

Palveluneuvojien työnkuva ja suhtautuminen muutostilanteisiin

Case If Suomi

Anna-Leena Suikkanen ja Maiju Ärväs

Opinnäytetyö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Leena Suikkanen ja Maiju Ärväs	
Työn nimi Palveluneuvojen työnkuva ja suhtautuminen muutostilanteisiin - Case If Suomi	
Päiväys	15.1.2013
Sivumäärä/Liitteet	58/7
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä ja Anneli Juutilainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) If Vahinkovakuutusyhtiö Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Olemme tehneet opinnäytetyömme Ifin Suomen Customer Centereihin eli palvelukeskuksiin. Työsämme olemme selvittäneet syitä valtakunnallisesti ilmenneeseen muutosvastarintaan sekä pyrkineet tuomaan esille keinoja, joilla muutosvastarinta voitaisiin kääntää muutosta eteenpäin vieväksi voimaksi. Olemme nostaneet esille myös asioita arvostuksesta työympäristössä ja selvittäneet, tunnistavatko palveluneuvojat yhteyskeskusympäristön eli Customer Centerin toiminnan lainalaisuudet, kuten asiakasvirtojen vaikutuksen työnkuvaan. Kolme tärkeintä lainalaisuutta ovat If, henkilöstö ja asiakas, joista valitsimme näkökulmaksemme henkilöstön.</p> <p>Toteutimme työssämme kaksiosainen laadullisen tutkimuksen. Ensimmäinen osa oli sähköpostikysely, jossa tiedonkeruumenetelmänä toimi eläytymismenetelmä. Kysely lähetettiin kaikkiin Ifin Suomen palvelukeskuksiin. Tulosten perusteella laadittiin henkilökohtaiset haastattelut, joihin käytimme vapaaehtoisia haastateltavia eri tiimeistä ympäri Suomea. Näiden kahden tutkimusmenetelmän oli tarkoitus tukea toisiaan ja mahdollistaa ongelmien takana piilevien syiden selvittämisen.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan sanoa, että palveluneuvojat tiedostavat työympäristössä vallitsevat lainalaisuudet hyvin ja ymmärtävät sen, että kaikki toiminta lähtee loppukädessä asiakkaan tarpeista. Kysely osoitti kuitenkin puutteita arvostuksessa työnantajan ja työntekijän välillä. Tulokset haastatteluissa olivat myönteisempiä eikä suurin osa kokenut arvostuksen puutetta. Oletamme arvostuksen puutteen nousseen esille, koska se oli yksi kanava tuoda esille muutosvastarintaa. Tutkimuksemme mukaan suurin syy muutosvastarinnan syntyyn on muutokselle suunnattujen resurssien puute, joista suurimpana aika. Muutosten onnistunut jalkauttaminen henkilöstölle on avaintekijänä.</p> <p>Tuloksia voidaan toivon mukaan hyödyntää esimerkiksi muutostilanteiden hallinnassa ja tätä kautta esimiesten ja ylempien toimihenkilöiden toiminnan kehittämisessä. Tutkimustamme voitaisiin jatkojalostaa esimerkiksi esimiesten muutosjohtamiseen tai yleisesti muutostilanteiden onnistuneeseen hallintaan.</p>	
Avainsanat	
Customer Center, palveluneuvoja, muutostilanteet, muutosvastarinta, arvostus, ammatti-identiteetti	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Leena Suikkanen ja Maiju Ärväs			
Title of Thesis Customer servants' work description in Customer Center and attitude towards changes			
Date	15.1.2013	Pages/Appendices	58/7
Supervisor(s) Milla Siimekselä ja Anneli Juutilainen			
Client Organisation/Partners If Vahinkovakuutusyhtiö Oy			
<p>Abstract</p> <p>We have made our thesis to If Finland's Customer Centers. We have researched reasons for the change resistance that has occurred in all of the Customer Centers. We have tried to bring up ways how to reverse the change resistance, to a positive force towards the change. We have also included theory about appreciation in work environment. We have researched how well the customer servants know the regularities of their work at Customer Center such as the flow of customers. The three most important regularities are If, customers and personnel. We have studied this from the personnel's point of view.</p> <p>We made a two-part qualitative research. First part was an e-mail survey where we used an empathy based research method. We sent the survey to all of If's Customer Centers. We made the interviews according to the results of the survey which are the second part of our research. In the interviews we used volunteer interviewees from all the Customer Centers. These two research methods were supposed to support each other and to make it possible solve the reasons behind the problems.</p> <p>Regarding to the results we can say that customer servants in Customer Center are well aware about the regularities of their work and they know that in the end everything depends on the customer behaviour. The survey revealed that there were some flaws in the appreciation between employ and employee. The results of the interview were more positive most of the interviewees did not recognize lack of appreciation. We assumed that lack of appreciation was one channel for the change resistance. According to our research the main reason for the change resistance was the lack of resources for the change. Most important missing resource was time. Successful change management is the key factor in controlling change resistance.</p> <p>The results can be used for example in controlling the changes and the development of the supervisors work. Our research can be used for example as basic information for surveys that consider managements change management.</p>			
Keywords			
Customer Center, customer servant, change situation, change resistance, appreciation, occupational identity			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	VAKUUTUSALA YLEISESTI	8
2.1	Perusidea ja toimintaperiaatteet.....	8
2.2	Vakuutusmarkkinat Pohjoismaissa.....	8
3	IF YRITYSESITTELY	10
3.1	Historia.....	10
3.2	Yhtiön visio ja arvot	10
4	YHTEYSKESKUSYMPÄRISTÖN LAINALAISUUDET	11
5	MUUTOKSET JA MUUTOSVASTARINTA	13
5.1	Mitä tarkoittaa muutos ja miksi muutos on tärkeää?	13
5.2	Mitä on muutosjohtaminen?	14
5.3	Muutosvastarinta ja sen kohtaaminen.....	17
5.4	Muutosvastarinta ja palveluneuvojien ammatti-identiteetti.....	18
5.5	Merkittävimmät syyt muutosvastarintaan vakuutusallalla Suomessa	21
5.5.1	Lisääntyneet työmäärät ja seuranta	21
5.5.2	Työnkuvan muuttuminen yhä myynnillisemmäksi	22
5.5.3	Sähköisten palvelukanavien lisääntyminen.....	22
5.6	Viimeaikaiset muutostilanteet Ifillä	24
6	ARVOSTUS TYÖPAIKALLA.....	25
7	LÄHTÖKOHDAT TUTKIMUKSELLE.....	27
8	TUTKIMUSONGELMA.....	28
9	TUTKIMUSMENETELMÄT	29
9.1	Kvalitatiivinen menetelmä.....	29
9.2	Eläytymismenetelmä aineistonkeruumenetelmänä	29
9.3	Henkilökohtaiset syvähaastattelut aineistonkeruumenetelmänä.....	31
9.4	Kysely ja syvähaastattelut	32
9.4.1	Esimiesten ennakkosaate	32
9.4.2	Esimiesten saate	32
9.4.3	Palveluneuvojien saate	33
9.4.4	Sähköpostikysely.....	33
9.4.5	Syvähaastattelut	36
10	TULOKSET.....	38

10.1	Sähköpostikysely.....	38
10.1.1	Palveluneuvojan työnkuva yhteyskeskusympäristössä	38
10.1.2	Palveluneuvojen suhtautuminen muutoksiin	39
10.2	Syvähaastattelut	42
10.2.1	Yhteyskeskusympäristön lainalaisuuksien ymmärtäminen	42
10.2.2	Muutostilanteet työympäristössä	43
10.2.3	Arvostus työympäristössä	44
11	POHDINTA.....	46
11.1	Yhteyskeskusympäristön lainalaisuuksien tiedostaminen ja ymmärtäminen	46
11.2	Muutostilanteet ja niiden vaikutus työympäristössä	48
11.3	Arvostus ja sen merkitys osana palveluneuvojen työympäristöä.....	51
11.4	Kehitysideat.....	54
11.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	56
LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1 Esiemiessaate

Liite 2 Saate palveluneuvojille

Liite 3 Kyselylomake

Liite 4 Saate haastateltaville

Liite 5 Syvähaastattelurunko

1 JOHDANTO

Yrity maailma elää jatkuvassa muutostilanteessa. Muutos on tullut pysyväksi trendiksi työympäristöihin. Meitä kiinnosti tehdä opinnäytetyömme muutoksen ympärille ja If tarjosi toimeksiantajana tähän tilaisuuden. Tekemämme opinnäytetyön tarkoitus on ollut selvittää If vahinkovakuutusyhtiön Customer Center -työympäristössä työskentelevien palveluneuvojien ymmärrystä työympäristössä vallitsevia lainalaisuuksia kohtaan. Olemme lainalaisuuksien lisäksi selvittäneen työympäristössä tapahtuneita viimeaikaisia muutostilanteita sekä niiden vaikutuksia työympäristöön. Muutosten myötä Ifin Customer Centerissä on ilmennyt muutosvastarintaa, johon olemme pyrkineet selvittämään työssämme syitä. Olemme pyrkineet myös tuomaan esille keinoja muutosvastarinnan kääntämiseen muutosta eteenpäin vieväksi voimaksi. Työssämme olemme käsitelleet myös arvostusta työympäristössä. Olemme tutkineet arvostusta ja lainalaisuuksien ymmärtämistä kolmen tekijän kokonaisuutena: If, henkilöstö ja asiakas. Näistä olemme valinneet henkilöstön näkökulmaksemme tutkimukseemme.

Toimeksiantajamme on If ja toteuttamisympäristönä on toiminut Customer Center -työympäristö. Customer Centerissä yli yhteyspalvelukeskuksessa työskentely koostuu pääasiallisesti puhelimitse tapahtuvasta asiakaspalvelusta, joka käsittää korvausasioita lukuun ottamatta käytännössä kaiken muun asiakkaan vakuutusasioiden hoitamisen. Toisena pääasiallisena palvelukanavana toimii If Kansio, jonka välityksellä asiakas voi lähettää sähköisen viestin palvelukeskukseen ja hoitaa vakuutusasiansa täten täysin sähköisesti ja paperittomasti. Suurin ero normaaliin asiakaspalvelutyöhön on kuitenkin siinä, että asiakaspalvelutehtäviä ei hoideta kasvotusten. Tämä luo omat haasteensa laadullisen palvelun tuottamiseen ja myös työnkuvaan yleisesti.

Käsitlemme ensin raportissamme vakuutusalaa yleisesti sekä Ifiä yrityksenä. Suppean yrityskatsauksen jälkeen olemme pyrkineet luomaan lukijalle kuvan palveluneuvojan työstä eri lainalaisuuksineen. Tämän jälkeen siirrymme käsittelemään muutostilanteiden hallintaa sekä muutosvastarintaa. Olemme pyrkineet nostamaan esille mielestämme tärkeimmät asiat muutostilanteita käsitellessä. Muutososion jälkeen perehdytämme lukijaa arvostuksen merkitykseen työympäristössä. Varsinaisen teoriaosuiden jälkeen olemme selvittäneet tutkimuksen lähtökohdat sekä tutkimusongelmat. Näiden jälkeen työmme etenee tutkimusmenetelmiin sekä tutkimustuloksiin. Työn lopussa analysoimme tutkimustuloksia ja tuomme esille kehitysideoita sekä arvioimme myös tutkimuksen luotettavuutta.

Valitsimme käytettäväksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, joka on kaksiosainen. Ensimmäinen osio tutkimuksesta on sähköpostikysely, missä on tiedonkeruumenetelmänä käytetty eläytymismenetelmää. Eläytymismenetelmän avulla pyrimme saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa aiheesta. Koimme tämän menetelmän sopivan parhaiten tutkimukseemme, sillä pyrimme selvittämään ilmenneiden ongelmien takana piileviä syitä. Näitä syitä on vaikeaa saada selvitettyä, sillä ne ovat vaikeasti havaittavissa. Eläytymismenetelmän avulla voidaan hankkia juuri tarvitsemaamme rehellistä ja välitöntä tietoa. Kyselyn tulosten pohjalta loimme henkilökohtaiset syvähaastattelut eli tutkimuksen toisen osion. Valitsimme tähän vapaaehtoisia haastateltavia eri tiimeistä, jotta saisimme tuloksia valtakunnallisesti edustettuina.

Tuloksia, joita tutkimuksemme tuotti, toivotaan voivan hyödyntää esimerkiksi uusien henkilöiden rekrytoinnissa ja ennen kaikkea muutostilanteiden onnistuneessa hallinnassa. Opinnäytetyötämme voitaisiin kehittää esimerkiksi tekemällä tutkimusta esimiesten muutosjohtamisen taidoista tai siitä, miten If organisaationa käsittelee jatkuvaa muutostilannetta. Tätä työtä voitaisiin käyttää myös pohjana sille, jos haluttaisiin selvittää, millä keinoin alati muutostilanteessa elävän yrityksen henkilöstö pidettäisiin muutoksissa mukana.

2 VAKUUTUSALA YLEISESTI

2.1 Perusidea ja toimintaperiaatteet

Vakuutusyhtiön asiakas voi olla esimerkiksi yksityinen henkilö, yritys tai toinen vakuutusyhtiö ja alan toiminnan perusajatus lähtee mahdollisuudesta, että jotakin haitallista ja odottamatonta voi tapahtua eli riskistä. Jotta vakuutuksenantaja voi päästä voitolle toiminnassaan, tulee sen ennustaa mahdolliset riskit ja niiden todennäköisyydet ja tehdä tämän jälkeen päätökset siitä, mitä riskejä se ottaa kannettavakseen ja kuinka se pyrkii hallitsemaan niitä. Mikäli jokin vakuutusyhtiöön kohdistuva riski on liian suuri sille yksistään kannettavaksi, voidaan käyttää jälleenvakuuttamista eli vakuutusyhtiö vakuutetaan jonkin muun vakuutusyhtiön toimesta. (lf, 2012, diat 4-8/13.) Vakuutusyhtiön toimintaa säätelee myös vakuutuslaki sekä vakuutusalan työehtosopimus. Laki määrittelee puitteet sille minkälaisia vakuutuksia voi vakuutusalan yhtiö asiakkailleen tarjota. Laissa määritellään myös se, mitä vastuuta tai velvollisuuksia on vakuutuksenantajalla sekä -ottajalla. Työehtosopimuksessa käydään läpi työnantajan velvollisuudet ja vastuut työntekijää kohtaan, sekä työntekijän vastuut ja velvollisuudet työnantajaa kohtaan. (Vakuutusyhtiölaki)

2.2 Vakuutusmarkkinat Pohjoismaissa

Pohjoismaissa vakuutustoiminta lähti käyntiin 1700- ja 1800-luvuilla. Pohjoismaiden johtava vahinkovakuuttaja on tällä hetkellä lf, joka hallitsee reilua 20 prosenttia Pohjoismaiden markkinoista. Suurimmat kilpailijat ovat Gjensidige, Tryg ja RSA. Vakuutusmarkkinat eivät tule juuri enää kasvamaan Pohjoismaissa, minkä vuoksi kilpailu markkina-asemasta ja asiakkaista on kyseisellä alueella suurta. Myynnin kasvattamiseen pyritään muun muassa lisäämällä Internet-ostoja ja erilaisia yhteistyösopimuksia. Pohjoismaissa toimii sekä osakemuotoisia että keskinäisiä vakuutusyhtiöitä, joiden suurin ero on se, että keskinäisten vakuutusyhtiöiden asiakkaat myös omistavat yhtiön. Tietyt yhtäläisyydet luovat edullisen tilanteen monikansalliseen vakuutustoiminnan harjoittamiseen Pohjoismaissa. Näillä mailla on kaikilla samankaltainen markkinatilanne, sillä niillä on käytössään samankaltaiset oikeusjärjestelmien rakenteet, sosiaaliturvajärjestelmät, säännöstelystä vapautetut markkinat ja korkea teknologian taso. Eroja ilmenee esimerkiksi lakisääteisten vakuutusten määrässä ja lisä-

haasteita tuovat erilaiset luonnonilmiöt, historialliset eroavaisuudet ja kielet, valuutta sekä EU-jäsenyys. (If, 2012, dia 2-10/17.)

3 IF YRITYSESITTELY

3.1 Historia

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy on syntynyt vuonna 1999 ruotsalaisen Skandian ja norjalaisen Storebrandin yhdistymisessä. Suomessa markkinajohtajana on tällä hetkellä OP Pohjola, jolle If häviää noin kolme prosenttia pienemmällä markkinaosuudella. Ifin sataprosenttinen omistaja on Sampo -konserni, jonka palveluksessa toimii noin 6400 henkeä. Pääkonttori sijaitsee Ruotsissa Tukholmassa, joka on yhtiön rekisteröity toimipaikka. Tästä syystä myös Ruotsin valvontaviranomaiset ohjaavat Ifin toimintaa yhdessä muiden toimimaiden kanssa. Ifin toimitusjohtajana ja konsernihoitajana toimii Torbjörn Magnusson. Kaiken kaikkiaan Ifin asiakkaina on noin 3,6 miljoonaa ihmistä, ja sen kokonaismaksutulot olivat vuonna 2010 nelisen miljardia euroa. Yhtiön asiakaskunta koostuu henkilö-, yritys- ja suurasia-asiakkaita sekä Baltiasta. Noin puolet yhtiön vakuutusmaksutuloista saavutetaan henkilöasiakkaita. Ifin toiminta ulottuu Suomen lisäksi Pohjoismaihin, Baltiaan ja Venäjälle. Lisäksi yhtiöllä on joitakin kansainvälistä toimintaa harjoittavia asiakkaita, joita se palvelee toimipisteittensä ja verkostojensa avulla. (If, 2012, diat 2-3/18; if.fi, 2012.)

3.2 Yhtiön visio ja arvot

Yhtiön visiona on olla johtava vahinkovakuutusyhtiö Pohjoismaissa ja Baltian maissa. If pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kilpailukykyisiä vakuutusratkaisuja, vakautta, turvallisuutta ja korkeaa asiantuntemusta. Yhtiön tavoitteena on saavuttaa parempi pitkäaikavälin kannattavuus ja luottokelpoisuus verrattuna kilpailijoihinsa. Ydinarvot ovat luotettavuus, helppo yhteydenpito, uudistavuus ja sitoutuneisuus, jotka ovat syntyneet täysin asiakkaiden toiveiden pohjalta. If panostaakin korkean asiakastyytyvyyden ylläpitämiseen. If hyödyntää yhtenäisiä työprosesseja kaikissa Pohjoismaissa, jonka kautta taataan tehokas toiminta. Yhtiön strategiana onkin vahvistaa edelleen omaa markkina-asemaansa muun muassa panostamalla rekrytointiin ja luonnolliseen kasvuun. Riskit ja vakuutuslupaukset pyritään tasapainottamaan eri valuuttojen, sitoumusten ja sijoitusten kesken. Strategisiksi painopistealueiksi ovat muodostuneet lisäarvon tuottaminen asiakkaille, keskittyminen vakuutusosaamiseen, pohjoismaisen liiketoimintamallin hyödyntäminen ja tasapainoisen riskin sijoitusstrategia. (If, 2012, diat 5-11/18; if.fi, 2012.)

4 YHTEYSKESKUSYMPÄRISTÖN LAINALAISUUDET

Yhteyskeskusympäristön toimintaan eniten vaikuttava lainalaisuus on asiakasvirta. Asiakasvirta määrittelee sen kuinka paljon resursseja eli työntekijöitä yhteyskeskuksen tulee käyttää vastatakseen asiakasvirran luomaan kysyntään. Asiakasvirta on herkkä kausivaihteluille, joten esimerkiksi kevät aika on Customer Centereissä paljon kiireisempää aikaa kuin loppupalvi. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen muokkautuu jatkuvasti, minkä vuoksi sitä on seurattava jatkuvasti erilaisten asiakastutkimusten välityksellä ja peilaamalla yrityksen tuloksia ja toiminnan vastaavuutta esimerkiksi asiakastytyvyyteen. Kyky vastata kilpailuun ja kehittyä kilpailevia yrityksiä nopeammin, on olennaisen tärkeää kannattavuuden kannalta.

Asiakasvirta ja sen oikea ennustaminen ovat myös lähtökohtia onnistuneelle resurssisuunnittelulle. Resurssisuunnittelun päätavoite on täsmäyttää käytettävissä olevat resurssit mahdollisimman hyvin kohtaamaan asiakkaiden luomaa kysyntää. Resurssisuunnittelu tehtävä on myös optimoida työvoiman tarve huolimatta kausivaihteluiden tuomasta kysynnän heilahtelusta. Tähän pyritään pääsemään muun muassa nykyaikaisella, tehokkaalla ja reaaliaikaisella työvuorotuksella ja siihen liittyvillä toiminnoilla, kuten lomien jakamisella. Seuraamalla edellisvuosien asiakaskäyttäytymistä pystytään ennustamaan tulevia asiakasvirtoja, joita voidaan päivittää pitkin vuotta uusien toteutumien avulla ja edelleen tarkentaa.

Esimerkiksi Ifillä on Suomessa käytössään erilaisia vuosiennusteita tähän liittyen, joihin toimenpiteet asiakasvirtojen hallinnassa pääasiallisesti pohjautuvat. Ensin laaditaan ennusteet vuositason ja sitten pienempiä ja tarkempia ennusteita, jotta pystytään vastaamaan kysyntään yhä paremmin. Parhaimmillaan nämä ennusteet on laadittu jopa päiväkohtaisesti ja 15 minuutin tarkkuudella. Esimerkiksi Customer Centereissä reaaliaikaiset asiakasvirrat eli se kuinka monta ihmistä on jonossa puhelinpalveluun tai odottaa vastausta omaan If Kansio -viestiinsä, on kaikkien työntekijöiden nähtävissä sähköisen jonotusjärjestelmän kautta. Tällä tavalla myös työntekijät tietävät milloin on syytä tehostaa työntekoa entisestään. Kun palvelu ruuhkautuu tiettyyn pisteeseen asti, antavat esimiehet alaisilleen toimenpideohjeita ja esimerkiksi ruuhkakohtiin sattuvat tiimipalaverit voidaan perua saatavuuden varmistamiseksi. Keskitetyllä resurssienhallinnalla pystytään seuraamaan saatavuustilannetta valtakunnallisesti ja tehdä huomattavasti tehokkaampia ja luotettavampia toimenpiteitä. Sen avulla pystytään takaamaan valtakunnallisesti tasaisempi resurssienhallinta ja tätä kautta vastaamaan nopeammin saatavuuden piikkeihin eli yllättäviin vaihteluihin.

