvittiin tarkkaan suunniteltu strategia. Yrityksen henkilöstöosasto suunnittelee koulutusjärjestelmän, joka käytännössä edesauttaa strategiaa ja tavoitteisiin pääsemistä. Suunnitelmaan laitetaan erilaiset koulutusmenetelmät, eli menetelmät joiden avulla oppiminen tapahtuu. Menetelmät voivat olla perehdyttämistä, koulutustapahtumia, tehtävankiertoa tai itseopiskelua. Peace of Mind -konseptin implementoinnissa strategiaa suunniteltaessa määriteltiin ryhmät, jotka osallistuisivat valmennukseen, ja koulutusmenetelmät räätälöitiin niiden mukaan. (Ritala & Tarviainen 1991, 24-25.)

Koulutusstrategian toimivuus vaatii systemaattisuutta ja ylläpitoa. Yrityksen johdon tehtävä on päättää koulutusstrategiasta ja laatia budjetti koulutussuunnitelmalle. Yksittäisen työntekijän kehitymisestä on vastuussa hänen esimiehensä. Esimiehen tärkeä rooli huomioitiin myös Peace of Mind -valmennuksilla, sillä esimiehille tarjottiin paljon erilaisia valmennuksia työnsä tueksi. Ritala ja Tarviainen (1991, 16) kuitenkin muistuttavat että loppujen lopuksi työntekijällä litsellään on vastuu osallistua koulutuksiin ja kehittää itseään.

Haasteena koulutusstrategian luomiselle on löytää oikeat koulutusmenetelmät, ja toteutustavat jotka mahdollistavat koulutuksen sisällön implementoinnin osaksi jokapäiväisestä toimintaa. Yrityksen jokaisen toimijan on oltava tietoinen omasta roolistaan ja osallistuttava kehittämisprosessiin. Johdolla on vastuu luoda puitteet kehitymiselle, ja mahdollistaa esimiesten konkreettiset työkalut sekä työntekijän oikeus on kehittää itseään. (Ritala & Tarviainen 1991, 32.)

6.3 Työnohjaus valmennusmenetelmänä

Vesterinen (2006, 163) määrittää työnohjauksen kokemuksen kautta oppimiseksi, jossa omaa tekemistä aktiivisesti reflektoidaan. Tavoitteena on työntekijän itsenäinen ammatillinen kasvu jossa apuna toimii koulutettu työnohjaaja. Ammatillisen kasvun myötä työntekijän työnlaatu paranee, mikä vaikuttaa suoranaisesti asiakastytyväisyyteen ja yrityksen menestykseen. Työnohjaajan ammattitaito on välttämätöntä tavoitteen saavuttamiseksi, sillä työnohjauksessa tehdään monipuolinen ja kokonaisvaltainen luotaus työntekijästä, ja hänen toimintaympäristöstään. Kun työnohjausta sovelletaan valmennustilanteessa, kuten Peace of Mindissa, työnohjauksen todellinen liikkeelle paneva voima on ulkopuolinen työnohjaaja. Ulkopuolinen ammattitaitoinen työnohjaaja on sopivasti irrallaan yrityksen normeista, ja näkee tämän vuoksi selkeämmin suuntaviivat työnohjauksen prosessista ja tavoitteista. (Vesterinen 2006, 166.)

Ryhmässä toteuttavan työnohjauksen vahvuutena on reflektointi ja informaation vaihto, varsinkin jos ryhmän kokoonpano koostuu useiden eri organisaatioiden henkilöistä. Ryhmässä on mahdollisuus oppia nopeasti, ja laajentaa tietoisuuttaan koko toimintaympäristöstä. Haasteena ryhmässä tapahtuvalla työnohjaukselle on yksilön äänen hukkuminen joukkoon, kun yksittäisen työntekijän tärkeiksi kokemille asioille on vähemmän aikaa. (Vesterinen 2006, 166.)

Finnair on toteuttanut työnohjauksen keinoja Peace of Mindin implementoinnissa. Ulkoisena työnohjaajana toimi konsulttiyritys Trainers House joka loi harkiten kattavan valmennuskokonaisuuden sisältöineen ja erilaisine valmennuksineen. Seitsemästä erilaisesta valmennuksesta, viisi keskittyy sisäiseen työnohjauksen edistämiseen. Työnohjausta sisältäviä valmennuksia ovat: päällikkö- ja asiantuntijavalmennus, esimies- ja asiantuntijavalmennus, train the trainer -valmennus, ryhmäpäällikköpäivän valmennus ja esimiesklinikka.

Asiakaspalveluhenkilöstön valmennukset toteutettiin sekaryhminä, joissa oli edustajia niin call-centtereistä, lentävästä henkilökunnasta kuin check-in työntekijöistä. Vaikka tilaisuus oli nimeltään Peace of Mind -valmennus, piti se sisällään paljon elementtejä ryhmämuotoisesti työnohjauksesta. Ryhmämuotoisen työnohjauksen etuna on informaationvaihto, ja laajemman ymmärryksen saavuttaminen. Tämä oli mahdollista toteuttaa, sillä Peace of Mind koskee epäsuorasti koko Finnairin henkilöstöä, suorasti kaikkia yhtiön asiakaspalvelijoita. Kyselytutkimuksen vastaajat pitivät valmennustilaisuutta erittäin antoisana ja arvokkaana, juuri tiedon vaihdon takia. Valmennustilanne ja jaettu tavoite kehitti yhteisöllisyyden tunnetta, minkä myötä sisäisen yhteistyön kehittäminen nousi varsin tärkeäksi parannusehdotukseksi.

6.4 Action learning koulutus ja opiskelumetodina

Koulutuksen tai valmennuksen onnistuneisuus on olennaisesti riippuvainen metodista jolla se toteutetaan. Peace of Mindin -valmennus oli vahvasti työnohjauksesta keinoja ammentava, kun taas implementoinnissa käytettiin action learnin oppimismenetelmän periaatteita. Valmennuksen abstrakti ja teoriapainotteinen oppiminen kannustettiin tuomaan käytäntöön työn ohessa oppimalla. Keskeinen osa action learningia ovat esimiehet ja perehdyttäjät, joille annettiin tehtävään soveltuva valmennus. Valtaosa Finnairin asiakaspalveludivisioonaan kuuluvista työskentelee tiimimuotoisesti, mistä Ritala ja Tarviainen (1991, 65) toteavatkin, että tiimissä on parhaat puitteet action learning -tyyppiselle oppimiselle.

Action learning -oppimismenetelmällä tarkoitetaan tekemällä oppimista. Kehittymiseen annetaan työkalut ja oppiminen tapahtuu työnohessa. Tärkeä osa oppimista on tukena olevat esimiehet ja sisäiset kouluttajat. Action learning toteutuu parhaiten tiimimuotoisessa työskentelyssä, sillä oppimismuoto perustuu vuorovaikutukseen. Hyvässä tiimissä avoin vuorovaikutus on kannustavaa ja ja rehellistä. Tiimin jäsenet antavat palautetta, ja pitävät auttamista itsestäänselvyytenä. Avunanto ja kommunikointi auttavat tiimiä käsittelemään epäonnistumiset positiivisella ja oppivalla tavalla,

sekä onnistumaan käyttäen hyväkseen ryhmän jäsenten osaamista. (Ritala & Tarviainen 1991, 65.)

Action learningin -periaatteiden mukaisesti toimiva tiimi on kuin ikiliikkuja joka selvittää ongelmat omilla resursseillaan, ja samalla kartoittaa kehittämistarpeitaan. Jatkuva työssäoppiminen pitää yllä yksittäisten työntekijöiden osaamistasoa, ja kehittää itsenäiseen työskentelyyn. Action learning tuo esiin työntekijän oman oivalliskyvyn ja potentiaalin, johon esimiesten tulee vastata tunnistamalla ne ja laatimalla urasuunnitelma. Uuden työntekijän perehdyttäminen action learningin keinoin voi olla todella nopea ja tehokas prosessi. Hyvässä, oppivassa tiimissä uusi työntekijä saa käytännön kokemusta, mitä tuetaan teoriaosaamisella. Tuloksena on nopea oppimisprosessi, jolloin perehdytyksen lopussa työntekijällä on hyvä tietoperusta ja käytännön taidot työn toteuttamiseen. (Ritala ja Tarviainen 1991, 65-66.)

6.5 Opitun implementointi

Koko Peace of Mind -tutkimuksen perustana oli selvittää, miten valmennus on otettu vastaan ja mitä siitä on opittu. Bellin ja Zemken (2006, 120) mielestä valmennuksen todennäköisyys onnistua, on suuri mikäli osallistujille kerrotaan etukäteen mitä heiltä odotetaan valmennuksen jälkeen. Tällöin valmennettavat pystyvät jo etukäteen asennoitumaan siihen että heidän oppimistasoaan tullaan mittaamaan tulevaisuudessa.

Useinmiten valmennuksen jälkeinen olotila on energinen ja henkisesti valveutunut, osallistujat ovat täynnä energiaa, ja haluvat päästä toteuttamaan uusia asioita. Bell ja Zemke (2006, 121) korostavat, että valmennukseen osallistuvien jälkihoito on yhtä tärkeää kuin uuden oppiminen. Valmennuksen tuottama into laantuu nopeasti, mikäli työympäristössä mikään ei muutu, ja valmennuksen sisällöstä ei puhuta. Esimiehen panostuksella ja tuella työympäristö voidaan luoda otolliseksi uuden tiedon soveltamiseen, ja kannustavaksi kokeilemaan uusia taitoja. Vanhojen tapojen poisoppiminen ja uuden omaksuminen vaatii aikaa ja tukea, minkä vuoksi valmennuksen implemen-

toinnin onnistumisessa esimiehen tuki on välttämätöntä. (Bell & Zemke 2006, 120-121.)

Uuden opitun implementointia edistää avoin keskustelukulttuuri, sillä asiasta puhumalla tieto on helpompi jäsentää ja sisäistää. Bell ja Zemke (2006, 121) huomauttavat että asiasta keskustelun pitää olla tavoiteorientoitunutta, eikä vain jokapäiväistä jutustelua. Taitojen harjoittaminen valmennuksen jälkeen on tärkeää, sillä vaikka valmennustilanne onkin informatiivisesti hyödyllinen, jää käytännön oppiminen lähestulkoon aina tekijän itsensä vastuulle. Bell ja Zemke (2006, 122) korostavat esimiehen roolia uusien oppien huomioimisessa, sillä yritteliäisyyttä pitää rohkaista ja sen toteuttamisesta palkita. Kilpailu uuden oppimisen keinona on Bellin ja Zemken (2006, 122) mielestä tehokas tapa saada ryhmä pyrkimään yhteiseen tavoitteeseen.

Vaikka Bell ja Zemke (2006, 122) mieltävät kilpailun tehokkaaksi keinoksi uuteen tavoitteeseen pääsemisessä, ei tämä metodi sovellu Peace of Mindin implementoinnissa. Palveluidentiteetissä ei periaatteessa ole mitään myytävää jolla asiakaspalvelijoiden suoritusta voitaisiin mitata ja verrata. Sen sijaan, kyselytutkimuksen perusteella useampi esimies, erityisesti lentävään henkilökuntaan kuuluva, oli ennen työvuoron alkua sopinut tiiminsä kanssa yhteisestä Peace of Mindin mukaisesta tavoitteesta. Tavoite voi esimerkiksi olla että jokainen asiakaspalvelija pyrkii tuottamaan yhden Magic Momentin työvuoronsa aikana.

6.6 Palautteen antaminen

Olennainen osa uuden asian oppimista ja omaksumista on omasta suorituksesta saatu palaute, jonka pohjalta omaa toimintaa voidaan kehittää. Bell ja Zemke (2006, 147) käyttävät esimerkkinä palautteen antamisen ja saamisen tärkeydestä Ed Kochin, New Yorkin entisen pormestarin, omille kaupunkilaisilleen esittämää kysymystä "Miten pärjään?" Jokainen tarvitsee palautetta suorituksestaan, sillä huono suoritus työssä merkitsee toimeentulon riskeeraamista. Alaiset odottavat esimiestensä anta-

van hyvästä suorituksesta palautetta, sekä kertovan kuinka parantaa heikompia suorituksia.

Bell ja Zemke (2006, 147) korostavat että ainoastaan parannusehdotukset ovat todellista palautetta. Vaikka työntekijän kehuminen vaikuttaa motivaatioon positiivisesti, se ei silti suoranaisesti kehitä suoritusta. Palautteen saaminen pitäisi olla säännöllistä, ja helposti saataville. Rakentavasti negatiivisen palautteen vastaanottaminen on helpompaa silloin kun työyhteisössä on vakiintunut palautteenantamiskulttuuri. Mitä useammin palautetta annetaan, sitä nopeammin parannuskeinot voidaan laittaa käytäntöön, ja nostaa asiakastyytyväisyyttä sekä parantaa palvelun laatua.

Suorituksesta annettavan palautteen on pohjauduttava palvelulle annettuihin tavoitteisiin, ollakseen perusteltua. Tavoitteeseen kohdennettu työskentely on tehokasta, mitattavaa ja vertailukelpoista. Bell ja Zemke (2006, 148-149) suosittelevat pitämään asiakaspalvelun palautejärjestelmän mahdollisimman itsenäisesti suuntautuvana. Asiakaspalvelija vertaa omaa työsuoritustaan annettuihin tavoitteisiin, ja itse päättää onko hänellä tarvetta kehittää osaamistaan. Oman suorituksen kriittinen tarkastelu johtaa todennäköisemmin motivoituneeseen osaamisen kehittämiseen, kuin hierarkiassa ylempää johdettu toimenpiteisiin käskyttäminen. (Bell & Zemke 2006, 149). Tämä ei kuitenkaan tarkoita esimiehen roolin poistumista palautteen antamisesta, vaan esimiehen tehtävä on tarjota työkalut kehittymiseen ja näin varmistaa osaamisen vahvistuminen.

Bell ja Zemke (2006, 150) pitävät asiakaspalveluorganisaatiossa esimiehen tehtävänä viestiä palautteen aiheuttamasta onnistuneesta kehityksestä muualle organisaatioon, mieluusti mahdollisimman visuaalisesti ja havainnollisesti jotta myös osastot jotka eivät ole asiakaspalvelun kanssa suoranaisesti tekemisissä ymmärtävät kehityksen merkittävyyden. Havainnollinen viesti voidaan myös omaksua asiakaspalvelun sisäiseen tilastointiin, ja näin hyödyntää sitä tulevia vertailuja tehtäessä. Asiakaspalvelun mittaaminen on haasteellista palvelun aineettomuuden vuoksi, sen vuoksi erilaisten havainnollistamiskeinojen, kuten kaavioiden, suunnitteluun pitäisi ottaa mukaan ti-

lastotiedon tuottajat. eli asiakaspalvelijat. Tilasto palvelee ensisijaisesti heitä, joten he ovat oikeita henkilöitä antamaan mielipiteensä siitä, mitä sen täytyisi pitää sisälleen, mikä on olennaista ja miten niistä tehdään helppolukuisia.

Palautejärjestelmän toimimattomuus johtuu usein järjestelmän väärinkäytöstä tai laiminlyönnistä. Väärinkäyttö voi olla tulosten analysoinnista aiheutunutta asiatonta käytöstä esimiehen suunnalta alaisiaan kohtaan. Tällaisessa tilanteessa esimies ei osaa reagoida rakentavasti, vaan käyttää tilastotietoa alaistensa rankaisemiseen. Palautejärjestelmän laiminlyöntiä voi tapahtua usealla eri tavalla. Arvottoman tilastotiedon kerääminen saattaa johtaa täysin hyödyttömiin palautteisiin, tai palautteen antamiseen vääristä asioista. Jos palautejärjestelmän tulkitseminen kestää kohtuuttoman kauan, ovat asiakaspalvelijat passiivisia tarttumaan kuukausien takaisin toimenpiteisiin. Palautteen antaminen asiasta johon vastaanottaja ei pysty toiminnallaan vaikuttamaan, voi aiheuttaa turhautumista. (Bell & Zemke 2006, 150-151.)

6.7 kannustaminen ja motiovinti

Asiakaspalvelijan tärkeimpiä ominaisuuksia on taito kuunnella ja tulkita asiakasta. Tätä samaa taitoa vaaditaan myös esimieltä esimies - alais suhteessa, erityisesti uutta opittaessa. Pienissä ryhmissä tapahtuvassa työskentelyssä, kuten lentävä henkilökunta lennon aikana, tiimin esimiehellä täytyy olla taito kuunnella, olla tukena ja kyky luoda ratkaisuja. Tiimimuotoisen työyhteisön esimiehen rooli on haastava, sillä hänen tulee hallita monia erilaisia rooleja. Kuuntelijan ja tukijan lisäksi esimiehen on pystyttävä olemaan ammatillinen esimerkki, ja pyrittävä edistämään alaistensa ammatillista kehittymistä. (Lehtonen, Pesonen ja Toskala 1999, 75.)

Motivaatio työtä kohtaan syntyy työn sisällöstä ja mielekkyydestä. Vesterinen (2006, 96) erottaa motivaatioon vaikuttavat tekijät kahteen ryhmään: hygieniatekijöihin ja varsinaisiin motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi työmatka ja palkka, sekä työvälineet. Hygieniatekijät eivät edistä motivaatiota, mutta niillä voi olla vaikutus motivaation laskemiseen, mikäli ne eivät ole kunnossa. Harva valitsee työ-

paikan lyhyen työmatkan perusteella, kun taas kohtuuttoman pitkä työmatka voi laskea motivaatiota työtä kohtaan. Toimimattomat työvälineet hankaloittavat työntekoa ja näin laskevat motivaatiota. (Vesterinen 2006, 97.)

