

Salla Pantzar

# Tilitoimisto Yritys Oy:n käytännöt asiakaspalvelussa ja henkilöstöhallinnossa

Opinnäytetyö  
Liiketalous


Kesäkuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <b>MAMK</b> University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  9.6.2014	
<b>Tekijä(t)</b>  Salla Pantzar		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalous	
<b>Nimeke</b>  Tilitoimisto Yritys Oy:n käytännöt asiakaspalvelussa ja henkilöstöhallinnossa			
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, millaisia käytäntöjä Yritys Oy:n eri toimipaikoissa on koskien asiakaspalvelua ja henkilöstöhallintoa. Tavoitteena oli kerätä tietoa niin asiakaspalvelua kuin henkilöstöhallintoa koskien, jotta toimipaikkojen käytäntöjä voitaisiin yhtenäistää. Lisäksi tarkoituksena oli, että toimipaikkojen hyväksi todetut toimintatavat voitaisiin tuoda tietoon muillekin toimipaikoille. Tämän tutkimuksen tulosten avulla Yritys Oy:n tarkoituksena on työstää toimipaikkojen käyttöön palvelukäsikirja, jossa olisi esimerkiksi ohjeistuksia liittyen perehdytykseen sekä asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Työni tutkimusongelma oli, kuinka henkilöstöhallinto tukee hyvää ja tasalaatuista asiakaspalvelua kaikissa Yritys Oy:n toimipaikoissa?.</p> <p>Vastatakseni tutkimusongelmaan suoritin kvalitatiivisen tutkimuksen. Toteutin tutkimuksen puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa haastateltiin Yritys Oy:n kuuden eri toimipaikan esimiehiä. Haastattelut oli ennalta valittu Yritys Oy:n johdon toimesta.</p> <p>Tutkimukseni osoitti, että toimipaikoilla on käytössään erilaisia käytäntöjä hoitaa asiakaspalvelua ja henkilöstöhallintoa. Yhtenäisiäkin tekijöitä kuitenkin löytyi. Saamieni vastausten mukaan muun muassa erityisesti perehdytyksen käytäntöjä voitaisiin yhtenäistää ja prosessia helpottaa tuomalla työväline sitä varten. Haastattelujen perusteella palvelukäsikirjalle on tarvetta ja toimipaikat ottaisivat sen mielellään vastaan.</p>			
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Asiakaspalvelu, palvelun laatu, henkilöstöhallinto, perehdytys			
<b>Sivumäärä</b>  48 + 1 liite	<b>Kieli</b>  Suomi	<b>URN</b>	
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>			
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Mailis Kervinen		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Yritys Oy	

## DESCRIPTION

		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  9 June 2014
<b>Author(s)</b>  Salla Pantzar		<b>Degree programme and option</b>  Business Management
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Practises at an accounting firm Yritys Oy regarding customer service and human resources management		
<b>Abstract</b>  <p>The aim of this thesis was to find out what kinds of practices different premises of Yritys Oy have concerning customer service and human resources management. The target was to collect information about customer service and human resources management so that the practices between the premises could be unified. In addition there was a goal that the best practices could be informed to all the premises. With the help of the results of this research, Yritys Oy is planning to create a service guide to be used in all the premises. The service guide could for example include advice about orientation and other things which need attention. The research problem was to investigate how human resources supports good and uniform quality in the customer service in all the premises of Yritys Oy.</p> <p>To answer my research problem, I used a qualitative method in my study. I made half structured interviews to six managers in different premises. The interviewees had been selected beforehand by the management of Yritys Oy.</p> <p>My research indicated that the premises had different practices in customer service and human resources management. However, there were also common factors. According to the answers that I got, especially the orientation could be unified and therefore the process could be easier. According to the interviews, there was a need for a service guide and it would be received gladly in the premises.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Customer service, quality of service, human resources management, orientation		
<b>Pages</b>  48 p. + app. 1	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Mailis Kervinen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Yritys Oy

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	ASIAKASPALVELU .....	2
2.1	Mitä on palvelu .....	2
2.2	Palvelun laatu.....	5
2.3	Vuorovaikutus.....	7
3	HENKILÖSTÖHALLINTO .....	10
3.1	Henkilöstöjohtaminen.....	10
3.1.1	Henkilöstösuunnittelu .....	10
3.1.2	Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen .....	12
3.1.3	Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus.....	13
3.1.4	Palkitseminen.....	15
3.1.5	Työtyytyväisyys.....	16
3.2	Perehdyttämisen ja työnopastuksen tarkoitus .....	18
3.2.1	Perehdyttämisen sisältö ja toteutus .....	18
3.2.2	Hyvän perehdyttämisen ja perehdyttäjän ominaisuuksia.....	21
3.2.3	Perehdyttämisen hyödyt.....	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	23
4.1	Toimeksiantaja.....	24
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	24
4.3	Tutkimusaineiston hankinta ja aineiston analysointi.....	25
5	TUTKIMUSTULOKSET YRITYS OY:N ASIAKASPALVELUSTA JA HENKILÖSTÖHALLINNOSTA .....	28
5.1	Asiakaspalvelu.....	28
5.2	Henkilöstöhallinto.....	30
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
6.1	Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset.....	34
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	40
7	LOPUKSI.....	41
	LÄHTEET .....	43

## LIITE

### 1 Haastattelukysymykset

## 1 JOHDANTO

Asiakaspalvelu lähtee asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa täyttämisestä. Palvelu voi olla toimintaa, liittyä tuotteeseen tai olla aineetonta, mutta asiakas on kuitenkin aina itse tekijänä palvelutilanteessa. (Eräsalo 2011, 12–13.) Aarnikoivun (2005, 16) mukaan asiakaspalvelu on myös rajapinta, jossa kohtaavat asiakas ja asiakaspalvelija koko yrityksen ilmentäjänä. Palvelukonsepti tarkoittaa sitä, miten asiakkaalle arvoa tuotetaan ja palvelu syntyy, kun konseptiin liitetään muun muassa tarpeelliset tietojärjestelmät ja osaavat ihmiset. (Pitkänen 2006, 171.) Asiakaspalvelun rooli Yritys Oy:ssä on erittäin tärkeässä asemassa. Siihen pyritään panostamaan ja kiinnittämään huomiota. Perehdytyksellä on myös vaikutus asiakaspalveluun ja sen laatuun. Perehdytystä pidetäänkin erittäin tärkeänä niin yrityksen kuin työntekijän kannalta, sillä molemmat osapuolet hyötyvät hyvästä perehdytyksestä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on tilitoimisto Yritys Oy. Toimeksiantajan pyynnöstä tässä työssä yrityksestä käytetään nimeä Yritys Oy eikä yrityksen oikeaa nimeä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaiset käytännöt Yritys Oy:n eri toimipaikoissa on asiakas- ja henkilöstöhallinnon suhteen tällä hetkellä. Työn tavoitteena on kerätä tietoa edellä mainituista asioista, jotta toimintamalleja voitaisiin yhtenäistää eri toimipaikkojen välillä. Tutkimuksen tulosten ja tekemieni suositusten avulla toimeksiantajan tarkoituksena on tehdä toimipaikkojen käyttöön yhteinen palvelukäsikirja helpottamaan muun muassa uuden työntekijän sopeutumista yrityksen toimintatapoihin sekä olisi näin ollen myös työkalu perehdytykseen. Tutkimukseni rajautuu esimiesten näkökulmaan ja siihen, miten he kokevat asiakaspalvelun ja henkilöstöhallinnon.

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on, kuinka henkilöstöhallinto tukee hyvää ja tasalaatua asiakaspalvelua kaikissa Yritys Oy:n toimipaikoissa?. Muodoltaan tutkimus on tapaustutkimus, jolla pyritään löytämään ratkaisu työyhteisössä ilmenneeseen haasteeseen. Aihe on tärkeä toimeksiantajalle, koska Yritys Oy:ltä on puuttunut yhteinen toimintamalli toimipaikkojen väliltä eikä käytössä ole tällä hetkellä esimerkiksi minikäänlaista perehdytyskansiota. Saadakseni vastauksen tutkimusongelmaan suoritin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen koskien toimipaikkojen asiakaspalvelua ja henkilöstöhallintoa. Tutkimus puolestaan toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluku on asiakaspalvelu ja toinen pääluku on henkilöstöhallinto. Pääluvut on pilkottu alalukuihin, joissa aihetta käsitellään syvällisemmin. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, viides luku käsittelee tutkimuksen tuloksia ja kuudennessa luvussa kerron työn johtopäätökset ja toimenpidesuosituksat.

## **2 ASIAKASPALVELU**

Asiakaspalvelussa on pohjimmiltaan kyse asiakkaan auttamisesta ja hänen tarpeidensa täyttämisestä (Eräsalo 2011, 12). Asiakaspalvelu voi liittyä tuotteeseen tai olla palveluun liittyvää kanssakäymistä. Palvelu onkin yleensä inhimillistä vuorovaikutusta ja siihen pätee samat säännöt kuin muussa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. (Kannisto & Kannisto 2008, 6.) Asiakaspalvelu on myös eräänlainen rajapinta, jossa kohtaavat asiakas ja asiakaspalvelija koko yrityksen ilmentäjänä (Aarnikoivu 2005, 16). Asiakaspalvelua voi tarjota kaikenlaiset yritykset (Zeithaml & Bitner 2003, 4). Asiakas voidaan määritellä laadun lopulliseksi arviomieheksi (Lecklin 2006, 79).

Palvelukonseptissa on kyse siitä, miten asiakkaalle tuotetaan arvoa. Palvelukonsepti sisältää palveluidean kuvauksen sekä toimintaperiaatteen palvelutuotteen toteuttamiseksi. (Tekes 2014.) Palvelu syntyy, kun palvelukonseptiin liitetään tarpeelliset tietojärjestelmät, työvälineet ja tarvikkeet sekä osaavat ihmiset. Asiakas maksaa saamastaan palvelusta. Mikäli palvelukonsepti toimii, tuottaa se iloa kaikille osapuolille, asiakkaille, työntekijöille sekä omistajille. Yrityksen kannalta toimivat rutiinit ovat edellytys pysyä mukana kilpailussa. Menestys ei kuitenkaan ole kiinni vain toimivista rutiineista vaan siihen tarvitaan myös houkuttelevuutta, kyvykkyyttä, tilanneherkkyyttä, palveluasennetta, toimintavapautta sekä myös vastuunottoa. (Pitkänen 2006, 171.)

### **2.1 Mitä on palvelu**

Palvelua voidaan kuvailla muun muassa seuraavilla ominaisuuksilla; palvelu on toimintaa, pääasiassa se on aineetonta, asiakas on myös itse tekijänä palvelutilanteessa ja palvelukokemus on lähtökohtaisesti henkilökohtainen. Palvelu voi olla myös aineetonta, jolla tarkoitetaan, ettei itse palvelusta mahdollisesti jää asiakkaalle mitään aineellista vaan se on lähinnä tuntemus (Eräsalo 2011, 12–13). Tyypillistä aineettomuudelle on, että palvelu kulutetaan samaan aikaan kuin se tuotetaan (Kannisto & Kannisto

2008, 6). Aineeton palvelu voi kuitenkin sisältää aineellisen lopputuloksen, mutta silti suurimmaksi osaksi palvelu tapahtuu asioiden, prosessien ja suoritusten sarjana (Zeithaml & Bitner 2003, 3).

Yleensä asiantuntijapalveluja ei kutsuta tuotteiksi, sillä osaamisen myyntiä ei koeta tuotteiden myynniksi. Asiantuntijapalvelut voidaan määritellä hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka perustuvat aineettomien toimintojen erikoisosaamiseen. Pohjana erikoisosaamiselle ovat tieto, taito ja luovuus. Yleensä erikoisosaamiseen liittyy asiakkaan ongelman ratkaiseminen ja luonteeltaan työ on tietoon pohjautuvaa. Asiantuntijapalvelut voivat olla ohjeita, neuvoja ja ideoita. Lisäksi ne voivat olla erilaisia prosesseja, joista asiakkaalle jää konkreettinen lopputulos. Asiantuntijapalveluihin liittyy myös suuri riski, sillä epäonnistuneella asiantuntijapalvelulla voi olla haitalliset seuraukset. Ostaessaan asiantuntijapalvelua on asiakkaan vaikea arvioida ostamansa palvelun laatua, jos hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta vastaavasta palvelusta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8–11.)

Asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan on olennaista, sillä palvelua ei tarvita, mikäli käyttäjiä ei ole. Jokainen ihminen kokee palvelutapahtuman eri tavoin. Tähän voivat vaikuttaa odotukset, joita asiakkailla on palvelutapahtuman suhteen. Myös asiakkaan omilla aikaisemmillä kokemuksilla voi olla vaikutusta palvelutapahtuman kokemiseen. (Eräsalo 2011, 12–13.) Asiantuntijapalveluiden osalta on asiakas tilaajana tuotettaessa palvelua. Toisaalta asiakas ei välttämättä itse pysty tekemään täsmällistä tilausta, jos hän ei kykene analysoimaan tarpeitaan vaan tarvitsee tähän asiantuntijan apua. Asiantuntijapalvelut syntyvätkin näin asiakkaan ja palveluntuottajan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Monet hallinnollisetkin palvelut kuten laskutus ja erilaisten valitusten ja reklamaatioiden käsittely ovat myös asiakkaalle tarjottavia palveluja. Yleensä näitä ei mielletä palveluksi, sillä asiakkaille nämä ovat näkymätöntä, aineetonta palvelua. Vaikka palveluun sisältyy aina jonkinlainen vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, ei asiakas aina ole henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Koska palvelut ovat prosesseja, voi raha siirtyä palveluntarjoajalle ennen palveluprosessia, sen jälkeen tai jatkuvasti säännöllisin väliajoin palveluprosessin aikana. (Grönroos 2009, 76–78.)

Palvelut voidaan myös ryhmitellä kahteen osaan, joita ovat inhimillisyyttä ja tekniikkaa korostavat palvelut sekä ajoittain ja jatkuvasti tarjottavat palvelut. Palvelut, jotka korostavat inhimillisyyttä, ovat riippuvaisia palveluprosessiin osallistuvista ihmisistä. Tekniikkaa korostavat palvelut taas perustuvat erilaisiin automatisoituihin järjestelmiin, tietotekniikkaan sekä muihin fyysisiin resursseihin. On kuitenkin mahdollista, että inhimillisyyttä korostaviin palveluihin sisältyy myös fyysisiä resursseja. Ajoittain tarjottaviin palveluihin luokitellaan yleensä palvelut, joita asiakkaat käyttävät satunnaisesti ja tällöin asiakkaisiin on vaikeampaa solmia suhde, jota he arvostavat. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi korjaus-, kampaamo- ja matkailualanpalvelut. Jatkuvasti tarjottaviin palveluihin luokitellaan palvelut, joissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on jatkuvaa vuorovaikutusta kuten pankkipalvelut. Yrityksellä on tällaisessa tilanteessa mahdollisuus kehittää toimintaansa asiakkaan kanssa hänen arvostamaansa suuntaan. (Grönroos 2009, 84–85.)

Hyvään asiakaspalveluun kuuluu, että asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin vastataan, asiakasta kuunnellaan, asiakas asetetaan aina etusijalle, palvelu kunnioittaa asiakasta ihmisenä sekä asiakkaalle annetaan aikaa. Hyvä palvelu taas on luotettavaa ja tasalaatuaista. On tärkeää, että asiakkaalle luvatusista asiasta pidetään kiinni ja hänelle luvataan vain se, mistä voidaan pitää kiinni. Asiakkaan kannalta on myös olennaista, että hän voi luottaa saavansa hyvää palvelua kerta toisensa jälkeen. (Kannisto & Kannisto 2008, 12–14). Olennaista palveluprosessissa on, että se sisältää myös yrityksen sisäiset toiminnot palvelun tuottamiseksi, joita ovat mm. ennakoivat ja asiakkailta näkyvässä olevat toiminnot sekä sisäistetyt toimintaperiaatteet. Näiden tavoitteena on tuoda yhtenäisyyttä yrityksen toimintaan. (Eräsalo 2011, 134.)

