

Opinnäytetyö (AMK)
Liiketalouden koulutusohjelma
Rahoitus- ja vakuutuspalvelut
2012

Tiina Järvinen

UUDEN SOVELLUKSEN KÄYTTÖÖNOTTO YRITYKSEN SISÄISILLE KÄYTTÄJILLE

– Case: Yritys Oy:n tuote X



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

2012 | 40

Jukka Rantala

Tiina Järvinen

UUDEN SOVELLUKSEN KÄYTTÖÖNOTTO YRITYKSEN SISÄISILLE KÄYTTÄJILLE

Yritys Oy teki uuden asiakkaille suunnatun tuotteen X, koska yritys halusi tarjota kaikille asiakkailleen parempaa palvelua ja aktiivisesti kannustaa heitä siirtymään uuteen itsepalvelukanavaan. Laadukas muutosjohtaminen on keskeisessä asemassa jokaisessa uudistuksessa, koska muutoksessa tavoitellut edut voivat jäädä saavuttamatta ilman hyvää johtamista. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan uuden tuotteen vaikutuksia henkilöstöön ja esimiehiin, heidän työmääräänsä sekä työnsisältöön.

Teoriaosa keskittyy johtamiseen, muutosjohtamiseen ja muutokseen esimiehen näkökulmasta. Koska muutos on asiakkaista lähtöisin oleva, niin on luontevaa teoriaosassa esitellä myös asiakkuuden hallintaa ja asiakaspalvelua. Empiirisessä osassa haastateltiin Yritys Oy:n asiakaspalveluosaston kahta esimiestä ja näin kerättiin tietoa muutoksesta esimiesten kokemana. Haastatteluja analysoimalla havaittiin tärkeitä kehittämisen kohteita.

Tutkimuksen tuloksena esitettiin, että yrityksen tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota muutoksiin, jotka koskevat yrityksen ulkoisia asiakkaita sekä muutoksen suunnitteluvaiheeseen. Lisäksi muutosvaiheessa olisi kannattavaa ennakoida mahdollisesti lisääntyvät asiakaskontaktit, jotka kohdistuvat asiakaspalveluun sekä miettiä, miten niistä tulevaa työmäärää voidaan jakaa työntekijöiden kesken tarvittaessa.

ASIASANAT:

Asiakaspalvelu,

esimies,

johtaminen,

muutosjohtaminen.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Banking and Insurance Services

2012 | 40

Jukka Rantala

Tiina Järvinen

THE IMPLEMENTATION OF A NEW APPLICATION FOR INTERNAL USERS IN THE COMPANY

Yrityks Oy created a new product X, because it wanted to provide better service to all of its clients, and actively encourage them to switch to a new self-service channel. A quality leadership of change is pivotal in every renewal project, because the advantages aimed at can be lost without good leadership. The effects of a new product to the personnel and the supervisors are researched in this scholarly thesis.

The theory part concentrates on management, leadership of change and the change in itself from the supervisors' point of view. Because the change derives from the clients, it is appropriate to also present customer management and service. In the empirical part, two supervisors of the customer relations-department from Yrityks Oy were interviewed and information gathered on the change seen by them. By analyzing the interviews, important objects of the improvement were observed.

As the result of the research, it was suggested that the company should pay more attention than before to the changes affecting their external customers and the planning stage of the changes. Furthermore, it would be beneficial to prepare for the increasing number of customer contacts faced by the customer service during the change period and also to plan how to distribute the workload, occurring because of the changes, among the employees as necessary.

KEYWORDS:

Customer service, manager, management, management of change.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JOHTAMINEN	8
2.1 Johtamistavat	8
2.1.1 Esimiehen ominaisuuksia ja johtamisen tarkoitus	8
2.2 Muutoksen tarkastelutavat	10
2.3 Muutoksen edellytykset	11
2.4 Muutosprosessi ja henkilöstö	12
2.5 Muutosvastarinta	14
2.6 Viestintä muutostilanteissa	16
2.7 Muutostilanne ja esimies	19
2.8 Asiakkuuden hallinta	20
2.8.1 Asiakastyytyväisyys ja laatu	20
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
3.1 Yritys Oy	24
3.2 Tuote X	24
3.3 Aineiston kerääminen	25
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI	27
4.1 Tuotteen X käyttöönoton johtaminen	27
4.2 Muutoksen vaikutukset esimiehiin ja työntekijöihin	30
4.2.1 Muutosvastarinta tuotteen X käyttöönotossa	32
4.3 Muutoksen viestintä asiakaspalvelussa	35
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
LÄHTEET	40

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Esimies A:n haastattelu
Liite 3. Esimies B:n haastattelu

KUVAT

Kuva 1. "Mihin viestinnällä voidaan vaikuttaa?" (Åberg 2006, 136).

Kuva 2. Palvelutilanteessa asiakkaan kokema palvelun laatu on subjektiivista (Rissanen 2005, 214).

1 JOHDANTO

Yrityksien asiakkailleen tuottamat palvelut ja tuotteet ovat jatkuvan muutos- ja kehittämispaineen alla ja muutos on lähes pakko jokaiselle menestyksekkäälle yritykselle nykypäivänä. Laadukas johtaminen ja johtajuus ovat avaintekijöitä muutoksissa.

Yritys Oy kehitti asiakkaidensa käyttöön uuden internet selaimessa toimivan sovelluksen, tuotteen X, koska useat aiempina vuosina tehdyt ulkoiset asiakas-tyytyväisyyskyselyt osoittivat, että asiakkaat ovat olleet tyytymättömiä tietyiltä osin aiempaan itsepalvelukanavaan. Sovellus on asiakkaille tarkoitettu itsepalvelukanava, ja jotta se saadaan tehokkaasti käyttöön, tulee asiakasrajapinnassa olevaa asiakaspalveluhenkilöstöä johtaa tarkoituksenmukaisesti. Jotta uusi sovellus saadaan mahdollisimman tuottavasti käyttöön, pitää henkilöstön osata käyttää sitä ja myös neuvoa asiantuntevasti asiakkaita sen käytössä.

Sovelluksen kehitystyön vaatimalle rahalle halutaan luonnollisestikin vastinetta, ja tämän takia on tärkeää, että se otetaan mahdollisimman tehokkaasti käyttöön ja yrityksen oma henkilöstö on johdettu muutoksen läpi hyvin. Sovellus on henkilöstölle taas uusi työkalu arkipäivän työssä ja se tulee kulkemaan rinnakkain vanhan sovelluksen kanssa vielä jonkin aikaa.

Tällaisissa muutostilanteissa korostuu yrityksen tehokkuus ja johtaminen. Yrityksen kaikkien toimintojen pitää toimia kuin rasvattu eikä minkään osa-alueen pidä jarrutella yrityksen menestystä, muutoksia ja toimintojen kehitystä.

Opinnäytetyö on Yritys Oy:lle laadittu tutkimus siitä, miten asiakkaan aikaansaaman muutoksen vaikutukset näkyvät käytännön esimiestyöhön asiakaspalveluosastolla ja tämä on myös tutkimuskysymys. Tutkimus on rajattu esimiesnäkökulmaan.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esimiehet kokivat muutoksen ja muutosvaiheen sekä mikä on heidän kokemuksensa henkilöstön työnsisällöstä ja työmäärästä muutoksen aikana. Toimeksiantajayrityksessä, kuten jokaisessa yrityksessä, päivitetään ja kehitetään erilaisia työn tekemiseen tarkoitettuja sovelluksia koko ajan sekä viedään läpi erilaajuisia muutoksia. Tavoitteena onkin oppia esimiestasolla muutoksesta ja muutoksen johtamisesta.

Tutkimuksen teoreettinen osa käsittelee johtamista, ja se painottuu vahvasti muutosjohtamiseen esimiehen näkökulmasta. Koska muutos on saanut alkunsa asiakkaasta ja asiakastyytyvyydestä, sivutaan teoriaosassa myös sitä asiakashallinnan näkökulmasta. Laadukas ja suunnitelmallinen muutosjohtaminen on avainasemassa kaikissa muutoksissa, koska hyvänkin muutoksen tulokset voivat vesittyä, jos muutos on suunniteltu tai toteutettu huonosti. Tutkimuksen empiirisessä osassa haastatellaan kahta asiakaspalvelun osastolla tiimiesimiehinä työskenteleviä henkilöitä ja analysoidaan vastauksia.

2 JOHTAMINEN

2.1 Johtamistavat

Millaista johtamisen tulisi olla? Se onkin vaikea kysymys, koska organisaation tilanne määrittelee hyvin pitkälle sen, mitä johtamisella yritetään saada aikaan. (Hokkanen ym. 2008, 10.) Johtamisteorioita on lukuisia, ja niitä ilmaantuu koko ajan lisää. Kaikki ne kuvailevat johtamista eri kulmista. Johtamiselle tulisi määrittellä uusia lähestymistapoja ja ongelmia ratkaista älykkäämmin. (Sydänmaalakka 2004, 23, 70.)

Prosessijohtaminen, laatujohtaminen ja yrityskulttuuri olivat 90-luvulla johtamisen keskiössä eikä silloin kiinnitetty huomiota johtajuuteen. Kuitenkin jotain olennaista puuttui näiden oppien jälkeen, koska organisaatiot eivät toimineet tehokkaasti ja tasapainoisesti. (Sydänmaalakka 2004, 12.) Englanninkielen sana "leadership" tarkoittaa ihmisten johtamista, ja sana "management" viittaa asioiden johtamiseen, ja tämä on perinteinen jako johtamisessa. Nykypäivän johtamisympäristö on monimutkainen eikä johtajalle ole aina selvää toimii leaderin vai managerin roolissa. (Sydänmaalakka 2004, 16.)

2.1.1 Esimiehen ominaisuuksia ja johtamisen tarkoitus

Jokaisen yrityksen perustoimintaan kuuluu osana johtamistaito, jolla tarkoitetaan kykyä saada henkilöt ja organisaatio innostumaan ja kykyä näyttää organisaatiolle tietä tulevaan (Karlöf 2002, 49). Johtamisen perustehtäviä ovat suun-

nittelu, organisointi, vaikuttaminen, kontrollointi, ongelmanratkaisu ja päätöksen teko (Sydänmaanlakka 2004, 25).

Sydänmaanlakka on myös esittänyt, että johtajuus on prosessi, jossa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi vaikutetaan yksilöön tai ryhmään yksilöitä ja se on vaikuttamisyritys, joka voi kohdistua myös itseensä (2004, 25). Tehokasta johtajuus on silloin, kun johtaja kykenee määrittelemään tilanteen ja saa siirrettyä oman näkemyksensä työntekijöihin, jotka voivat tämän perusteella toimia ja saavuttaa tavoitteet (Arvonen 1991, 125).

Johtamisessa on kyse opittavista taidoista ja tehtävistä eli johtajaksi harvemmin synnyttään. Esimiehen tulee ymmärtää oman työtehtävänsä merkitys, halu kuunnella ja hyödyntää henkilöstön osaamista ja käyttää asemaansa liittyvää valtaa tehdäkseen työyhteisöstään paremman. (Järvinen 2009, 13.)

Esimiehiksi valikoidaan yleensä osaavia ja ahkeria henkilöitä, koska valintaperusteena on usein menestyminen työtehtävissä. Asiantuntemus on tärkeää mutta sen lisäksi esimieheltä vaaditaan kiinnostusta työyhteisön ja henkilöstön johtamiseen. (Järvinen 2009, 14–15.)

Johtamisessa tarvitaan sekä kommunikointitaitoja että vallankäyttämisen taitoa. Esimies pitää yllä avointa ilmapiiriä työyhteisössä, antaa palautetta, motivoi ja delegoi, ja näiden toteuttamiseen tarvitaan hyviä keskustelutaitoja. Esimiehen pitää pystyä tekemään itsenäisesti päätöksiä välillä jopa ilman henkilöstön mielipiteen kuulemista. Välillä taas esimiehen tulee johtaa työntekoa, jotta johtamisesta ei tule ylidemokraattista, jonka taustalla on usein esimerkiksi väärinymmärrys itseohjautuvasta tiimistä. Vallankäyttöön on saatettu liittää negatiivisia mielikuvia ja pelkoa, sekä työntekijät että johtajat ovat voineet ajatella näin. Jos esimiehen johtaminen on voimatonta eikä hän pysty valtaa käyttäen ohjaamaan toimintaa, herättää se henkilöstössä turvattomuutta. Esimiehenä kehittymisen kannalta tämän tiedostaminen on tärkeää. (Järvinen 2009, 16–18.)

