

TYÖNTEKIJÖIDEN
INNOVATIIVISUUTTA
EDISTÄVÄ
KONSULTTIPALVELU

Palvelumallin kehittäminen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2017
Outi Häyrynen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMK

HÄYRYNEN, OUTI:

Työntekijöiden innovatiivisuutta
edistävä konsulttipalvelu
Palvelumallin kehittäminen

56 sivua, 10 liitesivua
Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda malli palvelusta, jolla edistettäisiin palvelukokemusta ja työntekijöiden innovatiivisuutta 20–100 henkeä työllistävissä pk-yrityksissä. Hankkeessa luotu malli toimii liiketoiminnan perustana. Hankkeessa selvitettiin, mitkä tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden innovatiivisuuteen ja palvelukokemukseen sekä etsittiin näiden välinen mahdollinen yhteys. Lisäksi selvitettiin, minkälaista palvelun tulisi olla.

Kehittämishankkeen tietoperusta koostui työntekijöiden innovatiivisuuteen ja palvelukokemukseen vaikuttavista ja niitä yhdistävistä tekijöistä sekä prosessikonsultoinnista. Tietoperusta muodostui hankkeen edetessä.

Empiirinen aineisto hankittiin kyselyllä sekä teema- ja lomakehaastatteluilla. Aineisto analysoitiin sekä aineisto-, että teorialähtöisesti teemoitellen. Palvelumallin kehittämisen apuna käytettiin vaikutuskaaviota ja palvelu kuvattiin service blueprintillä. Kehittämistyön perustaksi kerättiin tietoperustasta ja empiriasta koostuva aineisto, jota jatkuvasti arvioitiin ja täydennettiin.

Tietoperustassa käytetyn lähdeaineiston mukaan työntekijöiden innovatiivisuus ja palvelukokemus ovat yhteydessä toisiinsa työhyvinvoinnin kautta. Työssään hyvinvoivat työntekijät ovat innovatiivisia ja pystyvät tuottamaan hyvän palvelukokemuksen. Hankkeeseen haastatellut henkilöt odottivat saavansa kyseessä olevalta palvelulta heidän yrityksen arkeen sopivia, käytännön työkaluja.

Kehittämishankkeen tuloksena luotiin palvelumalli. Palvelun kehittämisen lähtökohtina olivat empiirisen aineiston mukaiset asiakasodotukset sekä tietoperustan mukaiset työntekijöiden innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät.

Avainsanat: innovatiivisuus, palvelukokemus, prosessikonsultointi

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business
Management

HÄYRYNEN, OUTI:

A Consulting Service to Improve
Employee Innovativeness
Developing a Service Model

56 pages, 10 pages of appendices
Spring 2017

ABSTRACT

The aim of this thesis was to create a service model for a service designed to improve employee innovativeness and service experience in small and middle sized companies of 20–100 employees. The purpose of this study was to find out factors that relate to employee innovativeness and service experience, and how these two are connected. In addition, this study aimed to examine what the said service should be like.

The theoretical framework of this thesis discusses process consulting and factors that affect employee innovativeness and service experience and connects them to each other. The framework was created as the project proceeded.

The empirical data for the study was gathered by a survey and by conducting theme and structured interviews. The data was analyzed according to both material and theoretical based thematic grouping. A relations diagram was used as a tool to help develop the service model which was described by creating a service blueprint. Both the empirical data and the theoretical framework were assessed and developed throughout the process.

Based on the references used in the theoretical framework, it was shown that employee innovativeness and service experience were connected to each other through employee well-being. Employees who are satisfied with their jobs are innovative and capable to provide good service experience. The people who were interviewed for this thesis expected that the service in question would give them tools which would be useful in their companies.

The outcome of this thesis is a new service model. The service was developed based on customer expectations found in the empirical data and factors which affect employee innovativeness according to the theoretical framework.

Key words: innovativeness, service experience, process consulting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoite, kohdeorganisaatio ja tarkoitus	2
1.3	Kehittämishankkeen määrittäminen	3
1.3.1	Rajaukset, viitekehys ja keskeiset käsitteet	3
1.3.2	Tutkimuskysymykset	5
1.3.3	Lähestymistapa ja raportin rakenne	6
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	7
2.1	Hankkeen kulku	7
2.2	Empiirisen aineiston hankinta	8
2.2.1	Kysely	9
2.2.2	Kun kaikki ei etene suunnitellusti - kyselystä haastatteluksi	10
2.2.3	Teemahaastattelu	12
2.2.4	Strukturoitu haastattelu	13
2.3	Aineiston kuvaus	14
2.4	Empiirisen aineiston analysointi	15
2.5	Palvelumallin luomisessa käytetyt menetelmät	17
2.5.1	Vaikutuskaavio	17
2.5.2	Service Blueprint	18
3	ASIAKASKOKEMUKSESTA TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN	20
3.1	Elämyksellinen palvelutilanne	20
3.2	Työntekijöiden palveluhenkisyys	21
3.2.1	Aitoa vai esitettyä asiakkaasta välittämistä	21
3.2.2	Myötätunnon merkitys	22
3.3	Innovatiiviset työntekijät palvelukokemuksen tuottajana	23
3.3.1	Innovatiivisuus organisaation ominaisuutena	23
3.3.2	Innovatiivinen ilmapiiri ja innovointi sidosryhmien kanssa	26
3.3.3	Työhyvinvointi ja innovatiivisuus	27
3.4	Työntekijöiden innovatiivisuuden johtaminen	30
3.5	Johtajuus ja työntekijöiden asiakassuuntautuneisuus	33

4	KONSULTTI TYÖNTEKIJÄN INNOVATIIVISUUDEN EDISTÄJÄNÄ	35
4.1	Prosessikonsultoinnin synty	35
4.2	Mielikuvat konsultoinnista	37
4.3	Prosessikonsultoinnin luonne	38
4.4	Konsultin rooli prosessissa	40
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	45
5.1	Yhteenveto	45
5.2	Opinnäytetyöprosessi	46
5.3	Kehittämishankkeen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	47
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Liiketoiminnan menestystä selittävät parhaiten asiakaslähtöisyys ja innovatiivisuus (Deshpandé ym. 1993; Han ym. 1998; Tushman & O'Reilly 1996, Kauppila 2008 mukaan), vaikka ne mielletään osittain ristiriitaisiksi ja toisensa poissulkeviksi tavoitteiksi (Kauppila 2008, 34).

Innovaatiojohtaminen ei enää voi keskittyä vain innovatiivisten tuotteiden aikaansaamiseen tai uusien teknologioiden luomiseen vaan siihen, miten innovaatioista syntyy arvoa yritykselle, asiakkaille ja sidosryhmille (Lehtimäki 2012).

Globaali kilpailu on ajanut organisaatiot tilaan, jossa tuotteiden ja palveluiden uudistaminen asiakkaan tarpeisiin on välttämätöntä organisaation menestyksen takaamiseksi. Kun tuotteisiin liittyy enenevässä määrin palveluita, on innovatiivisesta palvelukulttuurista tullut kilpailutekijä. (Juuti & Luoma 2013, 206.) Digitalisaation myötä myös fyysisten myymälöiden tai liikkeiden merkitys on muuttunut. Myymälästä on tullut tuotteen katselu- ja kokeilupaiikka, vaikka tuote ostettaisiin verkkokaupasta. Myymälöissä luodaan kokemuksia ja tässä henkilökunta on tärkeässä osassa. (Löytänä & Korteso 2011, 44.)

Henkilöstöjohtamisella katsotaan olevan iso rooli perinteisen organisaatiokulttuurin muuttamisessa asiakaskeskeisemmäksi. (Juuti ym. 2013, 206.) Organisaation innovatiivisuus on liitetty henkilöstöjohtamiseen, koska innovatiivisuus yhdistyy tietoon ja osaamiseen ja on luonteeltaan sosiaalista (Juuti ym. 2013, 8). On myös havaittu, että henkilöstöjohtamisen kehittyneisyydellä ja innovatiivisuuden asteella on yhteys. Mitä kehittyneempää henkilöstöjohtaminen on, sitä korkeampi on innovatiivisuuden aste. (Juuti ym. 2013, 206-212.)

1.2 Kehittämishankkeen tavoite, kohdeorganisaatio ja tarkoitus

Lähtökohtani tälle kehittämishankkeelle oli kehittää palvelu, jolla edistettäisiin työntekijöiden innovatiivisuutta. Melko nopeasti aihepiiriin tutustuttuani löysin Juutin ja Luoman (2013) tutkimuksen. Sen tulosten perusteella on kirjoitettu henkilöstöjohtamisen malli, jonka keskiössä ovat asiakaskeskeisyys ja innovatiivisuus (Kaskinen 2013). Tämän henkilöstöjohtamisen mallin Juuti (2015) on nimennyt asiakaskeskeiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Tähän Juutin malliin perustuen aloin pohtia, olisiko mahdollista kehittää palvelu, jolla voitaisiin edistää paitsi työntekijöiden innovatiivisuutta myös yrityksen asiakaskeskeyttä palvelukokemuksen näkökulmasta.

Tavoitteenani on kehittämishankkeen puitteissa luoda malli palvelusta, jolla edistettäisiin palvelukokemusta ja työntekijöiden innovatiivisuutta niissä 20–100 henkeä työllistävissä pk-yrityksissä, joissa on henkilökohtaisia asiakaskohtaamisia. Tämä hanke on perusta liiketoiminnalle. Tarpeen kehittämishankkeen mukaiselle palvelulle on ilmaissut palveluliiketoiminnan yrittäjä. Hankkeen raportointivaiheessa ei ole tiedossa tuleeko palvelu osaksi olemassa olevaa yritystä vai perustetaanko palvelua varten oma yritys.

Palvelumallin luomiseksi selvitän tässä kehittämishankkeessa, mitkä asiat ovat yhteydessä työntekijöiden innovatiivisuuteen ja palvelukokemukseen sekä löytää näiden välinen mahdollinen yhteys. Teen selvitystyön perehtymällä aihepiiriin kirjallisuuteen sekä kotimaisiin ja kansainvälisiin tutkimuksiin. Tietoperustaan haen tukea empiirisestä tutkimuksesta. Lisäksi palvelumallin kehittämiseksi selvitän, minkälaista palvelun tulisi olla. Tätä pyrin ensisijaisesti selvittämään empiirisesti.

Kehittämishankkeessa empiirisen tutkimuksen osuus painottuu suunnitellun palvelun asiakasodotuksille, -kokemuksille ja mielikuville.

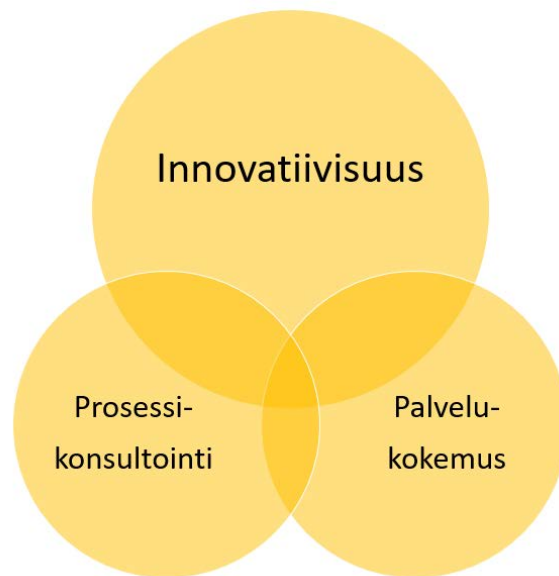
1.3 Kehittämishankkeen määrittäminen

1.3.1 Rajaukset, viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tässä kehittämishankkeessa tavoitteenani on tuottaa malli suunnitteilla olevasta palvelusta, jonka tuottamiseen liittyvät muut liiketoiminnalliset näkökulmat rajaan tämän hankkeen ulkopuolelle. Asiakaskokemus tai sen johtaminen huomioi kaikki yrityksen osa-alueet (Löytänä ym. 2011, 8), mutta tässä työssä tarkastelen ainoastaan asiakaspalvelijan tuottamaa palvelukokemusta fyysisessä toimintaympäristössä eli henkilökohtaista asiakaspalvelua. Tarkastelen työssä ainoastaan sitä ihmisissä olevaa ominaisuutta, mitä tarvitaan innovaatioiden syntymiseen eli innovatiivisuutta.

Positiivisen työpsykologian (Työterveyslaitos 2015) hengessä tarkasteluni kohteena ovat innovatiivisuutta ja palvelukokemusta edistävät tekijät. Valitsin tämän näkökulman, koska positiivisen työpsykologian tavoitteena on organisaatioiden voimavaroihin ja vahvuuksiin perustuva toiminta (Hakanen 2009, 11). Uskon, että organisaation kehittäminen sen omista vahvuuksista käsin on tuloksekkaampaa kuin ongelmien ja epäkohtien kartoittaminen. Kun huomio kiinnitetään ongelmiin, nähdään usein vain ongelmia.

Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys rakentuu kolmelle käsitteelle: palvelukokemus, innovatiivisuus ja prosessikonsultointi (kuvio 1). Työssä painottuu työntekijöiden innovatiivisuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Tarkoitan tässä työssä palvelukokemuksella henkilökohtaista, fyysisessä toimintaympäristössä tapahtuvaa palvelutilannetta. Palvelukokemus on yksi elementti asiakaskokemuksen rakentamisessa ja arkikielessä se rinnastetaan usein asiakaskokemukseen (Gerdt & Korhikoski 2016, 101). Andaleeb ja Conway (2006) havaitsivat tutkiessaan täyden palvelun ravintoloita, että asiakastyytyvyyteen vaikuttaa eniten asiakaspalvelu. Hyväksi koettu palvelu muistetaan pitkään tunnekokemuksen jättämän muistijäljen kautta. Vaikka hyvä palvelu on subjektiivinen käsite, voidaan siitä sanoa yleisesti, että hyvä palvelu on asiakkaiden odotuksiin vastaamista ja vaatii siksi asiakkaan signaalien ymmärtämistä. Palvellakseen hyvin asiakaspalvelijalla tarvitsisi olla asiaosaamisen lisäksi herkkyyttä tulkita asiakasta, nöyryyttä sekä empatiahalua. (Gerdt ym. 2016, 101.)

Andersonin (2004) sekä Westin ja Farrin (1990) mukaan innovatiivisuus on uusien ajatusten ja toimintamallien käyttöönottoa (Juuti 2015, 69). Kempaisen (2011, 138) mukaan innovatiivisuus on mielentila. Juuti (2015, 69) puolestaan kuvaa innovatiivisuuden innovaatioiden saavuttamisen keinona, muutoshaluna, mielen avoimuutena ja yritteliäisyytenä. Antola ja Pohjola (2006, 183) sekä Sydänmaalakka

(2009; 132, 252) ovat määritelleet innovatiivisuuden ihmisten kyvyksi tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen. Innovatiivisuus ei kuitenkaan ole ainoastaan luovuutta. Se on ideoiden monistamisen ja soveltamisen kykyä käytännön toimintaan tavalla, josta hyötyvät sekä palvelun tai tavarantoittaja että asiakas. (Työterveyslaitos 2013.)

Prosessikonsultointi on yksi Edgar Scheinin kehittämä konsultoinnin malli (Totro 2015, 265; Kykyri & Puutio 2015a, 23-24; Juuti 2013, 195). Scheinin mukaan prosessikonsultaatiossa on kyse auttamisesta; menetelmästä avun tarjoamiseen ja toteuttamiseen (Juuti 2013, 195).

Prosessikonsultointi on asiakkaan ja konsultin yhteistyötä, jossa selvitetään käsillä olevaa ongelmaa tai tilannetta. Konsultti toimii ohjaajana prosessissa, jonka perimmäisenä tavoitteena on opettaa asiakas auttamaan itseään. (Kykyri ym. 2015a, 24; Juuti 2013, 196.)

1.3.2 Tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tavoitteen kannalta ensimmäinen olennainen kysymys on, mihin palvelu olisi kohdistettava, kun tavoitteena on edistää työntekijöiden innovatiivisuutta ja palvelukokemusta. Jotta tähän olisi mahdollista vastata, olisi tiedettävä, mitkä asiat ovat yhteydessä työntekijöiden innovatiivisuuteen ja mitkä asiat puolestaan ovat yhteydessä palvelukokemukseen. Ensimmäinen päätutkimuskysymykseni ja sen alakysymykset ovat:

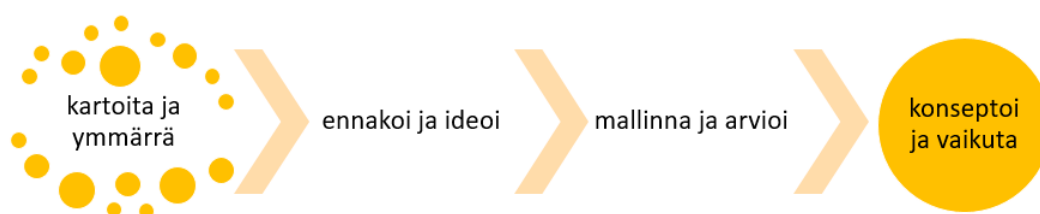
- Mitä palvelulla tulisi edistää, kun sen tavoitteena on kehittää työntekijöiden innovatiivisuutta ja palvelukokemusta?
 - Mitkä asiat ovat yhteydessä työntekijän innovatiivisuuteen?
 - Mitkä asiat ovat yhteydessä palvelukokemukseen?

