

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Kansainvälistyvä liiketoiminta ja yrittäjyys

2012

Joonas Rusi

HENKILÖSTÖN JA TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMISEN MUUTOSPROSESSI



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Joonas Rusi

HENKILÖSTÖN JA TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMISEN MUUTOSPROSESSI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää finanssialalla toimivan toimeksiantajaorganisaation toimihenkilöiden asenteita, mielipiteitä ja kehitystarpeita uuden asiakkuusstrategian myötä tullessiin käytännön muutoksiin nähden. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle informaatiota toimihenkilöiden tuki- ja kehitystarpeista muutosprosessin helpottamiseksi ja toimintatapojen yhtenäistämiseksi.

Tutkielmaa varten selvitettiin erityisesti muutosprosessin teoriaa eri näkökulmista, eri teorioita vertaillen ja yhdistäen. Tämän lisäksi teoriaa varten kerättiin kattavasti tietoa toimeksiantajaorganisaation tarjoamista lähteistä. Erityisesti organisaation taholta tarkastelussa oli asiakkuusstrategiamuutos, jonka myötä itsensä työllistävät ammatinharjoittajat lasketaan henkilöasiakkaisiin.

Tutkimusosio koostuu henkilöstölle sähköpostin linkkinä lähetetystä kvalitatiivisesta kyselystä. Avoimilla kysymyksillä selvitettiin kunkin vastaajan omakohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Vastaukset analysoitiin tarkkaan pyrkien havainnollistamaan suurimpia yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Tämän tarkoituksena oli kohdentaa kehitystarpeet ja löytää henkilöstön jo havaitsemia ongelmia sekä esille nostamia mahdollisuuksia.

Tulosten perusteella on nähtävissä, että täysin yhtenevää käytäntöä uuden asiakkuusstrategian hoitamiseen ei ole. Kukin vastaaja oli kohdannut muutoksen eri tavoin, osa ei ollut vielä kohdannut muutoksia ja osa on jo ennen muutosta tottunut hoitamaan ammatinharjoittajien asiakasryhmää. Toimintatapojen ja tukitoimintojen yhtenäistämisen tarpeen lisäksi oli havaittavissa olemassa olevien ohjeiden sekavuus. Informaationhakukanavat ovat käytössä ja niitä pidettiin mahdollisuutena, mutta olisi suotavaa, että kaikki ohjeet olisivat löydettävissä yhdestä paikasta.

ASIASANAT:

Asiakkuusstrategia, muutosprosessi, toimintatavat, tukitoiminnot.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration | Entrepreneurship

December 2012 | 49

Instructor Ella Kasi

Joonas Rusi

THE PROCESS OF CHANGE IN PERSONNEL AND OPERATIONAL METHODS DEVELOPMENT

The aim of this thesis was to determine client organization's employees' attitudes, opinions and development needs concerning practical changes in the new customer management strategy. In addition the aim was to provide information about the staff's needs in support and development issues in order to facilitate the process of change and to integrate different working methods.

The theory of the thesis was gathered from different perspectives by comparing and combining different existing theories. In addition a large amount of information was provided by the client organization which was collected to reinforce and widen the usage of the theory in the research part. Particularly the client organization's new customer strategy, which says that self-employed entrepreneurs are included in the personal customer's group, was carefully studied.

The research section consists of the qualitative e-mail survey which was sent to the staff. Open questions were to point out each respondent's own personal views and experiences. Responses were analyzed carefully to visualize resemblance or difference in the answers. The purpose of this was to allocate development needs and to find already existing problems or even possibilities known by the staff.

Based on the results we can see that there is no existing formula or a good guideline to follow the ongoing change. Most respondents had faced the change in different ways, some had not yet encountered any change, and some on the other hand had a strong background of dealing with this self-employed entrepreneurs' customer group. The common ground seemed to be to integrate and develop working methods and support functions but in addition to that existing instructions were seen as confusing. Therefore, this wide and a lot used instruction network seems to need to have specific categorized parts where the information could be found.

KEYWORDS:

Customer strategy, the process of change, working methods, support functions.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN	7
2.1 Henkilöstöstrategia liiketoimintastrategian osa-alueena	7
2.2 Henkilöstösuunnittelu strategiaan vaikuttavana tekijänä	8
2.3 Henkinen pääoma kilpailuetuna	9
3 MUUTOSPROSESSIN VAIKUTTIMET	11
3.1 Ylimmän johdon rooli	11
3.2 Esimiehen rooli	12
3.3 Henkilöstön vastuu ja tekeminen	13
3.4 Henkilöstön motivaatiotekijät	15
3.5 Muutosvastarinta	17
4 MUUTOSPROSESSIN VAIHEET	21
4.1 Muutostarve	21
4.2 Suunnittelu ja toteutus	22
4.3 Viestinnän merkitys	23
4.4 Toimintaohjeet ja -edellytykset	25
4.5 Koulutus	25
4.6 Seuranta	28
5 KYSELYTUTKIMUS	32
5.1 Toimeksiannon tausta ja tutkimusongelma	32
5.2 Tutkimusmenetelmä	33
5.3 Kysymysten suunnittelu ja rakenne	33
5.4 Arviointi ja uskottavuus	35
5.5 Havainnot ja tulokset	36
5.6 Vastausten analysointi	37
5.7 Toiminta- ja kehitysehdotukset	40
6 LOPPUSANAT	44
LÄHTEET	46

LIITTEET

Liite 1. Kysely.

Liite 2. Saatesähköposti (toimihenkilöt).

KUVIOT

Kuvio 1. Motivaatiotekijät.

20

Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen muutosprosessi (Viitala 2006, 181).

28

Kuvio 3. Kaavio muutosprosessista

201

Kuvio 1 Motivaatiotekijät

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni toteutetaan toimeksiantona eteläsuomalaiselle finanssialan yritykselle ja se käsittelee strategiamuutoksen aiheuttamia muutoksia henkilöasiakkaiden parissa toimivien toimihenkilöiden työhön. Uuden asiakkuusstrategian myötä itsensä työllistävät ammatin- ja liikkeenharjoittajat luetaan henkilöasiakkaisiin ja tämä on tuonut muutoksia henkilöasiakkaiden parissa toimivien työtehtäviin.

Tutkimukseni teoriaosiossa en painota kovinkaan paljoa strategian määritelmää ja sen osa-alueita, vaan pyrin käsittelemään enemmän strategiamuutosta. Tämän myötä esille tulevia osa-alueita ovat muutosprosessi, muutosvastarinta, johtaminen muutosympäristössä, henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön osaaminen kilpailuetuna. Tutkielmani tavoitteena on selvittää mahdollisia muutostarpeita asiakkuusstrategian uudistuneen osa-alueen käyttöönotossa. Tätä pyrin selvittämään jo olemassaolevan teorian avulla, yrityksen toimintoja tarkastelemalla sekä henkilöstölle toteutetun kvalitatiivisen tutkimuskyselyn avulla.

Kvalitatiivisella tutkimuskyselyllä pyrin selvittämään, miten henkilöstö on kokenut tämän muutoksen, ja onko tästä seurannut joitain konkreettisia toimenpiteitä työtehtäviin ja niiden hoitamiseen. Kyselyn tarkoituksena on selvittää mahdollisia haastekohtia ja tukitarpeita, joita muutosprosessin myötä on syntynyt. Lähempään tarkasteluun olen ottanut erityisesti tarjolla olevat tukijärjestelmät tarkoituksena selvittää niiden toimivuutta, mahdollisesti yhtenäistää toimivia käytäntöjä sekä parantaa tai poistaa toimimattomia käytäntömalleja.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Muuan japanilainen strategiaguru on joskus sanonut: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita”. Tämä on luonnollisesti kärjistetty ilmaisu, mutta tuo esille kiinnostavan näkökulman strategian merkityksestä kilpailutilanteessa ja ei-kilpailutilanteessa. Kilpailutilanteessa olevalle yritykselle strategia on siis välttämättömyys olemassaolon ja toiminnan kannalta. (Kamensky 2008, 17)

Strategia perustuu pitkälti suunnitteluun, joka on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista (Viitala 2007, 50). Yritysten onkin pärjättävä kilpailussa, joka edellyttää yleensä kilpailijoistaan erottautumisen ja tähän yleensä vaaditaan strategiaa, joka määrittelee, millä menetelmillä kilpailuetu saavutetaan (Kamensky 2008, 17).

Kamensky tuo teoksessaan Strateginen johtaminen esille kolme eri strategian määritelmää:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään.
3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yrityksen itselleen asettamat tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2008, 19)

Strategia voidaan jaotella myös eri osa-alueisiin ja omassa tutkielmassani tuon esille pääsääntöisesti henkilöstöstrategian teoriaa sekä muutosprosessin eri vaiheita.

2.1 Henkilöstöstrategia liiketoimintastrategian osa-alueena

Henkilöstöstrategia ottaa kantaa mm. yrityksen tarvitsemaan henkilöstön osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen. Sen tarkoituksena on luoda

suuntaviivat, jotka edesauttavat liiketoimintastrategian toteutumista. (Kamensky 2008, 61)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen voi yleensä jakaa eri tavoin erilaisiin luokituksiin, joista yksi yleisimmin käytetyistä on ns. ”kovan” ja ”pehmeän” johtamisen malli. Kova henkilöstöjohtaminen painottaa kustannuksia ja kustannustehokkuutta, kun taas pehmeässä johtamisessa osaaminen syntyy pitkäjänteisen kehittämisen, koulutuksen ja henkilöstön sitouttamisen tuloksena. Nykypäivänä yksilön ja henkilöstön hyvinvointi näyttelee suurta roolia. Yrityksen kyvykkyys on henkilöstön osaamisen varassa. Voidaankin siis sanoa edellä mainitun pehmeän johtamisen mallin tukevan nykypäivän ajattelumallia. (Kamensky 2008, 66)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen yksi tärkeä osa-alue, osaamisen kehittäminen, sitoutuu pitkälti strategian toteuttamiseen. Työntekijän tai koko henkilöstön osaamisen laajentamisen ja kehittämisen on yleensä ensisijaisesti pyrittävä hyödyntämään organisaatiota. Tämän tarkoituksena on luonnollisesti auttaa organisaatiota asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tällöinhän sillä on myös suuri merkitys strategian toteutumisen kannalta. (Syrjäaho 2008, 14)

Henkilöstöstrategian ja -suunnittelun lähtökohtana on, että henkilöstö nähdään resurssina, jonka tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. Henkilöstö on siis resurssi, jossa on sitoutuneena yrityksen pääomaa ja aivan samalla tavalla kuin muitakin resursseja pitää hallinnoida, niin henkilöstöä pitää johtaa, suunnitella, hankkia, kehittää ja arvioida. (Syrjäaho 2008, 14)

2.2 Henkilöstösuunnittelu strategiaan vaikuttavana tekijänä

Käsittelen strategiaa lähinnä muutoksen toteuttamisen ja jalkauttamisen näkökulmasta ja tästä syystä peilaan myös henkilöstösuunnittelua tästä näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelu ja -resurssit ovat hyvin tärkeässä roolissa muutosprosessin etenemisessä. Henkilöstösuunnittelu pyrkii vastaamaan mm. alla oleviin kysymyksiin.

- Kuka tekee mitäkin?

- Miten osaamista tulisi kehittää?
- Miten siirretään olemassa olevaa osaamista toisille?
- Ketä koulutetaan ja miten koulutetaan?

Nämä kysymykset kuuluvat henkilöstösuunnittelun ytimeen. Henkilöstösuunnittelussa otetaan kantaa henkilöstön määrään, laatuun ja kohdentamiseen. Samalla se vastaa henkilöstövoimavarojen huolehtimisesta, eli pitää huolen, että oikeanlaisia osaajia on tarpeeksi (Viitala 2007, 54-55). Henkilöstön henkinen pääoma nähdään nykypäivän yritysmaailmassa tärkeänä kilpailutekijänä ja henkilöstösuunnittelun on tarkoitus saada tämä resurssi mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön.

Henkilöstösuunnittelu nitoutuu yhteen yrityksen strategiaan eli tulevaisuuden arviointiin. Se on samalla myös toimenpiteiden suunnittelua ja varautumista organisaation toiminnan edellyttämiin muutoksiin ja täten hyvin suuressa roolissa muutoksen toteuttamisessa. Suunnittelun on tarkoitus tuottaa tietoa mm. seuraavista osa-alueista:

- osaamisen hankinta, siirtämis- ja kehittämistarpeet (esim siirrot, koulutukset, mentorointi, eläköitymiset henkisen pääoman kannalta)
- työvoiman vähentämis- tai lisäämistarpeet (rekrytoinnit, irtisanomiset, eläköitymiset henkilöstön määrän kannalta)
- tehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelmat
- kustannuslaskelmat
- tukitoimintojen kehittämistarpeet. (Viitala 2007, 55)

2.3 Henkinen pääoma kilpailuetuna

Henkistä pääomaa voidaan kilpailukykykynäkökulmasta pitää nykypäivänä organisaatioiden hyvinkin tärkeänä keinona erottua kilpailijoistaan ihmisten voimavarojen kuten osaamisen avulla. Osaamisen kehittäminen ja kyvykkyys tuovat organisaatiolleen suurta potentiaalia markkinoilla, varsinkin sellaisilla

markkinoilla, jossa tuotteilla ei pystytä enää niinkään erottautumaan muista. (Syrjäaho 2008, 36; Completo Consulting www-sivut)

Jos ajatellaan, että osaaminen on yritykselle resurssi ja kilpailutekijä niin sitä on sen aineettomasta luonteesta riippumatta pystyttävä tarkastelemaan myös raaka-aineena. Sen on jatkuvasti uudistuttava ja jalostuttava eteenpäin, jotta markkinoilla pärjääminen jatkuu, sillä markkinatkin elävät koko ajan. (Viitala 2007, 171)

Kilpailussa tärkeisiin resursseihin taloudellisten ja fyysisten resurssien lisäksi voidaan siis laskea myös henkilöstöresurssit, johon kuuluvat osaaminen, kokemus ja ihmissuhteet. Nykypäivänä näihin laitettavat resurssit kuten osaamisen kehittäminenkin kuuluu henkilöstöresurssiin. Erytisosaaminen ja palvelun laadun korottaminen on monen alan elinehto. Toisaalta jo hankittuun osaamiseen voidaan keskittyä paikoittain myös liikaa, joka hankaloittaa vanhoista, ei välttämättä niin hyvistä kaavoista, poisoppimista. Mutta tällöin juuri koulutus ja kehittäminen korostuvat ja luovat lisäresurssin osaamisen kehityksen polulla. (Syrjäaho 2008, 56-57)

Organisaation tulee myös kehitystoimintoja miettiessään valita, mihin suuntaan ja mille tasolle pyritään (Viitala 2007, 184-185). Alakohtaisesti rahoitusosalalla tunnutaan kaipaavan asiakas- ja myyntiosaamista, jotta päästään vähintään edes kilpailijoiden tasolle (Syrjäaho 2007, 58).