Asiakaspalvelua käsiteltäessä usein nostetaan esiin palvelukulttuuri. Palvelukulttuuri syntyy asiakaslähtöisestä toiminnasta. Voidaan sanoa, että hyvä asiakaspalvelu on toimintaa asiakkaan hyväksi ja asiakkaasta käsin, mutta palvelukulttuuri on vielä enemmän. Silloin, kun hyvä palvelu on yrityksessä keskeinen ja yhteinen arvo, voidaan puhua palvelukulttuurista. Pelkästään hyvään asiakaspalveluun sitoutunut henkilöstö, joka ymmärtää asiakaskeskeisen toiminnan arvon, ei oikeuta puhumaan palvelukulttuurista. Asiakaskeskeisyys taas yleensä ilmenee yrityksen asiakaslähtöisenä toimintana. (Aarnikoivu 2005, 28–29.)



Haasteita palvelukulttuuriin tuo se, kun asiakkaat sitoutetaan laadukkaalla sekä elämyksiä tuottavalla asiakaspalvelulla sekä kilpailukykyisellä hinnalla. Parhaiten yritys turvaa tulevaisuutensa sitouttamalla asiakkaat palveluelämyksillä sekä mahdollistamalla asiakkaille valintojen tekemisen. Yritykset haluavat yleensä erottautua toisistaan ja näin ne voivat korostaa toiminnassaan eri tekijöitä. (Aarnikoivu 2005, 28–29.) Tärkeää on, että asiakaspalvelija osaa keskittyä oikeisiin asioihin ja asiat tehdään hyvin heti ensimmäisellä kerralla. Laadukas palvelu sitouttaa myös asiakkaita ja asiakasuskollisuus ja -tyytyväisyys lisääntyvät laadukkaan palvelun myötä. Nämä asiat vaikuttavat luonnollisesti yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. (Eräsalo 2011, 134.)

Olennaista yrityksen menestykselle on myös, että se tunnistaa ja ymmärtää, mitkä asiat vaativat järjestelmällistä toimintatapaa, mitkä taas valtuuksia ja tilanneherkkyyttä. Kustannustehokasta on hoitaa tavanomaiset toistuvat tapahtumat systemaattisesti ja oikein mikäli mahdollista. Toimivien rutiinien tavoitteina on kustannustehokkuuden lisäksi nopeus ja virheettömyys. Näillä edellä mainituilla asioilla varmistetaan myös palvelun perustaso. Toimivat rutiinit vaativat yritykseltä panostusta, työtä, suunnittelua, välineitä, valvontaa ja koulutusta. (Pitkänen 2006, 174–175.)

## **2.2 Palvelun laatu**

Palveluyrityksessä laatu vastaa asiakkaan näkemystä palvelun onnistumisesta (Ylikoski ym. 2006, 55). Liiketoiminnan peruseriaate onkin tuottaa tulosta pitämällä asiakkaat tyytyväisenä. Asiakkaat, jotka ovat saaneet hyvää palvelua voivat tuoda mukanaan lisää asiakkaita. (Kannisto & Kannisto 2008, 56.) Laatukäsitys voidaan tulkita myös siten, että asiakkaan tarpeet tulisi täyttää mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, johon yritys pyrkii hinnalla millä hyvänsä. Olennaista laadussa on myös tarve parantaa suoritustasoa jatkuvasti ja niin nopeasti kuin kehitys vain sen sallii. Kokonaislaadun kannalta virheettömyys on tärkeää, mutta myös oikeiden asioiden tekeminen. Yrityksen tulisi kuitenkin pyrkiä välttämään ylilaatua, joka ei asiakkaan mielestä ole hintansa väärti. Jos laatu ylittää asiakkaan odotukset ja laatu on se tekijä, jolla yritys saavuttaa kilpailuedun, ei tällöin ole kuitenkaan kyse ylilaadusta. (Lecklin 2006, 18–19.)

Palvelun laatu voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen osa on tekninen laatu, joka osoittaa tuotteen laadun. Toinen osa on toiminnallinen laatu, joka osoittaa miten asia-

kas saa ja kokee palvelun. Toiminnalliseen laatuun sisältyy myös palvelun sujuvuus ja joutuisuus. Asiakaspalvelutilanteessa laadun mittaa aina asiakas. Yritykset voivat käyttää laadun mittaajina myös laatutarkastajia, jotka tunnetaan nimellä ”mystery shopper”. He käyvät läpi yritysjohtoon määrittelemät kohteet ja tapahtumat. Tarkastajien antamat pisteet ilmaisevat mittaushetken palvelutason. Mittauskohteena voi olla niin aineellinen kuin aineeton tuote. (Eräsalo 2011, 17–18.)

Laadunvalvontaa palveluiden osalta on vaikea toteuttaa tavallisin menetelmin, koska palvelut eivät ole konkreettisia asioita vaan erilaisista toiminnoista koostuvia prosesseja. Tähän vaikuttaa, että palvelussa ei ole ennalta tuotettua laatua, jota pystyisi valvomaan, vaan laatu syntyy vasta kun palvelu on myyty ja kulutettu. Riippuen palvelun luonteesta, voi nämä tilanteet kuitenkin vaihdella, sillä joissakin palveluissa asiakas on kokonaan läsnä ja vastaanottamassa palvelua. Näin asiakas osallistuu palveluprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 80.)

Yritys voikin luoda erilaisia toimintaansa ohjaavia laatumääräyksiä ja ohjeistuksia palveluhenkilöstön noudatettavaksi. Määräysten ja ohjeistuksien tarkoituksena on yleensä määritellä taso, jonka yritys haluaa vähintään palvelussaan toteutuvan. Usein käy kuitenkin niin, että määritelty vähimmäistaso muodostuu ajan myötä enimmäistasoksi. (Eräsalo 2011, 17.) Laadukas asiakaspalvelu on kuitenkin välttämätöntä asiakassuhteen rakentamiselle ja on tärkeä tekijä asiakkaiden arvioidessa yritystä. Asiakas voi arvioida palvelun laatua perustuen hänen näkemykseensä teknisestä lopputuloksesta, kuinka palvelun prosessi eteni ja ympäristön laatuun, jossa palvelu tapahtuu. (Zeithaml & Bitner 2003, 4, 92). Toisinaan ajatellaan palvelun olevan huipussaan silloin, kun se on tarkasti määriteltyä, mutta näin ei kuitenkaan välttämättä ole (Pitkänen 2006, 105).

Asiakas muodostaa käsityksen laadusta jo yksittäisen palvelukokemuksen perusteella, joka täydentyy, kun asiakas käyttää palvelua useammin (Ylikoski ym. 2006, 55). Laadukokemukseen vaikuttaa myös asiakkaan mielikuva yrityksestä tai jostakin sen toimipisteestä. Mikäli asiakkaalla on myönteinen mielikuva yrityksestä, on asiakas valmiimpi antamaan anteeksi pienet virheet palvelutilanteessa kuin jos mielikuva on valmiiksi kielteinen. Yrityksestä saatavaan mielikuvaan voi vaikuttaa esimerkiksi jokainen asiakaspalvelija omalla toiminnallaan. Mielikuvaa voidaan halutessa myös muuttaa tietoisella toiminnalla haluttuun suuntaan. Palvelutarjontaa voidaan muuttaa

myös asiakkaiden odotuksia vastaavaksi kuuntelemalla heidän toiveitaan. Asiakaspalvelijat toimivat lähellä asiakasta ja näin heillä on hyvä mahdollisuus hankkia asiakailta hyödyllistä tietoa heidän toiveistaan ja odotuksistaan palvelun suhteen. (Eräsalo 2011, 19.)

Yksi tekijä, mikä vaikuttaa laatukokemukseen, on myös se, kuinka henkilökohtaiseksi asiakas palvelun kokee. Henkilökohtaisuus syntyy asiakaspalvelijan omistautumisesta, jolloin hän keskittyy kyseiseen asiakkaaseen sekä tilanteeseen. Palvelutilanteen pituudella on myös vaikutus palvelukokemuksen syntymiseen, sillä mitä lyhyempi tilanne on, sitä haastavampaa on luoda palvelukokemus. (Eräsalo 2011, 21.) Yritys voi myös panostaa asiakassuhteen hoitamiseen. Siihen kuuluvat asiakkuuden rakentaminen, kehittäminen ja ylläpito. Asiakassuhteen hoitaminen on tärkeää, jotta asiakas jatkaa asiointia jatkossakin. (Aarnikoivu 2005, 23.) Palvelun laatuun kuuluu olennaisesti salassapitovelvollisuus, sillä asiakkaan henkilökohtaisia asioita ei olisi suotavaa julistaa kuuluville. Salassapitoa edellytetään monissa laeissakin ja asiakaspalvelijan tulisikin tuntea oman alansa lait. Palvelutilanteessa salassapidossa on kuitenkin useimmiten kyse asiakaspalvelijan hyvästä käytöksestä ja hienotunteisuudesta. On asiakkaan päätettävissä mikä on henkilökohtaista. (Pitkänen 2006, 45–46.)

Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden osalta voidaan puhua kriittisistä tilanteista. Nämä tilanteet voi liikuttaa vakaata asiakastyytyväisyydestä nopeastikin. Kriittinen tilanne ei kuitenkaan välttämättä ole kielteinen vaan se voi olla myös myönteinen. Kriittinen tilanne voi syntyä, kun asiakas kokee palvelutilanteen epätavallisen tärkeäksi tai kokemus poikkeaa huomattavasti asiakkaan odotuksista. Tällainen tilanne voi vaikuttaa asiakkaan asenteisiin ja käyttäytymiseen. Hyvin hoidettu kielteinen kriittinen tilanne voi vahvistaa asiakassuhdetta tai sen seurauksena voi olla asiakkuuden menetys. (Arantola 2003, 34.) Kuitenkaan aina asiakkaan tyytyväisyys ei johda asiakasuskollisuuteen, vaikka se onkin todennäköistä (Ylikoski ym. 2006, 58).

### **2.3 Vuorovaikutus**

Asiakaspalveluun sisältyy aina vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Vuorovaikutus ei kuitenkaan välttämättä tapahdu kasvokkain vaan esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostilla. Yhteydenpito on osa palvelutilanteen kokonaisuutta ja vaikuttaa asiakkaan käsitykseen yrityksestä ja sen palvelusta. Asiakaspalvelija on palve-

lualan asiantuntija, jonka tulee yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuntemuksen lisäksi ymmärtää oma roolinsa asiakaspalvelutilanteessa. (Eräsalo 2011, 14.)

Vuorovaikutustilanteissa aloitus on erityisen tärkeä, se auttaa kontaktin luomisessa ja ohjaa tilanteen kehittymistä. Ensi vaikutelmaan vaikuttavia tekijöitä ovat alkutilanteessa saatavien ja vaikuttavien vihjeiden tulkinta. Myös ennakkokäsitys on ensivaikutelmaan vaikuttava tekijä. Palvelutilanteessa tämä tarkoittaa sitä millainen ennakkokäsitys asiakaspalvelijalla on joko yksittäisestä asiakkaasta tai asiakkaista yleensä. Pääosin ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu tunteille. Voidaan myös puhua henkilö-kemiasta. Edellytys toimivalle vuorovaikutukselle on keskinäinen arvostus. (Eräsalo 2011, 111–112.)

Vuorovaikutukseen kuuluu asiakkaan informointi, oli sitten kyse hyvästä tai huonosta asiasta. Joka tapauksessa informointi parantaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja on tärkeää. Joissakin tilanteissa asiakkaalle viestiminen voi unohtua monestakin eri syystä. Yksi yleinen syy on, että kun asia on asiakaspalvelijalle itselle selvä ja hänellä on tiedossa mitä pitää tehdä, voi tiedon jakaminen asiakkaalle unohtua. Asiantuntijan työssä osaaminen on keskeisessä roolissa ja huomio kiinnittyy pitkälti ongelmaan ja sen ratkaisuun vuorovaikutuksen sijaan. Yksi työn haasteista on arvon tuotto, kuinka tieto muutetaan hyödyksi asiakkaalle, jolloin palvelu vasta syntyy. Palvelutyössä asiakkaan ymmärtäminen ja arvon tuotto hänelle edullisin kustannuksin tuottavat usein onnistunutta liiketoimintaa. Asia voidaan kiteyttää, että liikemaailmassa on viimekädessä kyse tiedon ja osaamisen muuttamisesta taloudelliseksi menestykseksi. (Pitkänen 2006, 47, 48, 53, 55.)

Asiakkaan kanssa viestimisessä on tärkeää myös hänen kuuntelemisensa. Kuunteleminen on usein yhteistyön perusta ja monesti myös se vaikein osa. (Pitkänen 2006, 21.) Kuuntelu on edellytys vuorovaikutustaitojen kehittymiselle. Palveluammattissa on tärkeää hahmottaa asiakkaan tarpeet, odotukset ja tunteet ja siihen tarvitaan ymmärtävää, arvostavaa ja empaattista kuuntelua. (Eräsalo 2011, 106.) Asiakkaan kuunteleminen on erityisen tärkeää, sillä asiakas muistaa pitkään ne asiakaspalvelijat, jotka kuuntelivat tarkkaavaisesti (Bell & Zemke 2006, 41).

Tärkeää asiakkaalle viestimisessä on, että tiedottaminen lähtee vastaanottajan näkökulmasta. Sen tulisi herättää asiakkaan mielenkiinto. Olennaista on myös, että yhtey-

denpito tehdään asiakkaalle helpoksi. (Pitkänen 2006, 69–70.) Tärkeää on myös, että henkilöstöllä on riittävät viestinnän taidot. Viestinnän taitoja kuten puhuminen, kirjoittaminen, lukeminen ja kuunteleminen voidaan kehittää koulutuksella. Hyvistä henkilöstön viestintätaidoista syntyy yleensä yritykselle kilpailuetua. Toisaalta viestinnän osaaminen on enimmissä määrin viestinnän perustaitojen hallintaa. (Puro 2004, 111.)

Viestinnässä kanavien tulisi olla kaksisuuntaisia ja vuorovaikutteisia. On hyvä, jos asiakkaan kanssa viestiminen ei ole vain yksipuolista tiedottamista. Asiakasta voi aina rohkaista kysymään, koska asiakaspalvelija ei voi muuten tietää, mikä asiakkaalle on epäselvää. Mikäli asiakkaalle tiedottaminen on puutteellista tai asiakkaalle annetaan väärää tietoa, voi siitä aiheutua asiakkaalle epävarmuutta ja hermostumista. Myös yrityksen maine voi kärsiä huonosta tiedottamisesta. Lisäksi tästä voi myös aiheutua ylimääräisiä kuluja yritykselle, kun väärinkäsityksiä joudutaan oikomaan ja vastaamaan mahdollisiin kyselyihin. Tämänkin vuoksi ennakoiva tiedottaminen asiakkaille usein kannattaa. On tärkeää tiedottaa asiakkaalle ennen kuin hän saa tiedon jostakin muualta. Haasteena viestinnässä on palveluorganisaation mahdollisista epäonnistumisista tiedottaminen. Välttämättä ikäviä uutisia ei kannatakaan julkistaa, mutta jos asiakas jo tietää jotakin asiasta tai on mahdollista, että hän saa sen selville, on tärkeää tiedottaa asiakasta hyvissä ajoin. Mikäli asiakkaalle annettua lupaa ei voidakaan yllättäen pitää, olisi asiakasta hyvä tiedottaa nopeasti asiasta. Jos ongelmista tiedottaa ennalta, rakentaa se luottamusta, mutta jälkeinpäin tiedottaminen voi vaikuttaa asiakkaalle selittelyltä. (Pitkänen 2006, 62–63.)