Hankkeen tavoitteen kannalta on yhtä tärkeää tietää, miten innovatiivisuutta ja palvelukokemusta tulisi edistää. Toinen päätutkimuskysymys on näin ollen:

- Minkälaista kyseessä olevan palvelun tulisi olla?

1.3.3 Lähestymistapa ja raportin rakenne

Käytän työssä lähestymistapana palvelumuotoilua, mikä ilmenee palvelumuotoiluprosessin (kuvio 2) hyödyntämisenä hanketta ohjaavana tekijänä. Kehittämishankkeeni rajautuu palvelumuotoiluprosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen. Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa kerätään laajasti tietoa niin asiakkaasta kuin koko toimintaympäristöstä. Vaihe on merkittävä koko prosessin kannalta ja siihen yleensä kuluu eniten aikaa. Prosessin ennakoi ja ideoi -vaiheessa eri sidosryhmiä osallistetaan ideointiin. Yleensä vaiheessa korostuvat luovat ja yhteisölliset menetelmät. Mallinna ja arvioi -vaiheessa suunnitellusta palvelusta tehdään konkreettisia malleja tai prototyyppejä, joilla palvelua voidaan nopeasti testata. (Ojasalo ym. 2014, 74-76.)



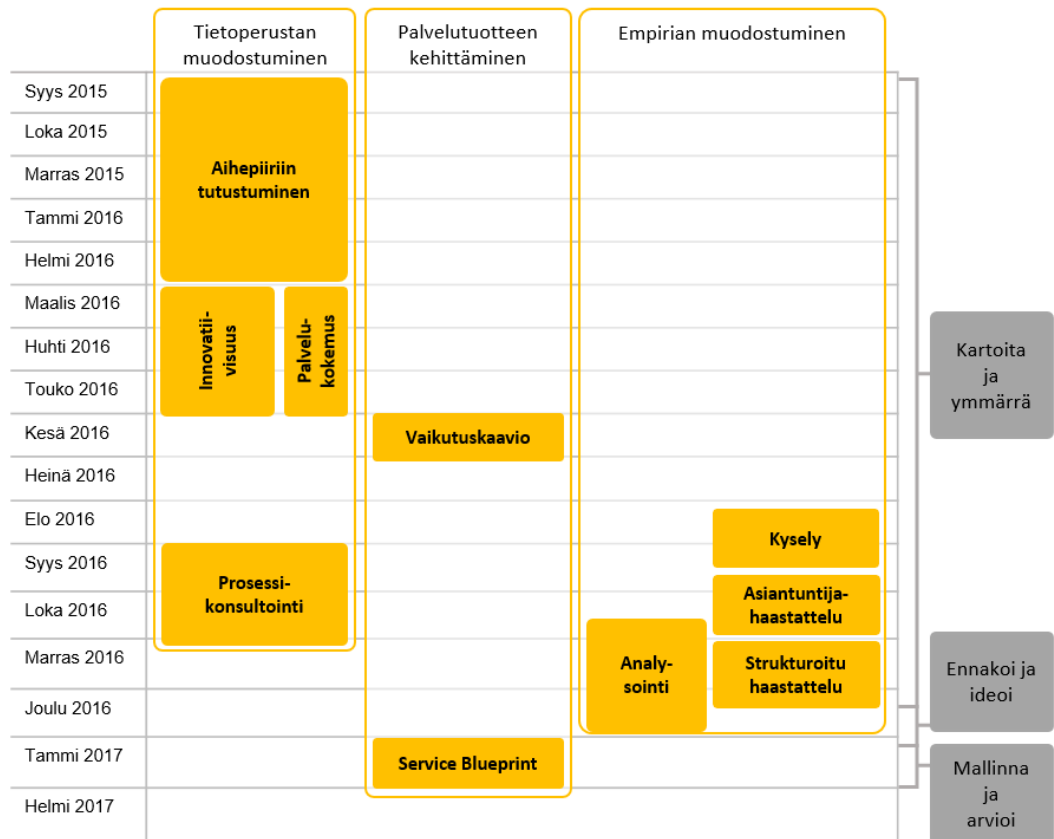
KUVIO 2. Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo ym. 2014, 75)

Sovellan raportoinnissa oivalluttava-vetoketju-mallia (Ojasalo ym. 2014, 35). Raportin käsittelyluvuissa en tuo esiin pitkälle vietyjä ratkaisuja, vaikka se Ojasalon ym. mukaan kuuluu malliin. Oivalluttava-vetoketju -mallin käytön etuna pidetään sitä, että teorian ja käytännön yhteys syntyy automaattisesti (Ojasalo ym. 2014, 35). Raportin luvussa 2 esittelen tämän kehittämistehtävän käytännön toteuttamisen. Luvussa 3 ja 4 raportoin empiirisesti keräämäni aineiston tulokset yhdessä tietoperustan kanssa. Raportin luku 5 sisältää kehittämistehtävän pohdinnan.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Hankkeen kulku

Kehittämishankkeen toteuttamisvaiheet on kuvattu alla (kuvio 3). Kuvion vasemmassa reunassa näkyy aika ja oikeassa palvelumuotoiluprosessin vaiheet.



KUVIO 3. Hankkeen toteuttaminen

Ensimmäinen vaihe oli hankkeessani ajallisesti pitkäkestoisin. Se johtui monesta tekijästä; ei ainoastaan syvällisen asiakasymmärryksen hankinnasta, mikä vaiheessa on tärkeää (Ojasalo ym. 2014, 74). Hanke lähti liikkeelle aihepiiriin tutustumalla. Olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta oli haastavaa ja se vei aikaa. Työn tietoperusta muotoutui pala palalta prosessin edetessä. Tarvitsemani tieto tarkentui ja rajautui vain tavoitteen kannalta olennaiseen ja tarkoituksenmukaiseen.

Hanke eteni pitkälti teorialähtöisesti, koska innovatiivisuus ja palvelukokemus ovat aiheita, joita on laajasti tutkittu. En uskonut, että näitä kahta teemaa tutkimalla saisin hankkeen kannalta uutta tai tarkoituksenmukaista tietoa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksen sain käytännössä teorian pohjalta. Tähän teoriasta johtamaani päätelmään hain tukea empiriasta.

Sen sijaan empirisesti kerätty aineisto oli merkittävässä osassa hakiessani vastausta toiseen tutkimuskysymykseen. Pysyttäydyin varsin tavallisissa aineistonkeruu- ja analysointimenetelmissä, vaikka palvelumuotoilulle on tyypillistä osallistavien ja luovien menetelmien käyttö (Ojasalo ym. 2014, 75). Koska palvelumuotoilu toimi tässä hankkeessa ainoastaan lähestymistapana, en katsonut työpajojen tai muiden yhteiskehittämisen menetelmien olevan tarpeellisia.

2.2 Empiirisen aineiston hankinta

Empiirisellä aineistolla pyrin ensisijaisesti selvittämään, minkälaisia odotuksia yrittäjillä, yritysjohtajilla tai esimiesasemassa toimivilla henkilöillä olisi työntekijöiden innovatiivisuutta edistävän palvelun suhteen. Tieto on merkittävää tämän hankkeen kannalta, jotta suunnitellulla palvelulla voitaisiin vastata asiakkaan tarpeisiin. Näitä teemoja kartoitin kyselyllä ja kahdella haastattelumenetelmällä. Kuvaan näitä menetelmiä ja niiden käytännön toteuttamista luvuissa 2.2.3 ja 2.2.4.

Empiirisesti kerätyn aineiston toissijainen tarkoitus oli selvittää, miten työntekijöiden innovatiivisuutta tällä hetkellä yrityksissä tuetaan ja ilmenevätkö teorialöydökset käytännössä. Tieto on suuntaa antava pk-yritysten innovatiivisuuden johtamisen nykytilasta, joka palvelutuottajana on hyvä ymmärtää. Työntekijöiden innovatiivisuutta koskevia teemoja selvitin kaikilla käyttämilläni menetelmillä. Haastattelujen lisäksi keräsin aineistoa kyselyllä, jonka tarkempi kuvaus ja käytännön toteutus ovat seuraavassa luvussa.

2.2.1 Kysely

Ensimmäinen aineistonkeruumenetelmäni oli kysely. Sen valintaa puolsivat menetelmän nopeus, vaivattomuus, laajan tutkimusaineiston keruun mahdollisuus sekä tehokkuus. Kyselyä pidetään yhtenä käytetyimmistä tutkimusmenetelmistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121; Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2008, 190.) Kyselyn käytön perusvaatimus on, että tutkittavasta aiheesta on riittävästi olemassa olevaa tietoa. Luotettavan kyselyn laatiminen on vaikeaa, jos näin ei ole. (Ojasalo ym. 2014, 122.) Menetelmää valitessani minulle oli muodostunut tietoperustasta käsitys aiheesta. Koin omaavani riittävästi tietoa, jotta kyselyn laatiminen oli mahdollista.

Kysely mielletään kuitenkin ensisijaisesti määrällisen tutkimuksen menetelmäksi (Ojasalo ym. 2014, 122), jonka vuoksi sen käyttäminen tässä työssä oli eittämättä kyseenalainen valinta. Lisäksi kyselyn heikkouksiksi lasketaan tiedon pinnallisuus sekä se, että ei voida olla varmoja vastaajien vastausvakavuudesta (Ojasalo ym. 2014, 121; Hirsjärvi ym. 2008, 190). Tämä seikka ei myöskään puoltanut menetelmän valintaa; eikä liioin puoltanut sekään, että sähköisten kyselyiden vastausprosentit ovat laskeneet samaan aikaan kun niiden määrä on lisääntynyt (Ojasalo ym. 2014 129). Sähköisen tiedonkeruun edullisuus, nopeus ja vaivattomuus (Ojasalo ym. 2014,128) kuitenkin puolsivat menetelmän valintaa. Vaikka tavoittelin syvällisempää, laadullista aineistoa, toteutin osan aineistonkeruusta sähköisellä Webropol-kyselyllä.

Tavoitteeni oli selvittää kyselyllä, miten yrityksissä tällä hetkellä tuetaan työntekijöiden innovatiivisuutta, onko yrityksissä saatu tukea innovatiivisuuden edistämiseen sekä minkälaista tukea yritykset odottavat siihen saavansa. Kysely oli suunnattu eri toimialojen pk-yritysten johtotehtävissä oleville henkilöille, joiden katsoin edustavan suunniteltavan palvelun kohderyhmää. Yritysten valintaan vaikutti eritoten henkilöstön lukumäärä ja tutkimukseen sopivien yritysten kartoittamisessa sain apua Lahden Ammattikorkeakoulusta.

Ojasalon ym. (2014, 131) mukaan kyselylomakkeen suunnitteluun ja kyselyn toteuttamiseen kannattaa ryhtyä, kun tietoperusta on koossa ja tutkittavaan ilmiöön on tutustuttu riittävästi. Avoimilla kysymyksillä kyselylläkin voidaan tuottaa laadullista aineistoa, vaikka kyselyä käytetäänkin useammin määrällisen tiedon tuottamiseen (Ojasalo ym. 2014, 134). Kyselyn kysymykset (liite 1) olin johtanut tietoperustasta ja ne olivat suurimmalta osalta muodoltaan avoimia. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin (Foddy 1995, 128, Hirsjärvi, ym. 2008, 196 mukaan).

Testautin lomakkeen toimivuuden ennen kyselyn jakamista, sillä lomake ja kysymykset ovat Ojasalon ym. (2014, 133) mukaan hyvä testata etukäteen. Saamani palautteen perusteella tein lomakkeeseen muutoksia, jotka koskivat pääosin kyselyn ulkonäköä, kysymysten esitysjärjestystä sekä sanamuotoja. Kyselyn onnistumisen kannalta myös saatekirjeellä (liite 2) on suuri merkitys. Se kertoo vastaajalle, mistä tutkimuksessa on kyse ja miten tietoa käsitellään. Saatteella on herätettävä paitsi luottamusta myös vastausmotivaatiota. (Ojasalo ym. 2014, 133.)

Lähetin kyselyn syyskuussa 2016 sähköpostitse 64 henkilölle, jotka edustivat 28 yritystä. Kyselyssä oli vastausaikaa kaksi viikkoa. Neljä päivää ennen vastausajan päättymistä kyselyyn ei ollut tullut yhtään vastausta, jolloin laitoin vastaajille muistutuskirjeen (liite 3).

Vastausmotivaation nostamiseksi kerroin vastaajan saavan työntekijöiden innovatiivisuutta koskevan tietopaketin. Kyselyyn vastasi lopulta yksi henkilö. Alhaisen vastausprosentin vuoksi minun oli tehtävä uusi suunnitelma aineiston keruuksi.

2.2.2 Kun kaikki ei etene suunnitellusti - kyselystä haastatteluksi

Koska kyselyn vastausprosentti jäi erittäin alhaiseksi, päädyin keräämään aineistoa haastatteluilla. Niiden etu on se, että yleensä tutkimukseen osallistuvat siihen suunnitellut henkilöt (Hirsjärvi ym. 2008, 201). Lisäksi aineiston täydentäminen myöhemmin olisi mahdollista, koska henkilöt

olisivat tavoitettavissa (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Tämän koin myös tärkeäksi.

Kanasen (2010, 54) mukaan haastateltavaksi tulee valita henkilö tai henkilöitä, jotka liittyvät keskeisesti tutkittavaan ilmiöön tai, joiden uskotaan tietävän kyseessä olevasta asiasta eniten. Tässä hankkeessa haastateltaviksi valitsin sekä alan asiantuntijan että yritysjohtajia tai esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Uskoin, että asiantuntijalta saisin syvällistä tietoa aiheesta, minkä Ojasalo ym. (2014, 106) tuovat esiin haastattelun etuna. Yritysjohtajien tai esimiesasemassa toimivien puolestaan katsoin mahdollisesti edustavan suunnittelemani palvelun asiakkaita, jolloin he liittyvät keskeisesti hankkeessa tutkimaan aiheeseen.

Kun on kyse laadullisesta tutkimuksesta, voi olla vaikea etukäteen määrittellä, kuinka montaa henkilöä olisi haastateltava. On sanottu, että haastatteluja on tehty riittävästi, kun vastaukset toistavat itseään eli tulokset saturoituvat. Tämän saavuttamiseksi tiedonkeruuta ja tulosten analysointia olisi tehtävä jatkuvasti ja vuorovaikutteisesti. (Kananen 2010, 54.) Hirsjärven ym. mukaan haastatteluaineistoon perustuvan tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen on kuitenkin suhtauduttava varauksella tulosten tulkinnassa, koska haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittavat ovat voineet puhua haastattelutilanteessa toisin kuin olisivat tehneet jossain toisessa tilanteessa (Hirsjärvi ym. 2008, 202).

Kun aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu, on pohdittava myös, minkälainen haastattelu tehdään. Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja ne eroavat toisistaan eniten niiden strukturointiasteessa. Menetelmän valintaan vaikuttaa tieto, jota kehittämistyön tueksi tarvitaan. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Toteutin haastatteluja kahdella eri menetelmällä; teemahaastatteluna ja strukturoituna haastatteluna. Usean menetelmän käyttö tukee toisiaan ja haastattelu olisi hyvä yhdistää muihin kehittämismenetelmiin. Tällöin haastattelun tehtävä voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

2.2.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun voisi sanoa olevan keskustelu, jossa käydään läpi ennakkoon määriteltäviä aiheita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Jos haastattelija ja haastateltava osallistuvat keskusteluun yhtä aktiivisesti, puhuttaisiin avoimesta haastattelusta (Ojasalo ym. 2014, 108-109). Näin ei kuitenkaan tässä hankkeessa ollut, koska olin haastattelijana enemmän kysyjän ja kommentoijan roolissa kuin tasavertaisena keskustelijana. Teemahaastattelussa kysymyksiltä saattaa puuttua tarkka muoto ja niiden esitysjärjestys voi muuttua. Tyypillistä menetelmälle on, että vain haastattelun aihepiirit ovat tiedossa. (Hirsjärvi ym. 2008, 203; Saaranen-Kauppinen ym. 2006a.)

Haastattelemallani asiantuntijalla on laaja, monikymmenvuotinen kokemus sekä palvelualalta, että yritysten kehittämisestä ja innovaatiotoiminnasta. Hahmottelin haastattelukysymykset etukäteen eri teemoihin (liite 4), jotta haastattelulla oli runko, jota voisin seurata. Haastattelutilanteessa kysymysten esitysjärjestys muuttui ja yhtä aihealuetta sivuttiin haastattelun aikana riittävästi niin, että siihen liittyviä kysymyksiä en esittänyt lainkaan. Pyysin haastateltavalta luvan haastattelun äänittämiseen. Nauhoittaminen vapauttaa haastattelutilanteessa muistiinpanojen tekemiseltä (Ojasalo ym. 2014, 107; Kananen 2010, 58), jolloin pystyin keskittymään täysin itse haastatteluun. Äänitteen avulla haastattelutilanne on helppo palauttaa mieleen, jolloin äänite toimii muistin tukena ja uudelleen kuuntelu mahdollistaa uusien tulkintojen tekemisen (Ojasalo ym. 2014, 107; Kananen 2010, 58).

Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten ääni- ja kuvatallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Koska ei voi olla täysin varma, mitä litteroitavasta aineistosta lopulta tarvitaan, on litteroinnin tason päättäminen haastavaa. (Kananen 2010, 58-59.) Koska vain haastattelun sisällöllä oli merkitystä hankkeeni kannalta, litteroin haastattelun yleiskielisesti. Mikäli myös haastateltavan käyttämät sanat olisivat merkityksellisiä, pitäisi Ojasalon ym. (2014, 107, 110) mukaan litterointi tehdä sanatarkasti. Litteroitua aineistoa tähän hankkeeseen kertyi noin 1900 sanaa. Koska aineistossa

oli vain yksi äänitetty haastattelu, olisi sen uudelleen kuuntelu ollut täysin mahdollista. Tällä olisin tarvittaessa voinut varmistaa, että olin poiminut olennaisen tiedon.

2.2.4 Strukturoitu haastattelu

Uutta aineistonkeruusuuntaa haettaessa minulle tarjoutui mahdollisuus hyödyntää aineistonkeruussa Lahden Ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan opiskelijoita, jotka olivat lähdössä työyhteisöjaksolle. Opiskelijoiden avulla oli mahdollista tavoittaa suunnitellun palvelun kohderyhmää edustavia henkilöitä. Sopivin valinta menetelmäksi oli strukturoitu haastattelu, koska tavoitteena oli kerätä tietoa isommalta joukolta (Ojasalo ym. 2014, 107). Strukturoidun haastattelun valintaa puolsi myös se, että haastattelijoina toimivat opiskelijat, joille aihepiiri saattoi olla tuntematon. Näin ollen heidän tarvitsi vain esittää ennalta laaditut kysymykset valmiin lomakkeen mukaisesti.

Käyttämäni haastattelumenetelmän määrittelystä on kaksi toisistaan hieman poikkeavaa näkemystä. Kanasen (2008, 73) mukaan kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu ja Ojasalon ym. (2014, 108) mukaan puolestaan strukturoitu. Oma näkemykseni mukaillee Ojasaloa ym. Teetin strukturoidun haastattelun, jossa esitettiin joukko avoimia kysymyksiä. Ojasalon ym. mukaan strukturoidusta haastattelusta puhutaan, jos kysymykset ovat valmiiksi muotoillut ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä vastausten sisällön jäädessä avoimeksi. Haastattelu on puolistrukturoitu, kun kysymykset on ennalta laaditut, mutta ne voidaan esittää satunnaisessa järjestyksessä, jättää kokonaan pois tai esittää haastattelun kulkua mukaillen lisää kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Kananen puolestaan on sitä mieltä, että ennakkoon määritelty strukturoitu haastattelu vastaa lomakekyselyä. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa strukturoidusta siinä, että kysymysten vastausvaihtoehdot puuttuvat eli kysymykset ovat avoimia. (Kananen 2008, 73.)

Strukturoidun haastattelun kysymykset noudattivat ensimmäisenä tekemäni kyselyn kysymyksiä. Koska kiinnostuksen kohteena oli erityisesti

yritsjohdon mielikuvat ja odotukset palvelulta, painotin haastattelussa näitä kysymyksiä (liite 5). Haastattelulomake oli sähköinen word-tiedosto ja vain sen vastauskohtia pystyi muokkaamaan. Ajattelin, että se helpottaisi haastattelijan raportointia ja lisäisi vastausten luotettavuutta, kun opiskelijoilta oli poistettu lomakkeen muokkaamisen mahdollisuus. Haastateltaville oli myös tuotava tietoon, mihin vastauksia käytetään (Ojasalo ym. 2014, 133). Sen toteutin liittämällä haastattelulomakkeen (liite 5) ensimmäiselle sivulle vastaavanlaisen saatteen kuin kyselyssä.

Tehtävästä oli sovittu kyseisen opintojakson ohjaajan kanssa ja annoin opiskelijoille ohjeet tehtävästä 4.11.2016. Ohjeistuksessa sovittiin yhteisesti muun muassa aikataulusta ja tehtävän palautustavasta. Haastattelut sovittiin tehtäväksi ja raportoitavaksi 18.11.2016 mennessä sähköpostitse suoraan minulle. Määräpäivään mennessä vastauksia oli palautunut viisi, mikä ei ollut vielä riittävästi. Olin yhteydessä ohjaajaan, kirjoitin opiskelijoille motivoivan viestin ja pidensin raportointiaikaa kuukaudella, jonka seurauksena sain kolme vastausta lisää. Haastattelusta kertyi yhteensä kahdeksan vastausta, kun mahdollisia vastaajia oli noin 30.

2.3 Aineiston kuvaus

Analysoitava aineisto koostui yhdestä asiantuntijahaastattelusta, yhdestä kyselyvastauksesta sekä kahdeksasta strukturoidun haastattelun vastauksesta. Kuvaan tässä tarkemmin kyselyyn ja strukturoituun haastatteluun osallistuneet vastaajat. He edustavat julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioita, joissa työskentelee 3-6000 henkeä. Neljä vastaajaa työskentelee alle kymmenen hengen organisaatioissa. Kolme vastaajista kuuluu toimialaluokituksen (Tilastokeskus 2017) mukaan luokkaan: julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus. Kaksi vastaajaa on majoitus- ja ravitsemistoiminnasta ja kaksi vastaajaa muusta palvelutoiminnasta. Koulutusta edustaa yksi vastaaja, samoin kuin tukku- ja vähittäiskauppaa. Päällikkötason henkilöitä vastaajista on kolme, loput kuusi ovat yksikön tai yrityksen johtajia.

Kyselystä huomioin analyysissä vain kysymysten neljä ja viisi vastaukset (liite 1). Kyselyn kysymykset 6-10 eivät osoittautuneet hankkeen kannalta tarkoituksenmukaisiksi ja hylkäsin niiden vastaukset analysoinnista. Kysymyksessä kuusi kysyttiin, onko yritys saanut tukea työntekijöiden innovatiivisuuden edistämiseen, johon vastaus oli kyllä. Tätä seurasi kyselyssä jatkokysymys (kysymykset 7 ja 8, liite 1), joka oli riippuvainen edellisestä vastauksesta. Kyselyyn vastannut henkilö kertoi, minkälaista tukea he olivat saaneet, mikä ei ollut tieto, jota tämän hankkeen tavoitteen kannalta tarvitsin. Kyseistä asiaa ei myöskään kysytty muilta tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä. Kyselyssä olin myös pyytänyt vastaajaa arvioimaan, miten työn voimavarat näyttäytyvät heidän organisaatiossa. Olin suunnannut kyselyn yritysjohtajille ja tarkemmin ajateltuna he olivat väärä joukko vastaamaan kysymykseen. Työn voimavarojen arviointi tässä tapauksessa olisi kuulunut työntekijöille. Tätä kysymystä ei myöskään esitetty muille tutkimukseen osallistuneille henkilöille.

Henkilöstöluvumäärän vuoksi en hylännyt yhtäkään vastausta, vaikka palvelun kohderyhmään eivät kuuluneet suuret yritykset tai alle kymmenen henkeä työllistävät mikroyritykset. Vastaajista kolme työskenteli yrityksissä tai organisaatioissa, joissa työskenteli 20-100 henkeä. Näillä kolmella vastauksella aineisto ei olisi ollut riittävä.

2.4 Empiirisen aineiston analysointi

Analysoin aineiston teemoitellen, joka on etenkin litteroidulle aineistolle tyypillinen analysointimenetelmä (Ojasalo ym. 2014, 110; Saaranen-Kauppinen ym. 2006b). Teemoittelussa tarkastelun kohteena ovat asiat, jotka toistuvat haastatteluissa ja nousevat siten esiin aineistosta (Ojasalo ym. 2014, 110; Saaranen-Kauppinen ym. 2006b), mikä oli riittävää tämän kehittämishankkeen tavoitteen kannalta. Teemoittelu on yksinkertaisesti aineiston luokittelua tai ryhmittelyä aihepiireittäin, jotka joko nousevat aineistosta tai ovat ennalta mietittyjä (Ojasalo ym. 2014, 110; Saaranen-Kauppinen ym. 2006b; Kananen 2008, 91). Mikäli luokat on johdettu teorialiedosta, on kyse teorialähtöisestä luokittelusta (Kananen 2010, 117;

Saaranen-Kauppinen ym. 2006b). Aineistolähtöisyys tarkoittaa, että aiheet ja teemat nousevat analysoitavasta aineistosta, jolloin esimerkiksi sama aihe toistuu eri vastauksissa (Saaranen-Kauppinen ym. 2006b).

Analysoin innovatiivisuutta koskevan aineiston teorialähtöisesti, jolloin Ojasalon ym. (2014, 140) mukaan käsitteistö pohjautuu teoriaan ja aineiston luokittelu perustuu olemassa olevaan viitekehykseen. Koska olin jo tietoperustasta muodostanut käsityksen innovatiivisuuteen yhteydessä olevista tekijöistä, koin luontevana, että analyysi näiltä osin oli myös teorialähtöinen. Tavoitteeni oli tarkastella, miten empiirinen aineisto suhteutuu tietoperustaan. Palvelukokemusta ja prosessikonsultointia käsittelevän aineiston puolestaan analysoin aineistolähtöisesti. Koska hankkeen lähtökohta oli suunnitella palvelu asiakkaan tarpeisiin, oli mielestäni perusteltuakin tarkastella näitä asioita aineistolähtöisesti, sillä katsoin vastaajien edustavan palvelun kohderyhmää.

Eri lähestymistapojen vuoksi aineiston analysointi oli kaksiportainen. Ensin luokittelin koko aineiston karkeasti viitekehyksen mukaisesti (kuvio 4).



KUVIO 4. Analyysin vaiheet

Innovatiivisuuden teorialähtöiseen analyysiin käytin tietoperustaan perustuvia teorialuokkia (liite 6). Luokat koskivat työn voimavaroja (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012) sekä innovatiivisuutta edistävän johtajuuden tunnusmerkkejä (Hakanen ym.

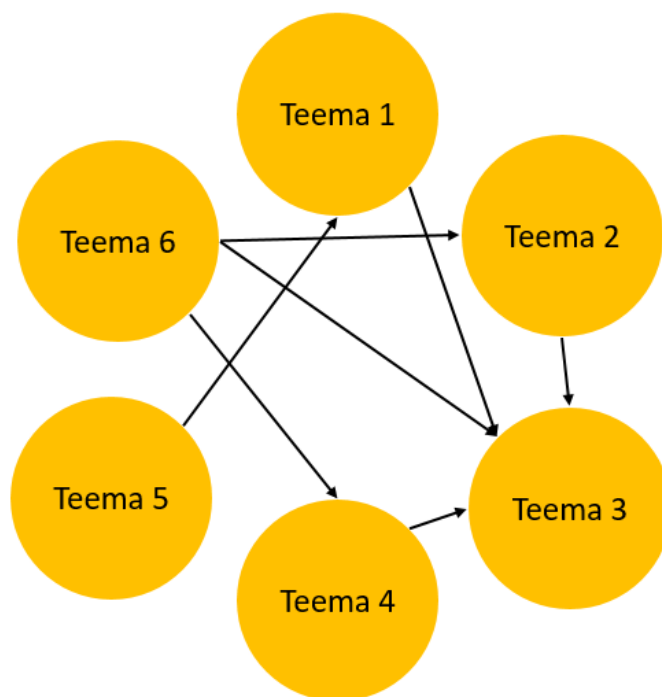
2012; Huang, Krasikova & Liu 2016), joita käsittelen tarkemmin raportin seuraavissa luvuissa. Keräsin aineistoa vain johto- tai esimiestehtävissä toimivilta henkilöiltä kysymällä, miten organisaatiossa edistetään työntekijöiden innovatiivisuutta (liite 1, 4 ja 5). Voisi ajatella, että tästä syystä pelkkien organisaatioon liitettävien voimavarojen (Hakanen ym. 2012, 76) käyttö luokittelussa olisi ollut perusteltua. Halusin kuitenkin tarkastella, miten kaikki voimavarat näyttäytyvät aineistossa. Vastauksia tuli kaikkiin muihin luokkiin paitsi luokkaan 1.11 työn varmuus (liite 6).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tulkinta on riippuvainen tutkijasta ja sama aineisto voi antaa eri tulkinnan ja tuloksen tutkijasta riippuen (Kananen 2010, 117). Kananen (2012, 174) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä sillä, että samasta aineistosta kaksi tutkijaa tekee samat tulkinnat. Tämän hankkeen aineiston analysoi lisäksi toinen henkilö, joka päätyi kanssani samoihin tulkintoihin.

2.5 Palvelumallin luomisessa käytetyt menetelmät

2.5.1 Vaikutuskaavio

Käytin vaikutuskaaviota selvittääkseni innovatiivisuuteen ja palvelukokemukseen eniten vaikuttavan tekijän eli sen, mitä palvelulla tulisi edistää tai parantaa. Tämä oli toinen päätutkimuskysymykseni. Vaikutuskaavion teko helpottaa monimutkaisen asiakokonaisuuden syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja auttaa selvittämään, mihin kehittämistoimet pitäisi kohdentaa suurimman mahdollisen vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Kaaviosta (kuvio 5) lasketaan kustakin asiakokonaisuudesta lähtevien ja siihen tulevien nuolten lukumäärä. Asiakokonaisuus, josta lähtee eniten nuolia, on tarkasteltavan ongelman juurisyy eli se, jolla on suurin vaikutus. Asia, johon tulee eniten nuolia, on asia, jossa ongelmat tulevat ilmi. (American Society for Quality 2016.) Kuviossa 5 juurisyy olisi Teema 6 ja ongelmat tulisivat esiin Teema 3:ssa.



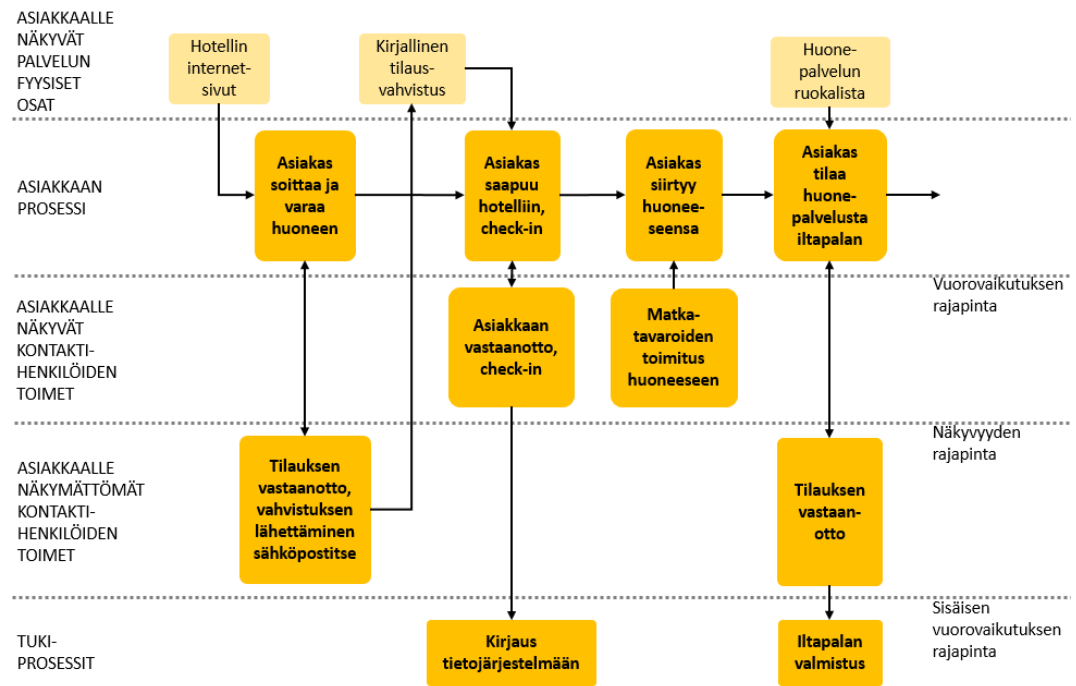
KUVIO 5. Yksinkertainen malli vaikutuskaaviosta

Vaikutuskaavio on laadunparantamisen työkalu ja usein sen käyttöä edeltää esimerkiksi kalanruotokaavion käyttö, jolla on selvitetty käytännön työhön liittyviä seikkoja (American Society for Quality 2016). Tein vaikutuskaavion innovatiivisuutta ja palvelukokemusta käsittelevien tutkimusten pohjalta. Kaikissa käyttämissäni tutkimuksissa oli selvitetty eri tekijöiden suhteita toisiinsa, joten vaikutuskaavio visualisoi tutkimusten tulokset ja auttoi johtopäätöksen tekemisessä. Tein ensin jokaisesta tutkimuksesta oman kaavion, jotka sitten yhdistin. Kaavion luettavuuden lisäämiseksi ja analyysin mahdollistamiseksi ryhmittelin yksittäisten tutkimusten käsitteitä suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

2.5.2 Service Blueprint

Palvelun mallintamiseen käytin service blueprint -menetelmää. Ojasalo ym. (2014, 178) käyttävät tästä menetelmästä nimitystä prosessianalyysi tai blueprinting ja service blueprint nimitys on peräisin Inno-Vointi (2017) sivustolta. Kyse on menetelmästä, jolla voidaan kuvata suunnitteilla oleva palvelu tai analysoida olemassa olevan palveluprosessin kulkua. Kaavioon

(kuvio 6) kuvataan palveluprosessin kulku siihen osallistuvien toimijoiden näkökulmista. Samassa kaaviossa voidaan tarkastella samanaikaisesti palvelua niin asiakkaan, palveluhenkilön kuin palveluntuottajan tukitoimijoidenkin näkökulmista. (Inno-Vointi 2017; Ojasalo ym. 2014, 178.)



