

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALOUS, KUOPIO

**MUUTOSJOHTAMINEN TAPIOLAN KUOPION  
ASIAKASPALVELUKESKUKSESSA**

Tiia Vaskelainen  
Tradenomin opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2010

|  |            |  |
|--|------------|--|
| <b>SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU</b><br><b>LIIKETALOUS, KUOPIO</b><br>Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)<br>Liiketalouden koulutusohjelma   |            |  |
| Tekijä(t)<br>Tiia Vaskelainen  |            |  |
| Työn nimi<br>Muutosjohtaminen Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa   |            |  |
| Työn laji  | Päiväys    | Sivumäärä  |
| Opinnäytetyö   | 09.12.2010 | 51 + 9   |
| Työn ohjaaja(t)<br>Anneli Juutilainen ja Milla Siimekselä  |            | Toimeksiantaja<br>Keskinäinen Vakuutusyhtiö<br>Tapiola |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Muutos on pysyvä olotila liiketoiminnalle. Maailman muuttuessa myös yritysten on pyrittävä muuttamaan toimintaansa pärjätäkseen erilaisissa markkinatilanteissa. Parhaimmillaan hyvin johdettu muutos vahvistaa yrityksen asemaa niin markkinatilanteissa kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Muutoksiin tulisi varautua hyvin muun muassa analysoimalla jo tapahtuneita muutoksia.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin organisaatiomuutoksesta johtuvan muutosprosessin johtamista Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa. Tavoitteena oli selvittää miten muutosprosessin johtaminen on onnistunut esimiesten ja yksityisasiakkaiden vakuutuspalvelussa toimivien asiakasneuvojen näkökulmasta. Tutkittiin myös sitä, mitä haasteita muutosjohtaminen on tuonut mukanaan, jotta tuleviin muutoksiin voitaisiin varautua. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna esimiehille. Asiakasneuvojille laadittiin lomakekysely muutosjohtamista koskevan teorian pohjalta. Tutkimus toteutettiin Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan toimeksiantona syksyllä 2010.</p> <p>Tutkimukseen haastateltiin kaikki Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksen viisi esimiestä. Kyselytutkimuksella tietoa kerättiin esimiesten tiimeissä toimivilta yksityisasiakkaiden vakuutuspalvelun asiakasneuvojilta. Kyse on prosessista, joten uuden toimintamallin juurruttaminen organisaatioon on vielä kesken. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että muutosprosessin johtamisessa Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa on kehitettävää.</p> <p>Tulevia muutoksia ajatellen esittelin organisaatiolle Kotterin kahdeksan muutosaskelen teorian, jota voidaan käyttää jatkossa hyödyksi muutoksissa. Muutosjohtamista tulisi yhtenäistää ja muutos tulisi perustella paremmin henkilöstölle, jotta muutosjohtaminen olisi tehokkaampaa ja muutosprosessi mahdollisesti myös nopeutuisi.</p> |            |  |
| Asiasanat<br>muutosjohtaminen, organisaatiomuutos  |            |  |
| Huomioitavaa   |            |  |

|   |            |   |
|---|------------|---|
| SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES<br>UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO<br>Degree Programme, option<br>Degree Programme in Business Administration  |            |   |
| Author(s)<br>Tiia Vaskelainen   |            |   |
| Title of study<br>Change management at the Tapiola mutual insurance company's contact centre in Kuopio  |            |   |
| Type of project   | Date       | Pages   |
| Thesis  | 09.12.2010 | 51 + 9  |
| Supervisor(s) of study<br>Anneli Juutilainen and Milla Siimekselä   |            | Executive organisation<br>Tapiola General Mutual<br>Insurance Company |
| Abstract<br><br><p>Changing is constant in business. The world is changing and also companies have to change their ways of actions to survive in a different kinds of economic situations. Well managed change can strengthen company's market position but also status in the employee's point of view. Companies have to prepare to becoming changes for example by analyzing the changes that has happened in the past.</p> <p>In this thesis was examined an organization change process in the Tapiola general mutual insurance company's contact centre in Kuopio. The goal was to get information how the management in the change process has succeeded so far, and how the employees and the managers in the organization have experienced the change. One of the main topics was also to find out some suggestions to improve the management of change in the case of future changes. It is important to understand what kinds of challenges a change process causes to the personnel to prepare better to changes in the future.</p> <p>These things were studied in this thesis as interviewing managers with theme-interview, collecting employees' point of view with questionnaire and variety of literature. In the empirical part of this study the theories were compared with the results that were collected during the questionnaire and interviews. The study was implemented in the autumn 2010 interviewing all five managers in the organization and the employees who work in the customer service.</p> <p>The change process is not done yet because it is all about a long-term process getting a new standard of activity to every day actions in the organization. There are some things that must be improved in the management of change in case of the future changes. Theory-based model could be useful to improve the change process. The process should be unified and make it smooth and possible in the theory-base before starting the process.</p> |            |   |
| Keywords<br>management of change, organization change   |            |   |
| Note  |            |   |

## SISÄLLYS

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | JOHDANTO.....  | 5  |
| 1.1 | Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet.....                             | 6  |
| 1.2 | Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät.....                   | 7  |
| 1.3 | Tapiola-ryhmä .....  | 8  |
| 1.4 | Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola ja Kuopion asiakaspalvelukeskus..... | 9  |
| 1.5 | Raportin rakenne.....  | 10 |
| 2   | JOHTAMINEN MUUTOKSESSA .....   | 12 |
| 2.1 | Strateginen johtaminen muutoksessa.....                                | 13 |
| 2.2 | Muutoksen toteuttaminen.....   | 16 |
| 2.3 | Muutosaskeleet .....   | 18 |
| 2.4 | Osaamisen tärkeys muutoksessa.....                                     | 20 |
| 2.5 | Oppiva organisaatio .....  | 21 |
| 2.6 | Innovatiivisuuden tärkeys oppivassa organisaatiossa.....               | 22 |
| 2.7 | Muutosvastarinta .....   | 24 |
| 2.8 | Teoriaosuuden yhteenveto .....   | 26 |
| 3   | MUUTOSPROSESSI TAPIOLAN KUOPION ASIAKASPALVELUKESKUKSESSA.....         | 28 |
| 3.1 | Muutosprosessi .....   | 29 |
| 3.2 | Muutoksen johtaminen.....  | 30 |
| 3.3 | Esimies ja muutos.....   | 32 |
| 3.4 | Hyvä muutosjohtaja .....   | 36 |
| 3.5 | Asiakasneuvoja ja muutos.....  | 37 |
| 3.6 | Organisaation hyviä ja huonoja puolia muutosta johdettaessa.....       | 40 |
| 3.7 | Työn kehittäminen ja innovatiivisuus.....                              | 42 |
| 3.8 | Asiakasneuvojen kehitysehdotukset ja innovatiivisuus .....             | 43 |
| 3.9 | Tulosten yhteenveto ja kehitysehdotukset .....                         | 45 |
| 4   | POHDINTA.....  | 49 |
|     | LÄHTEET.....   | 52 |
|     | LIITE 1 Haastattelulomakepohja esimiehille .....                       | 55 |
|     | LIITE 2 Kyselylomake asiakasneuvojille .....                           | 57 |

## 1 JOHDANTO

Muutosjohtaminen on hyvin ajankohtainen aihe tutkittavaksi. Jatkuva muuttuminen on haasteellista liiketoiminnalle. Kokonaisuudessaan muutokset liiketoiminnassa ovat aina olleet henkilökohtaisesti minulle hyvin kiinnostava aihepiiri. Ajatus opinnäytetyön tekemisestä lähti juuri tästä ajankohtaisesta aiheesta, ja ajatuksesta ettei mikään ole pysyvää. Muutos koetaan usein myös pelottavana, koska muutos tuo mukanaan uusia ja ennestään tuntemattomia asioita. Muutos tulisi kuitenkin nähdä mahdollisuutena.

Jotta yritykset pärjäisivät mahdollisimman hyvin erilaisissa markkinatilanteissa, on yrityksen johdon kyettävä tehokkaaseen muutosjohtamiseen. On tärkeää muistaa, että parhaimmillaan onnistunut muutos voi sekä vahvistaa yrityskuvaa niin työntekijän silmissä kuin mahdollistaa yrityksen vahvan aseman kilpailijoiden kesellä. Muutosjohtaja on avainasemassa toteuttamassa muutosta. Muutoksessa johtamisen avuksi on kehitetty erilaisia malleja. Johtamismallien kehitys ja uusien johtamismallien syntyminen on välttämätöntäkin, koska on nykypäivää että yritykset ovat kesellä jatkuvaa muutosta, ja näin ollen myös yrityksen sisällä on tehtävä muutoksia.

Hyvä muutosjohtaminen on välttämätöntä myös siksi, että jatkuvaa muutosta ja kehitystä tarvitaan yritystoiminnan turvaamiseksi. Muutosjohtaminen ja muutokseen tähtääminen ovat yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta erittäin tärkeitä tekijöitä, jotta yrityksen toiminta olisi mahdollisimman tehokasta jatkossakin. Muutokset ovat hyvin haasteellisia prosesseja, koska muutosvisio tulee usein ylemmältä johdolta. Muutosjohtajan tehtävänä on juurruttaa uusi toimintatapa henkilöstölle. Tällöin myös strategisen johtamisen merkitys korostuu.

Muutosjohtajan on pystyttävä ohjaamaan ja johtamaan henkilöstöä yrityksen strategian mukaiseen suuntaan. Muutoksen toteutuminen vaatii ehdottomasti henkilöstön sitoutumista muutokseen: työntekijän on oltava innovatiivinen ja hänen tulee pystyä kehittymään työssään jatkuvasti. Yritys voi pärjätä kovassakin kilpailussa eri markkinatilanteissa innovatiivisuudellaan.

Liike-elämässä on paljon erilaisia muuttujia, ja jokainen työntekijä suhtautuu muutokseen eri tavoin. Muutosjohtajalla on siis erittäin tärkeä asema koko muutosprosessin läpikäymisessä. Esimiehen tukea tarvitaan.

### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa tapahtuneen organisaatiomuutosta palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi. Tavoitteena on selvittää miten muutos on onnistunut tähän mennessä. Tutkin mikä on muutoksen tila tällä hetkellä, miten muutos on teoriaan peilaten onnistunut ja mitä kehitettävää organisaation muutosjohtamisessa mahdollisesti on. Myyntiorganisaatiomallinnus on alkanut Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa vuoden 2009 keväällä, kun myynnillinen organisaatiomallinnus aloitettiin koko puhelin- ja verkkopalvelut yksikössä (Rannanheimo, 2010).

Seuraavassa vaiheessa valmentajien ja esimiesten yhteistyöllä asiakasneuvojat perehdytettiin myyntikonseptin mukaiseen toimintaan. Asiakasneuvojien perehdyttäminen on jatkunut tämän jälkeen myynnillisyyteen tähtäävänä lähiesimiestyöskentelynä ja vierivalmentamisena. (Rannanheimo, 2010.)

Koko toimintamallimuutoksen tarkoituksena on ollut lisätä myynnillisyyttä asiakaskohtaamisiin. "Olemme konseptoineet puhelun sisällöllistä kulkua niin, että kartoituksen avulla asiakasneuvojamme pystyvät tarjoamaan asiakkaalle hyötyjä ja etua Tapiolan tarjoamista palveluista." (Rannanheimo, 2010.)

Osastopäällikkö Jussi Rannanheimo mainitsi, että myynnillisyyden lisäksi organisaatiossa on lisätty myös laadun näkökulmaa konseptiin. Tämän seurauksena asiakasneuvojien myynnillistä osaamista on pystytty tehostamaan entisestään muun muassa laadullisuuden seurannan, arvioinnin sekä valmennuksen avulla. (Rannanheimo, 2010.)

Opinnäytetyössäni selvitän, miten muutosjohtamista toteutetaan asiakaspalvelukeskuksessa. Tutkimukseni tavoite on myös selvittää, mitä haasteita muutosjohtaminen tuo esimiehille ja henkilöstölle. Johdon on ymmärrettävä minkälaisia reaktioita muutosprosessi aiheuttaa jotta mahdollisiin ongelmiin voidaan varautua tulevaisuudessa. Tarkoitukseni on tuoda esiin myös kehitysideoita, jotta muutosprosesseja voitaisiin kehittää.

Koska muutos on pysyvä olotila, on tärkeää selvittää kuinka muutosjohtaminen on onnistunut tähän mennessä ja miten muutosjohtamista voisi kehittää vastaisuuden varalle. Koska muutosjohtamista ei ole aiemmin tutkittu Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa, on koko yrityksen kannalta tärkeää havainnoida esimerkiksi miten henkilöstö on ottanut muutoksen vastaan ja miten muutosprosessit onnistuvat kokonaisuudessaan.

## 1.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät

Tutkin muutosjohtamista Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää esimiesten haastatteluiden osalta. Haastattelun asiakaspalvelukeskuksen kaikki esimiehet käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Käytän myös kvantitatiivista tutkimusta henkilöstölle tehdyssä lomakekyselyssä. Työni koostuu teoria- ja tutkimusosioista. Tutkimusosuudessa käsittelen tutkimustuloksia peilaten niitä käsittelemiini teorioihin, ja analysoin keräämääni aineistoa selvittääkseni muutosjohtamisen toimivuutta organisaatiossa.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu on välimuoto avoimesta haastattelusta ja lomakehaastattelusta. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle tyypillinen piirre on, että kaikille haastatelluille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa pystyttiin tutkimaan aihepiiriä hyvin, koska tutkimuskysymykset olivat tarkasti määriteltyjä ja haastattelussa haastateltavien esimiesten ääni saatiin kuulumaan. Haastattelu mahdollisti myös sen, että esimiesten oli mahdollista tuoda ilmi omia mielipiteitään ja kokemuksiaan helpommin kuin esimerkiksi käyttäen lomakekyselyä. Myös pieni otanta mahdollisti puolistrukturoidun teemahaastattelun. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Henkilöstölle tehtävässä lomakekyselyssä käytin apunani verkkopohjaista Typala-kyselytyökalua. Henkilöstölle tehtävän lomakekyselyn tarkoitus on tukea laajempaa kvalitatiivista tutkimusta esimiehille. Kysely on laaja-alainen koska se tehtiin kaikille yksityisasiakkaiden vakuutuspalvelussa työskenteleville asiakasneuvojille Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa. Käsittelen sekä esimieshaastattelut että asiakasneuvojille kohdistetut kyselylomakkeet tutkimuksessani nimettöminä.

Tutkimuksessani pyrin kartoittamaan mahdollisimman tarkasti mitä muutosta Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa on johdettu ja miten muutosprosessit ovat onnistuneet esimiesten näkökulmasta. Haastattelujen pohjalta teen verkkopohjaisen kyselyn työntekijöille, jossa pyrin selvittämään miten henkilöstö kokee muutoksen. Tutkimustyöni tekeminen Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa erilaisten muutosten keskellä on hyvä ja selkeyttävä työkalu niin esimiehille kuin osastopäälliköllekin tämän hetken tilanteesta muutosten keskellä.

### 1.3 Tapiola-ryhmä

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola eli Vahinko-Tapiola on osa Tapiola-ryhmää, eli yksi Tapiola-ryhmän yhtiö. Tapiola-ryhmässä yhtiöinä Vahinko- Tapiolan lisäksi ovat muun muassa Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola, Tapiola Pankki Oy, Tapiola Varainhoito Oy sekä Kiinteistö-Tapiola Oy. Tapiola-ryhmässä kaikki finanssialan yhtiöt ja vakuutusyhtiöt ovat keskinäisiä, eli asiakkaidensa omistamia. Näin ollen myös liiketoiminnasta tulevat voitot käytetään asiakkaiden hyväksi kehittämällä tuotteita ja palveluja asiakaslähtöisesti. Yritysvoitot eivät mene ulkopuolisille sijoittajille keskinäisyyden vuoksi. (Tapiola, 2010.)

Toiminnan tavoite Tapiolassa on lisäarvon tuottaminen asiakkailleen. Yritykselle on erittäin tärkeää kehittää palvelun laatua jatkuvasti. Kehitystyö ja uusien palveluiden tuottaminen tapahtuukin edellä mainittujen eri yhtiöiden tiiviinä yhteistyönä, jotta palvelun laatu vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita. Tapiolan palvelut ovat kattavuutensa lisäksi hyvin asiakkaan saatavilla. Suomessa on noin 170 liikepaikkaa, joista Tapiolan palveluja saa. (Tapiola, 2010.)



