

Pilvi Purmonen & Riitta Makkonen (toim.)

Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla



Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hanke

Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla

Pilvi Purmonen & Riitta Makkonen (toim.)

Julkaisusarja	C:42
Vastaava toimittaja	Dos., YTT Anna Liisa Westman
Toimittajat	KM Pilvi Purmonen Tradenomi Riitta Makkonen
Kielenhuolto	FM Kaisa Juvonen
Graafinen suunnittelu ja sivuntaitto	Olga Pletcheva
Kannen kuva	Riitta Makkonen

ISBN

ISBN 978-951-604-117-2 (verkkojulkaisu)

ISSN

ISSN 1797-3856 (verkkojulkaisu)

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
1.1	Aineisto ja menetelmät	9
1.2	Yhteys- ja palvelukeskukset tutkimuksen kohteena	11
2	TUTKIMUSTULOKSET	13
2.1	Esimiestyö	13
2.1.1	Esimiestyö ylimmän johdon näkökulmasta	15
2.1.2	Esimiestyön haasteet esimiesten omasta näkökulmasta	17
2.1.3	Työntekijöiden näkemys esimiestyöstä	20
2.2	Muutosjohtaminen	22
2.2.1	Johdon rooli muutosten ”veturina”	25
2.2.2	Esimiehet muutosten ”agentteina”	26
2.2.3	Työntekijät muutosten toteuttajina	28
2.3	Osaamisen johtaminen	31
2.3.1	Osaamisen johtaminen organisaatiotasolla	31
2.3.2	Esimiehet osaamisen kehittämisessä	33
2.3.3	Osaamisen kehittäminen yksilötasolla	36
3	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET	39
3.1	Esimiestyö	40
3.2	Muutosjohtaminen	41
3.3	Osaamisen kehittäminen	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	49
	Liite 1 Kysymyslomakkeet työntekijät, esimiehet ja ylin johto	49
	Liite 2 Haastattelurunko esimiehet ja ylin johto	64
	Liite 3 Osaamisen kehittämisen välineitä	67

Kirjoittajat



VTT Petri Virtanen on Net Effect Oy:n toimitusjohtaja ja toinen osakas. Virtanen on perehtynyt hyvin laajasti johtamisen, muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen kysymyksiin. Virtasen viimeaikaisimpia julkaisuja ovat olleet teokset Muutosta johtamassa (Edita 2007, yhdessä Jari Stenvallin kanssa), Henkilöstövoimavarojohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa (Hallinnon tutkimus 02/2008, yhdessä Ilpo Kauppisen kanssa), Sosiaaliset innovaatiot ja työorganisaation muutokset (teoksessa Juho Saari (toim.): Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 2008), Organisaatiomuutos (Otava 2009, yhdessä Pauli Juutin kanssa), Projektin strateginen johtaminen (Tietosanoma 2009) ja Julkinen johtaminen (Tietosanoma, yhdessä Jari Stenvallin kanssa). Muiden tehtäviensä ohella Virtanen toimii myös hallintotieteen dosenttina Lapin yliopistossa ja sosiaalipolitiikan dosenttina Helsingin yliopistossa.



FM Eeva Terävä toimii Net Effect Oy:ssä konsulttina. Terävän tehtäväkuvaan kuuluu tutkimus-, arviointi- ja konsultointihankkeiden suunnittelu ja toteutus erityisesti yhteiskunnallista päätöksentekoa tukevissa tutkimuksissa sekä ohjelma- ja hankearvioinneissa. Näistä monet liittyvät rakennerahastovaroin tehtävään kehittämistöimintaan. Terävä on ollut mukana muun muassa EAKR-toimenpideohjelmien ja kansallisen rakennerahastostrategian arvioinnissa sekä useissa ESR-rahoitteisiin hankkeisiin liittyvissä tutkimus- ja arviointiprojekteissa. Tämän lisäksi Terävä on avustanut yrityksen lukuisissa hallinnon ja työyhteisöjen kehittämiseen liittyvissä toimeksiannoissa.

LUKIJALLE

Kädessäsi oleva julkaisu on syntynyt osana Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa –hankkeen toimintaa. Hanke on Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnoima ja Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen rahoittama ESR-hanke, joka on toiminut 1.8.2008 – 31.12.2010. Hanke on toiminut yhteistyössä Itä-Suomen alueella toimivien yhteys- ja palvelukeskusyritysten ja –organisaatioiden kanssa.

Hankkeessa on toteutettu yhteyskeskusalalle suuntautuneita koulutuksia ja valmennuksia, jotka ovat tarjonneet esimiehille ja muulle henkilöstölle mahdollisuuden kehittää osaamistaan toimialalla. Sähköiset asiointipalvelut, sähköisen asiointin ja liiketoiminnan muutokset sekä kuluttajien kiinnostus hyödyntää yhä enemmän monikanavaisuutta ovat tuoneet haasteita niin julkiselle kuin myös yritys-, ja koulutussektorille.

Hankkeen toiminnan keskeisenä tavoitteena oli kehittää yhteyskeskusalalle suuntautunutta tutkimustoimintaa ja tuoda esiin toimialan erityispiirteitä ja haasteita. Tutkimustoiminnanyhteistyötä on tehty kahden eri tutkimusorganisaation kanssa ja tämä julkaisu on osa tätä yhteistyötä. Hanke on toiminut myös toimeksiantajana useissa PKAMK:n opiskelijoiden opinnäytetöissä liikelähtöisyyden, tekniikan sekä terveydenhuollon koulutusohjelmissa.

Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla –julkaisu on syntynyt yhteistyössä Net Effect Oy:n kanssa ja se paneutuu tarkemmin yhteyskeskusalalla esimiestyön ja johtamisen haasteisiin. Net Effect Oy on keskittynyt erityisesti julkisten organisaatioiden tutkimus-, arviointi- ja muihin kehittämishankkeisiin. Toteutuksesta ovat vastanneet yrityksen toimitusjohtaja ja osakas Petri Virtanen sekä konsultti Eeva Terävä. Yhteyskeskuksessa muutokset tapahtuvat usein nopealla vauhdilla ja henkilöstön on sopeuduttava tähän vauhtiin. Nopeat muutokset ja palveluiden ja tuotteiden kehittyminen asettavat vaatimuksia esimiestyölle ja johtamiselle.

Suuret kiitokset Eeva Terävälle ja Petri Virtaselle hedelmällisestä yhteistyöstä tutkimusprosessissa. Oli antoisaa saada tutustua teihin ja tehdä yhteistyötä kanssanne. Sen lisäksi kiitokset joustavasta ja ystävällisestä yhteistyöstä Olga Pletchevalle, joka on vastannut julkaisun taitosta.

Joensuussa marraskuussa 2010
Pilvi Purmonen ja Riitta Makkonen

ESIPUHE

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hanke toteutui Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen ESR-rahoituksella. Hankkeen tavoitteena oli vastata kasvavan yhteyskeskustoimialan liiketoiminnan haasteisiin parantamalla esimiestyöskentelyä ja henkilöstön ammatillista osaamista. Sähköiset asiointipalvelut, sähköisen asiointin ja -liiketoiminnan muutokset sekä kuluttajien käyttäytyminen yhä enemmän monikanavaisuutta hyödyntäen tuovat haasteita niin yrityk-, julkisten palveluiden kuin myös koulutussektoreille.

Osana tätä tavoitetta, on Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu teettänyt tutkimuskokonaisuuden, jonka toisessa osassa kartoitetaan hankkeen yhteistyökumppaneina olevien yhteys- ja palvelukeskuksien toimintaa työhyvinvoinnin ja ergonomian näkökulmasta, ja toisessa, nyt käsillä olevassa osiossa tarkastellaan osaamisen johtamisen, muutosjohtamisen ja esimiestyön tilaa sekä kehittämishaasteita.

Tutkimuksen toteuttajaksi valittiin Net Effect Oy. Yrityksemme on keskittynyt erityisesti julkisten organisaatioiden tutkimus-, arviointi- ja muihin kehittämishankkeisiin. Toteutuksesta ovat vastanneet yrityksen toimitusjohtaja ja osakas Petri Virtanen sekä konsultti Eeva Terävä.

Tutkimushankkeen päättyessä haluamme esittää kiitokset hyvästä yhteistyöstä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoululle sekä erityisesti tutkimukseen osallistuneille kuudelle yhteys- ja palvelukeskusalan organisaatioiden työntekijöille, esimiehille ja johdolle.

Helsingissä marraskuussa 2010
Petri Virtanen ja Eeva Terävä

1 JOHDANTO

Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hanke on Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnoima ja Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen rahoittama ESR-hanke, joka toteutetaan vuosina 2008–2010. Hanke toimii yhteistyössä Itä-Suomen alueella toimivien yhteys- ja palvelukeskusyritysten ja -organisaatioiden kanssa. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa asiantuntija-verkostoja alan yritysten ja organisaatioiden sekä tutkimus- ja oppilaitosten välillä sekä edistää Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opettajien ja muun henkilöstön asiantuntemusta sähköisistä asiointipalveluista. Lisäksi hankkeen tavoitteena on kehittää alan toimintaympäristöön liittyvää esimiestyöskentelyä, ammatillista osaamista ja työhyvinvointia tukevia käytäntöjä. Käsillä oleva yhteys- ja palvelukeskusalan toiminnan tilaa kartoittava tutkimusosio on toteutettu osana tätä tavoitetta.

Tutkimus on toteutettu Net Effect Oy:n toimesta vuoden 2010 aikana yhteistyössä tutkimuksen toimeksiantajan eli Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun kanssa. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut kerätä yhteys- ja palvelukeskusalan toimijoiden näkemyksiä toimialan keskeisimmistä vahvuuksista, haasteista sekä kehittämiskohteista. Tutkimus on osa laajempaa tutkimuskokonaisuutta, jonka toisessa osassa kartoitetaan hankkeen yhteistyökumppaneina olevien yhteys- ja palvelukeskusten toimintaa työhyvinvoinnin ja ergonomian näkökulmasta, kun taas tässä osiossa tarkastellaan osaamisen johtamisen, muutosjohtamisen ja esimiestyön tilaa sekä kehittämishaasteita.

Tutkimus on toteutettu palvelemaan hankkeen tavoitteita luoden yleiskuvan siitä, mikä hankkeessa mukana olevien organisaatioiden vallitseva tilanne ja keskeisimmät kehittämisen haasteet ovat mainituilla osa-alueilla. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään ammattikorkeakoulun yhteys- ja palvelukeskusosalalle suunnatun koulutuksen ja valmennuksen kehittämiseksi yhä

paremmin alan tarpeita vastaavaksi. Lisäksi tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa, jotka saavat hyödyllistä vertailutietoa muiden alan organisaatioiden tilasta ja hyvistä toimintamalleista.

Tutkimuksessa tarkasteltavat osa-alueet osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen ja esimiestyö liittyvät hyvin keskeisesti yhteys- ja palvelukeskusalan työyhteisöjen kehittämisessä ja johtamisessa tunnistettuihin haasteisiin. Osaamisen johtamista, muutosjohtamista ja esimiestyön kehittämisestä on olemassa hyvin laajaa tutkimustietoa jo vuosikymmenien ajalta, mutta koskien verrattain nuorta ja vielä vahvassa kehitysvaiheessa olevaa yhteys- ja palvelukeskusala, on tutkimustietoa hajanaista.

Tarpeen nimenomaan näiden valittujen tutkimusteemojen tarkasteluun asettaa yhteys- ja palvelukeskusalan erityisen nopea kehitystahti, joka johtuu muun muassa sähköisen asiointin yleistymisestä samoin kuin teknologian, palvelutuotteiden ja monikanavaisen viestinnän kehityksestä. Etenkin ulkoistettuja palveluita hoitavien palvelukeskusten osalta haasteena on tuntee riittävän hyvin useiden eri asiakkaiden palvelut ja tuotteet. Haastetta lisää palvelun monikanavaisuus ja tekninen kehitys, sillä asiointi voi tapahtua puhelimitse, tekstiviestitse, sähköpostilla tai Internetissä.

Nämä nopean kehityksen haasteet asettavat paineita muutostilanteiden hallintaan sekä jatkuvalla osaamisen kehittämiselle erityisesti lähiesimiestyön osalta. Esimiestyössä haastetta lisää se, että yhteys- ja palvelukeskusalla työntekijät toimivat hyvin itsenäisesti jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakasrajapinnan kanssa tehden monet ratkaisut itsenäisesti. Lisäksi yhteyskeskustoiminnoissa korostuu vahvasti asiakkuuksien ja toimintojen prosessointi, ja tämä heijastuu myös työn tulosten ja tehokkuuden teknisessä seurannassa. (Aaltola 2009.)

1.1 Aineisto ja menetelmät

Tutkimus on toteutettu laadullisia menetelmiä käyttäen. Tiedonkeruu on muodostunut kahdesta toistaan tukevasta pääkokonaisuudesta; kyselystä ja haastatteluista.

Kolme erillistä sähköistä kyselyä toteutettiin toukokuun 2010 aikana hankkeen kanssa yhteistyössä toimivien yhteys- ja palvelukeskusalan ylimmälle johdolle, esimiehille ja työntekijöille. Kysely lähetettiin organisaatioiden itsensä toimittamille sähköpostilistoille, joista osa kattoi koko organisaation henkilöstön

ja joista osassa oli otettu henkilöstöstä organisaation itsensä määrittelemä otos. Ylimmän johdon kysely lähetettiin 22 henkilölle, joista kyselyyn vastasi yhdeksän, eli 41 prosenttia. Esimiehet vastasivat kyselyyn aktiivisimmin; 107 vastaanottajasta vastasi 50 henkilöä eli 47 prosenttia. Työntekijöiden osalta vastaus saatiin 279 henkilöltä 1001:stä, ja siten vastausprosentti jäi 28 prosenttiin.

Kaikissa kolmessa kyselyssä käsiteltiin samoja teemoja liittyen muutosjohtamiseen, osaamisen johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn kunkin vastaajaryhmän näkökulmaa painottaen. Kysymyksenasetteluilla on kartoitettu, mitä haasteita ja kehittämistarpeita yhteys- ja palvelukeskuksilla on osaamisen hankintaan ja kehittämiseen liittyen, mitkä ovat alan keskeisimmät johtamishaasteita aiheuttavat muutokset, mikä on yhteys- ja palvelukeskusten muutosjohtamisvalmius, miten muutostilanteissa on tähän mennessä toimittu ja miten niistä on selvitty. Samoin on kartoitettu esimiestyöskentelyn tilaa yhteys- ja palvelukeskuksissa sekä erityiskysymyksenä sitä, miten osaaminen ja muutoksen johtaminen hallitaan esimiestyössä. Kyselyjen rungot ovat raportin liitteessä 1.

Kysymyspatteristot koostuivat pääosin mielipideväittämistä, joissa on käytetty Likert-tyyppistä asteikkoa 1-5. Ylemmän johdon kyselyt sisälsivät enemmän avoimia kysymyksenasetteluja, kun taas esimiesten ja työntekijöiden mielipiteitä kartoitettiin hyvin strukturoiduilla kyselylomakkeella. Koska asteikko on järjestysasteikon tasoinen muuttuja, sille ei yleensä saa laskea keskiarvoa, mutta koska kysely sisältää suuren määrän kysymyksiä, ja koska vastauksia on vertailtava keskenään eri ryhmien välillä, on tässä tutkimuksessa tulokset esitetty keskiarvoin. Likert-asteikkoa käytettäessä on huomioitava myös, että jokainen vastaaja kokee asteikon hyvin subjektiivisesti. Siksi vastauksia ei voida tulkita absoluuttisina lukuina, vaan tietoa tutkimuksen kohteena olevien osa-alueiden tilasta saadaan ainoastaan suhteellisesti vertaillen eri väittämien saamia arvoja keskenään.

Kyselyn asettamien menetelmällisten reunaehtojen vuoksi, on tulosten syventämiseksi tehty 13 teemahaastattelua kyselyyn vastanneille esimiehille ja keskusten johdolle. Kyselylomakkeiden haasteena on erityisesti se, että ne perustuvat etukäteen konstruoitujen tutkimushypoteesien testaamiseen eli ne sisältävät tavallaan oletuksen siitä, mitkä asiat ovat tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja. Samoin tuloksia selittävien tekijöiden tulkinta on vaikeaa pelkän lomaketutkimuksen avulla. Koska tutkimuksen teemojen kannalta esimiesten asema on erityisen ratkaiseva, ovat täydentävät haastattelut koskeneet pääasiassa heitä. Nämä henkilökohtaiset haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden haastattelukysymykset ovat liitteessä 2.

1.2 Yhteys- ja palvelukeskukset tutkimuksen kohteena

Yhteys- ja palvelukeskusala kattaa laajasti eri nimikkeillä esiintyviä organisaatioita, joita voivat olla muun muassa yhteyskeskus, asiakaspalvelukeskus, palvelukeskus, contact center, call center ja customer care center. Yhteys- ja palvelukeskusalalla hoidetaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla muun muassa asiakaspalvelua, myyntityötä, vaihde- ja ajanvarauspalvelua, käsitellään reklamaatioita sekä tuotetaan verkko- ja sisällöntuotantopalveluita.

Yhteys- ja palvelukeskustoimiala jakautuu kahteen toimintamuotoon, jotka voivat olla saman organisaation tehtävänä joko erikseen tai samanaikaisesti. Toisissa keskuksissa keskitytään pääasiassa puheluiden vastaanottamiseen ja asiakaspalveluun (inbound) kun taas toisissa päätehtävänä on ulospäin tapahtuva asiakkaiden kontaktointi (outbound).

Toisen jaottelun mukaan yhteyskeskus-nimikkeellä kulkevat yritykset hoitavat yleensä vain yhden, usein oman yrityksen asiakaspalvelua. Suurin osa, noin 80 % Suomessa sijaitsevista yhteys- ja palvelukeskuksista on yhteyskeskuksia, joihin on keskitetty organisaation oma asiakaspalvelu. Palvelukeskukset puolestaan huolehtivat useiden eri yritysten antamista tehtävistä kuten asiakaspalvelu, puhelinvaihddepalvelu, uusasiakashankinta, erilaiset tutkimukset sekä mielipidemittaukset. Siten palvelukeskukset ovat usein myös suurempia kuin yritysten sisäiset yhteyskeskukset ja tämän vuoksi palvelukeskuksissa on useita eri toimintoja ja työtehtäviä, jotka määräytyvät toimialan mukaan.

Erityisesti ulkoistettuja toimeksiantoja hoitavien palvelukeskusten osalta liiketoiminta on kasvussa. Yritykset ovat keskittäneet asiakaspalveluja yhteyskeskuksiin runsaasti esimerkiksi televiestinnässä, pankki-, rahoitus- ja vakuutussektoreilla, tietotekniikka- ja postimyyntialalla, energiateollisuudessa ja matkailualalla. Myös julkisen sektorin palvelukeskukset kasvavat nopeasti. Julkisella sektorilla on meneillään voimakas keskittäminen IT-palveluiden, talous- ja henkilöstöhallinnon osalta. Sähköisten asiointipalvelujen lisääntymisen myötä myös monia kuntien ja valtionhallinnon kansalaisille suunnattuja palveluita ulkoistetaan palvelukeskuksiin.