Varsinaiset motivaatiotekijät ovat aina kytköksissä itse työhön, sillä motivaatio syntyy työn sisällöstä. Työntekijällä pitää olla vaatimuksia vastaava osaaminen, joka saadaan perehdytyksillä ja koulutuksilla. Työntekijälle tulee tarjota haasteita ja mahdollisuuksia kehittyä. Ensisijaisen tärkeää on mahdollistaa vaikuttaminen omaan työhönsä. Varsinaiset motivaatiotekijät ovat abstrakteja, eikä niitä voida mitata, toisin kuin hygieniatekijöitä. Tämän vuoksi motivaation rakentaminen ja mielikuvien luominen ovat esimiehen tärkeintä myyntityötä. Erämetsä (2003, 198) pitää tärkeänä esimiesten kouluttamista tunnistamaan tekijät, joista motivaatio syntyy. Motivaatiota luodaan yhtenäisellä ja avoimella työympäristöllä, jossa tavoite on jaettu. Kaikkein eniten muutoksen läpiviemisessä ja siihen motivoitumisessa tarvitaan sisäistä myyntityötä, kuten esimiehen taitoa myydä ideologia alaisilleen ja saada heidät innostumaan siitä. (Erämetsä 2003, 65.)

7 TUTKIMUSPROSESSI

7.1 Tutkimusprosessin vaiheet

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinot tutkimusongelman ratkaisemiseen. Ensisijaisena tutkimuskysymyksenä on, miten asiakaspalvelijat ovat kokeneet Peace of Mind -valmennuksen. Tutkimusprosessin vaiheet on suunniteltu niin, että aineisto ja tutkimusmenetelmät ovat optimaalisimpia vastatakseen tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusprosessilla tarkoitetaan tutkimuksen vaiheita, jotka muodostavat kokonaisuudessaan johdonmukaisesti etenevän tutkimusprosessin. Tutkimusprosessi aloitetaan tarkentamalla, mikä on tutkimusongelma. Ongelman määrittämisen jälkeen tutkija etsii teoretietoa ongelmaan liittyen ja kartoittaa, onko aiheesta tehty aiempia tutkimuksia. (Heikkilä 2001, 22.) Kun tutkimusongelma on määritelty ja taustatiedot

kerätty, on tehtävä tutkimussuunnitelma, joka perustelee miksi tutkitaan ja miten tutkimus käytännössä toteutetaan. Heikkilä (2001, 22) pitää tärkeänä, että tutkimussuunnitelma on mahdollisimman yksityiskohtainen, ja pitää sisällään tutkimuksen menetelmät, aikataulun, analysointitekniikat ja käytössä olevat resurssit.

Heikkilä (2001, 22) mukaan tutkimuksen tuloksen validiteetin kannalta hyvänä ideana pilottitutkimuksen tekemistä, eli esitutkimuksen toteuttamista, jo ennen kuin tutkimusongelma lopullisesti määritellään. Pilottitutkimuksen idea on saada taustatietoa aiheesta ja se voidaan toteuttaa yksinkertaisesti kyselemällä ja keskustelemalla aiheesta, esimerkiksi potentiaalisten tutkittavien kanssa. Esitutkimuksen hyviä puolia ovat konkreettisen näkökulman saaminen tutkittavaan aiheeseen ja uudet ideat. (Heikkilä 2001, 22.) Etukäteen tehtävä tutkimus usein paljastaa mitä on mielekästä tutkia ja mitä ei, eli mitkä asiat tuovat lisäarvoa tutkimusongelman selvittämiseen. Pilottitutkimuksesta on suuri apu kyselylomakkeen kysymysten muotoilussa.

Heikkilä (2001, 23) jakaa tutkimusasetelman kolmeen osa-alueeseen: tutkimusongelma, aineisto ja tutkimusmenetelmä. Koko tutkimuksen onnistuminen riippuu siitä, onko tutkimusongelma määritelty tarpeeksi hyvin, eli tutkimusongelma on koko suunnitelman ydin. Ilman hyvin muotoiltua tutkimusongelmaa, tutkija ei tiedä mitä tutkii, jolloin on mahdotonta määrittellä tarvittava aineisto tai tutkimusmenetelmä. Tutkimussuunnitelman luonnollinen jatkumo on, että valmis tutkimusongelma johtaa prosessin seuraavaan vaiheeseen, eli aineiston keräämiseen, käsittelemiseen ja johtopäätösten tekemiseen. Heikkilä (2001, 23) pitää varsin epätodennäköisenä että tutkimusongelma pystyttäisiin tiivistämään yhteen yksiselitteiseen tutkimuskysymykseen, minkä vuoksi hän kehottaa erottamaan tutkimusongelman useampaan alaongelmaan, jolloin analyysin tekeminen on helpompaa ja loogisempaa.

Tutkimuksen onnistumisen vuoksi, tutkijoiden tulisi pyrkiä erottamaan tutkimusongelmastaan tärkein tutkimuskysymys, ja tukemaan tutkimusta alakysymyksillä. Heikkilä (2001, 23-24) kuvaa alakysymyksiä osaongelmina, joiden pohjana toimii tutkimuksen tulokset yhdessä teorian tiedon kanssa. Heikkilä (2001, 24) kutsuu osaongel-

mia hypoteeseiksi, joiden avulla pystytään todentamaan pitävätkö tutkimusaineiston ja teorian väliset väittämät paikkaansa. Hypoteesit ovat keskeisessä asemassa tutkimusaineiston keruuta suunniteltaessa, sillä ne antavat vastauksen ilmiöille.

Tutkimussuunnitelma Peace of Mind -tutkimukselle laadittiin yhteistyössä toimекsiantajan nimeämän finnairilaisen opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Tutkimusongelman määrittämisen ja tietoperustan selvittämisen jälkeen toteutettiin vapaamuotoisia pilottitutkimuksia, joissa pyrittiin selvittämään mitä on olennaista tutkia, ja mikä ei tuo lisäarvoa tutkimukselle. Esitutkimuksesta saatujen tietojen perusteella muotoiltiin tutkimusongelma. Peace of Mind -tutkimuksessa tutkimusongelma jaettiin alakysymyksiin, jotka käsittelivät konkreettista oppimista, asennetta ja parannusehdotuksia. Pää tutkimusongelmana oli mitä konkreettista vastaajat olivat oppineet Peace of Mind -valmennuksesta, ja miten he olivat soveltaneet oppimaansa. Alaongelmina olivat miten Peace of Mind oli vaikuttanut vastaajiin, ja miten he halusivat kehittää Peace of Mind -konseptia. Alaongelmia pyrittiin selvittämään erilaisilla hypoteeseilla, kuten “valmennus vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon” ja “hyvä työilmapiiri korreloituu hyvänä asiakaspalveluna”.

7.2 Tutkimusongelma

Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan havainnoivaa tutkimusta, joka jakautuu joko kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Havainnoinnin keinoin pystytään tutkimaan käyttäytymistä ja ilmiöiden vaikutusta, sekä kartoittamaan kehitysehdotuksia. Molemmat menetelmät, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen, soveltuvat edellä mainittujen ongelmien tutkimiseen, aineistonkeruu menetelmät vain eroavat toisistaan. Kvantitaavisessa otanta on suuri, joten aineisto kerätään pääosin kyselyillä ja lomakkeilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu tapahtuu pääasiassa haastatteluina tai osallistuvana havainnointina. (Heikkilä 2001, 13.)

Tutkimuksen onnistumisen ehtona on kartoittaa optimaalisin tutkimusmenetelmä tutkimuskysymykseen vastaamiseen, ja prosessi alkaa tutkimusongelman määrittämisestä. Tutkimusongelma on jäsennettävä osiin, kuten ilmiön vaikutukset, ja muotoiltava selkeäksi tutkimuskysymykseksi. Kun tutkimuskysymys tai kysymykset on laadittu, on tutkijan valittava tutkimusmenetelmä jonka avulla kysymykseen pystytään vastaamaan. Heikkilä (2001, 14) huomauttaa että ei ole yhtä ainutta ja oikeaa tutkimusmenetelmää ongelman ratkaisemiseksi. Useinmiten valinta tehdään sopeuttamalla se lähetysmistapaan, tavoitteisiin ja resursseihin. Peace of Mind - tutkimuksen toteuttamisessa pystyttiin hyödyntämään Finnairin sisäisiä resursseja, jotka auttoivat kyselytutkimuksen Digium -totetuksessa, pilottitutkimuksen tekemisessä ja yleisessä tutkimusprosessin ohjaamisessa, sekä suuntaviivojen määrittelemisessä.

Opinnäytteen tutkimuskysymys jaettiin kahteen osa-alueeseen: mitä valmennus on opettanut ja miten opittu tieto on muuttanut jokapäiväistä työskentelyä. Tutkimuksella haluttiin selvittää oliko Peace of Mind osa omaa tekemistä ja toimintaa, ja mikäli oli, niin miten toiminta oli muuttunut. Eli toisin sanoen, oli tarve saada tietoa siihen näkykö Peace of Mind arjessa ja rutiineissa. Kolmas tutkimuskysymys oli selvittää tavat, miten Peace of Mindia tulisi kehittää tulevaisuudessa.

1. Mitä henkilöstö on kokenut oppineensa?
2. Miten Peace of Mind on vaikuttanut henkilöstön tapaan toimia?
3. Miten valmennusta voitaisiin kehittää?

Empiirinen tutkimus sisältää erilaisia osa-alueita, tarkentamaan tutkimuksen erilaisia tavoitteita. Peace of Mind -tutkimus on pääosin deskriptiivistä tutkimusta, joka pitää sisällään paljon kausaalisen tutkimuksen piirteitä. Deskriptiivisellä tutkimuksella pyritään etsimään yleistyksiä tutkimuksen kohteesta, ja vastaamaan kysymyksiin kuka, mikä, millainen. Deskriptiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ovat kattavan vertailukelpoisen aineistun tuottavat metodit, kuten mielipidekyselyt. (Heikkilä 2001, 14.)

Deskriptiivinen tutkimus toimi opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämisen raamina, jotta pystyttiin selvittämään tutkimuksen kasuaalinen puoli. Heikkilä (2001, 15) kuvailee kasuaalista tutkimusta syy- ja seuraussuhteita vertailevaksi, ja ilmiötä tarkastelevaksi tutkimukseksi. Kasuaalinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, minkä takia. (Heikkilä 2001, 15). Ilmiötä tarkasteleva kasuaalinen tutkimus vaatii pohjakeseen laajan aineiston, minkä Peace of Mind -tutkimuksen tapauksessa on hankittu deskriptiivisen tutkimuksen keinoin.

7.3 Tutkimuksen metodinen valinta

Alasuutari (2001, 82) tiivistää tutkimusmetodin tarkoittavan käytännön menetelmiä siitä, miten tieto kerätään, ja miten se tulkitaan. Määrillisen tutkimuksen tapauksessa metodi tarkoittaa aineistoa ja tulkintatapaa. Alasuutarin (2001, 82) mukaan metodissa on aina määritelty selkeät raamit jonka puitteissa tutkimus toteutetaan, ja säännöt siitä miten tietoa analysoidaan. Ilman selkeitä rajoja vaarana on että tutkimuksen tulos ei vastaa tutkimuskysymykseen, ja on ennemminkin tutkijan itsensä mielipiteistä koostuva. Alasuutari (2001, 82) muistuttaa että liian tarkka rajaaminen ja sääntöjen laatiminen ei ole tutkimukselle hyväksi, sillä tällöin on vaarana että tutkimustulos ei pääse yllättämään.

Se, käytetäänkö määrällistä vai laadullista tutkimusmenetelmää, on yksilökohtaista tutkimusongelmasta riippuen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tilastollista tutkimusta, jossa numeraalisen tuloksen pohjalta tehdään analyysi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pientä otantaa tulkitaan laadullisin keinoin. Metodinen valinta kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen väliltä tulee tehdä harmoniassa tutkimuksen tavoitteen ja teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Heikkilä 2001, 16-17.) Peace of Mind -tutkimusta suunniteltaessa kävi ilmi, että tutkimuskysymykseen vastaaminen vaatii sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten menetelmien käyttöä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä määriteltäessä kävi ilmi, että tutkimus pitäisi toteuttaa deskriptiivisen keinoin, sillä tutkimuksen otanta tulisi olemaan suuri. Oli luonnollista valita Peace of Mind -tutkimuksen metodiksi kvantitatiivinen tutkimuskeino, joka on optimaalisen tiedonkeruumuoto halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Lisäksi tavoitteena oli tutkia ilmiön vaikutusta asenteisiin ja hankkia kehitysehdotuksia. Asennemuutosten ja ilmiön tutkimisen tueksi kyselytutkimus piti sisällään paljon avoimia kohtia joihin vastaajat voisivat itse kirjoittaa oman mielipiteensä. Toisin sanoen Peace of Mind -tutkimus koostui numeraalisesta datasta, jonka tukena käytettiin kasuaalisten tutkimuksen keinoin hankittua tietoa ilmiön ymmärtämiseksi. Alasuutari (2001, 83) pitää tällaista tutkimusmenettelyä, sekä sisältöön että muotoon keskittyvänä, ja toteaa lisäaineiston tuovan analyysiin enemmän syvyyttä ja näkökulmia.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada tulos, jossa pystyttäisiin analysoimaan otannon yhtäläisyydet ja eroavaisuudet muuttujasta riippuen, eli luoda yleistyksiä siitä miten muuttujat vaikuttavat toisiinsa. Alasuutari (2001, 34) toteaa että määrällisen tutkimuksen periaatteena on tarkastella miten riippumattomat muuttujat vaikuttavat riippuvaan muuttujaan. Tutkimuksen riippuva muuttuja on Peace of Mind -valmennuksen vaikutus, eli asiakaspalvelijoiden asenne. Riippumattomia muuttujia Peace of Mind -tutkimuksessa ovat esimerkiksi valmennus, esimiehen toiminta, palautteen saaminen ja työilmapiiri.

Heikkilä (2001, 16) pitää kvantitatiivisen tutkimuksen heikkoutena että usein analyysi on liian pintapuolinen, eli tutkimuksella pystytään selvittämään vain nykytilanne. Esimerkiksi kun pyritään selvittämään miten riippumaton muuttuja, tässä tapauksessa valmennus, vaikuttaa riippuvaan muuttujaan, eli asenteeseen. Tällainen analyysi toki kertoo tuloksen, mutta ei taustalla olevia syy- ja seuraussuhteita: miksi valmennuksen vaikutus asenteeseen oli positiivinen? Peace of Mind -tutkimuksessa tuloksen yksiuotteisuutta pyrittiin minimoimaan kvalitatiivisella datalla, eli suurella avointen kysymysten määrällä.

7.4 Aineistohankintamenetelmä

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oman tutkimusaineiston kerääminen on hyvin tavallista. Oma aineistoa kerätessä on määriteltävä otanta, ja tutkimusongelmaan sopiva tutkimusmenetelmä. Yleisiä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistohankintamenetelmiä ovat kyselylomakkeet, sktrukturoidut haastattelut sekä informoidut kyselyt. Kyselylomakkeissa postikyselyt ovat väistymässä www-kyselyjen tieltä. (Heikkilä 2001, 18.)

Oli aineistohankintamenetelmä mikä vain, on se aina valittava tutkimusongelmaan sopivaksi. Heikkilä (2001, 18-19) listaa aineistohankinnan valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi aikataulun, tutkimuksen tavoitteen, resurssit ja tutkittavan asian luonteen. Heikkilä (2001, 19) jatkaa että vaikka kyselylomakkeella ja haastatteluna tehdyillä tutkimuksilla on aineistokeruumenetelmänä paljon eroja toteutuksessaan, on yleisesti todettu että lopputulos ei merkittävästi muutu.

Heikkilän (2001, 19) mukaan optimaalisin tapa kerätä tietoa suurelta joukolta on käyttää survey-tutkimusta, eli strukturoitua kyselytutkimusta. Strukturoidun kyselytutkimukselle ominaista on että vastaukset saadaan nopeasti, tutkimusaineisto on kattava ja että tuloksen tukena voidaan helposti käyttää lisäaineistoa. Kyselytutkimuksen haasteena on suuri väärinymmärtämisen mahdollisuus, alhaisen vastausprosentin riski, sekä anonyymitetti jolloin ei pystytä määrittämään kuka kysymykseen on vastannut. (Heikkilä 2001, 20.)

Oli itsestäänselvää jo ennen kuin Peace of Mind -tutkimuksen tutkimusongelma oli lopullisesti määritelty, että tavoitteeseen pääsemiseksi oli välttämätöntä kerätä tietoa itse. Haasteena oli että ilmiö oli varsin uusi, minkä seurauksena sitä ei oltu tutkittu aiemmin millään tavalla. Tämän vuoksi aineistohankintamenetelmän suunnittelulla oli erittäin tärkeä rooli lopputuloksen kannalta. Kyselytutkimus oli luonnollista toteuttaa www-kyselynä Digium -ohjelmalla, ja tähän toimeksiantaja tarjosi apua konsernin sisältä, sillä yhtiössä oli ennenkin toteutettu www-kyselyjä, joten osaaminen

toteutukseen löytyi. Strukturoitujen kysymysten väärinymmärtämisen mahdollisuus pyrittiin minimalisoimaan testaamalla kyselytutkimus useaan kertaan eri koehenkilöillä.