Koko Tapiola-ryhmän organisaatiossa työskentelee noin 3 200 henkilöä. Tapiolassa on palveluita niin yksityistalouksille, yrityksille, suurasiakkaille kuin yhteisöillekin. Tapiolan ollessa hyvin laaja ja monipuolinen organisaatio, jossa tavoitteena on tuottaa monipuolisesti palveluja asiakkailleen. Toiminnot on jaettu lohkoihin; yksityistaloudet, yritykset, suurasiakkaat ja yhteisöt, sekä pankki-, säästö-, ja sijoittaja-asiakkaat. (Tapiola, 2010.)

Eri asiakaslohkosten palveluista vastaavat yhtiöryhmän johtajat. Yhtiöryhmän johtajan kanssa tiivistä yhteistyötä tekee johtoryhmä, kehittääkseen oman asiakaslohkonsa asiakaspalvelua. Tapana tämä mahdollistaa niin hyvän ja kitkattoman yhteistyön organisaation sisällä, sekä tehokkaan päätöksenteon. (Tapiola, 2010.)

#### 1.4 Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola ja Kuopion asiakaspalvelukeskus

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola (Vahinko-Tapiola) on Suomen kolmanneksi suurin vahinkovakuutusyhtiö, joka tuottaa asiakkaille heidän tarvitsemiaan vakuutuspalveluja. Tapiolan tehtävä on tuottaa asiakkailleen etuja ja kestävän hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. (Tapiola, 2010.)

Keskinäinen vakuutusyhtiö tarkoittaa sitä että Tapiola on asiakkaidensa omistama vakuutusyhtiö. Myös Tapiolan finanssialanyhtiöt kuten Tapiola Pankki toimii tämän keskinäisyyden ajatuksen pohjalta. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola tarjoaa asiakkailleen laajan kirjon eri vakuutustuotteita, vapaaehtoisista vakuutuksista lakisääteisiin vahinkovakuutuksiin. Yrityksen toiminta-ajatus siis on tuottaa asiakkaille heidän tarvitsemiaan tuotteita ja palveluja. Tapiola ilmaisee selkeästi sen mitä yrityksellä on tarjottavana asiakkailleen, ja että asiakas on Tapiolassa toiminnan lähtökohta. (Tapiola, 2010.)

Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolalla on Suomessa kolme asiakaspalvelukeskusta eri kaupungeissa. Asiakaspalvelukeskukset sijaitsevat Espoossa, Kuopiossa ja Kokkolassa. Tutkimassani kohteessa Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa työskentelee yhteensä 65 yksityisasiakkaiden vakuutuspalvelussa toimivaa asiakasneuvojaa, 3

valmentajaa, 5 esimiestä ja osastopäällikkö. Yksikkö on noin vuosi sitten, keväällä 2009 muuttanut uusiin tiloihin lähelle Kuopion keskustaa.

Asiakasneuvojen vakuutustuntemukseen kuuluu useita eri vakuutustuotteita. Vakuutuksia on laaja skaala vapaaehtoisista vakuutuksista, kuten koti-, moottoriajoneuvo-, eläin-, henki- ja henkilövakuutuksista lakisääteisiin vahinkovakuutuksiin. Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa on myös yrityksen vakuutuspalveluihin erikoistunut joukko asiakasneuvoja, sekä eläinvakuutuksiin erikoistunut asiakasneuvojatiimi.

Asiakaspalvelukeskuksen perustoiminta-ajatus on tuottaa asiakkailleen yrityksen strategian mukaisesti etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Strategian pohjalta tavoitteena on huolehtia asiakkaista niin aktiivisesti ja asiantuntevasti että he haluavat suositella Tapiolaa muillekin.

Yksityisasiakkaiden vakuutuspalvelussa työskentelevien asiakasneuvojen työ tapahtuu pääsääntöisesti puhelimitse, mutta yksikössä on myös sähköiseen asiointiin muun muassa Tapiolan internet-palveluihin keskittyvä tiimi, joka vastaa esimerkiksi yrityksen kotisivujen ja verkkopalvelun kautta lähetetyistä asiakasviesteistä. Asiakasneuvojen tehtävänä on asiakkaan kokonaisvaltainen palvelu vakuutusasioissa yrityksen strategian mukaisesti.

## 1.5 Raportin rakenne

Työssäni on teoria- ja tutkimusosio. Teoriaosuudessa käsittelem muutostohtamista käyttäen monipuolisesti lähteitä alan kirjallisuudesta ja Internetistä. Tutkimusosuudessa käsittelem tutkimustuloksia peilaten niitä käsittelemiini teorioihin, ja analysoin keräämääni aineistoa selvittääkseni muutostohtamisen toimivuutta organisaatiossa.

Edellisessä luvussa selostin tutkimuksen lähtökohdat, kuvasin käyttämiäni tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen toteuttamista sekä esittelin organisaation johon tutkimus tehtiin. Luvussa 2 esittelen muutoksessa johtamista, strategista johtamista sekä osaamisen ja innovatiivisuuden merkitystä yritykselle muutoksessa. Käsittelem

myös muutoksen toteuttamista ja muutosvastarintaa. Luvun lopussa selostan opinnäytetyöni pohjateorianan olevan Kotterin (2002) kahdeksan muutosaskeleen mallin.

Luvussa 3 käsitellään muutosjohtamista Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa. Selostan tutkimustuloksia esimiesten ja asiakasneuvojen näkökulmista. Lopuksi kiteytän tulokset loppuyhteenvetoon ja esitän kehitysehdotuksia, joiden avulla muutosta voitaisiin toteuttaa tehokkaammin. Viimeisessä luvussa on pohdinta, jossa pohdin tutkimukseni ja opinnäytetyöni merkitystä ja käyttökelpoisuutta organisaatiolle. Selostan myös opinnäytetyöprosessini kulkua ja onnistumista.

## 2 JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

Tässä luvussa käsitellään strategisen johtamisen teoriaa, muutoksen toteuttamista ja esittelen Kotterin (2002) kahdeksanvaiheisen muutosteorian muutosjohtamisen avuksi. Kotterin (2002) kahdeksan muutosaskeleen mallia pidän opinnäytetyöni pohjateoriana. Tässä luvussa käsitellään myös muutosvastarintaa jota esiintyy lähes kaikissa henkilöstöä koskevissa muutoksissa. Luvussa käsitellään myös henkilöstön oppimista ja innovatiivisuutta oppivassa organisaatiossa.

Kun kilpailu kasvaa markkinoilla jatkuvasti, on yrityksissä jouduttu miettimään uusia keinoja jotta yritys pärjäisi eri markkinatilanteissa. Selviytyäkseen myös pitkällä tähtäimellä yrityksen on keskityttävä jatkuvaan kehitykseen alallaan. Uusien kilpailukeinojen kehittäminen on yritysten kannalta erittäin tärkeää. Usein tekijät kuten kilpailijat ja teknologiamuutokset vaativat organisaatiotasolla suuriakin muutoksia. Tämä vaatii vanhojen kannattamattomien tapojen vaihtamista uusiin keinoihin. Tätä kautta usein koko organisaatiokulttuuri muuttuu. ( Rogers & Meehan 2007, 256.)

Kilpailukeinojen kehittäminen ja työntekijöiden innovatiivisuuteen kannustaminen on miltei elinehto yritykselle kun kilpailu on kovaa. Tämä kaiken taustalle tarvitaan vahvaa strategista johtamista, jotta yrityksen johto pystyy suuntaamaan toimintansa kilpailukykyiseksi. Muutoksessa tämä voi olla hyvin haasteellista. Yrityksen taloudellisen tilanteen sallimissa rajoissa tulisi kilpailutilanteesta yrittää tehdä mahdollisimman suotuisa.

Muutosta ei tapahdu ainoastaan hyvällä teoriapohjalla ja strategialla. Työntekijät ovat usein yrityksen kantava voimavara, ja näin ollen heidät on saatava mukaan muutokseen. Työntekijöiden johtaminen muutoksessa, muutostahdon luominen ja sen ylläpito vaativat esimieheltä paljon. Muutos vaatii paljon myös henkilöstöltä. Henkilöstön on kyettävä muuttamaan toimintatapojaan yrityksen strategian mukaiseksi, jotta muutos onnistuisi. Muutokseen tähtääminen on välttämätöntä, ja se vaatii sitoutumista myös henkilöstöltä.

Muutos on siis sekä väistämätöntä että välttämätöntä. Don Phin (2010) kirjoittaa artikkelissa *Managing Change*, että ihmisillä on tapana keskittyä löytämään "mukavuusalue" muutoksen keskellä. Tällä Phin (2010) tarkoittaa sitä, että ihminen vaistomaisesti yrittää välttää muutosta. Phin (2010) kirjoittaa myös artikkelissaan, että vaikka muutokselta yrittäisikin päästä karkuun. Se on niin arkielämässä kuin myös liike-elämässä silkka mahdottomuus. Muutos täytyy vain kohdata. (Phin 2010.)

Henkilöstön on tärkeä kyetä innovoimaan sekä olemaan aktiivinen ja innokas työssään. Erityisesti taitojen kehittäminen ja uuden oppiminen on tärkeää. Tämä voi olla hankalaa, mutta erittäin tärkeää yrityksen kannalta. Muutosjohtajalta vaaditaan paljon henkilöstöjohtamisessa. Menestyksekkäällä muutosjohtajalla on tietynlaista henkistä kovuutta, mutta myös tunneälyä ja pelisilmää muutosta johdettaessa. (Hyppänen 2007, 240-241.)

## 2.1 Strateginen johtaminen muutoksessa

Vain muutos on pysyvää. Näin olen kuullut usein sanottavan. Muutoksen tehokkaaseen eteenpäin viemiseen tarvitaan hyvä ja saumaton strategia, jonka mukaisesti yrityksen johto vie muutosta eteenpäin. Strategia määrittelee myös usein keinot yrityksen päämäärään. Yritykselle muodostuu strategian pohjalta usein myös toimintatavat kannattavaan liiketoimintaan. Strategia toimii näin ollen ohjenuorana muutokselle.

Strategista johtamista on käytetty jo aikoja sitten aseena sodan voittamiseksi. Sodan käynnille oli olennaista hyvä, toimiva ja saumaton strategia jotta vihollinen pystyttäisiin kukistamaan. Strateginen ajattelu, ja hyvä strategia ovat yksi tehokkaimmista aseista myös nykypäivän taistelussa markkina-asemasta. Sotatanner on muuttunut aivan toisenlaiseksi, mutta strategisen ajattelun tehokkuus aseena on säilynyt. Hyvän johtajan on yhä tiedettävä miten joukkoja, eli omia alaisia johdetaan. Vuosituhansia vanha selitys sanalle strateginen ajattelu tarkoittaakin juuri sodan johtamisen taitoa ja oppia sodan voittamisesta (Kauhanen 2003, 17).

Tämä ajatus kaiken kaikkiaan pätee hyvin liiketoimintaan. Strategia on varmasti tänäkin päivänä yksi tehokkaimmista työvälineistä liiketoiminnassa ja kilpailijoiden voittamisessa markkinoilla. Hyvän johtajan on onnistuakseen tiedettävä mitä toimintatapoja ja strategiaa yrityksessä kannattaa ylläpitää. Tavoitteena ja visiona on yritystoiminnan kannattavuus jatkossakin, sekä mahdollisuus saavuttaa markkinaetua kilpailijoiden keskellä. (Kamensky 2008, 223 - 225.)

Strategiassa olisikin hyvin tärkeää paneutua liiketoiminnassa oleellisiin ja kenties kokemuksen myötä esille tulleisiin ongelmakohtiin, jotta muutosjohtaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Tulevia muutoksia on pystyttävä ennakoimaan, ja tunnistamaan organisaation ongelmakohdat joihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Yrityksen strategiassa on usein useampia seikkoja, joihin olisi syytä kiinnittää huomiota. Näitä seikkoja voivat olla muun muassa taloudelliset tavoitteet. Usein huonon markkinatilanteen myötä yrityksissä joudutaan kiinnittämään huomiota juuri taloudellisiin tavoitteisiin. (Kamensky 2008, 221.)

Erilaiset tavoitteet ovat erittäin tärkeitä yrityksen toiminnassa, samoin strategiat eli työkalut joilla tavoitteisiin pyritään. Suurin haaste yrityksen johdolle on kuitenkin erottaa erilaisten tavoitteiden seasta tärkeimmät ongelmakohdat ja olennaiset tavoitteet, jotta pitkällä aikajänteellä liiketoiminta pysyisi kannattavana. Järkevät ja realistiset tavoitteet tulisi pystyä erottamaan liian korkealle kurottavista ja kunnianhimoisista tavoitteista. Tavoitteet tulisi pystyä suhteuttamaan liiketoimintaan siten, ettei mikään liiketoiminnan osa-alue strategiasta kärsisi. Jotta strateginen johtaminen toimisi, tulisi yrityksen strategian koskea neljästä kuuteen tavoiteryhmää. (Kamensky 2008, 221 - 226.)

Muutoksen ollessa jatkuvaa, täytyy myös yrityksen johdon kyetä uudistumaan jatkuvasti. Jatkuvan uudistumisen lisäksi uuteen sopeutuminen on tärkeitä kulmakiviä strategian ja päämäärän saavuttamiseksi (Kauhanen 2003, 141). Innovatiivisuudelle ja kehitykselle on siis annettava tarpeeksi paljon painoarvoa jo yritysjohtollisia strategioita laadittaessa ja strategioita koskevia päätöksiä tehdessä.

Strategian kannalta esimiehen olisi tärkeää ottaa huomioon myös työntekijöiden mielipiteet. Varsinkin palvelualalla työntekijöiden mielipiteet ovat hyvin arvokasta tietoa jota myös johtoportaan tulisi tarkkaan kuunnella. Kukapa tietäisi parhaiten työn kehityskohdat käytännön työssä kuin esimerkiksi itse asiakasrajapinnassa työskentelevä asiakasneuvoja?

Usein organisaatio itsessään erilaisine kulttuureineen luo hyvän pohjan innovaatioille ja siihen tähtäävälle ajattelulle. Käytännössä opitut ja hyväksi koetut työskentelytavat, sekä kokemuksen myötä kehkeytynyt hiljainen tieto olisi myös erittäin tärkeää hyödyntää organisaatiossa. Kun puhutaan esimerkiksi palvelualan yrityksestä, erilaisten ihmisten yhteistyö ja hyvä tiimihenki ovat edellytys myös tiedon leviämislle organisaatiossa. Eryityisesti työntekijöiden toimivat vuorovaikutustaidot ovat hyvin tärkeitä, jotta muutokselle olisi hyvät lähtökohdat, ja tätä kautta se vaikuttaisi positiivisesti myös yrityksen kilpailukykyyn. (Kauhanen 2003, 27.)

Muutos itsessään on kyettävä ymmärtämään, ja sen mukanaan tuoma prosessi on pystyttävä toteuttamaan. On selvää, että työntekijä tarvitsee erittäin paljon tukea esimieheltä muutostilanteessa. Esimiehen on pystyttävä perustelemaan muutokseen johtavat seikat erittäin hyvin ja uskottavasti. Tämä pitää sisällään myös sen, että esimies itse on sisäistänyt muutokseen johtavat asiat hyvin. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista esimiehellä muutoksessa on ammattimaisuuden ylläpitäminen, mutta myös tunneosaaminen. (Hyppänen 2007, 240 – 241.)

Organisaatiomuutosta voidaan tarkastella myös seuraavien kysymysten avulla. Näiden kysymysten pohjalta voidaan päätellä miten muutos ja muutoksen suunnittelu on kaiken kaikkiaan onnistunut.

*-Onko muutoksella johtaja, joka on julkisesti sitoutunut muutokseen?*

*-Tietääkö tämä johtaja keitä muita on saatava sitoutumaan muutokseen jotta muutos saadaan toteutumaan?*

*-Onko muutoksen vaikutus eri järjestelmiin tiedossa?*

*-Ymmärtävätkö työntekijät, miksi muutos on tärkeä ja miksi se on tehtävä?*

*-Ovatko työntekijät tietoisia muutoksen vaikutuksista heidän käyttäytymiseensä?*

Tämän hyvin yksikertaisia peruselementtejä sisältävän listan läpi käyminen organisaatiossa lisää todennäköisyyttä siihen, että muutos onnistuisi. Vastaamalla näihin kysymyksiin yrityksen johto saa selville mahdolliset tekijät joita pitäisi vielä kehittää. (Ulrich 1997, 200 - 201.)