Resurssien todellinen hyödyntäminen vaatii myös muiden resurssien kohdentamista kyseiseen kehitystä vaativaan osa-alueeseen ja strategisia pitkäjänteisiä linjauksia (Syrjäaho 2007, 61). Osaamisen kehittäminen vaatii tarkkuutta ja kärsivällisyyttä, jotta tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Uuden oppiminen ja sen saattaminen kilpailueduksi vaatii kunnollista suunnitelmallisuutta sekä resurssien oikeanlaista kohdentamista. Kaikkea ei välttämättä ole mahdollista saada kehitettyä yrityksessä sisältäpäin vaan välillä on tarpeen turvautua myös ulkopuolisen asiantuntijan apuun ja tukeen (Viitala 2007, 188).

3 MUUTOSPROSESSIN VAIKUTTIMET

3.1 Ylimmän johdon rooli

Vaikka muutosprosessissa keskijohdon merkitys korostuu kanavana alhaalta ylös ja ylhäältä alas suuntautuvaan viestintään, vastaa ylin johto yleensä strategiamuutoksen kokonaisuuden toteutumisesta ja onnistumisesta. Harvard Business School Press'n teoksessa sanotaan valaisevasti johdon roolista: ”Monet muutosaloitteet saattavat kaatua keskijohtoon, mutta syy siihen on ylimmässä johdossa”. Viesti on saattanut näissä tilanteissa kulkea, mutta ylimmän johdon antamat resurssit ovat saattaneet olla toteutusta ajatellen liian suppeat. (Harvard Business School Press 2005, 72-74; Kesti 2010, 82-84; Valpola yms. 2010, 23-24)

Mikäli ylin johto jakaa resursseja satunnaisesti ja samalla esimerkiksi jättää henkilöstösuunnittelun osa-alueen huomioimatta saattaa koko organisaatio lähteä ajautumaan ajankäytöllisiin ongelmiin (Kesti 2010, 82-84). Näistä resursseista vastaa organisaation strategian laadinnassa mukana oleva ylin johto. Ylimmän johdon tehtäviksi katsotaankin oikeiden keinojen ja kannustimien löytäminen (Harvard Business School Press 2005, 74).

Voidaan todeta, että ylimmän johdon antamat suuntaviivat, ulospäin ja sisäänpäin suunnattu viestintä ja sen jakamat resurssit määrittelevät hyvin pitkälti muutoksen toteutumismahdollisuudet. Ylin johto päättää, miten muutosprosessissa lähdetään etenemään, ja mitä se vaatii. Se, miten hyvin tämä kaikki toteutuu, riippuu koko organisaation kyvykkyydestä, mutta viime kädessä se kaatuu ylimmän johdon niskaan, sillä strategialla on tarkoitus johtaa tätä kyvykkyyttä

3.2 Esimiehen rooli

Ylimmässä johdossa vedetään yleensä strategiset linjaukset ja mietitään toimintatapojen muutostarpeet. Tämän jälkeen näitä edelläkäsiteltyjä päätelmiä testataan esimiehillä eli keskijohdolla, joiden on tarkoitus ottaa kantaa suunnitelmien toteuttamiskelpoisuuteen (Kesti 2010, 132-133). Keskijohto omaa parhaat mahdollisuudet potentiaalisen osaamisen ja kyvykkyyden valjastamisessa menestyvään muutoksen toteuttamiseen (Harvard Business School Press, 74). Esimiesten avulla saa strategian toteutuksen kohdistettua huomattavasti helpommin oikeisiin osa-alueisiin. Esimiehet kuitenkin omaavat omia esimiehiään huomattavasti paremman kuvan henkilöstönsä osaamisesta, käytännön toimintatavoista, työvälaineistä ja asiakastarpeista (Kesti 2010, 132-133).

Esimiehen mukaan ottavassa strategisessa suunnittelussa on siis molempiin suuntiin kulkevaa viestintää. Kuinka alas saakka viestintä saadaan toteutettua, on yleensä perusteltu resurssi- tai aikatekijöiden rajallisuudella. Pelkkä esimiesten käyttäminen toteutuksen tulkinnaissa saattaa aiheuttaa ns. rikkinäisen puhelimen efektin, jolloin ylimmän johdon tietoon ei välttämättä kulkeudu täysin oikea tai tarpeellinen tieto. Osa tiedosta voi olla piilossa, osa taas korostua äänekkään muutosvastarinnan myötä, jolloin ylin johto voi virheellisesti tulkita väärän kannan edustavan enemmistöä. Tässä väliin jää vielä tilanteen ja asian tulkinta esimiehen näkökulmasta, jolloin tilanne voi todellisuudessa olla aivan toisin ja muuttua entisestään matkan varrella ylimmän johdon tietoisuuteen. (Kesti 2010, 82-85)

Muutostilanteissa alaiset odottavat esimiehen auttavan selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä (Viitala 2007, 276). Nykypäivän johtamisen kirjallisuus nostaakin esimiehet jalustalle valmentajan rooliin. Yritysmailman ja urheilumailman vertaaminen keskenään ei todellakaan ole nykymailmassa harvinaista (Kamensky 2008, 18). Jos ajateltaisiin yritystä jalkapallokentällä, strategia osoittaisi suunnan johon hyökätä, esimies olisi valmentaja, joka auttaisi hyökkäyksen toteuttamista ja henkilöstö olisi kentällä toteuttamassa hyökkäystä. Mikäli viesti ei jossain kohdin

kulje on edessä sekasortoinen tilanne, jossa kukaan ei tiedä mihin suuntaan hyökätä tai kukin pelaaja pelaa vain omaa peliään. Tämä saattaa kuvastaa muutoksessa myllertävää yritysmaailmaa välillä turhankin osuvasti.

Esimies on toimihenkilöiden silmissä yhä enemmän valmentajan ja innostajan roolissa, joka aktiivisen roolin ja keskustelujen kautta pyrkii saavuttamaan alaisten kanssa sovitut tavoitteet (Syrjäaho 2008, 71).

3.3 Henkilöstön vastuu ja tekeminen

Siinä missä esimies nähdään nykypäivänä valmentajana, on työntekijän otettava itse toteutuksessa enemmän vastuuta omasta tekemisestään ja kehityksestään. Mikäli henkilöstöllä ei ole halua kehittyä ei valmentavasta johtamisotteesta ja esimiehen kanssa keskustelusta ole välttämättä kovin suurta hyötyä (Syrjäaho 2008, 71).

Viestinnällä on tärkeä rooli henkilöstön sitouttamisessa organisaatioon (Anttila 2012, 38). Viestintä vaikuttaa suurella määrällä luottamuksen rakentumiseen johdon ja henkilöstön välille, ja luottamuksen merkitys on korkealla tasolla henkilöstön arvoasteikolla (Valpola yms. 2010, 40). Henkilöstön sitoutuminen käsitteenä voi pitää sisällään seuraavanlaisia tasoja: tyytyväisyys, motivaatio, osallistuminen, työnkuva ja palkitseminen. Näillä kaikilla on suuri merkitys henkilöstön asenteeseen organisaatiota kohtaan, ja niiden kaikkien summa vaikuttaa erilaisiin organisaatiolta tuleviin viesteihin ja päätöksiin (Anttila 2012, 39). Erityisesti voisi nähdä näiden tekijöiden korostuvan muutosprosessissa, jolloin henkilöstön muutoskyvykkyyttä ja sitoutumista organisaatiota kohtaan testataan.

Henkilöstöltä löytyy John Meyer ja Natalie Allen (Meyer&Allen 1997, 10-14) mukaan kolmenlaista sitouttamistekijää työpaikkaansa. Näitä ovat tunnepitoinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Tunnepitoisessa sitoutumisessa työntekijä haluaa olla yrityksessä töissä. Jatkuva sitoutuminen taas on sitä, että työntekijän täytyy olla siellä, sillä hän näkee menettävänsä etuutensa lähtiessään yrityksestä ja pyrkii minimoimaan

kustannuksensa. Normatiivisessa sitoutumisessa tekijä näkee velvollisuudekseen olla organisaatiossa. (Meyer&Allen 1997, 10-14)

Sitouttamisen ja osallistamisen kautta henkilöstö on mahdollista saada muutosprosessiin mukaan, varsinkin jos näitä asioita lähtee toteuttamaan heti muutoksen alkuvaiheessa. Luonnollisesti osa vastuusta kuuluu yksilölle, työntekijälle itselleen, mutta kaikkea vastuuta ei voi jättää tekijälle, joka kuitenkin noudattaa edes osittain johdon linjauksia. Johdon toiveet eivät aina kuitenkaan ole täysin yksiselitteisesti tulkittavissa, jolloin kaikkea muutosprosessin vastaanottamista ei voi jättää henkilöstön kontolle. (Meyer&Allen 1997, 14-15)

Kiinnostus on ehkä kuitenkin henkilökohtaisesti kaikilla se suurin ja tärkein tekijä. Yrityksen kannalta olisi yksinkertaisinta ja kapeakatseisesti ajateltuna etujen mukaista pitää samat henkilöt samoissa töissä, koska he osaavat ja syventyvät alueeseensa koko ajan enemmän. Strategisesta näkökulmasta se on suositeltavaa vain jos henkilö itse on kiinnostunut jatkamaan samassa tehtävässä. (Valpola yms. 2010, 164). Työssä jaksamisen edellytyksinä nähdään nykypäivänä terveys, taloudelliset tekijät, mielekäs työ, mahdollisuus työn keventämiseen ja tätä kautta myös työaikojen joustot. (Kauppalehden www-sivut)

Melkein kaikkien on nykypäivän työelämässä kyettävä uudistamaan osaamistaan koko työelämänsä ajan. Oma tiedostus omasta osaamisesta on tärkeää viihtyvyyden ja jaksamisen kannalta. Tähän vaikuttavat jokaisen henkilökohtainen asenne ja motivaatio, mutta organisaatiolla ja esimiehillä on mahdollisuus tukea ja ruokkia näitä voimia. Organisaatio voi mm. auttaa henkilöstöään tunnistamaan oma kyvykkyys ja osaamisen taso. Yksilöiden kokemukset ja arvot heijastuvat asenteesta, kun taas motivaatio on yleensä enemmänkin tilannekohtainen ja lyhytaikainen innostuksen piikki. Osaamista pystytään parhaiten hyödyntämään myönteisellä asenteella ja positiivisella motivaatiolla, mutta myös osaaminen vaikuttaa näihin kahteen. Riittämätön osaaminen taas voidaan kokea työmotivaatiota syövänä tekijänä ja täten liian

korkeat vaatimukset tai tavoitteet voivat lannistaa henkilöstöä entisestään. (Viitala 2007, 180)

Motivaation kulminaatiopisteistä suomalaisille työntekijöille nähdään erityisesti hyvä työilmapiiri. Tutkimusten mukaan yli kaksi kolmasosaa antaa tärkeimmän painoarvon työilmapiirille ennen palkkaa ja oman osaamisen hyödyntämistä. Kauppalehden www-sivut). Luonnollisesti työyhteisöissä ilmapiirin tärkeimpiä tekijöinä ovat kommunikaatio, tuki ja vaikutusmahdollisuudet, jotka vaikuttavat koko yhteisön toimintaan ja harmoniaan. (Valpola yms. 2010, 18-21)

3.4 Henkilöstön motivaatiotekijät

Työhön liittyvän väsymisen ja motivaation menettäminen kytkeytyy nykyään pitkälti osaamisen puutteeseen. Muutoksia tapahtuu nopeasti, ja tämä saattaa vauhdittaa työrytmiä niin paljon, ettei uuden oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle jää aikaa. Mikäli osaaminen on puutteellista, syntyy työhön epävarmuutta, joka johtaa helpommin virheisiin ja niiden liialliseen märehtimiseen. (Viitala 2007 180-181; 231; Kesti 2010, 41; Completo Consulting www-sivut)

