

# **Muutosjohtaminen ja fuusion vaikutus palvelun laatuun kahvila Paussissa**

Jenna Aho

Opinnäytetyö

Lokakuu 2016

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), Palvelujen tuottamisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma

Ruoka- ja ravintolapalveluiden johtaminen

|  |                                     |                                   |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Aho, Jenna  | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä<br>Lokakuu 2016        |
|  | Sivumäärä<br>61                     | Julkaisun kieli<br>Suomi          |
|  |                                     | Verkojulkaisulupa<br>myönnetty: x |
| Työn nimi<br><b>Muutosjohtaminen ja fuusion vaikutus palvelun laatuun kahvila Paussissa</b>  |                                     |                                   |
| Tutkinto-ohjelma<br>Palvelujen tuottamisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma  |                                     |                                   |
| Työn ohjaaja(t)<br>Karoliina Väisänen  |                                     |                                   |
| Toimeksiantaja(t)<br>Liikelaitos Kylän Kattaus, kahvila Paussi   |                                     |                                   |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Toimeksiantajana oli Jyväskylän kaupungin liikelaitos Kylän Kattaus ja sen Jyväskylän keskussairaalassa sijaitseva kahvila Paussi. Työn tavoitteena oli selvittää, onko vuoden 2016 alussa tapahtunut kahvila Paussin fuusioituminen osaksi Kylän Kattautta vaikuttanut kahvilan palvelun laatuun. Lisäksi haluttiin selvittää, oliko fuusion aikana tapahtunut muutoksen johtaminen onnistunut. Teoreettinen viitekehys on koottu kertomaan palvelun laadusta ja muutosjohtamisesta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Laadullinen tutkimus suoritettiin kahvila Paussin henkilökunnalle teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluiden vastaukset litteroitiin myöhempää analysointia varten. Määrällinen tutkimusaineisto kerättiin kahvila Paussin asiakkailta sähköisesti ja kyselylomakkeen avulla Webropol-ohjelmaan. Määrällisen aineiston analysoinnissa käytettiin SPSS-ohjelmaa.</p> <p>Laadullisen tutkimuksen pohjalta selvisi, että kahvila Paussin muutoksen johtamisessa ja muutosviestinnässä oli ollut haasteita. Määrällinen tutkimus puolestaan kertoi, että muutokset organisaatiossa eivät olleet näkyneet asiakkaille palvelun laadun heikentymisenä. Asiakkaat kokivat tämänhetkisen palvelun laadun hyväksi, mutta löysivät siitä myös kehityskohteita.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että kahvila Paussissa muutoksen johtaminen jäi suurten muutosten mukanaan tuomien operatiivisten prosessien varjoon. Muutoksen aikana viestintä ei toiminut, ja sen kehittämiseksi henkilöstö halusi tehokkaampia viestintäkeinoja. Tutkimustulosten pohjalta pohdittiin mahdollisia kehitysideoita henkilökunnan ja esimiehen välisen viestinnän parantamiseksi sekä palvelun laadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.</p> |                                     |                                   |
| Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )<br>muutos, muutosjohtaminen, palvelu, laatu, fuusio   |                                     |                                   |
| Muut tiedot  |                                     |                                   |

|   |  |                                   |
|---|--|-----------------------------------|
| Author(s)<br>Aho, Jenna   | Type of publication<br>Bachelor's thesis | Date<br>October 2016              |
|   | Number of pages<br>61                    | Language of publication:          |
|   |  | Permission for web publication: x |
| Title of publication<br><b>Change management and the effect of fusion on the service quality at café Paussi</b><br>Possible subtitle  |  |                                   |
| Degree programme<br>Services Management   |  |                                   |
| Supervisor(s)<br>Väisänen, Karoliina  |  |                                   |
| Assigned by<br>Kylän Kattaus, Café Paussi   |  |                                   |
| <p>Description</p> <p>The thesis was commissioned by Kylän Kattaus, an establishment of City of Jyväskylä, and their cafeteria called Paussi, located in Jyväskylän Central Hospital. The purpose of the thesis was to find out, if the merger at the beginning of the year 2016 had had any effect on the cafe's service quality. Another purpose was to find out if the change management during the merger had been successful. The theoretical context was built to describe service quality and change management.</p> <p>Both qualitative and quantitative research approaches were used. Qualitative research was executed to cafe Paussi's staff by using theme interview and the responses were transcribed for later analysis. Quantitative research material was collected from Cafe Paussi's customers, in both electronic form and by questionnaire to Webropol-program. SPSS-program was also used to analyze the quantitative material.</p> <p>Based on the qualitative research, Cafe Paussi's change management and change communication had had challenges. The quantitative research showed that the changes, due to the merger in the organization, had not showed to the customers as a weaker quality of service. The customers considered that the current quality of service was good, but also found some areas to improvement.</p> <p>On the basis of the research results, it can be said that change management at Cafe Paussi was overshadowed by operational processes. Communication did not work and to develop that, the staff wished more effective communication methods. Based on the results of the reasearch, possible development ideas were contemplated for more effective communication between the staff and the superior, but also for maintaining and developing the quality of service.</p> |  |                                   |
| Keywords ( <a href="#">subjects</a> )   |  |                                   |
| change, change managment, service, quality, merger  |  |                                   |
| Miscellaneous   |  |                                   |

## Sisältö

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto .....                                       | 3  |
| 2   | Toimeksiantaja .....                                 | 4  |
| 2.1 | Kahvila Paussi.....                                  | 4  |
| 2.2 | Kylän Kattaus .....                                  | 6  |
| 3   | Palvelun laatu.....                                  | 7  |
| 3.1 | Palvelun laadun ulottuvuudet .....                   | 10 |
| 3.2 | Koettu palvelun laatu .....                          | 11 |
| 4   | Muutosjohtaminen .....                               | 12 |
| 4.1 | Muutosprosessi .....                                 | 13 |
| 4.2 | Muutosviestintä.....                                 | 19 |
| 4.3 | Muutosvastarinta .....                               | 20 |
| 5   | Tutkimuksen toteutus.....                            | 22 |
| 5.1 | Tutkimuksen tavoite .....                            | 23 |
| 5.2 | Aineiston keruu.....                                 | 23 |
| 5.3 | Aineiston analysointi .....                          | 26 |
| 5.4 | Tutkimuksen luotettavuus.....                        | 28 |
| 6   | Tutkimuksen tulokset.....                            | 29 |
| 6.1 | Haastatteluiden tulokset .....                       | 29 |
| 6.2 | Asiakaskyselyn tulokset .....                        | 40 |
| 7   | Tulosten analysointi ja kehitysajat .....            | 48 |
| 8   | Pohdinta .....                                       | 52 |
|     | Lähteet.....   | 54 |
|     | Liitteet .....                                       | 57 |
|     | Liite 1. Teemahaastattelut runko ja kysymykset ..... | 57 |
|     | Liite 2. Webropol-kysely asiakkaille .....           | 59 |

**Kuviot**

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Kylän Kattauksen organisaatiokaavio.....           | 6  |
| Kuvio 2. Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta .....           | 8  |
| Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu.....                          | 11 |
| Kuvio 4. Vastaajien jakauma .....                           | 41 |
| Kuvio 5. Jakauma kahvilan palveluiden käytön määrässä ..... | 42 |
| Kuvio 6. Tyytyväisyys kahvilan tuotevalikoimaan .....       | 43 |
| Kuvio 7. Tyytyväisyys kahvilan viihtyisyyteen .....         | 44 |
| Kuvio 8. Asiakkaiden tyytyväisyystekijät.....               | 46 |
| Kuvio 9. Kehittämiskohteet asiakkaiden näkökulmasta. ....   | 47 |

**Taulukot**

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1. Matriisivastausten keskiarvo ..... | 45 |
|--|----|

# 1 Johdanto

Asiakkaan kohtaaminen ja palvelutilanne on saanut täysin uudenlaisen merkityksen, kun sähköinen palvelu on vuosien mittaan lisääntynyt (Valvio 2010, 19). 1970-luvun lopulla palvelun laadusta alettiin kiinnostua, ja siitä lähtien aiheen ympärillä on riittänyt keskustelua sekä tutkijoiden että kuluttajien keskuudessa (Grönroos 2010, 99). Rissanen (2005, 17) sanoo ”Hyvä palvelu” -kirjassaan hyvän palvelun olevan arjen todellisuudessa jopa niukkuushyödyke, joka luodaan palvelutilanteissa yhdessä asiakkaiden kanssa ja jota ei voida tehdä varastoon. Palvelun laatu, sen hyvyys tai huonous, on lopulta aina asiakkaan oma kokemus.

Fuusiolla tarkoitetaan yleensä tilannetta, jossa kaksi tai useampi organisaatio lopettavat toimintansa itsenäisenä yrityksenä ja menevät yhteen muodostaen uuden yrityksen yhteisymmärryksessä (Valpola 2004, 210). Fuusion onnistumiseen vaikuttavat Valpolan (2004, 222) mukaan seitsemän tekijää, jotka ovat strategia, viestintä, johto ja johtaminen, arvot ja kulttuuri, johtamisjärjestelyt, sopimus sekä implementointi eli toteutus. Tämän opinnäytetyön kannalta tärkeimmät tekijät ovat viestintä ja johtaminen. Fuusion onnistumiseksi viestinnän on oltava johdonmukaista, sillä sen avulla viestitään muun muassa tavoitteista ja johdon sitoutumisesta muutokseen. Johtamisessa puolestaan on otettava huomioon johdon näkyvyys ja luottamuksen saaminen henkilöstöltä. (Valpola 2004, 224-226.) Fuusiossa tapahtuvaan organisaatioiden yhdistymiseen haasteita lisäävät muun muassa niiden erilaisuudet, kuten taloudellinen asema, koko sekä organisaatioiden henkilöstön mahdolliset negatiiviset asenteet ja suhtautuminen fuusioon (Mattila 2007, 217-218).

Jabe (2007, 46) sanoo artikkelissaan oppimisen olevan aidon muutoksen perusta. Muutos on kuitenkin hyväksyttävä myös tunnetasolla, ja vasta kun henkilöstö on käynyt läpi kaikki muutoksen mukanaan tuomat tunteet, positiiviset ja negatiiviset, se voi olla sinut muutoksen kanssa. Tuomisen (2005, 43) mukaan kehityspyrkimysten toteutumiseen ei riitä pelkkä suunnittelu, vaan jonkun on johdettava muutosta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Keski-Suomen keskussairaalassa toimiva kahvila Paussi, joka koki vuoden 2016 alussa suuren muutoksen, kun se fuusion myötä yhdistyi osaksi Jyväskylän kaupungin liikelaitos Kylän Kattausta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten organisaatiossa tapahtunut fuusio on vaikuttanut palvelun laatuun ja kuinka fuusion mukanaan tuomaa muutosta organisaatiossa johdettu. Palvelun laadun ja muutosjohtamisen kanssa käsi kädessä kulkevat myös henkilöstön motivaation ja organisaatiokulttuurin merkitys muutoksen onnistumiselle.

Opinnäytetyössä käytetään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisia tutkimustuloksia. Laadullisen tutkimuksen kohderyhmänä ovat kahvila Paussin työntekijät ja heidän esimiehensä ja määrällisen tutkimuksen kohderyhmänä puolestaan kahvila Paussin asiakkaat. Tutkimuksesta saatuja tuloksia käytetään hyödyksi toimeksiantajan palvelun laadun kehittämässä sekä johtamistoiminnan ja viestinnän keinojen parantamisessa.

## **2 Toimeksiantaja**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Keski-Suomen keskussairaalassa toimiva kahvila Paussi. Suoritin esimiesharjoitteluani keskussairaalan ruokapalveluissa samaan aikaan, kun käynnissä oli suuria muutoksia mukanaan tuonut organisaatioiden fuusiovaihe. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin liikelaitos Caterina ja Jyväskylän kaupungin liikelaitos Kylän Kattaus yhdistyivät kaupungin liikelaitokseksi 1.1.2016. Tämän fuusioitumisen myötä myös Keski-Suomen sairaalakahviot Oy:n kahviotoiminta eli kahvila Paussi siirtyi osaksi Kylän Kattausta.

### **2.1 Kahvila Paussi**

Kahvila Paussin historiaan mahtuu paljon. Ennen vuoden 2016 alussa tapahtunutta liittymistä osaksi Jyväskylän kaupungin liikelaitos Kylän Kattausta Paussi oli osa Keski-

Suomen sairaalakahviot Oy:tä (Kahvila Paussi 2015). Tuolloin kaikki kahviloiden tuotto käytettiin sairaanhoitopiirin henkilökunnan ja potilaiden virkistystoimintaan, muun muassa laitoskirjastoa ylläpidettiin näillä tuotoilla. Tuolloin lähtökohtana ei ollut tehdä voittoa, kuten ei myöskään ennen Sairaalakahviot Oy:n aikaa, kun kahvila Paussi kuului Kunto Ry:lle. (Kautto 2016.) Opinnäytetyön alussa kahvila Paussi työllisti kahvilanhoitajan lisäksi kuusi kahvilatyöntekijää, nykyään viisi. Kahvila Paussi sijaitsee Keski-Suomen keskussairaalan aulassa ja pienempi kahvila Paussi Sädesairaalan tiloissa. Keskussairaalan kahvila Paussi on avoinna arkisin 8.30 – 19.30, lauantaisin 9.30 – 19.30 ja sunnuntaisin 11.00 – 19.30. Sädesairaalan kahvila Paussi puolestaan on auki vain arkisin, maanantaista torstaihin 8.30 – 14.30 ja perjantaisin 8.30 – 14.00. (Kahvila Paussi 2015.) Aukioloaikoihin on kuitenkin tulossa muutoksia vielä tämän vuoden aikana.

Nykyisissä tiloissaan kahvila Paussi on toiminut Keskussairaalan puolella vuodesta 2008 saakka. Vuonna 2008 kahvila sai uuden ilmeen lisäksi uuden nimen, kahvila Paussi. Palvelukulttuuri kahvilassa on muuttunut vuosikymmenten aikana, sillä aikaisemmin kahvila Paussilla oli käytössään myös kanttiinikärry, jolla käytiin kiertelemässä sairaalan eri osastoilla. Palvelu vietiin asiakkaan luo, kun taas nykyisin asiakas tulee palvelun luo. (Jokinen 2016.) Sädesairaalan kahvila Paussi puolestaan on toiminut nykyisissä tiloissaan huomattavasti kauemmin, tosin se kuului aikaisemmin Syöpäyhdistykselle (Kautto 2016). Kahvilat tarjoavat kioski- ja kahvilapalveluita Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilökunnalle, potilaille ja vierailijoille (Kahvila Paussi 2015).

Valikoimaan kuuluu monipuolinen kattaus kahvilatuotteita, kuten täytettyjä leipiä, leivonnaisia, annossalaatteja, kahvia, virvoitusjuomia, makeisia ja niin edelleen. Lisäksi Keskussairaalan kahvila Paussi tarjoaa asiakkailleen myös mahdollisuuden aamupuuroon ja lämpimään lounaskeittoon. Keski-suomalaisen kolumnisti Mikko Lundell kuvailee kahvila Paussia kolumnissaan (2016) seuraavasti: ”Keskussairaalan kahvila Paussi on yliverlainen siinä mielessä, että siellä asu on kaikkein vapain – paikalle voi pelmahtaa vaikka yöpuvussa.” Hänen mukaansa kahvilassa turha tärkeys on riittänyt pois ja ihmisten keskustelu on rehellistä.



Jokisen (2016) mukaan kahvila Paussin organisaatiokulttuurissa on selkeät pelisäännöt, joita Jyväskylän kaupungin liikelaitokseen liittyminen täsmensi entisestään – myös työntekijöiden roolit organisaatiossa ovat kaikilla tiedossa. Henkilökunnalla on selvät toimintamallit, mutta organisaatiokulttuuri on avoin myös uusille ideoille ja vanhoihin uriin ei haluta juurtua liikaa. Kahvila Paussissa on tietyt perusarvot, joista tärkein on tietysti asiakastyytyväisyys. (Jokinen 2016.)

## 2.2 Kylän Kattaus

Kylän Kattaus on Jyväskylän kaupungin sisäinen liikelaitos, joka tuottaa ruokapalveluita päiväkotien, koulujen, vanhus-, vammais- ja sairaalaruokailuun. Kuviossa yksi esitellään Kylän Kattauksen organisaatiokaavio. Liikelaitoksen johdossa on liikelaitosjohtaja, joka vastaa koko palvelualueesta. Kylän Kattauksen toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyistä ruokapalvelua asiakkaan tarpeisiin ja visiona on olla seudullisesti johtava ja valtakunnallisesti arvostettu ruokapalveluyritys (Kylän Kattaus Liikelaitos 2016).