Voi olla mahdollista, että huonon tiedottamisen seuraukset eivät tule lainkaan tiedottamisesta vastuullisen tahon tietoon organisaatiossa. Aiheutuneita hukkakustannuksia ei välttämättä huomata. Tämä on kuitenkin vain yksi osa kustannuksista, todelliset kustannukset tulevat asiakkaan luottamuksen ja imagon heikkenemisestä. Usein näitä kustannuksia ei kuitenkaan haluta laskea ja arvioida. Usein tiedottamisella ja tiedotteiden laatimisella on kiire ja tarkastamaton ja kiireessä laadittu tiedote voi aiheuttaa turhaa työtä niin asiakkaalle kuin palveluyrityksen sisällä. Pienetkin virheet ja puutteet voivat kasvaa suuriksi. (Pitkänen 2006, 66–68.)

### **3 HENKILÖSTÖHALLINTO**

Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää valita palvelunäyttämölle työntekijöitä, jotka suoriutuvat tehtävästään hyvin. Tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita on vaikea saada ilman osaavia työntekijöitä. Avoimen työpaikan täyttäminen ja pätevän työntekijän löytäminen voi kuitenkin olla haasteellista. (Bell & Zemke 2006, 13,15.) Hyvä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys sekä toimivat sisäiset prosessit tekevät yrityksestä taloudellisesti kannattavan. Yrityksen keskeisiä kilpailuetuja rakentavia tekijöitä ovat henkilöstön osaaminen, toimintatavat ja työtyytyväisyys. (Österberg 2009, 15.)

#### **3.1 Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöjohtamisella on selkeä tavoite. Se voidaan määritellä siten, että yrityksen pitäisi kyetä hankkimaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä ja motivoida, kannustaa ja luoda edellytyksiä hyviin työsuorituksiin, jotta työntekijät myös pysyvät yrityksen palveluksessa. Lisäksi henkilöstöjohtamiseen kuuluu työntekijöiden palkitseminen hyvistä työsuorituksista sekä työntekijöiden työkyvyn kehittäminen ja ylläpitäminen. Näitä asioita voidaan kuvata myös henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. (Kauhanen 2006, 16.)

Toisinaan yritykset eivät kuitenkaan aktiivisesti pyri kohti näitä tavoitteita. Syynä voi olla esimerkiksi, että henkilöstöä pidetään kustannustekijänä, yrityksestä puuttuu osaamista henkilöstövoimavarojen oikeanlaisesta käytöstä tai asia ei ole johdon tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. Yritysten toiminta on kuitenkin riippuvaista henkilöstöstä, joten henkilöstö on yksi tärkeimmistä voimavaroista rahan ohella. (Kauhanen 2006, 16.)

##### **3.1.1 Henkilöstösuunnittelu**

Yritys tarvitsee henkilöstöä toimiakseen ja menestyäkseen. Yleensä kokonaishenkilöstötarve pystytään arvioimaan, mutta henkilöstön vaihtuvuutta on vaikeampi ennakoida. Vaihtuvuuteen voi vaikuttaa muun muassa eläkkeelle siirtyminen tai sairauspoissaolot. Henkilöstön tehokkuuteen ja menestymiseen vaikuttaa se, että työntekijät ovat oikeissa tehtävissä ja saavat työstään oikean tasoisen korvauksen. Tämän vuoksi jokaisessa yrityksessä tarvitaan henkilöstösuunnittelua. (Kauhanen 2006, 35.)

Henkilöstösuunnittelun olennainen tavoite on tarkastella yrityksen näkökulmasta, että oikeanlainen osaaminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. On tutkittu, että yritykset, jotka ovat kehittyneet keskitasoisista menestyneiksi, aloittivat muutokset palkkaamalla ensin oikeat työntekijät ja vasta tämän jälkeen miettivät yrityksen kehityssuuntaa. Yrityksen koosta riippumatta henkilöstösuunnittelua tarvitaan aina. Pienemmissä yrityksissä tehtävään ei välttämättä tarvita esimerkiksi tietojärjestelmiä vaan johtaja hoitaa henkilöstösuunnittelun, mutta suuremmissa yrityksissä käytössä ovat tietojärjestelmät ja tietokannat, jotta on mahdollista tuottaa esimerkiksi raportteja henkilöstösuunnittelun avuksi. (Österberg 2009, 25.)

Henkilöstöhankinta sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla yritykseen hankintaan sen kulloinkin tarvitsema työntekijä. Henkilöstöhankinta voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäisessä hankinnassa jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään yrityksen sisällä avoinna olevaan toimeen. Ulkoisessa hankinnassa taas uusi työntekijä tulee yrityksen ulkopuolelta. Suunnitellun henkilöstön hankinnan lisäksi hankintatarve saattaa ilmetä yllättäenkin esimerkiksi irtisanoutumisen, opintovapaan, vuorotteluvapaan tai kuolemantapauksen vuoksi. (Kauhanen 2006, 68.)

Henkilöstösuunnittelussa täytyy ottaa huomioon yrityksen organisaation strategiavaihe. Henkilöstösuunnittelun tavoitteet ovat erilaiset, jos yritys on supistamisstrategia vaiheessa, jolloin liiketoimintaa on tarkoitus pienentää kuin silloin, jos yrityksen strategiana on kasvaminen. Kun yritys on kasvustrategia vaiheessa, edellyttää se henkilöstösuunnittelulta pohdintaa nykyisen ja mahdollisen tulevan henkilöstötarpeen osalta. Näiden lisäksi on vakauserategia vaihe, jolloin henkilöstösuunnittelun osalta tarvitaan lähinnä ennakkointia henkilöstön vaihtuvuuden, eläkkeelle siirtymisen ja sairauspoissaolojen kanssa. (Österberg 2009, 25.)

Henkilöstöasiantuntijalta vaaditaan yleensä ihmisläheistä suhtautumista, ratkaisukeisyyttä sekä sinnikkyyttä pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on toimia yrityksen johdon ja esimiestyön tukena, jotta yrityksen toiminta jatkuu menestyksekkäänä. Hänen tehtävään on myös huolehtia, että yrityksen johdon näkemykset liiketoiminnan kehittämisestä ohjaavat myös työntekijän työn tekemistä. (Österber 2009, 24.)

### 3.1.2 Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen

Normaalisti yrityksellä on näkemys siitä, miten sen liiketoiminta kehittyy ja kasvaa sekä strategia, kuinka tätä näkemystä tavoitellaan ja toteutetaan. Henkilöstön osaamisen tuleekin tukea edellä mainittuja menestyvän liiketoiminnan elementtejä. On tärkeää, että yritys tekee näkemyksensä liiketoiminnan kehittymisestä tunnetuksi henkilöstön keskuudessa. Kun henkilöstölle on selkeää yrityksen strategia, voi se viedä toimintaansa yrityksen haluamaan suuntaan. Henkilöstön kehittäminen vaatii johdon sitoutuneisuutta, jotta liiketoiminnan kehitys on tuloksekasta. (Österberg 2009, 129.)

Kokonaisosaamisen keskeinen osa on kokemus, sillä kokemus auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Kuitenkaan pelkkä pitkä ja monipuolinen kokemus työelämässä ei itsessään välttämättä riitä, jos työntekijä ei osaa hyödyntää kokemustaan uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. Asiantuntemus taas muodostuu kokemuksen lisäksi tiedosta ja taidosta. Myös kyky solmia ja ylläpitää ihmissuhteita on olennainen osa silloin, kun ajatellaan työntekijän sopivuutta ja käyttökelpoisuutta yrityksessä. (Kauhanen 2006, 143.)

Työntekijän osaamiseen kuuluu kiinteästi myös hänen arvonsa ja asenteensa. Arvot muodostavat pohjan maailmankatsomukselle ja asenteet taas näyttävät esimerkiksi sopeutuuko työntekijä muutokseen ja onko hän valmis panostamaan omaan osaamiseensa ja sen ylläpitämiseen. Vastuuntunto kuuluu myös tärkeänä osana osaamiseen. Osa työnantajista palkkaakin mieluummin työntekijän, jolla on sopiva asenne, sillä asenteen muuttaminen on vaikeampaa kuin ammatillinen kehittäminen. (Kauhanen 2006, 143–144.)

Yritys rakentaa toimintaansa yleensä ydinosaamisen varaan. Keskittyminen yrityksen ydinasioihin tarkoittaa syvällistä paneutumista niihin liiketoimintoihin, jotka yrityksessä osataan parhaiten ja ovat liiketoiminnan kannalta välttämättömiä tehdä itse. Yrityksen ydinasiat voivat esimerkiksi olla kilpailijoille näkymättömiä, oleellisia yrityksen säilymiselle, yrityksen kannalta ainutlaatuisia, yhdistelmiä taidoista, resursseista ja prosesseista, olennaisia näkemyksen toteutuksessa sekä strategisten päätösten kannalta. Henkilöstön kehittämisen tulisi huomioida ydinosaaminen, jotta se tuo lisäarvoa yritykselle, henkilöstölle sekä asiakkaille. (Österberg 2009, 130.)



On mahdollista, että liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja yksi yrityksen kilpailukeino on kyky muuttua nopeasti sekä ajoituksen on oltava oikea. Tämä edellyttää yritykseltä joustavuutta ja osaamista, jonka avulla voidaan kehittää muutoksen vaatimaa tietotaitoa. Liiketoiminnan kannalta jatkuva oppiminen on kilpailukyvyyn ja yrityksen kannattavuuden osalta olennaista. Kun muutos on jatkuvaa, vaatii se paljon työntekijöiltäkin. Tällöin henkilöstön on huolehdittava oman osaamisensa kehittämisestä. Avoin ja luottava ilmapiiri on edellytys oppivan henkilöstön synnylle. (Österberg 2009, 131,133.)

Osaamisen tasoa voidaan mitata erilaisilla kartoituksilla. Yritykset tarvitsevat osaamisen kartoitusta esimerkiksi henkilöstön kehittämiseksi, rekrytoinnin ja urasuunnittelun perustaksi, vuosilomien suunnittelemiseksi, työkuormituksen jakamiseksi sekä palkitsemisen perustaksi. Työntekijän kannalta osaamiskartoitus kannattaa, sillä se antaa selkeän käsityksen omasta ja tiimin osaamisesta sekä työnkuvasta ja sen avulla voi suunnitella omaa kehitystä ja oppimishaasteita. Normaalisti osaamiskartoitus sisältää vähintään työtehtävien ja työn kannalta oleellisten osaamisalueiden listauksen ja arviointikriteerit eri tasoille. (Kauhanen 2006, 144–145.) Se millaista osaamista yrityksessä tarvitaan, lähtee aina yrityksen ydinosaamisen määrittelystä. Tarvittavan osaamisen pitää tukea yrityksen ydinosaamista ja sen kehittymistä. (Österberg 2009, 137.)

Yritys voi hankkia tarvitsemansa osaamisen joko rekrytoimalla tai kehittämällä jo työsuhteessa olevien työntekijöiden osaamista. Pääsääntöisesti itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat jokaisen omalla vastuulla. Yritys voi kuitenkin tarjota työntekijöille tukea oppimisessa sekä mahdollisuuksia oppimiseen. Mikäli yrityksessä on käytössä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat työntekijöille, voi jokainen halutessaan valita konkreettisen tavoitteen suunnitelmaan. (Kauhanen 2006, 147.)

### **3.1.3 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus**

Nimensä mukaisesti sisäisessä viestinnässä on kyse työyhteisön välisestä tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta. Sen avulla yrityksessä hoidetaan myös sisäistä markkinointia, jonka tarkoituksena on tehdä yritys, sen palvelut ja tuotteet tutuksi henkilöstölle. Yksi sisäisen viestinnän tavoitteista on myös luoda positiivista yrityskuvaa. (Österberg 2009, 177.) Usein sisäinen viestintä hoidetaan omana erillisenä toimintona tai liitettyinä ulkoiseen viestintään, mutta joissakin yrityksissä sisäisen viestinnän hoitaa henki-

löstöhallinto. Sisäinen viestintä on kuitenkin yksi johtamisen työkalu ja näin ollen viestinnän toteuttaa usein esimies. (Kauhanen 2006, 168.) Menestyäkseen liikemaailmassa on yrityksen johdon kuitenkin sitouduttava viestintään (Tervola 2008). Kuitenkin vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää, että sisäisen viestinnän ja tiedonkulun toimivuudesta ottavat vastuun myös yrityksen jokainen työntekijä (Österberg 2009, 177).

Yritys tarvitsee sisäistä viestintää kertomaan yrityksen tapahtumista henkilöstölleen. Asiat tulisi hyvin hoidetussa viestinnässä kertoa ensin omalle henkilöstölle ja vasta tämän jälkeen mahdollisille ulkopuolisille tahoille. Huonosti hoidetussa viestinnässä henkilökunta kuulee omaa työnsä koskevat uutiset ensimmäisenä joukkotiedotusvälineestä. Tarve viestinnälle ja sen sisältö vaihtelevat riippuen yrityksen toimialasta. Esimerkiksi palveluyrityksissä sisäinen viestintä voi olla menestyksekkään liiketoiminnan elinehto. (Kauhanen 2006, 168.) Kun sisäisessä viestinnässä ennakoidaan, säästää se resursseja ja kanavoi työntekijöiden energian työntekoon (Tervola 2008).

Sisäisen viestinnän pääasiallinen tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen asioista kuten visiosta, arvoista, liiketoiminnasta ja strategiasta, tuotteista ja palveluista, markkinoinnista, mahdollisista toiminnan muutoksista, talouden tilasta sekä yhteistyökumppaneista. Lisäksi viestinnän tarkoitus on edistää yhteistoimintaa ja parantaa yrityksen toiminnan sujuvuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. On tutkittu, että henkilöstö on tyytyväistä sisäiseen viestintään, kun yrityksen johto viestii koko organisaatiota koskevista asioista. Lisäksi sisäisellä viestinnällä on vaikutus työntekijän työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. (Kauhanen 2006, 169–170, 174.)

Toimiva tiedonkulku on olennainen asia sisäisessä viestinnässä ja toimivan työyhteisön perusedellytys. Työntekijöillä tulisi olla edellytykset luottaa siihen, että heille kerrotaan asiat, joilla on merkitystä heidän työnsä kannalta. Onkin esimiehen tehtävä suodattaa se tieto, joka on työntekijän kannalta oleellista. Mikäli henkilöstö kokee, ettei se saa kaikkea työtään koskettavaa tietoa, voi tämä aiheuttaa hankaluuksia työyhteisön toimivuudessa ja sujuvuudessa. Usein työyhteisöissä koetaankin, että tiedonkulussa olisi parannettavaa. (Österberg 2009, 178.) Jos yritys epäonnistuu sisäisessä viestinnässä, korvaavat huhut tällöin usein puutteellisen tiedon. Huhuilla taas voi olla huono vaikutus työilmapiiriin. (Tervola 2008.)

Sisäiseen viestintään on olemassa hyvin laaja valikoima erilaisia viestinnän kanavia ja muotoja. Nykyään sähköiset kanavat kuten sähköposti, Internet ja yrityksen omat intranetit ovat yleistyneet sisäisen viestinnän jakamisessa. Viestintäkanavat voidaan luokitella neljään ryhmään. Näitä ovat lähikanavat, joiden on tarkoitus palvella työyksikköä tai ainoastaan työyhteisön yksittäistä jäsentä, kaukokanavat, jotka välittävät viestit koko työyhteisölle, suora keskinäisviestintä, jonka tarkoitus on henkilökohtainen kanssakäyminen sekä pienjoukkoviestintä, jolloin tieto välitetään rajatulle kohdejoukolle. Se mitä kanavaa käytetään ja mikä on viestinnän muoto, riippuu esimerkiksi kohderyhmästä, perillemenon nopeudesta ja varmuudesta, ymmärrettävyydestä, kustannuksista ja palautteen antamisen mahdollisuuksista. (Kauhanen 2006, 171.)