8 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

8.1 Otanta

Määrällisessä tutkimuksessa otannon tarkoituksena on muodostaa määritetyistä vastaajista eräänlainen yleistys, läpileikkaus joka soveltuu kuvaamaan suuremman joukon mielipiteiden vaihtelua. Aaltola ja Valli (2001, 103) käyttävät esimerkkinä tutkimusta, jossa pientä joukkoa tutkimalla pystytään muodostamaan yleistys, joka vastaa koko Suomen kansan mielipidettä. Otoksen koko vaihtelee tutkimuskohtaisesti, esimerkiksi rokotteen vaikutuksia käsittelevän tutkimuksen otos on oltava suuri, kun taas uimataitoa mittaavan tutkimuksen otanta voi olla pieni, sillä on todennäköistä että suuremman joukon tutkiminen ei muuttaisi tulosta. (Aaltola & Valli 2001, 103-104.)

Peace of Mind -tutkimuksen tutkimusongelmaan vastaamiseksi oli olennaista hankkia tieto mahdollisimman suurelta joukolta, jotta pystyttäisiin muodostamaan yleistys valmennuksen onnistuneisuudesta sekä tutkimaan ilmiötä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli hankkia kehitysehdotuksia ja ideoita Peace of Mind -konseptin tulavaiisuuden kehittämiseen. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli olennaista että kokonaisotannassa oli Finnairin asiakaspalvelijadivisioona, mikä mahdollisti ilmiön laajan tutkimisen, sillä otanta oli suuri ja heterogeeninen.

Palveluidentiteetin kehittämisen kannalta oli tärkeää selvittää valmennukseen osallistuminen, ja mitä niistä oli opittu. Finnairilla oli tarve saada kokonaisvaltainen yleiskuva Peace of Mindin onnistuneisuudesta, ja tämän vuoksi tutkimuskyselyn otanniksi päätettiin ottaa koko asiakaspalveludivisioona osastoja erittelemättä. Peace of Mind

-valmennukset oli toteutettu osastorajat ylittävissä sekaryhmissä, joten oli luonnollista että kyselytutkimuksen otantaa ei myöskään jaettu.

8.2 Kyselylomakkeen suunnittelu

Kun tutkimusmenetelmänä käytetään lomakemuotoista kyselytutkimusta, on kysymysten laadinnassa oltava erittäin huolellinen. Aaltolan ja Vallin (2001, 100) mukaan huonosti muotoillut tutkimuskysymykset aiheuttavat virheitä ja tuloksen relevanttiuden heikkenemistä. Suurin haste on kysymysten muotoileminen mahdollisimman yksiselitteisiksi, mutta tarpeeksi kattaviksi, jotta tutkimuskysymykseen pystytään vastaamaan. Aaltola ja Valli (2001, 100) pitävät tärkeänä kysymysten oikoluettamista useammalla henkilöllä, jotta väärinymmärtämisen mahdollisuus pienenee. Peace of Mind -tutkimuksen kyselylomakkeen laadinta aloitettiin määrittelemällä tutkimuskysymys, jonka ratkaisemiseen koottiin lista esimerkkikysymyksiä. Tutkimuksen kysymykset laadittiin huolellisesti yhteistyössä toimeksiantajan projektiryhmän kanssa. Kysymysten muotoilua ja järjestystä muutettiin useaan kertaan testivastaajien palutteen perusteella.

Aaltola ja Valli (2001, 101) toteavat että kyselylomaketutkimuksen hyviä puolia ovat mahdollisuus hankkia kattavasti tietoa, sillä kysymykset ovat kaikille samat eikä tutkijan omalla persoonalla ole vaikutusta tulokseen, toisin kuin esimerkiksi haastattelututkimuksessa. Sähköiset kyselyt ovat vastaajaystävällisiä, sillä vastaaja saa itse valita sopivimman ajankohdan kyselyn tekemiseen. Analysoitaessa otannan työntekijöiden profiilia, huomattiin että saavutettavuus oli tehtävä mahdollisimman helpoksi, sillä suurin osa asiakaspalveludivisioonan työntekijöistä teki epäsäännöllistä vuorotyötä. Tämän vuoksi tutkimuksen toteuttaminen sähköisenä kyselynä oli kaikkein optimaalisin ja järkevin vaihtoehto.

Sähköisen kyselyn haasteena on että vastausprosentista saattaa jäädä pieneksi (Aaltola & Valli 2001, 201). Verratuna haastattelututkimukseen, kyselytutkimuksen heik-

kous on kysymysten laatiminen erittäin yksiselitteisiksi, sillä sähköistä kyselyä tehdessä vastaajalla ei ole mahdollista tarkentaa epäselvää kysymystä, toisin kuin haastattelussa. Peace of Mind -tutkimuksen kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeiksi, ja kyselykokonaisuus testattiin useaan kertaan. Digiumissa kysely laadittiin niin, että kaikkien vastaajien oli edettävä kysymyksissä samassa järjestyksessä, eivätkö he voineet palata takaisin edellisiin. Testaamisesta huolimatta, tämä aiheutti muutamia väärinymmärryksiä, kuten “katso edellinen vastaukseni” tyyliä vastauksia. Tällaisia vastauksia oli vähän, mutta tarpeeksi osoittamaan selkeämmän ohjeistuksen tarpeen. Aaltola ja Valli (2001, 202) toteavat että kyselytutkimuksen laadinnassa on oltava erittäin perusteellinen, sillä useinmiten kyselystä tullut aineisto on tutkimuksen ainut tietolähde, eikä muita aineistoja voida käyttää tukemaan tulosta.

8.3 Kysymysten laadinta

Aaltolan ja Vallin (2001, 100) mukaan olenneista kysylelomakkeen laadinnassa on kysymysten laajuuden ja määrän huomioiminen. Liian pitkä kyselylomake saattaa jäädä vastaajalta kesken, koska vastaajat menettävät mielenkiintonsa vastata liian pitkiin ja monimutkaisesti muotoiltuihin kysymyksiin. Opinnäytetyön tutkimuksessa vastattavien kysymysten määrä vaihteli riippuen valituista vastausvaihtoehdoista. Ilmiön ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseksi osa vastausvaihtoehdoista johti tarkentaviin lisäkysymyksiin, eli kysymyspatteristoihin. Lyhin mahdollinen vastattavien kysymysten määrä oli yksi, sillä mikäli ensimmäiseen kysymykseen “Tunnetko termin Peace of Mind” vastasi kieltävästi, loppui kyselyn täyttäminen. Kysymysten järjestys pyrittiin rakentamaan mahdollisimman loogiseksi, jolloin perustiedot kysyttiin ensin, minkä jälkeen jäljiteltiin Peace of Mindin oppimisen prosessia kronologisesti.

Suurin osa Peace of Mind -tutkimuksen kysymyksistä, yhteensä 15, toteutettiin valmiit vaihtoehdot sisältävinä strukturoituina kysymyksinä. Aaltolan ja Vallin (2001, 110) mukaan valmiita vastausvaihtoehtoja käytettäessä kyselyn laatijan on perusteellisesti selvitettävä, minkälaisia vastauksia mahdollisesti annettaisiin. Strukturoidussa kysymyksessä vaihtoehtojen tulisi olla selkeitä ja yksiselitteisiä, ja kysymystä kohden

maksimissaan viisi vaihtoehtoa on suositeltava määrä. Useinmiten strukturoiduissa kysymyksissä vaihtoehdot poissulkevat toisensa, mutta mikäli vastaukseksi voi valita yhden tai useamman, pitää Heikkilä (2001, 51) erittäin tärkeänä että kyselyn täyttämishjeet kommunikoidaan selkeästi.

Suurimpana haastena strukturoitujen kysymysten analysoinnissa, on vastaajien harmitsematon vastausten antaminen, sillä holtiton vastausten valinta vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen validiteettiin. Tutkimustuloksen paikkaansapitävyys saattaa vaarantua myös, jos vastaukset eivät ole sopivia tai jokin vaihtoehto puuttuu. Puuttuva vaihtoehto saattaa johtaa korkeaan ”jokin muu” vastausvaihtoehdon valintaprosenttiin. Korkea ”jokin muu” vaihtoehdon valinta saattaa johtua myös sen houkuttelevuudesta nopeana ja helppona tapana edetä kyselyssä eteenpäin. Johdattelevat kysymykset sekä tahallisesti tai tahattomasti johdattelevaksi luodut kysymysjärjestykset vaikuttavat tutkimustulokseen. (Heikkilä 2001, 51.)

Semanttisen differentiaalimittakaavan soveltuu hyvin asenteiden mittaamiseen (Aaltola & Valli 2001, 106). Asteikon eri tasot on numeroitu, sanalliset selitykset ovat asteikon molemmissa ääripäissä olevat väittämät. Väittämäparit voivat olla *palvelu oli ammattitaitoista ja palvelu oli epäammattimaista* (Heikkilä 2001, 55). Semanttisen differentiaalimittakaavan käyttö kertoo miten vastaajat kokevat erilaiset väittämät. Tämän ominaisuuden vuoksi vuoksi sitä sovellettiin Peace of Mind -tutkimusten kysymysten laadinnassa. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää miten valmennus oli vaikuttanut osallistujiin, ja semanttinen differentiaalimittakaava soveltui tähän loistavasti. Kysymyksessä 2.2. vastaajia pyydettiin arvioimaan 5-portaisella numeroitulla asteikolla millaisia ajatuksia Peace of Mind herätti heissä ennen valmennukseen osallistumista. Asenteen muutosta pyrittiin kartoittamaan vertaamalla 2.2. kysymyksen tulosta kysymykseen 4.4. jossa tiedusteltiin 5-portaisella asteikolla miten Peace of Mind oli muuttanut vastaajien suhtautumista työn tekoon.

Kyselytutkimuksessa sovellettiin myös Likertin -asteikkoa, joka on niinkään 5-portainen, mutta eroaa semanttisesta differentiaalimittakaavasta siinä että vaihtoeh-

dot on kirjoitettu auki. Asteikon vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi *paljon, melko paljon, jonkin verran, vähän, ei ollenkaan*. Asteikon ensimmäinen ja viimeinen taso edustavat toistensa ääripäitä. Likertin -asenneasteikon implementoimisessa on oltava johdonmukainen: asteikon sanalliset selitykset ovat selkeät ja aina samanlaiset mikäli Likertin -asteikko esiintyy useamman kerran kyselyssä. Asteikon numerointi ja kuvaukset tulisi olla samassa järjestyksessä: arvo 5 on aina *eniten, positiivisin, samaa mieltä* (Heikkilä 2001, 53). Aaltosen (2001, 106) mukaan Likertin-asteikko on tärkeää pitää parittomana, jotta keskimäinen arvo on neutraali: *en osaa sanoa, ei positiivinen eikä negatiivinen*. Peace of Mind -tutkimuksessa asteikko oli pariton, mutta keskimäistä vaihtoehtoa ei erikseen mainittu neutraaliksi, sillä tavoitteena oli saada vastaajilta vivahdemieliä, jonkinlainen indikaattori asenteesta.

Asteikot ja strukturoidut kysymykset ovat olennainen osa kvantitatiivista tutkimusta, mutta opinnäytteen tutkimuskysymykseen vastatakseen ne eivät yksin riitä. Ilmiön ymmärtämiseksi avointen vastausten sisällyttäminen kyselytutkimukseen loi mahdollisuuden tärkeiden mielipiteiden, sekä hyvien ideoiden saamiselle (Aaltola & Valli 2001, 111), ja juuri tästä syystä oli ensisijaisen tärkeää sisällyttää avoimia kysymyksiä Peace of Mind -tutkimukseen. Avointen kysymysten muotoilu laadittiin tutkimusta tukeväksi. Kysymys *mitä olet oppinut*, pyrkii selvittämään valmennuksen tehokkuutta ja miten ilmiö on otettu vastaan. Kun taas *anna konkreettisia parannusehdotuksia* -kysymyksen tarkoituksena on saada innovaattisia ideoita toimintojen tehostamiseen ja uusien vaihtoehtojen luomiseen.

8.4 Kyselyn toteutus

Peace of Mind -kyselytutkimuksessa kysymyksiä oli yhteensä 30. Valmiiden vaihtoehtojen kysymyksiä oli 15, avoimia kysymyksiä 10, semanttisen differentiaali -asteikon kysymyksiä 3 ja Likertin -asteikon kysymyksiä 2. Kysymykset oli jaettu kuuden eri teeman alle, ja teemat oli järjestetty kronologisesti aloittaen perustiedoista ja loppuen käytännön parannusehdotuksiin. Teemat olivat: 1. Lähtökohdat, 2. Altistuminen,

3. Valmennus, 4. Valmennuksen implementointi ja vaikutukset, 5. Ilmapiiri ja 6. Käytäntö.

Peace of Mind -kysely toteutettiin Digium -ohjelmalla, mikä mahdollisti kyselypatteristojen rakentamisen ja kyselyn jakamisen suurelle joukolla. Analysoinnin kannalta sähköisen kyselyn suurin hyöty oli luonnollisesti se, että strukturoitujen kysymysten vastaukset pystyttiin käsittelemään helposti. Kyselyn Digium -toteutukseen saatiin apua Finnairilta, sillä HR konsultti Sanna-Kaisa Randelin teki käytännön Digium -toteutuksen.

Kyselytutkimuksen otannalle, Finnairin asiakaspalveludivisioonalle, kysely toimitettiin sähköpostitse. Kutsussa oli Ulla Anttosen (Communications Manager) saatesanojen lisäksi suora linkki, josta pääsi vastaamaan kyselyyn. Kysely lähetettiin ensin Finnairin suomenkielisille asiakaspalvelijoille suomeksi. Sen jälkeen kyselytutkimus lähetettiin englanniksi ulkomaalaisille asiakaspalvelijoille. Molemmat kutsut lähetettiin samana päivänä, ja tulokset päätettiin koota yhteen. Kutsu Peace of Mind -kyselytutkimukseen osallistumiseen lähetettiin 14.2.2012, ja kysely oli voimassa 28.2.2012 asti. Puolessa välissä kyselyn voimassaoloaika, eli viikon jälkeen, henkilöt, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn, saivat sähköpostitse viestin, jossa muistutettiin vastaamaan. Otannan lukumäärä oli yhteensä 2 097 henkilöä, ja heistä 634 vastasi kyselyyn. Näin ollen vastausprosentti oli 30 %.

Kyselytutkimuksen tiivistelmä

Kyselyn voimassaoloaika: 14.2.2012 – 28.2.2012

Vastaajia yhteensä: 634

Lähetetty: 2 097

Vastausprosentti: 30,23 %

Kysymyksiä yhteensä: 30

Tutkimuksen teemat:

1. Lähtökohdat
2. Altistuminen
3. Valmennus
4. Valmennuksen implementointi ja vaikutukset
5. Ilmapiiri

6. Käytäntö

9 TUTKIMUSTULOKSEN ANALYSOINNIN MENETELMÄ

9.1 Strukturoitujen kysymysten analysointi

Lukumäärällisesti Peace of Mind -tutkimuksessa oli eniten strukturoituja kysymyksiä. Valmiiksi muotoillut vastaukset on koottu ennalta oletetuista yleisimmistä vastausvaihtoehtoista, jotta jokaiselle vastaajalle löytyisi sopiva vaihtoehto. Heikkilä (2001, 50-51) kokee, että strukturoidut vastausvaihtoehdot auttavat vastaajia, jotka eivät ennalta ole kenties miettineet kysymyksessä tiedusteltua asiaa, tai he eivät osaa muotoilla vastaustaan kielellisesti osuvaksi. Strukturoidut kysymykset mahdollistavat tiedon nopean saamisen ja analysoinnin, mikä oli Peace of Mind -tutkimuksen kannalta erinomaisen tärkeää, sillä otanta oli varsin suuri.

Digium -ohjelma tuotti strukturoitujen kysymysten vastaukset valmiina palkkikaavioina, joissa esitettiin yksittäisen vaihtoehdon vastausten lukumäärä ja vastausprosentti sekä kysymyksen kokonaisvastausmäärä ja vastausprosentti. Valmis kaavio helpotti huomattavasti tuloksen analysointia. Analyysi toteutettiin ristiinvertaamalla vastaustuloksia tutkimusongelman mukaisesti. Peace of Mind -ilmiön kannalta tutkimuksen parhaat tulokset saatiin vertaamalla strukturoituja vastauksia avoimiin vastauksiin, kuten *missä valmennuksessa olet käynyt verrattuna onko Peace of Mind motivoinut sinua*.

9.2 Asenneasteikkojen analysoinnin menetelmä

Asenneasteikot ovat erinomainen tapa selvittää otannon suhtautumista tiettyyn asiaan tai ilmiöön, minkä vuoksi Peace of Mind -kyselytutkimuksessa oli useita asenneasteikkokysymyksiä. Heikkilä (2001, 53) toteaa, että asenneasteikko mahdollistaa kattavan tiedon saannin kysymystä kohden, mutta pitää asteikon heikkoutena edel-

listen kysymysten vaikutusta tulokseen, sillä vastaaja pyrkii aina vastaamaan loogisesti. Kyselylomaketta tehdessä pyrittiin nimenomaan välttämään manipuloinnin mahdollisuutta, sillä Peace of Mind -kyselytutkimuksen rakenne tehtiin kronologisesti, teemoittain ja niin, että asenneasteikot toivat tarkennusta ja lisäarvoa edelliseen kysymykseen. Esimerkkinä tästä on strukturoitu kysymys, *onko Peace of Mind motivoinut sinua*, jota seuraa asteikko eri vaihtoehtoista varustettuna kysymyksellä, *mikä lisäisi motivoituneisuuttasi*.