Olosuhteissa, jotka ovat luonnollisia ja vailla rakennetta, näkyy selvemmin johtajuuden syntyminen, eli joukosta erottuu jonkin ajan kuluttua johtaja, koska ryhmä etsii yhdessä henkilöt, jotka selittävät kaikkien mieleisesti kulloisenkin tilanteen. Johtajuus on siis osaksi itsestään selvää ja voidaan jopa sanoa, että sen puuttuminen on sama kuin koko organisaatio puuttuisi. Normaalissa työyhteisössä ei ole mahdollisuutta tällaiseen vuorovaikutusprosessiin, koska ennalta määrätyt säännöt ja roolijako estävät sen. (Arvonen 1991, 124.)

2.2 Muutoksen tarkastelutavat

Tärkeimpiä muutoksen tarkastelukulmia ovat yrityksen ja organisaation kannalta taloudellinen näkökulma, johtamiseen liittyvä ja inhimillinen näkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa muutoksien syyt ovat kilpailukyvyn tai kannattavuuden haasteet. Henkilöstön tila ja yhteistyötavat ovat sidoksissa useilla aloilla taloudelliseen kannattavuuteen. Yksin ei voi enää selvittää nykypäivän monitaitoisuuden maailmassa. Kun johto haluaa tähdätä tuottavuuteen, sen kannattaa laittaa painoa rationalisoinnin lisäksi henkilöstön koulutukseen ja hyvinvoinnin lisäämiseen, toimiviin henkilöstörakenteisiin sekä yksilön motivointiin. Kun henkilöstö opiskelee ja parantaa ammattitaitoaan, niin samalla yrityksen niin sanottu sosiaalinen ja osaamispääoman lisääntyvät. Tuottavuuslisäys saatetaan menettää lisääntyneinä sairauspoissaolokuluina ja eläkekustannuksina, jos ei inhimillistä pääomaa kohdella hyvin. Haastavaa on tulevaisuudessa kehittää aiempaa monipuolisimpia ja haastavia työtehtäväkokonaisuuksia. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16.)

Johtaminen ja toteutustapa vaikuttavat paljon muutoksen tulokseen. Esimiestoiminnan lisäksi johtaminen tarkoittaa myös työyhteisön henkilöiden asennoitumista johtamistehtävään haasteena. Henkilöstön sitoutuneisuuden määrittelee kokemus arvostuksesta sekä kokemus asioihin vaikuttamisesta. Esimiehen tulisi saada rakentavaa palautetta työntekijöiltä, jotta hän voi ymmärtää vaikutuksi-

aan työyhteisössään. Ilman sitä johtajuus toteutuu työyhteisössä sattuman varaisesti. Muutoksen johtajan on ymmärrettävä, mistä muutoksessa on syvästi kyse: muutos murtaa olemassa olevaa, jakaa uudelleen materiaalin sekä edellyttää uuden luomista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16 -17.)

Kolmas näkökulma muutokseen on inhimillinen näkökulma. Ihmisen peruskokemus ja tunnemaailma, omat toiveet ja tavoitteet sekä keskinäiset suhteet ovat keskiössä muutoksessa. Niiden ilmenemismuoto muutoksessa on suhtautuminen sekä ajatukset ja työyhteisön ilmapiiri heijastelee tunnevasteita, jotka liittyvät muutokseen. Kun puhutaan tunteista, tulee ymmärtää, että ne ovat luonnollinen osa ihmisyyttä eivätkä ne ole joko hyviä tai pahoja. Tunteemme ovat läsnä aina eikä niitä voi väistää tai paeta. Torjututkin tunteet ovat olemassa, ja vasta kun tunnistamme omat tunteemme, voimme käsitellä ja saada ne hallintaan. Muutostilanteessa on tärkeää kiinnittää huomiota tähän inhimilliseen näkökulmaan, jotta tavoiteltuja hyötyjä ei menetetä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 17, 19.)

Ihmisten ammatillinen osaaminen ja itsetunto joutuvat koetukselle muutostilanteissa. Tämä saattaa herättää pelkoa omasta selviytymisestä, ja usein ihmiset ajattelevat jopa muutoksen uhkaavammaksi kuin se on. (Järvinen 2009, 114.) Muutosvastarinnassa kerrotaan tarkemmin luvussa 2.5.

2.3 Muutoksen edellytykset

Organisaatioissa tapahtuu muutoksia tahdostamme riippumatta (Arvonen 1991, 144). Organisaatioissa muutokset tapahtuvat pääsääntöisesti kahdella eri tavalla. Yritys voi seurata ympäristöään tarkasti ja sovittaa toimintaansa ja linjauksiinsa siihen. Erityisesti pienet organisaatiot onnistuvat tässä hyvin, koska ne pystyvät reagoimaan nopeasti ilman, että sen tuotantotoiminnot kärsivät muutoksesta. Organisaatio voi joutua reagoimaan jälkijättöisesti johonkin tapahtuneeseen nopeastikin. Suuret muutokset toimintaympäristössä pakottavat kaikki yri-

tykset kokoa katsomatta muuttumaan. Mainitut tavat eivät ole toistensa vastakohtia, vaan tapahtuvat myös rinnakkain. Yllättävää kyllä myös organisaatio voi yrittää vältellä todellista muutosta, tehdään vain pieniä muutoksia mutta todellinen ja ratkaiseva muutoksen käynnistys ei lähde käyntiin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 13.)

Organisaation kokonaisuus tulee aina kriittisesti miettiä muutosjohtajan toimesta, koska eri ryhmät näkevät ja tulkitsevat asiat omista näkökohdistaan. Mahdollisesti toteutettavat parannukset ovat muutoksia ja muutosprosessin vaiheissa erotellaan yleensä muutoksen suunnittelu, jossa suunnitellaan ja rakennetaan kokonaisuutta sekä toteutusvaihe, jossa tehdään ja viedään eteenpäin. Suunnitteluvaihe kannattaa tehdä perusteellisesti ja huolellisesti, mikä on aikaa vievää ja vaatii harkintaa. Kannattaako muutosta ylipäättänsä lähteä toteuttamaan, jos edellytyksiä hyvälle suunnittelulle ei ole? (Stenvall & Virtanen 2007, 46–47). Aikaa kannattaa uhrata asioiden miettimiseen ja suunnitteluun (Ponteva 2009, 27). Vanha sananlasku, puoliksi suunniteltu on puoliksi tehty, pitää siis tässäkin kohtaa paikkansa.

2.4 Muutosprosessi ja henkilöstö

Stenvall ja Virtanen ovat kuvanneet henkilöstön muutosprosessin kolmivaiheisena, joka alkaa lomaannuksena, jatkuu toiveen heräämisena ja viimeisenä vaiheena on sopeutumisvaihe (2007, 51).

Lomaannusvaihe on siis ensimmäinen muutoksen vaihe. Henkilöstö kuulee muutoksesta tai uudistuksesta ja lomaantuu ja joutuu shokkitilaan (Stenvall & Virtanen 2007, 51). Yksilö salpaa tosiasioita itsensä ulkopuolelle ja säännöstelee omaan mieleensä tulevaa informaatiota. Tämä vaihe on tietynlainen suoja, eikä sen poistamiseen ole tarvetta. Tässä vaiheessa on esimiehen turha kertoa yksityiskohtaisia taustoja muutokselle, koska työntekijä ei kuule muuta kuin sen,

mikä häntä itseään koskee. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 36–37.) Viestintä on haasteellista ensimmäisessä vaiheessa, koska ihminen voi vastaanottaa vain tietyn määrän tietoa. Henkilöstö saattaa kokea, ettei se ole saanut mitään tietoa asiasta vaikka johto sanoo antaneensa kaiken tiedon heti muutoksen alkuvaiheessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Lamaannusvaiheen jälkeen tulee toiveen herääminen. Tunteet muutoksen suhteen vaihtelevat rajusti. Henkilöstö kokee välillä, että muutos etenee ja tulevaisuutta on, ja välillä he kokevat, että muutosvaiheesta selvitä ollenkaan ja tunnelma on lannistunut. Tällainen tunteiden vaihtelu on henkilöstölle kuluttavaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.) Työyhteisössä ilmenevät tunteet eivät ole koskaan riskitilanne. Huolissaan tulee olla silloin, jos isoimmankin muutoksen kohdalla työyhteisössä jatketaan kuin mitään ei olisi tapahtunut. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 50.)

Kolmantena ja viimeisenä vaiheena tulee sopeutuminen. Henkilöstö alkaa ajatella, että muutoksesta selvitään kuitenkin ja muutoksissa nähdään mahdollisuuksia ja haasteita. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Aiemmat tunteet väistyvät ja työyhteisössä havaitaan yhteishenkeä ja vapautuneempaa ilmapiiriä. Esimerkiksi uusien tehtävien vaatima koulutus on aiheellista, koska uuden omaksumiselle on nyt vasta edellytykset. Uuden myötä ihminen kiinnostuu siitä enemmän ja on utelias. Myös uuden puolesta puhuminen lisääntyy. Tähän vaiheeseen muutoksen johtajat toivovat henkilöstön siirtyvän heti. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 66–67.) Kuitenkin muutos tapahtuu kuvatulla tavalla eikä muutoksen ilmoituksesta voi hypätä suoraan sopeutumiseen.

Haasteena on myös se, että organisaation eri ryhmät eli henkilöstö ja johto voivat olla eri muutoksen vaiheissa. Johto, joka yleensä toimii muutoksen toteuttajana, on ehtinyt sisäistämään ja hyväksymään muutoksen sekä saanut kaiken tarvittavan tiedon siitä. Samaan aikaan henkilöstö voi olla ensimmäisessä vaiheessa eli olla täysin lamaantunut. (Stenvall & Virtanen 2007, 52.)

Organisaatiot käyvät nämä vaiheet läpi eri tahtiin. Osa hyvinkin nopeasti mutta silloin muutos ei ole kovin suuri tai organisaatio on poikkeuksellisen muutoskykyinen. On myös mahdollista, että organisaatio ei pääse sopeutumisvaiheeseen ollenkaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Johtajuus on edellytyksenä muutoksessa, koska se antaa muutokselle sisällön sekä suunnan. Johto toimii muutoksessa ikään kuin samaistumisobjektina, jossa henkilöityvät uudet päämäärät ja muutoksen onnistuminen. (Arvonen 1991, 154.)

2.5 Muutosvastarinta

Muutoksien vaikutukset ovat yksilöstä riippuvaisia. Joidenkin tekemiseen eivät vaikuta suuret eivätkä pienet muutokset ja jotkut ovat innostuneita muutoksista. Jotkut henkilöt saattavat lähteä aivan eri suuntaan kuin mihin organisaatio on menossa. (Ponteva 2010, 42.)

Muutosvastarinta voi ilmetä eri voimakkuuksilla, ja se näkyy yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymisessä sekä argumentoinnissa. Vastarinta voi kohdistua muutoksen sisältöön eli tavoitteisiin ja niihin johtaviin keinoihin tai toteutustapaan. Vastarinta voi kohdistua myös itse uudistusta kohtaa, jos se sisältää oman aseman muutosta. Tyypillisintä muutosvastarintaa on asian kieltäminen eli ajatellaan, että muutos ei tule koskaan toteutumaan. Työntekijä voi kertoa näkemyksensä, että hanke on epäonnistunut ja se ei tule koskaan onnistumaan. Muutosvastarinta voidaan kohdistaa muutosjohtajaan, joka tuo uudistuksen työyhteisöön. Muutosta vastustava henkilö saattaa myös ilmaista olevansa ymmällään muutoksesta ja tällä yrittää vältellä muutosta. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.)

Työyhteisössä esimies on auktoriteetti, jonka odotetaan olevan työyhteisön puolella, järjestävän edellytyksiä toiminnalle sekä pitävän huolta yhteisöstä. Kun

muutostilanteessa nousevat pettymyksen ja vihan tunteet esille, voivat ne olla niin vaikeita kohdattavia, että ne sijoitetaan ja suunnataan lähes poikkeuksetta lähimpään esimieheen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 74.)