Johdon rooli on innostaa työntekijöitään luomalla henkilöstön kanssa yhdessä tekemisen tavoitteet ja tätä kautta saada tekijät saavuttamaan vielä enemmän. Tämän tarkoituksena on saada henkilöstö kokeilemaan uusia toimintatapoja, jotta tavoitteeseen päästäisiin. Ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista asettaa rimaa epärealistisen korkealle. Tällöin, kuten Viitala nostaa esille, osaamisen puute saattaa päästä näkyviin (Viitala 2007, 181). Johto ja erityisesti esimies toimii siis valmentajana, joka pyrkii saamaan henkilöstöstään parhaan irti ruokkimalla näiden innostusta. (Valpola yms. 2010, 138)

”Organisaatioista löytyy kahdenlaisia ihmisiä: heitä, jotka muuttuvat ja kehittyvät ja heitä, jotka asettavat itsensä muutoksen uhreiksi”. Erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista tukea. Työn merkitys ja motivaatio syntyy, kun muutoksessa mukana olevat tuntevat olevansa mukana arvokkaassa ja perustellussa asiassa. Positiivista virtaa ja tekemisen intoa syntyy, kun henkilöstö saa käyttää

osaamistaan ja vahvuuksiaan. Samalla saadaan synnytettyä positiivista energiaa myös kokeilla uutta ja lähteä kehittämään toimintoja. Henkilöstö voi hyvinkin sietää epävarmuutta pyrkien ratkaisemaan eteensä päätyvät ongelmat. (Valpola yms. 2010, 119)

Tavoitteeseen pyrkimisen asenteeseen, eli täten myös motivaatioon, vaikuttaa, miten tärkeäksi tavoitteen saavuttaminen koetaan suhteessa siihen, miten rankka mahdollinen epäonnistuminen on. Lisäksi tähän vaikuttaa tavoitteessa onnistumisen todennäköisyys suhteessa epäonnistumisen todennäköisyyteen.. Motivaation suuri vaikutustekijä on myös menestymishalu. Menestyminen ruokkii menestystä ja onnistumisia kokenut on halukkaampi ottamaan riskejä menestyäkseen yhä. Luonnollisesti jos tilannetta peilataan päinvastaiseen, niin epäonnistumiset madaltavat tavoitteita. Psykologiset tutkimukset osoittavat, että negatiiviset kokemukset koetaankin 3 kertaa positiivisia merkityksellisimpinä. Kestin teoksessaan esille tuoma lyhytkestoinen työmuisti voi ylläpitää parhaimmillaan 4-7 aktiivista asiaa. Kyseisen ajatusmallin mukaan vain kaksikin negatiivista ajatusta täyttää jo koko kapasiteetin. Sitäkin suuremmalla syyllä on hyvä korostaa positiivista tekemistä ja konkreettisesti ruokkia menestystä menestyksellä. On kuitenkin muistettava, että jokainen organisaation jäsen on yksilö ja tulkitsee mahdollisesti negatiivisen ja positiivisenkin eritavalla. Tällöin on osattava tehdä ero näiden kahden välillä ja pystyttävä korostamaan positiivisia kokemuksia, mutta samalla myös oppimaan virheitä ja epäonnistumisista. (Kesti 2010, 86-88)

Psykologiset tutkimukset jakavat motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoiset motivaattorit ovat tärkeitä jatkumon luomiseen organisaatiossa. Useat tekijät ja tutkimukset ovat osoittaneet tärkeiksi seikoiksi palkan, työedut, uran, statuksen ja vallan, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa tehtävien tehokkaaseen suorittamiseen. Tylsiin tehtäviin vaaditaan selkeä ulkoinen motivaattori, jotta tehtävä voidaan suorittaa onnistuneesti. Tehtävissä, jossa ei ole selkeää toimintatapaa ja jossa uuden oppiminen on ensisijaista, on sisäinen motivaatio tärkeää. Sisäinen motivaatio tekee ihmisistä älykkäitä, luovia ja joustavia. Näissä tehtävissä on myös vaikeampaa löytää

oikeudenmukaista korvausta tai korviketta ulkoisista motivaattoreista. (Helsingin sanomien www-sivut; Kauppalehden www-sivut)

3.5 Muutosvastarinta

Vastarintaa pidetään yleensä muutoksen hankalana esteenä, mutta samalla se voi olla myös arvokasta lisäarvoa ja estää johdon ”sokeutumisen” omille ideoilleen (Valpola yms. 2010, 116-118). Tätä vastarintaa ja kyseenalaistamista on pystyttävä tekemään kaikkiin suuntiin toimivan kommunikoinnin ja viestinnän kautta, vaikka monille ihmisille ja organisaatioille onkin haastavaa arvioida saati haastaa omaa toiminnan tasoa (Kamensky 2008, 33).

Tutkimusten mukaan muutosprojektien yleisin virhe on, että muutoksista päätetään kuulematta asianosaisia, kuulluksi tuleminen ja osallistaminen taas edesauttavat muutosprosessissa etenemistä ja sitouttavat henkilöstön muutosprosessiin (Viitala 2007, 277). Muutoksen aikana haastetaan henkilöstön näkemys siitä mitä he mahdollisesti pitävät hyvänä, heidän rutiininsa ja ajattelutapansa (Harvard Business School Press 2005, 60). Kuten Kamensky teoksessaan tuo ilmi kommunikaation ja kyseenalaistamisen on toteuduttava molempiin suuntiin ja henkilöstö olisi hyvä osallistaa muutosprosessiin.

Muutoksessa tapahtuvan keskustelun on oltava toimivaa alusta alkaen, ihmisten on koettava että he ovat muutoksen vaikuttajia eivätkä niinkään muutoksen kohteita. Tutkimukset osoittavat, että eniten ihmiset vastustavat muutoksen kohteeksi tulemistä (Viitala 2007, 276). Luonnollisesti muutosta vaaditaan yksilöissä itsessäänkin, mutta mahdollisuus vaikuttaa lieventää syntyvää vastarintaa. Esimiehen rooli on hyvinkin tärkeä ja tämä voi aktiivisesti keskusteluihin osallistumalla vaikuttaa muutoksen tulkintaan. Liian vähäinen informaatio saattaa johtaa tulkinnanvaraisuuteen ja vääriin johtopäätöksiin. (Valpola yms. 2010, 116- 117)

Muutosprosessin alkuvaiheessa hyvin todennäköisesti syntyy vastarintaa ja tämän kehittymiselle on annettava aikaa. Perusoletuksena ei voida pitää, että

kun on tottunut tekemään tietyllä toimintatavalla asioita, niin sitoutuisi heti kättelyssä uuteen ajattelutapaan (Valpola yms. 2010, 120-122).

Pelkkä osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan muutosprosessissa yksinään riitä vaan myös koko organisaation järjestelmät, johtaminen ja kulttuuri joutuvat muutoksen kohteeksi. Johtamisen ja toimintaedellytysten on sujuttava ja oltava kunnossa ennen kuin muutos lähtee liikkumaan tarkoitetulla tavalla. Muutos vaatii aina kehittymishalua, oppimiskykyä ja luovuutta, mutta liiallisella henkilöstön kuormittamisella työntekijät keskittyvät selviytymiseen ja kiireellisimpiin rutiineihin. Muutoksen tärkein resurssi on siis ihmiset, joita ei saa muutoksen verukkeella ylikuormittaa (Kesti 2010, 40). (Viitala 2007, 174)

Muutosprosessissa on hyvä korostaa onnistumisia, jotta pystytään motivoimaan henkilöstöä oikeaan suuntaan (Valpola 2010, 123). On kuitenkin hyvä muistaa, että myös ei onnistumisista on mahdollista oppia ja olisikin hyvä tasapuolisesti tuoda molempia esiin (Kesti 2010, 41). Tällöin hyvät kokemukset toimivat motivaattorina ja huonommat kokemukset edesauttavat parempien toimintatapojen luomisessa ja kehittämisessä. Huomiota ei tule kiinnittää liikaa ongelmakohtiin vaan pyrkiä tehokkaisiin ongelmien ratkaisuihin, jolloin säästää aikaa ja vaivaa (Kesti 2010, 41).

Mikäli viestintä ei toimi, sitä ei ole tai vaikka sitä olisikin, mutta mahdollisesti jopa liikaa ja vääränlaista, voi henkilöstön motivaatio kärsiä pahasti. Huonosti suunnitellut tavoitteet saattavat herättää ristiriitaisia tunteita. Mainitaan vaikka tavoiteasetanta, johon kuuluvat mm. ”Suunnitelkaa enemmän ajankäyttöänne!” ja ”Enemmän asiakaskohtaamisia!”, joista jälkimmäinen jo suunnittelee ajankäyttöä. Toinen osa voi olla suoraan myyntiin liittyvää, ”Myynti laahaa! Myykää enemmän tuotetta X!” ja ”Huomioikaa aina asiakkaan tarpeet.”. Tällöin joudutaan mahdollisesti sisäisiin ristiriitoihin, kun yritetään vuoroperään kuunnella asiakasta ja toisaalta taas myydä tuotetta X. Aikaa saattaa kulua täysin vääränlaisiin tehtäviin ja toimenpiteisiin. Hyvästä motivaatiosta ja tavoiteasetannasta voi olla melko vähän näyttöä, mikäli näitä piirteitä havaitaan. (Spitzer 1996, 27-31). Tavoitteiden tulkinnallisuuksille ei ole varaa ja ne tulee

viilata jo heti lähtötilanteessa mahdollisimman selkeään ja yksinkertaiseen muottiin.

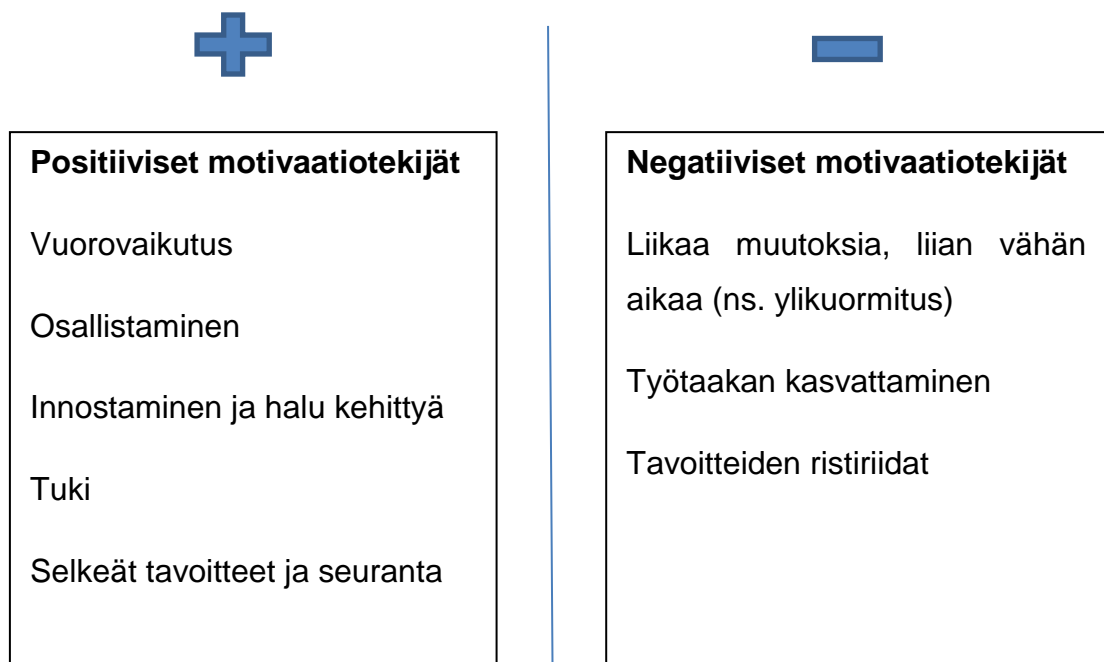
Henkilöstö, jolta on motivaatio kadoksissa käy läpi lähinnä vakiomuotoisia ns. pakollisia tehtäviä. Tämä vaikuttaa ratkaisevan paljon muutosprosessin etenemisessä. Käytännössä henkilöstön innovatiivisuus luoda ja kehittää tai edes vastaanottaa uutta kärsii. Palvelu asiakkaille on suppeaa ja aloitekyky kärsii, tällöin myös aiemmin esille nostettu ja myöhemmässä vaiheessa tarkempaan tarkasteluun tuleva henkinen pääoma kilpailuetuna saattaa hävitä kokonaan. Henkilöstö ei tuotakaan enää sitä kilpailijoista erottavaa tekijää, joka on suurimmalla osasta aloista yksi ratkaisevimmista eduista. (Spitzer 1996, 27-31)

Ylimmän johdon rooliin kuuluu muutoksen organisoiminen ja prosessien tarkka analysointi (Harvard Business School Press 2005, 74). Tällöin sen tarkoituksena on siis myös henkilöstön motivaation varmistaminen. Ei voida syyttää perinteiseen tapaan "laiskoja ja huolimattomia työntekijöitä", vaan pyritään ennakkoiden välttämään ongelmakohtia ottamalla työntekijät mukaan kehitystyöhön jo prosessien alkuvaiheessa (Spitzer 1996, 27-31). Erityisen tärkeissä rooleissa toimivat arvostetut henkilöstön jäsenet sekä ne, joiden mielipiteet mahdollisesti eniten eroavat johdon näkemyksestä. Kummassakin tapauksessa voidaan saada hyviä kehitysideoita prosessin vauhdittamiseksi. Kyseiset henkilöt onkin hyvä ottaa mukaan ja sitouttaa jo varhaisessa vaiheessa. (Kesti 2010, 127-128). Näin ollen saadaan turha tulipalojen sammutteluihin käytettävä aika minimoitua ja keskityttyä toimintojen kehittämiseen ja ongelmien ratkointaan (Kesti 2010, 41). Tällöin saadaan huomattava määrä vipuvoimaa viemään muutosprosessia eteenpäin, vaikka tämä matkan aikana vähän muuttaisikin muotoaan.