### **3.1.4 Palkitseminen**

Henkilöstövoimavarojen yksi keskeisimmistä osa-alueista on henkilöstön palkitseminen, on olennaista huolehtia sopivasta ja haluttuun suuntaan ohjaavasta palkitsemisesta (Österberg 2009, 151). Palkitsemisen periaatteena on yleensä se, minkälaista työtä henkilö tekee ja kuinka hän suoriutuu työtehtävistään. Palkitseminen voi olla taloudellista kuten palkka ja edut, mutta myös aineetonta kuten erilaiset urapalkkiot. Lähtökohtana palkitsemiselle on, että se kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Kun palkitsemisperusteet ovat oikein valittuja, tukevat ne yrityksen menestystä. Palkitseminen vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn. (Kauhanen 2006, 105.)

Normaalisti yrityksen johto yhdessä henkilöstöasiantuntijan kanssa laati yritykseen toimivan ja henkilöstöä kannustavan palkitsemisjärjestelmän. Kun palkitsemisjärjestelmä on toimiva, houkuttelee se osaavia työntekijöitä yritykseen sekä sitouttaa sen hetkistä henkilöstöä pysymään yrityksen palveluksessa. (Österberg 2009, 151.) Valittuun palkitsemisjärjestelmään voivat vaikuttaa yrityksen toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne, työehtosopimus sekä verotus (Kauhanen 2006, 105). Olipa käytössä minkälainen palkitsemisjärjestelmä tahansa, niin järjestelmän tulee olla oikeudenmukainen sekä selkeä. Yrityksen jokaisen työntekijän on tiedettävä milloin, mistä hyvästä ja ketä palkitaan. (Österberg 2009, 151.)

Pääsääntöisesti palkitsemiskeinot jaetaan kahteen ryhmään, taloudellisiin ja aineettomiin. Taloudelliset palkitsemiskeinot voidaan lisäksi jakaa vielä kahteen ryhmään,

suora palkitseminen ja epäsuora palkitseminen. Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia etuja, jotka voivat olla lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Lakisääteisiin etuihin luetaan esimerkiksi työeläke ja sosiaaliturvaetuudet ja vapaaehtoisiin esimerkiksi luontoisedut kuten puhelin-, auto- tai ateriaetu. Työnantaja ja työntekijä voivat kuitenkin arvostaa annettuja etuja hyvin eri tavalla. (Kauhanen 2006, 105, 108.) Aineettoman palkitseminen muotoja voivat olla haasteellinen työ itsessään, työntekijän mahdollisuudet kehitykseen ja toivottuun urakehitykseen. Myös saatu positiivinen palaute ja työn arvostuksen osoittaminen ovat aineetonta palkitsemista. (Österberg 2009, 153.) Palkitsemisen tavoitteet voivat olla esimerkiksi taloudellisia. Tällöin mittaamisen välineenä on taloudellisten tunnuslukujen kasvamisen seuraaminen. Tavoitteet voivat perustua myös laatuun. Laadun mittaaminen on haasteellisempaa, sillä ihmiset kokevat laadun eri tavoin. Laadun mittaamisen apuna käytetäänkin usein asiakastyytyväisyystutkimuksia. Taloudellisten ja laadullisten tavoitteiden lisäksi palkitseminen voi perustua myös muihin mitattavissa oleviin tunnuslukuihin kuten henkilöstön vähentyneisiin poissaoloihin. (Österberg 2009, 152.)

Taloudellinen palkitseminen voi vaikuttaa useisiin eri asioihin. Sitä voidaan hyödyntää, kun yritykseen houkutellaan potentiaalisia työnhakijoita, halutaan pitää hyvät työntekijät yrityksessä, halutaan saavuttaa kilpailuetua, halutaan lisätä tuottavuutta sekä tuetaan organisaation tavoitteita ja rakennetta. Palkan tärkeys perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia työntekijöiden tarpeita. Palkka tyydyttää yleensä perustarpeita ja lisää taloudellista turvaa, mutta sillä on myös vaikutusta arvostuksen ja vallan tarpeen tyydyttämiseen. Aineettomien etujen merkitys korostuu, kun taloudellisten etujen merkitys työntekijöille vähenee. Yleensä tämä tarkoittaa sitä, että kun tulot kasvavat, pienenee palkan merkitys ja muiden seikkojen merkitys kasvaa. (Kauhanen 2006, 111, 131.) Esimiehen olisikin hyvä tunnistaa ne asiat, jotka vaikuttavat kunkin alaisen motivaatioon, sillä ihmiset motivoituvat eri asioista (Esimies.info 2013).

### **3.1.5 Työtyytyväisyys**

Työntekijän työhyvinvoinnin perusta muodostuu muun muassa työyhteisön ilmapiiristä, yksilön suorituskyvystä ja osaamisesta, työterveyshuollosta, työturvallisuudesta sekä esimiesten johtamistaidoista. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi käsittää työntekijän niin fyysisen, henkisen kuin sosiaalisenkin kunnon. Hyvinvoivassa ja toimivassa

työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, työntekijät noudattavat yrityksen yhteisiä pelisääntöjä ja johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi. Kun yrityksen työntekijät voivat hyvin, menestyy yritysikin tuolloin. (Österberg 2009, 158–159.)

Yksi perusedellytys työntekijöiden työtyytyväisyydelle ja hyvinvoinnille on turvallinen ja terveellinen työympäristö. On tärkeää esimerkiksi ottaa huomioon työergonomia, oikeat työasennot ja valaistus, kun työpisteitä suunnitellaan. Työympäristön laadua on myös mahdollista mitata esimerkiksi seuraamalla sairauspoissaolojen määrää. Myös henkisen työympäristön, ilmapiirin, tulee olla kunnossa fyysisen työympäristön lisäksi. Hyvä ilmapiiri saavutetaan yleensä, kun työntekijät ovat työstään innostuneita ja muuten tyytyväisiä. Esimerkiksi työpaikan avoin henki luo hyvän edellytyksen motivoitumiselle. (Lecklin 2006, 227–228.) Jos työyhteisön ilmapiiri on huono, heikenevät töiden sujuvuus, työn laatu sekä tuloksellisuus (Österberg 2009, 159).

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat yleensä työntekijän saavutukset, saatu tunnustus, työ itsessään sekä vastuu. Tyytymättömyyttä tuovia seikkoja ovat huonosti hoidettuina esimerkiksi yrityspolitiikka ja hallinto, työnjohto, palkka, suhteet työtovereihin, henkilökohtainen elämäntilanne, asema sekä turvallisuus. Onkin todettu, että työtyytyväisyyttä lisääviä asioita tulisi käyttää henkilöstön motivoimisessa parempiin työsuorituksiin. Vastaavasti tyytymättömyyttä aiheuttavista seikoista tulisi päästä eroon. (Kauhanen 2006, 2-107–108.)

Työtyytyväisyys on henkilöstölle tärkeä laatutekijä. Työtyytyväisyyttä tulisi mitata säännöllisesti tutkimuksilla. Tutkimuksissa voidaan selvittää tyytyväisyyttä esimerkiksi työsuhteen jatkuvuuteen, palkkaukseen ja henkilöstöetuihin, työn määrään, työn haasteellisuuteen, omaan työsuoritukseen, työtovereihin, urakehitykseen, työympäristöön ja tiedonkulkuun. Yleensä vastausten oikeellisuus ja informaation määrä lisääntyvät tutkimusta tehdessä, jos vastaukset saa antaa anonymiminä. Oleellista on, että tutkimusten tulosten perusteella työyhteisössä valitaan kehittämiskohteet. Päätettyjen kehityskohteiden tuloksia tulisi seurata ja näin parantaa yrityksen toimintaa henkilöstön näkökulmasta. (Lecklin 2006, 229–231.)

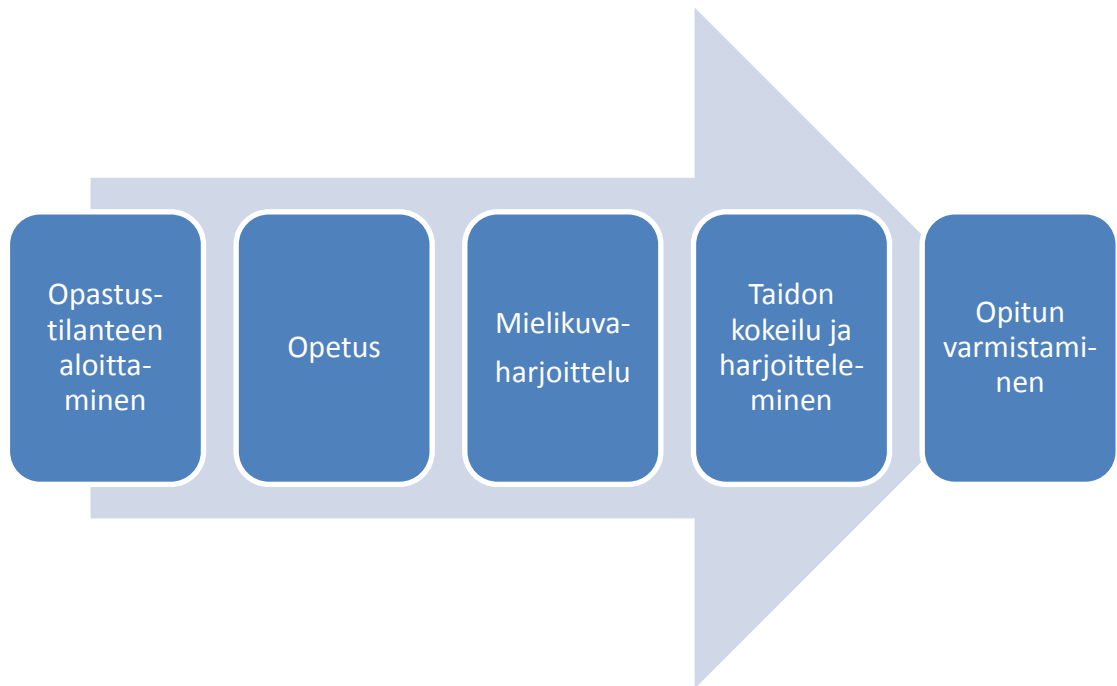
### 3.2 Perehdyttämisen ja työnopastuksen tarkoitus

Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi yritystä, työyhteisöä sekä oppimaan työtehtävänsä (Österberg 2009, 101). Perehdytyksen tarkoitus on, että uusi työntekijä, perehdytettävä, saa yleiskuvan yrityksestä eli oppii tuntemaan uuden työpaikkansa, yrityksen toiminta-ajatuksen sekä liikeidean. Myös työpaikan arvot, toimintaperiaatteet ja -tavat tehdään tutuksi perehdytettävälle. Perehdytyksessä huolehditaan, että uusi työntekijä tietää vähintään pääpiirteittäin yrityksen organisaation. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Perehdyttämisen käsite on nykyään laajentunut kattamaan alku- ja yleisperehdyttämisen lisäksi työnopastuksen (Kupias & Peltola 2009, 18).

Työnopastuksen tarkoituksena on tukea perehdytettävää itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä oppimiseen. Työnopastuksessa keskitytäänkin enemmän työn tekemisen keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Hyvin hoidetun ja suunnitelmallisen opastuksen tuloksena perehdytettävä oppii työntehtävät heti alusta alkaen oikein. Kun taidot karttuvat, niin työn laatu ja tehokkuus paranevat myös ja näin ollen ammattitaito kehittyy. Muiden työntekijöiden töitä helpottaa ja aikaa säästyy, kun perehdytettävä pystyy mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työskentelyyn. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13–15.)

#### 3.2.1 Perehdyttämisen sisältö ja toteutus

Niin perehdytys kuin työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan aina huomioiden perehdytyksen tarve, tilanne sekä perehdytettävä henkilö. Perehdytykseen voi olla olemassa perusrunko, mutta sitä sovelletaan jokaiseen tilanteeseen erikseen, sillä myös perehdytettävät henkilöt ovat erilaisia kuten tilanteetkin. Uudelle työntekijälle lähes kaikki on uutta, joten opittavaa on yleensä paljon. Työhön liittyvät perusasiat uusi työntekijä voi oppia nopeastikin, mutta työn todelliseen oppimiseen kuluu aikaa enemmän. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä perehdyttämishjelma voi olla laadittu kirjallisesti tai olemassa on vähintään muistilista. Perehdyttämisessä voidaan myös hyödyntää tietojärjestelmiä, joilla voidaan mitata työntekijän oppimisista perehdytyksen eri vaiheissa. (Kauhanen 2006, 146.) Työnopastukseen on olemassa myös erilaisia menetelmiä, joista tunnetuin on ns. viiden askeleen menetelmä (KUVIO 1). (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)



**KUVIO 1. Viiden askeleen menetelmä**

Lähtökohtana perehdytykselle on yleensä yrityksen henkilöstöpolitiikka tai henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet. Pää tavoitteena perehdytykselle on oppiminen. Perehdytykseen kuuluu myös valmistautuminen, mikä sisältää muun muassa uudesta työntekijästä tiedottamisen muulle työyhteisölle etukäteen. Tällöin myös sovitaan kuka uuden työntekijän ottaa vastaan ja perehdyttää hänet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6, 9.) Lopputuloksena perehdyttäminen tähtää siihen, että uudesta työntekijästä tulee itsenäinen tekijä omassa työssään (Kupias & Peltola 2009, 139).

Yritykset perehdyttävät työntekijöitään, jotta työn hallinta edistyy, sitoutetaan uusi työntekijä yritykseen, lisätään työhyvinvointia, saadaan hyödynnettyä työntekijän koko kapasiteetti, lisätään kannattavuutta, toteutetaan organisaation strategiaa, tapahtuu vähemmän virheitä, lisätään turvallisuutta ja jaetaan osaamista yrityksen sisällä. (Kupias & Peltola 2009, 17.) On tärkeää, että perehdytettävä oppii myös tuntemaan ihmiset työpaikallansa, niin asiakkaat, työkaverit kuin esimiehetkin. Oleellista on, että perehdytettävä tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa sekä tärkeimpänä, että hän oppii työtehtävänsä. Lisäksi on huolehdittava, että perehdytettävä tietää, mistä saa tarvittaessa lisätietoa yritykseen ja sen toimintaan liittyvistä asioista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2–4.)

Perehdyttäminen tai sen valmistelu alkaa yleensä jo ennen rekrytointia. Tällöin yrityksessä mietitään haetaanko joukkoon osaavaa ihmistä täydentämään organisaatiota vai onko tehtävä valmiina, johon haetaan työntekijää. Tämä määrittää perehdyttämisen painopisteen. Myös rekrytointivaihe on osa perehdytystä. Työhaastattelujen aikana yritys kertoo hakijalle mm. organisaatiosta ja työtehtävästä ja vastaavasti yritys saa hakijasta tietoa, jolloin alkaa uuden työntekijän osaamisen kehittäminen. Ennen uuden henkilön töihin tuloa perehdyttäjä voi ottaa tähän yhteyttä, jotta voidaan laatia mahdollisimman hyvä perehdyttämissuunnitelma. Näin myös uusi työntekijä saa yhteys henkilön työpaikalta ja hänen voi olla mukavampi tulla uuteen työpaikkaan, kun vastassa on entuudestaan tuttu henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Perehdyttäminen tulee aloittaa työntekijän vastaanottamisella ja keskustelulla, jonka tarkoituksena on tutustuminen ja mahdollisen perehdyttämisohjelman esittely. Tarkoituksena on kertoa vähintäänkin perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jolloin työntekijältä odotetaan itsenäistä toimintaa. (Österberg 2009, 102.) Hyvä vastaanotto on todella tärkeää. Silloin on mahdollisuus antaa uudelle työntekijälle hyvä ensivaikutelma koko työyhteisöstä. Hyvä vastaanotto saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Huonoa alku voi olla hankala paikata myöhemmin. Mikäli mahdollista, vastaanottamassa kannattaa olla esimies. Ensimmäisen työpäivän aikana tulisi hoitaa kiireelliset käytännön asiat. Tähän kuuluu esimerkiksi työn aloittamista helpottavat käytännöt sekä avainten luovuttaminen. Lisäksi päivän aikana käydään läpi myös työpiste, lähimmät työtoverit, työtilat ja itse työhön liittyviä asioita. Perehdyttäjän on hyvä pitää mielessä, että uudella työntekijällä on tekemistä riittävästi, mutta ei kuitenkaan liian paljon, ettei sitä pysty omaksumaan. (Kupias & Peltola 2009, 103–105.)

