

Maria Marsch

MUUTOSPROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Technopolis Oyj:n aulapalvelut Oulu

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

Matkailun koulutusohjelma

Marraskuu 2013

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Marraskuu 2013	Tekijä/tekijät Maria Marsch
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn nimi MUUTOSPROSESSIEN KEHITTÄMINEN. Technopolis Oyj:n aulapalvelut Oulu.		
Työn ohjaaja Sirpa Soukka	Sivumäärä 62 + 3	
Työelämäohjaaja Tytti Hälli		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli Technopolis Oyj:n toimeksiannosta selvittää millä tavoin muutosprosesseja voitaisiin kehittää ja tehostaa ympäristössä, jossa toimii erilaisia asiakaspalveluhenkiöitä. Muutosprosessien kehittämisen tarkoituksena oli kartoittaa yhtenäisempiä muutosten jalkauttamistapoja, jotka ovat riippumattomia toimintaympäristön erilaisuudesta tai asiakaspalvelijoiden erilaisista vahvuuksista.</p> <p>Työn teoria osuudessa käsiteltiin niitä asioita, jotka toimivassa työyhteisössä edesauttavat muutosprosessien toteutumista. Kommunikaatio, viestintä, motivaatio ja palaute ovat niitä asioita, joiden ympärille rakentuu muutoksille myönteinen ilmapiiri. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla käytöksellään ja asenteellaan koko työyhteisöön.</p> <p>Tutkimusosuudessa pyrittiin asiakaspalveluhenkilöille suunnatun kyselyn kautta, kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, saamaan selville muutosprosesseihin liittyviä asioita, sellaisia osa-alueita, jotka jo toimivat sekä niitä osa-alueita, joissa olisi vielä parannettavaa. Tutkimus osoitti, että asiakaspalveluhenkilöt lisäisivät jonkin verran tiedottamista. Lisäksi muutoksia suunniteltaessa ja jalkautettaessa olisi tärkeää kokeilla huolella esimerkiksi ohjelmien toimivuutta ennen lopullista jalkauttamista, jotta muutosprosessit olisivat selkeämpiä ja toimivampia. Asiakaspalveluhenkilöiden motivaatio uusien asioiden oppimista kohtaan oli hyvä, ja se tukee muutosprosessien jalkauttamista positiivisella tavalla.</p>		
Asiasanat asiakaspalvelu, muutokset, motivaatio, palaute, viestintä		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Ylivieska	Date November 2013	Author Maria Marsch
Degree programme Degree programme of Travel and Tourism		
Name of thesis DEVELOPING PROCESSES RELATED TO CHANGES. The reception services for Technopolis Plc at Oulu.		
Instructor Sirpa Soukka		Pages 62 + 3
Supervisor Tytti Hälli		
<p>This thesis was commissioned by Technopolis Plc. The purpose of the thesis was to find ways to develop and rationalise the processes related to changes in an environment where there are different kinds of customer service agents working. The purpose of developing the processes related to changes was to find out how to implement changes which are independent from the operating environments or differences between customer service agents who all have got different strengths.</p> <p>The theoretical part focused in issues which contribute to the processes of change in a working community. Positive atmosphere in the workplace consists of communication, motivation and feedback. Each member of the working community can affect these things by their own behavior and attitude.</p> <p>The research was carried out as a survey to customer service agents. The objective was to find out, by using both qualitative and quantitative research methods issues related to the processes of changes and such areas which work well already as well as those areas where there is room for improvements. The study showed that customer service agents would increase informing. In addition, when changes are being planned and implemented it would be important to try for example new programs before introducing them. That would make the processes related to changes clearer and more functional. Customer service agents had quite good motivation for learning new things and it supports implementing the processes related to changes in a positive way.</p>		

Key words

changes, communication, customer service, feedback, motivation

ESIPUHE

Opinnäytetyön tekeminen on ollut monella tapaa mielenkiintoinen ja opettavainen projekti. Mielekäs aihe ja henkilökohtainen motivaatio ovat olleet tärkeitä tekijöitä opinnäytetyön valmiiksi saamisessa. Opinnäytetyö on antanut minulle paljon uusia näkökulmia ja ajatuksia omaan työhöni liittyen. Eri puolilta saatu apu ja tuki ovat olleet korvaamattomia tekijöitä työni onnistuneessa loppuun saattamisessa.

Haluan kiittää opinnäytetyöni toimeksiantajaa Technopolis Oyj:tä ja kaikkia henkilökuntaan kuuluvia, jotka olleet mukana ja edesauttaneet tämän opinnäytetyön toteutuksessa.

Lisäksi kiitän myös Centria ammattikorkeakoulun opettajia, jotka ovat olleet mukana tavalla tai toisella opinnäytetyöni ohjauksessa ja toteutuksessa.

Lopuksi haluan kiittää ystäviäni ja läheisiäni, jotka ovat tukeneet ja inspiroineet minua opiskelujeni aikana. Kiitän myös äitiäni, joka on aina kannustanut minua ja ollut tärkeä tuki minulle. On hienoa, että myös hän on saanut opinnäytetyöstäni uusia ajatuksia omaan työhönsä. Erityisesti haluan kiittää aviomiestäni, joka on ollut minulle korvaamaton tuki ja turva niin opiskelujeni aikana kuin muutenkin elämässä.

Maria Marsch

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
ESIPUHE
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 TECHNOPOLIS OYJ	6
2.1 Technopolis Oyj yrityksenä	6
2.1.1 Technopolis Oyj Oulu	8
2.1.2 Technopoliksen Oyj:n aulapalvelu	8
2.2 Viiden tähden asiakaspalvelu	9
3 ASIAKASPALVELU JA VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ	11
3.1 Asiakaspalvelu	11
3.2 Asiakaspalvelijan ominaisuudet	12
3.3 Kommunikointi ja viestintä työyhteisössä	14
3.4 Tiimityöskentely	17
3.5 Erilaisuus työyhteisössä	18
3.6 Positiivinen ihmiskäsitys	19
4 MUUTOKSET JA MOTIVAATIO TYÖYMPÄRISTÖSSÄ	21
4.1 Oppiva organisaatio	21
4.2 Tiimityö oppivassa organisaatiossa	22
4.3 Muutokset työssä	23
4.4 Henkilöstö osana muutosprosessia	25
4.5 Työssä tapahtuvat muutokset käytännössä	26
4.6 Erilaiset toimipisteet	28
4.7 Motivointi ja kannustaminen	28
4.7.1 Sisäinen motivaatio	30
4.7.2 Alaistaidot	32
4.8 Palaute	33
4.8.1 Hampurilaismalli	34
4.8.2 Palautteen hyödyt	35
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
5.1 Tutkimukseen kohderyhmä	37
5.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen suorittaminen	39
5.3 Tutkimuksessa selvitettävät asiat	40
6 TUTKIMUSTULOKSET	43

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	55
7.1 Johtopäätökset	55
7.2 Tutkimuksen tulosten hyödyntäminen tulevaisuudessa	57
7.3 Opinnäytetyöprosessin aikana esiin tulleita kehitysideoita	58
7.4 Pohdinta	59
LÄHTEET	61
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Työskentelyaika organisaatiossa	43
KUVIO 2. Työsuhteen laatu	44
KUVIO 3. Muutoksista tiedottaminen	45
KUVIO 4. Vaikuttamismahdollisuudet muutoksien suunnittelussa	46
KUVIO 5. Uuden oppimista edistävät tavat	47
KUVIO 6. Uusien toimintojen jalkauttaminen käytäntöön	49
KUVIO 7. Tiedon saaminen	50
KUVIO 8. Palautteen saaminen työssä	53
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Väittämiä työhön liittyen	51

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Technopolis Oyj. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia uusien prosessien, toimintamallien ja palveluiden jalkauttamista sekä yhdenmukaisten toimintamallien löytämistä henkilökunnalle, joka näiden prosessien parissa työskentelee. Haasteita yhdenmukaisille toimintamalleille tarjoavat asiakaspalveluympäristöt, jotka ovat kaikki erilaisia ja jossain määrin toisistaan poikkeavia, vaikka paljon yhtäläisyyksiäkin eri pisteiden päivittäisissä toiminnoissa on. Lisäksi oman haasteensa asettaa se, että asiakaspalvelijoina toimii suuri joukko henkilöitä, joista jokaisen henkilökohtaiset vahvuudet ja lähtökohdat ovat erilaiset.

Muutosprosessien ja toimintamallien kehittäminen ovat haastavia osa-alueita ja lisää haasteita niiden kehittämiseen ja toteutukseen tuovat osaltaan ihmiset ja heidän erilaiset tapansa toimia ja tehdä töitä. Kommunikaatio ja viestintä nousevatkin tärkeiksi työkaluiksi muutosprosesseissa ja niiden onnistuneessa eteenpäin viemisessä ja jalkauttamisessa käytäntöön. Muutoksia tapahtuu työyhteisöissä jatkuvasti. Jokaisen työelämässä olevan on aika ajoin opeteltava uutta ja kehitettävä itseään.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään oppimista, motivaatiota, tiimityöskentelyä sekä viestintää ja muutoksia työyhteisössä. Kun nämä mainitut asiat toimivat hyvin, vaikuttavat ne positiivisesti prosesseihin ja niiden omaksumiseen sekä muutosten onnistuneeseen jalkautumiseen työyhteisössä. Näihin edellä mainittuihin asioihin voi jokainen työyhteisön jäsen omalta osaltaan vaikuttaa. Oma asennetta työtään ja siihen liittyviä asioita kohtaan tulisi jokaisen aika ajoin pohtia.

Opinnäytetyön kautta pyritään tuomaan esiin muutoksien jalkauttamiseen liittyviä jo olemassa olevia tapoja, jotka toimivat. Lisäksi pyritään tuomaan esiin myös sellaisia tapoja ja osa-alueita, joita tulevaisuudessa tulisi kehittää, nimenomaan asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Tarkoituksena on saada konkreettista informaatiota siitä, kuinka muutoksiin liittyvät asiat koetaan arjessa sekä saada mahdollisia uusia ideoita tulevaisuutta varten, jotta muutosprosesseja pystyttäisiin parantamaan ja tehostamaan niin, että ne palvelisivat paremmin erityisesti niitä henkilöitä, joita muutokset koskevat, eli tässä tapauksessa asiakaspalvelijoita.

Työn teoriaosuudessa käsitellään asiakaspalvelua ja mitä se käytännössä on. Kommunikaatio ja viestintä työyhteisössä ovat myös asioita, joita teoriaosuudessa tuodaan esiin. Toimivan organisaation tärkeimpiä voimavaroja onkin avoimuus sekä keskustelun mahdollistava ja salliva työilmapiiri. Muutoksien tapahtuessa työympäristössä on tärkeää antaa ja saada palautetta. Erilaisuudesta, ihmisten ja toimintatapojen välillä, huolimatta jokaisen tulisi voida olla työyhteisössä oma persoonansa, mutta samalla hyväksyä tiettyjen toimintatapojen noudattamisen velvollisuus sekä uuden oppimisen ja itsensä kehittämisen mahdollisuus työssään. Työelämässä toimiminen perustuu ja rakentuu siis hyvin pitkälle erilaisin tavoin tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tähän tulisikin sekä esimiesten että alaisten kiinnittää huomiota, jotta työyhteisöstä voidaan rakentaa kehittyvä ja toimiva.

Tutkimusosiossa suoritetaan kysely asiakaspalveluhenkilöille, jotka työskentelevät Technopolis Oyj:n Oulun aulapalvelupisteissä. Tutkimuksessa tietoa kerätään sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen keinoin. Kyselyistä saatujen vastausten perusteella tehdään johtopäätöksiä muutosprosessien kehittämiseen liittyen. Kyselyn tuloksista saadaan tietoa kuinka aulapalveluiden työntekijät henkilökohtaisesti kokevat eri asiat työssään ja muutoksien keskellä. Kyselyssä saatavia tutkimustuloksia olisi hyvä viedä eteenpäin niille tahoille, jotka muutosprosesseja suunnit-

televat. Tulosten avulla voitaisiin tulevaisuudessa mahdollisuuksien mukaan huomioida asiakaspalveluhenkilöiden toiveita ja ajatuksia jo muutosten suunnitteluvaiheessa.

Työn teoriaosuuden sekä tutkimustulosten kautta halutaan tuoda esiin asioita, joita kaikkien työyhteisön jäsenten olisi hyvä pohtia, myös henkilöstön. Jokaisen henkilöstöön kuuluvan on hyvä tiedostaa, että omaan työhönsä voi vaikuttaa, kunhan sen tekee rakentavasti ja on omassa toiminnassaan valmis kompromisseihin ja itsensä jatkuvaan kehittämiseen. Omalla asenteella pääsee pitkälle ja sitä kautta työssään myös viihtyy paremmin. Jos kaikkeen suhtautuu negatiivisesti, tuntuu työ ja sen tekeminen varmasti puurtamiselta ja siihen myös kyllästyy. Opinnäytetyön teoriaosuus tarjoaa jokaiselle työkaluja ja ajatuksia, joita pohtia ja toteuttaa käytännössä.

2 TECHNOPSIS OYJ

2.1 Technopolis Oyj yrityksenä

Technopolis Oyj on pörssiyhtiö, joka on erikoistunut kiinteistöihin ja toimitilojen vuokraukseen sekä palveluihin ja niiden tarjoamiseen. Toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaalle toimitilojen lisäksi kaikki tarvittavat sekä liiketoiminnan kannalta oleelliset palvelut. Joustavuus, niin tilojen kuin palvelujen suhteen, on avainasemassa koko Technopolis Oyj:n toiminnassa. Tavoitteena on edistää ja tukea asiakkaiden kasvua ja menestystä. Asiakkaan tarvitsee pääosin keskittyä vain omaan ydinliiketoimintaansa. (Technopolis Oyj 2013.)

Toimintaa Technopolis Oyj:llä on Suomessa kahdeksalla paikkakunnalla: Espoossa, Helsingissä, Jyväskylässä, Kuopiossa, Lappeenrannassa, Oulussa, Tampereella ja Vantaalla. Kaikissa Suomen kaupungeissa on useita toimipisteitä. Oulussa on esimerkiksi viisi kampusta eri puolilla kaupunkia. Kussakin pisteessä on useampi kiinteistö. Lisäksi toimintaa on laajennettu myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Ulkomailla toimintaa on Venäjällä Pietarissa ja Virossa Tallinnassa sekä Liettuassa Vilnassa. Laajentumista tapahtuu tulevaisuudessakin, niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Vuoden 2013 lopussa Technopolis Oyj:n tarkoituksena on toteuttaa kaksi kauppaa. Näiden kauppojen myötä konserni laajentaa toimintaansa Norjaan, sekä lisäksi toimintaa Suomessa vahvistetaan ja laajennetaan Espoon Otaniemeen. (Arokylä 2012, 8; Technopolis Oyj 2013; Technopolis News 2013.)

Asiakasyrityksiä ja yhteisöjä Technopolis Oyj:n toimitiloissa on noin 1400. Toimitiloissa toimii niin yhden hengen yrityksiä kuin usean sadan hengenkin yrityksiä. Kaiken kaikkiaan Technopolis Oyj:n tiloissa työskentelee noin 26 000 henkilöä. Tiloja löytyy siis monen kokoisia, ja mikäli asiakkaan tarpeisiin sopivaa tilaa ei

löydy valmiina, niin tiloista muokataan asiakkaan tarpeisiin sopivia. (Technopolis Oyj 2013.)

Technopolis Oyj:n tarjoamat palvelut voidaan jaotella toimitilapalveluihin, liiketoimintapalveluihin ja henkilöstöön kohdistuviin palveluihin. Toimitilojen tärkein palvelu on siis muuntojoustavat toimitilat. Toimitilojen lisäksi, ja niitä tukemassa, ovat tarjolla aulapalvelu, kokous- ja ravintolapalvelut, Business lounge -työtilat, kiinteistö- ja siivouspalvelut, tietotekniikkapalvelut sekä toimitilojen suunnittelu- ja muutospalvelut, joihin kuuluu niin tilojen kalustamista kuin muuttoihin liittyviä palveluita. (Technopolis Oyj 2013.)

Liiketoimintapalveluiden kokonaisuus pyrkii tukemaan ja mahdollistamaan asiakasyritysten taloudellista puolta. Tarkoituksena on myös tukea verkostoitumista eri toimijoiden, kuten asiakkaiden, rahoittajien ja muiden tärkeiden toimijoiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Yritysten kasvua pyritään mahdollistamaan tuottavuuden parantamisen ja jopa rahoituksen tarjoamisen kautta. (Technopolis Oyj 2013.)

Henkilöstölle tarjottavien palveluiden tarkoituksena on helpottaa asiakasyritysten työntekijöiden tarpeita. Monia palveluita, niin kampaajasta hierojaan, on tarjolla toimitilojen yhteydessä ja henkilöstölle pyritään välittämään tietoa ja tarjouksia näistä palveluista periaatteella "kaikki tarvittava löytyy läheltä". Ajoittain näissä palveluissa on myös erilaisia kampanjoita, joilla pyritään lisäämään kiinnostavuutta ja palveluiden käyttöastetta. (Yhteiskuntavastuuraportti 2012, 37.)