Muutoshaluttomuuden takana voi olla myös passiivinen toimintamalli, jossa ei ole totuttu reagoimaan muutoksiin tai käsittelemään ongelmatilanteita. Organisaatiossa voi hyvinkin olla sellaisia passiivisia yksiköitä, jotka kaipaavat suoraviivaisempaa opastusta ja johdatusta uuteen toimintatapamalliin (Kesti 2010, 86). Tällöin vähintään esimiesten ja jopa ylemmän johdon on

laskeuduttava henkilöstön tasolle antamaan julki muutosten myötä tulevia muutostarpeita. Tarvitaan siis aktiivista tekemistä, jonka tarkoituksena olisi syrjäyttää aiemmin vallinnut passiivisuus.

Pyrin alla olevalla kuvaajalla (kuvio 3) tuomaan esille tärkeimpiä seikkoja, jotka vaikuttavat osa positiivisella ja osa negatiivisella tavalla henkilöstön käyttäytymiseen. Kuvion tarkoituksena on yhdistää useampia eri näkemyksiä ja havainnollistaa selkeästi merkittäviä tekijöitä, joita eri tutkimuksissa on nostettu esille. Erityisesti positiivista puolta katsoessa voi havaita miten paljon kaikki positiiviset motivaatiotekijät liittyvät toisiinsa. Jotta muutosprosessi saadaan toteutumaan parhaalla mahdollisella tavalla, vaatii se onnistumista näissä kaikissa osa-alueissa. Kukin osa-alue voi kompensoida toisiaan, mutta jos yhtälöstä pudottaa esim. halun kehittyä pois, on hyvin hankala saavuttaa tavoitteita, jotka edellyttävät uusien asioiden oppimista. Toisaalta jos ei saa tukea päädytään negatiiviselle puolelle ja työtaakka kasvaa pahimmassa tapauksessa ylitsepääsemättömäksi.



Kuvio 1 Motivaatiotekijät

4 MUUTOSPROSESSIN VAIHEET

Yritystä muutokseen painostavina tekijöinä voidaan normaalisti pitää ympäristöä ja asiakaskuntaa. Yrityksen on tarkoitus tuottaa asiakkailleen tuotteita, palveluita tai jotain siltä väliltä tehden toiminnallaan voittoa. Tämä saavutetaan erottautumalla kilpailijoista ja vastaamalla ympäristön taholta tuleviin tarpeiden muutoksiin mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Mitä nopeammin organisaatiossa saadaan muutosprosessi toteutumaan sitä nopeammin uusi kulttuuri alkaa syntyä ja vakiintua (Syrjäaho 2008, 53). Myös organisaatio itse voi luoda jonkinlaiset muutostarpeet itselleen muuttaessaan toimintojaan, oli sitten tarkoituksena esim. kohdentaa toimintaa tehokkaammin, laajentaa asiakaskuntaa tai painottaa täysin eri osaamisalueelle.

Muutos on yritystoiminnassa aina läsnä ja tähän vastaaminen on yritykselle elinehto. Muutosprosessia voidaan kuitenkin pitää monien tekijöiden summana. Kaikki organisaatiotasot ovat muutosprosessien eri vaiheissa mukana. Tätä pidetäänkin muutosprosessin onnistumisen yhtenä tärkeimpänä tekijänä. Kaikissa muutosprosessin vaiheissa tarvitaan, tai ainakin tarvittaisiin, kommunikointia eri organisaatiotasojen kanssa, jotta pystyttäisiin prosessit toteuttamaan alusta loppuun mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tämä ei toteudu mikäli kaikkien osapuolten mielipiteitä tai kokemuksia ei otettaisi huomioon.

4.1 Muutostarve

Yrityksen muutostarve lähtee yleensä liikkeelle ympäristön muutoksista, oli sitten kyse kilpailutilanteen muutoksesta tai asiakkaiden tarpeiden muutoksista (Kamensky 2008, 16-18). Tällaisissa tilanteissa yleensä syntyy organisaation sisällä muutostarpeita. Yrityksen on reagoitava muutokseen mahdollisimman nopeasti, jotta se säilyttää markkinansa tai saavuttaa jopa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden (Valpola yms. 2010, 35). Tällaisissa tilanteissa, erityisesti

palvelualan yrityksissä, henkilöstö määrittelee organisaation reagoitakyvykkyyden.

Henkilöstölle on kuitenkin annettava oma aikansa sopeutua tilanteeseen tai pahimmillaan se voi alkaa kehityksen ja suunnan muutoksen jarrutekijäksi. Yleensä ensimmäinen reaktio muutostilanteessa on kielteinen pelkästään esim. periaatteellisista syistä. Erityisesti tässä tilanteessa korostuu kommunikaation ja viestinnän suuri merkitys. Jatkuva muutos vaatii myös jatkuvaa kehittämistä ja henkilöstölle annettua tukea. (Valpola yms. 2010, 37-40)

4.2 Suunnittelu ja toteutus

Suunnitteluhan alkaa tarpeen tunnistamisesta ja kehittyy ylimmän johdon laatiessa suunnitelmia strategiaksi. Yhdeksi päätekijäksi tässäkin vaiheessa nousee viestintä. Johto, joka ei välttämättä ole kovinkaan lähellä asiakasrajapintaa, ei yleensä pysty vetämään mitään faktoihin perustuvia johtopäätelmiä strategian laadinnan tueksi ilman muiden tasojen konsultointia.

Suunnittelussa on osallistutettava henkilöstöä jokaiselta organisaatiotasolta ja tunnistettava oikeat henkilöt, joita nostaa enemmän suunnitteluprosessiin (Valpola yms. 2010, 25-26).

Vain se, että pyritään toimimaan sovitun mukaisesti, ei yleensä riitä. Toteuttamisen itsessäänkin on oltava kurinalaista ja aikaansaavaa. Muutoksen päävoimat eli ihmiset, strategia ja operatiiviset toiminnot limitetään keskenään, jolloin toimenpiteet lähtevät rullaamaan. Johdon on sitouduttava viemään toimenpiteet ja muutos loppuun asti, luonnollisesti myös henkilöstöltä tämä vaatii positiivista ja myönteistä ajattelutapaa. (Valpola yms. 2010, 35)

Teoksessa Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset tuo Valpola kumppaneineen hyvin esille strategian toteutukseen tarvittavat 4 tärkeintä elementtiä:

- Innostava strategia ja vuoropuhelu
- Esimiesten toiminta

- Yhdessä tekeminen ja osallistaminen
- Aikaansaamisen kulttuuri

Samaisessa teoksessa tuodaan esille kaksi merkittävää tekijää yrityksessä, jotka vaikuttavat kykyyn toteuttaa strategioita. Näistä ensimmäinen on jatkuva muutos, jossa sopeutuvat yritykset pärjäävät. Tämä edellyttää luovuutta, kehittymiskykyä ja muutosvalmiutta. Toinen on ihmisten sitouttaminen osallistamisen avulla. Ihmiset haluavat luonnostaan vaikuttaa ja osallistua, näin ollen saadaan luotua energiaa ja parempia päätöksiä. (Valpola yms. 2010, 51-56)

Aikaansaava kulttuuri edellyttää, että energiaa suunnataan oikeisiin suuntiin. Yrityksen tulee keskittyä kehittämään toimintojaan alusta alkaen eikä lähteä purkamaan tilannetta korostaen virheitä ja ongelmakohtia. On luotava positiivinen kehittymiseen tähtäävä kulttuuri, jotta energiaa ei tuhlaata liikaa virheiden korjailuun vaan pyritään heti suoraviivaistamaan toimia ja ratkaisemaan ongelmia, jotta ne eivät toistu. Muutoin saatetaan päätyä pohtimaan liikaa virheitä, jolloin kehittymiseen ei jää enää aikaa. (Kesti 2010, 40-42)

4.3 Viestinnän merkitys

Kymmenen suurimman strategian toteutuksen ongelman joukkoon on vuonna 2009 nähty kuuluvan puutteet sisäisessä viestinnässä. Muutokseen osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa muutoksen valmistelun tai ainakin muutoksen toteutuksen eri vaiheissa yleensä lisäävät halua ymmärtää ja toteuttaa kyseessä olevat asiat. Pelkästään ylhäältä alaspäin suuntautunut tiedotus ei riitä, sillä tällöin luodaan suurta painetta ei vain strategian toteutukseen, vaan myös sen sanoman viestinnän onnistumiseen. Viestinnän onkin tällöin vakuutettava organisaatiossa myös kaikki ne, jotka eivät ole sitä olleet laatimassa tai siitä päättämässä. (Valpola yms. 2010, 18-21)

Muutoksen toteuttamista viedään eteenpäin ihmisten vuorovaikutuksella. Viestinnän tulee suuntautua myös alhaalta ylöspäin. Jo strategian miettimisen ja

toteuttamisen alkuvaiheessa tulee saada sitoutettua oikeat ihmiset ja osaajat kehittämis- ja toteuttamisprosessiin mukaan. Organisaation muutoshalukkuuden on yleensä nähty muuttuvan sen mukaan, miten sitoutunutta johto on jatkuvaan dialogisuuteen. Sitoutumista tarvitaan siis molempiin suuntiin, jotta viestintä toimii parhaalla mahdollisella tavalla. (Harvard Business School Press 2005, 72; Valpola yms. 2010, 19)

Muutoksen toteutukseen tarvitaan oikeiden ihmisten sitouttamista (Valpola yms. 2010, 19). Mikäli kuitenkin nämä henkilöt työyhteisössä ryhtyvät esittämään muutosvastarintaa, on hyvinkin todennäköistä, että keskijohto ja ylin johto tulkitsevat näiden mielipiteitä ylitse muiden, tai muut eivät edes uskalla esittää omaa muutosta edistävää mielipidettään. Tällaisia tilanteita voi syntyä työyhteisössä, jossa muutoksesta ei ole keskusteltu tarpeeksi ja eri mielipiteille ei täten ole ollut mahdollisuuksia. (Kesti (2010, 85). Edellä mainitun myötä on siis mahdollista, että johdon ja henkilöstön näkemykset eroavat toisistaan, joka voi johtaa vääriin toimenpiteisiin ja pahimmillaan estää organisaation kehittyminen, joka on muutostilanteessa välttämätöntä (Kesti 2010, 127).

Valpola yms. teoksessaan Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset tuovat hyvin esille koko muutosprosessin jokaisen osapuolen merkityksen: johdon, keskijohdon ja henkilöstön. Teoksessa verrataan strategiaa viestikapulaan, jossa korostuu luonnollisesti saumaton yhteistyö eri yksiköiden ja päätöstasojen välillä. Kapulasta on saatava hyvä ote ja vaihto on saatava suoritettua mahdollisimman saumattomasti tai menetetään kalliita sekunteja. Tehokas ja molempiin suuntiin toimiva kommunikointi auttaa tämän kapulan etenemistä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti säästäen paljon aikaa ja vaivaa. Yleensäkin liiketoiminnan vertaus urheiluun on osuva ja organisaatioiden toiminnan voidaankin usein nähdä olevan joukkuepeliä, ja tämä edellyttää jokaisen osaston, organisaatiotason ja yksikön saumatonta yhteistyötä. Urheilu on kuitenkin siltä osin helpompaa, että säännöt ovat yleensä kiinteät, kun taas liikemaailmassa säännöt muuttuvat jatkuvasti, joko ulkoisesta paineesta johtuen tai niitä pyritään itse organisaation toimesta muuttamaan (Kamensky 2008, 18). (Valpola yms. 2010, 25-26)

Viestikapulateoriassa korostuu jälleen esimiesten rooli. Esimies nähdäänkin valmentajana ja valmentavan esimiehen on sitouduttava ja osattava roolinsa tavoitteiden asettajina, työsuoritusten ohjaajina sekä osaamisen kehittäjinä. (Valpola yms. 2010, 26)

Viestintä kuuluu täten koko muutosprosessiin, jokaiseen vaiheeseen ja kaikille prosessissa mukanaolijoille. Koko organisaation on oltava valmiina muutokseen ja sitouduttava siihen myös viestinnän osalta. Luonnollisesti suunnittelulla, toimintaohjeilla ja toteutuksella on oma suuri merkityksensä, mutta mikäli viestintä saadaan onnistumaan sujuvasti, edesauttaa tämä koko muutosprosessin läpivientiä. Mikäli viestinnässä epäonnistutaan, ei yritys välttämättä pääse tavoiteltuihin tuloksiin ja saattaa menettää paikkansa markkinoilla.

4.4 Toimintaohjeet ja -edellytykset

Muutoksen myötä on hyvä kehittää oma yhtenäinen toimintakulttuuri, joka samalla yhtenäistäisi organisaation eri olemassaolevia toimintatapoja (Kesti 2010, 163). Näin pystyttäisiin samalla testaamaan jo toimivimmat tavat, jotka voisivat uusina ohjeistuksina valjastaa ylläpitämään muutosta. Uudet mallit olisi täten helpompi ottaa käyttöön ja näihin olisi tarvittaessa helpompi perehdyttää uusia osaajia.

Toimintatapojen tarkastelu ja kehittäminen vaatii prosessien kehittämisen ohella myös tekniikan jatkuvaa suunnittelua (Kesti 2010, 162). Mikäli järjestelmät eivät pysy muutoksessa mukana, on henkilöstönkin hyvin hankala seurata perästä ja ryhtyä viemään muutosta eteenpäin.