KUVIO 6. Malli service blueprintistä (Ojasalo ym. 2014, 179)

Menetelmän tarkoituksena on, että palvelua voidaan tarkastella objektiivisesti ja kaikille toimijoille muodostuu yhteinen kuva palvelun kulusta (Ojasalo 2014, 178). Tässä hankkeessa kuvasin palvelun kulun yleisellä tasolla, koska jokaisen palveluvaiheen yksityiskohtainen suunnittelu tai kuvaaminen ei ollut tämän hankkeen tarkoitus. Palvelun kehittämistä on tarkoitus jatkaa hankkeen jälkeen palvelumuotoiluprosessin mukaisesti testaamalla palvelua käytännössä.

3 ASIAKASKOKEMUKSESTA TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN

3.1 Elämyksellinen palvelutilanne

Palvelukokemusta käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään vaihtelevasti käsitteitä elämys tai kokemus, kun kerrotaan, miten asiakas palvelun kokee. Aarnikoivun mukaan ostettu tuote tai palvelu itsessään ei vielä ole elämys. Elämyksellisyyden tekee ydintuotteeseen tai -palveluun liittyvät lisäpalvelut, joihin myös asiakaspalvelu lasketaan. Asiakaspalvelutilanne on elämyksellinen, kun siitä on koettavissa vaivannäkö, kiireettömyyden tunne ja ystävällisyys. Elämys muodostuu siitä, että palvelutilanteessa asiakas tuntee itsensä arvokkaaksi eli tervehtimisestä, kiitoksista, pienestä keskustelusta, nopeasta ja joustavasta palvelusta, asiakaspalvelijan iloisuudesta ja positiivisuudesta. (Aarnikoivu 2005, 86.)

Hankkeeseen haastattelemani asiantuntija toi esiin, että nykyisin Suomessa henkilökohtainen palvelu on avoimempaa ja asiakasta huomioidaan enemmän kuin ennen. Hänen mielestään kehitystä on tapahtunut, mutta paljon olisi parannettavaa. Koska henkilökohtaisen palvelun osaaminen koostuu sosiaalisista taidoista, viestintätaidoista ja asenteista, muodostuu niiden kehittäminen asiantuntijan mukaan haastavaksi, kun niitä ei opeteta meillä. Asiantuntija toi myös esiin, että asiakkaan tulisi saada lisäarvoa henkilökohtaisesta palvelusta. Hänen mukaan digitaalisuus on vaikuttanut henkilökohtaisen palvelun paikkaan ja henkilökohtaisen palvelun tulisi liittyä palvelua tarjoavan yrityksen keskeisiin prosesseihin, kun taas kaiken rutiininomaisen tulisi tapahtua digitaalisesti. Aarnikoivun mukaan voi joskus itsepalvelu jopa lisätä palvelun elämyksellisyyttä. Tämä perustuu meissä herääviin vapauden ja riippumattomuuden sekä helppouden ja vaivattomuuden tunteisiin. (Aarnikoivu 2005, 86.)

Haastattelemani asiantuntija toi myös esiin, että Suomessa asiakaspalvelijoilla on puutteita asiakkaan ja tilanteen lukutaidossa. Hänen mukaan ihmisten eleet, ilmeet ja ensivaikutelma korostuvat kohtaamisessa ennen kuin asiakaspalvelija saa muuta tietoa asiakkaan tarpeesta. Jos

asiakaspalvelija osaisi lukea asiakasta, hän kykenisi sopeuttamaan oman tekemisensä asiakkaan mukaan ja tuomaan osaamisensa esiin parhaalla mahdollisella tavalla. Asiantuntijan mukaan asiakaspalvelija ei ole palvelutilanteessa määräävässä asemassa vaan hänen olisi kyettävä tilanteessa yhteistyöhön asiakkaan kanssa.

Kun henkilökohtaisen palvelun osaamiset vaativat sosiaalisia taitoja ja viestintätaitoja ja niiden opetuksessa on puutteita, on mielestäni ymmärrettävää, että näissä palvelun osa-alueissa on puutteita. Institute for the Future (2011) ja Itä-Suomen Yliopisto (2014) ovat arvioineet sosiaalisten taitojen tai sosiaalisen älykkyyden olevan tulevaisuudessa tärkeä työelämätaito, minkä vuoksi mielestäni näiden asioiden kouluttamiseenkin olisi syytä kiinnittää huomiota.

3.2 Työntekijöiden palveluhenkisyys

3.2.1 Aitoa vai esitettyä asiakkaasta välittämistä

Haastattelemani asiantuntijan mukaan ihminen, joka rakentaa palvelutilannetta asiakkaan kanssa on merkityksellinen.

Asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää, että asiakas kokee, että hänestä välitetään (Aromaa 2016). Onko asiakkaasta välittämisen sitten aina oltava aitoa, vai riittääkö välittämisen esittäminen? Hurin, Moonin ja Jungin (2015) vanhusten kotipalvelua koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaasta välittämisen esittämisestä ei ole haittaa niin kauan, kun asiakas ei koe sen vaikuttavan hänen saamaansa hoitoon. Hurin ym. tutkimus kuitenkin tukee ajatusta, että yrityksen toiminta olisi tuottavampaa ja kannattavampaa, jos asiakkaasta välittäminen olisi aitoa. Sillä on myös positiivinen vaikutus asiakastytyväisyyteen. (Hur ym. 2015.)

Hurin ym. (2015, 72-77) mukaan asiakastytyväisyyttä edistää henkilöstön työtytyväisyys, koska hyvinvoiva työntekijä pystyy uskottavasti esittämään asiakastytyväisyyttä lisääviä tunteita. Myös Iyer ja Johlke (2015) havaitsivat työtytyväisyyden lisäävän asiakaspalvelijan palveluhenkisyttä. Työhönsä tyytyväiset työntekijät haluavat suuremmalla

todennäköisyydellä palvella asiakkaitaan paremmin, ovat motivoituneita ja suoriutuvat tehtävästään paremmin (Iyer ym. 2015, 44). Heidän tutkimukseensa vastanneista suurin osa oli nuoria, vähän työkokemusta omaavia naisia (Iyer ym. 2015, 42). Iyerin ym. (2015) sekä Hurin ym. (2015) tutkimusten tulokset ovat keskenään yhteneviä, joten voin katsoa palveluhenkilöstön työtyytyväisyyden edistävän asiakastyytyväisyyttä, vaikka tämä yhteys ei noussut ilmi tämän hankkeen empiirisestä aineistosta.

3.2.2 Myötätunnon merkitys

Hur, Moon ja Rhee (2016) ovat tutkineet, miten työpaikalla koettu myötätunto vaikuttaa palveluhenkilöiden työsuoritukseen. Tutkimukseen osallistui tavaratalon työntekijöitä Etelä-Koreasta. Myötätunnon kokeminen rakensi työntekijän työidentiteettiä, millä havaittiin olevan vaikutusta työsuoritukseen. (Hur ym. 2016.) Kun työntekijä kokee myötätuntoa työpaikalla, hänen on mahdollista muuntaa myönteiset tunnekokemukset luovuudeksi sekä avoimuudeksi uusia asioita ja uuden oppimista kohtaan. Nämä vaikuttivat hänen työsuoritukseen positiivisesti. (Hur ym. 2016, 104.) Haastattelemani asiantuntijan mukaan Suomessa ei osata hyödyntää asiakkaan positiivisen kokemuksen jakamista palvelukokemuksen rakentamisessa, mikä mielestäni olisi yksi tapa osoittaa myötätuntoa. Voisiko olla niin, että työpaikan myötätuntoiset teot voisivat lisätä myötätunnon osoitusta asiakkaalle?

Myötätunnon on havaittu olevan yhteydessä yrityksen menestykseen laajemminkin. Kun yritys toimii eettisesti, kohtelee hyvin työntekijöitään ja kommunikoi paremmin asiakkaan kanssa, on toiminta kannattavampaa ja tuottavampaa (Parmar 2015). Helsingin yliopisto (2016a) on tutkinut myötätunnon vaikutuksia työelämässä. Tutkimus perustuu kansainvälisille tutkimuksille, joiden pohjalta laadittujen hypoteesien paikkaansa pitävyyttä tarkastellaan Suomessa. Hypoteeseissa myötätunto yhdistetään yrityksen tuloksellisuuteen muun muassa innovaatiomyönteisen ilmapiirin, asiakassitoutumisen ja yrityksen haluttavuuden kautta. (Helsingin Yliopisto

2016b.) Tutkimuksesta on julkaistu alustavia tuloksia, joiden mukaan myötätunto lisää työn imua ja työhön sitoutumista (Seppänen 2016). Myötätuntoiset teot organisaation rutiineissa voivat kehittää luovaa organisaatiokulttuuria, joka auttaa palvelutyöntekijöitä kehittämään työtään (Hur ym. 2016, 111). Martinaityten ja Sacramenton (2013) mukaan luovat myyntityöntekijät keksivät todennäköisemmin uusia tai vaihtoehtoisia ratkaisuja asiakastarpeiden tyydyttämiseksi (Hur ym. 2016, 107). Tällöin työntekijöiden innovatiivisuudella voisi katsoa olevan yhteyttä asiakastyytyväisyyteen.

Konkreettisia myötätuntoa lisääviä tekoja yrityksissä voisi olla myötätunnon sitominen strategiaan ja tavoitteisiin, jolloin palkittaisiin käytöksestä, jota halutaan lisätä. Virheiden sallimisen kulttuuri edesauttaisi henkilöstön luovuuden ja innovatiivisen asenteen kehittymistä. Lisäksi olisi hyvä lisätä tiimin jäsenten välistä rehtyyttä sekä välittämiseen ja auttamiseen perustuvia suhteita. (Hur ym. 2016, 111.) On havaittu, että johtajan tasavertainen kohtelu lisää niin ryhmän sisäistä kuin johtajan auttamiskäyttäytymistä, etenkin positiiviseen psykologiseen ja moninaisuutta arvostavaan ympäristöön yhdistettynä (Randel, Dean, Holcombe-Ehrhart, Chung & Shore 2016). Tasa-arvoisempi johtajuus yhdistettynä positiiviseen, arvostavaan ilmapiiriin voi lisätä asiakkaisiin kohdistuvaa auttamishalua (Randel ym. 2016, 229). Näin ollen näen, että yrityksen sisäisellä ilmapiirillä olisi myös yhteys asiakastyytyväisyyteen.

3.3 Innovatiiviset työntekijät palvelukokemuksen tuottajana

3.3.1 Innovatiivisuus organisaation ominaisuutena

Yksilön innovatiivisuus näyttäytyy mahdollisuuksien etsimisellä, ideoimisella, sosiaalisella vaikuttamisella sekä ideoiden arvioimisella, testaamisella ja käytäntöön soveltamisella (Työterveyslaitos 2013; Kempainen 2011, 132). Innovatiivinen henkilö omaa riskinsietokykyä, on motivoitunut, tavoitteellinen ja pitkäjänteinen (Sydänmaalakka 2009, 132). Yksilöt voivat omalla työpanoksellaan edesauttaa innovaatioiden syntyä

(Työterveyslaitos 2013; Kempainen 2011, 132), mutta lähes aina innovaation syntyminen on ryhmätyötä ja laaja-alaista osallistumista (Työterveyslaitos 2013).

Murrayn (2012) mukaan luova projektiryhmä muodostuu henkilöistä, joilla on erilaista asiaosaamista ja he ovat persoonallisuuksiltaan ja ajattelutavoiltaan moninaisia (Lappalainen & Auno 2015, 100). Samoilla ominaisuuksilla voisi määritellä innovatiivisen tiimin. Ominaisuuksiltaan moninainen ryhmä antaa Öhmanin ym. (2012) mukaan mahdollisuuden luovuudelle ja uudenlaisten ratkaisujen syntymiselle, mikä on innovaatioiden edellytys. (Lappalainen ym. 2015, 100; Työterveyslaitos 2013.)

Yksittäiset henkilöt tai tiimit voivat olla uusien ideoiden ja näkemysten alullepanijoita. Jotta ideat jalostuisivat arvoa luoviksi innovaatioiksi, vaaditaan organisaation laajuista yhteistyötä ja sitoutumista, mikä tekee organisaation innovatiivisuudesta yhteisöllisen ominaisuuden. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014, 8-9.) Yrityksen näkökulmasta innovatiivisuus on yhteisöllinen ominaisuus, joka edellyttää innostuneita ja energisiä työntekijöitä. Organisaatiossa innovatiivisuudella kuvataan yrityksen kykyä uusiutua ja tuottaa innovaatioita. (Alasoini ym. 2014, 28.) Innovatiivisuus on hyvin johdettua, tavoitteellista toimintaa (Sydänmaalakka 2009, 132). Jokaisen organisaatiossa työskentelevän ideat tarvitaan, mikäli yrityksessä pyritään saavuttamaan innovaatioita (Kempainen 2011, 138). Yksistään yrityksen omistajan, toimivan johdon tai yksittäisten asiantuntijan voimin yritys ei voi säilyä pitkään innovatiivisena (Alasoini ym. 2014, 28).

Innovatiivinen organisaatio on kyvykäs hankkimaan tietoa, ideoita ja osaamista niin ulkoisilta sidosryhmiltä, asiakkailta kuin kilpailijoiltakin (Työterveyslaitos, 2013). Alasoini ym. (2014, 31) eivät löytäneet teollisuus- ja palveluyrityksiä sekä julkisen sektorin organisaatioita käsittelevässä tutkimuksessaan kovin montaa kaikille toimialoille yhteisiä, innovatiivisen organisaation tunnusmerkkiä. He pitivät innovatiivisen organisaation keskeisenä ominaispiirteenä sitä, että organisaation innovaatioiden

tuotantoon liittyy henkilöstön kokemana työn imu (Alasoini ym. 2014, 28). Kyseisessä tutkimuksessa havaitut toimialakohtaiset, innovatiivisen organisaation tunnusmerkit on esitelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Innovatiivisen organisaation tunnusmerkkejä eri toimialoilla (Alasoini ym. 2014, 31)

	Teollisuus- yritykset	Palvelu- yritykset	Julkinen sektori
Säännöllinen asiakastyytyväisyyden seuranta	x		
Laaja verkottuminen muiden yritysten kanssa (Julkisella sektorilla erityisesti palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä)	x	x	x
Tiimien osallistuminen uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen	x	x	
Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin	x	x	
Joustavat työnteon mahdollisuudet	x		
Työntekijöiden välisen työnjaon, organisaation ja työmenetelmien uudistaminen viim 2v aikana		x	
Työtovereilta saatava sosiaalinen tuki ja tiimiin kuuluminen			x
Ei uudistuksia työntekijöiden välisessä työnjaossa, organisaatiossa ja työmenetelmissä viim. 2v aikana			x

Verkottuminen muiden yritysten kanssa, tiimien osallistuminen uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin nousevat esiin niin teollisten yritysten kuin palveluyritystenkin tuloksissa. Innovatiivisille julkisen sektorin organisaatioille oli myös tunnusomaista verkottuminen muiden yritysten kanssa erityisesti tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. (Alasoini ym. 2014, 31.)

3.3.2 Innovatiivinen ilmapiiri ja innovointi sidosryhmien kanssa

Innovoivalle ilmapiirille ja uusien ideoiden esittämiselle psykologinen turvallisuus on tärkeää. Ideat on pystyttävä esittämään luottaen siihen, että epäonnistumisista ei koidu kielteisiä seurauksia. (Kempainen 2011, 136-138.) Haastattelemani asiantuntijan mukaan innovatiivisuus ei ole ominaisuus, jota voi tai pitäisi edellyttää kaikilta työntekijöiltä. Heille jotka ovat innovatiivisia pitää luoda oikeat puitteet. Innovatiivisen henkilön ei pitäisi joutua peittelemään sitä, että hän saattaa tehdä työnsä toisin kuin muut.

Mutta jos ihminen ikään kuin joutuu olemaan salaa innovatiivinen ja pelkäämään, että joku vielä näkee, että teen tämän eri tavalla. (Asiantuntija)

Organisaation rakenteiden, kulttuurin ja johtamisjärjestelmien olisi tuettava ideoiden tuottamista. Innovatiivisuutta voidaan edistää esimerkiksi sopivilla palkitsemiskeinoilla. Johtamisella voidaan vaikuttaa myös innovatiivisuutta tukevien toimintatapojen rakentamiseen. (Kempainen 2011, 136-138.)