2.1.1 Technopolis Oyj Oulu

Technopolis Oyj:n juuret ovat Oulussa, josta koko yrityksen toiminta alun perin käynnistyi. Tuolloin yritys tunnettiin Oulun Teknologiakylä Oy:nä. Perustamisvuosi oli 1982, jolloin se hankittiin ensimmäiset vuokrattavat tilat. Viralliset avajaiset pidettiin kuitenkin vuonna 1983. Ensimmäinen asiakasyritys on edelleen Technopolis Oyj:n asiakkaana. (Arokylä 2012, 8, 29–34.)

Vuosituhanen alkuun saakka suunnitelmia laajentaa toimintaa muille paikkakunnille tai muihin maihin ei ollut. Tuohon asti keskityttiin vahvistamaan toimintaa Oulun alueella. 2000-luvulla toimintaa kuitenkin lähdettiin laajentamaan myös muille paikkakunnille. Suomessa yritystoimintaa lähdettiin ensimmäisenä laajentamaan Helsinki-Vantaalle. Ulkomaille suuntautuvan kasvun ensimmäisenä kohdemaana oli Viro. (Technopolis Oyj, 2013, Arokylä 2012, 63, 80)

Nykyisin Oulussa Technopolis Oyj:llä on kiinteistöjä Kontinkankaalla/Peltolassa, Laanilassa, Lentokentäntiellä, Linnanmaalla sekä Ydinkeskustassa. Eniten vuokrattavia toimitiloja löytyy Linnanmaan kampukselta, jossa kiinteistöjen kokonaispinta-ala on 112 000 m². Kiinteistöjä tuolla alueella on 30, joissa toimii asiakasyrityksiä 180. Muilla Oulun alueen kampuksilla kiinteistöjen kokonaispinta-alat ovat 10 000 m²-37 600 m² ja asiakasyritysten määrä vaihtelee 6-55 välillä, riippuen kampuksesta. (Technopolis Oyj 2013.)

2.1.2 Technopoliksen Oyj:n aulapalvelu

Aulapalvelu on osa hyvää palvelua ja palvelukokemusta, jota Technopolis Oyj haluaa asiakkailleen ja heidän vierailijoilleen tarjota. Aulapalvelu vastaanottaa tiloissa toimivien yritysten vierailijat ja ohjaa heidät yritykseen tai neuvotteluti-

laan, joka tapaamista varten on varattu. Myös monet muut tehtävät kuuluvat aulapalvelussa työskentelevien henkilöiden toimenkuvaan. Liittyipä asiakkaan asia vuokrattuun toimitilaan tai tarjottuihin palveluihin, on aulapalvelun henkilökunta paikalla juuri näitä tilanteita varten auttamassa asiakkaita. (Technopolis Oyj 2013.)

Kokonaisvaltaista palvelukokonaisuutta täydentävät myös erilaiset muut tarjottavat lisäpalvelut, kuten postituspalvelu, toimistotarvikkeiden hankinta, kokouksiin liittyvät järjestelyt ja ilmoittautumiset sekä muut kokoussihteerin tehtävät. Aulapalvelu tarjoaa ystävällisen ja hyvän palvelukokemuksen asiakkaalle. (Technopolis Oyj 2013.)

2.2 Viiden tähden asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu ja sen laatu on yksi tärkeimmistä arvoista Technopolis Oyj:n toiminnassa. Laadukkaan asiakaspalvelun tuottaminen ja siihen panostaminen ovat ohjanneet Technopolis Oyj:n toimintaa jo yrityksen perustamisen hetkistä lähtien. Palveluun halutaan panostaa ja kehittää sitä koko ajan laadukkaampaan ja asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla palvelemaan suuntaan. Asiakkaille tarjotaan ”Viiden tähden asiakaspalvelua”. Tämä hanke on saanut alkunsa vuonna 2012 ja sitä jatketaan edelleen. Hankkeen tavoitteena on panostaa asiakkaiden palvelukokemuksiin ja parantaa niitä edelleen. Asiakkaille halutaan tarjota asiakaspalvelukokemuksia, jotka ylittävät heidän odotuksensa. (Yhteiskuntavastuuraportti 2012, 35.)

Laadukas palvelu on myös tärkeä tekijä, jolla halutaan erottautua kilpailijoista. Palvelukonsepti ei rajoitu pelkästään ulkoisiin asiakkaisiin ja heidän kokemustensa ja odotustensa ylittämiseen, vaan myös Technopolis Oyj:n sisäisessä toiminnassa sillä on vastaavanlainen merkitys. Kyseessä on siis ”Viiden tähden palvelukon-

septi”, joka jokaisen työntekijän tulee omaksua osaksi jokapäiväistä työtään ja asennettaan. (Yhteiskuntavastuuraportti 2012, 35.)

Henkilöstölle kyseistä palvelukonseptia on tuotu esiin koulutusten, tiedottamisen ja erilaisten käytännön työkalujen jalkauttamisen avulla. Oikeanlaisen palveluasenteen omaksumiseksi, henkilöstöä on opastettu valmentavan johtamisen keinoin. Palvelukonseptia halutaan kehittää edelleen ja sen tuloksia seurataan muun muassa asiakastyytyväisyyskyselyiden kautta. Vuonna 2012 myös kysyttiin asiakailta viiden tähden palvelukokemuksia. Näitä asiakkaiden kokemuksia tuotiin esiin myös henkilökunnalle. (Yhteiskuntavastuuraportti 2012, 35.)

3 ASIAKASPALVELU JA VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Menestyvän yrityksen tärkein toiminnan edellytys on hyvä ja toimiva yhteistyö. Yhteistyö rakentuu luottamuksen, vuorovaikutuksen ja osaamisen kautta. Toimiva yhteistyö näkyy, niin sisäisessä kuin ulkoisessakin toiminnassa, ja vaikuttaa sekä johtoon, henkilöstöön että asiakkaisiin, ja sitä kautta heijastuu myös yrityksen menestykseen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 194–195.)

Henkilöstön merkitys toimivassa yrityksessä on huomattava. Tästä syystä onkin pidettävä huolta siitä, että henkilöstö on ammattitaitoista ja osaavaa. Osaamisen ylläpito vaatii koulutusta, kehittämistä, haasteita sekä työntekijän henkilökohtaisista huomioimista ja tukemista. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunutta ja panostaa myös itse omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen. Yhdessä nämä edellä mainitut asiat lisäävät työviihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä työhön. (Lankinen ym. 2004, 194–195.)

3.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelija on yrityksen tärkein heijastuma, joka asiakkaille yrityksestä ja sen toiminnasta välittyy ja näkyy. Asiakas muodostaa asiakaspalvelijan kautta oman näkemyksen koko yrityksestä ja sen toiminnasta. Kaikki muukin yrityksestä saatavilla oleva informaatio vaikuttaa asiakkaan muodostamiin mielikuviin. Informaatio voi olla mainoksia, yrityksen tiedotteita, Internetistä saatavilla olevaa tietoa tai kenen tahansa yrityksen edustajan kohtaamista ja tämän käyttäytymistä. Usein kuitenkin tärkein mielikuvien muodostumiseen vaikuttava tekijä on juuri yritysten edustajien, esimerkiksi asiakaspalvelijoiden kohtaaminen ja heidän käytöksen ja tapansa toimia. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 64–66.)

Asiakaspalvelijoita ovat kaikki ne henkilöt, jotka yrityksessä tavalla tai toisella ovat kontaktissa asiakkaaseen. Kontaktia asiakkaan kanssa voi olla henkilökohtaista kasvokkain tapahtuvaa, mutta myös sähköisesti tai puhelimitse tapahtuva kommunikointi on asiakkaan kanssa kontaktissa olemista eli toisin sanoen asiakaspalvelua. (Pesonen ym. 2002, 64–66.)

Asiakaspalveluna voidaan pitää kaikkea sitä työtä, jota yrityksessä tehdään asiakkaan hyväksi. Asiakaspalvelulla ja sen laadulla voidaan erottautua kilpailijoista. Onnistunut ja toimiva palvelukonsepti sekä henkilöstön hyvät ihmissuhdetaidot luovat yritykselle etumatkan, jonka saavuttamiseksi kilpailijoiden on tehtävä töitä. Yrityksen ollessa palveluyritys, se tarjoaa asiakkaalle palveluitaan, ei siis varsinaista konkreettista tuotetta tai tavaraa. Asiakas ei näe kaikkia niitä vaiheita, joita palvelutapahtuman toteutukseen kuuluu eikä luonnollisesti myöskään osallistu palvelutapahtumaketjun niin sanottuihin näkymättömiin vaiheisiin. Asiakas sen sijaan saa ja kokee henkilökohtaisen palvelun. Palvelu ja sen laatu koostuvat vuorovaikutuksen lisäksi näistä näkymättömistä palvelutapahtuman vaiheista. Kun palveluketjun kaikki osa-alueet toimivat hyvin, kokee myös asiakas saavansa hyvää ja sujuvaa palvelua. (Lahtinen & Isoviita 1999, s.51)

3.2 Asiakaspalvelijan ominaisuudet

Useimmiten palvelualoille hakeutuvat, ja niillä työskentelevät ihmiset, ovat ulospäin suuntautuneita ja sosiaalisia. Heidän käytöksensä on sujuvaa ja tahdikasta ja heillä on itsevarmuutta toimia yhteisötilanteissa. Henkilöstön ominaisuuksien lisäksi työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa asiakaspalveluun ja sen laatuun. Mikäli työyhteisön ilmapiiri koetaan avoimeksi ja hyväksi, välittyy se myös asiakkaille samanhenkisenä palveluna. Tuolloin myös hieman epävarmemmat ja aremmat hen-

kilöt uskaltavat palvella asiakkaita rohkeammin, vaikkei se olisikaan heille täysin luontevaa. Tyytymättömyys työyhteisöön välittyy myös asiakaskeskusteluihin. (Pesonen ym. 2002, 100–106.)

Asiakkaassa luottamusta herättävät asiakaspalvelijan piirteet, kuten asiantuntevuus, empaattisuus, levollisuus ja rauhallisuus, luontevuus, katsekontakti ja asiakkaan aito kuunteleminen. Asiakkaan muodostama mielikuva asiakaspalvelijasta on suoraan yhteydessä siihen, millaisen mielikuvan asiakas luo asiakaspalvelijan ja yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Jos asiakas kokee asiakaspalveluhenkilön luotettavaksi, hän usein miten myös pitää yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita luotettavina, koska kyseinen asiakaspalvelija niitä edustaa. (Pesonen ym. 2002, 100–106.)

Kun asiakaspalvelutilanteessa asiakkaalle syntyy luottamus asiakaspalvelijaan sekä tämän edustamaan yritykseen, on asiakas myös valmis panostamaan tähän kyseiseen yhteistyökumppaniin. Käytännössä siis vastaavia tuotteita tai palveluita tarjoava yritys voisi olla asiakkaalle taloudellisessa mielessä edukkaampi, mutta asiakas on valmis maksamaan enemmän, sillä hänellä on syntynyt luottamus asiakaspalvelijaan ja sitä kautta koko tämän edustamaan yritykseen ja sen toimintaan. (Pesonen ym. 2002, 100–106.)

Asiakaspalvelija ei itse useinkaan voi vaikuttaa yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin tai niiden hintoihin. Omalla käytöksellään hän kuitenkin voi viestiä asiakkaalle tärkeitä viestejä ja mielikuvia, mitkä vakuuttavat asiakkaan käyttämään juuri kyseessä olevan asiakaspalvelijan edustaman yrityksen tuotteita ja palveluita. Asiakas kokee voivansa luottaa asiakaspalvelijaan ja tämän edustaman yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Luottamus koetaan usein tärkeäksi valintaperusteeksi, se voi jopa mennä taloudellisen hyödyn edelle. Asiakaspalve-

lulla on siis suuri merkitys moneen eri asiaan yrityksen toiminnassa. (Pesonen ym. 2002, 100–106.)

Asiakkaiden tyytyväisyydellä on suora yhteys henkilökuntaan ja heidän asennoitumiseensa. Asiakas on luonnollisesti tyytyväinen saadessaan hyvää palvelua ja omat tarpeensa täyttymään. Hyvää palvelua saadaan henkilökunnalta, jotka ovat aidosti kiinnostuneita ja motivoituneita työstään. Negatiiviset tunteet, kuten pelko oman työnsä tekemistä kohtaan, eivät motivoi asiakaspalvelijaa ja näin ollen vaikuttavat myös asiakaspalvelun laatuun. (Roukala 1998, 80.)

3.3 Kommunikointi ja viestintä työyhteisössä

Työyhteisössä kommunikaatio ja tiedon kulku ovat ensisijaisen tärkeässä asemassa. Ilman kommunikaatiota ja viestintää, tarvittava tieto ei saavuta oikeita henkilöitä ja näin ollen sillä on suora vaikutus työn tekemiseen ja jokapäiväiseen toimintaan työympäristössä. Kommunikaatio ei ole pelkästään tiedon siirtämistä ja kertomista eteenpäin, vaan se on vuorovaikutusta, ja siksi on tärkeää varmistaa ja varmistua siitä, että annettu tieto kuullaan ja ymmärretään. Kommunikaatio on siis jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumista työyhteisöä koskevien asioiden toiminnan varmistamiseksi. (Pesonen ym. 2002, 118–119.)

Henkilöstön tulisi olla jokaisen organisaation tiedottamisen tärkein kohderyhmä. Henkilöstö on kiinnostunut yrityksen asioista ja niiden vaikutuksesta omaan työhönsä. Tärkeää olisikin pitää henkilöstö tietoisina niin tavoitteista, tuloksista kuin tulevaisuuden näkymistäkin. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrää minimimäärän siitä, mitä organisaation on tiedotettava henkilöstölleen. Tiedotusvelvollisuuksiin kuuluvia asioita ovat tilinpäätös, selvitys taloudellisesta tilasta, henkilöstösuunnitelma, palkkatilastot, henkilöstöä koskevien asioiden hoidon yleisperiaat-

teet ja toimintaorganisaatio sekä mahdolliset muutokset edellä mainituissa asioissa. Menestyvän yrityksen tiedottamisen tulee kuitenkin pitää sisällään paljon muutakin kuin lain vaatimat minimimäärät. (Kortetjärvi-Nummi, Kuronen & Ollikainen 1997, s 133.)

Sisäisellä tiedottamisella pyritään informoimaan, keskustelemaan, perehdyttämään, markkinoimaan sisäisesti sekä luomaan puitteet vuorovaikutukselle työyhteisössä. Näillä edellä mainituilla asioilla on toimivassa työyhteisössä positiivinen vaikutus. Ilmapiiiri, työviihtyvyyys ja motivaatio lisääntyvät, kun tiedottaminen on nopeaa, säännöllistä, avointa, rehellistä ja ymmärrettävässä muodossa esitettyä. Tiedottamisen ollessa toimivaa, on se myös yksi johtamisen väline, joka osaltaan tukee tulosten tavoittelua ja niiden saavuttamista. Tärkeää onkin, ettei tiedottamisesta ja viestinnästä luoda ikävää velvollisuutta, vaan se nähdään mahdollisuutena. Pelkästään johdon vastuulla tiedottaminen ei kuitenkaan ole, vaan tiedon tulisi kulkea avoimesti myös muiden osastojen, yksiköiden, tiimien ja henkilöiden välillä. (Kortetjärvi-Nummi ym. 1997, s 133–134.)

Viestinnän ja kommunikaation toteutumisessa tulee myös henkilöstön olla avoimesti mukana. Erityisesti kun asiakaspalvelijoista koostuva ryhmä on kooltaan suuri, on jokaisen tärkeää muistaa ja tiedostaa, että kaikkien panostus kommunikaatioon on tärkeää, jotta yhteiset, kaikkia koskevat toimintatavat ja toimintojen kehittäminen olisivat tuottavia ja sujuvia. Laajan ryhmän kommunikaation toimivuutta onkin hyvä seurata ja kontrolloida. Kontrollointia voi suorittaa niin kutsuttu tukihenkilö, ikään kuin tiimin esimies. Tukihenkilön tärkein tehtävä on olla tiimin jäsenten käytettävissä ja apuna tarvittaessa. Hän kuuntelee tiimin jäsenten ongelmia ja pyrkii auttamaan ryhmän jäseniä löytämään niihin oikeanlaisen ratkaisun. Tukihenkilön tulee siis osata kuunnella aidosti voidakseen toimia onnistuneesti tukena asiakaspalvelijoille. (Pesonen ym. 2002, 118–119.)