Muutosvastarintaa esitetään usein kielteisenä asiana ja muutosjohtajan näkökulmasta tämä on varsin ymmärrettävää. Muutosvastarinta voidaan kuitenkin nähdä myös positiivisesti. Se kertoo, että muutos on vaikuttava, koska yksilöt vastustavat asioita, jotka vaativat kehittymistä. Se kertoo myös kyvystä sitoutua toimintaan sekä se voi olla aidosti lähtökohta jonkin uuden luomiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.)

Muutosvastarinta on todellista, koska ihminen luonnostaan suhtautuu muutokseen varauksellisesti ja sen taustalla on itsesuojeluvaisto. Ihminen haluaa tasapainoa ja hallinnan tunnetta ja siksi ihminen säännösteleekin omaa muuttumistaan arvioiden kaiken uuden ennen kuin lähtee siihen mukaan. Ihmiset, joilla on tarve turvallisuuteen, tuntevat suurta epävarmuutta, kun muutoksia alkaa tapahtua, vaikka heidän valitsemansa työpaikan tai -tehtävän piti olla turvallinen. Näille ihmisille muuttuminen voi olla poikkeuksellisen vaikeaa ja uuteen sitoutuminen hidasta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

Tutkimuksissa, jotka ovat koskeneet muutosvastarintaa, on todettu, että ihmiset sinänsä haluavat kiinnittyä ja sitoutua muutokseen. Silloin kun vanhasta luopumiselle ei ole ollut riittävästi tilaa tai menetelmiä, muutosvastarintaa alkaa näkyä. Voisi siis sanoa, että muutosvastarinta on eräänlainen odotusvaihe, jossa odotetaan, että tilaa kaipaamiselle olisi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

Perusongelmana ovat esimiesten onnistuminen viestimisessä ja tehdä muutoksen tarkoitukset ja tavoitteet ymmärrettäviksi. Ihmisen on vaikea työskennellä niiden asioiden puolesta, joita hän ei ymmärrä. (Järvinen 2009, 97–98.)

Ymmärtämisen lisäksi ihminen haluaa myös itsenäisesti rakentaa tämän käsityksen, ja tämä on ihmisen käyttäytymistä ohjaava itsemääräämispyrkimys. Ih-

minen toimii ääritapauksissa jopa vastoin omia etujaan tai järjenvastaisesti, jotta hän säilyttää tämän tunteen. (Järvinen 2009, 104–105.)

Stenvall ja Virtanen esittävät, että muutoksissa työntekijöiden käsitys oman organisaation lojaaliudesta ja oman työn arvosta, järkkyy (2007, 103). Jokainen ihminen tulkitsee ja suodattaa tapahtumia omien kokemustensa ja käsitystensä kautta ja tämä korostuu työpaikalla erilaisissa muutostilanteissa (Järvinen 2009, 99).

Muutosjohtajan tulee välttää suoraviivaista reagointia vastarintaa huomatesaan. Muutosvastarinnan kohtaamisessa tulee löytää kaikkia hyödyttävä ratkaisu, ja dialogi voi auttaa siinä, kuten muissakin konfliktien käsittelyissä. Muutosjohtajan on vahvistettava työntekijöitä, annettava heille mahdollisuuksia onnistua sekä tunnistettava avoimesti ongelmat. Ongelmia voidaan vähentää koulutuksella ja tiedon jakamisella. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.)

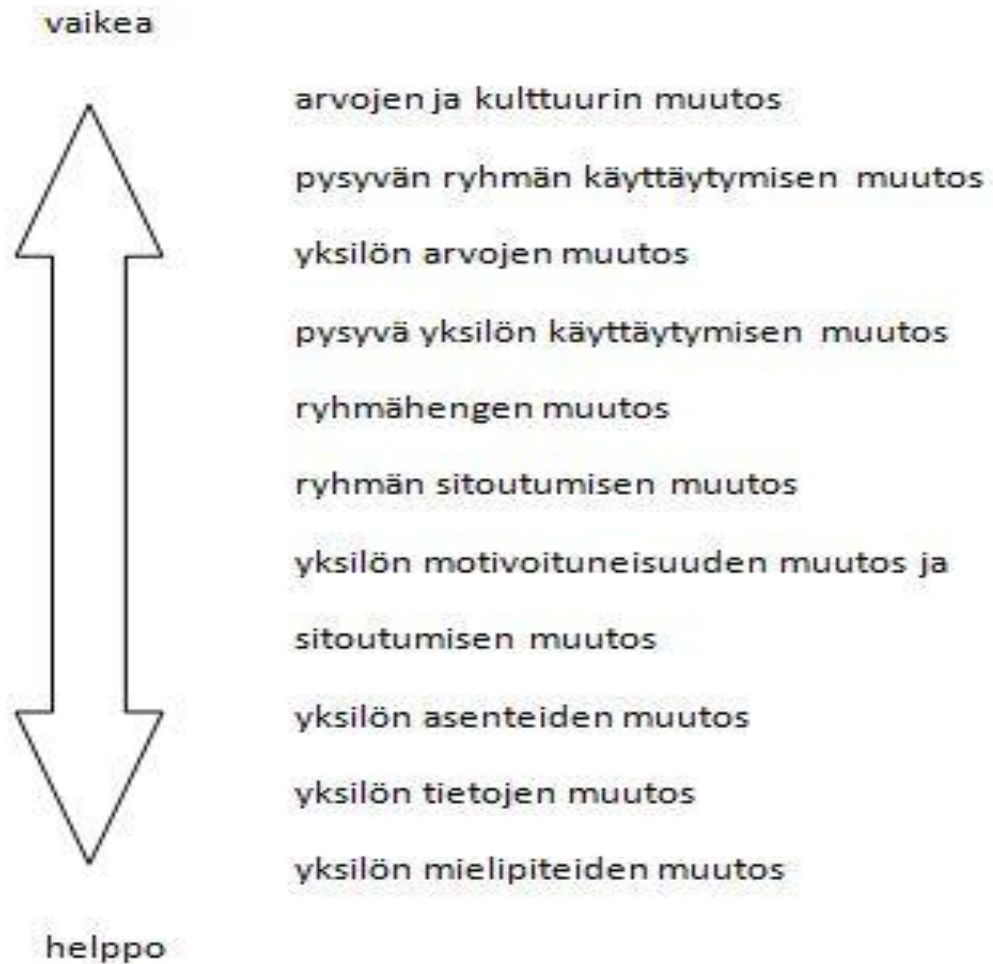
Muutosvastarintaa voidaan vähentää muutosta edistäväillä palkitsemisjärjestelmillä. Näin organisaatio voi antaa muutoksessa joustaville työntekijöille jotain vastinetta. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.)

Alaisien muutosintoa saa kasvatettua myönteisellä viestinnällä, heidän sisäisen motivaation tunnistuksella, hyvinvointia lisäämällä, heidän osaamisen kehittämällä sekä samaistumisen helpottamista organisaatioon (Ponteva 2010, 21).

2.6 Viestintä muutostilanteissa

Viestinnällä pyritään vaikuttamaan johonkin. Onnistunutta viestintä on, kun sillä saadaan tapahtumaan viestin lähettäjän haluamat muutokset vastaanottajassa. Yksittäisten työntekijöiden arvoihin ja asenteisiin, tietoihin ja mielipiteisiin voi esimies yrittää vaikuttaa. Alla olevassa kuviossa on suuntaa-antavasti esitetty,

mihin viestinnällä voidaan vaikuttaa. (Åberg 2006, 134–135.) Esimiehen on hyvä pitää nämä mielessä kun muutoksesta viestitään.



Kuva 1. "Mihin viestinnällä voidaan vaikuttaa?" (Åberg 2006, 136).

Tieto muutoksista, tavoitteista, työmenetelmistä työntekijöille ja organisaatioille tehdään viestimällä, ja se onkin suuri osa esimiehen työstä. Organisaatioiden suurimmaksi haasteeksi kuitenkin koetaan tiedonkulku. Työntekijöillä tulisi olla se tieto, jota he tarvitsevat työtehtäviensä tehokkaaseen tekemiseen, ja se onkin viestinnän tavoite. Lisäksi heidän tulee tietää, mistä sen tiedon voi löytää ja pääsy sen tiedon luokse. Esimiehen aiempi rooli viestinnässä on ollut tiedon

säilyttäjä, jonka puolen on voinut kääntyä, kun omat taidot eivät ole enää riittäneet. Esimies ei voi olla modernissa asiantuntijaorganisaatiossa kaikkietävä asiantuntija, joten tiedon säilyttäjän rooli on nykyään merkityksettömämpi. Nykyään esimies on tiedonvälittäjä, joka huolehtii tiedon siirtymisestä jokaiselle sitä tarvitsevalle. Kun esimies tiedottaa avoimesti asioista, hän synnyttää luottamusta organisaatiossaan. (Hokkanen ym. 2008, 19–20.)

Kuten aiemmin on todettu niin, muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa eli lamaantumisvaiheessa ihminen ei pysty ottamaan vastaan viestintää ja tietoa kuin rajallisen määrän. Kuitenkin esimiehen tärkeänä tehtävänä on kertoa asiallinen tieto muutoksen perusteista, tavoitteista ja aikataulusta se helpottaa henkilöstön ymmärrystä tilanteesta (Järvinen 2009, 117). Muutosprosessin aikana saatava tieto helpottaa samaistumista organisaatioon. Myös sillä on merkitystä millä tavoin ja miten muutoksesta puhutaan. (Ponteva 2010, 46.)

Ihmiset luottavat asioihin, jotka he tuntevat. Tämän takia muutostilanteissa viestintä ja kommunikaatio ovat tärkeässä roolissa. Huhut ja asioiden vääristyminen luovat epäluuloisuutta, ja sen takia epäselvät asiat on ratkaistava mahdollisimman nopeasti muutostilanteissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 88.) Kun jostain asiasta puuttuu tarvittava tieto, syntyy huhu (Arvonen 1991, 126). Huhut tulee saada nopeasti hallintaan, sillä huhut lisäävät vastustusta ja vievät energiaa. Huhujen kumoamiseksi on parasta tiedottaa nopeasti, kattavasti ja avoimesti. Tosiasioiden tiedottaminen vaatii toistoa ja on työlästä. Kannattaa suunnitella viestintä niin, että huhuille ei jäisi ollenkaan tilaa, sillä niillä on suuri voima ja ne laajenevat helposti. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 40.)

2.7 Muutostilanne ja esimies

Esimiehillä on arjessa usein niin kiire tärkeiden palavereiden ja koulutuksien kanssa, että työtehtävien tärkeysjärjestystä ei ehditä pohtimaan. Kuitenkin ihmisten kohtaaminen muutoksessa on esimiehen tärkein tehtävä, ja sille pitäisi olla lupa käyttää aikaa. Esimiehen työnkuva muutoksessa ei ole ruusuinen. Kaikki eivät kestä paineita, jotka aiheutuvat epätietoisuudesta ja epämääräisyydestä. Omien tunteidensa suhde muutokseen onkin esimiehelle tärkeää ennen kuin voi auttaa muita. (Ponteva 2010, 27, 29.)

Siihen, miten ihmiset suhtautuvat tulevaan muutokseen, on asiantuntijayhteisössä esimiehellä suuri tai jopa ratkaiseva vaikutus. Esimiehen täytyy tukahduttaa mahdollinen oma muutosvastarintansa, koska muuten se on osana ongelmaa, vaikka esimiehen muutoshalukkuuden tulisi olla osa ratkaisua. Onnistuminen edellyttää empatiaa eli ihmisten huomioonottamista, kommunikaatiota eli yhteydenpitoa ihmisiin sekä partisipaatiota eli ihmisten osallistamista. (Mau-nula 1997, 61.)

Paineiden alla useat esimiehet saattavat tuntea, että he eivät pystyneet ohjaamaan tiiminsä tilannetta. He tuntevat riittämättömyyttä ja huonoutta, varsinkin jos yläpuolelta tulee negatiivista palautetta. Muutostilanne on vaativa ja saattaa tuntua, että tiimin tarpeet ovat rajattomat. Muutoksen siirtymävaihe teettää esimiehelle paljon työtä, mutta lisäresursseja kuitenkin harvemmin on käytettävissä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 74- 75.)