12.4.2016

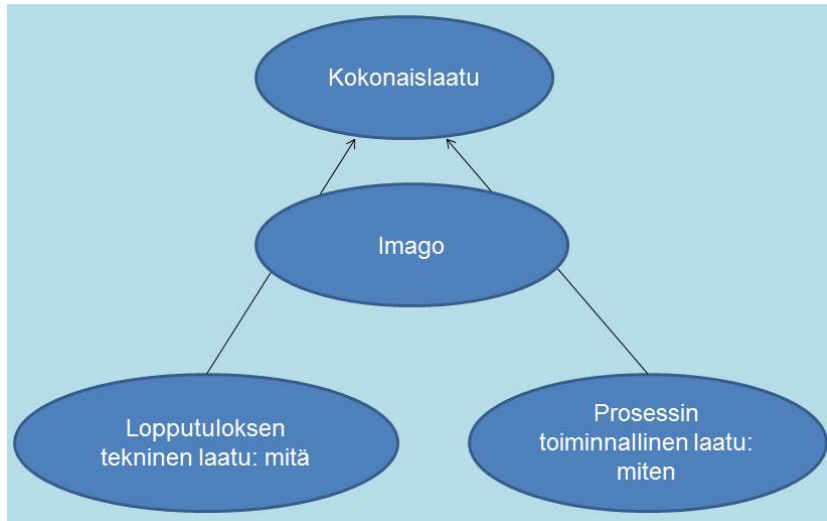
Kuvio 1. Kylän Kattauksen organisaatiokaavio (Kylän Kattaus 2016)

Kylän Kattauksella työskentelee noin 300 alan ammattilaista, jotka tuottavat päivittäin liki 24 000 ruoka-annosta (Kylän Kattaus 2016). Ruoka-annokset valmistetaan pääasiassa viidellä eri keskuskeittiöllä, joista ruoka kuljetetaan lähes 90 palvelukeittiöön (Kylän Kattaus Liikelaitos 2016). Ympäristö ja vastuullisuus ovat tärkeä osa Kylän Kattauksen toimintaa. Liikelaitos pyrkiikin toimimaan ympäristön parhaaksi yhteistyössä asiakkaidensa kanssa, ja elintarvikevalinnoilla ja ruokalistasuunnittelulla pyritään lisäämään muun muassa sesonkituotteiden ja kasvisruoan määrää. Vastuullisen toimintansa tuloksena Kylän Kattaus on palkittu kaksi kertaa Jyväskylän kaupungin Vuoden Ympäristöteko-palkinnolla. (Kylän Kattaus 2016.)

### **3 Palvelun laatu**

Grönroosin (2010, 79) mukaan palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan osittain samanaikaisesti. Asiakas osallistuu näihin prosesseihin ja on samalla vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa.

Palvelun laadun määritelmiä on monta. Pitkänen (2006, 7) määrittelee palvelun laadun asiakkaan tilanteen mukaiseksi toiminnaksi, jossa on toimittava joustavasti. Grönroos (2010, 100) puolestaan sanoo laadun olevan ”mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan”. Jos tuotteen tai palvelun laatu täyttää, parhaimmillaan jopa ylittää odotukset, voidaan sanoa laadun olevan hyvää (Valvio 2010, 46).



Kuvio 2. Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta (Grönroos 2010, 103)

Kuten kuviosta 2 voi huomata, asiakkaan kokema palvelun laatu jakautuu Grönroosin (2010, 101) mukaan kahteen perusulottuvuuteen. Nämä kaksi ulottuvuutta ovat lopputulosulottuvuus eli tekninen laatu, ja prosessitulottuvuus eli toiminnallinen laatu. Asiakkaan arvioidessa palvelun laatua suuri merkitys on sillä, **mitä** hän on saanut ollessaan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Myös se, **miten** palvelu hänelle toimitetaan, vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen merkittävästi.

Teknisellä laadulla tarkoitetaan koko palveluympäristöä ja sen toimivuutta. Tekniseen laatuun kuuluu kaikki se, mitä asiakas kohtaa vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa, kuten koneet ja laitteet sekä asiakaspalvelijoiden asiantuntemus ja osaaminen. Toiminnallinen laatu puolestaan sisältää varsinaisen vuorovaikutuksen asiakaspalvelijan kanssa sekä palvelutapahtumat ja vallitsevan ilmapiirin. Asiakaspalvelijan asiakaspalvelutaidot, käyttäytyminen, aktiivisuus ja muut asiakkaat vaikuttavat keskeisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiiras 2013, 47.)

## **Asiakaspalvelijan motivaation merkitys palvelun laadulle**

Honkanen (2006, 316) sanoo motivaation muodostuvan kolmesta osatekijästä, jotka ovat tavoitteellisuus, yrittäminen ja kestävyys. Tavoitteellisuus sisältää työntekijän toiminnan tavoitteet ja yrittäminen sen, kuinka päämäärätietoisesti henkilö yrittää näihin tavoitteisiin päästä. Motivaation kestävydessä puolestaan on kyse siitä, kuinka kauan henkilö jatkaa pyrkimistään kohti tavoitteitaan.

”Hyvää palvelua voidaan tuottaa vain motivaatiosta ja osaamisesta käsin – ei komentamalla”, sanoo Rissanen (2005, 169) kuvaillessaan laadukasta palvelua. Työhön motivoitumisen taustalla on ihmisen omien tarpeiden tyydytys. Tarpeet jaetaan Maslowin tarvehierarkian mukaan perustekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Perustekijöihin kuuluvat fysiologiset perustarpeet, kuten palkka ja turvallisuuden tarve sekä avoimuus organisaation sisällä. Liittymistarve liittyy vahvasti yhteenkuuluvuuden tunteeseen ryhmän tai tiimin kanssa, ja arvostuksen tarpeesta alkaa ensimmäinen porras kohti varsinaisia motivaatiotekijöitä. Arvostuksen tarve ilmenee useimmiten nimenomaan vastuuna, sillä motivaatiolla on varsin tiivis yhteys organisaatiossa saatuun valtaan ja vastuuseen. Itsensä toteuttamisen tarpeen kautta päästään ”positiivisen kehityksen käyrälle”. (Rissanen 2005, 169-170.)

Motivaatiolla ja viihtymisellä on suuri ero, ja ne sekoittuvat usein toisiinsa. Viihtyvyystekijöihin kuuluvat muun muassa työpaikan ihmissuhteet ja palkka, kun taas motivaatiotekijöihin vastuu, tunnustus ja organisaatiossa eteneminen. Myös avoin viestintä on koko organisaation henkilöstön motivoitumisen kannalta tärkeää, sillä avoimuus edistää tulosten saavuttamista (Rissanen 2005, 172-174). Kun tulokset saavutetaan, myös työtyytyväisyys lisääntyy, työilmapiiri paranee ja henkilökunnan vaihtuvuus vähenee merkittävästi (Rissanen 2004, 170).

### 3.1 Palvelun laadun ulottuvuudet

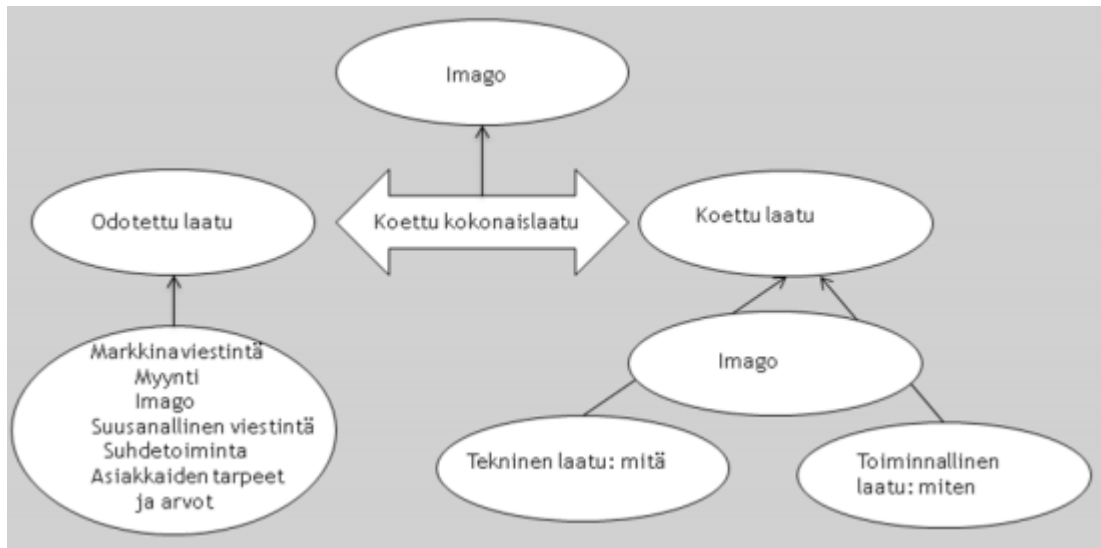
Rissanen (2005, 215-216) jakaa palvelun laadun ulottuvuudet kymmeneen osa-alueeseen. Näiden kymmenen tekijän pohjalta asiakas voi muodostaa oman käsityksensä yrityksen palvelun laadusta, sillä asiakas on sekä laadun anturi että mittari. Rissanen mukaan palvelun laadun ulottuvuudet ovat seuraavat:

1. Pätevyys ja ammattitaito
2. Luotettavuus
3. Uskottavuus
4. Saavutettavuus
5. Turvallisuus
6. Kohteliaisuus
7. Palvelualltius, palveluvaste
8. Viestintä
9. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen
10. Palveluympäristö

Grönroos (2010, 116) karsii kymmenen palvelun laadun osatekijää myöhemmässä tutkimuksessaan viiteen osa-alueeseen: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Konkreettisella ympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi toimitilojen viihtyisyyttä tai asiakaspalvelijoiden ulkoista olemusta ja luotettavuudella puolestaan sitä, että asiakkaalle tarjotaan täsmällistä ja lupauksen mukaista palvelua. Reagointialttius palvelun laadun osatekijänä liittyy vahvasti yrityksen työntekijöihin ja heidän palvelualltiuteensa ja ripeyteensä. Kohtelias asiakaspalvelu tuo mukanaan vakuuttavuuden osatekijän, jolloin asiakas tuntee olonsa turvalliseksi ja saa vastaukset esittämiinsä kysymyksiin – samalla luottamus yritykseen kasvaa. Viides osatekijä, empatia, tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakasta ja toimii hänen etujensa mukaisesti. Myös asiakkaiden huomioiminen yksilöinä on tärkeä osa empatiaa. (Grönroos 2010, 116.)

### 3.2 Koettu palvelun laatu

Christian Grönroos esitteli käsitteen ”koettu palvelun laatu” vuonna 1982 tuoden samalla palvelukeskeisyyden osaksi laatuajattelua. Tässä lähestymistavassa asiakkaan kokemusta saadusta palvelusta verrataan asiakkaan aikaisempiin odotuksiin. (Grönroos 2010, 99.)



Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2010, 105)

Kuvio 3 osoittaa koetun kokonaislaadun monimutkaisuuden. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa merkittävästi yrityksen imago, jota on osattava johtaa, ja perinteiset markkinointitoimet. Asiakkaan laatukokemukset liittyvät vahvasti heidän odotuksiinsa saamansa palvelun laadusta – jos odotukset ovat suuremmat kuin palvelun laadun todellisuus, kokemus palvelusta on heikko. (Grönroos 2010, 105-106.)

Totuuden hetket ovat ratkaisevia asiakkaan laatukokemuksen kannalta. Totuuden hetkillä tarkoitetaan niitä tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa. Totuuden hetken aikana palveluntarjoajalla on ”tässä ja nyt”-tilaisuus osoittaa asiakkailleen omien palvelujensa laatu. Jotta asiakkaan kokema palvelun laatu ei kärsisi, on palvelujen tuotanto- ja toimitusprosessit suunniteltava huolellisesti, jolloin myös huonoilta totuuden hetkiltä vältytään. (Grönroos 2010, 111.)

Nymanin (2008, 29) mukaan palvelun laadun kokemuksiin liittyvät tutkimukset painottuvat usein vain ihmisten tekemisiin ja mielipiteisiin, kun tärkeämpää olisi keskittyä syihin. Hän täsmentää laadun koetun merkityksen olevan vanha idea, mutta samalla palvelun laatu on monelle kuluttajalle merkittävä tekijä.

## 4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan järjestelmällistä, suunniteltua ja hallittua muutoksen läpiviemistä (Työhyvinvoinnin edistäminen muutoksessa 2015). Muutos ei tapahdu vain suunnittelemalla ja asettamalla tavoitteita, vaan sitä on johdettava. Muutoksen johtajalla on oltava halukkuutta johtaa muutosta, mutta samalla antaa sille myös tilaa tapahtua sen alettua. (Tuominen 2005, 43.)

Muutosjohtamisessa esimiehen on tärkeää nähdä poikkeavat olosuhteet sekä tunnistaa, kuinka oma johtamistapa ja käyttäytyminen vaikuttavat muutoksen toteutumiseen. Muutosjohtamisessa kyse ei ole siis vain esimiehen omasta kyvystä johtaa, vaan myös siitä, kuinka hän osaa olla johdettavana ja johtaa itseään. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 73).

Pirinen (2014, 22) puolestaan sanoo, että esimiehen muutosjohtamiselle on neljä näkökulmaa, jotka kaikki tulisi hallita ja huomioida. Nämä näkökulmat ovat itsensä johtaminen, liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen ja työntekijän johtaminen. Kaikkein tärkein asia muutosjohtamisen onnistumisessa kuitenkin on se, että haluttu muutos on määritelty (Valpola 2004, 27).

## Ihmisten johtaminen vs. asioiden johtaminen

Muutosjohtaminen koostuu sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. Management eli asioiden johtaminen sekä leadership eli ihmisten johtaminen koostuvat molemmat joukosta prosesseja. Budjetointi, miehitys, suunnittelu, organisointi, ongelmanratkaisu ja valvonta ovat keskeisimpiä osa-alueita asioiden johtamisessa.

Muutoshankkeessa onnistuminen edellyttää vain 10 - 30 -prosenttisesti asioiden johtamista ja jopa 70 - 90 -prosenttisesti ihmisten johtamista. Ihmisten johtamista harjoitettaessa tulee määrittää tulevaisuuden näkymät ja suunnata henkilöstö kohti suunniteltua visiota. Leadership eli ihmisten johtaminen on vahvasti kytköksissä myös muutoksen mukanaan tuomaan muutosvastarintaan. Ihmisten johtamisen avulla voidaan päästä eroon monista muutosvastarinnan syistä ja saada henkilöstö motivoitumaan ja samalla muuttamaan vanhoja toimintamallejaan sekä juurruttamaan ne osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 1996, 23-26.)

Cameron ja Green (2009, 144) kertovat kirjassaan, kuinka Kotter vertailee ihmisiä johtavaa sekä asioita johtavaa esimiestä. Ihmisiä johtava esimies asettaa suunnan, eikä vain suunnittele ja budjetoi, mutta ennen kaikkea hän motivoi henkilöstöään sen sijaan, että vain kontrolloisi ja ratkaisisi ongelmia. Jos muutoshankkeen aikana keskittyy liiaksi asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen sijaan, hanke etenee Kotterin (1996, 25) mukaan pikemminkin ”huovaten kuin sutaen”.

### 4.1 Muutosprosessi

Muutos on pelkistetysti uusi tapa työskennellä ja organisoida. Se on käännekohta, jonka jälkeen organisaatiossa yksilöt joutuvat jäsentämään toimintansa toisella tapaa. (Ponteva 2012, 16.) Muutos voi koskea lähes kaikkea aina valtasuhteista palkitsemiseen ja yrityskulttuurista suoritusten mittaukseen. Erilaiset muutokset vaativat erilaiset johtamistavat – jatkuva kehitys vaatii erilaista muutosjohtamista kuin suuret



kehityshyppy. (Tuominen 2005, 5.) Hammarsten (2012, 7) kertoo Fakta- lehdessä muutosjohtamista käsittelevässä artikkelissaan Työterveyslaitoksen tutkimuksesta, joka tehtiin neljässä eri maassa. Tutkimuksen mukaan osallistumisen, viestinnän ja tukitoimien avulla organisaation henkilöstö selviää muutosprosessista mahdollisimman pienin vaurioin.

Valpolan (2004, 29) mukaan organisaation muutosprosessi tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen. Nämä tekijät ovat:

- Muutostarpeen määrittely
- Yhteisen näkemyksen luominen
- Muutoskyvystä huolehtiminen
- Ensimmäiset toimenpiteet
- Ankkurointi käytäntöön

Koko muutosprosessin ensimmäinen vaihe on muutostarpeen määrittely, joka kertoo miksi muutos tapahtuu ja mihin sillä pyritään. Muutostarpeen määrittelyssä käydään läpi organisaation mahdollisuudet sekä faktat lähtötilanteesta. Yhteisen näkemyksen luominen muutosprosessista ikään kuin vastaa kysymykseen ”miten”. Tässä vaiheessa muutosprosessia valitaan keinot, joilla haluttuihin tavoitteisiin pyritään. Yhteinen näkemys täytyy kiteyttää huolellisesti ja tarkasti, koska sen avulla valitaan myös mittarit, joilla muutoksen edistymistä seurataan ja arvioidaan. Kolmas muutoksen onnistumisen kannalta tärkeä tekijä on muutoskyvystä huolehtiminen, eli muutosvoima, sillä toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on enemmän kuin toisissa. Tähän vaikuttavat keskeisesti muun muassa se, kuinka stabiili organisaation tilanne on aikaisemmin ollut ja minkälainen kulttuuri ja johto organisaatioissa on ollut. Muutosvoimaa lisäävät nopeasti näkyvät tulokset sekä koko organisaation aktiivinen osallistuminen muutokseen.