Ihmisten aloitteellisuus, luovuus ja innostus ovat tärkeitä tekijöitä organisaation arvonluonnissa, uudistumisessa ja pitkän aikavälin menestyksessä (Alasoini ym. 2014, 26). Luovuus ja siitä nousevat innovaatiot eivät ole vain määrättyjen ryhmien omaisuutta. Ne piilevät ja liikkuvat koko organisaatiossa ja sen asiakasrajapinnoissa. (Vesterinen 2011, 115.) Innovatiivisuuteen tarvitaan erilaisia sekä eri lailla ajattelevia ja toimivia yksilöitä (Kempainen 2011, 132). Myös organisaation ulkopuoliset verkostot on nähtävä ideoiden kehittämisen potentiaalina (Kempainen 2011, 134).

Alasoini ym. (2014, 24) havaitsivat tutkimuksessaan, että innovaatioita synnyttäneissä yrityksissä tiimeillä oli suoria yhteyksiä yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin. Asiakkaan kanssa innovoidessa asiakasta on kuunneltava tarkkaan, analysoida vaatimuksia ja odotuksia. Olisi myös havainnoidava ne tarpeet, joita ei ilmaista. (Kempainen 2011, 134.) Tässä hankkeessa kerättiin aineistoa odotuksista, joita palvelun käyttäjillä olisi palvelun suhteen. Oletan, että haastateltavien havainnointi olisi ollut liian

vaativa tehtävä opiskelijoille, joten sitä ei heitä pyydetty tekemään. Haastateltavien mahdollisia ilmaisemattomia tarpeita ei näin ollen ole voitu tässä hankkeessa huomioida.

3.3.3 Työhyvinvointi ja innovatiivisuus

Honkaniemi, Lehtonen ja Hasu (2015) ovat tutkineet työhyvinvoinnin ja innovatiivisuuden yhteyttä julkisella palvelusektorilla. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden innovatiivisuuden aste oli yhteydessä työhyvinvointiin. Mitä paremmin työntekijät voivat työssään, sitä innovatiivisempia he ovat. Työpahoinvointi taas vähentää innovatiivisuutta. Työntekijät kokevat, että osallistuessaan innovaatiotoimintaan he voivat vaikuttaa omaan työhönsä, mikä lisää työhyvinvointia. (Honkaniemi ym. 2015.)

Samaa aihepiiriä ovat tutkineet myös Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen ja Pahkin (2012) Innostuksen Spiraali – hankkeessa, jonka tavoitteena on ollut kartoittaa suomalaisten työpaikkojen voimavaroja. Tutkimukseen osallistujat edustivat sekä julkista, yksityistä, että kolmatta sektoria (Hakanen ym. 2012, 18). Tutkimuksessa työhyvinvointia tarkasteltiin työn imun kokemisen näkökulmasta ja siinä kartoitettiin henkilöstön työn imua, innovatiivisuutta, sitoutuneisuutta ja tuloksellisuutta selittäviä voimavaroja.

Tutkimuksessa on eritelty työlle 12 voimavaraa ja ne on luokiteltu sen mukaan kuuluvatko ne työtehtävään, työryhmä- tai organisaatiotasolle. Työtehtävään kuuluvia voimavaroja ovat työn itsenäisyys ja kehittävyys, tavoitteiden selkeys ja palaute. Työryhmätason voimavaroihin sisältyvät toiminnan sujuvuus ryhmässä ja voimaannuttava työryhmä. Organisaatiotason voimavaroihin luetaan oikeudenmukaisuus, luottamus, ystävällinen ja huomaavainen vuorovaikutus, havaittu työpaikan tuki, työn varmuus sekä palveleva johtaminen. (Hakanen ym. 2012, 76.) Käytin näitä voimavaroja yhtenä osana empiirisen aineiston teorialuokituksessa, koska kyseisen tutkimuksen löydökset nousivat merkittävään rooliin tässä hankkeessa.

Palvelevan johtamisen käsitteen on kehittänyt Robert Greenleaf 1970-luvulla (Greenleaf Center 2016; Hakanen ym. 2012, 11). Palvelevan johtamisen voi sanoa olevan erilaisten ihmislähtöisten johtamistapojen, kuten työhyvinvoinnin johtaminen, dialoginen johtaminen ja ikäjohtaminen, kattokäsite. ”Käytännössä palveleva johtaminen on voimaannuttavaa ja vastuuttavaa johtamista.” (Hakanen ym. 2012, 11.)

Ryhmätason työn imun kokemisen mahdollistavat erityisesti työn yksilöllinen muokkaaminen, palveleva johtaminen, ystävällinen ja huomaavainen työkuultuuri, monipuoliset ja kehittävät työtehtävät sekä työryhmän uudistushakuinen toiminta (Hakanen ym. 2012, 38). Työn yksilöllinen muokkaaminen on työntekijän oma-aloitteista toimintaa, jolla työtä muokataan sopivammaksi muun muassa hänen omiin voimavaroihin ja tavoitteisiin nähden (Hakanen ym. 2012, 13). Tiimien innovatiivisuus perustuu samoille tekijöille kuin työhyvinvointikin eli palvelevalle johtamiselle, työn kehittävyydelle, ystävällisyydelle työpaikalla sekä oman työn muokkaamiselle. Työryhmän kokemalla työn imulla on yhteys työryhmän innovatiivisuuteen. (Hakanen ym. 2012, 48.)

Työn tuloksellisuuteen ovat eniten yhteydessä palveleva johtaminen, ystävällinen vuorovaikutus, työn kehittävyys, työryhmien innovatiivisuus sekä työryhmien kokema työn imu. Työssä koettu kiire ja keskeytykset ennustavat huonompaa tuloksellisuutta. (Hakanen ym. 2012, 52.) Työn yksilöllinen muokkaaminen, palveleva johtaminen, työn kehittävyys ja ystävällinen vuorovaikutus ovat yhteydessä työpaikkaan sitoutumiseen (Hakanen ym. 2012, 56). Kaikkien työn voimavarojen sekä ammatillisen pystyvyyden on havaittu olevan yhteydessä työn imuun, minkä vuoksi voidaan olettaa, että vahvistamalla mitä tahansa voimavaraa organisaatiossa työn imun on mahdollista lisääntyä (Hakanen ym. 2012, 76). Kun tutkimuksessa työn imun on todettu olevan yhteydessä innovatiivisuuteen, tuloksellisuuteen ja sitoutumiseen, voisi myös olettaa, että voimavaroja vahvistamalla edistetään myös näitä asioita.

Keräämässäni aineistossa palveleva johtajuus nousi merkittävimmäksi yrityksen innovatiivisuutta edistäväksi toimeksi. Kahdeksan kymmenestä

vastaajasta tuo esiin palvelevaan johtamiseen liitettäviä toimia, kun heiltä kysyttiin yrityksen toimia innovatiivisuuden edistämiseksi. Pääasiallisena toimenä työntekijöille järjestettiin koulutuksia tai vähintään tarjottiin koulutusmahdollisuuksia. Samoin aineistosta nousee esiin, että organisaatioissa pyritään osallistamaan työntekijöitä kehittämistoimintaan. Työntekijöiden näkemyksiä myös kuunnellaan ja niitä toteutetaan mahdollisuuksien mukaan.

Voimavaroista työn kehittävyys nousee esiin aineistosta seitsemässä vastauksessa. Neljä vastaajaa kertoi työntekijöille järjestettävistä koulutusmahdollisuuksista ja ne on analysoidessa luokiteltu sekä palvelevan johtamisen että työn kehittävyden alle. Mikäli tästä kaksoisluokittelusta poistaa palvelevan johtamisen, sen esiintyvyys aineistossa laskee, jolloin se ei ole merkittävin aineistossa esiintyvä voimavara. Työn kehittävyys innovatiivisuuden edistäjänä esiintyy aineistossa lisäksi seuraavilla ilmaisuilla:

...erilaisilla myyntikilpailuilla, tuote-esittelyillä. (vastaaja 5)

... ollaan jatkuvasti ajan hermolla... (vastaaja 3)

Ystävällinen ja huomaavainen vuorovaikutus, mikä Hakasen ym. (2012) tutkimuksessa oli yhteydessä innovatiivisuuteen, tulee esiin aineistosta vain yhdessä vastauksessa.

Työyhteisössä pyritään siihen, ettei negatiivisissa tilanteissa pyritä löytämään syyllistä, vaan etsitään ratkaisu tilanteeseen... (vastaaja 3)

Empiirinen aineisto siis jokseenkin tukee tietoperustaa, kun merkittävimmän innovatiivisuutta edistävät voimavarat esiintyvät tähän työhön kerätyssä aineistossa. Voimavaroista vuorovaikutus esiintyi aineistossa vain vähän, joten voisi olettaa, että siinä olisi eniten parantamisen varaa.

Työn imun ja innovatiivisuuden yhteyttä tukee myös Alasoinin ym. (2014) tutkimus. Alasoini ym. (2014, 28) havaitsivat henkilöstön kokeman työn imun ja yrityksen tuottamien palvelu- tai tuoteinnovaatioiden yhdistelmää

Suomen yrityksissä. Heidän tutkimuksensa mukaan ilmiö on yleisempää teollisissa ja palveluyrityksissä kuin julkisen sektorin organisaatioissa. Henkilöstön kokeman työn imun ja innovaatioiden tuottamisen yhdistelmä on yleisin keskisuurissa, 50-249 henkeä työllistävässä yrityksissä (Alasoini ym. 2014, 29).

Usein työn imua kokeva työntekijä muokkaa työtään eniten, kokee vähemmän stressiä ja on sitoutunut organisaatioon. Henkilön kokema työn imu on myös yhteydessä hänen arvioon työryhmänsä innovatiivisuudesta ja toiminnan tuloksellisuudesta. (Hakanen ym. 2012, 65.) Omaa työtään muokkaavat henkilöt ovat innostuneita työstään ja sitoutuneita organisaatioonsa. Työn yksilöllinen muokkaaminen ja työn imu vaikuttavat toisiinsa positiivisesti. Työn yksilöllinen muokkaaminen on sidoksissa myös työryhmän kokemaan työn imuun, tuloksellisuuteen ja innovatiivisuuteen. (Hakanen ym. 2012, 67.) Tutkittaessa hotelli- ja ravintola-alan työntekijöitä on havaittu positiivinen yhteys työn voimavaroilla ja työn imulla. Tämä puolestaan on yhteydessä hyvään palveluilmapiiriin, joka lopulta näkyy asiakasuskollisuutena ja positiivisena asiakaspalautteena. (Salanova, Agut & Peiró, 2005.) Voisiko siis olettaa, että edistämällä työn voimavaroja, voitaisiin vaikuttaa myönteisesti myös asiakaskokemukseen?

3.4 Työntekijöiden innovatiivisuuden johtaminen

Johtajuudella ja johtamiskäytännöillä on vaikutusta henkilöstön innovatiivisuuden kannalta, kuten Hakasen ym. (2012) tutkimus osoitti. He käsittelivät tutkimuksessaan palvelevaa johtamista. Palvelevan johtamisen periaatteita noudattavaa esimiestä luonnehtii ”aitous, kyky anteeksiantamiseen ja kritiikistä oppimiseen sekä kokonaisuuksien ja yhteiskuntavastuun huomioiminen johtamistyössä”. Palvelevaan johtamiseen liitetään myös esimiehen aito kiinnostus työntekijöistään. Esimiehen toimintaa leimaa tällöin työntekijöiden jatkuvan kehittymisen edistäminen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Esimiehen valta-asema perustuu muun muassa toimintaan roolimallina työyhteisön hyväksi, ei

oman edun tavoitteluun. (Hakanen ym. 2012, 11.) Käytin keräämäni aineiston teorialuokituksissa näitä Hakasen ym. esiintuomia palvelevan johtamisen toiminnan tunnusmerkkejä sekä Huangin ym. (2016) innovatiivisuutta edistävän johtajuuden tunnusmerkkejä (kts. s. 32).

Hakasen ym. tutkimuksessa todettiin, että palveleva johtaminen on yhteydessä sekä yksilön, että työryhmän työn imuun. Työryhmätasolla palvelevalla johtamisella on yhteys niin tuloksellisuuteen kuin innovatiivisuuteen. Mitä enemmän palvelevaa johtamista on havaittu, sitä vähemmän on koettu stressiä ja sitä voimakkaammin on sitouduttu organisaatioon. (Hakanen ym. 2012, 69.) Kun työntekijä havaitsee palvelevaa esimiestyötä, on hänen työnsä itsenäistä ja työntekijää kehittävä, työn tavoitteet ovat selkeitä ja hän saa työstään palautetta (Hakanen ym. 2012, 23). Palveleva johtaminen on yhteydessä oikeudenmukaiseksi ja luottamukselliseksi koettuun työilmapiiriin. Palvelevan johtamisen on havaittu lisäävän merkittävästi työn voimavaroja ja vähentävän työn vaatimusten todennäköisyyttä. (Hakanen ym. 2012, 29.)

Kaikki Hakasen ym. (2012) esiintuomat, palvelevaa johtamista kuvaavat esimiehen toimet esiintyvät keräämässäni aineistossa. Neljä vastaajaa tuo esiin kiinnostuksen työntekijöistä, mikä tuodaan esiin muun muassa siinä, että vastaajat kertovat kysyvänsä työntekijöiltä kehittämissuhteita tai mielipiteitä.

Johtajan ei tarvitse ymmärtää kaikkia yksityiskohtia, mutta on osattava kysyä ja on oltava aidosti kiinnostunut alaisten tekemisestä. (Asiantuntija)

Viisi vastaajaa tuo esiin työntekijöiden jatkuvan kehittämisen edistämisen. Tämä tulee aineistossa esiin siten, että vastaajat kertovat järjestävänsä koulutuksia tai rohkaisevat työntekijöitään kouluttautumaan. Mahdollisuuksien toteuttaminen tulee esiin niin ikään viiden vastaajan toimesta, mikä tuodaan esiin muun muassa seuraavasti:

*tuetaan ja tarvittaessa jatkojalostetaan ideoita (vastaaja 4)
antamalla tilaa tehdä luovia ratkaisuja (vastaaja 6)*

Luomalla työntekijöille mahdollisuuksia ilman, että seisoo heidän tiellään esteenä. (vastaaja 2)

Tutkittaessa suomalaisia metsä- ja teknologiateollisuuden yrityksiä havaittiin, että henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat innovatiivisuuteen osin organisaatioon luottamisen välityksellä (Vanhala & Ritala 2016, 104). Luottamuksen ja innovatiivisuuden lisäämiseksi yrityksissä tulisi kehittää koko organisaation kattava henkilöstöjohtamisen järjestelmä, mikä olisi yhteydessä niin yrityksen strategiaan kuin kaikkeen johtamiseen (Vanhala ym. 2016, 105).

Innovatiivisuutta lisää myös esimiehen usko työntekijöiden luovuuteen, mikä välittyy työntekijöille kannustuspuheen ja esimies-alaisvuorovaikutuksen kautta (Huang, Krasikova & Liu 2016). Esimiehet, joilla on korkea usko työntekijöiden luovuuteen kannustavat työntekijöitään ideoimaan, mikä lisää työntekijöiden sitoutumista luoviin prosesseihin, ja se taas lisää työntekijöiden innovatiivisuutta. Esimiehen kannustuksella on sitä suuremmat vaikutukset työntekijöiden innovatiivisuuteen, mitä korkeampaa esimies-alaisvuorovaikutus on. (Huang ym. 2016, 58.)

Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt kertoivat kannustavansa työntekijöitään innovatiivisuuteen.

Kannustetaan kokeilemaan kaikkea. (vastaaja 7)

Raamit annetaan, toivotaan ja kehoitetaan luovaan toteutukseen. (vastaaja 4)

Esimies-alaisvuorovaikutus esiintyi viiden henkilön vastauksissa muun muassa seuraavasti:

Tiivissä vuorovaikutuksessa - keskustellen, kysellen asiakasrajapinnoissa esiintyviä tarpeita. (vastaaja 9)

Pyrin pitämään yllä avointa ilmapiiriä, missä keskustelu ja uusien ideoiden esille tuominen on helppoa. (vastaaja 8)

Pitämällä yllä avointa keskusteluyhteyttä ja kannustavaa ilmapiiriä. (vastaaja 2)

Henkilöstön innovatiivisuuden johtamisessa oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin luominen on useiden tutkimusten mukaan tärkeä asia. Hewlett,

Marshall ja Sherbin (2013) havaitsivat tutkimuksessaan joukon innovatiivisuutta edistäviä tekijöitä. Heidän mukaansa johtajan on taattava ilmapiiri, jossa jokainen tuntee turvalliseksi esittää ideoitaan. Tiimin jäseniä on valtuutettava päätöksentekoon. Johtajan on huomioitava menestystä ja annettava itse palautetta sekä ottaa käyttöön tiimin sisäinen palautemenettely. Johtajan olisi myös taattava, että erilaisia mielipiteitä käsitellään tasapuolisesti. Tutkimuksessa havaittiin, että näin toimien arvoa tuottavia näkemyksiä tuotetaan kaksinkertainen määrä ja työntekijät ovat myös huomattavasti halukkaampia käyttämään innovointikykyään. (Hewlett ym. 2013.)