Tutkimuksessamme mukana olleet kuusi organisaatiota ovat kattava otos eri tyyppisistä yhteys- ja palvelukeskuksista. Kaksi näistä ovat ns. palvelukeskuksia, jotka hoitavat monen eri yrityksen ulkoistamia tehtäviä, ja loput neljä ovat ns. yhteyskeskuksia, jotka hoitavat oman organisaation asiakaspalveluja myyntitehtäviä. Näistä yksi organisaatio toimii julkisella sektorilla ja loput ovat yksityisiä teleoperaattori-, pankki- ja vakuutus- tai energia-alalla toimi-

via yrityksiä, joilla on yksi tai useampi oman yrityksen asiakaspalvelua hoitava keskus ympäri Suomen.

Seuraavassa luvussa 2 olemme raportoineet tutkimustulokset teemoittain esimiestyön, muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen osalta erikseen. Keskeisimmät johtopäätökset ja kehittämiskohdat olemme esittäneet luvussa 3.

2 TUTKIMUSTULOKSET

Johdanto

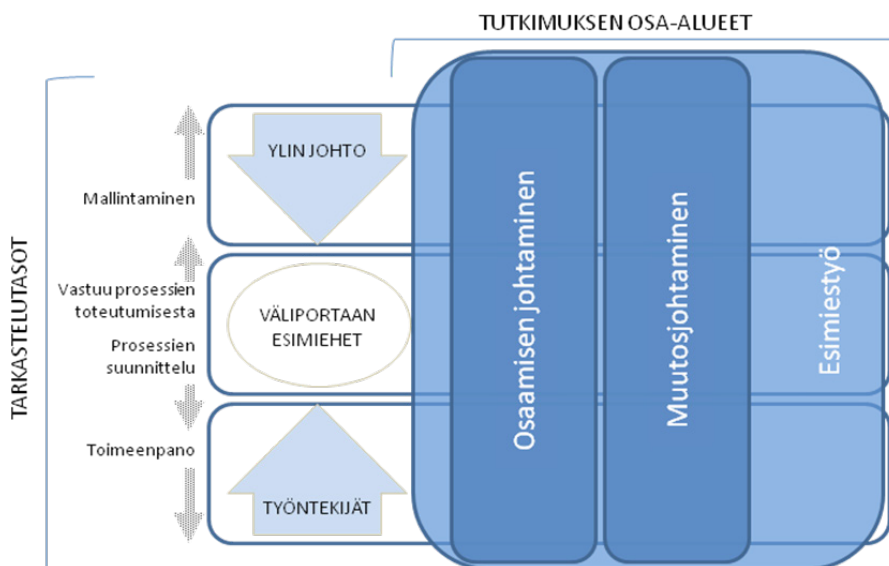
Olemme jäsentäneet tutkimustulostemme raportoinnin seuraaviin kolmeen alalukuun tutkimuksen osa-alueittain. Ensin käsittelemme esimiestyötä, toisena muutosjohtamista ja viimeisenä osaamisen johtamista. Kunkin aihealueen tulokset on raportoitu organisaatiotasoisitain siten, että johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkemykset tulevat eritellyiksi.

2.1 Esimiestyö

Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat merkittäväällä tavalla organisaation työntekijöiden toimintaan ja tuloksellisuuteen. Tässä tutkimuksessa esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä on tarkasteltu niin yhteys- ja palvelukeskusten johdon, esimiesten kuin alaistenkin näkökulmasta. Tutkimusten perusteella näyttää siltä, että johto ja henkilöstö elävät tavallaan hyvin eri ”maailmoissa” ja siten heillä on myös erilainen käsitys esimerkiksi organisaation muutosprosesseista (Juuti ym. 2004). Eri asiat nähdään eri henkilöstöryhmissä eri tavoin, ja tämä saattaa vaikuttaa yhteisymmärryksen syntymistä organisaatioissa. Esimerkiksi johdon osalta on tavallista, että muutokset koetaan henkilöstöryhmiä myönteisempänä, mikä perustuu siihen, että muutosprosessit hahmottuvat ymmärrettävinä kokonaisuuksina.

Hierarkiassa ylimmän johdon tehtävät näyttäytyvät hyvin yleisellä tasolla koko organisaation toiminnan strategisen suunnittelun ja ydinprosessien hallinnan kautta. Vastaavasti toimeenpanotasolla yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta fokus on paljon kapeampi, jolloin esimerkiksi juuri osaamista ja muutoksia koskevat kysymykset ilmentyvät henkilön oman työn ja kehittymisen tai korkeintaan yksikön tai osaston kautta. Hierarkian tasolla on siis merkitys kokonaisymmärryksen hahmottamisessa organisaation toiminnasta ja prosesseista.

Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty tutkimuksessa tarkasteltavat teemat suhteessa organisaation eri tasoihin. Tutkimuksemme fokuksessa olevien teemojen näkökulmasta esimiestyön rooli kuitenkin korostuu, sillä esimiestyön tasolla tapahtuvalla työllä on suuri merkitys organisaatioiden toimintatapojen ja tuloksellisuuden kehittymiseen. Siksi erityisen tärkeä ja mielenkiintoinen tarkastelukohde ovat esimiehet, jotka toimivat näiden kahden ryhmän – ylin johto ja työntekijät – välissä (kuvio 1).



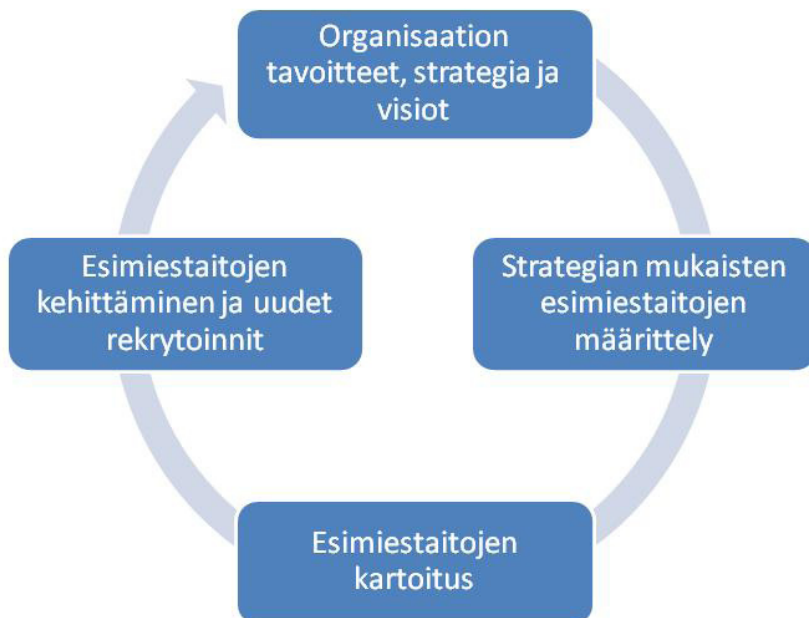
Kuvio 1. Esimiesten rooli ja tehtävät suhteessa ylimpään johtoon ja työntekijöihin.

Keskijohtoa edustavat väliportaan esimiehet ovat tavallaan ”puun ja kuoren” välissä, mitä tulee heidän välittäjärooliinsa ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Esimiesten rooli ei ole helppo, eikä esimiesten johtamiskapasiteetti ole tällaisessa asetelmassa itsestään selvä. Esimiesten tehtävä on yhtäältä suoritettavan työn prosessien käytännön suunnittelu ja ohjaus, ja toisaalta samanaikaisesti he ovat vastuussa prosessien toteutumisesta johdon suuntaan. Keski-johdolla on myös tärkeä merkitys strategisten tavoitteiden konkretisoimiseksi työntekijätason suuntaan.

2.1.1 Esimiestyö ylimmän johdon näkökulmasta

Monissa tutkimuksissa on todettu, että hyvä esimiestyöskentely näkyy henkilöstön työssä viihtymisessä, liiketoiminnan tuloksellisuutena sekä organisaation ja yksilöiden kykenevyydessä reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Organisaatiossa ylimmän johdon vastuulla on huolehtia mahdollisuuksien luomisesta tehokkaaseen esimiestyöhön koko organisaation tasolla. Toimivan esimiestyön mahdollistaminen edellyttää, että organisaation johtamisjärjestelmä ja henkilöstöjohtamisen toimintatavat ovat tarkoituksenmukaisia.

Hyvä johtajuus ja esimiestoiminta ovat organisaation tärkeä kilpailutekijä, jota on välttämätöntä kehittää systemaattisesti koko organisaation tasolla. Esimiehen rooli ja kriittiset taidot vaihtelevat organisaation mukaan, ja siksi jokaisessa organisaatiossa tulisi esimiestyön kehittäminen nähdä jatkuvana, organisaation muuta strategiaa ja muihin tarpeisiin räätälöitynä prosessina, ei päälle liimattuina, yksittäisinä tapahtumina (kuvio 2). Tämän ei tulisi olla sattumanvaraista, vaan esimiestyötä tulisi kehittää johdonmukaisesti. Kehittämisen tulisi olla lähtöisin yrityksen strategisista tavoitteista ja jatkua sen pohjalta yrityksen esimiesten taitoja koskevien tavoitteiden määrittelyyn sekä olemassa olevien taitojen kartoitukseen. Tämän jälkeen osaamisauditteet huomioidaan esimiehiä kouluttamalla sekä uusissa rekrytoinneissa.



Kuvio 2. Esimiestyön kehittäminen prosessina.

Tutkimusaineistomme perusteella yhteys- ja palvelukeskusalalla ylimmällä johdolla on hyvin paljon erityisvaatimuksia esimiestaitojen suhteen. Sekä kyselyssä ja haastatteluissa haluttiin erityisesti korostaa esimiesten roolia muutosten hallintaan liittyvissä kysymyksissä, sillä yhteys- ja palvelukeskusalalla organisaatioilta vaaditaan hyvin nopeaa reagointikykyä nopeasta muutostahdistasta johtuen. Muutostilanteisiin ja niiden hallintaan linkittyen niin ikään henkilöstöjohtamistaidot nähdään tärkeänä. Kolmanneksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi ylin johto nostaa esiin esimiesten kyvyn strategiseen ajatteluun sekä näiden tavoitteiden konkreettisen jalkauttamisen käytännön toimintaan. Esimiesrekrytinnissa hyvin yleinen peruste on monilla eri aloilla palkata esimiestyöhön ainoastaan tietyn alan vastuualueen pätevyys (Suomen Ekonomiliitto 2005). Monesti ajatellaan, että asiantuntijuus takaa myös hyvät esimiestaidot, vaikka esimiestyö pitäisi nähdä kokonaan omana ammattialueenaan. Esimiestyössä tyypillisesti esiintyy puutteena se, että varsinaiset esimiestyötehtävät jäävät usein hoitamatta muiden tehtävien viedessä sijaa niiltä. Usein myös esimiestyö koetaan toisarvoiseksi työksi, jota tehdään, jos aikaa jää muilta varsinaisilta töiltä. Tyypillisesti esimies jättää tietyt johtamisjärjestelmään kuuluvat asiat, kuten kehityskeskustelut, tiimipalaverit tai muut vastaavat kokonaan hoitamatta. (Järvinen 2005.)

Tutkimuksessamme kuitenkin nousi vahvasti esiin se, että oikeastaan kaikissa mukana olleiden yhteys- ja palvelukeskusten johdossa pidetään esimiestaitoja itse substanssiosaamista tärkeämpänä. Johdon näkemysten mukaan työskentely edellyttää rutiiniasioiden hoitamisen sijaan sparraavaa läsnäoloa. Esimiestyön valmentavan roolin tukemiseksi monessa keskuksessa onkin substanssiasiantuntemus sekä rutiinihallinnolliset tehtävät vastuutettu kokonaan irralleen esimiesten työkuvaan siten, että esimiehet hoitavat ainoastaan esimiestehtäviä, ja esimerkiksi käyttäjärjestelmän teknisestä tuesta vastaa erillinen asiantuntija. Siten esimiestyön rooli on pikemminkin johtaa ja koordinoita oikean tiedon ohjautumista tiimensä sisäisesti sekä organisaation eri tasojen välillä. Tämä edellyttää esimiehiltä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia samoin kuin hyviä vuorovaikutustaitoja.

Esimiestyön osaamistason kannalta hyvin olennainen kysymys liittyykin siihen, millä perusteilla esimiehiä yhteys- ja palvelukeskuksissa palkataan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatioissa on hyvin usein tapana rekrytoida esimiehet keskusten työntekijöiden joukosta, mikä nähdään pysyvyyden ja substanssiosaamisen kannalta hyödyllisenä, mikä on kuitenkin osittain ristiriidassa ajatellen työn ensisijaisesti edellyttämiä esimiestaitoja. Tähän liittyen johdosta haastatellut mainitsevatkin haasteeksi sen, miten lähiesimies osaa siirtyessään esimieheksi asemoida uudelleen oman roolinsa, ja siirtyä substanssiasiantuntijan roolista valmentavan esimiehen rooliin. Monissa haastatelluissa organisaatioissa esimiesten tehtäväkuva näyttäytyi kuitenkin hyvin

sekalaisena, joten tässä suhteessa esimiesten roolin määrittely saattaisi kai-vata terävöittämistä. Roolin määrittelemisen tarkemmin auttaisi myös keskit-tämään esimiesten osaamisen kehittämiseen kaikista kriittisimmille alueille. Esimiestyön osaamisen kehittäminen tarkoituksenmukaisella tavalla edellyt-tää myös, että esimiestyön tilaa seurataan säännöllisesti. Tämän osalta johdon haastattelut osoittivat, että useimmissa yhteys- ja palvelukeskuksissa asiaan panostetaan merkittävästi, ja esimiestyön kehittäminen ja seuranta on olen-nainen osa keskusten arkipäivää. Erityisesti tuloksellisuuden tekninen seuran-ta on yhteys- ja palvelukeskusalalla hyvin pitkälle vietyä, mikä tarkoittaa sitä, että muun muassa puhelujen määriä, kestoja ja niiden laatua seurataan esi-merkiksi kuunteluiden muodossa hyvin tarkasti.

Teknisen seurannan vastapainona johto näkee mahdollisimman vuorovaiku-tuksellisen ja käytännönläheisen kehittämisen ja seurannan tuovan parhaita tuloksia esimiestyön kehittämiseksi. Erityisen tärkeänä menetelmänä monissa keskuksissa nähdäänkin lähiesimiesten vertaisoppiminen, mikä on monissa keskuksissa järjestetty käytännössä siten, että lähiesimiesten kanssa kokoon-nutetaan säännöllisin väliajoin käymään läpi paitsi tiimikohtaisesti tuloksia ja ajankohtaisten muutosten toteutumista, myös esimiestyöhön liittyviä koke-muksia ja haasteita pohtien samalla uusia tapoja toimia.

2.1.2 Esimiestyön haasteet esimiesten omasta näkökulmasta

Monien tutkimusten valossa yrityksen menestyminen on riippuvainen siitä, kuinka hyvin yritys on onnistunut motivoimaan ja ohjaamaan työntekijöitään niin, että he jakavat ja yhdistävät osaamistaan keskenään, toimivat organisaat-ion tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitoutuvat yritykseen riittävän pitkäksi ai-kaa. Esimiestoiminnan kannalta siten keskeisiä kysymyksiksi nousee se, miten tiimejä johdetaan, miten esimiestyössä motivoidaan alaisia ja millaisia taitoja esimiehillä on esimiestehtävien hoitamiseen. (Schein 2009; Walker & Daman-pour 2009; Ojala 2008; Valpola 2002; Schön 1983)

Esimiehen rooli ja kriittiset taidot vaihtelevat organisaatioittain, ja siksi hy-vän esimiehen ominaisuuksista ei voida muodostaa yksiselitteistä sabluunaa. Tässä tutkimuksessa olemmekin pyrkinneet esimiestyön kehittämissaasteiden lisäksi kartoittamaan peruskysymystä siitä, mitkä ovat hyvän esimiestyön omi-naisuuksia ja taitoja juuri yhteys- ja palvelukeskusalalla. Koska esimiestyön lisäksi muutoksen ja osaamisen johtaminen ovat tutkimuksen erityisfokukses-sa, olemme keskittyneet yleiskuvan luomisen lisäksi erityisesti näihin teemoi-hin.

Esimiehen perustoimenkuvaan kuuluu perinteisesti esimerkiksi viestintä, rekrytointi, perehdyttäminen, koulutuksen järjestäminen sekä toiminnan kehittäminen. Lisäksi esimiehellä on joukko muita tehtäviä, joita ovat muun muassa strateginen, operatiivinen, talouden, resurssien, laadun, tuloksen sekä ihmisten johtaminen. Esimiehen kyvykkyyteen vaikuttaa keskeisesti myös arvot henkilöstöjohtamisessa, työn hallintaan liittyvät kysymykset sekä kyvykkyys jalkauttaa organisaation strategia käytännön toiminnaksi, johtaa muutosta sekä kehittää työyhteisöä, tiiminsä suoritusta ja ylläpitää hyvinvointia. (Sydänmaanlakka 2000.)

Koska esimiehellä on vastuu siitä, että käytännön työ tulee hoidetuksi tarkoituksenmukaisella tavalla, esimiehellä tulee olla vahva kyky keskustella alaisensa kanssa työsuoritukseen liittyvistä ongelmista ja niiden ratkaisemisesta. Suorituksen johtamisessa on tärkeää, että esimies antaa alaisilleen mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan sekä arvioida itseään riittävän usein. Siksi esimiehen tulee toimia alaisiaan kohtaan luottamusta herättävästi, ratkaista rakentavasti työhön liittyviä ongelmia ja sopia yhdessä alaisen kanssa tulevista tavoitteista. (Ruohotie & Honka 1999.)

Yhteys- ja palvelukeskuksissa esimies on omassa työssään päivittäin hyvin läheisessä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Työ on luonteeltaan hyvin hektistä, sillä työn tahdin sanelee asiakaskontaktien jatkuva virta, ja asiat tulee ratkaista erästä haastattelemamme esimiestä lainaten ”suorassa läheyyksessä”. Kysyttäessä esimiehiltä, mitä erityisominaisuuksia heiltä nimenomaan yhteys- ja palvelukeskusalan työympäristöä ajatellen tarvitaan, nousi vastauksissa vahvimmin esiin kyvyt sopeutua erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin, työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen, nopea muuntautumiskyky uusiin tilanteisiin sekä tiimin työtilanteen kokonaisuuden hahmottaminen. Lisäksi, koska työ on hyvin teknistä, halusivat monet haastateltavat mainita, että sähköisten palvelujärjestelmien toiminnan perustason ymmärrys on yksi edellytys alalla esimiehenä toimimisessa, vaikka tässä ei syvällistä substanssiosaamista vaaditakaan.