Peace of Mind -tutkimuksessa esiintyneet semanttisen differentiaalinen -asteikot ja Likertin -asenneasteikot analysoitiin samalla tavalla kuin strukturoidut kysymykset. Digium -ohjelma tuotti asenneasteikoista palkkikaavion, josta kävivät ilmi vastausmäärät, prosentit ja kokonaisvastausmäärä. Vastaustulosta analysoitiin vertaamalla vastausvaihtoehtojen välisiä eroja toisiinsa sekä yli kysymysrajojen. Esimerkiksi kysymyksessä 4.4 vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5, *miten Peace of Mind on muuttanut suhtautumistasi työn tekemiseen*. Kysymys oli toteutettu semanttisen differentiaalinen keinoin 5-portaisella asteikolla, jonka suurin arvo oli *erittäin positiivisesti* ja pienin *erittäin negatiivisesti*. Kysymyksen tulos oli, että yli 70 % vastauksista oli kahdessa ylimmässä arvossa. Tutkimusongelman kannalta erinomaisia tuloksia saatiin vertaamalla asenneasteikkoja strukturoituihin kysymyksiin, sillä näin saatiin selville kuinka paljon ilmiö tai asia vaikutti. Toisin sanoen strukturoitu kysymys kertoi, *mikä* asia oli kyseessä, kun taas asenneasteikko paljasti *kuinka paljon*.

9.3 Avoimien vastausten analysoinnin menetelmä

Avoimet kysymykset ovat ensisijaisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjä, tutkimusmuodolle olennaisia kysymystyyppisiä. Avointa kysymystä käytetään tilanteissa jolloin vastaajan vastausta ei haluta rajata, sillä uskotaan että vastaus tuottaa merkittävää tietoa tutkimusongelman kannalta (Heikkilä 2001, 49). Vaikka avoimet kysymykset mielletään ennen kaikkea kvalitatiivisen tutkimuksen metodiksi, tuovat ne kvantitatiiviseen tutkimukseen ennalta arvaamatonta lisäarvoa, ja kokonaisuudes-

saan tarjoavat ilmiön tai asian syvempää ymmärtämistä. Peace of Mind -tutkimuksen avointen kysymysten tavoite oli toimia tukena ilmiön ymmärtämiseen, ja saada uusia innovatiivisia ideoita. Heikkilä (2001, 49) pitää avointen kysymysten analysoinnin haasteena vastaajan omin sanoin laadittuja vastauksia joiden vivahde-eroja saattaa olla haastava ymmärtää, ja tämän vuoksi vastauksia on vaikeampi luokitella eri alaryhmiin. (Heikkilä 2001, 49.)

Peace of Mind -tutkimuksen avoimiin kysymyksiin saatiin yhteensä noin 9 500 avointa vastausta. Jokaisesta avoimesta vastauksesta tehtiin numeraalinen yhteenveto, jossa vastaukset jaettiin kategorioihin, ja laskettiin kuinka monta vastausta kategori-aa kohti oli tullut. Kategorioita oli keskimäärin 15 kysymystä kohden. Tämä jako ei kuitenkaan mahdollistanut tärkeiden vivahde-erojen sisällyttämistä analyysiin, minkä vuoksi päätettiin kokeilla syväanalyysin keinoja. Kysymyksessä, *saitko valmennukses-ta konkreettisia työkaluja, joita voit soveltaa omaan työtehtävääsi*, kysymykseen myöntävästi vastanneet saivat mahdollisuuden kirjoittaa avoimeen kenttään mitä työkaluja he olivat saaneet. Syväanalyysi tehtiin näistä avoimista vastauksista. Kysy-myksen syväanalyysin tuloksena oli 27 erilaista pääkategoriaa, joilla oli yhteensä 217 alakategoriaa. Syväanalyysiin vaadittavan työn määrä oli valtava, minkä vuoksi tutki-jan piti sopeuttaa analysointimenetelmä omiin resursseihin. Lisäksi syväanalyysin valmistuttua havaittiin, että se ei tuonut juurikaan lisäarvoa tutkimustulokseen, sillä pääkategoriat pysyivät lähes muuttumattomina.

10 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYYSI

10.1 Altistuminen ja lähtökohdat

Peace of Mind -kyselytutkimuksen ensimmäinen teema käsitteli kyselyn tekemisen lähtökohtia ja Peace of Mindille altistumisen laajuutta. Ensimmäisen osion tavoittee-

na oli selvittää vastaajien lähtökohtatilanne, ja kuinka paljon he olivat altistuneet Peace of Mindiin. Tietoa pyrittiin selvittämään termin tuntemuksella, kartoittamaan minkälainen heidän ensi reaktionsa oli, ja minkä he kokevat parhaaksi tietolähteeksi Peace of Mindille.

Koko tutkimuksen ensimmäinen kysymys, *tunnetko termin Peace of Mind*, oli rakennettu niin, että mikäli siihen vastasi kieltävästi, kysely päättyi siihen. Vastaajista vain 1,1 prosentilla kyselyn tekeminen päättyi ensimmäiseen kysymykseen, lukumäärällisesti heitä oli 7. Kysymyksessä 2.1 vastaajilta tiedusteltiin, *mitä kautta kuulit ensimmäisen kerran Peace of Mindista*. Vastaajista 26,68 % kuuli ensimmäisen kerran Peace of Mind -konseptista valmennuksessa, mutta lähes yhtä moni, 26,04 %, kuuli Peace of Mindista ensimmäistä kertaa kollegaltaan. Peace of Mind -ilmiön vaikuttavuutta pyrittiin selvittämään kysymyksessä 2.2: *arvioi asteikolla 1-5, millaisia ajatuksia Peace of Mind herätti sinussa ennen valmennusta*. Vastaajista 50 % sijoitti vastauksensa kahteen ylimpään kategoriaan. Keskimäinen kategoria, tässä tapauksessa numero 3, keräsi 41 % vastauksista.

Kyselytutkimuksen ensimmäisen ja toisen kysymyksen vastausten perusteella voidaan päätellä, että tiedotus Peace of Mindista on ollut varsin onnistunutta, sillä lähes kaikki tunsivat termin. Tieto konseptista on kiertänyt henkilöstön keskuudessa tehokkaasti.

Lisäksi suhtautuminen Peace of Mindiin ennen valmennusta on ollut suurimmaksi osaksi positiivista. Ritala ja Tarviainen (1991, 30) kuvaavat työyhteisökäyttäytymisen tavoitteeksi saada työntekijät aktiiviseksi osaksi työympäristöään ja luoda puitteet avoimelle viestinnälle, joka rohkaisee uusien ideoiden kehittämistä. Ensimmäisen teeman tulosten perusteella voidaan todeta, että onnistunut työyhteisökäyttäytyminen on mahdollista.

10.2 Intranet ja kollega tietolähteenä

Peace of Mind -kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa tärkeäksi selvitettäväksi seikaksi nousi tieto siitä, mistä henkilöstö ensisijaisesti etsii tietoa uudesta palveluiden-titeetistä. Jotta Peace of Mindia pystytään ylläpitämään ja kehittämään, on tärkeää tietää, mitä informaatiokanavaa asiakaspalveluhenkilöstö käyttää eniten, eli miten he ovat parhaiten saavutettavissa. Peace of Mind -tietolähdettä pyrittiin selvittämään kysymyksessä 2.3: *mistä etsisit tietoa Peace of Mindista*. Vastausten perusteella Finnairin intranet on käytetyin informaatiokanava, sillä se keräsi yhteensä 63 % vastauksista. Muut vaihtoehdot olivat huomattavasti vähemmän käytössä. Toiseksi eniten vastaajat tiedustelisivat Peace of Mindista kollegalta, minkä vastausprosentti oli 13,09 %.

Finnairin intranetissä on oma Peace of Mind -sivusto, joka antavaa kattavan tietopakettin konseptin sisällöstä. Sivusto ei rajoitu pelkästään faktoihin ja yksisuuntaiseen informaatioon, vaan se sisältää myös interaktiivisen Magic Moment -"seinän". Magic Momentit ovat asiakkaan kokemia elämyksiä, eli mieleenpainuvia asiakaspalvelutilanteita, jotka ylittävät asiakkaan ennako-odotukset. Magic Momentin ja intranetin käytön kannustamisen lisäksi voidaan yleistää, että internetistä on yksinkertaisesti helpointa löytää tietoa asiasta.

Mielenkiintoinen ja hieman hälyttävä seikka on huomata, että vastaajat kysyisivät enemmän kollegalta (13,09 %) kuin esimieheltä (4,52 %) neuvoa Peace of Mind -asioissa. Tällainen tulos saattaa kertoa siitä, että esimiestyö ei ole vaatimusten tasolla. Erämetsäkin (2001, 68) toteaa, että muutoksen läpiviemisessä esimiestyön pitää olla valmentavaa ja aidosti välittävää. Toisaalta, tulosta tulkittaessa on otettava huomioon vastaajien työnkuva. Varsin moni Finnairin asiakaspalveludivisioonaan kuuluvista tekee vuorotyötä vaihtuvissa tiimeissä. Lentävä henkilökunta tapaa esimiestään huomattavan harvoin, joten kollegalta neuvon kysyminen on ehdottomasti helpoin tapa saada tietoa. Kollegan tärkeys tietolähteenä on myös otettava huomioon Peace of Mindia kehitettäessä. Mikäli trendi jatkuu samanlaisena, on taattava, että konsepti säilytetään riittävän selkeänä ja ymmärrettävänä, sillä johtajan apuun tukeudutaan harvoin.

Kollegoiden keskenäinen ideologian pohtiminen voidaan myös nähdä sisäiseen yrittäjyyteen kannustamisena. Vesterisen (2006, 126) mukaan sisäinen yrittäjyys mahdollistaa vaikuttamisen ja itsenäisen innovoinnin. Onnistuakseen sisäinen yrittäjyys kuitenkin vaatii tunnistamista ja palkitsemista, mikä on suoraan yhteydessä esimiestyöhön. Mikäli itsenäistä yrittämistä ei huomioida, laskee se motivaatiota, työniloa ja tahtoa yrittää. Toisaalta vahvassa kollegoihin tukeutumisessa voidaan nähdä piirteitä ryhmätyöskentelystä kehitysmuotona. Ryhmämäisessä kehityksessä työntekijä oppii ryhmän muilta jäseniltä toivottuja toimintatapoja ja malleja (Ritala & Tarviainen 1991, 63–64). Rutiinisuuden lisäksi ryhmätyöskentely lisää sosiaalisia taitoja ja viestintäkykyä. Ryhmä luo myös mahdollisuudet avoimelle ajatustenvaihdolle ja kehittämisideoille. Ryhmätyöskentely toimii vain, jos yhteistyö on saumatonta ja ilmapiiri kannustava. Vaarana ryhmätyöskentelyssä ovat huonot henkilökemiat, epäselvät ohjeet ja tavoitteet

10.3 Valmennukseen osallistuminen

Kyselytutkimuksen kolmennassa osiossa perustietojen ja altistumisen jälkeen haluttiin tietää, oliko vastaaja käynyt Peace of Mind -valmennuksessa. Tämän osallistumisen perustiedon jälkeen vastaajilta tiedusteltiin, mihin Peace of Mind -valmennukseen he olivat osallistuneet ja miten valmennuksessa opitut asiat olivat vaikuttaneet heidän työskentelyynsä. Teeman tavoitteena oli selvittää valmennuksiin osallistuminen ja valmennuksen onnistuneisuuden lisäksi, miten vastaajat olisivat kehittäneet valmennusta.

Valmennusteeman ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin, oliko vastaaja osallistunut valmennukseen. Tuloksena oli, että 94 % vastaajista oli käynyt Peace of Mind -valmennuksessa ennen kyselytutkimuksen tekemistä. Tarkentavassa kysymyksessä valmennuksessa käyneitä pyydettiin merkitsemään, mihin valmennukseen he olivat osallistuneet. Vastausten perusteella 69 % vastaajista oli suorittanut Asiakaspalvelu-

henkilöstön Peace of Mind -valmennuksen. Peace of Mindin Esimies- ja asiantuntija valmennukseen otti osaa 24 % vastaajista ja Esimiesklinikkaan 8,5 % vastaajista.

Valmennusta käsittelevien kysymysten tavoitteena oli kartoittaa määrällisesti suosituimmat valmennukset, jotta niitä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää osallistujalähtöisemmiksi. Voidaan myös karsia vähiten osallistujia keränneitä valmennuksia, tai yhdistää niitä. Tuloksesta voidaan analysoida että Asiakaspalvelun valmennuskategoriaan kuuluvia työntekijöitä on organisaatiossa selkeästi eniten, minkä vuoksi kyseisen valmennuksen kehittämiseen ja laatuun pirää kiinnittää erityisesti huomiota. Myös sisäistä viestintää Peace of Mindista pitää suunnitella tämän valmennuskategorian mukaisesti. Toiseksi ja kolmanneksi eniten osallistutut valmennukset olivat Peace of Mindin Esimies- ja asiantuntija -valmennus (24,02 %) ja Esimiesklinikka (8,52 %). Edellä mainittuihin valmennuksiin osallistuvat ovat henkilöitä jotka toimivat koulutustehtävissä oman työnsä ohella.

POM -klinikkaan eli sisäinen asiakkuus -valmennuksen osallistujamäärä oli vain 5 % koko vastaajien määrästä, eli yhteensä 34 henkilöä. On otettava huomioon, että kun kyselytutkimus toteutettiin, oli Peace of Mind vielä varsin uusi ilmiö, mistä saattaa johtua alhainen osallistujamäärä. Vaikka 95 % vastaajista oli osallistunut Peace of Mind -valmennukseen, oli kyseinen valmennus todennäköisesti heidän ensimmäinen ja ainoansa. Lisäksi palveluidentiteetin implementoinnissa ajallisesti on luonnollista, että implementointi alkaa ulkoisista asiakkaista ja siirtyy siitä sisäiseen asiakaspalveluun.

10.4 Valmennuksen konkreettiset työkalut

Peace of Mind -tutkimuksen ensisijainen tutkimuskysymys oli selvittää mitä, henkilöstö on kokenut oppineensa Peace of Mind -valmennuksesta. Tätä tutkimusongelmaa pyrittiin selvittämään kysymyksessä 3.2, jossa vastaajilta tiedusteltiin, kokivatko he saaneensa konkreettisia työkaluja valmennuksesta. Tätä seuranneessa tarkentavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kirjoittamaan avoimeen kenttään, mitä apuvälineitä he olivat saaneet. Kokonaiset 76 % vastaajista koki että Peace of Mind -

valmennus oli tarjonnut heille konkreettisia työkaluja joita pystyi soveltamaan omaan työhön. Avointen vastausten perusteella 2/3 vastaajista piti valmennuksesta saadusta työkaluista tärkeimpänä lupa tehdä -ideologiaa.

Avointen vastausten perusteella voidaan päätellä, että vastaajat kokevat lupa tehdä -ideologian antavan heille mahdollisuuden näyttää oma osaamisensa ja ammattitaitonsa, sekä osoittaa sopivuutensa asiakaspalvelutehtäviin. Ideologian soveltaminen antoi vastaajille tunteen että heidän osaamistaan arvostetaan, ja että heidän arvostelukykyensä luotetaan. Muita avoimissa vastauksissa usein esiintyneitä konkreettisia työkaluja olivat käytännön esimerkit eri tilanteissa toimimiseen. Käytännön esimerkit olivat vastaajien mukaan antaneet paljon ideoita omaan toimintaan, ja miten kuuluisi reagoida erilaisissa tilanteissa. Myös informaationvaihto eri organisaatioiden välillä todettiin olevan varsin hyödyllistä oman toiminnan kannalta. Toisin sanoen, koettiin että laajempi ymmärrys toiminnasta ja prosesseista antoi ideoita siihen, miten erilaisissa tilanteissa voisi reagoida.

Lisäksi konkreettisina työkaluina pidettiin oman tekemisen pohtimista ja hallinnan ympyrä -harjoitusta, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Oman tekemisen pohdinta voidaan nähdä konkreettisten toimintatapojen tiedostamisena. Toisaalta, vastaajat olivat myös sitä mieltä että Peace of Mind antoi valmiuksia myös paljon henkisempään ja syvällisempään pohdintaan. Vastaajat kokivat että valmennuksessa tehty hallinnan ympyrä -harjoitus antoi perspektiiviä oman työn lisäksi myös oman maailmankatsomuksen pohdintaan.

10.5 Valmennus ei antanut konkreettisia työkaluja

Peace of Mind -konseptin kehittämisen kannalta oli tärkeää selvittää miten valmennukseen osallistuneet henkilöt, jotka eivät olleet saaneet konkreettisia työkaluja, olisivat toivoneet saavansa. Vastaajista 23 % koki että he eivät saaneet Peace of Mind -valmennuksesta konkreettisia työkaluja. Tarkentavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kirjoittamaan mitä työkaluja valmennuksen olisi heidän mielestään pitänyt

tarjota. Yleisin vastaus ei ollut niinkään ehdotus työkalusta, vaan mielipide että valmennus ei tarjonnut mitään uutta, ja että koko Peace of Mind oli sisällöltään itsensänselvää. Lisäksi koettiin että nimenomaan konkreettisuus puuttui koulutuksesta, ja näin ollen se ei tarjonnut mitään käytännön työhön sovellettavaa.