Myös neljäs tekijä, muutoksen ensimmäiset toimenpiteet, lisäävät muutosvoimaa. Ne antavat suunnan ja vauhdin halutulle muutokselle. Ensimmäiset toimenpiteet ovat tärkeitä myös viestinnällisesti, sillä ne kertovat koko organisaation henkilöstölle,

kuinka muutosta on lähdetty toteuttamaan. Käytäntöön ankkurointi on muutosprosessin vaihe, joka saattaa viedä muutoksen laajuudesta riippuen aikaa muutamista kuukausista jopa vuosiin. Organisaatiolle on annettava aikaa luopua vanhasta ja sitoutua uuteen. (Valpola 2004, 30-34.)

Pirinen (2014, 39) kuvaa kirjassaan ”Esimies muutoksen johtajana” Kubler-Rossin muutoksen elinkaarta muutuskäyrällä, jossa on viisi vaihetta:

1. Sokki, epätoivo ja kieltäminen
2. Pelko ja viha
3. Masentuminen
4. Ymmärrys ja hyväksyntä
5. Eteenpäin jatkaminen

Muutosprosessin alussa organisaation henkilöstön keskuudessa ensimmäinen reaktio on usein sokki ja epätoivo – vasta tämän jälkeen tapahtuu kieltämisvaihe. Mennyt nähdään positiivisena ja ei välttämättä nähdä syytä muutokselle ja sen tarpeellisuudelle. Kieltämisvaiheessa henkilöstö saattaa olla haluton muuttumaan ja ylikorostaa negatiivisia asioita. Tässä muutosprosessin vaiheessa esimiehen tärkein tehtävä on kuunteleminen, jolloin hän antaa henkilöstölleen mahdollisuuden tulla kuulluksi ja tuoda tunteensa julki – olivatpa ne sitten positiivisia tai negatiivisia.

Tavallinen reaktio henkilöstön keskuudessa on myös muutoksen pakeneminen tai muiden syyttely, jolloin muutos nähdään vain uhkana eikä mahdollisuutena. Esimiehen avoin ja rehellinen viestintä ja vuorovaikutus synnyttävät luottamusta henkilöstön puolelta ja päinvastoin vastuun pakoilu tai epärehellinen viestintä muutoksesta työntävät esimiestä yhä kauemmas henkilöstöstään, jolloin luottamuksen takaisin saanti on vaikeaa. (Pirinen 2014, 42-43.) Esimiehen muistilista muutoksen alussa on lyhyt ja ytimekäs: ”Kuuntele ja ole läsnä, selvennä, anna tilaa tunteille, ymmärrä ja luo turvallisuuden tunnetta” (Pirinen 2014, 45).

Muutuskäyrän toiseen vaiheeseen kuuluvat pelko ja viha. Pelon vaiheen aikana henkilöstö keskittyy pieniin yksityiskohtiin ja suuremman kuvan hahmottaminen saattaa olla vaikeaa. Huoli omasta työpaikasta, työtehtävistä ja tulevaisuudesta on pinnalla ja muutosta kyseenalaistetaan, jos sen hyötyjä itselle ei nähdä selvästi. Vihan tunteen taustalla puolestaan on usein turhautuminen siihen, että ei voida vaikuttaa itseään koskeviin muutoksiin sillä tavoin kuin haluttaisiin. Pelon ja vihan vaiheen aikana henkilöstön suoritustaso on heikoimmillaan koko muutosprosessin vaiheista ja heillä on tarve jakaa nämä tunteet työyhteisössä – tämä ilmenee usein muutosvastarintana.

Esimiehen tulee kohdata mahdollinen muutosvastarinta, jolloin hän osoittaa toiminnallaan rohkeutta ja vastuun ottoa. Tässä muutosprosessin vaiheessa esimiehen on tärkeää auttaa henkilöstä hahmottamaan kokonaiskuvaa ja panostettava vuoropuheluun. Muutokseen liittyvien asioiden viestimisen tulee olla tasapuolista ja oikeudenmukaista, jolloin myös huhupuheilta vältytään. Avoin ja reilu esimies luo luottamusta ja voi omalla muutosjohtamisellaan sitouttaa henkilöstönsä muutokseen – niin ryhmänä kuin myös yksilöinä. (Pirinen 2014, 46-53.)

Muutoksen elinkaaren kolmas vaihe ei kosketa aina koko henkilöstöä, sillä se on muutuskäyrän pohjalla. Jos joku henkilöstöstä kohtaa tämän vaiheen, esimiehen on ensisijaisen tärkeää olla tukena ja kannustaa. Työntekijän itseluottamuksen ja onnistumisen tunteiden lisäämiseksi tavoitteet voidaan pilkkoa ja asioita käsitellä realistisemmin – asetetaan motivoivia tavoitteita. Esimiehen palautteen ja kannustuksen lisäksi tärkeää on myös henkilöstön toisilleen antama palaute, joka voi toimia motivaattorina ja esimerkkinä. (Pirinen 2014, 54-55.)

Ymmärrys ja hyväksyntä ovat ensimmäinen vaihe, jossa muutuskäyrä lähtee nousuun. Silloin henkilöstö alkaa nähdä myös muutoksen mukanaan tuomat lopputulokset ja innostua sen mukanaan tuomista uusista mahdollisuuksista. Tässä muutosprosessin vaiheessa esimiehen tehtävä on näyttää suuntaa omalla esimerkillään, juurruttaa uudet toimintatavat arkeen ja konkretisoida niiden hyötyjä – nämä auttavat perustelemaan muutoksen pysyvyyttä. Esimiehen tulee antaa jokaiselle henkilöstössä

aikaa oppia pois vanhasta ja sisäistää uudet toimintatavat - mennä kohti uutta. (Pirinen 2014, 56-57.)

Eteenpäin jatkamisen vaihe on muutoksen elinkaaren loppuvaiheessa ja tähän kuuluu olennaisesti muutoksen arviointi – se on yksi koko muutosprosessin tärkeimmistä vaiheista. Usein keskitytään liikaa taloudellisten tulosten arviointiin, vaikka tärkeämpää olisi keskittyä laadullisiin tuloksiin, kuten kokemusten ja oppien mittaamiseen. Muutoskaaren tässä vaiheessa esimiehen on tärkeää antaa palautetta henkilöstölle, sillä heiltä on vaadittu muutoksen aikana suuria muutoksia. Esimiehen arvostus ja positiivinen palaute saattavat myös toimia monelle henkilöstön jäsenelle hyvänä motivaattorina. Muutosten lopputuloksiakin tärkeämpää ja opettavaisempaa on usein itse muutosprosessi. (Pirinen 2014, 58-59.)

### **Vision merkitys muutosprosessissa**

Monissa organisaatioissa muutosta pyritään toteuttamaan joko autoritäärisin käskyin tai mikrojohtamisella. Mikrojohtamisella pyritään kiertämään ongelmia määrittelemällä erittäin yksityiskohtaisesti henkilöstön tehtävät sekä valvomalla näiden tehtävien toteutumista äärimmäisen tarkasti. Autoritääristen käskyjen ongelmana puolestaan on usein se, että henkilöstö jättää käskyt huomioitta tai vain esittävät toteuttavansa niitä. Vision avulla organisaatio pystyy edesauttamaan muutoksen onnistumista, sillä visio on perusta merkittävälle johtajuudelle. (Kotter 1996, 59-60.)

Visiolla tarkoitetaan organisaation tulevaisuudenkuvaa. Hyvä visio on kuviteltavissa, toteutettavissa ja viestittävässä oleva, joustava, haluttava sekä hyvin rajattu (Kotter 1996, 63). Se on tärkein tekijä menestyksekkäälle uudistamiselle ja muutokselle ja sen avulla voidaan ohjata ja kannustaa henkilöstöä toimimaan. (Kotter 1996, 7.) Visiolla pyritään Kotterin (1996, 60) mukaan muutosprosessissa seuraaviin päämääriin:

1. Muutoksen yleisen suunnan selkiyttäminen
2. Ihmisten kannustaminen oikeansuuntaisia toimenpiteitä kohti

### 3. Yksiköiden toimenpiteiden koordinointi tehokkaasti ja nopeasti

Muutoksen yleisen suunnan selkiyttäminen on ensisijaisen tärkeää, sillä sen avulla saadaan poistettua henkilöstön epävarmuutta siitä, ovatko tapahtuvat muutokset todella tarpeellisia toteuttaa. Muutos tuo mukanaan myös uusia toimintamalleja ja toimenpiteitä, jotka eivät kuitenkaan aina ole henkilöstön omien etujen mukaisia. Joskus heiltä vaaditaan isompia uhrauksia, jolloin he saattavat myös joutua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle – työskentelemään pienemmin resurssein tai jopa kokemaan uhkaa työpaikkansa menettämisestä. Henkilöstön tulee kuitenkin oppia uusia toimintamalleja, jolloin joudutaan tekemään usein myös välttämättömiä uhrauksia ja hyvä visio onkin avainasemassa murtaamassa tätä muutosvastarintaa. (Kotter 1996, 61.)

#### **Organisaatiokulttuuri osana muutosta**

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia yhteisiä arvoja ja toimintanormeja eli toimintamalleja (Kotter 1996, 129). Organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavat sen hierarkkisuuksi lisäksi myös organisaation historia, ikä, koko, henkilöstörakenne sekä valtasuhteet (Honkanen 2006, 151). Jos muutoksen aikana kehitetyt uudet toimintamallit eivät sovi yhteen organisaatiokulttuurin kanssa, vaarana on niiden katoaminen. On haastavaa nittoa uudet toimintanormit vanhaan organisaatiokulttuuriin ja tehdä samalla uhrauksia karsimalla jotain osuuksia pois. (Kotter 1996, 130-132).

Kotterin (1996, 136) mukaan organisaatiokulttuuri voi muuttua vasta, kun henkilöstö näkee muutoksen mukanaan tuomien uusien toimintamallien ja suoritusparannusten välillä selvän yhteyden. Bass & Riggio (2006, 100) organisaatiokulttuurin ja johtajuuden olevan vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin esimies luo ja vahvistaa organisaatiokulttuurin käyttäytymismalleja ja normeja. Johtajuus vaikuttaa organisaatiokulttuuriin yhtä paljon, kuin organisaatiokulttuuri johtajuuteen.

## 4.2 Muutosviestintä

Muutosviestintä on osa strategista viestintää ja se liittyy yleensä muutoksen hallintaan. Nykyään viestintä on lähes aina jonkin parhaillaan käynnissä olevan muutoksen viestintää, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tapahtuvat varsinaiset muutosprosessit vaativat tehostamista ja syventämistä perusviestintään sekä henkilöstön ja esimiesten väliseen vuorovaikutukseen. Muutosviestinnän tavoitteena on yksinkertaisesti auttaa organisaation henkilöstöä ymmärtämään käynnissä olevan muutoksen syyt, välttämättömyys ja tavoite. Samalla tavoitellaan myös henkilöstön asiantuntemuksen ja osaamisen hyödyntämistä muutosprosessin aikana ja sen onnistumiseksi. Muutosviestintä on jatkuva prosessi ja sen onnistuminen edellyttää viestinnän perusprosessien kunnossa oloa – muutosviestintä ei saa olla koskaan irrallaan organisaation perustehtävästä, vaan sen on tuettava sitä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-21.) Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 21-22) mukaan muutosviestinnän tehtävänä ovat seuraavat viisi asiaa:

1. Tukea muutoksen suunnittelua ja toteutusta
2. Kirkastaa muutoksen tarkoitusta ja ydinviestiä
3. Informoida ja luoda ymmärrystä muutoksen tavoitteista ja sisällöstä
4. Osallistaa ja sitouttaa organisaation jäsenet muutoksen sisältöön ja tavoitteisiin
5. Luoda mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja yhteiseen oppimiseen

Todellinen muutos on mahdollista vasta, kun tavoitteet on sisäistetty organisaation henkilöstön keskuudessa ja uusiin toimintatapoihin on sitouduttu. Rakentavalla ja ihmisläheisellä muutosviestinnällä voidaan edesauttaa koko organisaation sitoutumista näihin muutoksiin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.)

Ponteva (2012, 16) kertoo kirjassaan, että työterveyslaitoksen internet-sivuilla olevan keväällä 2012 tehdyn tutkimuksen mukaan organisaatiomuutoksen onnistumiseen

vaikuttavat vuorovaikutteinen viestintä ja henkilöstön osallistuminen, sekä heidän tukemisensa muutoksen aikana. Viestinnän avulla tulisi pyrkiä aitoon vuoropuheluun henkilöstön kanssa, eikä se saisi olla vain tiedon välittämistä eteenpäin.

Jaatisen (2001) mukaan muutostilanteissa organisaatio toimii normaalia isomman epävarmuuden tilassa, jolloin viestinnän rooli korostuu entisestään. Kotterin (1996, 84) mukaan puolestaan viestintä on aina kaksisuuntainen prosessi. Kaksisuuntaiset keskustelut esimiehen ja henkilöstön välillä ovat hyvä tapa löytää vastaukset muutos-hankkeen mukanaan tuomiin kysymyksiin.

Henkilöstön suhtautuminen muutokseen riippuu suuresti sisäisestä viestinnästä – mitä avoimempaa se on, sitä vähemmän on tilaa organisaatiossa liikkuville huhuille. Viestintäratkaisut ovat onnistuneet silloin, jos henkilöstölle pystytään välittämään ajantasaista ja selkeää tietoa siitä, miten heidän arkensa muuttuu ja mitä organisaatiolle on tapahtumassa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 95.)

Ylikosken & Ylikosken (2009, 42-43) mukaan kehittyneissä organisaatioissa viestintä nähdään energialähteenä, eikä vain tiedon saannin oikeutena. Muutoksen aikana organisaatiossa tarvitaan tiedottamista, jonka ensisijaisena pyrkimyksenä on saavuttaa kaikki asianosaiset samanaikaisesti ja näin ollen luoda tilanne, jossa on sijaa myös vuorovaikutukselle – luottamuksen säilyttäminen organisaatiossa on erittäin olennaista.

### **4.3 Muutosvastarinta**

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen kritisointia tai jopa vastustelua. Sen ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi uuden tiedon torjuminen tai välinpitämättömyys. Se on kuitenkin täysin luonnollinen osa muutosprosessia. (Ponteva 2012, 20.)

Muutosvastarinta saattaa usein olla seurausta epäonnistuneesta muutoksen johtamisesta tai johtamisen puutteesta (Mattila 2007, 26). Ylikoski & Ylikoski (2009, 51) puolestaan ovat sitä mieltä, että muutosvastarinnan taustalla on itsesuojeluvaisto ja sen tavoitteena on säilyttää hallinnan tunne ja tasapaino. Kirjassaan he kertovat, että muutosvastarintaa koskevien tutkimusten mukaan kyseessä ei ole ihmisten haluttomuus sitoutua uuteen – muutosvastarinta on seurausta siitä, kun vanhasta luopumiselle ei ole ollut riittävästi aikaa, tilaa ja oikealaisia menetelmiä.

Mattila (2007, 24) kertoo Danieli Cohenin ja John Kotterin tunnistaneen neljä tekijää, jotka voivat johtaa muutosvastarintaan:

- Vallitseva itsetyytyväisyys
- Paikallaan pysyminen
- Pessimistinen asenne
- Avoin kieltäytyminen

Jos organisaatiossa ja henkilöstön keskuudessa vallitsee tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen, on usein vaikea nähdä tarvetta tulevalle muutokselle. Myös paikallaan pysyminen, itsesuojelu ja muutosten välttely edesauttavat muutosvastarinnan muodostumista. Koko työyhteisön motivaatio ja muutokseen sitoutuminen saattavat kärsiä, jos henkilöstöllä on pessimistinen asenne muutosta kohtaan tai he jopa kieltäytyvät avoimesti muuttumasta. Mattila (2007, 26) vertaa kirjassaan osuvasti muutosvastarintaa jäävuoreen: ”Vain huippu on pinnalla nähtävissä, suurin massa väijyy pinnan alla.”

Russell-Jonesin (1995, 93) mukaan muutosvastarinnan murtamiseksi olisi tärkeää ottaa henkilöstö mukaan muutokseen. Henkilöstölle tulisi selittää muutoksen syyt, kehittää yhteinen visio sekä ennen kaikkea hoitaa muutosviestintä mahdollisimman hyvin.



## 5 Tutkimuksen toteutus

Toimeksiantajan toiveesta tutkimus toteutettiin sekä laadullisia, että määrällisiä tutkimusmenetelmiä käyttäen. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin kahvila Paussin henkilöstölle suoritettavia teemahaastatteluja ja määrällisessä tutkimuksessa puolestaan suoritettiin kysely kahvilan asiakaskunnalle. Määrällinen tutkimus julkaistiin sekä sähköisenä versiona, että paperisena lomakkeena. Teemahaastattelut puolestaan äänitettiin ja myöhemmin myös litteroitiin analysoinnin helpottamiseksi.

### **Laadullinen tutkimus: teemahaastattelu**

Laadullisen tutkimuksen keinona opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu lähtee olettamuksesta, että kaikkia ajatuksia, uskomuksia, tunteita ja yksilön kokemuksia voidaan tutkia teemahaastattelun menetelmin. Teemahaastattelun keskeisenä piirteenä on se, että haastattelu kohdistetaan tiettyihin, ennalta valittuihin teemoihin ja että kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta niiden järjestys saattaa vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.) Se missä järjestyksessä haastattelun teemat käsitellään, ei ole merkityksellinen tekijä. Usein ne kuitenkin esitetään joukkona kysymyksiä, joihin haastateltavan tulee vastata. Tutkijan on siis tärkeää miettiä, missä järjestyksessä hän asettamansa kysymykset esittää, sillä sanat sisältävät aina tulkintaongelman riskin. (Vilkkä 2005, 104.)