Esimiesten toimintatavat ja työnkuva on viime vuosikymmenien aikana muuttunut ”käskyttämisestä” ohjaamiseksi, ja nykyisin esimiesten rooli korostuu yhä enemmän työyhteisöjen ”valmentajina”. Valmentava esimiestyö liittyy yleisellä tasolla koko organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen ja yksilöiden oppimiseen sekä oppimisen käytäntöön soveltamiseen. Valmentavassa esimiestyössä ratkaisee erityisesti esimiehen asenne työhön, ja se on asioiden ja ihmisten samanaikaista johtamista. Valmentavan esimiestyön tavoitteena on tila, jossa prosessit ovat kohdallaan ja ihmiset motivoituneita. (Kansanen & Cannon 1997.) Myös osaamisen johtamisen tutkimuskentällä puhutaan ensimmäisen ja toisen sukupolven johtamisesta (Varjokallio ja Ahonen 2002),

joista ensimmäisellä tarkoitetaan perinteisempää, mekaanista työtehtävien ja osaamisen hallintaan liittyvää kehittämistä, kun taas toisen sukupolven osaamisen kehittämisellä viitataan osaamisyhteisöjen ja niiden verkostojen johtamiseen sekä tiedon tuottamisen prosesseihin ja välineisiin.

Haastatelluista yhteys- ja palvelukeskusalan esimiehistä lähes jokainen kokee roolinsa olevan sekoitus perinteistä ja valmentavaa esimiestyötä. Haastateltavat ovat kuvanneet tätä kaksijakoisuutta mm. siten, että esimiestyössä ”pitää osata yhdistää inhimilliset tekijät tekniseen osaamiseen”.

Roolin kaksijakoisuus asettaa esimiestyölle myös haasteensa:

...Me ollaan siinä samalla takapiruina seuraamassa työn laatua ja samalla kuitenkin yritetään sparrata ja kannustaa parhaamme mukaan.

Perinteinen rooli korostuu myös yhteys- ja palvelukeskusten tuloksellisuuden teknisessä seurannassa sekä työn ohjaamisessa ja rytmittämisessä siten, että asiakaspalvelun taso pysyy jatkuvasti riittävällä tasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijöiden tauotus on suunniteltava hyvin tarkasti. Tässä suhteessa esimiehet kokevatkin vahvasti, että koska heidän on oltava jatkuvasti kartalla siitä, mitä alaiset tekevät, on esimiehen perinteisen roolin ottaminen tärkeää.

Toisaalta esimiehet näkevät myös sen, että tulosta ei synny, mikäli esimies ei osaa valmentaa, luotsata ja kannustaa työntekijöitä kohti yhteisiä tavoitteita. Tämän osalta esimiehen tärkeinä ominaisuuksina haastateltavat mainitsivatkin vuorovaikutus- ja henkilöstöjohtamistaidot sekä asiakaslähtöisen työtöiden. Toisaalta yhteys- ja palvelukeskustyöllä on tekninen puolensa, jota myös seurataan esimerkiksi puhelumäärien kautta hyvinkin tarkasti.

Koska monen keskuksen toiminta on ollut alan kehittyessä pitkään muotoutumisvaiheessa ja koska päivittäiset muutokset ovat alalla muutenkin tyypillisiä, on myös esimiehen tehtäväkuva joissain tutkimuksemme osallistuneissa organisaatioissa vielä muotoutumisvaiheessa. Moni esimies toivoisikin rooliinsa selkeyttä sen suhteen, mitä heidän työltään odotetaan. Yhtäältä esimiehet kokevat, että heidän odotetaan ottavan valmentava ote työskentelyyn, mutta toisaalta kaikissa organisaatioissa käytännön työnjakoa ei ole johdon tasolta organisoitu siten, että tämä olisi mahdollista toteuttaa, jolloin suurin osa esimiesten työpanoksesta saattaakin kuluu hallintorutiinien hoitamiseen.

Kysyttäessä esimiehiltä, missä asioissa he itse näkevät tarpeelliseksi kehittyä ja missä asioissa esimiehet tarvitsevat eniten koulutusta, nosti suurin osa haastatteluissa keskeisimmäksi kehittämistarpeeksi henkilöstöjohtamiseen

liittyvän osaamisen. Monet haastateltavista korostivat sitä, että yhteys- ja palvelukeskuksen esimies työskentelee hyvin tiiviissä vuorovaikutuksessa keskellä alaistensa arkea. Siksi suurin osa piti omassa työssään selviytymisessä tärkeimpänä taitona johtaa ja motivoida erilaisia ihmisiä. Tätä pidetään kuitenkin myös hyvin haasteellisena, ja melkein jokainen haastattelemastamme esimiehistä mainitsi, että he toivoisivat enemmän näitä taitoja kehittävää koulutusta.

2.1.3 Työntekijöiden näkemys esimiestyöstä

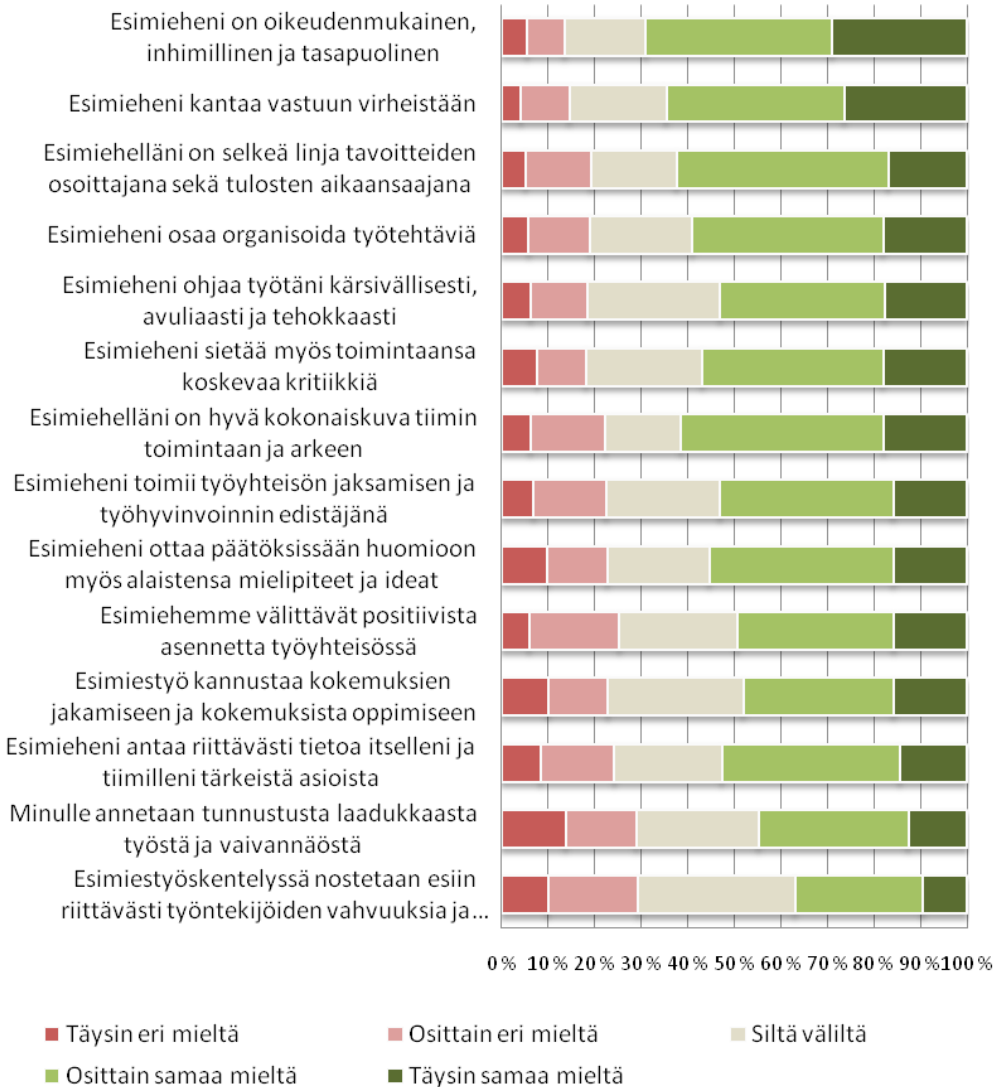
Eri tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että esimiehen keskeinen tehtävä on alaisen ohjaaminen, tukeminen ja kannustaminen korkealaatuisiin suorituksiin. Lisäksi esimiehen tulee helpottaa työntekijöiden oppimista, luoda rakentavia ihmissuhteita ja jakaa vastuuta. Alaisen näkökulmasta voidaan esimiestyön laatua mitata muun muassa siitä näkökulmasta, kuinka oikeudenmukaiseksi lähiesimiestyö koetaan, millaisiksi lähiesimiehet ja heidän johtamiskyvykkyytensä koetaan, kuinka hyvin ”johdetuiksi” henkilöstö itsensä kokee ja kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat johtamiseen. (Hakonen 2009; Helsilä 2009; Juuti 2009; Juuti & Virtanen 2009; Marjala 2009; Seuri & Suominen 2009.)

Esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen liittyy olennaisena kysymyksenä valta. Esimies käyttää direktiovaltaa suhteessa työntekijään ja esimies vaikuttaa alaistensa työhön monin tavoin. Hän voi esimerkiksi ehdottaa ylennystä, muutosta työnkuvaan, päättää vapaiden myöntämisestä ja osoittaa uusia työtehtäviä. Siksi työntekijän ja esimiehen välinen luottamus on ensisijaisen tärkeää. Työyhteisöjen luottamusta tarkasteltaessa on myös hyvä huomata, että luottamus esimieheen ja organisaatioon ovat eri asioita. Ihannetapauksessa työntekijällä on korkea luottamus sekä esimieheensä että organisaatioon, jolloin työntekijä tuntee olevansa unelmiensa työpaikassa. Pahimmassa tapauksessa työntekijät eivät luota kumpaakaan, jolloin todennäköisesti myös henkilöstön vaihtuvuus on suurta. (Laine 2008.)

Työntekijöillä on usein monenlaisia odotuksia luotettavalle esimiehille. Näitä ovat muun muassa suunnan näyttäminen, jämäkkä johtaminen, esimerkkinä oleminen, oikeudenmukaisuus, kuuntelu, keskustelu, neuvojen antaminen ja läsnäolo. Odotuksiin vaikuttaa osaltaan esimiesten ja työntekijöiden välinen valtahierarkia. Useimmat työntekijät odottavat esimiehiltään tukea ja sitä esimiehet voivat osoittaa kuuntelemalla, keskustelemalla, konkreettisesti auttamalla ja antamalla sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Toisaalta hyvä yhteistyö edellyttää myös, että esimies tuntee alaistensa työn, sillä motivoiva keskustelu työstä on mahdollista vain jos esimies tuntee tarpeeksi tiiminsä jäsenten tehtäviä osatakseen tarttua olennaisiin asioihin.

Työntekijöiden näkemyksiä yhteys- ja palvelukeskusalan esimiestyöstä kartoitettiin tutkimuksessamme laajamittaisella sähköisellä kyselyllä. Kysely osoitti, että työntekijöiden näkökulmasta esimiestyön tila näyttää yhteyks- ja palvelukeskusallalla tällä hetkellä varsin hyvänä. Olemme esittäneet työntekijöiden arvioimat esimiestyön tilaa koskevien väittämien tulokset alla olevassa kuviossa.

Työntekijöiden arvio esimiestyöskentelystä



Kuvio 3. Työntekijöiden arvio esimiestyöskentelystä.

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden näkemykset esimiestyönlaatuun määrittelevistä väittämistä ovat kauttaaltaan hyvin positiivisia, sillä heikoimpienkin väittämien osalta alle kolmasosa vastaajista on osittain tai täysin eri mieltä hyvää esimiestyön ominaisuuksia mittaavista väittämistä. Erityisen hyvinä ominaisuuksina näyttäytyvät kyselyn perusteella esimiesten oikeudenmukaisuus, työn tavoitteiden osoittaminen sekä työn ohjaukseen ja organisointiin liittyvät ominaisuudet. Vastaavasti työntekijöiden tarpeiden ja vahvuuksien huomiointi, tunnustuksen antaminen hyvästä työstä ja tiedottamista koskevat väittämät saavat huonompia keskiarvoja 'tyytyväisten' osuuden ollessa näissäkin kuitenkin suurempi kuin 'tyytymättömien'.

Kyselyn avokentässä esitetyt tarkennukset valottavat myös esimiestyön kehittämiskohtia. Monet vastaajat ovat nostaneet esiin sen, että asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden kehittämissuhteita ja uudistusideoita ei oteta esimiestasolla riittävän aktiivisesti vastaan, vaan moni hyvistä ja konkreettisista ehdotuksista jää täysin huomiotta. Samoin palautteesta nousee esiin työntekijöiden tyytymättömyys tiedottamiseen, esimiesten läsnäoloon, kannustavuuteen ja avoimuuteen, mutta näissä on kyse vain muutamien henkilöiden vastauksista.

Työntekijät toivat itse esiin myös se, että osa työn tehokkuutta koskevat mittarit olisivat myös työntekijöitä kiinnostavaa ja sitä kautta myös motivoivaa tietoa. Systemaattisesti ja työntekijän kanssa vuorovaikutteisesti käytettynä työtehoseurannalla voidaan tukea työntekijöiden osaamisen omaehtoista kehittämistä, koska tällöin työntekijällä on itse mahdollisuus seurata omaa kehitystään. Myös vaikutusmahdollisuuden tunnetta työyhteisössä voidaan tätä kautta parantaa.

2.2 Muutosjohtaminen

Muutoksia tapahtuu kaikissa organisaatioissa, mutta kuten todettua, on yhteys- ja palvelukeskusala vielä vahvasti kehittyvässä vaiheessa ja siten muutos on jatkuvaa. Tämä aiheuttaa muutosprosessien ennakkoinnille, suunnittelulle ja toteutukselle päivittäisen haasteen. Muutokset voivat olla pieniä, jolloin kyse saattaa olla esimerkiksi uuden sovelluksen käyttöönotosta, tai suurina, jolloin esimerkiksi koko organisaation rakenne muuttuu.

Erityyppisiä muutoksia on kuvattu alla olevassa nelikenttäkuviossa, jossa kuvataan muutoksen aikahorisonttia sekä muutoksen kokoa. Muutoksia voi siis tapahtua jatkuvasti päivittäin tai vastaavasti hyvinkin harvakseltaan, joista erityisesti nopeat muutokset edellyttävät muutosjohtamisen taitoja. Myös hitaat

muutokset vaativat muutosjohtamistaitoja silloin, kun kyse on laaja-alaisista muutoksista. (Stenvall & Virtanen 2007.)

		Muutoksen aikahorisontti	
		Nopea	Hidas
Muutoksen kohteen koko	Suppea	Muutostyyppi 1. "pieni mutta nopea muutos" <ul style="list-style-type: none"> • organisaation osaan kohdistuva muutos • toteutetaan nopeassa aikataulussa • riskit realistisia • tähtää toimintatapojen muuttamiseen • edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	Muutostyyppi 2. "pieni ja hidas muutos" <ul style="list-style-type: none"> • organisaation osaan kohdistuva muutos • toteutetaan hitaassa aikataulussa • olemattomat riskit • tähtää toimintatapojen muuttamiseen • muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
	Laaja-alainen	Muutostyyppi 3. "laaja-alainen ja nopea muutos" koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos <ul style="list-style-type: none"> • toteutetaan nopeassa aikataulussa • riskien tiedostaminen kriittistä • tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	Muutostyyppi 4. "laaja-alainen hidas muutos" <ul style="list-style-type: none"> • koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • toteutetaan hitaassa aikataulussa • riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden vuoksi • tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen hallinta ja "muutosprojektin ohjaus" asia, josta huolehdittava

Kuvio 4. Muutosten tyypittelyä koon ja aikahorisontin mukaisesti (Stenvall & Virtanen 2007).

Haastattelemiemme yhteys- ja palvelukeskusten johdon näkemysten mukaan alalla tapahtuvat muutokset ovat edellä esitetyistä useimmiten tyyppiä 1, jolloin tyypillisesti muutokset ovat "pieniä ja nopeita" tai tyyppiä 4, jolloin muutokset ovat "laaja-alaisia ja nopeita". Laajat muutokset koskevat usein kokonaisten tiimien tai koko keskuksen työtehtävien tai rakenteiden muutoksia. Näiden laaja-alaisen muutosten taustalla on usein muutokset palveluissa tai tuotteissa, joita yhteys- ja palvelukeskukset hoitavat joko emo-organisaation tai asiakasorganisaation toimeksiannosta. Pienemmät muutokset ovat sen sijaan päivittäisiä, ja ne ovat luonteeltaan esimerkiksi pieniä teknisiä uudistuksia tai tuote- ja palvelukantaa koskevia tarkennuksia. Useimmiten etenkin ns. palvelukeskuksissa, jotka hoitavat monen yrityksen ulkoistettua toimintaa, on muutosten määrä erityisen mittava. Esimerkiksi jonkin toimeksiannon kokonaan päättyessä kokonaisten tiimien toimintaa saatetaan kohdistaa täysin toisiin tehtäviin.

Kyselyn sekä haastatteluiden perusteella saamamme yleiskuvan perusteella olemme kiteyttäneet neljä tärkeintä yhteys- ja palvelukeskusalan muutoshaastetta seuraavasti:

- **Muutokset organisaation tai toimeksiantajan palveluissa ja tuotteissa.** Tuote- ja palvelumuutoshasteet koskevat sekä niitä tutkimuksessa mukana olevia keskuksia, jotka toimivat ainoastaan oman organisaation- sa yhteyskeskuksena että palvelukeskuksia, jotka hoitava muista organisaatioista ulkoistettuja toimeksiantoja. Erityishaasteena näissä muutoksissa on se, että palveluiden ja tuotteiden suunnittelu- ja kehitysvaihe tapahtuu usein täysin irrallaan yhteyskeskuksen toiminnasta, ja tieto uudistuksista kantautuu yhteyskeskuksiin usein vasta siinä vaiheessa, kun palvelua ja tuotetta ollaan lanseeraamassa asiakkaiden käyttöön. Siten perehtymisaika muutoksiin jää lyhyeksi.
- **Palvelutekniikan kehittyminen ja viestinnän monikanavaisuus.** Työntekijöiden tekninen osaaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä yhtäältä monien eri palvelukanavien (puhelin, Internet jne.) ominaisuuksien kehityessä.
- **Kilpailutilanne.** Alalla on erityisesti ulkoistamisen yleistyessä kova kilpailutilanne, mikä asettaa jatkuvan paineen toiminnan tehostamiselle. Erityisesti ulkoistettujen palveluiden tuottaminen palvelukeskuksissa vaatii henkilökunnalta hyvää perehtyneisyyttä samanaikaisesti monien eri asiakkaiden jatkuvasti kehittyviin palveluihin ja tuotteisiin. Myös yhden organisaation asiakaspalvelua ja myyntiä hoitavissa yhteyskeskuksissa tämä on haaste, sillä kesukset toimii usein hyvin irrallaan organisaation muusta toiminnasta. Siten muutokset tulevat usein myös näissä valmiiksi suunniteltuina ja usein myös hyvin lyhyellä varoitusajalla.
- **Henkilöstön vaihtuvuus.** Erityisesti Etelä-Suomessa henkilöstön vaihtuvuus on alalla suurta. Tämä aiheuttaa paineita paitsi henkilöstön ohjaukselle, mutta aiheuttaa myös paljon muutostilanteita, kun työtä joudutaan jatkuvasti organisoimaan uudelleen.