Peace of Mind -konseptin tarkoituksena ei ole antaa tarkasti noudatettavia sääntöjä ja työhjeita. Ideologiasta kumpuavat konkreettiset esimerkit eivät ole tarkkoja kuvauksia siitä mitä pitää tehdä, vaan ennemminkin abstraktiivisia vaikutteita siihen miten tulee toimia. Eräs vastaaja kirjoitti:

Minulle asiat olivat itsestäänselvyyksiä, mutta on aina hyvä välillä pysähtyä miettimään ja analysoimaan toimintatapojaan.

Toinen vastaaja jatkoi samansuuntaisesti:

Koulutuspäivän aikana ei annettu konkreettisia työkaluja, mutta painotettiin asiakkaan tärkeyttä sekä lupaa tehdä.

Moni vastaajista koki että vaikka konkretia jäi puuttumaan valmennuksesta, antoi se silti paljon uusia hyviä ideoita omaan työhön.

Lupa tehdä -ideologiaa ei koettu konkreettiseksi työkaluksi, mutta sen antamaa sisältöä pidettiin tärkeänä.

Koulutuspäivän aikana ei annettu konkreettisia työkaluja, mutta painotettiin asiakkaan tärkeyttä, sekä lupaa tehdä.

Ehkä tätä asiaa on vaikea konkreettisesti ohjeistaakaan, sillä oma luovuus on mielestäni parhainta POM:ia.

Lupa tehdä mainittiin myös terminä:

Kenties työkaluksi voisi määritellä sen, että on `lupa luovuuteen` ja aika vapaat kädet hyvän maun ja oman harkintakyvyn rajoissa”.

10.6 Finnairilainen tapa palvella

Koko kyselytutkimuksen konkreettisin kysymys, jolla pyrittiin selvittämään miten Peace of Mind oli sisäistetty, oli kysymys 3.3, jossa vastaajilta kysyttiin tiesivätkö he mitkä ovat Finnairilaiset tavat palvella. Jatkokysymyksessä vastaajia jotka kokivat tietävänsä tavat palvella, luettelivat tavat avoimeen kenttään. Finnairilaiset tavat palvella eivät ole vain Peace of Mindin -perustekijöitä, vaan myös kokoa asiakaspalvelukulttuuria määritteleviä. Tavoitteena on että kaikki finnairilaiset, ensisijaisesti asiakaspalveludivisioonaan kuuluvat, tietäisivät palvelutavat.

Vastaajista 85 % kokivat tietävänsä finnairilaiset tavat palvella, mikä osoittaa että termi *tapa palvella*, on tuttu ja jäänyt valmennuksista mieleen. Tapoja palvella on yhteensä kolme: *yksilöllisyys, läsnäolo ja lupa tehdä*. Avoimia vastauksia analysoitaessa selvisi, että yli puolet vastaajista oli listannut väärinä asioita tavoiksi palvella. Toisaalta, valtaosa väärinä vastauksista piti sisällään elementtejä, jotka olivat hyvin lähellä oikeita vastauksia. Esimerkkinä vastausehdotuksista ovat henkilökohtaisuus, rauhallisuus, raikkaus, laadukkuus, ystävällisyys, rehellisyys ja luovuus.

Vaikka vastaajat tunsivat termin, eivät he olleet täysin sisäistäneet finnairilaisia tapoja palvella. On kuitenkin huomioitava että ehdotetut vastaukset olivat samoja piirteitä sisältäviä, kuin todelliset tavat palvella. Tämä osoittaa että vastaajat eivät vain tunne termistöä, vaan ovat ennen kaikkea sisäistäneet finnairilaiset tavat palvella.

10.7 Valmennuksen implementointi

Kyselytutkimuksen yhtenä tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää miten hyvin Peace of Mind -valmennus oli otettu vastaan, sisäistetty ja implementoitu käytännön työhön. Valmennuksen implementointia pyrittiin selvittämään kyselylomakkeen neljännessä teemassa, jossa kysymykset alkoivat kronologisesti siitä, että oliko vastaaja toteuttanut palveluidentiteettiä työssään. Tämän jälkeen haluttiin selvittää oliko Peace of

Mindin mukaisesta toiminnasta saatu palautetta, ja onko siihen kannustettu. Lisäksi ilmiön ymmärtämisen kannalta oli olennaista selvittää miten Peace of Mind oli muuttanut suhtautumista työn tekemiseen.

Kysymyksessä 4.1. vastaajia pyydettiin antamaan yksinkertaisesti myöntävä tai kieltevä vastaus olivatko he toteuttaneet Peace of Mindia omassa työssään. Seuraavassa tarkentavassa kysymyksessä tiedusteltiin miten palveluidentiteettia oli toteutettu. Vastaajista 98,56 % ilmoitti implementoineensa Peace of Mindia omassa työssään. Näin positiivisesta tuloksesta voidaan päätellä että Peace of Mind on vastaanotettu hyvin, ja että valmennukset ovat olleet onnistuneita. Palveluidentiteetti on tarjonnut konkreettisia ja helposti omaan työhön sovellettavia työkaluja. Suosituimmat kolme vastausta siitä miten Peace of Mindia oli toteutettu olivat *asiakkaan huomioiminen yksilönä, viitseliäisyys ja aito läsnäolo*.

Asiakkaan huomioimista korostettiin asiakkaan yksilöllistä huomioimista. Tärkeänä pidettiin myös asiakaspalvelijan yksilöllisyys. Vastaajat kokivat että tilanteen lukutaitoa osoittaa myös asiakkaan rauhaan jättäminen silloin kun se on ollut tarpeellista.

Olen antanut asiakkaalle rauhan levätä ja pitänyt tilanteet rauhallisina ja kiireettöminä.

Olen kannustanut kaikkia antamaan parhaiden puoliensa kukoistaa, katsomaan asiakasta silmiin ja näkemään hänet ystävänä, kohtelemaan häntä niin kuin parasta ystäväänsä. Kohtaamalla asiakkaan ilolla ja pyrkimällä ennakoimaan hänen toiveensa.

Huomioimalla yksittäisen matkustajan erityistarpeet niin usein kuin mahdollista.

Viitseliäisyys liitettiin vastauksissa yleisesti ajankäyttöön. Moni vastaaja kirjoitti että on toteuttanut Peace of Mindia viipymällä asiakkaan luona pidempään ja yrittämällä tehdä asiakkaalle aikaa silloinkin kun sitä on todella vähän. Viitseliäisyyttä ja sen haasteellisuutta kuvattiin seuraavasti:

Ilahduttamalla asiakasta hänen oman tilanteensa mukaan, esim erikoisruoan puuttuessa järjestän jotain muuta tilalle

Pyrin antamaan itsestäni enemmän, se on kyllä vaikeaa, kun asiakaspalvelussa helposti piiloudun roolini taakse, mutta siinä on itselleni haastetta.

Muutama esimiesasemassa oleva kirjoitti toteuttavansa Peace of Mindia työssään sisäisellä viitseliäisyydellään. Peace of Mind tuotiin esiin puhumalla siitä tiimin kanssa ja korostaen että koko yritys on sitoutunut palveluidentiteetin toteuttamiseen.

Olen vienyt asiaa eteenpäin eli korostanut yhdessä tekemistä ja sitä mitä varten olemme kaikki johtajia myöten täällä Finnairilla, ASIAKASTa varten.

Olen ottanut palvelukulttuurin edistämisen moniin omiin arkirutiineihin mukaan, se on mukana viikkopalaverissa agendalla, kehityskeskusteluissa ja toivottavasti arjen kohtaamisissa.

Vastaajat kokivat asiakkaan kannalta tärkeäksi *aidon läsnäolon*, mikä mahdollistaa asiakkaan henkilökohtaisen palvelun. Usea vastaaja kuvasi läsnäoloarauhallisen ilmapiirin edistämisenä, asiakaspalvelutilanteeseen keskittymisenä. Läsnäoloa toivottiin asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisen suhteen lisäksi sisäiseen asiakaspalveluun. Vastaajat kokivat että läsnäoloa pystyy harjoittelemaan miettimällä miten itse haluaisi tulla palveluksi.

Pyrkimällä luomaan rauhallisen ja kiireettömän ilmapiirin cabin-työskentelyyn, toivoen sen heijastuvan matkustajiin,

Jos aidosti välittää mitä tekee, niin se tunne välittyy asiakkaalle/kolleegalle ja tilanne kuin tilanne hoituu.

Yritän olla enemmän läsnä hetkessä; kuuntelen asiakasta, enkä anna ajatuksen harhailla jo seuraavassa hetkessä.

Vastauksissa mainittiin myös suoraan Peace of Mind, sekä muita valmennuksen teorioita, kuten hallinnan ympyrä, joka oli vahvasti läsnä Peace of Mindin soveltamistavoissa.

Keskityn siihen mitä minä voin tehdä ja vaikuttaa. En murehdi turhasta.

Olen aina yrittänyt tilanteen tullen korostaa, että fokus olisi ihan sisäkehällä, eli asioissa joihin voimme vaikuttaa. Mm. palaverissa kommentit, miten kaikki on huonosti, koska meillä ei ole rahaa siihen ja tuohon, ei johda mihinkään.

When I suffer from heavy work load or extremely busy situations, I take a deep breath and think of peace of mind so that I could make a priority what to do first. Then everything goes smooth.

Suuren osallistujamäärän vuoksi koko asiakaspalveludivisioonan Peace of Mindiin -valmentaminen oli pitkä prosessi. Koska asiakaspalvelukoulutukset toteutettiin seka-ryhmissä, eli valmennuksessa oli edustajia yrityksen eri osastoilta, tarkoittaa tämä luonnollisesti sitä että osastojen ja tiimien sisällä osa oli käynyt valmennuksessa, ja osa ei. Tämä tiedon epätasapaino saattoi kestää useita kuukausia. Valmennuksien ajoittuminen pitkälle aikajaksolle on haastavaa, sillä innostus uutta kohtaan laskee, mikäli työympäristä ei mikään muutu ja sisällöstä ei puhuta. Voidaan kuitenkin päätellä, että Peace of Mind -konseptista on käyty keskustelua, mitä tukee kysymyksen 2.1 tulos, jossa vastaajista 26 % kuuli ensimmäisen kerran Peace of Mindista kollegalta. Lisäksi Peace of Mindin korkea implementointi prosentti, 98,56 %, kertoo että valmennukset ovat sujuneet onnistuneesti.

10.8 Uuden opitusta saatu palaute

Olennainen osa uuden oppimista on palautteen saaminen suorituksesta, jonka avulla pystytään kehittymään. Peace of Mind -tutkimuksessa palautteen saamisesta kysyttiin, jotta saataisiin selville onko palveluidentiteetin implementointi ollut niin huomattavaa, että vastaajat ovat saaneet siitä palautetta. Lisäksi kehittämisen kannalta oli tärkeää tietää kuka oli antanut palautetta. Kysymyksessä 4.2 vastaajilta kysyttiin olivatko he saaneet palautetta Peace of Mindin mukaisesta toiminnasta. Vastaajista 63 % oli saanut palautetta toiminnastaan. Jatkokysymyksessä palautteen saaneita pyydettiin listaamaan keneltä se oli tullut, ja 68 % vastaajista oli saanut sen asiakkaalta.

Tuloksen mukaan vain 9,46 % palautteista antoi esimies, kun omat kollegat antoivat lähes kaksi kertaa yhtä paljon palautetta (20,72 %). Motivaation kannalta asiakkaalta ja kollegalta saatu palaute on erittäin tärkeitä, mutta palvelun kehittymisen näkökulmasta esimiehen antama rakentava palaute on avainasemassa. Tulosta voidaan verrata 4.3, jossa vastaajista 83,06 % koki saaneensa esimieheltään kannustusta. Voidaan tulkita, että joko palautteenantamiskulttuuri on huomattavasti kannustamista jäljessä. Tai että esimiehet eivät ole pystyneet antamaan palautetta, koska kyselyn toteuttamisen aikana ovat vielä itse sisäistäneet Peace of Mindin periaatteita.

Kokonaiset 36 % palautusta tiedustelevaan kysymykseen vastanneista ei ollut saanut ollenkaan palautetta Peace of Mindin mukaisesta toiminnastaan. Kysyttäessä halusivatko he sitä saada, vastasi 68 % otannasta että halusivat. Kuitenkin yllättävän moni niistä jotka eivät saaneet palautetta, yhteensä 32 %, vastasi että eivät kokeneet sitä tarvitsevänsä. Tämä tulos voidaan tulkita joko muutosvastarintana tai mielipiteenä, että Peace of Mind ei tarjoa heille mitään uutta.

10.9 Kannustaminen ja motivaatio

Kysymyksessä 4.3 vastaajilta tiedusteltiin, oliko esimies kannustanut heitä toimimaan Peace of Mindin mukaisesti. Yhteensä 83 % vastaajista koki, että esimies oli kannustanut uuden palveluidentiteetin toteuttamiseen. Kuitenkin vain 9 % vastaajista oli saanut palautetta esimieheltään Peace of Mindin mukaisesta toiminnasta. Tulos osoittaa, että esimiehen palautteen antamisessa on paljon parannettavaa. Haasteena on luonnollisesti erityisen lentävän henkilökunnan esimies-alaisuhde, jossa esimies kohtaa alaisensa hyvin harvoin.

Peace of Mind kyselytutkimuksen kysymyksessä 5.4 vastaajia pyydettiin valitsemaan, oliko palveluidentiteetti vaikuttanut motivoivasti. Yhteensä 89 % vastaajista koki, että Peace of Mind oli lisännyt heidän työmotivaatiotaan. Tulos on positiivinen palveluidentiteetin impelentoinnin kannalta, sillä koko tutkimuksen perusteella Peace of

Mind motivoi. Sen mukaisesti toimitaan, ja uuden palveluidentiteetin koetaan parantaneen asiakastyytyvääisyyttä. Jatkokysymyksessä Peace of Mindista motivoituneita pyydettiin kirjoittamaan avoimeen kenttään, minkälaiset asiat lisääisivät heidän motivoituneisuuttaan. Eniten vastauksia keräsivät kannustaminen ja palautteen antaminen, ja nämä sanaparit esiintyivät vastauksissa yhdessä. Toiseksi eniten vastauksia saivat parempi työilmapiiri ja hyvä yhteishenki.

Motivaatiokysymyksessä 11 % vastaajista koki, että Peace of Mind ei ollut lisännyt heidän motivoituneisuuttaan. Vastaajat, jotka kokivat että Peace of Mind ei ollut motivoinut, saivat täytettäväkseen strukturoidun asteikon, johon oli listattu oletettuja vastauksia tekijöistä, jotka voisivat mahdollistaa motivoitumisen. Tulos oli varsin yksiselitteisesti työhyvinvoinnin lisääntyminen, sillä tämä vastausvaihtoehto keräsi 58,82 % vastauksista.

10.10 Sisäinen yhteistyö

Sisäinen yhteistyö on yksi Peace of Mindin kehittämisen tavoitteita. Yhtenä sitä tukevana linjave-tona on valmennuksien toteuttaminen samalla sisällöllä sekaryhmissä yli osastorajojen. Sisäisen yhteistyön kehittämistä tukee myös asiakkaan polku, joka on laadittu tuomaan kattavampaa ymmärrystä kokonaisuudesta ja muiden osastojen tehtävistä. Mahdollistaakseen sujuva ja tasalaatuinen palvelukokemus, oli tutkimuksen kannalta olennaista selvittää mitkä vastaajien mielestä olisivat optimaalisimmat keinot sisäisen yhteistyön kehittämiseen.

Kysymyksessä 4.6. vastaajilta tiedusteltiin avoimen vastauksen muodossa, miten he kehittäisivät sisäistä yhteistyötä. Avoimissa vastauksissa suosituimmiksi kehitysehdo-tuksiksi nousivat yhteistyön, vuorovaikutuksen ja informaationkulun lisäämisen mui-den yksiköiden kesken. Vastaajat pitivät itse Peace of Mind -valmennusta erittäin arvokkaana kokemuksena, sillä osallistujat olivat asiakaspalvelijoita useista eri yksi-

köistä. Esimerkiksi asiakkaanpolkua tarkastellessa nostettiin esiin omaan tehtävään liittyviä ongelmakohtia, joihin usein löytyi selitys ryhmän sisältä. Vastaajat kuvailivat että asiakkaanpolku ja vuorovaikutus valmennuksessa lisäsivät ymmärrystä koko ketjun toiminnasta.

Toiseksi eniten vastaavat kokivat viestinnän edistävän sisäistä yhteistyötä. Vastauksista kävi ilmi tarve avoimelle ja rehelliselle viestinnälle, sekä paremmalle tiedonkululle. Osa vastauksista oli yllättävän negatiivisia, ja nämä negatiiviset tunteet kohdistuivat yrityksen johtoon. Johdon suunnalta tuleva viestintä miellettiin liian vähäiseksi, tai jopa valheelliseksi. Termiä *rehellisyys* käytetään paljon sisäistä yhteistyötä käsittelevissä vastauksissa. Sisäisen yhteistyön kysymyksessä huonolla tiedonkululla ei tarkoiteta sitä, etteivätkö kaikki osastot ja tiimit saisi tietoa, vaan kyse on vastaajien kokemasta avoimuuden puutteesta.

