



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yritysneuvojen sitouttaminen sähköisen yritysneuvontapalvelun käyttöön

Ahola, Olli

2015 Espoo

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Espoo

Yritysneuvojen sitouttaminen sähköisen yritysneuvontapalvelun käyttöön

Olli Ahola
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Ahola, Olli

Yritysneuvojen sitouttaminen sähköisen yritysneuvontapalvelun käyttöön

Vuosi 2015 Sivumäärä 49

Opinnäytetyössä tutkittiin yritysneuvontapalveluiden sähköistymistä julkisia yrityspalveluita tarjoavan Yritys-Suomen näkökulmasta. Työn toimeksiantajana oli työ- ja elinkeinoministeriö, joka vastaa Yritys-Suomi -palveluiden kehityksessä yhdessä sidosryhmineen. Yritys-Suomen palveluihin kuuluu verkossa toimiva Oma Yritys-Suomi -palvelu, joka tarjoaa tietoa ja työkaluja yrittäjien ja yrittäjyyttä suunnittelevien avuksi. Oma Yritys-Suomi -palvelu sisältää Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi -työtilan, joka on suunnattu asiakaspalvelutehtävissä työskenteleville yritysneuvojille ja -asiantuntijoille. Asiakaspalvelija ja yritysasiakas voivat kommunikoida keskenään tämän verkkopalvelun välityksellä. Aihetta tarkasteltiin yritysneuvojen näkökulmasta.

Työssä selvitettiin, kuinka yritysneuvoja ja yritysneuvontatehtävien parissa työskenteleviä asiantuntijoita innostetaan ja sitoutetaan käyttämään kyseistä yritysneuvontapalvelua. Taavoitteena oli löytää keinoja, joilla yritysneuvoja saadaan ottamaan käyttöön enemmässä määrin sähköinen yritysneuvontapalvelu. Aihe oli ajankohtainen, sillä Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi -työtila otettiin käyttöön asiakasrajapinnassa alkuvuodesta 2015.

Opinnäytetyö alkaa työn toimeksiantajan ja Yritys-Suomen esittelyllä. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu sähköisestä hallinnosta, asioinnista ja palvelusta, muutosjohtamisesta sekä sitoutumisesta ja sitouttamisesta. Työn keskeisenä käsitteenä on siirtyminen sähköiseen palvelumaailmaan.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysia ja kyselyä. Dokumenttianalyysi antoi pohjan kyselyn suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Kyselyssä oli myös monta avointa kysymystä, joilla kartoitettiin vastaajien henkilökohtaisempia kokemuksia. Kysely lähetettiin sähköpostitse yritysneuvojille. Kyselyllä selvitettiin, mikä on yritysneuvojen suhtautuminen ja valmius sähköisten yrityspalvelujen käyttöön, minkälaisia kokemuksia heillä on työnkuvan muutoksesta sekä yrityspalvelujen sähköistymisestä ja sähköisestä henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta. Kyselyllä myös kartoitettiin sitoutumista, kun siirrytään uuden sähköisen neuvontapalvelu käyttöön.

Tutkimuksessa selvisi, että yritysneuvojilla on yleisesti positiivinen ja luottavainen mieli Oma Yritys-Suomi -palvelua kohtaan. Palveluiden sähköisyydellä on suuri merkitys yritysneuvontalan parissa. Oma Yritys-Suomi -palvelu vaatii vielä teknistä kehitystä sekä vahvempaa markkinointia ja viestintää kohderyhmälle. Yritysneuvojat on helppo saada sitoutumaan uuden sähköisen yritysneuvontatyökalun käyttöön, kun työkalun käytettävyyttä saadaan riittävän hyväksi sekä onnistuneita kokemuksia syntyy palvelun ympärille.

Asiasanat yritysneuvonta, sähköinen palvelu, muutosjohtaminen, sitoutuminen

Ahola, Olli

Committing business advisors to use an electronic business advisory service

Year	2015	Pages	49
------	------	-------	----

The electronification of business advisory services was studied in this thesis from the perspective of Enterprise Finland, which provides public entrepreneurial services. The thesis was commissioned by the Ministry of Employment and the Economy, which is responsible for the development of the Enterprise Finland services. The My Enterprise Finland online service is an Enterprise Finland service, which offers information and tools for entrepreneurs and people who are planning business activity. My Enterprise Finland includes the Advisors My Enterprise Finland workspace, which is for business advisors and experts who work in customer service tasks. A customer servant and a customer can communicate with each other via the online service. The subject was surveyed from the perspective of business advisors.

This thesis investigated how to commit and inspire business advisors to use the business advisory service. The objective was to find a means by which business advisors would use the business advice service more than they do at present. The subject was topical because the Advisors My Enterprise Finland workspace was introduced at the customer interface at the beginning of 2015.

The thesis begins with introductions to the Ministry of Employment and the Economy and the Enterprise Finland. The theoretical section of the thesis consists of three topics, which are electronic administration and service, management of change and a commitment. The central concept of the thesis is a transition to the electronic service environment.

A document analysis and inquiry were used as research methods. The document analysis provided a basis for the planning of a survey. The survey included several open questions, which surveyed the respondents' more personal experiences. The survey was sent via e-mail to the business advisors. The purpose of the survey was to clarify the business advisors' attitude towards using electronic entrepreneurial services, and gather information on the kinds of experiences they have had from change in the work environment and from electrification of entrepreneurial services and electronic customer service. The survey was also intended to investigate commitment to the use of the new electronic advisory service.

The results indicated that business advisors have generally positive and trusting attitudes towards the My Enterprise Finland service. Electronic services have a great significance in the business advisory sector. The My Enterprise Finland service still requires technical development and stronger marketing and communication to the target group. It will be easier to get business advisors to commit to using the new electronic business advice tool when usability of the tool has developed sufficiently and more successful experiences arise around the service.

Keywords business advice, electronic service, management of change, commitment

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yritysneuvontaympäristön esittely.....	7
	2.1 Yritys-Suomi.....	7
	2.2 Toimeksiantaja.....	9
3	Siirtyminen sähköiseen palvelumaailmaan.....	10
	3.1 Sähköinen hallinto, asiointi ja palvelu.....	10
	3.2 Muutosjohtaminen.....	13
	3.2.1 Muutoksen prosessi.....	14
	3.2.2 Ryhmän kehitys muutoksessa.....	16
	3.2.3 Tunteet muutoksessa.....	17
	3.3 Sitoutuminen ja sitouttaminen.....	19
4	Tutkimuksen toteutus.....	21
	4.1 Koulutuspalautteiden dokumenttianalyysin tausta.....	22
	4.2 Internetkysely yritysneuvojille.....	23
5	Tutkimuksen tulokset ja analysointi.....	24
	5.1 Koulutuspalautteiden dokumenttianalyysi.....	24
	5.2 Kyselyn tulokset.....	26
	5.2.1 Mielikuvat sähköistymisestä yleisellä tasolla.....	28
	5.2.2 Muutoskyky ja -valmius.....	29
	5.2.3 Sitoutuminen.....	32
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	35
	Lähteet.....	38
	Kuviot.....	40
	Taulukot.....	41
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Sähköiset palvelut ovat yleistyneet viime vuosina merkittävässä määrin niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Monet yritykset ja toimijat palvelevat sähköisessä ympäristössä niin sanotun perinteisen palvelun (kasvokkaisen palvelun, puhelinpalvelun ja kirjeenvaihdon) rinnalla. Osa on siirtynyt tai perustanut toimintansa täysin sähköiseen ympäristöön. Jotta yrityksen, järjestöjen, valtion ja yhteiskunnan tarjoamat palvelut pysyvät muutoksessa mukana, niin niiden täytyy kehittyä jatkuvasti. Sähköiset palvelut eivät rajoitu pelkästään tietoa antaviin internetsivuihin, vaan nykypäivän tietoyhteiskunta edellyttää lähes kaikkien verkkoon soveltuvien palveluiden viemistä sähköisiin kanaviin. (Heimala & Vestama 2003, 107.)

Yritysneuvontapalvelut siirtyvät myös parhaillaan enemmissä määrin sähköisiin kanaviin. Työssä selvitetään, miten yritysneuvoja ja yritysneuvontatehtävien parissa työskenteleviä asiantuntijoita innostetaan ja sitoutetaan käyttämään uutta sähköistä yritysneuvontapalvelua (Oma Yritys-Suomi ja Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi). Tässä opinnäytetyössä keskitytään julkisiin yritysneuvontapalveluihin ja aihetta tarkastellaan nimenomaan neuvojanäkökulmasta. Kun yritysneuvojat saadaan käyttämään palvelua aktiivisesti, niin he tulevat johdattamaan myös yritysasiakkaansa verkkoon. Yritysneuvojat ovat merkittävä linkki, kun yritysasiakkaita kannustetaan asioimaan sähköisesti. Mikäli neuvoja ja asiakaspalvelijoita ei ole verkossa, niin kaikki asiakkaat eivät löydä verkkoon yhtä helposti.

Tavoitteena on löytää keinoja, joilla yritysneuvoja ja yritysneuvontatehtävien parissa työskenteleviä asiantuntijoita saadaan ottamaan käyttöön sähköinen yritysneuvontapalvelu. Asian selvittämiseksi pyritään löytämään tekijöitä, jotka ovat olleet niin onnistuneita kuin puutteellisia palvelun käyttöönotossa. Nämä vaikuttavat tekijät voidaan ottaa jatkossa huomioon sekä mahdollisia muutoksia ja kehitysehdotuksia on tämän myötä helpompi suunnitella. Hyviä ja onnistuneita puolia voidaan jakaa kentällä, jotta neuvojat innostuisivat palvelun käytöstä.

Opinnäytetyö alkaa työn toimeksiantajan ja julkisia yrityspalveluita tarjoavan Yritys-Suomen esittelyllä. Työn aihe ja tutkimus kohdistuu juuri Yritys-Suomi-palveluiden ympärille. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu sähköisestä hallinnosta, asioinnista ja palvelusta, muutosjohtamisesta sekä sitoutumisesta ja sitouttamisesta. Työn keskeisenä käsitteenä on siirtymien sähköiseen palvelumaailmaan.

Opinnäytetyön tavoitteiden selvittämiseksi tehtiin tutkimus. Teoriaosuuden jälkeen kuvaillaan tarkemmin tutkimuksen toteutus ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Päättökäsitteiden tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä. Raportin lopussa avataan tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä.

2 Yritysneuvontaympäristön esittely

Tässä kappaleessa esitellään julkisia yrityspalveluita tarjoava Yritys-Suomi-palvelu ja työn toimeksiantaja työ- ja elinkeinoministeriö, joka vastaa yhdessä organisaatioineen ja sidosryhmineen Yritys-Suomi-palveluiden kehityksestä.

2.1 Yritys-Suomi

Vuoden 2015 alusta alkaen yritysasiakkaat ovat päässeet asioimaan yritysneuvojen ja muiden yritysneuvonnan parissa työskentelevien asiakaspalvelijoiden kanssa sähköisen Oma Yritys-Suomi -palvelun välityksellä. Neuvojen ja yritysasiakkaiden tapaamiset on hoidettu tähän mennessä pääosin kasvotusten ja puhelimitse. Nyt palveluprosessi on siirtymässä verkkoon enemmässä määrin.

Yritys-Suomi on yrityspalveluja tarjoavien julkisten organisaatioiden yhdessä muodostama palvelu yrityksille ja yrittämisestä kiinnostuneille. Yritys-Suomi tarjoaa tietoa ja neuvoja yrityksen perustamiseen, kehittämiseen ja kansainvälistymiseen liittyen. Yritys-Suomi-palveluiden tarkoituksena on tarjota julkiset yrityspalvelut asiakaslähtöisinä ennakoivasti ja yhden luukun periaatteella. Asiakaslähtöisyyden lisäksi tavoitteena on lisätä järjestelmän tuottavuutta. Julkishallinnon yhteisesti käytettävissä olevalla asiakastiedolla pyritään kevyeen ja katkeamattomaan palveluprosessiin. Julkisten yrityspalveluiden yhteenkokoaminen edellyttää myös yrityspalveluita tarjoavien virastojen ja laitosten yhteisten toimintamallien toimimista ja kehittämistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Yritys-Suomi painottaa sähköistä kanavaa, mutta se palvelee verkossa, puhelimitse sekä kasvokkain verkoston valtakunnallisissa ja seudullisissa palvelupisteissä. Yritys-Suomen tarjoama valtakunnallinen puhelinpalvelu antaa tietoa ja neuvontaa yrityksen perustajille ja toimiville yrityksille. Puhelinpalvelussa palvelua antavat Yritys-Suomen yritysneuvojat paikallisverkkomaksun/matkapuhelinmaksun hinnalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Yrityssuomi.fi-verkkopalvelusta käyttäjä saa tietoa yrittäjyydestä ja yrityksen toiminnasta sekä yrityspalveluista. Yrityssuomi.fi:stä löytyvät myös keskeiset lomakkeet, luvat ja ilmoitukset, joita tarvitaan yrityksen perustamisessa ja yritystoimintaa pyörittäessä. Verkkopalvelussa on lisäksi yrittäjän sähköinen työtila Oma Yritys-Suomi, joka tarjoaa tietoa ja työkaluja yrittäjien ja yrittäjyyttä suunnittelevien avuksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Oma Yritys-Suomi -palvelu (OYS) sisältää tietoa, työkaluja, palveluhakemistoja ja sähköisiä asiointipalveluja niin aloittavien kuin jo toiminnassa olevien yritysten tarpeisiin. Verkkopalvelun sisällöt rakentuvat käyttäjän täyttämien profiilitietojen perusteella eli jokaisen käyttäjän

työtila on yksilöity. Profiloinnin perusteella tarjotaan palveluja ja työkaluja muun muassa käyttäjän toimialan, paikkakunnan ja yrityksen kehitysvaiheen mukaan. Palvelu mahdollistaa monien yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyvien asioiden hoitamisen yhdestä paikasta, yhdellä kirjautumisella paikasta ja ajasta riippumatta. Palvelu löytyy osoitteesta oma.yrityssuomi.fi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi -työtila (AOYS) on asiakaspalvelutehtävissä työskenteleville yritysneuvojille ja -asiantuntijoille parhailaan käyttöönotettava (syksy 2014 - kevät 2015) työtila, joka mahdollistaa organisaatorajat ylittävän yhteistyön. Työtila on yritysasiakkaan OYS-palvelun vastinpari ja yhdessä työtilat mahdollistavat asiakkaan sähköisen palvelemisen (työtilat toimivat samassa käyttöympäristössä). OYS- ja AOYS-työtilan avulla asiakaspalvelija ja yritysasiakas pääsevät muun muassa jakamaan keskenään tiedostoja ja dokumentteja sekä kommentoimaan liiketoimintasuunnitelmaa. Rakenteilla olevassa yhteisöllisyystyökalussa on myös mahdollisuus vapaampaan ja avoimempaa viestittelyyn, mikä mahdollistaa selkeämmän kommunikoinnin.

AOYS-työtila otettiin käyttöön asiakasrajapinnassa alkuvuodesta 2015. Tämä mahdollistaa sen, että yritysneuvoja pääsee asiakkaan työtilaan asiakkaan kutsusta. Yritysneuvoja voi esimerkiksi ohjata yritysasiakkaan kasvotusten käydyt tapaamisen jälkeen verkkoon OYS-palveluun. Tämän jälkeen neuvoja ja asiakas voivat jatkaa palveluprosessia internetin välityksellä. Palvelun välityksellä asiakastietoja voidaan välittää kätevästi ja katkeamattomasti Yritys-Suomi-toimijoiden ja organisaatioiden välillä, jolloin prosessi nopeutuu. Asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien yritysneuvojen ja asiantuntijoiden työmenetelmät tulevat siis muuttumaan hiljalleen.