### **Määrällinen tutkimus: asiakaskysely**

Määrällisenä tutkimuskeinona opinnäytetyössä käytettiin kahvila Paussin asiakkaille suunnattua kyselyä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 190) mukaan kysely on menetelmänä tehokas, sillä sen avulla on mahdollista tavoittaa paljon vastaajia ja samalla kertaa voidaan kysyä monia asioita. Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä kontrolloitua kyselyä että verkkokyselyä. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija jakaa itse

lomakkeita kohdejoukolle. Verkkokyselyssä puolestaan lomake on kohdejoukon tavoitettavissa sähköisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 191-192.)

## 5.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten alkuvuodesta 2016 tapahtunut yhdistyminen Jyväskylän kaupungin liikelaitos Kylän Kattaukseen on vaikuttanut kahvila Paussin palvelun laatuun. Toimeksiantaja halusi selvitettävän, onko kahvila Paussin henkilökunnan motivaatiossa tapahtunut muutosta fuusion myötä ja ovatko mahdolliset muutokset palvelun laadussa näkyneet asiakkaille. Palvelun laadun lisäksi toimeksiantaja halusi selvittää, onko alkuvuonna tapahtuneen suuren muutoksen johtaminen onnistunut. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat ”Onko Kylän Kattauksen ja Kahvila Paussin fuusion aikana tapahtunut muutosjohtaminen onnistunut? ja ”Onko fuusio vaikuttanut kahvila Paussin palvelun laatuun?” Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisia tuloksia, joiden avulla voitaisiin kehittää kahvila Paussin palvelun laatua enemmän asiakkaiden toiveiden kaltaiseksi ja pohtia muutosjohtamisen ja viestinnän keinojen kehittämistä.

## 5.2 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen osuus, eli kahvila Paussin henkilökunnan haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina ja jokainen haastateltava haastateltiin yksittäin. Haastateltavina olivat kuusi kahvilatyöntekijää, sekä heidän esimiehensä, kahvilanhoitaja. Teemoiksi muotoutuivat toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen seurauksena seuraavat teemat:

- Asiakaspalvelu
- Palvelun laatu
- Motivaatio
- Muutos

- Muutosjohtaminen

Teemojen ympärille muotoutui kysymyspatteristo, joka sisälsi jopa 28 kysymystä. Kysymykset käsittelivät haastateltavien näkemyksiä asiakaspalvelusta sekä yleisellä että henkilökohtaisella tasolla. Lisäksi niissä käsiteltiin fuusion mukanaan tuomia muutoksia ja niiden johtamista, sekä palvelun laatua ja motivaation lähteitä ja muutoksia. Haastattelut suoritettiin muutaman viikon aikana, työntekijöiden työvuoroihin sopiviin aikoihin. Kaikkien luvan antaneiden haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin myös litteroitiin, jotta vastausten analysointi olisi helpompaa. Henkilöiden, jotka eivät antaneet lupaa äänitykseen, vastaukset kirjoitettiin tietokoneelle haastattelun aikana. Kaikki seitsemän työntekijää suostuivat haastateltaviksi ja haastatteluiden kesto vaihteli henkilöstä riippuen 20 minuutista 45 minuuttiin. Toimeksiantajan toiveena oli, että haastateltavat tuntisivat olonsa mahdollisimman mukavaksi ja rennoksi, jotta he olisivat mahdollisimman avoimia ja rehellisiä vastauksissaan. Tämä toteutui haastattelussa kiitettävästi, sillä haastattelija ja haastateltavat eivät olleet toisilleen täysin vieraita, mutta haastattelija oli silti puolueeton henkilö.

Vilkan (2005, 103) mukaan laadullisen tutkimuksen on tärkeää olla emansipatorinen. Emansipatorisella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulisi antaa jotain myös tutkittaville ja lisätä heidän ymmärrystään asiasta – parhaimmillaan vaikuttaa positiivisesti ajattelu- ja toimintatapoihin, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan (Vilka 2015, 103). Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, annettiin haastateltaville mahdollisuus antaa kirjallista palautetta haastattelusta ja kertomaan, miltä haastattelu oli tuntunut. Haastateltavat antoivat kirjallista palautetta, josta nousi esille muun muassa se, että heille oli ollut tärkeää tulla kuulluksi. Myös puolueettomalle henkilölle puhuminen oli koettu helpoksi.

Määrällistä tutkimusta, eli asiakkaille kohdistuvaa kyselyä laadittiin muun muassa Tapio Rissasen ”Hyvä palvelu” – kirjassa käsiteltävien palvelun laadun ulottuvuuksien pohjalta. Ennen kyselyn julkaisua, lomaketta käytiin läpi toimeksiantajan edustajan kanssa sekä keskusteltiin jokaisen kysymyksen tarpeellisuudesta tulosten kannalta. Kyselyn saatua lopullisen muotonsa, linkki jaettiin Keski-Suomen Sairaanhoidopiiriin

Santraan, joka on tietoverkko Keski-Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille. Tätä kautta kyselyn linkin saattoi nähdä jopa noin 2500 ihmistä. Jotta myös Sairaanhoidopiiriin kuulumattomat kahvila Paussin asiakkaat voisivat vastata kyselyyn, julkaistiin linkki myös kahvila Paussin internet-sivuilla.

Tutkimusta suoritettiin myös iPadin ja paperisten kyselylomakkeiden avulla kahvila Paussin asiakastiloissa, jolloin tavoitettiin sairaalan henkilökunnan lisäksi myös niin sanottuja talon ulkopuolisia asiakkaita, eli potilaita ja heidän omaisiaan. Myös kahvilan pöydissä oli esillä ständit, joissa kerrottiin käynnissä olevasta asiakaskyselystä ja joista pääsi qr-koodilla suoraan kyselyyn. Paperilomakkeina saadut vastaukset syötettiin myöhemmin käsin sähköiseen webropol-kyselyyn. Kysely oli julkisena 1.4. – 15.4. eli kaksi viikkoa ja vastaajia saatiin 101.

Asiakkaille kohdistettu webropol-kysely sisälsi yhdeksän kohtaa: kaksi avointa kysymystä, yhden matriisikysymyksen sekä kuusi valintakysymystä, joista kolme olivat taustatietokysymyksiä. Kysymyksistä pakollisia olivat matriisikysymys, avoimet kysymykset sekä kaksi taustatietokysymystä. Taustatietokysymysten tavoitteena oli kartoittaa ja erotella ennen kaikkea kahden pääasiakassegmentin mielipiteet asiakaspalvelun laadusta ja sen toimivuudesta. Pääasiakassegmentteinä kahvila Paussissa ovat Keskussairaalan henkilökunta sekä Keskussairaalan potilaat ja heidän omaisensa ja vierailijat.

Taustatietokysymyksinä lomakkeessa kysyttiin, työskenteleekö vastaaja sairaalan alueella sekä sitä, kuinka usein hän käyttää kahvila Paussin palveluja. Tutkimuksen alussa hypotesina oli se, että sairaalalla työskentelevät ja kahvilan palveluita useammin käyttävät henkilöt olisivat tyytymättömämpiä kahvila Paussin asiakaspalveluun ja nostaisivat rohkeammin esille kehityskohteita, kuin satunnaisesti vierailevat, talon ”ulkopuoliset” asiakkaat.

Matriisikysymys koski asiakkaan näkemystä kahvila Paussin asiakaspalvelun sujuvuudesta, kohteliaisuudesta, tuotetietoisuudesta sekä palvelualttiudesta. Matriisin arvosteluasteikko oli 4-1, jossa 4 oli täysin samaa mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Arvosana

3 puolestaan tarkoitti samaa mieltä ja 2 eri mieltä. Jättämällä asteikosta viidennen vaihtoehdon pois, saatiin vastauksista karsittua pois niin sanottu ”en osaa sanoa”-vaihtoehto. Näin ollen vastaajan mielipide kallistui aina joko hyvän tai huonon puolelle ja tuloksista saatiin irti mahdollisimman paljon. Avoimet kysymykset asetettiin pakollisiksi kysymyksiksi, koska niiden avulla saatiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia ja vastaajat pystyivät niissä nostamaan esiin haluamansa huomiot. Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin mikä asiakaspalvelussa tällä hetkellä toimii ja toisessa, mitä kehitettävää siinä olisi.

### 5.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysoinnissa voi käyttää useita eri tapoja. Usein analyysi alkaa jo haastatteluvaiheessa, kun tutkija voi haastattellessaan tehdä samalla havaintoja ilmiöistä muun muassa niiden toistuvuuden perusteella. Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa tutkija käyttää yleensä joko abduktiivista tai induktiivista päättelyä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.) Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa on käytetty induktiivista päättelyä, jossa Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 136) mukaan keskeistä on nimenomaan aineistolähteisyys. Tarkoituksena on nostaa esiin odottamattomia seikkoja, joita löydetään aineiston yksityiskohtaisella ja monitahoisella tarkastelulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160).

Aineiston analysointi alkoi haastatteluiden litteroinnilla eli puhtaaksi kirjoittamisella. Haastattelut litteroitiin sanantarkasti, jolloin analysointivaiheessa oli mahdollista halutessaan tulkita myös vastausten merkityksiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että pyritään löytämään myös sellaisia piirteitä, joita ei suoranaisesti ole lausuttu tekstissä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 137). Analysointivaiheen alussa aineiston lukeminen on tärkeää, jotta aineisto tulee mahdollisimman tutuksi ja saadaan ymmärrystä varsinaisen analyysin tekoon (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143). Aineiston varsinaisen analysoinnin neljä vaihetta Hirsjärvi ja Hurme (2011, 145-152) ovat asetelleet seuraavasti:

- Aineiston kuvailu

- Aineiston luokittelu
- Aineiston yhdistely
- Aineiston tulkinta

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 145) mukaan analyysin perusta on nimenomaan aineiston kuvaileminen ja sen tarkoituksen on vastata kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Kuvauksissa kontekstieto, eli asiayhteyttä kuvaava tieto on tärkeää ja se auttaa ymmärtämään tapahtuman tai asian laajemmin. Olenaisena osana aineiston analysointiin kuuluu myös sen luokittelu. Hirsjärvi ja Hurme sanovat, että juuri se luo kehiksen aineiston myöhemmälle tulkinnalle. Luokittelussa tärkeää on tutkittavan ilmiön jäsentely aineiston eri osia vertailemalla. Yhdistelyssä puolestaan pyritään siihen, että luokkien esiintymisten väliltä löytyy samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 146-149.)

Aineiston tulkinnassa tärkeintä on se, että myös lukija voi löytää tekstistä samat asiat kuin tutkija, vaikka hän ei välttämättä olisikaan samaa mieltä tutkimuksen näkökulmasta. Sosiaaliset merkitykset tutkittavista ilmiöistä tulevat esille nimenomaan näiden tulkintojen kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 151-152.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty analysointimenetelmänä aineiston luokittelua teemojen mukaan. Haastatteluiden teemoina olivat asiakaspalvelu, palvelun laatu, motivaatio, muutos ja muutosjohtaminen. Teemoittelulla tarkoitetaan analyysivaiheessa tarkasteltavia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat usealle haastateltavalle yhteisiä. Nämä piirteet saattavat monesti pohjautua myös teemahaastattelun teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173.)

Määrällistä tutkimusta puolestaan analysoitiin käyttämällä apuna SPSS-järjestelmää sekä excel-taulukointia. SPSS:n avulla muodostettiin taulukoita, jotka kuvasivat esimerkiksi vastaajien jakaumaa kahvilan palvelujen käytön määrässä sekä vastaajien jakaumaa sen suhteen, kuinka suuri prosentti on satunnaisia kävijöitä ja kuinka suuri prosentti säännöllisiä kävijöitä. Määrällisen tutkimuksen tuloksissa vertailtiin sairaalan alueella työskentelevien sekä ulkopuolisten asiakkaiden tyytyväisyyttä kahvilan

palveluihin sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laadun osatekijöihin. Tutkimuksessa saatuja avoimia vastauksia teemoiteltiin muun muassa valikoimaa, asiakaspalvelua, aukioloaikoja ja jonotusta koskeviin vastauksiin. Näin nähtiin, mitkä asiat nousivat useimmiten esille asiakkaiden antamissa avoimissa vastauksissa.

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Suurin osa kahvilassa tapahtuvasta määrällisen tutkimusaineiston keruusta tapahtui kyselylomakkeiden avulla, sillä iPad oli monille vastaajille vieras ja vaikeakäyttöinen. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkijan oli ensisijaisen tärkeää huomioida se, että vastaajat vastaavat kaikkiin niihin kysymyksiin, jotka olivat myös sähköisessä lomakkeessa pakollisia kysymyksiä. Tämä toteutuikin todella hyvin ja suurin osa lomakkeista palautui oikein täytettyinä, vain muutama vastaus jouduttiin hylkäämään. Myös kyselyyn vastanneiden jakaumaa täytyi pohtia tutkimuksen luotettavuuden kannalta, sillä vastanneista 75 henkilöä (74,3 %) työskenteli keskussairaalan alueella ja vain 26 henkilöä (25,7 %), oli muita vastaajia.

Kun tutkimusta suoritettiin kahvila Paussin asiakastiloissa kyselylomakkeiden ja iPadin avulla, oli tärkeää huomioida se, että haastattelija suoritti myös työharjoittelua Keskussairaalan ruokapalveluissa ja näin ollen oli välillä myös työtehtävissä kahvila Paussissa. Yhdessä toimeksiantajan kanssa tultiin siihen tulokseen, että tutkimusta suoritettaessa oli paras pukeutua siviilivaatteisiin Paussin vihreiden työvaatteiden sijaan. Näin haastattelija olisi mahdollisimman puolueeton ja asiakkaat uskaltaisivat vastata kysymyksiin rehellisemmin.

Laadulliseen tutkimukseen kuuluvat teemahaastattelut suoritettiin työntekijöiden työvuorojen aikana, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Poissaolojen vuoksi osa haastatteluista suoritettiin myös Sädesairaalan kahvila Paussissa, jossa työskennellään yksin. Sädesairaalan Paussi on kuitenkin sen verran rauhallinen kahvila, että haastattelu keskeytyi vain muutaman kerran ja lyhyeksi ajaksi

kerrallaan, kun haastateltavan oli palveltava satunnaisia asiakkaita. Suurin osa haastatteluista suoritettiin rauhallisessa ympäristössä, kahvila-ravintola Caterinan kabinetissa tai tyhjillään olevassa toimistohuoneessa, jossa haastattelu saatettiin suorittaa kaikessa rauhassa. Haastattelut sujuivat kaiken kaikkiaan hyvin ja haastateltavat vastasivat keskimäärin avoimin mielin ja rohkeasti heille esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut parempi, jos vastauksia olisi saatu huomattavasti enemmän. Mahdollinen kohdejoukko oli huomattavan suuri, sillä kyselylinkin oli mahdollista tavoittaa sähköisesti jopa yli 2000 vastaajaa. Myös kahvilassa käyviä satunnaisia, talon ”ulkopuolisia” asiakkaita, kuten potilaiden omaisia olisi voitu tavoittaa nykyistä enemmän. Näin kyselyyn olisi saatu isompi otanta ja vastauksien luotettavuus olisi kasvanut.

## **6 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksen tuloksia saatiin kvalitatiivisen tutkimuksen kautta enemmän kuin tutkimuksen alussa odotettiin. Kvantitatiiviset tulokset puolestaan olivat odotettua vähäisemmät, jolloin myös tutkimuksen ja opinnäytetyön painoarvo siirtyi palvelun laadusta enemmän muutosjohtamisen puolelle.

### **6.1 Haastatteluiden tulokset**

Teemahaastatteluista analysoitavaa, litteroitua tekstiä saatiin noin viisikymmentä sivua. Haastatteluiden tulokset olivat suurilta osin alkuperäisen hypoteesin mukaisia, ja lähes kaikkien haastateltavien vastaukset noudattivat samaa linjaa. Teemahaastattelun tulokset purettiin teemoittain ja haastateltavien vastaukset excel-taulukoitiin viiden valitun teeman alle, jolloin analysointi oli helpompaa.



## Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu-teemassa käsiteltiin haastateltavien omia mielipiteitä siitä, mikä on huonoa ja mikä hyvää asiakaspalvelua. Lisäksi pyrittiin pääsemään syvemmälle haastateltavien omiin persooniin kysymällä heiltä muun muassa syitä asiakaspalveluammattiin päätymiselle sekä heidän omia käsityksiään oman palvelunsa vahvuuksista, heikkouksista ja kehittämiskohteista.

Haastateltavat kertoivat päätyneensä asiakaspalveluammattiin muun muassa sosiaalisen luonteen ja asiakaspalveluhenkisyytensä vuoksi. ”Tää on varmaan kutsumusammatti”, kuvaili eräs haastateltava omia syitänsä asiakaspalveluammattiin päätymiselle. Monilla on taustalla vuosien vankea kokemus asiakaspalvelutyöstä ja halu palvella asiakkaita niin hyvin kuin mahdollista.