Jos kaikki ihmiset toimisivat esimiehen toivomalla tavalla, olisi esimiehen työ henkisesti paljon helpompaa. Esimiehen käsitykset ja asenteet voivat poiketa kuitenkin paljonkin alaisten käyttäytymisestä ja suhtautumisesta asioihin. Esimies joutuu tekemisiin esimerkiksi laiskuuden, vastuuttomuuden, tyytymättömyyden ja itsekkyyden eli ihmisten varjopuolien kanssa. Onnistuakseen pitkällä tähtäimellä esimiestyössä on tärkeää säilyttää tietty tunne-etäisyys työhön, jotta esimies on kykenevä arvioimaan järkevän tavan toimia. Maltillisesti kuunteleva

ja kiinnostunut esimies luo työntekijöihin luottamusta ja turvaa. Henkilöstö tietää tällöin, että yksi ihminen ainakin ajattelee laajakatseisesti ja kiihkottomasti ja käyttää toiminnassaan perusteluna tosiasioita. (Järvinen 2009, 23–24.)

Vaikka johtaja ymmärtäisi oman käyttäytymisen heijastusvaikutukset henkilöstöön, ei itsekontrolli ole kaikille ihmisille helppoa. Esimiehen ei tule provosoitua vaikka häntä yritetään provosoida. Järvinen toteaaakin hyvin osuvasti: ”Johtajan tulee pitää sydän lämpimänä mutta pää kylmänä”. (2009, 21, 24.)

2.8 Asiakkuuden hallinta

2.8.1 Asiakastyytyväisyys ja laatu

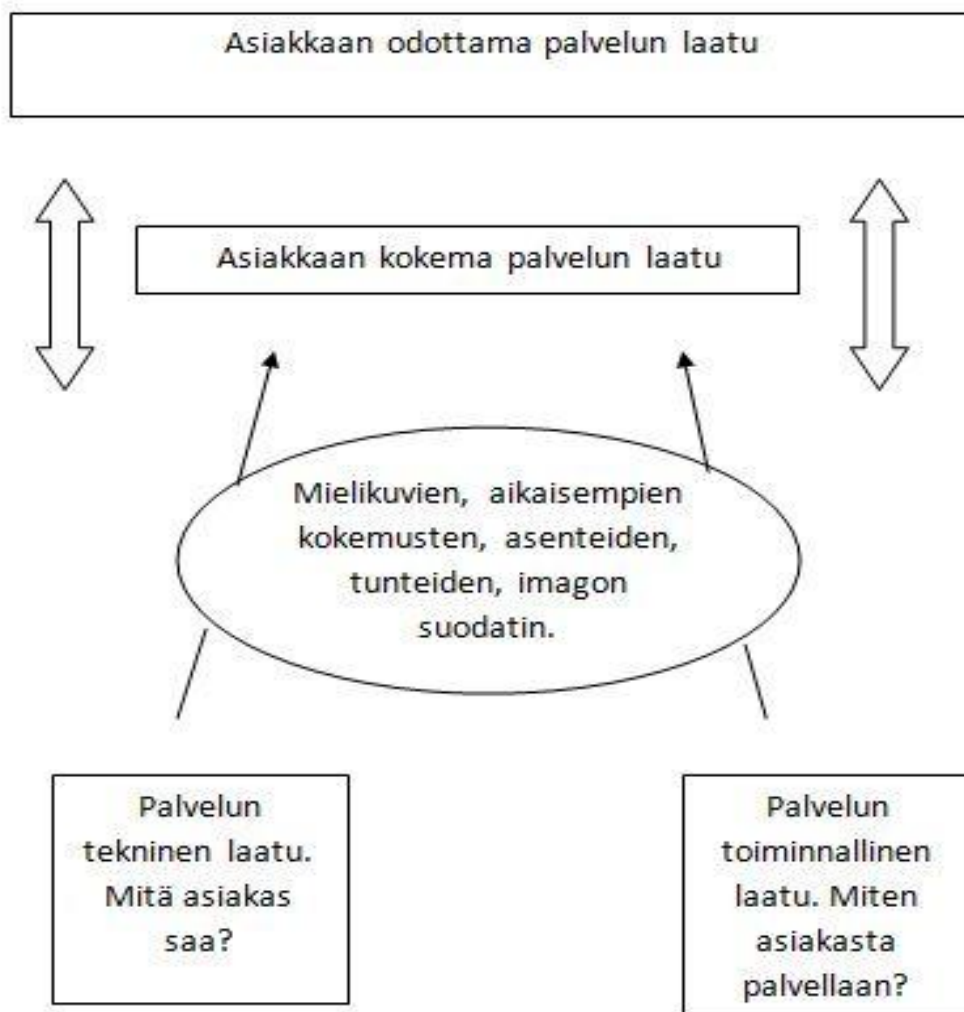
Tyytyväinen asiakas on asiakaspalvelun tavoite (Pesonen ym. 2002, 62). Tyytyväiset asiakkaat ja hyvä laatu ovat tärkeitä asioita yrityksille. Kuitenkin on hyvin vaikeaa kuvailla lyhyesti tyytyväistä asiakasta. Välillä sanaa laatu käytetään väärin, mutta laadulla tarkoitetaan sitä, miten täytämme asiakkaiden odotukset ja tarpeet. Palvelu ja sen laatu arvioidaan yleensä subjektiivisesti, koska henkilön oma arvomaailma ja mielenkiinto vaikuttavat siihen. Jonkin tavaran laatua on paljon helpompi mitata ja arvioida objektiivisesti, koska jonkin koneen tai tavaran laatu perustuu sen toimivuuteen: se joko toimii tai ei. (Nyström & Wallén 2002, 64; Reinboth 2008, 96.)

Palvelu voidaan määritellä seuraavasti: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä jne.” (Rissanen 2005, 18). Ylikosken (1999, 20) mukaan asiakkaan mielestä palvelua on kaikki se, mistä hän kokee maksa-

vansa. Palvelun määrittelyjä on siis monenlaisia, ja ne kuvaavat monipuolisesti palvelua.

Asiakkaalle ei näy koko tuotantoprosessi, joten tulee huomioida, että asiakas kiinnittää huomiota nimenomaan siihen osaan, joka näkyy hänelle päin (Grönroos 2009, 80). Kuten aiemmin palveluiden määrittelyissä todettiin, niin palvelun erityispiirre on vuorovaikutus. Se, mitä vuorovaikutuksessa tapahtuu asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä, vaikuttaa koettuun palvelun laadun tasoon. Kaikki, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä, vaikuttavat asiakaspalvelun laadun kuvaan. (Pesonen ym. 2002, 44.)

Asiakaspalvelua voidaan käyttää mahdollisesti saatavana kilpailuetuna. Kilpailijoilla on yleensä vähemmän eroa teknisen laadun suhteen, ja siksi kilpailuedun saavuttaminen parantamalla vain tavaran tai teknisen palvelun laatua on hankalaa (Pesonen ym. 2002, 48).



Kuva 2. Palvelutilanteessa asiakkaan kokema palvelun laatu on subjektiivista (Rissanen 2005, 214).

Jotta voidaan luoda laadukas asiakaspalvelu, täytyy ennalta ehkäistä mahdollisimman monta virhettä tai kun sellainen esiintyy, niin se pitää korjata pikaisesti. (Reinboth 2008, 102.)

Organisaation satsaukset asiakastyytyväisyyden parantamiseen aiheuttavat kustannuksia ja tärkeää onkin arvioida panostuksien kustannuksien suhde tuottoihin. Henkilöstön täytyy tietää asiakastyytyväisyyden taso ja heidät täytyy sitouttaa asiakastyytyväisyyden lisäämiseen (Ylikoski 1999, 167, 169).

Kun yritys on sitten saanut solmittua asiakassuhteen, on yritykselle hyödyksi taloudellisesti se myös säilyttää ja tehdä siitä pitkäaikainen (Ylikoski 1999, 180). Grönroos toteaa saman asian: ”asiakasuskollisuuden taloudelliset vaikutukset ovat ilmeiset” ja keskeisenä tekijänä lienee asiakastyytyväisyys erityisesti laatuun (2009, 182).

Asiakkaan näkökulmasta todellista on se, mitä hän havaitsee, kokee ja tuntee. Niinpä asiakas tulee saada tyytyväiseksi, kokemaan laatua ja tunteaan, että hän saa palvelua, joka on asiantuntevaa, luotettavaa ja nopeaa. Lisäksi asiakas haluaa palvelua, joka on juuri hänen ongelmiinsa tai tarpeisiinsa paneutuvaa. (Pesonen ym. 2002, 59–60.)

Kilpailuetu on tärkeää jokaiselle yritykselle menestyäkseen ja asiakaspalveluun panostamista voidaan myös pitää kilpailuetuna, jolla yritys voi erottua markkinoilla. Sitä ei kuitenkaan pidä ottaa varmuuden vuoksi mukaan kilpailutekijöihin. Kun asiakaspalvelu hoidetaan kilpailijoihin nähden eri tavalla, monipuolisemmin tai laadukkaammin, syntyy siitä kilpailutekijä. On tärkeää, että asiakas kokee saavansa lisäarvoa, jota ei saa kilpailijoilta. (Reinboth 2008, 28–30.) Yhdysvalloissa on tehty tutkimus, jonka mukaan jopa 68 prosenttia asiakkaista lopettivat asiakkuussuhteen huonon asiakaspalvelun takia (Rissanen 2005, 213).

Voittoa tavoittelevassa yrityksessä yritetään vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin ja se onkin asiakaspalvelun ydintehtävä. Huomioitavaa on, että asiakaspalvelun tavoitteet ovat erilaiset voittoa tavoittelevissa yrityksissä verrattuna julkisyhteisöihin ja järjestöihin, joiden tehtävä on esimerkiksi kansalaisten palveleminen tai yleisön aktivointi osallistumaan toimintaan. (Pesonen ym., 2002, 62–63.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Yritys Oy

Yritys Oy on yritys- ja julkisyhteisölle palveluita tuottava toimija. Pääkonttorin lisäksi yrityksellä on pienempiä toimipisteitä myös muualla. Yritys Oy:n liikevaihto oli vuonna 2011 Y euroa. Yritys Oy:n asiakkaat edustavat monipuolisesti kaikkia suomalaisia toimialoja. Asiakkaina on niin yksityisiä kuin julkisia toimijoita.

3.2 Tuote X

Suurin syy siihen, että uusi sovellushanke tuote X aloitettiin, oli asiakkailta saatu palaute sekä ajatus asiakkaiden aktiivisemmasta ohjauksesta itsepalvelukanaavaan. Koska järjestelmää tehtiin alusta alkaen asiakkaiden tarpeita ajatellen, olikin luontevaa ottaa asiakkaita mukaan myös testaukseen. Testaukseen valittiin neljä Yritys Oy:n asiakasta, joiden tiedettiin käyttävän vanhaa sovellusta aktiivisesti ja monipuolisesti. Asiakkuuksien valinnassa pyrittiin huomioimaan palvelua käyttävät erilaiset asiakasryhmät ja käyttäjätarpeet mahdollisimman monipuolisesti.

Kun tuote X oli koodattu sellaiseen vaiheeseen, että siitä oli niin sanottu raakaversio valmiina, kerättiin pilottiasiakasyritysten käyttäjät päiväksi käyttämään uuden sovelluksen ensimmäistä käyttäjäversiota. Asiakkailta kerättiin kommentteja ja palautetta muun muassa käytettävyyteen, käyttökokemukseen ja ulko-

asuun liittyen. Asiakaspalveluosastolta asiakkailta palautteen keräämiseen osallistui kaksi toimihenkilöä.

Kaikkia asiakkuuksia ei ole vielä opinnäytetyön tekohetkellä migroitu eli siirretty käyttämään uutta sovellusta, koska muutamat asiakkailla käytävissä olevat tuotteet tai palvelut sen vielä estävät. Kaikki asiakkuudet on kuitenkin tarkoitus siirtää käyttämään tuotetta X ja sen jälkeen vanhalle sovellukselle ei ole enää tarvetta ja sen käyttö lopetetaan.

Asiakkaiden siirto vanhasta sovelluksesta uuteen sovellukseen aloitettiin isossa mittakaavassa toukokuussa 2012. Siirto aloitettiin varovasti siirtämällä muutamia asiakkaita kerrallaan, jotta osasto pystyi muutostilanteessa itsekin opettelemaan käyttöä sekä neuvomaan asiakkaita sen käytössä kun asiakkailla heräsi käyttöön liittyviä kysymyksiä tai tarkennuksia. Samalla kun ensimmäiset asiakkaat siirtyivät käyttämään uutta järjestelmää, tarkkailtiin sitä, minkälaiset asiat uudessa sovelluksessa tuottivat asiakkaille ongelmatilanteita, joissa heidän täytyi olla asiakaspalveluun yhteydessä puhelimitse. Siirto aloitettiin hallitusti ja pienillä asiakasmäärillä, jotta mahdollisiin ongelmiin voitaisiin reagoida välittömästi ja myös sen takia, että siirtotoimenpiteiden oletettiin lisäävän asiakaspalveluun tulevia puhelumääriä ja asetettu palvelutaso puheluissa haluttiin pitää hyvällä tasolla.