Lähtökohtana Customer Centerin toiminnalle on luonnollisesti olla asiakkaiden tavoitettavana mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi esimerkiksi palvelukeskusten aukioloajat ovat muuttuneet vuosien saatossa siten, että ne vastaisivat paremmin asiakkaiden toiveita. Tämä näkyy poikkeavan pitkissä aukioloajoissa verrattuna yleisesti toimistojen aukioloaikoihin. Koska nykypäivänä vakuutusyhtiöiden asiakkaat arvostavat enemmän nopeaa ja sähköistä asiointia, mieluiten juuri silloin kuin heille itse sopii, pyritään tähän vastaamaan ja luomaan sitä kautta myös kilpailuetua, tarjoamalla asiakkaille mahdollisuuden ottaa yhteyttä puhelimitse jopa ilta-aikaan. Asioidessa sähköisesti oman If Kansion välityksellä asiakas voi käytännössä hoitaa omia vakuutusasioitaan jopa 24/7, joskin tätä kautta laitettuihin yhteydenottoihin vastataan edelleen palvelukeskuksen aukioloaikojen puitteissa. Mikäli asiakas kerkiää laittaa If Kansio -viestin tai soittaa puhelinpalveluun ennen toimiston sulkeutumista, hoidetaan tällaiset tapaukset aina pois jonosta ylityönä. Mikäli palvelu on ruuhkautunut runsaasti, pyritään resursseja lisäämään saamalla tarpeeksi moni työntekijä jäämään ylitöihin. If Kansio -viestien ruuhkautuessa liikaa pyritään saatavuus palauttamaan pääasiallisesti siten, että tarjotaan työntekijöille mahdollisuus tehdä ylitöitä myös viikonloppuna.

Yrityksen tavoitteet ja arvot ovat myös yksi lainalaisuuksiin vaikuttava tekijä. Yritys määrittelee itselleen tavoitteet, jotka voivat olla esimerkiksi taloudellisia tavoitteita. Näihin taloudellisiin tavoitteisiin pääseminen vaatii jokaisen henkilöstöön kuuluvan työntekijän sataprosenttista sitoutumista omien työtehtäviensä hoitoon. Nämä tavoitteet ja arvot tulevat siis johtoportaalta päin, mutta käytännön toteutus jää niin sanotuille rivityöntekijöille. Jotta nämä kaksi kohtaisivat mahdollisimman hyvin, tulee henkilöstö sitouttaa arvoihin ja yrityksen toimintaperiaatteisiin. Tässä on tärkeää, että työntekijöiden omat henkilökohtaiset arvot olisivat tarpeeksi samankaltaisia. Koska yritysten arvot ovat usein julkisia, voidaan tilanteeseen vaikuttaa jo ennen varsinaista rekrytointiprosessia ja sitä seuraavaa perehdytystä ja sitouttamista, sillä kaikki yrityksen julkiset arvot ja imago ohjaavat jo tietynlaisia ihmisiä hakeutumaan alalle. Myös hyvin suunnitellulla palkkauskäytännöllä voidaan edelleen edesauttaa näiden kummankin osapuolen arvojen kohtaamista. Kun onnistutaan palkkaamaan työhön ihmisiä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita alasta ja työtehtävästä sekä sopivat kyseiseen työhön myös oman persoonallisuutensa puolesta, pystytään luomaan suuremmalla todennäköisyydellä pitempiä työsuhteita, joista myös yritys hyötyy. Sitoutuneilla ja hyvillä työntekijöillä on yleensä hyvä työpanos ja työtulokset sekä valmiudet kerryttää työhön tarvittavat ammattilaisen tietotaidot.

5 MUUTOKSET JA MUUTOSVASTARINTA

5.1 Mitä tarkoittaa muutos ja miksi muutos on tärkeää?

Yritykselle muutosten tekeminen on yleensä pyrkimys kohti parempaa tulevaisuutta. Mahdollisesti tavoitellaan kustannussäästöjä ja voiton maksimointia tai esimerkiksi pyritään takaamaan henkilöstön hyvinvointi. Aina on kuitenkin kyse jonkin uuden asian mukaan tulosta vanhaan ja totuttuun malliin.

Yritykselle muutosten tekeminen ja muutostilanteiden hallinta on kilpailuetu. Nykyajan yhteiskunta on alati muuttuvaa. Viimevuosina yhteiskuntaa ovat mullistaneet muun muassa sosiaalisen median tulo yhtenä osana tieto- ja informaatioteknologian kehitystä. (Sydänmaalakka, 2009,13.) Globalisoituminen eli maapalloistuminen on lähentänyt maailmaa ja tänä päivänä geologisten etäisyyksien merkitys yritystoiminnan kannalta on vähentynyt. Globalisoituminen tuo mukanaan paljon mahdollisuuksia ja haasteita yritystoiminnalle. Globalisoituminen esimerkiksi mahdollistaa yritystoiminnan keskittämisen tiettyyn paikkaan ja näin esimerkiksi kustannuksia voidaan minimoida. Yhtenä globalisoitumisen haasteena voidaan myös ajatella yrityksen teknologian kehittämistä tasolle, missä se voi taata asiakkailleen varman palvelun riippumatta yrityksen toimipisteen sijainnista. Sosiaalisella medially on nyky-yhteiskunnassa myös suuri merkitys. Esimerkiksi yrityksen tuottama ulkoinen viestintä asiakkailleen on kokenut valtavia muutoksia sosiaalisen median myötä. Sosiaalisen median hallinta tuo yritykselle etua, mutta mikäli sen käyttäminen epäonnistuu voi esimerkiksi yrityksen maine olla vaarassa.

Muutostilanteita yrityksessä voi olla monenlaisia. Muutosten tarkoitus on yrityksessä parantaa olemassa olevaa yritystoimintaa. Esimerkiksi muutoksilla voidaan vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja pyrkiä näin kasvattamaan voittoa tai muutoksia voidaan esimerkiksi tehdä henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi. Oli muutostilanteeseen johtanut syy mikä vain, muutosten toteuttaminen on aina pitkä prosessi joka vaatii hyvää muutosjohtamista. Muutoksen onnistumisen kannalta visio on tärkeässä roolissa. Visio vastaa siihen miksi muutos on hyväksi. Muutoksen päämäärän tulee olla tunteisiin vetoava ja määritelty selkeästi. (Jabe & Häkkinen, 2010, 290.)

5.2 Mitä on muutosjohtaminen?

Ennen kun voi määritellä muutosjohtamista, tulee ensin määritellä mitä on yrityksen johtaminen. Hiltunen määrittelee johtamista teoksessaan johtamisen taito yrityksen johtamista seuraavalla tavalla: Yrityksen johtaminen on henkilöstön eli ihmisten ohjaamista oikeaan, tahdottuun suuntaan. Perusidealtaan johtaminen on sitä että ihminen muuttaa omia toimintojaan johtajan haluamaan suuntaan. Tämä tekee myös kaikesta johtamisesta muutosjohtamista. (Hiltunen, 2011, 33.) Muutosjohtaminen on iso kokonaisuus ja se on tämän päivän johtajille arkipäivää. Ei varmasti ole olemassa yhtään samanlaista muutosjohtajaa, vaan tyylejä johtaa muutosta on aivan yhtä monta kuin on johtajiakin. Muutosjohtamisessa on kuitenkin kaikille yhteisiä ja olennaisia asioita. Ensimmäisenä muutostilanteessa on määriteltävä muutoksen tavoitteet. Lähtökohtana muutosta aloitettaessa on oltava organisaation oma toiminta ja siinä havaitut muutosta vaativat asiat. (Luomala, 2008, 4-5.)

Hyvä muutosjohtaminen on muutoksen onnistumisen kannalta tärkein asia. Johtamiskulttuuri organisaatioissa on itsessään jo kokenut viimevuosikymmenien aikana mittavia mullistuksia. Johtaminen on muovautunut alistavasta johtamiskulttuurista innovatiiviseen johtamiseen. Johtaminen on ollut hitaampaa muuttumaan kuin esimerkiksi tieto- ja informaatioteknologia ja vasta 2000-luvulla on ymmärretty, että hyvään johtajuuteen vaaditaan muutakin kuin kykyä käskää, kontrolloida ja korjata (Sydänmaanlakka, 2009, 13-17.) Hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia ovat muun muassa seuraavat asiat: osaa havainnollistaa haluamansa asiat, ymmärtää sen mitä muut haluavat, saa aikaan yhteisen halun, löytää liittolaisia, mittaa oikeita asioita, antaa palautetta, saattaa asiat loppuun asti, osaa palkita sekä osaa muuttua myös itse. (Jabe & Häkkinen, 2010, 291.)

Muutosjohtamiselle on yhtä monta tapaa kuin on muutosjohtajiakin. Kaikilla on eri tyyliä johtaa. Mutta muutosjohtamisen tulee kuitenkin olla hallittua ja määrätietoista. Muutosjohtamiseen kuuluu myös organisointi, objektiivinen laskenta, budjetointi, aikataulutus, työnjako, erilaiset toimenkuvaukset sekä kattava riskianalyysi. (Hiltunen, 2011,107.) Hiltunen korostaa kirjassaan ajatusta ihmisten johtamisesta, mikä on muutosjohtamisen perusidea. Hiltunen kuvailee myös sitä, miten muutosta on toteuttamassa ihminen, jolla on omat tunteet ja vaistot, joiden pohjalta toimia. Muutosjohtamisessa on tärkeää siis ottaa kaikkien laskelmien ja suunnitelmien rinnalle yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi henkilöstön muutosjohtaminen. (Hiltunen, 2011, 108-110.)

Muutosjohtamisesta on tehty valtavasti erilaisia teorioita sekä ohjeita, miten muutosta kannattaa johtaa. Yksi ehkä tunnetuimmista muutosjohtamisen teorioista on kahdeksan askeleen malli muutosjohtamiselle. Kotterin kahdeksan askeleen mallissa muutosjohtaminen etenee seuraavia askeleita pitkin: ensimmäinen askel on muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että koko henkilöstön on tiedostettava tarve muutokseen, sillä samalla toimintakaavalla ei voida enää jatkaa tai yritystoiminnan jatkuvuus on vaarassa. Toinen askel Kotterin teoksessa on muutokseen erikoistuneen ryhmän perustaminen. Tämän tiimin tehtävä on hallita kaikki muutokseen liittyvä. Muutos tarvitsee toteutuakseen sitoutuneen ryhmän, joka vie sitä määrätietoisesti eteenpäin. Näin voidaan taata, että muutoksen toteuttaminen ei jää yhden henkilön harteille, vaan siitä vastaa sille omistautunut projektiryhmä. Kolmas askel Kotterin mukaan on vision ja strategian laatiminen. Mikään muutos ei voi toteutua jos sillä ei ole tarkkaa päämäärää eli tarkoitusta sekä suunnitelmaa siitä, miten muutos toteutetaan. Strategian ja vision avulla voidaan varmistaa myös se, että jokaisella on samat ajatukset muutoksesta, sen tarkoituksesta ja sen toteuttamisesta. Neljäs askel on muutosviestintä. Tämä on ehkä tärkeimpiä askeleita koko henkilöstön kannalta. Muutosviestinnän onnistunut käyttö helpottaa projektiryhmän ulkopuolisen henkilöstön suhtautumista muutokseen. Muutosviestinnän on sisällettävä faktoja ja sitä tulee toistaa monta kertaa muutoksen aikana, sillä usein yhden kerran kuullut asiat voivat unohtua kuulijalta tai muovautua todenvastaisiksi ajatuksiksi. (Rathgeber & Kotter, 2008, 125-127)

Viides askel on henkilöstön valtuuttaminen. Kotterin mukaan henkilöstölle tulee antaa mahdollisuuksia vaikuttaa omiin asioihinsa ja ottaa aktiivinen rooli muutoksen toteuttamisessa. Kuudes askel on onnistumisen varmistaminen lyhyellä aikavälillä. Muutokset ovat yleensä pidemmän aikavälin suunnitelmia, joten niiden konkreettinen kokeminen voi olla vuosienkin päässä muutostilanteen alkamisesta. Henkilöstölle on hyvä esimerkiksi asettaa välitavoitteita, joiden avulla osoitetaan tavoitteiden saavuttaminen lyhyemmälläkin aikavälillä ja osoitetaan, että kokonaisuuteen päästään pieni matka kerrallaan. Seitsemäs askel muutosjohtamisessa Kotterin mukaan on muutosten vakiinnuttaminen yrityskulttuurissa. Tämän mukaan on tärkeää muistaa ylläpitää uudet asiat, mitä muutos on mukanaan tuonut. Kun muutos on viety läpi, ei saa löysäillä onnistumisentunteen perusteella vaan on muistettava jatkaa muutosjohtamista edelleen. Viimeinen eli kahdeksas Kotterin askel on muutoksen omaksuminen osaksi yrityskulttuuria. Muutos voidaan nivoa osaksi organisaation kulttuuria, jolloin siitä tulee pysyvä uusi toimintatapa. (Rathgeber & Kotter, 2006.)

Kotterin esittämät muutosjohtamisen askeleet ovat hyvä ohjenuora muutosjohtamisessa. Muutosjohtamisessa on tärkeää muistaa ja tiedostaa se, että siinä on kyse ihmisten johtamisesta, kuten Kotterin viidennessä askeleessakin mainitaan, että on tärkeää antaa ihmisille omaa päätösvaltaa ja vastuuta, jotta he kokevat olevansa tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisen kannalta. Ihmisten johtamisessa on myös muistettava, että ihmisellä on tunteet. Tunteet vaikuttavat suuresti siihen, mitä ajatamme tai miten koemme asiat. Ihminen ajattelee aina ensin itseään ja muutosten vaikutusta omaan elämäänsä, joten yrityksen harjoittamalla muutosviestinnällä on suuri rooli muutoksen onnistumisessa (Hiltunen 2011). Yrityksen kannattaa siis tuoda esille muutosten vaikutukset yksittäiseen työntekijään, sillä näin ihminen pääsee miettimään muutosten vaikutuksia omaan elämäänsä. Mikäli ihminen tuntee pelkoa muutoksesta, se estää häneltä mahdollisuuden ajatella järkevästi ja näin ollen muutosprosessi ei etene haluttuun suuntaan. Ihminen ei myöskään vastaanota minkäänlaisia viestintää, mikäli hän tuntee pelkoa, joten yrityksen on pyrittävä poistamaan kaikki muutoksen aiheuttamat pelot henkilöstön mielistä, mikäli se haluaa saada muutoksen rullaamaan eteenpäin. (Hiltunen, 2011, 108-120.)

Muutoksen onnistumisen yhdeksi tekijäksi voidaan nimetä työpaikalla vallitseva luottamus. Luottamus työyhteisössä voidaan ymmärtää myös siinä että työntekijä antautuu työnantajan vietäväksi. Luottamuksen puute muutostilanteissa heikentää työyhteisön kykyä kohdata muutoksia. (Mattila, 2008, 15.) Luottamus rakentuu työyhteisöön, sitä ei saada aikaan hetkessä. Luottamuksen yhtenä lähteenä voidaan esimerkiksi pitää oikeudenmukaisuutta. Luottamus voi olla myös eriasteista työyhteisön sisällä. Luottamus työnantajaan on esimerkiksi aivan eri asia, kuin luottamus organisaatiojohtoon. Luottamuksen tulisi olla kokonaisuutena työnantajaan vahva. Mikäli luottamusta työnantajan sijaan tunnetaan esimerkiksi vain lähimpään esimieheen, luottamuksen side on heikko. Luottamuksen puuttuminen näkyy työyhteisössä esimerkiksi vaihtuvuuden lisääntymisenä, konflikteina sekä alentuneena työkykynä. (Mattila, 2008, 17-18.) Muutosjohtamisen kannalta on tärkeää huomioida työyhteisössä vallitseva luottamus niin työyhteisön sisällä, kuin työntekijöiden luottamus työnantajaan kohtaan. Luottamuksen päälle on hyvä lähteä rakentamaan muutosta. Tällöin muutostilanne saa tarvitsemansa kaiken mahdollisen huomion, eivätkö muut asiat kuten epäluottamus syö sille tarvittavaa energiaa. Luottamus tai sen puute voi olla myös yksi syy muutosvastarinnan syntyyn. Muutosvastarintaa käsittelemme tarkemmin 5.2 osiossa.

5.3 Muutosvastarinta ja sen kohtaaminen

Muutosvastarinta tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, ettei muutosta hyväksytä, vaan sitä vastaan voidaan jopa kapinoida. Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole paha asia, vaan se osoittaa, että muutoksen vaikutuspiirissä olevat henkilöt ovat hereillä ja ovat tietoisia siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Henkilöstön keskuudessa muutosvastarinta on parempi vaihtoehto kuin henkilöstön välinpitämättömyys muutostilanteita kohtaan. (Torppa, 2012.)

Muutosvastarintaa esiintyy aina, oli muutos sitten miten pieni tai suuri tahansa. Muutos tarkoittaa jonkin uuden asian mukaantuloa konseptiin. Nykyinen tilanne voidaan nähdä toimivana ja uuden asian mukaan ottaminen voi aiheuttaa esimerkiksi pelon-tunnetta siitä, miten työtehtävän tulevat muuttumaan. Ihmisten tunteet ovat muutosvastarinnan voimakkain ylläpitäjä. Mikäli muutosvastarintaa ei saada käännettyä positiiviseksi energiaksi muutoksen eteenpäin viemiselle, se voi hidastaa prosessia tai jopa keskeyttää muutoksen jalkauttamisen työyhteisöön. Siksi on tärkeää tarttua muutosvastarintaan ja valjastaa siitä saatu energia myönteiseksi muutokselle. Muutosvastarinnan tiedostaminen ja sen hyväksyminen auttavat organisaatiota pääsemään lähemmäksi muutoksen toteuttamista. Muutosvastarinnan huomioiminen osoittaa työntekijöille sen, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä asioista huomioidaan. Tämän avulla voidaan yhdessä lähteä rakentamaan pysyvää muutosta parempaan.

Ihminen haluaa päättää omista asioistaan, monelle vain ylhäältä tulevat ohjeet muutoksesta ja uudistumisesta saavat henkilön vihastumaan. Hiltunen kirjoittaakin teoksessaan Johtamisen taito siitä, kuinka esimerkiksi ihmisen muuttaminen isompaan asuntoon ei aiheuta muutosvastarintaa, koska sitä on saatu prosessoida tarpeeksi kauan ja se muutto on ihmisen oman päätösvallan alla. Hiltunen kuvailee sitä, että jos jokin ulkopuolinen suunnittelee muutoksen ja se laitetaan käytäntöön ilman, että ihminen ehtii siihen valmistautua, koetaan muutostilanteet usein tällöin uhkaaviksi. (Hiltunen, 2011,108-120.)

Muutosvastarinnan kohtaamiseen on olemassa monia erilaisia tapoja ja keinoja. Kotter sekä Rathgeber ovat tehneet yhdessä teoksen nimeltään *Our Iceberg is melting*, joka käsittelee muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan käsittely on tässä teoksessa normaalista poikkeavaa, sillä kirja on kirjoitettu opettavaiseen tarina muotoon. Teok-

sessä on kyse siitä, kun pingviinien kotijäävuori alkaa sulaa ja on ryhdyttävä toimeen pakon sanelemana. Kirja etenee muutostilanteessa Kotterin kahdeksan askeleen mallin mukaan ja mallia onkin käytetty kirjan pohjana. Kertomus kirjassa on mieleenpainuva ja sen lukeneet voivat samaistua kirjan pingviineihin ja tunnistaa oman roolinsa muutostilanteessa. Näin opitaan siihen, miten muutostilanne tapahtuu ja miksi on oikeasti tärkeää tiedostaa muutoksen perimmäiset syyt eli se miksi muutos tehdään. Kun on ensin selvitetty miksi, voidaan edetä siihen, miten saamme muutoksen onnistumaan. Yksi kirjan päähenkilöistä on myös Kotterin oman määritelmän mukaan jarrumies, pingviini on teoksessa myös saanut nimen Ei-Ei. Tämä kyseinen pingviini on vastaan aivan kaikkea ja pyrkii toiminnallaan ehkäisemään muutoksen syntymistä. Näitä samoja jarrumiehiä löytyy jokaisesta organisaatiosta. Jarrumiehet pyrkivät pysäyttämään muutoksen, mikäli he eivät siinä onnistu he yrittävät luoda pelkoja muutoksen ympärille. Jarrumiehet yrittävät myös saada muun työyhteisön vastustamaan muutosta. (Kotter, 2009, 107.)

Kotter esittelee teoksessaan muutosvastarinnan kohtaamiselle eli näille Ei-Ei työntekijöille kolme erilaista vaihtoehtoa siitä, miten heidän toimintaansa tulee käsitellä. Ensimmäinen vaihtoehto on se että muutosvastarintaa harjoittava henkilö eristetään muutosta hoitavasta ryhmästä. Teoksen mukaan tästä voi myös olla enemmän haittaa kuin hyötyä sillä henkilö joka vastustaa muutosta, voi saada paljon pahaa aikaan vaikka ei itse tiimissä olisikaan. Hän voi puheillaan esimerkiksi saada muun henkilöstön puolelleen, jolloin muutosta on mahdoton toteuttaa. Ei-Ei henkilön keskittyminen voidaan myös yrittää viedä pois muutoksesta, antamalla hänelle esimerkiksi muita tehtäviä. Tämä ei kuitenkaan ole pitkäkestoinen ratkaisu ja sillä saadaan muutokselle tilaa vain hetkeksi. Toinen vaihtoehto on yrittää poistaa Ei-Ei - henkilö kokonaan organisaatiosta tai siirtää hänet esimerkiksi alempiin tehtäviin. Tämä on yleensä mahdotonta ilman todella painavaa syytä. Kolmas vaihtoehto on ryhmäpaineen hyväksikäyttäminen. Tällä taktiikalla jarruttaja eli Ei-Ei -henkilö pyritään tuomaan organisaation sisällä julkisuuteen ja loput muutosvastarinnasta hoitaa sosiaalinen paine. (Kotter, 2009, 114-120.)