Ryhmän jäsenten keskinäinen kommunikointi ja vuorovaikutus ovat myös tärkeässä asemassa. Keskinäisen vuorovaikutuksen kautta voidaan löytää uusia ratkaisuja ja toimintatapoja sekä oppia toisilta ryhmän jäseniltä. Kun keskinäinen kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat tiimin jäsenten välillä kunnossa, vähentää se osaltaan kilpailuasetelmia ja kokemuksia siitä, että työyhteisön jäsenet ovat uhkia ja kilpailijoita toisilleen. Toimivan vuorovaikutuksen avulla jokainen tiimin jäsen voi heijastaa esiin tulleita asioita liittyen omaan käytökseen ja toimintaansa. Tämän kautta jokainen tiimin jäsen voi myös kehittää omaa toimintaansa ja mahdollisia puutteitaan. Luonnollisesti yksilön on oltava avoin tunnistaakseen omat mahdolliset heikkoutensa ja kehittääkseen niitä. (Ruohotie 1998, 10–11.)

Työyhteisöissä liikkuva tiedon määrä on nykyisin valtava. On tärkeää, että tietoa jaetaan avoimesti, mutta on syytä kiinnittää huomiota siihen, millaisessa muodossa informaatiota esimerkiksi työntekijöille annetaan. Tietoa tulisikin muokata ja käsitellä siten, että se on ymmärrettävää ja selkeää. Erityisesti uusia asioita ja prosesseja koskeva tieto tulisi muokata siten, että se palvelee tarkoituksenmukaisella tavalla niitä henkilöitä, joita kyseessä oleva tieto koskettaa. On turhaa välittää eteenpäin sellaista tietoa, josta tärkeät asiat joudutaan etsimään vaikeasti luettavasta asiatekstistä. Mitä helpommin ymmärrettävissä ja saatavissa tieto on, sen helpompaa henkilöstön on se saada ja sisäistää. (Kaivola & Launila 2007, 50–51.)

Pääsääntöisesti voidaan ajatella, että liika tiedottaminen on parempi vaihtoehto kuin vähäinen tiedottaminen tai kokonaan tiedottamatta jättäminen. Selkeällä ja ajantasaisella tiedottamisella sekä viestinnällä myös vältetään turhia spekulatioita ja huhupuheita henkilöstön keskuudessa. Onnistunut ja toimiva viestintä pitää henkilöstön varmempana todellisesta tilanteesta eikä näin ollen myöskään synny

tarvetta analysoida ja luoda erilaisia kauhuskenaarioita siitä mitä mahdollisesti tulee tapahtumaan. (Kaivola & Launila 2007, 54.)

3.4 Tiimityöskentely

Tiimityöskentelyn ehdottomia etuja on se, että toisilta tiimin jäseniltä voidaan oppia, saada tukea, apua ja neuvoja. Jokaisella tiimin jäsenellä on omat vahvuutensa, tietonsa ja taitonsa, ja kun työyhteisössä opitaan hyödyntämään tiimin jäsenten erilaisia osaamisalueita ja vahvuuksia, voi jokainen tiimin jäsen oppia toiselta. Kaikkien jäsenten mielipiteitä ja ajatuksia tulee kuunnella ja huomioida. Eriävät mielipiteet tulee osata käsitellä rakentavasti eikä tyrmätä niitä suoraan. (Lankinen ym. 2004, 86.)

Tiimillä on yhteinen päämäärä ja tavoite, ja luonnollisesti myös tietyt säännöt ja rajat, joiden puitteissa työtä tehdään. Jokaisen tiimin jäsenen tulee nämä tiedostaa ja kaikkien tulee olla samanarvoisia, jotta yhteistyön sujuvuus varmistetaan. Lisäksi toimivan tiimin edellytyksenä on tuen ja tiedon saaminen johdolta. Tiimien toimintaa on tärkeää seurata säännöllisesti, jotta voidaan varmistua siitä, että jokainen tietää toimineensa oikein ja osaa myös jatkossa kehittää omaa toimintaansa toivottuun suuntaan. (Lankinen ym. 2004, 86.)

Jokainen tiimiin kuuluva on yhteisvastuussa tiimissä tehdyistä päätöksistä, ratkaisuista ja toiminnoista. Jäsenet ovat siis sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin sekä toimintamalleihin. Yleisesti ottaen kaikkien tiimien yhteisenä päämääränä voidaan pitää kehittämistä, niin omaa kuin koko organisaation. Yhdistämällä erilaisten osaajien asiantuntemusta tiimissä tapahtuvaksi yhteistyöksi, voidaan paremmin vastata uusiin haasteisiin ja kehittää organisaation toimintakykyä. (Sarala & Sarala 1996, 156.)

Yhteistyö ja sen toimivuuden edistäminen on jokaisen tiimin jäsenen velvollisuus. Kaikkien on tärkeää ottaa vastuuta yhteistä asioista ja tarvittaessa myös rohkaista muita tiimin jäseniä toimimaan samoin. Asioihin tulee suhtautua siten, että pyritään ajattelemaan koko tiimin etua eikä pelkästään yksilöön kohdistuvia etuja. Kaikki tiimin jäsenet ovat erilaisia ja jokaisen tulee pyrkiä näkemään asioita myös toisten ihmisten näkökulmasta eikä sokeasti seurata vain omia näkemyksiään. Omaan käytökseen on siis syytä kiinnittää huomiota, koska sillä on vaikutusta koko ryhmän dynamiikkaan. Tiimissä työskentelyn ehdoton rikkaus on ihmiset ja heidän erilaisuutensa. (Työturvallisuuskeskus TTK 2013.)

3.5 Erilaisuus työyhteisössä

Usein työyhteisössä ihmisille muodostuu työrooli. Jokainen ihminen on erilainen, mutta silti työroolien kautta jokaisesta työntekijästä muodostuu samankaltaisia toimijoita. Osa ihmisen persoonallisuudesta jää ikään kuin pois, kun he asettuvat työrooliinsa ja omaksuvat tietyt toimintatavat, jotka työympäristössä vallitsevat. Tällaisten roolien myötä toimintatavat helposti vakiintuvat ja työntekijät pikkuhiljaa urautuvat. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 20–21.)

Jokaisella työntekijällä kuitenkin olisi annettavaa työhön ja työyhteisöön oman persoonallisuutensa kautta. Jokaisen yksilön erilaisuutta tulisi arvostaa. Erilaisuuden hyväksymisen kautta asioihin saataisiin uusia näkökulmia, käsittelytapoja sekä ratkaisuja. Erilaisuuden salliminen, sen hyödyntäminen ja siihen kannustaminen rikastuttaa yhteisön toimintaa ja tuo lisäarvoa eri sidosryhmille. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 24.)

Erilaisuus ja sen hyödyntäminen työyhteisön toimivuuden yhtenä työkaluna vaatii kypsyyttä sekä henkilöiden pintaa syvempää tuntemista. Organisaatiossa, eri-

tyisesti lähimmällä esimiehellä, tulee olla aitoa kiinnostusta työntekijöitään kohtaan. Kun tiedostetaan mitä ihmiset haluavat, toivovat tai minkä he kokevat tärkeäksi, saadaan arvokasta tietoa, jonka avulla voidaan tarkastella työyhteisöä ja sen toimintamalleja useammalta eri näkökannalta. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 24.)

Luonnollisesti organisaatioilla on myös arvoja ja toimintoja ohjaavia periaatteita, joita kyseissä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tulee toiminnassaan noudattaa. Ne on syytä tehdä selväksi jokaiselle henkilöstön jäsenelle. Koska nykyään työyhteisöissä ja organisaatioissa muutoksia tapahtuu jatkuvasti monella eri toiminnan osa-alueella, tulee kuitenkin muistaa, että nämäkin arvot ja periaatteet voivat, ja saavatkin, muuttua. (Kaivola & Launila 2007, 40.)

3.6 Positiivinen ihmiskäsitys

Työyhteisössä tulisi suhtautua ihmisiin positiivisesti ja heihin luottaen. Jokainen työntekijä saa olla oma itsensä, mikä luonnollisesti tarkoittaa myös erilaisia toimintatapoja. Kaikkien ei tarvitse tehdä asioita samalla tavalla, kunhan jokaisella työyhteisön jäsenellä on selkeä käsitys toimintojen tarkoituksista ja tavoitteista. Erilaisuutta hyödyntämällä voidaan löytää uusia tapoja tehdä asioita. Näin myös työntekijä kokee voivansa olla luovempi ja omatoimisempi. Nämä asiat taas lisäävät henkilöiden motivaatiota työtään kohtaan. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 29.)

Luottamus työntekijöitä kohtaan vähentää esimiestasolta tapahtuvaa kontrollointia ja valvonnan tarvetta. On tärkeää luottaa siihen, että jokainen työntekijä tekee parhaansa, kunhan vain yhteiset tavoitteet on kerrottu heille riittävän selkeästi ja henkilöstö on ne sisäistänyt. Luottamuksen myötä myös organisaation hierarkia ei ole niin jäykkää ja rajoittavaa. Positiivisen suhtautumisen kautta päästään usein henkilökohtaisempaan suhteeseen, jolloin molemmat osapuolet kokevat asiat hen-

kilökohtaisemmin ja ovat valmiita panostamaan ja suoriutumaan asioista entistä paremmin. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 29.)

Positiivisen ihmiskäsityksen myötä työyhteisössä ei tunneta virheitä tai epäonnistumisia. Osa ratkaisuihin on toimivia ja osa toimimattomia. Työyhteisön jäsenet saavat tehdä omia valintoja työssään. Mikäli ne eivät ole toimivia, kokeillaan seuraavalla kerralla toisenlaista tapaa ratkaisun saamiseksi. Hyvistä ja onnistuneista ratkaisuihin ja tuloksista taas palkitaan, ja sitä kautta kannustetaan henkilöstöä hyödyntämään omaa osaamistaan myös jatkossa. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 29.)

4 MUUTOKSET JA MOTIVAATIO TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

4.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaation on jatkuvasti ajan hermolla ja haluaa oppia kilpailijoitaan tehokkaammin niitä asioita, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaosaamiseen. Oppiminen ilmenee organisaatiossa jatkuvana kehityksenä, haluna ymmärtää asiakkaita entistä paremmin, innovatiivisuutena sekä myönteisenä suhtautumisena muutoksiin ja niiden toteutukseen. Tästä syystä onkin tärkeää panostaa yrityksen sisäiseen jatkuvaan oppimiseen ja koulutukseen, mikä osaltaan edesauttaa pitämään hyvät työntekijät talossa. Lisäksi jatkuva oppiminen ja kehittäminen vahvistavat yrityksen työnantajamielikuvaa. (Assessio 2013.)

Oppiva organisaatio kuvastaa hyvin sellaista työyhteisöä, jossa muutoksia tapahtuu niin toiminnassa kuin työskentelytavoissa. Työyhteisö on koko ajan ikään kuin muutoksen alla. Tämä luonnollisesti vaatii henkilöstöltä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä omassa työssään ja työtavoissaan. Oppivan organisaation tavoitteena on koko ajan pyrkiä kehittämään yrityksen toimintaa parempaan ja toimivampaan suuntaan. (Sarala & Sarala 1996, 54.)

Jotta yritys voi määrätietoisesti kehittää omaa toimintaansa, täytyy sillä olla selkeä käsitys vallitsevasta tilanteesta. Pelkästään nykyhetken arviointi ei riitä, vaan lisäksi myös tavoitteet tulevaisuuden osalta tulee olla määriteltyinä, jotta toimintaa osataan määrätietoisesti kehittää oikeaan ja haluttuun suuntaan. Yhteinen näkemys sekä nykyisestä tilanteesta että tulevaisuuden tavoitteista ohjaa kaikkien organisaation jäsenten toimintaa. Näiden yhteisten näkemysten saavuttamiseksi ryhmässä työskentely ja monitaitoisuus ovat avainasemassa työn tekemisessä. Oppivassa organisaatiossa ryhmässä toimiminen ja yli omien työnkuvien menevä

oppiminen ovat kehityksen ja menestyksen kannalta luonteva osa organisaation toimintatapoja. (Sarala & Sarala 1996, 173–174.)

Oppiva organisaatio siis kannustaa oppimaan ja kehittymään koko ajan. Oppimisprosessia tukee avoin vuorovaikutus ja henkilöiden välinen kommunikointi. Jokainen organisaation jäsen on vastuussa oppimisesta ja siitä, että tiedot, taidot ja kokemukset tulevat yleiseen tietoisuuteen ja näin ollen jokainen voi oppia niiden kautta. Avoimen kommunikoinnin kautta asioihin ja prosesseihin saadaan uusia näkökulmia. Erilaisten näkökulmien kautta voidaan kehittää organisaation toimintaa kohti tavoiteltuja päämääriä. (Kaivola & Launila 2007, 82.)

Oppiminen on sosiaalinen prosessi. Jokaisella organisaation jäsenellä on merkitystä oppivassa organisaatiossa. Vuorovaikutuksen kautta rakennetaan laaja ymmärrys organisaatiossa jo vallitsevista asioista, kuten tiedoista ja taidoista, ja samalla saadaan myös arvokasta informaatiota tulevaisuutta, oppimista ja kehittymistä varten. Näiden tietojen pohjalta voidaan varmistaa se, että henkilöstölle on selkeää mitkä ovat yhteiset tavoitteet ja toimintatavat, koska ilman yhteistä ymmärrystä organisaatio ei voi olla oppiva organisaatio. (Kaivola & Launila 2007, 82.)

4.2 Tiimityö oppivassa organisaatiossa

Oppivassa organisaatiossa voidaan saada paljon irti tiimityöskentelystä, mikäli sen merkitys osataan ottaa huomioon oikein. Työyhteisön sisällä voi toimia useampia pieniä ryhmiä. Näillä ryhmillä on paras tuntemus niistä asioista ja toimintoista, joiden kanssa he itse ovat tekemisissä päivittäin. Jotta henkilöstö voisi kehittyä, saada lisää tietoa ja ymmärtää yrityksen toimintaa perusteellisemmin, olisi suotavaa, että jokainen tällainen pienryhmä perehtyisi toisten, eri tehtävien parissa työskentelevien, ryhmien toimintoihin. Tällainen toimintatapa lisää työntekijöi-

den kokonaisvaltaisempaa tuntemusta organisaatiosta sekä myös eri ryhmien ja osastojen työntekijöiden kommunikaatiota. Käytännön tasolla tällainen eri ryhmien toimintoihin tutustuminen voi olla esimerkiksi tutustumiskäyntejä, työtehtävien kierrättämistä tai koulutusta. (Sarala & Sarala 1996, 173–174.)

Monitaitoisen ja organisaation hyvin tuntevan henkilöstön tulisi olla kiinteä osa organisaation toimintamalleja. Tällaisen monitaitoisuuden hyödyt tulevat esiin erityisesti silloin kun halutaan kokonaisvaltaisesti kehittää organisaation palvelua tai sen tarjoamia tuotteita. Useat eri näkökulmat tulevat paremmin esiin henkilöstön hyvän keskinäisen vuorovaikutuksen ansiosta ja yksittäisistä asioista ja prosessin osista saadaan näin ollen paremmin muodostettua kokonaisuuksia ja vieläpä toimivia sellaisia. (Sarala & Sarala 1996, 173–174.)

Onnistuakseen monitaitoisuus vaatii joustavuutta, vuorovaikutusta ja avoimuutta työyhteisössä. Työn tekeminen ei saa olla liian yksilökeskeistä, eikä siinä saa olla liian jyrkkiä tai rajattuja työnkuvauksia. Organisaation toiminnan kehittämisen tulee olla kokonaisvaltaista, viestinnän riittävää ja tehokasta ja jokaisen yksittäisen tiimin tai organisaation jäsenen tulee tietää nykytilanteen lisäksi myös tulevaisuuden näkymät. Tällaisella toimintatavalla yhteistyö organisaatiossa olevien eri tiimien välillä on usein helpompaa ja luonnollisempaa. Kaikki pyrkivät omalla toiminnallaan kohti samoja tavoitteita ja matkalla kohti näitä tavoitteita autetaan, opastetaan ja neuvotaan kaikkia organisaation jäseniä työtehtävään tai ammatinimikkeeseen katsomatta. (Sarala & Sarala 1996, 173–174.)

4.3 Muutokset työssä

Muutoksissa on aina kyseessä oppimistilanne. Muutoksien tarkoituksena on useimmiten parantaa olemassa olevia toimintamalleja ja –tapoja sekä luoda koko-

naan uusia kanavia palvella asiakkaita entistä paremmin. Asiakkaiden tyytyväisyyden ylläpito ja sen lisääminen voivat olla usein tärkein ja muutosprosessin liikkeelle laittava syy, mutta henkilöstöä ei tule unohtaa muutosprosessin missään vaiheessa. Henkilöstö tulisikin ottaa mukaan muutosprosessiin jo aivan varhaisessa vaiheessa. (Roukala 1998, 80, Ruohotie 1998, 136.)