## 2.2 Muutoksen toteuttaminen

Muutos ja muutoksen johtaminen ei välttämättä ole käytännössä niin yksinkertaista kuin erilasten teorioiden ja strategioiden pohjalta voisi kuvitella. Esimiehen näkökulmasta henkilöstön johtaminen muutoksessa on haastavaa, koska jokainen työntekijä on persoonana ja varsinkin oppijana erilainen. Jo suunnitellessa esimerkiksi organisaatiomuutosta, tulisi myös muutokseen vääjäämättä liittyvät henkilöstövoimavarat ottaa tarkoin huomioon (Remmé, ym. 2008, 132).

Yrityksissä yksi suurimmista haasteista onkin juuri työvoiman motivointi muutokseen. Olipa kyse minkä suuruisesta muutoksesta tahansa. Henkilöstön reagoititapa muutokseen myös vaihtelee. Phin (2010) jakaa työntekijät artikkelissaan *Managing Change* muutosreaktioiden perusteella kolmeen eri ryhmään: vastustajiin (resistors), lampaisiin (sheep) ja muutosmestareihin (change champions). Vastustajat pelkäävät muutosta ja kokevat muutoksen uhkana. Vastustajien kaikkein suurin pelko muutoksessa on, että muutoksen myötä tulee ilmi, etteivät he olekaan niin arvokkaita yritykselle kuin on aiemmin luultu. (Phin 2010.)

Toisessa ryhmässä, jota Phin (2010) kutsuu lampaiksi, kuuluvat työntekijät joille "kaikki käy". Kaikkein haastavinta näiden työntekijöiden johtamisessa on se, etteivät he ota työntekoa kovin vakavissaan. Laajentamalla näiden työntekijöiden näkökulmaa heidän työnkuvastaan on paras tapa motivoida heitä muutokseen. Heitä tulisi auttaa näkemään yrityksen toiminta laajempänä kokonaisuutena, ja tätä kautta motivoida muutosstrategian mukaiseen parannukseen liike-elämässä. (Phin, 2010.)



Kolmas ryhmä eli muutosmestarit muodostuu työntekijöistä jotka ovat innostuneita muutoksesta ja edistävät muutosta omalla esimerkillään työyhteisössä. Muutosmestarit ovat jopa odotelleen tapahtuvaa muutosta jo jonkin aikaa. On tärkeää että yrityksessä on muutosmestareita, koska muutosmestarit haluavat olla mukana määrittämässä muutoksen tärkeyttä työpanoksellaan. Muutosmestareille tulisi antaa oma tärkeä roolinsa muutosprosessissa. (Phin, 2010.)

Koko muutoksen voi ajatella projektina, joka sisältää suunnitelman, sen toteutuksen ja muutoksen arvioinnin. Jotta tämä projekti voitaisiin viedä mahdollisimman hyvin läpi, on muutoksen läpi viemiseen valittava yksi ammattilainen, joka hallitsee projektiosaamisen hyvin. Tämä projektiosaamisen ammattilainen kokoaa tämän jälkeen projektiryhmän, joka yhdessä yhteisen toimeksiannon mukaisesti suunnittelee ja toteuttaa muutosta. (Hyppänen 2007, 231.)

Muutossuunnitelma tarvitsee pohjaksi vankan tiedon siitä, mistä muutoksesta ja mistä muutosta tarvitsevista tilanteista on kysymys. Tämä tietopääoman on sisällettävä myös hypoteesi siitä, miten henkilöstö todennäköisesti tähän kyseiseen muutokseen suhtautuu. On pyrittävä siihen, että muutosvastarinta vähenisi hyvillä projektinjohtotaidoilla, esimerkiksi tarpeeksi hyvillä perusteluilla ja informoinnilla ennen muutosta. (Hyppänen 2007, 226.)

Jos muutos ja muutosprosessi on johdettu huolimattomasti, on mahdollista että koko yrityksen strategian pohjalta tehty muutosprosessi kaatuu ja ajautuu umpikujaan. Tyypillinen esimerkki tästä on lakko, joka johtaa lähes välttämättömästi esimerkiksi yrityskuvan heikkenemiseen niin henkilöstön silmissä kuin julkisestikin. On myös selvää että lakon myötä esimerkiksi palvelun laatu ja asiakaspalvelukyky huononevat. (Hyppänen 2007, 226.)

Huolellisen taustatyön tekeminen ja muutoksen välttämättömyyden korostaminen osana koko muutosprosessia, ovat erittäin tärkeitä tekijöitä ja edellytyksiä muutosprosessin aloittamiseksi. Jotta halutut tavoitteet saavutettaisiin, on muutosjohtajan saatava tukea ohjaavalta tiimiltä. Muutosaskeleet tulisi käydä läpi askel askeleelta. Jos muutosvaiheita jätetään väliin, ongelmilta ei voida välttyä. (Kotter 1996, 17 - 19.)

Henkilöstön johtamiseen muutoksessa on olemassa erilaisia teorioita, jotka helpottavat muutosta johdettaessa. On tutkittu, mitkä lähtökohdat tarvitaan, jotta muutos onnistuisi hyvin jos ollenkaan. Seuraavassa esittelen Kotterin (2002) kahdeksan muutosaskelta, joita pidän opinnäytetyöni teoriapohjana.

### 2.3 Muutosaskeleet

Organisaatiossa erilaisia muutoksia voi toteuttaa menestyksekkäästi esimerkiksi Kotterin kahdeksan muutosaskeleen teorian mukaisesti. Muutosaskeleiden teorian mukaan suurin osa huonosti onnistuneiden tai kokonaan epäonnistuneiden muutosten takaa löytyy syy ensimmäisten kahden muutosaskeleen kohdalla. (Hyppänen 2007, 225.)

Muutosaskeleista ensimmäinen on erittäin tärkeä askel, koska ensimmäisessä muutosaskeleessa käsitellään muutoksen välttämättömyyttä ja sitä miksi muutos on tapahduttava mahdollisimman nopeasti. Syitä nopeaan muutokseen voi olla esimerkiksi markkina- tai kilpailutilanne. Muutoksen välttämättömyyden arvioinnissa on pyrittävä tunnistamaan ja määrittelemään mahdollisuuksia joita muutos tuo tullessaan, mutta myös esteet jotka voivat tulla muutosprosessin tielle. (Hyppänen 2007, 226; Kotter 2002, 3.)

Esteisiin on pyrittävä varautumaan ja mahdollisuudet on pyrittävä käyttämään mahdollisimman hyvin liiketoiminnan ja muutoksen hyväksi. Yrityksen kannalta ensimmäinen askel on tärkeä ja siihen on syytä panostaa. Muutos on tärkeää kokea välttämättömäksi. Ensimmäisen muutosaskeleen pohjalta koko muutosprosessille rakennetaan perusta jonka pohjalta seuraavia muutosaskeleita voidaan toteuttaa. (Hyppänen 2007, 226; Kotter 2002, 4.)

Muutosaskeleista toisena tulee ohjaavan tiimin perustaminen, eli vahvan vetäjäjoukon perustaminen. Toisessa muutosaskeleessa vahvan vetäjäjoukon tärkeyttä korostetaan muutosta ohjaavana ryhmänä. Vahvalla vetäjäjoukolla tarkoitetaan myös sitä, että muutosprosesseilla on oltava mahdollisimman hyvä tuki ylemmältä johdolta. Jotta yritysjohto olisi vahva vetäjäjoukko, on sen oltava myös erittäin sitoutunut muutokseen. Ei riitä, että yritysjohto toteaa olevansa sitoutunut muutokseen ja että se tukee muutosta. Tämän tuen on näyttävä myös henkilöstölle. Tuen on oltava ehdottomasti näkyvää ja konkreettista. (Hyppänen 2007, 226; Kotter 2002, 4.)

Kolmannessa muutosaskeleessa laaditaan muutokselle visio ja strategia. Muutoksen myötä tulevaa uutta toimintatapaa havainnollistetaan muun muassa laatimalla visio ohjenuoraksi muutosprosessille. Tämä muutosaskel voi olla kaiken kaikkiaan hyvin haastava, koska henkilöstön voi olla hankalaa kuvitella toimintatapaa jota ei vielä ole konkreettisesti olemassa. Tämän vuoksi olisikin erittäin tärkeää kertoa henkilöstölle hyödyistä ja hyvistä puolista jotka muutoksesta seuraavat. (Hyppänen 2007, 227; Kotter 2002, 4.)

Kolmannen askeleen onnistuttua merkit näkyvät varmasti henkilöstön sitoutumisesta ja motivoitumisesta muutokseen prosessin edetessä. Tietyn päämäärän ja suunnan näyttäminen on ehdotonta, jotta henkilöstö voisi olla mukana muutoksessa ja muutokseen tähtäävissä prosesseissa. (Hyppänen 2007, 227; Kotter 2002, 4.)

Neljäs muutosaskel käsittelee muutosvision viestintää. Viestintä on läsnä muutosprosessissa koko muutoshankkeen ajan, ja siksi onkin erittäin tärkeää että viestintä muutoksessa on tarkoin etukäteen suunniteltua ja mahdollisimman tehokasta. Viestinnän on oltava systemaattista, toteutettuna useamman kuin yhden kanavan kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että informaation on kuljettava muitakin kanavia pitkin kuin ainoastaan lähimmän esimiehen kautta. Viestiä on toistettava riippumatta kanavasta jota kautta viestintä tapahtuu. Viestin on oltava myös aina samansuuntainen. On erittäin tärkeää, että ohjaava tiimi näyttää konkreettisesti esimerkkiä henkilöstölle uuden toimintatavan toteuttamisesta. (Hyppänen 2007, 227; Kotter 2002, 4.)

Viides Kotterin muutosaskel koskee henkilöstöä ja henkilöstön osallistamista, eli valtuuttamista muutokseen ja uuteen toimintamalliin. Muutosaskel on hyvin tärkeä ja jopa kriittinen ajatellen koko muutosprosessin onnistumista. Henkilöstö on otettava mukaan muutosprosessin toteutukseen. Mahdollisia muutosvisioita heikentäviä järjestelmiä on myös tässä vaiheessa muutettava. Monesti tähän tehtävään koulutetaan yrityksen sisällä muutosagentteja. (Hyppänen 2007, 227; Kotter 2002, 5.)

Kuudennessa muutosaskeleessa painotetaan sitä, että pienetkin lyhyen aikavälin edistysaskeleet muutoksessa nostetaan esiin, ja täten motivoidaan muutoksessa etenemisessä. Näin henkilöstö huomaa, että muutoksen eteen tehty työ on kannattanut. On myös tärkeää palkita näkyvästi muutoksessa onnistujat, eli hyvää vision mukaista työtä tehneet työntekijät. (Hyppänen 2007, 227; Kotter 2002, 5.)

Seitsemännessä muutosaskeleessa keskitytään muutoksen tuomien uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen organisaatiossa. Jos havaitaan tarvittavia lisämuutoksia, on ne tehtävä nyt. (Hyppänen 2007, 227; Kotter 2002, 5.) Muutosten vakiinnuttaminen vie varmasti oman aikansa. Uusien toimintatapojen tuominen omaan työhön on varmasti jokaiselle työntekijälle haasteellista.

Viimeisessä eli kahdeksannessa muutosaskeleessa keskitytään muutostapojen juurruttamiseen organisaation yrityskulttuuriin. On haasteellista sovittaa vanhat ja uudet toimintatavat yhteen siten ettei se häiritse organisaation, eikä varsinkaan henkilöstön toimintaa. Menestyksen ja uuden toimintamallin välistä yhteyttä tulisi korostaa. (Hyppänen 2007, 227; Kotter 2002, 5.)

Kolme viimeistä askelta; henkilöstön ottaminen mukaan muutokseen, toimintatapojen vakiinnuttaminen ja toimintatapojen juurruttaminen, vaativat paljon tukea johdolta, esimiehiltä ja projektihenkilöstöltä. Heiltä odotetaan kannustavaa asennetta, sekä jatkuvaa ja toimivaa viestimistä. Näin pyritään vaikuttamaan myös sellaisiin henkilöihin organisaatiossa, jotka ovat muutoksen suhteen epäluuloisia tai kriittisiä. Kotterin (2002) kahdeksan muutosaskeleen malli sopii hyvin muun muassa organisaation rakennemuutoksiin. (Hyppänen 2007, 226 - 228.)

## 2.4 Osaamisen tärkeys muutoksessa

Yrityksen menestykseen ja markkinoilla pärjäämiseen vaikuttavat useat eri seikat. Muun muassa organisaatorakenne, liikeidea, strategia ja organisaation sisäiset prosessit kuuluvat näihin tekijöihin, jotka ovat olleet tuttuja yrityksen menestystekijöitä pitkään. Osaaminen menestystekijänä tuli mukaan tuttujen menestystekijöiden summaan 1980-luvulla. (Viitala 2003, 7.)

Muutos ja menestystekijät liittyvät nykyään läheisesti toisiinsa. Osaaminen ja muutos kulkevat käsi kädessä, koska muuttuminen edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa uuden oppimista. Oppimisen kehittämiseksi on myös tärkeää katsoa taaksepäin miten oppiminen ja osaamisen kehittyminen on onnistunut aiemmissa muutoksissa. Erityisesti näitä menestystekijöitä tulisi tarkkailla kun yrityksessä halutaan tarkastella toimintaympäristöä. Yrityksen toimintaympäristöä tarkastellessa ja yrityksen osaamistarpeita selvittäessä on oltava selvillä yrityksen strategiasta, kilpailueduista, yrityksen arvoista ja menestystekijöistä. (Ojala 2000, 223 -224.)

## 2.5 Oppiva organisaatio

Määritelmä oppivalle organisaatiolle ei ole kovin yksinkertainen. Oppivaa organisaatiota voi kuitenkin havainnollistaa tunnusmerkkien avulla, joita ovat muun muassa organisaation kyky käyttää yksilöiden ja tiimien koko oppimiskykyä hyödykseen ja muuttaa toimintatapojaan organisaation tarpeiden mukaan. Oppiva organisaatio kykenee muuttumaan ja uudistumaan jatkuvasti. Tämä vaatii toimivuutta yrityksen sisäisten suurimpien tekijöiden, kuten esimerkiksi yrityksen rakenteen, henkilöstön ja ohjelmistojen toimivuutta yhtenäisesti. (Hayes, J. 2002., s.40; Ojala 2000, 162.)

Oppivalle organisaatiolle ominaista on luoda rohkaiseva ja kannustava ilmapiiri niin oppimiselle kuin kehityksellekin. Muutoksen ollessa pysyvä olotila, on uudistumista tapahtuva jatkuvasti niin yksilön kuin organisaationkin tasolla. (Ojala 2000, 162 - 163.)

Haasteeksi oppivassa organisaatiossa voikin nousta se, miten yrityksessä voisi kannustaa henkilöstöä jatkuvaan uudistumisen ja innovointiin. Jotta uudistumista tapahtuisi jatkuvasti, olisi tärkeää, että uudistumista tapahtuu muutoinkin kuin yksilötasolla. Yksilötason oppimisen lisäksi on uudistumista ja oppimista tapahtuva myös tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoisella oppimisella on eroja. Yksilölle on tyypillistä ihmetellä ja kyseenalaistaa. (Sydänmaanlakka 2009, 66.)

Oppimisen ja ehdottomasti myös yrityksen kannattavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että työntekijä viihtyy työssään. Työn tulee kokonaisuudessaan olla haasteellista ja mielekästä. Työn tulee myös tarjota työntekijälle niin vastuuta kuin vaihtelevuuttakin. On tärkeää, että työntekijä kokee että hänen tekemänsä työ on merkityksellistä. Tätä kautta korostuu myös oppimisen ja kehittymien rooli työssä. Jos työtehtävät eivät tarjoa yksilölle tarpeeksi haastetta ja ovat liian yksinkertaisia, työntekijä kokee usein, etteivät työtehtävät täytä työntekijän tarpeita joita hän työltään tarvitsee. Liian monimutkaisten työtehtävien taas on todettu heikentävän työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 2002, 144.)