Ensimmäisen työviikon aikana olisi tärkeää, että uusi työntekijä pääsee kiinni työtehtäviinsä. Työhön kiinni pääsemisessä auttaa, että työntekijä on saanut hyvän kokonaiskuvan uudesta työstään sekä tutustunut työyhteisöönsä. Ensimmäisen viikon aikana perehdytyksen tulisi olla mahdollisimman tarkoituksenmukaista, jotta uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni kunnon työtehtäviin. Näin uusi työntekijä voi myös tuntea olevansa heti hyödyksi. Alussa tarkentuu myös uuden työntekijän kokemus ja osaaminen, jonka mukaan perehdyttämissuunnitelmaa voidaan vielä tarkentaa. Ensimmäisellä viikolla perehdyttäminen kannattaa keskittää myös kokonai-



suuksien hahmottamiseen pienten yksityiskohtien sijaan. Uudelle työntekijälle on hyvä kertoa, mistä hän saa lisätietoa tarvittaessa. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttämistä jatketaan suunnitelman mukaan. Vastuu perehdytyksestä siirtyy pikkuhiljaa perehtyjälle itselleen. Hän voi jo tuoda esille omia näkemyksiään, jotka voivat johtaa jopa toimintatapojen kehittämiseen työpaikalla. Kun uusi työntekijä on ollut työssään yhdestä kahteen kuukautea, olisi hänen kanssaan hyvä käydä palautekeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehdyttämistä että perehtymistä. Tästä hyötyy niin yritys kuin työntekijäkin, molemmat saavat hyödyllistä tietoa toiminnastaan ja voivat tehdä muutoksia mikäli tarvetta. Vielä ennen koeajan päättymistä voidaan pitää koeaikakeskustelu, jossa arvioidaan perehtymisen ja perehdyttämisen onnistumista. Perehdytys voi kuitenkin jatkua vielä tämänkin jälkeen. (Kupias & Peltola 2009, 106–109.) Yleensä menee noin vuosi, että voidaan sanoa yritykseen tulleen henkilön pystyvän antamaan täyden työpanoksen omassa työtehtävässään. Pienemmissä yrityksissä aika voi olla lyhyempikin. (Kauhanen 2006, 146.)

Perehdyttämistä ei enää liitetä ainoastaan työsuhteen alkuun vaan sitä voidaan soveltaa vanhaankin työntekijään, joka palaa työhönsä pitkän poissaolon kuten perhevapaan tai sairasloman jälkeen. Hänet on perehdytettävä vähintäänkin hänen poissaolonsa aikana tapahtuneisiin muutoksiin. Mikäli yrityksen työntekijä vaihtaa työtehtäviä työpaikassaan, joihin hän tarvitsee ohjausta, voidaan tällöinkin puhua perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

### **3.2.2 Hyvän perehdyttämisen ja perehdyttäjän ominaisuuksia**

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu erilaiset käytännön toimenpiteet, jotka helpottavat työntekijän työssä aloittamista. Lisäksi hyvä perehdytys sisältää uuden työntekijän osaamisen kehittämisen, opastuksen työtehtäviin, työympäristöön sekä organisaatioon. Hyvässä perehdyttämisessä huomioidaan, mitä uusi työntekijä osaa ennestään ja tätä osaamista pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon perehdyttämisprosessin aikana. Tästä hyötyy perehdytettävä itse, mutta myös työnantaja sekä työyhteisö. Hyvän perehdyttämisen tarkoitus on auttaa kaikkia edellä mainittuja tahoja onnistumisessa. (Kupias & Peltola 2009, 19.) On huomioitava, että hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta perehdytykseen käytetty aika tulee moninkertaisena takaisin, kun perehdytettävä kykenee työskentelemään itsenäisesti (Österberg 2009, 101).

Perehdyttämisessä täytyy kiinnittää myös huomioita työsopimuslakiin, työturvallisuuslakiin sekä yhteistoiminnan lakiin yrityksissä. Laeissa on monia niin suoria määräyksiä kuin viittauksia perehdyttämiseen. Usein huomiota on kiinnitetty erityisesti työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Työsopimuslaissa on määritelty, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu hyvä ammattitaito. Pelkkä hyvä ammattitaito ei kuitenkaan riitä vaan yhtä tärkeänä edellytyksenä on opastajan hyvä motivaatio ja myönteinen asenne niin opastamiseen kuin opastettaviinkin. Myös opettamistaitoa tarvitaan, jotta perehdytettävät oppivat asiat. Olisi tärkeää, että työpaikassa on perehdyttäjille selkeät ohjeet ja riittävä opastus. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Usein esimies on vastuussa perehdyttämisestä, mutta käytännön toimenpiteet voi osallistua useampikin taho työpaikalta; henkilöstöammattilaiset, valmiiksi nimetyt perehdytettävät sekä työyhteisön jäsenet. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Olennaista on myös, että perehdyttäjä haluaa jakaa omaa tietoaan ja osaamista muille (Työterveyslaitos 2011).

Perehdyttäjän tulisi muistaa, että hän tekee itsensä tarpeettomaksi perehdyttämisjakson kuluessa. Tämä tarkoittaa, että hän voi jäädä perehdytettävälle luottohenkilöksi työpaikalla, mutta hänen ei ole tarkoitus tehdä perehdytettävästä itsestään riippuvaista. Taitava perehdyttäjä voi parhaimmillaan pelastaa alun alkaen huonosti organisoidun perehdyttämisen. Perehdyttäjän tuli myös osata keskustella tasavertaisesti ja toisaalta myös kuunnella. Yleensä kuitenkin suorat ohjeet ja neuvot ovat tärkeimpiä. (Kupias & Peltola 2009, 139–141.)

### **3.2.3 Perehdyttämisen hyödyt**

Kun perehdytys hoidetaan hyvin, luo se vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Hyvä perehdytys palvelee myös koko työyhteisöä. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii uudet asiat, sitä joutuisammin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti ilman muiden työntekijöiden apua. Perehdytys myös takaa, että perehdytettävä oppii työnsä heti oikein. Tällöin myös mahdollisten virheiden määrä vähenee ja näin myös

aika, joka menisi virheiden korjaamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Hyvän perehdyttämisen hyödyt yleensä myös näkyvät uuden työntekijän innostumisena sekä kiinnostumisena työtä, työpaikkaa ja alaa kohtaan. Muita hyötyjä ovat työntekijän sitoutuminen yritykseen, osaamisen lisääntyminen sekä halu oppia lisää. (Työterveyslaitos 2011.)

Hyvä perehdytys vaikuttaa myös siihen, millaisen ensivaikutelman työntekijä yrityksestä saa. Uusi työntekijä voi tehdä hyvinkin nopeasti päätöksen, haluaako hän työskennellä uudessa työpaikassaan vai ei. Myönteinen ensivaikutelma rohkaisee ja kannustaa uutta työntekijää, jolla on mahdollisesti positiivinen vaikutus hänen työmotivaatioonsa. Mikäli uusi työntekijä kokisi olevansa häiriöksi muille työntekijöille tai hän joutuu liian aikaisin suoriutumaan yksin, voi tämä heikentää työmotivaatiota. Yrityksen kustannukset voivat myös säästyä, kun perehdytys hoidetaan kunnolla. Huonon perehdytyksen seurauksena tehdyt virheet selvittelyineen voivat tuoda yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

Kunnolla hoidetulla perehdytyksellä on myös kansantaloudellisia hyötyjä. Perehdytys vaikuttaa myös siihen, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän sekä huolehtii työnsä tuottavuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti ja näin ollen myös sillä on vaikutus poissaolojen määrään sekä henkilöstön vaihtuvuuteen (Kangas & Hämäläinen 2007, 5). Työnohjauksen avulla uusi työntekijä voi sitoutua työhönsä paremmin, mutta se voi auttaa häntä myös erittelemään ja jäsentämään toimintaansa työyhteisön ja sen tavoitteisiin nähden (Rapala 2008, 195).

#### **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa esitellään ensin opinnäytetyön toimeksiantaja. Esittelyssä kerrotaan yleisiä asioita toimeksiantajasta sekä siitä, mihin tarkoitukseen opinnäytetyö tehdään. Lisäksi luvussa kerrotaan, miksi työhön valittiin laadullinen menetelmä ja mikä kyseinen menetelmä oikeastaan on. Lisäksi kerrotaan, miksi työ on tapaustutkimus. Tutkimusaineistoluvussa esitellään aineisto, mitä hyödyntäen tutkimus on toteutettu ja miksi kyseinen aineisto on tarpeellinen tutkimuksessa.

#### **4.1 Toimeksiantaja**

Kuten jo johdannossa kerrottiin, toimeksiantaja ei halua itseään tunnistettavan työstä. Sen vuoksi siihen viitataan työssä nimellä Yritys Oy. Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys Oy on perustettu vuonna 2007 ja se tarjoaa tilitoimistopalveluja, talousjohdon- ja konsultoinnin palveluja pienille sekä keskisuurille yrityksille. Sähköinen taloushallinto kuuluu Yritys Oy:n ydinosamiseen. Asiakas lupauksiin kuuluu asiakastyytyväisyystakuu sekä se, että taloushallintopalvelut voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti yrityksen koosta riippumatta. (Yritys Oy 2014.)

Yritys Oy hoitaa tarvittaessa yrityksen koko taloushallinnon tai osia siitä asiakkaan toiveista riippuen. Tarvittaessa Yritys Oy:n tarjoamat tilitoimistopalvelut joustavat yrityksen liiketoiminnan muutostilanteissa. Taloushallintoon liittyviin palveluihin kuuluu mm. juoksevat taloushallinnon tehtävät kuten kirjanpito, alv-ilmoitukset ja reskontrien hoitaminen. Lisäksi palvelut kattavat esimerkiksi kuukausiraportoinnin, palkanlaskennan ja tilinpäätöksen valmistelun. (Yritys Oy 2014.)

Opinnäytetyö päätettiin toteuttaa, koska haluttiin selvittää Yritys Oy:n eri toimipaikkojen käytännöt liittyen asiakaspalveluun sekä henkilöstöhallintoon. Tarkoituksena oli saada selville, millaisia eri käytäntöjä Yritys Oy:ssä on käytössä ja mitkä näistä käytännöistä olisivat sellaisia, joita voitaisiin alkaa toteuttaa kaikissa toimipaikoissa. Tehtävänäni oli kerätä tietoa Yritys Oy:n eri toimipaikkojen tavoista koskien muun muassa edellä mainittuja seikkoja. Keräämieni tietojen ja työstämäni analysoinnin avulla on yrityksellä tarkoitus jatkotutkimuksena luoda palvelukäsikirja, jossa tuodaan esille nämä hyväksi havaitut käytännöt. Työlle on tarvetta, sillä yrityksen toimipaikoilta puuttuu yhtenäinen toimintamalli koskien asiakas- ja henkilöstöhallintoa.

#### **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Laadullinen tutkimus, eli toiselta nimeltään kvalitatiivinen tutkimus, on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 157, 160). Toisaalta kvalitatiivista tutkimusta voi olla vaikea määritellä selvästi, mutta sillä tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutki-

musmenetelmiä (Metsämuuronen 2001, 9). Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on oleellinen ja siksi sitä tarvitaan välttämättä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18).

Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei käyttämällä satunnaisotoksen menetelmää. Yleensä myös tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, sillä tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. Tyypillistä on myös, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. Pyrkimyksenä laadullisessa tutkimuksessa onkin löytää tai paljastaa tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157,160.)

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia yhtä yksittäistä tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta. Keskeistä on, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Tietoa tapaustutkimuksessa voidaan hankkia eri menetelmin, niin kvantitatiivisin kuin kvalitatiivisin menetelmin. Usein kuitenkin laadullisten tutkimusten voidaan ajatella olevan tapaustutkimuksia, sillä yleensä niissä tutkitaan jotakin tiettyä tapausta. Kun tutkimusta arvioidaan, painottuvat siinä normaalisti laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyvät asiat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014.)

Työhöni sopi hyvin laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti. Myös tutkimuksen aineisto hankittiin käyttäen laadullista menetelmää, puolistrukturoitua teemahaastattelua. Yritys Oy:n johto päätti, keitä haastattelen yrityksen eri toimipisteistä. Työni kohdalla myös tutkimussuunnitelma hieman muotoutui ja tarkentui tutkimuksen edetessä. Työni on myös tapaustutkimus, sillä sen tarkoituksena on tutkia yhtä kohdetta eli tässä tapauksessa Yritys Oy:tä.

#### **4.3 Tutkimusaineiston hankinta ja aineiston analysointi**

Tyypillisimpiä laadullisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–72.). Tavallisesti laadullisen tutkimuksen aineisto hankitaan haastattelulla (Syrjälä ym. 1996, 136). Haastattelun idea on melko yksinkertainen, ihmisiltä kysytään mitä hän ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–72.). Menetelmänä haastattelu on myös joustava ja sopii näin moniin eri tutkimustarkoituksiin. Suora kielellinen vuorovaikutus mahdollistaa tiedonhankinnan

suuntaamisen itse tilanteessa ja vastausten taustalla olevien motiivien esiintuomisen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu tapahtuu lomakkeen avulla ja kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on ennalta täysin määrätty. Haastattelu on suhteellisen helppo tehdä, kun kysymykset on saatu laadittua ja järjestettyä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204.) Lomakehaastattelu onkin käytetyin haastattelulaji (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44). Teemahaastattelu taas on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tyypillistä on, että haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204.) Teemahaastattelu on puolistrukturoidun haastattelun tunnetuin muoto (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 11). Avointa haastattelua voidaan taas kutsua mm. syvähaastatteluksi ja strukturoimattomaksi haastatteluksi. Avoimen haastattelun ideana on, että haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita sekä käsityksiä sitä mukaan, kun ne tulevat vastaan haastattelun kuluessa. Myös aihe voi muuttua keskustelun kuluessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204.)

Haastattelut on mahdollista toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Tavallisin käytetään yksilöhaastattelua. Tehtäessä teemahaastattelua tai avointa haastattelua on haastattelijan varauduttava sekä puheliaisiin että niukkasanaisiin haastateltaviin. Haastattelun käytännöllisessä toteutuksessa tulee ottaa huomioon itse haastattelutilanteen lisäksi haastatteluista sopiminen, keskustelun avaukset, kysyminen sekä dialogin ohjaaminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 205–206.) Teemahaastattelussa kerätty aineisto on tavallisesti runsas, mutta kaikkea materiaalia ei ole yleensä tarpeellista analysoida. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135,138.)

Aineisto voidaan analysoida samanaikaisesti jo aineiston keruun ja tulkinnan kanssa. Haastatteluissa aineisto on hyvä tallentaa, jolloin haastattelija voi valita kirjoittaako hän aineiston tekstiksi vai tekeekö hän päätelmiä ja teemojen määrittelyä suoraan tallennetusta aineistosta. Litterointi on kuitenkin tavallisempaa kuin päätelmien teko. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135,138.) Nauhoituksen ansiosta haastattelusta voidaan tehdä tarkempi raportti ja nauhoitukseen kannattaakin valmistautua hyvin, jotta nauhoituksesta tulee onnistunut (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 15).

Työni tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoidun teemahaastatteluna avulla. Haastatteluihin osallistui kuusi Yritys Oy:n ylemmän johdon valitsemaa esimiestä kuudesta eri toimipaikasta. Soitin jokaiselle haastateltavalle etukäteen ja varmistin, että haastattelu sopii heille ja samalla sovimme haastattelun ajankohdan. Haastattelut suoritin Yritys Oy:n toimistossa huhtikuussa 2014 neljänä eri päivänä. Haastattelin esimiehiä yksi kerrallaan Internetin keskusteluohjelman avulla, jolloin haastattelut oli myös mahdollista tallentaa. Koin, että yksilöhaastattelu toimi tässä tapauksessa paremmin kuin ryhmähaastattelu juurikin sen vuoksi, että haastattelut täytyi toteuttaa Internetin välityksellä. Uskon myös, että vastaukset ovat totuudenmukaisempia sen vuoksi, että haastattelutilanteessa ei ollut muita kuulemassa annettuja vastauksia. Keskimäärin yksi haastattelu kesti noin 45 minuuttia.