4.5 Koulutus

Muutosprosessi aloitetaan yleensä organisaation ylimmän johdon toimesta, ja tällä on tarkoitus lisätä kilpailuetua eli kilpailijoistaan erottautumista (Kamensky

2008, 19). Nopeudesta oppia ja muuttua onkin tullut nykypäivän yksi suurin kilpailutekijä (Valpola yms. 2010, 35).

Käytännön toimenpiteiden tulee aina linkittyä strategiaa tukeviin tavoitteisiin sekä itse ihmisiin ja heidän kyvykkyyteensä (Valpola yms. 2010, 36). Tätä prosessin vaihetta pystytään luonnollisesti edistämään hyvällä ja kattavalla koulutuksella sekä perehdytyksellä. Luonnollisesti tässä hyvänä pohjana on, että kukin organisaatiossa tietää, mitä toinen tekee (Valpola yms. 2010, 26).

Yleensä vain 20% työyhteisöstä pystyy kehittymään omatoimisesti ja loput 80% vaatii kehitymisprosessilleen tukea. Tätä organisaatioissa ilmenevää 20/80 sääntöä kutsutaankin ns. Pareto-säännöksi. Tämän säännön mukaan myös esimiehet kuuntelevat enemmän niitä esimiehiä, joilla menee hyvin. Tällöin taas ryhmät, joilla menee huonommin ja jonka osuus voi olla huomattavasti suurempi kuin oletetaan, saatetaan jättää huomiotta. Tällöin johdolle voi muodostua väärä kuva tilanteesta, jossa esille tulee vain onnistumisia, josta johtopäätöksenä voidaan väärin olettaa kaiken sujuvan hyvin. (Kesti 2010, 39-40).

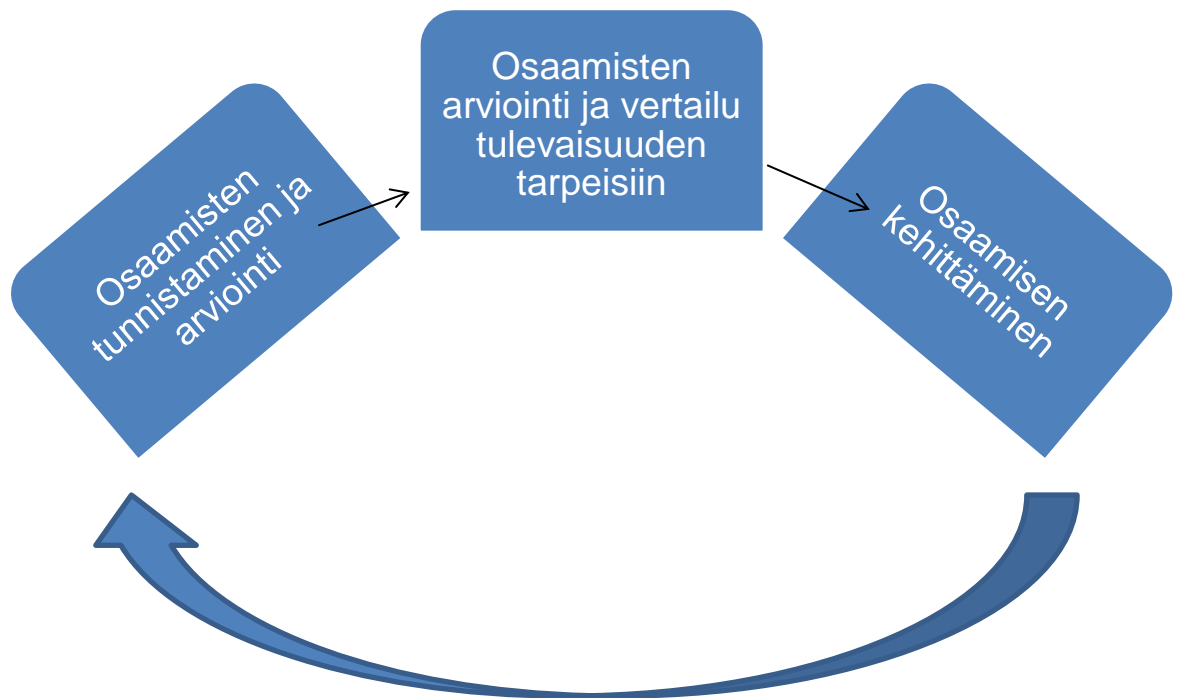
Johto voi hyvinkin hämärtä motivoimaan muutosta tuomalla esille vain onnistumisia. Se unohtavaa tarvitsevana myös kehitysehdotuksia ja -kohteita, jotta prosessi saadaan kunnolla alulle (Valpola 2010, 123). Täten kehittymiseen tarvitaan myös epäonnistumisia. Oikeanlaisen informaation tuottaminen kulloisestakin tilanteesta saattaa johdolle olla hyvinkin hankalaa. Näkemyksiä tulisi ottaa vastaan niin niiltä, joilla menee hyvin, kuin myös niiltä, joilla ei mene niin hyvin (Kesti 2010, 40). Tämä on oikeastaan ainut keino organisaatiolle lähteä kehittämään toimintojaan tarvittuun suuntaan.

Normaalisti muutosta aloitetaan sillä mentaliteetilla, että resursseista johtuen pyritään olettamaan henkilöstön osaamisen taso tarpeeksi korkealle. Aikaa ja vaivaa ei siis käytetä kunnan perehdytykseen tai koulutukseen (Viitala 2007, 75). Tämä hyvinkin todennäköisesti kostautuu myöhemmässä vaiheessa vieden huomattavasti enemmän aikaa, kun virheet havaitaan ja sittemmin niitä lähdetään korjaamaan. Aikaa tuhraantuu virheiden murehtimisiin ja korjaamisiin, vaikka tulisi kehittää uusia toimintatapoja uuden oppimiseksi ja virheiden välttämiseksi. (Kesti 2010, 40-41)

Tehokkain tapa resurssien, joista aina on pulaa, lisäämiseen on vähentää turhaa sähläämistä pyrkien tekemään asiat kerralla oikein. Samalla tulee muistaa resurssien oikea kohdentaminen (Viitala 2007, 55), jota jo alun henkilöstösuunnittelun osiossa kävin läpi. Ei ole välttämättä tarpeellista palkata kahdeksan uutta työntekijää, jos vanhoja työntekijöitä perehdyttämällä ja kouluttamalla luodaan uusia tehokkaampia työtapoja. Henkilöstön lisäys saattaisi yhä olla tarpeellista, muttei samassa mittakaavassa. Säästöä on yleensä mahdollista luoda sähläämistä vähentämällä, jolloin voidaan vuositason säästää useamman toimihenkilön vuosipalkan verran. (Kesti 2010, 42)

Osaamisen arvioiminen, erittelemine ja selkeä jäsentäminen luovat kehittämiskyvyn kehyksen. Osaaminen on tärkeää oppia tunnistamaan jo varhaisessa vaiheessa, jotta sitä päästään ajoissa jalostamaan. Viitalan Osaamisen kehittämisen prosessin kaavio (kuvi 2) esittää osaamisen mielestäni onnistuneesti jatkuvana toimintasarjana, joka aina palaa takaisin arviointiin aloittaen jälleen alusta. (Viitala 2007, 181).

Viitalan kehittämä kaavio (kuvi 2) kuvaa osuvasti osaamisen kehittämisen jatkuvuutta. Osaaminen täytyy aina ensin tunnistaa ja arvioida lähtökohdat, jotta sitä voidaan valjastaa tulevaisuuden tarpeisiin. Tarpeen vaatiessa osaamista on oltava valmis muuttamaan ja tähän on myös annettava resursseja. Kun osaamista lähdetään jalostamaan, vaatii se myöhemmässä vaiheessa luonnollisesti nyt saavutetun osaamisen analysoinnin ja tunnistamisen. Täten osaaminen voidaan nähdä jatkuvana omana muutosprosessinaan, joka voidaan sopeuttaa ja valjastaa tilanteen ja tarpeen mukaan.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen muutosprosessi (Viitala 2006, 181)

4.6 Seuranta

Inhimillinen pääoma koostuu työntekijöiden tiedoista, taidoista ja asiantuntemuksesta (Syrjäaho 2008, 60). Vaikka voidaan sanoa, että näiden aineettomien pääomien mittaaminen on huomattavasti hankalampaa, kuin esimerkiksi aineellisten pääomien (esim. koneet ja varallisuus), toteutetaan tätä mittaamista jo mm. mittaamalla:

- työilmapiiriä
- työkykyä
- sairauspoissaoloja
- henkilöstön vaihtuvuutta

Tätä kuitenkin toteutetaan hyvin irrallisesti ja hajanaisesti henkilöstötoimintojen sisällä. Inhimillisen pääoman mittaaminen vaatii kunnan tarkastelua siltä osin,

mitä ylin johto haluaa seurattavan säännöllisen suunnitelmallisesti. Samalla tulisi päättää, miten asiaa seurataan, ja mitä seurantatiedoilla pyritään saavuttamaan ja tekemään. (Viitala 2007, 329-330)

Miten tärkeä tuotto- ja kilpailutekijä inhimillinen pääoma on, yleensä määrittelee seurannan merkityksen. Tätä aineetonta pääomaa voi olla monessakin tapauksessa hankalaa mitata numeroin ja näiden mittareiden laatiminen on hyvin pitkä prosessi, jossa on päätettävä mm. mitä mitataan ja miksi, miten mitataan ja millä aikajänteellä, kuka mittaa, ja miten tuloksia tulkitaan. (Viitala 2007, 330)

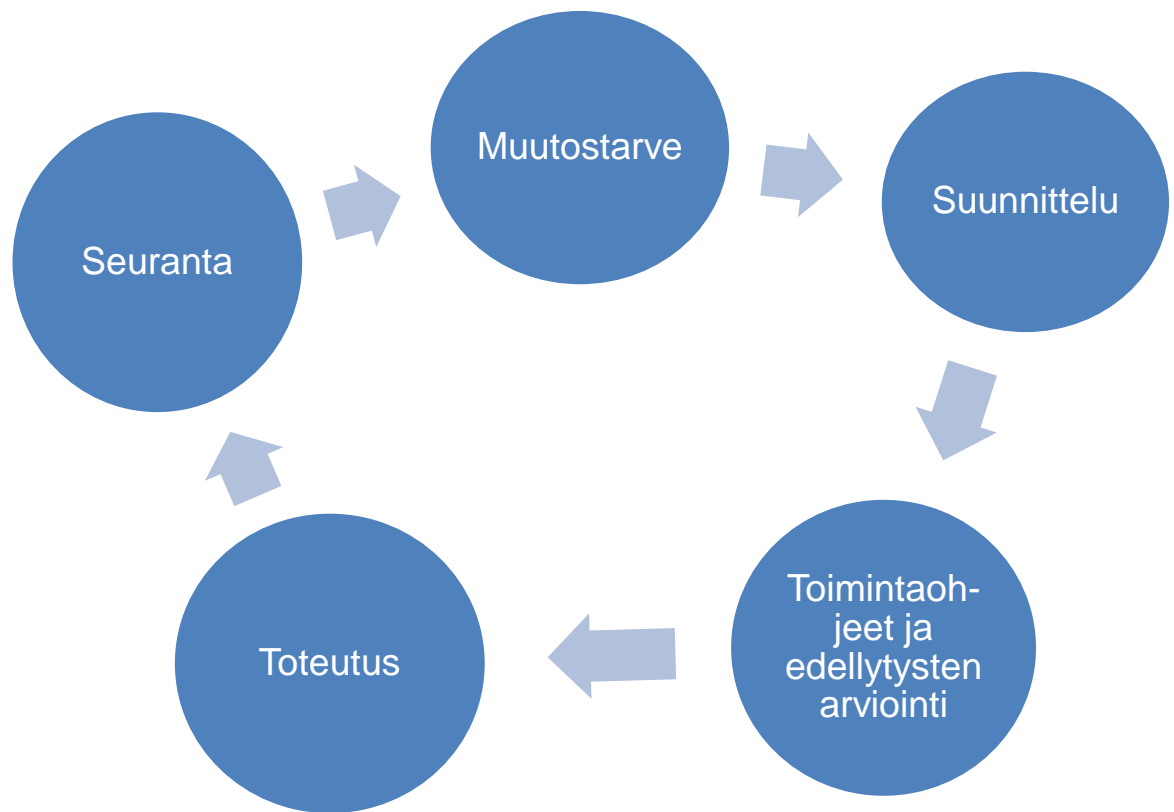
Yrityksessä on myös tärkeää analysoida kokonaisvaltaisemmin muutosprosessin kohdalla omia prioriteettejaan. Yrityksen on hyvä tiedostaa, mitkä asiat sille ovat tärkeitä ja sen perusteella pyrkiä mittaamaan tärkeysasteeltaan suurimpia tekijöitä. Kehittymisprosessi vaatii jatkuvaa analyysiä lähes jokaiselta eri osa-alueelta, mutta erityisesti korkeimmalle nostetuista osa-alueista. Näihin osa-alueisiin voi kuulua esim. johtamistavat, taloudelliset tunnusluvut, toimintoanalyysit tai vuorovaikutustaidot (Kamensky 2010, 190-201)

Henkilökohtaista seuranta pystytään toteuttamaan esimiesten toimesta. Esimiehet yleensä arvioivat alaisiaan näiden tulosten, kehityskeskusteluiden ja erinäisten muiden osaamisen mittareiden kautta. Samalla esimies toimii valmentajan roolissa, jonka tarkoituksena on opastaa ja auttaa alaisiaan kehittymään. Valmentavassa johtamisen mallissa alainen kuitenkin itse on vastuussa omasta toiminnastaan ja tulosten toteutumisesta. Se, onko tulostavoitteet määritelty oikein, heijastuu ylimmälle johdolle kokonaistilanteesta ja tuloksesta, miten näiden tavoitteiden saavuttamisessa ollaan yleisesti menestytty. Tavoiteasetanta on yleensä kuitenkin, varsinkin muutosprosessissa, viisainta asettaa mahdollisimman saavutettavalle tasolle, jottei tuloksellisuutta syödä jo suoraan liian kovilla tavoitteilla, joka mahdollisesti vähentää motivaatiota. Se, että lisätään vastuualueita kasvattaen samalla tulospaineita, lisää lähinnä muutosvastarintaa ja mahdollistaa stressitilan syntymistä (Spitzer 1996, 27-31; Kesti 2010, 84)

Palkkiojärjestelmä on oivallinen keino ja mahdollisuus tavoitteiden saavuttamiseksi (Kesti 2010, 132). Huomattava etu tavoitteiden saavuttamisessa, sillä tällä saadaan konkretisoitu henkilöstölle asetetut tavoitteet ja paremmin myös seuraamaan toteutuvatko tavoitteet. Myöhemmin voidaan tämän myötä tulkita, oliko tavoitteet asetettu oikein ja miten organisaatiokulttuuri on tästä lähtenyt kehittymään.