Teeman käsittelyn alussa haastateltavia pyydettiin kertomaan oma näkemyksensä siitä, mitä on hyvä ja mitä on huono asiakaspalvelu. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavat voisivat myöhemmin peilata omaa asiakaspalveluaan antamiinsa kuvailuihin hyvästä ja huonosta asiakaspalvelusta.

*Siis aina pitäisi ajatella niin että minkälaista asiakaspalvelua itse haluat ja mihin sä olet itse tyytyväinen.*

*No semmoista sujuvaa ja iloista ja silleen että jää kummallekin siitä hyvä fiilis. Asiakkaalle ja työntekijälle.*

Sekä hyvän että huonon asiakaspalvelun kuvailut noudattivat pitkälle samaa linjaa. Positiivisina tekijöinä esille nousivat joustavuus, tilannetaju, sujuvuus, huomioon ottaminen, loppuun asti palveleminen, iloisuus ja lupauksen täyttäminen. Negatiivisia tekijöitä puolestaan olivat edellisten vastakohtat, kuten töykeys, epäselvyys, kontaktin puuttuminen sekä palvelutilanteen keskeytyminen joko omasta tai toisen työntekijän toimesta.

Jokaista haastateltavaa pyydettiin myös kertomaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa asiakaspalvelutyössä ja pohtimaan, mitä kehitettävää omassa palvelussa ja sen

laadussa voisi olla. Kaikkien tuntui olevan helpompi löytää omat vahvuutensa kuin heikkoutensa ja kehittämiskohteensa. Vastaukset olivat pitkälti sitä, mitä olettaa saattoi – sosiaalinen, avoin, positiivinen, iloinen, monipuolinen, joustava, nopea ja ystävällinen. Joukossa oli kuitenkin myös vastauksia, joita oli selvästi pohdittu syväliemmin ja joista nousi esille todellinen palveluhenkisyys.

*Mä yritän, että palvelen sen asiakkaan täysin loppuun ja hyvin ja sen hetken, mitä asiakas siinä on.*

*Vahvuudet on varmaan se, että vuosien kokemuksella osaa haistella sen tilanteen ja sen asiakkaan aika hyvin. Ja miten puhutella, millainen se tilanne ylipäätään on.*

Heikkouksien löytäminen omasta asiakaspalvelutyöstä tuntui olevan monille yllättävän vaikeaa, vaikka tiedostettiin se fakta, että aina voi kehittyä ja parantaa omaa asiakaspalveluaan ja sen laatua.

Myös kysymykset asiakaspalvelutyön parhaista puolista, haasteista ja tärkeimmistä tekijöistä puhuttivat kahvila Paussin henkilökuntaa. Asiakaspalvelutyön parhaiksi puoliksi nousivat asiakkaat sekä työn vaihtelevuus ja monipuolisuus – yksikään päivä ei ole samanlainen kuin toinen, aina on erilaisia asiakkaita ja erilaisia tilanteita. Myös työn haastavimmaksi tekijäksi monet vastasivat asiakkaat, sillä ennen kaikkea sairaalaympäristössä työskennellessään kohtaa monenlaisia asiakkaita. Tilannetaju ja asiakkaiden ”lukeminen” on haastavaa, mutta tulee kokemuksen myötä.

*Haastavinta on se, kun asiakkaat on niin erilaisia. Pitää olla silmää, että mitä sää voit kullekin asiakkaalle sanoa tai muuta.*

*Haastavinta on ehkä se, että jos asiakkaalla on vaikka joku sairaus, niin osaisi sanoa oikeat asiat ja löytää oikeat sanat niihin tilanteisiin.*

Tärkeimmäksi tekijäksi asiakaspalvelussa haastateltavat nostivat kontaktin asiakkaan kanssa, huomioon ottamisen ja vuorovaikutustaidot. ”Täytyisi osata juuri se tilanne tulkita siinä vaiheessa, kun se asiakas tulee, että minkälaista palvelua se asiakas haluaa.”

## Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijöihin liittyvät kysymykset jakoivat haastateltavien mielipiteitä. Työka-  
verit ja palkka nousivat esille useissa vastauksissa. Nämä tekijät sekoitetaan usein  
motivaatioon, vaikka todellisuudessa ne ovat viihtyvyystekijöitä, joiden vuoksi henki-  
löstö yleensä viihtyy työssään paremmin. Varsinaisia motivaatiotekijöitä, joita haas-  
tateltavien vastauksissa ilmeni, olivat asiakkaat, työn vaihtelevuus ja sen mukanaan  
tuomat haasteet. Motivaatio- ja viihtyvyystekijöillä on usein tapana sekoittua keske-  
nään ja niiden raja on usein melko häilyvä.

Kysyttäessä alkuvuoden fuusion vaikutusta henkilöstön motivaatioon kaikki vastaajat  
antoivat samaa linjaa noudattelevan vastauksen. Jokainen oli kokenut muutoksen  
vaikuttaneen työmotivaatioonsa negatiivisesti, mutta myös positiivisia nousuja oli ko-  
ettu. Muutoksen koettiin tuoneen mukanaan epävarmuutta, mietteläisyyttä, ärty-  
neisyyttä sekä haasteita tiedon kulussa ja henkilöstön ja esimiehen välisessä viestin-  
nässä. Nämä tekijät olivat useilla laskeneet työmotivaatiota jopa niin paljon, että  
eräs vastanneista kommentoi alkuvuoden muutosta seuraavasti: ”En lähde enää niin  
iloisella mielellä töihin, kun yleensä olen lähtenyt”. Muutos oli kuitenkin tuonut mu-  
kanaan myös motivaation kasvua, sillä osa vastanneista koki muutoksien tuovan mu-  
kanaan myös positiivisia haasteita, joita he työssään ja jopa arjessaan usein etsivät.

*Pähkäilyä, miettimistä, suunnittelua, toteuttamista ja mitä kaikkea on.  
Kyllä niitä pitää ollakin. Ei tarvitse olla iso juttu, niin olen jo ihan innois-  
sani.*

Haastattelussa käsiteltiin myös esimiehen johtamisen vaikutusta henkilöstön moti-  
vaatioon. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että esimiehen johtamisella ei ole  
ollut vaikutusta työmotivaatioon, mutta muutamia poikkeuksiaakin löytyi. Eräässä vas-  
tauksessa tuotiin hyvin esille se, miten esimiehellä on mahdollisuus omalla esimerkil-  
lään ja oikeanlaisella johtamisella mahdollisuus saada työntekijöistä parhaimmat  
puolet esille ja samalla myös motivoida heitä suoriutumaan työssään entistä parem-  
min.

*Et jos johtaja omalla esimerkillään on innostunut ja mukana ja näin, niin se vaikuttaa siihen kaikkeen. Ja hyvä johtaja saa esille niistä ihmisistä ketä hänellä siellä on, jokaisen ne parhaat puolet esille, myös siinä muutostilanteessa.*

Suurin osa vastanneista koki olevansa tyytyväinen nykyisiin työtehtäviinsä ja nykyiseen työmääräänsä. Fuusion mukanaan tuoma työajan pidennys puolestaan nousi negatiivisena tekijänä esille useammassakin vastauksessa. Osa toivoi myös saavansa haastavampia työtehtäviä, joiden koki myös olevan motivaatiotekijä itsellensä omassa työssään. Kysyttäessä motivaatioon vahvasti kytköksissä olevasta vallasta ja vastuusta oli vastanneilla jälleen esimiestä lukuun ottamatta yhtenäinen linja – valtaa ei ole.

*Kyllähän ne esimiehet ja isommat pomot määräävät sitten sen tahdin.*

*Olen tehnyt tätä niin pitkään, että vastuu omasta työstä tulee luonnostaan, sen enempää miettimättä.*

Vastuiksi useat kokivat rahan käsittelyn ja tuotevastuun – on tärkeää tietää, mitä asiakkaille myydään, ja pidettävä huolta siitä, että myytävää riittää. Myös tarkennusta vastuuseen toivottiin muun muassa tulostavoitteiden suhteen, jotka fuusiovaiheessa olivat henkilöstölle epäselviä.

*Meille ei ole esitetty mitään tulostavoitteita, mikä vois myös motivoida ihmisiä enemmän. Esimerkiksi, että missä nyt mennään, tavoite on tämä myynnillisesti ja nyt ollaan tässä, mitä voitaisi tehdä ja.. Ei mitään havaintoa, ei mitään tietoa miten mennään. Niin se myös varmaan vaikuttaa siihen ihmisten motivaatioon.*

Alkuvuoden fuusio toi mukanaan suuria muutoksia, joiden vuoksi henkilöstön jäsenen oli väistämättä poistuttava myös omalta mukavuusalueeltaan. Viisi seitsemästä haastateltavasta kertoi, että ei mielellään poistu omalta mukavuusalueeltaan, ja sieltä poistumisen sanottiin tuntuvan jännittävältä ja epävarmalta, mutta myöhemmin kuitenkin oli usein huomattu sen olleen täysin turhaa. Kaksi haastateltavaa puolestaan kertoi hakevansa tilanteita, joissa pääsevät poistumaan mukavuusalueeltaan.

Työilmapiirin haastateltavat kertoivat olevan yleisesti hyvä, mutta myös ristiriitatilanteita kohdataan aika ajoin. Vastauksissa nousivat jälleen esille myös ongelmat viestinnässä muutoksen aikana. Esimiehen ja henkilöstön välisen viestinnän ongelmien lisäksi osa koki niitä olevan myös henkilöstön kesken.

*Ehkä meillä tämän muutoksen myötä on ollut enemmän puhumattomuutta ja kireyttä ilmapiirissä.*

*Jännittynyt ilmapiiri. Ihmiset eivät oikein tiedä, mistä se paikka maailmassa tässä muutuskohdassa löytyy vai löytyykö. Jokainen vähän niin kuin pelkää oman asemansa puolesta tai mihin tämä tästä johtaa. Epävarmuutta.*

Kaikki kuitenkin kertoivat viihtyvänsä työssään, hetkellisistä työilmapiirin kireyksistä ja konflikteista huolimatta.

### **Palvelun laatu**

Palvelun laatu -teeman käsittely alkoi kysymyksellä, jossa henkilöstöä pyydettiin kuvailemaan kahvila Paussin palvelua omin sanoin. Kahvilan palvelua ja sen laatua kuvaaillessaan haastateltavat kertoivat sen olevan aitoa, vilpitöntä, rentoa, ammattimaista – hyvää palvelua. Palvelu oli heidän mielestään huomioon ottavaa ja joustavaa, sekä tietysti ystävällistä.

*Kun tilanteet vaihtelee, niin me voidaan joustavasti sopeutua siihen tilanteeseen ja tehdäkin enemmän, kuin mitä se asiakas oli odottanut.*

*Ne hetket on tärkeitä, kun asiakas on siinä kassalla ja osataan palvella sitten loppuun asti.*

*Meidän väeltä se tulee luontaisesti, koska sitä tekemässä on ammattilaiset, jotka luottaa siihen omaan osaamiseen ja pystyy reagoimaan.*

Myös tuotevalikoima ja tarjonta ovat tärkeä osa asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Kahvila Paussin tuotevalikoiman haastateltavat kokivat hyväksi, mutta samalla myös laajaksi ja päivityksen tarpeessa olevaksi. Fuusion myötä uusina tuotteina asiakkaille

saatiin myös aamupuuro ja lounaskeitto, joihin kaikki haastateltavat olivat äärimmäisen tyytyväisiä – niiden koettiin tuovan lisäarvoa asiakkaille.

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät vaikuttavat heidän oman palvelunsa laatuun, tarvitsivat monet hetken miettimisaikaa. Työkaverit, ympäristö, kiire, työpaiheet, oma jaksaminen ja vireystila sekä henkilökohtaiset asiat nousivat vastauksissa esille.

*Siihen vaikuttaa se oma tilanne, työkaverit, työympäristö. Ja siihen laatuun varsinkin se, että on selkeät jutut miten toimitaan. Selkeää, että sä tiität mitä myyt, sulla on tarkka tieto niistä tuotteista mitä sä myyt. Ja sitten vaikuttaa sekin, että mitkä on ne pelisäännöt, millä toimitaan. Että onko sulla varaa joustaa ja minkä verran sulla on varaa joustaa siinä tilanteessa.*

*No kyllä kai se oma jaksaminen on sitä. Ja sitten sekin, että pitää itsensä kunnossa niin jaksaa sitten olla hyvä asiakaspalvelija.*

Seuraavat kysymykset palvelun laadun teemassa käsittelivät Paussin palvelun laadun kehittämistä ja henkilöstön konkreettisia toimia sen kehittämiseksi. Kehittämiskohteita ja keinoja palvelun laadun kehittämiseksi kaikki haastateltavat kyllä löysivät, mutta harva osasi sanoa, mitä itse varsinaisesti olivat tehneet näiden positiivisten muutosten ja kehittämistoimien eteen. Kehittämiskohteiksi nousivat muun muassa palvelun sujuvuus kiireen keskellä, kahvilan tilat, tuotevalikoiman vaihtelevuus ja asiakaspalvelutilanteeseen keskittyminen. Myös asiakkaiden mielipiteet haluttiin ottaa huomioon näiden kaikkien asioiden kehittämisessä ja koettiin ensisijaisen tärkeäksi kysyä heidän mielipiteitään.

*Musta olisi tärkeää, että ne asiakkaat otettaisiin mukaan siihen tai asiakkaan mielipiteet huomioon, kun suunnitellaan valikoimaa ja tämän kaltaisia asioita. Se on mun mielestä ehdottoman tärkeä kehittämispuoli. Säännölliset asiakastyytyväisyyskyselyt, sitä kautta sitä on helpompaa rakentaa. Se on mun mielestä aivan väärin ajateltu, että me täällä mietitään ja laitetaan myyntiin kysymättä niiltä asiakailta mielipidettä. Niin se on se ensimmäinen kehittämiskohde.*

Kysyttäessä palvelun ja sen laadun kehittämisen keinoja esille nousivat esimerkiksi oma kouluttautuminen sekä asiakkaiden kuuntelu ja toiveisiin reagointi. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palvelun tulee olla joustavaa ja asiakasta kuuntelevaa, jolloin voidaan myös parantaa palvelua ja saada kokonaisuus enemmän asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. Harva haastateltavista oli kuitenkaan tehnyt mitään konkreettisia muutoksia omassa toiminnassaan edistääkseen näiden asioiden etenemistä.

*No en tiiä oikeastaan.. Mä oon kuunnellut mitä ylhäältä sanotaan ja tehnyt sen mukaan.*

*Mutta tietysti se, että on kuunneltu noitten asiakkaitten palautteet ja on varmaan jotain tuotteitakin otettu sen mukaan myyntiin.*

Passiivisuus palvelun kehittämisessä on mahdollisesti seurausta muutosvastarinnasta, mikä ilmeni myös muutamissa vastauksissa, sillä monet kokivat, että eivät päässeet osallistumaan muutokseen haluamallaan tavalla tai tarpeeksi suurella panoksella. Palveluun kohdistuvien muutosten koettiin tulevan ”ylempää”, ja haastateltavat toivoivat, että heidän mielipiteitään ja näkemyksiään olisi kysytty ja huomioitu paremmin.

*Tavallaan se tapa miten ne uudistukset ja sen kaltaiset asiat tuodaan meille, on mun mielestä ihan väärä. Että meidät on jätetty, me jotka sitä asiakaspalvelutyötä tehdään, jotka myydään ja joiden pitää olla tietoisia asioista, niin ihan ulkopuolelle.*

Tutkimuksen teemahaastattelussa haluttiin tuoda esille myös työilmapiirin ja –yhteisön vaikutus palveluun ja sen laatuun. Kysyttäessä työkavereiden vaikutuksesta omaan asiakaspalveluun, saatiin ristiriitaisia vastauksia. Monet nostivat esiin satunnaiset kireydet työilmapiirissä, minkä koettiin vaikuttavat omaan asiakaspalveluun. Samalla kuitenkin pyrittiin siihen, että se ei näy ulospäin asiakkaille. Myös työkaverin huonon tuulen koettiin tarttuvan helposti muihin, jolloin asiakaspalvelutilanteet saattavat kärsiä.

*Välillä on näitä tilanteita, että tuodaan ne kotiasiat ja huolet ja ongelmat sinne töihin.*

*Ne vaikuttaa. Jos siellä on kireä tunnelma, niin kai sitä itsekkin on kireä. Siinä on paljon haastavampia astua siihen varsinaiseen kassatyöskentelyyn.*

Viimeisenä kohtana palvelun laadun käsittelyssä oli pohtia, miten kahvila Paussin henkilöstö voisi yhdessä parantaa asiakaspalvelun laatua.

*Minun mielestä se lähtee ihan siitä, että meidän pitää laittaa tuo tiedottaminen kuntoon, siis toi sisäinen tiedottaminen. Me ei olla päästy kahvilan porukan kanssa istumaan yhdessä yhtään mihinkään ja päästy purkamaan näitä asioita, miettimään tätä kokonaistilannetta. Me ollaan ihan kuutamolla kaikki, että mikä on meidän rooli ja missä me päästään vaikuttamaan ja päästäänkö vaikuttamaan.*

*No varmaan justiin se, että puhuttaisi näistä asioista mitkä siinä kenenkin mielestä tökkii. Jokin palaveri siitä asiasta.*

Keskeisimpänä asiana esiin nousi viestintä, keskustelu, asioista puhuminen. Henkilöstö toivoi, että heillä olisi mahdollisuus purkaa tuntemuksiaan ja keskustella yhdessä fuusion mukanaan tuomista muutoksista. Yhteisten pelisääntöjen ja raamien tarkentaminen selkeyttäisi monen mielestä asioita ja helpottaisi myös työilmapiiriä ja asiakaspalvelutilanteita.