5.4 Muutosvastarinta ja palveluneuvojen ammatti-identiteetti

Erään Suomessa tehdyn vakuutusalan työntekijöihin kohdistuneen tutkimuksen mukaan erilaiset työorganisaatioissa esiintyvät muutostilanteet voivat horjuttaa alaisten omaa ammatti-identiteettiä. Ammatti-identiteetti koostuu erilaisista tekijöistä, kuten

koulutuksesta, aikaisemmasta työkokemuksesta, omasta persoonallisuudesta ja itse työyhteisöstä erilaisine toimintatapoineen ja arvoineen. Se on suhteellisen pysyvä ilmiö, mutta muokkautuu vähitellen yksilön elinkaaren ja työuran aikana. Tämän vuoksi esimerkiksi asiakaspalvelukeskuksessa voi esiintyä eri vaiheessa olevia ammatti-identiteettejä, sillä jokaisen työntekijän identiteettikehitys on yksilöllistä. Riippuen kunkin yksilön ammatti-identiteetin kehitysvaiheesta, reagoidaan myös muutoksiin eri tavoin. (Kumpula, 2011, tiivistelmä.)

Samaisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimerkiksi Suomessa vakuutusosalalla työskentelevien ihmisten ammatti-identiteetti on yleisesti muokkautunut vakuutusvirkailijasta ja asiakaspalvelijasta enemmän myyjäksi. Tämä johtuu muun muassa siitä, että nykyisin myös vakuutusosalalla työskentelevältä henkilöltä odotetaan vahvasti myynnillisyyttä ja tehokkuutta uusmyynissä. (Kumpula, 2011, tiivistelmä.) Kun yhdistetään nämä myynnillisyyden tuomat vaikutukset vakuutustyöntekijöiden, etenkin Customer Centereiden eli asiakaspalvelukeskusten työntekijöiden työnkuvaan ja ammatti-identiteettiin, yhdessä monien muiden vakuutusalaan liittyvien muutosten kanssa, ilmenee todennäköisesti ainakin jonkin asteisesti muutosvastarintaa. Yhtenä suurimmista syistä muutosvastarintaan voitaisiin esittää palveluneuvojen ammatti-identiteetti sekä sen jatkuva muutospakko yhtiön ja alan toimesta. (Kumpula, 2011.) Kehittykö ala ja vaatimukset työntekijöiden työsuoritumista kohtaan liian nopeaa tahtia suhteessa siihen, mihin työntekijät todellisuudessa kykenevät?

Vakuutusalan työntekijöiden ammatti-identiteetin on havaittu edustavan klassista ammatti-identiteettiä, jossa työntekijät sitoutuvat melko vahvasti omaan ammattiinsa ja alaansa. Näiden piirteiden ohella vakuutusalan työntekijät ovat yleensä melko turvallisuudenhakuisia ja heidän työssään korostuvat ihmissuhteet, niin asiakaspalvelutilanteissa kuin esimerkiksi työntekijöiden välisissä suhteissa. Omaa ammatti-identiteettiä horjuttaviin muutostilanteisiin taas reagoidaan erilaisten selviytymisstrategioiden avulla. Näitä ovat esimerkiksi sinnitteleminen, koulutususkon sopeutuminen ja vetäytyminen. Työntekijä, joka lukeutuu sinnittelijäksi voi olla esimerkiksi vuorotteluvapaalla, kun taas sopeutuja taas on ahkera ja halukas oppimaan uutta sekä antaa suuren työpanoksen. Koulutususkoon kuuluva palveluneuvoja luottaa nimen mukaisesti kaiken uuden oppimiseen ja sisäistämiseen erilaisten koulutusten avulla ja vetäytyvä työntekijä taas voi olla esimerkiksi vaihtamassa alaa. (Kumpula, 2011, tiivistelmä.)

Erityisen vaikeaa muutosvastarintaan reagoinnissa onkin juuri se, että pitää tunnistaa eri yksilöiden tapoja toimia ja käsitellä tilannetta sekä vasta tämän jälkeen lähteä miettimään toimenpiteitä. Kaikkia osapuolia tasapuolisesti tyydyttävää ratkaisua voi olla mahdotonta löytää, mutta tilanteen tarpeeksi kattavalla selvittämällä voidaan päästä todennäköisimmin ainakin suurinta osaa tyydyttävään ratkaisuun. Jo sekin, että työnantaja pyrkii reagoimaan muutosvastarintatilanteisiin työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta, on askel oikeaan suuntaan päin ja kertoo alaisille, että heitä kuunnellaan ja kohdellaan myös muuna kuin vain suorittajina ja yhtiön resursseina.

Olennessa roolissa muutosvastarinnan korjaamisessa työorganisaatiossa ovat johtoportaan henkilöt, kuten esimiehet. Alaisten ammatti-identiteetit tulisi pyrkiä saamaan vastaamaan mahdollisimman lähelle itse työorganisaation identiteettiä. Mitä lähemmäksi tätä tilannetta päästään, sitä paremmin kyetään kohtaamaan ja hallitsemaan myös muutosvastarintatilanteita. Kun työntekijöiden ammatti-identiteetit tukevat työorganisaation identiteettiä, pystytään heille antamaan paljon enemmän joustavuutta omassa työssään ja luottamaan heidän kykyinsä hoitaa erilaisia työhön liittyviä asioita. Kyseisenlainen tilanne vähentää työntekijöiden seuraamisen tarvetta, jolloin myös yhtiö pystyy sitomaan resursseja johonkin muuhun tärkeään. Tämä johtuu siitä, että kun nämä kaksi identiteettiä vastaavat tarpeeksi lähelle toisiaan, ohjaa työorganisaation identiteetti alaisten toimintaa tiettyyn haluttuun suuntaan. Jotta tähän tilanteeseen päästään, tulee esimerkiksi uudet työntekijät perehdyttää tarpeeksi hyvin organisaation arvoihin ja toimintatapoihin sekä ennen kaikkea sosiaalista työyhteisöön kaikkine kirjoitettuine ja kirjoittamattomine sääntöineen. Sosiaalistamisprosessissa uudesta työntekijästä tehdään yhteisön jäsen ja opetetaan kuinka työyhteisössä toimitaan ja selviydytään. Tämä tukee myöhempää ammatti-identiteetin kehitystä. (Kumpula, 2011, 47-48.)

Erilaisissa työorganisaation muutostilanteissa eri ihmiset voivat reagoida muutoksiin eri tavalla riippuen omasta ammatti-identiteetistään. Tähän vaikuttavat olennaisesti myös henkilön aikaisemmat kokemukset ja minäkäsitys eli se, kuinka yksilö määrittelee itsensä. Olennaista muutosvastarintaan reagoinnissa on myös se, uskooko henkilö sopeutuvansa ja onnistuvansa muutoksessa. Mitä enemmän henkilö kokee muutoksen ikään kuin uhkaksi itselleen, sen kielteisemmin tämä todennäköisesti suhtautuu muutokseen. Pahimmillaan muutostilanne voi saada työntekijän jopa eristäytymään työnorganisaatiosta ja -yhteisöstä. (Kumpula, 2011, 22.) Tässäkin korostuu yrityksen nopeus ja halukkuus lähteä toimimaan muutosvastarintatilanteiden selvittämisessä. Hoitamattomat ongelmatilanteet johtavat vain tilanteen kärjistymiseen,

minkä vuoksi yritysten on ymmärrettävä, että tilannetta on lähdettävä korjaamaan siitakin huolimatta, että se sitoo käytettävissä olevia resursseja. Syyseuraussuhteiden ymmärtäminen on olennaisen tärkeää muutosvastarintatilanteissa.

Vakuutusalan työntekijät edustavat klassista ammatti-identiteettiä, minkä on havaittu johtavan erilaisissa muutostilanteissa erityisesti perääntymiseen. Tämä johtaa siihen, että työntekijät voivat herkemmin reagoida negatiivisesti muutostilanteisiin ja aiheuttaa työorganisaatiossa tätä kautta muutosvastarintaa. Peräytymisessä työntekijä pyrkii sopeutumaan muuttuneeseen tilanteeseen säilyttämällä nykyiset työtehtävänsä mahdollisimman samankaltaisina, mahdollisimman vähällä oppimisella. (Kumpula, 2011, 56-57.) Muutokset on esitettävä työntekijöille siten, että myös he ymmärtävät tarpeeksi hyvin niiden syyt ja sen, miten ne käytännössä tulevat vaikuttamaan työkuvaan. Näin uudet käytännöt saadaan luultavammin nopeammin käytäntöön ja työntekijät myös hyväksyvät ne paremmin.

5.5 Merkittävimmät syyt muutosvastarintaan vakuutuslalla Suomessa

Kumpulan tutkimus (2011) osoittaa, että suurimmat syyt yleisesti vakuutuslalla muutosvastarintaa, ovat työmäärän ja työn seurannan lisääntyminen, työtehtävien vaihtuminen, myynnillisyyden lisääntyminen, toimialaliukumien ja fuusioiden tuottama muutospainne sekä puhelinpalvelukeskusten ja sähköisten palvelukanavien vaikutus muutoshaasteina. (Kumpula, 2011, 166-182.) Näistä tekijöistä merkittävimmät Customer Centereiden osalta ovat myynnillisuus, työmäärien lisääntyminen ja seurannan kasvattaminen.

5.5.1 Lisääntyneet työmäärät ja seuranta

Kumpulan tutkimukseen osallistuneista vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että heidän työmääränsä ja työn valvominen olivat kasvaneet viime vuosien aikana. Moni koki työnsä myös stressaavaksi ja työviihtyvyyden laskeneen näiden tekijöiden johdosta. Tutkimuksen vastauksissa ilmeni useasti sen suuntaisia ajatuksia, että työntekijät kokivat olevansa nykyisin lähinnäkin vain resursseja yritykselle, joista pyritään saamaan kaikki hyöty irti jopa loppuun palamisen uhalla. (Kumpula, 2011, 166-169.)

Samaisessa tutkimuksessa (Kumpula, 2011) on havaittu, että työntekijät ovat kokeneet erityisen negatiiviseksi sen, että esimerkiksi asiakaspalvelutilanteiden puheluita nauhoitetaan ja muutoinkin seurataan yhä enemmän työtä erilaisin tilastollisin menetelmin. Tutkimuksen mukaan vakuutusalan Suomessa on yleistä, että työntekijät kokevat olevansa riittämättömiä suhteessa vaadittuihin muutoksiin. Vastaajat kokivat, että työn vaatimukset eivät enää vastanneet palkkaa eikä aikaa erilaisiin uudistuksiin annettu tarpeeksi. Tämä koettiin erityisen ongelmaiseksi esimerkiksi palveluneuvojen työssä yhteyskeskusympäristössä, joka on yleisesti kiireistä. Kaikki nämä tekijät voivat aiheuttaa muutospaineita, sillä ne voivat vaikuttaa kielteisesti työviihtyvyyteen ja työntekijöiden ammatti-identiteettiin. Suurimmaksi uhaksi havaittiin se, että työntekijät kokevat näiden kaikkien vaatimusten vuoksi oman asiantuntijuutensa uhatuksi ja tämän myötä myös oman arvonsa yrityksessä. (Kumpula, 2011, 166-169.)

5.5.2 Työnkuvan muuttuminen yhä myynnillisemmäksi

Kumpulan tutkimuksessa havaittiin, että suurin osa vakuutusalan työntekijöistä kokee oman työnkuvansa muuttuneen asiakaspalvelijasta myyjäksi. Tässä muutosprosessissa moni tutkimuksen vastaajista koki palvelun laadun kärsineen samalla. Myynnillisyyden korostamisen havaittiin aiheuttavan työntekijöiden keskuudessa myös jonkin asteista kilpailua ja uhkaa hyvän toverillisen ilmapiirin säilyttämiselle. Toverillisuus ja hyvä yhteishenki ovat korostuneet vakuutusalan työntekijöiden ammatissa. Tutkimus osoittaa, että suurin osa vakuutusalan työntekijöistä Suomessa koki olevansa yhä ennemminkin asiakaspalvelija ja edusti tätä nimenomaista ammatti-identiteettiä eri piirteineen, joskin työnantajat odottivat heiltä myyjän rooliin sopeutumista ja toimimista huippumyyjän tavoin. Työntekijät kokivat yleisesti, että nimenomaan huippumyyjiä, eli sellaisia asiakaspalvelijoita, jotka olivat työssään nopeita ja myynnillisesti tehokkaita eli niin sanotusti paperilla hyviä, olivat työyhteisössä ylempien toimihenkilöiden silmissä arvostetumpia. Huippumyyjiä arvostettiin enemmän siitäkin huolimatta, että heidän asiakaspalvelunsa laatu saattoi olla monesti huonompaa. (Kumpula, 2011, 171-174.)

5.5.3 Sähköisten palvelukanavien lisääntyminen

Nykypäivänä vakuutusyhtiöiden asiakkaille pyritään tarjoamaan mahdollisimman useita ja heille sopivia yhteydenotto tapoja, kuten Internet ja sähköposti. Koska asiak-

kaat arvostavat yhä enemmän erilaisia sähköisiä palvelukanavia, ovat myös puhelinpalvelukeskukset yleistyneet huomattavasti. Kumpulan tutkimuksen mukaan suurin osa puhelinpalvelukeskuksissa toimineista vakuutusalan työntekijöistä, koki työnsä rankaksi ja liian haastavaksi. Tähän havaittiin osasyiksi esimerkiksi puhelinpalvelun toiminta valtakunnallisesti, kiireellinen työtahti ja jatkuva taustahälinä työympäristössä. Tutkimuksessa osa palveluneuvojista vertasi omaa työtään jopa liukuhihnatyöhön, viitaten esimerkiksi automaattiseen soittojärjestelmään, joka ohjaa puhelut aina ensimmäiselle vapaana olevalle työntekijälle. Myös taustatyöaikojen lyhkäisyys ja rajallisuus koettiin stressaavaksi, sillä se ja nämä muut tekijät yhdessä loivat vaikutelman, että koko ajan on kyettävä tehostamaan omaa toimintaansa ja toimimaan yhä ripeämmin ulkoisesta painostuksesta. (Kumpula, 2011, 180-182.)

Tutkimuksen mukaan suhtautumisessa palveluneuvojien myynnillisemmäksi muokautuvaan ammatti-identiteettiin, oli havaittavissa myös hajontaa. Osa työntekijöistä näki ilmiön myös myönteisenä asiana, ymmärtämällä paremmin sähköisen asioimisen tuomat hyödyt sekä työntekijöille että asiakkaille. Esimerkiksi korvauspuolella yleistynyt sähköinen korvausilmoitusten käsittely ja tätä kautta pääseminen kuitittomaan käsittelyyn ovat olleet positiivisia havaintoja sähköisten palvelukanavien hyödyntämisestä. Näyttäisi siis tutkimuksen mukaan riippuvan vahvasti jokaisen yksilön omasta ammatillisen identiteetin kehitysvaiheesta, kuinka hän suhtautuu erilaisiin muutostilanteisiin, kuten työnkuvan muokkautumiseen alan muuttuessa. (Kumpula, 2011, 180-182.)

Osa ihmisistä on aina muutoinkin avoimempia erilaisille muutoksille ja he pystyvät kenties sopeutumaan paremmin erilaisiin tilanteisiin. Ehkä suurimpana ongelmana muutosvastarintatilanteissa on se, että ihmiset eivät yksinkertaisesti ymmärrä muutostilanteita tarpeeksi laajalti ja syitä niiden taustalla. Kun muutoksesta näkee itse vain kapean alan, on vaikea ymmärtää asiaa myös esimerkiksi johdon kannalta. Voitaisiko muutosvastarintaa ehkäistä ohjeistamalla alaisia tarpeeksi kattavasti muutoksesta kummankin osapuolen kantilta ja saada tätä kautta ymmärrystä ja hyväksyntää työntekijöiltä? Kun syyt ja muutokset käytännön työhön ovat tiedossa, ei synny epätietoisuuden vuoksi kielteistä suhtautumista. Hyvä tiedottaminen ja muutosten jalkauttaminen sitoo yritykseltä resursseja, mikä voi olla haasteellista varsinkin Customer Center -työympäristössä, mutta muutosvastarinnan ennaltaehkäiseminen on kuitenkin varmasti pitemmällä aikatahtimella kannattavampi ratkaisu

5.6 Viimeaikaiset muutostilanteet Ifillä

Vakuutusala tuo Ifille paljon muutostilanteita. Alalla hyödynnetään paljon tekniikkaa ja tämä yksistään tuo monia muutoksia lyhyellekin aikavälille. Tekniikka kehittyy koko ajan ja Ifille se merkitsee esimerkiksi erilaisten järjestelmien kehittämistä ja uudelleenorganisointia. Kaikkien toimintojen on oltava mahdollisimman kustannustehokkaita ja tätä pyritään edesauttamaan muun muassa parhaiden markkinoilla olevien järjestelmien avulla. Palveluneuvojen työssä käytettävien järjestelmien on oltava nykyaikaisia ja tarpeeksi tehokkaita, jotta niiden käyttö on vaivatonta ja sujuvaa asiakas-kontaktia hoidettaessa. Uusia järjestelmiä otetaan myös käyttöön tarpeen mukaan. Viimeaikaisimpina muun muassa uusi vakuutustarjoustentekoon kehitetty SPS-järjestelmä ja Volvian vakuutusten tuonti Ifin järjestelmiin yhteistyön syventymisen myötä. Suurimpana muutoksena on ollut keväällä 2012 käyttöönotettu uusi Teleopti-järjestelmä, jonka avulla suunnitellaan esimerkiksi työvuorot ja lomat. Tekniikan lisäksi muutostilanteisiin voidaan päätyä esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muutoksista johtuvista syistä. Asiakkaiden käyttäytymisen muutokset eivät ole yhtä nopeatempoisia kuin muutokset teknologiassa ja tekniikassa. Asiakkaiden käyttäytymistä on helpompi ennakoida ja ennustaa, joka on tärkeää siksi, että osataan optimoida työvoiman tarve kullekin ajanjaksolle. Sen sijaan päivittäistä tai jopa tarkempaa asiakaskäyttäytymistä, ei aina pystytä täysin ennustamaan. Ennusteet pohjataan edellisvuoden asiakasvirtoihin ja ajoittain voi esiintyä ennustettavissa olemattomia kysyntäpiikkejä, jolloin puhelinpalvelu voi ruuhkautua.

Palveluneuvojen työssä näkyy jatkuvasti muutoksia myös vakuutusikäntöjen muuttumisessa, uusien vakuutusten lisäämisessä tuotetarjontaan ja erilaisten palvelu- ja myyntimallien kehittämisessä. Samoin esimerkiksi erilaisia kampanjatarjouksia ja tietoa erilaisista ajankohtaisista asioista tulee paljon. Näistä onkin laadittu työntekijöille viikoittaiset infot Ifin Intraan, joihin kaikki merkittävimmät on listattu lyhyine ohjeineen. Tällaisia asioita käydään läpi esimerkiksi tiimipalaverissa. Muutostilanteita Ifillä voi myös aiheutua esimerkiksi henkilöstön vaihdoksista tai eri yksiköiden yhdistämisestä. Esimerkiksi Kuopion Customer Centeriin on palkattu hiljattain seitsemän uutta palveluneuvojaa, mikä on varsin merkittävä panostus Kuopion puhelinpalvelun toimintaan. Omanlaisiaan muutoksia työhön luovat myös erilaiset kausivaihtelut, kuten kesä, jolloin suurin osa työntekijöistä pitää kesälomia. Muutosten taustalla olevat syyt on aina pyritty selvittämään henkilöstölle mahdollisimman hyvin. Tähän aiheeseen olemme perehtyneet lähemmin tutkimusosiossamme.

6 ARVOSTUS TYÖPAIKALLA

Arvostus on yksi ihmisen perustarpeista (Maslow, 1943). Se on esimerkiksi jokaisen ihmisen käsitystä omasta itsestään ja jokainen ihminen haluaa tulla arvostetuksi omana itsenään. Samaan aikaan tämän tulee arvostaa myös itseään. (Airaksinen, 1987, 10; Rauramo 2008, 32). Moni asia linkittyykin arvostuksen ympärille. Esimerkiksi työmotivaatio lähtee usein suoraan siitä, että kokee olevansa arvokas työntekijä, tekevänsä arvokasta työtä ja ennen kaikkea, että saa hyvin tehdystä työstä myös arvostusta erilaisin tavoin, esimerkiksi sanallisena palautteena. Oman työn arvostuksen voidaan katsoa olevan yhteydessä myös yleisesti työtyytyväisyyteen ja tätä kautta koko työyhteisöön. Se voi parantaa myös luottamusta johtoon (Lappavirta, 2009, 19). Arvostus on siten aina monitahoinen asia, jonka tulisi olla aina molemmin puolista eri osapuolien välillä. Esimerkiksi työntekijän arvostus esimiestään kohtaan ja vastavuoroisesti esimiehen arvostus omaa alaistaan kohtaan. Arvostuksen puute tietyllä osa-alueella voi vaikuttaa suuresti koko työyhteisön arvostukseen. Ei riitä, että esimerkiksi työntekijät arvostavat toisiaan ja vastavuoroisesti esimiehet ja työntekijät toisiaan, vaan myös arvostuksen työnantajan ja alaisten välillä on oltava kunnossa. Viimekädessähän työtä tehdään työnantajalle ja mikäli et koe tämän arvostavan työtäsi tai et itse arvosta työnantajaasi, heijastuu se varmastikin omaan työhösi ja siinä suoriutumiseen. Miksi tekisit työsi hyvin, jos työnantaja ei anna sille arvoa? Arvostusta voidaan mitata parhaimmillaan juuri siitä, kuinka työntekijät ovat asennoituneet omaan työhönsä ja kuinka työnantaja näkee ja suhtautuu työntekijöidensä työhön (Paasivaara, 2009, 14-15).