Tulos- ja myyntitavoitteita pidetään yleensä hyvinä kehittämisen seurannan välineinä, mutta yleensä kuitenkin myönnetään, ettei niitä kannata pitää täysin aukottomina (Syrjäaho 2008, 53). Myyntitavoitteet on hyvä kuitenkin limittää osaamisen kanssa, jotta pystyttäisiin mahdollisimman realistisesti arvioimaan nämä myynninilliset tavoitteet. Organisaation tulosten ja osaamisen kehittämisen yhteyksiä ei kuitenkaan ole kovin helppoa tuoda esille ja tämän arviointi vaatiikin yleensä suurempia ponnisteluja (Syrjäaho 2008, 111). Myöhemmin voidaan tämän myötä tulkita oliko tavoitteet asetettu oikein ja miten organisaatiokulttuuri on tästä lähtenyt kehittymään. Onnistuneella tavoiteasetannalla ja seurannalla voidaan paljon konkreettisemmin osoittaa ja havainnollistaa henkilöstölle toimintasuunta, johon pyritään.

Seurannan kautta pystytään jälleen tunnistamaan mahdolliset muutostarpeet lisäarvon ja –hyödyn tuottamiseksi. Täten sama kaava alkaa jälleen alusta ja muutosprosessi voidaankin nähdä jatkuvana kehittämisen pyöränä (kuvio 3), jossa yrityksen kilpailukyky riippuu täysin pyörän jatkuvuudesta. Kuviossa ei ole esitetty viestintää ja koulutusta erillisinä tekijöinä, sillä ne kuuluvat kiinteästi mukaan jokaiseen eri vaiheeseen.



Kuvio 3. Kaavio muutosprosessista.

5 KYSELYTUTKIMUS

5.1 Toimeksiannon tausta ja tutkimusongelma

Finanssialalla toimiva työni toimeksiantajaorganisaatio pitää henkilöstön osaamista hyvällä ja riittävällä tasolla, mutta kynnyks uuden kokeilemiseen nähdään haasteellisena. Asiakkuusstrategian mukainen toimintamalli ei ole täysin uusi vaan se on ollut jo kauemman aikaa tiedossa, mutta ei yhtä merkittävällä tai selkeällä tavalla.

Asiakkuusstrategia määrittelee uuden toimintamallin mukaan itsensä työllistävät ammatinharjoittajat yritysasiakkaiden sijaan henkilöasiakkaisiin. Ongelmana nykyisissä toiminnoissa nähtiin toimintamallin vastaanottaminen ja toiminnallisuuden toteuttaminen. Esimiesten ja johdon suuntaan oli kohdistunut palautetta uuden strategian toimivuudesta sekä sen tuomasta lisätyöstä ja tuen tarpeesta.

Lähtötilanteeksi ymmärrettiin, että henkilöstö koki uuden strategian hankalaksi ja pelottavaksi. Pääsyyinä tähän lienee, että ammatinharjoittajat ovat olleet ennen yrityspuolen asiakkaina eivätkä henkilöasiakkaina. Asiakkaat on täten voitu ohjata tietyn osaajan puoleen, jonka nyt tulisi olla toimihenkilö itse. Toimihenkilöt tuntuivat kokevan rajaviivan näiden asiakasryhmien välillä uudistamisprosessin myötä häilyvänä. Ohjeet koettiin vaikeaselkoisiksi, tulkinnanvaraisiksi ja asioista oli kullakin omat mielipiteensä ja omat toimintamallinsa. Tietoa ei osattu hakea tai sitä ei löydetty sieltä mistä pitäisi ja kaikkia mahdollisia tiedonhakuväilyä ei välttämättä edes tiedostettu.

Toimeksiantoni tehtävänä on selvittää kyselyn avulla henkilöstön mielipiteitä uudesta toimintamallin myötä syntyneestä muutosprosessista ja käytettävissä olevista tukimahdollisuuksista. Tutkimukseni tarkoitus on selkeyttää strategian toteuttamista, sen toimivuutta ja yhtenäistää käytäntöjä. Työn loppuosassa tuonkin konkreettisia kehitysehdotuksia ja suoraviivaistamisideoita muutosprosessin kehittämiseksi ja sen toimivuuden parantamiseksi.

Kyselyssäni (liite 1) pyrin saamaan selville henkilöstön näkemyksen muutoksesta ja siitä seuranneesta tilanteesta, mikä nykyään vallitsee. Tavoitteena on myös selvittää toimihenkilöiden tuntemuksia (negatiivisia vai positiivisia), joita strategia on tuonut pinnalle ja tätä myöden myös suurimpia strategian edesauttavia tekijöitä kuin myös suurimpia jarrutekijöitä.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimuskysely, sillä otos, jolle kysely toteutettiin, ei ollut kovinkaan suuri. Samalla kysymyksillä oli tarkoitus saada selville kunkin vastaajan henkilökohtainen mielipide esittämällä kysymykset mahdollisimman avoimina. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä vastausten variaatio ei olisi välttämättä ollut läheskään näin vaihtelevaa, ja se olisi saattanut ohjailla vastaajia enemmän. (Hirsjärvi ym. 2004, 195-197)

Kysely toteutettiin sähköisesti toimeksiantajanorganisaationi järjestelmää hyväksikäyttäen. Kullekin vastaajalle lähetettiin saatesähköposti (liite 2), jonka yhteyteen oli liitetty vastauslinkki. Vastaajat selvitettiin etukäteen aikavarausjärjestelmästä, jotta saavutettaisiin mahdollisimman oikea kohderyhmä.

Siitä huolimatta, että vastaajamäärä ei ollut kovinkaan suuri, ei nähty ajankäytöllisesti tarpeellisena toteuttaa kyselyä haastattelun muodossa. Tällöin haastattelun toteutus olisi vienyt huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja. Toiseksi haastattelijana toimiessani oma työsuhteeni toimeksiantajaorganisaatioon olisi saattanut vaikuttaa kyselyn ohjailevuuteen huomattavasti enemmän kuin tarkoin laaditut kysymykset, joihin vastaaja pystyy vastaamaan oman aikataulunsa mukaan.

5.3 Kysymysten suunnittelu ja rakenne

Kysely suunniteltiin ja kysymykset rakennettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa. Kysymysten tarkoitus oli selvittää kunkin

vastaajan henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset asiakkuusstrategian muutosprosessista ja tukitoiminnoista. Kaikki kysymykset toteutettiin avoimina kysymyksinä, jotta saatiin mahdollisimman ohjailematon, vaihteleva sekä kokemuksiin ja havaintoihin perustuva vastauskanta.

Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, miten muutos on vaikuttanut henkilöstön konkreettiseen tekemiseen. Kysymyksessä pyydetyn esimerkin myötä tarkoituksena oli tuottaa konkreettisempi yleiskuva jo tapahtuneista muutoksista tai niiden puutoksista. Seuraavan kysymyksen oli tarkoitus selvittää informaatiota siitä, mitkä osa-alueet osataan jo hoitaa, ja mitkä osa-alueet kaipaavat lisää tukea. Näihin vastauksiin perustuen voidaan mahdollisuuksien mukaan arvioida ja suunnitella erityisesti lähitulevaisuuden koulutustarpeet.

Kolmas kysymys toimi hyvin eri asenteiden havainnollistamisessa sekä toi esille, miten jo nyt henkilöstö pyrkii mahdollisuuksien mukaan varautumaan uusiin tilanteisiin. Vastauksista oli siis mahdollista havaita eri käytössä olevia toimintatapoja oman toiminnan kehittämiseksi. Näistä arvioitiin toimivimpia ja eniten käytössä olevia, jotta olisi mahdollista luoda yksi yhtenäinen toimintakaavio tai – tapa, josta tarpeen vaatiessa voisi hakea apua eri tilanteisiin. Aivan samaan tapaan huomioitiin myös henkilöstön aihealueeseen liittyvät ongelmakohdat.

Neljännän kysymyksen, joka oli lohkottu kahteen osioon, oli tarkoitus selvittää henkilöstön mielipide käytössä olevasta intranetpalvelusta ja sen toiminnallisuudesta. Yrityksen intranetpalvelu on kaikessa tiedonhaussa suuressa roolissa ja tästä syystä aiheeseen pyrittiin pureutumaan enemmän jakamalla kysymys kahtia. Kysymysten samankaltaisuuden oli myös tarkoitus tuottaa täten mahdollisimman tarkka kuva erityisesti henkilöstön näkemyksestä.

Seuraavalla kysymyksellä pyrittiin selvittämään muita henkilöstön käytössä olevia tiedonhakuväyliä. Vastausten tuottaman informaation myötä saatiin hyvä kuva erilaisista käytössä olevista tiedonhakumenetelmistä (kuvio 4) ja tähän perustuen olisi mahdollista yhtenäistää käytäntöjä, jotka voisivat helpottaa mm. resurssien kohdentamista ja toimihenkilöiden ajankäyttöä.

Kyselyyn vastattiin nimettömänä, mutta kyselyn lopussa kysyttiin vastaajan toimipaikkaa, jotta mahdolliset koulutustarpeet ja lisäresurssit pystyttäisiin kohdentamaan oikein.

5.4 Arviointi ja uskottavuus

Tutkimuskyselyn pohjaksi selvitettiin mahdollisimman laajasti toimeksiantajanorganisaation paikka asiakkuusstrategiamuutoksessa. Materiaaleista tutustuttiin mm. organisaation asiakkuusstrategiaan, koulutusmateriaaleihin, intranet-palveluun, asiakkuusryhmittelyyn sekä teorian osalta strategian lähestymiseen, muutosprosessiin ja henkilöstön motivaatiotekijöihin. Toimeksiantajan kanssa saatiin räätälöityä asiaan sopiva kysely, joka toteutettiin sisäisellä kyselyohjelmalla. Aikavaraustarkenteen mukaan kysely saatiin kohdistettua oikealle kohderyhmälle, joka vaikuttaa positiivisesti kyselyn uskottavuuteen.

Kyselyn toteuttaminen oli helppoa, sillä se lähetettiin kohderyhmälle sähköpostilinkkinä. Saateviestin oli tarkoitus avata kyselyn tarkoitus ja motivoida toimihenkilöitä vastaamaan. Kyselyn toteuttamistavassa otettiin tietoinen riski siltä osin, että sähköpostilinkkeinä lähetettyihin kyselyihin voi olla hankalaa saada vastauksia. Läpi kesän jatkuneet muistutukset vastauksista näyttävät kuitenkin tuottaneen tulosta.

Kyselyn vastausten laatu oli erittäin informatiivinen ja avointen vastausten valinta näyttää tuottaneen tulosta. Tämän avulla vastaukset toivat vastanneiden kunkin omat mielipiteet ja kokemukset tarkoituksenmukaisesti esiin.

Kyselyn ja projektin analysointi oli helppoa tiiviin ja yhtenäisen kyselyn ansiosta. Avoimet vastaukset tekivät kyselyn analysoinnista mielekkäämpää ja suurimmassa osasta kysymyksiä vastauksissa oli suurtakin varianssia. Vastausten välillä oli siis hajontaa melko paljon ja vastausten perusteella pystyy mielestäni saamaan hyvän kuvan henkilöstön asenteesta asiakkuusstrategiamuutosta kohtaan sekä nostettua esille henkilöstön kokemia kehityskohtia.

Luotettavuutta ja uskottavuutta kyselyssä pyrittiin tuomaan laaja-alaisilla kokemuksilla perustuvilla kysymyksillä. Kaikki kysymykset liittyivät hyvin tarkasti rajattuun aihealueeseen. Yhtenä tiedostettavana osana luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä tulee mainita oma työsuhteeni organisaatioon. Tämä saattaa vaikuttaa joiltakin osin puolueettomaan tulkinnallisuuteen, mutta näen tämän myös vahvuutena ollessani ns. kolmas osapuoli toimeksiantajan ja henkilöstön välillä, joka tuo lisänäkemystä aihealueeseen.

5.5 Havainnot ja tulokset

Kysely lähetettiin 33 toimihenkilölle, jotka valittiin ajanvarausjärjestelmän tarkenteiden mukaan. Kysely kohdentui siis juuri näille henkilöille, joita asiakkuusstrategian muutos konkreettisimmin koskee.