3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tietoa kerättiin haastatteluilla. Empiirisen osan haastattelut tehtiin joulukuussa vuonna 2012.

Haastattelu tehtiin Yritys Oy:n asiakaspalvelun kahdelle esimiehelle, jotka ovat olleet mukana toteuttamassa ja johtamassa tuote X:n muutosta asiakasrajapin-

nassa. Kysymykset koskivat esimiesten mielikuvaa muutoksen johtamisesta ja johtamisen onnistumista, työn sisältöä ja määrää sekä esimiesten kokemusta asiakaspalvelusta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI

Haastattelujen perusteella saatiin hyvä yleiskuva siitä, miten tuotteen X käyttöönotto koettiin sujuneen esimiesnäkökulmasta, miten osaston työntekijät siihen suhtautuivat sekä mitä asioita olisi voitu huomioida muutoksessa paremmin. Haastatteluissa esimiehet ovat nimettyinä esimies A:ksi sekä esimies B:ksi, koska esimiesten yksilöinti ei ollut tutkimuksessa oleellisista.

4.1 Tuotteen X käyttöönoton johtaminen

Teoriassa todettiin, että esimiehen työnkuva muutoksessa ei ole mukavin mahdollinen. Esimiehen on itse myös sitouduttava muutoksen, jotta hän voi uskottavasti perustella, esittää ja viestiä muutoksen työntekijöille. Esimies A:n haastattelussa tulee hyvin ilmi, että esimies oli itse havainnut uuden palvelun tarpeellisuuden asiakasreklamaatioiden kautta ja hän oli oletettavasti sitä myötä motivoitunut muutokseen ja uskoi itsekkin uuteen asiakkaille tarjottavaan itsepalvelukanavaan.

Minkälaisia asioita näkyi päivittäisessä esimiestyössä ennen kuin tuotteeseen X alettiin siirtämään asiakkaita?

”jonkin verran oli asiakasreklamaatioita siitä, että aikaisemmin käytössä oleva tai ollut vanha järjestelmä niin ei enää palvellut asiakkaita enää kuten he odottivat että se olisi heitä palvellut.”

Esimies oli siis saanut aiemmin käsiteltäväkseen asiakasreklamaatioita koskien vanhaa järjestelmää ja sen käytettävyyttä asiakkaan näkökulmasta ja tämä on varmasti auttanut esimies A:ta sitoutumaan tuotteen X käyttöönottoon ja sen tuoman muutoksen johtamiseen.

Teoriassa todettiin myös, että johtamisen yksi tarkoitus on motivoida työntekijöitä muutokseen. Kun tutkija kysyi esimies B:lta, minkälaisia asioita näkyi päivittäisessä esimiestyössä, ennen kuin tuotteeseen X siirrettiin asiakkaita, niin esimiehen vastauksessa näkyi selkeästi, että työntekijät olivat itse innokkaita oppimaan uudesta palvelusta ja näin ollen siis motivoituneita tulevaan muutokseen, koska halusivat oma-aloitteisesti oppia uutta.

Minkälaisia asioita näkyi päivittäisessä esimiestyössä ennen kuin tuotteeseen X alettiin siirtämään asiakkaita?

”Haluttiin nähdä mille järjestelmä näyttää, haluttiin itse opetella liikkumaan siinä”

Työntekijöiden motivaatiota ottaa käyttöön uusi sovellus on myös lisännyt varmasti esimies A:n huomioima työntekijöiden turhautuminen vanhaan järjestelmään.

Sanoit, että niitä työntekijöissä oli turhautumista niin millä tavoin se turhautuminen näkyi?

”No se näkyi semmosena tietyllä tavalla niin kuin kun tulee päivittäin tai sanotaan viikottainkin joudutaan niiden samojen asioiden eteen tai samoja asioita niin kuin selittelemään asiakkaille niin totta kai se aiheuttaa turhautumista.”

Haastattelussa esimies A toi esille mielestään tärkeänä kohtana, että asiakkaiden siirtovaiheessa oli käyty listojen kautta läpi asiakkuuksia tarkasti, että mitkä asiakkaat tuotteeseen X voidaan siirtää ja mitkä ei. Muutokseen siis oli yritetty valmistautua huolellisesti mutta sitten kuitenkin oli mennyt jotain vikaan eli asiakkaita, joita uuteen palveluun ei olisi pitänyt siirtää, olikin siirtynyt.

Onko mielessä vielä jotain, mitä haluaisit tähän aiheeseen liittyen niin lisätä?

”ruotsinkieliset asiakkaat esimerkiksi, että tuote X ei ollut, kieliversiot ei ollutkaan ihan kunnossa ja saattoi käydä niin, että sinne jokunen asiakas lipsahti siitä huolimatta, että heille ei ollut esimerkiksi ruotsinkielisiä ohjeita tai saatikaan englanninkielisiä ohjeita. Eli suomenkieliset käyttöohjeet oli kyllä mutta sitten ei ollut niitä ruotsinkielisiä ollenkaan, jolloin tavallaan se käyttöopastus jäi täysin toimihenkilöiden tehtäväksi.”

Teoriassa todettiin hyvin selvästi, että muutoksen suunnittelu kannattaa tehdä huolellisesti ja hyvin vaikka siihen kuluisi paljon aikaa ja se vaatii harkintaa. Esimies A:n vastauksesta huomaa myös, että toteutusvaihe ei ole sujunut ihan odotetusti eikä varmasti suunnitellustikaan. Esimies B mainitsi myös kieliversiot kun häneltä tiedusteltiin tuotteen X käyttöönoton vaikutuksia työmäärään eli haastattelun perusteella näyttää siltä, että erilaisten kieliversioiden tarve on kuitenkin havaittu ja viestitty eli tämä ei ole tullut yllätyksenä muutoksen toteutusvaiheessa.

Millä tavoin tämä tuote X on näkynyt sitten sinun eli esimiehen työmäärässä tai sitten sen työn sisällössä?

”Aiheutti kysymyksiä siitä, onko ruotsinkielistä opasta olemassa”

4.2 Muutoksen vaikutukset esimiehiin ja työntekijöihin

Esimies B:n mielestä tuotteen X käyttöönoton vaikutukset työntekijöihin ovat olleet melko selkeitä ja käytännönläheisiä kokonaisuuksia eli jokainen osaston työntekijä on joutunut opettelemaan uuden järjestelmän, vastamaan asiakkailta tuleviin kysymyksiin sekä antamaan asiakkaille käyttöopastusta.

Onko tällä ollut paljon muutosta niitten alaisten työnkuvaan?

”Sen verran varmastikin, että järjestelmä on eri et jokainen on joutunut opettelemaan uuden järjestelmän ja myös vastaamaan ehkä eri tyyppisiin asiakaskysymyksiin.”

”Käyttöopastusta ovat joutuneet paljon antamaan mutta ei varsinaisesti toimenkuva ole muuttunut, koska vastaava järjestelmä on ollut aikaisemmin käytössä.”

Esimies A:n huomioi alun epäselvyyksien vaikutukset molempien sekä työntekijöiden että esimiesten työpanoksiin.

Sanoit siinä alussa, että se alun epäselvyys oli niin kuin siinä siirtovaiheessa niin lisäskö se tai epäselvyys ketä sinne siirretään niin oliko se työmäärän lisäys niin tuliko se esimiehille vai osaston työntekijöille vai molemmille?

”Se varmaan tuli näkyi meidän molempien työpanoksessa, koska ajettiin tietynlaisia listoja, mitä oletettiin, että voidaan siirtää. Niin sitten käytiin läpi sekä esimiesten että alaisten toimesta läpi”

Muutoksen tarkastelutavoissa on yhtenä näkökulmana taloudellinen näkökulma. Taloudellisesta näkökulmasta on tulevaisuudessa haastavaa kehittää aiempaa monipuolisempia ja haastavia työtehtäviä kokonaisuuksia. Tämä muutos on lisännyt monipuolisuutta tämän osaston työtehtävissä, esimies B:hän toteaa, että kaikki ovat joutuneet opettelemaan uuden järjestelmän sekä vastaavat asiakkaiden uuden tyyppisiin kysymyksiin.

Esimies A oli huomannut, että osastolle ohjautuvat puhelumäärät olivat nousseet tuotteen X siirtymävaiheessa.

Minkälaisia vaikutuksia tuotteen X käyttöönotolla on ollut sitten puhelumääriin eli tämmöseen raportoitavaan tai mitattavaan työmäärään?

”No selkeästi oli huomattavissa, että kun nää konversiot tehtiin tuotteeseen X niin niiden kuukausien aikana, maaliskuusta-toukokuuhun, niin puhelumäärät nousi selkeästi.”

Haastattelussa kysyttiin myös esimies A:lta, että tehtiinkö työkuormiin tasauksia näiden nousseiden puhelumäärien takia.

Tuliko siinä paljon alaisten työkuormiin tai osaston työntekijöiden työkuormiin eroavaisuuksia, että pitikö tehdä jotain tasauksia esimiestasolta?

”Ei ainakaan tehty, mutta olisi ehkä voinut tehdä”

Esimies B:llä oli haastattelussa samanlainen näkemys kuin esimies A:lla puhelumääristä tuotteen X käyttöönottovaiheessa.

Minkälaisia vaikutuksia tuotteen X käyttöönotolla on ollut sitten puhelumääriin?

”Migraation aikana puheluihin tuli selkeä piikki”

Myös esimies B totesi puhelumäärien tasausta koskevassa kysymyksessä, että puheluita ei tasattu mutta esimies B ei nähnyt sitä tarpeelliseksi, koska hänen havaintojensa mukana puhelut ovat lyhyitä ja eivät näin kuormittaneet henkilöstöä. Tässä asiassa haastatelluille esimiehillä oli erilainen näkemys.

Onko sitten ollut paljon eroa alaisten työkuormissa tai osaston henkilöstön työkuormissa, onko niitä jouduttu esimerkiksi tasaamaan?

”Tasausta ei ole tehty, et kaikki puhelut, mitä tuotteeseen X liittyen tuli niin tuli koko osastolle ja puhelut oli sen verran lyhyitä, että määrällisesti se ei sitten kuitenkaan tai ajallisesti kuormittanut enempää.”

4.2.1 Muutosvastarinta tuotteen X käyttöönotossa

Muutosvastarinta voi hidastaa ja jopa kokonaan sabotoida hyvänkin muutoksen kuten teoriaosassa todettiin. Muutosvastarintaan kannattaa myös puuttua. Kysymyksillä numero 8 ja 9 tutkija halusi saada selville, miten osaston työntekijät suhtautuivat muutokseen ja havaitsivatko esimiehet muutosvastarintaa tuotteen X käyttöönoton yhteydessä.

Esimies A:n mielestä henkilöstö on suhtautunut pääosin positiivisesti uuteen tuotteeseen ja muutostilanteeseen.

Miten sitten jos ajatellaan osaston toimihenkilöitä eli henkilöitä, jotka sitä käyttävät ja jotka neuvovat asiakkaita sen käytössä niin miten he on suhtautunut tähän uuteen tuotteeseen X?

”Pääsääntöisesti positiivisesti. Kuten yleensä aina niin uudet ohjelmat aiheuttaa ihmistyypistä riippuen jonkin näköistä liikehdintää jos näin voidaan sanoa ja mutta kuitenkin pääsääntöisesti positiivisesti ihmiset on suhtautunut”

”Ja se on kuitenkin suhteellisen helppokäyttöinen ohjelma, ei vaadi mitään suuritöistä koulutusta niin tästä äkkiseltään voisin kuvitella, että ei ole aiheuttanut mitään suurempia, ainakaan negatiivisia tunteita.”

Esimies B vastaa esitettyyn samaan kysymykseen selvästi eri tavalla. Hän ottaa esille muutoksen aiheuttaman uuden työtehtävän, jonka esimies oli huomannut aiheuttavan närää osastolla muutoksen alkuvaiheessa.