Tilanteissa, joissa työympäristön teknologiset tai toiminnalliset osa-alueet ovat muutosten kohteena, tulee myös henkilöstön osaamista kehittää samalla. Pelkääntään investoinnit työssä tarvittaviin välineisiin eivät riitä. Myös osaaminen uudistuu samalla ja sen kehittäminen on vähintään yhtä tärkeää, jotta muutosprosessit ovat kokonaisuutena toimivia. Osaamisen kehittämisellä on vaikutuksia sekä yrityksen toimintaan että henkilöstöön. Jatkuvalle kouluttamisella yritys vahvistaa omaa kilpailukykyään ja liiketoimintaansa. Henkilöstö taas motivoituu työssään yhä uudestaan ja uudestaan sen tarjotessa uusia mahdollisuuksia ja kehittymismahdollisuuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Muutosprosessissa tärkeää on tiedottaa suunnitteilla olevista muutoksista, vaikka ne olisivatkin vasta suunnitteluvaiheessa. Varhainen tiedottaminen tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa tuleviin muutoksiin. Lisäksi tiedottamisen ansiosta henkilöstön keskuudessa ei synny niin helposti huhuja ja kuulopuheita. Usein tällaiset huhut aiheuttavat epävarmuutta ja pelkoa henkilöstön keskuudessa. Muutokset saatetaan mieltää negatiivisiksi, koska varmaa tietoa pohjaa ei ole ja tämä taas osaltaan vaikuttaa työhön negatiivisesti. (Roukala 1998, 82–83.)

Varhaisessa vaiheessa tiedottaminen ei luonnollisestikaan tarkoita sitä, että koko henkilöstön tulisi olla kokonaisvaltaisesti mukana muutoksien suunnittelussa ja toteutuksessa. Prosessien suunnittelusta vastuussa oleva pienempi ryhmä voi kuitenkin kartoittamalla saada arvokasta tietoa henkilökunnalta niin nykyisistä pro-

sesseista kuin myös kehitysehdotuksia uudistuksia varten. Henkilökunnan suhtautuminen muutoksiin on myös hyväksyvämpi, kun he saavat vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. (Roukala 1998, 82–83.)

Haasteina muutoksille, eli uusien toimintatapojen oppimiselle ja kehittymiselle, voidaan pitää henkilöstöä ja heidän asenteitaan. Muutostilanteet voivat aiheuttaa yksilöissä negatiivisia tunteita, kuten uhkaa, vaivaantuneisuutta tai epäpätevyyden tunnetta. Yksilöt pyrkivät suoriutumaan tehtävistään hyvin ja sitä kautta koetaan positiivisia tunteita. Uusien asioiden kohdalla tiedot ja taidot eivät kuitenkaan ole vielä sillä tasolla, että yksilö kokee suoriutuvansa tehtävästä hyvin. Tämä voikin olla esteenä uuden oppimiselle, erityisesti jos, yksilö ei tiedosta muutosprosessia ja sen eri vaiheita kokonaisvaltaisesti. (Ruohotie 1998, 138.)

Muutoksiin kriittisesti suhtautuvan henkilöstön palaute tulee ottaa vastaan siinä missä positiivinenkin palaute. Kun työntekijä ottaa kantaa, tulee siihen suhtautua siten, että työntekijä on kiinnostunut tulevasta ja työstää omaa toimintaansa tulevaa varten. Jos työntekijältä ei tule positiivista eikä negatiivista palautetta, voi hän olla välinpitämätön. Tällöin voi muutoksien toteutus olla huomattavasti vaikeampaa. Kriitikistä voidaan myös saada tarpeellista tietoa siitä, millä tavoin muutoksia tulisi viedä eteenpäin, jotta ne olisivat toimivampia. (Työterveyslaitos 2011.)

4.4 Henkilöstö osana muutosprosessia

Hyvien tulosten ja laadukkaan toiminnan taustalla ovat ammattitaitoinen, motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilöstö. Hyvinvointi henkilöstössä heijastuu kaikkeen tekemiseen työyhteisössä. Asiakaspalvelu on laadultaan hyvää, henkilöstöllä on rohkeutta toimia ja työskennellä itsenäisesti sekä he tiedostavat ja hy-

väksyvät niin nykyisen tilanteen kuin tulevaisuuden ja sen mukanaan tuomat muutokset ja uudistukset. (Lankinen ym. 2004, 37.)

Usein työelämässä ollaan tilanteessa, jossa ensin muutetaan linjauksia ja strategioita ja vasta muutosten jälkeen ryhdytään miettimään ja suunnittelemaan niihin liittyviä toimenpiteitä. Tällainen toimintamalli ei takaa sitä, että muutoksia saadaan aikaan tai että ne ovat positiivisia ja onnistuneita. Muutoksia suunniteltaessa tulisi lähteä miettimään asioita henkilöstöä silmällä pitäen. Kun tiedostetaan millaista henkilöstöä yrityksessä on, voidaan heitä ottaa mukaan suunnittelemaan ja kehittämään uusia prosesseja. Muutos vaatii aina myös henkilöstön toiminnan muutosta ja kun he pääsevät mukaan prosesseihin jo niiden ollessa suunnitteluvaiheessa, vähennetään myös muutosvastarintaa ja helpotetaan muutoksien tapahtumista tulevaisuudessa. (Lankinen ym. 2004, 194–195.)

Yhteistyö muutosten suhteen, johdon ja henkilöstön välillä, ei tarkoita, että henkilöstö olisi asetettava päättävään asemaan, vaan edelleenkin johdolla on tehtävään kantaa kokonaisvastuu päätöksistä. Avoimuus muutoksia suunniteltaessa on keskustelua, viestintää sekä selkeitä perusteluita. Näin saadaan usein lisättyä kommunikaatiota ja joustavuutta. Myös palautteen antamisen kynnyks pienenee ja asioista uskalletaan helpommin kertoa molemmiin puolin ja ne tulevat huomioituiksi. (Lankinen ym. 2004, 194–195.)

4.5 Työssä tapahtuvat muutokset käytännössä

Muutoksia toteutettaessa on tärkeää tuoda selkeästi henkilöstölle esiin mihin muutoksella pyritään ja miten muutos mahdollisesti vaikuttaa muihin toimintoihin työssä. Työntekijöiden on helpompaa omaksua muutos kun kokonaiskuva tilanteesta ja muutoksella toivotut tavoitteet ovat myös heille selkeät. Tärkeää on

myös varmistaa, että puitteet työympäristössä mahdollistavat ja edesauttavat muutosprosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvittavat koneet, laitteet ja mahdolliset ohjelmat ovat ajantasaisia ja että, niitä käyttämällä päästään kohti asetettuja tavoitteita. (Roukala 1998, 87–90.)

Uusi toimintatapa tai muu muutos työssä on hyvä määritellä työn kuvauksiksi ja ohjeistuksiksi. Kuvauksia tehtäessä on hyvä huomioida, ja tuoda esiin, myös yksittäisten prosessien vaikutus kokonaisuuteen. Tämä edesauttaa henkilöstön muutoksen ja toiminnan kokonaisvaltaisempaa ymmärtämistä. Ohjeistuksia voidaan myös hyödyntää, kun koulutetaan henkilöstöä uusista työtehtävistä suoriutumiseen. (Roukala 1998, 98–100.)

Muutostilanteissa on erityisen tärkeää muistaa tiedottaminen ja sen merkitys. Usein voi syntyä tilanteita, joissa henkilöstö tietää, että jotain on tapahtumassa, mutta tarkkaa tietoa tulevasta ei kuitenkaan ole. Tällaisissa tilanteessa syntyy aukko tiedotukseen ja sitä kautta syntyy huhupuheita. Huhupuheissa on yleensä mukana todellista tietoa, mutta paljon on myös liioiteltuja ja vääristyneitä tietoja. Mahdottomuus ei ole sekään, että jokin sisäinen tai ulkoinen taho haluaa tahallisesti laittaa liikkeelle väärää tietoa. Tästä syystä, olisikin tärkeää muistaa muutostilanteissa välittää henkilöstölle saatavilla oleva ajantasainen tieto heti, kun se vain on mahdollista. Näin vältetään huhupuheiden synnyltä ja varmistetaan, että työyhteisössä vallitsee avoimuus. Muutoksista tiedottamisella luodaan samalla paremmat lähtökohdat itse muutoksien jalkautumisille ja toteutumisille. (Kortetjärvi-Nummi ym. 1997, s 133.)

4.6 Erilaiset toimipisteet

Organisaatioissa, joissa on useita toimipisteitä, pyritään luonnollisesti muuttamaan ja yhtenäistämään kaikkien toimipisteiden toimintamalleja ja – tapoja. Tässä vaiheessa prosessia tulee huomioida se, että ajan saatossa eri toimipisteissä yhtenäisetkin toimintatavat ja – mallit ovat saattaneet muodostua hieman toisistaan poikkeaviksi. Tämä tulee huomioida, ja näin ollen muutokset täytyy tehdä toimipistekohtaisesti, jotta toiminta saadaan halutulla tavalla yhdenmukaiseksi. (Roukala 1998, 80.)

Uusia toimintoja ja muutoksia suunniteltaessa tulee kartoittaa, voidaanko uudet prosessit toteuttaa jokaisessa toimipisteessä halutulla tavalla. Jos esiin tulee sellaisia seikkoja, jotka estävät tietynlaisen toimintatavan tietyssä toimipisteessä, tulee se ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa ja tehdä tarpeelliset muutokset. Jos yleiseen toimintamalliin tulee tällaisia eroavaisuuksia toimipisteiden kesken, on niistä hyvä tehdä esimerkiksi luettelo, jossa on eroteltuna työtehtävät sekä toimipisteet. Näin ollen saadaan helposti käsitys niistä asioista, joissa mahdollisia eroavaisuuksia toimipisteiden välillä on. (Roukala 1998, 87–89.)

4.7 Motivointi ja kannustaminen

Palveluprosesseja kehitettäessä motivaatio ja uusien asioiden opettelu voivat asettaa haasteita muutosta koskevan projektin etenemisessä. Tästä syystä tulisikin miettiä keinoja motivoida ja kannustaa henkilöstöä. Esimerkiksi uudet haasteet työtehtävissä, ja niistä suoriutuminen onnistuneesti, lisäävät positiivisuutta ja motivoivat henkilöstöä. Työstä ja sen tekemisestä tulisi voida kokea iloa. Tätä iloa koetaan silloin, kun työntekijät voivat ja saavat toteuttaa itseään sekä omaa ammatillista osaamistaan täysipainoisesti. (Rissanen 2005, 143–145.)

Työmotivaatioon vaikuttavat useat eri tekijät. Näitä vaikuttavia tekijöitä ovat työn haasteellisuus ja moninaisuus, työn sisältö, työtehtävien merkitys organisaatiossa, työstä saatava palaute ja arvostus sekä työn itsenäisyys. Sopivan haasteellinen työ saa ihmisessä aikaan ponnistelua ja uusiutumista, kun taas rutiininomainen työ laskee motivaatiotasoa ja saa ihmisen tekemään työnsä mahdollisimman helpon tavan kautta. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 56.)

Konkreettisia motivoinnin keinoja voivat olla vastuun antaminen, itsenäisyys työtä tehdessä, haasteet ja niistä saadut onnistumisen kokemukset, mahdollisuus kehittyä ja kasvaa työssään, tulospalkkiot sekä yhteishengen ja työyhteisön tuen kokeminen. Työntekijän tulisi kokea tekevänsä työtä, joka tarjoaa monipuolisesti erilaisia kannustimia. Onnistumisen tunteen kokeminen näissä edellä mainituissa asioissa motivoi ja kannustaa työntekijää suoriutumaan uusista työtehtävistään mahdollisimman hyvin. (Rissanen 2005, 143–145.)

Työyhteisön ilmapiirin ollessa positiivinen ja luottamuksellinen, yritys parantaa myös omia menestymisen mahdollisuuksiaan. Ilmapiiri ja sen vaikutus henkilöstöön voi parhaimmillaan johtaa innovatiivisuuteen ja halukkuuteen kehittää omaa ammatillista uraansa yhä uudestaan ja uudestaan. Mikäli työyhteisössä epäonnistumisista tai virheistä syytetään ja rangaistaan, tukahdutetaan samalla myös henkilöstön halua kehittyä ja kehittää omaa ammatillista osaamistaan. (Ruohotie 1998, 142.)

Oppimisesta sekä kehittymisestä tulisi tehdä itseisarvo yrityksen toiminnassa. Onnistuneista suorituksista palkitseminen ja huomioiminen luovat asenteen, joka on positiivisella tavalla levoton. Tällainen ilmapiiri estää paikoilleen jämähtämistä ja tukee ajatusta siitä, että asioita tulee kyseenalaistaa sekä pohtia ja sitä kautta

kehittää. Kehityksen kannalta uudistuminen ja liikkeellä pysyminen ovat välttämättömiä. (Ruohotie 1998, 138.)

Pelkästään negatiivisten asioiden analysointi ja käsitteleminen eivät yksinään riitä tukemaan kehittyvää ja oppivaa työyhteisöä. Myös positiivisten ja onnistuneiden kokemusten tulkitseminen ja pohdinta edesauttavat muutosprosesseja myös tulevaisuudessa. Onnistumisia voidaankin lähteä pohtimaan esimerkiksi sellaisen kysymyksen kautta kuin ”Miksi onnistuimme nyt?”. Vastauksen pohtiminen saa onnistuneen kokemuksen tuntumaan erityisen tärkeältä ja huomioidulta, mutta samalla se myös jättää mahdollisuuden tulevaisuudelle ja siellä tapahtuville oppimisen kokemuksille. (Ruohotie 1998, 138.)

4.7.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisillä motivaatiotekijöillä tarkoitetaan niitä asioita, jotka saavat ihmisen itsensä tekemään parhaansa työtehtävissään. Työntekijän on koettava olevansa tärkeä osa organisaatiota ja sen rakennetta, jotta hän kokee itsensä merkitykselliseksi sekä tekemänsä työn tärkeäksi. Työntekijän tulee tuntea hyvin organisaatio ja sen rakenne, päämäärät ja strategiat, joihin työtä tekemällä pyritään, jotta hän voi todella ymmärtää oman merkityksensä organisaatiossa kokonaisvaltaisesti ja löytää tekemälleen työlleen merkityksen ja tarkoituksen. Motivaatio ja motivoituminen lähtevät kuitenkin aina ihmisestä itsestään. Toista ei voida motivoida, mutta jokainen voi oppia motivoitumaan. Motivoitumista voidaan edesauttaa ohjaamalla ja tarjoamalla sellaiset olosuhteet työympäristössä, jossa on mahdollisuus kehittää omaa luovuuttaan sekä taitojaan. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 54; Toikka 2012.)

Motivoitunut henkilö on valmis ottamaan vastuun omasta työstään ja tekemistään työtehtävistään. Tässä suhteessa esimiehen tulee luottaa ja uskoa työntekijänsä

kykyihin selviytyä työstään. Luottamuksen myötä työntekijä kokee voivansa itse vaikuttaa omaan työhönsä, työskentelytapoihinsa sekä päätöksiin, jotka työtehtäviin liittyvät. Esimiehen ei siis tulisi puuttua päivittäisiin toimintoihin, vaan opastaa ja neuvoa työntekijää tarvittaessa sekä varmistaa työtehtävien toimivuus ja mahdollinen kehittäminen myös tulevaisuudessa. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 54.)

Itsehjautuneessa työympäristössä vallitsee luottamus, mikä työntekijästä näkyy ulospäin työnilona. Motivoitunut työntekijä kokee uusien asioiden oppimisen haasteina, muttei ylitsepääsemättöminä esteinä. Haasteet halutaan voittaa, eli kehittää omaa tietämystä ja osaamista sellaiselle tasolle, että myös uusista ja erilaisista tilanteista selvittää. Uuden oppiminen myös osaltaan vahvistaa kokonaiskuvaa organisaatiosta ja sen toiminnoista ja siitä kuinka kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 54.)

On luonnollista, että useimmat kokevat jossain vaiheessa työuraansa myös kyllästymistä työtään kohtaan. Työ ei välttämättä tarjoa jatkuvasti uusia haasteita tai se ei tunnu merkitykselliseltä. Kun tällainen kriisi kohtaa työntekijän, olisi tärkeää pohtia ja kyetä löytämään uusia näkökulmia omaan työhönsä. Uutta intoa ja motivaatiota työtään kohtaan voi lähteä rakentamaan uudestaan kun tiedostaa ne tekijät, jotka omassa työssä aiheuttavat kyllästymisen tunteita. Itselleen voi asettaa tavoitteita ja asioita voi kokeilla tehdä toisin. Pienet muutokset omassa käytöksessä ja totutuissa tavoissa voivat antaa uutta mielenkiintoa työtä kohtaan. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 1999, s 23–27.)

4.7.2 Alaistaidot

Johtaminen ja johtamistaidot ovat usein tarkastelun alaisina. Esimiesten tulee jatkuvasti kehittää ja parantaa omia johtamistaitojaan ollakseen hyviä johtajia. Johtamisen rinnalle kuitenkin on vähintäänkin yhtä tärkeää nostaa henkilöstö ja heidän taitonsa toimia johdettavina. Saumattoman ja onnistuneen yhteistyösuhteen kannalta on vähintäänkin yhtä tärkeää se kuinka henkilöstö toimii ja kuinka he osaavat ottaa vastaan palautetta, toimintaohjeita ja jakaa omia näkemyksiään organisaatiossa. (Kaivola & Launila 2007, 65–66.)