Oli muutostahti nopea tai hidas, muutosjohtamisen kannalta on usein tärkeämpää tarkastella sitä, miten organisaation työntekijät muutoksia toteuttavat ja miten he muutoksen kokevat. Joissakin organisaatioissa tapahtuvat muutokset saattavat olla niin jokapäiväisiä, ettei niitä mielletä muutoksiksi tai niitä ei edes huomata. Sen sijaan mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä helpommin ne yleensä huomataan ja siten useimmin kohdataan myös muutosvastarintaa. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen vaatiikin suunnit-

telua, vallan käyttöä, riittävästi resursseja sekä projektihallinnan taitoja, mutta myös herkkyyttä muutosprosessien seurantaan ja muuttuviin tilanteisiin reagointiin.

2.2.1 Johdon rooli muutosten ”veturina”

Muutosprosessin onnistumiseksi tulee organisaatioilla olla vahva näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatiota ollaan viemässä. Muutosprosessin taustalla on aina joko palvelujen käyttäjien näkökulma tai yhteiskunnallinen muutos, ja ennen muutosprosessia tulisikin kriittisesti miettiä sitä, kannattaako muutosta lähteä ylipäänsä toteuttamaan ja mikä on muutoksen perustarkoitus. Onnistuneessa muutosprosessissa avainasemassa onkin muutoksen lähtökohdan ymmärtäminen ja muutoksen tavoitteen kirkastaminen. Ylimmän johdon näkökulmasta onkin olennaista tarkastella sitä, miten ylin johto onnistuu kietyttämään organisaatiomuutoksen vision, miten organisaatiolle onnistutaan luomaan tarvittava kapasiteetti muutoksen läpiviemiseen ja miten muutoksia hallitaan koko organisaation tasolla (Airaksinen 2009; Burnes 2009; Diefenbach 2009; Kim & Mauborgne 2009; Lane & Wallis 2009; Burke 2008; McMillan 2008; Kaplan & Norton 2008; Holbeche 2006; Osborne & Brown 2005; Kotter 1996).

Muutos voidaan toteuttaa joko suunnitellusti tai heittäytymällä muutoksen vietäväksi odottaen mitä muutos tuo tullessaan, mutta monesti muutoksen suunnittelun tärkeyttä korostetaan (Pfeffer & Sutton 2006). Useiden tutkimusten mukaan menestyksellinen muutoshanke kompastuu huonoon toteuttamissuunnitelmaan, ja tässä suhteessa yhteys- ja palvelukeskusalalle tyypillisesti nopeat ja jatkuvat muutokset asettavat muutosjohtamiselle erityisen haasteen. Yhtäältä voidaan ajatella, että muutosten arkipäiväisyys tekee niistä näennäisesti helpompia toteuttaa, mutta tällöin on vaarana myös se, että muutoksia ei suunnitella ja seurata riittävästi.

Muutosten toteutumisen seuranta on huomioitu yhteys- ja palvelukeskuksissa vaihtelevasti, mutta useimmissa tätä ei ole nostettu erityisen keskeiseen asemaan. Keskusten johdon haastatteluiden perusteella muutosseuranta tapahtuu yhteys- ja palvelukeskuksissa osana muutenkin tehtävää toiminnan tehokkuuden seurantaa. Muutosten laadullisen toteutumisen seurantavastuu koskien lähinnä työntekijöiden sopeutumista ja reagoimista muutoksiin, on lähiesimiehillä, jotka raportoivat muutoksista esimiesten kesken pidettävien palaverien yhteydessä muiden asioiden ohessa. Henkilöstökyselyin muutosprosessien vaikuttavuutta

Muutos voi onnistua vain, mikäli johto ja esimiehet sitoutuvat muutokseen ja että he onnistuvat viestimään muutostarpeen ymmärrettävästi perusteluneen koko henkilöstölle ja myös sidosryhmä- ja yhteistyökumppaneille. Tämä edellyttää ylimmältä johdolta monipuolista vuorovaikutteisuutta ja tiivistä työyhteisöviestintää, vaikuttamismahdollisuuksien luomista sekä yhdessä oppimisen ilmapiirin luomista (Virtanen & Kauppinen 2008). Tyypillisesti kaikki muutokseen liittyvä taustatieto ei kuitenkaan päädy esimiesten käytettäväksi, joten esimiehet joutuvat toteuttamaan muutostyötä epätäydellisten tietojen varassa, jolloin myös kyky motivoida työntekijöitä laskee. Siksi johtajien on kirkastettava suuret linjat esimiehille tarjoamalla käsitystä ja tietoa siitä, miksi muutos tarvitaan. Kaikki muutokseen liittyvä taustatieto ei kuitenkaan päädy esimiesten käytettäväksi, joten esimiehet joutuvat toteuttamaan muutostyötä epätäydellisten tietojen varassa.

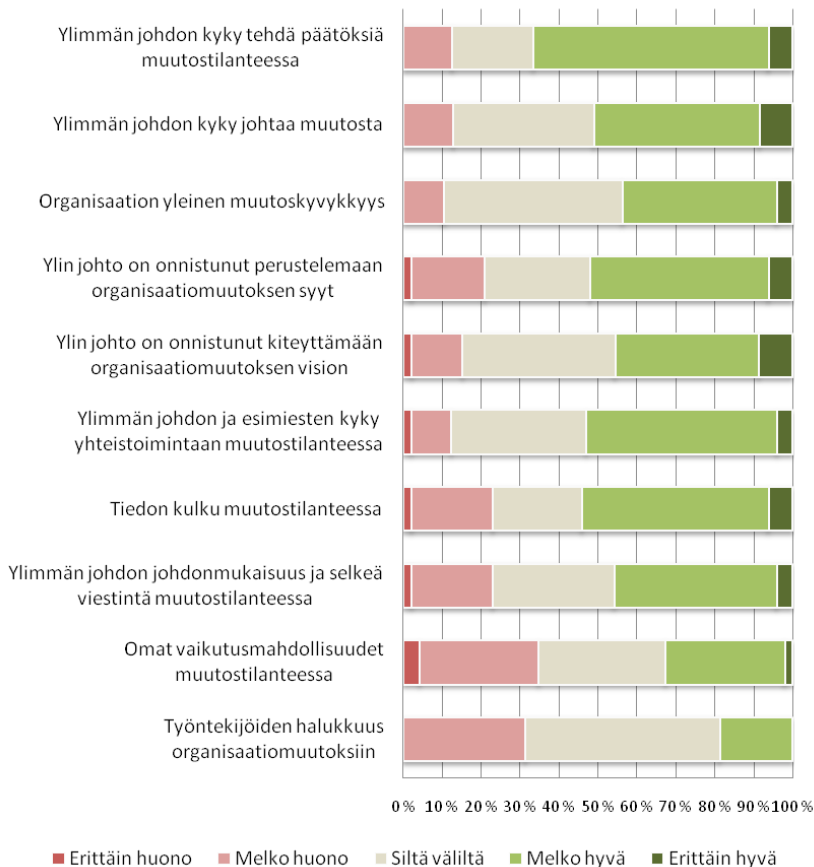
2.2.2 Esimiehet muutosten ”agentteina”

Johtajien tehtävänä on määritellä muutoksen keskeiset sisällöt ja tavoitteet mutta itse muutosten toimeenpanossa esimiesten tehtävä nousee tärkeäksi. Esimiesten näkökulmasta tarkastellaan tutkimuksessa sitä, miten lähiesimiehet osaavat muuttaa organisaation muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi muutossaasteiksi sekä miten lähiesimiehet motivoivat työntekijöitensä muutoksen toteuttamiseen. Monien aihetta käsittelevien tutkimusten mukaan (Virtanen & Stenvall 2010; Caldwell 2009; Virtanen & Stenvall 2009; Juholin 2008; Stenvall & Virtanen 2007; Stacey 2001;) esimiehen rooliin kuuluu sitoutuminen muutokseen ja organisaation vieminen kohti asetettuja tavoitteita. Esimiesten pitäisi muutostilanteissa pystyä kertomaan työntekijöilleen yksinkertaisesti se mikä muuttuu, miksi muutos tehdään ja miten muutos tulee vaikuttamaan juuri kyseisen työntekijäjoukon toimintaan.

Samoin tämän tutkimustiedon mukaan muutosstrategian onnistunut jalkauttaminen johdosta esimiesten kautta käytännön työskentelyyn ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Muutosten toteuttaminen liittyy aina sekä henkilökohtaiseen, tiimikohtaiseen sekä koko organisaation laajuisiin oppimisprosesseihin. Muutosvalmiuksien ja -kyvykkyyden vahvistaminen koko organisaatiossa sekä muutosagenttien tunnistaminen omassa yhteisössä ja heidän energiansa kanavointi muutoksen edistäjiksi, on oleellinen osa koko organisaation muutosvalmiuden lisäämistä. Koska esimiesten tehtävä on esittää muutosten perustelut alaisilleen, on esimiehillä oltava vahva ymmärrys siitä, miksi muutos tarvitaan sekä kykyä muuttaa organisaation muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi muutossaasteiksi. Samaan aikaan esimiehillä pitää olla herkkyyttä muutosten toteutuksen seuraamiseksi sekä uusien muutostarpeiden tunnistamiselle.

On myös havaittu, että esimiehen sitoutuminen muutosta koskevaan päätökseen on ensisijaisen tärkeää, ja heidän tulee esittää muutoksen perustelut alaisilleen kuten johtajat ovat ne määritelleet. Esimiehen on seisottava muutosten takana, vaikka olisi monien muiden joukossa samaa mieltä muutoksen kehnoudesta. Esimiehen tulisi ensisijaisesti johtaa muutosta omalla esimerkillään, ja siksi on erityisen tärkeää, että esimies on motivoitunut muutokseen. Tämä vastaavasti edellyttää, että esimiehellä on ymmärrys muutoksen syistä. Heikko sitoutuminen saattaa vaikuttaa esimiesten muutosagentin rooliin heikentävästi ja sitä kautta myös alaisten motiivoinnin kannalta epäedullisesti organisaatioiden muutosvalmiuksiin.

Esimiesten arvio muutostilanteita koskevista väittämistä



Kuvio 5. Esimiesten arviot muutostilanteita koskevista väittämistä.

Kuviossa 5 on esitetty esimieskyselyn tuloksia muutostilanteita koskevista väittämistä. Kyselyn valossa esimiehet näkevät mahdollisuutensa muutoksiin vaikuttajina heikoksi. Hyvin organisaatiomuutoksiin kokee pystyvänsä vaikuttamaan vain reilu viidesosa vastaajista. Selityksenä tälle lienee se, kuten edellä todettiin, että muutospaineet tulevat usein keskusten ulkopuolelta, jolloin muutosten perusteelliseen suunnitteluun taikka lähiesimiesten ja henkilökunnan osallistamiseen ei aina jää riittävästi aikaa.

Toisaalta on huomioitava myös esimiesten ensisijainen tehtävä muutoksen toimeenpanijana eikä sen suunnittelijana. Tähän liittyen moni haastatelluista esimiehistä totesikin, että vaikka yhteys- ja palvelukeskusten väliportaana esimiehet ovat hyvin kaukana suurimmista muutoksista aiheuttavista päätöksentekoprosesseista, kuuluu esimiesten rooliin myös paljon sellaista, mihin esimies voi muutostilanteissa itse vaikuttaa. Vaikka suurin osa muutoksista tulee annettuna, ovat kuitenkin esimerkiksi niistä tiedottaminen ja toimeenpaneminen useiden mielestä tilanteita, joissa esimiesten taidot muutosagentteina punnitaan. Esimiesten haastattelujen osalta on myös todettava, että haastateltavat eivät myöskään kyseenalaistaneet organisaatioissaan tapahtuvia muutoksia, mitä voidaan pitää merkinä siitä, että muutokset näyttäytyvät esimiesten keskuudessa perusteltuina.

2.2.3 Työntekijät muutosten toteuttajina

Muutosten toteuttaminen työyhteisöissä epäedullisella tavalla aiheuttaa henkilöstössä hyvin usein työhön liittyvää epävarmuutta, mikä saattaa johtaa heikentyneeseen työmotivaatioon, lisääntyneisiin työpaikan vaihtoikeisiin, työyhteisön ilmapiiriongelmiin ja heikentyneeseen organisaation tehokkuuteen. Olennaisia kysymyksiä työntekijöiden näkökulmasta onkin, miten organisaatiomuutokset koetaan organisaatiossa työntekijätasolla, millaisia tunteita organisaatiossa tapahtuvat muutokset nostavat työntekijöiden mieliin ja ovatko työntekijät tietoisia muutosten syistä ja seurauksista (Juuti & Virtanen 2009; Kegan & Laskow 2009; deVries 2007; Juuti ym. 2004; Golemann 1997).

Kuten edellä on tuotu ilmi, lähtee muutosprosessi ensikädessä liikkeelle ylimmästä johdosta, jonka ydintehtäviä muutostilanteissa ovat muutosten ennakointi, suunnittelu ja organisointi, tavoitteiden ja roolien kirkastaminen, tiedon jakaminen sekä muutostehtävien delegointi. Esimiehen tehtävänä on motivoida työntekijät muutokseen. Tämä edellyttää työntekijöiden ja esimiehen välillä luottamusta. Esimiehet toimivat usein avainasemassa muutosten läpiviemisessä. Mitä pätevämpänä, ystävällisempänä ja avoimempana alainen esimiestään pitää, sitä enemmän vaikutusvaltaa esimiehellä usein on

alaistensa asennoitumiseen. Jos henkilöstö arvioi tiedon lähteen luotettavaksi, he tyypillisesti huomioivat saamansa viestin. On myös havaittu, että rento ja vapaamuotoinen tunnelma työpaikalla parantaa muutoksiin suhtautumista, sillä silloin jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksensä. (Juholin 2008.) Työntekijöille suunnatussa kyselyssä tätä ominaisuutta kartoitettiin pyytämällä alaisten arvioita esimiestensä työskentelystä hyvää esimiestyötä kuvaavien väittämien kautta. Kuten sivulla 19 esitetty kuvio 3 osoitti, näyttäisi kokonaisuudessaan esimiestyöskentelyn tilan olevan tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa hyvällä tasolla ja siten luoden hyvät edellytykset muutosten jalkauttamiselle. Esimiestyöhön ollaan tyytyväisiä työntekijöiden keskuudessa etenkin esimiehen luotettavuutta koskevien väittämien osalta, joita olivat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja kyvykyys kantaa vastuu omista virheistä. Siten esimiestyön ”tila” yhteys- ja palvelukeskusalalla (ks. edellä luku 2.1.4) voidaan tämän tutkimuksen perusteella katsoa olevan hyvin muutosprosessien läpivientiä tukevaa. Kun esimiestyö koetaan hyväksi, helpottaa tämä samalla myös muutosprosessien toimeenpanoa.

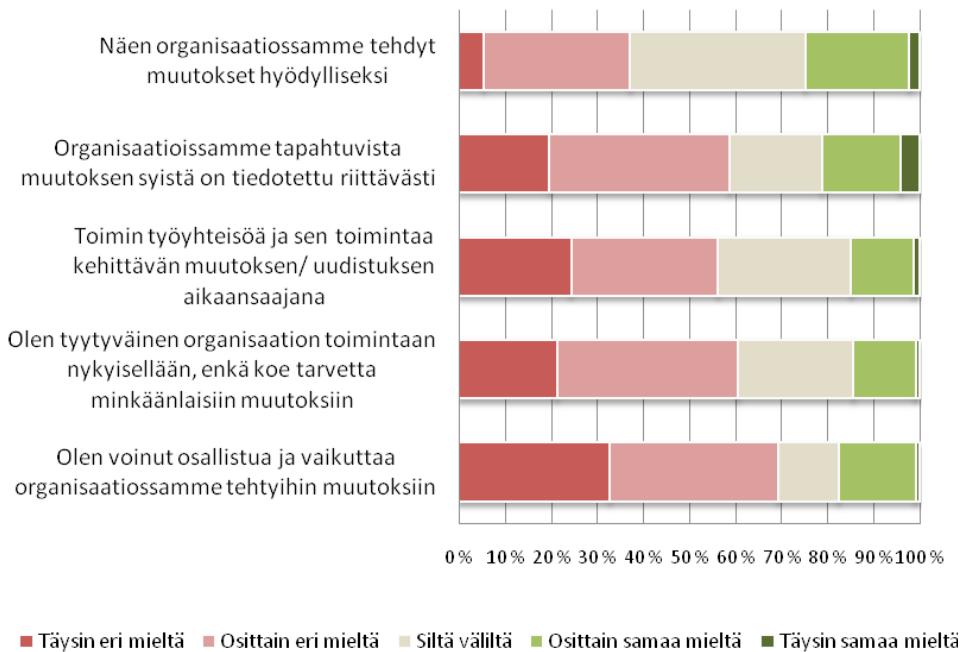
Kun tarkastellaan henkilöstön roolia organisaation muutostilanteissa, nousee yhdeksi keskeisimmäksi kysymykseksi se, miten muutos koetaan organisaation alimmilla hierarkiatasoilla. Muutostilanteiden hallitsemiseksi onkin erityisen tärkeää ymmärtää, mitä tunteita organisaatiossa tapahtuvat muutokset nostavat työntekijöiden mieliin. Tutkimuksissa on havaittu henkilöstön kokevan muutokset usein prosessinomaisesti siten, että henkilöstön kokemuksista voidaan usein erottaa kolme päävaihetta: lamaannus, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe (Stenvall & Harisalo 2000).

Ottaen huomioon yleisesti tunnetun varauksellisen asenteen organisaatiomuutoksia kohtaan, voidaan työntekijöille tehdyn kyselyn perusteella muutokseen suhtautumisen todeta olevan totuttua tasoa myönteisempää. Väittämistä koskien muutosten hyödyllisyyttä on ainakin osittain eri mieltä kolmannes vastaajista, mutta toisaalta neljäsosa vastanneista näkee muutokset ainakin osittain hyödyllisinä. Ei samaa eikä eri mieltä on kolmannes vastaajista. Huomionarvoista on se, että varsin pieni osa, noin 5 prosenttia vastaajista, on täysin eri mieltä muutosten hyödyllisyydestä. Vastaavasti kun katsomme käännteistä väittämää koskien organisaatiomuutosten tarpeellisuutta (4. väittämä ylhäältä), voidaan todeta, että vain noin 15 prosenttia on samaa mieltä siitä, ettei muutoksille ole minkäänlaista tarvetta. Tämän perusteella voidaan vetää varovainen johtopäätös siitä, että muutosten syyt ovat työntekijöiden silmissä perusteltuja.

Toisaalta muutoksiin osallistamisen ja muutoksia koskevan viestinnän osalta tulos on heikohko. Lähes 60 prosenttia vastaajista on vähintään jokseenkin eri mieltä siitä, että muutoksista olisi tiedotettu riittävästi. Samoin työnteki-

jöiden näkemys omista vaikutusmahdollisuuksistaan muutostilanteissa näyttöytyy heikkona. Muutokset koetaan pitkälti ylhäältä alas saneltuina. Tämä on tärkeä havainto. Jos osallisuutta muutosprosesseista saadaan vahvistettua, edistää se myös muutosten läpimenoa jatkossa.

Työntekijöiden arvio muutostilanteita koskevista väittämistä



Kuvio 6. Työntekijöiden arvio muutostilanteita koskevista väittämistä.