Arvostuksella on yleensä jokin selvä kohde, joka voi yksilöstä riippuen olla esimerkiksi jokin taloudellinen asia (Leino-Kilpi & Välimäki, 2003, 59). Esimerkiksi työstä maksettava palkka voi olla yksi arvostuksen mitta, samoin kuin positiivinen palaute ja keskinäinen kunnioitus (Lappajärvi, 2009, 19-20). Se arvostaako työntekijä enemmän konkreettisia arvostuksen mittoja vai aineettomia, riippuu täysin yksilöstä. Jokainen ihminen määrittelee arvostuksen oman persoonallisuutensa, arvojensa ja kokemustensa perusteella. Tärkeintä on kuitenkin, että arvostus toteutuu tavalla tai toisella. Eroavaisuudet arvostuksen kohteissa voivat luoda työnantajalle myös vaikeuksia. Kuinka arvostusta voidaan luoda onnistuneesti, vaikka se koostuu monista eri tekijöistä ja jokainen kokee arvostuksen eri tavalla? Henkilökunnan arvostuksen mitat tulisi siis tuntea, jotta voidaan luoda arvostusta tasapuolisesti koko työyhteisöön.

Nykyään työelämä vaatii työntekijöiltä yhä enemmän esimerkiksi tehokkuutta ja tuottavuutta ja heitä voidaan kohdella pelkkinä hyödyllisinä resursseina. Tämä voi kuitenkin olla työntekijöille liian raskasta ja heikentää heidän kokemaansa arvostusta ja työviihtyvyyttä, sillä jokaisella yksilöllä on oma ihmisarvonsa eikä pelkkä hyötyarvo riitä. Tärkeän työn vuoksi työntekijä voi olla valmis sietämään työnantajaltaan jopa vääryyttä. Tällainen heijastuu silti työn laatuun, sillä ihminen, joka ei viihdy työssään, ei panosta siihen tai kannista siitä tarpeeksi vastuuta. Arvostus ja kaikki sen ympärille linkittyvät tekijät muodostavat työyhteisön kivijalan ja panostus näihin asioihin tuo hyötyä kaikille osapuolille. Kun tätä kokonaisuutta lähdetään muuttamaan, on muistettava, että vastuu ei ole pelkästään esimiehillä tai muilla ylemmillä toimihenkilöillä, vaan myös yhtäläillä jokaisella työntekijällä itsellään. (Hämäläinen, 2005, 61-69.)

7 LÄHTÖKOHDAT TUTKIMUKSELLE

Tutkija Maiju Ärväs on työskennellyt harjoittelijana Kuopion Ifin asiakaspalvelukeskuksessa, jota kautta olemme tutustuneet lähemmin Ifiin ja saaneet toimeksiannon opinnäytetyöhömmme. Tiedustelimme vastuuesimiehen kautta mielenkiintoisia ja ajankohtaisia opinnäytetyön aiheita. Kiinnostavimmaksi ja hyödyllisimmäksi aiheeksi muodostui resurssinsuunnittelusta lähtenyt ajatus tutkia lähemmin uutta Teleopti -järjestelmää ja työntekijöiden suhtautumista siihen. Tutkimuksen aihe kuitenkin lähti vähitellen rajautumaan hieman eri suuntaan sivuten yhä alkuperäistä aihetta. Henkilöstö valittiin näkökulmaksi ja päätimme lähteä tutkimaan Customer Center -ympäristöä laajempänä kokonaisuutena sekä yleisesti siinä ilmenneitä epäkohtia ja suhtautumista erilasiin muutostilanteisiin. Palaverissa nousi vahvasti esiin toive, että tutkimustuloksia pystyttäisi hyödyntämään myös esimiesten toiminnan kehittämisessä ja resurssinsuunnittelussa mahdollisimman pian tutkimuksen toteuttamisen jälkeen.

Päädyimme tekemään opinnäytetyötämme parityönä, sillä mielestämme siitä saisi siten monipuolisemman kuin yksin tehtynä, koska ajattelemme hieman eri tavalla, mikä tuo työhön tavoittelemaamme syvyyttä erilaisten näkökulmien myötä. Opinnäytetyön tekeminen parin kanssa tukee hyvin myös tutkimustamme ja sen laadullisen aineiston analyysia, sillä mikäli kumpikin tutkija saa samankaltaisia analysointituloksia, ovat ne suuremmalla todennäköisyydellä paikkansa pitäviä, kuin vain yhden henkilön tekemänä. Työtä on tukenut suuresti myös se, että toinen tutkijamme on saanut käyttää runsaasti omaa työaikaansa opinnäytetyömme tekemiseen ja tapaamiset esimerkiksi Ifillä on ollut helppoa järjestää tarvittaessa. Tämä nopeutti opinnäytetyöprosessia.

8 TUTKIMUSONGELMA

Tutkimusongelmamme lähtee liikkeelle siitä, että If vahinkovakuutus Oyj elää jatkuvassa muutostilanteessa. Tekniikan kehittyessä ja asiakaskäyttäytymisen muuttuessa If joutuu sopeutumaan muuttuvaan maailmaan pärjätäkseen kilpailussa. Nämä viimeaikaiset muutokset eivät kuitenkaan ole olleet helppoja henkilöstölle ja muutosvastarintaa on ilmennyt ehkä odotettua enemmän. Esimerkkinä viimeaikaisista muutostilanteista voidaan nimetä resurssinsuunnittelujärjestelmä Teleopti, jonka kautta yrityksen Suomen palvelukeskusten työvuorotus ja muut tähän liittyvät tekijät pystytään hoitamaan tehokkaammin, ammattimaisemmin ja tasapuolisemmin. Järjestelmän päätarkoituksena on palvella paremmin sekä työntekijöiden että yrityksen tarpeita. Uudistuksen myötä on pyritty tuomaan läpinäkyvyyttä yrityksen sisäisiin asioihin sekä nopeuttamaan esimerkiksi työvuoropyyntöjen käsittelyä. Kyseinen muutostilanne sekä muut hiljattain tehdyt muutokset Customer Centerissä, ovat kuitenkin aiheuttaneet yleisesti muutosvastarintaa kaikissa palvelukeskuksissa. Opinnäytetyömme keskittyy tämän ongelman syvällisempään selvittämiseen. Muutosvastarinta voi olla myös positiivinen asia muutoksen kannalta, minkä pyrimme huomioimaan opinnäytetyössämme.

Ifillä on herätty myös siihen huoleen, että tiedostavatko palveluneuvojat Customer Center työympäristön lainalaisuudet. Tarkemmin kuvailtuna siis sen, ovatko he ymmärtäneet, mistä kaikesta palveluneuvojan työnkuva koostuu ja mitkä asiat vaikuttavat palveluneuvojan työhön sekä työnkuvaan. Esimerkiksi sen, miksi tauot työpaikalla määrätään pidettäväksi tiettyyn aikaan. Opinnäytetyössä selvitämme, kuinka Customer Centereiden palveluneuvojat ymmärtävät yhteyskeskusympäristön toiminnan laajempina kokonaisuutena sekä siinä vallitsevat lainalaisuudet ja niiden vaikutuksen heidän työhönsä sekä vastavuoroisesti oman roolinsa suhteessa konserniin. Selvitämme tutkimuksessamme, kuinka palveluneuvojat ymmärtävät tämän monimutkaisen ja laajan kokonaisuuden sekä kuinka hyvin he hyväksyvät sen.

Kaikki tämä muodostaa yhdessä kolmitahoisien kokonaisuuden, jossa kaikki eri osat ovat riippuvaisia keskenään. Nämä kolme ovat asiakas, henkilöstö ja If. Koska viime vuosina asiakasosuus on ollut voimakkaana suunnannäyttäjänä koko konsernin toimenpiteissä ja vastaavasti henkilöstöosuus on viimeaikoina jäänyt hieman sen varjoon, selvitetään tutkimuksessamme, kuinka nämä kaikki kolme ydintekijää saadaan tasapainoon ilman, että yksikään kärsii. Tavoitteena on saada kolmen tekijän win-win-tilanne. Pääpaino on kuitenkin henkilöstössä, sillä heidän keskuudessaan ilmenneeseen muutosvastarintaan lähdetään etsimään syitä.

9 TUTKIMUSMENETELMÄT

9.1 Kvalitatiivinen menetelmä

Päämenetelminä kvalitatiivisessa eli laadullisessa aineistonkeruussa ovat ryhmäkeskustelut ja henkilökohtaiset syvähaastattelut. Muita menetelmiä voivat olla esimerkiksi miniryhmäkeskustelut ja parihaastattelut. Haastateltavien määrät ovat yleensä melko pieniä, korkeintaan muutamia kymmeniä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa pyritään saamaan haastateltavilta mahdollisimman spontaanisti ja vapaasti. Tämän vuoksi esimerkiksi haastattelut pyritään tekemään tarpeeksi vapaamuotoisiksi ja keskustelunomaisiksi, jotta tämä loisi halutunlaista rentoutta ja aitoutta vastauksiin. (Iro-Research, 2012.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuutena on se, että sen avulla saadaan useimmiten täysin uudenlaista tietoa ja osin odottamatontakin. Tästä johtuen tutkimuksen sisältöä saatetaan joutua muokkaamaan tutkimuksen edetessä, mikä vaatii tutkijoilta joustoa. Vastaavasti heikkoutena tässä tutkimusmenetelmässä on se, ettei sillä hankittuja tietoja voida tilastollisin perustein yleistää tutkimuksen kohteena olevaan perusjoukkoon. Myös saavutettujen tutkimustulosten painoarvoa kohderyhmässä on vaikeaa arvioida luotettavasti. (IroResearch, 2012.)

9.2 Eläytymismenetelmä aineistonkeruumenetelmänä

Eläytymismenetelmä on uudenvuotinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla kerätään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusaineistoa. Sitä on käytetty muualla maailmaa jo huomattavasti enemmän, mutta Suomessa sen käyttö on ollut tähän asti melko vähäistä. Eläytymismenetelmän pääideana on hankkia tutkimusaineisto tarinamuotoisen alkukertomuksen avulla, jonka pohjalta haastateltavat henkilöt kirjoittavat avoimen vastauksen. Tarinamuotoisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on saada vastaajat eläytymään mahdollisimman hyvin annettuun kertomukseen, vastaamaan avoimesti ja spontaanisti sekä päästä tätä kautta pintaa syvemmälle. Tutkija siis laatii tietynlaisen lyhyehkön tarinan, joka on laadittu tutkimusongelman pohjalta. Se johdattelee vastaajan kirjoitelmaa tiettyyn haluttuun suuntaan luomalla mielikuvia aiheesta, kuitenkin rajaamatta aihetta liikaa, jotta avoimuus ja rehellisyys eivät pääse kärsimään vastauksissa. Annetut tarinat voivat olla täysin keksittyjä ja niissä voidaan käyttää yhtäläillä sekä minä -muotoa että hän -muotoa. Näistä minämuotoiset tarinat ovat kuitenkin

käytetympiä, sillä niiden on todettu kartuttavan syvällisempiä vastauksia. (Siimekselä, 2012, dia 2.)

Eläytymismenetelmässä luodaan kaksi tarinaa samalla pohjalla. Näistä toinen on positiivinen ja toinen negatiivinen, kumpikin toisensa kääntöpuolet. Toinen tarinoista annetaan puolelle vastaajista ja toinen tarina taas lopulle puoliskolle kyselyn vastaajista. Sekä positiivista että negatiivista tarinaa ei kuitenkaan ikinä anneta samalle tai samoille vastaajille, vaan vain toinen tarinatyyppi per vastaaja. Tämän avulla pystytään ikään kuin peilaamaan kummankin tarinamuodon kartuttamia vastauksia ja saamaan luotettavampia vastauksia. Jos siis tietyt aiheet ilmenevät vastakohtina kummassakin tarinassa, ovat ne suuremmalla todennäköisyydellä paikkansapitäviä. (Siimekselä, 2012, dia 4.)

Tarinamuotoiset tutkimuskysymykset sopivat luonteensa vuoksi hyvin tutkimuksiin, joissa tutkijat haluavat selvittää erityisesti ihmisten ajatustapaa, logiikkaa, mielipiteitä ja asenteita. Siinä ei kysytä selkeästi ja suoraan mitään tiettyä asiaa, vaan vapaammin ja johdatellen. Tämän kaltainen tyyli sopii paremmin, kun halutaan selvittää monimutkaisia ja vaikeasti selitettävissä olevia ilmiöitä. Onnistuneella tarinalla saadaan aikaan vastauksia, jotka kuvastavat haastateltavan todellisia tuntemuksia aihepiiristä. Eläytymismenetelmällä hankittua laadullista aineistoa voidaan analysoida, kuten mitä tahansa muuta laadullista tutkimusaineistoa. Yleensä analysoinnissa hyödynnetään tutkimustiedon jakamista erilaisiin teemoihin. Haasteena tämän kaltaisen aineiston analysoinnissa on tulkinta. On osittain tutkijasta ja hänen omasta ajattelutavastaan ja logiikastaan kiinni, kuinka hän tulkitsee lukemansa tutkimusmateriaalin. (Siimekselä, 2012, diat 6-7.)

Eläytymismenetelmä voidaan aineistonkeruumenetelmänä toteuttaa kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on suorittaa aineistonkeruu tilannekuvauksena, jossa henkilö eläytyy tilanteeseen ja eläytyy johonkin rooliin. Henkilölle on tilanteessa kuvattu joku fiktiivinen tilanne ja siinä toimivat muut henkilöt sekä heidän roolinsa. Toinen vaihtoehto on antaa henkilölle kehyskertomus, johon hän vastaa kirjoittamalla. Kehyskertomuksessa vaihtelee vain yksi asia, eikä kehyskertomuksen tarvitse olla laaja. Riittää, että kehyskertomuksessa annetaan esimerkiksi muutaman rivin mittainen kappale, johon henkilö pääsee eläytymään. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu.) Me valitsimme omaan opinnäytetyöhömme käytettäväksi eläytymismenetelmän kehyskertomuksen. Kehyskertomus on helppo toteuttaa ja eläytymismenetelmä antaa tutkimuksemme kannalta oleellista tietoa palveluneuvojien ajatuksista. Mielestämme eläytymismene-

telmä on myös parempi vaihtoehto kuin tavallinen laadullinen kysely, sillä se tukee paremmin vastausten tavoiteltua laatua.

9.3 Henkilökohtaiset syvähaastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on paljon käytetty tiedonkeruumenetelmä tutkimuksissa. Kun selvitetään suurempana kokonaisuutena haastateltavan suhtautumista, asenteita tai reaktioita johonkin tiettyyn tutkittavaan asiaan, sopii henkilökohtainen syvähaastattelu hyvin tiedonkeruumenetelmäksi. (IroResearch, 2012.) Haastattelussa keskustellaan haastattelun tyypistä riippuen joko järjestelmällisesti eli strukturoidusti tai laveammin ja vapaamuotoisemmin. Puhutaan strukturoiduista, puolistrukturoiduista ja avoimista haastatteluista. Haastattelut voidaan siis tehdä varsin kiinteästi ja jäsennellysti valmiin haastattelurungon pohjalta tai vaihtoehtoisesti haastateltavalle annetaan enemmän liikkumatilaa ja vapautta muokkaamalla esimerkiksi haastattelukysymyksiä haastattelun edetessä. (Saaranen-Kauppinen.)

Tutkimuksessamme käytetyissä henkilökohtaisissa syvähaastatteluissa haastatelimme henkilöitä ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta, jonka annoimme tueksi myös itse haastateltaville. Kävimme kaikki nämä valmiiksi mietityt kysymykset läpi, mutta esitimme paljon myös erilaisia tarkentavia jatkokysymyksiä haastateltavan vastausten pohjalta. Tämä loi haastetta tulkita haastattelua jatkuvasti sen edetessä oikeanlaisten lisäkysymysten esittämiseksi. Pyrimme esittämään kaikki kysymykset rennosti ja ikään kuin omin sanoin, jotteivät ne kuulostaisi liian paperilta luetuilta. Käytimme haastatteluissamme siis puolistrukturoitua haastattelua.

Haastattelun ominaispiirteenä on esimerkiksi tarve valmistautua siihen huolella, sillä tutkijan tulee tutustua tarvittavan hyvin tutkimuksen teorian tietoon, miettiä ja testata käytännön toimenpiteitä ja suunnitella itse haastattelukysymyksiä. Haastattelija on aina haastattelun ohjaaja ja tämä joutuu useimmiten myös pyrkimään lisätä haastateltavan motivaatiota. Haastattelija tietää oman roolinsa, mutta sen sijaan haastateltavan rooli muotoutuu vähitellen haastattelun edetessä. Yksi olennaisimmista tekijöistä haastattelussa on luottamus ja saadun haastattelutiedon käsittely täysin luottamuksellisesti. (Saaranen-Kauppinen.)

9.4 Kysely ja syvähaastattelut

9.4.1 Esimiesten ennakkosaaite

Tutkimuksemme on jaettu kahteen erilaiseen osaan: sähköpostikyselyyn ja syvähaastatteluihin. Kyselymme lähetettiin kaikkiin Ifin Suomen Customer Centereihin ja niiden palveluneuvojille. Siihen pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja vastaajamäärä hyödyntämällä jokaisen eri palveluneuvojatiimin esimiehiä. Laadimme työntekijöille oman saateensa ja esimiehille oman kattavamman saateen, jossa kerrotaan tarkemmin heidän roolistaan kyselymme järjestämisessä, mitä heidän tulee konkreettisesti tehdä ja tarkemmin taustoja tutkimuksellemme. Lisäksi Ifin ohjaava esimiehemme lähetti kaikille palvelujohtajille oman erillisen ennakkokirjeen sähköpostitse. Tällä pyrimme siihen, että esimiehet osaisivat varautua paremmin tulevaan kyselyyn ja opiskelijoiden lähettämään esimiessaatteeseen. Tätä kautta heille jäisi jo ensimmäinen muistijälki tutkimuksestamme ja heidän olisi kenties helpompi ja mielenkiintoisempi lähteä tutustumaan varsinaiseen saatteeseen.

Koimme esimiesten ennakkokirjeen tarpeelliseksi, sillä kesäaika on useasti esimiehille kiireistä lomakausien vuoksi. Ilman tarpeeksi perusteellista perehdyttämistä ja muistuttamista vaarana olisi voinut olla se, että esimiehet eivät yksinkertaisesti kerkeäisi lukea saatteita ja opastaa alaisiaan tutkimukseemme ja siihen vastaamiseen. Koska päätimme olla esimiehiin yhteydessä sähköpostitse, oli vaarana se, että viestimme ikään kuin hukkuisi palvelujohtajien muiden sähköpostiviestien joukkoon. Sen vuoksi päädyimme kolmeen erilaiseen saatteeseen, joista ensimmäinen tuli niin sanotusti luotettavalta taholta esimiestasolla. Koimme tämän parantavan tutkimuksemme näkyvyyttä esimiesten keskuudessa ja sitoutumista siihen sekä palvelujohtajille antamaamme rooliin osana tutkimusta.

9.4.2 Esimiesten saate

Panostimme esimiesten saatteeseen ja erityisesti kaikkien esimiesten perehdyttämiseen erityisen paljon, sillä käyttämässämme eläytymismenetyksessä on tärkeää johdatella hyvin vastaajat aiheeseen ja luoda toivotunlaista ilmapiiriä ja suhtautumista. Esimiehien vastuulla oli myös järjestää tarvittavasti aikaa työntekijöille vastata kyselyyn ja luoda omille alaisilleen avointa ja rohkaisevaa ilmapiiriä. Näin pyrimme luomaan spontaaniin ja rehellisiin vastauksiin johtavaa ilmapiiriä jo ennen vastaamista ja

toivoimme tämän heijastuvan myös itse kyselyyn vastaamisessa. Esimiehille annettiin tehtäväksi myös kertoa jonkin tiimipalaverin tai vastaavan yhteydessä lyhyesti tutkimuksestamme ja kyselystä. Toiveenamme oli, että kyselyyn vastaamiselle saataisi järjestettyä kaikille oma aikansa jossakin rauhallisessa ja viihtyisässä ympäristössä työpaikalla, sillä tämä tukisi syvällisten vastausten hankkimista ja kasvattaisi vastausprosenttia. Jouduimme kuitenkin luopumaan tästä ajatuksesta, sillä se olisi ollut liian vaikeaa ja saatavuutta rajoittavaa järjestää kaikille käytännössä. Saatavuusongelmat loivat vaikeuksia myös esimiehille tutustua tutkimukseemme ja tiedottaa siitä alaisilleen.

9.4.3 Palveluneuvojen saate

Teimme palveluneuvojille oman erillisen saatteensa, jonka liitimme sähköpostiviestiin kyselyn linkin ohella. Pyrimme mahdollisimman lyhyeen ja napakkaan saatteeseen. Oman haasteensa loivat lomat, sillä myös osa esimiehistä oli lomilla kyselyn lähettämisen aikaan. Päätimme siksi tehdä palveluneuvojen saatteesta hieman tarkemman ja kattavamman kuin aluksi suunnittelimme. Esimerkiksi lyhyt kerronta myöhemmin järjestettävistä syvähaastatteluista oli alun perin tarkoitus lisätä vain esimiesten saatteeseen, mutta lopulta päädyimme lisäämään tiedon myös palveluneuvojen saatteeseen. Tätä kautta myös niille työntekijöille, jotka eivät ole saaneet opastusta esimiehellään saatiin annettua tarpeeksi tietoa tulevasta. Pyrimme laatimaan palveluneuvojen saatteesta kuitenkin mahdollisimman lyhyen, sillä saate kyselyn linkkeineen laitettiin suoraan itse sähköpostiviestiin. Siitä löytyvät kuitenkin kaikki olennaiset asiat.