3.5 Johtajuus ja työntekijöiden asiakassuuntautuneisuus

Popli ja Rizvi (2015) tutkivat johtajuuden, työntekijöiden sitoutumisen ja asiakassuuntautuneisuuden yhteyksiä sekä sitä, voiko yrityksessä esiintyvällä johtajuustyyllillä ja työntekijöiden sitoutumisella ennustaa heidän asiakassuuntautuneisuutta. Heidän tutkimuskohteenaan oli yksityinen palvelusektori Intiassa. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakassuuntautuneisuus ja sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa. Sitoutuneet työntekijät myös ennustivat heidän parempaa asiakassuuntautuneisuutta. Lisäksi havaittiin yhteys johtajuudella ja henkilöstön sitoutumisella sekä johtajuudella ja työntekijöiden asiakassuuntautuneisuudella. (Popli ym. 2015.)

Positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen vaikutti erityisesti transformationaalinen johtajuus. Mitä sitoutuneempia työntekijät olivat, sitä asiakassuuntautuneempia he myös olivat. (Popli ym. 2015, 66.) Kouzesin ja Posnerin (1987) mukaan transformationaalinen johtaja toimii visioiden, työntekijöitään haastaen ja osallistaen. Hän myös johtaa työntekijöitään omalla esimerkillään ja palkitsee. (Gromov & Brandt 2011, 66.)

Poplin ja Rizvin (2015) tutkimuksessa korostui johtajuuden ja työntekijöiden sitoutumisen merkitys asiakassuuntautuneisuuden kannalta. Asiakassuuntautuneisuus vaikuttaa palvelusuoritukseen ja on palvelukokemuksessa avainasemassa. Näiden tutkimusten valossa

näyttäisi siltä, että palvelukokemuksen parantamiseksi yrityksissä tulisi keskittyä yhtä paljon niin työntekijöiden sitoutumiseen kuin asiakkaaseenkin ja kehittää työntekijöiden sitoutumista edistävää johtajuutta. Näin siitäkkin syystä, että on tutkimusnäyttöä siitä, että työtyytyväisyys johtaa asiakastyytyvyyteen, mutta ei päinvastoin (Jeon & Choi 2012). Koska työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavat muun muassa palkka, työkaverit ja esimies, asiakkaiden tyytyväisyys ei takaa työhönsä tyytyväisiä työntekijöitä (Jeon ym. 2012, 335-336).

4 KONSULTTI TYÖNTEKIJÄN INNOVATIIVISUUDEN EDISTÄJÄNÄ

Innovatiivisuutta ja palvelukokemusta käsittelevä tietoperusta sai minut pohtimaan, millaista konsultoinnin tulisi olla. Palvelu tulee kohdistumaan osa-alueille, jotka organisaatiokulttuurin näkökulmasta ovat kulttuurin syväosia (Schein 2009, 31-34; Hofstede & Hofstede 2005, 286).

Hofsteden mukaan organisaatiokulttuurin ytimessä ovat jaetut käsitykset päivittäisistä käytännöistä. Yrityksen perustajien ja johtajien arvot muokkaavat organisaatiokulttuuria, joka ajan myötä vaikuttaa organisaation jäseniin jaetuissa käytännöissä. (Hofstede ym. 2005, 286.) Myös Scheinin mallissa organisaatiokulttuurin syvimmän tason ymmärtämiseksi on ajateltava yrityksen perustajien ja johtajien arvoja, uskomuksia ja oletuksia, koska ne ovat olleet yrityksen menestyksen perustana. Näistä seikoista tulee ajan kuluessa yhteisiä oletuksia siitä, millä keinoilla yritys menestyy. (Schein 2009, 34.)

Millä keinoilla organisaation ulkopuolinen henkilö olisi kykenevä tekemään tarvittaessa pysyviä muutoksia asiakasyrityksen toimintatapoihin ja olisiko se edes mahdollista? Näissä pohdinnoissani löysin Juutin (2013) teoksesta prosessikonsultoinnin käsitteen.

4.1 Prosessikonsultoinnin synty

Konsultaatio käsitetään yleensä kertaluonteiseksi avuksi, jossa jonkin ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan asiantuntijan eli konsultin erikoisosaamista. Tehtävään sopiva henkilö voi löytyä organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta. Sisäinen konsultti on organisaatiossa työskentelevä henkilö, jolla on ongelman ratkaisemiseksi tarvittavaa erikoisosaamista. Organisaation ulkopuolinen konsultti on tyypillisesti itsenäinen yrittäjä tai konsulttiyrityksen työntekijä. (Kykyri & Puutio 2015a, 19.)

Konsultti, joka toimii eurooppalaisen konsulttien kattojärjestön FEACO:n ohjeiden mukaan, osaa muun muassa analysoida ongelmia, kieltäytyy tehtävistä, joihin hänen osaaminen ei riitä, toimii läpinäkyvästi ja asiakkaan

edun mukaan, ei ole taloudellisesti tai muuten riippuvainen asiakkaasta, huolehtii palveluidensa laadusta sekä arvioi tehtyä työtä asiakkaan kanssa (Puutio & Kykyri 2015, 242). Ulkopuolisen konsulttipalvelun käyttö perustuu toimeksiantosopimukselle, jossa määritellään muun muassa yhteistyön tarkoitus ja tavoitteet, sopijaosapuolten vastuut ja tehtävät sekä konsultointityön hinta ja sen muodostumisen periaatteet. (Kykyri ym. 2015a, 19).

Prosessikonsultointi kehittyi Edgar Scheinin toimesta 1960-luvun lopulla (Kykyri ym. 2015a, 23). Hän oli huomannut organisaatioiden kehitystyössään, että parhaiksi todettuja käytäntöjä ei voinut monistaa erilaisiin organisaatioihin. Ne eivät joko toimineet tai ratkaisut eivät jääneet pysyviksi. Huomioidensa pohjalta hän hahmotti konsultoinnista kolme erilaista mallia: asiantuntijakonsultaatio, lääkäri-potilas –malli ja prosessikonsultaatio. (Totro 2015, 265; Kykyri ym. 2015a, 23-24.)

Asiantuntijakonsultaatiossa asiakas tunnistaa tarpeen, johon ei ole omia resursseja ja tarvittava palvelu tai tieto ostetaan konsultilta. Asiantuntijakonsulttiin kuitenkin petytään usein, koska konsultti ei kykene vastaamaan asiakkaan ennakko-odotuksiin. Konsultin suositukset saattavat myös jäädä kokonaan toteuttamatta. (Totro 2015, 265.) Scheinin huomioiden mukaan asiantuntijakonsultoinnissa asiakas jää usein vastustamaan saamaansa ongelman ratkaisua (Juuti 2013, 196). Lääkäri-potilas –mallissa asiakas kääntyy konsultin puoleen diagnoosin tai ratkaisun toiveessa tunnistettuaan jonkin selittämättömän häiriötilanteen. Mallissa konsultilla on valta tehdä diagnoosi ja määrätä siihen oikeaksi katsomansa lääke. Konsultin tekemä diagnoosi voi kuitenkin osua väärään ja tällöin lopputulos ei ole toivotun kaltainen. (Totro 2015, 265; Kykyri ym. 2015a, 24.)

Scheinin mukaan ulkopuolinen konsultti ei voi koskaan tietää tarpeeksi yrityksen tilanteesta tai kulttuurista antaakseen oikeaan osuvia, ongelman ratkaisevia neuvoja tai toimenpide-ehdotuksia (Juuti 2013, 195). Haastattelemani asiantuntijan mukaan konsultti ei voi tuoda konsultoimaansa yritykseen uusia ratkaisuja. Jos konsultti toisi yritykseen

jotain yritykselle ennen kokematon, rakentaisi konsultti hänen mukaan täysin uutta yritystä. Nämä ajatukset mielestäni tukevat toisiaan. Scheinin kehittämällä mallilla on mahdollista tunnistaa organisaation ongelmien taustalla vaikuttavat monikerroksiset tekijät (Kykyri ym. 2015a, 23). Prosessikonsultaatioissa lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että ”inhimillistä systeemiä voidaan auttaa vain auttamaan itseään” (Juuti 2013, 195).

4.2 Mielikuvat konsultoinnista

Tähän hankkeeseen haastateltuja henkilöitä pyydettiin kertomaan kolmella sanalla, minkälaisia mielikuvia konsultointi heissä herättää. Neljällä vastaajalla kahdeksasta heräsi konsultoinnista negatiivisia mielikuvia. Konsultointi nähtiin arvosteluna tai viimeisenä keinona. Negatiivisiksi luokitelluissa vastauksissa haastateltavat kuvasivat konsultointia muun muassa seuraavasti:

Hukkaan heitettyä rahaa. Harvoin hyötyä. Helposti harhaanjohtavaa. (vastaaja 6)

Hienot mainokset, näyttävä referenssilista, laihat tulokset. Vastaa asioista vain palkkionsa verran. (vastaaja 1)

Myös neutraalimmat mielikuvat, kuten ulkopuolinen, neutraali ja selvitys ilmenivät aineistosta. Kahdessa vastaajassa konsultointi herätti jokseenkin positiivisia mielikuvia. Näissä vastaajat kuvailivat konsultointia apuna ja toiminnan kehittämisenä.

Tulkitsen aineistosta, että konsultointi käsitetään pitkälti asiantuntija-konsultoinniksi. Kolmessa vastauksessa kahdeksasta ilmeni sana neuvonanto tai asiantuntija. Jos vertaan näitä aineistosta esiin nousseita mielikuvia asiantuntijakonsultaatiomallin kuvaukseen, ymmärrän negatiiviset mielikuvat. Mielestäni negatiivisten mielikuvien tulos on merkityksellinen, koska haastateltavat toimivat yritysten johtotehtävissä ja heidän voisi ajatella käyttävän konsulttipalveluja. On kuitenkin huomioitava, että tämän vähäisen laadullisen aineiston perusteella ei voi tehdä pitkälle vietyjä yleistyksiä. Tulos on kuitenkin mielestäni merkittävä ja huomionarvoinen tässä hankkeessa.

4.3 Prosessikonsultoinnin luonne

Scheinin mukaan prosessikonsultaatio on menetelmä avun tarjoamiseen ja toteuttamiseen. Konsultin on opetettava asiakasta ratkaisemaan itse ongelmansa. (Juuti 2013, 195-196.) Prosessikonsultointi perustuu asiakkaan ja konsultin väliseen vuorovaikutussuhteeseen, joka syvenee prosessin edetessä. Pyrkimyksenä on aikaansaada prosessi, jossa asiakkaan itsensä auttamisen taidot ja keinot kehittyvät. Mallissa korostuu pitkäikäisen avun näkökulma, vaikka lähtökohtana on työyhteisön sen hetkinen tilanne. Toisin kuin kahdessa muussa konsultoinnin mallissa, prosessikonsultoinnissa asiakas on aktiivinen ja vastuullinen toimija, joka omistaa niin ongelmat kuin ratkaisutkin. (Kykyri ym. 2015a, 25.)

Asiakkaat odottavat saavansa konsultilta suoria neuvoja, joiden antaminen ei kuitenkaan kuulu prosessikonsultoinnin periaatteisiin (Kykyri & Puutio 2015b, 250; Kykyri ym. 2015a, 24). Konsultin olisi hyvä varautua tilanteisiin ja miettiä, miten voisi antaa neuvoja ilman neuvomista. (Kykyri ym. 2015b, 250.) Tähän tehtävään tehdyissä haastatteluissa henkilöiltä kysyttiin, mitä he odottaisivat palvelulta, joka edistää työntekijöiden innovatiivisuutta. Neljä vastaajaa kahdeksasta kertoi, että odottaisi palvelun olevan kiinni arjen tekemisessä ja saavansa siitä työkaluja. Näitä kuvattiin muun muassa seuraavasti:

Odottaisin konkreettisia uusia työkaluja innovatiivisuuden kehittämiseen, joita voisi hyödyntää arjessa. (vastaaja 8)

*...konkreettinen ja arkirealiteeteissa kiinni oleva...
(vastaaja 2)*

*Palvelun tulisi tuottaa konkreettisia tuloksia, jotka näkyvät.
(vastaaja 3)*

Tietoperustan mukaan prosessikonsultointi perustuu sille ajatukselle, että asiakasta autetaan ratkaisemaan ongelmiaan. Mielestäni tämä edellyttää sitä, että konsulttipalveluntarjoajan tulisi tuntea edes jonkin verran työkaluja tai menetelmiä ongelmien ratkaisemiseksi. Kun näitä hyödynnetään prosessin aikana, asiakas saa kokemuksen työkaluista ja niiden käytöstä. Tästä myös Totro (2015, 266) sanoo, että konsultin avulla

ja tuella asiakkaan on mahdollista oppia sellaisia toimintatapoja, joihin yksinään ei pystyisi tai tulisi ryhtyä.

Prosessikonsultoinnin ydinoletus on, että organisaation ongelmat ovat lähtökohtaisesti seurausta ihmisten välisen vuorovaikutuksen ongelmista, jotka nousevat pintaan yrityksen muutos- ja kasvuvaiheissa (Totro 2015, 266). Niinpä konsultaation keskiössä on työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen kehittäminen. Konsultin ja asiakkaan yhteistyöllä on tarkoitus lisätä yhteisön ongelmien tunnistamisen, määrittämisen ja ratkaisun taitoja. (Kykyri ym. 2015a, 25-26.) Työskentelyssä on oleellista, että asiakas saadaan suostumaan mukaan prosessiin ja ottamaan vastuu ongelmien ratkaisemisesta. Tässä prosessissa konsultti toimii tukena ja apuna. Prosessi perustuu konsultin ja asiakkaan yhteistyöhön. (Totro 2015, 266.)

Palveluodotuksia koskevasta aineistosta nousee esiin myös vastaajien odotukset yhteisöllisyydestä tai sen tukemisesta. Palvelun odotetaan ylittävän organisaation siiloja ja sen tulee kehittää koko organisaatiota ei ainoastaan yksilön. Vastaajat ovat kertoneet näistä odotuksistaan seuraavasti:

...tukee koko organisaation kehitystä, ei pelkästään yksilön... (vastaaja 2)

Markkinointi- ja myyntitiimit tulisi käsittää symbioosina, ei erillisinä osina. (vastaaja 4)

Yhteisöllisyys mielestäni vaatii vuorovaikutteisuutta, jolloin prosessikonsultaatiomallin keskiössä oleva vuorovaikutuksen kehittäminen olisi mahdollista. Lisäksi vastaajat odottavat, että palvelu lunastaa lupaukset, mitä sille on annettu. On sitten kyse palvelun toimivuudesta tai tehokkuuden lisäämisestä.

Luonnollisesti palvelun tulisi lunastaa sille osoitetut lupaukset, eli tehokkuuden lisäyksen säästöt jne. (vastaaja 1)

Lisäksi kun on kyseessä maksullinen palvelu, tulisi olla lupaus toimivuudesta. (vastaaja 3)

Mielestäni se, että palvelu perustuisi johonkin olemassa malliin tai menetelmään, olisi jo merkki luotettavuudesta. Puution ja Kykyrin mukaan asiakkaalle ei voi luvata nopeita muutoksia ja välitöntä hyötyä, vaikka prosessikonsultointi sitä toisikin. Prosessikonsultoinnin hyöty on usein vaikeasti mitattavissa, koska hyöty on monen asian yhteisvaikutuksen tulosta ja prosessin aikana syntyneet oivallukset konkretisoituvat arjen tekemiseen viiveellä. (Puutio & Kykyri 2015, 243.)

Totron mukaan prosessikonsultoinnin lisäarvo on organisaation irrationaalisten ja tiedostamattomien prosessien huomiointi, joilla on usein suurempi vaikutus toimintaan kuin järkiperaisilla syillä. On kuitenkin myös huomion arvoista, että konsultointimallit eivät sulje toisiaan pois. Pitkissä konsultointisuhteissa on tyypillistä, että osin kaikki mallit voivat olla käytössä. (Toto 2015, 266.)

Hankkeeseen haastatellut henkilöt odottivat lisäksi, että työntekijöiden innovatiivisuutta edistävä palvelu sisältäisi jonkin verran koulutusta ja olisi joustava. Siltä odotetaan myös riittäviä tukipalveluita ja nopeaa reagointia ongelmatilanteisiin. Koulutuksen tai tukipalveluiden riittävyttä on mielestäni lähes mahdoton ennakoida ja suunnitella palveluun. Mikä on yhdelle riittävä, on toiselle liikaa tai liian vähän.

4.4 Konsultin rooli prosessissa

Yhteistyön lähtökohta on asiakkaan ongelmakuvaus, jonka perusteella perehdytään ongelman luonteeseen, ajankohtaisuuteen, vaikutuksiin sekä mahdollisiin ratkaisuihin. On myös olennaista selvittää, ketä ongelma koskettaa ja keiden vastuulla asian ratkaiseminen olisi. Konsultin rooli on keskeinen ongelman tutkimisessa ja jäsentämisessä, ei niinkään sen ratkaisemisessa. Usein kehittäminen keskittyy yrityksen johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutukseen. Johto oppii konsultaation myötä uusia vuorovaikutustapoja ja työntekijöille avautuu laajempi käsitys yrityksen toimista. Konsultti toimii tässä prosessissa sillan rakentajana sekä keskustelun avaajana. (Kykyri ym. 2015a, 25-26.)