Ainoastaan johtajan ei tule kehittää omia johtamistaitojaan, vaan myös alaisen on hyvä tarkastella osaamistaan ja pyrkiä kehittymään jatkuvasti. Omalla asenteella ja suhtautumisella työhön on suuri merkitys. Jos työyhteisö oireilee ja ilmapiiri koetaan huonoksi, tulisi jokaisen työntekijän kiinnittää huomiota omiin vuorovaikutus- sekä yhteistyötaitoihin. On tärkeää olla avoin ja halukas kehittymään, eikä olettaa, että on pelkästään esimiehen tehtävä ratkaista ongelmat ja ikäväksi koetut asiat työyhteisössä. (Kaivola & Launila 2007, 68–69.)

Tunnollisuus, reiluus, kohteliaisuus, epäitsekkyyys ja halu auttaa ovat erilaisissa tutkimuksissa esiin tulleita tekijöitä, jotka voidaan määritellä osaksi hyviä alaistaitoja. Suhtautumisen työhön ja sen tekemiseen tulee olla avointa ja joustavaa. Alais-taitoihin kuuluu myös muiden huomioiminen omissa tekemisissään. Asioihin ei tule suhtautua siten, että ne kuuluvat pelkästään tietylle henkilölle, vaan tarvittaessa on voitava toimia oman toimenkuvankin yli, jos tilanne niin vaatii ja työyhteisö siitä hyötyy. (Kaivola & Launila 2007, 65–66.)

Alaistaidoissa on tärkeää myös tiedostaa vallitsevat säännöt ja organisaation toimintamallit. Oma toiminta on osattava sopeuttaa niihin. Tämä ei kuitenkaan tar-

koita sitä, etteikö jokainen työntekijä saisi olla sellainen persoona kuin on. Kun työssään voi olla oma itsensä, muodostuu siitä henkilökohtaisempaa ja siihen ollaan valmiimpia panostamaan ja sitoutumaan, ja tämä useimmiten lisää työssä viihtymistä. (Kaivola & Launila 2007, 66–67.)

Pelkästään oman osaamisen ja taitojen tarkastelu ja kehittäminen eivät riitä. Asiat tulee osata nähdä kokonaisuutena ja huomioida myös muut, niin esimiehet kuin työyhteisön muutkin jäsenet. Erilaisuus tulee osata kohdata voimavarana. Kaikkien ei tarvitse tehdä töitä samalla tavalla, jos työt kuitenkin tulevat tehdyksi vaaditulla tavalla. Arvostamalla työkavereitaan ja heidän toimintatapojaan, jokainen voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin positiivisella tavalla. Tarvittaessa hyvät alaistaidot omaava henkilö on valmiina tukemaan ja auttamaan muita, vaikkei tehtävä välttämättä kuuluisikaan suoranaisesti omaan toimenkuvaan. (Kaivola & Launila 2007, 66–73.)

4.8 Palaute

Uusia asioita tuotaessa työyhteisöön ja niitä opetettaessa henkilöstölle, tulee muistaa palaute ja sen antamisen tärkeys. Palautteella ja sen saamisella on suora yhteys henkilöissä tapahtuvaan oppimiseen ja uusien asioiden sisäistämiseen ja konkreettiseen käyttöönottamiseen työelämässä. Oppijan saadessa palautetta, hän saa vahvistuksen oppimalleen ja näin lähtee myös rohkeammin viemään saamiaan oppeja käytännön toteutukseen. (Ruohotie 1998, 124.)

Palautetta tulisi antaa rakentavassa mielessä ja erityisesti silloin kun uusien prosessien varsinainen koulutustilanne on ohi. Erityisesti hyvistä suorituksista olisi tärkeää kertoa ja antaa palautetta henkilöstölle. Positiivisen palautteen antaminen kannustaa henkilöstöä suoriutumaan jatkossakin vähintäänkin yhtä hyvin kysees-

sä kulloinkin olevista tehtävistä. Näin myös henkilöstön itsetuottamus lisääntyy ja he uskaltavat todella siirtää oppimiaan asioita käytännön tasolle. Onnistumisen kokemusten myötä myös luodaan pohjaa tulevaisuudelle ja mahdollisten uusien muutosten koulutukselle. (Ruohotie 1998, 124.)

Palautteen antaminen ei kuulu pelkästään esimiehelle. Jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee palautetta työstään, myös esimiehet. Palautteen kautta saadaan arvokasta tietoa siitä kuinka kukin työyhteisön jäsen omat tehtävänsä hoitaa ja millaisia asioita häneltä ylipäätään odotetaan. Niin positiivinen kuin negatiivinenkin palaute ovat tärkeitä jokaiselle työyhteisön jäsenelle, sillä saadun palautteen kautta oppiminen ja kehittyminen ovat mahdollisia. (Kaivola & Launila 2007, 66–67.)

Palautetta omasta työstään voi myös pyytää. Erityisesti tilanteissa, joissa ei ole varma omien taitojensa riittävydestä tai omista kyvyistään, voi rohkeasti kääntyä esimiehen tai työkavereiden puoleen ja pyytää palautetta omasta työstään. Tätä kautta saadun palautteen kautta on helpompaa lähteä kehittämään niitä asioita omassa työssään, joissa epävarmuutta ja – tietoisuutta esiintyy. (Toikka 2012.)

4.8.1 Hampurilaismalli

Palautetta annettaessa hyvä malli on niin kutsuttu hampurilaismalli. Yksinkertaisesti kuvattuna tämän mallin rakenne koostuu siten, että ensin annetaan positiivista palautetta, joka on ikään kuin hampurilaisen ylin kerros. Seuraavaksi annettava palaute on hampurilaisen pihvi ja sisällöltään palaute on kritiikkiä, toisin sanoen asioita, joissa palautteen saajan toivotaan kehittyvän ja kehittävän omaa toimintaansa. Viimeisenä tässä palautemallissa on hampurilaisen alin kerros, joka on jälleen positiivista palautetta. (Hiltunen, Kiviaho, Lassinaro & Vikeväinen-Tervonen 1996, 23.)

Kun palautetta annetaan hampurilaismallilla, sekä palautteen antajan että palautteen saajan on helpompi asiaa käsitellä ja tuoda se esiin. Jos palautteena annettaisiin pelkkää kritiikkiä, on olemassa se vaara, että vastaanottaja puolustautuu ja pakoilee eikä tämän vuoksi pysty hyödyntämään kritiikkiä ja kehittämään itseään haluttuun suuntaan. (Hiltunen ym. 1996, 24.)

Hampurilaismallilla annetun palautteen etuna on se, että siitä on usein eniten hyötyä juuri palautteen saajalle ja hänen kehittymiselleen ja muutokselle. Erityisesti, jos annettu kritiikki tuodaan esiin siten, että palautteen saajalle kerrotaan ja tuodaan asiat esiin yksityiskohtaisesti ja samalla myös esitetään mahdollisia konkreettisia kehitysehdotuksia. Useimmiten tällöin myös palautteen saaja kiinnostuu palautteesta eri tavoin, eikä välittömästi torju sitä, vaikka se olisikin negatiivista palautetta. (Hiltunen ym. 1996, 24)

4.8.2 Palautteen hyödyt

Palautteen antamisen ja saamisen tulisi olla jokaisessa työyhteisössä yksi tärkeimmistä työkaluista ja osa jokapäiväistä työntekoa. Kun palautetta annetaan ja saadaan jokaiselta työyhteisön jäseneltä, nimikkeeseen tai asemaan katsomatta, varmistetaan asioiden toimivuus ja hyvä tiedonkulku. Jotta palautteista saadaan nimenomaan paljon irti, onkin hyvä sopia jonkinlaiset palautekäytännöt, joiden pohjalta kaikki työyhteisön jäsenet ovat yhtä oikeutettuja antamaan palautetta. Tällaisella toimintamallilla madalletaan palautteen antamisen kynnyksiä, koska näin ollen kaikki voivat kokea olevansa samalla viivalla ja voivansa vaikuttaa asioihin ja niiden kehittämiseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 38.)

Palautekulttuuri työyhteisössä tulisi perustaa positiivisuuteen sekä jatkuvuuteen, jolloin siitä myös saadaan suurimmat hyödyt irti. Jatkuvan palautteen myötä niin työntekijät kuin esimiehetkin pysyvät paremmin tietoisina asioista. Tietoisuuden lisääntyessä epäkohtiin osataan ja voidaan puuttua hyvinkin varhaisessa vaiheessa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 38.)

Palautteella on myös suuri merkitys luottamussuhteen synnyssä. Mitä enemmän kannustavaa palautetta annetaan ja saadaan, sitä varmemmin ihmiset kokevat tekevänsä oikeita asioita oikealla tavalla. Esimies taas oppii näin ollen tuntemaan yrityksessä vallitsevan tilan ja pystyy näin ollen ohjaamaan tarvittaessa ihmisiä oikeaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 38.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen avulla haluttiin tuoda esiin mahdollisia ongelmatilanteita ja haasteita, joita ilmenee uusien prosessien ja toimintatapojen käyttöönotossa. Kohderyhmäksi tutkimukselle valikoitui luonnollisesti ne henkilöt, joiden työhön muutokset ja uudet toimintatavat tulevat vaikuttamaan, eli asiakaspalveluhenkilöt. Usein juuri näillä henkilöillä, jotka ovat uusien toimintatapojen kanssa päivittäin tekemisissä, on myös ideoita ja ajatuksia niiden toimivuudesta ja mahdollisista kehitysideoista.

Tutkimuksella haluttiin saada tietoa, ja sitä kautta tuoda esiin, millaisia ratkaisukeinoja ja – ehdotuksia niillä henkilöillä, joita uudet prosessit ja toimintamallit koskevat, on prosessien ja toimintamallien jalkauttamiseen käytännön työtehtäviin. Tutkimustuloksia voidaan jatkossa huomioida ja hyödyntää suunniteltaessa uusia prosesseja ja niiden jalkauttamista asiakaspalveluhenkilöille. Näin ollen voidaan muutoksia suunnitella ja jalkauttaa käytännön läheisemmin, koska tarjolla on tietoa siitä, millaiset keinot ovat toimivia ja mitä voisi olla tarpeellista kehittää toimivammiksi.

5.1 Tutkimukseen kohderyhmä

Asiakaspalveluhenkilöinä toimivat henkilöt ovat kaikki naisia. Osa heistä työskentelee vakituisessa työsuhteessa ja he ovat päivittäin töissä. Osa asiakaspalveluhenkilöistä on osa-aikaista henkilöstöä, jotka pääasiassa sijaistavat vakituisia asiakaspalveluhenkilöitä heidän sairaslomien, lomien tai koulutusten aikana. Kaiken kaikkiaan Oulun aulapalvelujen tiimiin kuului kokoaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä opinnäytetyön kyselyn suorittamisen aikaan yhteensä 24 henkilöä.

Asiakaspalveluhenkilöillä on hyvin erilaisia kokemus- ja koulutustaustoja. Lisäksi työsuhteiden pituuksissa on eroja. Erityisesti osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla vaihtuvuutta ilmenee jonkin verran. Moni osa-aikainen työntekijä tekee töitä tarvittaessa ja usein opiskelujen tai muiden töiden ohella. Joillakin osa-aikaisilla työntekijöillä saattaa olla pidempiä aikoja, jolloin he eivät käy töissä ollenkaan. Jokaisella asiakaspalvelutiimin jäsenellä tulisi kuitenkin olla samat lähtökohdat työstä suoriutumiseen riippumatta työtuntien määrästä tai työn säännöllisyydestä. Haasteellista onkin, erityisesti osa-aikaisten henkilöiden kohdalla, varmistua siitä, että kaikki tarpeellinen informaatio ja uudet prosessit tulevat jokaisen asiakaspalveluhenkilön tietoon ja niitä osataan käyttää ja hyödyntää työssä.

Pidempään työsuhteissa olleiden kohdalla haasteena voidaan pitää mahdollista muutosvastarintaa, mikä useimmiten ilmenee silloin kun vanhoista totutuista tavoista täytyy luopua ja opetella uusia toimintatapoja. Jokainen työntekijä on erilainen ja tämän seurauksena kaikilla muodostuu ajan myötä omia tapojaan toimia. Mahdollisimman yhtenäisillä toimintatavoilla kuitenkin voidaan varmistaa yhtä laadukas toiminta asiakaspalvelupisteestä tai asiakaspalvelijasta riippumatta.

Fyysisesti asiakaspalvelupisteitä, eli auloja, on Oulussa kyselyn suorittamisen hetkellä kymmenessä kiinteistössä. Useat auloissa tehtävät työtehtävät ovat hyvin pitkälle samanlaisia, mutta myös pieniä poikkeuksia eri toimipisteiden väliltä löytyy. Joitakin työtehtäviä ei kaikissa auloissa tarvitse tehdä koskaan, kun taas toisissa auloissa samojen työtehtävien kanssa ollaan päivittäin tekemisissä.

5.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen suorittaminen

Tässä opinnäytetyössä on käytetty tutkintamenetelminä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisen, eli laadullisen, tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta ihmisten näkökulmasta. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Tutkimusmenetelminä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein syvähaastatteluja ja ryhmäkeskusteluita. (Inspirans 2013.)

Kvantitatiivisen, eli määrällisen, tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa ja tuloksia, joita voidaan ilmaista numeraalisesti, esimerkiksi tilastoina tai prosentteina. Määrällisen tutkimuksen voidaan katsoa olevan oikea tapa kerätä tietoa silloin, kun halutaan vastauksia kysymyksiin kuten ”Kuinka paljon?”, ”Kuinka monta?” tai ”Kuinka usein?”. Kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä tutkittavasta asiasta on jo olemassa tietoa. Tätä olemassa olevaa tietoa halutaan tutkimuksen kautta joko vahvistaa tai korjata. Tutkimuksessa saatu tuloksia siis verrataan jo olemassa olevaan tietoon perustaan. (Ylemmän AMK -tutkinnon metodifoorumi 2013.)

Tutkimuksen suorittamisen tavaksi valikoitui kyselyn tekeminen asiakaspalveluhenkilöille. Vastaajia pyrittiin tavoittamaan sekä koko-aikaisten että osa-aikaisten työntekijöiden keskuudesta. Kyselyssä asiakaspalveluhenkilöiltä tiedusteltiin miten he kokevat muutoksista tiedostamisen, omat vaikuttamisen mahdollisuutensa muutoksiin, motivaation työtään kohtaan sekä kokevatko he saavansa riittävästi palautetta työstään. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli kaksi viikkoa.

Kysely, ”Muutokset työssä”, toteutettiin Webropol -ohjelman avulla. Asiakaspalveluhenkilöille, jotka olivat töissä kyseisillä viikoilla, jolloin kysely suoritettiin, lähetettiin sähköpostia, jossa heitä informoitiin kyselystä ja pyydettiin vastaamaan

muutaman päivän kuluessa. Lopuksi sähköpostiviestissä oli linkki kyselyyn. Tämän lisäksi muutamalle asiakaspalveluhenkilölle annettiin paperilla linkki kyselyyn ja pyydettiin käymään vastaamassa. Kaikki asiakaspalveluhenkilöt eivät olleet töissä tuolla viikolla, jolloin kysely suoritettiin, joten vastausprosentti jäi alle sadan. Positiivista oli kuitenkin se, että kaikki, joille kyselystä viikon aikana informoitiin, vastasivat siihen.

5.3 Tutkimuksessa selvittävät asiat

Kyselyssä kysytyjen asioiden myötä haluttiin saada tietoa siitä, kokevatko asiakaspalveluhenkilöt käytännössä asioita niillä tavoilla, joita tämän opinnäytetyön teoreettisessa osiossa on tuotu esiin. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka vastaajat ovat työskennelleet Technopolis Oyj:n palveluksessa. Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää onko vastaajien työkokemuksella merkitystä siihen, miten he vastaavat kyselyn kysymyksiin. Toisena vastaajilta kysyttiin, ovatko he kokoaikaisia vai osa-aikaisia työntekijöitä. Tätä tiedusteltiin siksi, koska osa henkilöstöstä tekee töitä joka päivä ja osa vain toisinaan. Työn määrä ei saisi vaikuttaa osaamiseen, vaan kaikilla tulisi olla samanlaiset tiedot, taidot ja lähtökohdat työtehtävien hoitamiseen.

Seuraavana kyselyssä kysyttiin sitä, onko muutoksista ja niihin liittyvistä asioista tapahtuva tiedottaminen riittävää. Usein tiedottamisen koetaan työyhteisöissä lähes poikkeuksetta olevan ainakin ajoittain puutteellista. Tällä haluttiin saada tietoa siitä, tulisiko tiedottamista tehostaa vai onko se riittävää työstä suoriutumisen kannalta. Neljännessä kysymyksessä käsiteltiin muutoksia ja sitä, millaisina omat vaikuttamisen mahdollisuudet koetaan muutoksien suunnittelussa. Tätä kysyttiin siksi, koska usein osallistuminen muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen vähentää henkilökunnan kriittisyyttä muuttuvia toimintatapoja kohtaan.