9.4.4 Sähköpostikysely

Kyselylomake lähetettiin kaikkien Customer Centereiden palveluneuvojille heidän työsähköposteihinsa. Käytimme suojattua sähköpostilinkkiä, jonka alkuun liitettiin lyhyt saate kyselyä varten. Kyselymme tehtiin täysin nimettömänä, sillä se tukee tutkimusmenetelmäämme. Kaikille lähetettiin kahdesta avoimesta kysymyksestä koostuva lomake, joissa toisesta tarinamuotoisesta kysymyksestä oli kaksi eri variaatiota. 1. kysymys oli kaikille samanlainen.

Emme rajoittaneet ollenkaan vastausten pituutta tai tyyliä ja pyrimme luomaan halutunlaista ilmapiiriä vastaamiseen myös kyselyn vastaamisohjeissa. Teimme vastausohjeosuudesta mahdollisimman lyhyen ja kannustimme siinä spontaaniin vastaami-

seen muun muassa korostamalla kyselyn täyttä anonyymiteettä eli nimettömyyttä ja tarinan kuvitteellisuutta. Koimme, että vastaaminen nimettömänä tukisi tutkimusmenetelmäämme, sillä vastaaminen anonyymina voi olla helpompaa ja tuoda syvällisempiä ja totuudenmukaisempia vastauksia. Tämän vuoksi emme lähteneet selvittämään vastaajista myöskään mitään taustatietoja, kuten sukupuolta ja ikää.

9.4.4.1 1. kysymys: Palveluneuvojien työnkuva

Ensimmäinen kysymys selvittää yleisemmällä tasolla palveluneuvojien työnkuvaa Customer Centerissä kaikkine eri lainalaisuuksineen. 1. kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään pääasiallisesti sitä, kuinka palveluneuvojat ymmärtävät oman roolinsa Customer Center -ympäristössä ja mitkä asiat työssään he mieltävät kaikkein olennaisimmiksi. Kysymyksen kehyskertomus käsitteli aihetta, jossa työpaikalle saapui uusi työntekijä ja vastaajaa pyydettiin kertomaan hänelle omasta työnkuvastaan. 1. kysymyksestä esiin nousseilla teemoilla pystyttäisiin hahmottamaan paremmin esimerkiksi mahdollisia puutteita työntekijöiden alkuperehdytyksessä tai kuinka hyvin työntekijät hyväksyvät lainalaisuudet. 1. kysymyksellä pyrittiinkin hankkimaan nimenomaan hyödyllistä tietoa esimiehille ja ylemmille tahoille.

9.4.4.2 2. kysymys: Palveluneuvojien suhtautuminen muutostilanteisiin

Toisessa tarinakysymyksessä pyrittiin selvittämään eri palvelukeskuksissa ilmenneen muutosvastarinnan syitä ja yleisesti kehitysalueita työympäristössä. Minämuotoisesti kerrottuun tarinaan loimme kaksi erilaista kehyskertomusta. Palveluneuvojista puolet vastasi negatiivisesti kerrottuun kehyskertomukseen ja toinen puolikas positiivisesti kerrottuun kehyskertomukseen. Näiden kahden eri tarinavaihtoehdon ja niiden vastausten oli tarkoitus peilata toisiaan ja tuoda luotettavuutta.

9.4.4.3 Lomakkeen suunnittelu ja testaus

Suunnittelimme koko kyselyn huolellisesti ja loimme siitä monia erilaisia versioita. Lopulliset kysymykset muotoutuivat yhteistyössä lfin ohjaavan esimiehen ja resurssinsuunnittelupuolen sekä koulumme ohjaavan opettajan kanssa. Teimme kyselyn suunnittelun loppuvaiheessa myös pienimuotoisen testikyselyn, jolla pyrimme löytämään parhaimmat tarinamuodot. Käytimme testiryhmänä Kuopion lfin asiakaspalvelukeskuksen viittä uutta palveluneuvojaa, joille kullekin jaoimme hieman erilaiset kyselyt. Keskustelimme lopuksi vapaamuotoisesti heidän kanssaan heränneistä ajatuksista kyselyä ja sen asettelua kohtaan. Varsinainen vastaaminen tapahtui erillisessä rauhallisessa palaveritilassa ja nimettömänä. Teimme saaduista vastauksista lyhyen analysoinnin, jonka perusteella lähdimme muokkaamaan kyselyämme sen viimeiseen muotoon. Saatujen tulosten perusteella päädyimme tekemään tarinoistamme hieman johdattelevampia ja pidempiä. Emme halunneet tehdä kysymyksistä liian rajaavia, sillä se olisi voinut johdatella vastauksia liikaa tiettyyn suuntaan ja estää tavoittelemamme avoimet ja rehelliset vastaukset. Testiryhmän tulokset kuitenkin osoittivat selkeästi, että liian laveat tarinat saisivat aikaan liian ympäröityjä vastauksia, joiden avulla emme pääsisi pureutumaan tarpeeksi syvälle tutkimusongelmaan.

9.4.4.4 Kyselyiden aikataulut

Suunnittelimme yhdessä lfin opinnäytetyönohjaajamme ja resurssinsuunnittelun kanssa kyselyiden ajankohdat siten, että lomalaisten vaikutus vastaajamääriin pystytään minimoimaan mahdollisimman hyvin. Kyselymme ajoittuminen niin sanotuille kuumille loma-ajoille, jolloin suurin osa koko henkilöstöstä pitää porrastetusti kesälomaa, johti päätökseen suorittaa kysely kahdessa osassa. Sähköpostikysely suoritettiin kesän 2012 aikana. Alun perin se oli tarkoitus suorittaa kahden viikon vastausajalla, mutta päädyimme jatkamaan vastausaikaa hieman lisää, sillä koimme, ettemme olleet saaneet kokoon vielä tarpeeksi paljon aineistoa. Lähetimme ennen kyselyn alkuperäistä umpeutumisaikaa kaikille palveluneuvojille myös muistutusviestin tutkimuksestamme, jossa korostimme vastausten tärkeyttä ja mahdollisuutta päästä vaikuttamaan palveluneuvojien työviihtyvyyden parantamiseen. Lisäksi Kuopion esimiehet ottivat tutkimuksemme esille saatavuuspalaverissa, jossa sovittiin erillisten vastausaikojen ja -tilojen järjestämisestä ja yleisesti palveluneuvojien muistuttamisesta.

Kyselymme toinen osa toteutettiin loppukesästä poikkeuksellisesti yhden viikon vastausajalla. Tällä tavalla myös 1. kyselyn aikaan lomalla olleet palveluneuvojat pääsi-

vät vastaamaan kyselyyn. Koimme, että kahden viikon vastausaika olisi liian pitkä, sillä silloin kysely saattaisi helposti ikään kuin unohtua työntekijöiden sähköpostiin ja vastausmäärät voisivat jäädä huonoiksi. Kyselymme suunnittelussa ja toteuttamisessa pidimme tiiviisti yhteyttä IFin resurssinsuunnitteluun. Tämä oli erityisen tärkeää, koska kysely toteutettiin koko Suomen tasolla ja sillä olisi sen vuoksi voinut olla huomosti ajoitettuna kielteinen vaikutus palveluneuvonnan saatavuuteen. Sen vuoksi suunnittelimme tarkkaan esimerkiksi lähetyspäivät ja -ajat.

9.4.5 Syvähaastattelut

Suunnittelimme henkilökohtaiset syvähaastattelut kesällä toteutettujen sähköpostikyselyiden pohjalta, josta saatujen tulosten perusteella loimme haastattelun teemat. Tärkeimmiksi tekijöiksi, joihin halusimme paneutua vielä lisää, muodostuivat *työntekijän arvostus, suhtautuminen erilaisiin muutostilanteisiin ja työntekijän ymmärrys Customer Centerin lainalaisuuksista*. Syvähaastatteluiden tarkoituksena oli hankkia tarkempaa tietoa näistä teemoista ja mahdollisia parannusehdotuksia toiminnan epäkohdista, mikäli näitä ilmenee. Tätä aineistoa taas pystyttäisi hyödyntämään esimerkiksi lähiesimiesten toiminnan kehittämisessä sekä saaduista tuloksista riippuen myös tätä ylempien toimihenkilöiden työssä.

Lähtökohtanamme oli saada yksi vapaaehtoinen jokaisen palvelukeskuksen tiimistä. Vapaaehtoisten saaminen osoittautui kuitenkin hankalaksi, minkä vuoksi panostimme saatuihin haastatteluihin suunnittelemalla kysymykset tarkkaan ja esittämällä itse haastatteluiden aikana lukuisia tarkentavia kysymyksiä, jotta saadut tulokset olisivat mahdollisimman hyviä. Emme halunneet niin sanotusti pakottaa ketään haastatteluihin, sillä saadut vastaukset eivät olisi välttämättä tarpeeksi avoimia ja rehellisiä. Haastateltavien hankkimista ja itse haastatteluiden ajoittamista oli hankalaa suunnitella, sillä saimme tiukat rajat resurssinsuunnittelusta. Suunnittelimme haastattelurungon jälleen yhdessä IFin opinnäytetyöohjaajan ja koulumme ohjaajan kanssa ja loimme useita eri versioita, joiden pohjalta hioimme lopullisen kysymyspatteriston. Käytimme haastateltavien hankkimisessa apuna jälleen esimiehiä, joille laitoimme myös muistutusviestin aiheesta. Jaoimme haastattelun kahteen osioon: palveluneuvojien työnkuva ja lainalaisuudet sekä arvostus. 1. osion yhteydessä selvitimme myös muutostilanteita ja suhtautumista niihin.

Syvähaastattelut toteutettiin syksyllä 2012. Varasimme aikaa haastatteluille yhden tunnin. Kaikki haastattelut suoritettiin etänä, käyttäen IFin Outlookin toimintoa Live-

Meeting, jonka avulla saimme nauhoitettua haastattelut. Tämä toiminto mahdollisti haastatteluiden suorittamisen tarvittaessa myös esimerkiksi työntekijän omalta työpisteeltä, hyödyntäen USB -luureja. Toivoimme kuitenkin, että mahdollisimman moni haastateltava saisi käyttöönsä jonkin rauhallisemman paikan, kuten koneellisen koulutusluokan tai vastaavan. Tämä auttaisi keskittymään paremmin itse haastatteluun, sillä Customer Centerit ovat meluisia työympäristöjä työn luonteen vuoksi. Suoritimme itse haastattelut paikanpäällä Kuopion Ifillä käyttäen kokoustiloja. Kaikki haastattelut myös litteroitiin.

10 TULOKSET

10.1 Sähköpostikysely

10.1.1 Palveluneuvojan työkuva yhteyskeskusympäristössä

Saamiemme vastausten perusteella palveluneuvojilla on melko yhtenäinen käsitys Customer Centerin lainalaisuuksista. Suurin osa vastaajista nosti esille esimerkiksi työn haasteellisuuden, nopean työtahdin, jatkuvan oppimisen, asiakaspalvelutaidot, yhteisten pelisääntöjen noudattamisen ja vakuutusten ja järjestelmien tietämyksen. Vastauksissa käytettiin useasti esimerkiksi adjektiiveja kärsivällinen, ystävällinen, aktiivinen, oma-aloitteinen ja stressinsietokykyinen.

Näiden asioiden lisäksi monissa vastauksissa tuli esille esimiestasolta tuleva tiukka valvonta työsuorituksia kohtaan, kuten seuraavasta ilmenee: *"Kaikki mitä teet dokumentoidaan ja useita eri asioita seurataan. Omat tulokset on muiden nähtävillä, joten itsetunnon täytyy olla hyvä pystyäkseen olemaan vertailtavana sekä keskustelemaan kuukausittain esimiehen kanssa omasta työpanoksestaan."* Tämä mainittiin sellaisenaan yhteensä 5 vastauksessa ja vieläkin useammin tuloshakuisuuteen liittyen. Vaikka osa koki esimiesten roolin ja läsnäolon myös myönteisenä asiana, oli havaittavissa myös jonkin asteista epäluottamusta, kuten seuraavasta vastauksesta voi havaita: *"Vanhemmat kollegat nimittäin usein tietävät asioista paremmin kuin esimiehesi."*

Muita toistuvasti esille nousseita teemoja olivat työkaverit ja avun tarve. Suurimmassa osassa vastauksista mainittiin työkavereiden, tiimin yhteishengen ja hyvän ilmapiirin merkitys, jotka esiintyivät 12 eri vastauksessa. Muutamassa vastauksessa korostettiin myös huumorin tärkeyttä. Toinen lähes jokaisessa vastauksessa esiintynyt asia, oli avun tarve ja sen pyytäminen, jotka mainittiin yhteensä 13 kertaa vastauksissa. Useat vastaajat korostivat sitä, kuinka tärkeää on osata kysyä ja antaa apua aina kun sille on tarvetta.

Monesta vastauksesta nousi esille myös yrityksen tuloshakuisuus, joka mainittiin yhteensä 10 vastauksessa. Työntekijöiden työtä seurataan ja taulukoidaan heidän tekemänsä tuloksen perusteella päivittäin. Tämän mahdollistaa esimerkiksi työn sähköisyys, minkä vuoksi tilastointi on huomattavasti helpompaa. Työssä korostuvat vahvasti siten myynnillisuus, tuloshakuisuus ja seuranta, kuten seuraava lainaus osoittaa: *"Tulokset ratkaisevat..."*.

Ensimmäisen tarinan vastauksista tärkeimmiksi teemoiksi muodostuivat työntekijän osaamisen arvostaminen, työntekijän ymmärrys tiukkaa valvontaa kohtaan ja se, miten tuloshakuisuus määrittää työtä. Saamiemme tulosten perusteella johdon ja erityisesti esimiesten rooli näyttäisi olevan avainasemassa suhtautumisessa erilaisiin käytäntöihin, kuten myyntien seuraamiseen. Kyseisiä asioita selvitettiin tarkemmin myös syvähaastatteluissa, joiden teemoiksi ne nostettiin. Esimerkiksi seuraavat vastaukset tuovat esille kaikkia näitä tärkeimpiä havaintoja:

"Palveluneuvojan työhön kuuluu kovat tavoitteet, jotka ohjaavat jokapäiväistä tekemistä hyvinkin paljon. Myyntitavoite on luonnollisesti tärkein saavuttaa, mutta yrityksen kokonaiskuvan kannalta on myös ensiarvoisen tärkeää saavuttaa saatavuustavoitteet, kuten asiakasaika ja kontaktit. Työssä ei tarvitse olla yksin - vierustovereilta saa aina apua kun pyytää..."

"...Hyviä myyntejä tunnutaan arvostavan CC:ssä kaikkein eniten, joten jos haluaa menestyä, niin on parempi olla hyvä myyjä. ... Työ on erittäin kontrolloitua, ja kaikki tilastoidaan. Tavoitteita nostetaan jatkuvasti. Tilastojen perusteella tehdään koko ajan lisävaatimuksia, ja niiden perusteella jaetaan myös palkkiot, mutta tilastot eivät valittavasti mittaa kovin luotettavasti työssä suoriutumista, eikä sitä mitä on oikeasti saanut aikaan..."

10.1.2 Palveluneuvojien suhtautuminen muutoksiin

10.1.2.1 Positiivinen

Vastaaajista suurin osa oli sitä mieltä, että asiakaskontaktien onnistumisella on suurin merkitys työpäivän onnistumisen ja mukavuuden kannalta. Palveluneuvojat toivoivat sekä tuloksellisesti hyviä että laadullisesti onnistuneita kontakteja. Muutamasta vastauksesta pystyi myös lukemaan sen, että tehokkaalla työskentelyllä on merkitystä asiakaskontaktien onnistumisen kannalta. Vastauksissa korostui vahvasti esimiehen rooli ja halu saada työstään myönteistä palautetta sekä omalta esimieheltä että asiakkailta. Osa koki myös negatiivisen palautteen saamisen hyvänä asiana, sillä se tuki omaa ammatillista kehitystä. Näistä tekijöistä kertovat esimerkiksi seuraavat vastaukset:

"Positiiviset palautteet ovat melko harvinaisia, joten ne piristävät mieltä tehokkaasti. ... "

"... Myös esimiehen asema on tärkeä. Esimiehen tulee olla kannustava, helposti lähestyttävä ja antaa hyvän & "huononkin" palautteen rakentavasti."

"... Esimiehet ymmärtävät että customer center ei ole pelkkä myyntikeskus. Täällä on tarkoitus palvella asiakkaita heidän tarvitsemallaan tavalla. Ei tarvitse olevansa "lehtimyyjä". Asiakkaille saa antaa aikaa ja hoitaa heidän asioitaan monipuolisesti."

Kuten 1. kysymyksen vastauksissakin, myös tarinoiden vastauksissa mainittiin toistuvasti hyvä ilmapiiri, työkavereiden merkitys ja yhteisöllisyys. Näiden lisäksi myös seuranta ja tuloskeskeisyys olivat eniten esille nousseita aiheita. Uusina tekijöinä verrattuna ensimmäiseen tarinaan, nousivat palkkiointijärjestelmät ja työvuorotus. Nämä kaksi liittyvät kuitenkin läheisesti aiemmin mainittuihin seurantaan, myynteihin, tuloskeskeisyyteen ja yleisesti työviihtyvyyteen ja ilmapiiriin. Seuraavissa palveluneuvojen tarinoissa kiteytyvät tärkeimmät teemat:

"Olen saanut järjesteltyä työvuoroni oman aikatauluni mukaisiksi valtakunnallisen vuoronvaihtosysteemin ansiosta. ... Tiimi on menestynyt hyvin ja saadaan kaikki siitä palkintoja. Myös omat myynnit ovat näyttäneet hyviltä, joka luo motivaatiota tulevaisuuteen. Sain asiakkaalta henkilökohtaista palautetta selvitettyäni pitkäkestoisen vaikean asian hänen edukseen. Asiakaspalautteet tuntuvat aina hyvältä, vaikka ne olisivatkin huonoja. ..."

"Oli mukava saada lyhytkin sähköposti siitä, miten hienosti viikko oli mennyt, vaikka kyseessä olikin ollut huonoin viikko koko kesänä. Vaikka sähköpostista tulikin hyvä mieli, enemmän kylläkin ihmetytti, miten oma esimies ei tiedä, miten kesä on oikeasti mennyt. ..."

"... Asiakas on muistanut kehuilla ja tehnyt sen kirjallisena, että esimies ja kollegatkin tietävät asiasta"

10.1.2.2 Negatiivinen

Negatiivisessa tarinassa nousi esille paljon samoja asioita, kuin positiivisessakin. Negatiivisessa tarinassa ilmenivät siten samat teemat myynnillisyyss, tuloskeskeisyys, seuranta, esimiehen rooli ja arvostus. Erona positiiviseen tarinaan oli palautteen saaminen. Asiakaskontakteiden määrä eli työn tehokkuus oli isossa roolissa työpäi-

vän onnistumisen kannalta. Vastauksista ilmeni se, että vaativat kontaktit vievät enemmän aikaa ja syövät näin tehokkuutta. Vaikka tilanteet pystyttäisiin hoitamaan, esimiehiltä tuleva palaute voi olla silti negatiivista, sillä myynnillisesti päivä on voinut olla keho.

Yksi asia mikä nousi myös esille, oli tunne siitä, ettei työntekijän omaa panostusta työhönsä arvosteta. Moni mainitsi sen, että palkitsemisjärjestelmään on tehty leikkauksia ja etuisuuksiin yleisesti, vaikka muuten konsernin liikevoitto vain kasvaa, kuten seuraavasta ilmenee: *"Työn lisääntyessä ja onnistumispaineiden kasvaessa toivoisi että kova työ näkyisi myös käytännössä esim. omassa palkkapussissa. Tuntuu väärältä että yhtiön tulos vain kasvaa, mutta etuisuudet vähenevät."* Vastauksissa mainittiin myös työvuorotusasiat, joissa valvonta on viety äärimäisyyksiin siinä mielessä, ettei palveluneuvoja pysty määräämään edes oman ruokatuntinsa paikkaa. Tämän kaltaisia havaintoja voi tehdä esimerkiksi seuraavista kommentteista: *"Myös ruokavuorot ja tauot ovat välillä kummallisesti sijoiteltu." ja "- mm. työvuorot tultava tasaisesti kaikille (iltavuorot, 9- perusvuorot)".*

Poikkeuksena positiiviseen tarinaan, negatiivisessa suhtauduttiin huomattavasti kielteisemmin esimerkiksi esimiehen asemaan, osaamiseen ja palautteeseen. Myös arvostuksen tunne oli selvästi vähäisempi. Tähän oli vastausten mukaan johtanut esimerkiksi tuloshakuisuus, myynnillisyyden korostaminen, palkkiojärjestelmän muutokset ja yleisesti etuisuuksien vähentyminen. Vaikka tässäkin tarinassa mainittiin useasti ilmapiiritekiäjät ja yhteisöllisyys, eivät nämä tekijät esiintyneetkään enää vain myönteisenä asiana.

Monissa vastauksissa mainittiin sisäinen kilpailu ja epäoikeudenmukainen toiminta esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen noudattamisessa, kuten esimerkiksi seuraavissa vastauksessa:

"... Kollegat eivät aina ole kovin reiluja toisilleen, herrojen pöydistä tippuilevista muruista käydään välillä aika alhaista kamppailua. Aikaavieviä, hankalia tapauksia siirrellään toisten murheiksi. ..."

"Vaikka olen pärjännyt koko päivän asiakkaiden kanssa hyvin ja selvittänyt ongelmat hienosti jää tunne että If ei arvosta minun työpanostani. Myyntipalkkiosopimus on tänä vuonna niin huono että sen vuoksi oma työpanokseni tuntuu merkityksettömältä..."