Kolmanneksi eniten yhteistyötä parantavina tekijöinä koettiin kannustaminen, palautteen antaminen ja jaksamisesta huolehteminen. Vastaajat mielsivät että edellä mainituista kolmesta tekijästä palautteen antaminen oli parhaalla mallilla. Tosin siihen toivottiin enemmän esimiehen panostusta. Kannustamista sisäiseen yhteistyöhön toivottaisiin lisää. Ottaen huomioon kysymyksen 4.3, jossa kokonaiset 83 % vastaajista mielsi esimiehensä kannustaneen heitä toimimaan Peace of Mindin mukaisesti, voidaan todeta että edellytykset sisäiseen yhteistyöhön kannustamiselle ovat otolliset.

Konkreettisenä esimerkkinä sisäisen yhteistyön parantamiseen ehdotettiin tutustumista toisten osastojen tehtäviin ja työntekijöihin. Vastaajat ehdottivat epävirallisia get-together tilaisuuksien järjestämistä. Lisäksi toivottiin brainstorm -sessioita, samanlaisia joita valmennuksessa toteutettiin. Vastaajien mielestä brainstorming -harjoitusten suurin hyöty oli ajatusten vaihto, toisen osaston työntekijöihin tutustumiseen ja uuden oppiminen. Tutkimuksen kannalta on erittäin positiivista huomata että valmennus, tahallisesti tai tahattomasti, on auttanut sisäisen yhteistyön kehittämistä.

10.11 Ilmpariiri ja suhde työntekemiseen

Peace of Mind tutkimuksen kysymyksessä 5.1. vastaajia pyydettiin arvioimaan 5-portaisella asteikolla, positiivisesta negatiiviseen, miten Peace of Mind on muuttanut vastaajan kollegojen suhtautumista työn tekemiseen. Vastausta seurasi jatkokysymys jossa piti valita, miten he kokevat Peace of Mindin vaikuttaneen yleiseen työilmapiiriin. Molemmat kysymykset pyrkivät kartoittamaan sitä, miten vastaajat mieltävät Peace of Mindin vaikuttaneen yksilöön, tässä tapauksessa kollegaan, ja miten palveluidentiteetin mukainen työskentely on muuttanut ilmapiiriä. Kysymysten tavoitteena oli saada kokonaiskuva valmennuksen vaikutuksesta koko työyhteisön ilmapiiriin.

Vastaajista 67 % koki lähimpien kollegojensa suhtautumisen työhön muuttuneen positiivisemmaksi uuden palveluidentiteetin myötä. Kollegan suhtautumista työhön arvioiva kysymys oli tulokseltaan hyvin samanlainen, kuin kysymys jossa vastaajilta tiedusteltiin heidän omaa suhtautumistaan työntekoon. Tosin, omaa tekemistä pohdittaessa oli vastauksissa oli hieman enemmän erittäin positiivisia vastauksia, kuin muiden tekemistä pohdittaessa.

Kokonaiset 72 % vastaajista kuvasi työilmapiirin parantuneen Peace of Mindin myötä. Tulos on tutkimuksen kannalta erittäin positiivinen. Toisaalta on otettava huomioon, että joka viides vastaajista oli sitä mieltä että he eivät olleet huomanneet että Peace of Mindilla olisi ollut minkäänlaista vaikutusta yleiseen työilmapiiriin. Tulos on varsin mielenkiintoinen, sillä aiemmissa kysymyksissä joissa pyydettiin arvioimaan omaa, sekä muiden Peace of Mindin mukaista toimintaa, vastaukset olivat varsin positiivisia. Voidaan päätellä, että työntekijät toteuttavat Peace of Mindia aktiivisesti, mutta vain asiakaspalvelija – asiakas suhteessa. Jos Peace of Mindia ei harjoiteta sisäisessä asiakaspalvelussa, ei sen myöskään koeta vaikuttaneen yleiseen työilmapiiriin.

10.12 Asiakastyytyväisyys

Koko Peace of Mind -hankkeen aloittamisen taustalla oli asiakastyytyväisyyden lisääminen toimintapojen uudistamisen keinoin. Markkinoiden kovassa kilpailutilanteessa erottautuminen laadukkaalla asiakaspalvelulla alan muista palveluntarjoajista, erityisesti halpalentoyhtiöistä, on Finnairille olennainen keino varmistaa toiminnan tulevaisuus. Tieto siihen miten vastaajien mielestä asiakastyytyväisyys on kehittynyt Peace of Mindin myötä, pyrittiin saamaan selville ristiinvertaamalla kysymyksiä 4.2 ja 5.3.

Tutkimuksen kysymyksessä 4.2 Peace of Mindia työssään toteuttaneilta vastaajilta tiedusteltiin olivatko he saaneet henkilökohtaista palautetta toiminnastaan. Vastaajista 63 % oli saanut palautetta, ja heistä yhteensä 68 % vastasi että palautteen antajana oli ollut asiakas. Tuloksen perusteella voidaan päätellä, että asiakkaalta saatu palaute on positiivista ja asiakkaat ovat antaneet sitä huomattavan. Tämä osoittaa että Peace of Mind -palveluidentiteetti on onnistunut implementoinnissaan, ja palvelun muutos näkyy asiakkaalle erittäin selkeästi. Kysymyksessä 5.3. vastaajia pyydettiin arvioimaan miten he itse kokevat Peace of Mindin mukaisen toiminnan vaikuttaneen asiakastyytyväisyyteen. Vastaajista kokonaiset 90, 82 % oli sitä mieltä, että Peace of Mind on parantanut asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun.

10.13 Parhaiten onnistuvat matkustamisen vaiheet

Kysymyksessä 6.1 vastaajia pyydettiin kirjoittamaan avoimeen kenttään näkemyksensä matkustamisen vaiheista, jotka asiakkaan näkökulmasta toimivat parhaiten. Tuloksia analysoitaessa havaittiin että parhaaksi matkustamisen vaiheeksi koettiin yksinkertaisesti itse lentomatka, lennolla tapahtuva asiakaspalvelu sekä tarjoilu. Tuloksesta voidaan päätellä että valtaosa vastaajista oli itse lentävää henkilökuntaa, mutta toisaalta lento on palvelun ydin, joten kaikkein odotetuin osio asiakkaalle.

Muita onnistuneita matkustamisen vaiheita olivat internetissä tai lentokentällä automaattissa tehtävä check-in. Tämän koettiin helpottavan matkustajien matkalle pääsemistä. Toisaalta korostettiin henkilökohtaisen palvelun tärkeyttä, ja osassa vastauksista nousi esiin asiakaspalvelijoihin kohdistuva paine ainoana ihmiskontaktina yritykseen. Vastaajat olivat huolissaan myös asiakkaiden taidosta käyttää internetiä lentojen ostamiseen, suorittaa check-in ja lentokentän automaattien käyttäminen. Myös automaattien ja järjestelmien käyttö on asiakaspalvelua, ja mikäli käyttö koetaan vaikeaksi tai hankalaksi, vaikuttaa se koko palvelukokemukseen tyytyväisyyttä alentavasti.

On ehkä hieman yllättävää, että Finnair Lounge sai toiseksi vähiten vastauksia parhaiten onnistuvana matkustamisen vaiheena. Finnair Loungea huomattavasti enemmän vastauksia keräsivät esimerkiksi lentokoneeseen boardaus ja lennon viihdejärjestelmä. Kyselytutkimuksen vastaajien edustamia osastoja ei ole tarkoituksellisesti kerätty, mutta voidaan analysoida että vastaajien joukossa ei ole loungien edustajia. Kun kyselytutkimusta tehtiin, Finnairin loungien operatiivisen toiminnan toteuttaminen oltiin ulkoistettu kolmannelle osapuolelle

Vastaajia pyydettiin perustelemaan minkä takia he uskovat, että näissä matkustamisen vaiheissa onnistutaan. Kirkkaasti eniten vastauksia onnistumisen syiksi keräsi ammattitaitoinen asiakaspalvelu yhdistettynä läsnäoloon ja oman persoonan käyttöön. Varsin merkittävänä onnistumisen keinona koettiin asiakaspalvelijoiden taito luoda rentouttava ja kiireetön ilmapiiri, joka mahdollisti asiakkaan yksilöllisen kohtelun ja palvelusta nauttimisen.

Kolmanneksi eniten vastauksia keräsi henkilökunnan hyvä yhteishenki ja positiivinen työilmapiiri joka välittyy myös asiakkaalle. Lupa tehdä -ideologia mainittiin vastauksissa alle kymmenen kertaa, Peace of Mindia ei mainittu kertaakaan. Toisaalta, kaikki keinot onnistumiseen pitävät sisällään elementtejä Peace of Mindista, joten valmenuksen vaikutusta voidaan pitää varsin onnistuneena.

Mielenkiintoista on huomata että onnistumisen keinoista vähiten vastauksia keräsi turvallisuus ja luotettavuus, jotka lentomatkestamisessa vaikuttavat eniten asiakkaan ostopäätöksen tekemiseen. Tämän huomion perusteella voidaan analysoida että turvallisuutta ja luotettavuutta pidetään itseisarvoina, standardina jonka puitteissa kaikki toiminta toteutetaan. Toisaalta, erityisesti turvallisuus on tekijä johon yksittäisen asiakaspalvelijan on vaikea vaikuttaa, ja vähäinen määrä mainintoja saattaa johtua siitä että asiakaspalvelijat eivät ajattele turvallisuuden korostaminen olevan osa heidän tehtäviään. Turvallisuus on lentoyhtiön elinehto, joten saattaisi tuntua hieman oudolta jos asiakaspalvelijat palvelutyössään ”myisivät” turvallisuutta.

10.14 Matkustamisen vaiheet, joissa parannettavaa

Kyselytutkimuksen vastaajat kokivat että matkustamisen vaihe joissa on eniten parantamisen varaa, ovat tilanteet joissa matkustaja joutuu jonottamaan tai odottamaan. Vastaajat myös tiedostivat että Finnair ei valitettavasti pysty vaikuttamaan kaikkiin odotusta vaativiin tilanteisiin, kuten turvatarkastukseen. Finavian internetsivuille (Security control, viitattu 25.9.2013) päivittyä reaaliaikaisesti turvatarkastuksen oletettu jonotusaika, mikä auttaa matkustajan jonotusajan ennakkointia. Jonotustilanne johon Finnair pystyy vaikuttamaan, on baggage drop. Ruuhkaisina aikoina jonon syntymistä baggage droppiin on mahdotonta estää, joten tällöin paikalla ovat tilannetta helpottamassa ja ohjaamassa Finnairin ja Finavian opastava ja neuvova henkilökunta.

Kolmenneksi eniten parantamista vastaajat näkivät matkatavaroihin liittyvissä vaiheissa. Voidaan analysoida että matkatavarat ovat läheisesti kytköksissä jonottamiseen, sillä vastausten perusteella sallitut matkatavarat (painot ja koot) ovat asiakkaille epäselviä. Sallituista kriteereistä poikkeava matkatavara ja kielletty sisältö, voivat aiheuttaa odottamista baggage dropissa, turvatarkastuksessa ja lentokoneessa. Vastaajien mukaan olisi suotavaa, että sallitusta poikkeavat matkatavarat huomattaisiin mahdollisimman ajoissa, etteivät ne pääsisi lentokoneeseen asti, jolloin vaihtoehdot tilanteen ratkaisemiseen ovat rajatut.

Toiseksi eniten parannettavaa vastaajien mielestä on erikoistilanteiden hoitamisessa. Poikkeukset, epäsäännöllisyydet ja myöhästymiset ovat tilanteita joihin matkustajat reagoivat yksilöllisesti. Tällöin on suuri tarve yrityksen edustajien ammattitaitoiselle ja huomioivalle palvelulle sekä tiedottamiselle. Poikkeustilanteissa sujuvan asiakaspalvelun lisäksi tavoitteena on säilyttää yrityksen luotettavuus asiakkaan silmissä. Erikoistilanteen ajautuminen negatiiviseksi julkisuudeksi on yritykselle äärimmäisen epäedullista, sillä myönteinen imago ja hyvä maine ovat vaarassa tuhoutua. Vastaajien ehdottamia parannuskeinoja erikoistilanteiden hoitamiseen olivat tehokas viestintä, asiakkaan ajantasalla pitäminen, kiireettömyys ja huomioiva asiakaspalvelu. Toisaalta vastaajien mielestä Finnairin vahvuus on aikataulussa pysyminen ja jatkolentoyhteyksien onnistuneisuus. Erikoistilanteelta välttymisiä pidettiin asiakkaan kannalta tärkeinä. Tätä aspektia tukee myös se että kun kysymyksessä 6.1 pyydettiin listamaan parhaiten onnistuvia matkustamisen vaiheita, aikataulussa pysyminen nousi vastauksissa viiden kärkeen.

Keinot joita ehdotettiin edellä mainittuja matkustamisen vaiheiden parantamiseksi, olivat hyvin vaihtelevia. Eniten vastauksia keräsi huomioiva, läsnäoleva ja henkilökohtainen asiakaspalvelu. Toisin sanoen, suosituin vastaus oli sama kuin kysymyksessä 6.1, jossa pyydettiin kirjaamaan miksi matkustamisen vaiheissa onnistutaan. Tällainen tulos on varsin positiivinen Peace of Mind -palveluidentiteetin valmennuksen näkökulmasta, sillä asiakaspalvelijat tiedostavat että onnistumiset ja parannuskeinot ovat kiinni omasta ammattitaidosta ja palvelualltiudesta. Peace of Mindin keinoja toteuttamalla palvelu onnistuu erinomaisesti, ja negatiivinen tilanne voidaan kääntää positiiviseksi.

Toiseksi yleisin palvelun parantamisen keino oli henkilökunnan määrän kasvattaminen. Resurssien lisääminen keräsi lähes yhtä monta mainintaa kuin kolmanneksi ehdotettu tehokkaampi viestintä. Koko kyselytutkimuksena aikana molemmat nousivat esiin useaan kertaan, joten nämä tekijät ovat selvästi asiakaspalveluhenkilöstöä mieltäytyttäviä. Henkilöstön lisääminen esitettiin usein niin, että toivottiin lisää henkilö-

kuntaa, vaikka kirjoittaja jo tiesikin että niin ei tule tapahtumaan ja koki tilanteen painostavana. Mainittiin, että palvelualltiutta riittää, mutta aikaa ei, ja tähän “käsiparit” toisivat suurta helpotusta.

Vastauksissa kolmanneksi eniten koettiin että viestinnässä olisi parantamisen varaa. Viestintä voidaan nähdä liittyvän toiveeseen lisätä henkilökunnan määrää. Parantamista vaativissa vaiheissa kaikki kolme eniten mainittua (jonottaminen, poikkeustilanteet, matkatavarat), vaativat paljon lisäresursseja, mikäli niistä ei ole viestitty tehokkaasti. Jonottaminen voi pahimmillaan johtaa matkustajan myöshästymiseen lennolta, jolloin hänelle on varattava uusi lento ja paikallistettava mahdolliset matkatavarat. Tämä olisi mahdollista välttää odotusaikojen tehokkaalla viestinnällä. Poikkeustilanteissa matkustajien epävarmuudesta johtuvien tiedustelujen määrä voi kulluttaa usean henkilön resursseja. Erikoistilanteet nopealla ja tehokkaalla viestinnällä asiakaspalvelijoita olisi mahdollista vapauttaa muihin tehtäviin. Jos viesti matkatavarojen kriteereistä ei ole saavuttanut asiakasta, todennäköisyys siitä että vaatimuksista poikkeava matkatavara aiheittaa lisätyötä asiakaspalvelijoille, on suuri.

10.15 Käytännönläheisiä esimerkkejä ja kehitysehdotuksia

Peace of Mind -kyselytutkimuksen viimeisessä kysymyksessä 6.3 vastaajia pyydettiin kirjoittamaan avoimeen kenttään, minkälaisilla käytännönläheisillä keinoilla heidän mielestään asiakkaan kokemusta voitaisiin parantaa. Eniten vastauksia kehitysehdotuksiksi keräsi kokemuksen parantaminen asiakaslähtöisellä palvelulla, ammattitaidolla, empatialla sekä muilla Peace of Mindin keinoilla. Vastaajat pitivät erittäin tärkeänä asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja viitseliäisyyttä palvella. Viitseliäisyys määriteltiin olevan hyvää tilannetajua ja tunneälyä. Erityisesti lentävän henkilökunnan edustajat korostivat tilannelukutaidon tärkeyttä. Asiakaspalvelijat kokivat olennaiseksi taitoa tulkita, milloin asiakkaalla on jokin tarve, ja milloin hän haluaa tulla jätetyksi rauhaan. Kummassakin tilanteessa korostettiin asiakaspalvelijan taitoa luoda kiireetön ilmapiiri jossa matkustaja voi rentoutua.