Viidentenä kysyttiin parhaita oppimistapoja uusille asioille. Tämän kysymyksen vastausten avulla voidaan tulevaisuudessa valita tehokkaimmat keinot perehdyttää henkilökuntaa uusien asioiden pariin. Myös kuudennen kysymyksen tarkoituksena on selventää perehdytysprosessin vaiheita tulevaisuutta varten. Vaihtoehtoiksi annettiin uusien toimintojen yhtäaikainen käyttöön otto tai uusien toimintojen toimivuuden testaaminen pienemmällä ryhmällä ensin. Pienemmällä ryhmällä tapahtuvan kokeilun avulla prosesseja olisi mahdollisuus kehittää ja hioa toimivammiksi ennen kuin ne lanseerataan kaikkien käyttäjien käyttöön. Tällä menetelmällä myös voitaisiin vähentää päällekkäisiä ohjeistuksia tai suuria muutoksia uudistusten käytössä heti lanseeraamisen jälkeen.

Tarpeeksi täsmällinen tiedottaminen on erityisen tärkeää uusien prosessien ja toimintatapojen jalkauttamisen aikana. Siksi kyselyssä kysyttiinkin seitsemäntenä, kokevatko asiakaspalveluhenkilöt tiedottamisen olevan riittävää muutostilanteissa, tarkemmin sanottuna tietävätkö he kenen puoleen kääntyä mahdollisissa ongelmatilanteissa, nimenomaan uusien prosessien kohdalla, eli ovatko ohjeistukset olleet siinä mielessä riittävän selkeitä.

Kahdeksannessa kysymyksessä vastaajille esitettiin väittämiä, joita he arvioivat sen mukaan, kuinka väittämät vastasivat heidän kokemuksiin yleisesti. Ensimmäisenä väittämänä esitettiin, että uudet toimintamallit ja ohjelmat ovat toimivia ja niistä on apua työn tekemisessä. Tällä väittämällä haluttiin selventää henkilöstön asennetta ja suhtautumista muutoksiin ja koetaanko muutokset yleisesti hyvinä asioina. Seuraavalla väitteellä haluttiin selventää vastaajien motivaatiota ja halukkuutta oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen, eli ovatko vastaajat itse motivoituneita ja halukkaita kehittämään itseään.

Seuraavat kaksi väittämää kahdeksannessa kysymyksessä koskivat sitä kokevatko vastaajat saavansa tarvittaessa apua, tukea tai neuvoja työkavereiltaan tai esimieheltään. Toimivassa työyhteisössä yhteishenki on hyvä, ja kynnyksen pyytää tai saada apua, tulisi olla matala. Näiden väittämien avulla pyrittiin saamaan käsitys siitä koetaanko ilmapiiri hyväksi ja avoimeksi yleisellä tasolla. Viimeisenä väittämänä viitattiin työn mielekkyyteen ja haasteellisuuteen. Molemmat tekijät, sekä mielekkyys että haasteellisuus, kasvattavat ja pitävät yllä motivaatiota työtä kohtaan. Tämän väittämän kautta jokaisen vastaajan on myös mahdollista peilata omaa asennoitumistaan työtään kohtaan ja miettiä voisiko omasta asenteestaan löytää mahdollisesti jotain kehittämistä.

Palautteen merkitys työssä ja sen tekemisessä on hyvin tärkeää ja parhaimmillaan se lisää motivaatiota. Toiseksi viimeisessä kohdassa kysyttiinkin saavatko asiakaspalveluhenkilöt omasta mielestään riittävästi palautetta. Kyseisen kysymyksen vastauksien perusteella voidaan kartoittaa sitä, onko tulevaisuudessa aiheellista antaa enemmän palautetta. Esimerkiksi muutama viikko uusien prosessien jalkauttamisen ja konkreettisen käytön jälkeen voisi olla hyödyllistä antaa henkilöstölle palautetta, jotta he saavat tietoa siitä, toimivatko he oikein tai olisiko omassa toiminnassa mahdollisesti jotain kehitettävää.

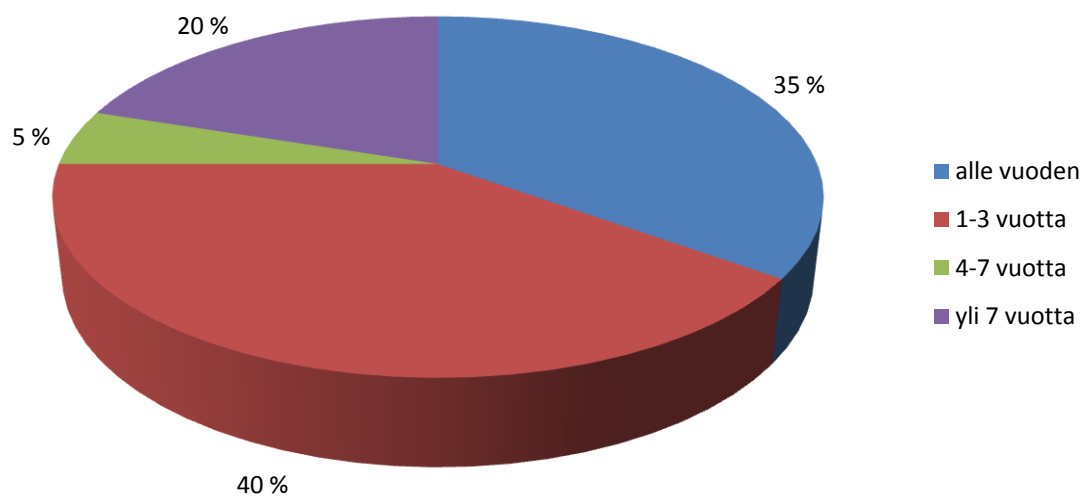
Viimeiseksi kyselyssä annettiin asiakaspalveluhenkilöille vapaa sana eli mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksiaan tai antaa esimerkiksi palautetta nimettömänä. Tällä kysymyksellä haluttiin antaa mahdollisuus jokaisen vastaajan kertoa vapaasti omista kokemuksistaan liittyen työtehtäviinsä sekä tuoda esiin mahdollisia kehittämisen kohteita. Vapaiden kommenttien avulla on mahdollista saada toimivia ja käytännön läheisiä kehitysehdotuksia muutosprosessien kehittämiseen tulevaisuudessa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely voitiin suorittaa kahdellekymmenellekolmelle asiakaspalveluhenkilölle, joista kyselyn suorittamisen aikaan tavoitettiin kaksikymmentä. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 86,5 %. Kaikki, joita pyydettiin vastaamaan kyselyyn, siihen myös vastasivat. Osa-aikaisesta henkilöstöstä kaikki eivät olleet töissä ollenkaan, kun kyselyä suoritettiin. Tästä syystä kolmea heistä ei tavoitettu vastaamaan kyselyyn.

Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, kauanko he olivat työskennelleet Technopolis Oyj:ssä. Työsuhteiden kestot on esitetty kuviossa 1. Vastaajista kolme neljäsosaa oli ollut työsuhteessa alle vuoden tai 1-3 vuotta. Työsuhteiden keston lyhyteen vaikuttaa osa-aikaisten asiakaspalveluhenkilöiden jonkinasteinen vaihtuvuus. Neljännes vastaajista oli kuitenkin ollut työsuhteessa 4-7 vuotta tai yli seitsemän vuotta.

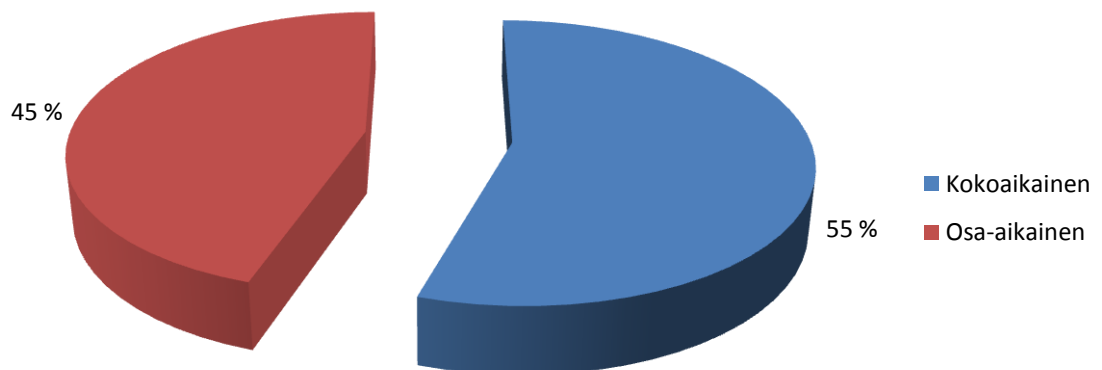
1. Kauanko olet työskennellyt Technopoliksella?



KUVIO 1. Työskentelyaika organisaatiossa

Toisessa kysymyksessä haluttiin saada tietoa vastaajien työsuhteesta, onko se osa-aikainen vai kokoaikainen. Tämän kysymyksen vastauksia on havainnollistettu kuviossa 2. Kyseinen kysymys kysyttiin siitä syystä, koska haluttiin tietää onko vastaajien vastauksissa huomattavissa selkeää jakautumista sen mukaan työskentelevätkö he kokoaikaisessa vai osa-aikaisessa työsuhteessa. Vastausten jakautumista ei kuitenkaan ollut havaittavissa osa-aikaisten ja kokoaikaisten työntekijöiden välillä kun kyselyn tuloksia analysoitiin. Vastaajista 11 oli kokoaikaisessa työsuhteessa ja loput 9 olivat osa-aikaisessa työsuhteessa.

2. Työsuhteeni on

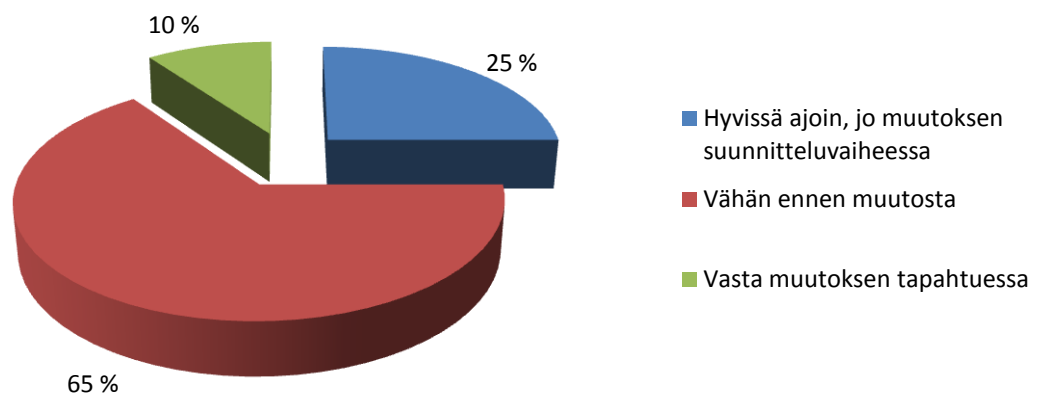


KUVIO 2. Työsuhteen laatu

Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka asiakaspalveluhenkilöt kokevat saavansa tietoa muutoksista, jotka koskevat heidän työtään. Kuvio 3 osoittaa, että kyselyyn vastanneista hieman yli puolet koki saavansa tietoa vähän ennen muutosta. Viisi vastaajaa koki saavansa tietoa hyvissä ajoin ennen varsinaista muutosta, kun taas kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat tiedon muutoksesta vas-

ta sen tapahtuessa. Tulevaisuudessa olisikin hyvä ajatella muutoksista tiedottamisen olevan osa muutosprosessia jo heti silloin kun muutoksia ryhdytään suunnittelemaan. Alkuvaiheessa työntekijöille ei välttämättä ole tarpeen kertoa tarkkoja ja yksityiskohtaisia tietoja tulevista muutoksista, joita harvoin suunnitteluvaiheessa onkaan. Kuitenkin jo varhaisessa vaiheessa saatu tieto siitä, että totuttuihin asioihin on tulossa muutoksia, madaltaisi henkilöstön sopeutumiskynnystä muutosten tullessa osaksi arjen työtehtäviä.

3. Työympäristö muuttuu, uusia toimintamalleja ja -tapoja tulee koko ajan. Miten koet saavasi tietoa työtäsi koskevista muutoksista?

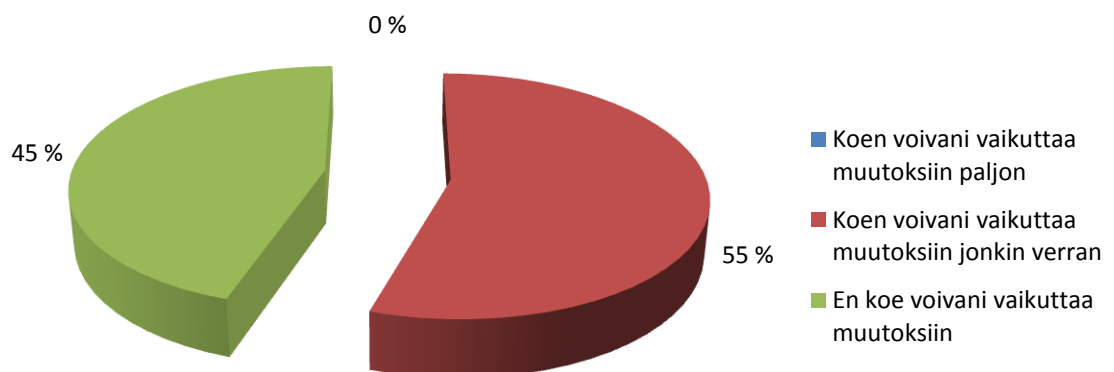


KUVIO 3. Muutoksista tiedottaminen

Neljäs kysymys koski muutoksia ja siinä kysyttiin, miten asiakaspalveluhenkilöt kokivat itse voivansa vaikuttaa työympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja niiden suunnitteluun. Kukaan vastaajista ei kokenut voivansa vaikuttaa muutoksiin paljon. Sen sijaan vastaajista 11 koki voivansa vaikuttaa jonkin verran muutoksiin. Loput eivät kokeneet voivansa vaikuttaa ollenkaan muutoksiin (Kuvio 4).

Muutoksia suunniteltaessa voisi olla hyvä keino kartoittaa henkilöstön mielipiteitä siitä, kuinka jo olemassa olevat asiat toteutuvat päivittäisessä työssä ja millaisia kehitysehdotuksia heillä mahdollisesti olisi. Tällä tavoin henkilöstöä voitaisiin ottaa osaksi muutosprosesseja. Henkilöstö voisi myös kokea tulevat muutokset positiivisemmin, jos he ovat voineet itse kertoa mielipiteitään ja heidät on huomioitu osana muutosprosessia. Muutosten toteutukset voisivat näin ollen myös olla huomattavasti enemmän käytännön läheisiä eikä niihin välttämättä tarvitsisi myöhäisemmässä vaiheessa tehdä suuria muutoksia, kun suunnittelussa ja toteutuksessa olisi jo huomioitu konkreettisia käytännön asioita, joita muutokset työtehtävissä aiheuttavat.

4. Koetko voitavasi olla mukana ja vaikuttaa, kun työtäsi koskevia muutoksia suunnitellaan?



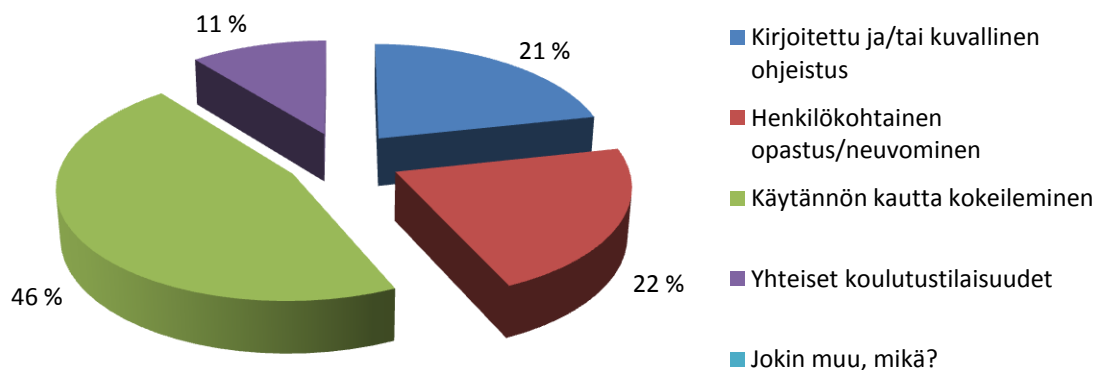
KUVIO 4. Vaikuttamismahdollisuudet muutoksien suunnittelussa

Viidentenä kohtana kyselyssä haluttiin selvittää tapoja, jotka asiakaspalveluhenkilöiden mielestä olivat parhaimpia uusien asioiden oppimisen ja omaksumisen kannalta. Tässä kohdassa sai valita useamman vastausvaihtoehdon. Valmiita vas-

tausvaihtoehtoja oli neljä ja niiden lisäksi oli mahdollisuus kertoa itse jokin muu tapa, jos vastaajalla sellainen olisi. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan tuonut esiin mitään muita tapoja kuin valmiiksi kysymyksessä esitetyt.