Haastattelun kysymykset laadin hyödyntäen viitekehyksen runkoa sekä toimeksiantajan toiveiden perusteella. Tein ensin yhden kysymysrunгон, johon Yritys Oy:n johto esitti omat kommenttinsa ja toiveet, jonka jälkeen tein lopulliset kysymykset ottaen nämä muutokset huomioon. Kysymyksiä oli yhteensä 18 ja esitin kaikille haastateltaville samat kysymykset. Esitin kysymykset pääsääntöisesti samassa järjestyksessä, mutta osittain kysymyksien järjestys saattoi vaihdella sen mukaan, mihin suuntaan keskustelu kulloinkin siirtyi. Kysymyksissä oli kaksi selkeää teemaa; asiakaspalvelu ja henkilöstöhallinto. Asiakkaita koskevat kysymykset keskittyivät pääosin asiakassuhteiden hallintaan ja asiakaspalvelun laatuun ja henkilöstöhallinnon kysymykset taas käsittelivät muun muassa perehdytystä, työtyytyväisyyttä, viestintää ja henkilöstön osaamista.

Kun olin saanut kaikki haastattelut tehdyksi, litteroin ja analysoin vastaukset. Keräsin saamani vastaukset jokaiselta haastateltavalta aina yhden kysymyksen alle ja pyrin siten teemoittelun avulla löytämään yhteisiä tekijöitä niistä. Vertailin esiintyykö samoja teemoja haastateltavien vastauksissa. Samalla esiin tuli myös eroavaisuudet vastauksissa.

## **5 TUTKIMUSTULOKSET YRITYS OY:N ASIAKASPALVELUSTA JA HENKILÖSTÖHALLINNOSTA**

Tässä luvussa käsitellään vastauksia, joita Yritys Oy:n esimiehet antoivat haastattelussa. Ensimmäinen alaluku käsittelee asiakassuhteiden hallintaa ja palvelun laatua koskevia vastauksia ja toisessa alaluvussa keskitytään henkilöstöhallintoa koskeviin vastauksiin.

### **5.1 Asiakaspalvelu**

Yritys Oy:n toimipaikoissa asiakassuhteiden hoidon tärkeimmät kulmakivet ovat vastaajien mukaan asiakaspalvelun laatu sekä yhteydenpito asiakkaisiin. Nämä asiat koettiin tärkeiksi ja samat vastaukset toistuivat usean vastaajan kohdalla. Asiakaspalvelun laadussa pidettiin tärkeänä, että asiakas asioi pääsääntöisesti aina saman henkilön kanssa ja asiakas voi luottaa siihen, että hänen taloushallinto asiat hoidetaan kunnolla. Yhteydenpidossa asiakkaisiin tärkeänä pidettiin normaalin yhteydenpidon lisäksi sitä, että asiakkaiden yhteydenotto pyyntöihin kuten kysymyksiin ja toiveisiin vastataan nopeasti. Mikäli ei ole mahdollista suoraan heti vastata asiakkaan kysymykseen, niin ainakin asiakkaalle tulisi ilmoittaa milloin hänen kysymyksensä ehditään hoitamaan. Myös aikataulujen pitävyyttä pidettiin tärkeänä. Kaikkien vastaajien osalta asiakassuhteiden hoidon kulmakivet ovat hallinnassa, sillä kenelläkään vastaajista ei ole ollut tarvetta suuremmin muuttaa toimintatapoja koskien asiakaspalvelua. Ainoastaan pientä viilausta on saatettu tehdä tapauskohtaisesti, mutta suuret linjat ovat pysyneet samoina.

Vastaajat kokivat, että asiakkaiden kanssa on koettu jonkin verran haasteita. Yksi sama vastaus toistui useamman vastaajan kohdalla ja tämä oli se, että asiakas ei toimita materiaalia ajoissa. Myös asiakkaiden huono tavoitettavuus koettiin haasteena. Yhden haastateltavan mukaan asiakkaiden odotuksien koettiin muuttuneen vaativammaksi muutaman viime vuoden aikana, mikä asettaa haasteita esimerkiksi yhteydenpitoa koskien. Kirjanpitäjän näkökulmasta on myös haaste, jos asiakkaan liiketoiminnalla menee huonosti.

Pääsääntöisesti koettiin, että asiakkaat antavat palautetta saamastaan palvelusta. Positiivista palautetta asiakkaat antavat muun muassa yhteydenpidosta, asioiden kunnolla



hoitamisesta, ongelmien ratkaisusta ja sähköisestä taloushallinnosta. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, niin kiitosta tulee hyvin tehdystä työstä. Haasteltavien mielestä negatiivista palautetta tulee vähemmän tai ei ollenkaan. Negatiiviset palautteet ovat yleensä yksittäistapauksia koskien esimerkiksi laskun summaa. Lisäksi negatiivisen palautteen aiheena on ollut tehty virheet ja kirjanpitäjän huono tavoitettavuus. Myös kirjanpitäjän liian hidas vastaaminen esimerkiksi sähköpostiviesteihin tuo toisinaan negatiivista palautetta.

Useat vastaajista olivat sitä mieltä, että sähköinen taloushallinto on yksi Yritys Oy:n kilpailuvalteista. Toisena tärkeänä kilpailuvalttina koettiin olemassa olevien asiakkaiden suosittelu, jolla saadaan yritykselle uusia asiakkaita ilman erillistä mainostamista. Tärkeänä pidettiin myös yrityksen näkyvyyttä erilaisissa tilaisuuksissa ja suhteiden luomista, joilla saadaan aikaiseksi näkyvyyttä yritykselle. Yksi kilpailuvaltti oli myös, että yritys hyödyntää asiakkaiden tarjoamia palveluita, jolloin vahvistetaan suhdetta asiakkaaseen käyttämällä heidänkin palveluitaan. Vastaajat kokivat myös, että aiemmin luetellut asiakassuhteiden hoidon kulmakivet kuten asiakaspalvelu, asiantuntemus ja asiakaskommunikaatio ovat myös yrityksen kilpailuvaltteja.

Palvelun laadun kannalta yksi tapa tuoda lisäarvoa palvelulle on ylittää asiakkaan odotukset. Yleinen mielipide vastaajien keskuudessa oli, että odotukset haluttaisiin ylittää, mikäli aikaa vain olisi enemmän. Näissä vastauksissa esiintyi paljon hajontaa eikä yleistä päälinjaa haastateltavien keskuudessa ollut. Jokaisella haastateltavalla oli omat tapansa, joilla pyritään ylittämään asiakkaiden odotukset tai vähintäänkin pitämään asiakkaat tyytyväisinä. Tapoja oli uusille asiakkaille tarjottava koulutus sähköiseen taloushallintoon ja käyttötuki ilmaiseksi, korostetaan hyvää palvelua esimerkiksi kommentoimalla asiakkaan liiketoiminnan tilannetta kausiveroilmoitusten yhteydessä, verotilien seuranta viikoittain, kaikille asiakkaille raportoiminen, asiakkaiden ongelmien nopea ratkaiseminen ja kirjanpidon tekeminen kustannustehokkaasti.

Useamman vastaajan kohdalla esille nousi, että palvelun tasaisen laadun varmistamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Kuitenkin vastaajat pitivät tasaisen palvelun laadun varmistamista melko haasteellisena toteuttaa ja siihen haluttaisiin jokin ratkaisu. Vastaajat halusivat, että laadun tarkkailuun olisi jokin järjestelmä, miten tasainen laatu voitaisiin varmistaa. Kuitenkaan ei osattu suoraan kertoa millainen järjestelmä voisi mahdollisesti olla. Osalla vastaajista oli käytössä erilaisia muistilistoja,

joista voidaan varmistaa, että kaikki asiat tulee hoidetuksi. Lisäksi hyvällä ohjeistamisella pyritään varmistamaan palvelun laatua. Yksi keino palvelun tasaisen laadun varmistamiseen oli, että yrityksessä vain kokeneemmat kirjanpitäjät raportoivat suoraan asiakkaille ja uudemmat kirjanpitäjät tekevät kirjanpidon itse, mutta toimipisteen esimies tarkistaa laadun ja kirjanpitäjä korjaa mahdolliset virheet ennen raportointia asiakkaille.

Osa vastaajista koki, että tarvetta muutokseen ei ole liittyen asiakashallintaan ja toimintatapoihin asiakkaiden kanssa ja osa taas koki, että jotakin kehitettävää on koko ajan. Kehitettävät asiat liittyivät muun muassa kirjanpidon- ja tilinpäätösmateriaalien järjestelmällisyyteen, asiakkuuksien siirtojen hoitamiseen yrityksen sisällä sekä tiedotukseen ja markkinointiin. Asiakkuuksien siirron yhteydessä on huomattu, että asiakaskorteille olisi tarvetta. Asiakaskortilla tulisi ilmetä kaikki asiakkaaseen liittyvät tärkeät tiedot sekä mitä kuukausikirjanpitoon kuuluu. Tällä hetkellä nämä tiedot käydään suullisesti läpi. Tämä helpottaisi kirjanpitäjän työtä, kun asiakkaan tiedot olisivat koottuna yhteen paikkaan ja varmistaisi myös, että esimerkiksi sijainen pystyy hoitamaan asiakkaan kirjanpidon yhtä hyvin kuin vakituinen kirjanpitäjä.

## **5.2 Henkilöstöhallinto**

### *Perehdyttäminen*

Uuden työntekijän perehdyttämiskäytännöt vaihtelivat jonkin verran eri toimipaikkojen välillä. Osalla toimipaikoista on käytössään perehdytyksen muistilista, joka toimii apuna ja varmistuksena, että olennaiset asiat tulee käydyksi läpi. Kaikki haastateltavat kertoivat kuitenkin, että toimipaikan käytännön asiat käydään aina alussa läpi uuden työntekijän kanssa. Käytännön asioihin kuuluvat esimerkiksi tutustuminen yrityksen tiloihin ja työkavereihin sekä kertominen työpaikan pelisäännöistä. Tärkeä osa perehdytyksessä on myös tutustuminen käytössä oleviin ohjelmajärjestelmiin. Vastausten mukaan oleellista on myös työkuvan läpikäyminen.

Työhön perehdyttäminen riippuu vastausten mukaan osittain uuden työntekijän aiemmasta työkokemuksesta. Tällöin työhön perehdyttämiseen ei välttämättä tarvitse käyttää niin paljoa aikaa, jos työntekijällä on ennestään paljon kokemusta alalta. Pääsääntöisesti haastateltavat kertoivat, että asiakkuudet käydään läpi sitä mukaan, kun uusi

työntekijä alkaa niitä hoitaa. Osalla toimipaikoista on olemassa asiakkuuksista muistilistat ja ohjeet, toiset haastateltavista kertoivat, että asiakkuudet käydään läpi suullisesti. Yksi haastateltavista kertoi, että uudelle työntekijälle on valmiina asiakaslista ja tehtäväkuva sekä hänelle on myös määrätty oma tutor työpaikalta, joka auttaa alkuun.

Perehdyttäminen koettiin haastateltavien keskuudessa yksimielisesti erittäin tärkeäksi. Hyvin hoidettu perehdyttäminen on molemminpuolinen etu, siitä hyötyy niin yritys kuin uusi työntekijäkin. Työntekijän kannalta hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää virheitä työssä sekä hän pääsee paremmin sisälle yritykseen. Kun perehdytys on hoidettu kerralla kunnolla, niin tulevaisuudessa ei tule esimerkiksi virheiden korjaamista niin paljoa vastaan. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että hyvin hoidettu perehdytys ei maksa yritykselle niin paljoa, mitä ovat kustannukset virheiden korjauksesta silloin, kun perehdytystä ei ole hoidettu kunnolla. Tärkeää oli myös, että perehdytyksen etenemistä seurataan esimerkiksi keskustelemalla uuden työntekijän kanssa.

### *Työtyytyväisyys*

Henkilöstön tyytyväisyyden ja motivoituneisuuden takaamiseen tuli ilmi erilaisia keinoja. Vastauksissa esiintyi jonkin verran hajontaa, mutta yhdistäviäkin tekijöitä vastausten keskuudessa oli. Näitä olivat kilpailukykyinen palkka ja muut mahdolliset korvaukset kuten matka- ja päivärahat. Myös erilaisia palkitsemisjärjestelmiä oltiin mietitty, mutta niitä ei ole vielä toteutettu. Toinen oleellinen seikka oli, että työntekijöillä on töitä sopivasti, ei liikaa, mutta ei liian vähääkään. Sopivan työtilanteen määrittelyyn ei varsinaisesti kerrottu selkeää seurantamallia, mutta tärkeänä pidettiin kuulumisten kysymistä ja keskustelua, jolloin työtilannekin usein tulee samalla ilmi.

Myös yhteinen toiminta vapaa-ajalla koettiin tärkeäksi asiaksi, joka lisää tyytyväisyyttä ja työporukan yhtenäisyyttä. Yksi vastaajista toi esille myös toimivat työtilat ja välineet. On tärkeää, että tilaa on riittävästi ja ne ovat nykyaikaiset. Myös työvälineiden pitää olla nykyaikaisia ja toimivia, jolloin ne parantavat työskentelymukavuutta. Osa haastateltavista kertoi myös, että työntekijät voivat kouluttautua lisää, mikäli itse vain haluavat. Haastateltavat kertoivat myös pohtineensa erilaisten palkkioiden ja etujen käyttöönottoa kuten tulospalkkio ja liikunta- ja lounassetelit. Yksi vastaaja kertoi, että lounas- ja kulttuurisetelit ovat jo toimipaikassa käytössä.

Yleisesti ottaen kaikki vastaajat kokivat, että henkilöstön kanssa ei ole tullut suuria haasteita vastaan. Pienempiä yksittäisiä haasteita on ollut esimerkiksi liittyen kommunikointiin työporukan kesken sekä sopeutumisessa yritykseen toimintamalliin. Lisäksi uusi työntekijä on saattanut antaa ymmärtää osaamisensa olevan paremmalla tasolla kuin mitä se todellisuudessa on. Joskus haasteita tuo myös työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne, mikä saattaa näkyä työpaikalla. Yrityksen kannalta haaste on, että uuden työntekijän työtahti on alussa hitaampaa, mutta ajan myötä tahti luonnollisesti nopeutuu. Myös kiire tuo yritykselle haasteita, mikä voi taas aiheuttaa haasteita henkilöstöasioissa kuten kunnollisessa perehdytyksessä. Lisäksi yrityksen näkökulmasta haasteena koettiin toimipaikan toiminnan kasvu, sillä tällöin esimiehen ei ole enää mahdollista tuntea kaikkia asiakkaita henkilökohtaisesti ja työntekijöihin osaamiseen täytyy luottaa täysin. Haasteena on tässä tapauksessa löytää hyviä työntekijöitä, kun esimies ei pysty osallistumaan niin paljoa asiakastyöhön.

Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttavissa tekijöissä tuli jo esille sopiva työmäärä. Vastaukset poikkesivat melko paljon toisistaan, kun kysymyksessä oli työlistan riittävyyden määrittely. Yksi tapa määritellä työlistan riittävyyttä on seurata syntykö laskutusta minkä verran ja paljonko työtunteja menee. Tätä tehtiin useammassa toimipaikassa. Ylityöt yksinään eivät kerro välttämättä suoraan työmäärästä vaan niihin voi vaikuttaa monet asiat, jotka tulisikin selvittää työntekijän kanssa. Joissakin tapauksissa myös henkilöstön kanssa keskustelu ja heidän kuunteleminen voi selventää työmäärää. Mikäli työt myös jatkuvasti ovat valmiina viimeisinä päivinä ennen eräpäivää, niin tulisi tähänkin asiaan vaikuttavat tekijät selvittää. Syy voi esimerkiksi olla asiakkaassa, joka on toimittanut aineiston viime tipassa tai sitten töitä on ollut paljon.