Oppimaan oppiminen eli tavoitteellinen oppiminen on Ruohotien (1998, 77) mukaan metataito, johon liittyy läheisesti myös työntekijän taito itsereflektointiin eli itsearviontiin (Ruohotie 1998, 77). Itsearviointin kautta yksilön on mahdollista oppia itsestään. Toisin sanoen yksilön on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten hänellä on kykyä ymmärtää erilaisia asioita, ja saada tietoa miten hänen olisi mahdollista käsitellä omia ominaisuuksiaan. Itsearviointin kautta saadun tiedon pohjalta on työntekijän mahdollista käyttää samaansa tietoa hyväkseen siten, että siitä seuraa oppimista. (Ruohotie 1998, 80.)

Oppimisessa tiimin tasolla, yksilöt ovat usein valmiimpia muutokseen koska yksilöt luottavat toisiinsa ja saavat näin ollen myös vertaistukea toisiltaan oppijoina. Koko tiimin oppiminen on näin ollen riippuvainen tiimissä olevista yksilöistä. Organisaatiotason oppimiseen on usein olemassa uusia tapoja oppia. Yrityksessä organisaation strategia, päämäärät ja ydinosaamisen selvittäminen ovat lähtökohtia organisaatiotasoiselle oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2009, 66.)

Johtaminen oppivassa organisaatiossa ei voi olla kovin autoritääristä ja hierarkkista, koska oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat työskentely tiimeissä ja jaettu johtaminen, sekä itsensä johtaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 72.)

## 2.6 Innovatiivisuuden tärkeys oppivassa organisaatiossa

Uusien ideoiden kehittämistä ja ideoiden kehittämiskykyä kuvataan usein sanalla innovatiivinen. Luovuus ja innovatiivisuus kulkevat käsi kädessä (Sydänmaanlakka 2009, 61). Liiketoiminnalle innovatiivisuus voi olla erittäin suuri strateginen työkalu, jotta markkinaetua ja kilpailukeinoja saadaan markkinoilla. On tärkeää pysyä mukana

kehityksessä. Haasteita liiketoimintaan tuovat muun muassa teknologian jatkuva kehitys.

Yhä enemmän on pystyttävä tarjoamaan asiakkaille esimerkiksi sähköisen asioinnin välineitä ja tuotteita, jotka ovat saatavilla sähköisesti. Verkkopalvelut yleistyvät jatkuvasti. Samoin verkkopalvelussa olevien palveluiden määrä lisääntyy. Innovatiivisuuteen tähtääminen ja siihen panostaminen on yksi keino erottua muista kilpailijoista. Jatkuva uudistuminen ja innovointi ovat tärkeitä kaikilla toimialoilla, ja varmasti keskeinen osa yritysten strategista ajattelua. Uudistumisesta on tullut kilpailutilanteen vuoksi jatkuvaa. On tärkeää, että yritys voi tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyviä ja monipuolisia palveluita ja tuotteita jo asiakastyytyväisyydenkin vuoksi. (Ojala 2000, 23.)

On tärkeää ymmärtää, ettei organisaation uudistumista voi tapahtua ainoastaan kriisien kautta. Toisin sanoen muutosta on tapahduttava, vaikkei eteen tulisikaan yllättäviä käännekohtia esimerkiksi taloustilanteessa. Jokapäiväisessä johtamistyössä tulisi kiinnittää huomiota nopeaan uudistumiseen. Nopea uudistuminen vaatii niin ennakkointikykyä, joustavuutta kuin kykyä johtaa muutoksia. (Sydänmaanlakka 2009, 59 - 60.)

Uudistuminen vaatii varmasti paljon resursseja yrityksen johdolta, mutta myös henkilöstö joutuu päivittämään jatkuvasti tietoaan uusiutuvien tuotteiden ja palveluiden myötä. On pysyttävä ajan hermolla, jotta uusia innovatiivisia kehitysideoita voisi hyödyntää päivittäisessä työssä mahdollisimman tehokkaasti.

Yritys tai sen työntekijä ei voi jäädä paikalleen, koska vaarana on että kehittymätön yritys jää kilpailijoiden jalkoihin. Henkilöstön kannustaminen innovatiivisuuteen on tärkeää, jotta kilpailuetua voitaisiin saavuttaa. Työpaikan yleisen ilmapiirin on oltava innovatiivisuuteen kannustava ja avoin, jotta työntekijä voi kertoa vapaasti kehitysideoitaan muun muassa palaverissa. Henkilöstöä tulisi kannustaa itsensä johtamiseen.

Ongelmallista esimiehen näkökulmasta uudistumisessa ja innovatiivisuuteen kannustamisessa on varmasti se miten työntekijöiden henkilökohtaisia kompastuskiviä ja oppimisen haasteita voisi havainnoida. Jotta kehittymistä tapahtuisi, ja henkilöstö

olisi innovatiivinen, tulisi oppimisen olla myös tehokasta ja henkilöstön motivoitunut prosessiin. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö tuo omalta osaltaan haastetta muutosjohtajan työhön henkilöstön johtajana. Muutosjohtajan on tärkeä osata lukea niin sanottuja heikkoja signaaleja henkilöstössään. Näihin heikkoihin signaaleihin on pystyttävä myös reagoimaan nopeasti. (Sydänmaanlakka 2009, 13.)

Innovatiivisuutta on tutkittu myös johtajien näkökulmasta. On tutkittu miten johtajat kokevat innovatiivisuuden merkityksen yritystoiminnassa. Innovatiivisuuden on sanottu olevan yritysten kasvun kannalta kolmen tärkeimmän asian joukossa ajatellen seuraavia vuosia. Näin ollen voisi kuvitella että innovatiivisuuden vaikutus myös johtajien tapaan ratkaista ongelmia ja toimia muutoksessa ovat erittäin tärkeässä asemassa. Innovatiivisuuden juurruttamiselle toimintatapoihin ei ole olemassa vain yhtä parasta tapaa, vaan keinoja on sovellettava tilanteen mukaan. (Barsh, Gapozzi & Davidson, 2008.)

Innovatiivisuuden johtajalle, eli innovaatiojohtajalle tärkein tehtävä organisaatiossa on vahvistaa innovaatioita ja edistää niiden syntymistä yrityksessä. Innovaatiojohtaminen liittyy läheisesti muihin johtamismenetelmiin, eikä sitä pidäkään missään tapauksessa erottaa erilliseksi osa-alueeksi. Koko innovaatiojohtaminen voidaan nähdä toimintona, joka tuottaa kannattavan hyödykkeen. (Sydänmaanlakka 2009, 61.)

## 2.7 Muutosvastarinta

On hyvin tapauskohtaista miten ihmiset reagoivat muutoksiin, mutta erilaisia reaktioita muutos varmasti aiheuttaa. Muutoksen vastustamista kutsutaan muutosvastarinnaksi. Jo se, että ihmiset eivät sitoudu yrityksen strategian mukaisiin muutoksiin on riittävä estämään koko muutosprosessin onnistumisen. Usein myös työpaikalla eri ryhmät keskenään luovat vastaväitteitä johdolta tullee ohjeistukselle. Nämä vastaväitteet sotkevat usein johdolta tulevan sanoman muutoksesta. Tätä sanomaa voivat osaltaan häiritä myös esimiesten väliset puheet. (Juuti & Virtanen 2009, 141 - 142.)

Työnteko ja koko työpaikan luoma kulttuuri ovat varmasti ihmiselle yksi elämän tärkeimmistä asioista. Työnteko ja oma vakinaistunut paikka yhteisössä voi olla hyvinkin tärkeä henkinen voimavara työntekijälle. On aivan luonnollinen asia, että ihminen on varuillaan muutosta kohdattaessa. Kun on tottunut tekemään jonkin asian



tietyllä tavalla, on joskus hyvinkin vaikea muuttaa näitä tuttuja ja turvallisia toimintatapoja. Muutos aiheuttaa usein ihmisessä epätietoisuutta, kun hän joutuu muuttamaan omaa käsitystään tai olettamustaan tulevaisuudesta. (Hyppänen 2007, 229.)

Ihminen reagoi voimakkaasti kun elämän tärkeässä osa-alueessa tapahtuu muutoksia. Hän haluaa luonnostaan vastustaa niitä, ja muutoksen aiheuttamat tunnetilat voivat vaihdella hyvin voimakkaastikin. On aivan luonnollista, että työntekijä vastustaa uudistuksia joita yrityksen johto on esittänyt. Ihminen kokee muutoksen kohteena olon jopa nöyryyttäväksi. Syitä muutosvastarintaan voi olla muun muassa tottumukset, yhteisön normit, uuden oppimisen pelko, epäonnistumisen pelko tai se, ettei muutoksesta koeta olevan mitään hyötyä. (Hyppänen 2007, 229.)

Työntekijä voi myös purkaa vihaansa muutoksen aiheuttaman menetyksen vuoksi. Tämäkin ilmenee usein muutosvastarintana. Esimies voi turhautua jos hän ei ymmärrä miksi työntekijät eivät näe niitä hyviä puolia, joita muutos tuo tullessaan. On tärkeää huomata, että muutosvastarinta usein vain voimistuu jos esimies sivuuttaa nämä työntekijälle syntyneet tunteet. (Kaski & Kiander 2005, 67.)

Muutoksen toteutumista voivat estää muun muassa työntekijöiden muutoksesta aiheutuneet asenteet ja puheet. Jos näin käy, uuteen sopeutuminen ja sitoutuminen vievät usein huomattavasti pidemmän ajan. Usein tilan ja ajan antaminen työntekijälle auttaa muutoksen läpikäyntiä. Työntekijää tulee kuunnella jotta hänelle tulee tunne että hänelle syntyneet tunteet hyväksytään. (Kaski & Kiander 2005, 67.)

Kun työntekijän tilanne on tunnistettu eli kun esimerkiksi esimies on huomannut työntekijän huolestumisen ja pelon muutoksessa, hän voi luoda mahdollisuuden tunteiden muuttumiselle. Tunteelle tarvitaan korvaava tunne. Esimerkiksi vihan energian voi kanavoida toiminnaksi osallistamalla työntekijä muutokseen. Tällöin työntekijä voi tuntea hallinnan tunnetta onnistuneessa muutoksessa, ja tuntea että hänen osaamistaan tarvitaan ja hänen tekemisellään on merkitys organisaatiossa. (Kaski & Kiander 2005, 68 - 69.)

Tällä tavoin muutos voidaan kääntää voitoksi, koska muutoksesta voi tulla mahdollisuus. Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä lisää avoimuutta ja keskinäistä luottamusta. Näin ollen myös tieto kulkee esimiehen ja työntekijän välillä paremmin, joka mahdollistaa tuloksellisen toiminnan. (Kaski & Kiander 2005, 68-69.)

Ihmiset eivät useinkaan vastusta itse muutosta vaan tapaa jolla muutosta toteutetaan. Ihmiset vastustavat muutoksen kohteena olemista, mutta usein muutosprosessin edetessä ja kun aikaa on kulunut, muutoksen aiheuttamat tunteet muuttuvat. Kotterin (2002) neljä ensimmäistä askelta helpottavat ja nopeuttavat siirtymistä tunnetilasta toiseen. Ensin päätetään entinen, sen jälkeen tutkaillaan ja vasta sitten voi tulla uusi alku. (Hyppänen, 2007, 228 - 230.)

## 2.8 Teoriaosuuden yhteenveto

Muutoksen toteuttaminen teoriassa lie helpompaa kuin sen toteuttaminen käytännössä, mutta edellisissä luvuissa selostamani teorian pohjalta muutos hahmottuu kokonaisuudeksi, jonka pohjalta muutosta on helpompi toteuttaa käytännön työelämässä.

Lähtökohtaisesti muutos on yrityksen elinehto. Tehokas johtaminen on tärkeä työkalu muutoksen onnistumiselle. Muutos vaatii paljon henkilöstöltä, esimiehiltä ja työntekijöiltä. Sitoutuminen muutokseen on välttämätöntä. Kotterin (2002) teorian pohjalta voisikin sanoa, että ensimmäisten kahden muutosaskeleiden huolellinen noudattaminen. Kiteytettynä muutokselle pohjan rakentaminen on erittäin tärkeää jotta muutos onnistuisi. Myös Hyppäsen (2007) mukaan muutossuunnitelma vaatii vankan tiedon siitä, mistä muutoksesta ja mistä muutosta tarvitsevasta tilanteesta on kyse.

Henkilöstölle on selitettävä syyt miksi muutos on välttämätöntä ja miksi muutosta on tapahduttava juuri nyt. Muutoksen vetäjäjoukko eli muutosta ohjaavan tiimi on peruselementti, jonka muutos tarvitsee toteutuakseen. Henkilöstön motivointi ja kannustaminen ovat siis erittäin tärkeässä asemassa muutoksen toteutuksessa.

Tehokas johtaminen on avainasemassa, jotta työntekijät saataisiin mukaan muutokseen. Esimiehet eivät kuitenkaan saa jäädä yksin muutosjohtamisessa, vaan on muistettava että vahvaan vetäjäjoukkoon kuuluu tärkeänä osana myös tuki ylemmältä johdolta. Teoriaosuuden pohjalta voisi kiteytettynä sanoa, että huonosti johdettu

muutos ei voi onnistua hyvin. Pahimmassa tapauksessa koko muutosprosessi kaatuu. Muutoksen toteuttamiseen ja tapaan johtaa tulisikin panostaa erityisesti.

Innovatiivisuuden ja oppimisen kautta muutos on helppo käsittää mahdollisuudeksi. Muutos siis ei ole ainoastaan uhka johon täytyy varautua, vaan muutoksen mukana voi tulla paljon oppimista ja uusia innovaatioita, joista voi muodostua kilpailuetua yritykselle. Oppimista on pidetty jo vuosikymmenien ajan menestystekijänä. Työntekijöiden kannustaminen innovatiivisuuteen ja oppimiseen on siis erittäin tärkeää. Henkilöstön innovointiin ja oppimiseen tulisi panostaa. Oppimista tulisi myös tapahtua jatkuvasti, koska muutos on jatkuva olotila.

Muutos ja oppiminen kulkevat käsi kädessä. Niin muutos kuin oppiminenkin tarvitsevat tietyt lähtökohdat, jotta jatkuvaa uudistumista ja uuden oppimista voisi tapahtua. Oppivan organisaation tyypillinen piirre on muun muassa oppimiseen ja kehittymiseen rohkaiseva ja kannustava ilmapiiri. Oppimisen ja kehittymisen avulla syntyy myös usein uusia ideoita. Innovatiivisuutta.

Muutoksiin voi reagoida hyvin monella eri tavalla. Vaikka muutos tulisi nähdä mahdollisuutena, on kuitenkin aivan luonnollista että muutos aiheuttaa epätietoisuutta henkilöstössä. Muutosvastarinnan ilmeneminen on täysin luonnollista, ja työntekijää tulisikin ymmärtää vaikka esimiehen näkökulmasta voi olla turhauttavaa kun työntekijä ei näe muutoksen tuomia positiivisia asioita organisaatiolle. Vastaväitteitä voidaan kuitenkin vähentää, jos yrityksessä on luotu vahva pohja muutokselle ja muutoksen syyt on perusteltu henkilöstölle hyvin.

### 3 MUUTOSPROSESSI TAPIOLAN KUOPION ASIAKASPALVELUKESKUKSESSA

Opinnäytetyössä tutkittiin Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa tapahtunutta organisaatiomuutosta haastatellen esimiehiä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja keräten yksityisasiakkaiden vakuutuspalvelun asiakasneuvojen näkökulmia muutoksesta lomakekyselyn avulla. Esimieshaastattelut tapahtuivat syyskuussa 2010, ja haastatteluihin osallistuivat kaikki organisaation esimiehet. Esimieshaastattelut tehtiin nimettömänä. Yksilöin haastattelun tulokset käyttämällä yksilöintitapaa Esimies A, B, C, D ja E. Asiakasneuvojille tehty lomakekysely toteutettiin ajalla 14.-20.10.2010. Lomakekyselyyn vastasi yhteensä 49 asiakasneuvojaa 65 asiakasneuvojasta. Vastausprosentiksi tuli näin ollen 75.