Seitsemäntoista vastaajan mielestä käytännön kautta kokeileminen oli paras tapa oppia uutta, kuten kuvio 5 ilmenee. Tämän kohdan lisäksi moni vastaajista valitsi lisäksi toisenkin vaihtoehdon. Kysymykseen saaduista vastauksista voidaankin päätellä, että käytännön kautta kokeileminen on tärkeä osa oppimisprosessia ja muutoksen sisäistämistä. Se tukee koulutusta, kirjallista ohjeistusta tai henkilökohtaista opastusta, jotka olivat muut vastausvaihtoehdot.

5. Mikä on sinulle paras tapa oppia uutta?



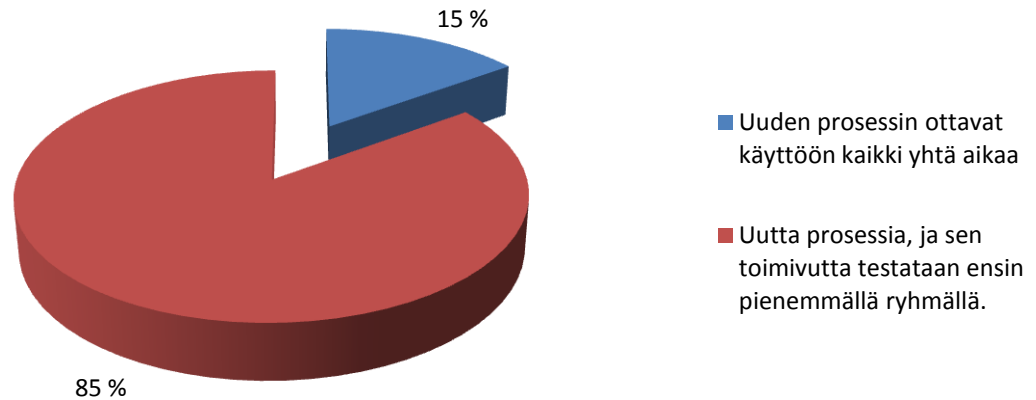
KUVIO 5. Uuden oppimista edistävät tavat

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää, miten muutoksien, kuten uusien ohjelmien tai toimintatapojen, toimivuutta kannattaisi asiakaspalveluhenkilöiden mielestä kokeilla käytännössä. Kuvio 6 osoittaa, selkeästi suurin osa vastaajista oli

sitä mieltä, että olisi erityisen tärkeää kokeilla muutosten toimivuutta ensin pienellä ryhmällä. Tähän kysymykseen liittyen oli myös annettu kommentteja ja palautetta kyselyn viimeisessä kysymyksessä, jossa vastaajilla oli vapaan sanan mahdollisuus. Myös vapaissa kommentteissa tuotiin esiin se, että toimivuutta olisi tärkeää kokeilla pienemmällä ryhmällä, jossa on osallisena eri osaamisalueiden taitajia. Tämän tapaisen kokeilemisen kautta voitaisiin jatkossa muutoksien jalkauttamisvaiheessa tuoda toimivimmat työkalut asioiden hoitoon eikä muutosprosessin aikana tulisi koko ajan lisätä muutoksia ohjelmistoihin tai toimintatapojen ohjeistuksiin.

Jatkuvat muutokset tai keskeneräiset ohjelmistot muutosprosessien aikana luovat negatiivista suhtautumista muutoksiin eikä niistä saatavaa konkreettista hyötyä välttämättä huomata. Tämä voi osaltaan lisätä muutosvastarintaa uusia toimintamalleja ja prosesseja kohtaan. Eri osaamisalueiden osaajista koostuva tiimi, joka kokeilisi uusia prosesseja ja kehittäisi niitä mahdollisimman toimiviksi ennen kuin kaikki ottavat ne käyttöönsä, voisi edesauttaa muutosten kokemista myönteisemmin. Tällaiseen tiimiin tulisi ottaa mukaan muiden osaamisalojen edustajien lisäksi myös kyseisiä asiakaspalveluhenkilöitä, joilla voisi olla tärkeää tietoa ja näkemystä asioiden hoitamisesta käytännössä.

6. Kumpi seuraavista tavoista olisi mielestäsi parempi tapa testata uusien työtapojen toimivuutta?



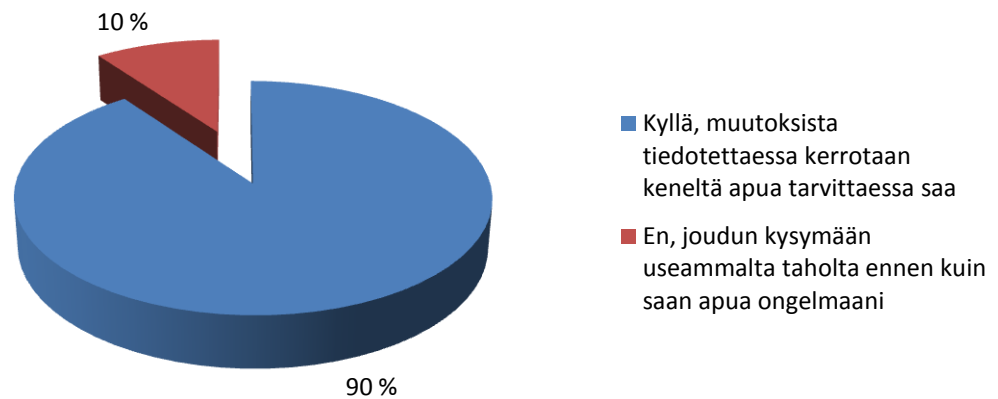
KUVIO 6. Uusien toimintojen jalkauttaminen käytäntöön

Seitsemäs kysymys käsitteli tiedottamista ja oikean tiedon saamista muutostilanteissa, ja erityisesti niissä tilanteissa, joissa mahdollisia ongelmia ilmenee. Vastajilta kysyttiin saavatko he selkeän tiedon siitä, kenen puoleen uusien ohjelmien tai toimintatapojen kanssa ilmenevissä ongelmatilanteissa tulee kääntyä. Suurin osa vastaajista koki, että muutoksia koskevissa tiedotteissa kerrotaan riittävän selkeästi kenen puoleen ongelmatilanteissa voi kääntyä (kuvio 7).

Tällä kysymyksellä haluttiin myös saada tietoa erityisesti siitä, kokevatko nekin asiakaspalveluhenkilöt, jotka käyvät töissä satunnaisemmin, saavansa informaatiota riittävästi suoriutuakseen työstään samalla tavoin kuin päivittäin työssä käyvät henkilöt. Osa-aikaiset asiakaspalveluhenkilöt olivat kaikki vastanneet saavansa tiedon siitä, kenen puoleen mahdollisissa ongelmatilanteissa tulee kääntyä. Tiedottaminen koettiin siis tältä osin hyväksi ja toimivaksi, koska myös harvemmin töissä käyvät henkilötkin kokivat saavansa tarpeellisen tiedon ja vastaajista

vain kaksi koki joutuvansa ongelmatilanteissa kysymään apua useammalta taholta ennen ratkaisun saamista ongelmaansa. Vaikka tiedottaminen on osa-alueena vaikea, ja sillä saralla on usein parannettavaa lähes jokaisessa työyhteisössä, on kuitenkin positiivista huomata saatujen vastausten perusteella, että ongelmatilanteissa osataan kääntyä oikean tahon puoleen ja saada sitä kautta tarpeellista tietoa työstä suoriutumiseen.

7. Jos sinulla tulee ongelma jonkin uuden ohjelman tai toimintatavan kanssa, tiedätkö kenen puoleen kääntyä?



KUVIO 7. Tiedon saaminen

TAULUKKO 1. Väittämiä työhön liittyen

Väittämä	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Uudet toimintamallit ja ohjelmat ovat toimivia ja helpottavat omaa työtäni	0	2	12	6	0	3,2
Opettelen mielelläni uusia asioita ja kehitän omaa ammattitaitoani	0	0	0	8	12	4,6
Saan tarvittaessa apua uusissa asioissa työkavereiltani	0	1	0	2	17	4,75
Saan tarvittaessa apua uusissa asioissa esimieheltäni	1	2	6	6	5	3,6
Viestintä muutoksista on tehokasta ja tavoittaa oikeat henkilöt	1	2	12	5	0	3,05
Työni on mielekästä ja siinä sopivasti haasteita	0	1	3	12	4	3,95

Kahdeksantena kohtana kyselyssä asiakaspalveluhenkilöitä pyydettiin arvioimaan kuusi väittämää (taulukko 1). Kyselyssä esitetyt väittämät pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5, sen mukaan miten vastaaja koki väittämän vastaavan omia kokemuksiaan. Arvioinnissa käytetyt numerot oli määritelty vastaamaan omia kokemuksia seuraavalla tavalla: 1 - ei vastaa lainkaan, 2 - ei vastaa juuri lainkaan 3 - vastaa osittain, 4 - vastaa lähes täysin ja 5 - vastaa täysin.

Ensimmäisessä väittämässä enemmistö vastaajista koki uusien toimintamallien ja ohjelmien olevan toimivia ja helpottavan asiakaspalveluhenkilöiden työtehtäviä osittain. Seuraava väittämä koski uusien asioiden opettelua ja oman ammattitaidon kehittämistä mielekkyyttä. Vastaajista 12 koki väittämän vastaavan täysin omia kokemuksiaan. Loput vastaajat kokivat väittämän lähes täysin vastaavan omia kokemuksiaan. Kaikki vastaajat siis mielellään opettelivat uutta ja kehittivät omaa ammattitaitoaan.

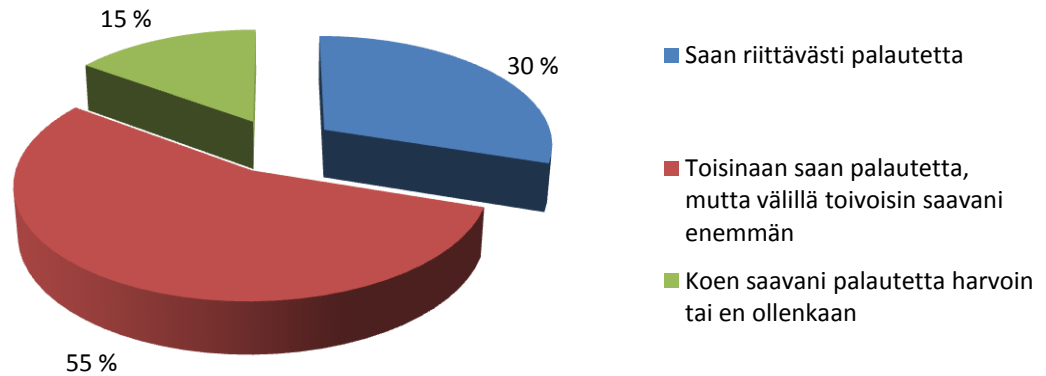
Uusien asioiden kanssa apua saatiin erityisen hyvin työkavereilta, vastaajista 17 oli sitä mieltä, että kyseinen väittämä vastasi heidän kokemuksiaan täysin. Esi-

miehiltä avun kysymistä ei koettu aivan samalla tavoin, vaan vastaukset jakautuivat aikalailla. Keskiarvoksi väittämällä muodostui 3,6 eli avun saaminen tarvittaessa esimieheltä, koettiin yleisesti osittain vastaavan vastaajien omia kokemuksia. Myös seuraavassa väittämässä, jossa väitettiin viestinnän olevan tehokasta ja tavoittavan oikeat henkilöt, vastaukset jakautuivat jonkin verran. Keskiarvoksi asiakaspalveluhenkilöiden antamien vastausten perusteella tuli 3,05. Viestinnän koettiin siis olevan osittain tehokasta ja tavoittavan asianmukaiset henkilöt. Viimeisessä väitteessä, koskien työn mielekkyyttä ja haasteellisuutta, oli havaittavissa jonkin verran hajontaa vastauksissa. Kaiken kaikkiaan tämän väittämän keskiarvoksi muodostui 3,95, jota voidaan pitää kuitenkin melko hyvänä tuloksena.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin kokivatko asiakaspalveluhenkilöt saavansa palautetta riittävästi, jonkin verran vai ei ollenkaan. Kuviosta 8 käy ilmi, että vastanneista kuusi koki saavansa palautetta riittävästi. Hieman yli puolet vastaajista koki saavansa palautetta jonkin verran, mutta toivoi samalla saavansa enemmänkin. Kolme vastanneista koki, ettei saa ollenkaan palautetta työhönsä liittyen.

Palautteen antamisen ja saamisen, erityisesti osana muutosprosesseja, tulisi olla yksi tärkeimmistä työympäristön ja – yhteisön kehittämisen työkaluista. Palautteen avulla voidaan vahvistaa onnistumisen kokemuksia ja toisaalta myös kehittää työtapoja toivottuun suuntaan. Palautteen avulla voidaan myös kontrolloida muutoksia ja niiden toteutumista käytännössä. Muutosprosesseissa palautetta tulisi kerätä myös varsinaisen muutoksen tapahtumisen jälkeen. Henkilöstölle voitaisiin esimerkiksi antaa mahdollisuus nimettömään palautteeseen tai heille voitaisiin tehdä kysely. Näiden keinojen avulla voitaisiin kartoittaa uusien prosessien sisäistämistä, toimivuutta sekä saada tietoa siitä, onko henkilöstö sisäistänyt muutosprosessin halutulla tavalla.

9. Koetko saavasi riittävästi palautetta työhösi liittyvistä asioista?



KUVIO 8. Palautteen saaminen työssä

Kymmenennessä kysymyksessä vastaajille annettiin mahdollisuus vapaasti kommentoida tai antaa palautetta kyselyssä kysytyihin asioihin. Vastaajista kolme kirjoitti vapaita kommentteja. Kommenteissa tuotiin esiin muutosprosessien keskeneräisyyttä, viestinnän parantamista sekä henkilöstön mukaan ottamista muutosprosesseihin.

- ”Kohtaan nro 6 lisäys: pienemmällä ryhmällä sisältäen henkilöitä kaikilta osastoilta.”
- ”Otamme usein käyttöön vielä keskeneräisiä ohjelmia ja toimintatapoja. Ohjelma toimii periaatteessa, mutta kehitystä jatketaan pitkään käyttöön ottamisen jälkeen. Aikataulussa ei meinata pysyä. Kun muutoksia toimintatapoihin tulee, niistä ei aina kerrota yleisesti kaikille, tai tieto ei saavuta kaikkia. Joudun usein etsimään vastauksia ja kyselemään apua toisilta, varsinkin jos asiasta tietää vain yksi vastuhenkilö ja hän ei esim. ole paikalla. Tiedon kulussa olisi parannettavaa.”

- ”Muutosprosessien kohdalla on tärkeää seuranta. Olisi hyvä olla kuulolla henkilöstön mielipiteistä ja käytännön toimintaan liittyvistä haasteista/ongelmakohdista ja reagoida niihin.”

Vapaissa kommentteissa tuli selkeästi esiin muutosprosessien ongelmakohdat, joihin asiakaspalveluhenkilöt toivoisivat jatkossa kiinnitettävän enemmän huomiota. Muutostilanteissa toivottaisiin selkeää viestintää, toimivia ja testattuja ohjelmia sekä henkilöstön, eli erityisesti loppukäyttäjien, huomioimista tärkeänä tiedonlähteenä muutosten toimivuudesta käytännössä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyössäni halusin saada selville millaisena asiakaspalveluhenkilöt kokevat muutosprosessit. Tämän selvittämiseen liittyivät olennaisesti sellaiset asiat kuin viestintä, tiedottaminen, henkilöstön oma motivaatio sekä työstä saatu palaute. Näitä asioita selvitettiin asiakaspalveluhenkilöille suunnatun kyselyn kautta. Tehdyn kyselyn kautta saaduissa vastauksissa oli havaittavissa selkeästi samansuuntaisia vastauksia. Jokainen henkilö on kuitenkin oma persoonansa ja kaikki eivät koe asioita samalla tavoin ja tästä syystä myös muutamia selkeästi eriäviä vastauksia oli havaittavissa.