Kummassakin variaatiossa oli selkeästi havaittavissa samankaltaisia teemoja. Tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat kuitenkin tuloksesta jäämisen vaikutukset, esimiehen käyttäytyminen, työntekijän ja asiakaspalvelun laadun arvostaminen sekä seurannan vaikutus työviihtyvyyteen ja ymmärrys seurantaa kohtaan. Näistä hyvänä esimerkkinä seuraava vastaus:

"-Palkan leikkaukset. Vaaditaan enemmän mutta maksetaan selkeästi vähemmän. Osalla henkilöstöstä alkaa olla talous tiukalla, joka heijastuu työmotivaatioon. - asioiden tekeminen sen vuoksi että näyttää hyvältä ... -Tuuliviirimäiset päätökset ... - Vastuunkannon vältteleminen ... -Omaan asemaansa mukavoituneet esimiehet - käyttääminen, työntekijöihin omaan harkintavaltaan ei luoteta olipa kyseessä sitten taukoihin tai vakuutuksen myöntämiseen liittyvät asiat. ..."

10.2 Syvähaastattelut

10.2.1 Yhteyskeskusympäristön lainalaisuuksien ymmärtäminen

Toteuttamiemme syvähaastatteluiden perusteella voimme sanoa että palveluneuvojat tiedostavat hyvin Customer Center työympäristön lainalaisuudet. Lainalaisuuksia joita yhteyskeskusympäristössä vallitsee, on käsitelty tässä työssä yhteyskeskusympäristön lainalaisuuden kappaleessa. Keskeisimpänä lainalaisuutena yhteyskeskusympäristön toiminnalle haastateltavat pitivät asiakasta. Haastateltavista yksi nosti myös esille termin saatavuus lainalaisuuksien selvittämisen yhteydessä, hänen mielestään kaikkein tärkeintä toiminnassa oli se että asiakas saa yhteyttä lfiin silloin kuin haluaa. Muita lainalaisuuksia, joita haastattelut toivat esille, olivat lfin antamat säännöt ja ohjeistukset sekä niiden noudattaminen. Haastateltavien mukaan on tärkeää osata työskennellä itsenäisesti sekä pysyä mukana jatkuvassa kehityksessä. Haastatteluisa nousi esille myös palveluneuvojan ylläpitämä hyvä ammattitaito sekä hyvät asiakaspalvelutaidot. Myös laadukkaan sekä tasaisen asiakaspalvelun tuottaminen ja oikean tiedon välittäminen asiakkaille koettiin tärkeäksi.

Selvitimme haastatteluissa myös lfin, henkilöstön sekä asiakkaan välille muodostuvan kolmitriangelin merkitystä sekä sitä miten palveluneuvojat näkevät näiden kolmen tekijän olevan kytköksissä toisiinsa. Yksi haastateltavista oli täysin sitä mieltä että lf, henkilöstö sekä asiakkaat toimivat täydessä yhteisymmärryksessä, missä vallitsee tasapaino. Kaikki osapuolet olivat haastateltavan mukaan tyytyväisiä tilanteeseen. Haastateltavista myös toinen koki että henkilöstö ja lf ovat tasapuolisia keskenään,

mutta kun kuvioon otetaan mukaan asiakas niin henkilöstö ja asiakas ovat lähempänä toisiaan. Muissa haastatteluissa lf nähtiin kuviossa hieman kauempana, kun taas asiakkaat ja henkilöstö olivat toisiaan lähellä. Yhdessä haastattelussa haastateltava näki että lf, henkilöstö ja asiakkaat kohtaavat melko hyvin, mutta eivät täydellisesti. Ne eivät hänen mukaansa voi kohdata koskaan täysin sillä joka tasolla on eri intressit. Neljästä haastateltavasta yhden mukaan kolmitriangeli muodostui niin että asiakas on keskiössä ja määrää suunnan, lf antaa ohjeet ja säännöt työnteolle ja lopulta palveluneuvoja toteuttaa molempien tahojen toiveet omassa työssään. Haastateltava näki kuitenkin että asiakkaat ja henkilöstö ovat kuviossa toisiaan lähempänä ja lf jää kuviossa muista etäämmälle.

10.2.2 Muutostilanteet työympäristössä

Viimeaikoina muutoksia oli palveluneuvojien mielestä tapahtunut paljon. Merkittäviksi koettuja muutoksia joita haastatteluissa tuli ilmi, oli esimerkiksi erilaiset järjestelmämuutokset, myyntiohjeiden jatkuva muuttuminen, sähköisen palvelun tuki toimintojen muutokset sekä alennus käytäntöjen muutokset. Muutostahti koettiin kiivaaksi ja haastatteluissa ilmeni että aikaa muutoksen sisäistämiseen ei ole käytettävissä riittävästi. Suurin ongelma haastattelujen perusteella muutosten tuomisessa henkilöstölle oli resurssien puuttuminen tai niiden väärin suuntaaminen. Palveluneuvojien mielestä aikaa muutosten omaksumiseen ja hallintaan ei ole riittävästi. Yhden haastateltavan mukaan kahdeksan tunnin työpäivä on liian lyhyt siihen että hoitaisi omat työtehtävät kiitettävästi ja siihen päälle opiskelisi itsenäisesti uusia asioita, muutoksia. Haastattelussa ilmeni että resurssit eli aika joka käytetään muutoksen omaksumiseen voi olla myös kohdennettu väärin. Esimerkiksi muutoksille jotka eivät merkittävästi muuta palveluneuvojan työnkuvaa voidaan varata enemmän aikaa, kuin muutoksille jotka tuovat mukanaan paljon uusia asioita ja opittavaa.

Muutostilanteet haastateltavat kokivat osin negatiivisiksi ja osin positiivisiksi. Osa haastateltavista ei nähnyt että kaikki muutokset olisivat parantaneet työnkuvaa, mutta tästä oli myös eriäviä mielipiteitä. Muutama palveluneuvoja totesi että muutokset ovat kuitenkin tuoneet mukanaan myös merkittäviä parannuksia. Haastattelussa ilmeni myös tyytymättömyyttä palveluneuvojien palautteen vastaanottamiseen muutostilanteissa. Haastateltava koki että välillä palautteen antaminen ei vaikuta mitenkään, mutta välillä saadaan aikaan nopeitakin parannuksia muutosjärjestelyihin.

Kaikki haastateltavat kokivat että lähiesimies on hoitanut muutostilanteiden johtamisen parhaalla mahdollisella tavalla. Tyytymättömyyttä oli konsernin ylemmältä taholta tulevaan muutosinformaatioon. Palveluneuvojat kokivat että oma esimies ei voi vaikuttaa esimerkiksi yhtiön antamiin ohjeistuksiin ja muutokselle suunnattuihin resursseihin. Yksi haastateltava koki myös että oman lähiesimiehen kanssa on ollut todella helppo keskustella muutoksista, mikäli on jäänyt jotain epäselvyyksiä. Muutoksista tiedottaminen on myös hoidettu hyvin ja syyt muutosten taustalla on tuotu riittävän hyvin henkilöstölle esille. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä että muutoksen taustalla vaikuttavat syyt selvitetään vaihtelevasti, riippuen siitä mikä taho muutoksen takana on. Haastateltavista myös yksi korosti palveluneuvojan omaa vastuuta ottaa selvää mieltä askarruttavista asioista.

10.2.3 Arvostus työympäristössä

Jokainen haastateltava koki arvostuksen olevan tärkeä asia työympäristössä. Erään haastateltavan mukaan ei työtä jaksata tehdä jos ei sitä arvosteta. Arvostuksen koettiin olevan myös suoraan yhteydessä tehtyyn työnlaatuun. Arvostuksen kerrottiin omassa työympäristössä näkyvän esimerkiksi palautteen antamisen kautta. Asiakkaan antama palaute koettiin todella tärkeäksi, mutta myös työtovereilta ja esimieheltä tuleva palaute todettiin arvostuksen välittämisen välineeksi. Muiksi arvostuksen näyttämisen välineiksi nimettiin myös esimerkiksi käytössä oleva palkkiointi järjestelmä.

Haastateltavat kokivat että lähiesimies arvostaa heitä. Esimiehen tavallisin keino osoittaa arvostus oli esimerkiksi antaa palautetta tehdystä työstä. Haastateltavat kokivat myös että asiakkaat arvostavat heidän työtään. Asiakkaiden arvostus koettiin myös erittäin tärkeäksi. Työtovereiden osoittama arvostus oli myös tärkeä asia. Haastateltavat kokivat että työnantaja ei välttämättä arvosta työntekijöitään, huomioon ottaen esimerkiksi muutokset palkkioinnissa. Haastateltavat kertoivat voivansa osoittaa arvostuksensa työnantajalle esimerkiksi sillä että kykenevät itsenäiseen työhön, sekä hoitamalla työhön kuuluvat perusjutut, kuten huolellisen ja asianmukaisen asiakaspalvelun. Yhtenä tapana osoittaa arvostus mainittiin myös kyvyt vastaanottaa ja antaa palautetta. Myös joustavuus työnantajaa kohtaan arvostuksen osoittimena mainittiin haastatteluissa. Haastateltavista yksi myös mainitsi sen että eri ihmiset arvostavat eri asioita, toiselle materiaallinen palkinto on mittari, kun toiselle merkitsee enemmän sanallinen palaute.

Palveluneuvojat itse arvostavat eniten työssään esimerkiksi sitä että saavat tehdä työnsä itsenäisesti sekä sitä että saavat tehdä asiakaspalvelua. Haasteltavista yksi myös arvosti työnsä vaihtelevuutta, eli sitä että yksikään päivä ei ole toisensa kaltainen. Haastatteluissa ilmeni myös että palveluneuvojat arvostavat mahdollisuutta vaikuttaa omaan palkkatasoonsa. Yksi haastateltavista myös mainitsi arvostavansa ruokaetua, työhön kuuluvia terveyspalveluita sekä siistiä sitä että kyseessä on siisti sisätyö.

Palveluneuvojien mielestä asiakas arvostaa heidän työssään sitä että hän saa yksilöllistä palvelua, sekä sitä että hän saa palvelua silloin kun sitä haluaa ja tarvitsee. Palveluneuvojien mielestä asiakas arvostaa asiantuntevaa palvelua. Haastateltavien mukaan asiakas arvostaa myös sitä että asiakkaan asiat laitetaan kerralla kuntoon.

11 POHDINTA

11.1 Yhteyskeskusympäristön lainalaisuuksien tiedostaminen ja ymmärtäminen

Tuloksissamme olemme päättelleet että palveluneuvojilla on melko yhteneväinen kuva palvelukeskuksen lainalaisuuksista sekä sen että palveluneuvojat tiedostavat hyvin työympäristönsä lainalaisuudet. Palveluneuvojat oppivat lainalaisuudet oman työnsä kautta, sekä siihen liittyvien tukitoimintojen avulla kuten perehdytyksen. Perehdytyksellä onkin varmasti suuri rooli siinä että palveluneuvoja tiedostaa oman työnsä normit. Perehdytys antaa ensimmäiset ohjeet toiminnalle mitä työympäristössä harjoitetaan. Myös muun henkilöstön suhtautuminen omaan työhönsä vaikuttaa siihen miten yksi henkilö kokee työssään vallitsevat lainalaisuudet. Mikäli koko henkilöstö työskentelee kurinalaisesti kohti tiettyä päämäärää, tämä luo konkreettisempaa tunnetta vallitsevien lainalaisuuksien ohjaavuudesta. Jos henkilöstö taas pitää löyhästi kiinni säännöistä ja normeista ei työssä vallitsevilla lainalaisuuksilla ole merkitystä sillä ne eivät nauti henkilöstön kunnioitusta. Paljon on kiinni siitä miten paljon henkilöstö kunnioittaa omaa työtään, työtehtäviään ja esimiehiään ajatellen lainalaisuuksien tiedostamista ja ymmärtämistä. Ifillä voimme siis sanoa että henkilöstö kunnioittaa omaa työtään sillä he tiedostavat, ymmärtävät ja pyrkivät toimimaan lainalaisuuksien antamissa rajoissa.

Tekemämme kyselyn tuloksissa lainalaisuuksien osalta nousi paljon esille sekä positiivisia että negatiivisia asioita koskien palveluneuvojan työtä. Palveluneuvojat tiedostavat hyvän työilmapiirin merkityksen työympäristössä. Kaikille on tärkeää että työtovereilta saa tarvittaessa apua, eli on joku johon vaikeissa tilanteissa turvautua. Sitä emme saaneet täysin selville että tiedostavatko kaikki oman roolinsa hyvän työyhteisön luojana ja kehittäjänä. Jos ajatellaan että työyhteisössä olisi mahtava ilmapiiri ja kaikki asiat tuntuisivat luonnistuvan, tämänkin voi pilata esimerkiksi vain yhden työntekijän huono päivä. Jokaisen työyhteisössä on siis tiedostettava oma merkityksensä työilmapiirin kannalta. Esimiehen on tärkeää osata hillitä itsensä joka tilanteessa. Jos esimies hermostuu työyhteisön nähden, hän voi menettää kasvonsa. Samalla esimies luo työyhteisöön epämiellyttävän ilmapiirin ja jopa luo pelon tunteen alaistensa keskuuteen. Esimiehen rooli on erittäin merkittävä myös lainalaisuuksien ymmärtämisessä. Pätevä esimies näyttää esimerkkiä omalla käytöksellään ja johtaa työyhteisöä lainalaisuuksien kunnioittaen. Esimiehen tulee pyrkiä omassa tekemisessään tuomaan esille työn tarkoitus ja sen tekemisen normit. Hän ei saa esimerkiksi antaa eri

vapauksia kenellekään työntekijälle ja asettaa toiminnallaan työntekijöitä eriarvoiseen järjestykseen.

Tutkimuksessamme negatiivissävytteisempiä asioita, joita nostettiin esille, olivat esimerkiksi yrityksen tuloshakuisuus ja tähän liittyvä tiukka valvonta. Vakuutusmaailma on pyörinyt aina rahan ja tuloshakuisuuden ympärillä. Muutosta menneeseen on tapahtunut niin että toiminta on pyritty luomaan kustannustehokkaaksi. Kustannustehokkuus on nykypäivää ja kuuluu kaikkien yritysten toimintaan. Tämä on vaikuttanut myös palveluneuvojien työnkuvaan. On selvää että tämän päivän talousnäkymät huomioiden on myös lfin ollut pakko suunnitella toimintansa mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa palveluneuvojille tiukempia myynnillisiä tavoita. Palveluneuvojat myös tiedostavat nykypäivän muuttuvan maailman ja ymmärtävät sen vaikutukset omaan työhönsä. Ristiriitaisuutta herättää se että samalla kun työntekijöiden etuja leikataan ja työtehtäviä lisätään niin yhtiö nostaa enemmän voittoa kuin ennen. Nämä asiat vaikuttavat välillisesti myös lainalaisuuksien hyväksymiseen. Yhtiön tuloshakuisuus työntekijöiden kustannuksella luo työntekijöille tunteen että heitä ei arvosteta. Arvostusta ja sen vaikutusta pohdimme työssämme erillisessä osiossa myöhemmin. Muuttuva maailma, joka aiheuttaa muutoksia myös palveluneuvojien työnkuvaan herättää myös muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on taas myös mahdollisesti tulkittu väärin niin että esimiehet kokevat sen olevan työntekijöiden tiedostamattomuutta vallitsevia lainalaisuuksia kohtaan. Muutostilanteita ja muutosvastarintaa pohdimme seuraavassa osiossa tarkemmin.

Esittelimme tutkimuksessamme myös lf, asiakas sekä henkilöstö kolmitriangelimallin, jossa kuvattiin kaikkien tekijöiden vaikutusta ja suhtautumista toisiinsa. Se että asiakkaan ja henkilöstön koettiin olevan lähempänä toisiaan voi johtua mahdollisesti siitä että asiakkaan ja henkilöstön arvot ovat lähempänä toisiaan. Henkilöstö eli palveluneuvojat haluavat palvella asiakasta aina mahdollisimman hyvin ja asiakas odottaa saavansa parasta palvelua. Palveluneuvojat olettavat että yritykselle on tärkeintä vain tavoitteisiin pääsemine ja niiden ylittäminen, joka tarkoittaa käytännössä mahdollisimman montaa kauppaa per päivä. Yksittäiselle puhelulle eli asiakaskontaktille jää näin ollen vain hyvin vähän aikaa. Miten voit palvella asiakkaan mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman nopeasti? Tämä on varmasti yksi kysymys mikä askarruttaa monen työntekijän mieltä.

If ei lähtökohtaisesti kuitenkaan omissa arvoissaan ja ohjeissaan määrittele sitä että asiakas tulisi palvella mahdollisimman nopeasti niin että palvelun laatu kärsii. Palveluneuvojien kuva on ehkä omasta emoyrityksestä hieman vääristynyt kaikkien viime-

aikaisten tehokkuuteen ja tuloshakuisuuteen liittyvien muutosten takia. Olisi hyvä kerrata työntekijöille mikä heidän työssään on oikeasti tärkeää, samalla tietysti myös muistaa kerrata lainalaisuudet mitkä tässä maailmassa ja kyseisessä organisaatiossa vallitsevat. Näin If voisi päästä lähemmäs työntekijöitään. Tutkimuksessa oli erikoista myös huomata se että palveluneuvojat itse kuitenkin tiedostavat että myös asiakkaalle on tärkeintä mahdollisimman hyvä ja nopea palvelu. Tämä on sama asia mihin If on organisaationa panostanut pyrkiessään kustannustehokkaaseen toimintaan. Asiakas haluaa omat asiansa kerralla kuntoon kun hän soittaa Ifin palvelukeskukseen. Ihminen on nykypäivänä niin kiireinen että mihinkään ylimääräiseen ei ole aikaa. Tämä tulee hyvin esille myös vakuutusasioita hoidettaessa. Vakuutusasioiden hoitaminen asiakkaalle on yleensä vain yksi pakollinen hoidettava asia, eikä siihen haluta kuluttaa päivästä kovin paljon aikaa. Toisaalta katsottuna asiakas ja If ovat kolmitriangelissa lähempänä toisiaan ja palveluneuvojat ovat hieman kauempana. Miksi kuitenkin palveluneuvojat näkevät asian toisin?

Työn merkitys muodostuu päivän aikana tehdyistä asiakaskontakteista, sekä niiden onnistuneisuudesta. Tutkimuksessamme ilmeni että paras palkkio tehdystä työstä on asiakkaalta saatu kiitos. Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut ja If yrityksenä on muuttunut sen mukana, ehkä palveluneuvojien suhtautuminen näihin muutoksiin on vain ilmiö muutosvastarinnasta. Asiakaskäyttäytymisen sekä asiakasvirtojen muutokset ovat kuitenkin tärkeimpiä asioita mitkä ohjaavat myös Ifiä muutoksiin, kuten olemme teoria osiossamme kertoneet. Ne ovat lähtökohta mille perustetaan myös palveluneuvojien toimintaa ohjaavat lainalaisuudet. Lainalaisuuksia on taivutettu asiakaskäyttäytymisen muuttumisen mukaan. Palveluneuvojat eivät ole ehkä olleet valmiita vielä hyväksymään itse asiakaskäyttäytymisen muutosta, joten lainalaisuuksien hyväksyminen ei ole vielä täysin toteutunut.

11.2 Muutostilanteet ja niiden vaikutus työympäristössä

Tutkimusongelma osiossa selvitimme sitä miksi halusimme pureutua muutostilanteisiin Ifillä. Halusimme myös selvittää tutkimuksessamme syitä työympäristössä ilmeneelle muutosvastarinnalle. Tutkimuksemme osoitti että erilaiset muutostilanteet Ifillä otetaan vastaan negatiivisin tunnevarauksin, eli muutosvastarintaa esiintyy. Painavimmat syyt negatiivisiin tunteisiin ovat muutokselle käytettävissä olevien resurssien pula sekä muutoksen mukanaan tuomat tiukemmat säännökset ja valvonnat. Kukin muutos tarvitsee oman aikansa, jotta sen tuoma hyöty voidaan saada käyttöön.

Olemme teoria osiossa käsitelleet hyvää muutosjohtamista, sekä sitä mitkä asiat vaikuttavat onnistuneen muutoksen aikaan saamiseen. Muutosjohtamisella on suuri merkitys muutostilanteen onnistumisessa, joten esimiehen rooli on myös muutostilanteissa merkittävä. Alaiset seuraavat esimiehensä ohjausta ja esimerkkiä. Kuten olemme teoria osiossakin kuvanneet kaiken johtamisen olevan muutosjohtamista, on esimiehen pyrittävä saamaan työntekijät uskomaan muutokseen ja näin osattava johtaa heitä oikeaan suuntaan muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosjohtamisessa on tärkeää myös se että koko organisaation johto on samalla linjalla suhtautuessaan muutokseen. Yksikään esimies ei esimerkiksi saa alkaa sooloilemaan muutoksen suhteen, vaan kaikilla täytyy olla yhteinen päämäärä ja keinot millä siihen päästään. Tätä olemme myös teoriaosiossamme kuvailleet. Tutkimuksemme tulosten perusteella ifillä on parannettavaa muutostilanteista tiedottamisessa. Muutosjohtamisen ja muutoksen onnistumisessa on tärkeää että tieto kulkee avoimesti läpi koko organisaation. Tyytymättömyys johtavaan organisaatioportaaseen voi luoda muutosvastarintaa vaikka itse muutos olisikin helppo ja hyvä parannus nykyiseen. Tiedottamisen merkitys on otettava ifillä paremmin huomioon, sillä se luo muutokselle avoimen ja paremman pohjan. On vältettävä kaikin keinoin epäselviä ohjeita ja harjaan johtavaa tiedonantoa. Tämä luo työyhteisössä pelkoa muutosta kohtaan. Organisaatiojohdon on varmistettava ensin että lähiesimiehet ymmärtävät täysin sen mitä muutos tulee pitämään sisällään, jonka jälkeen he ovat valmiita antamaan myös henkilöstölle parhaan mahdollisen tuen ja opastuksen muutostilanteessa.