Esimiesten haastatteluissa haettiin tarkempaa tulkintaa työntekijäkyselyn tuloksille kysymällä mikä on esimiesten näkemys siihen, miksi muutokset koetaan myönteisesti. Jokainen haastateltu esimies nosti selittäväenä tekijänä esiin muutosten arkipäiväisyyden. Esimiesten mukaan muutoksia tapahtuu alalla niin paljon ja niin nopeasti, että henkilöstö on ikään kuin tottunut muutoksiin. Monet mainitsivat myös sen, että nimenomaan muutokset tuovat muuten osittain yksitoikkoiseen työhön piristävää vaihtelua ja mielekkyyttä. Samoin useampikin esimies näki selittäväksi tekijäksi myös sen, että muutokset ensinnäkin perustellaan työntekijöille hyvin sekä toiseksi sen, että muutosten vaikutukset näkyvät käytännön työssä hyvin lyhyellä aikavälillä tehokkaan seurantajärjestelmän kautta eli kaiken kaikkiaan muutosten hyödyt on helposti todennettavissa.

2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen kehittäminen on sekä yksilön että työyhteisön tärkeä menestystekijä, sillä organisaation kilpailukyky on aina pohjimmiltaan kiinni inhimilliseen pääomaan eli osaamiseen liittyvistä tekijöistä. Osaamisen strategiseen johtamiseen sisältyy organisaation ydinosaamisalueen määrittäminen organisaation strategiasta liikkeelle lähtien. Osaamisen strategiseen johtamiseen sisältyy organisaation osaamispääoman kartoittaminen, arviointi, vertailu tavoitteisiin, osaamista koskevan kehityssuunnitelman laatiminen (so. osaamisstrategia) ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkimisen osa-alueet. Huomionarvioista osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä on se, että se ei ole ainoastaan työntekijöiden perehdyttämistä uusiin tehtäviin, vaan organisaatiolla tulisi olla valmius kehittää osaamista myös monin muin keinoin työntekijöiden motivaatiota ja tehokkuutta tukien. (Sydänmaanlakka 2000; Ruohotie & Honka 1997)

2.3.1 Osaamisen johtaminen organisaatiotasolla

Johdon näkökulmasta osaamisen johtamisessa keskeisimpiä kysymyksiä ovat, miten strategiset osaamistavoitteet osataan johtaa organisaation strategiasta, millaisia toimintatapoja organisaatiolla on innovaatioiden tuottamiseen ja edistämiseen sekä millaista sosiaalista pääomaa organisaatiossa arvostetaan ja millaista sosiaalista pääomaan halutaan vahvistaa. (Anttiroiko 2009; Hwang & Moon 2009; Virtanen 2008; Ojala 2008; Klijn 2007; Burt 2005; Lam 2005; March 1999; Stacey 1996; Nonaka & Takeuchi 1995; Senge 1990;)

Organisaation osaamispääoma on suoraan riippuvainen organisaatiossa työskentelevien yksilöiden ominaisuuksista, kompetensseista (eli osaamisesta suhteessa työtehtäviin) ja osin myös taidoista (eli millaisia asioita ihmiset osaavat tehdä, vaikka ne eivät suoranaisesti liity heidän nykyisiin työtehtäviinsä). Organisaation kyvykkyys on kiinni myös muista asioista kuin osaamispääomasta, sillä myös organisaation prosessit, rakenteet, käytössä olevat järjestelmät, työkalut ja toimintakulttuuri vaikuttavat menestykseen. Viimeksi mainitun osalta puhutaan usein tutkimuskirjallisuudessa organisaation aineettomasta pääomasta. Alla olevassa kuvassa on esitetty osaamispääoman linkittyminen osana muuta kokonaisuutta organisaation kyvykkyuteen sekä yksilötason ominaisuuksiin. Osaamisen kehittämisessä on organisaation ylimmän johdon keskeisenä tehtävänä integroida nämä yksilön kompetenssit ja organisaatiotason tavoitteet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 7. Yksilökompetenssin suhde koko organisaation kyvykkyyteen (soveltaen Kirjavainen 2003).

Tässä tutkimuksessa tarkensimme johdon haastatteluissa aiemmin samalta joukolta kyselyssä kartoitettuja osaamisen kehittämiseen liittyviä haasteita. Kyselyssä keskeisimmiksi haasteiksi nousi erityisesti palvelutekniikan kehityksen aiheuttamat haasteet, mikä tunnistettiin myös yhdeksi keskeisimmäksi muutoshasteeksi. Samoin palvelutuotteiden kehittyminen on merkittävä muutoshaste, joka heijastuu substanssiosaamisen kehittämistarpeisiin. Usein yhteys- ja palvelukeskusten työntekijöillä pitää olla erittäin kattavat tiedot koko tuote- ja palvelurepertuaarista hyvän asiakaspalvelun takaamisessa ja näissä tapahtuvat pienetkin muutokset tulee saattaa kaikkien asian kanssa työskentelevien tietoon.

Jos ajatellaan asiaa yhteys- ja palvelukeskusten ”kokonaiskompetenssin” kannalta, nousi kyselyssä saatujen tietojen lisäksi uutena asiana merkittäväksi haasteeksi myynnillisyyden kehittäminen. Tämän nosti esiin kolme neljästä haastatellusta johtotason henkilöstä. Myynnillisyydellä tarkoitetaan sitä, että vaikka työntekijä ei varsinaisesti myisi mitään konkreettista tuotetta, myy hän kuitenkin asiakaspalvelutaidoillaan organisaation asiakaskuvaa. Jokainen työntekijä toimii näin ollen yrityksen niin sanottuna käyntikorttina (Pekkari- nen ym. 1997).

Osaamisen kehittämisen työkalut on yhteys- ja palvelukeskuksissa viety äärimilleen, mikä on välttämätöntä työntekijöiden suuren määrän sekä koko

ajan uudistuvien muuttuvien palveluiden ja tuotteiden vuoksi. Osaamisen kehittämiseen käytettävä resurssi menee yksilötasolla kuitenkin lähes yksinomaan tuote- ja palveluosaamisen sekä teknisen osaamisen kehittämiseen. Eli jos katsotaan edellä esitettyä kuvion alapalkissa esitettyjä yksilötason kompetensseja, suuntautuu kehittäminen ainoastaan tietoihin ja taitoihin.

Kuitenkin esimerkiksi haastatteluissa esiin noussut tarve myynnillisyyden kehittämiseen edellyttäisi huomion kiinnittämistä muihin kompetenssialueisiin; asenteisiin, kokemuksiin ja taipumuksiin, mikä edellyttää enemmän henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja valmennukseen perustuvaa ohjausta. Esimiestasolla on tähän puoleen panostettu järjestelmällisesti juuri aikaisemmin mainitun vertaisoppimisen kautta.

2.3.2 Esimiehet osaamisen kehittämisessä

Koska organisaation kilpailukyky perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatiotasoon, on osaamisen kehittämisessä tärkeää, kuinka näitä yrityksen voimavaroja johdetaan päivittäisessä esimiestyössä. Jos organisaation eri yksiköissä ja ryhmissä osaamisvaatimukset ovat samankaltaisia, ei osaamisvaatimusten määrittely ole välttämättä esimiesten tehtävä. Tosin monissa yhteys- ja palvelukeskuksissa eri tiimien väliset tehtävät saattavat erota merkittävästikin, ja näiden osalta on olennaista tarkastella sitä, miten väliportaana esimiehet osaavat määritellä oman alaistensa osaamisvaatimukset ja miten ne osataan suhteuttaa koko organisaation tavoitteisiin, millaisia keinoja esimiehillä on osaamisen vahvistamiseen sekä millaisia uraikkunoita työntekijöille onnistutaan avaamaan (Janakka 2009; Salojärvi 2009; Ojala 2008; Syväjärvi 2005; Nissinen 2004).

Esimiehen rooli työntekijöiden ja ylimmän johdon välissä on sopeuttaa ylhäältä tuleva viesti selkeäksi tavoitteeksi ja viedä työntekijöiden osaamista organisaation tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa on ensinnäkin tiedostaa roolinsa esikuvana, tiedonvälittäjänä ja päätöksentekijänä. Yksilöiden suuntaan esimiehen tehtävänä on johtaa yksilöiden kompetensseihin perustuvia suorituksia sekä tehdä henkilökohtaisia kehitysuunnitelmia. Oppimisen kannalta on tärkeää, että osaamiselle asetetaan tavoitteita, kehittämisresurssit asetetaan tavoitteiden kannalta realistisiksi ja että tuloksia myös arvioidaan. Myös oppimiselle kannustavan ilmapiirin luominen on tarpeen. Kuten muutostilanteissakin, myös osaamisen johtamisessa on alaisten tietoisuus organisaation konkreettisista osaamistavoitteista tärkeää.

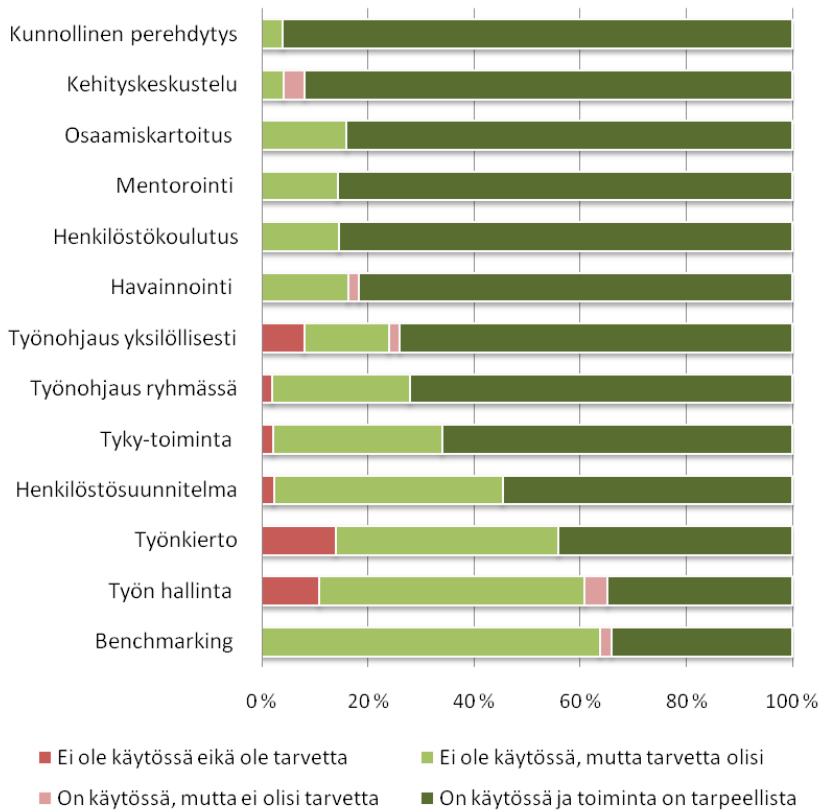
Edellytyksenä osaamisen kehittämiseksi on se, että esimies itse arvostaa oppimista ja osaamista, ja että hän samalla edistää työpaikalla tämän mukaista ilmapiiriä, rakenteita ja kulttuuria. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa vaatii erityisesti myös esimiehen kykyä ja halua strategiseen johtamiseen. Esimiehellä tulee olla kyky nähdä miten tehtäviä ja toimintoja tulisi kehittää, jotta ne olisivat organisaation tavoitteiden mukaisia. Esimiehen on samalla tunnistettava uudet osaamistarpeet, ja kehittää osaamista rinnan muiden muutosten kanssa.

Esimiestyön osa-alueet voidaan osaamisen johtamisessa jakaa erään jaottelun mukaan ensimmäisen ja toisen sukupolven osaamisen johtamiseen (Varjokallio & Ahonen 2002), joista ensimmäisellä tarkoitetaan perinteisempää työtehtävien hallintaan liittyvää kehittämistä, kun taas toisen sukupolven osaamisen kehittämisellä viitataan osaamisyhteisöjen ja niiden verkostojen johtamiseen sekä tiedon tuottamisen prosesseihin ja välineisiin. Kuten esimiestyötä käsittelevässä luvussa jo tuotiin esiin, painottuvat yhteys- ja palvelukeskusalan osaamisen kehittämisen haasteet näistä kahdesta pääosin ensimmäiseen työn teknisen luonteen vuoksi, mutta samalla myös esimiesten perinteiset roolit työn valvojana, työnjakajana ja ohjaajana ovat murtuneet, sillä esimiestyöltä odotetaan nykyisin yhä useammin operatiivisen johtamisen sijaan kannustavaa valmentajuutta.

Tässä tutkimushankkeessa kerättyjen aineistojen valossa esimiehiin kohdistuu kovia odotuksia ja paineita osaamisen johtamisen osalta, koska työ on yksilö- ja ryhmätasolla organisaatiossa hektistä ja muutostahti kova. Esimiesten vastauksista voi päätellä saman kuin johdon näkemyksistä, että teknistä osaamisen kehittämistä on riittävästi, mutta laadulliselle kehittämiselle ei ole varattu riittävästi aikaa. Tässä yhteydessä moni esimies mainitsi tärkeäksi kehittämiskohteeksi asiakaspalvelun kehittämisen, mutta myynnillisyyden kehittämisestä ei esimiesten keskuudessa puhuttu.

Esimiesten kyselyssä selvitettiin, mitä osaamisen kehittämisen menetelmistä on tällä hetkellä käytössä, ja mitkä menetelmät olisivat tarpeellisia. Tulokset on esitetty kuviossa 8. Kuviossa luetellut osaamisen kehittämisen menetelmät on kuvattu tarkemmin liitteessä 3.

Osaamisen kehittämisen menetelmien käyttö ja tarpeellisuus



Kuvio 8. Osaamisen kehittämismenetelmien käyttö ja tarpeellisuus.

Kuviossa luetellut osaamisen kehittämisen keinot ovat sellaisia, että ne soveltuvat yhteys- ja palvelukeskusalaa ajatellen erityisesti työntekijöiden osaamisen kehittämiseen (esimerkiksi työkierto) ja osa esimies- ja johtotasolla käytettäväksi (benchmarking¹, mentorointi). Monet taulukossa esitetyistä keinoista ovatkin sellaisia, jotka paitsi kehittävät osaamista, myös samalla lisäävät mielenkiintoa työtä kohtaan ja edistävät työhyvinvointia.

¹ Kuviossa luetellut osaamisen kehittämisen keinot ovat sellaisia, että ne soveltuvat yhteys- ja palvelukeskusalaa ajatellen erityisesti työntekijöiden osaamisen kehittämiseen (esimerkiksi työkierto) ja osa esimies- ja johtotasolla käytettäväksi (benchmarking, mentorointi). Monet taulukossa esitetyistä keinoista ovatkin sellaisia, jotka paitsi kehittävät osaamista, myös samalla lisäävät mielenkiintoa työtä kohtaan ja edistävät työhyvinvointia.

Esimiehille suunnatun kyselyn tulokset osoittavat, että erilaiset osaamisen kehittämisen menetelmät ovat jo tällä hetkellä monipuolisesti käytössä yhteys- ja palvelukeskuksissa. Yli 80 prosenttia kyselyyn vastanneista esimiehistä ilmoitti perehdytyksen, kehityskeskustelun, osaamiskartoituksen, mentoroinnin, henkilöstökoulutuksen sekä havainnoinnin olevan käytössä ja näkivät ne myös tarpeellisina.

Vastaavasti erityisesti oman työn hallintaan ja vaihtelevuuteen liittyvät keinot ovat alalla harvemmin käytössä. Näitä ovat benchmarking, työn hallinta ja työkierto, joiden jalkauttaminen alan toiminnassa voisi olla tarpeen huomioiden työntekijöihin kohdistuvan tulosvastuun, jatkuvien muutosten ja työn kiireisyyden huomioiden. Myös suurin osa vastaajista, joiden organisaatiossa kyseiset osaamisen kehittämisen keinot eivät ole käytössä, näkisivät esitetyt menetelmät kuitenkin tarpeellisina.

Tulosta tarkennettiin vielä esimiesten haastatteluissa. Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että tuote- ja palvelumuutoksien kouluttamiseen on varattu jo nyt maksimaalinen määrä aikaa, joten sekä perehdytys että yksilöllinen työnohjaus toteutuvat hyvin. Mentorointi ja havainnointi toteutuu useimmissa keskuksissa puheluiden kuuntelun ja esimiehen jatkuvan läsnäolon kautta, mutta aikaa henkilökohtaiselle vuorovaikutukselle toivottaisiin lisää. Tämä on kuitenkin hankalaa johtuen työn asiakaspalveluluonteesta, kun koko henkilöstöä on mahdoton irrottaa yhteisiin kehittämistilaisuuksiin. Osaamiskartoitusten osalta moni haastatelluista mainitsi, että näitä organisaatioissa kyllä säännöllisesti laaditaan, mutta niiden hyödyntäminen käytännön työn organisoinnissa ei kuitenkaan ole riittävää.

2.3.3 Osaamisen kehittäminen yksilötasolla

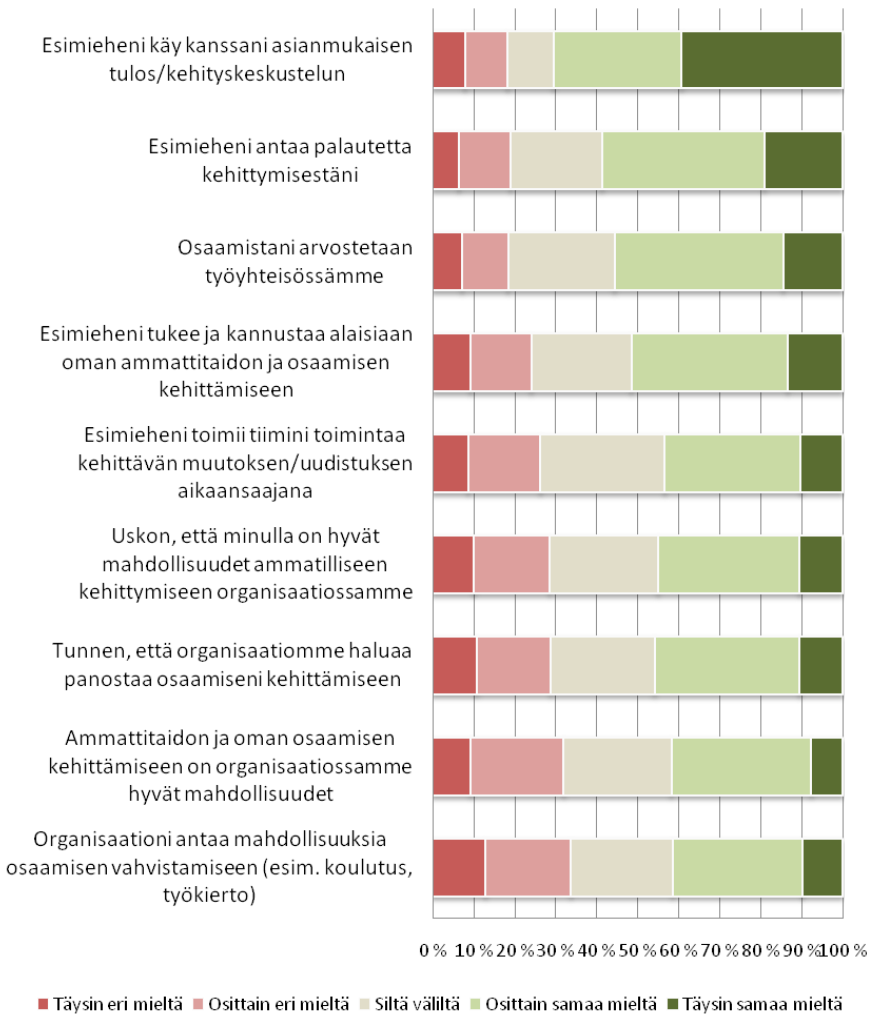
Osaamisen kehittämisessä on ratkaisevaa se, miten osaamista onnistutaan yksilötasolla kehittämään. Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista sekä vuorovaikutusyhteyksistä. Mitattaessa osaamisen kehittämisen onnistuneisuutta, on yksilön tasolla kyse siitä, miten työntekijät kokevat työantajan arvostavan heidän osaamistaan, millaiseksi omien osaamisalueiden vahvistamisen mahdollisuus koetaan, kuinka ammattitaitoisiksi työntekijät itsensä kokevat, kuinka koulutusmyönteiseksi organisaatio koetaan sekä miten organisaation arvot mielletään ja miten ne kytetään osaamiseen. (Schein 2009; Walker & Damanpour 2009; Ojala 2008; Valpola 2002; Schön 1983).