Kyselyn kautta tuli esiin osa-alueita, joita olisi hyvä pyrkiä kehittämään jatkossa lisää. Muutosprosesseja kehitettäessä voitaisiin jatkossa mahdollisuuksien mukaan ottaa enemmän asiakaspalveluhenkilöitä mukaan jo muutoksien suunnitteluvaiheeseen. Monen eri osaamisalueen osaajista koostuvan tiimin avulla muutoksiin liittyviä asioita voitaisiin tehokkaammin puida useammalta eri näkökannalta. Huolellisen suunnittelun ja toteutuksen vaikutukset heijastuvat suoraan käytännön työhön, kun muutosprosesseja jalkautetaan. Uusien ohjelmien toimivuuden varmistaminen ennen jalkauttamista, helpottaa muutoksien oppimista ja nopeampaa toteutumista käytännön työtehtävissä. Jos muutoksia tuodaan henkilöstölle kovin varhaisessa vaiheessa ja tämän jälkeen niihin tehdään paljon muutoksia, voi henkilöstö kokea tämän stressaavana ja työmääräänsä lisäävänä. Lisäksi keskenräisyys voi heijastua henkilöstön motivaatioon negatiivisesti.

Tärkeää työyhteisössä, ja erityisesti muutosprosesseissa on tiedottaminen. On parempi tiedottaa liikaa kuin liian vähän. Varhaisessa vaiheessa annettu tieto voi

osaltaan myös edesauttaa muutoksien jalkauttamista. Tiedottamisen ja viestinnän avulla rakennetaan luottamussuhde työyhteisön jäsenten välille. Luottamuksen kautta rakennetaan avoin ilmapiiri työyhteisöön. Avoimessa ilmapiirissä asioista voidaan ja uskalletaan puhua. Jokainen työyhteisön jäsen voi näin ollen olla oma itsensä ja toimia annettujen ohjeistusten mukaisella tavalla, mutta kuitenkin samalla hetkellä tavalla, joka hänelle itselleen on sopivin.

Muutosprosessien jalkauttamisen tehostamiseksi voisi jatkossa olla hyödyllistä korostaa palautteen antamisen ja saamisen merkitystä. Kun uusien asioiden parissa on työskennelty jonkin aikaa, voitaisiin henkilöstölle antaa mahdollisuus, vaikka nimettömänä, palautteen antamiseen asioiden toimivuuteen liittyen. Samoin henkilöstölle voitaisiin antaa palautetta siitä, miten he ovat uudet prosessit omaksuneet ja olisiko taidoissa vielä jotain osa-aluetta, joka mahdollisesti vaatisi kehittämistä.

Haasteita muutosprosessien kehittämisessä riittää varmasti myös tulevaisuudessa, erityisesti kun muutokset koskevat usein iso joukkoa henkilöstöä. Muutoksilla tulisi kuitenkin pyrkiä kehittämään yrityksen toimintaa ja toiminnan kehityksessä on tärkeää muistaa ja huomioida henkilöstö. On selvää, ettei jokaisen yksittäisen työyhteisön jäsenen mielipiteitä voida huomioida ja toteuttaa, mutta kun kommunikatio puolin ja toisin on työyhteisössä avointa, on suhtautuminen moniin asioihin usein myös positiivisempaa ja avoimempaa. Huomioimalla työyhteisön eri osaamisalueiden osaajien näkemyksiä ja mielipiteitä, saadaan luotua laaja ja toimiva kokonaisuus monilla eri toiminta-alueilla.

7.2 Tutkimuksen tulosten hyödyntäminen tulevaisuudessa

Opinnäytetyön myötä esiin tulleita asioita olisi hyvä tulevaisuudessakin tutkia ja seurata. Muutoksia tulee tapahtumaan myös tulevaisuudessa ja tämän lisäksi myös henkilöstössä tapahtuu muutoksia. Tästä syystä olisikin hyödyllistä säännöllisesti, esimerkiksi 1-2 kertaa vuodessa, tehdä vastaavanlaista kyselyitä asiakaspalveluhenkilöstölle. Kyselyn avulla voitaisiin paitsi seurata nykyhetkeä ja sitä miten asiat henkilöstön keskuudessa koetaan, mutta myös verrata niitä jo aiempiin tuloksiin. Aiempiin tuloksiin vertaamisesta saataisiin tietoa siitä, ovatko mahdolliset kehittämiskohteet tai vaikeiksi koetut asiat menneet eteenpäin. Toisin sanoen saataisiin vertailukohdetta henkilöstön esiin tuomille asioille ja niiden etenemiselle. Samalla myös tulisi tietoa siitä, onko jokin asia mahdollisesti mennyt huonompaan suuntaan aiempaan verrattuna.

Seuranta voitaisiin myös suorittaa keskittämällä kysely johonkin tiettyyn ja ajankohtaiseen muutosprosessiin. Jatkossa voitaisiin, esimerkiksi jonkin tulevan muutoksen kohdalla, ottaa osaksi muutosprosessia henkilöstön kokemusten seuranta prosessin eri vaiheessa. Muutoksesta voitaisiin tiedottaa varhaisessa vaiheessa ja tällöin antaa henkilöstölle mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiä tulevasta muutoksesta. Muutoksen ollessa ajankohtainen, olisi jälleen henkilöstölle kysely liittyen jalkauttamiseen ja muutosprosessin käytäntöön. Lopuksi muutama kuukausi muutoksen jälkeen suoritettaisiin vielä loppukysely, jossa kysyttäisiin muutoksen konkreettisia hyötyjä ja henkilöstön muutoksen omaksumista. Tällaisen toimintamallin kautta saataisiin henkilöstö tehokkaammin osaksi muutosprosesseja. Samalla myös saataisiin käytännön kokemuksia siitä, auttaisiko kyseinen toimintamalli muutoksien jalkauttamisessa vai olisiko muutosprosessien suunnittelu ja jalkautus kuitenkin helpointa ja tehokkainta toteuttaa siten, että henkilöstöä ei välttämättä otettaisi osaksi muutoksien suunnittelua.

7.3 Opinnäytetyöprosessin aikana esiin tulleita kehitysideoita

Asiakaspalveluissa työskentelevien henkilöiden vahvuudet ja osaamistasot ovat erilaisia. Vaihtuvuutta asiakaspalveluissa on jonkin verran ja kaikki henkilöt eivät työskentele päivittäin. Muutosprosessien keskellä onkin tärkeää, että kaikille on selkeästi ja oikein ohjeistettuina työtehtävät, jotka heidän vastuulleen kuuluvat. Tiedon on tavoitettava kaikki tai sen on oltava helposti saatavilla, jos jokin asia askarruttaa.

Opinnäytetyöprosessin edetessä tuli esiin kehitysehdotus liittyen jo olemassa oleviin prosesseihin sekä niiden parhaan mahdollisen toiminnan varmistamiseen asiakaspalveluhenkilöiden työssä. Tämän kehitysidean myötä aloitettiin niin sanotun informaatiopakettin työstäminen. Kyseisen informaatiopakettin tarkoituksena on tarjota kaikki työssä tarvittava tieto kaikille niille henkilöille, jotka sitä työssään tarvitsevat, mahdollisimman helposti ja selkeästi.

Paketin sisältö koostuu yleisistä ohjeistuksista ja toimintamalleista, joita kaikkien asiakaspalvelijoiden työtehtäviin kuuluu. Usein työssä tarvittava tieto voi olla hajautettuna useammassa eri lähteessä ja kun tietoa tarvitsee, täytyy ensimmäisenä selvittää mistä oikean tiedon saa helposti ja nopeasti. Kyseisen informaatiopakettin tärkein ajatus oli varmistaa tiedon saanti ja sen löytyminen mahdollisimman helposti toimipaikasta tai kokemuksesta riippumatta. Tällä pyritään varmistamaan se, että ongelmatilanteissa jokainen henkilö tietää mistä tietoa kannattaisi ensimmäisenä lähteä hakemaan.

Konkreettisesti paketti sisältää tulostetut ohjeistukset kaikista erilaisista työtehtävistä ja ohjeistaa niiden oikeanlaisessa hoitamisessa. Jokaisessa asiakaspalvelupisteessä tämä paketti tulee olla esillä, jotta sitä voidaan hyödyntää. Luonnollista on,

että erityisesti uudet henkilöt saavat siitä suurimman hyödyn, mutta myös pidempään työskennelleet asiakaspalvelijat voivat tarpeen tullen tarkistaa toimintamalleja ja myös verrata niitä käyttämiinsä. Näin pyritään varmistamaan yhtenäiset toimintatavat mitä tahansa asioita hoidettaessa.

7.4 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen tuli ajankohtaiseksi keväällä 2013, jolloin aloin miettiä aiheetta työlleni. Aihetta miettiessäni tiedustelin esimieheltäni, olisiko heillä tarvetta tutkimukselle. Esiin tuli muutamia aiheita, joita olisi mahdollista lähteä tutkimaan tarkemmin. Mahdollisista aiheista muutosprosessien kehittäminen tuntui mielenkiintoiselta ja lisäksi ajankohtaiselta, koska muutoksia tapahtui jo ennen opinnäytetyötäni paljon ja niitä oli myös tulossa lisää. Päädyimme tarkastelemaan muutosprosessien kehittämistä erityisesti asiakaspalveluhenkilöiden näkökulmasta. Tämän lähestymistavan avulla, ja tehdyn tutkimuksen kautta, pyrittiin saamaan tietoa mahdollisista epäkohdista muutosprosessien jalkauttamisessa sekä niistä asioista, jotka muutosprosessien toteutuksessa olivat jo toimivia.

Työn tekeminen oli mielenkiintoinen projekti. Aiheen valinta liittyi myös läheisesti omaan työhöni, sillä toimin itsekkin asiakaspalveluhenkilönä. Tutkimusta tehdessäni en itse vastannut kyselyyn, vaan pyrin tekemään työn objektiiviselta kannalta. Tutkimusosuudessa käytettyä kyselyä tehdessäni oli kuitenkin suuri hyöty siitä, että tiesin henkilökohtaisesti millaista asiakaspalveluhenkilöiden työ on ja millaisiin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota esimerkiksi kyselyn kysymyksiä tehtäessä.

Muutosprosessit, ja niiden kehittäminen, ovat haasteellinen kokonaisuus, joiden parissa täytyy jatkuvasti tehdä töitä. Toivon kuitenkin, että opinnäytetyöni myötä

pystyin tarjoamaan uusia näkökulmia ja ajatuksia tulevia muutosprosesseja varten. Itse opin opinnäytetyön tekemisen aikana monia asioita työyhteisöstä ja sen toimivuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kaikkien työyhteisön jäsenten olisi tärkeää muistaa vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkitys työyhteisössä, sillä jokainen voi omalla asenteellaan vaikuttaa työilmapiiriin.

Työn teoriaosuutta aloittaessani, en aluksi meinannut löytää punaista lankaa kaikkien niiden asioiden välille, joita työssäni käsittelin. Mitä enemmän kuitenkin eri aiheisiin perehdyin ja paneuduin, sitä enemmän koin kaikkien aihealueiden liittyvän toisiinsa ja huomasin myös oman kiinnostukseni aiheita kohtaan kasvavan koko ajan. Välillä myös huomasin pohtivani olivatko käsittelemäni aihealueet jopa liian lähellä toisiaan ja samojen asioiden toistoa eri sanoin. Kaikella kuitenkin oli oma merkityksensä kokonaisuudessa.

Tutkimusosuudessa joitakin kysymyksiä olisi voinut muotoilla toisin tai tarkentaa hieman. Tässä olisi ehkä auttanut se, että tutkimuksen kohde olisi ollut jokin tietty yksittäinen ja erikseen määritelty muutosprosessi, jota olisi tutkittu tarkemmin. Tuolloin kysymyksiä olisi voinut selkeämmin kohdistaa tiettyihin ominaisuuksiin ja osa-alueisiin. Myös vastaajien olisi voinut olla helpompaa sisäistää kysymys. Kaiken kaikkiaan olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyöhöni kokonaisuutena ja koen itse saaneeni paljon uudenlaisia näkemyksiä ja ajatuksia työelämään ja työhyvinvointiin liittyen. Opinnäytetyöprosessin aikana syntyi myös paljon mielenkiintoisia keskusteluja monien henkilöiden kanssa. Nämä keskustelut inspiroivat ja motivoivat työn valmiiksi saamisessa. Keskusteluissa esiintyneiden asioiden kautta sain itse uusia tulkintoja ja ajatuksia työni aiheisiin liittyen. Koko prosessi oli hyvin antoisa ja mielenkiintoinen.

LÄHTEET

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen S. 2012. Palaute kuuluu kaikille. 3. painos. Korpijyvä Oy: Infor Oy.

Arokylä K. 2012. Kertomus kasvusta. Erweko Oy.

Assessio. 2013. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.assessio.fi/Mita-teemme/Oppiva-organisaatio/>. Luettu: 6.11.2013

Hakanen J., Ahola K., Härmä M., Kukkonen R. & Sallinen M. 1999. Voiman lähteet työn voimavarojen abc. Helsinki: Miktor.

Hiltunen S., Kiviaho M., Lassinaro M. & Vikeväinen-Tervonen L. 1996. NLP perusteet. 5.painos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Inspirans. 2013. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 9.10.2013.

Kaivola T. & Launila H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

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

Lahtinen J. & Isoviita A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lankinen P., Miettinen A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Mäkipeska M. & Niemelä T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.

Pesonen H-L., Lehtonen J. & Toskala A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rissanen T. 2005. Yrittäjän käsikirja – hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

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

Roukala V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Suomen Atk-kustannus Oy.

Sarala U. & Sarala A. 1996. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 3.painos. Tampere: Tammer-Paino.

Technopolis News – lehti. 2/2013.

Technopolis Oyj. 2013. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/Sivut/default.aspx>. Luettu: 30.8.2013.

Toikka V. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+loydat+sisaisen+motivaation/a2087436>. Luettu: 4.11.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.tem.fi/tyoelaman_laatu/teemat/oppiminen_ja_osaamisen_kehittaminen. Luettu: 7.11.2013

Työterveyslaitos. 2011. Työyhteisö ja esimiestyö. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx. Luettu 7.10.2013.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2013. Työelämän kehittäminen. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/jotta_yhteistoiminta_onnistuisi. Luettu: 5.11.2013

Ylemmän AMK -tutkinnon metodifoorumi. 2013. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289315114/1194289723512.html> Luettu: 17.10.2013

Yhteiskuntavastuuraportti 2012. Technopolis Oyj.

Muutokset työssä

1. Kauanko olet työskennellyt Technopoliksella? *

- alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-7 vuotta
- Yli 7 vuotta

2. Työsuhteeni on *

- Kokoaikainen
- Osa-aikainen

3. Työympäristö muuttuu, uusia toimintamalleja ja -tapoja tulee koko ajan.

Miten koet saavasi tietoa työtäsi koskevista muutoksista? *

- Hyvissä ajoin, jo muutoksen suunnitteluvaiheessa
- Vähän ennen muutosta
- Vasta muutoksen tapahtuessa

4. Koetko voivasi olla mukana ja vaikuttaa, kun työtäsi koskevia muutoksia suunnitellaan? *

- Koen voivani vaikuttaa muutoksiin paljon
- Koen voivani vaikuttaa muutoksiin jonkin verran
- En koe voivani vaikuttaa muutoksiin

5. Mikä on sinulle paras tapa oppia uutta? *

- Kirjoitettu ja/tai kuvallinen ohjeistus
- Henkilökohtainen opastus/neuvominen
- Käytännön kautta kokeileminen
- Yhteiset koulutustilaisuudet
- Jokin muu, mikä?

6. Kumpi seuraavista tavoista olisi mielestäsi parempi tapa testata uusien työtapojen toimivuutta? *

- Uuden prosessin ottavat käyttöön kaikki yhtä aikaa
- Uutta prosessia, ja sen toimivuutta, testataan ensin pienemmällä ryhmällä

7. Jos sinulla tulee ongelma jonkin uuden ohjelman tai toimintatavan kanssa, tiedätkö kenen puoleen kääntyä? *

- Kyllä, muutoksista tiedotettaessa kerrotaan riittävän selkeästi keneltä apua saa
- En, joudun kysymään useammalta taholta ennen kuin saan apua ongelmaani

8. Seuraavassa on muutamia väittämiä koskien muutoksia työssä. Arvioi yleisellä tasolla kuinka hyvin väittämät vastaavat omia kokemuksiasi. 1- ei vastaa lainkaan 3- vastaa osittain 5- vastaa täysin *

1 2 3 4 5

Uudet toimintamallit ja ohjelmat ovat toimivia ja helpottavat omaa työtäni

○ ○ ○ ○ ○

Opettelen mielelläni uusia asioita ja kehitän omaa ammattitaitoani

○ ○ ○ ○ ○

- Saan tarvittaessa apua uusissa asioissa työkavereiltani ○○○○ ○
- Saan tarvittaessa apua uusissa asioissa esimieheltäni ○○○○ ○
- Viestintä muutoksista on tehokasta ja tavoittaa oikeat henkilöt ○○○○ ○
- Työni on mielekästä ja siinä on sopivasti haasteita ○○○○ ○

9. Koetko saavasi riittävästi palautetta työhösi liittyvistä asioista? *

- Saan riittävästi palautetta
- Toisinaan saan palautetta, mutta välillä toivoisin saavani enemmän
- Koen saavani palautetta harvoin tai en ollenkaan

10. Vapaa sana (kommentteja, palautetta)