## **Muutos**

Muutos-teemaan liittyen ensimmäinen kysymys haastateltaville oli se, miltä fuusion mukanaan tuoma muutos on heistä tuntunut. Useat haastateltavat kertoivat suoraan, että muutos oli alussa saanut aikaan negatiivisia tunteita, mutta monilla myös positiivisia odotuksia.

*Kyllähän se alussa varmaan oli.. Kaikille semmoinen shokki. Jos niin voi sanoa. Ja sitten kun kaikki tapahtui hirveen nopeasti. Ja niitä muutoksia tulee tosi paljon.*



Useat haastateltavista olivat sitä mieltä, että muutosviestintä ei toiminut suhteessa muutosten suureen määrään ja nopeuteen. Uutta opeteltavaa ja muutoksia työnkuviin tuli viikoittain, mutta niistä saatiin haastateltavien mukaan liian vähän tietoa etukäteen – jos ollenkaan. Jotkut kokivat myös, että muutokset olivat liian ”kokeilullisia”, eikä niitä oltu mietitty loppuun saakka ennen niiden toteuttamista.

Ennen alkuvuoden fuusiota lähes kaikki kahvila Paussin suolaisista vitriinituotteista valmistettiin kahvilan omissa tiloissa. Fuusion ja yhdistymisen myötä valmistus vaihtui kahvila-ravintola Caterinan tuotannon tiloihin, jossa Paussin henkilöstö itse käy ne valmistamassa. Myös Caterinan ja Paussin tarjoilutilaukset yhdistyivät ja tarjotaan nyt keskitetysti kahvila-ravintola Caterinan puolelta. Näiden muutosten myötä kahvila Paussin henkilöstön työnkuva ja työmäärä ovat muuttuneet ja moni kokikin sen aluksi negatiivisena muutoksena. Haastatteluiden aikana nämä muutokset olivat vasta suunnitteluasteella ja toteutuivat vasta myöhemmin keväällä.

Fuusion myötä tapahtui muutosta myös kahvila Paussin tuotevalikoimassa. Uutuutena kahvilaan tulivat tarjolle aamupuuro sekä lämmin lounaskeitto. Myös vitriini sai uusia tuotteita, kun pakatut annosateriat, sekä tuoreet salaattit tulivat myyntiin. Kaikki haastateltavat kokivat nämä muutokset hyviksi ja sanoivat niiden tuovan lisäarvoa asiakkaille.

Esimiestä lukuun ottamatta kaikki kokivat, että eivät olleet päässeet osallistumaan muutokseen ja osa haastateltavista toivoi, että heidän mielipiteitään asioihin olisi kysytty enemmän. Kun haastateltavilta kysyttiin tulevaisuuden odotuksista fuusion suhteen, nousi jopa neljässä vastauksessa esiin työnkierto. Haastateltavilta löytyi kiinnostusta päästä työskentelemään myös kahvila-ravintola Caterinaan ja tämä toteutuikin myöhemmin keväällä.

*No mä en mielestäni ole hirveästi osallisena muutokseen. Olen kuunteleluoppilaana ja teen sen mitä käsketään tai pyydetään.*

*Uusia työkavereita ja sitä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Että ei olla mitenkään toistemme kilpailijoita, että me ollaan yhteistä ja puhalletaan yhteiseen hiileen.*

## Muutoksen johtaminen

Muutosjohtamisen teeman käsittely alkoi sillä, että haastateltavia pyydettiin kuvailemaan esimiehensä johtamista ja muutosviestintää fuusion alussa ja sen aikana. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että muutoksen johtaminen ja ennen kaikkea viestintä eivät olleet toimineet. Monet olivat sitä mieltä, että informaatiota pitää koko ajan itse kysellä, sillä muuten se ei kulje juuri ollenkaan. Henkilöstö toivoi, että esimies löytäisi keinon, jolla tieto saavuttaisi tasapuolisesti kaikki henkilöstön jäsenet.

*Että jotakin puutteita siinä viestinässä on kun jatkuvasti tulee sellainen olo että miksi mä en tiennyt tästä asiasta ja miten tää on voinut mennä multa ohi ja mikä on mun oma vastuu siitä, että mä saan tietoa tästä asiasta. Ja kun meillä ei ole esimerkiksi mitään viikkopalaveria tai mitään infoa, että ylipäätään tiedettäisi yhtään mitään mitä tapahtuu.*

*Ei se viestintä oikein toimi. Tieto ei kulje, joku saa tietoa ja joku ei.*

Kysyttäessä mikä on haastateltavien mielestä kaikista tärkeitä muutoksen johtamisessa ja mitä esimiehen tulisi ennen kaikkea huomioida, kaikki nostivat esille viestinnän ja sen, että informaatio tavoittaisi koko henkilöstön. Toivottiin myös, että muutoksia valmisteltaisiin paremmin, ennen kuin niitä lähdetään toteuttamaan. Jos muutos olisi sujuva eikä niinkään kokeiluasteella, myös henkilöstön olisi helpompi ottaa se vastaan.

*No nimenomaan se, että tieto tavoittais kaikki, joita se asia koskee. Siinä vaikka pienemmissäkin ympyröissä. Pitää ajan tasalla koko ajan, että missä mennään.*

*Ei voi asioita tuoda valmiiksi päätettynä, että näin nyt on vaan päätetty. Varsinkaan semmosia, mitä pitäis testata. Kyllä täytyis olla se valmisteluvaihe, ennen kuin niitä töksäytetään pöytään.*

Palautteen antaminen ja saaminen esimieheltä on tärkeä osa suurta muutosta ja kulkee käsi kädessä henkilöstön motivaation kanssa. Eräs johtamisen teeman kysymyksistä käsittelikin nimenomaan palautteen antamista ja saamista ja kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tällä hetkellä palaute ei kulje suuntaan eikä toiseen. Lähes

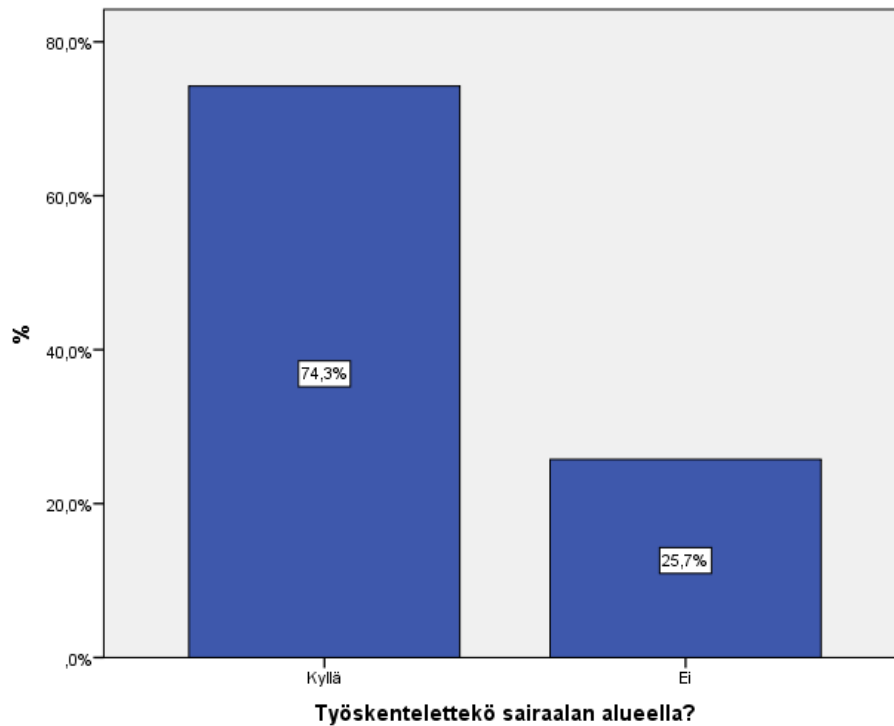
kaikki toivoivat saavansa enemmän palautetta ja esiin nousi myös toivomus kehityskeskusteluista, joita kahvila Paussin henkilöstöllä ei tällä hetkellä ole lainkaan käytössä.

*Kiitos totta kai lämmittää, mutta enemmän sitä ehkä arvostaa, että se ois se päivittäinen arvostus.*

*Ei oikeastaan hirveästi tule, joskus tulee.. Mutta ei mitenkään paljon. Kyllä haluaisin saada enemmän, olis aina tervetullutta.*

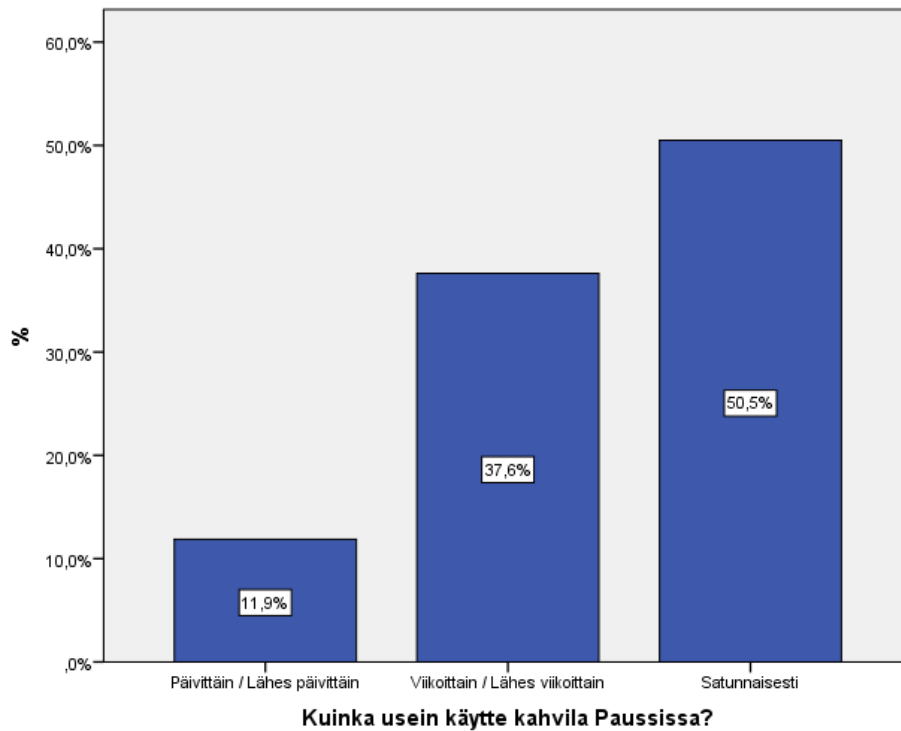
## **6.2 Asiakaskyselyn tulokset**

Määrällisen tutkimuksen vastauksien analysoinnissa käytettiin apuna SPSS-järjestelmää sekä webropolia. Avoimien kysymysten vastaukset excel-taulukoitiin ja värikoodattiin teemoittain. Asiakaskyselyn tulokset vastasivat melko hyvin tutkimuksen alussa tehtyä hypoteesia siitä, että sairaalan alueella työskentelevät vastaajat olisivat tyytymättömämpiä kahvila Paussin palveluihin, kuin vain satunnaisesti palveluita käyttävät, talon ”ulkopuoliset” asiakkaat. Kysymys 4 (liite 2) koski asiakkaiden odotusten täyttymistä kahvilassa käynnin suhteen. 97 % vastaajista sanoi käyntinsä vastanneen odotuksiaan ja vain 3 % vastasi kieltävästi.



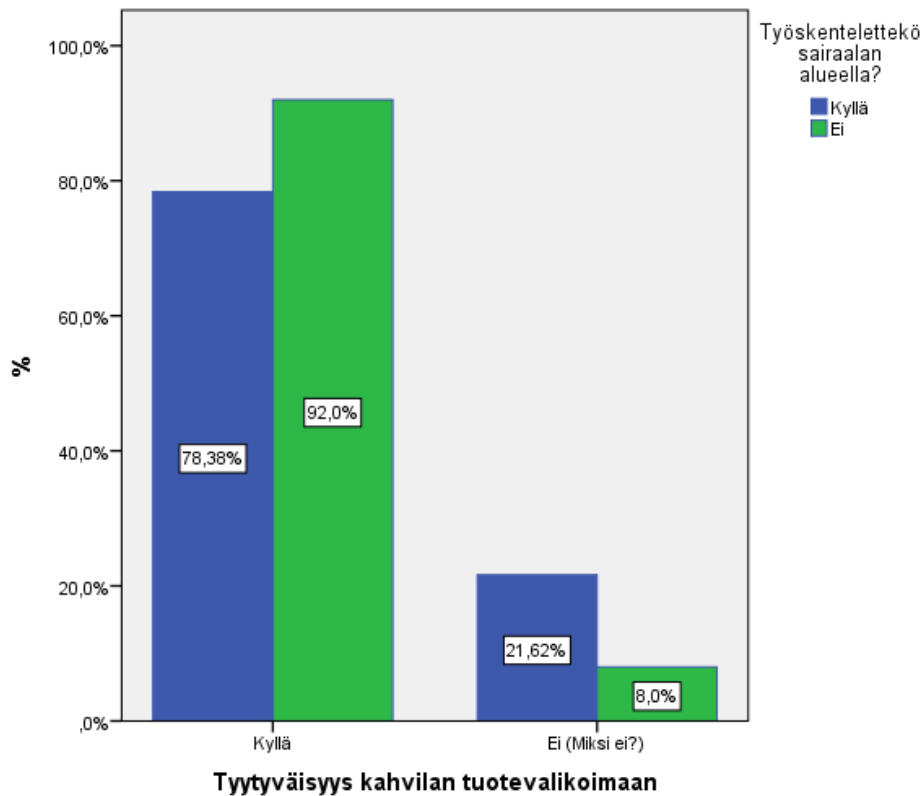
Kuvio 4. Vastaajien jakauma

Kuviosta 4 näkee kyselyyn vastanneiden asiakkaiden jakauman sen suhteen, kuinka monet heistä työskentelevät sairaalan alueella ja kuinka monet eivät. Vastanneista 74,3 % työskentelee sairaalan alueella ja vain 25,7 % on talon ”ulkopuolisia” asiakkaita. Vastaajien jakauma johtuu luultavasti siitä, että kysely tavoitti enemmän ja helpommin sairaalan alueella työskenteleviä henkilöitä kuin muita asiakkaita. Jotta tuloksesta olisi saatu luotettavampi, olisi tutkimuksen tekijän tullut kerätä enemmän vastauksia satunnaisilta asiakkailta henkilökohtaisesti, suoraan kahvilassa.



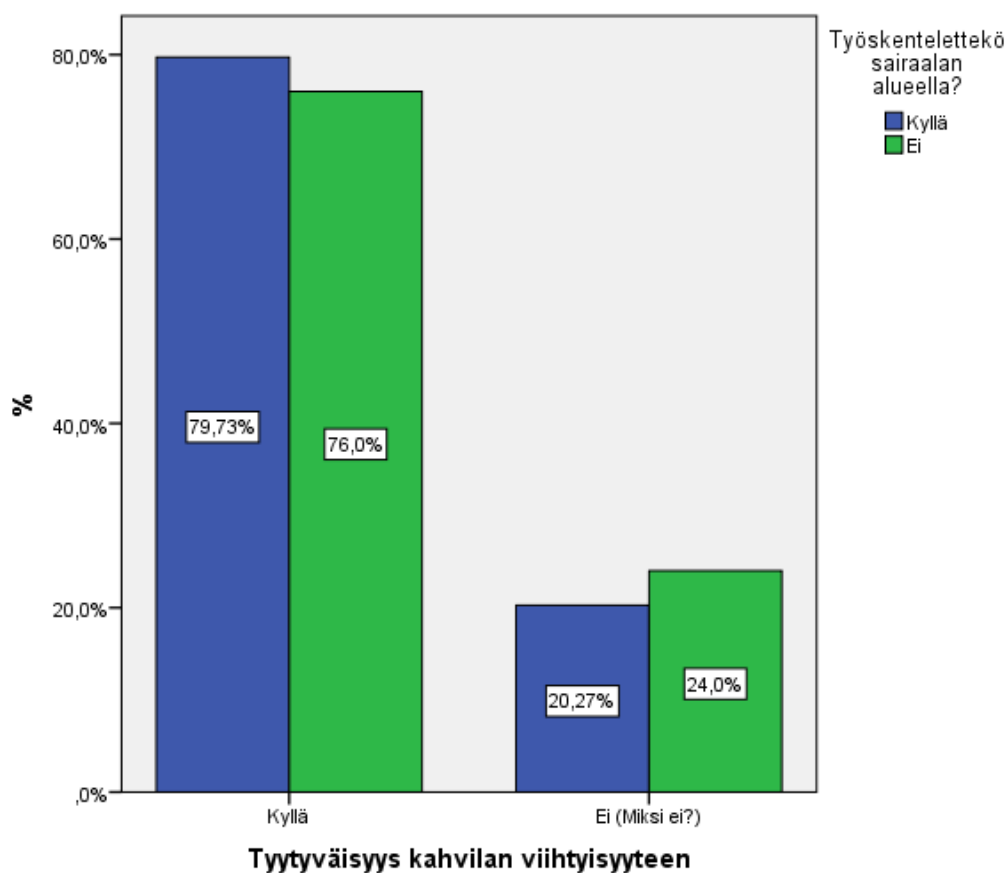
Kuvio 5. Jakauma kahvilan palveluiden käytön määrässä

Kuvio 5 kuvastaa vastanneiden jakaumaa kahvila Paussin palveluiden käytön määrässä. Suurin osa vastanneista, jopa 50,5 % sanoi käyttävänsä kahvilan palveluita satunnaisesti. 37,6% vastasi käyttävänsä kahvilan palveluita viikoittain tai lähes viikoittain ja 11,9 % päivittäin tai lähes päivittäin. Nämä tulokset puoltavat sitä, että tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut hyvä saada enemmän vastauksia myös sellaisilta henkilöiltä, jotka käyttävät kahvilan palveluita päivittäin tai lähes päivittäin, sillä heidän näkemyksensä palveluiden laadusta on mitä luultavimmin erilainen kuin vain satunnaisesti kahvila Paussin palveluita käyttävillä.