Kuvio 1: Yritys-Suomi-logo

Yritys-Suomi-palveluita tarjotaan suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Neuvontaa annetaan myös sosiaalisessa mediassa Facebookissa. Tavoitteena on, että yritykset ja yrityksen perustajat saavat julkisia yrityspalveluita tasapuolisesti ja yhtäläisin perustein koko Suomessa mahdollisimman vaivattomasti ja saman toimintamallin pohjalta. Kaikista Yritys-Suomi palveluista viestitään saman Yritys-Suomi-brändin alla (Kuvio 1). Tällä tavoin brändistä luodaan entistä yhtenäisempi ja pyritään saamaan Yritys-Suomi kaikkien tuntemaksi. (Yritys-Suomi 2015)

2.2 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana on Suomen työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). TEM vastaa Suomen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymisestä sekä alueiden kehittymisestä näillä saroilla. Ministeriö jakautuu konserni-ohjausyksikköön ja kuuteen osastoon; alueosasto, energiaosasto, elinkeino- ja innovaatio-osasto, tieto-osasto, työelämä- ja markkinaosasto sekä työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Osastot jakautuvat vielä pienempiin vastuualueryhmiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014)

TEM-konserniin kuuluu lisäksi monia toimijoita, joiden toimintaa TEM ohjaa. Konserniin kuuluu yli 30 organisaatiota, joilla on kotimaassa noin 300 toimipistettä ja ulkomailla yli 60. TEM organisaatioineen ja sidosryhmineen vastaa myös Yritys-Suomi-palveluiden kehityksestä. Yritys-Suomi-verkoston muodostavat työ- ja elinkeinoministeriö, Finnvera, Finpro, Patentti- ja rekisterihallitus, Suomen Teollisuussijoitus, Tekes, ELY-keskukset ja TE-toimistot sekä Verohallinto. Lisäksi verkostossa ovat mukana seudulliset yrityspalvelut ympäri Suomen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Asiakaspalvelutehtävissä toimivia yritysneuvoja ja -asiantuntijoita työskentelee kyseisissä organisaatioissa. Neuvojat palvelevat asiakkaita eli yrittäjiä ja yrittäjäksi aikovia. Kun tässä työssä puhutaan yritysneuvajista, niin sillä tarkoitetaan juuri asiakaspalvelutehtävissä työskenteleviä neuvoja ja asiantuntijoita, jotka ovat erikoistuneet yritystoimintaan jollain osaamisalueella.

Yritysneuvonnassa asiantuntijat auttavat asiakasta liikeidean kehittämisessä. Aloittavan yrittäjän tilanteessa kartoitetaan lähtötilannetta, osaamisvahvuuksia ja perustamisen motiivatiotekijöitä. Neuvojen ja asiantuntijoiden kanssa käydään läpi liiketoimintasuunnitelmaa, kannattavuuslaskelmia, markkinatutkimuksia ja alkurahoituksen tarvetta sekä mahdollisia rahoituslähteitä. Lisäksi käydään läpi asioita liittyen markkinointiin, vakuutus- ja verotusasioihin sekä liiketoiminnassa tarvittaviin viranomaisyhteyksiin. Neuvojat auttavat ja tukevat myös toiminnassa olevia yrityksiä. (YritysHelsinki 2015.)

Työ aihetta tutkiessa on syytä muistaa, että työ- ja elinkeinoministeriö ei voi mitenkään vaikuttaa yksittäisen yritysneuvojan työnkuvaan. TEM:llä ei ole minkäänlaista ohjaavaa otetta yksittäisiin alueellisiin toimijoihin, joissa yritysneuvoja työskentelee. TEM ei voi esimerkiksi velvoittaa yritysneuvoja käyttämään AOYS-työtilaa. TEM:n vaikuttamismahdollisuudet ovat paljolti suositusten antamista, kun puhutaan yritysneuvojen työnkuvasta. Koska esteitä OYS-AOYS-palvelun käyttöönotolle voi olla muuallakin kuin TEM:n vaikutuspiirissä, niin ne on myös syytä selvittää ja tiedostaa. Tämän jälkeen TEM voi antaa suosituksia sekä kertoa hyötyjä ja faktoja toimijoiden käyttöön, kun palvelun käyttöönottoa pyritään kehittämään.

Olin työharjoittelussa TEM:ssä syksyllä 2014 viisi kuukautta ja työskentelin osittain AOYS-työtilan käyttöönoton parissa. Olin mukana muun muassa käyttöönottovalmennuksissa, joissa työtilaa ja OYS-palvelua koulutettiin yritysneuvojille ja yritysneuvontatehtävien parissa työskenteleville. Kartutin tällöin paljon tietoa toiminnan ympäriltä. Opinnäytetyön toimeksianto syntyi, kun kävin keskusteluja TEM:n edustajien kanssa.

3 Siirtyminen sähköiseen palvelumaailmaan

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu sähköisestä hallinnosta, asioinnista ja palvelusta sekä muutosjohtamisesta, sitouttamisesta ja sitoutumisesta. Teorialla luodaan pohjaa tutkimuksen taustaksi ja toteuttamisen tueksi. Teorian pääkäsitteenä on muutos ja toimenpiteet, jotka tulee ottaa huomioon, kun siirrytään sähköiseen palvelumaailmaan.

3.1 Sähköinen hallinto, asiointi ja palvelu

Sähköisellä hallinnolla tarkoitetaan prosessikokonaisuutta, jossa hyödynnetään informaatio- ja viestintäteknikan käyttöä julkisen hallinnon parissa. Sähköinen hallinto koostuu sähköisistä asiointipalveluista, sähköisistä asianhallintajärjestelmistä, operatiivisista perus- ja taustajärjestelmistä sekä niitä yhdistävistä tietoverkoista ja -järjestelmistä. Lisäksi sähköiseen hallintoon kuuluvat palveluiden käyttäjät, jotka voidaan jakaa hallinnon sisäisiin ja ulkoiisiin käyttäjiin. Sähköposti on hyvä esimerkki informaatio- ja viestintäteknisestä palvelusta. (Voutilainen 2006, 1; Voutilainen 2013, 3.)

Sähköinen hallinto mahdollistaa paremman ja tehokkaamman hallinnon. Sillä pyritään parantamaan julkisia palveluita ja demokraattisia prosesseja sekä vahvistamaan julkisen politiikan tukea. Sähköinen hallinto auttaa julkista sektoria selviytymään vaikeista yhteensovittavista vaatimuksista ja tuottamaan enemmän parempia palveluita vähemmällä resursseilla. (Voutilainen 2006, 1.)

Julkinen sektori pystyy ylläpitämään ja vahvistamaan hyvää hallintotapaa yhteiskunnassa sähköisen hallinnon myötä. Julkinen sektori kunnioittaa jokaista yksilöä eikä se sulje ketään pois palvelujensa piiristä, kun se tarjoaa sähköisiä yksilöityjä palveluita. Jonottamiseen jää vähemmän aikaa, virheet vähenevät ja henkilökohtaiseen asiakaspalveluun jää enemmän aikaa. Tämän seurauksena myös virkamiesten työ muuttuu palkitsevammaksi ja arvostetummaksi. Tiivistetysti sanoen sähköinen hallinto tekee julkisesta sektorista avoimemman, tuottavamman ja tasavertaisemman. (Voutilainen 2006, 1-2; Kansallisarkisto 2005.)

Sähköinen asiointi on keskeinen sähköisen hallintotoimen käsite. Sähköinen asiointi tulkitaan usein sähköisen hallinnon synonyymiksi, mutta se on vain yksi osa siitä. Sähköinen asiointi on erityisesti viranomaisten käyttämä termi julkishallinnon sähköisten palveluiden käytöstä. Sähköisellä asioinnilla tarkoitetaan jonkin asian vireillepanoa, täydentämistä, käsittelyä, päätöksen tiedoksiantamista tai tuotteen hankkimista sähköisesti. Sähköinen asiointi tapahtuu organisaation palveluita käyttäen tieto- ja viestintätekniikan keinoin verkkoon yhdistetyllä päätelaitteella. Päätelaitteella tarkoitetaan esimerkiksi tietokonetta, puhelinta tai tablettia. (Voutilainen 2006, 4; Klimscheffskij, Laurila & Tinnilä 2008, 32; Kansallisarkisto 2005.)

Sähköisellä palvelulla tarkoitetaan palvelua, joka tarjotaan sähköisessä verkossa (kuten internetissä). Sähköisessä palvelussa voidaan tehdä toimenpide eli tässä yhteydessä asiointi. Sähköisen palvelun käsite on toisaalta hyvin laaja. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi artikkelin lukua, tiedonhakuja tai hotellihuoneen varaamista internetin välityksellä. Sähköisessä palvelussa asiakaspalvelijan/toimijan ja asiakkaan kommunikointi tapahtuu verkkoviestintänä. Kommunikoinnin ei tarvitse olla suoranaista. Sähköiset palvelut perustuvat sähköisten tiedonsiirtomenetelmien käyttöön, joissa tieto siirtyy järjestelmien välillä langatonta tietoliikenneverkkoa tai kaapelia pitkin. (Vuotilainen 2006, 4-5; Klimscheffskij ym. 2008, 32; Ahonen 2007, 59.)

Yleiskielessä sähköisestä asioinnista ja sähköisestä palvelusta käytetään myös termejä verkkoasiointi ja verkkopalvelu. Näiden käsitteiden yhteydessä verkko mielletään ja tulkitaan useimmiten internetiksi, sillä suuri osa näistä prosesseista tapahtuu internetverkon välityksellä. (Voutilainen 2006, 5.)

Kalakota ja Robinson ovat määritelleet kolme kehitysvaihetta, joiden aikana internetverkko on kehittynyt palvelukanaksi. Internetin ensimmäisessä vaiheessa (1994-1997) trendinä oli se, että jokaisella yrityksellä piti olla kotisivut ja yrityksen täytyi olla saavutettavissa internetissä. Toisessa vaiheessa (1997-2000) verkkokauppa kehittyi, mihin vaikutti paljolti teknologian kehittyminen. Kolmannessa vaiheessa (2000-) palvelun tarjoajat ovat alkaneet ajatella yhä enemmän kuluttajia ja heidän tarpeitaan, jotta internetistä saataisiin kaikki hyöty irti. Nykyään sähköisen palvelun kehityksessä avainsanoja ovatkin kuluttaja-, käyttäjä- ja asiakaslähtöisyys eli palvelut viedään sähköisiin kanaviin, jotta niistä saadaan asiakaslähtöisempiä. (Ahonen 2007, 58.)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty sähköisen ja perinteisen palvelun ominaisuuksien eroja. Tämä luokittelu ei ole täysin tyhjentävä vaan ominaisuuksien linjaukset ovat karkeita ja suuntaa antavia. Esimerkiksi kuluttaja ei todellisuudessa pääse sähköiseen palveluun aivan mistä tahansa, sillä se edellyttää toimivan verkkoyhteyden paikkaan, josta palveluun yhdistetään.

Palvelun ominaisuus	Sähköinen palvelu	Perinteinen palvelu
Kohtaaminen	Verkon välityksellä	Kasvotusten
Saatavuus	Aina	Tarjoajan työaikoina
Pääsy / Saavutettavuus	Mistä tahansa	Tarjoajan luona
Markkina-alue	Maailmanlaajuinen	Paikallinen
Ilmapiiri / Ympäristö	Sähköinen verkkosivusto	Fyysinen ympäristö
Erottuminen kilpailussa	Soveltuva	Personointi
Asioinnin yksityisyys	Nimettömyys	Sosiaalinen vuorovaikutus

Taulukko 1: Sähköisen ja perinteisen palvelun ominaisuuksien vertailu (Ahonen 2007, 60)

Sähköisen ja perinteisen palvelun ominaisuuksien eroja on syytä tarkastella, kun mietitään toteutettavan palvelun jakelukanavia. Näin voidaan vertailla palvelun soveltuvuutta käytäntöön eri näkökulmista. Kyseiset seikat on syytä ottaa myös huomioon, kun siirretään perinteinen palvelu sähköiseen kanavaan.

Sähköisessä asiointissa ja palvelussa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota tietoturvaan ja tietosuojaan. Sähköisissä palveluissa käsitellään henkilökohtaisia luottamuksellisia ja salassa pidettäviä tietoja. Uhkia näissä ympäristöissä ovat etenkin luvaton pääsy, tiedon väärin käyttö, tiedon muuttaminen ja salaisen tiedon paljastuminen. Sähköisessä verkkoympäristössä on helppo liikkua anonyymina ja henkilön on helppo esiintyä toisena henkilönä, sillä fyysistä kanssakäymistä ei tapahdu. Sähköinen asiointi vaatii usein tunnistautumisjärjestelmän, jonka avulla voidaan varmistaa asioivan henkilön henkilöllisyys. Tunnistautumismenetelminä käytetään usein esimerkiksi käyttäjä- tai asiakastunnuksia, salasanoja ja koodeja. Joskus tietoturva- ja tunnistautumisjärjestelmät aiheuttavat sähköisen palvelun ja asioinnin rajoittuneisuutta ja monimutkaisuutta.

Pankit ovat edelläkävijöitä sähköisissä palveluissa, niiden kehittämisessä ja käyttöönotossa. Pankkien konttoreita on vähennetty viime vuosina huomattavasti ja pankkien peruspalvelut, kuten laskujen maksu ja tilisiirrot, ovat siirtyneet lähes kokonaan sähköisiin kanaviin. Peruspankkipalveluiden ohjaaminen verkkoon on tuonut pankeille selviä hyötyjä, kustannussäästöjä ja mahdollisuuksia resurssien tehokkaampaan käyttöön. Konttoreissa käytävät kasvokkaiset palvelutilanteet käytetään peruspalveluiden sijasta esimerkiksi vakuutus-, säästö- ja lainapalveluiden esittelyyn ja myyntiin. (Kuusela & Rintamäki 2002, 63.)

Pankkipalveluita on hyvä käyttää vertailuesimerkkinä ja esikuvana, kun viedään yrityspalveluita verkkoon. Yritys-Suomen yritysneuvontapalveluissa on tavoitteena kehittää juuri asiakaslähtöisyyttä, jossa pankit ovat onnistuneet sähköistymisen myötä. Mikäli Yritys-Suomen perus-

yrittöspalvelut saadaan enemmissä määrin verkkoon, niin todennäköisesti monimutkaisempien yritysneuvontapalveluiden käsittelyyn ja kehittämiseen jäisi enemmän aikaa henkilökohtaisessa kasvokkaisessa palveluneuvonnassa. Näin yritysneuvontapalveluiden parissa saavutettaisiin kustannussäästöjä ja resurssien tehokkaampaa käyttöä. Näitä ja monia muita sähköisen asiain tuomia hyötyjä ja mahdollisuuksia on hyvä tuoda esille, kun sähköisiä palveluita otetaan käyttöön ja jalkautetaan työntekijöiden työkuvaan.

3.2 Muutosjohtaminen

Nykyajan työelämässä ongelmana on se, että muutokseen sopeutuminen jää usein pinnalliseksi ja näennäiseksi muutosten nopeassa tahdissa. Pelkästään organisaatiomallin vaihtaminen uuteen ei ole vielä aito muutos. Aidon muutoksen perustana on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Ihmisen täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla, jotta onnistunut aito muutos tapahtuu. (Arikoski & Sallinen 2007, 7.)

Nopeutunut muutos tahti näkyy erityisesti työympäristössä. Vielä muutama vuosikymmen sitten atk-aidot, internetin ja sähköpostin käyttöaidot eivät olleet sellaisia perustaitoja kuin ne ovat nykyään. Jatkuvien uusien vaatimusten myötä ihmisen tulee oppia työuransa aikana yhä enemmän ja enemmän uusia taitoja. Muutosnopeuden kiihtyminen ylikuormittaa juuri niitä aivotointoja, joiden varassa oppiminen ja muuttuminen tapahtuvat. Niinpä muutosprosessi koituu yhä hankalammaksi niin yksittäisille ihmisille kuin ryhmillekin, kun yhteiskunta pyrkii muun muassa informaatio ja viestintäteknologioineen yhä nopeampaan sykliin. (Arikoski & Sallinen 2007, 9.)