Kyselyyn vastasi yhteensä 20 vastaajaa, jolloin vastausprosentiksi muodostuu 61%. Tämä vaikuttaa luonnollisesti positiivisesti kyselyn uskottavuuteen. Kysely oli tarkoituksella toteutettu hyvin tiiviiksi, jotta siihen vastaaminen ei vie tolkuttomasti aikaa, joka finanssialalla toimivalle yritykselle ja henkilöstölle on erittäin arvokasta. Täyden 100% vastausten osuutta pidän hyvinkin epärealistisena, joten tähän en edes yrittänyt pyrkiä. Jo 61% vastausprosentilla kyselyyn saatiin kiitettävästi vastauksia eri toimipisteistä ja vastausten varianssi oli hyvin selkeää. Kyselyyn vastattiin nimettömänä, joka yleisesti ottaen henkilöstöille teetetyissä kyselyissä vaikuttaa positiivisesti vastausprosentteihin.

Jo heti kyselyn toteutusvaiheessa oli havaittavissa yksi ristiriitaisuus uuden toimintamallin käyttöönotossa. Vastaajaluetteloa tehdessä huomattiin, että tämä luettelo ei ollut ajan tasalla. Uusi asiakkuusstrategia on ollut tiedossa jo vuoden verran, joten tämä kiinnitti huomioni. On siis selvästi nähtävillä, että osa meneillään olevista muutoksista ei ollut vielä päässyt vauhtiin.

Kokonaisvaltaista vuoden 2011 alkanutta strategiamuutosta on toteutettu aktiivisesti jo vuoden 2010 lopulta ja muutos eteneekin hyvin selkeässä järjestyksessä tietyin väliajoin julkaistun ohjeistuksen mukaan. Asiakkuusstrategian muutos, jonka myötä itsensä työllistävät

ammattinharjoittajat luetaan henkilöasiakkaisiin, on ollut tiedossa jo hyvän tovin. Muutos on kuitenkin ollut osa suurempaa kokonaisuutta ja on tullut konkreettisesti toteutettavasti vasta hiljattain. Tästä syystä on ymmärrettävää, ettei juuri kyseinen osa-alue uudistuksesta ole ollut vielä 2011 vuoden alussa toteutuskierteessä. Kyselystä kävi kuitenkin muutamia seikkoja ilmi joihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta muutosta saadaan vietyä eteenpäin kitkattomammin.

5.6 Vastausten analysointi

Kyselyn vastauksissa näkyi pientä vaihtelevuutta, ei pelkästään asenteessa uutta asiakkuusstrategiaa kohtaan, vaan myös konkreettisessa tekemisessä. Osalla mitään muutosta tekemisessä ei ollut havaittavissa, mikäli aikavaraustarkennetta ei lasketa, ja osa olikin jo tottunut ammattinharjoittaja-asiakkaiden hoitamiseen. Osa kuitenkin nosti esille, ettei muutos näy vielä mitenkään omassa työssään.

Suurin osa toimihenkilöistä koki tarvitsevansa enemmän tukea ja perehdytystä ammattinharjoittajien palveluiden hoitamiseen. Perusasiat, kuten tilin avaus koettiin onnistuvan, mutta uudemmat tuotteet ja hinnoittelu herättivät laajemmalti kysymyksiä. Yhtenä seikkana vastauksista nousi esiin rutiinien puuttuminen, mikä luonnollisesti karttuu tekemisen myötä ja tässä mielessä pallo onkin osittain myös tekijöillä itsellään. On kuitenkin selvää, että mitä parempi perehdytys ja ohjeistus henkilöstölle annetaan heti alussa, sitä enemmän tämä vaikuttaa myös motivaatioon ja tekemiseen. Perehdyttäminen, tuen tarjoaminen ja innostava ote niin esimiesten kuin johdonkin tahoilta edesauttavat tekemistä huomattavasti. Täten pystytään saavuttamaan yrityksen kaipaama aikaansaamisen kulttuuri ja tuloksia.

Parhaiten varautuminen ammattinharjoittajan tapaamiseen nähtiin onnistuvan ajanvarauksen kautta. Luonnollisesti tämäkin vaatii jokaisen omaa vastuunottoa oman kalenterin hallinnassa. Varsinkin uusien asioiden oppimisen alkuvaiheessa tulisi asioihin tutustumiseen varata enemmän aikaa. Avoimien kalenterien kohdalla, joista asiakkaat voivat vapaasti varata aikoja tämä ei

välttämättä ole helppoa. Tähän tulisi kuitenkin antaa mahdollisuus ja tämä mahdollisuus tulisi tuoda avoimemmin esille. Myös koko konsernitason tehtyihin aikavarauksiin toivottiin yhtenäisempää linjaa, jotta ajanvarausten valmistautumisohjeet ja aiheet olisivat selkeämmät. Varauksiin valmistautuminen on mahdotonta, mikäli muiden tekemissä aikavarauksissa ei ole tarpeeksi informaatiota. Kommunikaation on kuljettava koko yrityksessä kitkattomasti, jotta organisaation jokainen osapuoli helpottaa kunkin tekemistä.

Itseopiskelukurssit, joita löytyy jo hyvin monesta aiheesta organisaatiossa, nousi esille useamman vastaajan kohdalla, ja tämä voisikin olla kokeilun arvoinen perehdytysmuoto. Tätä voisi pitää konsernitason pilottina ja mikäli itseopiskelukurssit koettaisiin hyödyllisiksi, olisi niitä koko kansallisen konsernitason mahdollista ottaa laajemmalti käyttöön. Tämä myös auttaisi resurssien oikeanlaista kohdentamista sekä osaamisen ja uskalluksen kartuttamista, sillä aiheeseen olisi mahdollista tutustua etukäteen ja palata jälkikäteen.

Organisaation intranet palvelu koettiin yleisesti hyödylliseksi tai ainakin käytetyimmäksi tiedonhakuväyläksi (kuvio 4). Kuvaajasta on kuitenkin hyvä huomioida, että useimmat vastaajista ovat ilmoittaneet useamman tiedonhakuväylän, jota he käyttävät ja tästä syystä osuudet on ilmoitettu prosentteissa. Intranet palvelua kehuttiin sen laajuudesta ja ajantasaisuudesta, mutta samalla nostettiin esille juuri tietyn tiedon etsimisen haasteet. Järjestelmä kaipaisi suoraviivaistamista tai selkeämmät toimintaohjeet, jotka ovat helpommin löydettävissä. Kerätyn informaation perusteella resursseja olisi hyvä kohdentaa paremmin. Mikäli suurin osa toimihenkilöistä käyttää apunaan intranet-palvelua, mutta samalla kokevat sen toimimattomaksi tai kankeaksi tuhraantuu energiaa ja aikaa väärään paikkaan. Mikäli intranet palvelu ei tuota toivottua tulosta, etsinnässä käytetään kuvionkin havainnollistamaa suosittua kollegalta kysymistä. Oikeanlaisella viilaamisella ja intranet palvelun selkeyttämisellä olisi täten huomattavia mahdollisuuksia ajan ja resurssien käytössä.



Kuvio 4. Käytetyimmät tiedonhakuväylät.

Useampi vastaaja toi esiin, että kaiken aiheeseen liittyvän olisi hyvä löytyä samalta alueelta tai samalla hakusanalla. Tietoa löytyy vaikka millä mitalla, mutta juuri tietyn tiedon hakeminen koetaan vaikeaksi.

Kuten kuvio 4 havainnollistaa haasteista huolimatta intranet koettiin ainakin yleisimmäksi tiedonhakuväyläksi. Myös kollegalta kysyminen nousi esiin, mutta tässäkin tuotiin osuvasti esille, että tämä kuormittaa myös henkilöä, jolta kysytään ja aina tätä apua ei ole juuri oikealla hetkellä tarjolla. Ajankäytöllisesti viisainta olisi siis kohdentaa tiedonhakuresurssit oikein, jotta toimihenkilön tai useamman toimihenkilön aikaa ei tuhlaantuisi turhaan samaan asiaan.

Organisaation sisäisessä puhelinpalvelussa tarjottu tukipalvelu koettiin todella hyödylliseksi niiden toimesta, jotka tätä aktiivisimmin käyttävät ja jotka asian nostivat esille kyselyssä. Henkilöstön olisikin hyvä tiedostaa puhelinpalvelun hyödyllisyys erityisesti tapauksissa tai sellaisissa toimipisteissä, joissa toiselta toimihenkilöltä kysyminen ei onnistu.

5.7 Toiminta- ja kehitysehdotukset

Asiakkuusstrategian muutoksen läpivienti tuntuisi tarvitsevan selkeämpiä suuntaviivoja sekä avoimempaa viestintää molempiin suuntiin. Jokainen muutos- ja uudistamisprosessi kohtaa väistämättä vastarintaa, joidenkin suunnalta jopa ihan periaatteesta (Kesti 2010, 90). Uudet tarpeet ja uudet toimintatavat haastavat vanhan, ja tähän ei aina suhtauduta suoralta kädeltä kovinkaan innokkaasti. Ongelmia kohdatessa tulisi pyrkiä tehokkaaseen ongelmien ratkaisuihin täten säästäten aikaa ja vaivaa (Kesti 2010, 41). Kaikki kohtaavat uusien asioiden parissa haasteita ja epäonnistumisia, mutta näistä opitaan ja ne voidaan kääntää myös vahvuuksiksi. Kaivattaisiin siis selkeämpiä ohjeita, tavoitteita ja toteutuksen seuranta viestinnän merkitystä unohtamatta.

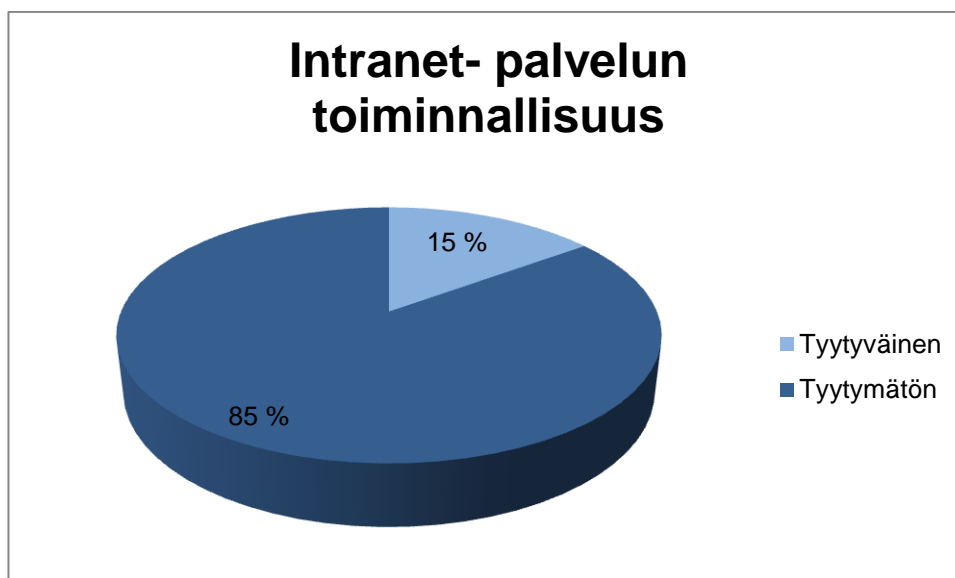
Organisaatiossa ollaan selvästi siirtymässä pois vanhasta ns. ”kovasta” johtamisen, tuloksiin painottuvasta mallista ihmisläheisempään ”pehmeään” malliin. Avoimemmalla viestinnällä ja tarjoamalla vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia pystyttäisiin tukemaan myös muutosprosessia paremmin.

Kaikille, joita muutos koskee, se tulisi ilmaista suoraan ja jokaisen tulisi tietää, miten se vaikuttaa hänen työhönsä. Tavoitteiden ja tehtävänkuvien tulisi olla selkeitä (Valpola yms. 2010, 26). Henkilöstön kohdalla tulisi arvioida koulutus- ja tukitarpeet, jotta palvelun laatu ei perustu vain johdon arvioon osaamisesta. Pareto-säännön mukaan vain 20% työyhteisöstä pystyy kehittymään omatoimisesti ja loput 80% vaatii kehittymisprosessilleen tukea (Kesti 2010, 39-40).

Ymmärrettävää on, ettei jokaista toimihenkilöä voida perehdyttää aiheeseen henkilökohtaisesti. Tekemisen into ja halu lähtee jokaisesta yksilöstä itsestään, mutta näitä motivaation lähteitä voidaan ruokkia. Kynnys oppia uusille tavoille kasvaa aina mitä kauemmin muutos on vaikuttamatta konkreettisesti tekemiseen. On siis mahdollisimman pikaisesti ryhdyttävä kehittämään toimintamalleja sekä tukitoimintoja, jotta muutosten rattaat lähtevät kunnolla liikkeelle. Siinä missä organisaation kyky reagoida uusiin tarpeisiin luo

kilpailuetua niin kyky sopeuttaa muutos nopeasti normaaliksi käytännöksi luo motivaatiota kilpailuedun rinnalle. Oppiminen vaatii tekemistä, pelkkä koulutus ei riitä, luonnollisesti tällaisessa tilanteessa myös työntekijän itse tulee ottaa vastuuta omasta tekemisestään, kuin myös uuden oppimisesta. Kouluttautumiselle ja uuden oppimiselle on kuitenkin annettava mahdollisuus. Tekemistä ja uskallusta vauhdittaa organisaation avoimuus ja tuki, uusia asioita ei tarvitse eikä haluta kohdata yksin. Mikäli henkilöstö jätetään pohtimaan asiaa itsekseen antaa Pareto- sääntö hyvän kuvan uuden toimintamallin vastaanottamisesta ja tuloksellisuudesta. Tällöin on mitä todennäköisintä, että uusi tekeminen hukkuu vanhan tekemisen alle ja jää suurelta osalta toteutumatta.