Yksilön kannalta on tärkeää, että hän pystyy hahmottamaan oman toimintansa ja sen vaikutukset liitettyinä laajempaan kokonaisuuteen eli miten oma tehtävä edesauttaa kokonaisprosessia. Se auttaa yksilöä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla sekä saavuttamaan huippusuorituksia. Ensinnäkin jokaisen tulisi tietää koko organisaation visio sekä oman yksikön tavoitteet, sillä jo tämä auttaa näkemään oman tehtävän tarkoituksen laajemmassa mittakaavassa. Omaa tehtävää voidaan myös pohtia organisaation arvojen ja kulttuurin pohjalta, jolloin saadaan näkemys miten on tapana toimia. Tämän jälkeen yksilön tulisi saada tietää mitkä ovat hänen avaintehtävänsä ja millaista osaamista niiden suorittaminen edellyttää. Lopuksi on oltava vielä selkeät tavoitteet sekä tavoitteisiin liittyvä selkeä sitoutuminen. (Sydänmaalakka 2000.)

Kuten aiemmin alan muutostekijöitä käsiteltäessä kävi ilmi, liittyvät alan käytännön työssä merkittävimmät osaamisen kehittämisen haasteet työskentelyympäristön tekniseen kehitykseen sekä ulkoisten toimeksiantojen tuomaan ajantasaisuuden haasteeseen. Nämä muutokset edellyttävät usein jopa työntekijöiden jokapäiväistä perehdyttämistä. Menestykselias osaamisen johtaminen edellyttää, että yksilön ja organisaatiotason osaamista kehitetään päällekkäisinä prosesseina. Mikäli esimerkiksi uusia teknologioita otetaan käyttöön ja tehdään muutoksia organisaation rakenteeseen, mutta näitä ei linkitetä osaksi yksilöiden työtä, ei osaamisessa voi tapahtua muutoksia. Tyypillinen esimerkki epäonnistuneesta linkittämisestä voi olla uuden IT-järjestelmäratkaisun lanseeraus organisaatiossa ilman, että työntekijöillä on mahdollisuutta opetella järjestelmän käyttöä ja uusia käytäntöjä ennen järjestelmän käyttöönottoa.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden arvio osaamisen kehittämisen tilasta on esitetty seuraavassa kuviossa. Kokonaisuudessaan väittämistä välittyä osaamisen kehittämisen tilasta pääosin myönteinen kuva. Suhteellisesti tyytyväisimpiä työntekijät ovat omaa kehittymistään koskevaan palautteeseen, mikä ei ole ihme ajatellen yhteys- ja palvelukeskusten tehokasta seuranta järjestelmää ja tiivistä vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Työntekijät ovat myös melko tyytyväisiä osaamisensa arvostukseen; yli puolet vastaajista on vähintään osittain samaa mieltä siitä, että työyhteisössä arvostetaan heidän osaamistaan.

Työntekijöiden arvio osaamisen kehittämistä koskevista väittämistä



Kuvio 9. Työntekijöiden arvio osaamisen kehittämistä koskevista väittämistä.

Osaamisen kehittämisen merkitys esimiestyössä näyttäytyy kyselyn tulosten perusteella vahvana. Yli puolet on samaa mieltä siitä, että esimiehet tukevat ja kannustavat alaisiaan osaamisen kehittämiseksi. Vaikka ilmapiiri olisi kehittämismyönteinen, ei tavoite välttämättä kuitenkaan käytännön tasolla realisoitu. Noin kolmasosa on eri mieltä väittämistä koskien osaamisen kehittämisen konkreettisia panostuksia ja mahdollisuuksia.

3 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Tutkimuksen lähtökohtana on ollut kerätä tietoa yhteys- ja palvelukeskusalan keskeisimmistä vahvuuksista, haasteista sekä kehittämiskohteista liittyen esimiestyöskentelyyn, muutosjohtamiseen ja osaamisen johtamiseen. Tutkimus on toteutettu palvelemaan ensisijaisesti Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hanketyön tavoitteita luoden yleiskuvan siitä, mikä on yhteys- ja palvelukeskusalan vallitseva yleistilanne ja keskeisimmät kehittämisen haasteet mainituilla osa-alueilla. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään ammattikorkeakoulun yhteys- ja palvelukeskusalan kehittämiseksi yhä paremmin alan tarpeita vastaavaksi. Lisäksi tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa, jotka saavat tutkimuksen välityksellä hyödyllistä vertailutietoa muiden alan organisaatioiden tilasta ja hyvistä toimintamalleista.

Tutkimukseen on osallistunut kuusi yhteys- ja palvelukeskusalan organisaatiota, mikä on ollut tutkimukselle tärkeä voimavara siinä mielessä, että tutkimuksessa on voitu tuoda esiin ensikäden tietoa tutkimusteemoihin liittyvistä kehittämishaasteista toiminnoiltaan hyvin erilaisten keskusten näkökulmasta. Yksiselitteisten, koko alaa koskevien johtopäätösten tekemisen näkökulmasta on organisaatioiden keskinäinen erilaisuus ollut saman aikaisesti tutkimuksen yksi keskeisimmistä haasteista ja rajoitteista. Tutkimuksessa ei ole ollut lähtökohtana tarkastella yksittäisten organisaatioiden toimintaa, vaan luoda ko-

konaiskuva alan keskeisimmistä kehittämishaasteista tutkimuksen teemoihin liittyen. Siksi tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset on rajoitettu koskemaan lähinnä asioita, jotka on yleistettävissä koko yhteys- ja palvelukeskusalan kenttää koskeviksi ilmiöiksi.

Keskeisimmät johtopäätökset ja näiden pohjalta tekemämme kehittämissuosituksukset on esitetty teemoittain seuraavissa alaluvuissa.

3.1 Esimiestyö

Esimiestyön osalta tutkimus osoitti, että jo nykyisellään esimiestyö yhteis- ja palvelukeskusosalalla on laadukasta ja myös sen kehittämiseen panostetaan paljon. Erityisesti työntekijöiden näkemykset esimiestyön laadusta ovat positiivisia. Erityisinä vahvuuksina nähdään organisointikyky, ohjaus ja oikeudenmukainen johtaminen. Tiedottaminen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat sen sijaan vaativat erityishuomiota.

Yhteys- ja palvelukeskusosalalla esimiehet näkevät roolinsa kaksijakoisena. Yhtäältä esimiestyössä korostuu vielä useimmissa organisaatioissa perinteinen esimiehen rooli, mutta lähes kaikki haastateltavat korostivat, että valmentavan esimiestyön roolin ottaminen on vähintään yhtä tärkeää. Myös johto pitää valmentavan ja sparraavan esimiestyön merkitystä suurena. Tutkimus kuitenkin osoitti, että kaikissa yhteys- ja palvelukeskuksissa ei käytännössä tällaisen esimiestyön roolille jää välttämättä riittävästi aikaa. Eräässä organisaatiossa tämä on ratkaistu siten, että kaikki tekniseen tukeen ja muuhun hallintorutiineihin liittyvät tehtävät on keskitetty organisaatiossa erillisille henkilöille, jolloin esimiesten työaika on todella käytettävissä alaisten valmentamiseen.

Ylin johto korostaa väliportaan esimiesten kompetensseissa johtamistaitojen vahvistamista, ja haaste koskee erityisesti henkilöjohtamisen taitoja. Vaatimus on tavallaan ristiriidassa sen kanssa, miten väliportaan esimiehet rekrytoituvat olemassa olevien organisaatioiden olemassa olevien substanssiosaajien joukosta. Tämä asettaa kovia haasteita väliportaan esimiesten johtamistaitojen vahvistamiselle. Keskeisiä kehittämisalueita väliportaan esimiehillä näyttävät tutkimuksemme perusteella olevan juuri nämä henkilöstöjohtamisen taidot sekä vuorovaikutteisuuteen ja työyhteisöviestintään liittyvät kysymykset.

3.2 Muutosjohtaminen

Tarkasteltuihin organisaatioihin kohdistuu poikkeuksellisen paljon muutospaineita nimenomaan organisaation ulkopuolelta, millä on omat heijastusvaikutukset organisaation sisälle. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että muutosjohtamiseen liittyvä kyvykkyys on merkittävä johtamistaitojen sisältöalue tutkituissa organisaatioissa. Organisaatioihin kohdistuvat muutospaineet ovat luonteeltaan hyvin kokonaisvaltaisia niiden liittyessä palvelutuotantoon, teknisiin toimintaedellytyksiin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Muutosprosessien läpiviemisessä on tutkituissa organisaatioissa edelleen kehitettävää. Keskeiset kehittämistarpeet näyttävät liittyvän muutosviestintään, muutosprosessien hankkeistamiseen ja muutosprosessien seurantaan.

Yhteys- ja palvelukeskusalalla muutokset tapahtuvat myös usein hyvin nopealla aikataululla. Tämä on haasteena erityisesti sellaisten organisaatioiden kohdalla, jotka ottavat muista organisaatioista ulkoistettuja toimeksiantoja jopa päivittäin. Yhtäältä voidaan ajatella, että muutosten arkipäiväisyys tekee niistä näennäisesti helpompia toteuttaa, sillä pieniä muutoksia ei usein edes mielletä muutoksiksi. Samanaikaisesti kuitenkin vaarana on se, että muutoksia ei suunnitella ja seurata riittävästi, jolloin muutoksen suunta saattaa kadota vähintäänkin henkilöstöltä, mutta myös muutosten agentteina toimivilta esimiehiltä tai pahimmassa tapauksessa koko organisaatiolta.

Tutkittujen organisaatioiden kyvykkyys muutosten läpiviemiseen on periaatteessa hyvä. Muutosten läpiviemisestä on pitkä kokemus muutosten ollessa jatkuvia, ja työntekijät arvostavat esimiesten toimintaa monella mittarilla mitattuna. Tämä luo hyvän pohjan muutosten menestykselliselle läpiviennille myös tulevana vuosi- tai vuosina mikäli väliportaan lähiesimiesten muutosjohtamiseen liittyvien kompetenssien kehittämisestä huolehditaan.

Ylimmällä johdolla on suuria odotuksia siihen, että väliportaan johto pystyy välittämään muutossuunnitelmat työntekijäkunnalle. Kun näin on, johdon on omalta osaltaan huolehdittava siitä, että se itse pystyy kiteyttämään muutostarpeet konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi, jotta väliportaan esimiehet pystyvät ne sittemmin jatkossa panemaan toimeen työntekijöiden kanssa. Jos muutostarpeita ei onnistuta kiteyttämään ylimmän johdon ja väliportaan esimiesten dialogisessa vuorovaikutuksessa, ei voida olettaa, että muutokset voitaisiin viedä prosesseina läpi menestyksellisesti.

Esimiehet kokevat vaikuttamismahdollisuutensa muutoksiin heikkoina, koska hyvin harvoin muutosten tarpeet nousevat yksinomaan oman organisaation sisältä. Suuremmat muutokset ovat alalla useimmiten nopeita, ja ne suunnitellaan yhte-

ys- ja palvelukeskusten toiminnan ulkopuolella joko työn toimeksiantajan taholla tai keskuksen emo-organisaatiossa. Toisaalta esimiehet toivat esille, että vastapainona tälle, on käytännön työssä paljonkin sellaista, mihin itse pystytään vaikuttamaan. Esimiesten kannalta kriittinen kysymys onkin, missä määrin he kykenevät hahmottamaan muutoksen kokonaisuuden ja siihen liittyvät syyt ja vaikutukset, ja miten he onnistuvat tämän työntekijöilleen viestittämään.

Muutokset nähdään henkilöstön keskuudessa yllättävän positiivisina, mikä esimiesten näkemyksen mukaan on tottumiskysymys. Sen sijaan mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen koetaan henkilöstön keskuudessa vähäisiksi, mikä on huomionarvoista siitä syystä, että muutokseen sitoudutaan yleensä paremmin, mikäli niitä on ollut itse mukana suunnittelemassa. Siksi työntekijöiden tunnetta siitä, että heillä on mahdollisuus tuoda näkemyksensä esiin, ja että nämä otetaan myös tarvittaessa aidosti huomioon, tulisi lisätä. Vaikka muutosten suunnittelu ja toteutus on ensi kädessä johdon ja esimiesten tehtävä, voidaan henkilöstöä motivoida muutostilanteihin paremmin luomalla myös heille mahdollisuus tuoda näkemyksensä esiin organisaation kehittämistarpeista jo ennen muutosprosessien aloittamista.

On selvää, että koska yhteys- ja palvelukeskuksissa tapahtuvat muutokset ovat usein niin laaja-alaisia ja koko organisaation toiminnan hahmottamista vaativaa, että osallistavan muutosprosessin soveltaminen on kuitenkin liki mahdotonta. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuden tunnetta voidaan kuitenkin lisätä käytännön työn kautta nousevien kehittämis ehdotusten ja palautejärjestelmän systemaattisella kehittämisellä, mikä voi olla merkittävä työntekijöitä sitouttava tekijä alalla, jolla henkilöstön vaihtuvuus on normaalia suurempaa.

3.3 Osaamisen kehittäminen

Kerätyistä tutkimusaineistoista käy hyvin ilmi se, miten tutkituissa organisaatioissa arvostetaan osaamista sen kaikilla tasoilla (ylin johto, väliportaan esimiehet ja työntekijät). Yksittäisistä osaamisalueista keskeisen roolin näyttää saavan tuote- ja palveluosaaminen, mikä vie suuren osan osaamisen kehittämisen ajallisesta ja euromääräisistä resursseista. Erittäin myönteisenä voidaan pitää sitä, että väliportaan esimiehet hallitsevat kokonaisuutta ajatellen melko kattavasti ja systemaattisesti osaamisen kehittämisen välineiden käytön, samalla kuitenkin mainittujen työmenetelmien rajallisuuden tiedostaen.

Osaamisen kehittämisen osalta tutkimuksessa nousi esiin yhtenä riskitekijänä myös yhteys- ja palvelukeskusalan muutosalttius ja nopea kasvu, mikä saattaa häiritä osaamisen hallinnan pitkäjänteistä kehittämistä. On myös huomattava, että

oman yrityksen sisällä toimivilla yhteyskeskuksilla voi olla muun yrityksen toimialasta eroavia strategisia osaamisen kehittämisen haasteita, jolloin oman osaamisstrategian laatiminen voi olla tarpeellista.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen nähdään haasteelliseksi ensinnäkin siksi, että muutostahti on alalla niin nopea, ja moniin asioihin ei ehditä riittävästi perehtyä. Toinen haasteita aiheuttava tekijä on työn hektisyys ja jatkuva vuorovaikutus asiakasrajapinnassa, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilöstöä ei voida kerralla irrottaa yhteisen koulutuksen äärelle. Yhteys- ja palvelukeskusalalla keskeinen osaamisen kehittämistyön mahdollisuus onkin sen integroiminen jatkuvaksi, esimiestyön lomassa tapahtuvaksi prosessiksi. Haastattemiemme yhteys- ja palvelukeskusten johtajien näkemysten mukaan erityisesti myynnillisyyden ja asiakaspalvelun kehittäminen on tärkeää, mutta edellyttää tähän liittyvän koulutuksen tarjoamista.

Yhteys- ja palvelukeskusalan organisaatioissa on tyypillisesti hyvin pitkälle viety seurantajärjestelmät työntekijöiden tehokkuuden seurannassa. Tämä valmis työkalu voitaisiin ottaa paremmin käyttöön työntekijöiden motivoinnissa, mutta myös osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osa työntekijöistä olisi kiinnostuneita tietämään omia tehokkuustasojaan, mutta kaikissa organisaatioissa näitä tietoja ei ole tapana tuoda työntekijöiden tietoon lainkaan. Systemaattisesti ja työntekijän kanssa vuorovaikutteisesti käytettynä työtehosteureannalla voidaan tukea työntekijöiden muiden osaamisen kehittämiseen liittyvien toimenpiteitä sekä parantaa työntekijöiden motivaatiota ja vaikutusmahdollisuuden tunnetta työyhteisössä.

Lähteet:

Anttiroiko, A-V. 2009. *Innovaatiot muutoksen lähteenä. Kuntien innovaatiotoiminta muutoksen suuntaajana*. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 3/2009.

Airaksinen, J. 2009. *Hankala hallintouudistus*. Acta Universitatis Tamperensis 1397. Tampere.

Burke, W.W. 2008. *Organizational Change. Theory and Practice*. Second Edition. USA: Sage Publications.

Burnes, B. 2009. *Organizational Change in the Public Sector: The Case for Planned Change*. Teoksessa By, R. & Macleod, C. (toim.) *Managing Organizational Change in Public Services*. London & New York: Routledge.

Burt, R. S. 2005. *Brokerage & Closure. An introduction to Social Capital*. New York: Oxford University Press.

Caldwell, R. 2009. *Change From the Middle? Exploring Middle Manager Strategic and Sensemaking Agency in Public Services*. Teoksessa By, R. & Macleod, C. (toim.) *Managing Organizational Change in Public Services*. London & New York: Routledge.

Diefenbach, T. 2009. *The Ideological Use of the New Public Management Concepts During Organizational Initiatives*. Teoksessa Rune Todnem By & Calum Macleod (toim.) *Managing Organizational Change in Public Services*. London & New York: Routledge.

Golemann, D 1997. *Tunneäly*. Keuruu: Otava.

Hakonen, N. 2009. *Suorituksen johtaminen – palkitseminen*. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.

Hamel, G. 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.

Helsilä, M. 2009. *Suorituksen johtaminen – suoritusarviointi*. Teoksessa Martti Helsilä & Sari Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.

Holbeche, L. 2006. *Understanding Change, Theory, Implementation and Success*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.

Hwang, S. & Moon, I-C. 2009. *Are We Treating Networks Seriously? The Growth of Network Research in Public Administration & Public Policy*. Connections 2(29).

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Porvoo: WSOYPro.

Janakka, T. 2009. *Kyvykkyyksien johtaminen*. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. & Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Keuruu: Otava.