Muutos ajatellaan yleensä eteen tulevana, poikkeavana tilanteena, joka on kohdattava ja voitettava. Todellisuudessa muutos on pitkällä tähtäimellä asteittaista yhä korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Niinpä muutos on olemassaolon perusta eikä poikkeava tila. Muutos voidaan jakaa jaksoihin, jolloin sen etenemistä on helpompi seurata. (Åberg 2006, 123.)

Yhä useammasta työntekijästä on tullut vahva asiantuntija, eikä esimies enää osaa alaistensa töitä heitä paremmin. Johtamisen on perustuttava johonkin muuhun kuin ammatilliseen yliverntaisuuteen. Muutoksen johtamisessa on kyettävä johtamaan samaan aikaan loogisia asiakokonaisuuksia ja epäloogisesti käyttäytyviä ihmisten tunteita. Tämä tilanne vielä hankaloituu esimiehen kannalta, sillä hän johtaa ryhmää tai ryhmiä, eikä vain yhtä ihmistä. Jotkin ryhmät selviytyvät muutoksesta hitaammin ja toiset taas nopeammin. Tärkeä tekijä onnistuvalla ryhmälle on se, että ryhmä on jo toimiva ennen muutosta. (Arikoski & Sallinen 2007, 13-14.)

3.2.1 Muutoksen prosessi

Muutokset sisältävät kolme perusvaihetta: muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja uuden oppiminen eli muutoksen varsinainen toteutus. Muutosvastarinta on tärkeä vaihe muutoksessa. Tämä vaihe kertoo, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen eikä hän välttämättä selviä ilman tukea ja apua. Johto voi kerätä ylös ilmi tulevasta kritiikistä arvokasta tietoa muutoksen läpiviemiseksi. Toisessa vaiheessa eli surutyön vaiheessa henkilöstö tarvitsee tukea ja aikaa. Surutyön loppuunsaattaminen on tärkeää, jotta vältetään pelkoon ja muutovastarintaan palaamiselta. Surutyö saattaa jäädä kesken, jos uudet muutokset vievät johdon huomion. Kolmanteen eli uuden oppimisen vaiheeseen päästään vasta, kun vanhoista toimintamalleista on luovuttu ja niitä on riittävästi surtu. Uuden oppiminen on muutoksen iloisin vaihe, kun työntekijät havaitsevat sisäistävänsä uuden asian, kykenevät toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti ja havaitsevat vanhasta luopumisen olleen tarpeellista. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-70.)

Professori John P. Kotter on luonut kahdeksanvaiheisen muutosprosessin mallin. Kotterin mukaan suurehkojen muutoshankkeiden pitäisi käydä tämä uudistamisprosessi läpi onnistuakseen (Kotter 1996, 17-19). Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 2) on tiivistetty Kotterin muutosprosessi yleisellä tasolla.

Vaihe	Sisältö ja huomiot
1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen	<ul style="list-style-type: none"> • mahdollisten kriisien tai merkittävien mahdollisuuksien määrittäminen • henkilöstölle viestiminen, että nykytilan mukaisesti emme voi jatkaa, jotta he ymmärtävät syyt ja perusteet muutokselle
2. Ohjaavan tiimin perustaminen	<ul style="list-style-type: none"> • sitoutuneen projektiryhmän perustaminen, mikä pystyy ohjaamaan muutosta • ryhmän saaminen tekemään töitä tiiminä
3. Vision ja strategian luominen	<ul style="list-style-type: none"> • vision laatiminen muutoshankkeen ohjeeksi • vision toteuttamisen varmistavien strategioiden laatiminen • esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys tavoitteista
4. Muutosvisiosta viestiminen	<ul style="list-style-type: none"> • kaikkien keinojen käyttäminen, jotta uudesta visiosta ja uusista strategioista viestitään tehokkaasti • ohjaava tiimi näyttää esimerkkiä toimintamalleista, joita henkilöstön tulee noudattaa
5. Valtuuksien ja vastuun siirtäminen henkilöstölle	<ul style="list-style-type: none"> • esteistä irtautuminen • riskien ottamisen sekä uusien ideoiden ja toimenpiteiden kannustaminen • vaikuttamisen tunne tukee jaksamista ja hyvinvointia
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • suorituskykyä parantavien välitavoitteiden nostaminen esiin ja niiden hyötyjen toteuttaminen • onnistuneiden työntekijöiden palkitseminen • muutos voi olla kokonaisuudessaan pitkä, jolloin on vaikea nähdä, kuinka lopputavoitteeseen päästään
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • kun prosessi on viety päätökseen, ei saa liian nopeasti hengähtää, sillä ihmisillä on taipumus palata menneeseen helposti • muutosvision toteuttamiseen pystyvien työntekijöiden kehittäminen ja rekrytointi • prosessin elävöittäminen uusilla projekteilla ja muutosagenteilla
8. Uusien toimintatapojen asettaminen yrityskulttuuriin	<ul style="list-style-type: none"> • uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisten yhteyksien esiintuominen • muutosprosessin päätyttyä on hyvä käsitellä yhdessä mitä tuli tehtyä, jotta muutos juurtuu osaksi yhteisöä ja organisaatiota

Taulukko 2: Muutosten kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 17-138)

Muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilan purkamisessa ja selvittämisessä. Vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja viimeisessä kahdeksannessa vaiheessa juurrutetaan muutokset yrityksen kulttuuriin ja tehdään niistä pysyviä. Jos muutoksia olisi helppo toteuttaa, niin vaiheita 1-4 ei tarvittaisi. Ihmiset yrittävät joskus uudistaa organisaatiota vain vaiheilla 5-7, jolloin ei saada tarpeeksi vahvaa pohjaa edistymiselle. Yleensä

muutokset tulisi käydä läpi taulukon esittämässä järjestyksessä, mutta usein voi olla meneillään monia vaiheita yhtä aikaa. Yhdenkin vaiheen ohittaminen tai liian nopea siirtyminen seuraavaan aiheuttaa usein ongelmia. (Kotter 1996, 19-20.)

3.2.2 Ryhmän kehitys muutoksessa

Arikoski ja Sallinen (2007, 15-19) määrittelevät muutoskykyiselle ryhmälle kolme tunnusmerkkiä. Ensimmäiseksi ryhmässä tulisi olla laaja-alaista osaamista. Ryhmän ihmisillä pitäisi olla erikoisosaamisen lisäksi osaamista myös joillakin muilla ryhmän toimintaan liittyvillä alueilla. Tällaisen ryhmän on helppo oppia yhdessä, sillä jäsenten välille muodostuu yhteisesti jaettu alue. Toiseksi työyhteisössä tulee vallita reilouden ja luottamuksen henki, jotta oppiminen voi tapahtua niin, että ryhmän yksilön oppima tieto jaetaan koko ryhmän kesken. Tiedon panttaus johtaa siihen, ettei ryhmän tavoitteeseen päästä. Kolmas tunnusmerkki on taitava keskustelu- ja kommunikointitaito ryhmässä. Taitavat keskustelut, joissa perustellut mielipiteet vievät keskustelua eteenpäin, luovat perustan tulosta tuottaville muutoksille.

Elinvoimainen ryhmä kykenee määrittelemään itselleen tavoitteen, joka perustuu ryhmän ulkopuoliseen tarpeeseen. Lisäksi tämä tavoite on sellainen, johon ryhmä kykenee vastaamaan omilla resursseillaan. Jos tavoitetta ei ole kyetty rajaamaan oikein, kuluu perustehtävän hoitamiseen liian suuri panos ja resursseja kuluu liikaa ryhmän sisäisen dynamiikan selvittelyyn (esim. ristiriitoihin). Mikäli tavoite ei ole mitoitettu ympäröivään todellisuuteen, niin tuotos saattaa jäädä vaatimattomaksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 20-23.)

Muutoksen läpivieminen vaatii aikaa. Ryhmässä läpikäytävä muutos voidaan eritellä neljään eri kehitysvaiheeseen, joiden onnistuminen määrittelee sen, kuinka onnistunut muutos on kokonaisuudessaan. Eri kehitysvaiheet vievät oman aikansa riippuen ryhmän jäsenistä ja organisaatiosta. Ryhmässä voi olla myös eri kehitysvaiheessa olevia yksilöitä. Toiset sisäistävät muutokset ja uudet asiat nopeammin kuin toiset. Esimieheltä vaaditaan kykyä johtaa ja tulkita eri ryhmiä ja niiden yksilöitä eri tavalla. Esimies voi olla tiedostamatta kehitysvaiheen tulppana tai toisaalta hän voi liian nopeasti johdattaa ryhmää vaiheesta seuraavaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 24-25.)

Alkuvaiheessa ryhmän tavoite ja jäsenten roolit ovat usein epäselviä. Tällöin kiintymyksen tunteet kohdistuvat esimieheen, jonka kuvitellaan ratkovan kaikki ongelmat. Alkuvaiheessa esimiehellä on paljon vastuuta ja hänen tulee olla riittävän paljon ryhmän sisällä, jotta hän oppii tuntemaan ryhmäläiset. Esimiehen tulee laatia pelisäännöt ja valvoa niiden noudattamista. Esimies ei saa kuitenkaan antaa sellaista kuvaa, että hän kykenee ratkaisemaan kaikki ongelmat. Ongelmatilanteet saattavat jäädä varjoon ja kostautua myöhemmin seuraavassa kehitysvaiheessa. Muutoksen alkaessa ihmiset saattavat myös jumittua vanhaan toimenkuvaan

tai tehdä päällekkäisiä tehtäviä, koska vuorovaikutus jäsenten kesken on vähäistä. Esimiehen tulee osoittaa, että turvallisuuden tunne löytyy ryhmän keskinäisestä yhteistyöstä ja yksilöiden osaamisesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 25-28.)

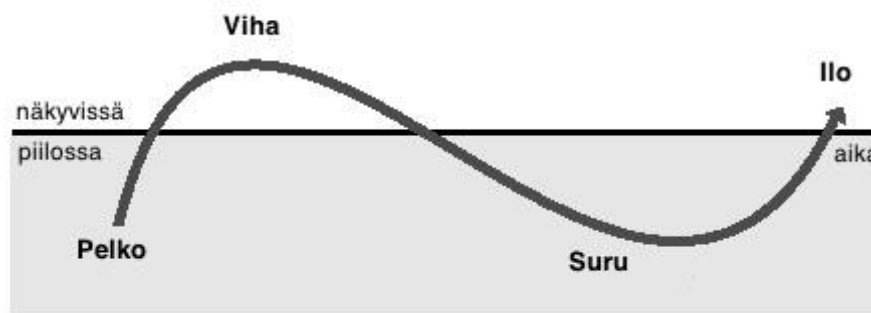
Toisessa vaiheessa ryhmä alkaa olla tehokkaampi ja yhtenäisempi. Jäsenet tiedostavat kuuluvansa ryhmään, mutta heitä askarruttaa yhä oma asema. Halutaan jo hieman enemmän vastuuta ja annetaan kritiikkiä, joka kohdistuu helposti esimiehelle. Tässä vaiheessa esimiehen on osattava vastaanottaa ja hyödyntää kritiikkiä sekä pyrittävä keskustelemaan. Esimiehen on kyettävä keskusteluissa määrittelemään työntekijöiden muuttuneet olosuhteet ja kehitystarpeet. (Arikoski & Sallinen 2007, 28-30.)

Kolmannessa vaiheessa ryhmästä on tullut vahva ja yhtenäinen. Tehokkuus on huipussaan, mutta vaarana on yhteistyön väheneminen muiden ryhmien kanssa. Tällöin saattaa muodostua tiedostamatonta tai tiedostettua tiedon panttausta, sillä ryhmä viihtyy ja toimii erinomaisesti yhdessä. Muut ryhmät ja ryhmän ulkopuoliset henkilöt jäävät huomiosta vähemmälle. Tässä vaiheessa esimiehen tulisi aloittaa yhteistyötä muiden ryhmien kanssa ja kenties määritellä jäsenten työtehtäviä hieman uudelleen. Jäsenet saattavat usein torjua muutosta tässä vaiheessa, sillä he hakevat turvaa muista ryhmän jäsenistä ja tutuista asioista. Niinpä esimiehen oma esimerkki on erityisen tärkeää, mikä rohkaisee työntekijöitä toimimaan samoin. (Arikoski & Sallinen 2007, 31-34.)

Neljännessä kehitysvaiheessa ryhmä on hyvin muuttumiskykyinen ja pientä muutosta tulisikin pitää jatkuvasti yllä, jotta ryhmä säilyttää toimintakykynsä. Uusia jäseniä on otettava ryhmään mukaan. Haasteena tässä on kuitenkin se, että korkean tason ammattilaiset on haastavaa pitää organisaatiossa, ellei heille voida tarjota kehittymismahdollisuuksia. Esimies saattaa pelätä oman asemansa puolesta ja toimia työntekijän kehittymisen tulppana. Tässä vaiheessa esimiehen tulee rohkeasti luoda turvallisuuden tunnetta ja käyttää voimavarjoa työntekijöiden kehittämiseen ja motivointiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 34-36.)

3.2.3 Tunteet muutoksessa

Ihminen kokee elämässään useita eritasoisia muutoksia, muutto toiselle paikkakunnalle, työelämän alkaminen, lapsen syntymä tai läheisen kuolema. Teologi ja perheneuvoja Matti J. Kurosen mukaan elämän suurissa muutoksissa ihminen käy läpi ainakin jossain määrin neljä perustunnetta: pelko, viha, suru, ilo. Vastaavat tuntemukset tulevat meissä esiin myös työpaikka- ja työympäristömuutoksissa. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) hahmotetaan perustunteiden etenemistä ja näkymistä. Tunteiden kaari on eri ihmisillä hieman erilainen. (Arikoski & Sallinen 2007, 41.)



Kuvio 2: Perustunteet muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 56)

Asiat suunnitellaan usein teoriassa paperilla ja tietokoneella. Niiden siirtäminen käytäntöön, varsinaisen toteuttajan eli työntekijän harteille, helposti epäonnistuu. Organisaation johto usein suunnittelee ensin muutoksen läpi ja sulattele mahdollisia vihan ja surun tunteita ensimmäisenä. Tämän jälkeen he ovat jo valmiimpia muutokseen kuin henkilöstä. Johto ei tätä välttämättä ymmärrä ja he odottavat heti henkilöstöltäkin kypsempää suhtautumista ja innostunutta toimintaa tulevaa kohtaan. On tärkeää, että perustunteet hyväksytään ja niille annetaan aikaa. Perustunteet saattavat korvautua jäännöstunteilla eli masennuksella, ahdistuksella ja katkeruudella, jos alkuperäistä perustunnetta ei ole käyty läpi. Nämä korvaavat jäännöstunteet estävät tai ainakin lykkäävät muutosta. Muutoksen suhtautumiseen vaikuttaa merkittävästi myös se, mitä kokemuksia meillä on aikaisemmista muutoksista. (Arikoski & Sallinen 2007, 41-43, 51; Mattila 2007, 22.)

Työelämän muutoksiin suhtaudutaan usein jo lähtökohtaisesti välinpitämättömästi. Tämä johtuu siitä, että työelämän muutokset koskevat kokonaisia ihmisryhmiä ja ne koetaan johdon aikaansaamina. Työelämän muutokset ovat erilaisia kuin esimerkiksi sairastumiset tai luonnonilmiöt. Työpaikoilla ihmisten on helppo tehdä muutosvastarintaa, sillä koetaan, että nämä muutokset olisi voitu välttää. (Arikoski & Sallinen 2007, 45.)