Prosessin aikana sekä konsultin rooli, että konsultin kanssa työskentelevät henkilöt voivat vaihdella. Yhteisen prosessin tavoitteena on, että asiakas löytää keinoja, joilla ymmärtää tilannettaan ja saa työkaluja, joilla voi ratkaista tulevia haasteita. Jotta malli toimisi, olisi asiakkaan oltava valmis keskustelemaan työotteeseen ja tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Malli edellyttää myös epävarmuuden ja hitauden sietokykyä. Mallissa työskennellään niin sanotusti alhaalta ylöspäin, mikä erottaa sen perinteisemmästä johdon asiantuntijakonsultaatiotyöstä, jossa toteutetaan ylhäällä organisaatiossa päätettyjä muutoksia. (Kykyri ym. 2015a, 24.) Mielestäni prosessikonsultointi on hyvin lähellä yhteiskehittämistä (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016), mikä ainakin itselleni on tutumpi käsite.

Tähän hankkeeseen haastatelluilta henkilöiltä kysyttiin heidän parhaita ja huonoimpia koulutuskokemuksiaan. Parhaista koulutuskokemuksista nousi esiin yhdessä tekemisen ja osallistumisen kokemukset ja se, että oppiminen oli tullut ikään kuin huomaamatta:

Keskusteleva, osallistava työskentelytapa... (vastaaja 8)

Yhteisöllistä oppimista, yhdessä tuotettua tietoa ja ideoita sekä toistensa sparraamista. (vastaaja 2)

Parhaimpia koulutuksia ovat olleet ne, mistä on jälkikäteen jäänyt semmoinen positiivinen olo, että nyt opin paljon uusia asioita. (vastaaja 7)

Jos vertaan näitä vastaajien kokemuksia prosessikonsultoinnin keskustelevaan työtapaan, uskon, että prosessikonsultointiin perustuva palvelu voisi tuottaa hyviä kokemuksia. Parhaiden koulutuskokemusten aineistosta merkittävämpänä nousi esiin se, että koulutus oli ollut käytännönläheinen:

...paljon konkreettisia esimerkkejä käytännön sovelluksista. (vastaaja 8)

Sisällön yhdistettävyyys omaan työelämään ollut hyvä, eli aika-paikka-sisältö oikea. (vastaaja 4)

Käytännön yhteyden puuttuminen puolestaan oli aiheuttanut huonoja koulutuskokemuksia:

Esityksen sisältö oli liian teoreettinen. (vastaaja 6)

Monotoniset kalvosulkeiset ilman käytännön esimerkkejä ja tarttumapintaa omaan arjen tekemiseen. (vastaaja 8)

Uskon, että käytännönläheisyys on mahdollista aikaansaada työtavassa, jossa koulutus olisi sidoksissa asiakkaan omaan, sen hetkiseen tilanteeseen. Tähänhän prosessikonsultointi perustuu.

Prosessikonsultin toimintatapaa kuvataan ohjaavaksi ja sille on omaleimasta myös opetuspuheenvuorojen käyttö. Koska asiakas omistaa ongelman, konsultti etsii puheissa ja keskusteluissa omistajuutta ja ohittaa yleistyksset. (Totro 2015, 276) Lopputuloksen onnistuminen on kiinni asiakkaan aktiivisuudesta ja siitä, kuinka paljon asiakas on valmis avaamaan tilannettaan ja ajatuksiaan. (Kykyri ym. 2015b, 251.) Asiakkaan osallisuus toimintatavassa on sekä keino, että tavoite (Kykyri ym. 2015b, 252).

Puutio kuvaa työtapaansa konsulttina merkityksen ja toiminnan välisenä keskustelun avaajana. Keskustelussa etsitään sopivilla kysymyksillä erilaisia näkökulmia käsiteltävään asiaan. Näitä kysymyksiä ovat muun muassa, mikä saa sinut ajattelemaan juuri näin sekä mitä muuta tästä asiasta voisi ajatella. Kysymyksillä pyritään esittämään, että eri näkökulmista tarkasteltuna samoista tosiasioista saadaan uusia merkityksiä. Näkökulmien avartamisen jälkeen mietitään, mitä ne voisivat tarkoittaa käytännössä ja mitä ajatusten muuttamisesta toimintaan voisi organisaatiossa seurata. (Puutio 2008, 162.)

Juuti puolestaan (2013, 189) kertoo interventioihin perustuvasta työskentelytavastaan, missä organisaation kehittämistä on lähestytty myös systeemiajatteluun pohjautuen. Kokemuksista on kehittynyt palautekyselyksi kutsuttu malli, joka perustuu ongelman diagnosointiin, palauteistuntoihin ja muutosinterventioihin. Palautteen antaminen ja saaminen lisäävät osallistujien ymmärrystä oman työnsä vaikutuksista

muihin. Tämä kehittää yksilön itsetuntemusta ja yhteisössä opittiin keskustelemaan vaikeistakin asioista. (Juuti 2013, 189.) Konsultoinnissa olisi hyvä huomioida organisaation systeemisyys ja työskennellä tavoilla, jotka korostavat sitä. Asioiden välisten suhteiden esiin tuomiseksi konsultin on hyvä käyttää tekemistä korostavaa ilmaisutapaa. Tällöin esimerkiksi kysymys, millainen työilmapiiri teillä on, kääntyisi muotoon, miten saatte aikaan täällä vallitsevan ilmapiirin. (Puutio 2008, 167.)

Koulutuskokemuksia koskevasta haastatteluaineistosta merkittävimmäksi nousi kouluttajan esiintyminen. Viiden vastaajan huonot koulutuskokemukset ja kolmen vastaajan hyvät kokemukset johtuivat kouluttajasta. Huonoissa kokemuksissa tämä ilmeni muun muassa seuraavasti:

Ahdistunut ja epävarma kouluttaja ei saanut laitetta toimimaan. (vastaaja 1)

Kouluttajan esiintymistapa oli monotoninen... (vastaaja 6)

Kokonaisuudessaan tylsä kurssi, jossa puhujana oli ihminen, joka käytti jatkuvasti outoa termistöä ja puhui hiljaisella ja tasapaksulla äänellä. (vastaaja 3)

Hyvissä kokemuksissa kouluttajan osallisuus tuotiin esiin näin:

Tapakoulutus, jossa kouluttaja oli epätavallinen, innostava, hyvin eläytyvä ja huumorintajuinen. (vastaaja 3)

Karismaattiset puhujat saavat yleisön innostumaan. (vastaaja 1)

Koska haastateltavia ei pyydetty kuvaamaan koulutustilaisuutta tarkemmin, on mahdoton tietää, minkälaisesta koulutuksesta on ollut kyse. Näiden vastausten perusteella sanoisin, että voittopuolisesti on kuvattu seminaareja tai tilaisuuksia, joissa kouluttaja tai puhuja on ollut keskeisesti esillä. Uskon, että kouluttajan mahdollisesti heikommista viestintätaidoista johtuva huono koulutuskokemus olisi vältettävissä toimintatavoilla, joissa kouluttaja ei olisi keskiössä. Toinen vaihtoehto olisi kouluttajan viestintä- ja esiintymistaitojen kehittäminen.

Haastateltavien koulutuskokemusta oli myös heikentänyt koulutuksen käytännön järjestelyt tai epäselvä kokonaisuus. Puution (2008, 166) mukaan konsultoinnissa olisi valittava kunkin organisaation kannalta hyödyllisiä tapoja toimia. Näiden seikkojen huomiointi on myös oleellista tässä työssä. On sanottu myös, että tuotteistettu prosessikonsulttipalvelu saattaa estää prosessikonsultoinnin perimmäisen idean toteutumisen (Puutio & Kykyri 2015, 242). Tämä asia on varmasti hyvä pitää mielessä palvelumallia luodessa, mutta erityisesti palvelua pilotoidessa. Scheinin mukaan prosessikonsultilta vaaditaan sitoutumista, tarkkaavaisuutta ja avoimuutta (Juuti 2013, 195). Konsultin tulisi jatkuvasti arvioida omien toimien, kysymysten ja kommenttien vaikutuksia sekä itsekseen, että asiakkaan kanssa (Puutio 2008, 168; Juuti 2013, 195).

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

5.1 Yhteenveto

Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda malli palvelusta, jolla edistettäisiin palvelukokemusta ja työntekijöiden innovatiivisuutta 20-100 henkeä työllistävissä pk-yrityksissä. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden innovatiivisuuteen ja palvelukokemukseen vaikuttavia tekijöitä sekä löytää niiden välinen mahdollinen yhteys. Toinen tarkoitus kehittämistehtävälle oli selvittää, minkälaista palvelun tulisi olla. Pyrin tavoitteeseen löytämällä vastaukset kysymyksiin: Mitä kyseessä olevalla palvelulla tulisi edistää? Mitkä asiat ovat yhteydessä työntekijän innovatiivisuuteen? Mitkä asiat ovat yhteydessä palvelukokemukseen? Minkälaista kyseessä olevan palvelun tulisi olla?

Hankkeen tietoperustan mukaan työssään hyvinvoivat henkilöt pystyvät palvelemaan asiakkaita paremmin. Työhyvinvoinnilla on myös yhteys työntekijöiden innovatiivisuuteen. Vastatakseni ensimmäiseen tutkimuskysymykseen halusin selvittää innovatiivisuuteen ja palvelukokemukseen eniten vaikuttavan tekijän. Tämän selvittämiseksi tein käyttämieni lähteiden tutkimustuloksista vaikutuskaavion. Valitsin tarkasteltavat tutkimukset tietyillä kriteereillä.

Koska konsultointi sana aiheutti negatiivisia mielikuvia, empiirisen aineiston perusteella konsultointi sanaa olisi hyvä välttää kyseessä olevan palvelun kohdalla, vaikka tietoperustan mukaan palvelu perustuisikin prosessikonsultoinnin työtapaan. Palvelussa tulisi käyttää yhteisöllisiä ja osallistavia työskentelymenetelmiä. Näillä saavutettaisiin yhdessä oppimisen, yhteisöllisyyden ja osallistumisen kokemuksia, jotka nousivat aineistosta parhaiden koulutuskokemusten tekijöinä. Empiirisen aineiston perusteella palvelun tulisi olla yhteydessä asiakkaan arjen tekemiseen ja antaa konkreettisia työkaluja innovatiivisuuden edistämiseksi.

Hankkeen yksi näkökulma oli positiivinen psykologia, mikä näkyi palvelumallissa siten, että se perustui tutkitulle menetelmälle. Palvelu

perustui empiirisen aineiston pohjalta luoduille arvoille. Hankkeen lopputuloksena loin mallin palvelusta, joka perustui tietoperustaan ja empiiriseen aineistoon. Kuvasin palvelun service blueprintilla.

5.2 Opinnäytetyöprosessi

Pääsin kehittämishankkeen tavoitteeseen monen mutkan kautta. Tie olisi varmasti voinut olla suorempi, mutta en usko, että olisin päässyt helpomman kautta kulkiessani samaan lopputulokseen. Tämä työ ei ole se, jonka suunnitelmaseminaarissa esittelin. Suunnitelman esittämisen jälkeen hanke ei edennyt suunnitellusti. Uskon, että yksi haaste on tapani työskennellä. Ymmärrän yksityiskohtia paremmin, kun olen ensin ymmärtänyt kokonaisuuden. Tiedostan, että pyrkimykseni tässä tehtävässä oli ymmärtää laajoja käsitteitä. Koska olemassa olevaa tietoa oli valtavasti saatavilla, oli välillä melko työlästäkin miettiä, mikä oli olennaista ja mikä ei. Valintaa auttoi se, että tarkastelin asioita tavoitteen kautta. Toki olisi ollut helpompaa, että tavoite olisi ollut alusta asti sama.

Motivaation säilyttäminen näin isossa hankkeessa on vaikeaa, jos työ ei ole itselle merkityksellinen. Hanke eteni nopeasti päätettyäni, että teen työn, jonka aihe-seminaarissa esittelin. Sittenkään kaikki ei mennyt suunnitellusti, mikä oli lopulta hyvä asia. Jos olisin saanut kyselyyn enemmän vastauksia, ei tämän hankkeen empiirinen osuus olisi palvellut tarkoitustaan yhtä hyvin kuin nyt. Tuloksettoman kyselyn jälkeen arvioin jälleen, mikä oli tavoitteen kannalta oleellinen tieto ja muokkasin strukturoidun haastattelun kysymyksiä sen mukaan.

Yhteistyö palveluliiketoiminnan opiskelijoiden kanssa oli mielenkiintoinen lisä tähän prosessiin. Uskon, että vastaava yhteistyö voisi olla erittäin hedelmällistä. Toimintatapaa, jossa eri koulutusasteiden opiskelijat tekevät yhteistyötä, kannattaisi ehdottomasti kehittää oppilaitoksissa. Työuransa alussa olevat opiskelijat voisivat oppia paljon työelämää jo nähneiltä. Työelämää nähneille taas nuorten ajatukset voisivat tuoda uudenlaisia ja tuoreita näkemyksiä, jotka etenkin näin työelämän murroksessa tärkeitä.

5.3 Kehittämishankkeen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Arvioin hanketta laadullisen tutkimuksen kriteereillä, joita ovat arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio (Kananen 2012, 175). Arvioitavuudella tarkoitetaan, että työssä tehdyt valinnat ovat perusteltuja (Kananen 2012, 173). Olen perustellut menetelmävalinnat. Kyselyn valinta aineistonkeruumenetelmäksi tässä työssä oli kyseenalainen valinta, vaikka sen perustelin. En olisi saanut pelkällä kyselyllä hankkeessa tarvitsemaani aineistoa, jota haastattelut puolestaan tuottivat.

Tulkinnan ristiriidattomuutta (Kananen 2012, 174) lisäsin työssä sillä, että lisäksi toinen henkilö tulkitse aineiston. Luotettavuus arviointikriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkittavalla olisi luetettu häntä koskeva aineisto ja siitä tehdyt tulkinnat, jotka hän olisi vahvistanut (Kananen 2012, 174).

Tutkimusaineistossa on vain yksi teemahaastattelu, josta en tehnyt kovin pitkälle vietyjä tulkintoja. Mielestäni luettamisen puuttuminen ei laske lopputuloksen luotettavuutta, vaikka sitä horjuttaakin. Mikäli olisin raportoinut asiantuntijan aineiston hänen nimellään, olisin pyytänyt haastateltua henkilöä arvioimaan tulkintani.

Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineistoon kerätyt vastaukset alkavat toistaa itseään (Kananen 2012, 174). Pidensin tässä hankkeessa haastattelujen vastausaikaa, koska ensimmäiseen palautushetkeen mennessä ei mielestäni ollut tullut riittävästi vastauksia. Vastausajan pidennyksellä sain lisää vastauksia, mutta huomasin myös, että niistä ei tullut merkittävästi uutta tietoa, jolloin totesin aineistoa olevan riittävästi tähän hankkeeseen.

Hankkeen eettisyyden näkökulmasta (Ojasalo ym. 2014, 48-49) tarkasteltuna olen noudattanut hyviä eettisiä toimintatapoja kertomalla tutkittaville, mihin ja miten heiltä kerättävää tietoa hyödynnetään. En ole kerännyt vastaajien henkilötietoja ja vastaukset olen käsitellyt ja raportoinut niin, että vastaajaa ei voi niihin yhdistää. Olen tallentanut aineiston niin, että voin tarvittaessa tarkastella sitä yksityiskohtaisemmin. Kyselyn muistutuskirjeessä olen luvannut vastaajille tietopaketin

innovatiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä, jonka tulen toimittamaan yhdelle kyselyyn vastanneelle henkilölle.

LÄHTEET

Aaltio, I. 2011. Kehittynyt sosiaalinen rakenne työyhteisön kehittämisen edellytyksenä: arviointia kulttuuritutkimuksen ja kriittisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: JTO.

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun Kauppakorkeakoulu [viitattu 6.1.2017]. Saatavissa: https://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/Yhteiskehitt%C3%A4minen_k kaikki-siit%C3%A4-puhuu,-mutta-mit%C3%A4-se-on-ja-miten-siin%C3%A4-onnistua.aspx

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Helsinki: Tekes.

American Society for Quality. 2016. Relations Diagram [viitattu 22.8.2016]. Saatavissa: <http://asq.org/learn-about-quality/new-management-planning-tools/overview/relations-diagram.html>

Andaleeb, S. S. & Conway, C. 2006. Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 Iss 1 pp. 3-11.

Antola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Oy.

Aromaa, M. 2016. Empatia liiketoiminnan kasvumoottorina. Microsoft Dynamics Blogi 1.5.2016 [viitattu 6.6.2016]. Saatavissa: <https://community.dynamics.com/b/dynamicsblog-fi-fi/archive/2016/05/01/empatia-liiketoiminnan-kasvumoottorina>

- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Greenleaf Center. 2016. The Servant as Leader [viitattu 15.8.2016]. Saatavissa: <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- Gromov, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Liiketaloudellinen Aikakauskirja LTA 1/11. 65-83.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Helsingin Yliopisto. 2016a. CoPassion [viitattu 7.6.2016]. Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/copassion/>
- Helsingin Yliopisto. 2016b. Tutkimuksemme [viitattu 7.6.2016]. Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/copassion/projektimme/>
- Hewlett, S. A., Marshall, M. & Sherbin, L. 2013. How Diversity Can Drive Innovation. Harvard Business Review [viitattu 20.4.2016]. Saatavissa: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation#>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Keuruu: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Keuruu: Tammi.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and Organizations. Software of the Mind. 2nd Edition. USA: McGraw-Hill.