Valmennuksessa esiteltyä asiakkaan polkua pidettiin hyödyllisenä kokonaiskuvan ymmärtämisen kannalta. Asiakkaan polun rinnalle ehdotettiin myös aterian polkua ja lentolipun polkua. Vastaajien mukaan asiakkaan polun ymmärtäminen laajensi omaa perspektiiviä koko palveluketjusta, ja auttoi tiedostamaan eri sidosryhmien tehtäviä. Jokaisessa valmennustilaisuudessa käytiin läpi asiakkaan polku, ja usea vastaaja kirjoitti että muiden osastojen edustajien kanssa polusta keskusteleminen selitti miksi jollain tavalla toimitaan. Peace of Mind -valmennuksessa saatua ryhmäkokemusta arvostettiin, minkä vuoksi yksi suosituimmista palvelun parantamisen ehdotuksista oli sisäisen yhteistyön kehittäminen tutustumalla toisten työtehtävien ja osastojen arkeen. Palvelukokonaisuuden ymmärtämistä pidettiin erittäin tärkeänä.

Osa vastaajista toivoi, että Peace of Mindin kannustamaa luovuutta tuettaisiin perustamalla tietokanta johon asiakaspalvelijoiden keksimiä ”kikkoja” voitaisiin kerätä. Magic Moment sivusto vastaa tähän kehitysehdotukseen. Asiakaslähtöisyyttä haluttaisiin lisätä myös asiakaspalautteen kokoavan tietokannan perustamisella, minkä avulla asiakaspalvelijat saisivat ideoita oman toimintansa parantamiseen. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että ehdottomasti paras keino asiakkaan kokemuksen parantamiseen olisi henkilökunnan määrän lisääminen, henkilökunnaksi ehdotettiin ”liikkuvia asiakaspalvelijoita” jotka pystyisivät lentokentällä siirtymään auttamaan kulloisenkiin pullonkaulaan.

Koko palveluketjua suuresti tukevana ja pullonkaulatilanteissa auttavana pidettiin selkeää ja nopeaa tiedotusta. Erilainen epäsäännöllisyystilanteet aiheuttavat asiakkaille paljon huolta ja kysymyksiä, ja tämän vuoksi erikoistilanteisiin varautumiseen vastaajat ehdottivat valmista toimintasuunnitelmaa. Erikoistilanteiden toimintasuunnitelman toivottiin pitävän sisällään selkeät *mitä, missä, milloin* ohjeet. Ongelmien ennaltaehkäiseminen koettiin vieläkin tärkeämpänä kuin erikoistilanteista johtuneiden tulipalojen sammuttaminen, ja vastaajat antoivat useita esimerkkejä miten tiedottamisen keinoin ongelmatilanteilta pystyttäisiin välttymään. Asiakkaan ohjeistus ennen matkan alkua, esimerkiksi check-in toimenpiteistä, matkatavaroita koskevista säännöistä ja lippuehdoista, koettiin suuresti matkustajaa ja asiakaspalvelijoita avus-

tavana. Vastaajien mielestä selkeä ohjeistus lentokentällä helpottaisi asiakkaan matkan aloittamista. Lennon aikana tapahtuvilla kuulutuksilla pystyttäisiin selkeyttämään asiakkaan matkustamista, esimerkiksi kertomalla jatkolentoyhteyksistä ja matkatavaroiden paikantamisesta.

Osa vastaajista koki, että parhaiten asiakkaan kokemusta parannettaisiin antamalla konkreettisesti enemmän, kuin mitä ennen on saanut. Usea vastaus käsitteli lentokoneessa tapahtuvaa asiakaspalvelua, ja miten sitä voitaisiin parantaa antamalla enemmän. Esimerkiksi lennolla saatava tarjoilu nousi esiin vastauksissa, varsinkin erityisannoksiin haluttiin kehitystä. Vastaajat kokivat että erikoisannosten laadun parantaminen ja saatavalla olevan määrän lisääminen parantaisi huomattavasti asiakkaan kokemusta, sama koski lastenaterioita. Vastaajat totesivat että tekemällä sanomalehdet ilmaiseksi, sekä riittävä määrä tyynyjä ja peittoja, auttaisi huomattavasti asiakaskokemuksen parantamisessa. Ehdotettiin myös suklaata ja ilmaisia vesipulloja joita voitaisiin jakaa matkustajille tarpeen vaatiessa. Erittäin olennainen osa kaukolentoa on lentokoneen viihdejärjestelmä, johon toivottiin laajempaa valikoimaa ja laadukkaampia vaihtoehtoja. Vastauksissa mainittiin myös Finnairin erilaiset lentomatkan aikana järjestettävät tapahtumat, kuten Bollywood flash-mob ja Angry Birds turnaus, joita vastaajat pitivät positiivisina yrityksen julkisuuden kannalta.

Tärkeimmiksi keinoiksi matkustajan kokemuksen parantamiseen nousivat vahvasti Peace of Mindiin liittyvät tavat toimia. Asiakaslähtöinen ja empaattinen palvelu koettiin ehdottomasti parhaaksi kokemuksen parantamisen keinoksi. Parempi asiakaspalvelu keräsi yhteensä 137 vastausta, kun taas toiseksi eniten vastauksia kerännyt tiedottaminen mainittiin huomattavasti harvemmin, 39 kertaa. Ero on varsin huomattava, mikä osoittaa että asiakaspalvelijat ovat sisäistäneet roolinsa tärkeyden ja ovat ylpeitä ammattitaidostaan. Varsin positiivista oli myös se että vastauksia analysoidessa ilmeni että varsin moni Finnairin asiakaspalveludivisioonan työntekijä toivoisi aktiivisempaa kannustamista Peace of Mindin implementointiin myös sisäisessä asiakaspalvelussa. Hyvän sisäisen asiakaspalvelun merkkejä koettiin olevan sujuva yhteis-

työ, mikä pohjautuu hyvään yhteishenkeen Vastaajien mielestä työpaikan hyvä ilmapiiiri vaikuttaa ehdottomasti positiivisesti asiakastyytyväisyyteen.

11 POHDINTA

Lahtinen ja Isoviita (1998, 94) toteavat, että erilaiset tilastotiedot tai tutkimustulokset eivät itsessään johda mihinkään ellei, niiden tuottaman tuloksen pohjalta tehdä mitään. Tarve tutkimusten tekemiseen ja asioiden mittaamiseen tulee pohjimmiltaan yrityksen strategiasta, sillä nykytilan tutkimuksella voidaan mahdollistaa keinot, joilla yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Lahtinen ja Isoviita (1998, 95) korostavat, että koko organisaation on sitouduttava ymmärtämään tutkimuksen tulos ja laatimaan suunnitelma, miten yritystä tullaan kehittämään tuloksen pohjalta.

Peace of Mind -tutkimus on henkilöstötutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää, miten hyvin henkilöstö oli hyväksynyt johdon asettamat asiakaspalveluntavoitteet, eli Peace of Mindin. Ja kuinka uusi palveluidentiteetti oli vaikuttanut motivaatioon ja työilmapiiriin. Tutkimuksen tuloksesta voidaan päätellä, että Peace of Mind -valmennus on tuottanut erinomaisia tuloksia. Vastaajat kokivat olevansa motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä. Suhtautuminen Peace of Mindiin on ollut alusta alkaen positiivinen, ja tunne on kasvanut valmennuksen ja implementoinnin myötä. Se on mahdollistanut palveluidentiteetin muutoksen ja suurimmalle osalle vastaajista on muodostunut vilpitön halu kehittää konseptia. Vastaajat kokivat, että Peace of Mind antaa heille mahdollisuuden toteuttaa ammattiaitoaan, ja sen vuoksi tahto ylittää itsensä ja asiakkaan odotukset on aito.

Henkilökohtaisessa vaikuttamisessa Finnairin asiakaspalvelijat kokevat olevansa erinomaisia. Kyselytutkimuksesta nousi useaan otteeseen esiin ylpeys omaa ammatikuntaa kohtaan ja luotto omaan osaamiseen. Näin ollen Peace of Mindilla on erinomaiset lähtökohdat onnistua, sillä Peace of Mind perustuu henkilökohtaiseen vaikuttamiseen ja luotettavuuden luomiseen.

Ritala ja Tarviainen (1991, 102) toteavatkin, että *vasta kun kurssi on saanut aikaan kehitystä yksilössä ja työyhteisössä, voidaan nähdä sen koko myönteinen vaikutus. Koulutus on investointi ihmiseen; sen tuottama tulos nähdään usein vasta kuukausien*

tai jopa vuosien kuluttua. Peace of Mind -palveluidentiteetin lähtökohdat onnistua ovat erinomaiset. Mutta kuten Ritala kirjoittaa, koko työyhteisön kattava muutos ei synny hetkessä. Siksi konseptia pitää ylläpitää ja kehittää. Ja juuri tähän tarpeeseen Peace of Mind -tutkimus vastaa; valmennuksen jälkeiseen nykytilaan, jonka tuloksen pohjalta pystytään laatimaan suunnitelmia, kuinka palveluidentiteetti saataisiin erottamattomaksi osaksi päivittäistä toimintaa. Pohjimmiltaan koko projektin onnistuminen on kiinni henkilökohtaisesta vaikuttamisesta, sillä asenne ratkaisee onnistuneeseen lopputulokseen pääsemisen.

Peace of Mind ei voi olla asia joka laitetaan uniformun kanssa päälle kun lento alkaa. Sen täytyy olla ihmisessä ilman uniformuakin, silloin se on aitoa.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaker, D. A. 1995. Strategic market management. New York: John Wiley & Sons Inc.

Asiakkaan polku. Finnair Customer Experience. Viitattu 31.10.2013.

<https://intranet.finnair.com/display/CUEX/Asiakkaan+polku>

Borgman, M. & Packalèn, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Bell, C. & Zemke, R. 2006. Managing knock your socks off service. Helsinki: Perhemediat Oy.

Case Finnair 2012. Trainers House. Viitattu 12.10.2013

<http://www.trainershouse.fi/portfolio/case-finnair/>

Customer Experience - Lähiesimiesvalmennus. Finnair Oyj. Julkaistu 8.11.2011.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Finnair Service Design – projektin siirtodokumentti. Trainers` House. 2011.

Peltola, A. Getting people on board. 2005. Harvard Business School Publishing Corporation. Helsinki: Art-Print Oy.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja, Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Kilpiä, T. & Kvist, H. 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Tampere: Avaintulos.

Lehtonen, J., Pesonen, H.L., Toskala, A. 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Avoimen yliopiston julkaisusarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOY.

Menestystekijät. Finnairin strategia. Viitattu 12.10.2013.

<https://intranet.finnair.com/pages/viewpage.action?pageId=13762567>

Pesonen, H., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena – Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pettis, C. 1995. TechnoBrands. New York: AMACOM.

Pörssikurssit. Finnair. Kauppalehti Viitattu 29.10.2013.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/?klid=1112>

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Ritala, R. & Tarviainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio. Helsinki: Kirjayhtymä.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Sartti, S. 2013. Aika hukkuu loppuun. HS Kuukausiliite 8, 37.

Security Control. Finavia. viitattu 25.9.2013

http://www.finavia.fi/en/helsinki-airport/terminals/security_control/

Strategia. Finnair Group. Viitattu 17.8.2013).

http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_2.html

Schwartz, N. & O`nwill, S.E. 2001. Leveraging Brand Strategy in the Travel industry, Mercer on Transport & Travel.

Tavoitteena erottuva asiakaskokemus. Finnair Customer Experience. Viitattu ????

<https://gate2.finnair.com/whalecoma7c57278ed35c96a404aa3dddfd4a451d53240e/whalecom1/display/CUEX/Tavoitteena+erottuva+asiakaskokemus>

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.

LIITTEET

Liite 1

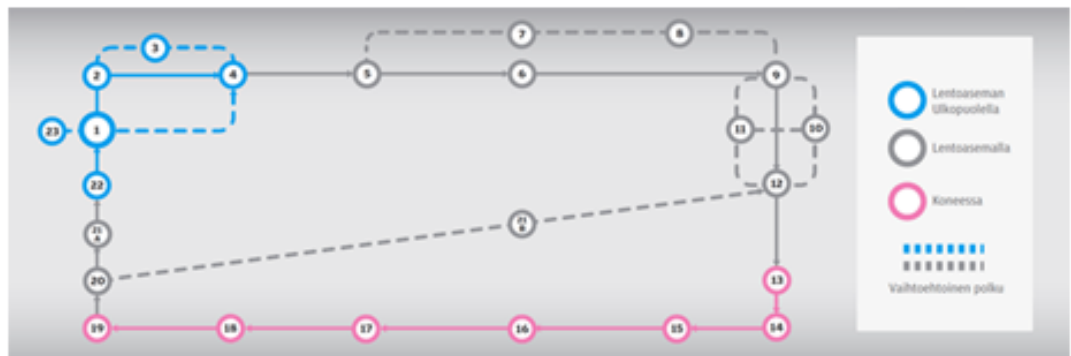
Asiakkaan polku

Liite 2

Peace of Mind tutkimuskysely

Liite 1

Asiakkaan polku

**1. LÄHTÖ-/ PÄÄTEPISTE****2. TIEDON HAKU & LIPUN OSTO & SUUNNITTELU**

www / puhelin / mainonta /
matkatoimistot / huhut

3. ITSEPALVELULÄHTÖSELVITYS

www / txt

4. MATKA LENTOASEMALLE

Taksi / juna / bussi / auto /
metro

5. SAAPUMINEN LENTOASEMALLE

Lentoasema

6. LÄHTÖSELVITYS

Maapalvelut

7. LÄHTÖSELVITYS

Automaatti

8. BAGGAGE DROP

Maapalvelut

9. TURVATARKASTUS

Maapalvelut

10. OSTOKSIA / LOUNGE

Finnair Shop, Finnair Lounge

11. PASSINTARKASTUS

Rajavartiolaitos

12. BOARDING KONEESEEN

Maapalvelut

13. BOARDING KONEESSA

Cabin Crew

14. OMAN PESÄN RAKENTAMINEN & NOUSU

Cabin Crew

15. RUOKAILU / JUOMATARJOILU

Cabin Crew

16. RUOKAILUN PÄÄTTÄMINEN

Cabin Crew

17. TYÖTÄ / VIIHDETTÄ / UNTA / OPPIMISTA

Cabin Crew

18. OSTOKSET

Cabin Crew

19. LASKEUTUMINEN & PESÄN HYLKÄÄMINEN

Cabin Crew

20. POISTUMINEN KONEESTA

Maapalvelut

21A. MATKATAVAROIDEN NOUTO

Tulopalvelu

21B. TRANSFER**22. MATKA KOHTEESEEN**

Taksi / juna / bussi / auto /
metro

23. PALAUTE

www / puhelin / fax / kirje

Liite 2

Peace of Mind kyselytutkimus - Julkaistu 14.2.2012

Teema 1. Lähtökohdat

- **1.1 Tunnetko termin "Peace of Mind"?**
 - Vastausmetodi: Rasti ruutuun KYLLÄ/EI.
 - Mikäli vastaus on EI, kysely päättyy siihen.

1.1 Tunnetko termin "Peace of Mind"

	Kyllä	627	98,90%	
2.	Ei	7	1,10%	
Yhteensä		634		

Teema 2. Altistuminen

- **2.1 Mitä kautta kuulit ensimmäisen kerran Peace of Mindista?**
 - Vastusmetodi: Rasti ruutuun.

2.1 Mitä kautta kuulit ensimmäisen kerran Peace of Mindista?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Valmennuksessa	167	26,68%					
2.	Omalta esimieheltä	42	6,71%					
3.	Kollegalta	163	26,04%					
4.	Johdon puheenvuorossa	25	3,99%					
5.	POP UP -tilaisuudessa	2	0,32%					
6.	Intranetissa	126	20,13%					
7.	Jossain muualla	101	16,13%					
Yhteensä		626						

- **2.2 Arvioi asteikolla 1-5, millaisia ajatuksia Peace of Mind herätti sinussa ennen valmennusta?**
 - Vastausmetodi: Rasti ruutuun asteikolla 1-5, negatiivisesta positiiviseen

2.2 Arvioi asteikolla 1-5. Millaisia ajatuksia Peace of Mind herätti sinussa ennen valmennusta?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	5 Paljon positiivisia	144	23,23%					

	ajatuksia			
2.	4	188	30,32%	
3.	3	257	41,45%	
4.	2	28	4,52%	
5.	1 Paljon negatiivisia ajatuksia	3	0,48%	
Yhteensä		620		

- **2.3 Mistä etsisit tietoa Peace of Mindista?**

- Vastusmetodi: Rasti ruutuun.
 - Vaihtoehdot: intranet, paperiset julkaisut, esimies, kollega, jostain muualta.

2.3 Mistä etsisit tietoa Peace of Mindista?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Intranetista	390	63,00%					
2.	Paperisista julkaisuista	76	12,28%					
3.	Esimieheltä	28	4,52%					
4.	Kollegalta	81	13,09%					
5.	Jostain muualta	44	7,11%					
Yhteensä		619						

Teema 3. Valmennus

- **3.1 Oletko käynyt Peace of Mind valmennuksessa?**

- o Vastusmetodi: Rasti ruutuun KYLLÄ/EI.

3.1 Oletko käynyt Peace of Mind valmennuksessa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	590	94,10%					
2.	Ei	37	5,90%					
Yhteensä		627						

- o Mikäli KYLLÄ, niin "**Missä valmennuksessa olet käynyt?**"

- Vastusmetodi: Rasti ruutuun.