Asiakasneuvojille tehty lomakekysely oli suppeahko. Kysely toimi tukena tutkimuksessa tuoden asiakasneuvojen näkökulmia esimieshaastattelussa tutkittuihin aihealueisiin muutosprosessista. Kysymykset koskivat samoja aihealueita kuin esimieshaastattelu, eli muutosta organisaation tasolla, johtamista muutoksessa ja henkilöstön kokemuksia muutoksessa. Tutkimuksessa tehdyn lomakekyselyn perusteella pystyin havainnollistamaan myös ongelmakohtia, joita esimieshaastattelussa kävi ilmi. Henkilöstön osuuden tutkimustyössäni toteutin lomakekyselyllä käyttäen sähköistä Typala-kyselytyökalua. Analysoidessani aineistoa, käytin apunani Typala-ohjelman raportointia ja Excel-tilukointiohjelmaa.

Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksen työntekijöistä 43 % oli ollut töissä organisaatiossa yli viisi vuotta. Yli puolet vastanneista asiakasneuvojista oli työskennellyt näin ollen asiakaspalvelukeskuksessa alle viisi vuotta. 29 % työntekijöistä oli ollut alle kaksi vuotta töissä organisaatiossa. Tämä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin, koska muutosprosessi on ollut pitkä.

### 3.1 Muutosprosessi

Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa aloitettiin vuonna 2009 muutosprosessi. Muutosprosessin tavoitteena on ollut muuttaa yrityksen toimintatapa aktiivisempaan ja tuloksellisempaan suuntaan myyntiorganisaatiomallinnuksen myötä. Muutos on koettu esimiesten keskuudessa Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa pääsääntöisesti positiivisena. Esimiehet olivat motivoituneita muutoksen johtamisessa ja toimivat yhteisen toimintamallin mukaisesti.

Asiakasneuvojille tehdyssä kyselyssä kysyttiin asiakasneuvojen mielipidettä organisaation yleisestä asenteesta muutosprosessissa. Kyselyssä selvisi, että ainoastaan 12 % vastaajista koki että työorganisaatiossa suhtaudutaan muutokseen positiivisesti. Jopa 45 % vastanneista asiakasneuvojista oli myös sitä mieltä, että organisaatiossa on selkeästi henkilöitä jotka vastustavat uutta toimintamallia. Nämä muutosta vastustavat henkilöt vaikuttivat negatiivisesti 17 % heidän omaan suhtautumiseensa muutokseen.

Esimiesten haastatteluiden perusteella organisaation kannalta uusi tuottavampi toimintatapa on tärkeää liiketoiminnan pysyvyyden ja jatkuvuuden kannalta. Asiakkuuden keskittämällä pyritään sitouttamaan asiakas Tapiolaan, jolloin yritys saa lisää pysyviä asiakkaita.

*"Toimintatapamuutos on myös tuonut yritykselle lisäarvoa kilpailukeinona, koska kartoittamalla asiakas saa enemmän kuin pyytää"* (Esimies B)

Asiakasneuvojille tehdyssä kyselyssä ilmeni että 80 % asiakasneuvojista oli tietoisia muutoksen tärkeydestä organisaatiolle.

Koko asiakaspalvelun toiminta Tapiola-ryhmässä tähtää asiakaslähtöisyyteen, ja asiakkaasta kokonaisvaltainen huolenpito ja välittäminen ovat lähtökohtia asiakasneuvojen toiminnalle. Esimieshaastatteluissa ilmeni, että asiakaspalvelukeskuksessa asiakasneuvojen työskentelytapa on muuttunut näin ollen asian hoitamisesta laaja-alaisemmaksi, koko asiakkuuden hoitamiseksi. Toimintamalli on toteutunut, ja myynti selkeästi noussut.

*"Työntekijöiden oma aktiivisuus korostuu erityisesti kun organisaatiossa ei enää keskitytä yhteen asiakkaan asiaan jonka vuoksi hän soittaa, vaan asiakasneuvoja asettuu itse kysyjän rooliin."* (Esimies B)

Esimieshaastatteluiden perusteella palveluorganisaation ja nykyisen myyntiorganisaation välinen suurin ero on ollutkin se, ettei asiakkuutta hoideta enää vain puhelinsoiton syynä olevan asian perusteella. Nyt tärkeimmässä asemassa asiakaskohtaamisessa puhelimitse on asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltainen kartoitus. Myyntiorganisaatio on ollut kuitenkin aina olemassa oleva ajatus:

*"Vaikkei selkeää myyntiorganisaation toimintamallia ollut aiemmin kirjattu, myynnillisyyden ajatus on ollut aina ollut tiiviisti mukana työssämme."* (Esimies C)

Myynnillisyyden vahvistaminen puhelinpalvelussa on ollut suuri muutos. Syitä organisaatiomuutokseen on useita. Organisaatiomuutoksella on pyritty yhdistämään asiakastyytyväisyys ja tuottavuus.

*"Asiakasneuvojat ovat asiantuntijoita kartoittamaan asiakkaan vakuutustilanteen tämän tarpeiden mukaan. Näin ollen myös asiakasneuvojen oma aktiivisuus ja vastuu omasta työstä korostuu."* (Esimies C)

### 3.2 Muutoksen johtaminen

Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet olivat saaneet hyvän perehdytyksen muutokseen palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi. Esimiehille oli järjestetty koulutus uudesta toimintatavasta. Tämän uuden toimintatavan he pyrkivät juurruttamaan asiakasneuvojille valmentavina esimiehinä. Suurimmalle osalle esimiehistä myynnillisyyden ajattelutapa on ollut itsestäänselvyys liiketoiminnan jatkuvuutta ja kannattavuutta ajatellen. (Esimies A, B, C, D ja E)

Esimiehet ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet syyt muutokseen hyvin. Esimiehet ovat saaneet esimiehille kohdistettua myyntivalmennusta Tapiolan kehitysorganisaation kautta, jota he ovat voineet peilata aiempaan tietotaitoonsa. Esimiehet olivat kaikkiaan motivoituneita johtamaan muutosta. Esimiehet olivat saaneet myös hyvin tukea muutoksesta ja myynnillisyyden juurruttamisesta työntekijöille, mutta käytännön muutosjohtamiseen esimiehet eivät kokeneet saaneensa tukea. (Esimies A, B, D ja E)

*"Saan enemmän henkistä tukea. Mutta en niinkään konkreettisesti tukea johtamiseen."* (Esimies D)

Muutos on onnistunut kokonaisuudessaan esimiesten mielestä kohtalaisesti. Osa esimiehistä koki muutoksen onnistuneet erittäin hyvin myynnin kasvettua. Haastatteluissa ilmeni selkeästi että myynti on kasvanut, ja organisaatiossa on selkeästi kehitytty asiakkuuden hoidossa. (Esimies A, C)

Tutkimustuloksista kävi kuitenkin ilmi myös se, että toimintatapoja täytyy vielä hioa. Kehittämistä vaatii haastatteluiden perusteella erityisesti saatavuuden tehostaminen. (Esimies B, D ja E) Esimiesten arvioidessa muutoksen vaikutusta koko liiketoimintaan mielipiteitä oli erilaisia:

*"Se korreloi suoraan liiketoiminnan tehokkuuteen. Mitä tehokkaammin hoidamme asiakkaan asioita, tulee uusia ja tyytyväisiä asiakkaita. Tämä tarkoittaa liiketoiminnalle pysyvyyttä ja näin yritystoiminta paranee. Henkilöstölle tämä tarkoittaa myyntiä, asiakkaalle huolenpitoa ja kokonaisvaltaista kartoitusta."* (Esimies C)

*"Myynti on lisääntynyt. Yhden osa-alueen tehokkuuden parantamisella ei pärjätä. Saatavuus ja tehokkuus olisi saatava sulautettua käytäntöihin sopivassa suhteessa."* (Esimies B)

*"Liiketoiminta ei ole vielä huomattavasti tehostunut, koska myyntitulokset ovat kyllä nousseet mutta puhelumäärät ovat pieniä. Toimintatapa täytyy vielä juurruttaa asiakasneuvojille."* (Esimies D)

Kokonaiskuvaa arvioidessa esimiehet totesivat että vastaanotettujen puheluiden määrä asiakaspuhelinpalvelussa koettiin pienentyneen yleisesti. Asiakas voi näin ollen tuntea, ettei saa haluamaansa palvelua. Aiemmassa palveluorganisaatiomallissa saatavuuden ajattelutapa korostui. Yli puolet haastatelluista esimiehistä koki, että myynti on noussut saatavuuden kustannuksella (Esimies B, E ja D) Toimintatapoja tulisi kehittää lähes kaikkien esimiesten mielestä (Esimies B, A, E, D).

*"Myyntin kasvu on hyvä, mutta toimintatapoja täytyy vielä viilata. Asiakaspuhelinpalvelun saatavuus ei saa ontua. Tällä hetkellä se ontuu."* (Esimies A)

*"Yksisilmäisesti katsottuna toiminta on tehostunut. Myynti on kasvanut tehokkuuden kustannuksella. Asiakas kokee helposti, ettei saa palvelua kun puhelumäärät ovat pienentyneet."* (Esimies B)

### 3.3 Esimies ja muutos

Esimiehet ovat johtaneet muutosta motivoituneesti, ja muutosprosessi on koettu Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa pääsääntöisesti positiivisena. Osa esimiehistä kuitenkin koki muutoksen ristiriitaisena, koska toimintatapa on muuttunut hyvin voimakkaasti. Vaikka esimiehet olivat muutoksessa motivoituneina mukana, haastatteluissa ilmeni selkeästi huoli toimintatavan radikaalista muuttumisesta.

*"Kokemukset ovat ristiriitaisia. On menty äärilaidasta toiseen yrittämättä sopeuttaa se työhön. Aiemmin korostettiin saatavuutta eli sitä, että asiakas tavoittaa meidät. Nyt painopiste on myynteilyssä. Se pitäisi saada sopeutettua toimintaan, jotta meidät vieläkin tavoitettaisiin hyvin, eli myös vastaanotettujen puheluiden määrät olisivat suurempia."* (Esimies B)

Vanhoista tavoista pois oppiminen ja uusien toimintatavan sopeuttaminen työhön koettiin haastavana. Toimintatapoja puhelinpalvelussa pitäisi haastatteluiden perusteella vielä selkeästi kehittää, jotta myynteily ja tehokkuus olisivat tasapainossa. Esimiesten oma rooli on myös muutoksen myötä muuttunut



valmentavaksi esimieheksi. Tämä on myös tuonut haasteita esimiestyöhön, koska osa esimiehistä koki että vanhoihin rutiineihin on helppo palata. (Esimies D, B)

Haastavimpana asiana muutoksessa esimiehet kokivat henkilöstön johtamisen muutoksessa. Haasteellisinta henkilöstöjohtamisessa oli saada asiakasneuvojat sisäistämään muutos ja toimimaan uusien toimintatapojen mukaisesti jokapäiväisessä työssä. Esimiehet kokivat että asiakasneuvoja voi tulla puhumaan milloin vain muutoksen aiheuttamista tuntemuksista tai kokemuksista. Ilmapiiri koettiin yleisesti ottaen avoimeksi. Kuitenkin haastatteluista kävi ilmi, että työntekijöiden avoimuus riippuu ihmistyyppistä. (Esimies B, D, A, E, C)

*"Olisi tärkeää saada perimmäistenkin kysymysten sisältö auki puhumalla, jotta asioita voitaisiin kehittää."* (Esimies D)

Haastatteluiden perusteella asiakasneuvojat saavat tukea kun sitä tarvitaan. Asiakasneuvojien tukena ovat niin esimiehet kuin valmentajatkin. Esimiehillä oli selkeästi halu auttaa asiakasneuvojia muutoksen aiheuttamissa ongelmissa ja kysymyksissä. Esimiehet toivoivat, että aikaa tukemiseen ja valmentamiseen olisi työssä enemmän. Haastatteluissa oli hyvin mielenkiintoista ja huvittavaakin huomata, että jopa neljä esimiestä viidestä sanoi saman virkkeen *"ovi on aina auki työntekijöille"* heiltä kysyttäessä työntekijöidensä tukemisesta (Esimies A, C, D, E).

*"Minulla on halu auttaa, ja valmentajat auttavat. Avunpyynnöt eivät vain usein kantaudu esimiehelle saakka. Osa asiakasneuvojista ei selkeästi osaa pyytää apua vaikka sitä tarvitsisi."* (Esimies D)

Hyvien vuorovaikutustaitojen ylläpitämiseen omassa tiimissään esimiehet kokivat olevan tehokkainta keskustella kahden kesken asiakasneuvojan kanssa, henkilöstön kuunteleminen ja läsnäolo. Avoimuuden ja hyvän ilmapiirin tärkeys vuorovaikutustaitojen ylläpitämisessä korostui esimieshaastatteluissa. Avoimeen keskusteluun kannustaminen koettiin myös haasteena, koska eri ihmisissä on suuria eroja avoimuuden suhteen.

Esimiehet myös kertoivat, että hyviä vuorovaikutustaitoja asiakasneuvojen kanssa pidetään yllä muun muassa vastaamalla hänelle osoitettuihin viesteihin ja kysymyksiin mahdollisimman nopeasti. Vuorovaikutustaitojen ylläpitämistä pidettiin toisaalta myös haasteena, ja esimiehillä oli hyvin eri tapoja vuorovaikutustaitojen ylläpitoon. Suurin osa koki henkilökohtaisten keskustelujen olevan paras tapa vuorovaikutustaitojen ylläpitoon. (Esimies E, A, B, C)

*"Pidän yllä vuorovaikutustaitoja omalla esimerkilläni. Pistän itseni usein likoon, ja pyrin avoimeen keskusteluun. Vastaan viesteihin ja kysymyksiin mahdollisimman pian, jotta keskusteluyhteys säilyisi"* (Esimies E)

*"Tiimipalaverissa. Usein tiimiläiset saa puhumaan työasioista parhaiten kommenttikierroksen avulla. On haaste saada kannustettua työntekijät avoimeen keskusteluun. Tässä on kuitenkin eroja eri ihmistyyppien välillä."* (Esimies D)

Haastetta henkilöstöä muutoksessa johtamiseen tuo esimiehille myös se, että viesti on saatavana samanlaisena ja oikeanlaisena kaikille asiakasneuvojille, koska erilaiset ihmiset ovat kovin erilaisia oppijoita. Esimiehet kokivat hankalaksi myös henkilöstön sitouttaminen muutokseen ja saamaan heidät oppimaan uudet toimintatavat. Asiakasneuvojen muutokseen mukaan saaminen ja innostuminen koettiin myös hankalaksi. (Esimies D, A, B)

Muutokseen sopeutuminen on ollut suurimmalle osalle Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksen esimiehistä helppoa. Haastateltavista esimiehistä kaikki olivat muutoksessa mukana innostuneesti ja hyvin positiivisella asenteella.

*"Odotin tätä muutosta pitkään. Yleinen ajatusmaailma liiketoiminnasta tähtäsi jo myynnillisyyteen. On oltava aktiivisempi ja jopa ärhäkempi. Ei riitä että on vain tuttu ja turvallinen."* (Esimies E)

*"Hyvin innostuneesti. Minulla on halu hallittuihin, strategian pohjalta annettuihin muutoksiin."* (Esimies C)

*"Hyvin. Itselläni on kova myynnin nälkä, ja myyntiorganisaatioksi muuttuminen oli melkein itsestäänselvyys."* (Esimies A)

Esimiehet kokivat liiketoiminnan muuttumisen tehokkaammaksi muutoksen myötä hyvin eri tavoin, ja haastatteluista sai paljon hyviä ja erilaisia näkökulmia muutosprosessin vaikutuksista liiketoimintaan. Kaikki esimiehet kokivat että myynti on selkeästi parantunut, mutta koettiin myös että hyvät asiakaskohtaamiset jäivät nyt vähemmälle, koska tehokkuus eli vastattujen puheluiden määrä ei ole enää yhtä suuri kuin ennen. Koettiin ettei liiketoiminnan tehokkuus voi huomattavasti parantua ennen kuin uusi toimintatapa on juurtunut asiakasneuvojille.