Arikosken ja Sallisen (2007, 49-50) mukaan muutoksen onnistumisen kannalta ei ole yhdenkäänä, mikä on se prosessi, jonka kautta ryhmän käyttäytyminen muuttuu. Ryhmä vaikuttaa jäseniinsä mukautumisen, samastumisen tai sisäistämisen periaatteilla. Tämän asian merkitys korostuu, kun työ edellyttää korkeaa henkilökohtaista sitoutumista työtehtäviin.

Mukautuvuuden kautta tapahtuva muutos merkitsee sitä, että jäsenten käyttäytyminen muuttuu, mutta heidän asenteensa ei. Mukautuvuus etenee usein vaiheittain. Ensin ihminen suosii pieneen muutokseen, jonka jälkeen häneltä voidaan vaatia hieman suurempaa ja niin edelleen. Tässä tilanteessa paluu vanhaan voi tapahtua nopeasti, koska muutosta ei pidetä mielekkäänä. Samastumisessa jäsenet kunnioittavat ja ihailevat esimiestä ja hänen asenteita

niin voimakkaasti, että he pyrkivät hänen kaltaisekseen. Tällöin kriittinen ajattelu karsiutuu pois, mikä haittaa muutoksen toteutumista ja kehittymistä. Sisäistämässä jäsenten käyttäytyminen muuttuu, koska he uskovat aidosti muutokseen. Jotta sisäistäminen tapahtuu, on muutos perusteltu uskottavasti. Tällöin jäsenet ovat sisäisesti motivoituneita, joten käyttäytymisen lisäksi myös heidän asenteet muuttuvat. Työelämässä sisäistämiseen perustuva käyttäytymisen muutos on toimivin vaihtoehto. (Arikoski & Sallinen 2007, 49-50.)

3.3 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Sitoutuminen tarkoittaa, että henkilö hyväksyy tavoitteen, tehtävän tai toimintatavan ja antaa oman panoksensa sen saavuttamiseksi. Sitoutumista vaaditaan erilaisissa yhteyksissä: organisaatioissa, yhteisöissä, projekteissa ja hankkeissa. Sitoutuminen on paljon käytetty termi työympäristössä. Sitoutunut henkilö työskentelee itsenäisesti, eikä häntä tarvitse jatkuvasti patistella. Sitoutuminen on henkilön tunnetila. Sitoutumisen tunteita voi herättää esimerkiksi onnistuminen tehtävässä tai asiakkaalta saadun hyvän palautteen jälkeinen mielihyvä. Sitoutuja on tässä yhteydessä työntekijä. Sitouttaminen on puolestaan sitä, kun joku tekee jotain saadakseen toisen henkilön sitoutumaan. Sitouttaminen viittaa siis hallinnolliseen tasoon tai näkökulmaan. (Åberg 2006, 30; Virsu 2012, 57.)

Tässä työssä käsitellään nimenomaan työntekijöiden sitouttamista sähköisen palvelun käyttöön eli fokus on yritysneuvojien kokemuksissa ja reaktioissa heidän työhönsä liittyen. Tällöin puhutaan sitouttamisesta ja sitoutumisesta mikrotasolla, jolloin kohteina ovat organisaatio, yksikkö, työporukka tai itse työ (Lampikoski 2005, 51). On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että sitouttamisella pyritään laajemmissa mittakaavoissa ja määritelmässä myös asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja muihin sidosryhmiin. Makrotasolla sitouttamisen ja sitoutumisen kohteena ovat puolestaan kokonaiset kansakunnat, alueet ja työllisyys kansantalouden näkökulmasta (Lampikoski 2005, 54).

Ennen sitouttamisella tarkoitettiin lähinnä työnantajan huolenpitoa työntekijöistään, jolloin työnantaja tarjosi työntekijöille pysyviä työpaikkoja. Tällöin lähes koko kylä toimi töitä tarjoavan tuotantolaitoksen tahdissa. Markkinat ovat muuttuneet. Nykyään menestyvä työnantaja sitoutuu tuottamaan kaupaksi käyviä tuotteita ja palveluita sekä tekee kaikkensa kehittääkseen työntekijöidensä osaamista ja hyvinvointia. Tässä onnistuessa työpaikat säilyvät ja palkanmaksukyky paranee. (Isoaho 2007, 137-138.)

Sitouttaminen on myös sosiaalinen prosessi, jossa suunnitellaan ja hallinnoidaan yhteistä merkitystodellisuutta. Henkilön sitouttaminen työhönsä korostaa välittömän vuorovaikutuksen ja välittömän sosiaalisen ympäristön merkitystä. Sitouttamisessa on kyse nimenomaan lähikon-

taktien kautta saavutettavasta laajemman kokonaisuuden, yhteisön, normien ja arvostusten kokemisesta ja ymmärtämisestä. (Virsu 2012, 59.)

Sitoutuminen voidaan erottaa lyhyen ja pitkän aikavälin sitoutumiseen. Pitkän aikavälin sitoutumista edistää se, että visio ja tavoitteet koetaan tärkeiksi. Tällöin on helpompi antaa panos näiden toteuttamiseksi. Sitoutuminen kasvaa, jos työyhteisössä luotetaan yksilöön ja annetaan hänen käyttää omia kykyjä. Lyhyen aikavälin sitoutumiseen vaikuttavat konkreettisemmat tekijät. Näitä ovat esimerkiksi mielekäs työ, oman työnkuvan suunnitteluun osallistuminen, hyvä työviihtyvyys ja välitön palaute työyhteisön jäseniltä. Sitoutuminen ja sitouttaminen eivät ole yksiselitteisiä asioita. Sitoutumisen astetta on äärimmäisen vaikea ilmaista, tutkia ja mitata, sillä sitoutuminen on sekä järkisyihin että tunteisiin perustuva prosessi. Vaikka sitoutumista on äärimmäisen hankala mitata, niin sitä tarkastellaan usein juuri mittaamis- ja kehittämisenäkökulmista. Usein sitoutumisessa arvioidaan sitä, millaista ja minkä tasoista sitoutuminen on jossakin yrityksessä tiettyä ajan hetkenä, ja onko se voimistumassa tai kehittymässä johonkin suuntaan. (Åberg 2006, 30; Virsu 2012, 57, 64.)

Pitkä työsuhte ja vähäinen työntekijöiden vaihtuvuus eivät määrittele sitoutumisastetta. Kun tullaan päivittäin töihin ja ollaan pitkässä työsuhteessa ja samaan aikaan todetaan työviihtyvyydessä olevan ongelmia, on kyse roikkumisesta eikä sitoutumisesta. Jos kiinnostus omaa työtehtävää kohtaan on pysyvästi latistunut, on vaihdettava työtehtäviä. Negatiivinen sitoutuminen on pahaksi työyhteisölle. Hyvä esimies selvittää työntekijöiden sitoutumisen asteen ja varmistaa, että jokaisessa tehtävässä on sopiva henkilö. Toiminnan kehittäminen on hyödyllistä vain, jos työntekijät ovat aidosti sitoutuneita eli he arvostavat toimintamalleja ja haluavat omalla toiminnallaan vaikuttaa vision toteutumiseen. (Isoaho 2007, 138-139.)

Työntekijän sitoutumisastetta työhönsä voi testata esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä. Mikäli vastaukset kysymyksiin ovat negatiivisia, on syytä arvioida sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkemmin. (Isoaho 2007, 143.)

- Onko työntekijällä ammattitaitoa tehtävänsä, jotta hän voi tuntea ammattilypeyttä?
- Onko työntekijä mieliammattissaan?
- Onko työntekijä ylpeä työpaikastaan?
- Ilmeneekö työntekijän halu tehdä parhaansa?
- Antaako työntekijä rehellisen mielipiteensä ja pyrkiikö hän kehittämään työtään?

Esimiehen tavoitteena on saada työntekijät sitoutumaan muutokseen. On erittäin tärkeää, että esimies tunnistaa, missä vaiheessa muutos ja kunkin työntekijän sitoutuminen ovat. Sosiiaalipsykologi Kurt Lewin on määritellyt sitoutumisen asteet, joita ovat käsitelleet ja kehittäneet Reijo Korhonen ja Unto Pirnes. Näiden tuotoksena muutoksessa tapahtuva sitoutuminen

voidaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen: sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius eli voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-70.)

Sabotoiminen ei ensi kuulemalla vaikuta sitoutumiselta, mutta kyllä se sitä on, sillä sabotoinnilla ihminen ottaa ensi askeleen muutokseen. Sabotoimalla työntekijä yrittää estää tulevan muutoksen. Avoimuus eli sabotoinnin näkyväksi tekeminen siirtää sitoutumisen asteen seuraavalle tasolle eli vastustamiseen. Mikäli esimies kykenee muutoksen alussa panostamaan riittävästi vuorovaikutukseen eli avoimuuteen, jäävät sabotointi ja vastustaminen vähäisemmiksi. Kolmannessa vaiheessa eli luopumisen vaiheessa työntekijä näkee tulevaisuuden synkkänä ja kokee olonsa turvattomaksi. Tällöin työntekijän on hyväksyttävä, että muutos etenee. Luopumisen jälkeen työntekijä siirtyy voimaantumisen vaiheeseen. Työntekijä kokee, ettei muutoksella ole juurikaan merkitystä ja voimaantuessaan hän saa takaisin tarmoa ja uskoa tulevaisuuteen. (Arikoski & Sallinen 2007, 72-75.)

Sitoutumisen viides vaihe on muutoksen hiljainen hyväksyminen. Työntekijät alkavat hiljalleen uskoa, että muutos on ainut oikea vaihtoehto, mutta heillä ei ole halua tai voimia toimia sen hyväksi. Hyväksyminen tapahtuu usein piilossa ihmisen omissa ajatuksissa. Esimiehen tulisi löytää nämä hiljaiset hyväksyvät ja aktivoida heidät näkyviksi muutoksen moottoreiksi. Kuudes vaihe toteutuu, kun työntekijä puhuu toiselle ihmiselle muutoksesta myönteisesti. Tässä tekemisen vaiheessa uusia asioita myös hiljalleen opetellaan ja toteutetaan. Seuraavassa yhteistyövaiheessa muutoksen toteuttaja kannustaa haasteiden ympärillä työskenteleviä yhteistyöhön. Yhteistyön avulla muutoksesta tehdään merkityksellinen ja energiaa kohdistetaan oikeisiin asioihin. Kahdeksannessa eli viimeisessä vaiheessa yksilö omistautuu omalla toiminnalla muuttuneeseen kokonaisuuteen. Tällöin esimiehen tulee tehdä muuttuneet toimenkuvat esimerkin kautta niin, että työntekijätkin sen havaitsevat. Työntekijöillä ei ole motivaatiota sitoutua muutokseen, mikäli esimiehen muutos on vain puheen tasolla. Tarvittaessa esimiehen tulee huolehtia, että jokaiselle työntekijälle on löytynyt oma rooli muutoksessa. Paras sitoutuminen tapahtuu, kun työntekijä saa itse osallistua työtehtäviensä päättämiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 75-80.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä ja kyselyä. Ensimmäiseksi avattiin ja analysoitiin kyselyn pohjaksi aiheesta aikaisemmin tehtyjä koulutuspalautedokumentteja. Dokumenttianalyysin vahvuutena on sen herkkyys asiayhteydelle, eli sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy omassa ympäristössään (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136). Dokumenttianalyysi antoi pohjan kyselyn suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Palautedokumenteista saa jo hieman kuvaa työntekijöiden eli yritysneuvojen suhtautumisesta muutosta

kohtaan. Päättökäytännönä käytettiin kyselyä, jonka avulla tutkimusongelmaa selvitettiin tarkemmin.

Päättökäytännönä valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimuskäytäntö, sillä haluttiin testata, että pitävätkö tietyt teorit paikkansa. Kyselylomakkeella (Liite 2) kysyttiin samoja asioita samassa kysymysmuodossa isolta vastaajajoukolta. Kyselyssä on tärkeää saada vastauksia nimenomaan suurelta ihmismäärältä (Ojasalo ym. 2014, 104-105). Tässä tutkimustilanteessa se oli helppoa, joten tämä oli myös yksi syy menetelmän valinnalle. Teorian pohjalta tehtiin hypoteeseja eli väittämiä ja oletuksia, joita kyselylomakkeella testattiin. Kyselyyn muotoiltiin tyypillisestä kyselystä poiketen myös useampia avoimia kysymyksiä, sillä haluttiin tietää vastaajien henkilökohtaisempia kokemuksia. Kyselyn kysymyksissä painotettiin muutamia dokumenttianalyyssissä ilmi tulleita asioita ja näkökulmia.

Kysely on menetelmänä myös nopea ja tehokas. Lyhyessä ajassa on helppo kerätä laaja tutkimusaineisto. Kysely tuottaa tyypillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Kyselyn heikkoutena on tuotetun tiedon pinnallisuus. On hankala arvioida, kuinka vakavasti kyselyn vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita vastausvaihtoehtoja ovat olleet ja miten perehtyneitä vastaajat ovat olleet tutkimusaiheesta. Kyselylomakkeen ymmärrettävyyttä testattiin etukäteen muutamalla sattumanvaraisella yritysujoilla ennen kyselyn varsinaista toteuttamista. Näin varmistettiin, että lomakkeen kysymykset ja termit olivat ymmärrettäviä. (Ojasalo ym. 2014, 121; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 195.)

4.1 Koulutuspalautteiden dokumenttianalyysin tausta

Vuoden 2014 neljännellä neljänneksellä järjestettiin Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi -työtilan koulutuksia asiakaspalvelutehtävissä työskenteleville yritysneuvojille ja asiantuntijoille kuudella ELY-keskusalueella. Suomi jakautuu 15:sta ELY-keskusalueeseen (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus). Lisäksi heti ensimmäiseksi koulutettiin omassa koulutuksessa kunkin ELY-keskusalueen ennalta määrätyt pääkouluttajat, joiden tehtävänä oli ottaa enemmän vastuuta omilla alueilla kyseisen palvelun ja sen koulutuksen tiimoilta. Alueilla järjestettiin kahdesta neljään koulutuspäivää ja kuhunkin koulutuspäivään osallistui noin 15-25 henkilöä alueen koosta riippuen. Koulutuksissa keskityttiin AOYS-työtilan käyttöönottoon ja sähköisen asiakaspalvelun toimintamalleihin. Käyttöönottokoulutuksien sisällöistä ja toimivuudesta kerättiin yleisellä tasolla palautetta.

Loput yhdeksän ELY-keskusaluetta koulutettiin kevään 2015 aikana. Lisäksi täydentäviä lisäkoulutuksia on tehty ja tehdään tarpeen mukaan eri alueilla ja yksittäisissä organisaatioissa. Kesällä 2014 julkaistiin AOYS-työtilasta ensimmäinen versio. Päivitetty toinen versio otettiin

käyttöön alku vuonna 2015. Koulutukset on suoritettu suoraan siihen versioon, joka on ollut kyseisellä hetkellä käytössä. Koulutuksissa on myös ollut mukana kuulemassa yritysneuvojien lisäksi muutamia työntekijöitä, joiden työnkuvaan on todettu oleelliseksi ymmärtää AOYS-työtilan toimintatapa. Lähestulkoon kaikille AOYS-työtilan koulutuksiin osallistuneista on avattu AOYS-työtilaan oikeudet eli heille on luotu mahdollisuus tehdä sähköiseen OYS-palveluun yritysneuvojan profiili. Koulutuksien sisältöön on kuulunut yhtenä oleellisena vaiheena neuvojaprofiilin luonti.