Miten osaston henkilöstö eli toimihenkilöt ovat suhtautuneet tähän uuteen sovelukseen?

”Alkuun eniten aiheutti keskustelua se, että osastolla jatkossa tai tälläkin hetkellä luodaan käyttäjätunnukset elikä se oli semmoinen työ, mitä meillä ei aikaisemmin tehty mutta nyt kun on jonkin aikaa käytetty tuotetta X niin se ei ole enää mikään ongelma eikä aiheuta myöskään närää.”

Tutkija halusi selvittää esimies B:n mainitseman turhautumisen ilmenemistä enemmän.

Millä tavalla sitten tämä mainitsemasi närä sitten näkyi tai millä tavalla sen pystyi huomioimaan miten se näkyi?

”Eli siitä tuli paljon sanomista kun se on uusi työtehtävä, joka koettiin ettei osastolle kuulu. Ja totta kai joutui opettelemaan siihen liittyen uuden taidon, miten tunnukset tehdään. Mutta sitten käytön myötä osoittautui, että kyseessä on aivan helppo työ ja jopa on suurempi etu, että pystyy puhelun yhteydessä omiakin tunnuksia muokkaamaan. Et edelleen vähän aiheuttaa närää se, että talon sisäisesti myös osittain muokataan muiden osastojen tunnuksia mutta ei niin suurissa määrin.”

Työntekijöissä aiheutti siis vastarintaa muutoksen ensi vaiheessa uusi työtehtävä, jonka ei koettu kuuluvan osaston työntekijöille. Käytön myötä työntekijät huomasivat, että uusi työtehtävä olikin etu. Esimies B:n vastauksesta käy ilmi, että työntekijöissä aiheuttaa närää vieläkin tunnusten luonti kun se tehdään yrityksen sisäisille käyttäjille. Mielenkiintoista on, että työntekijät ovat selvästi muutoksen sopeutumisvaiheessa tunnusluontien suhteen asiakkaille mutta talon sisäisien tunnuksien luonti aiheuttaa vieläkin vastustusta.

Työntekijöiden vastarinnan syytä, mikä liittyy tunnusten luontiin talon sisäisille käyttäjille, kannattaisi selvittää tarkemmin ja miettiä myös onko talon sisäisien käyttäjätunnusten luonti asiakaspalveluun kuuluva työtehtävä. Jos päädytään siihen, että jatkossakin talon sisäiset tunnukset luodaan asiakaspalvelussa niin tiedottaa osaston työntekijöille asia riittävästi sekä perustella tehty päätös.

Esimies A:n mielestä muutosvastarintaa on esiintynyt uuden opettelua kohtaan, ei kuitenkaan varsinaisesti tätä yksittäistä ohjelmaa vastaan.

Onko sitten ollut mitään tai oletko havainnut osaston henkilöstössä minkäänlaisia muutosvastarintaa ja jos on näkynyt niin, minkälaisina ilmiöinä se on ollut?

”Ja oikeestaan toi muutosvastarinta niin en oo törmännyt siihen, muuta kun sillä tavalla, et jos on kokenut jollain tavalla, että se ohjelma on hankala käyttää”

”vähän sanoisin uuden opettelu niin se koetaan negatiivisena. Mutta en näe, että se olisi nimenomaan tämä yksittäinen ohjelma.”

Muutosvastarinnan esimies A on havainnut ylimääräisinä palavereiden ulkopuolisina keskusteluina. Hän työskentelee työntekijöiden kanssa samassa tilassa, niin hän pystyy myös reagoimaan näihin keskusteluihin. Esimies A ei kuitenkaan kerro, millä tavoin hän reagoi näihin tilanteisiin.

Jos joku on tuonut ilmi jollain tavalla sen, että tämä ohjelma on hankala käyttää niin millä tavoin hän on sen tuonut ilmi, sanomalla tai onko tässä...?

”Sanomalla yleensä ja sitten tietenkin semmoinen niin ku niihin pystyy tossa omalla paikallaan, kun alaisten kanssa työskentelee samassa tilassa niin pystyy reagoimaan siihen nii ku ylimääräisiin torikokouksiin”

4.3 Muutoksen viestintä asiakaspalvelussa

Teoriaosan kappaleessa ”Viestintä muutostilanteessa” todettiin, että viestinnällä pyritään vaikuttamaan johonkin ja esimiehen tärkeänä tehtävänä on viestiä oikeellista tietoa muun muassa muutoksen tavoitteista ja aikataulusta, sillä se helpottaa henkilöstön ymmärrystä muutostilanteesta. Esimies A:n vastauksesta tuli kuitenkin ilmi, että viestintä, sekä asiakkaille että työntekijöille, ei ole ollut aivan ajantasaista jostain syystä. Työntekijöissä ja myös asiakkaissa on ilmennyt hetkittäin turhautuneisuutta, koska uutta palvelua ei olekaan saatu niin nopeasti käyttöön kuin sitä oli luvattu viestinnällä.

Sanoit, että niitä työntekijöissä oli turhautumista niin millä tavoin se turhautuminen näkyi?

” Ja myös sitten se, että asiakkaille oli aika hyvin myyty jo etukäteen se, että heille on tää vanha järjestelmä tulee muuttumaan ja se tulee paranemaan. Ja he odotti sitä vähän niin ku nopeammassa tahdissa kuin mihin sitten oltiinkaan se pystytty toimittamaan heille. Niin semmonen, aiheutti ehkä sitä turhautumista, odotettiin vähän nopeampaa toimintaa.”

Eli viestintää oli tehty tehokkaasti ja tarkoituksen mukaisesti eli sillä oli yritetty saada sekä asiakkaat että työntekijät sitoutumaan ja mukaan muutokseen, mutta palvelun käyttöönottoa ei olekaan pystytty tekemään siinä tahdissa kuin se oli viestitty. Esimies A ei ota vastauksessaan kantaa siihen, mikä taho viestintää asiakkaisiin päin on tehnyt.

Kun esimies B:ltä kysyttiin onko hänellä omasta näkökulmastaan ollut tarpeeksi osaamista uuden tuotteen käyttöönoton johtamiseen, hän vastaa, että tuotteen uudet versiot ovat tuottaneet ongelmia, koska uudet versiot ovat olleet sisällöltään erilaisia entiseen verrattuna ja se huomataan asiakaspalvelussa vasta asiakkaan yhteydenoton kautta tai osaston henkilöstö huomaa sen. Teoriassa todetaan, että organisaatioiden suurimmaksi haasteeksi koetaan tiedonkulku ja että työntekijöillä tulisi olla tarvittava tieto työtehtäviensä tehokkaaseen hoitamiseen ja se on osa viestinnän tavoitteesta.

Onko sitten omasta näkökulmastasi niin onko omasta mielestäsi sinulla ollut tarpeeksi osaamista tämän uuden tuotteen käyttöönoton johtamiseen?

” Ehkä suurimmat ongelmat on ollut kun tuotteeseen X tehdään versiopäivityksiä niin välillä todetaan, että jokin ei toimi ja palautetaan aiempi versio, jolloin

järjestelmästä voi hävitä semmoinen palikka, mikä on ollut jo hetken aikaa käytössä ja sen palikan katoaminen tulee yleensä sitten ilmi asiakkaan yhteydenoton myötä tai jonkun työntekijän huomion myötä.”

Esimies A vastaa kysymykseen tuotteen X vaikutuksesta työnsisältöön ja määrään hyvin kuvaavasti.

Millä tavoin tuote X on sitten näkynyt niin kuin sun esimiehenä sun työmäärässä tai sitten siinä työn sisällössä?

” alussa varsinkin oli paljonkin epäselvyyttä esimerkiksi siitä, että ketkä asiakkaat siihen siirretään, missä tahdissa, kuka jää pois, että voidaanko kaikki siirtää nii kuin kaikki asiakkuudet siirtää.”

Esimiehen on vaikea johtaa muutosta tai viestiä siitä jos hän ei itsekään tarkalleen tiedä mitä muutoksessa tapahtuu tai usko siihen. Teoriassa todettiin, että esimiehen tärkeä tehtävä on kertoa työntekijöille tieto muutoksen perusteista, tavoitteista ja aikataulusta. Esimies A:n vastauksen perusteella alussa on ollut monikin asia epäselvää, eikä muutosta ole varmasti ollut helppoa viestiä osaston työntekijöille.

Haastattelun lopuksi vielä tutkija kysyi haluaako esimies A lisätä aiheeseen liittyen vielä jotain. Esimies A toi voimakkaasti esille mielipiteensä myynnin osuudesta viestinnässä sekä kaipasi selkeää ohjeistusta ja määrittelyä asiakkuuksien siirroista, kuten myös jo aiemmassa kohdassa todettiin.

Onko mielessäsi vielä jotain, mitä haluaisit tähän aiheeseen liittyen niin lisätä?

”jäi epäselvyyttä jäi asiakkaiden siirroista, selkeä niin ku ohjeistus sen pohjalta, selkeät niin ku määritelmät siitä, mitkä asiakkuudet siirtyy, mitä ei siirry, mitä ei

voida tässä kohtaa pitkään aikaan vielä siirtää ja sitten se, että tässä olisi ollut myyntikin tavallaan tietoinen, että hehän on myynyt tätä tuotetta asiakkaille ja on antanut asiakkaiden ymmärtää, että tämä järjestelmä tulee käyttöön hyvinkin pian.”

On mahdollista, että viestintä ei ole onnistunut yhtä laadukkaasti ja tasaisesti kaikille muutoksen kanssa tekemisissä olleille tahoille. Mahdollista on myös, että eri osastot ovat olleet muutoksen eri vaiheissa, kuten teoriassa todetaan olevan mahdollista. Myynti on voinut siirtyä muutoksessa viimeiseen vaiheeseen eli sopeutumisvaiheeseen ja sen takia he ovat markkinoineet ja myyneet uutta palvelua asiakkaille reippailla otteilla.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelussa havaittiin esimiehen eli asiakasrajapinnan kontaktihenkilön kertomana, että vastaavanlaisissa muutostilanteissa, jotka koskettavat erityisesti ulkoisia asiakkaita, tulisi muutoksen suunnitteluvaiheeseen kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Näin olisi mahdollista etukäteen huomata asiakkaita koskevat muutokset ja varautua niihin ajoissa ja näin välttyä mahdollisilta virhetilanteilta. Tuotteen X käyttöönottovaiheessa kieliversiot eivät olleet ensimmäisten asiakkaiden siirtovaiheessa valmiit, niin se aiheutti asiakaspalveluun puheluiden muodossa suuremman työmäärän. Suunnittelussa olisi jatkossakin hyvä olla mukana henkilöitä, jotka tuntevat asiakkuudet käytännön tasolla hyvin sekä tietävät asiakkuuksien mahdolliset poikkeavuudet, kuten asiakkaan käyttämän kielen. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakaspalvelun kannalta oli ollut erinomainen asia, että asiakaspalvelun henkilöstöä oli ollut mukana pilottivaiheessa. Vastaavanlaisissa ulkoisia asiakkaita koskevissa muutoksissa olisi varmasti perusteltua siis jatkossakin ottaa henkilöitä suorittavista tehtävistä mukaan suunnittelu- ja toteutustyöhön.

Haastatteluissa molemmat esimiehet olivat havainneet puhelumäärien nousseen tuotteen X käyttöönoton yhteydessä. Puhelumäärät olivat heidän havaintojen mukaan nousseet sekä käyttöönoton takia että puutteellisten kieliversioiden takia. Puhelumääriin ei kuitenkaan tehty tasausta osaston työntekijöiden kesken. Jatkossa tulisi harkita tapauksissa, joissa on ennakoitavissa työmäärän lisäystä puheluiden tai muiden työtehtävien muodossa, työmäärän tasausta.

Tästä tutkimuksesta nousi esiin haastatteluista mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Tuotteesta X ei ole vielä tehty ulkoista asiakastytyväisyyskyselyä mutta siitä saisi varmasti hyvää palautetta ulkoisilta asiakkailta tuotteen X jatkokehityksen sekä jatkuvan palveluiden parantamisen kannalta.