Osaltaan myös ala tuo omat haasteensa työlistan riittävyyden määrittelyyn. Asiakkuuksien määrä ei kerro suoraan työtilanteesta vaan asiakkuuksien kokoluokka on merkitsevä tekijä. Taloushallinnon alan työtilanne vaihtelee myös paljon vuodenajan mukaan. Alkuvuosi on hyvin kiireistä aikaa, kun tehdään tilinpäätöksiä ja veroilmoituksia normaalin kirjanpidon lisäksi. Syksy on jo huomattavasti haasteellisempi aika töiden kannalta, koska silloin alalla on hiljaisempaa ja työtilanne voi olla hyvinkin toinen kuin keväällä. Kuitenkin pääsääntönä pidettiin, että töitä pitäisi olla sopivasti, jotta henkilöstön motivaatio pysyisi kohdillaan.

### *Sisäinen viestintä*

Lähes kaikki vastaajista kertoivat, että toimipaikalla ei pidetä säännöllisesti palavereita vaan palavereita on lähinnä tarpeen mukaan. Syitä tähän oli, että osalla toimipaikoista on päivittäin yhteisiä kahvi- tai lounashetkiä, jolloin on mahdollista käydä läpi tärkeitä työasioita, mikäli niitä on ilmennyt. Toinen syy palaverien pitämättömyyteen oli, että on vaikea löytää sellaista aikaa, joka sopisi kaikille työntekijöille. Yhdellä toimipaikalla on käytössä viikkotiedote, josta selviää esimerkiksi tulevan viikon tärkeitä päivämääriä työn kannalta ja muita mahdollisia tärkeitä ja ajankohtaisia asioita toimipaikalla. Tämä on koettu toimivaksi palaverien korvaajaksi. Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti.

Vain kaksi haastateltavaa kertoi, että palavereita pidetään säännöllisesti noin kerran viikossa. Palavereita pidetään, jotta henkilöstö tietää mitä toimipaikalla tapahtuu, kerrotaan mahdollisista rekrytoinneista, käydään läpi työtilannetta ja muita ajankohtaisia asioita. Palaverissa henkilöstöllä on myös mahdollisuus kertoa vapaasti asioista, jotka ovat olleet mielessä.

Tuloksien mukaan esimiehet toivoisivat myös, että henkilöstö viestisi enemmän mahdollisista kehittämis ehdotuksista koskien asiakashallintaa tai toimipaikan toimintatapoja. Vastausten mukaan olisi suotavaa, jos asioista puhuttaisiin ääneen. Osa vastaajista kertoikin, että henkilöstöltä ei tule lainkaan kehittämis ehdotuksia. Tärkeänä koettiin, että henkilöstö uskaltaisi kertoa ehdotuksia, jotta toimipaikassa olisi avoin ilmapiiiri. Uuden työntekijän tuleminen yritykseen koettiin positiivisesti tässä asiassa, sillä hän näkee erot nykyisen ja entisen työpaikkansa välillä ja pystyy kertomaan ehdotuksia, jolloin toimipaikalla on hyvä mahdollisuus kehittää toimintaa ja ottaa huomioon nämä ideat.

### *Henkilöstön osaaminen*

Yrityksen uudelta työntekijältä odotetaan kokemusta kirjanpidosta. Lähes kaikki haastateltavista olivat tätä mieltä. Kokemusta tilitoimistotyöstä ei pidetty niinkään olennaisena, mutta osaamista vaaditaan. Kokeneemman ja osaavamman työntekijän valintaa perusteltiin sillä, että se on tuottavampaa yritykselle ja tällaisella henkilöllä on jo näkemystä alalta ja asioista. Tämä helpottaa myös perehdyttämisprosessia. Kaikki vas-

taajat eivät kuitenkaan olleet tätä mieltä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että uuden työntekijän tulee olla ennen kaikkea tilanteeseen sopiva, kokemuksella ja osaamisella ei silloin ole keskeisin merkitys. Myös kokemusta asiakaspalvelutyöstä pidettiin tärkeänä, sillä asiakaspalvelu on iso osa tilitoimistotyötä. Vuorovaikutustaitoihin kiinnitetään myös huomioita uutta työntekijää valitessa.

Aiemmin nousi jo esille, että yritykselle on tullut haasteita siitä, kun uuden työntekijän osaaminen ei ole vastannutkaan sitä, mitä hän on antanut ymmärtää. Henkilöstön osaamisen varmistamiseen ei haastateltavien mukaan ole olemassa yhtä yksittäistä tapaa. Rekrytointivaiheessa hakijan koulutukset, suositukset ja työhistoria katsotaan tarkkaan, esimerkiksi minkä tyyppisiä asiakkuuksia hän on ennen hoitanut. Lisäksi voidaan teettää erilaisia testejä, joilla osaamisen tasoa pystytään määrittelemään. Uuden työntekijän kohdalla koeaika on merkittävässä roolissa, jolloin osaaminen pitäisi näyttää. Tässäkin kohdassa kunnollinen perehdyttäminen nousi esille. Hyvällä perehdytyksellä on vaikutusta työntekijän osaamiseen jatkossa. Henkilöstön osaamista vahvistetaan myös erilaisilla koulutuksilla, joihin työpaikka kannustaa mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi olennainen asia on, että työntekijä kysyisi neuvoa aina, kun ei itse tiedä vastausta tai ei osaa jotakin asiaa tehdä.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Ensimmäisessä alaluvussa esitellään haastattelujen analyysin perusteella syntyneitä johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Toisessa alaluvussa pohdin tutkimuksen luotettavuutta.

### **6.1 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituks**

Opinnäytetyössäni haastattelin Yritys Oy:n kuuden eri toimipaikan esimiehiä saadakseni selville, millaisia käytäntöjä heidän toimipisteissään on asiakaspalvelun ja henkilöstöhallinnon suhteen. Haastatteluun haluttiin osallistua mielellään, sillä haastateltavien mielestä on tarvetta ohjeistukselle, jolla yhtenäistetään toimipaikkojen käytäntöjä. Sen myös ajateltiin olevan kaiken kaikkiaan hyvä työväline yhtenäistää yrityksen toimipaikkoja.

*Asiakaspalvelu*

Haastattelujen perusteella vaikutti, että toimipaikoilla on hyvin hallussaan se mitä hyvään asiakaspalveluun kuuluu ja miten se hoidetaan. Asiakaspalvelun tärkeimmiksi kulmakiviksi koettiin palvelun laatu ja yhteydenpito asiakkaisiin. Näitä pidettiin myös yrityksen kilpailuvaltteina sähköisen taloushallinnon lisäksi. Ylikosken (2006, 55) mukaan palveluyrityksessä laatu vastaa asiakkaan näkemystä palvelun onnistumisesta. Yrityksen peruseriaate onkin tuottaa tulosta pitämällä asiakkaat tyytyväisenä. Asiakkaat, jotka ovat saaneet hyvää palvelua voivat tuoda mukanaan lisää asiakkaita. (Kannisto & Kannisto 2008, 56.) Haastatteluissa tulikin ilmi, että yrityksen tyytyväiset asiakkaat ovat tuoneet mukanaan uusia asiakkaita suosittelemalla oma-aloitteisesti yrityksen palveluita muille. Tämäkin on yksi syy, miksi hyvään asiakaspalveluun on erityisen tärkeää panostaa.

Asiakkaiden kanssa pidettävän yhteydenpidon tärkeys myös tiedostettiin toimipaikoissa. Monet haastateltavista pitivät tärkeänä, että esimerkiksi asiakkaiden yhteydenotto pyyntöihin vastataan nopeasti ja, että kirjanpitäjä on helposti tavoiteltavissa. Yhteydenpito on osa palvelutilanteen kokonaisuutta ja vaikuttaa asiakkaan käsitykseen yrityksestä ja sen palvelusta (Eräsalo 2011, 14). Yksi haastateltavista totesikin, että vaikka asiakas ei saa heti vastausta juuri kysymäänsä asiaan, niin hänen mielensä voi rauhoittaa esimerkiksi vastaamalla, että kysymys on tullut perille ja sitä käsitellään. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että asiakkaat antavat herkästi negatiivista palautetta, jos yhteydenpito ei ole kunnossa. Toimipaikoissa voisikin olla esimerkiksi ohjeistus siitä, kuinka nopeasti olisi suositeltavaa vastata asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin. Näin myös kaikki toimipaikan työntekijät toimivat saman tiedon pohjalta ja asiakkaita palvelullaan samalla tavalla. Teorian pohjalta voidaankin päätellä, että juuri palvelun laatuun ja yhteydenpitoon keskittyminen ovat hyvin olennaisia asiakaspalvelun ja asiakastytytyväisyyden kannalta.

Useamman haastateltavan kanssa tuli ilmi, että toimipaikoilla on tarvetta asiakaskortteille, kuten jo haastattelun tuloksissa kävi ilmi. Joissakin toimipaikoissa on jo käytössä asiakaskortit ja osassa taas ei. Kanniston (2008, 12–14) mukaan hyvä palvelu on luotettavaa ja tasalaatuista. Asiakaskorteissa tulisi käydä ilmi, kuka on asiakkaan yhteyshenkilö kenen kanssa asioidaan ja hänen yhteystietonsa, mitä kuukausikirjanpitoon kuuluu, muut mahdolliset huomioon otettavat asiat sekä työnseuranta, jolla pys-

tytään varmistamaan, että kaikki säännöllisesti tehtävät asiat tulevat tehdyksi kuukausittain. Tärkeää on, että kortteihin tehdään merkinnät aina, kun asia on hoidettu, jotta tämä tieto on muiden kuin vain vakituisen kirjanpitäjän tiedossa. Lecklin (2006, 19) on todennut, että kokonaislaadun kannalta virheettömyys on tärkeää, mutta myös oikeiden asioiden tekeminen. Asiakaskortti vaikuttaisi omalta osaltaan juuri oikeiden asioiden tekemiseen.

Kanniston (2008, 12–14) mukaan on myös tärkeää, että asiakkaalle luvatusa asiasta pidetään kiinni ja hänelle luvataan vain se, mistä voidaan pitää kiinni. Asiakkaan kannalta on myös olennaista, että hän voi luottaa saavansa hyvää palvelua kerta toisensa jälkeen. Mikäli kirjanpitäjä sairastuu tai on lomalla, auttaisi tämä asiakaskortti sijaista hoitamaan asiakkuuden yhtä hyvin kuin vakituinen kirjanpitäjä, kun hänellä on kaikki tarvittava tieto asiakkaasta. Asiakaskortit toimisivat myös apuvälineenä perehdytyksessä, sillä nyt useat haastateltavat kertoivat, että asiakkuudet käydään suullisesti läpi, kun uusi kirjanpitäjä aloittaa. Asiakaskorteilla tieto olisi kirjallisena ja sieltä voisi aina tarpeen vaatiessa tarkastaa yksityiskohtia.

Uskon, että asiakaskorttien käyttö vaikuttaa asiakastyytyvyyteen pidemmällä ajanjaksolla. Haasteeksi asiakaskorttien kanssa voi muodostua niiden päivittäminen, minä pitäisi olla jatkuvaa, jotta kortista on hyötyä. Tärkeää on, että korttien tiedot olisivat ajan tasalla eikä niissä ole vanhentunutta tietoa. Kortti voitaisiin muodostaa esim. Excel-pohjalle tai haastateltavat myös ehdottivat ohjelmiston hyödyntämistä, johon työntekijät kirjaavat tunnit, mikäli sen resurssit vain tähän riittävät. Mielestäni tärkeää on, että kaikkien asiakkaiden kohdalla kortit olisivat rakenteeltaan samankaltaisia ja palvelukäsikirjaan voisikin liittää ohjeistuksen koskien korttien rakennetta ja mitä asioita kortilla tulee käydä ilmi.

Haastatteluissa nousi useamman vastaajan kohdalla esille, että palvelun tasaisen laadun varmistamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Mielestäni nämä asiakaskortit parantaisivat osaltaan myös palvelun laadun seurantaa, sillä esimies pystyisi niiden kautta seuramaan ovatko kaikki kuukausittain tehtävät asiat tulleet tehdyksi. Se vaatisi esimieheltä luonnollisesti myös aikaa käydä läpi asiakaskortteja tarpeen vaatiessa. Tämä voisi kuitenkin olla yksi tapa seurata palvelun laatua. Eräsalon (2011, 17) mukaan yritys voi luoda erilaisia toimintaa ohjaavia laatumääräyksiä henkilöstön nou-



datettavaksi. Tarkoituksena on määritellä taso, jonka yritys haluaa vähintään palvelusaan toteutuvan.

Haastattelujen perusteella toimipaikoilla olisi myös kiinnostusta ylittää asiakkaan odotukset ja tuoda näin lisäarvoa palvelulle. Haasteena tässä asiassa koettiin ajan puute. Kuitenkin vastauksissa tuli ilmi joitakin tapoja kuten ilmainen käyttötuki sähköiseen taloushallintoon, asiakkaan liiketoiminnan tilan säännöllinen kommentoiminen, verotilin saldoa seuraaminen viikoittain ja kaikille asiakkaille raportointi yrityksen koosta huolimatta. Mielestäni selville tulleet toimintatavat asiakkaan odotusten ylittämisestä voisi tuoda kaikkien toimipaikkojen tietoon palvelukäsikirjassa, sillä yleensä hyvät ideat kannattaa jakaa ja näin kaikki voivat hyötyä niistä halutessaan.

### *Henkilöstöhallinto*

Tekemieni haastattelujen pohjalta koen, että toimipaikoilla on suurempi tarve perehdytyksen ohjeistukseen kuin asiakaspalvelun työkalujen parantamiseen lukuun ottamatta asiakaskorttia ja palvelun laadun seuraamista. Perehdytyksellä on kuitenkin suuri vaikutus myös asiakaspalvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen, sillä Kankaan ja Hämäläisen mukaan (2007, 4) perehdytys myös takaa, että perehdytettävä oppii työnsä heti oikein. He jatkavat, että tällöin myös mahdollisten virheiden määrä vähenee ja näin myös aika, joka menisi virheiden korjaamiseen.

Kaikkien haastateltavien mielestä perehdytys on hyvin tärkeää, mutta toisinaan se koettiin hyvin työlääksi prosessiksi, mihin toimipaikan resurssit eivät aina välttämättä riitä esimerkiksi kiireen vuoksi. Tämä vaikuttaa osaltaan myös siihen, että rekrytoinnissa suositaan usein kokeneempia työntekijöitä, jotta perehdytys olisi helpompi hoitaa. Yksi vastaaja kertoi kuitenkin, että rekrytoinnissa valitaan tilanteeseen sopiva henkilö ennen kaikkea, osaaminen ei ole tärkein tekijä. Hyvä perehdytys kuitenkin palvelee koko työyhteisöä eikä ainoastaan perehdytettävää. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii uudet asiat, sitä joutuisammin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti ilman muiden työntekijöiden apua. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Perehdytyksen etenemisen seuraaminen on myös olennaista ja tähänkin voisi esimiehen avuksi laatia muistilistan huomioitavista asioista perehdytyksen aikana, jotta voidaan tarkistaa, että kaikki olennainen on käyty läpi uuden työntekijän kanssa.

Perehdyttämisprosessi helpottuisi toimipaikoissa, jos palvelukäsikirjaan tulisi esimerkiksi muistilista niistä asioista, mitä perehdytyksessä tulee vähintään käydä läpi ja ottaa huomioon. Joissakin toimipaikoissa olikin jo käytössä jonkinlainen muistilista, mutta toimipaikoilla voisi olla yhtenäiset ohjeet perehdytykseen. Jokaisella toimipaikalla on toki omat käytäntönsä asioissa, mutta muistilista voisi kuitenkin toimia apuvälineenä, jota toimipaikoissa voitaisiin soveltaa omiin käytäntöihin. Tällä myös huolehditaan siitä, että kaikissa Yritys Oy:n toimipaikoissa perehdytys hoidetaan sovitun kaavan mukaan. Kuten Kangas ja Hämäläinenkin (2007, 2) totesivat, perehdytykseen voi olla olemassa perusrunko ja sitä sovelletaan jokaiseen tilanteeseen erikseen, sillä myös perehdytettävät henkilöt ovat erilaisia kuten tilanteetkin. Vastausten mukaan, perehdytyksessä huomioidaan yleensä uuden työntekijän kokemus alalta ja vastaavista työtehtävistä.