Työskennellessäni TEM:ssä, olin mukana AOYS-työtilan käyttöönotossa koulutuksien, suunnitteluiden ja tiedottamisen merkeissä. Juuri minun tehtävä oli kerätä ja kirjata koulutuksissa paikan päällä kasvatusten palautetta, kehitys- ja korjausehdotuksia OYS-AOYS-palveluista ja -käyttöalustasta. Laadin ja lähetin koulutuksien jälkeen verkkokyselyitä, joilla kerättiin palautetta (sähköistä) koulutuksiin ja OYS-AOYS-palveluihin liittyen. Tein palautteista tiivistettyjä yhteenvetoja työ- ja elinkeinoministeriön käyttöön. Vuoden 2014 AOYS-työtilan koulutuksissa palautekyselyrunko ja sen kysymykset ovat olleet samoja, mutta kyselyn rakennetta, saatek tekstiä ja ulkoasua on muokattu ja sovellettu koulutusaluekohtaisesti hieman uuteen muotoon. Hahmotelma palautekyselystä löytyy raportin liitteistä (Liite 1). Koulutuksien aikana ja jälkeen saaduista palautteista sai jo hieman kuvaa työntekijöiden suhtautumisesta muutosta ja sähköistä palvelua kohtaan.

4.2 Internetkysely yritysneuvojille

Tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään tarkemmin kyselyn (Liite 2) avulla. Sähköinen kysely lähetettiin maaliskuun 2015 loppupuolella sähköpostitse yritysneuvojille, jotka olivat luoneet AOYS-neuvojaprofiilin sähköiseen OYS-palveluun. Kyselyn lähetyslista sisälsi itse sähköisen palvelun neuvojaprofiilien käyttäjien sähköpostiosoitteet eli henkilöt, jotka olivat palvelussa yritysneuvojan roolissa. Kyseiset henkilöt työskentelevät eripuolella Suomea ja eri organisaatioissa. AOYS-työtilan oikeudet kuitenkin avataan palvelun ylläpidon toimesta ainoastaan asianmukaisille henkilöille. Kyselyn saateviestissä tarkennettiin vielä, että kysely on tarkoitettu yritysneuvojille ja asiantuntijoille, jotka toimivat yritysasiakasrajapinnassa, palvelevat yritysasiakkaita tai antavat yritysneuvontaa edes jossain määrin. Näin oletettiin saavan vastaajiksi paremmin tutkimuksen kohderyhmään kuuluvia henkilöitä. Kysely oli auki viikon ajan.

Kyselylomake tehtiin internetissä toimivaa palautteenhallintajärjestelmää käyttäen. Internetkyselyn avulla vastaajia odotettiin saavan nopeammin ja helpommin runsas määrä. Kyselylomake sisälsi monivalintakysymyksiä, väittämien pisteytyskysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä haluttiin saada vastauksiin enemmän laajuutta, kattavuutta ja henkilökohtaisempia kokemuksia. Kyselyssä pakotettiin vastaamaan lähes kaikkiin kysymyksiin, jotta vastauslomakkeista saatiin kattavia ja valintakysymyksistä vertailukelpoi-

sia. Kyselyn vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti nimettöminä ja tämä kerrottiin myös vastaajille, jolloin vastaajien odotettiin vastaavan rehellisemmin.

Kyselyllä selvitettiin, mikä on yritysneuvojen suhtautuminen ja valmius sähköisten yrityspalvelujen käyttöön, minkälaisia kokemuksia heillä on työnkuvan muutoksesta sekä yrityspalvelujen sähköistymisestä ja sähköisestä henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta. Kyselyllä myös karotettiin sitoutumista ja sen astetta, kun siirrytään uuden sähköisen neuvontapalvelu käyttöön. Tavoitteena oli selvittää keinoja, joilla OYS-AOYS-palvelu saataisiin enemmässä määrin käyttöön yritysneuvojen keskuudessa. Kyselyllä pyrittiin myös löytämään esteitä käyttöön- otolle.

Kyselyn saateviesti muotoiltiin ja suunniteltiin niin, että se herätteli vastaajassa mielenkiintoa siinä ajatusmaailmassa, että hänen työtään arvostetaan, hänestä ollaan kiinnostuneita ja hänet huomioidaan. Saatteessa ei kerrottu suorilla sanoilla kaikkea, mitä kyselyllä selvitettiin, jotta se ei johdatellut liikaa vastaajaa ajattelemaan tietyn mielikuvan mukaisesti. Vastaaaja saattaa alkaa vastaamaan niin, kuinka hän ajattelee, että hänen tulisi vastata, jos käytetään vääriä termejä. Esimerkiksi työtilan käytön esteiden selvittäminen saattaa kuulostaa liian negatiiviselta, sillä se luo herkästi mielikuvan, että jossakin piilee ongelma. Vaikka esteitä selvitetään, niin niitä ei välttämättä ole kaikissa tapauksissa ja jokaisen henkilön kohdalla.

5 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia ja analysoidaan niitä. Ensimmäiseksi käydään läpi koulutuspalautteiden dokumenttianalyysi ja tämän jälkeen kyselyn tulokset. Lopuksi tuloksista tehdään yhteenveto ja johtopäätöksiä.

Kyselyn väittämien pisteytyskysymyksistä tarkasteltiin enemmistön mielipiteitä ja nostettiin esiin väittämiä, joissa mielipiteet poikkesivat selvästi verrattaessa teoriaan. Kyselyn avoimien kysymysten vastauksia analysoitiin niin, että vastaajien kommentteista etsittiin yhteneväisyyksiä ja samaan suuntaan viittaavia kommentteja. Jokaisen erillisen avoimen kysymyksen vastauksista koottiin tiivistelmä, jonka pohjalta avattiin tulokset raporttiin.

5.1 Koulutuspalautteiden dokumenttianalyysi

Seuraavaksi käsitellään ja avataan syyskauden 2014 AOYS-työtilan koulutuksien koulutuspalautteissa esille tulleita asioita yleistettynä. Koulutuksien sisällöllisistä asioista osallistujat pitivät parhaina kouluttajia ja koulutuksesta saatavaa käytännön hyötyä. Kouluttajiksi on siis valittu osaavia henkilöitä ja koulutuksesta on todellakin saatu konkreettista hyötyä. Konkreet-

tisena hyötynä on pidetty sitä, että on päästy näkemään ja kokeilemaan, kuinka sähköinen yritysneuvontapalvelu käytännössä toimii.

Koulutuksien rakennetta ja niissä tehtyjä harjoituksia pidettiin keskimäärin melko hyvänä. Koulutuspäivän pituus ja kokonaisarvio koulutuksesta saivat puolestaan eniten rakentavaa palautetta. Koulutettavat henkilöt ovat olleet eritasoisia osajia, joten osa on pitänyt koulutuspäivää liian lyhyenä ja osa liian pitkänä, suurempi osa hieman liian pitkänä ja aikaa hukkaavana. Kokonaisarvion heikompaa palautetta selittää osittain muutosvastarinta. Osa työntekijöistä koki selvästi, että koulutettavaa asiaa ei ole suunniteltu loppuun asti, jotta uudet toimintamallit toimisivat, eikä tähän asiaan näin tulisi hukata aikaa.

Moni koulutettava työntekijä kertoi palautteessaan, että heidän mielestä sähköinen työtila ja järjestelmä ovat liian alkeellisessa vaiheessa. Järjestelmästä löytyy heidän mukaan liikaa virheitä, ongelmia ja puutteita. Tämä on ymmärrettävää, sillä järjestelmä on vielä melko alkutekijöissä ja sitä kehitetään parhaillaan aktiivisesti. Palautteissa on myös todettu, että järjestelmän kehitys on liian hidasta ja takkuilevaa eikä kehitystä synny riittävän nopeasti. Lisäksi osa kokee, että kyseistä järjestelmää ja sähköiseen palvelumaailmaan siirtymistä ei ole suunniteltu loppuun asti ja asioita tehdään ilman selkeää päämäärää. Muutamat henkilöt kritisoiivat sitä, että heillä on töissä käytettävänä liikaa sähköisiä järjestelmiä ja uusia tulee jatkuvasti lisää. Useat kommentoijat kyseenalaistivat myös sähköisen työvälineen tuoman lisäarvon.

Palvelun tunnistautumis- ja kirjautumismenetelmien koetaan olevan huonoja ja monimutkaisia. Palveluun on toistaiseksi pystynyt kirjautumaan vain pankkitunnistautumisella, mobiilivarmenteella tai HST-kortilla (sähköinen henkilökortti). Oma Yritys-Suomi -palvelu vaatii tämän korkean tietoturvan varmenteen kaikilta käyttäjiltä, sillä palvelussa käsitellään muun muassa arkaluontoisia, yksityisiä ja salassa pidettäviä yritysasioita. Mobiilivarmenne on monelle vieras ja tuntematon ratkaisu sekä HST-kortti löytyy harvalta ihmiseltä. Niinpä selvästi suurimmalla osalla käyttäjistä kirjautuminen on tapahtunut pankkitunnistautumista käyttäen. Henkilökohtaiset pankkitunnukset koetaan liian henkilökohtaisiksi ja työelämän ulkopuolisiksi asioiksi silloin, kun niitä tulisi käyttää työasioihin. Tämä asia on aiheuttanut melko suurta vastarintaa palvelua kohtaan. Kirjautumisratkaisuksi kehitetään uusia menetelmiä, mutta se ei ole yksinkertaista, koska työntekijäkäyttäjiiä tulee useista kymmenistä eri organisaatioista.

Jotkin työntekijät kokivat, että asiakkaita eli yrityksen perustajia ja yrityksen omistajia pitäisi kouluttaa enemmän palvelun käyttöön. Muutamien mielestä työntekijöitä koulutetaan muutoksessa jopa liikaa ja asiakkaat unohtuvat. Joissakin palautteissa käy ilmi, että pitäisi keskittyä ja käyttää enemmän aikaa työntekijöiden sitouttamiseen ja siihen, että kaikki työntekijät ymmärtäisivät miksi sähköistä palvelua halutaan käyttää.

Ymmärrystä löytyy myös muutoksen tuomia ongelmia kohtaan. Osa tajuaa, että eri alueilla ja eri ihmisillä on eri käsitys ja osaamistaso palvelua ja muutosta kohtaan, mikä tekee muutoksen läpiviemisestä erittäin hankalaa ja hidasta. Useampi työntekijä toivoo, että järjestelmä ja sähköinen palvelu tulevat toimimaan ja, että se saataisiin toimijoiden ja asiakkaiden käyttöön. Epäilystä kuitenkin on, että tämä tulisi onnistumaan.

Positiivisiakin palautteita löytyy. Monen koulutettavan mielestä käyttöönottokoulutuksissa on parasta se, että sen kautta pääsee kokeilemaan uutta ja outoa järjestelmää. Usean mielestä tekemällä oppii parhaiten. Palautteiden mukaan koulutustilaisuuksissa on hyvää myös se, että niissä pääsee näkemään kollegoita ja sidosryhmiä sekä keskustelemaan heidän kanssa ja kuulemaan heidän mielipiteitään. Tällöin oppii uusia näkökulmia asiaan liittyen. Lisäksi monen työntekijän mielestä koulutuksissa on hyvä puoli yleisesti se, että näiden kautta pääsee keskustelemaan sähköisen palvelun tuomista muutoksista sekä kysymään itseä askarruttavia asioita asiantuntevilta henkilöiltä.

Kun verrataan palautteiden analyysiä teoriaan (luku 3.2 ja 3.3), niin käy selvästi ilmi, että eri työntekijät ovat eri muutosprosessin vaiheessa ja eri sitoutumisen asteessa. Osa henkilöistä vielä selvittelee nykytilaa, kun etevimmät harjoittelevat jo uusia toimintatapoja. Monilla työntekijöillä ilmenee sitoutumisessa vastustamista. Muutamilla sitoutumisen taso on jo hyväksymisen ja osittain tekemisen asteella. Tämä selittyy sillä, että koulutuksiin osallistuneet henkilöt toimivat eri organisaatioissa ja hieman eri asemissa. Osa heistä on päässyt jo kokeilemaan sähköistä palvelua ennakkoon ja osa kuulee siitä vasta ensimmäisen kerran koulutuksessa. Koska uudet toimintamallit ovat vielä käyttöönoton tasolla, niin kukaan työntekijä ei ole muutosprosessin loppuvaiheissa, sillä muutoksista ei ole vielä tullut pysyviä eivätkä ne ole juurtuneet yrityskulttuuriin. Sitoutuminen uuden sähköisen palvelun käyttöön ei ole voinut kenelläkään nousta omistautumisen tasolle.

5.2 Kyselyn tulokset

Ensimmäiseksi käydään läpi kyselyn vastaajien taustatietoja. Tämän jälkeen tulokset ja niiden analysointi on jaettu kolmeen pääosiioon. Näistä ensimmäisessä avataan yleisellä tasolla yritysneuvojen mielikuvia sähköistymisestä mielipideväittämien perusteella. Toisessa osiossa keskitytään neuvojen muutoskykyyn ja -valmiuteen työympäristössään. Kolmannessa osiossa käydään läpi neuvojen sitoutumista. Toisessa ja kolmannessa osiossa avataan mielipideväittämien tuloksia ja avoimien kysymysten vastauksia.

Kysely lähetettiin 746 henkilölle. Vastauksia saatiin yhteensä 114, joten vastausprosentti oli 15 %. Vastaajista 110 henkilö (96 %) ilmoitti antavansa työssään yritysneuvontaa. Loput neljä

vastaajaa, jotka eivät antaneet yritysneuvontaa, olivat kuitenkin käyneet AOYS-työtilan käyttöönottokoulutuksessa. Tämän seurauksena voidaan sanoa, että kyselyllä saavutettiin erinomaisesti tavoiteltua kohderyhmää eli yritysneuvoja ja yritysneuvonta-alan asiantuntijoita. Kaikki vastauslomakkeet hyväksyttiin ja otettiin mukaan analyysiin.

Vastaajista selvästi suurin osa oli vanhempaa ja kokenutta ikäpolvea, sillä 57 % oli yli 49-vuotiaita ja 48 % oli ollut töissä yritysneuvontatehtävien parissa yli 10 vuotta. Alle 40-vuotiaita oli alle 18 %. Yli 90 % vastaajista oli työskennellyt yritysneuvonta tehtävien parissa vähintään kaksi vuotta. Vastaajien voidaan olettaa olevan kokeneita yritysneuvonta-alan työntekijöitä, mutta tunnetusti iäkkäillä henkilöillä tietotekninen osaaminen on hieman heikompaa kuin nuoremmalla sukupolvella.

Ikä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	
1.	alle 20-vuotias	0	0,00%	
2.	20-29-vuotias	2	1,75%	
3.	30-39-vuotias	18	15,79%	
4.	40-49-vuotias	29	25,44%	
5.	50-59-vuotias	49	42,98%	
6.	yli 59-vuotias	16	14,04%	
	Yhteensä	114	100%	

Kuinka kauan olet ollut töissä yritysneuvontatehtävien parissa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	
1.	alle vuoden	2	1,75%	
2.	1-2 vuotta	9	7,89%	
3.	2-5 vuotta	25	21,93%	
4.	5-10 vuotta	23	20,18%	
5.	yli 10 vuotta	55	48,25%	
	Yhteensä	114	100%	

Kuvio 3: Vastaajien ikäjakauma ja työvuodet yritysneuvontatehtävien parissa

Vastaajien voidaan olettaa olevan hyvin tietoisia AOYS-maailmasta, sillä 98 vastaajaa (86 %) oli käynyt AOYS-työtilan käyttöönottokoulutuksessa. Koulutuksissa on käyty läpi muun muassa myös sähköisen palvelumaailman toimintamalleja ja tavoitteita. Vastaajista 44 oli ottanut AOYS-työtilan käyttöön vuonna 2014 ja 70 vastaajaa vuonna 2015.