LÄHTEET

- Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. Jyväskylä: A & A Leadership Books.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Suom. Tillman, M. Helsinki: WSOY.
- Hokkanen, S.; Mäkelä T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8., painos. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. 3., painos. Suom. Riikonen, E. & Tillman, M. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki, eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Lahtinen, J. & isoviita A. 1997. Palveluviestintä. 2., painos. Kokkola: KPPaino.
- Maunula, R. 1997. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä. 3., täydennetty painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Nyström, J. & Wallén M. 2002. Ansiktet Utåt. Malmö: Liber-Ekonomi.
- Pesonen, H.; Lehtonen, J. & Toskala A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Ylikoski T. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. 5., uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas?. 2., uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infoviestintä Oy

Haastattelukysymykset

1. Minkälaisia asioita näkyi päivittäisessä esimiestyössä ennen kun tuotteeseen X alettiin siirtää asiakkaita?
2. Millä tavoin tuote X on näkynyt esimiehen työmäärässä tai sisällössä?
3. Minkälaisia vaikutuksia tuotteen X käyttöönotolla on ollut puhelumääriin?
4. Ero alaisten työkuormissa, vaikuttaako toimimiseen esimiehenä?
5. Minkälaisia vaikutuksia puhelumäärissä näkyi, kun asiakkaita siirrettiin tuotteeseen X?
6. Minkälaisia vaikutuksia tuotteella X on ollut sähköpostimääriin tai – sisältöön?.
7. Minkälaisia vaikutuksia tuotteen X käyttöön otolla on ollut asiakastyytyväisyyteen?
8. Miten osaston työntekijät suhtautuivat uuteen sovellukseen?
9. Onko esimies havainnut osaston työntekijöissä muutosvastarintaa tuotteen X käyttöönoton yhteydessä? Jos on, niin millä tavoin se on näkynyt?
10. Onko esimiehellä omasta mielestään ollut tarpeeksi osaamista uuden tuotteen käyttöönoton johtamiseen?

Esimies A:n haastattelu

T: Minkälaisia asioita näkyi päivittäisessä esimiestyössä ennen kuin tuotteeseen X alettiin siirtämään asiakkaita?

A: Mä olen tohon kirjannut sillä tavalla, että jonkin verran oli asiakasreklamaatioita siitä, että aikaisemmin käytössä oleva tai ollut vanha järjestelmä niin ei enää palvellut asiakkaita enää kuten he odottivat että se olisi heitä palvellut. Se sitten aiheutti paljon turhautuneisuutta työntekijöissä, koska he joutuivat selittelemään nii ku virheitä, tietynlaisia virheitä, mitä järjestelmässä oli, esimerkiksi korkopäiviä ei saatu laskettua eteenpäin tai toimeksiannosta ei saatu tarvittavia tietoja esille tai että tietyillä hakutekijöillä ei päässyt hakemaan toimeksiantoja, mitkä uuden järjestelmän myötä on mahdollisia. Tämmöset oli ehkä asioita, mitkä sitten näkyi päivittäisessä työssä.

T: Sanoit, että niitä työntekijöissä oli turhautumista niin millä tavoin se turhautuminen näkyi?

A: No se näkyi semmosena tietyllä tavalla niin kuin kun tulee päivittäin tai sanotaan viikottainkin joudutaan niiden samojen asioiden eteen tai samoja asioita niin kuin selittelemään asiakkaille niin totta kai se aiheuttaa turhautumista. Ja myös sitten se, että asiakkaille oli aika hyvin myyty jo etukäteen se, että heille on tää vanha järjestelmä tulee muuttumaan ja se tulee paranemaan. Ja he odotti sitä vähän niin ku nopeammassa tahdissa kuin mihin sitten oltiin se pystytty toimittamaan heille. Niin semmonen, aiheutti ehkä sitä turhautumista, odotettiin vähän nopeampaa toimintaa.

T: Millä tavoin tuote X on sitten näkynyt niin kuin sun esimiehenä sun työmäärässä tai sitten siinä työn sisällössä?

A: No, sanotaanko aika vähän mutta alussa varsinkin oli paljonkin epäselvyyttä esimerkiksi siitä, että ketkä asiakkaat siihen siirretään, missä tahdissa, kuka jää pois, että voidaanko kaikki siirtää nii kuin kaikki asiakkuudet siirtää. Ja kuten

aikaisemmin mainitsin niin myynti oli ollut jo tosi innokkaasti sitä mainostamassa uutta järjestelmää ja sitten tuli tietynlaisia pettymyksiä, koska tota tuotetta X ei tukenutkaan kaikkia meidän palveluita ja siitä syystä esimerkiksi osa asiakkaista ei ole vieläkään päässeet käyttämään uutta järjestelmää vaikka heille oli ehkä se jo luvattu tietyllä tavalla, mainostettu että tämmönen ja tämmönen järjestelmä tulee ja sitten se on parannus kaikkeen niin ku vanhaan. Ja sitten se tietenkin näkyi esimiestyössä, että niin meilläkin oli tietenkin oletettu, että kun se uus järjestelmä tulee niin sinne pääsee kaikki asiakkaat. Mutta nyt esimerkiksi laskutusasiakkaat on semmonen ryhmä, joilla ei ole mahdollisuutta käyttää tuotetta X tällä hetkellä vielä lainkaan.

T: Sanoit siinä alussa, että se alun epäselvyys oli niin kun siinä siirtovaiheessa niin lisäkö se tai epäselvyys ketä sinne siirretään niin oliko se työmäärän lisäys niin tuliko se esimiehille vai osaston työntekijöille vai molemmille?

A: Se varmaan tuli näkyi meidän molempien työpanoksessa, koska ajettiin tietynlaisia listoja, mitä oletettiin, että voidaan siirtää. Niin sitten käytiin läpi sekä esimiesten että alaisten toimesta läpi ja mietittiin tosi tarkkaan, että tai piti tietää aika tarkkaan oman asiakkuuden käytössä olevat palvelut. Toki ne on suhteellisen hyvin merkitty ylös mutta sitten oli esimerkiksi tämmöisiä tilanteita, että ruotsinkieliset asiakkaat esimerkiksi, että tuote X ei ollut, kieliversiot ei ollutkaan ihan kunnossa ja saattoi käydä niin, että sinne jokunen asiakas lipsahti siitä huolimatta, että heille ei ollut esimerkiksi ruotsinkielisiä ohjeita tai saatikaan englanninkielisiä ohjeita. Eli suomenkieliset käyttöohjeet oli kyllä mutta sitten ei ollut niitä ruotsinkielisiä ollenkaan, jolloin tavallaan se käyttöopastus jäi täysin toimihenkilöiden tehtäväksi. Tämmönen oli mun mielestä hyvinkin tärkeä pointti, että on paljon asioita mitä olisi pitänyt ottaa huomioon ennen kuin lähetään tekemään näinkin suurta konversioo.

T: Minkälaisia vaikutuksia tuotteen X käyttöönotolla on ollut sitten puhelumääriin eli tämmöseen raportoitavaan tai mitattavaan työmäärään?

A: No selkeästi oli huomattavissa, että kun nää konversiot tehtiin tuotteeseen X niin niiden kuukausien aikana, maaliskuusta toukokuuhun, niin puhelumäärät nousi

selkeästi. Ja suurin syy siihen oli, että asiakkaat tavallaan pakotettiin käyttämään, ohjattiin sieltä vanhasta järjestelmästä linkin avulla siirtymään uuteen järjestelmään, mikä aiheutti sen, että tuli paljon kyselyitä siitä, että sisään kirjautumisen kanssa oli paljon ongelmia tai ihan käyttöön opastusta kaivattiin. Nää oli ihan selkeesti semmosia, mitkä nii ku aiheutti puheluita aikalailla.

T: Tuliko siinä paljon alaisten työkuormiin tai osaston työntekijöiden työkuormiin eroavaisuuksia, että pitikö tehdä jotain tasauksia esimiestasolta?

A: Ei ainakaan tehty, mutta olisi ehkä voinut tehdä. Että kun miettii, että suurin käyttäjäryhmä voisinkin kuvitella ja varmaan onkin näin, niin on meidän eri alojen toimijat ovat ehkä konservatiivisempia jo niin ku aloinakin kuin toiset, jolloin se uuden opettelu, opetteleminen ei ole mikään niin itsestään selvä kuin ehkä näillä aikaisemmin mainituilla niin kyllä käsitin näin, että niissä segmenteissä työskentelevillä työntekijöillä oli enemmän näitä käyttöönotto neuvomisia ja kirjautumisongelmien selvittelyitä ihan selkeästi muihin verrattuna.

T: Miten se toinen tämmöinen pääsääntöinen työväline eli sähköposti niin minkälaisia vaikutuksia tuotteella X on ollut sähköpostimääriin tai sen sähköpostin sisältöön?

A: Sekin riippuu hyvin paljon segmentistä eli siellä on osa asiakkuuksista ottanut todella hyvin tuotteen X, jolloin sähköpostikyselyt, semmoset yksinkertaiset, mitkä voi laittaa tuotteen X kautta, niin hoituu sitä kautta, hoidetaan sitä kautta ja silloin sähköpostikyselyrumba vähenee ihan selkeästi. Mutta on edelleen paljon asiakkaita, jotka haluaa käyttää sitä puhelinta tai sähköpostia, että kokee sen tuotteen X vähän ehkä vieraaksi eikä sitä kautta halua niitä viestejä sitten laittaa vaikka siihen olisi ihan hyvä mahdollisuuskin. Että enemmän tarvitaan meiltä ehkä niin ku ohjausta siihen tiettyjen asiakasryhmien opastamiseen siihen, että he käyttäisivät enemmän tuotetta X.

T: Minkälaisia vaikutuksia tällä tuotteen X käyttöönotolla on ollut sitten asiakas-tyytyväisyyteen?

A: Meillä oli viime keväänä viimeksi asiakastyytyväisyyskysely ja silloin tuote X ei ollut vielä niin isona tota noin niin tai sitä migraatiota ei ollut tehty vielä niin pitkälle, että oltais siitä voitu vetää minkäänlaisia johtopäätöksiä, että mitä mieltä he ovat tuotteesta X, koska se käyttöönotto oli ollut niin vähän aikaa, että ei pysty sanomaan semmosta niin kun absoluuttista totuutta mutta se käyttökokemukset, mitä on kuullut, mitä on kuultu asiakkailta niin on ollut pääsääntöisesti tosi hyviä eli ovat tyytyväisiä siihen ja nyt sitten tossa vuoden vaihteen jälkeen tulee jälleen ulkoinen tyytyväisyyskysymys ja voisin kuvitella, että siihen olisi ihan hyväkin laittaa semmonen niin ku vähän tarkemmin ehkä selvittää sitä, mitä tuote X ja mitä mieltä asiakkaat on. tuote X on nyt sit ollut kohta vuoden käytössä ja varmasti tietynlainen käyttökokemus ja käyttövarmuus on siihen sitten niillä asiakkailla on tullut, ketkä sitä pääsääntöisesti tai paljon käyttävät.

T: Miten sitten jos ajatellaan osaston toimihenkilöitä eli henkilöitä, jotka sitä käyttävät ja jotka neuvovat asiakkaita sen käytössä niin miten he on suhtautunut tähän uuteen tuotteeseen X?

A: Pääsääntöisesti positiivisesti. Kuten yleensä aina niin uudet ohjelmat aiheuttaa ihmistyyppistä riippuen jonkin näköistä liikehdintää jos näin voidaan sanoa ja mutta kuitenkin pääsääntöisesti positiivisesti ihmiset on suhtautunut, koska siinä on kuitenkin niin ku toiminnallisuudeltaan huomattavasti parempi kuin aikaisempi järjestelmä, jolloin on niin kuin pystytään osittain ohjaamaan sitä asiakasta enemmän ja enemmän käyttämään sitä tuotetta X, joka sitten tarkoittaa heidän työkuormaansa niin ku huomattavasti vähentävänä. Ja se on kuitenkin suhteellisen helppokäyttöinen ohjelma, ei vaadi mitään suuritöistä koulutusta niin tästä äkkiseltään voisin kuvitella, että ei ole aiheuttanut mitään suurempia, ainakaan negatiivisia tunteita.

T: Onko sitten ollut mitään tai oletko havainnut osaston henkilöstössä minkäänlaisista muutosvastarintaa ja jos on näkynyt, niin minkälaisina ilmiöitä se on ollut?