Perehdytyksessä tulisi haastateltavien mielestä huomioida paremmin myös perehdytys käytössä oleviin ohjelmistoihin. Yritys Oy:ssä kirjanpito hoidetaan sähköisesti sekä työntekijät kirjaavat esimerkiksi tehdyt työtunnit toiseen ohjelmistoon. Hyvä perehdytys järjestelmiin toisi tehokkuutta työntekoon, kun aikaa ei kulu ohjelmistojen käytön opetteluun vaan niitä pystytään käyttämään tehokkaasti. Tämäkin asia voitaisiin huomioida perehdytyksen muistilistassa.

Henkilöstön sopivan työlistan määriteltävyys koettiin haastavaksi toimipaikoilla. Osa toimipaikoista seuraa henkilöstön työ määrää ohjelmiston avulla, johon työntekijät ovat kirjanneet tehdyt työtunnit. Tässäkin asiassa tulee ilmi, kuinka oleellista on perehdyttää uudet työntekijät hyvin käytössä oleviin ohjelmistoihin. Kun työntekijä tietää heti alusta alkaen, miten tehdyt työtunnit tulee kirjata järjestelmään ja mitä kaikkea niiden perusteella seurataan, on hänen helpompi tehdä kirjauksia järjestelmään. Ja kirjaukset menevät oikein, kun ne on käyty perehdytyksen yhteydessä läpi. Sopiva työ määrä on myös olennaisesti tekemisissä henkilöstön työtyytyväisyyden kanssa. Tämä on tärkeä ottaa huomioon, sillä Österberg (2009, 159) on todennut, että kun yrityksen työntekijät voivat hyvin, menestyy yritysikin tuolloin. Ala asettaa myös omat haasteensa sopivan työlistan määriteltävyydelle, sillä alkuvuosi ja kevät on hyvin kiireistä aikaa, kun taas loppuvuodesta hiljenee.

Useimmilla haastatteluissa mukana olleilla toimipaikoilla ei pidetä palavereita säännöllisesti. Tähän vaikuttivat esimerkiksi aikataulujen yhteensopimattomuus henkilös-

tön kesken tai se, ettei säännöllisiä palavereita koettu tarpeellisiksi. Yhdellä toimipaikalla, jossa säännöllisiä palavereita ei pidetty, oli kuitenkin käytössä sähköinen viikkotiedote. Viikkotiedotteessa henkilöstölle jaetaan oleelliset asiat, mitä toimipaikassa on tapahtunut tai tulee tapahtumaan sekä esimerkiksi siinä käyvät ilmi tulevan viikon tärkeät päivämäärät kuten kausiveroilmoituksen eräpäivä. Kauhasen (2006, 168) mukaan yritys tarvitsee sisäistä viestintää kertomaan yrityksen tapahtumista henkilöstölle ja sen pääasiallinen tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena muun muassa yrityksen visiosta, mahdollisista toiminnan muutoksista sekä liiketoiminnasta. Kun sisäinen viestintä hoidetaan hyvin, on henkilöstö tietoinen yrityksen asioista ennen ulkopuolisia tahoja. Viikkotiedote on todettu toimipaikassa toimivaksi käytännöksi, joten mielestäni vastaava tapaa voisi suosia muissakin toimipaikoissa, joissa ei palavereita ehditä säännöllisesti pitämään.

Henkilöstön työtyytyväisyys on yksi tekijä, jolla on vaikutusta moneen asiaan yrityksessä. Kuten jo aiemmin Österberg (2009, 159) totesi, että yritys menestyy, kun sen työntekijät voivat hyvin. Hänen mukaansa työhyvinvointi käsittää työntekijän fyysisen, henkisen ja sosiaalisen kunnon. Toimipaikoilla oli monia tapoja huolehtia henkilöstön työtyytyväisyydestä. Tärkeinä koettiin kilpailukykyinen palkkaus ja muut korvaukset kuten matka- ja päivärahat. Esille tuli myös yhteinen ajanvietto töiden ulkopuolella, mikä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja näin työntekijän henkiseen hyvinvointiin. Lisäksi käytössä oli lounas- ja liikuntasetelit tai niiden käyttöönottoa pohdittiin. Kauhasen (2006, 105) mukaan palkitseminen voi olla taloudellista kuten palkka, mutta myös aineetonta. Olennaista on, että palkitsemisperusteet on valittu huolella ja ne tukevat yrityksen menestystä.

Haastattelujen yhteydessä pyysin lopuksi haastateltavilta yleisiä mielipiteitä siitä, että toimipaikoilla olisi käytössään Yritys Oy:n palvelukäsikirja, mistä löytyisi ohjeita perehdytykseen ja asiakashallintaan. Vastauksien mukaan ohjeistus olisi tarpeellinen ja helpottaisi myös esimiehen työtä, kun siitä kävisi ilmi esimerkiksi miten perehdytys olisi parasta hoitaa ja mitkä olisivat tärkeät asiat käydä läpi perehdytyksessä. Näin varmistettaisiin, ettei mitään asioita jää epähuomioissa käymättä läpi. Mikäli toimipaikassa on kiireinen aika menossa, kun uusi työntekijä tulee töihin, voi palvelukäsikirjan antaa jo luettavaksi etukäteen, jotta työntekijä pääsee jyvälle yrityksen käytännöistä. Näin uudella työntekijällä on töihin jo tullessaan käsitys siitä, mitä perehdyt-

tämiseen kuuluu ja mihin asioihin hänen tulisi kiinnittää huomioita muun muassa asiakaspalvelun suhteen.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tapaustutkimuksessa perinteinen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole mahdollista. Voidaan sanoa, ettei kahta samanlaista tapausta ole, sillä ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia. Olennaista laadullisen tutkimuksen osalta on kertoa miten tutkimus on suoritettu ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Keskeisiä asioita onkin kuvata tutkimuksen henkilöt, paikat sekä tapahtumat. Tutkimuksen suorittajan tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta ja sen kaikista vaiheista parantaa luotettavuutta. Tärkeää on kertoa selvästi aineiston keräämisen olosuhteet, tutkimukseen käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat esimerkiksi haastattelussa sekä tutkimuksen suorittajan itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Luotettavuudesta puhuttaessa oleellista on myös aineiston analysointivaiheessa luokittelujen tekeminen. Tutkimuksen suorittajan tulisi kertoa, miten luokittelu on tehty ja millä perusteilla. Kerrottaessa tuloksista tulisi niistä käydä ilmi millä perusteella tutkija tulkintoja esittää ja mihin hän perustaa päätelmänsä. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Onkin sanottu, että tutkijan tulisi antaa lukijoille riittävästi tietoa tutkimuksen toteutuksesta, jotta he voivat itse arvioida tutkimuksen tuloksia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa siten, että tutkijalla on riittävästi aikaa tutkimuksen toteuttamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141–142.)

Koen, että olen antanut työssäni tarkan kuvauksen siitä, miten tutkimus on tehty. Työssäni tulee ilmi tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineiston keruu menetelmä, millä perustein haastateltavat valittiin, tutkimuksen kesto, aineiston analysointi tapa sekä tutkimuksen raportointi noudattelee kvalitatiivisen raportoinnin käsittelytapaa. Lisäksi olen tuonut ilmi sen, miksi tämä työ on minusta tärkeä ja ovatko ajatukseni työstä muuttuneet työn edetessä. Oletan, että saamani tulokset ovat yleistettävissä Yritys Oy:n kaikkien toimipaikkojen käyttöön, sillä haastateltavat oltiin valittu mukaan sen perusteella, että heiltä saan kattavimmin tietoa aiheesta.

Mikäli haastattelut toteutettaisiin uudelleen, uskon, että haastateltavat antaisivat samat vastaukset silloinkin. Uskomukseni mukaan haastateltavat myös vastasivat totuuden-

mukaisesti esittämiini kysymyksiin. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi pidän tutkimukseni luotettavuutta kohtalaisen hyvänä. Luotan myös siihen, että haastatteluihin on valittu ne henkilöt, joilta sain kattavimmin tietoa Yritys Oy:n tämän hetkisestä tilanteesta koskien asiakashallintaa ja henkilöstöhallintoa.

## 7 LOPUKSI

Työn toimeksiantaja Yritys Oy on minulle tuttu entuudestaan, sillä suoritin työharjoittelun yrityksessä syksyllä 2013 ja aloitin työskentelyn yrityksessä tammikuussa 2014. Näin ollen olen opinnäytetyön työstämisen ajan ollut tiiviisti tekemisissä toimeksiantajan kanssa. En kuitenkaan tuntenut haastatteluun osallistuneita esimiehiä enkä ollut heille tuttu ennen haastatteluja. Työn tarkoituksena oli hankkia tietoa toimipaikkojen toimintatapojen yhtenäistämistä varten. Tätä varten tuli saada tietoon sellaiset käytännöt, joita kaikki toimipaikat voisivat jatkossa hyödyntää.

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin syksyllä 2013, kun aloitin harjoittelun Yritys Oy:ssä. Kirjoitustyön eli viitekehyksen teoriaosuuden työstämisen aloitin tammikuussa 2014. Haastattelulomaketta suunniteltiin helmi- sekä maaliskuussa ja huhtikuussa oli aika toteuttaa haastattelut neljän eri päivän aikana. Teoriaa työstin yhtäaikaaisesti tutkimusosan kanssa. Kuluvan kevään ajan olen siis työskennellyt melko tiiviisti opinnäytetyön parissa.

Koen, että opinnäytetyö prosessina oli opettavainen ja hyvin mielenkiintoinen. Kaiken kaikkiaan aiheen saamisesta työn palauttamiseen meni noin kahdeksan kuukautta, joista noin puolet tiivistä työn parissa työskennellen. Koen, että työstä oli minulle hyötyä, sillä pääsin sen avulla tutustumaan yritykseen syvemmin ja tutustumaan uusiin ihmisiin. Haastattelujen tekemisen koin erittäin mielenkiintoisena. Haastavaa prosessissa oli yhdistää säännöllinen töissä käynti, opiskelut sekä opinnäytetyö. Tämä aiheutti toisinaan aikataulullisia haasteita.

Yritys Oy:lle on tehty opinnäytetöitä aiemminkin, viimeisimpänä työ, jossa lähinnä keskityttiin asiakkaille raportointiin ja tässä työssä kysely toteutettiin asiakkaille. Oma tutkimukseni lähti esimiesten näkökulmasta ja siitä, miten he kokevat asiakaspalvelun ja henkilöstöhallinnon. Jatkotutkimuksena tästä työstä voisi teettää asiakkailta asiakas-tyytyväisyyskyselyn, jotta saataisiin myös asiakkaiden mielipiteet tietoon. Tämä olisi

mielenkiintoista senkin vuoksi, että toimipaikoissa koettiin, että asiakaspalvelu on melko hyvin hallinnassa eikä tarvetta toimintatapojen muuttamiselle ollut. Näin asiakkaan kokemuksia voitaisiin verrata toimipaikkojen vastauksiin.

Olen esittänyt työssäni tulokset, johtopäätökset ja toimenpidesuositukset siten, että niiden pohjalta toimeksiantajan on mahdollista jatkotutkimuksena toteuttaa toimipaikkojen yhteinen palvelukäsikirja. Tekemieni johtopäätösten perusteella palvelukäsikirja otettaisiin avosylin vastaan toimipaikoissa ja uskon, että sitä myös hyödynnettäisiin käytännössä.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.

Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Bell, Chip R., Zemke, Ron 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.

Eräsalo, Ulla 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark Oy.

Esimies.info 2013. Avaimet työn imuun ja tuloksiin löytyvät rahan lisäksi mielekkästä työstä ja motivoivasta työympäristöstä. WWW-dokumentti.  
<http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>. Luettu 21.5.2014. Ei päivitystietoa.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOYpro

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kangas, Pirkko, Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK.

Kannisto, Päivi, Kannisto, Santeri 2008. Asiakaspalvelu – Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Jyväskylä: Amk-kustannus Oy.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum.

Lehtinen, Uolevi, Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Metsämuuronen, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: International Methelp Ky.

Pitkänen, Raimo 2006. Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa?. Juva: WSOYpro.

Puro, Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY.

Rapala, Marianne 2008. Työhön sitouttaminen ja sen tukeminen työnohjauksen avulla Teoksessa Keskinen, Soili (toim.). Työnohjaus – Mitä, missä, milloin?. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Ruusuvuori, Johanna, Tiittula, Liisa (toim.) 2009. Haastattelu – Tutkimus, tilanteet, vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, Anita, Puusniekka, Anna 2014. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html). Luettu 15.5.2014. Ei päivitystietoa.

Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija, Saari, Seppo 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2014. Palveluliiketoiminnan sanasto. PDF-dokumentti. [http://www.tekes.fi/Julkaisut/palveluliiketoim\\_sanasto.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf). Luettu 21.5.2014.

Tervola, Marjut 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. WWW-dokumentti.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>. Luettu 21.5.2014. Päivitetty 3.12.2008.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 2011. Perehdytä hyvin. WWW-dokumentti.  
<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/perhehdytys/sivut/default.aspx>. Luettu 14.5.2014. Päivitetty 1.2.2011.

Ylikoski, Tuire, Järvinen, Raija, Rosti, Pirre 2006. Hyvä asiakaspalvelu - Menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Yritys Oy 2014. WWW-dokumentti. <http://www.yritysoy.fi>. Luettu 25.2.2014. Ei päivitystietoa.

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo 2003. Service marketing: integrating customer focus across the firm. New York: The McGraw-Hill Companies.

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.



**Haastattelukysymykset**

**Kysymykset asiakkaista:**

1. Mitkä ovat toimistossanne asiakassuhteiden hoidon tärkeimmät kulmakivet?
2. Oletteko muuttaneet toimintatapoja asiakkaiden suhteen matkan varrella? Jos, niin miten?
3. Minkälaisia haasteita olette kohdanneet asiakassuhteiden hoidossa?
4. Mistä asiakkaat ovat antaneet positiivista palautetta?
5. Minkä uskotte olevan toimistonne kilpailuvaltti?
6. Onko asiakkailta tullut negatiivista palautetta, jonka vuoksi olette muuttaneet toimintapaanne?
7. Pyrittekö ylittämään asiakkaan odotukset? Jos, niin miten?
8. Miten varmistatte palvelun tasaisen laadun?
9. Onko esiin noussut kehittämis ehdotuksia liittyen asiakashallintaan / toimintatapoihin asiakkaiden kanssa? Jos, niin millaisia?

**Kysymykset henkilöstöhallinnosta:**

1. Miten perehdytätte uuden työntekijän tehtäviinsä?
2. Kuinka tärkeänä / hyödyllisenä koette perehdyttämisen?
3. Millaisia haasteita henkilöstön kanssa on tullut vastaan?
4. Miten pyritte pitämään henkilöstön tyytyväisenä ja motivoituneena?
5. Onko henkilöstön kanssa palaverieita säännöllisesti?  
- jos, niin mitä mieltä henkilöstö on niistä? Mitä palaverieissa käydään yleensä läpi?  
- jos ei, niin miksi palaverieita ei ole säännöllisesti?
6. Millaisia edellytyksiä teillä on työntekijöiden suhteen?
7. Miten varmistatte henkilöstön riittävän osaamisen?
8. Miten määritellään henkilöstön työlistan riittävyys?
9. Onko henkilöstön puolelta tullut kehittämis ehdotuksia liittyen asiakashallintaan / toimintatapoihin?