Kuvio 6. Tyytyväisyys kahvilan tuotevalikoimaan

Kuviossa 6 voi nähdä sekä sairaalan alueella työskentelevien että ulkopuolisten asiakkaiden tyytyväisyyden kahvila Paussin tuotevalikoimaan. Kuten tutkimuksen hypoteesissa oletettiin, sairaalan alueella työskentelevät asiakkaat olivat tulosten perusteella tyytymättömämpiä kahvilan tuotevalikoimaan. 78,4 % sairaalan alueella työskentelevistä vastasi olevansa tyytyväisiä kahvila Paussin, kun taas ”ulkopuolisista” asiakkaista jopa 92 %. Ei-tyytyväisiä vastanneita sairaalan alueella työskentelevissä oli lähes 3 kertaa enemmän kuin ulkopuolisissa asiakkaissa. Vastajat, jotka olivat tyytymättömiä kahvila Paussin tuotevalikoimaan, toivoivat valikoimaan enemmän vaihtoehtoja mutta myös vaihtelevuutta. Muutamasta vastaajista sanoivat olevansa tyytymättömiä valikoimaan myös korkeiden hintojen vuoksi.



Kuvio 7. Tyytyväisyys kahvilan viihtyisyyteen

Kahvilan viihtyisyyteen oltiin keskimäärin tyytymättömämpiä kuin kahvilan tuotevalikoimaan. Kuten kuviosta 7 nähdään, henkilökunnasta 20,27 % ja ulkopuolisista asiakkaista 24 % vastasivat olevansa tyytymättömiä kahvila Paussin tilojen viihtyisyyteen. Lähes kaikki ei-vastauksensa perustelleet sanoivat olevansa tyytymättömiä kahvilan tiloihin, koska kahvila sijaitsee ikään kuin keskellä käytävää, jolloin paikka on levoton ja läpikulkuliikennettä on liikaa. Muutamat vastaajista kritisoivat myös kahvilan kolkkoa sisustusta ja kalusteita.

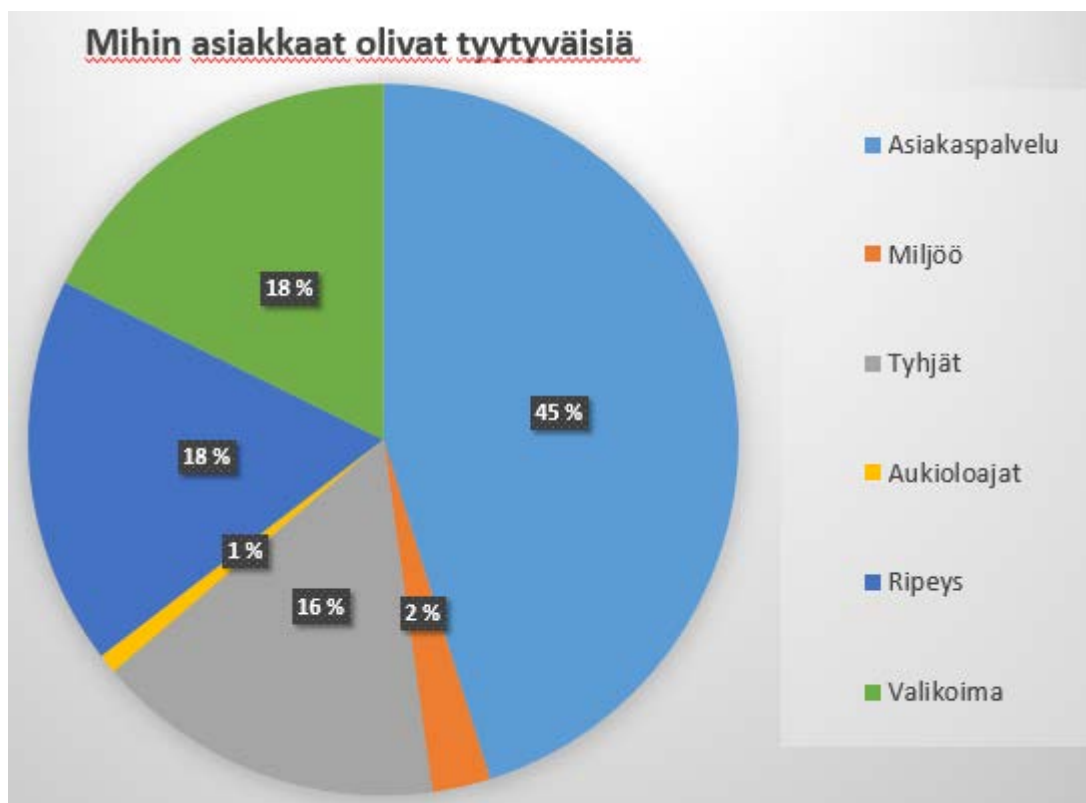
Taulukko 1. Matriisivastausten keskiarvo

|                 | 4          | 3          | 2         | 1        | Yhteensä   | Keskiarvo   |
|-----------------|------------|------------|-----------|----------|------------|-------------|
| Kohteliasta     | 78         | 23         | 0         | 0        | 101        | 3,77        |
| Tuotetietoista  | 55         | 44         | 2         | 0        | 101        | 3,52        |
| Palvelualltista | 76         | 25         | 0         | 0        | 101        | 3,75        |
| Sujuvaa         | 63         | 24         | 12        | 2        | 101        | 3,47        |
| <b>Yhteensä</b> | <b>272</b> | <b>116</b> | <b>14</b> | <b>2</b> | <b>404</b> | <b>3,63</b> |

Kahvila Paussin palvelun laatua asiakkaat saivat arvioida asteikolla 1-4, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä, 2 eri mieltä, 3 samaa mieltä ja 4 täysin samaa mieltä. Arvioitavat kohdat olivat kohteliaisuus, tuotetietoisuus, palveluallttius ja palvelun sujuvuus. Taulukosta 1 näkee vastanneiden antamat keskiarvot kullekin palvelun laadun osatekijälle. Jokainen osa-alue on saanut keskiarvokseen paremman kuin 3 ja osa-alueiden kokonaiskeskiarvo on jopa 3,63. Kaikista tyytyväisimpiä asiakkaat olivat palvelun kohteliaisuuteen (3,77) ja vähiten tyytyväisiä palvelun sujuvuuteen (3,47). Henkilökunnan tuotetietous sai keskiarvon 3,52 ja palveluallttius 3,75.

Asiakaskyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joissa kysyttiin, mikä kahvila Paussin palvelussa on toimivaa ja missä olisi vielä kehitettävää. Molemmat avoimet kohdat olivat vastaajille pakollisia.





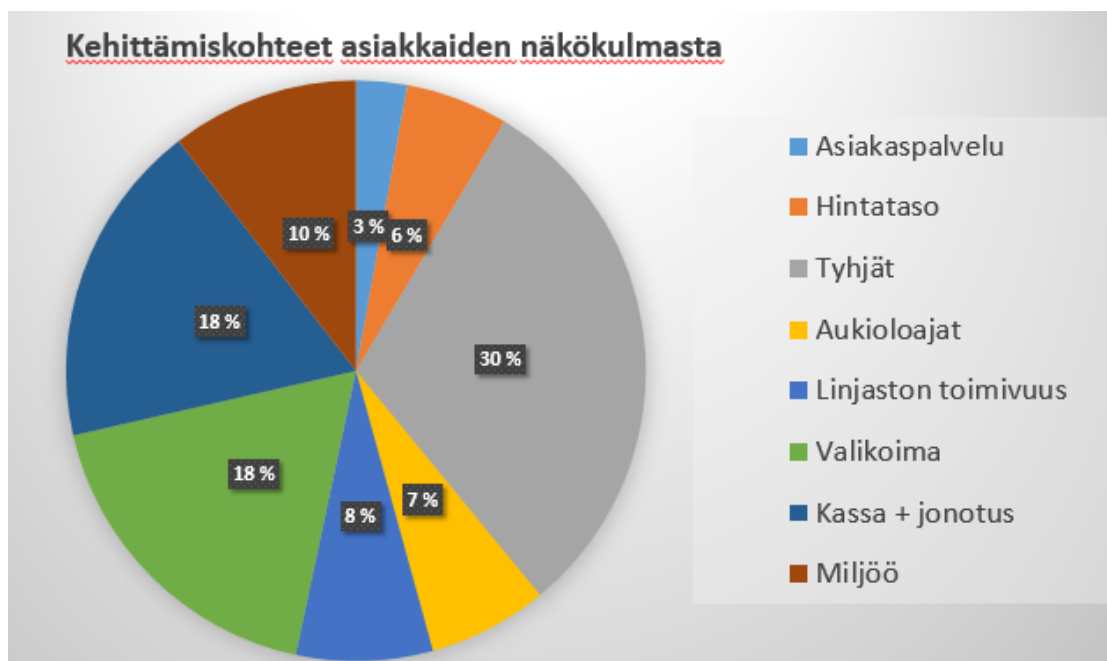
Kuvio 8. Asiakkaiden tyytyväisyystekijät.

Kuviossa 8 ja 9 näkyvät prosentit kuvaavat, kuinka monessa prosentissa vastauksissa kyseinen tekijä mainittiin. Ensimmäinen avoin kysymys, ”mikä kahvila Paussin asiakaspalvelussa on mielestänne toimivaa”, keräsi vastauksia koskien asiakaspalvelua, henkilökuntaa, valikoimaa, sijaintia ja miljööä sekä aukioloaikoja. Jopa 45 prosentissa vastauksista koskien palvelun toimivuutta keuhuttiin kahvilan asiakaspalvelua ja henkilökuntaa. Henkilökunnan ja asiakaspalvelun sanottiin olevan kohteliasta, ammattitaitoista, iloista ja ripeää. Erityiskiitosta henkilökunta sai ennen kaikkea joustavasta asiakaspalvelustaan, jossa asiakkaat huomioidaan aina kunkin tilanteen vaatimalla tavalla.

*Asiakaspalvelu on loistavaa. On valittu henkilöt, jotka osaavat palvella erilaisia asiakkaita.*

*Ystävälliset myyjät, aina tarkistavat jos olen ollut jotain erityistä vailla, josko löytyisi varastosta.*

*Olen saanut hyvää ja aurinkoista palvelua aina kun olen Paussissa käynyt ostoksilla. Hymykare suupeleessä piristää omaakin päivää kivasti.*



Kuvio 9. Kehittämiskohteet asiakkaiden näkökulmasta.

Kuten kuviosta 9 näkee, suurimmassa osassa vastauksissa vastaaja ei osannut sanoa mitään kehittämiskohdetta. Eniten varsinaisia vastauksia puolestaan tuli liittyen jonotukseen sekä kahvila Paussin valikoimaan - 18 % ja 18 %.

*Aika usein kahvilassa on pitkä jono. Toivoisin, että varsinkin ruuhka-aikana olisi mahdollisesti kaksi kassaa käytössä.*

*Linjasto on lähes aina tukossa, varsinkin lounaan ja päiväkahvin aikaan. Toinen maksupiste voisi olla hyvä.*

Lähes kaikissa jonotusta koskevissa kehitysehdotuksissa asiakkaat toivoivat, että kahvila Paussissa olisi kaksi kassaan nykyisen yhden sijaan. Näin ollen palvelun laatu parani ja jonotusaika ei lyhentäisi esimerkiksi asiakkaiden lounas- ja kahvitaukoja.

Valikoimaa koskevat vastaukset puolestaan sisälsivät paljon toiveita valikoiman vaihtelevuudesta sekä terveellisyydestä. Valikoimaan toivottiin enemmän lounasvaihtoehtoja, joita olisi helppo ja nopea kiireen keskellä ostaa mukaan. Asiakkaat toivoivat myös terveellisempiä välipala- ja lounasvaihtoehtoja ja sitä, että erityisruokavaliot huomioitaisiin nykyistä paremmin.

*Lisää terveellistä ruokaa ja välipaloja. Salaatit voisivat olla vähän isompia, jotta niillä jaksaisi vähän pidempään.*

*Aina samat tuotteet, samat sämpylät. Vaihtelua voisi olla enemmän. Eri tuottajilta ja erilaisia leivonnaisia.*

Myös kahvilan aukioloaikoihin osa vastaajista toivoi muutoksia. Asiakkaiden toiveena olisi, että kahvilan aukioloajat olisivat nykyistä pidemmät ja että se aukeaisi nykyistä aikaisemmin, jotta myös esimerkiksi aamuisin labrassa käyvät asiakkaat pääsisivät nauttimaan aamukahvinsa Paussiin. Myös viikonlopun ja pyhien aukioloaikoihin toivottiin muutoksia.

*Pyhäpäivinä olisi hyvä jos Paussi olisi auki joka päivä. Pyhäpäivinä potilailta käy enemmän omaisia vierailulla, ja silloin he usein tykkäävät lähteä käymään kahviossa.*

## **7 Tulosten analysointi ja kehitysideat**

Tutkimustulosten pohjalta voidaan sanoa, että alkuvuoden fuusion mukanaan tuoman muutoksen johtamisessa oli haasteita. Muutosjohtaminen on pitkälti henkilöstön johtamista, joka on jäänyt fuusion mukanaan tuomien suurten muutosten vuoksi operatiivisen johtamisen ja operatiivisten toimintojen varjoon. Fuusion myötä muutosviestintä on ollut haasteellista ja tiedonkulku kahvilan esimieheltä alaisilleen, sekä muilta esimiehiltä kahvilan esimiehelle ei ole toiminut henkilöstön toivomalla tavalla.

Teemahaastatteluista ilmeni, että kahvila Paussin henkilöstö toivoo tehokkaampia keinoja viestinnän kulkuun. Kolmasosa henkilöstöstä mainitsi haastattelun aikana toivovansa säännöllisiä palavereita ja viikkotapaamisia koko henkilöstön kesken, jolloin voitaisiin yhdessä käydä läpi ajankohtaisia asioita ja sama tieto tavoittaisi koko työyhteisön. Poissaolojen vuoksi suullinen tieto ei välttämättä kuitenkaan aina tavoita kaikkia. Palavereissa sovituista muutoksista ja uusista asioista voitaisiin koostaa kirjallinen tiedote, joka olisi koko henkilöstön luettavissa. Tämä varmistaisi viestin tavoitettavuuden koko henkilöstölle.

Teemahaastatteluista nousi esille, että alkuvuonna 2016 tapahtuvan fuusion myötä tapahtuneet suuret muutokset ovat saaneet kahvila Paussin henkilöstössä aikaan selkeää muutosvastarintaa, joka on täysin normaalia tämän kaltaisessa fuusiossa. Muutosvastarinnan lieventämiseksi esimiehen muutosjohtaminen ja muutosviestintä ovat keskeisessä merkityksessä. Avoin keskustelu henkilöstön kanssa, tiedonanto ja motivaation nostatus ovat paras lääke muutosvastarintaan. Esimiehen on näytettävä esimerkkiä, mutta samalla muistettava, että muutosvastarinnan laantuminen ja uuteen tottuminen on aikaa vievä prosessi. Muutoksen myötä monet kahvilan työntekijöistä kokivat, että työpaikan ilmapiiri oli tavallista kireämpää – myös tämä on mahdollisesti seurausta muutosviestinnän puutteellisuudesta ja muutosvastarinnan mukanaan tuomasta epätietoudesta. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että työyhteisö loisi toiminnalleen yhdessä yhteiset pelisäännöt ja raamit.

Tutkimustulosten perusteella esille nousi keskeisenä asiana myös motivaatio ja palautteenanto. Tällä hetkellä kahvila Paussissa ei ole käytössä kehityskeskusteluja, joiden useimmat henkilöstön jäsenistä toivoisivat olevan säännöllinen käytäntö työyhteisössään. Meretniemi (2012) kirjoittaa artikkelissaan, että kehityskeskustelulla on monia positiivisia puolia. Hänen mukaansa niiden avulla voidaan tehostaa organisaation toimintaa ja ne ovat esimiehelle mahdollisuus jakaa tietoa organisaation nykytilanteesta. Samalla voidaan selvittää myös sitä, ovatko työkuormitus ja tehtäväjako kaikille selkeitä ja kohdallaan. (Meretniemi 2012, 37.) Kehityskeskustelu on myös oiva tilaisuus molemminpuoliseen palautteenantoon – esimieheltä henkilöstölle sekä henkilöstöltä esimiehelle. Teemahaastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että

työntekijät olivat halukkaita saamaan enemmän palautetta. Myös muutosvastarinnan helpottamiseksi palautteenanto ja esimiehen motivointi ovat merkittäviä tekijöitä. Kun henkilöstön motivaatio on kohdallaan, viestintä toimii ja esimies johtaa henkilöstöään oikein, on muutos helpompi ottaa vastaan ja hyväksyä. Lisäksi myös halutut tavoitteet saavutetaan helpommin.