Kuten olettaa voidaan, niin OYS-palvelun ja AOYS-työtilan käyttöaktiivisuus ei ole toistaiseksi kovin korkea yritysneuvojien keskuudessa. Lähes puolet (46 %) vastaajista on luonnut vain käyttäjäprofiilin eikä ole käyttänyt sen jälkeen palvelua. Kun otetaan huomioon vain vuonna 2014 AOYS-työtilansa käyttöönottaneet henkilöt, niin vastaava luku on 29 %. Kuudesosa kaikista vastaajista käyttää palvelua arviolta viikoittain.

Kuinka usein käytät OYS-/AOYS-palvelua? Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	
1. päivittäin tai lähes päivittäin	5	4,39%	
2. viikoittain tai lähes viikoittain	14	12,28%	
3. kerran tai pari kuukaudessa	27	23,68%	
4. harvemmin kuin kerran kuukaudessa	15	13,16%	
5. olen luonnut vain profiilin enkä ole käyttänyt sen jälkeen	53	46,49%	
Yhteensä	114	100%	

Kuvio 4: OYS-palvelun käyttöaktiivisuus

Palvelun käyttöaktiivisuutta on näin aikaisessa vaiheessa huono ja hankala mitata, mutta voidaan todeta, että melko moni henkilö on ottanut palvelun käyttöönsä jossain määrin tai palannut mielenkiinnostansa tutkimaan sitä. Käyttöaktiivisuuden tuloksissa tulee vääristymää myös siitä, että moni vastaaja oli luonut käyttäjäprofiilin ja käynyt käyttöönottokoulutuksessa edellisen reilun kuukauden sisällä. Niinpä henkilöt eivät ole vielä kerinneet käyttää palvelua sen kauemmin tai tutustua siihen uudelleen.

5.2.1 Mielikuvat sähköistymisestä yleisellä tasolla

Kyselyn mielipidekysymyksissä esitettiin väittämiä, joita pisteytettiin asteikolla; 1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 osittain samaa mieltä, 4 täysin samaa mieltä ja 0 en osaa sanoa. Kyselyssä kysyttiin yleisellä tasolla mielipiteitä hallinnon ja palvelujen sähköistymisestä, jotta saatiin mielikuvia siitä, mitä yritysneuvojat ajattelevat sähköistymisestä. Vastaajista 71 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että sähköinen hallinto mahdollistaa paremman ja tehokkaamman hallinnon. Yleisesti ottaen sähköistymisen koetaan tehostavan hallintoa, mikä pitää teoriassakin paikkansa.

Yritysneuvojista 16 % oli täysin eri mieltä ja 46 % osittain eri mieltä siitä, että sähköisen hallinnon myötä omasta työstä tulee palkitsevampaa ja arvostetumpaa. Jopa 13 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään tähän väittämään. Tällä saralla sähköistyminen herättää siis

yrittäjäneuvojissa osittain negatiivisia ja epäselviä mielikuvia. 34 % oli osittain tai täysin eri mieltä, että sähköistymisen myötä palveluista saadaan käyttäjä- ja asiakaslähtöisempiä. Palvelujen sähköistymisellä pyritään muun muassa juuri käyttäjä- ja asiakaslähtöisempään palveluun, mutta kolmannes vastaajista ei ole toistaiseksi ainakaan näin kokenut.

Vastaajista 41 % oli osittain tai täysin eri mieltä ja 50 % oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että mikäli yritysneuvontapalvelut viedään osittain verkkoon, niin kasvokkaisen palvelun laatu paranee. Väittämä jakaa vastaajat melko kahtia. Todellisuudessa kasvokkaisen henkilökohtaisen asiakaspalvelun laatu paranee palvelujen sähköistymisen myötä, sillä jonottamiseen jää vähemmän aikaa, virheet vähenevät, asiakas saapuu palvelutilanteeseen valmistautuneempana ja itse palveluun jää enemmän aikaa tai se voidaan hoitaa nopeammin.

5.2.2 Muutoskyky ja -valmius

Vastaajista 97 % oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että sähköisten järjestelmien käyttö on heille helppoa. Niinpä voidaan todeta, että lähes kaikille vastaajille sähköiset järjestelmät ja uusien sellaisten opettelu ei tuota hankaluuksia teknisen puolen osalta. Yritysneuvojen työverkostojen ja -ryhmien voidaan sanoa olevan muutoskykyisiä, sillä 80 % tai yli vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että yhteistyö heidän työverkostossa on toimivaa, työverkostossa vallitsee reiluuden ja luottamuksen henki sekä työryhmissä käydään keskusteluja, joissa tuodaan esiin rohkeasti omia mielipiteitä (tunnusmerkki muutosta edistäville keskusteluille).

Vastaajista 30 % oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän työssään vaaditaan liikaa uuden opettelua. Kiihtyvän muutostahdin myötä ihmisten täytyy opetella yhä enemmän ja enemmän uusia taitoja työuran aikana, mikä saattaa rasittaa työntekijää. Tämä on osittain havaittavissa vastauksista. Kyselyn avoimista vastauksista ilmenee muun muassa, että monen yritysneuvojan työpaikalla on otettu käyttöön useita sähköisiä järjestelmiä yritysneuvonnan ympärille. Tämä on rasittanut osaa työntekijöistä, sillä työkalujen opettelu on vienyt aikaa ja työ on pilkkoutunut eri järjestelmien kautta hoidettavaksi. Yritysneuvojien parissa työskentelee paljon työuransa loppupuolella olevia henkilöitä, joten innostus uuden opetteluun on myös hieman loppunut.

Vastaajat kokivat ymmärtävänsä sähköiseen henkilökohtaiseen palvelumaailmaan siirtymisen tarkoituksen ja tavoitteet, sillä 85 % on osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että tarkoitus ja tavoitteet ovat heille selviä. Suurin osa yritysneuvojista koki myös, että AOYS-työtila on tärkeä ratkaisu henkilökohtaisten yrityspalvelujen kehityksen kannalta. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista oli sitä mieltä, että AOYS-ympäristöä kehitettäessä on tehty ainakin osittain oikeita asioita tulevaisuuden tarpeiden kannalta.

Vastaajista 8 % oli täysin eri mieltä ja 30 % oli osittain eri mieltä siitä, että heidän organisaation henkilöstön osaaminen on riittävä sähköisen yrityspalvelun ja sen tuomien muutosten toteuttamiseen. Moni yritysneuvoja siis koki, että heidän organisaatiossa ei ole tarpeeksi osaamista tulevien muutosten läpiviemiseen. Tämä saattaa olla yksi syy, mikä hidastaa AOYS-työtilan käyttöönottoa, sillä työntekijöiden ympärillä ei ole tarpeeksi vahvaa tukea, turvaa ja esimerkkihenkilöä OYS-palvelun käytön tueksi. Puolet vastaajista (49 %) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että OYS-AOYS-palvelu on liian epäselvä ja hankalasti käytettävä. Palvelu vaatii siis vielä teknistä kehitystä, jotta siitä saadaan käyttäjäystävällisempi.

Vastaa mielipiteesi seuraaviin väittämiin:

	1 täysin eri mieltä (vihreä)	2 osittain eri mieltä (keltainen)	3 osittain samaa mieltä (oranssi)	4 täysin samaa mieltä (punainen)	en osaa sanoa (harmaa)
Työssäni vaaditaan liikaa uusien taitojen opettelua.	26 %	44%		24 %	6
Organisaationi henkilöstön osaaminen on riittävä sähköisen yrityspalvelun ja sen tuomien muutosten toteuttamiseen.	8 %	30 %	41 %	18 %	3
OYS-AOYS-palvelu on liian epäselvä ja hankalasti käytettävä.	11 %	34 %	42 %		7 6

Kuvio 5: Huomioon otettavia poimintoja mielipidekysymyksien tuloksista osa 1

Seuraavaksi tiivistetään kyselyn avoimien kysymysten vastauksia ja nostetaan esiin vastaajien oleellisia kommentteja. Kyselyssä pyydettiin kuvailemaan, kuinka oma työnkuva ja -sisältö muuttuvat, kun siirrytään enemmässä määrin sähköiseen palvelumaailmaan. Kuten on oletettavaa, niin monet yritysneuvojat kokevat, että yritysneuvonta siirtyy enemmän verkkoon sähköisille alustoille ja asiakkaan kohtaaminen kasvotusten vähenee. Tämän myötä palvelun persoonallisuus ja henkilökemiat katoavat. Palvelupyynnöitä saattaa tulla ilman, että asiakasta on koskaan nähty kasvotusten. Yritysneuvojan roolin katsotaan muuttuvan enemmän kommentoijaksi, sillä asiakas pystyy valmistautumaan paremmin henkilökohtaiseen palvelutilanteeseen tekemällä esiselvityksiä sähköisiä järjestelmiä hyödyntäen. Joidenkin yritysneuvojien mielestä vaaditaan uskallusta kirjoittaa asiakkaille viestejä sähköisissä järjestelmissä, sillä kukin voi tulkita kirjoitettuja viestejä hieman eri tavalla. Puhuttaessa pystyy sanomaan asiat persoonallisemmin ja yksityiskohtaisemmin.

Sähköisen asioinnin katsotaan yleisesti helpottavan kasvokkaista asiointia. Sähköistymisen koetaan antavan vapautta työasioiden hoitamiseen, sillä asioita voidaan hoitaa silloin, kun kerkeää, ajasta ja paikasta riippumatta. Ennen puhelin soi useammin ja siihen täytyi vastata

välittömästi. Asiakkaille on helpompi jakaa sähköisiä lähteitä ja asiakkaan tietojen kommentointi siirtyy palvelualueiden sisälle muista viestintävälineistä. Sähköisen viestittelyn pitää olla kuitenkin tarpeeksi nopeaa ja tiivistä, sillä asiakkaat haluavat ratkaisuja ja päätöksiä asioidensa pääasiassa pikaisesti.

Osa yritysneuvojista pelkää työssä jaksamisensa puolesta, jos työstä tulee liikaa tietokoneella istumista. Joillekin työntekijöille uusi sähköinen järjestelmä tuo vain lisää työtä, sillä vanhoja järjestelmiä on jo monta. Päivittäin täytyy kirjautua moneen eri järjestelmään ja tehdä omat raportoinnit jokaiseen paikkaan erikseen. Yritysneuvojien harteille koituu järjestelmien teknistä opastusta, sillä kaikki asiakkaat eivät osaa niitä käyttää. Tämä edellyttää myös yritysneuvojilta enemmän teknistä tietämystä. Monien vastaajien mielestä työnkuva taikka -sisältö ei muutu kovin paljoa enää sähköistymisen edetessä. Sähköinen palvelu on monelle jo arkipäivää ja uudet järjestelmät ovat vain uusia työkaluja ja näin ollen muuttavat vain työtapaa tai tuovat vaihtoehtoja työntekoon.

Kyselyssä kysyttiin myös yritysneuvojien näkemyksiä siitä, millaiseksi he kokevat esimiehensä suhtautumisen sähköistymistä ja OYS-AOYS-palvelua kohtaan. Osalla esimiehistä on myönteisiä kommentteja näitä kohtaan, sillä he olettavat, että työasiat hoituvat palvelun myötä nopeammin ja henkilöresursseja säästetään sekä muutoksilla saadaan tehokkuutta. Arviolta suurimmalla osalla oma esimies ei tiedä tai tunne palvelua lähes yhtään eivätkä he ole sisäistäneet palvelun tuomaa arvoa. Jotkin esimiehet näkevät OYS-palvelun vain yhtenä vaihtoehtona muiden sähköisten järjestelmien rinnalla. Joidenkin yritysneuvojien esimiehet ovat ohjanneet työntekijänsä AOYS-työtilan koulutukseen, kun taas osa neuvojista on mennyt sinne oma-aloitteisesti, koska esimies ei ole ollut tietoinen asiasta. Vastauksista huomaa, että työntekijöistä on tullut työnsä vahvoja asiantuntijoita. Kaikki esimiehet eivät enää ymmärrä täysin alaistensa työtä, eivätkä he tunne yritysneuvonnan työkaluja.

Yhdessä kysymyksessä tiedusteltiin yritysneuvojilta sitä, minkälaisia tunteita herää, kun puhutaan sähköisestä palvelumaailmasta ja AOYS-työtilasta. Yleisesti yritysneuvojilla on positiivisia odotuksia ja mielikuvia AOYS-työtilaa kohtaan. Suurimmalle osalle on itsestään selvää, että sähköiseen palvelumaailmaan siirrytään enemmissä määrin ja sähköinen palvelumalli tulee helpottamaan työtä, kunhan se on toteutettu hyvin. He uskovat myös, että OYS-AOYS-palvelu kehittyy paremmaksi vaikka sen koetaan olevan jäljessä kehityksestä. Monesta vastauksesta kävi ilmi, että asiakas lopullisesti päättää, minkä kautta asiointi ja palvelu tapahtuvat. Asiakasta ei voi pakottaa sähköisen palvelun käyttöön ja niinpä monet neuvojat toimivat asiakkaan mieltymysten mukaan.

Jotkin neuvojat pelkäävät, että asiakkaille saattaa muodostua mielikuva, että yritys on helppo perustaa netissä. Monessa tapauksessa asiantuntijan tai neuvojan luona olisi syytä käydä

keskustelemassa ennen liiketoiminnan aloittamista. Muutamat neuvojat pelkäävät, että sähköiseen järjestelmään ei voi luottaa tarpeeksi ja niinpä se vaatii usein asioiden varmistelua. Sähköisten järjestelmävirheiden pelätään kaatuvan yritysneuvojien harteille, mikä hankaloittaa ja tekee työstä raskaampaa. Yritysneuvojien työaikaan pitäisi varata enemmän aikaa uusien järjestelmien pilotointiin, kehittämiseen ja käyttöönottoon.

Kun kysyttiin OYS-AOYS-palvelun tulevaisuudesta, hyvin moni yritysneuvoja vakuutteli vastauksissaan, että sähköinen palvelu ei tule korvaamaan kasvokkaista palvelua. Vaikuttaa, että yritysneuvojille on liian voimakkaasti tyrkytetty sähköistä palvelua, jolloin heille on muodostunut hieman vastareaktioita. Monelle on tullut pakonomainen tarve nostaa kasvokkaisen palvelun tuoma arvo esille. Todellisuudessa eri palvelumuodot vain täydentävät toisiaan.

Yksinkertaisesti myös palvelun ulkoasua pitäisi muuttaa käyttäjäystävällisemmäksi, sillä visuaalisuus on tullut yhä tärkeämmäksi elementiksi palvelumaailmassa. Palvelun nimilyhenteet (OYS ja AOYS) keräsivät myös melko paljon negatiivista palautetta. Lyhenteet ovat hankalia ja kokonimet puolestaan liian pitkiä käytettäväksi. OYS-palvelu vaatii myös lisää markkinointia kohdistettuna niin asiakkaille kuin yritysneuvojillekin. Tämä mielipide mainittiin monessa vastauksessa. Palvelun markkinoinnissa pitää tuoda esiin myös faktoja eikä vain mielikuvia. Tiivistetysti sanoen, yritysneuvojien mielestä sähköisen palvelun yleistymisen myötä asioita tullaan valmistelemaan sähköisesti ja viimeistelemään henkilökohtaisella kasvokkaisella palvelulla.

5.2.3 Sitoutuminen

Vastaajista 87 % oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että hän pääsee käyttämään riittävästi omia kykyjään työssään ja vaikuttamaan riittävästi omaan työnkuvaansa. Lähes 90 % yritysneuvojista pyrkii ainakin osittain vaikuttamaan sähköisen palvelumaailman kehitykseen työpaikallaan. Nämä tulokset antavat merkkejä siitä, että yritysneuvojia on sitoutettu työhönsä oikein ja he pääsevät käyttämään ammattitaitoaan. Tämä auttaa työntekijöitä myös sitoutumaan työhönsä ja toimimaan tavoiteltujen toimintamallien mukaisesti. Yritysneuvojilla voidaan olettaa siis olevan hyvä valmius sitoutua palvelujen sähköistymisen myötä tuleviin muutoksiin, mikäli muutokset viedään oikein läpi.