Yhtenä tärkeimpänä kehitysehdotuksena voisi pitää intranet-palvelun selkeyttämistä tai jonkin ”oikopolun” luomista. Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat intranetin tiedonhakupöytäkirjaksi, mutta suurin osa kaipasi tähän lisää selkeyttä (kuvio 5). Mahdollisuutena tämän ratkaisussa voisi pitää juuri asiakasryhmälle kuuluvaa omaa sivustoa, josta on suora pääsy tietoon kiinni tai linkit oikeaan suuntaan. Tämä saattaisi huomattavasti helpottaa ja nopeuttaa toimihenkilöiden tiedonhakuprosessia. Toinen vaihtoehto tässä tilanteessa voisi olla ohjekirja, jota kuitenkin voi olla hankala päivittää, mutta se olisi mahdollista pitää myös sähköisessä muodossa. Tätä voisi pitää ns. pikaoppaana, josta löytyvät tärkeimmät tiedot tärkeimmistä palveluista ja linkit muihin tarpeellisiin ohjeisiin. Näillä menetelmillä tai tukitoiminnoilla olisi mitä todennäköisimmin positiivinen vaikutus henkilöstön ajankäyttöön. Aikaa ei kuluisi tuottamattomaan tiedonhakuun vaan sitä jäisi enemmän konkreettiseen tekemiseen.



Kuvio 5. Intranet- palvelun toiminnallisuus.

Resurssinäkökulmasta mietittynä olisi suositeltavaa helpdeskin käytöllä korvata kollegalta kysymistä ja pyrkiä kääntämään näiden prosenttiosuudet (kuvio 4) ainakin alkuun toisin päin. Tämä kuormittaisi vähemmän henkilöstöä ja jättäisi vapaita resursseja muuhun työhön. Samoin voidaan havaita kuviosta 5, että mikäli intranetiä saataisiin selvennettyä käyttäjäystävällisemmäksi, olisi mahdollista kasvattaa työn tehokkuutta ja vähentää ajanhukkaa.

Yhtenä vaihtoehtona näen, että kullekin toimipisteelle voisi nimetä yhden tai mieluummin jopa useamman kontaktihenkilön, jotka saisivat hivener laajemman perehdytyksen aiheeseen. Täten nämä henkilöt pystyisivät toimimaan toimipisteissään ensisijaisina ”mentoreina” ja henkilöinä joilta kynnys hakea varmuutta omaan osaamiseen olisi matalampaa. Useamman henkilön ”nimeämisen” näen siitä syystä perusteltuna, ettei kaikki paine kohdistuisi yhteen henkilöön vaan asialle olisi oma iskuryhmänsä, joilla olisi myös omat asiantuntijakontaktinsa tarpeen vaatiessa. Tässäkin tilanteessa on otettava huomioon sekä oppijan että opettajan ajankäyttö. Oppijan ei voida olettaa heti suoriutuvan kaikesta yhtä hyvin kuin esimerkiksi vanha tekijä, jolta löytyy tuntumaa ja kokemusta. Toisaalta on otettava huomioon mentorin ajankäyttö ja mentorointi saattaa vaikuttaa suoraan alkuperäisten tavoitteiden

saavuttamiseen. Tätä varten seuranta on hyvin tärkeässä roolissa, jotta resursseja pystyttäisiin jakamaan mahdollisimman tehokkaasti.

Eriyistä huomiota olisi kiinnitettävä tukitoimintojen toimivuuteen, joista eniten esille kyselyssä nousi intranet-palvelun toimivuus. Tiedon tulisi olla mahdollisimman helposti löydettävissä ja mahdollisimman suppealla alueella. Varsinkin muutoksen alkuvaiheessa tämä edesauttaisi uusien asioiden oppimista. Jo intranet-palvelun käytännöllistäminen ja helpdesk- tukipalvelun suurempi käyttöaste loisivat suurta muutosta tukipalveluiden tarpeen rakenteeseen jättäen muita resursseja käytettäväksi muihin tarpeisiin.

Koulutus ja perehdytys loisivat pohjaa osaamisen vahvistamiselle ja lisäävät henkilöstön uskoa itseensä. Tässä tapauksessa myös etäkoulutukset ja nettiportaaleihin perustuvat koulutukset loisivat hyviä mahdollisuuksia eivätkä veisi kovinkaan paljon resursseja.

On myös hyvä muistaa, että kehityksen pystyy parhaiten varmistamaan tehokkaalla seurantajärjestelmällä sekä esimiesten valmentavalla ohjausotteella. Näin ollen saataisiin myös ylimmän johdon suuntaan alhaalta ylöspäin toteutuvaa viestintää paremmin kulkeutumaan. Tämä taas edesauttaisi tulevaisuuden strategia- ja tavoiteasetannassa.

6 LOPPUSANAT

Tutkimuksen oli tarkoitus tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle informaatiota asiakkuusstrategian toteutumisesta henkilöstön näkökannalta. Erityisesti tavoitteena oli löytää henkilöstön haasteena näkemät seikat, jotta henkilöstöä pystyttäisiin auttamaan muutosprosessissa ja uusien tehtävien parissa suoriutumisessa paremmin. Tavoitteena ei niinkään ollut vaikuttaa asiakkuusstrategiaan ja sen sisältöön vaan pyrkiä helpottamaan sen toteuttamista.

Kyselyn kautta henkilöstöltä saatiin hyvin nykyisiä ongelmia kuvaavia vastauksia, joista ei välttämättä voi nostaa esille yhtä yleistä johtopäätelmää. Kyselyn tulokset nostavat kuitenkin esille tämän hetken yleisimmät haasteet tukitarpeiden suoraviivaistamisesta, intranet- palvelun kehittämisestä, henkilöstön osallistamisesta ja kouluttamisen tarpeellisuudesta. Nämä haasteet ja niiden käsittely on helposti peilattavissa tutkielman teoriaosion kanssa, jonka onkin tarkoitus antaa hyvä kuva onnistuneesta muutosprosessista ja siinä vaikuttavista tekijöistä.

Muutosprosessia helpottavina tekijöinä toimivat onnistunut ja avoin viestintä, johtaminen, suunnitelmallisuus, seuranta sekä tukitoimet. Prosessin jalkauttamista tukee kouluttaminen, resursointi sekä niin henkilöstön kuin johdon vastuu. Tutkimus nosti esille myös tarkoituksenmukaisesti muutosta jarruttavia tai estäviä tekijöitä ja myös näitä seikkoja pystyttiin onnistuneesti peilaamaan teorian ja empirian välillä.

Tutkimuksen ja teorian peilaaminen auttoi havainnollistamaan onnistuneesti ongelma- ja haastekohtia. Kyselyn havainnot ja tehdyt kehitysehdotukset olivatkin laadittu mahdollisimman pitkälti näiden pohjalta.

Tutkimuksen tavoitteisiin siis päästiin ja tämän hetken haasteisiin saatiin toimeksiantajaorganisaatiota selkeyttävät vastaukset. Henkilöstölle toteutettu kysely oli toteutettu onnistuneesti ja vastauksista saatiin hyvin kattavasti tarkasti rajattua teemaa käsitteleviä havaintoja. Kysely oli hyvin strukturoitu pysymään

teemassa, mutta kysymyksiin vastanneiden vastausten erilaisuus kertoo myös onnistuneesta kysymysten laadinnasta, jonka tarkoituksena oli minimoida kysymysten ohjailevuus. Kysymykset oli rakennettu tuottamaan kokemuksiin perustuvaa informaatiota, jonka avulla pystyttäisiin selvittämään, että minkälaisia tukitarpeita henkilöstö kaipaa organisaatiolta. Henkilöstön asenteiden ja työviihtyvyyden seikkoihin vaikuttavien tekijöiden selvittämisen osalta kysymykset antoivat melko suppeaa informaatiota. Kysymyksiä laatiessa tämä olisi pitänyt ottaa paremmin huomioon, sillä myös nämä seikat ovat suuressa roolissa organisaation muutoksessa.

Pieniltä osin kysely onnistui kuitenkin vastaamaan asenteita ja viihtyvyyttä koskeviin kysymyksiin. Erityisesti osaamisen tukemisen ja kehittämisen mahdollistaminen koettiin tärkeäksi. Vastauksista ilmentyi, että tekemällä oppimisen tehokkuus tiedostettiin, mutta tuki ja resurssit nähtiin puutteellisena.

Muutosprosessin ollessa melko alkuvaiheessa jatkotutkimuksen aiheena voisi nähdä tutkimuksen joka tarkastelee enemmän prosessin etenemisen seuranta. Tulevaisuudessa olisi mahdollista toteuttaa myös samanlainen tai samaan aiheeseen liittyvä tutkimus, jotta nähtäisiin onko henkilöstön esille nostamiin haasteisiin tartuttu ja olisivatko kehitystarpeet mahdollisesti siirtyneet täysin toisiin osa-alueisiin.

LÄHTEET

Anttila, S. 2012. Strategisen muutoksen viestiminen monikansallisessa yrityksessä Yrityskulttuurin rakentuminensäisen viestinnän avulla. Pro gradu -tutkielma. Aaltoyliopisto: Viestinnän laitos.

Completo Consulting 2012. Turvaa kilpailukyky – investoi osaamiseen. Viitattu 4.10.2012 <http://www.completo.fi/ajankohtaista/turvaa-kilpailukyky-investoi-osaamiseen>.

Helsingin Sanomat. Kannustin kaverille kanssa. Viitattu 29.9.2012 http://m.hs.fi/inf/infomo?site=hs&view=news_kotimaa_child&feed:a=hs.fi&feed:c=news&feed:i=1305573533613.

Helsingin Sanomat. Tutkimus: Hyvä työilmapiiri tärkein motivaation lähde. Viitattu 4.10.2012 <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Tutkimus+Hyvä+työilmapiiri+tärkein+motivaation+lähde/1135256442086>.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajajärvi, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hohteri, H. 2008. Sitoutumisen monet kasvot. Vastavalmistuneen kauppatieteiden maisterin organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät. Pro gradu -tutkielma.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kauppalehti 2012. Palvelukulttuurin manifesti. Viitattu 5.10.2012 http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/palvelukulttuurin-manifesti_vitattu_5.10.2012.

Kauppalehti 2010. Työilmapiiri motivoi suomalaista. Viitattu 20.9.2012 <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=3749013&date=2010/04/29>.

Kauppalehti 2012. Voi hyvin ja tehosta toimintaasi. Viitattu 10.10.2012 <http://johtaminen.kauppalehti.fi/2012/03/01/tehosta-toimintaasi/>.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Meyer, J. & Natalie, A. 1997. Commitment in the workplace: Theory, research on application. London: Sage.

Peltola, A. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.

Spitzer, D. 1996. Seitsemän varmaa motivaation tappajaa. Yritystalous 4/96, 27-31.

Syrjäaho, T. 2008. Osaamisen kehittäminen ja strategisuus. Tulkinallinen tutkimus rahoitusalan yrityksestä. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu: Sarja D-1: 2008

Valpola, A.; Kvist, H.; Heimonen, J.; Niutanen, K.; Lillkäll, L.; Masalin, L; Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Case yrityksen sisäiset aineistot:

Asiakkuusryhmittely ja hoitomallit

Asiakkuusstrategia

Kysely

1. Miten uusi strategia näkyy työssäsi ja onko tästä seurannut muutoksia? Tuo yksi tai halutessasi useampi konkreettinen esimerkki esille molemmista.

2. Kerro onnistuneista tilanteista ammatinharjoittajien kohtaamisissa sekä tilanteista joissa olisit kaivannut enemmän tukea tai selkeämmät ohjeet. Tuo esille kaksi onnistunutta kohtaamista ja kaksi kohtaamista, joissa olisi voinut mennä paremminkin.

3. Miten itse pystyisit varautumaan ammatinharjoittajan kanssa käytävään tapaamiseen paremmin?

4. a) Koetko Opinetin hyödylliseksi työkaluksi palvellessasi ammatinharjoittajia, perustele lyhyesti?

b) Edelliseen kysymykseen perustuen, onko tieto tarpeeksi helpolla löydettävissä Opinetistä? Miten tätä voitaisiin kehittää ja selkeyttää?

5. Mistä tieto on mielestäsi saatavilla helpoimmin? (Opinet, kollega, Google, Helpdesk, jokin muu, mikä?) Vastaa lyhyesti perustellen.

Saatesähköposti (toimihenkilöille)

Hei!

Organisaatiomme on toteuttamassa kyselyä henkilöstölleen, jonka tavoitteena on selvittää ammatin- ja elinkeinonharjoittajien kohtaamisissa esiintyviä haasteita ja mahdollisia tukitarpeita. Tavoitteena on saada esille vastaajien omia kokemuksia ja omia mielipiteitä joiden perusteella käytössä olevia työkaluja ja tukiverkostoa voitaisiin kehittää.

Kyselyssä on vain kuusi kysymystä ja se vie vain muutaman minuutin, vastathan siis jokaiseen kysymykseen ja tuot omat kokemuksesi ja mielipiteesi julki.

Kysely on suunnattu henkilöille, jotka toimivat konttoreissa ammatin- ja elinkeinonharjoittajien parissa. Vastaamisaika kyselyyn päättyy viikolla 25 juhannukseen.

Siirry alla olevasta linkistä kyselyyn (linkin latautuminen saattaa kestää hetken, odota sulkematta selainta): <https://>

Ystävällisin ja kesäisin terveisin Joonas Rusi.