Kahvila Paussin henkilöstö ja esimies olivat sitä mieltä, että he eivät ole päässeet osaksi muutosta haluamallaan tavalla. Lähes kaikki mainitsivat teemahaastattelun aikana, että muutokset on ikään kuin tuotu heille valmiina, ja heidän mielipiteitään asioihin ei ole juurikaan kysytty. Kahvila Paussin henkilöstön mielipiteitä ja näkemystä tulisi ehdottomasti käyttää enemmän hyödyksi muutoksia suunniteltaessa ja kahvila Paussin toimintaa ja palvelua kehitettäessä, sillä juuri heillä on eniten kokemusta ja näkemystä kahvilan toiminnasta – ovathan he päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa.

Teemahaastatteluissa nousi esille myös se, miten tärkeää olisi ottaa huomioon myös asiakkaiden mielipiteet kahvilan uusia tuotteita tai palveluita kehitettäessä. Hyvänä keinona tähän olisivat säännölliset asiakaskyselyt, jolloin palvelun laatua voitaisiin ylläpitää ja kehittää säännöllisesti asiakkaiden haluamaan suuntaan. Palvelun laadun kehittämiseksi tulisi kahvila Paussin henkilöstön mieltä tarkemmin asiakassegmentteihin, palveluympäristöä sekä palvelukulttuuriaan. Hyvä palvelun takaamiseksi on tiedettävä **kenelle** tehdään, **miksi** tehdään, **miten** tehdään ja **missä** tehdään.

Asiakaskyselyn tulosten perusteella fuusio ei juurikaan ole vaikuttanut asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Kahvila Paussin henkilökunnan asiakaspalveluun oltiin erittäin tyytyväisiä, samoin moniin palvelun osatekijöihin, kuten valikoimaan ja palvelun riipeyteen. Vastaajien jakauman ja vastausten perusteella voidaan sanoa, että sairaalan alueella työskentelevät asiakkaat olivat keskimäärin tyytymättömämpiä kahvila Paussin palveluun, kuin niin sanotut ”ulkopuoliset” asiakkaat. Tämä johtuu luultavasti siitä, että sairaalan alueella työskentelevät asiakkaat käyttävät kahvilan palveluja useammin kuin ulkopuoliset asiakkaat ja näin ollen heidän on helpompi löytää kehityskohteita kahvila Paussin toiminnasta ja palvelusta.

Talon ”ulkopuolisten”, eli satunnaisten asiakkaiden kuten potilaiden ja heidän omaistensa oli huomattavasti vaikeampi löytää kehityskohteita ja suurin osa heistä koki kahvila Paussin palvelun laadun olevan hyvä sellaisenaan. Sairaalan alueella työskentelevät asiakkaat puolestaan toivoivat muassa vaihtelevuutta valikoimaan, hintatason muuttamista, kehitystoimia jonojen purkamiseen ruuhka-aikoina, erityisruokavalioiden parempaa huomioimista, terveellisimpiä tuotevaihtoehtoja sekä pidempiä aukioloaikoja.

Kahvilan asiakaspalvelun asiakkaat kokivat pääosin hyvänä, osa jopa loistavana. Tämän taustalla on varmasti se, että kaikilla kahvila Paussin henkilöstön jäsenillä on vuosien vankka kokemus asiakaspalvelutyöstä ja he ovat aidosti halukkaita palvelemaan asiakkaita. Valikoiman vaihtelevuuteen tulisi tehdä muutoksia – hyvänä keinona esimerkiksi niin sanotut ”kausituotteet” ja vaihtuvat viikkotarjoukset. On huomioitava, että monet kahvila Paussin asiakkaista käyttävät kahvilan palveluita viikoittain, osa jopa päivittäin. Tämän vuoksi samana pysyvä valikoima saattaa monen mielestä käydä tylsäksi. Vuonna 2016 kasvisruoka on nostanut suosiotaan kuluttajien keskuudessa, joten myös kasvisvaihtoehtoihin ja terveellisiin välipaloihin kannattaisi panostaa nykyistä enemmän. Fuusio toi mukanaan positiivisia muutoksia valikoimaan, sillä kahvilan tarjontaan saatiin päivittäin vaihtuva lämmin lounaskeitto, aamupuuro sekä vitriinituotteiksi lounasaterioita sekä tuoreita salaatteja. Nämä saivat tutkimuksessa kiitosta sekä asiakkailta, että kahvila Paussin henkilökunnalta.

Asiakaskyselyssä monet vastaajista nostivat esille ruuhka-aikoina syntyvät jonot, jotka vievät aikaa sairaalan henkilökunnan kahvi- ja lounastauoista. Kahvila Paussin suhteellisten pienten tilojen vuoksi toisen kassapisteen muodostaminen lienee mahdotonta, mutta jonojen nopeuttamiseksi voitaisiin miettiä muutoksia linjaston järjestykseen, jotta palveluprosessi saataisiin mahdollisimman toimivaksi. Monien asiakkaiden vastauksissa esille nousivat myös kahvila Paussin aukioloajat, joihin toivottiin pidentäviä sekä aukaisuaikaan, että sulkemisaikaan. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan kahvila Paussin aukioloaikoihin tehtiin muutoksia, mutta ei asiakkaiden haluaan suuntaan.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön alussa laadullisen tutkimuksen hypoteesina oli, että kahvila Paussin henkilökunnalla tulnaisiin havaitsemaan muutosvastarintaa ja määrällisen tutkimuksen hypoteesina, että kahvila Paussin palvelun laadussa ei ole fuusion myötä tapahtunut asiakkaille näkyviä muutoksia. Oletuksena oli myös, että sairaalan alueella työskentelevät asiakkaat olisivat tyytymättömämpiä kahvilan palvelun laatuun, kuin ”ulkopuoliset” asiakkaat, kuten potilaat sekä heidän omaisensa. Molempien tutkimusten hypoteesin toteutuivat, mutta lisäksi saatiin tärkeää tietoa ennen kaikkea kahvila Paussin esimiehen muutoksen johtamisesta ja viestinnästä sekä keinoista, joilla näitä voitaisiin mahdollisesti parantaa.

Tutkimuskysymyksiin ”Onko Kylän Kattauksen ja Kahvila Paussin fuusion aikana tapahtunut muutosjohtaminen onnistunut? sekä ”Onko fuusio vaikuttanut kahvila Paussin palvelun laatuun?” onnistuttiin saamaan vastaukset, mutta etenkin määrällisen tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla laajemmat. Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin parantamiseksi määrällisen tutkimuksen kohdejoukosta olisi pitänyt tavoittaa enemmän vastaajia. Laadullisen tutkimuksen teemahaastattelut puolestaan sujuivat ongelmitta ja tutkimustuloksia saatiin kiitettävästi. Tarkemmasta perehtymisestä aiheen tietoperustaan ennen teemahaastattelun rungon suunnittelua olisi ollut täsmällisemmän tiedon takaamiseksi hyötyä.

Opinnäytetyön prosessi eteni kevään ja kesän 2016 aikana toivotusti. Tutkimusosuudet suoritettiin työharjoittelun ohessa keväällä 2016, mikä helpotti prosessia ja tutkimuksen tekemistä. Ensin aloitettiin laadullinen tutkimus ja muutama viikko sen jälkeen määrällinen tutkimus. Tietoperustan painoarvo siirtyi saatujen tutkimustulosten pohjalta palvelun laadusta muutosjohtamisen puolelle, yhteisymmärryksessä toimeksiantajan kanssa. Tutkimustulosten analysointi oli opinnäytetyön vaikein vaihe, sillä analysoitavaa tietoa oli paljon ja vaikeuksia tuotti keskeisen tiedon löytäminen ja rajaaminen. Myös analysointimenetelmien kirjosta oli haastavaa löytää sopivimmat vaihtoehdot.

Opinnäytetyön aiheen jatkotutkimusten tekeminen kahvila Paussissa olisi varmasti tarpeellista. Fuusion mukanaan tuomien ”muutosten pölyjen” kunnolla laskeuduttua voisi esimerkiksi tutkia sitä, miten muutosvastarinta on asettunut, miten työntekijöiden motivaatio on muuttunut ja mitä kehitystoimia muutosjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen edistämiseksi on tehty. Määrällisenä tutkimuksena puolestaan kahvila Paussiin tulisi suorittaa vain palvelun laatuun ja sen kehittämiseen keskittyvä tutkimus, jonka tulosten perusteella suunniteltaisiin palvelun muotoilun kautta palvelun laadun kehittämistyökalu.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan jatkossa käyttää kahvila Paussin toiminnan ja palvelun laadun kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset nostivat esille useita pieniä yksityiskohtia, joita parantamalla voidaan hioa kokonaisuudesta nykyistä parempi, asiakkaille enemmän lisäarvoa tuottava palvelukokonaisuus. Muutosjohtamisen kannalta tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa miettimällä ja kehittämällä keinoja, miten henkilöstöjohtaminen ei jäisi liikaa operatiivisen johtamisen alle. 2020 aukeaa uusi Keski-Suomen keskussairaala, jolloin edessä on mahdollisesti uusi, vuoden 2016 fuusiota suurempi muutos. Opinnäytetyön tulosten pohjalta organisaatiossa voidaan pohtia, miten muutosjohtamista voidaan parantaa ja miten suureen muutokseen voitaisiin paremmin ennalta varautua ja saada muutosta koskettava henkilöstö mukaan muutokseen, pienemmällä muutosvastarinnalla.



## Lähteet

Bass, B. & Riggio, R. 2006. Transformational Leadership. 2. painos Mahwah, New Jersey: Erlbaum Associates.

Cameron, E. & Green, M. 2009. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. 2. uudistettu painos. London: KoganPage cop.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hammarsten, H. 2012. Viesti, tue, osallista. Fakta 3, 7. Viitattu 28.6.2016.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.jamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=2450638>

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edit.

Jaatinen, M. 2001. Muutos edellyttää viestintää. Talouselämä 2, 72. Viitattu 6.5.2016.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.jamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=182087>

Jabe, M. 2007. Johda myös tunteita. Fakta 11, 46. Viitattu 19.9.2016.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.jamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=1274014>

Jokinen, R. 2016. Kahvila Paussin työntekijä. Jyväskylän kaupunki. Haastattelu 18.3.2016.

Kahvila Paussi. 2015. Viitattu 10.5.2016.

<http://www.kahvilapaussi.fi/Public/Default.aspx>

Kautto, T. 2016. Kahvila Paussin työntekijä. Jyväskylän kaupunki. Haastattelu 18.3.2016.

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

Kylän Kattaus. 2016. Viitattu 24.4.2016.

<http://www.jyvaskyla.fi/ruokapalvelu>

Kylän Kattaus Liikelaitos. 2016. Kylän Kattauksen esittely -diasarja.

Lundell, M. 2016. Tänne vien kahvivieraani ensi kerralla. Verkkokolumni. Keski-suomalainen. 21.2.2016. Viitattu 11.4.2016.

<http://www.ksml.fi/mielipide/kolumni/T%C3%A4nne-vien-kahvilavieraani-ensi-kerralla/727344>

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

Meretniemi, I. Kehityskeskustelu on loistava tilaisuus. Fakta 2, 37. Viitattu 19.9.2016.

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2443325>

Nyman, G. 2008. Laatu on ostajan korvien välissä. Talouselämä 8, 29. Viitattu 19.9.2016.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.jamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=1391818>

Pakkanen, R. Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2013. Palvelun taitajaksi. 5.- 6. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Russell-Jones, N. 1995. Muutosjohtaminen. Käännös alkuperäisteoksesta The Managing Change Pocketbook. Management Pocketbooks Limited.

Tuominen, K. 2005. Muutoksen johtaminen. Itsearviointin työkirja. 34 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Benchmarking.

Työhyvinvoinnin edistäminen muutoksessa. 2015. Viitattu 28.6.2016.

<http://trc.utu.fi/embedded/kasikirja/2/3/>

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

# Liitteet

## Liite 1. Teemahaastattelut runko ja kysymykset

### Teemahaastattelu

#### Asiakaspalvelu

- Millaista sinun mielestäsi on hyvä asiakaspalvelu ja millaista puolestaan huono?
- Mikä asiakaspalvelussa on mielestäsi kaikkein tärkeintä?
- Miksi sinä olet päätenyt asiakaspalveluammattiin?
- Mitkä ovat omia vahvuuksiasi asiakaspalvelutyössä ja mitä kehitettävää si-  
nulla voisi olla?
- Mikä asiakaspalvelutyössä on mielestäsi parasta ja mikä haastavinta?

#### Palvelun laatu

- Millaisena koet kahvila Paussin asiakaspalvelun ja sen laadun?
- Mitä mieltä olet kahvila Paussin tuotevalikoimasta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat omaan asiakaspalveluusi ja sen laatuun?
- Mitä kehitettävää kahvila Paussin asiakaspalvelussa mielestäsi olisi?
- Miten sinä voit omalla toiminnallasi kehittämään kahvila Paussin palvelun laa-  
tua?
- Miten työkaverisi vaikuttavat sinun asiakaspalveluusi?
- Miten voisitte yhdessä työkavereidesi kanssa parantaa kahvila Paussin palve-  
lun laatua?
- Mitä konkreettisia muutoksia olet tehnyt omassa toiminnassasi kehittääksesi  
kahvila Paussin palvelun laatua?

#### Motivaatiotekijät

- Mitkä tekijät motivoivat sinua omassa työssäsi?
- Miten muutos on vaikuttanut työmotivaatioosi?

- Miten esimiehesi johtaminen on vaikuttanut työmotivaatioosi?
- Oletko tyytyväinen nykyisiin työtehtäviisi ja työmäärääsi?
- Kuvaile sinulla olevaa valtaa ja vastuuta omassa työssäsi.
- Millainen työilmapiiri työpaikallasi on? Viihdytkö työssäsi?
- Poistutko mielelläsi omalta mukavuusalueeltasi? Kuvaile miltä se tuntuu.

### **Muutos**

- Miltä fuusion mukanaan tuoma muutos on tuntunut?
- Miten työnkuvasi tai työmääräsi on muuttunut fuusion myötä?
- Kerro millä tavoin olet päässyt olemaan mukana muutoksessa.
- Mitä uutta muutos on tuonut tullessaan?
- Mitä odotat muutokselta jatkossa ja mitä se voisi tuoda tullessaan?

### **Muutoksen johtaminen**

- Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta omalta esimieheltäsi?
- Kuvaile esimiehesi viestintää ja johtamista muutoksen alkaessa ja sen aikana.
- Mikä muutoksen johtamisessa on mielestäsi tärkeintä? Mitä esimiehen tulisi ennen kaikkea huomioida?

### **Lisäksi kahvilan esimieheltä kysyttiin myös seuraavat kysymykset:**

- Kuinka sinä olet johtanut omaa henkilöstöäsi muutoksen aikana?
- Kuvaile minkälaista viestintää on ollut sinun ja henkilöstösi välillä muutoksen aikana?
- Mikä muutoksen johtamisessa on ollut kaikkein haastavinta?

## Liite 2. Webropol-kysely asiakkaille

### Kahvila Paussin asiakaskysely

Tämä kysely tehdään osana Jyväskylän ammattikorkeakoulun restonomikoulutuksen opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää kahvila Paussin asiakkaiden tyytyväisyyttä kahvilan tämänhetkiseen palvelun laatuun. Vastaamalla kyselyyn autat selvittämään palvelun laadun kehittämiskohteita.

**1. Oletteko tyytyväinen kahvila Paussin viihtyisyyteen?**

Kyllä

Ei (Miksi ei?)

\_\_\_\_\_

**2. Oletteko tyytyväinen kahvila Paussin tuotevalikoimaan?**

Kyllä

Ei (Miksi ei?)

\_\_\_\_\_

**3. Onko asiakaspalvelu kahvila Paussissa mielestänne: \***

(4 = Täysin samaa mieltä, 3 = Samaa mieltä, 2 = Eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä)

4 3 2 1

Kohteliasta

Tuotetietoista ○○○○

Palveluultista ○○○○

Sujuvaa ○○○○

**4. Vastasiko käyntinne kahvila Paussissa odotuksianne?**

Kyllä

Ei (Miksi ei?)

○

\_\_\_\_\_

**5. Mikä kahvila Paussin asiakaspalvelussa on mielestänne toimivaa? \***

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6. Mitä kehitettävää kahvila Paussin asiakaspalvelussa mielestänne olisi? \***

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7. Työskentelettekö sairaalan alueella? \***

Kyllä

Ei

**8. Kuinka usein käytte kahvila Pausissa? \***

Päivittäin / Lähes päivittäin

Viikoittain / Lähes viikoittain

Satunnaisesti

**9. Ikä**

Alle 25-vuotias

25-40

41-60

yli 60-vuotias