Juuti, P. 2009. *Johtaminen ja esimiestyö*. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

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

Järvinen, P. 2005. *Ammattina esimies*. Verkkokirja: WSOY.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2008. *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. *Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin*. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Kegan, R. & Laskow, L.L. 2009. *Immunity to Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2009. *How Strategy Shapes Structure?* Harvard Business Review, September 2009.

Kirjavainen, P. 2003. Kirjavainen, P 2003a *Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa - käsitekehittelyistä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkyymiin*. Teoksessa Kirjavainen, P - Laakso-Manninen, R - Manka, M-L - Troberg, E (2003) Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helian julkaisusarja A:6.

Klijn, E-H. 2007. *Networks and Inter-organizational Management: Challenging, Steering, Evaluation, and the Role of Public Actors in Public Management*. Teoksessa Ferlie, E. ym. (toim.) The Oxford Handbook of Public Management. Oxford: Oxford University Press.

Kotter, J. 1996. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Laine, N. 2008. *Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning*. Academic Dissertation. Tampere: Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1338.

Lam, Alice 2005. *Organizational Innovation*. Teoksessa Jan Fagerberg ym. (toim.): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Lane, J-E. & Wallis, J 2009. *Strategic Management and Public Leadership*. *Public Management Review*. Vol 11, issue 1.

March, J. G. 1999. *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Oxford: Blackwell.

Marjala, P. 2009. *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus*. Oulu: Acta Universitatis Ouluensis C Technica.

McMillan, E. 2008. *Complexity, Management and the Dynamics of Change*. New York: Routledge.

Nissinen, V. 2004. *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.

Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-creating company*. London: Oxford University Press.

Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WSOYpro.

Osborne, S. & Brown, K. 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. New York: Routledge.

Pekkarinen, E., Sääsäki, K. & Vornanen, J. 1997. *Henkilökohtainen myyntityö*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Pfeffer, J. and R. I. Sutton. 2006. *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. HBS Press.

Ruohotie P. & Honka J. 1997. *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Ruohotie P. & Honka J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Salojärvi, S. 2009. *Osaamisen johtaminen ja kehittäminen*. Teoksessa Martti Hel-sillä & Sari Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Schein, E. H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: John Wi-ley & Sons.
- Schön, D. 1983. *The Reflexive Practitioner*. New York: Basic Books.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Seuri, M. & Suominen, R. 2009. *Työpaikan poissaolojen hallinta*. Tallinna: Tietosa-noma.
- Stacey R.D. 2001 *Complex Responsive Processes in Organizations*. Learning and Knowledge Creation. Routledge, London & NY: Taylor and Francis Group.
- Stacey, R. 1996. *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Barrett-Kohler Publishers.
- Stenvall, J, Harisalo R. 2000. *Aluehallinto 2000 – uudistuksen arviointi: uutta ideaa etsimässä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Suomen ekonomiliitto 2005, Johtajuus! (toim. Arja Kulmala). *Ekonomiliitto – Fin-lands Ekonomförbund –SEFE ry*, Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Syväjärvi, A. 2005. *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatio-toiminnassa ja strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Valpola A. 2002. *Onnistu kehityskeskustelussa*. Porvoo: WSOY.
- Varjokallio, L. ja Ahonen, H. 2002. *Oma ja toisten oppiminen työnä. Jaakko Virk-kunen (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. Työelämän kehittämisohjel-ma, Raportteja 20. Helsinki.

Virtanen, P. 2008. *Sosiaaliset innovaatiot ja työorganisaation muutokset*. Teoksessa Saari, J. (toim.) *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Virtanen, P., Kauppinen, I. 2008 *Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa*. Hallinnon tutkimus 2 (27).

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2009. *Reflektio, tieto ja luottamus muutosprosessissa*. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 1/2009.

Virtanen, P. & Stenvall J. 2010. *Julkinen johtaminen*. Tallinna: Tietosanoma.

Vries, de, M. K 2007. *Johtajan terapeutin sohvalla*. Lisää tunneälyä organisaatioon. Helsinki: Edita.

Walker, R. M. & Damanpour, F. 2009. *Changing Organizational Values and Actions in Public Services: A Longitudinal Empirical Analysis*. Teoksessa By, R. & Macleod, C. (toim.) *Managing Organizational Change in Public Services*. London & New York: Routledge.

Kysymyslomakkeet työntekijät, esimiehet ja ylin johto

Esimieskysely

MUUTOSJOHTAMINEN

1) Arvioi seuraavien muutostilanteisiin liittyvien asioiden tilaa organisaatiossanne.

	Erittäin huono	Melko huono	Siltä väliltä	Melko hyvä	Erittäin hyvä
Tiedon kulku muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten työntekijöille antama tuki muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat vaikutusmahdollisuudet muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon ja esimiesten kyky yhteistoimintaan muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon johdonmukaisuus ja selkeä viestintä muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon kyky tehdä päätöksiä muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon kyky johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylin johto on onnistunut kiteyttämään organisaatiomuutoksen vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylin johto on onnistunut perustelemaan organisaatiomuutoksen syyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden halukkuus organisaatiomuutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation yleinen muutoskyvykkyyks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OSAAMISEN JOHTAMINEN

2) Missä määrin olet seuraavien väittämien kanssa samaa mieltä?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Siltä väliltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ohjaan kärsivällisesti, avuliaasti ja tehokkaasti alaisten työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luon mahdollisuuksia osallistua ammattitaitoa ja ammatillista kasvua kehittäviin koulutuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tunnistaa oman yksikköni osaamisen kehittämisen pullonkaulat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nostan esiin työntekijöiden vahvuuksia ja tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustan kokemusten jakamiseen ja kokemuksista oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraa työntekijöiden kehittymistä aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan tunnustusta laadukkaasta työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmaisen arvostusta vaivannäöstä työtöhtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levitän positiivista asennetta työyhteisössä i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivoin muita ja saan heidät yrittämään parastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun osaamisen kehittämiseen positiivisesti, näen osaamisen kehittämisen suurena mahdollisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Arvioi, missä määrin seuraavat osaamisen kehittämisen keinot ovat organisaatiossanne käytössä suhteessa niiden tarpeeseen?

	Ei ole käytössä eikä ole tarvetta	Ei ole käytössä, mutta tarvetta olisi	On käytössä, mutta ei olisi tarvetta	On käytössä ja toiminta on tarpeellista
Työnkierto (Yhdessä työntekijän kanssa suunniteltu siirtyminen tehtävästä toiseen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorointi (Kokenut, osaava ja arvostettu senioriasemassa oleva työntekijä antaa ohjua ja tukea nuoremmalle henkilölle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking (Omaan osaamistarpeeseen sopivien "parhaiden menetelmien" etsimistä muualta esimerkiksi alan johtavien yritysten toiminnasta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnollinen perchedytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnohjaus yksilöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnohjaus ryhmässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyky-toiminta (Työntekijän, työnantajan sekä usein myös yhteistyöorganisaation yhdessä tekemää työ- ja toimintakyvyn edistämistä. Työkykyä arvioidaan suhteuttamalla työntekijän voimavarat työn vaatimuksiin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstökoulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		51		

	Ei ole käytössä eikä ole tarvetta	Ei ole käytössä, mutta tarvetta olisi	On käytössä, mutta ei olisi tarvetta	On käytössä ja toiminta on tarpeellista
Työn hallinta (Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön sekä työn tekemiseen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstösuunnitelma (Kirjataan vuosittain henkilöstön rakenteeseen, määrään ja laatuun liittyviä asioita)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Havainnointi (Seurataan ja havainnoidaan toisen henkilön toimintaa, jonka työstä voidaan oppia uusia asioita. Kyseessä voi olla kahden osaavan ammattilaisen yhteistyö uuden, omaa työtä koskevan tiedon kartuttamisessa. Kyseessä voi olla myös perehdyttämismenetelmä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

4) Missä määrin pidät seuraavia tekijöitä tärkeänä esimiestyöskentelyssä?

	Täysin merkityksetöntä	Jokseenkin merkityksetöntä	Siltä väliltä	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Koko organisaation tavoitteet ovat työntekijöille selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman yksikköni/tiimini tavoitteet ovat palautettavissa koko organisaation tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehenä minulla on hyvä kokonaiskuva tiimin toimintaan ja arkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan päätöksissäni huomioon alaisten mielipiteet ja ideat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan riittävästi tietoa alaisilleni tärkeistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siedän toimintaani kohdistuvaa kritiikkiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan organisoida eri henkilöiden työtehtäviä hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen työssäni oikeudenmukainen, inhimillinen ja tasa- puolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannan vastuun virheistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin aktiivisesti työyhteisön jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistäjänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme tarjoaa esimiestyön kehittämiseen riittävästi tukea ja koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Mitkä ovat mielestäsi parhaat keinot motivoida työntekijöitä?

6) Terveiset ja kehittämisehdotukset kyselyssä käsiteltyihin aihepiireihin liittyen tutkimuksen tekijöille

Kiitos vastauksestasi!

TYÖNTEKIJÄKYSELY

1) Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien omaa työskentelyäsi koskevien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Siltä väliltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saavutan tavoitteet ja tulokset sovitun mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan organisoida työni ja ajankäyttöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin työyhteisön hengen rakentajana, kannustajana, esikuvana ja arvojen vahvistajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmapiiri työyhteisössämme on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen hyvin toimeen työtovereiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että työyhteisössämme minua kunnioitetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylläpidän ammattitaitoani ja kehitän itseäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen vuorovaikutteinen ja otan asioita esille työkavereiden keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen vuorovaikutteinen ja otan mieltäni askarruttavia asioita esille lähimmän esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerron esimiehelleni, mikäli elämässäni on työtä haittaavia tekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydän pulmatilanteissa apua työkaveriltani/ esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan rakentavaa palautetta esimiehelleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Siltä väliltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen avoin ottamaan vastaan rakentavaa palautetta toiminnastani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan uuden työntekijän avoimin mielin vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen esimiestäni johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien muutostilanteita koskevien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Siltä väliltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen voinut osallistua ja vaikuttaa organisaatiossamme tehtyihin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin työyhteisöä ja sen toimintaa kehittävässä muutoksen/uudistuksen aikaansaajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen organisaatiossamme tehdyt muutokset hyödylliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun muutokseen lähtökohtaisesti positiivisesti – muutos on mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatioissamme tapahtuvista muutosten syistä on tiedotettu riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen organisaation toimintaan nykyisellään, enkä koe tarvetta minkäänlaisiin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien osaamista ja sen kehittämistä koskevien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Siltä väliltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ammattitaidon ja oman osaamisen kehittämiseen on organisaatiossamme hyvät mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamistani arvostetaan työyhteisössämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että organisaatiomme haluaa panostaa osaamiseni kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että minulla on hyvät mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen organisaatiossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaationi antaa mahdollisuuksia osaamisen vahvistamiseen (esim. koulutus, työkierto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee ja kannustaa alaisiaan oman ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa palautetta kehittymisestääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni toimii tiimini toimintaa kehittävän muutoksen/uudistuksen aikaansaajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni käy kanssani asianmukaisen tulos/kehityskeskustelun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tuottaa minulle iloa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien esimiestyöskentelyä koskevien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Siltä väliltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimiehelläni on selkeä linja tavoitteiden osoittajana sekä tulosten aikaansaajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelläni on hyvä kokonaiskuva tiimin toimintaan ja arkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ottaa päätöksissään huomioon myös alaistensa mielipiteet ja ideat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa riittävästi tietoa itselleni ja tiimilleni tärkeistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni sietää myös toimintaansa koskevaa kritiikkiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on oikeudenmukainen, inhimillinen ja tasa- puolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kantaa vastuun virheistään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni toimii työyhteisön jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistäjänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ohjaa työtäni kärsivällisesti, avuli- aasti ja tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyöskentelyssä nostetaan esiin riittävästi työntekijöidenn vahvuuksia ja tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyö kannustaa kokemusten jakamiseen ja kokemuksista oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle annetaan tunnustusta laadukkaasta työstä ja vaivannäöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Siltä väliltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimiehemme välittävät positiivista asennetta työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osaa organisoida työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Terveiset ja kehittämis ehdotukset kyselyssä käsiteltyihin aihepiireihin liittyen tutkimuksen tekijöille

Kiitos vastauksestasi!

Kysely johdolle

MUUTOSJOHTAMINEN

1) Mitkä ovat nähdäksesi yhteys- ja palvelukeskusalan toiminnassa eniten muutospainetta aiheuttavia tekijöitä? Mainitse maksimissaan 5 ULKOISESTA TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ nousevaa tekijää.

2) Mitkä ovat nähdäksesi yhteys- ja palvelukeskusalan toiminnassa eniten muutospainetta aiheuttavia tekijöitä? Mainitse maksimissaan 5 ORGANISAATION SISÄLTÄ nousevaa tekijää.

3) Miten tärkeänä koet seuraavat asiat muutostilanteissa?

	Ei lainkaan tärkeä	Jokseenkin merkityksetön	Siltä väliltä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Ylin johto puhuu isoista ja tärkeistä muutoksista vuorovaikuttaisesti keskijohdon/esimiesten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylin johto puhuu isoista ja tärkeistä muutoksista vuorovaikuttaisesti työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskijohdon/esimiesten osallistuminen ja vaikuttaminen muutosprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen muutosprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajantasainen tieto on kaikkien saata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnelma työpaikalla on rento ja vapaa-muotoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen syyt ja taustalla vaikuttavat tekijät tulee perustella esimiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen syyt ja taustalla vaikuttavat tekijät tulee perustella työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Miten arvioisit organisaationne muutosjohtamisen tilaa seuraavien ominaisuuksien osalta arvosanoin 1-5?

	1	2	3	4	5
Koko henkilöstön yhteistoiminta muutostilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdonmukaisuus ja selkeä viestintä muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon kyky tehdä päätöksiä muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon kyky johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation kyky viedä muutosprosessi läpi suunnitellulla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon kyky kiteyttää organisaatiomuutoksen visio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisten organisaatiomuutoksen /-muutosten syyt ja taustalla vaikuttavien tekijöiden perusteleva esittäminen esimiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon kyky innostaa alaisia muutoksen toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Missä määrin olet seuraavien väittämien kanssa samaa mieltä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Lähiesimiehet osaavat muuttaa organisaation muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi muutostaasteiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehet ymmärtävät muutosten taustalla vaikuttavat tekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehet puolustavat muutostilanteissa organisaation etua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiesten kyky motivoida työntekijöitensä muutoksen toteuttamisessa on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomuutosten toteuttamisesta raportoidaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet asettuvat muutostilanteissa liiaksi työntekijöiden puolelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Missä määrin olet seuraavien väittämien kanssa samaa mieltä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaation osaamisen strategia on alisteinen organisaation strategian laatimiselle ja toteuttamiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppivan organisaation periaatteet vahvistavat mahdollisuuksia osaamisen strategiaan johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen vahvistamisen keinot ovat organisaatiossamme moninaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen vahvistamisessa koulutuksella on keskeisin rooli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen johtaminen tulee antaa organisaatiossa jonkun avainhenkilön vastuulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Miten strategiset, koko organisaatiota koskevat osaamistavoitteet johdetaan organisaation strategiasta?

8) Millaisia toimintatapoja organisaatiolla on innovaatioiden tuottamiseen ja edistämiseen?

9) Millaista sosiaalista pääomaa organisaatiossa arvostetaan ja millaista sosiaalista pääomaan halutaan vahvistaa?

10) Millaisia yhteistoimintaverkostoja organisaatiolla on?

Esimiestyön kehittäminen

11) Mitä erityisominaisuuksia ja –vaatimuksia toimiminen esimiehenä juuri yhteys- ja palvelukeskusalalla nähdäksesi edellyttää?

12) Missä määrin olet seuraavien väittämien kanssa samaa mieltä?

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Siltä väliltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yhteys- ja palvelukeskusalalla keskeiset esimiestoiminnan kehittämisen haasteet liittyvät ihmisten johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteys- ja palvelukeskusalalla keskeiset esimiestoiminnan kehittämisen haasteet liittyvät asioiden ja toimintatapojen johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteys- ja palvelukeskusalalla esimiestyön kehittämisen haasteet ovat mittavia verrattuna muihin aloihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteys- ja palvelukeskusalalla esimiestyön kehittäminen vaatii pitkäkestoisempia kehittämissponnistuksia kuin muilla aloilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyön kehittämisen tuloksellisuutta pitää pystyä mittaamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) Terveiset ja kehittämissuhteet kyselyssä käsiteltyihin aihepiireihin liittyen tutkimuksen tekijöille

Kiitos vastauksestasi!

Haastattelurunko esimiehet ja ylin johto

Haastattelurunko, esimiehet

Taustatiedot

1. Missä toimipaikkasi sijaitsee?
2. Mikä koulutus sinulla on?
3. Kuinka monen henkilön esimiehenä toimit?
4. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiehenä?
5. Oletko työskennellyt esimiehenä muilla aloilla kuin yhteys- ja palvelukeskusalalla?
6. Entä oletko työskennellyt yhteys- ja palvelukeskusalalla työntekijänä?

Muutosjohtaminen

7. Miten organisaatiomuutosten toteuttamisesta raportoidaan? Miten muutosten toteutumista seurataan?

- Mitkä ovat tässä organisaation eri tasojen roolit? (ylin johto, välipor- taan esimiehet, työntekijät)

8. Työntekijöille tehdyn kyselyn perusteella muutoksiin suhtautuminen on suhteellisen myönteistä. Ainoastaan 15 prosenttia vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä väittämästä, ettei organisaatiomuutoksille ole tarvetta ja vastaavasti yli 60 % on ollut tästä vähintään jokseenkin eri mieltä.

- Mistä näet tämän johtuvan?

9. Sen sijaan tiedottaminen ja osallistaminen koetaan työntekijöiden keskuudessa vähäiseksi.

- Mitä syitä näet tähän? Miten tätä voidaan parantaa?

10. Myös esimiehet kokevat voivansa vaikuttaa muutoksiin heikosti. Hyvin organisaatiomuutoksiin kokee pystyvänsä vaikuttamaan vain reilu viidesosa vastaajista.

- Mitä syitä näet tähän? Miten tätä voidaan parantaa?

11. Ylimmän johdon näkemysten mukaan muutosjohtamiseen liittyen kehittävää olisi eniten lähiesimiesten taidoissa muuttaa muutostavoitteet konkreettisiksi tehtäviksi sekä alaisten motivoinnissa muutoksiin.

- Mistä näet tämän tuloksen johtuvan? Miten voidaan kehittää?

Osaamisen johtaminen

12. Kyselyn mukaan yhteys- ja palvelukeskuksissa merkittävimmät osaamisen kehittämisen haasteet liittyvät työskentely-ympäristön tekniseen kehitykseen sekä ulkoisten toimeksiantojen tuomaan ajantasaisuuden haasteeseen.

- Ovatko nämä mielestäsi keskeisimpiä osaamisen kehittämisen haasteita myös teidän organisaatiossanne?

13. Onko osaamisen kehittämiseksi varattu riittävästi aikaa ja resursseja? Mitä erityistä kehitettävää tässä suhteessa mielestäsi on?