Vastaajista 35 % oli täysin samaa mieltä ja 37 % osittain samaa mieltä siitä, että pitäisi käyttää enemmän aikaa työntekijöiden sitouttamiseen, jotta he ymmärtäisivät, miksi sähköistä palvelua halutaan käyttää. Yritysneuvojat selvästi kokevat, että sähköisen palvelun tuovia lisäarvoja pitäisi tuoda paremmin työntekijöiden esille. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heillä ei ole töissä riittävästi aikaa opetella OYS-AOYS-palvelun käyttöä (18 % oli täysin

samaa mieltä ja 36% osittain samaa mieltä). Myös lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että OYS-AOYS-palvelusta ei ole tiedotettu tai kerrottu riittävästi.

Vastaajien mielestä AOYS-työtilan koulutus on ollut yleisesti melko riittävää. Hieman alle kolmannes koki tarvitsevansa lisäkoulutusta. Kyselyn avoimista vastauksista kävi ilmi, että osa työntekijöistä kaipaa kertauskoulutusta myöhempänä ajankohtana, kun palvelu on omassa työympäristössä ajankohtaisempi. Kertauskoulutus herättelisi muistiin sen, kuinka palvelua käytetään ja toisi tietoon järjestelmän uudet ominaisuudet.

Yritysneuvojat pitivät tärkeänä OYS-AOYS-palvelun käytön innostajana alueensa kollegoiden myönteisiä kommentteja palvelua kohtaan. Kollegoiden merkitys ikään kuin mentorin roolissa on siis tärkeä, sillä heidän positiiviset kokemukset palvelusta saavat muutkin työtoverit innostumaan siitä. Tuloksista käy myös ilmi, että esimiehen kannustus ja opastus OYS-AOYS-palvelun käytössä eivät ole niinkään merkittävää.

Kyselyssä kysyttiin myös sitä, käyttäkö henkilö OYS-AOYS-palvelua enemmän vasta sitten, kun siellä on enemmän käyttäjiä. Käyttäjämäärällä ei ole niin suurta merkitystä palvelun käyttöönotossa, sillä mielipiteet jakautuivat kyseisessä väittämässä melko tasaisesti; 21 % vastaajista oli täysin eri mieltä, 28 % oli osittain eri mieltä, 30 % oli osittain samaa mieltä, 14 % oli täysin samaa mieltä sekä 7 % ei osannut sanoa.

Vastaa mielipiteesi seuraaviin väittämiin:

	1 täysin eri mieltä (vihreä)	2 osittain eri mieltä (keltainen)	3 osittain samaa mieltä (oranssi)	4 täysin samaa mieltä (punainen)	en osaa sanoa (harmaa)
Pitäisi käyttää enemmän aikaa työntekijöiden sitouttamiseen, jotta kaikki työntekijät ymmärtäisivät, miksi sähköistä palvelua halutaan käyttää.	5	18 %	37 %	35 %	4
Työssäni ei ole riittävästi aikaa opetella OYS-AOYS-palvelun käyttöä.	17 %	30 %	36 %	18 %	
OYS-AOYS-palvelusta ei ole kerrottu tai tiedotettu riittävästi.	19 %	30 %	29 %	17 %	5
Alueeni kollegoideni myönteiset kommentit OYS-AOYS-palvelusta innostavat/innostaisivat minua enemmän sen suhteen.	13 %	18 %	43 %	14 %	12 %

Kuvio 6: Huomioon otettavia poimintoja mielipidekysymyksien tuloksista osa 2

Osa kyselyn avoimista kysymyksistä keskittyi työntekijöiden sitoutumisen selvittämiseen ja sen kehittämiseen AOYS-työtilaa kohtaan. Seuraavaksi tiivistetään ja käydään läpi kyseisten kysymysten vastauksia. Vastaajilta tuli paljon kommentteja liittyen OYS-palvelun kirjautumis- ja tunnistautumismenetelmiin. Kuten aikaisemmin on ollut jo tiedossa, niin yritysneuvojat kokevat menetelmät liian raskaiksi ja hankaliksi. Monen organisaation työntekijöiltä vaaditaan edelleen pankki-, mobiilivarmenne- tai HST-kortti -tunnistautumista. Joidenkin vastaajien mielestä hankalat kirjautumis- ja tunnistautumismenetelmät rajoittavat, hidastavat tai estävät palvelun käyttöönottoa, mikä on käytännössäkin totta.

OYS-palvelu halutaan yleisestikin vähempien klikkauksien päähän. Palvelun käyttöliittymästä halutaan yksinkertaisempi ja tietopoluista nopeampia. Esimerkiksi käyttäjien työtiloista toivotaan yksilöllisempiä ja oman käytön mukaan muokattavia. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttäjä voisi itse valita, mitä tietoa omalla profiilisivulla näkyy. Yritys-Suomi-sivut koetaan kattaviksi mutta hieman epäkäytännöllisiksi. Muutamat yritysneuvojat olivat sitä mieltä, että palvelu on jo tällä hetkellä helposti lähestyttävä.

Vastauksien perusteella OYS-palvelu edellyttää toimijoilta enemmän sitoutumista. Jotta kyseinen palvelu kehittyy paremmaksi, niin se vaatii vielä lisää eri tietoverkkojen ja -kantojen yhdistämistä sekä yhteensopivuutta tulevien järjestelmien kanssa. Vastauksissa kävi ilmi, että OYS-palvelusta ja AOYS-tilasta pitäisi kertoa enemmän niin neuvojien kuin asiakkaiden positiivisia käyttökokemuksia yritysneuvojien tietoon. Kun palvelu toimii hyvin, niin neuvojat ovat valmiimpia ja innokkaampia markkinoimaan palvelua. Koetaan, että OYS-palvelun opastusta, tiedotusta ja markkinointia pitäisi olla paljon enemmän, jotta palvelua lähestyttäisiin helpommin. Yhdessä vastauksessa ehdotettiin, että AOYS-työtilan käyttö voitaisiin ottaa organisaation kokouksissa seurattavaksi kohteeksi.

Kyselyssä tiedusteltiin lisäksi sähköisen palvelumaailman ja AOYS-työtilan merkitystä yritysneuvojien työssä. Sähköisellä palvelumaailmalla on erittäin suuri merkitys yritysneuvojien tarpeissa. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että palveluympäristössä täytyy olla eri vaihtoehtoja eri ihmisille, myös sähköisen ympäristön sisällä. Yksi työkalu ei riitä mutta liikaakaan ei saa olla, jotta työnteosta ei tule liian monimutkaista. Kaikki yritysneuvojat eivät ole olleet tietoisia siitä, onko OYS-palvelu tarpeeksi valmis käytettäväksi ja kuinka sitä tulisi käyttää tai soveltaa omassa työssään. Jotkin neuvojat ovat kokeneet palvelun vielä keskeneräisenä. Tästä johtuen osa neuvojista on jäänyt niin sanotusti odottamaan parempaa hetkeä, jolloin ottaisi palvelun käyttöön.

Muutaman nuoremman ja hiljattain yritysneuvonta-alalla aloittavan henkilön mielestä AOYS-työtila sopii luontevasti työskentelyyn, kun on aloittamassa työt niin sanotusti puhtaalta pöydältä eli vanhemmista työskentelymenetelmistä tai työkaluista ei ole kokemusta. AOYS-

ympäristön koetaan olevan hyvä väline verkostoitumiseen ja linkittäytymiseen muiden samalla alalla työskentelevien henkilöiden kanssa.

Kun yritysneuvojat puhuvat kollegoilleen AOYS-työtilasta, niin palvelun pankkitunnistautumismenetelmä nousee esille myös työpaikkakeskusteluissa. Työpaikoilla on keskusteltu myös muista OYS-palvelun pienemmistä puutteista ja ongelmista. Negatiivisista asioista keskustelemisen voidaan katsoa olevan hyvä asia, sillä silloin heikkoudet tiedostetaan ja niitä voidaan helpommin kehittää. Aktiivisimmat AOYS-työtilan käyttäjät ovat kannustaneet kollegoitaan kokeilemaan palvelua, mutta osa heistä kokee, ettei ole saanut tarpeeksi tukea asiaa kohtaan. Osa neuvojista on ollut oma-aloitteisia ja he ovat pyytäneet kollegaltaan opastusta työtilan käytössä, mikäli ovat estyneet virallisesta koulutuksesta.

Kyselyssä kysyttiin yritysneuvojilta myös, aikovatko he johdattavat asiakkaansa OYS-palveluun ja palvella heitä sähköisesti. Tämän kysymyksen ympärille kerääntyi selvästi enemmän innostuneita ja mukaansatempaavia kommentteja kuin täysin tyrmääviä. Moni neuvoja on siis valmis esittelemään asiakkaalleen OYS-palvelun ja ainakin ohjaamaan asiakasta hakemaan tietoa palvelusta. Vastauksissa kerrottiin myös, että OYS-palvelun ja sen kautta asioinnin koetaan sopivan nuorille ja uusille yrittäjäasiakkaille paremmin kuin vanhoille ja kokeneille, sillä vanhojen kanssa on totuttu käyttämään vanhoja palvelumenetelmiä. Positiivisena kommenttina voidaan myös todeta, että tutkimuskysely itsessään sai aktivoimaan muutamia yritysneuvoja OYS:n suhteen.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kyselyn tuloksista ja vastauksista voi helposti huomata, että Yritys-Suomen palveluiden kohderyhmä on laaja ja Yritys-Suomen parissa toimivia organisaatioita on paljon. Koska suurta ihmisryhmää pitäisi miellyttää yhdellä palvelulla, niin tulee mielipiteitä ja kommentteja puolesta ja vastaan liittyen samoihin asioihin. Toiset henkilöt ja tahot tykkäävät tietystä asiasta, kun toisia se samaan aikaan ärsyttää. Tarkastellessa enemmistön yhteneviä tai samaan suuntaan viittaavia mielipiteitä ja kommentteja, voidaan nostaa esiin johtopäätöksiä ja kehityskohteita.

TEM:llä ei ole suurta vaikuttamismahdollisuutta kaikkien ongelmakohtien kehittämiseksi, koska syitä löytyy myös yksittäisten organisaatioiden sisältä. Kun tiedostetaan OYS-palvelun käyttöönoton puutteet ja ongelmakohdat, niin ne voidaan ottaa huomioon tulevassa toiminnassa. TEM voi antaa organisaatioille suosituksia ja ehdotuksia toimintamalleista, jotta taustatekijät toimivat sähköisen palvelun käyttöönoton onnistumiseksi.

Yritysneuvojen keskuudessa sähköistymisen hyötyjä ei ymmärretä riittävän hyvin tai ne eivät toteudu tarpeeksi vahvasti. Palveluiden sähköistymisellä pyritään parantamaan palveluiden asiakaslähtöisyyttä ja työntekijöiden työn mielekkyyttä. Melko monen vastaajan mielestä nämä arvot eivät pidä täysin paikkansa. Tutkimuksen vastauksissa kävi ilmi, että palveluprosessin pelätään siirtyvän liian nopeasti ja voimakkaasti verkkoon. Vanhoja tuttuja tapoja on vaikea lähteä muuttamaan nopeasti. Työntekijöille pitäisi kertoa selvemmin, että työtapojen muutosta voidaan tehdä hiljalleen ja siltä osin, kun se koetaan hyödylliseksi ja toimivaksi.

OYS-palvelu ja työskentely AOYS-työtilan kautta ovat luontevampaa, kun henkilö on aloittamassa yritysneuvontatehtävissä ja asiakas on uudehko yrittäjänä. Nuoret henkilöt hyväksyvät nopeammin uuden palvelun käytön, koska heillä ei ole vanhoja toimintatapoja tarpeeksi vahvasti mukana mielikuvissa. Palvelun käyttöönotto työssä tulisi panostaa vahvemmin nuoriin ja luottaa, että toimintatavat muuttuvat hiljalleen heidän myötä koko työyhteisössä.

Moni yritysneuvoja koki, että heillä on töissä liikaa uusien asioiden opettelua. Aika on tiukoilla, kun pitäisi opetella uutta järjestelmää. Neuvojen tulisi olla myös teknisiä opastajia ja tukihenkilöitä, kun asiakkaille opastetaan palvelun käyttöä. Työaikasunnittelussa pitää antaa enemmän aikaa OYS-palvelun tutustumiseen ja harjoitteluun sekä työtehtäviä täytyy yleisestikin priorisoida. Työaikaa tulee käyttää myös työntekijöiden sitouttamiseen korostamalla palvelun tuomia lisäarvoja. Vaikka tämä hetkellisesti hidastaisi muuta työntekoa, niin sen tuoma arvo korvaa käytetyn ajan tulevaisuudessa, kun palvelun myötä nopeutetaan erinäisiä toimenpiteitä ja säästetään aikaa muuhun tekemiseen. Yritysneuvojat kokivat myös, että heidän organisaatioista ei löydy riittävästi osaamista sähköisen yrityspalvelun tuomien muutosten toteuttamiseksi. Koko Yritys-Suomen ja yritysneuvonnan parissa työskentelevä työyhteisö pitää saada mukaan OYS:n käyttöönottoon ainakin jollain tasolla, jotta työntekijöiden osaaminen pystytään hyödyntämään ja kaikki ymmärtävät miksi tiettyjä toimenpiteitä tehdään tai tulee tehdä.

OYS-palvelua ja AOYS-työtilaa tulisi markkinoida ja viestiä vieläkin vahvemmin kohderyhmälle. Yritysneuvojen sekä yritysneuvonta-alalla työskentelevien ja asioiden henkilöiden keskuudessa ilmenee paljon tietämättömyyttä ja epäselvyyttä kyseistä palvelua kohtaan. Markkinointia tulee tehdä niin sisäisesti kuin ulkoisesti, ja siinä tulee tuoda esiin selkeästi palvelun tuomia lisäarvoja, esimerkiksi sitä, kuinka se korvaa muita järjestelmiä ja nopeuttaa prosesseja. Aktiivisimpia OYS-palvelun käyttäjiä (työntekijöitä) tulee nostaa esiin työyhteisöissä. Heille tulee antaa enemmän vastuuta tämän asian tiimoilta ja heitä voidaan esimerkiksi palkita pienillä asioilla. Niin sanottuja innostajia täytyy herätellä, sillä työkollegan positiiviset kokemukset ja kommentit saavat muutkin työntekijät helposti innostumaan palvelusta.

OYS-palvelu vaatii edelleen teknistä kehitystä ja yhteensopivuuden valmiutta tulevaisuuden kannalta. Moni on kokenut OYS-palvelun liian epäselväksi ja hankalaksi. OYS-palvelun toiminta-alusta on ollut liian puutteellinen ja virheitä sisältävä sen käyttöönottohetkellä. Tällöin pienet virheet ovat nousseet liian suureen huomioon. Palveluun tarvitaan nopeampia ja yksinkertaisempia polkuja sekä se täytyy olla mahdollisimman helposti saavutettavissa. Neuvojat ovat sitä mieltä, että asiakkaat päättävät lopulta, mitä palvelumuotoa käytetään. Kuten kaikessa asiakaspalvelukehityksessä, niin myös tässäkin tapauksessa, palautetta on otettava enemmän lopullisilta käyttäjiltä ja itse asiakkailta. Asiakkailta on saatava enemmän palautetta ja heidät täytyy ottaa tiiviimmin mukaan kehitystyöhön.