Vastasit edellisellä sivulla kyllä. Missä valmennuksessa olet käynyt?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
--	---------	-----------	-----------	-----	-----	-----	-----	------

1.	Päällikkö- ja asiantuntija- valmennus	17	2,90%	
2.	Esimies- ja asiantuntija- valmennus	141	24,02%	
3.	Asiakaspalveluhenkilöstön valmennus	405	68,99%	
4.	Train the Trainer - valmennus	29	4,94%	
5.	Ryhmäpäällikköpäivän valmennus	4	0,68%	
6.	Esimiesklinikka	50	8,52%	
7.	PoM -klinikka - sisäinen asiakkuus	34	5,79%	
Yhteensä				

- Mikäli EI, ei lisäkysymyksiä.
- **3.2 Saitko valmennuksesta konkreettisia työkaluja joita voit soveltaa omaan työtehtävääsi?**
 - Vastausmetodi: Rasti ruutuun KYLLÄ/EI.

3.2 Saitko valmennuksessa konkreettisia työkaluja, joita voit soveltaa omaan työtehtävääsi?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	450	76,27%					
2.	Ei	140	23,73%					
Yhteensä		590						

- Jos vastasit KYLLÄ, lisäkysymys "**Mitä työkaluja?**".
 - Vastausmetodi: avoinkenttä.

Avointen vastausten jakauma:

159 = Lupa tehdä
85 = Esimerkkejä eri tilanteissa toimimiseen
60 = Oman tekemisen pohdinta
32 = Hallinnan ympyrä
31 = Uudenlainen positiivisempi asenne
21 = Ideoita parempaan johtamiseen
19 = Asiakkaan polku ja kokonaisuuden ymmärrys
14 = Yhteishenkeä
4 = Paperiset julkaisut joista löydän tietoa

- Jos vastasit EI, lisäkysymys "**Mitä työkaluja valmennuksen olisi sinun mielestäsi pitänyt antaa?**"
 - Vastausmetodi: avoinkenttä.

Vastausten jakauma:

45 = Valmennus ei tarjonnut mitään uutta, asiat olivat itsestäänselvyyksiä

33 = Olisin halunnut enemmän konkreettisia työkaluja

8 = Valmennus oli suunnattu lentävälle henkilöstölle, en kuulu tähän henkilöstöryhmään, enkä sen vuoksi saanut valmennuksesta työkaluja

5 = Työkaluja henkilöstön jaksamiseen ja kannustamiseen

- **3.3 Tiedätkö mitkä ovat Finnairilaiset tavat palvella?**

- Vastausmetodi: Rasti ruutuun KYLLÄ/EI.

3.3 Tiedätkö mitkä ovat finnairilaiset tavat palvella?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	506	85,76%					
2.	Ei	84	14,24%					
Yhteensä		590						

- Mikäli KYLLÄ, lisäkysymys "**Luettele Finnairilaiset tavat palvella**"
 - Vastausmetodi: kolmen rivin avoinkenttä.

Oikeita vastauksia = 166

Väriä vastauksia = 248

Yht. = 414

Teema 4. Valmennuksen implementointi ja vaikutukset

- **4.1 Oletko toteuttanut Peace of Mindia työssäsi?**

- Vastausmetodi: Rasti ruutuun KYLLÄ/EI.

4.1 Oletko toteuttanut Peace of Mindia työssäsi?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	618	98,56%					
2.	Ei	9	1,44%					
Yhteensä		627						

- Mikäli KYLLÄ, lisäkysymys "**Miten olet toteuttanut Peace of Mindia työssäsi?**"
 - Vastausmetodi: avoinkenttä.

Vastausten jakauma:

149 = Huomioinut asiakkaan yksilönä

139 = Viitseliäisyydellä

118 = Olemalla aidosti läsnä

91 = Luomalla kiireetöntä ja rauhaisaa tunnelmaa (sisäisesti ja ulkoisesti)

80 = Toimimalla Lupa tehdä -ideologian mukaisesti

74 = Antamalla hyvää sisäistä ja ulkoista asiakaspalvelua

51 = Luomalla yhteishenkeä

35 = Toiminut esimerkkinä muille toteuttamalla Peace of Mindia

29 = Luomalla Magic Momenteja
9 = Puhunut Peace of Mindista

- Mikäli EI, niin lisäkysymys **"Mitkä tekijät ovat haitanneet Peace of Mindin toteuttamista työssäsi?"**
 - Vastausmetodi: Avointenttä.

Vastausten jakauma:

4 = Kiire
2 = Vastaaja on hoitovapaalla
1 = Työn joustamattomuus

Tämä kysymys vain mikäli edelliseen (4.1) vastasi "KYLLÄ"

- 4.2 Oletko saanut henkilökohtaista palautetta Peace of Mindin toteutumisesta omalla kohdallasi?
 - Vastausmetodi: Rasti ruutuun KYLLÄ/EI.

Oletko saanut henkilökohtaista palautetta Peace of Mindin toteutumisesta omalla kohdallasi?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	392	63,43%					
2.	Ei	226	36,57%					
	Yhteensä	618						

- Mikäli KYLLÄ, lisäkysymys **"Keneltä?"**
 - Vastusmetodi: Rasti ruutuun.
 - Vaihtoehdot: esimies, työtoveri, asiakas, omainen, joku muu.

Keneltä olet saanut henkilökohtaista palautetta?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Esimieheltä	37	9,46%					
2.	Työtoverilta	81	20,72%					
3.	Asiakkaalta	269	68,80%					
4.	Omaiselta	0	0,00%					
5.	Joltain muulta	4	1,02%					
	Yhteensä	391						

- Mikäli EI, lisäkysymys **"Haluaisitko saada palautetta?"**
 - Vastausmetodi: Rasti ruutuun KYLLÄ/EI.

Haluaisitko saada palautetta?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	150	67,87%					

2.	Ei	71	32,13%	
Yhteensä		221		

- **4.3 Koetko, että esimiehesi on kannustanut sinua toimimaan Peace of Mindin mukaisesti?**

- Vastausmetodi: Rasti ruutuun KYLLÄ/EI.

4.3 Koetko, että esimiehesi on kannustanut sinua toimimaan Peace of Mindin mukaisesti?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	515	83,06%					
2.	Ei	105	16,94%					
Yhteensä		620						

- **4.4 Arvioi asteikolla 1-5, miten Peace of Mind on muuttanut suhtautumistasi työn tekemiseen.**

- Vastausmetodi: Rasti ruutuun asteikolla 1-5, negatiivisesta positiiviseen.

4.4 Arvioi asteikolla 1-5 miten Peace of mind on muuttanut suhtautumistasi työn tekemiseen. 5 = positiivisesti, 1 = negatiivisesti

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	5 erittäin positiivisesti	171	27,36%					
2.	4	289	46,24%					
3.	3	162	25,92%					
4.	2	2	0,32%					
5.	1 erittäin negatiivisesti	1	0,16%					
Yhteensä		625						

- **4.5 Toimivatko työtoverisi Peace of Mindin mukaisesti?**

- Vastausmetodi: Rasti ruutuun.
 - Vaihtoehdot: paljon, jonkin verran, vähän, ei ollenkaan, en osaa sanoa.

4.5 Toimivatko työtoverisi Peace of Mindin mukaisesti?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Paljon	298	47,76%					
2.	Jonkin verran	278	44,55%					

3.	Vähän	26	4,17%	
4.	Ei ollenkaan	1	0,16%	
5.	En osaa sanoa	21	3,37%	
Yhteensä		624		

- **4.6 Millä tavoin kehittäisit sisäistä yhteistyötä? Anna arjen konkreettisia esimerkkejä.**
 - Vastausmetodi: Avoinkenttä.

Vastausten jakauma:

97 = Yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella muiden yksiköiden kanssa
81 = Avoimella ja rehellisellä viestinnällä, sekä paremmalla tiedonkululla
52 = Kannatuksella, palautteella, jaksamisen edistämällä
38 = Paremmalla yhteishengellä ja työilmapiirillä
36 = Omalla asenteella ja esimerkillä
29 = Paremmalla sisäisellä asiakaspalvelulla
27 = Peace of Mindin keinoin
12 = Yhteisillä pelisäännöillä

Teema 5. Ilmapiiri

- **5.1 Arvioi asteikolla 1-5, miten Peace of Mind on muuttanut lähipiirisi (esimies, tiimi) suhtautumista työn tekemiseen.**
 - Vastausmetodi: Rasti ruutuun asteikolla 1-5, negatiivisesta positiiviseen.

5.1 Arvioi asteikolla 1-5 miten Peace of Mind on muuttanut lähipiiriäsi (esimies, tiimi) suhtautumista työn tekemiseen. 5 = Positiivisesti 1 = Negatiivisesti

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	5 erittäin positiivisesti	96	15,36%					
2.	4	326	52,16%					
3.	3	195	31,20%					
4.	2	6	0,96%					
5.	1 erittäin negatiivisesti	2	0,32%					
Yhteensä		625						

- **5.2 Koetko Peace of Mindin vaikuttaneen yleiseen työilmapiiriin?**
 - Vastausmetodi: Rasti ruutuun.
 - Vaihtoehdot: positiivisesti, negatiivisesti, en huomaa eroa, en osaa sanoa.

5.2 Koetko Peace of Mindin vaikuttaneen yleiseen työilmapiiriin?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Positiivisesti	454	72,64%					
2.	Negatiivisesti	3	0,48%					
3.	En huomaa eroa	120	19,20%					
4.	En osaa sanoa	48	7,68%					
Yhteensä		625						

- **5.3 Onko Peace of Mindin mukainen toiminta mielestäsi parantanut asiakastyytyväisyyttä?**

- Vastausmetodi: Rasti ruutuun KYLLÄ/EI.

5.3 Onko Peace fo Mindin mukainen toiminta mielestäsi parantanut asiakastyytyväisyyttä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	554	90,82%					
2.	Ei	56	9,18%					
Yhteensä		610						

- **5.4 Motivoiko Peace of Mind sinua?**

- Vastausmetodi: Rasti ruutuun KYLLÄ/EI.
 - Vastausmetodi: Avoin kenttä.

5.4 Motivoiko Peace of Mind sinua?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	558	89,00%					
2.	Ei	69	11,00%					
Yhteensä		627						

- Mikäli KYLLÄ, lisäkysymys **"Minkälaiset tekijät lisääisivät motiivituimistasi?"**.

Vastausten jakauma

80 = Kannustus, palaute, kiitos, stemppaus
63 = Hyvä yhteishenki ja ilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteistyö
52 = Työrauha, kiireettömyys
48 = Lupa tehdä, joustavuus auttaa asiakasta
45 = Työpaikan pysyvyys ja tieto työsuhteen tulevaisuudesta
34 = Luottamuksen ja arvostuksen osoitus, tukeminen
19 = Peace of Mind -konsepti
15 = Kehittäminen, koulutus
12 = Asiakastyytyväisyys
11 = Yhteiset pelisäännöt

- 9 = Oman asenteen muutos
- 9 = Yrityksen avoimuus
- 3 = Tieto että koko organisaatio on sitoutunut Peace of Mindiin
- 3 = Suurempi mahdollisuus vaikuttaa asioihin

- Mikäli EI, lisäkysymys **"Mitkä tekijät motivoisivat sinua?"**

- Vastausmetodi: Rasti ruutuun.
- Vaihtoehdot: työtehokkuuden parantuminen, työhyvinvoinnin lisääntyminen, palvelun laadun paraneminen, palkkiot/kannustimet, henkilökohtainen palaute, valmennukset, jokin muu, mikä _____

Millaiset tekijät motivoisivat sinua?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Työtehokkuuden parantuminen	1	1,47%					
2.	Työhyvinvoinnin lisääntyminen	40	58,82%					
3.	Palvelun laadun parantuminen	6	8,82%					
4.	Palkkiot / kannustimet	8	11,76%					
5.	Henkilökohtainen palaute	4	5,88%					
6.	Valmennukset	1	1,47%					
7.	Jokin muu, mikä	8	11,76%					
	Yhteensä	68						

Vastausten jakauma:

- 3 = Jaksamisesta huolehtiminen, työhyvinvoinnin edistäminen, paremmat työehdot
- 1 = Työrauha
- 1 = Mahdollisuus vaikuttaa
- 1 = Yhteishenki
- 1 = Paremmat tuotteet
- 1 = Yksilöllisesti räätälöidyt koulutukset
- 1 = Esimerkillinen johtajuus

Teema 6. Käytäntö

- **6.1 Mitkä matkustamisen vaiheet toimivat asiakkaan näkökulmasta parhaiten? Miksi näissä vaiheissa onnistutaan?**

- Vastausmetodi: Avointenttä.

MITKÄ vaiheet? Vastausten jakauma:

- 76 = Lentomatka
- 60 = Asiakaspalvelu lennolla
- 45 = Ruoka ja juomatarjoilu lennolla

- 44 = Tietokoneella tai automaattilla tehtävät matkustamisenvaiheet (lentojen varaus, check-in, baggage-drop)
- 31 = Aikataulussa pysyminen, onnistuneet jatkoyhteydet
- 27 = Boardaus ja koneesta lähtö
- 18 = Koko asiakkaan polku
- 5 = Lentokoneen viihdejärjestelmä
- 5 = Asiakkaan oma pesä
- 1 = Muut lentokenttäpalvelut

MIKSI onnistutaan?

- 97 = Ammattitaitoisella asiakaspalvelulla, aidolla läsnäololla, omalla persoonalla
- 36 = Rentoutuneen ja kiireettömän ilmapiirin luomisella
- 18 = Henkilökunnan hyvällä yhteishengellä ja positiivisella työilmapiirillä
- 16 = Asiakkaan ystävällisellä vastaanotolla ja hyvästelyllä
- 9 = Luvalla tehdä
- 7 = Tiedottamalla ja informoimalla asiakasta
- 6 = Turvallisuudella ja luotettavuudella

- **6.2 Missä matkustamisen vaiheissa on eniten parantamisen varaa? Miten näissä kohtaamisissa pitäisi toimia, jotta asiakkaan kokemus paranisi?**
 - Vastausmetodi: Avoin kenttä.

MITKÄ vaiheet? Vastausten jakauma:

- 58 = Asiakas joutuu jonottamaan ja odottamaan useassa matkustamisen vaiheessa
- 40 = Myöhästymiset, poikkeus- ja epäsäännöllisyystilanteet
- 39 = Matkatavarat (sallittujen käsimatkatavaroiden epäselvä koko/määrä, löytötavaroiden vaikea saavutettavuus)
- 37 = Boardaus
- 35 = Lähtöselvitys
- 35 = Tarjoilu lennolla
- 33 = Kiireiset tilanteet
- 34 = Jatkolennoille siirtyminen ja liikkuminen Helsinki-Vantaalla
- 26 = Finnairin internetsivujen kankeus ja matkan varaamisen hankaluus internetsivulla
- 24 = Itsepalveluautomaattien monimutkaisuus
- 22 = Turvatarkastuksen hitaus 9 = Henkilökunnan huono yhteistyö muiden sidosryhmien kanssa heijastuu palvelun laatuun
- 15 = passintarkastuksen hitaus
- 8 = Lennolta puuttuvat tarvikkeet: sanomalehdet, tyynt ja huovat
- 5 = Koneen huono siisteystaso
- 3 = Koneesta poistuminen
- 3 = Kaikki tilanteet joissa asiakas saa huonoa palvelua
- 1 = Liialliset kuulutukset koneessa

MITEN parannetaan? Vastausten jakauma:

- 62 = Huomioivalla, läsnäolevalla ja henkilökohtaisella asiakaspalvelulla
- 45 = Lisäämällä henkilökunnan määrää
- 44 = Viestimällä ja informoimalla tehokkaasti. Asiakas pidettävä tilanteen tasalla
- 13 = Rauhallista ja kiireetöntä ilmapiiriä luomalla
- 5 = Hyvällä ensivaikutelmalla
- 4 = Henkilökunnan erinomaisella yhteishengellä, mikä välittyy asiakkaalle

6.3 Anna käytännönläheisiä esimerkkejä, miten asiakkaan kokemusta voitaisiin parantaa.

- Vastausmetodi: Avoinkenttä.

Vastausten jakauma:

- 137 = Asiakaslähtöisellä palvelulla, ammattitaidolla, empatialla, Peace of Mindin mukaisella toiminnalla.
- 39 = Tiedotus, selkeä ohjeistus, miten toimia ja minne mennä (käytänteet, kulku kentällä)
- 27 = Kiireettömän ilmapiirin luominen, jotta asiakas voi rentoutua
- 26 = Parannukset tarjoiluun (annosten puuttuminen, erikoisannokset, lasten annokset)
- 26 = Henkilökuntaa lisäämällä pystyttäisiin antamaan parempaa palvelua
- 22 = "Liikkuvat" asiakaspalvelijat auttamaan kulloiseenkin pullonkaulaan
- 15 = Lehdet ilmaisiksi, tarjoamalla pieniä vesipulloja ja suklaata. Tyynyjä sekä huopia riittävästi
- 11 = Yksinkertaistamalla lennon varausproseduuria internetissä
- 8 = Henkilökunnan työhyvinvoinnin lisääminen
- 7 = Asiakaspalvelujoiden hyvä yhteishenki heijastuu palveluun
- 6 = Löytötavaroiden helpompi saavutettavuus
- 6 = Erikoistilanteiden hallitseminen
- 5 = Paremmalla koneiden viihdejärjestelmällä
- 4 = Tarkempi ohjeistus matkatavaroita koskeviin sääntöihin
- 4 = Paremmilla kuulutuksilla koneessa
- 2 = Asiakkaan kulttuurin ja kielen tuntemuksella
- 2 = Siistimmällä ympäristöllä