14. Erilaiset osaamisen kehittämisen menetelmät ovat jo tällä hetkellä kyselyn perusteella kattavasti käytössä. Kuitenkin erityisesti oman työn hallintaan ja vaihtelevuuteen liittyvät keinot ovat alalla harvemmin käytössä.

- Mitä työkaluja itse toivoisit, että organisaatiossanne olisi käytössä ja miksi?

Esimiestyö

15. Miten esimiestyötä seurataan ja kehitetään? Mitä parannuksia näkisit tässä tarpeelliseksi?

16. Mitä erityisominaisuuksia juuri yhteys- ja palvelukeskusalalla esimiehiltä edellytetään?-

17. Esimiestyön osa-alueet voidaan osaamisen johtamisessa jakaa erään jaot-
telun mukaan:

1. perinteisempään työtehtävien hallintaan liittyvää kehittämiseen
2. osaamisyhteisöjen ja niiden verkostojen johtamiseen sekä tiedon tuottamisen prosesseihin ja välineisiin, kannustavaan esimiestyöhön

- Miten näet oman roolisi esimiehenä?
- Miten itse näkisit, minkälaisen roolin ottaminen esimiestyössä on tärkeä yhteys- ja palvelukeskusalalla?

Haastattelurunko, ylin johto

Taustatiedot

1. Missä toimipaikkasi sijaitsee?
2. Mikä tasoinen ja minkä alan koulutus sinulla on?
3. Kuinka monta henkilöä yksikössänne/organisaatiossanne työskentelee?
4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
5. Oletko työskennellyt tätä ennen yhteys- ja palvelukeskusalalla muissa tehtävissä?
6. Entä oletko työskennellyt yhteys- ja palvelukeskusalalla lähiesimiehenä tai työntekijänä?

Muutosjohtaminen

7. Minkä tyyppisiä muutoksia yhteys- ja palvelukeskusalalla tyypillisesti kohdataan?
8. Miten näkisit yhteys- ja palvelukeskusalalla vaikuttavan organisaatiokulttuurin vaikutukset muutosten johtamiselle? Mitkä ovat muutosten läpivientiä edistäviä ja mitkä hidastavia tekijöitä?

9. Miten organisaatiomuutosten toteuttamisesta raportoidaan? Miten muutosten toteutumista seurataan? Mitkä ovat raportoinnissa organisaation eri tasojen roolit? (ylin johto, esimiehet, työntekijät)

10. Miten organisaatiomuutosten toteuttamisesta raportoidaan? Miten muutosten toteutumista seurataan? Mitkä ovat raportoinnissa organisaation eri tasojen roolit? (ylin johto, esimiehet, työntekijät)

11. Mitä erityiskysymyksiä muutosjohtamiseen liittyvässä amk-koulutuksessa tulisi mielestäsi ottaa huomioon, jotta se vastaisi paremmin yhteys- ja palvelukeskusalalan tarpeisiin?

Osaamisen johtaminen

12. Mitkä ovat keskeisimmät osaamisen kehittämishaasteet yhteys- ja palvelukeskusalalla kokonaisuudessaan?

13. Mitä osaamisen kehittämisen menetelmistä ovat mielestäsi sellaisia, joita yhteys- ja palvelukeskusalalla erityisesti tarvittaisiin?

14. Mitä erityiskysymyksiä osaamisen johtamiseen liittyvässä amk-koulutuksessa tulisi mielestäsi ottaa huomioon, jotta se vastaisi paremmin yhteys- ja palvelukeskusalalan tarpeisiin?

Esimiestyö

15. Esimiestyön osa-alueet voidaan osaamisen johtamisessa jakaa erään jaottelun mukaan:

a. perinteisempään työtehtävien hallintaan liittyvää kehittämiseen

b. osaamisyhteisöjen ja niiden verkostojen johtamiseen sekä tiedon tuottamisen prosesseihin ja välineisiin, kannustavaan esimiestyöhön

16. Miten näkisit, minkälaisen roolin ottaminen esimiestyössä on tärkeä yhteys- ja palvelukeskusalalla?

17. Millä perusteilla organisaatiossanne palkataan esimiehiä?

18. Miten esimiestyötä kehitetään ja seurataan?

19. Mitä erityiskysymyksiä osaamisen johtamiseen liittyvässä amk-koulutuksessa tulisi mielestäsi ottaa huomioon, jotta se vastaisi paremmin yhteys- ja palvelukeskusalalan tarpeisiin?

Osaamisen kehittämisen välineitä

Keino	Määritelmä	Hyöty osaamisen kehittämisessä
Työkierto	Yhdessä työntekijän kanssa suunniteltu siirtyminen tehtävästä toiseen.	Työntekijä saa mahdollisimman laajan kuvan kokonaisuudesta. Tarkoituksena on, että mielenkiinto työtä kohtaan säilyisi vaihtelevuuden kautta. Työnkierto edistää myös henkilöstön liikkuvuutta sekä henkilöstöressurssien joustavaa käyttöä.
Varjostaminen / vierihoito	Seurataan ja havainnoidaan toisen henkilön toimintaa, jonka työstä voidaan oppia uusia asioita. Kyseessä voi olla kahden osaavan ammattilaisen yhteistyö uuden, omaa työtä koskevan tiedon kartuttamisessa. Kyseessä voi olla myös perehdyttämismenetelmä.	Hyötynä on vertaisoppiminen.
Mentorointi	Kokenut, osaava ja arvostettu senioriasemassa oleva työntekijä antaa ohjausta ja tukea nuoremmalle henkilölle.	Menetelmällä pyritään siirtämään kokemuseräistä tietoa nuoremmalle henkilölle ja edistämään hänen kasvuaan.
Benchmarking	Omaan osaamistarpeeseen sopivien ”parhaiden menetelmien” etsimistä muualta esimerkiksi alan johtavien yritysten toiminnasta. Kyse on systemaattisesta ja analyyttisestä vertailusta tai esikuva-analyysistä, jossa verrataan jotain omaa toiminnan osaa tai koko toimintaa johonkin vastaavaan.	Hyötynä on oman työn osaamisen kehittäminen.

Perehdytys	Perehdytyksellä uusi työntekijä opastetaan talon tavoille sekä annetaan perustaidot toimia uudessa tehtävässä.	Perehdytys on tehokkaan työntöön perusedellytys. Perehdytystä tarvitaan aina kun henkilö aloittaa työntöön uudessa tehtävässä, työtehtävät tai menetelmät vaihtuvat samassa työpaikassa, työntekijä on ollut pitkään poissa töistä tai kun työtehtävä toistuu harvoin.
Osaamiskartoitus	Yrityksen osaamispääoman selvittäminen.	Osaamiskartoituksessa esitetään muun muassa seuraavat kysymykset: Mitkä ovat yrityksen menestystekijät ja mitä osaamista niiden suorittamiseen tarvitaan? Millä tasolla tarkasteltava osaaminen on? Miten osaamisen tavoitetilä saavutetaan?
Työnohjaus	Useimmiten kokeneen työntekijän tai asiantuntijan antamaa ohjausta oman työn arvioinnissa, työperäisten ongelmien erittelyssä ja ratkaisemisessa sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. Työnohjaus tapahtuu joko yksilöllisesti tai ryhmässä.	Työnohjauksen päätavoitteet ovat ammatillinen kasvu ja työn kuormittavuuden vähentäminen. Tavoitteena on myös työryhmän kiinteys.
Tyky-toiminta	Työntekijän, työnantajan sekä usein myös yhteistyöorganisaation yhdessä tekemää työ- ja toimintakyvyn edistämistä. Työkykyä arvioidaan suhteuttamalla työntekijän voimavarat työn vaatimuksiin.	Oikein toteutettu tyky-toiminta tukee vahvasti työssä jaksamista, työkyvyn säilymistä sekä ehkäisee työkyvyttömyyttä. Tätä kautta myös organisaation kannattavuus ja toimintakyky paranevat.
Kehityskeskustelu	Ennalta sovittu ja suunniteltu säännöllisesti toistuva esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jolla on päämäärä.	Tarkoituksena on selvittää tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset, keskustella avoimesti työtilanteesta ja osaamisen kehittämisestä, arvioida suoriutumista, antaa ja saada rakentavaa palautetta sekä sopia mahdollisista toimenpiteistä.

Henkilöstökoulutus	Strategialähtöinen henkilöstökoulutus perustuu hallinnon strategiaan linjauksiin ja tavoitteisiin. Henkilökohdasta ammatillista kasvua tukeva henkilöstökoulutus tapahtuu yleensä työntekijän omasta pyynnöstä esim. osaamiskartoituksen pohjalta, jolloin työntekijä itse kokee kehittymisen tarvetta.	Tavoitteena on, että kaikilla olisi sama tietotaso aiheesta.
Työn hallinta	Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön sekä työn tekemiseen.	Tavoitteena oman työn hallinta ja sitä kautta työssä viihtyminen, sitoutuminen työhön sekä työn laadun ylläpito.
Henkilöstösuunnitelma	Ideana on kirjata vuosittain henkilöstön rakenteeseen, määrään ja laatuun liittyviä asioita..	Yhdessä työntekijän kanssa suunniteltu siirtyminen tehtävästä toiseen.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun C-sarjassa ilmestyneitä julkaisuja

C:41 Monikulttuurisista kohtaamisista innostavaan ikäosaamiseen. Ritva Väistö (toim.). 2010.

C:40 Tuotteen elinkaaren hallinnan palvelukonsepti. Juha Kareinen ja Jyri Pötry. 2010.

C:39 Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi. Mervi Vidgrén, Pekka Auvinen, Lauri Hirvonen, Susanna Hukka, Anne Ilvonen, Jaakko Meriläinen, Mikko Penttinen, Jarmo Renvall, Raimo Saarelainen, Vesa Saarikoski, Asko Saatsi. 2010.

C:38 Terveysalan kansainvälisyysviikkoja 10 vuotta. Tiina Halonen, Marjo Piironen, Minna Rokkila (toim.). 2010.

C:37 Maakuntakorkeakoulun monet muodot. Kari Kallberg, Pia-Riitta Pekkanen (toim.). 2009.

C:36 Opiskelijoiden työllistyminen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun viestinnän koulutusohjelmasta vuosina 2001-2006. Irinja Pänttönen. 2009.

C:35 Debate: Development of the European Business Advisor Training and Exchange. Anna Liisa Westman, Kirsi-Marja Toivanen-Sevrjukova, Ulla Asikainen, Liisa Timonen. 2009.

C:34 Ulkomaalaistaustaiset palvelualalla: koulutukseen hakeutumisen ja työllistymisen esteet. Irma Tikkanen, Marja-Leena Rautiainen, Eliisa Kotro, Majlis Korkiakangas, Marja Nives. 2008.

C:33 Aikuiskoulutuksen toteuttajasta työyhteisöjen osaamisen kehittäjäksi: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun aikuiskoulutuksen opetussuunnitelmien arviointi. Pekka Auvinen, Anita Malinen, Harri Mikkonen. 2008.

C:32 Ohjaus on kuin tekisi palapeliä – näkökulmia aikuisopiskelijan ohjaukseen ammattikorkeakoulussa. Mervi Lätti, Päivi Putkuri (toim.) 2008.

C:31 Venäjä vetää – näkökulmia yritysten venäjä-yhteistyöhön. Pritazenie rossijkogo rynka - Ėksperty i predprinimateli o sotrudnicestve. Lauri Honka (toim.) 2007.

C:30 Joensuun, Enon ja Pyhäselän perusterveydenhuollon yhdistymisprosessin arviointi. Pekka Auvinen, Päivi Sihvo. 2007.

C:29 Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun aluevaikuttavuus. Teppo Tarnanen, Kim Wrangle, Petri Raivo. 2007.

C: 28 Invest in experience – Expert Perspectives on the Development of Age management in the O.W.L. Project. Anna-Riitta Mikkonen (ed.) 2007.

- C:27 Työntekijä oman työnsä kehittäjänä. Ritva Väistö (toim.) 2007.
- C:26 Osaamisen kohtaaminen - näkökulmia työelämälähtöiseen koulutukseen. Kari Kallberg ja Marjo Halila (toim.) 2007.
- C:25 Palliatiivinen hoito: elämänlaatua parantumattomasti sairaille potilaille. Henna Myller (toim.) 2007.
- C:24 Elämänilon välähdyksiä. Teija Nuutinen (toim.) 2007.
- C:23 Maaseutumatkailu: palvelua ja yrittäjyyttä. Raija Komppula, Mervi Heikkinen. 2006.
- C: 22 How Can I Help You? Kak Vam pomoč'? Kielitaitotarpeiden kartoitus sosiaali- ja terveysalalla Joensuussa. Anneli Airola, Marjo Piironen. 2005.
- C:21 Oppimisympäristön rakentaminen työelämän ja koulutuksen yhteistyönä. Miia Pasanen ja Päivi Putkuri (toim.) 2005.
- C: 20 Mentorointi, ammatillisen kasvun ja työyhteisön kehittämismenetelmä sosiaali- ja terveysalalla. Ritva Väistö (toim.) 2004.
- C:19 Voimavirtaa arkeen - Taide ja kulttuuri sosiaalialan työssä. Arja Jämsen, Tuula Kukkonen (toim.) 2005. (Painos loppuunmyyty)
- C: 18 Sosiaali- ja terveysalan työyhteistöjen toimivuus ja työntekijöiden työhyvinvointi: Selvitys sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden työhyvinvoinnista Pohjois-Karjalassa. Arja Holopainen, Tuovi Hakulinen, Ritva Väistö. 2004. (Painos loppuunmyyty)
- C:17 Yritysten kielitaitotarpeet Pohjois-Karjalassa. Anneli Airola. 2004.
- C:16 Jaettu asiantuntijuus verkkokoulutuksen tuottamisen mallina Stydi – projektissa. Outi Arffman, Mervi Lätti, Soile Palosuo (toim.) 2003. (Painos loppuunmyyty)
- C:15 Perenna - Täydennyskoulutuksella osaamista sosiaali- ja terveyspalveluihin. Päivi Sihvo (toim.) 2003.
- C:14 ACCESS on mahdollisuus: Asiantuntijoiden kokemuksia aikuisten opiskelun perusvalmiuksien sisällön kehittämisestä. Anna-Riitta Mikkonen (toim.) 2003. (Painos loppuunmyyty)
- C:13 ELEFISTÄ itään: ELEF-projektista elektronisia kirjastopalveluja Pohjois-Karjalaan. Marja-riitta Viiri (toim.) 2003. (Painos loppuunmyyty)
- C:12 Opetussuunnitelma ammattikorkeakoulun strategiатыön välineenä: Tapaustutkimus koulutusohjelman tasolta. Jani Lemmetyinen. 2003.
- C:11 Idea verkkoon - Kokemuksia verkko-opintojakson tuottamisesta Stydi-projektissa. Outi Arffman [et al.] 2002.

C:10 Yliopettaja ammattikorkeakoulun kehittäjänä: Yliopettajien esitelmät 2001.

C:9 Yhteisö rakentaa ympäristöään: Yhteisötaiteen merkityksestä, prosessoinnista ja toimintojen ohjauksesta. Seppo Väänänen. 2001. (Painos loppuunmyyty)

C:8 Ammatillisia asiantuntijoita... mutta millä menetelmillä? Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opetuksen ja oppimisen nykytilan kartoitus. Pekka Auvinen Pekka, Merja Mäkisalo, Jouni Viiri, Erkki Vikeväinen, Kim Wrangle. 2001. (Painos loppuunmyyty)

C:7 Ammattikorkeakoulujen matkailualan opinnäytetyöskentely. Raija Komppula (toim.) 2001. (Painos loppuunmyyty)

C:6 Sosiaali- ja terveysalalle tarvitaan lisää työvoimaa: Työvoiman määrällinen ennakointi Pohjois-Karjalan maakunnassa. Arja Holopainen, Tuovi Hakulinen. 2000.

C: 5 Russian Forest Industry Production: Trends and Prospects. Nikolai A. Burkin, Anna-Liisa Myllynen, Valentin V. Strakhov. 1998.

C:4 Projektit strategian toteuttajina. 1997. (Painos loppuunmyyty)

C:3 Yliopettaja ammattikorkeakoulun kehittäjänä: Yliopettajien esitelmät 1997.

C:2 Yliopettaja ammattikorkeakoulun kehittäjänä: Yliopettajien esitelmät 1996. (Painos loppuunmyyty)

C:1 Metsä- ja puualan koulutus Venäjän federaatiossa. Mirja Jääskeläinen (toim.) 1996.

Julkaisumyynti

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Tikkarinne 9 A, 80200 Joensuu

julkaisut@pkamk.fi

<http://www.tahtijulkaisut.net>

<http://www.pkamk.fi/julkaisut>



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnoima ESR-rahoitteinen Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa –hanke on toiminut Pohjois-Karjalassa vuosina 2008 -2010 kehittäen yhteys- ja palvelukeskusalalle suunnattua koulutustarjontaa. Hankkeen tavoitteena on ollut vastata kasvavan yhteyskeskustoimialan liiketoiminnan haasteisiin parantamalla esimiestyöskentelyä ja henkilöstön ammatillista osaamista. Sähköiset asiointipalvelut, sähköisen asioinnin ja liiketoiminnan muutokset sekä kuluttajien halu hyödyntää yhä enemmän monikanavaisuutta ovat tuoneet haasteita niin julkiselle kuin myös yritys- ja koulutussektorille. Hankkeen toiminnan tavoitteena on ollut kasvattaa yhteyskeskusalalle suuntautunutta tutkimustoimintaa ja yhteistyötä on tehty kahden eri tutkimusorganisaation kanssa. Toisessa tutkimuksessa on kartoitettu yhteys- ja palvelukeskuksien toimintaa työhyvinvoinnin ja ergonomian näkökulmasta, ja toisessa, nyt käsillä olevassa Pilvi Purmosen ja Riitta Makkosen toimittamassa julkaisussa tarkastellaan osaamisen johtamisen, muutosjohtamisen ja esimiestyön tilaa sekä kehittämishaasteita yhteys- ja palvelukeskusalalla.

MUUTOSJOHTAMINEN, OSAAMISEN JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ YHTEYS- JA PALVELUKESKUSALALLA –julkaisu on syntynyt yhteistyössä Net Effect Oy:n kanssa. Net Effect Oy on keskittynyt erityisesti julkisten organisaatioiden tutkimus -, arviointi- ja muihin kehittämishankkeisiin. Toteutuksesta ovat vastanneet yrityksen toimitusjohtaja ja osakas Petri Virtanen sekä konsultti Eeva Terävä. Tutkimukseen on osallistunut kuusi yhteys- ja palvelukeskusalalan organisaatiota. Tiedonkeruu on kohdistettu laajasti eri henkilöstötasoille siten, että sekä ylimmän johdon, esimiesten että työntekijöiden näkemykset on saatu kuuluviin.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään ammattikorkeakoulun yhteys- ja palvelukeskusalalle suunnatun koulutuksen ja valmennuksen kehittämisessä. Lisäksi tutkimustulosten toivotaan hyödyttävän tutkimukseen osallistuneita sekä myös laajemmin muita yhteys- ja palvelukeskusalalan organisaatioita oman toimintansa kehittämisessä.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisu C: 42

ISBN
978-951-604-117-2 (verkkójulkaisu)

ISSN
1797-3856 (verkkójulkaisu)