- Honkaniemi, L., Lehtonen, M. H. & Hasu, M. 2015. Well-being and innovativeness: motivational trigger points for mutual enhancement. *European Journal of Training and Development*, Vol. 39 Iss 5 pp. 393-408.
- Huang, L., Krasikova, D. V. & Liu, D. 2016. I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 132 (2016) 49-62.
- Hur, W-M., Moon, T-W. & Jung, Y. S. 2015. Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Iss 1 pp. 71-80.
- Hur, W-M., Moon, T. & Rhee, S-Y. 2016. Exploring the relationships between compassion at work, the evaluative perspective of positive work-related identity, service employee creativity, and job performance. *Journal of Services Marketing*, Vol. 30 Iss 1 pp. 103-114.
- Inno-Vointi. 2017. Service blueprint. Apua käyttäjän toimintojen hahmottamiseen [viitattu 21.1.2017]. Saatavissa: <http://www.innovointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/service-blueprint>
- Institute for the Future. 2011. Future Work Skills 2020. Institute for the Future [viitattu 28.1.2017]. Saatavissa: http://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/images/whatwedo/IFTF_FutureWorkSkillsSummary.gif
- Itä-Suomen Yliopisto. 2014. Tulevaisuuden työelämätaidot [viitattu 28.1.2017]. Saatavissa: http://www2.uef.fi/documents/976466/1857199/TTT_RAPdocx.pdf/baf4bfff-8692-4489-a952-24ef4f375ad1
- Iyer, R. & Johlke, M.C. 2015. The role of external customer mind-set among service employees. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Iss 1 pp. 38-48.

Jeon, H. & Choi, B. 2012. The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, Vol. 26 Iss 5 pp. 332-341.

Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2015. *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Luoma, M. 2013. *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus*. Tampere: Management Institute of Finland, Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry, Palje-ryhmä.

Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kaskinen, H. 2013. *Keksintöjä ei synny, kun johto ei ymmärrä väkeään. Henkilöstöjohtamisen nykyisyys ja tulevaisuuden mahdollisuudet innovaatioyhteiskuntaan siirtymisen edistäjänä* [viitattu 20.9.2016]. Saatavissa: <https://www.tsr.fi/meneillaan-olevat-hankkeet/hanke?h=110054&textsize=2#tiedote>

Kauppila, O-P. 2008. *Strateginen innovaatio- ja asiakasorientaatio: Tarkastelu liiketoimintaympäristön ja organisaation kontekstissa*. LTA 1/2008, 33-76. [viitattu 20.9.2016]. Saatavissa: http://lta.hse.fi/2008/1/lta_2008_01_a2.pdf

Kemppainen, P. 2011. Kenen ideoilla organisaatio kehittyy? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: JTO.

Kinnunen, J. 2015. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kykyri, V-L & Puutio, R. 2015a. Johdanto konsultointiin ja konsultatiiviseen työotteeseen. Teoksessa Puutio, R. & Kykyri V-P. (toim.) Prosessikonsultointi keskusteluna. Vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Oulu: Metanoia Instituutti. 16-29.

Kykyri, V-L & Puutio, R. 2015b. Havaintoja prosessikonsultoinnista instituutiona. Teoksessa Puutio, R. & Kykyri V-P. (toim.) Prosessikonsultointi keskusteluna. Vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Oulu: Metanoia Instituutti. 245-258.

Lappalainen, J. & Auno, P. 2015. Moninaisuuden johtaminen tki-hankkeissa. Teoksessa Timonen, L. Mäkelä, J. & Raivio A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. 94-105.

Lehtimäki, H. 2012. Innovaatiokulttuurista yhteistyöetua – tarvitaan radikaalisti uudenlaista käsitystä johtajuudesta. Professuuriesitelmä 6.9.2012 Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos, Innovaatiojohtamisen teema-alue. LTA 2012/3-4, 63-67 [viitattu 20.9.2016]. Saatavissa: http://lta.hse.fi/2012/3-4/lta_2012_03-4_d4.pdf

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

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

Parmar, B. 2015. The Most (and Least) Empathetic Companies. Harvard Business Review [viitattu 6.6.2016]. Saatavissa:

<https://hbr.org/2015/11/2015-empathy-index>

Popli, S. & Rizvi, I. A. 2015. Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Iss 1 pp. 59-70.

Puutio, R. 2008. Systeeminen teoria ja käytäntö konsultaatiotyössä. Teoksessa Karjalainen, K. & Totro, T. (toim.) *Näkyvään kätkeytynyt. Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta*. Oulu: Metanoia Instituutti. 156-169.

Puutio, R. & Kykyri, V-L. 2015. Yhteenvetoa ja käytännöllisiä johtopäätöksiä. Teoksessa Puutio, R. & Kykyri V-P. (toim.) *Prosessikonsultointi keskusteluna. Vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua*. Oulu: Metanoia Instituutti. 232-244.

Randel, A. E., Dean, M. A., Holcombe-Ehrhart, K., Chung, B. & Shore, L. 2016. Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 Iss 1 pp. 216-234.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [viitattu 9.11.2016]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [viitattu 9.11.2016]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. 2005. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 2005, Vol. 90, No. 6, 1217–1227.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. painos. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

Seppänen, A. 2016. Myötätuntoon panostaminen lisää sitoutumista työhön ja työnantajaan. Lehdistö tiedote, julkaistu 11.1.2016 [viitattu 7.6.2016]. Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/copassion/2016/01/12/myotatumoon-panostaminen-lisaa-sitoutumista-tyohon-ja-tyonantajaan/>

Soikkanen, A. 2012. Toimiva kuva kaaoksessa. Helsinki: Infor.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Taskinen, H. 2015. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tilastokeskus. 2017. Toimialaluokitus 2008 [viitattu 27.1.2017]. Saatavissa <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>:

Totro, T. 2015. Jälkisanat: Tieteellisestä liikkeenjohdosta mielen prosesseihin – siirtymiä konsultaatioajattelussa. Teoksessa Puutio, R. & Kykyri V-P. (toim.) Prosessikonsultointi keskusteluna. Vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Oulu: Metanoia Instituutti 259-278.

Työterveyslaitos. 2013. Innovatiivisuuden johtaminen [viitattu 10.5.2016].

Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/innovatiivinen_tyoyhteiso/innovatiivisuuden_johtaminen/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2015. Positiivinen työpsykologia [viitattu 25.9.2016].

Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx

Vanhala, M. & Ritala, P. 2016. HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 Iss 1 pp. 95-109.

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Vantaa: JTO.

LIITTEET

- LIITE 1 Kyselyn kysymykset
- LIITE 2 Kyselyn saatekirje
- LIITE 3 Kyselyn muistutuskirje
- LIITE 4 Teemahaastattelun runko
- LIITE 5 Haastattelulomake
- LIITE 6 Teorialuokat

1. Yrityksenne toimiala (TOL 2008 luokitus) *

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> A Maatalous, metsätalous ja kalatalous (01-03) | <input type="radio"/> C Teollisuus (10-33) |
| <input type="radio"/> F Rakentaminen (41-43) | <input type="radio"/> G Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus (45-47) |
| <input type="radio"/> H Kuljetus ja varastointi (49-53) | <input type="radio"/> I Majoitus- ja ravitsemistoiminta (55-56) |
| <input type="radio"/> J Informaatio ja viestintä (58-63) | <input type="radio"/> K Rahoitus- ja vakuutustoiminta (64-66) |
| <input type="radio"/> L Kiinteistöalan toiminta (68) | <input type="radio"/> M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (69-75) |
| <input type="radio"/> N Hallinto- ja tukipalvelutoiminta (77-82) | <input type="radio"/> R Taiteet, viihde ja virkistys (90-93) |
| <input type="radio"/> S Muu palvelutoiminta (94-96) | <input type="radio"/> B Kaivostoiminta ja louhinta (05-09) |
| <input type="radio"/> D Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta (35) | <input type="radio"/> E Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito (36-39) |
| <input type="radio"/> O Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus (84) | <input type="radio"/> P Koulutus (85) |
| <input type="radio"/> Q Terveys- ja sosiaalipalvelut (86-88) | <input type="radio"/> T Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön (97-98) |
| <input type="radio"/> U Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta (99) | <input type="radio"/> X Toimiala tuntematon |

2. Mikä on yrityksenne henkilöstömäärä? *

3. Kuvatkaa lyhyesti yrityksenne toimintaa. *

4. Miten yrityksessänne edistetään tällä hetkellä työntekijöiden innovatiivisuutta? *

5. Miten johtajana/esimiehenä edistätte työntekijöiden innovatiivisuutta? *

6. Oletteko saaneet tukea työntekijöiden innovatiivisuuden edistämiseen? *

Kyllä

Ei

7. Minkälaista tukea olette saaneet? *

8. Minkälaista tukea kaipaisitte? *

9. Seuraavat asiat ovat tutkimusten mukaan yhteydessä työntekijöiden innovatiivisuuteen. Arvioikaa, miten paljon näitä tekijöitä esiintyy yrityksessänne. *

	Ei lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon
Työn itsenäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kehittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteiden selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan sujuvuus ryhmässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voimaannuttava työryhmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ystävällinen ja huomaavainen vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Havaittu työpaikan tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn varmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Miten työntekijät voivat muokata työtään itselleen sopivammaksi? *

Tutkimuksessa tullaan mahdollisesti haastattelemaan muutamaa johtajaa/esimiestä. Mikäli teille sopii myös haastattelu, pyydän jättämään tähän yhteystiedot.

Etunimi _____
 Sukunimi _____
 Sähköposti _____
 Puhelin _____
 Yritys / Organisaatio _____

100% valmiina

Arvoisa vastaanottaja!

Tuotteiden ja palveluiden uudistaminen työntekijä- ja asiakaslähtöisesti on keino menestyä nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden innovatiivisuuden edistämisen nykytilaa Lahden seudun pk-yrityksissä.

Kysely on osa liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni, jossa luodaan palvelumallia työntekijöiden osallistamiseen yrityksen kehittämiseen. Kysely on kohdistettu Lahden seudun pk-yritysten johtajille.

Tulosten luotettavuuden kannalta juuri Teidän antamanne tiedot ovat korvaamattomia. Jotta kyselyn tulokset antaisivat mahdollisimman kattavan ja oikean kuvan seudun yritysten nykytilasta, on tärkeää, että voisitte osallistua tähän tutkimukseen.

Kyselyssä kerättävät tiedot ovat täysin luottamuksellisia. Tutkimusaineisto analysoidaan ja raportoidaan siten, ettei yksittäisiä yrityksiä tai vastaajia voida tunnistaa.

Kyselyyn vastaaminen vie noin viisi minuuttia. Pyydän teitä vastaamaan mahdollisimman pian. Vastausaikaa on 25.9.2016 aikaa. Annan mielelläni lisätietoja asiassa.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen!

Outi Häyrynen
outi.hayrynen@student.lamk.fi
puh. 044-5040889

[Kyselyyn](#)

Arvoisa vastaanottaja!

Saitte jokin aika sitten kutsun kyselyyn, jonka tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön innovatiivisuuden edistämisen nykytilaa Lahden seudun pk-yrityksissä. Teillä on vielä aikaa vastata, mikäli ette ole vielä vastanneet.

Kysely on osa liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni, jossa luodaan palvelumallia henkilöstön osallistamiseen yrityksen kehittämiseen. Kyselyyn vastanneet saavat tutkimuksen tuloksista ja työntekijöiden innovatiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä pienen tietopaketin.

Jotta kyselyn tulokset antaisivat mahdollisimman kattavan ja oikean kuvan seudun yritysten nykytilasta, on tärkeää, että valituiksi tulleet henkilöt/yritykset voisivat osallistua tutkimukseen.

Kyselyssä kerättävät tiedot ovat täysin luottamuksellisia. Tutkimusaineisto analysoidaan ja raportoidaan siten, ettei yksittäisiä yrityksiä tai vastaajia voida tunnistaa.

Kyselyyn vastaaminen vie noin viisi minuuttia. Pyydän teitä vastaamaan mahdollisimman pian. Vastausaikaa on 25.9.2016 aikaa.

Annan mielelläni lisätietoja asiassa.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen!

Outi Häyrynen
outi.hayrynen@student.lamk.fi
puh. 044-5040889

[Kyselyyn](#)

Teemoja:

Palvelukokemus

Minkälainen on suomalainen palvelukulttuuri? Onko muuttunut?

Palvelun merkitys ravintolassa

Mistä työntekijän palveluhenkisyys syntyy?

Miten palveluhenkisyyteen voidaan vaikuttaa?

Innovatiivisuus

Miten palvelutyöntekijöitä hyödynnetään tällä hetkellä innovoinnissa?

Innovointi sidosryhmien kanssa; mitä innovointi asiakasrajapinnassa voisi olla? Tai mitä se on?

Miten yrityksessä edistetään tällä hetkellä työntekijöiden innovatiivisuutta?

Miten johtajana/esimiehenä edistät työntekijöiden innovatiivisuutta?

Palvelutuotetta varten

Mikä motivoisi muuttamaan johtamistapoja tai -käytäntöjä?

Kuvaa mieleenpainuviin koulutuskokemuksesi? Paras ja huonoin.

Minkälaisia mielikuvia sana konsultointi herättää? (3 sanaa)

Jos ostaisit palvelun, jolla edistettäisiin työntekijöiden innovatiivisuutta, mitä odotuksia sinulla olisi palvelua kohtaan?

Työntekijöiden innovatiivisuus

Arvoisa vastaaja!

Tuotteiden ja palveluiden uudistaminen henkilöstö- ja asiakaslähtöisesti on keino menestyä nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän haastattelun tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön innovatiivisuuden edistämisen nykytilaa Lahden seudun yrityksissä. Haastattelu on osa liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni, jossa luodaan palvelumallia henkilöstön innovatiivisuuden edistämiseen.

Tulosten luotettavuuden kannalta juuri Teidän antamanne tiedot ovat korvaamattomia. Jotta haastattelun tulokset antaisivat mahdollisimman kattavan ja oikean kuvan seudun yritysten nykytilasta, on tärkeää, että valituiksi tulleet henkilöt/yritykset osallistuvat tutkimukseen.

Haastattelussa kerättävät tiedot ovat täysin luottamuksellisia. Vastaukset ovat nimettömiä eikä aineiston raportoinnista voida tunnistaa vastaajia.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen!

Outi Häyrynen

outi.hayrynen@student.lamk.fi, puh. 044-5040889

Työntekijöiden innovatiivisuus

Perustiedot

Haastattelija:

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Pvm:

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Yritys:

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Haastateltavan asema yrityksessä:

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Haastateltavan s-posti mahdollisia lisäkysymyksiä varten (vapaaehtoinen):

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Yrityksen toimiala (TOL 2008 luokitus):

- A Maatalous, metsätalous ja kalatalous (01-03)
- B Kaivostoiminta ja louhinta (05-09)
- C Teollisuus (10-33)
- D Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta (35)
- E Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito (36-39)
- F Rakentaminen (41-43)
- G Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus (45-47)
- H Kuljetus ja varastointi (49-53)
- I Majoitus- ja ravitsemistoiminta (55-56)
- J Informaatio ja viestintä (58-63)
- K Rahoitus- ja vakuutustoiminta (64-66)
- L Kiinteistöalan toiminta (68)
- M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (69-75)
- N Hallinto- ja tukipalvelutoiminta (77-82)
- O Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus (84)
- P Koulutus (85)
- Q Terveys- ja sosiaalipalvelut (86-88)
- R Taiteet, viihde ja virkistys (90-93)
- S Muu palvelutoiminta (94-96)
- T Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön (97-98)
- U Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta (99)
- X Toimiala tuntematon

Mikä on yrityksen henkilöstömäärä?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Kuvaa lyhyesti yrityksen toimintaa.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Työntekijöiden innovatiivisuus

Nykytila

Miten yrityksessä edistetään tällä hetkellä työntekijöiden innovatiivisuutta?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Miten johtajana/esimiehenä edistät työntekijöiden innovatiivisuutta?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Odotukset ja mielikuvat

Jos ostaisit palvelun, jolla edistettäisiin työntekijöiden innovatiivisuutta, mitä odotuksia sinulla olisi palvelua kohtaan?

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Kuvaa mieleenpainuvin, huonoin koulutuskokemuksesi.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Kuvaa mieleenpainuvin, paras koulutuskokemuksesi.

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

Minkälaisia mielikuvia sana konsultointi herättää? (3 sanaa)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

1. Työn voimavarat

- 1.1 työn itsenäisyys
- 1.2 työn kehittävyys
- 1.3 tavoitteiden selkeys
- 1.4 palaute
- 1.5 toiminnan sujuvuus ryhmässä
- 1.6 voimaannuttava työryhmä
- 1.7 oikeudenmukaisuus
- 1.8 luottamus
- 1.9 ystävällinen ja huomaavainen vuorovaikutus
- 1.10 havaittu työpaikan tuki
- 1.11 työn varmuus
- 1.12 palveleva johtaminen

2. Innovatiivisuutta edistävän johtamisen tunnusmerkit

- 2.1 kiinnostus työntekijöistä
- 2.2 työntekijöiden jatkuvan kehittymisen edistäminen
- 2.3 mahdollisuuksien toteuttaminen
- 2.4 kannustaminen
- 2.5 esimies-alaisvuorovaikutus