*"Myynti on lisääntynyt. Emme kuitenkaan pärjää vain yhden osa-alueen tehokkuutta parantamalla. Saatavuus ja myynnillisyyys pitäisi saada suhteutettua myös käytäntöön sopivassa suhteessa. Muutos on siis vielä kesken."* (Esimies D)

Esimiesten perehdytys itse organisaatiomuutokseen on ollut hyvää. Esimiehet kokivat että muutokseen saa myös perehdytystä tarpeen mukaan. Esimiehiä on valmennettu uuteen toimintamalliin koulutuksessa. Muutosjohtamiseen kuitenkin kukaan esimiehistä ei ollut saanut koulutusta. Kokemusta esimiehillä muutosjohtamisesta hieman oli, mutta kokemus muutoksessa johtamisesta vaihteli esimiesten välillä. Siihen miten organisaatiomuutosta johdetaan, ei esimiehiä ollut perehdytetty.

Oman lähimmän esimiehen tukea muutoksen toteuttamiseen koki saavansa alle puolet esimiehistä. Oli myös mielenkiintoista huomata että esimies koki saavansa henkistä tukea, mutta konkreettista apua muutoksen toteuttamiseen esimieheltä ei ole saatu. Huomattavia eroja esimiesten välillä oli kuitenkin huomattavissa. Osa esimiehistä selkeästi piti tästä toimintatavasta, jolloin esimiehelle itselle annettiin työrauha ja vapaus työskennellä itsenäisesti ja johtaa itseään. Kuitenkin yli puolet esimiehistä kaipasi lisää konkreettista tukea muutoksen toteuttamisessa omalta esimieheltään. (Esimies D, A, B, E)

Seuraavassa poimintoja esimieshaastatteluista:

*"En saa tukea johtamiseen. "* (Esimies B)

*"Johtamiseen ei saa tukea. Maali on kyllä kerrottu mutta etapit on keksittävä itse."* (Esimies E)

*"Saan. Voin aina kysyä kun se on tarpeen, ja saan apua tarvittaessa. Saan oman työrauhan mutta kysyttäessä saan tukea."* (Esimies C)

### 3.4 Hyvä muutosjohtaja

Esimieshaastattelussa kysyttiin esimiesten omia näkökulmia hyvän muutosjohtajan ominaisuuksista. Näitä ominaisuuksia olivat muun muassa pitkäjänteisyys ja positiivinen suhtautuminen muutokseen. Koettiin myös että kyky asettua asiakasneuvojan asemaan muutosprosessin aikana on tärkeää, koska vaikka itse olisi muutoksen jo sisäistänyt, on tärkeää osata selittää muutoksen syyt työntekijöille. (Esimies A, B, C, D ja E)

Esimiesten mielestä hyvä muutosjohtaja on hyvä ihmistuntija, avoin ja kannustava, ja omaa selkeän näkemyksen toiminnan strategiasta. Hyvä muutosjohtaja osaa myös visioida päämäärät joihin muutoksessa tähdätään, jotta pysyisi mahdollisimman hyvin johtaa työntekijöitä muutoksessa. (Esimies A, B ja D)

Hyvällä muutosjohtajalla haastattelun mukaan on innostunut ja avoin mieli, ja hän johtaa työntekijöitä omalla esimerkillään, eli toimii itse niin kuin opettaa muille.

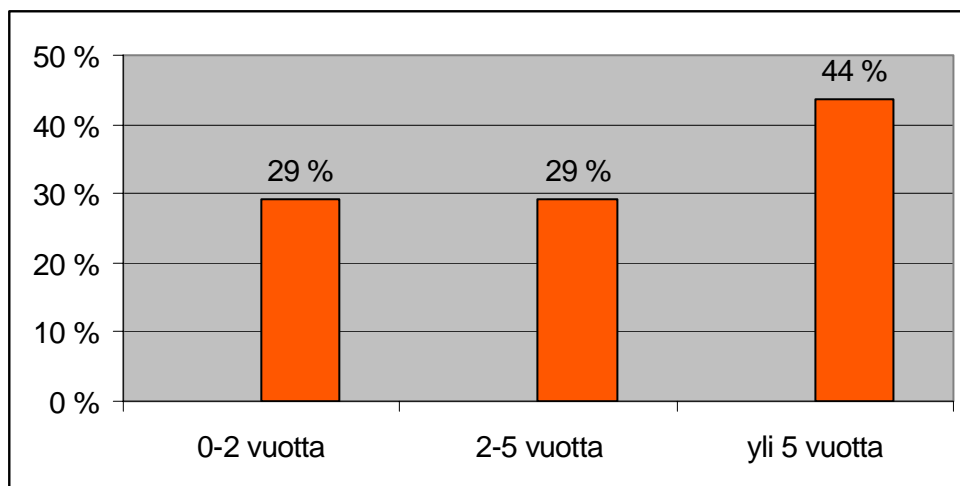
Haastattelussa tuli myös ilmi, että hyvä muutosjohtaja sopeutuu muutokseen ja hyväksyy muutoksen vaikkei olisikaan kaikista ratkaisuista samaa mieltä. Hän toimii yhteisen sovitun toimintamallin mukaisesti. (Esimies B, C, D ja E)

*"Päämäärätietoisuus ja vuorovaikutustaidot ovat myös tärkeitä muutosjohtajan ominaisuuksia koska joku vastustaa, jollakin on intoa ja joku taas jää miettimään. Kaikkia pitäisi pystyä motivoimaan muutoksessa."* (Esimies D)

### 3.5 Asiakasneuvoja ja muutos

Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksen asiakasneuvojille tehdyssä lomakekyselyssä kerättiin tietoa asiakasneuvojen kokemuksista ja tuntemuksista muutosprosessissa.

Asiakasneuvojen työkokemus asiakaspalvelukeskuksessa jaottui seuraavasti



Kuvio 1: Asiakasneuvojen työkokemus vuosina Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa.

Haaste muutoksessa esimieshaastatteluiden perusteella oli uusien toimintatapojen juurruttaminen henkilöstölle ja motivoiminen muutokseen. Muutoksen ja uuden toimintatavan juurruttaminen muutosprosessissa koettiin olevan vielä kesken.

Esimiehet kertoivat havainnoivansa muutoshalukkuutta asiakasneuvojen keskuudessa kuuntelemalla ja keskustelemalla. Asenteesta ja asennemuutoksista on myös esimiesten mukaan helppo havainnoida kuka on ottanut muutoksen omakseen, ja kuka ei. Yleisen ilmapiirin ja valmentajien kommenttien merkityksen esimiehet kertoivat olevan tärkeitä seikkoja muutoshalukkuutta havainnoidessa. Muutoshalukkuuden katsottiin esimieshaastatteluiden perusteella olevan aika hyvä. Tämä kuitenkin ei näkynyt asiakasneuvojille tehdyssä tutkimuksessa. Ainoastaan 53 % asiakasneuvojista vastasi olevansa motivoitunut toteuttamaan muutosta omassa työssään uuden toimintamallin mukaisesti.

Asiakasneuvojilta kysyttäessä onko uusi toimintamalli ollut helppo omaksua ja ottaa se mukaan jokapäiväiseen työhön, ainoastaan 29 % vastasi *"kyllä"*. 65 % vastaajista koki myös että organisaatiossa on selkeitä puutteita tai ongelmakohtia, jotka vaikeuttavat uuden toimintamallin vakiinnuttamista jokapäiväiseen työhön.

Esimiesnäkökulmasta muutosta ei ollut perusteltu riittävästi henkilöstölle. Esimiehet olivat itse saaneet hyvin perehdytystä muutokseen, mutta lähes kaikki haastateltavat näkivät kehittämiskohdan henkilöstön perehdyttämisessä muutoksen syihin. Muutos on vielä kesken, koska uusien toimintatapojen juurtuminen organisaatiossa vie aikaa. (Esimies B, C, D ja E)

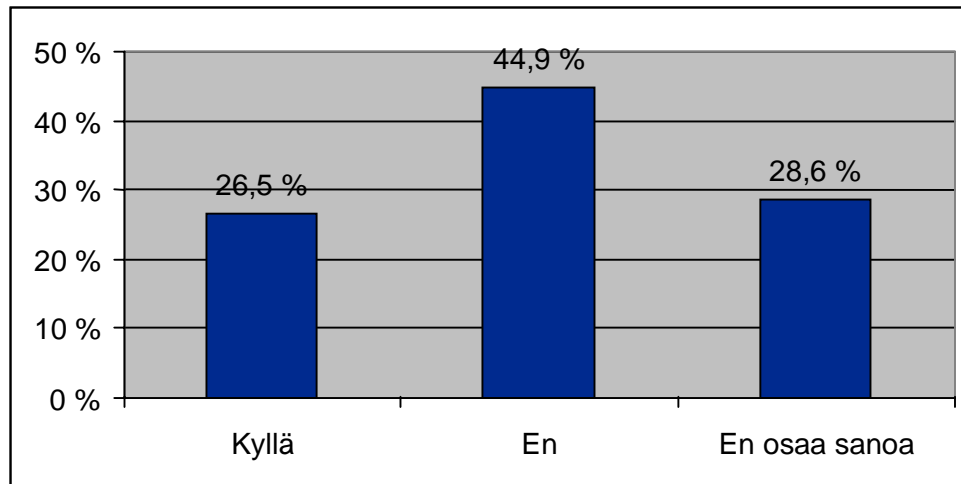
*"Organisaatiomuutos oli jo tapahtunut ennen kuin se tuotiin henkilöstölle tarpeeksi hyvin esille."* (Esimies E)

*"Ehkä. Syy tälle kenties perusteluissa, koska kaikki eivät sisäistä asioita samalla tavalla."* (Esimies B)

Esimieshaastatteluissa tuli esille, että syy-seuraussuhdetta ei ollut perusteltu tarpeeksi hyvin. Ylemmältä johdolta ei ollut saatu tarpeeksi tukea muutoksesta tiedottamiseen.

*"Perustelut muutokseen pitäisi olla niin hyvät että vastaväitteisiin voitaisiin vastata suoraan ja niitä voitaisiin ennakoida. Ylemmän johdon tulisi reagoida heti näihin vastaväitteisiin. Perspektiiviä olisi saatava alemmaksi ylemmälle johdolle. Näkemys asioihin on aivan erilainen asiakasrajapinnassa ja yksikössämme kuin ylemmän johdon näkemys asioihin."* (Esimies C)

*"Informaation tulevista muutoksista pitäisi tulla ylemmältä johdolta suoraan asiakasneuvojille asioista, joista voidaan yleisesti tiedottaa."* (Esimies B)



Kuvio 2. Onko asiakasneuvoja saanut tarpeeksi tietoa muutokseen johtavista syistä ennen muutosprosessin alkua?

Asiakasneuvojista noin 45 % koki, ettei saanut tarpeeksi tietoa muutokseen johtavista syistä ennen muutosprosessin alkua. Koska asiakasneuvojista yli puolet on ollut asiakaspalvelukeskuksessa töissä viisi vuotta tai alle, on mahdollista että vastaajien joukossa on henkilöitä, jotka eivät ole olleet organisaatiossa ennen muutosprosessin alkua. Ainoastaan 37 % vastanneista asiakasneuvojista koki että muutos ja sen syyt on perusteltu tarpeeksi hyvin.

Asiakasneuvojista 80 % koki työn luonteen muuttuneen vaativammaksi muutosprosessin myötä. Kuitenkin vain viidennes asiakasneuvojista koki saavansa tarpeeksi kiitosta kuten palkintoja tai palautetta kovasta työpanoksestaan. Näin ollen suurin osa vastaajista ei ollut tyytyväinen muutoksen myötä koventuneesta työpanoksesta palkitsemiseen.

Esimieshaastattelussa ilmeni että taloudellisesti tiukkana aikana esimiestyötä henkilöstöjohtamisessa hankaloittaa se, että tuloksen eteen on usein ponnistettava huomattavasti enemmän kuin hyvinä aikoina. Muutoksessa ei ole myöskään aina mahdollista palkita henkilöstöä niin hyvin kuin haluaisi. (Esimies D ja E)

*"Työkaluja palkitsemiseen, motivointiin ja innostamiseen ei juurikaan ole. Olisi niin mukava palkita hyvästä tuloksesta pienellä palkinnolla."* (Esimies E)

Esimiehillä oli selkeästi intressi työpanoksesta palkitsemiseen, koska se todennäköisesti motivoisi ja innostaisi työntekoa ja mahdollisesti näkyisi myös tiimien tuloksissa.

### 3.6 Organisaation hyviä ja huonoja puolia muutosta johdettaessa

Organisaatiossa puutteiksi tai epäkohdiksi esimiehet kokivat ensisijaisesti saatavuuden ja myynnillisyyden yhteensovittamisen. Kehittämistä esimiesten näkökulmasta kaipasi myös ylemmältä johdolta tuleva informointi. (Esimies C, D ja E)

*"Organisaatiossa on teroitettava avoimuutta ylemmältä johdolta. Tiedottamisessa ja liiketoiminnan ennakkoinnissa tieto tulisi välittää suoraan myös asiakasneuvojille. Tämä parantaisi myös yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ylemmän johdon ja asiakasneuvojen välillä."* (Esimies C)

Suuren organisaation ongelmana koettiin haastattelujen pohjalta olevan myös hierarkkisuus ja hitaus asioiden etenemisessä. Koettiin myös että vastauksia erilaisiin kysymyksiin koskien konkreettista työtä jouduttiin usein hakeman kauan ja kaukaa. Läheskään aika ei esimiehelle ole ollut selvää mistä apua tulisi pyytää jos sitä esimerkiksi erilaisiin tietotekniikkaa koskeviin kysymyksiin tarvitsee. (Esimies B ja E)

*"Asioiden täytyy edetä tietyn hierarkian mukaan, eikä nopeille päätöksille jää tilaa koska päätökset erilaisiin kehitysideoihin on haettava monen kokouksen ja päällikön kautta. Tämän takia asiakasneuvojen ja palvelupäälliköiden kehitysideoita ei voi ottaa heti käyttöön. Tämän vuoksi myös työntekijöille voi tulla käsitys, ettei heidän mielipiteitään ja kehitysideoitaan oteta hyvin vastaan."* (Esimies B)



Muutoksessa esimies koki myös, ettei aika ja voimavarat riittäneet niin hyvin muutoksen eteenpäinviemiseen kuin olisi toivonut.

*"Oli kuitenkin kyse isosta muutoksesta. Muutos on haastavampaa käytännössä kuin teoriassa."* (Esimies A)

Yhteistä toimintatapaa koskien eri yksiköiden välillä, ja Kuopion asiakaspalvelukeskuksen esimiestiimien välillä osa esimiehistä koki olevan parantamisen varaa. Haastatteluissa tuli myös ilmi näkökulma, että Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa on yhtenäinen toimintatapa eri asioissa, mutta eri toimipisteiden eli Espoon, Kokkolan ja Kuopion toimintatavoissa on vielä eroja. Toisaalta taas koettiin että tiimien väliset erilaiset toimintatavat hankaloittavat välillä esimiestyötä.

*"Esimiestyö on muuttunut. Nykyään esimiehet keskittyvät omiin tiimeihin, jolloin on vaarana että eri tiimien jäsenet kokevat eriarvoisuutta jos yhtenäistä toimintatapaa ei ole ja tiimejä johdetaan hyvin eri keinoin."* (Esimies D)

Edelliseen kommenttiin verrattuna hieman ristiriitaisen näkökulman toi haastattelussa esimiehen näkökanta organisaation hyvistä puolista. Neljä esimiestä viidestä koki esimiesten yhtenäisten toimintatapojen helpottavan johtamista.

*"Esimiesten tiiminä toimiminen on onnistunutta, ja meillä on yhtenäinen toimintatapa."* (Esimies C)

Hyviä puolia esimiehet kertoivat organisaatiossa olevan myös muun muassa hyvä yhteishenki ja esimiesten saumaton ja hyvä yhteistyö ja vertaistuki. Ilmapiiri on läheinen. Koettiin ettei organisaatiossa ole kynnystä asiakasneuvojan ja esimiehen välillä.

Henkilöstön motivaatio tehdä työtä koettiin kantavaksi voimaksi, ja esimieshaastatteluista kävi selkeästi ilmi että vaikkei itse muutoksen myötä ole välttämättä kerinnyt niin paljon valmentamaan ja kannustamaan, asiakasneuvojat ovat yleisesti ottaen onnistuneet upeasti työssään. Kiitosta sai hyvä, osaava,

ammattitaitoinen ja pitkän työkokemuksen omaava henkilökunta, jolla on asiakaslähtöinen työskentelytapa.