Tutkimustulos	Kehitysehdotukset, johtopäätökset ja huomiot
Palveluprosessin pelätään siirtyvän liian nopeasti ja voimakkaasti verkkoon.	Tuodaan vahvemmin esille, ettei kaikkea uutta tarvitse ottaa käyttöön heti, vaan pikku hiljaa se osa kerralla mikä kannattaa ja on hyödyllistä.
OYS-palvelun käyttö ja työskentely AOYS-työtilan kautta on luontevampaa, kun henkilö on aloittamassa yritysneuvontatehtävissä ja asiakas on uudehko yrittäjänä.	Käyttöönotto työssä panostetaan vahvemmin nuoriin. Toimintatavat muuttuvat hiljalleen heidän myötä koko työyhteisössä.
Yritysneuvojilla ei ole riittävästi aikaa OYS:n opetteluun.	Työaikasunnittelussa annetaan enemmän aikaa OYS:lle. Pitää ottaa huomioon, että uudet menetelmät vievät aluksi aikaa mutta palkitsevat myöhemmin.
Yritysneuvojien mielestä organisaatioista ei löydy riittävästi osaamista sähköisen yrityspalvelun tuomien muutosten toteuttamiseksi.	Koko yritysneuvonnan parissa työskentelevä yhteisö otetaan mukaan toimintaan, jotta osaaminen hyödynnetään ja ymmärretään miksi tiettyjä asioita tehdään tai tulee tehdä.
OYS-palvelua ja AOYS-työtilaa tulisi markkinoida ja viestiä vieläkin vahvemmin kohderyhmälle.	Markkinoinnissa korostetaan vahvasti palvelun tuomia lisäarvoja.
Työkollegan positiiviset kokemukset ja kommentit saavat työtoverit innostumaan palvelusta.	Aktiivisimpia ja innokkaimpia AOYS:n käyttäjiä kannustetaan ja nostetaan esiin työpaikalla.
OYS-palvelu on koettu hieman epäselväksi ja hankalaksi.	OYS-palvelu vaatii edelleen teknistä kehitystä ja yhteensopivuutta muiden järjestelmien kanssa.

Taulukko 3: Tulokset ja johtopäätökset tiivistettynä

Yritysneuvojilla on yleisesti positiivinen ja luottavainen mieli OYS-palvelua ja AOYS-työtilaa kohtaan. Palveluiden sähköisyydellä on suuri merkitys yritysneuvonta-alan parissa. Neuvojat on helppo saada sitoutumaan uuden sähköisen yritysneuvontatyökalun käyttöön, kun työkalun käytettävyys ja toimivuus saadaan riittävän hyväksi sekä onnistuneita kokemuksia syntyy palvelun ympärille.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. 2nd ed. London: Kogan Page.

Heimala, H. & Vestama, R. 2003. Sähköinen asiointi hallinnossa. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja - hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOY.

Klimscheffskij, J., Laurila, A., Tinnilä, M. & Vihervaara, T. 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0 - avainkäsitteistä ansaintamalleihin. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kotter, P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kuusela, K. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus - hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luon kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Voutilainen, T. 2006. Hyvä sähköinen hallinto. Helsinki: Edita.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! - Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Ahonen, A. 2007. From Complex to Simple: Designing a Customer-Friendly Electronic Insurance Servicescape. Tampere University Press. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/67787>

Kansallisarkisto. 2005. Sähköinen asiointipalvelu - toimenpiteet ja kulku asiakirjahallinnon näkökulmasta. Saatavissa: <http://www.narc.fi/asiointikaavio/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. TEM yleisesittely TEM:n intraverkko PAJA:ssa. Ladattu 16.12.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Yritys-Suomi-palveluiden kehittäminen. Viitattu 17.12.2014. https://www.tem.fi/yritykset/yritysten_kehittaminen/yritys-suomi-palveluiden_kehittaminen

Virsu, V. 2012. Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä. Turun yliopiston julkaisuja. Turku: Turun yliopisto. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/73970/AnnalesC331Virsu.pdf?sequence=1>

Voutilainen, T. 2013. Kuntien sähköinen hallinto - Lainsäädäntöselvitys kuntien sähköisen hallinnon kehittämisestä osana kuntalain uudistamista. Viitattu 29.1.2015: https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20130131TomiVo/Kuntien_saehkoeinen_hallinto_v_1_0.pdf

YritysHelsinki. 2015. Yritysneuvonta. Viitattu 18.3.2015. <http://www.yrityshelsinki.fi/fi/palvelut/yritysneuvonta>

Yritys-Suomi. 2015. Viitattu 12.3.2015. <https://www.yrityssuomi.fi>

Kuviot

Kuvio 1: Yritys-Suomi-logo	8
Kuvio 2: Perustunteet muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 56)	18
Kuvio 3: Vastaajien ikäjakauma ja työvuodet yritysneuvontatehtävien parissa	27
Kuvio 4: OYS-palvelun käyttöaktiivisuus	28
Kuvio 5: Huomioon otettavia poimintoja mielipidekysymyksien tuloksista osa 1	30
Kuvio 6: Huomioon otettavia poimintoja mielipidekysymyksien tuloksista osa 2	33

Taulukot

Taulukko 1: Sähköisen ja parinteisen palvelun ominaisuuksien vertailu (Ahonen 2007, 60)	12
Taulukko 2: Muutosten kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 17-138).....	15
Taulukko 3: Tulokset ja johtopäätökset tiivistettynä	37

Liitteet

Liite 1: Hahmotelma AOYS-koulutustilaisuuksien palautekyselystä.....	43
Liite 2: Kyselylomake saateviestillä	45

Liite 1: Hahmotelma AOYS-koulutustilaisuuksien palautekyselystä

Palautekysely: AOYS-kick-off ja -koulutukset

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Palautekysely on tarkoitettu Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi -palvelun _____ koulutustilaisuuksiin __.- __. __.201_ osallistuneille henkilöille. Kyselyn vastaukset ovat arvokkaita ja niitä käytetään hyödyksi tulevien koulutustilaisuuksien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Vastaathan __. __.201_ mennessä.

Osallistuin AOYS-koulutustilaisuuden kick-off-päivään:

Kyllä

En

Mielipiteeni kick-off-tilaisuudesta:

	Kysymykseen on pakko vastata					
	5 erinomainen	4 hyvä	3 tyydyttävä	2 välttävä	1 heikko	En osaa sanoa
Ymmärsin toimintamallin tarkoituksen						
Esitysten hyödyllisyys						
Päivän rakenne						
Päivän pituus						
Kick-offin hyödyllisyys						
Kokonaisarvio kick-offista						

Hyvää kick-offissa oli...

Kehitettävää kick-offissa olisi...

Osallistuin AOYS-työtilan koulutukseen:

Kyllä

En

Mielipiteeni AOYS-työtilan koulutuksesta:

	<i>Kysymykseen on pakko vastata</i>					
	5 erin- omainen	4 hyvä	3 tydyttävä	2 välttävä	1 heikko	En osaa sanoa
Käytännön hyöty koulutuksesta						
Koulutuksen rakenne						
Harjoitukset koulutuksessa						
Kouluttaja						
Koulutuspäivän pituus						
Kokonaisarvio koulutustilaisuudesta						

Hyvää koulutuksessa oli...

Kehitettävää koulutuksessa olisi...

Tarvitsetko lisäkoulutusta Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi -työtilan käytöstä?

Kyllä

En

En osaa sanoa

Toiveeni lisäkoulutukselle...

Terveiset AOYS-kehittäjille tai muuta palautetta koulutuksiin liittyen

Liite 2: Kyselylomake saateviestillä

Saate sähköpostiviestiin:

Tutkimuskysely yritysneuvojille ja yritysneuvonnan parissa työskenteleville asiantuntijoille

Auta kehittämään Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi -työtilan käyttöönottoa vastaamalla kyselyyn! Opiskelija Olli Ahola Laurea-ammattikorkeakoulusta tekee lopputyötään työ- ja elinkeinoministeriölle koskien Oma Yritys-Suomi -palvelua.

Kysely on tarkoitettu yritysneuvojille ja asiantuntijoille, jotka toimivat yritysasiakasrajapinnassa, palvelevat yritysasiakkaita tai antavat yritysneuvontaa edes jossain määrin. Kyselyllä selvitetään, minkälaisia kokemuksia yritysneuvojilla on työnkuvan muutoksesta, yrityspalvelujen sähköistymisestä ja sähköisestä henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta. Tavoitteena on selvittää keinoja, joilla OYS-AOYS-palvelu saataisiin enemmässä määrin käyttöön yritysneuvojien keskuudessa.

Vastaa rohkeasti kyselyyn, vaikka vierastaisitkin hieman aihetta. Vain vastaamalla autat! Vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaathan **30.3.2015** mennessä.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

linkki

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Lisätietoja:

Olli Ahola
oli.ahola@laurea.fi

Benita Troberg, työ- ja elinkeinoministeriö
benita.troberg@tem.fi

Milla Mäntykorpi, työ- ja elinkeinoministeriö
milla.mantycorpi@tem.fi

Tutkimuskysely yritysneuvojille ja yritysneuvonnan parissa työskenteleville asiantuntijoille

Kysely on tarkoitettu yritysneuvojille ja asiantuntijoille, jotka toimivat yritysasiakasrajapinnassa, palvelevat yritysasiakkaita tai antavat yritysneuvontaa edes jossain määrin. Vastaa kysymyksiin pohjautuen tämän hetkiseen tietoon, tuntemukseesi ja kokemukseesi. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyllä selvitetään, minkälaisia kokemuksia yritysneuvojilla on työnkuvan muutoksesta, yrityspalvelujen sähköistymisestä ja sähköisestä henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta. Tavoitteena on selvittää keinoja, joilla OYS-AOYS-palvelu saataisiin enemmän määrin käyttöön yritysneuvojen keskuudessa.

Vastaathan **30.3.2015** mennessä.

OYS = Oma Yritys-Suomi -palvelu AOYS = Asiakaspalvelun Oma Yritys-Suomi -työtila

Sivu 1: Taustatiedot

Annatko työssäsi yritysneuvontaa yritysasiakkaille tai aloitteleville yrittäjille?

- Kyllä
- En

Organisaationi:

Ikäni:

- Alle 20-vuotias
- 20-29-vuotias
- 30-39-vuotias
- 40-49-vuotias
- 50-59-vuotias
- Yli 59-vuotias

Kuinka kauan olet ollut töissä yritysneuvontatehtävien parissa?

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Oletko käynyt AOYS-työtilan käyttöönottokoulutuksessa?

- Kyllä
- En

Milloin olet ottanut AOYS-työtilan käyttöösi?

- vuonna 2014
- vuonna 2015

Kuinka usein käytät OYS-/AOYS-palvelua? Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- päivittäin tai lähes päivittäin

- viikoittain tai lähes viikoittain
- kerran tai pari kuukaudessa
- harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- olen luonnut vain profiilin enkä ole käyttänyt sen jälkeen

Sivu 2

Vastaa mielipiteesi seuraaviin väittämiin:

1 täysin eri mieltä (Arvo: 1)	2 osittain eri mieltä (Arvo: 2)	3 osittain samaa mieltä (Arvo: 3)	4 täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	en osaa sanoa (Arvo: 0)
----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	----------------------------

Sähköisten järjestelmien käyttö on minulle helppoa.

Työssäni vaaditaan liikaa uusien taitojen opettelua.

Yhteistyö työverkostoni kanssa on toimivaa.

Työverkostossani vallitsee reiluuden ja luottamuksen henki.

Työryhmässäni/-verkostossani käydään keskusteluja, joissa tuodaan esiin rohkeasti omia mielipiteitä.

Minulle on selvää sähköiseen henkilökohtaiseen palvelumaailmaan siirtymisen tarkoitus ja tavoitteet.

Organisaationi henkilöstön osaaminen on riittävä sähköisen yrityspalvelun ja sen tuomien muutosten toteuttamiseen.

AOYS-työtilan käyttöönotto on henkilökohtaisten yrityspalvelujen kehityksen kannalta tärkeä ratkaisu.

OYS-AOYS-palvelu on liian epäselvä ja hankalasti käytettävä.

Sivu 3

Vastaukset avoimia

1. Kuvaile työnkuvaasi, kun siirrytään sähköiseen palvelumaailmaan? Muuttuuko se ja, jos muuttuu, niin kuinka?
2. Millaista suhtautumista esimiehesi on sinulta odottanut sähköistä palvelumallia ja OYS-AOYS-palvelua kohtaan? Kerro oma näkemyksesi, millaiseksi olet kokenut esimiehen toiminnan.
3. Millaisia tunteita sinussa herää, kun puhutaan sähköiseen palvelumaailmaan ja AOYS-työtilan käyttöön siirtymisestä?
4. Millaiseksi näet OYS-AOYS-palvelun tulevaisuuden?

Sivu 4

Vastaa mielipiteesi seuraaviin väittämiin:

1 täysin eri mieltä (Arvo: 1)	2 osittain eri mieltä (Arvo: 2)	3 osittain samaa mieltä (Arvo: 3)	4 täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	en osaa sanoa (Arvo: 0)
----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	----------------------------

Pääsen käyttämään riittävästi omia kykyjäni työssäni.

Pääsen vaikuttamaan omaan työnkuvaani riittävästi.

Pyrin vaikuttamaan toiminnallani sähköisen palvelumaailman kehitykseen työpaikallani.

Pitäisi käyttää enemmän aikaa työntekijöiden sitouttamiseen, jotta kaikki työntekijät ymmärtäisivät, miksi sähköistä palvelua halutaan käyttää.

Työssäni ei ole riittävästi aikaa opetella OYS-AOYS-palvelun käyttöä.

OYS-AOYS-palvelusta ei ole kerrottu tai tiedotettu riittävästi.

AOYS-työtilan koulutus on ollut riittävä.

Innostuisin OYS-AOYS-palvelusta enemmän, jos esimieheni opastaisi ja kannustaisi minua enemmän sen käytössä.

Alueeni kollegoideni myönteiset kommentit OYS-AOYS-palvelusta innostavat/innostaisivat minua enemmän sen suhteen.

Käytän OYS-AOYS-palvelua vasta sitten, kun palvelussa on enemmän käyttäjiä.

Sivu 5

Vastaukset avoimia

1. Kuinka AOYS-työtilasta saataisiin helpommin lähestyttävä?

2. Millainen merkitys sinulle on sähköiseen palvelumaailmaan siirtymisellä ja AOYS-työtilan käyttöönotolla? Entä voisiko olla muita vaihtoehtoja?

3. Puhutko työtovereillesi/kollegoillesi sähköiseen palvelumaailmaan siirtymisestä ja AOYS-työtilan käyttöönotosta? Mitä asioita ja minkälaisia mielipiteitä olet tuonut esille näiden tiimoilta?

4. Aiotko johdattaa asiakkaasi Oma Yritys-Suomi -palveluun ja palvelella häntä AOYS-työtilan välityksellä? Miksi aiot tai miksi et? Entä millaiseksi koet asiakkaan yrityksen työtilan eli OYS-palvelun? Onko palvelu asiakkaan päässä mielestäsi toimiva?

Sivu 6

Vastaa mielipiteesi seuraaviin väittämiin:

1 täysin eri mieltä (Arvo: 1)	2 osittain eri mieltä (Arvo: 2)	3 osittain samaa mieltä (Arvo: 3)	4 täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	en osaa sanoa (Arvo: 0)
----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	----------------------------

Sähköinen hallinto mahdollistaa paremman ja tehokkaamman hallinnon.

Sähköisen hallinnon myötä työstäni tulee palkitsevampaa ja arvostetumpaa.

Sähköistymisen myötä palveluista saadaan käyttäjä- ja asiakaslähtöisempiä.

Mikäli yritysneuvontapalvelut viedään osittain verkkoon, niin kasvokkaisen palvelun laatu paranee.

Sivu 7

Muuta palautetta tai terveisiä koskien kyselyä:

--

Lisätietoja:

Olli Ahola

oli.ahola@laurea.fi

--

Kiitos vastauksistasi!