Tutkimuksemme tulokset paljastivat että yhtenä syynä muutosvastarintaan on muutosten myötä lisääntynyt seuranta sekä valvonta. Tämä on suurin syy siihen että työntekijät eivät usko muutoksen tuomaan hyötyyn. Tätä samaa olemme käsitelleet myös teoriassamme Kumpulan tekemän tutkimuksen valossa. Työntekijöiden ammatti-identiteetti on isossa roolissa muutosvastarinnan syntymisessä. Ifin Customer Centerin työntekijöillä on monia erilaisia ammatti-identiteettejä. Toiset työntekijät ovat olleet pitkään töissä organisaation palveluksessa ja osa on tullut mukaan yrityksen palvelukseen hiljattain. Työyhteisöstä löytyy myös vahvoja persoonia jotka kyseenalaistavat muutoksen tarpeellisuuden. Muutosvastarintaan puututtaessa on hyvä huomioida myös työntekijöiden ammatti-identiteetin vaikutus tilanteeseen. On osattava lähestyä henkilöstöä oikealla tavalla. Esimiehen tulisi huomioida kunkin palveluneuvojan oma ammatti-identiteetti ja pyrkiä tukemaan muutoksessa sen vaatimalla tavalla. Jotkut tarvitset muutoksen hyväksymiseen enemmän ohjausta ja koulutusta, eli enemmän aikaa. Osa työntekijöistä suoriutuu vaativimmistakin muutoksista itsenäisen opiskelun varassa ja toisille muutoksen hyväksyminen on todella vaikeaa. Esimiehen olisi hyvä esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä yhdessä työnteki-

jän kanssa määritellä työntekijän oma ammatti-identiteetti johon perustuen voitaisiin suunnitella työntekijälle paras mahdollinen polku muutoksen ymmärtämiseen ja oppimiseen.

Tutkimuksemme pohjalta voimme myös sanoa että muutostilanteiden onnistumisessa yksi iso ongelma-alue Customer Center työympäristössä on työntekijöiden osallistaminen muutokseen. Tällä tarkoitamme sitä että työntekijöitä ei aina oteta mukaan muutostilanteeseen heti alusta pitäen, vaan muutos tuodaan työntekijöille vasta sen täytäntöönpano vaiheessa. Olemme teoriassamme tuoneet esille työntekijöiden mukana olon merkitystä heti muutoksen suunnitteluvaiheesta maaliviivalle asti muun muassa Kotterin askelmallia apuna käyttäen. Työntekijöiden rooli muutostilanteen onnistumisessa on kaikkein merkittävin asia. Tämä olisi hyvä ottaa huomioon muutoksia suunniteltaessa. Työntekijöille on luotava tunne siitä että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. Kun henkilöstö huomioidaan ja otetaan mukaan jo muutosta suunniteltaessa, voidaan välttyä liian suurelta muutosvastarinnalta. Tutkimuksessamme esimerkiksi henkilöstöstä ehdotettiin palveluneuvojista koostuvaa työryhmää jonka tehtävä olisi osallistua muutoksen suunnitteluun, näin saataisiin jo heti alkuvaiheessa myös henkilöstön näkökulma mukaan muutokseen. Tällä tavoin pystyttäisiin ohittamaan suurimmat karikot, sillä henkilöstö on se joka muutoksen tulee toteuttamaan käytännössä. Heillä on paras tietotaito siitä että mitkä asiat pystytään toteuttamaan ja minkälaisia resursseja muutoksen toteuttaminen vaatii.

Meidän näkökulmamme mukaan muutostilanteissa ifillä tulisi kiinnittää huomioita erityisesti näihin edellä mainittuihin neljään eri alueeseen. Ammattimaiseen muutosjohtamiseen. Kaikkien esimiesten johtamistaidot tulisi arvioida ja miettiä olisiko heillä mahdollisesti kehitettävää omissa johtamistaidoissaan. Muutosjohtaminen ja johtamiskulttuuri voitaisiin arvioida läpi koko organisaation, niin että päämäärät ja keinot olisivat saman läpi koko organisaation. Toinen alue, johon muutosjohtamisessa tulisi kiinnittää huomiota, on avoin tiedottaminen koko organisaation läpi. Näin varmistettaisiin samalla myös se että kenen vastuulla on muutostilanteissa tiedotta asiasta ja miten tiedotus hoidetaan. Henkilöstö tarvitsee paljon tietoa ja avointa tietoa, niin ettei sinne pääse muodostumaan muutokselle haitallisia tunnetiloja, kuten pelkoa. Kolmas alue on ammatti-identiteettien huomioiminen muutostilanteessa. Lähiesimiesten tulee tuntea henkilöstönsä niin että he voivat varmistaa jokaiselle parhaan mahdollisen tavan hyväksyä ja oppia muutos. Neljäntenä olemme kiinnittäneet huomiota siihen että henkilöstö pitää ottaa paremmin mukaan muutokseen jo alusta lähtien. Näin voidaan siis ehkäistä liiallista muutosvastarintaa.

11.3 Arvostus ja sen merkitys osana palveluneuvojien työympäristöä

Tekemiemme haastatteluiden perusteella arvostus Ifillä on tärkeässä asemassa ja näkyy pääasiallisesti työntekijöiden keskinäisessä toiminnassa, kuten avun antamisessa ja esimiesten tavassa kannustaa alaisiaan ja antaa palautetta. Myös työnantajan tarjoamat edut ja kannustimet sekä itse palkkiointijärjestelmä, koettiin arvostuksen mittana. Tuloksissa oli kuitenkin myös hajontaa erityisesti kyselyn ja haastatteluiden välillä. Eroavaisuus voidaan selittää luultavimmin työntekijän omien henkilökohtaisten työskentelytapojen perusteella ja sen kuinka hyvin nämä sopivat työnantajan tämänhetkisiin tavoitteisiin ja palkitsemismenetelmiin. Esimerkiksi uusilla työntekijöillä ei välttämättä ole ollenkaan vertailupohjaa entiseen palkkiointijärjestelmään, vaan he kokevat sen hyväksi sen vuoksi, että omaan palkkiointiin pystyy vaikuttamaan omalla työllään.

Osa näki palkkiointijärjestelmän ja etuisuuksien muutokset työnantajan arvostuksen puutteena. Ongelmaksi palkkioinnissa muodostuikin juuri se, että kuinka pystytään luomaan sellainen järjestelmä, joka olisi kaikille tasapuolinen. Asiaa hankaloittaa entisestään se, että palveluneuvojilta vaaditaan käytännössä erittäin vaativan kokonaisuuden hallintaa, sillä heidän tulisi pystyä tuottamaan samaan aikaan korkealaatuista ja yksilöllistä palvelua, pystyä toimimaan tiukkojen aikavaatimusten puitteissa ja tuoda myynillisyyttä ja muu tuloskeskeisyys osaksi työtään. Esimerkiksi laadullisen asiakaspalvelun tuottaminen voi olla asiakkaasta riippuen hyvinkin aikaa vievää, mikä heikentää automaattisesti sijoittumista tilastoissa. Asetetut tavoitteet ovat siten osin ristiriidassa keskenään eikä niin sanottua täydellistä palveluneuvojaa voi ollakaan. Osaaminen tietyillä osa-alueilla korostuu aina yksilöstä riippuen. Arvostaako työnantaja ja esimies liikaa vain tilastollisesti pärjääviä palveluneuvojia, vaikka samaan aikaan myös laatua korostetaan paljon? Kuinka arvostuksen tunteen puute vaikuttaa kokonaisuutena työhön ja sen tuloksiin vai onko laadullista palvelua tuottavalle ihmiselle tärkeintä saada asiakkaalta hyvää palautetta ja tuntea itse olevansa hyvä työssään?

Arvostuksessa työntekijän ja työnantajan kohdalla oli eniten kehitettävää. Tasapuolisuus ja joustavuus muodostuivat tärkeimmäksi tekijäksi sen osoituksessa sekä mahdollisuus päästä itse vaikuttamaan omiin etuihinsa. Tämän vuoksi työnantajan tarjoamissa eduissa tulisi ollakin mahdollisimman paljon vaihtelua, jotta ne hyödyttäisivät paremmin erilaisia ihmisiä. Koska kannustimet ja muut edut ovat tärkeä osa arvostuksen tunteessa, tulisi niiden kehittämisessä huomioida erityisesti työntekijöiden toiveita. Arvostuksen puute näkyy helposti työssä suoriutumisessa ja työviihtyvyydes-

sä. Tärkeintä on kuitenkin, että työntekijät saavat arvostusta omasta työstään joko konkreettisesti tai sanallisesti.

Pääasiallisesti omaa työtä arvostettiin sekä koettiin, että myös työnantaja arvosti alaisten työtä. Työntekijän osoittamassa arvostuksessa oli kuitenkin jonkin verran erilaisuutta. Suurin osa osoitti arvostuksensa toimimalla työnantajan asettamien vaatteiden mukaisesti. Osa koki laadullisen palvelun tuottamisen tärkeämmäksi kuin tilastollisen pärjäämisen. Tähän asiaan vaikutti luultavimmin eniten työntekijän työkokemus Ifillä, arvot ja yleisesti eroavaisuudet eri yksilöiden arvostuksen mitoissa. Arvostus Ifiä kohtaan ilmeni myös yhtiön hyvän maineen kunnioittamisena. Haastatteluissa mainittiin useasti myös joustavuus esimerkiksi kiireessä ja työnantajan vaatimusten suhteen.

Arvostus esimiehen ja alaisen kohdalla näyttäisi olevan kunnossa haastatteluiden pohjalta. Moni kyselyn vastaajista kuitenkin koki arvostuksen puutetta, mikä ilmeni esimerkiksi palautteen antamisessa. Vastauksista oli myös havaittavissa, että muutoksiin tilastoitavissa tekijöissä reagoitiin työntekijöiden mielestä liian herkästi, vaikka syy muutokseen olisi esimerkiksi aikaa vievän asiakaskontaktin hoitaminen ja laadullisen palvelun tuottaminen. Tämä koettiin epäreiluna ja osa vastaajista epäili oman esimiehensä arvostelukykyä tämän kaltaisten asioiden hoidossa. Vastauksissa mainittiin jopa esimiesten niin sanottu kyttääminen. Ongelmia työntekijöiden kokemassa arvostuksessa omalta esimieheltään oli havaittavissa luottamuksen ohella myös tasapuolisuudessa. Moni koki, että myyntiä ja muutoinkin tilastollista pärjäämistä arvostettiin liikaa suhteessa laadulliseen asiakaspalveluun. Se, miksi kyselyn ja syvähaastatteluiden tulokset esimiehen arvostuksesta eroavat näin suuresti, johtunee haastateltavien liian pienestä määrästä. He edustavat vain yksilöitä ja näiden yksilöiden kohdalla arvostuksen koettiin olevan kunnossa. Yhtenä suurena tekijänä haastateltavien vastauksiin voi olla myös haastatteluympäristö, joka vääristää vastausten rehellisyyttä.

Omassa työssään haastattelemamme palveluneuvojat arvostivat eniten omaa suoriutumista työssään niin laadullisesti kuin tavoitteellisestikin. Tämä pohjautui selkeästi työnantajan vaateisiin, joita noudattamalla työntekijä saavuttaa myös oman arvostuksensa. Palaute ja oman lähiesimiehen arvostus koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Esimiehen tuki, tunnustus ja tasa-arvoinen kohtelu ovatkin kaikki tekijöitä, jotka vaikuttavat arvostukseen ja arvostuksen kautta laajemmin koko työyhteisöön (Lappavirta, 2009). Voidaanko siis olettaa, että oman työn arvostus on parhaimmillaan, kun työntekijän ja työnantajan odotukset kohtaavat toisensa vai määräävätkö työnantajan vaateet

enemmän? Vaikeutuuko oman työn arvostus, mikäli työntekijä ei saa muilta tarpeeksi tunnustusta tai ei kykene toteuttamaan kaikkia hyvän työntekijän kriteereitä?

Selvitimme syvähaastatteluisamme myös työntekijän ja asiakkaan välistä arvostussuhdetta. Tuloksissa oli jälleen selvästi havaittavissa työnantajan asettamat kriteerit hyvälle palvelulle, joiden pohjalta hyvää palvelua lähdettiin tuottamaan. Hyvää palvelua lähdettiin ajattelemaan siten pääasiallisesti työnantajan näkökulmasta eikä siten, mitä mieltä haastateltava itse henkilökohtaisesti oli laadukkaasta palvelusta. Esimerkiksi kerralla kuntoon -periaate on yksi eniten korostetuimmista toimintamalleista, sillä se pohjautuu suoraan asiakkaiden omiin toiveisiin palvelusta. Onko hyvä asiakaspalvelu ja asiakkaan kunnioitus sitten sitä, että toimitaan vain työnantajan antamien ohjeistusten mukaisesti vai onko tärkeämpää luottaa omaan tilannetajuun ja tunneälykyyteen ja lähteä tuottamaan palvelua täysin yksilöllisesti sen pohjalta? Arvostuksesta asiakkaan ja työntekijän kohdalla voidaan haastateltaviemme kohdalla todeta, että he ovat sitoutuneita palvelemaan asiakasta parhaaksi kokemallaan tavalla ja osoittavat oman arvostuksensa tätä kautta. Vastaavasti asiakkaan arvostus palveluneuvojaa kohtaan ilmenee esimerkiksi hyvänä palautteena tai muutoin asiakkaan käyttäytymisessä palvelutapahtuman aikana.

Tiivistetysti, arvostuksessa lfin, henkilöstön ja asiakkaan osalta henkilöstö näyttäisi olevan heikommassa asemassa, sillä palveluneuvojat joutuvat toteuttamaan asiakkaan ja yhtiön monimutkaiset ja haastavat vaatimukset. Suurimmat kehityskohteet arvostuksessa näyttäisi olevan työnantajan ja tähän liittyen myös esimiesten kohdalla. Asiaa voitaisiin parantaa esimerkiksi antamalla esimiehille enemmän vapautta ja päätösvaltaa toimia alaistensa parhaaksi sekä kehittämällä työntekijöiden vaatimusten ja etuisuuksien välistä suhdetta. Yksi ongelmista arvostuksen osalta näyttäisi olevan myös työntekijöiden liiallinen kohtelu suorittajina ja painostus toimimaan tietyllä mallilla, joihin saimme viitettä kyselyn tuloksista. Tämä vaikeuttaa omaa työskentelyä yksilönä, vaikka tähän kannustettaisiinkin esimerkiksi esimiesten puolelta. Yksilöllisyys ja tietynlainen vapaus toimia, on kuitenkin tärkeimpiä tekijöitä, kuten Kumpulán (2011) tutkimus aiheeseen liittyen osoittaa. Jokainen työntekijä edustaa erilaista ammatti-identiteettiä, minkä vuoksi yksilöllisyys on tärkeä tekijä. Koska kaikki ovat omanlaisiaan yksilöitä, voi työnantajan painostus toimia tietyllä tavalla, heikentää työntekijän kokemaa arvostusta. Tulosten perusteella arvostus toteutuikin parhaiten vain niiden kohdalla, jotka kykenivät toteuttamaan hyvin kaikki työnantajan vaateet ja pystyivät mukauttamaan oman ajatusmaailmansa työnantajan vaatimusten suuntaiseksi.

11.4 Kehitysideat

Lähtökohtaisesti ongelma-alue on Ifillä muutosten läpivientiin kytkeytyvät haasteet. Muutosten viemisessä henkilöstölle suurin ongelma-alue keskittyy käytettävissä oleviin resursseihin. Muutoksia tehdään paljon ja jatkuvasti, mutta yksittäisten muutosten omaksumiseen varataan erittäin vähäinen määrä resursseja. Tähän olemme ajatelleet loogisesti, että ratkaisuja voisi olla resurssien lisääminen kutakin muutostilannetta kohtaan, etenkin palveluneuvojille tärkeimpiin. Lähtökohtaisesti ensin olisimme sitä mieltä, että jo muutoksen suunnitteluvaiheessa otettaisiin mukaan edustajia myös palveluneuvojista. Palveluneuvojilla on käytännössä se tietotaito, mitä muutoksilta vaaditaan takaamaan niiden paras mahdollinen hyöty. Kun suunnitteluvaiheessa otettaisiin paremmin huomioon se kohderyhmä, kehen muutos vaikuttaa, pystyttäisiin monilta kompastuskiviltä välttymään. Tämä loisi henkilöstölle myös tunnetta, että heidän mielipiteensä on tärkeä ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

Myös muutoskohtaisesti olisi hyvä lisätä käytettäviä resursseja. Customer Centerissä tämä voisi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että koulutusaikaa lisättäisiin ja koulutuskäytäntöjä voitaisiin miettiä uudelleen. Verkko-opiskeluna itsenäisesti suoritettavat koulutukset eivät välttämättä ole kaikille työntekijöille paras mahdollinen tapa oppia. Kouluttamisesta voitaisiin tehdä myös henkilökohtaisempaa niin, että jokaiselle työntekijälle mietittäisiin ja muodostettaisiin yhdessä työnantajan kanssa se henkilökohtainen oppimisympäristö. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että työntekijä on tiedostanut omat heikkoutensa ja vahvuutensa oppijana ja voi näin ollen hyödyntää niitä muutostilanteissa, esimerkiksi uuden asian opiskelussa. Tässä samassa yhteydessä kartoitettaisiin myös palveluneuvojan oma ammatti-identiteetti, jonka pohjalle omaa henkilökohtaista oppimisympäristöä voitaisiin rakentaa.

Tarjolla voisi olla mahdollisesti erilaisia opintojaksoja aiheesta, esimerkiksi ihan normaalien verkko-opintojen ohelle voitaisiin nostaa luento- ja keskustelutyypinen vaihtoehto, riippuen työntekijän vahvuuksista, motivaatiosta ja halusta oppia. Tässä asiassa voitaisiin kysyä ehdotuksia myös työntekijöiltä, että mikä heille olisi paras tapa lähteä tekemään muutoksia ja oppimaan uusia asioita. Esimerkiksi tiivis ja helposti ymmärrettävä luentomainen tietopaketti muutoksen syistä ja tärkeimmistä asioista sekä myös tietoa muutoksen vaikutuksista käytännön työhön sekä itse käytännönoppimista, olisi parempi vaihtoehto kuin esimerkiksi verkkokurssi. Olennaista on myös kuunnella koko prosessin ajan henkilöstön mietteitä ja ottaa parannusehdotuksia käyttöön mahdollisimman hyvin. Yksilöllistä oppimista voitaisiin mahdollistaa esimerkiksi käytännönharjoittelussa. Käytännönharjoittelu voitaisiin toteuttaa esimerkiksi

ryhmissä, mitkä jaettaisiin erilaisten oppimistyylien perusteella. Tällöin osa voisi opiskella lukemalla, osa keskustelemalla ja osa esimerkiksi pariharjoitusten myötä. Meidän tekemäämme tutkimusta voitaisiin jatkaa tästä aiheesta ja lähteä pohtimaan tapoja parhaan mahdollisen oppimisen ja ymmärtämisen takaamiseksi jatkuvassa muutostilanteessa sekä siitä, kuinka tämä tehtäisi yhdistämällä se tehokkaaseen resurssisuunnitteluun.

Arvostuksen osa-alueella ilmeni tutkimuksessamme myös puutteita henkilöstön ja työnantajan välillä. Nämä ongelmat johtuivat pääosin siitä, että viimeaikaisten muutosten myötä työntekijät ovat kokeneet, että työnantaja ei arvosta työntekijöitään. Tähän olisi lfin hyvä puuttua jo näin alkuvaiheessa, sillä arvostus on erittäin tärkeä osa työntekijän tuottamaa palvelun laatua. Mikäli työntekijä ei koe häntä arvostettavaksi, miksi hän välittäisi omassa palvelussa asiakkailleen viestiä siitä kuinka hyvää palvelua lfi tuottaa ja kuinka hyvä yhtiö lfi on? Henkilöstö tekee kuitenkin sen tuloksen lfillle ja henkilöstön hyvinvointi takaa lfin asiakkaiden hyvinvoinnin. On tärkeää varmistaa, että henkilöstö siis voi hyvin. Tässä vaiheessa kannattaa miettiä, miten esimerkiksi tehdään leikkauksia henkilökunnan etuihin, sillä tyytyväinen henkilöstö tekee parempaa tulosta. Ei kannata mennä leikkaamaan kuluja liikaa sillä kustannuksella, että yhtiön tulos laskee. Raja tulee vastaan jossain vaiheessa ja alkaa näkyä esimerkiksi muutosvastarintana tai alentuneena työmotivaationa.

Arvostuksen tuntemisen lisäämiseksi tulisi työnantajan tehdä jotain henkilöstön hyväksi. Ei riitä, että lähiesimies toiminnallaan luo arvostuksen tuntua, vaan sen käsityksen on tultava ylemmältä taholta. Lähiesimies on todennäköisesti enemmän osa tiimiä, kuin työnantajan edustaja. Tämä voi olla myös esimiehellä tämän vuoksi vaikeaa ja herättää ristiriitaisia tuntemuksia, sillä hän ei kenties pysty tekemään tarpeeksi työntekijöidensä vuoksi, vaan joutuu näyttämään arvostuksensa pääosin palautteena ja muunlaisena kannustamisena, vaikka haluaisi saada tehdä enemmänkin ja osoittaa oman arvostuksensa monin eri tavoin. Esimiehet edustavat kuitenkin lähimmiten yhtiötä henkilöstölle ja heidän kauttaan olisi mahdollista parantaa kenties myös arvostusta koko yhtiötä kohtaan. Työnantaja lfi on suuri toimija ja tämä voi tuoda työntekijälle tunteen siitä, että hän ei ole yksilönä arvokas. lfin on tärkeä pyrkiä luomaan jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti se tunne, että hän ei ole vain osa konsernia, vaan on mittaamattoman arvokas yhtiön toiminnan kannalta. Jokaisen on tunnettava olevansa tärkeä, niin kliseiseltä kuin se kuulostaakin.