Tapiolan asiakaspalvelukeskuksen valmentajat saivat kiitosta hyvästä työstään kaikilta haastatelluilta esimiehiltä.

*"Valmentajien apu on ehdottomasti organisaation vahvuuksia. Tapiolassa on erittäin hyvä valmennusorganisaatio ja hyvät valmentajat."* (Esimies C)

### 3.7 Työn kehittäminen ja innovatiivisuus

Esimiehillä oli selkeästi haastatteluiden pohjalta pyrkimys työnsä ja työnteon jatkuvaan kehittämiseen käytännön työssä. Haastatteluissa ilmeni, että esimiehillä on intoa ja halua antaa innovatiivisuudelle jalansijaa työssä.

*"Ajattelen usein uusia kehittämisideoita käytännön työn kehittämiseksi. Oman tekemisen ja toiminnan muuttaminen on tosin joskus hankalaa."* (Esimies B)

Esimieshaastatteluissa kävi myös ilmi, että esimiehet pyrkivät kehittämään eri tapoja valmentaa asiakasneuvoja. Oli myös mukava huomata, että osalla esimiehistä oli selkeästi intoa ja halua kehittää työtään myös muun muassa tutkimalla kirjallisuutta ja panostanut käytännön esimiestyön kehittämiseen paljon. (Esimies A ja C)

Esimiesten kehitysideoita on myös otettu hyvin vastaan. Esimiehet tukevat toisiaan muutosideoissa. Myös omalta esimieheltä on saatu tukea kehitysideoihin. Keskustelut esimiestasolla ja lähimmän esimiehen kanssa ovat olleet avoimia.

*"Muut palvelupäälliköt tukevat kehitysideoitani, ja tässä myös oman lähimmän esimiehen tuki tulee esiin."* (Esimies C)

Kehitysideoita ei kuitenkaan käsitellä yhtä tehokkaasti esimerkiksi muiden sisäisten organisaatioiden välillä. Esimieshaastatteluissa ilmeni, että esimerkiksi ohjelmistojen ja järjestelmien kehitysideat käytännönläheisemmäksi eivät aina mene läpi. (Esimies B)

Ohjelmistojen ja järjestelmien osalta tulleissa epäkohdissa ei ole myöskään aina selkeyttä mistä apua saa, vaan esimies koki että hänen on itse selvitettävä minne kehitysideat ja palautteet ohjataan, tai että kehitysideat jäävät byrokratian, hierarkian ja organisaation rattaisiin. (Esimies C ja E)

*"Tässä on selkeä kehittämisen paikka. Kulttuurierot eri sisäisten organisaatioiden välillä ovat huomattavat. Esimerkiksi järjestelmistä ja ohjelmistoista vastaavilla henkilöillä on aivan eri näkökulma ohjelmistojen kehittämiseen käytännönläheisemmiksi kuin asiakasrajapinnassa työskentelevillä asiakasneuvojilla."* (Esimies C)

### 3.8 Asiakasneuvojien kehitysehdotukset ja innovatiivisuus

Esimiehet ottavat haastatteluiden perusteella mielellään vastaan asiakasneuvojien kehitysideoita työn laadun tai tehokkuuden parantamiseksi. Asiakasrajapinnan kokemuksia viedään myös mielellään eteenpäin. Kehitysideoita tulee esimiehille asiakasneuvojilta muun muassa ohjelmistoasioista ja sopimusten myyntiprosessien yksinkertaistamisesta. Esimiehet tarttuvat kehitysideoihin mielellään, mutta palautteen kulku ei aina ole niin nopeaa kuin toivoisi, ja vastausta joudutaan odottamaan välillä pitkään.

*"Vien kehitysideoita eteenpäin. Valitettavasti kulttuurierot eri sisäisten organisaatioiden välillä ovat suuria, eikä asiakasrajapinnan työskentelystä ole välttämättä käsitystä seuraavassa organisaatiossa minne palautteen laitan. Toivoisin että kehitysideoiden käsittely tehostuisi."* (Esimies C)

*"Usein eri osastoilla palautteen tärkeys luokitellaan eri tavalla kuin asiakasrajapinnassa toimivan asiakasneuvojan silmin päivittäisen työn tehokkuuden parantamiseksi esim. ohjelmistojen osalta."* (Esimies B)

Asiakasneuvojille tehdyn kyselyn mukaan ainoastaan 39 % vastanneista asiakasneuvojista koki, että esimies ottaa kehitysideoita mielellään vastaan. 35 % vastaajista oli sitä mieltä, että kehitysideoita ei oteta mielellään vastaan esimiestasolla. Vastaajista 26 % ei osannut sanoa, ottavatko esimiehet kehitysideoita mielellään vastaan.

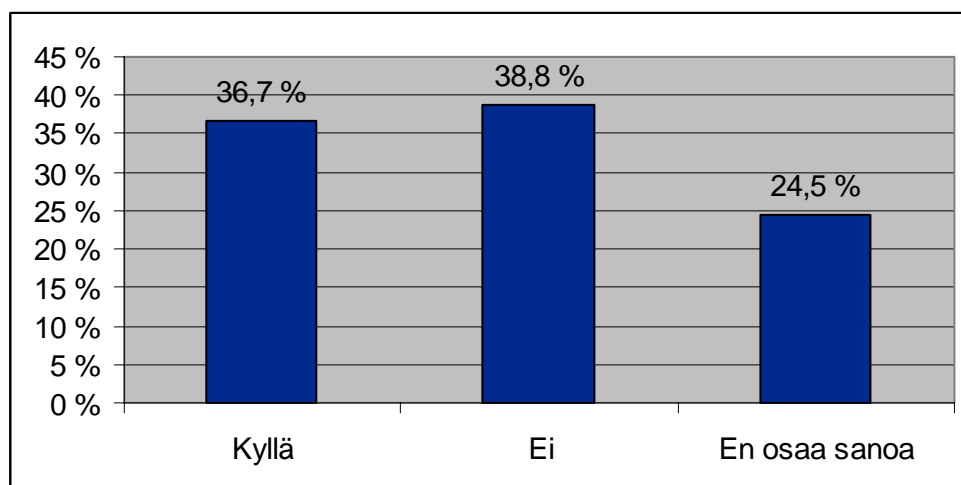
Esimieshaastatteluiden perusteella ilmeni, että asiakasneuvoja ei juurikaan kannusteta innovatiivisuuteen.

*"Ei siihen riittävästi kannusteta. Kehitysideoita ei myöskään kerätä keskitetysti ja koordinoitusti. Tätä pitäisi mielestäni kehittää."*

(Esimies C)

Innovatiivisuus olisi kuitenkin tervetullutta, ja kehitysideoita tulisi haastatteluiden perusteella kerätä asiakasneuvojilta. Kun hyviä käytännön ideoita tulee ilmi, esimiehet toki kannustavat. Esimiesten mukaan myös hiljaista tietoa leviää hyvin asiakasneuvojen keskuudessa, koska ilmapiiri on avoin ja neuvoja ja apua voi kysyä toisilta.

Asiakasneuvojista 86 % oli innostunut kehittymään työssään tehdyn kyselyn mukaan. Ainoastaan 37 % asiakasneuvojista koki, että häntä kannustetaan uusiin kehitysideoihin työn kehittämiseksi.



Kuvio 3. Kannustetaanko asiakasneuvojaa kehitysideoihin käytännön työn kehittämiseksi?

### 3.9 Tulosten yhteenveto ja kehitysehdotukset

Kuten tutkimustuloksista kävi ilmi, muutoksen myötä myynti on kasvanut ja asiakasneuvojen työ on nyt laaja-alaisempaa koko asiakkuuden hoitoa. Työn tarkoituksena ei ollut kuitenkaan tutkia muutoksen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen, vaan sitä miten muutosta johdetaan Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa. Yhteenvetona voisi sanoa, että muutoksen johtamista voisi tehostaa ja yhtenäistää, jotta muutosprosessi tapahtuisi tehokkaammin ja nopeammin. Kyse on kuitenkin muutosprosessista, ja vie aikaa ennen kuin uusi toimintamalli on juurtunut työyhteisöön.

Kuten teoriaosuudessa jo mainittiin, muutokselle on luotava suotuisat olosuhteet ja hyvä pohja ennen muutosprosessin alkamista. Aiemmin esittelemänäni teoriaosuuden perusteella syy epäonnistuneelle tai ontuvalle muutosprosessille löytyykin usein siitä, että muutokselle ei ole tehty tarpeeksi pohjatyötä. Muutoksen perusteleminen henkilöstölle on erittäin tärkeää. On pystyttävä perustelemaan muutos ja vastaamaan vastaväitteisiin.

Koska kyselyn perusteella vain noin puolet asiakasneuvojista oli motivoitunut toteuttamaan muutosta työssään uuden toimintamallin mukaisesti, voi syy olla juurikin siinä ettei asiakasneuvojat ymmärrä muutoksen tärkeyttä. Muutos tulisi perustella esimerkiksi yrityksen strategisista näkökulmista, ja ongelmia voi ilmetä jos muutosta ei ole selitetty tarpeeksi hyvin ennen muutosprosessin alkamista. Tämä näkyy kenties myös siinä, että vain alle kolmannes vastanneista asiakasneuvojista koki, että uusi toimintamalli on helppo omaksua ja ottaa se mukaan jokapäiväiseen työhön.

Yli puolet vastanneista asiakasneuvojista koki että organisaatiossa on selkeitä puutteita tai ongelmakohtia, jotka vaikeuttavat uuden toimintamallin vakiinnuttamista jokapäiväiseen työhön. Työtehtävät ovat myös uuden toimintamallin myötä muuttuneet haastavimmaksi, mutta työntekijät eivät koe saaneensa kovasta työpanoksesta tarpeeksi kiitosta kuten palkintoja tai palautetta. Kuitenkin työntekijöistä valtaosa oli innostunut kehittymään työssään.

Sytä näihin seikkoihin tulisi tutkia tarkemmin, ja ehdottaisinkin jatkotutkimuksena uuden toimintamallin tutkimista, ja tutkimuksen kautta selvittää myös sitä miten toimintamallin sopeuttaminen jokapäiväiseen työhön saataisiin helpommaksi. Työntekijän näkökulmasta katsottuna voisikin tutkimustulosten valossa sanoa, että muutoksessa onnistumisesta palkitseminen ja organisaatiossa olevien puutteiden ja epäkohtien selvittäminen voisivat helpottaa tulevien muutosprosessien onnistumista. Kotterin (2002) muutosaskeleista kuudennessa painotettiin juuri sitä, että lyhyen aikavälin edistysaskeleet muutoksessa tulisi nostaa esiin ja täten motivoidaan henkilöstöä. Samalla työntekijöille ilmenee, että muutoksen eteen tehty työ on kannattanut. Muutoksessa onnistujat on erittäin tärkeää palkita juuri tästä syystä.

Tutkimustuloksista voidaan myös todeta, että organisaatiossa on selkeästi henkilöitä, jotka vastustavat muutosta. Kuten teoriaosuudessa selostettiinkin, muutosvastarinnan ilmeneminen on täysin luonnollista. Myös haastatteluissa tuli ilmi että osalla työntekijöistä on kielteinen asenne muutokseen, koska lähes puolet kyselylomakkeen täyttäneistä asiakasneuvojista olivat sitä mieltä että organisaatiossa on selkeästi henkilöitä, jotka vastustavat muutosta. Työntekijää tulisi ymmärtää, vaikka esimiehen näkökulmasta voi olla turhauttavaa kun työntekijä ei näe muutoksen etuja organisaatiolle. Muutosvastarintaa voi hyvällä pohjatydellä vähentää.

Esimiehet kokivat, etteivät ole saaneet tarpeeksi tukea muutoksessa johtamiseen. Olisi erittäin tärkeää, että esimies saisi tarvitsemansa tuen johon myös ylempi johto osallistuu. Tämän hetkisestä tilanteesta haastatteluiden perusteella voi todeta, että esimies on yksin toteuttamassa muutosta tähdäten strategian pohjalta annettuihin päämääriin. Vertaistukea esimiehet saivat toisiltaan muutoksen toteuttamiseen.

Vertaistuki on toki tärkeää, mutta esimies tarvitsee tukea johtamiseen selvästi enemmän myös omalta esimieheltään. Haastatteluiden perusteella suurin osa esimiehistä koki, ettei konkreettista johtamisen tukea saada. Esimiehissä oli kuitenkin havaittavissa potentiaalia ja intoa johtamiseen. Yleisesti ottaen esimiehet olivat suhtautuneet muutokseen hyvin positiivisesti. Esimiehet olivat hyvin motivoituneita, mutta tarvitsisivat selvästi lisää tukea johtamiseen. Kuten Kotterin (1996) muutosteoriassa kerrottiinkin, muutos tarvitsee onnistuakseen vahvan vetäjäjoukon. Tässä ylemmän johdon tuella on myös merkittävä rooli.

Esimiehet kertoivat että itse muutokseen heidät oli perehdytetty hyvin, jotta he pystyisivät opettamaan työntekijöille myynnillisyyttä valmentavina esimiehinä. Tukemisen täytyisi olla kuitenkin laaja-alaisempaa, ja myös konkreettista johtamisen tukea pitäisi olla saatavilla. Osalla esimiehistä oli myös selkeästi enemmän kokemusta muutosjohtamisesta kuin toisilla. Kokemustaso muutoksessa johtamisesta vaihteli esimiesten välillä.

Toimintatapojen ja johtamisen yhtenäistämiseksi ehdottaisin esimiehille yhteistä koulutusta muutosjohtamisesta, jotta esimiehille muodostuisi yhtenäinen linja johtamiseen joka olisi rakennettu yrityksen strategian pohjalta. Kaikilla esimiehillä olisi myös koulutuksen jälkeen samat valmiudet toteuttaa muutosjohtamista lähtökohdistaan huolimatta.

Esimieshaastatteluista kävi myös ilmi, että erilaisista muutoksista tiedottaminen kulkee usein esimiehen kautta. Esimies toivoi, että viesti asiakasneuvojille tulisi suoraan ylemmältä johdolta, jotta kommunikaatio kulkisi myös heidän välillään. Koettiin että "matka ylemmän johdon ja asiakasneuvojan välillä on liian pitkä". Myös erilaisten sisäisten organisaatioiden ja asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden, mukaan luettuna esimiesten näkemyserot kehitysideoihin olivat yksi huomattava kehityskohta. Lähes kaikissa haastatteluissa tuli jossakin vaiheessa ilmi, että kehitysideat eivät välttämättä toteudu halutunlaisena, koska perspektiivi on hyvin erilainen, ja välimatka asiakasneuvojan ja eri sisäisten organisaatioiden välillä on pitkä.

Esimiehet kokivat myös, että palautteiden käsittely on joskus hyvinkin hidasta, ja toisaalta aina ei ole ollut selkeyttä minne palautteen voisi osoittaa. Esimies joutuu täten välillä hankalaan tilanteeseen, koska asiakasneuvojasta voi tuntua, ettei hänen mielipiteitään oteta hyvin huomioon. Toisaalta esimiehen on toimittava tiettyjen rajojen sisällä ja palautteelle ja vastaväitteillekin on vastausta odotettava joskus hyvin pitkään. Kehitysideoita ja kysymyksiä on tullut esimerkiksi ohjelmistoasioissa ja toimintamallin sopeuttamisesta työhön.

Olisi tärkeää tutkia, miten sisäisten organisaatioiden välistä yhteistyötä voitaisiin kehittää, ja toisaalta sitä miten ylemmältä johdolta voitaisiin saada enemmän informaatiota esimerkiksi liiketoiminnan ennakkoinnissa. Esimerkiksi tehostamalla

yhteistyötä ja keräämällä koordinoitusti asiakasneuvojen käytännön kehitysideoita työn tehostamiseksi palvelisi varmasti yrityksen etua. Avoimuus ylemmän johdon ja asiakasneuvojan välillä voisi lyhentää välimatkaa, ja lisäisi kenties yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

Kotterin (2002) neljännessä muutosaskeleessa kerrotaan viestinnän tärkeydestä muutosprosessille koko muutoshankkeen ajan. Viestinnän tulisi olla tehokasta, etukäteen suunniteltua ja sen tulisi tapahtua useamman kuin yhden kanavan eli esimiehen kautta. Koko ohjaavan tiimin eli vahvan vetäjäjoukon joka sisältää niin esimiehet kuin ylemmän johdon, tulisi panostaa myös oikeanlaiseen ja systemaattiseen viestintään.