A: Sillä tavalla, että tohon äskeiseenkin kysymykseen niin tässä kun miettii vähän tarkemmin niin olihan siinä alussa, kun tuotteen X kanssa oli tällaisia ongelmia, että tavallaan se päivitys ei päivittynytäkään. Oli totuttu siihen, että yön

aikana päivitysajot hoitaa, että ne toimeksiannot päivitty ja ne tilanteet päivitty niin siinä alkuun alkuvaiheessa meillä oli hiukan ongelmia sen kanssa, että se päivitys saattoikin kestää vähän pidemmälle päivään, että kun asiakkaatkin oli tottunut siihen, että jos tänään laitan jonkun toimeksiannon niin se on huomenna näkyä sellaisena kuin hän on sen sinne laittanutkin. Ja nyt tavallaan ne tuotteen X tilanteessa ne päivitysajot saattoikin kestää vähän kauemmin kuin sen aamu kahdeksaan asti, jolloin tuli tilanteita, että jouduttiin vähän selittelemään, miksi hän on tähän tehnyt muutokset jo eilen ja nyt se ei näykään täällä niin kuin hän oli niitä muutoksia laittanut. Että tällaisia oli alkuvaiheessa mutta niistäkin on nyt sit päästy eroon.

Ja oikeestaan toi muutosvastarinta niin en oo törmännyt siihen, muuta kun sillä tavalla, et jos on kokenut jollain tavalla, että se ohjelma on hankala käyttää tai omat asiakkaat ei ehkä aikaisemminkaan vanhaa ohjelmaa juurikaan käyttäneet niin vähän sanoisin uuden opettelu niin se koetaan negatiivisena. Mutta en näe, että se olisi nimenomaan tämä yksittäinen ohjelma.

T: Jos joku on tuonut ilmi jollain tavalla sen, että tämä ohjelma on hankala käyttää niin millä tavoin hän on sen tuonut ilmi, sanomalla tai onko tässä ...?

A: Sanomalla yleensä ja sitten tietenkin semmoinen niin ku niihin pystyy tossa omalla paikallaan, kun alaisten kanssa työskentelee samassa tilassa niin pystyy reagoimaan siihen nii ku ylimääräisiin torikokouksiin, mitä ehkä joku tietty tota toiminnallisuus on herättänyt niin ilman muuta silloin on pyritty siihen, että järjestetään lisäkoulutusta, selvitetään asiaa, että jos se on, siinä on joku ihan selkeä käyttövirhe tai se ohjelma ei toimi niin kuin sen pitäisi. Meillä oli projektissa osastolta kaksi ihmistä hyvinkin tuotteen X käyttöönottoprojektissa mukana, jolloin suurin osa virheilmoituksista meni heidän kautta ja he pystyivät siihen nii ku nopeasti reagoimaankin. Ja tiesivät tosi paljon, mikä oli todella hienoa, että meiltä, mitkä työskentelevät asiakasrajapinnassa niin oli siinä projektissa mukana eli he oli aika hyvin perillä sen tuotteen X toiminnallisuudesta ja mihin kaikkien se järjestelmä pystyy ja mitä siellä pystytään muuttamaan, jos huomattiin joku bugi vaikka että se ei toimikaan niin tiedettiin, että onko sellainen bugi mikä on korjattavissa vai onko vain niin sanotusti ominaisuus.

T: Onko sitten sinulla esimiehenä ollut omasta mielestäsi tarpeeksi osaamista tämän uuden tuotteen niin ku käyttöönottoon tällä osastolla?

A: Niin. On ja ei. Tietyllä tavalla ehkä on miettinyt, että tarviiko sitä asiantuntijuutta ihan niin ku yksittäisistä ohjelmista olla niin paljon, että pystyisi olemaan niin sanotusti järjestelmän käyttötuki, niin ei ole ollut enkä koe, että se olisi tarpeellistakaan. Mutta siihen yleiseen ohjeistukseen ja yleiseen niin kuin jos tämmöseen käyttäjällä tulee sisäisesti tai ulkoisesti tulee ongelmia, ulkoisella asiakkaalla siis, niin on pystynyt kyllä auttamaan ja ainakin sitten tietää, mistä kysyy, jos itse ei ole pystynyt tota siinä kohtaa neuvomaan.

T: Onko mielessä vielä jotain, mitä haluaisit tähän aiheeseen liittyen niin lisätä?

A: No kuten tossa aikaisemmin kävi ilmi, niin tää oli aika iso projekti eli tota tämmösistä projekteista on toki varmasti aikaisemminkin tehty näin isoja projekteja mutta toisaalta sitten näistä projekteista toivottais, että opittaisiin aina jotain uutta eli sitä mietittäis tarkkaan, että ketkä asiakkaat sinne siirretään, missä tahdissa. Että meillä on totta kai silloin pilottiasiakkaita, ketkä käytti tätä tuotetta X ja heiltä saatiin hyvin paljon tietoa, että miten se järjestelmä toimii ja onko jotain toiminnallisuuksia, mitä he siihen nimenomaan kaipaa. Ja sitten se, mikä oli myös hyvää, niin omalta osastolta oli kaksi toimihenkilöä mukana siinä projektissa. Mutta vielä sitten sen päälle niin jäi epäselvyyttä jäi asiakkaiden siirroista, selkeä niin ku ohjeistus sen pohjalta, selkeät niin ku määritelmät siitä, mitkä asiakkuudet siirtyy, mitä ei siirry, mitä ei voida tässä kohtaa pitkään aikaan vielä siirtää ja sitten se, että tässä olisi ollut myyntikin tavallaan tietoinen, että hehän on myynyt tätä tuotetta asiakkaille ja on antanut asiakkaiden ymmärtää, että tämä järjestelmä tulee käyttöön hyvinkin pian ja ymmärsi hyvin, että se aiheutti turhautuneisuutta sekä myynnissä että asiakkaissa ja sitten vielä toimihenkilöissä kun he tietävät, että järjestelmä on mutta heillä on jotain semmoisia, heillä on sellaisia palveluita käytössä, mitkä ei ole mahdollista sen tuotteen X käyttöön. Nää on tietty semmoisia pieniä asioita, mitkä olisi voinut vielä vähän hioa.

Esimies B:n haastattelu

T: Minkälaisia asioita näkyi päivittäisessä esimiestyössä ennen kuin tuotteeseen X alettiin siirtämään asiakkaita?

B: Tuli kysymyksiä ohjeistuksesta, onko päämiehille riittävää ohjeistusta. Haluttiin nähdä mille järjestelmä näyttää, haluttiin itse opetella liikkumaan siinä.

T: Millä tavoin näihin kysymyksiin sitten vastattiin, osasitko itse niihin vastata vai tarvitsitko jotain ylimääräistä ulkopuolista tukea näihin vastauksiin?

B: Elikä järjestelmän kehittänyt henkilö tai kehityksestä vastaava koulutti osastoa.

T: Millä tavoin tämä tuote X on näkynyt sitten sinun eli esimiehen työmäärässä tai sitten sen työn sisällössä?

B: Aiheutti kysymyksiä siitä, onko ruotsinkielistä opasta olemassa ja siitä toiminnallisuuksista, mitä vanhassa järjestelmässä oli ollut, löytyykö samat tuotteesta X tai onko saatu kehitettyä jotain toivottuun suuntaan. Työmäärällisesti ei kauheesti tullut lisää, että kysymykset oli kuitenkin aika helppoja ja vastaukset helposti löydettävissä.

T: Onko tällä ollut paljon muutosta niitten alaisten työnkuvaan?

B: Sen verran varmastikin, että järjestelmä on eri et jokainen on joutunut opettelemaan uuden järjestelmän ja myös vastaamaan ehkä eri tyyppisiin asiakaskysymyksiin. Asiakkaat osaa, kun on käyttänyt toista järjestelmää ja nyt käyttää uudempaa järjestelmää niin jonkin verran myös verrata ja toivoo muutoksia. Käyttöopastusta ovat joutuneet paljon antamaan mutta ei varsinaisesti toimenkuva ole muuttunut, koska vastaava järjestelmä on ollut aikaisemmin käytössä.

T: Minkälaisia vaikutuksia tuotteen X käyttöönotolla on ollut sitten puhelumääriin?

B: Migraation aikana puheluihin tuli selkeää piikki ja jouduttiin vastaamaan kysymyksiin, että miten järjestelmään pääsee kirjautumaan tai jos ei ihan putkeen mennytkään niin ohjeistamaan.

T: Onko sitten ollut paljon eroa alaisten työkuormissa tai osaston henkilöstön työkuormissa, onko niitä jouduttu esimerkiksi tasaamaan?

B: Tasausta ei ole tehty, et kaikki puhelut, mitä tuotteeseen X liittyen tuli niin tuli koko osastolle ja puhelut oli sen verran lyhyitä, että määrällisesti se ei sitten kuitenkaan tai ajallisesti kuormittanut enempää.

T: Oliko puhelumäärissä sitten jotain vaikutuksia siinä kohtaa kun asiakkaita konkreettisesti siirrettiin siihen tuotteeseen X?

B: Elikä migraatio aiheutti kysymyksiä ennen kuin he pääsivät sinne ja varmasti sen jälkeenkin on tullut kysymyksiä mikä löytyy mistäkin, koska järjestelmän käytettävyys hieman muuttui ja asioita löytyi ehkä hieman eri paikasta ja hieman eri muodossa.

T: Minkälaisia vaikutuksia tuotteella X on ollut sähköpostimääriin tai sitten sähköpostin sisältöön?

B: No sähköposti määriä ei ole osastolla seurattu eli sitä ei pystytä sanomaan onko puhelut vaikuttanut niihin vai ei, mitkä on siis tuotteesta X tulleet viestit mutta sisällöltään niin tuotteen X myötä tulee totta kai kysymyksiä siitä, miten joku toimii tai ei löydä tuotteesta X jotakin toimeksiantoa, mitä on yrittänyt etsiä tai kehitysehdotuksia tulee, palautetta tulee.

T: Minkälaisia vaikutuksia tuotteen X käyttöönotolla on ollut asiakastytyvyyteen?

B: Suoranaisesti tähän liittyvää asiakastytyvyytutkimusta ei ole tehty, mutta käyttöönoton jälkeen tuotteesta X on tullut paljon positiivista palautetta. Toki muutama negatiivinenkin mutta pääsääntöisesti positiivista.

T: Miten osaston henkilöstö eli toimihenkilöt ovat suhtautuneet tähän uuteen sovellukseen?

B: Alkuun eniten aiheutti keskustelua se, että osastolla jatkossa tai tälläkin hetkellä luodaan käyttäjätunnukset elikä se oli semmoinen työ, mitä meillä ei aikaisemmin tehty mutta nyt kun on jonkin aikaa käytetty tuotetta X niin se ei ole enää mikään ongelma eikä aiheuta myöskään närää.

T: Millä tavalla sitten tämä mainitsemasi närä sitten näkyi tai millä tavalla sen pystyi huomioimaan miten se näkyi?

B: Eli siitä tuli paljon sanomista kun se on uusi työtehtävä, joka koettiin ettei osastolle kuulu. Ja totta kai joutui opettelemaan siihen liittyen uuden taidon, miten tunnukset tehdään. Mutta sitten käytön myötä osoittautui, että kyseessä on aivan helppo työ ja jopa on suurempi etu, että pystyy puhelun yhteydessä omiakin tunnuksia muokkaamaan. Et edelleen vähän aiheuttaa närää se, että talon sisäisesti myös osittain muokataan talon muiden osastojen tunnuksia mutta ei niin suurissa määrin.

T: Onko sitten omasta näkökulmastasi niin onko omasta mielestäsi ollut tarpeeksi osaamista tämän uuden tuotteen käyttöönoton johtamiseen?

B: No peruskoulutus on ollut sama, mikä kaikille muillekin osaston työntekijöille. Osastolla tosin on kaksi henkilöä, jotka ovat olleet syvemmälti tuotteen X kehittämisessä mukana alusta lähtien, että heille on parempi osaaminen ja heiltä on saanut tarvittaessa myöskin lisätietoa yli osaston sisältä kysyttyä. Ehkä suurimmat ongelmat on ollut kun tuotteeseen X tehdään versiopäivityksiä niin välillä todetaan, että jokin ei toimi ja palautetaan aiempi versio, jolloin järjestelmästä voi hävitä semmoinen palikka, mikä on ollut jo hetken aikaa käytössä ja sen palikan katoaminen tulee yleensä sitten ilmi asiakkaan yhteydenoton myötä tai jonkun työntekijän huomion myötä.

T: Onko vielä jotain muuta, mitä haluat tähän aiheeseen liittyen sanoa?

B: Ei nyt äkkiseltään tule muuta mieleen.