Henkilöstö on lfin tärkein voimavara ja sen viihtyvyys on tärkeää jo ihan konkreettisen tuloksen aikaan saamisen kannalta. Mikäli henkilöstö työviihtyvyys on huonoa se

vaikuttaa paljon tuotettuun asiakaspalveluun ja näin ollen lfin tekemään tulokseen. Meidän tekemäämme tutkimusta voitaisiin jatkojalostaa esimerkiksi tekemällä työviihtyvyyttä oletettavasti lisäävä palveluneuvojan henkilökohtaisiin tarpeisiin perustuva oppimisympäristö, jonka avulla muutosten hyväksyminen olisi helpompaa. Tutkimusta voitaisiin myös jatkaa niin että pyrittäisiin selvittämään millä tavoin muutokseen käytettäviä resursseja voitaisiin kasvattaa, kuitenkin niin että niistä ei yritykselle syntyisi paljoa lisäkustannuksia.

11.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Pyrimme parantamaan kyselyyn ja haastatteluihin vastaavien määriä erilaisin toimenpitein, mutta tästä huolimatta osallistujamäärät jäivät liian pieniksi tarpeeksi luotettavien tutkimustulosten saavuttamiseksi. Etenkin syvähaastatteluiden tulokset ovat haastateltavien vähäisyyden vuoksi haastateltavakohtaisia eikä niitä voi yleistää lfin palveluneuvojiin koko Suomen tasolla. Koska puolet haastatelluista henkilöistä oli lisäksi Kuopion Customer Centeristä, aiheuttaa tämä vielä lisää epäluotettavuutta tuloksiin. Kyselyistä saatuja tuloksia voidaan sen sijaan pitää jo ainakin suuntaa antavina, sillä niihin on vastannut kaikista lfin Suomen Customer Centereistä noin 20 prosenttia. Tätä lisää myös se, että käytimme kyselyssä laadullista eläytymismenetelmää aineistonkeruumenetelmänä.

Suunnittelimme kyselyt ja haastattelut huolella ja teimme parhaamme niiden onnistumisen eteen tekemällä yhteistyötä esimerkiksi tiimien esimiesten kanssa ja lähettämällä muistutusviestejä. Suurimmaksi ongelmaksi muodostui kuitenkin yhtiön saatavuuden tarkka seuranta ja ylläpito, joka asetti tarkat raamit kyselyiden ja haastatteluiden ajoittamiselle. Haastatteluiden osalta pahimpana tutkimusta rajoittavana tekijänä oli se, että jouduimme perumaan jo sovittuja haastatteluajoja ja siirtämään toistuvasti haastatteluiden suoritusta eteenpäin. Haastatteluajojen suunnittelu oli jo itsessään haasteellista, sillä niissä täytyi ottaa huomioon resurssinsuunnittelun asettamat rajoitteet, työntekijöiden työvuorot taukoineen ja lounasaikoinen sekä mahdolliset liukumat tiettyinä päivinä ja erilaiset koulutukset tai palaverit. Koska emme saaneet joustoa esimerkiksi työntekijöiden taukojen tai lounasaikojen siirrossa siten, että pystyisimme suorittamaan haastattelut muiden rajoitteiden puitteissa, oli erityisen vaikeaa löytää aikoja.

Syvähaastatteluissa toinen tuloksiin merkittävästi vaikuttanut tekijä oli haastattelu-
paikka. Pyrimme rohkaisemaan haastateltavia käyttämään esimerkiksi rauhallisempia

kokouksiloja, jotta he voisivat keskittyä itse haastatteluun ja antaa rennompia ja rehellisempiä vastauksia. Sama ongelma esiintyi kyselyissä, mutta syvähaastatteluissa tämä vaikutti huomattavasti kielteisemmin tuloksiin. Saimmekin palautetta osalta haastateltavista, että osallistuminen omalta työpisteeltä, jossa on koko ajan paljon taustahälinää, on hyvin haasteellista. Resurssinsuunnittelusta ja lfin ohjaajaltamme tuli kuitenkin vahva suositus, että haastattelut ja kyselyihin vastaaminen tulee suorittaa omalta työpisteeltä. Haastatteluissa pahimmaksi epäluotettavuutta aiheuttavaksi tekijäksi muodostui kuitenkin se, että osalla palveluneuvojista esimiehen työpiste sijaitsi palveluneuvojan pisteen lähietäisyydellä. Saimme tästäkin palautetta, ettei haastateltava pysty vastaamaan rehellisesti kysymyksiin, vaan tämän tulee antaa ikään kuin kaunisteltuja vastauksia. Täten esimerkiksi syvähaastatteluiden tulokset esimiehen roolista ovat varsin epäluotettavia eikä niitä voida yleistää. Kyselyistä saatujen tuloksien perusteella tässäkin osa-alueella oli huomattavasti enemmän ongelmia ja kehitysvaraa, kuin mitä syvähaastatteluiden pohjalta voidaan sanoa.

Liiallisesta seurannasta, tuloshakuisuudesta ja tiukasta resurssinsuunnittelusta kertoo vahvasti myös se, että saimme palveluneuvojilta palautetta, jonka mukaan heillä ei yksinkertaisesti ole aikaa vastata seurannan vuoksi. Seuraava lainaus palveluneuvojan sähköpostista kertoo paljon tästä ongelmasta: *”Kiitos, yritän löytää aikaa tähän keskiviikkoon mennessä. Vaikeaa koska seuranta on niin paljon.”*(Harjula, 2012). Jo esimerkiksi 15 minuutin vastausaika kyselyymme rajoittaisi monen palveluneuvojan mielestä liikaa heidän pärjäämistään tilastoitavissa asioissa. Kuten kyselyn tulokset antoivat viitettä, moni pelkäsi kenties myös negatiivista palautetta esimiehiltään, mikäli heidän tuloksensa tippuisivat edes hetkellisesti. Ja mikäli työntekijä haluaa olla esimerkillinen ja saavuttaa yhtiön vaativat tavoitteet, ei erilaisiin kyselyihin vastaaminen ole tällöin mahdollista.

Koska käytimme esimiehiä apuna tutkimuksemme esittelyssä palveluneuvojille ja osallistujien hankkimisessa, vaikutti sen onnistumiseen osaltaan myös se, ettei myöskään heillä ollut kaikilla aikaa tai mahdollisuutta perehtyä tutkimukseemme. Tämä ilmeni esimerkiksi epätietoisuutena kyselymme kahdesta toteutuksesta ja tutkimusmenetelmästä. Sen sijaan laatimamme saatteet ja pohjustustyöt olivat varsin kattavat ja huolella suunnitellut. Tutkimusongelmamme lähtikin alun perin täysin lfin uuden resurssinsuunnittelujärjestelmän Teleoptin pohjalta ja työmme rakentui vahvasti sen ympärille. Viimekädessä palveluneuvojien työ pohjautuu saatavuuden takaamiseen asiakkaalle. Tämän ongelman pääsimme kokemaan tutkimuksessamme myös omalta osaltamme sekä saamiemme tulosten perusteella. Aika on nykypäivänä liian vähissä.

LÄHTEET

Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. Helsinki: WSOY.

Harju, J. If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. VS: Muistutus: Kysely koskien palveluneuvojien työnkuvaa Customer Centerissä [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Maiju Ärväs. Lähetetty 20.8.2012. [viitattu 10.10.2012].

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. WSOY.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö: avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Tammi.

If. 2012. General Education - BIR Yleinen vakuutustietämys [verkkokurssi]. [viitattu 2.7.2012].

Ifin www-sivu. [viitattu 20.7.2012]. Saatavissa:
<http://www.if.fi/web/fi/henkiloasiakkaat/Pages/default.aspx>

IroResearch. Tietoa tutkimusmenetelmistä [verkkojulkaisu]. [viitattu 12.10.2012]. Saatavissa: <http://www.iro.fi/tutkimusmenetelmat>

Jabe M.;& Häkkinen H. 2010. Uljas Uusi Johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Eläytymismenetelmä tiedonkeruumenetelmänä. [viitattu 15.10.2012]. Saatavissa:
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuElaytymis.aspx>

Kotter, J. 2008. A sense of urgency. Suomennos Laukkanen, M. 2009. Tärkeys Järjestykseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kumpula, M. 2011. Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus - Vakuutusvirkaileijasta finanssialan myyjäksi? [verkkojulkaisu]. Turku: Turun kauppakorkeakoulu [viitattu 16.7.2012]. Saatavissa:
http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae1_2011.pdf

Lappavirta, A. 2009. Työyhteisön arvot ja työn arvostus [verkkojulkaisu]. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu [viitattu 18.10.2012]. Saatavissa:
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3603/Lappavirta_Anneli.pdf?sequence=1

Leino-Kilpi, H.;& Välimäki M. 2003. Etiikka Hoitotyössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tampere: Tampereen yliopiston kauppa-
korkeakoulu [viitattu 8.10.2012]. Saatavissa:
https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf

Maslow, A. 1943. Maslow'n tarvehierarkia.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus tarttua muutokseen. Talentum.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Ratthgeber, H.;& Kotter, J. 2006. Iceberg is melting: Changing and succeeding under
adverse conditions. Suomenos Lusting, E. 2008. Jäävuoremme sulaa. WSOY.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saaranen-Kauppinen, A.;& Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuk-
sentietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen
tietoarkisto [viitattu 12.10.2012]. Saatavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html

Siimekselä, M. 2012. Method of empathy-based stories [PowerPoint-dokumentti].
Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva Uudistuminen. Talentum.

Torppa, T. 2012. Muutosvastarinta on hieno asia. 29.9.2012. Talous Elämä [viitattu
1.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626>

Vakuutusyhtiölaki. 18.7.2008/521. [viitattu 16.10.2012]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080521?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vakuutussopimus>

ESIMIESSAATE

Hyvä, esimies!

Olemme kaksi Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijaa ja teemme Ifille kyselytutkimuksen koskien palveluneuvojen työnkuvaa yhteyskeskusympäristössä. Kysely poikkeaa vastaavanlaisista kyselyistä siten, että siinä käytetään tutkimusmenetelmänä eläytymismenetelmää, joka on yksi tapa kerätä tutkimukseen laadullista aineistoa. Se on Suomessa vielä melko vähän käytetty aineistonkeruumenetelmä, jossa vastaajia pyydetään kirjoittamaan esimerkiksi pieni tarina tutkijan antamien ohjeiden mukaan. Kyseisenlaisen menetelmän avulla pyritään saamaan mahdollisimman rehellistä, avointa ja syvällistä aineistoa tutkittavasta aihepiiristä.

Kysely kohdistetaan kaikille Ifin Suomen palvelukeskusten palveluneuvojille. Sen lähtökohtana on selvittää yhteyskeskusympäristön lainalaisuuksia sekä sitä, kuinka palveluneuvojat ymmärtävät ja hyväksyvät ne. Selvitämme tutkimuksessamme myös työntekijöiden suhtautumista yhteyskeskusmaailmaan sekä sen toimintaympäristön muutoksiin. Kyselyn lähtökohtia ei ole kuitenkaan tarkoitus kertoa palveluneuvojille, sillä ne voisivat ohjata vastauksia liikaa tiettyyn suuntaan ja estää vapaan ajattelun.

Esimiesten vastuulla on kertoa tiimipalaverin yhteydessä tulevasta sähköpostikyselystä. Toivomme esimiehiltä, että he ohjeistaisivat omia alaisiaan vastaamaan kyselyyn aidosti eläytyen. Tilan olisi hyvä olla rauhallinen ja tunnelman kiireetön, joskin vastaaminen kyselyyn onnistuu myös esimerkiksi työntekijän omalla työpisteellä. Esimiesten tehtävänä on kannustaa työntekijöitä vastaamaan kyselyyn spontaanisti ja rohkeasti omien tuntemuksiensa mukaan. Tämän vuoksi heillä on tärkeä rooli tutkimuksemme onnistumisessa.

Vastausten läpikäynti on täysin salassapitovelvollisuuden alaista, eikä mitään vastauksista tulla käyttämään suoraan opinnäytetyössä. Saatuja tutkimustuloksia hyödynnetään tulevaisuudessa Ifin palvelukeskusten toiminnan kehittämisessä. Tulemme jatkamaan tutkimusta myöhemmin syksyllä myös muutamilla syvähaastatteluilta, joihin valitaan jokaisesta Ifin Suomen asiakaspalvelukeskuksesta vähintään yksi työntekijä. Haastateltavat valitaan lähempänä syksyllä, mutta esimiehet voivat kysyä jo ennakoon esimerkiksi tiimipalaverin yhteydessä mahdollisia vapaaehtoisia. He voivat laittaa sähköpostia tutkija Maiju Ärväkselle, jonka yhteystiedot löytyvät myös kyselyn saatekirjeen lopusta.

Kysely koostuu kahdesta erillisestä tarinamuotoisesta kysymyksestä. Kakkoskysymyksestä on laadittu kaksi samankaltaista tarinaa, joista toinen positiivinen ja toinen negatiivinen. Kullekin palveluneuvojalle tullaan lähettämään kuitenkin vain toinen versioista. Varsinainen kyselyyn vastaa-

minen tapahtuu työsähköpostiin lähetettävän linkin kautta. Kysely toteutetaan nimettömänä, millä pyritään takaamaan vastausten rehellisyys ja syvyys. Kysely järjestetään kahdessa erässä noin kuukauden aikajaksolla, jolla pyrimme takaamaan mahdollisimman korkean vastausprosentin. Tämän avulla pystymme kasvattamaan kokonaisvastausprosenttia huomioimalla lomalaisten vaikutuksen vastausmääriin.

Kesäisin terveisin

Maiju Ärväs
Opiskelija/Tutkija
maiju.arvas@if.fi

Leena Suikkanen
Opiskelija/Tutkija
Leena.A.Suikkanen@edu.savonia.fi

PALVELUNEUVOJIEN SAATE

Hei!

Olemme kaksi viimeisen vuoden tradenomi -opiskelijaa Savonia-ammattikorkeakoulusta ja teemme lopputyönämme tutkimusta Ifille. Opinnäytetyömme aiheena on selvittää Ifin Suomen asiakaspalvelukeskusten palveluneuvojien työskentelyä yhteyskeskusympäristössä eli Customer Centerissä. Saatuja tutkimustuloksia hyödynnetään tulevaisuudessa Ifin palvelukeskusten toiminnan kehittämisessä. Tutkimuksemme koostuu kahdesta osiosta: sähköpostikyselystä ja vapaaehtoisille kohdenetuista syvähaastatteluista. Tutkimuksen toinen osa eli syvähaastattelut tullaan toteuttamaan myöhemmin syksyllä. Vapaaehtoiset voivat ottaa yhteyttä tutkija Maiju Ärväkseen, jonka yhteystiedot löytyvät saatteen lopusta.

Käytämme sähköpostikyselyssämme tutkimusmenetelmänä uudenlaista eläytymismenetelmää. Kyselymme koostuu siis avoimista kuvitteellisista tarinamuotoisista kysymyksistä. Kyselymme suoritetaan täysin anonyymina suojatun sähköpostilinkin kautta. Vastausaikaa on kaksi viikkoa sähköpostin saapumisesta. Linkki ohjaa vastaajan kyselylomakkeeseen, johon vastaaminen vie aikaa noin 15-20 minuuttia. Tarkemmat vastausohjeet löytyvät itse kyselylomakkeesta. Vastausten läpikäynti on täysin salassapitovelvollisuuden alaista, eikä mitään vastauksista tulla käyttämään suoraan opinnäytetyössämme.

Kiitos mielenkiinnostasi kyselyämme kohtaan ja vastauksistasi tärkeään asiaan!

Kesäisin terveisin

Maiju Ärväs
Opiskelija/Tutkija
maiju.arvas@if.fi

Karoliina Pollari
Esimies CC Kuopio 1
karoliina.pollari@if.fi

Leena Suikkanen
Opiskelija/Tutkija
Leena.A.Suikkanen@edu.savonia.fi

Milla Siimekselä
Ohjaava opettaja Savonia-ammattikorkeakoulu
Milla.Siimeksela@savonia.fi

KYSELYLOMAKE

Kyselylomake

Kirjoita vapaapituinen kertomus annetun kuvitteellisen tarinan pohjalta. Vastaa kaikkiin kohtiin mahdollisimman spontaanisti ja kuvailevasti. Käytä mielikuvitustasi, eläydy kertomukseen ja muista, että tyyli on täysin vapaa. Pidäthän myös mielessäsi, ettei kukaan saa henkilöllisyyttäsi selville, minkä vuoksi rohkaisemme sinua vastaamaan täysin omien mielipiteidesi mukaan.

1. Mika on aloittanut työt lfin palvelukeskuksessa palveluneuvojana. Mitkä ovat sinun mielestäsi tärkeimmät asiat, jotka Mikan tulisi tietää työskentelystä Customer Center -ympäristössä? Perustele vastauksesi.

2. Kuvittele, että olet hyvällä tuulella lähtiessäsi töistä. Viimeaikoina olet kokenut työpäivät mukaviksi ja sopivan haastaviksi. Olet kohdannut työssäsi paljon vaativia asiakaspalvelutilanteita, joista olet suoriutunut kiitettävästi. Näiden lisäksi mieltäsi piristävät myös monet muut Customer Centerin työasiat. Kerro näistä Customer Centerin työasioista sekä siitä, miksi ne piristävät mieltäsi.

2. Kuvittele, että olet huonolla tuulella lähtiessäsi töistä. Viimeaikoina töissä on ollut rankkaa ja kiireistä. Mieltäsi varjostavat monet Customer Center -ympäristön työasiat. Asiakaskontaktit ovat olleet hankalia ja olet joutunut käyttämään paljon työaikaa erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Vaikka oletkin selviytynyt näistä kiitettävästi, mieltäsi varjostavat silti myös monet muut Customer Centerin työasiat. Kerro näistä Customer Centerin työasioista sekä siitä, miksi ne painavat mieltäsi.

SAATE HAASTATELTAVILLE

Hei!

Lähestyimme teitä aiemmin kesällä koskien Savonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja siihen liittyvää palveluneuvojen sähköpostikyselyä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yleisesti palveluneuvojen työnkuvaa sekä heidän omaa ymmärrystään Customer Centerin lainalaisuuksista. Lisäksi tutkimuksen avulla hankitaan laadullista aineistoa palveluneuvojen suhtautumisesta erilaisiin muutostilanteisiin ja pyritään löytämään mahdollisia kehityskohteita työviihtyvyyden parantamisessa ja työnkuvan tulevaisuuden kehittämisessä. Saatuja tutkimustuloksia voidaan täten hyödyntää myös esimerkiksi esimiesten toiminnassa.

Kysely on nyt toteutettu ja jatkamme tutkimusta henkilökohtaisilla syvähaastatteluilla, joihin valitaan jokaisesta tiimistä yksi haastateltava. Haastattelut tullaan toteuttamaan mahdollisimman pian, luultavimmin jo ensi viikon aikana. Käytämme haastatteluissa apuna LiveMeeting -tapaamista. Haastatteluajat suunnitellaan yhdessä resurssinsuunnittelun ja tiimiesimiesten kanssa. Aikaa haastatteluille tulee varata noin tunti ja mielellään myös erillinen rauhallinen tila, jossa on mahdollisuus käyttää LiveMeeting -työkalua. Haastatteluun voi osallistua myös omalta työpisteeltä käyttäen apuna USB -kuulokkeita. Haastattelut suorittavat tutkijat Maiju Ärväs ja Leena Suikkanen.

Tarvitsemme teidän esimiesten apua loppujen haastateltavien hankkimisessa. Teidän tehtävänänne on siis kysyä omasta tiimistänne mahdollisia vapaaehtoisia haastateltavia ja mikäli kukaan ei ilmoittaudu itse, pyrkiä rohkaisemaan osallistumaan tutkimukseen ja tätä kautta löytämään yksi haastateltava. Emme ole valitettavasti saaneet vielä vapaaehtoisia osallistujia, minkä vuoksi apunne tässä asiassa on tärkeää. **Vapaaehtoiset voitte ilmoittaa Maiju Ärväkselle sähköpostiosoitteeseen maiju.arvas@if.fi maanantaihin 24.9. mennessä.**

Suuri kiitos jälleen yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin

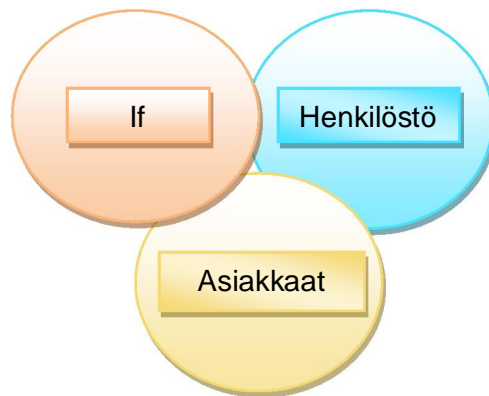
Maiju Ärväs ja Leena Suikkanen

SYVÄHAASTATTELURUNKO

Syvähaastattelut

I Customer Center -työskentelyn lainalaisuudet

1. Mitkä asiat palveluneuvojan työssä koet olevan tärkeimpiä kullekin osa-alueelle ja miksi?
→Miten ajattelet, että asiakkaan tarpeet, sinun näkökulmasi ja työnantajasi vaateet kohtaavat toisensa ja miksi näin?



1. Mitkä ovat olleet itsellesi merkittävimmät viimeaikaiset muutokset ja miksi?
2. Miten esimiehesi on hoitanut muutostilanteita?
3. Millä tavoin syyt muutosten taustalla on selvitetty henkilöstölle?
Miten on onnistuttu ja onko joissain asioissa jäänyt epäselvyyksiä?

II Arvostus

1. Koetko, että arvostus on tärkeä osa työhyvinvoinnin edistämistä?
Miksi näin?
2. Miten arvostus näkyy sinun työympäristössäsi ja kuinka sitä voisi tuoda esille paremmin?

3. Mitä työnantajan tulisi tehdä, että työntekijät kokisivat heitä arvostettavan ja miksi?
Koetko oman esimiehesi arvostavan työtäsi?
4. Millä tavoin työntekijä voi osoittaa arvostuksensa työnantajalleen?
Voitaisiinko asiaa kehittää jollakin tavalla?
5. Mitä asioita arvostat itse eniten työssäsi?
Mitä asioita ajattelet työnantajan arvostavan työntekijöissään ja miksi?
Entä vastavuoroisesti asiakkaan?