Esimieshaastatteluiden perusteella, vastaanotettujen puheluiden määrä asiakaspuhelinpalvelussa on pienentynyt. Asiakas voi näin ollen tuntea, ettei saa haluamaansa palvelua. Esimiehillä oli selkeästi huoli siitä, että asiakaspalvelun saatavuus kärsii uuden toimintamallin myötä. Kävi selvästi ilmi, että myynnillisyyden ja laaja-alaisen kartoittamisen myötä pyrittiin parempiin taloudellisiin tuloksiin kun asiakas sai myös tätä kautta laaja-alaisempaa palvelua. Toisaalta esimiehillä oli huoli myös siitä, että yritys menettää ne monet asiakkaat jotka eivät päässeetkään juttelemaan asiakasneuvojan kanssa kun vastaanotettujen puheluiden määrä on vähentynyt. Koettiin jopa että myynti on noussut saatavuuden kustannuksella.

Tulevaisuuden muutoksia ajatellen, ehdotan organisaatiossa käytettäväksi Kotterin (2002) kahdeksanvaiheista muutosprosessimallia. Tutkimukseni perusteella organisaatiossa toteutetun muutoksen osalta ongelmat keskittyivät juuri Kotterin (2002) kahdeksanvaiheisen muutosprosessimallin kahteen ensimmäiseen askeleeseen, joihin juuri erityisesti tulisi panostaa. Organisaatiomuutosprosessi on asiakaspalvelukeskuksessa vielä kesken. Keskittymällä juuri kahteen ensimmäiseen muutosaskeleeseen eli muutoshalun luomiseen ja vahvan vetäjäjoukon kokoamiseen organisaatiomuutosprosessi olisi kenties tapahtunut nopeammin.



#### 4 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli kaiken kaikkiaan hyvin mielenkiintoinen ja antoisa prosessi. Käytin paljon aikaa opinnäytetyöni suunnitteluun. Kun olin miettinyt tutkimuksen selkeäksi kokonaisuudeksi ajatuksissani, tutkimussuunnitelman kirjoittaminen ja sen esittely organisaatiossa oli hyvin luontevaa ja helppoa. Juttelin osastopäällikön Jussi Rannanheimon ja toimeksiantajan puolelta opinnäytetyön ohjauksesta vastaavan esimiehen Marja Pucilowskin kanssa opinnäytetyön merkityksestä ja viitekehyksestä yhteisessä palaverissa, ennen opinnäytetyöprosessin aloitusta. Yhteistyö heidän kanssaan ja avoimet keskustelut mahdollistivat opinnäytetyöni työelämälähtöisyyden.

Hyvällä suunnittelulla, ja organisaatiosta saamallani tuella ja motivoinnilla oli erittäin suuri merkitys opinnäytetyöni nopeassa edistymisessä. Suunnittelin ajankäytön huolellisesti, ja pysyin hyvin aikataulussa. Innostuin opinnäytetyön tekemisestä ja aiheesta yhä enemmän ja enemmän prosessin edetessä. Oli mukava kirjoittaa ja tutkia mielenkiintoista aihetta. Erityisesti kiitokset haluan osoittaa osastopäällikölle Jussi Rannanheimolle opinnäytetyöni aiheesta ja koko prosessille kivijalan antaneista antoisista ja rakentavista keskusteluista muutoksesta organisaatiossa.

Jos saisin aloittaa opinnäytetyöni tänään uudestaan, tekisin varmasti montakin asiaa eri tavalla. Aineistonkeruuprosessista tekisin yksinkertaisemman ja esimerkiksi litteroisin aineiston suoraan tietokoneelle. Tein huomattavan määrän ylimääräisiä työtunteja kootessani haastatteluja ensin paperille, ja tämän jälkeen kirjoitin saman tekstin tietokoneelle. On myönnettävä, että paperille kirjoittaminen ja paperisten versioiden analysointi ovat lähellä sydäntäni. Niin kuin opinnäytetyössäni useampaan kertaan mainittiin, ihmiset eivät useinkaan halua luopua pinttynäistä ja turvallisista tavoista.

Asiakasneuvojille tehdyssä lomakekyselyssä oli vain hyvin pieni määrä kysymyksiä. Kyselylomake olisi voinut olla laaja-alaisempi. Vastausprosentti oli hyvä, ja sain tutkittua esimieshaastattelussa ilmi tulleita ongelmakohtia hyvin lomakekyselyn myötä. Opinnäytetyönä tekemäni tutkimus Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskukseen oli hyvin haasteellinen, mutta mielenkiintoinen prosessi. Onnistuin hyvin selostamaan muutosjohtamisen haasteita ja esimiesten näkökulmia muutosprosessista peilaamalla niitä asiakasneuvojen kokemuksiin muutoksesta.

Tutkimuksestani käy hyvin ilmi muutosjohtamisen tilanne organisaatiossa tällä hetkellä. Pysyin tutkimuksessani hyvin asettamassani viitekehyksessä. Opinnäytetyössäni sain hyvin selvitettyä, miten muutosjohtamista toteutetaan asiakaspalvelukeskuksessa. Selvitin myös, haasteita muutosjohtaminen tuo esimiehille ja henkilöstölle. Muutosprosessin ongelmakohtia tutkittiin, ja täten saatiin hyvin analysoitua tapahtunutta muutosta. Toin esiin myös kehitysideoita, jotta muutosprosesseja voitaisiin kehittää.

Tutkin ennen kaikkea muutosprosessin kulkua palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi, mutta opinnäytetyöni edetessä ja tutkimustuloksien perusteella huomasin että tutkimustuloksista voi hyödyntää myös muissa tulevilla muutoksissa. Sain erittäin hyvää palautetta tutkimuksestani. Esimiehiltä saamani palautteen mukaan haastattelukysymykset olivat hyviä ja työelämälähtöisiä. Mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen suosittelen käytettäväksi puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluiden myötä sain erittäin hyvää ja kattavaa tietoa muutoksessa johtamisesta, ja tutkimustuloksiin sain hyvin kuuluviin esimiesten äänen.

Heti haastattelutilanteen jälkeen sain erittäin hyvää palautetta esimiehiltä tutkimuskysymyksistä. Kysymykset saivat jo esimiehet pohtimaan esimerkiksi muutoksen perustelun merkitystä henkilöstöjohtamiseen muutosprosessissa. Osastopäälliköltä saamassani palautteessa korostui se, että määrättyjen asioiden esiin nostaminen, kuten viestinnän tärkeys ja johtaminen muutoksessa tuovat lisäarvoa työhön, eikä työssä ole itsestään selvien asioiden toistamista. Opinnäytetyöni toi arvokasta tietoa organisaatiolle.

Kehitysehdotukseni otettiin erittäin hyvin vastaan, ja opinnäytetyössäni saatuja tutkimustuloksia ja teoriaa muutosjohtamisesta hyödynnetään organisaatiossa jo nyt. Osastopäällikkö ehdotti opinnäytetyössä ilmenneiden asioiden hyödyntämistä jo lähitulevaisuudessa tapahtuvassa esimieskoulutuksessa. Tulevaisuudessa muutoksissa tullaan käyttämään hyväksi Kotterin kahdeksan muutosaskeleen teoriaa.

Tutkimukseni oli kaiken kaikkiaan hyvä yhteenveto muutosjohtamisesta muutosprosessin keskellä olevasta organisaatiosta. Tutkimukseni myötä sain koottua myös hyvää ja rakentavaa yleistietoa yrityksen muutosjohtamisesta mahdollisia kehityskohtia ja mahdollista jatkotutkimusta ajatellen. Organisaatiomuutosprosessi on

selkeästi vielä kesken. Tutkimuksen edetessä, olisi ollut erittäin helppo laajentaa tutkimusta suuremmaksi kokonaisuudeksi. Sain kuitenkin aiheen pysymään etukäteen suunnittelemassani viitekehyksessä.

Jatkotutkimuksena voisi mielestäni hyvin tutkia mitä ovat ne organisaatiossa olevat selkeät puutteet tai ongelmakohdat, jotka vaikeuttavat uuden toimintamallin vakiinnuttamista jokapäiväiseen työhön asiakasneuvojan näkökulmasta. Tekemäni tutkimus painottui esimiehen näkökulmaan muutoksessa johtamiseen, joten asiakasneuvojan näkökulmaa muutosjohtamisesta voisi tutkia tarkemmin. Myös sisäisten organisaatioiden välistä viestintää olisi hyvä tutkia tarkemmin, jotta yhteistyötä sisäisten organisaatioiden välillä voisi kehittää.

## LÄHTEET

Barsh, J., Gapozzi M. & Davidson J. 2008

Verkkodokumentti. Luettu 13.10.2010.

Leadership and innovation. <http://www.mckinseyquarterly.com/>

Hayes, J. 2002.

The Theory and Practice of Change Management. Palgrave Macmillan Ltd. Hampshire.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001

Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Yliopistopaino. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007.

Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009

Organisaatiomuutos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kamensky, M. 2008

Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Hämeenlinna.

Kauhanen, J. 2003

Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.painos. WSOY. Helsinki.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005

Tunnejohtajuus - kuuntelua ja vaikuttamista. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kotter J.P. 2002

The Heart Of Change. Harvard Business School Publishing. Massachusetts.

Otala, L. 2000.

Phin, D. 2010.

Verkkodokumentti. Luettu 8.11.2010

Managing Change. Rough Notes.

Indianapolis.

<http://proquest.umi.com>

Rannanheimo, J. 2010.

Sähköpostiviesti. 14.10.2010

Remmé, J., Jones S., Van Der Heijden, B. & De Bono, S. 2008.

Verkkodokumentti. Luettu 20.11.2010.

Leadership, Change and Responsibility Meyer& Meyer. Oxford.

Rogers, P. & Meehan P. 2007

Verkkodokumentti. Luettu 12.11.2010.

Building a winning culture. Business Strategy Series. 4/2007.

Emerald Group Publishing Limited. Northampton.

<http://proquest.umi.com>

Ruohotie, P, Honka J. 2002.

Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ruohotie, P.1998.

Oppimalla osaamiseen ja menestymiseen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2009.

Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen.

Talentum. Hämeenlinna.

Tapiola-ryhmä, 2010

Luettu 14.7.2010. <http://www.tapiola.fi>

<http://www.tapiola.fi/>

Ulrich, D. 1997

Henkilöstöjohtamisella huipulle. Englanninkielinen alkuteos: Human resource champions. Käännös: Kirsti Iivonen 2007. Talentum Media Oy. Helsinki

Viitala, R. 2003.

Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

## LIITE 1 Haastattelulomakepohja esimiehille

## ESIMIESTEN LOMAKEHAASTATTELU

1. Kerro mitä muutosta johdat tai olet johtanut?

1.1. Miksi tämä muutos on ollut tärkeä organisaation kannalta?

1.2. Onko muutos perusteltu Sinulle esimiehenä?

1.3. Onko muutos mielestäsi onnistunut hyvin? Jos ei, niin mikä voisi olla todennäköisin syy muutoksen epäonnistumiseen?

2. Miten koet johtamisen muutoksessa?

2.1. Mikä on haastavinta muutosjohtamisessa?

2.2. Miten itse olet sopeutunut esimiehenä muutokseen?

2.3. Miten koet muutosten vaikuttavan liiketoiminnan tehokkuuteen?

3. Miten koet että Sinut on esimiehenä perehdytetty muutokseen ja siinä johtamiseen?

3.1. Saatko esimiehenä tarpeeksi tukea omalta lähimmältä esimieheltäsi muutoksen toteuttamiseen?

3.2. Onko organisaatiossa joitakin puutteita tai epäkohtia jotka hankaloittavat muutoksessa johtamista?

3.3. Mitä hyviä puolia Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa on tukemassa henkilöstön johtamista muutoksessa?

3.4. Mitkä ovat mielestäsi hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia?

3.5. Ovatko yrityksen taloudelliset tavoitteet vaikuttaneet omaan valmentavan esimiehen tehtävään muutosta johdettaessa?

3.6. Oletko pyrkinyt kehittämään muutoksessa johtamista käytännön tasolla?

3.7. Onko kehitysideoitasi muutosjohtamiseen otettu mielellään vastaan?

4. Koetko että työntekijät voivat tulla puhumaan Sinulle vapaasti muutoksen aiheuttamista tunteista tai kokemuksista?

4.1. Koetko että työntekijä saa tukea muutokseen kun sitä tarvitsee? Miten?

4.2. Mitä tapoja käytät omassa esimiestyössäsi hyvien vuorovaikutustaitojen ylläpitämiseen omassa tiimissäsi?

4.3. Koetko että henkilöstölle on selitetty tarpeeksi hyvin syyt, joista muutos johtuu?

4.4. Miten havainnoit henkilöstön muutoshalukkuutta?

4.5. Otatko mielestäsi tarpeeksi hyvin huomioon henkilöstön mielipiteitä tai kehitysideoita esimerkiksi työn laadun tai tehokkuuden parantamiseksi?

4.6. Kuinka mahdolliset mielipiteet ja kehitysideat käsitellään?

4.7. Kannustetaanko henkilöstöä olemaan innovatiivinen? Miten?



## LIITE 2 Kyselylomake asiakasneuvojille

Teen opinnäytetyötä Savonia-ammattikorkeakouluun muutosjohtamisesta Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa. Opinnäytetyötäni varten olen haastatellut yksikön esimiehet, ja tämän kyselyn myötä toivon saavani täydentävää tietoa muutoksesta ja muutosprosessin onnistumisesta asiakasneuvojan näkökulmasta katsottuna.

Näkemyksesi on tärkeä. Näin ollen toivonkin saavani Sinulta totuudenmukaista ja arvokasta tietoa muutoksesta!

Tutkimuslomakkeen tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa on aloitettu vuonna 2009 muutosprosessi palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi. Muutosprosessin myötä myös asiakasneuvojien toimintamalli on muuttunut monipuolisempaan suuntaan, jolloin asian hoidosta on tullut koko asiakkuuden hoitoa laaja-alaisemman kartoittamisen myötä. Organisaation toimintamalli on muuttunut myynnillisempään suuntaan.

- |  |  |
|--|--|
| 1. Työkokemuksesi Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa | Valitse tästä<br>0-2 vuotta<br>2-5 vuotta<br>-yli 5 vuotta |
|--|--|

2. Tiedätkö miksi tämä muutos on tärkeä organisaatiolle?

Kyllä  
En  
En osaa sanoa

3. Oletko motivoitunut toteuttamaan muutosta omassa työssäsi uuden asiakaspalvelun toimintamallin mukaisesti?

Kyllä  
En

En osaa sanoa

4. Oletko innostunut kehittymään työssäsi?

Kyllä

En

En osaa sanoa

5. Onko työorganisaation yleinen suhtautuminen uuteen toimintamalliin mielestäsi positiivinen?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

6. Onko työorganisaatiossa henkilöitä, jotka selkeästi vastustavat uutta toimintamallia?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

7. Jos vastasit edelliseen kysymykseen KYLLÄ. Vaikuttavatko nämä "jarrumiehet" omaan suhtautumiseesi muutokseen negatiivisesti?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

8. Koetko että organisaatiomuutoksen myötä työn luonne on muuttunut vaativammaksi?

Kyllä

En

En osaa sanoa

9. Koetko saavasi tarpeeksi kiitosta (palkintoja, palautetta tms.) kovasta työpanoksestasi?

Kyllä

En

En osaa sanoa

10. Onko uusi toimintamalli ollut helppo omaksua ja ottaa se mukaan jokapäiväiseen työhösi?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

11. Onko organisaatiossa joitakin puutteita tai ongelmakohtia jotka vaikeuttavat uuden toimintamallin vakiinnuttamista jokapäiväiseen työhön?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

12. Koetko että olet saanut tarpeeksi tietoa muutokseen johtavista syistä ennen kuin muutosprosessi alkoi?

Kyllä

En

En osaa sanoa

13. Onko muutos ja syyt muutokseen perusteltu Sinulle kokonaisuudessaan mielestäsi tarpeeksi hyvin?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

14. Kannustetaanko Sinua uusiin kehitysideoihin työn kehittämiseksi?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

15. Ottavatko esimiehet kehitysideoita mielellään vastaan?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

