



Omaisuusvakuuttamisen riskipäälliköiden työnjaon kehittäminen ja johtaminen

Matti Juven

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2022

Teknologialiiketoiminnan johtaminen

Matti Juven

Omaisuusvakuuttamisen riskipäälliköiden työnjaon kehittäminen ja johtaminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 81

Teknologia liiketoiminnan johtaminen. Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä lähdettiin kehittämään työnjakoa ja uuden työnjaon johtamista omaisuusvakuuttamisen riskipäälliköiden tiimissä. Vanhan työnjaon havaittiin olevan epätasapainossa työntekijöiden kesken, joten tavoitteena oli selvittää, miten työnjakoa voidaan kehittää aikaisempaa työnjakoa tasaisemmaksi. Tavoitteena oli myös mitata työnteon eri vaiheita ja prosesseja, sekä tarkastella niiden kuormittavuutta.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, joka tehtiin tiimin jäsenille. Teemahaastatteluiden perusteella rakennettiin työkalu, josta saadaan mitattua asioita, jotka teemahaastattelussa nousivat esiin. Näiden mittareiden avulla pystyttiin kehittämään työnjakoa tasaisempaan suuntaan ja luomaan tulevaisuuteen tähtäävän kehityssuunnitelman. Työkalu ja uusi työnjako esiteltiin tiimille ja ohjeistettiin miten sitä tullaan käyttämään. Kerrottiin myös, miten työkalun jatkokehittämisessä hyödynnetään jatkuvan kehittämisen malleja.

Johtamisen keinoin pyrittiin luomaan tiimiin sellainen henki, jossa jokainen tiimin jäsen pystyisi tuntemaan turvallisuutta sekä yhteenkuuluvuutta. Johtamisessa painotettiin asioita, että esimerkiksi merkityksen kokemus, ryhmähenki ja ihmisen kohtaaminen inhimillisenä yksilönä ovat niitä tekijöitä, joihin halutaan panostaa.

Lopputuloksena voidaan todeta, että työnjaolla saatiin tasattua työkuormaa tiimin jäsenten kesken. Sillä todettiin olevan suuri vaikutus siihen, miten tiimin jäsenet pystyvät suorittamaan työtehtäviään ja kehittämään itseään. Myös psykologisen turvallisuuden kehittämisellä katsottiin olevan merkittävä osuus kehitystoimintaan ja mielipiteiden ilmaisuun.

Avainsanat (asiasanat)

työnjako, johtaminen

Matti Juven

Development and management of the division of labor of property insurance risk managers

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 81

High-Technology Business Management. Master of Engineering Thesis

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

In this thesis the starting point was to develop the division of labor and the management of it in the team of property insurance risk managers. The old division of labor was found to be unbalanced among employees. The aim was to find out how the division of labor can be developed to be more even than before. The aim was also to measure the different stages and processes of the work and look at their workload.

The study was conducted as a theme interview which was done for team members. Based on the theme interview the tool was built to measure the issues that emerged during the theme interview. With the help of these indicators, it was possible to develop the division of labor in a more even direction and create a development plan for the future. The tool and the new division of labor were introduced to the team and instructions were given on how to use it. It was also explained how continuous development models are utilized in the further development of the tool.

The aim of the management was to create a spirit in the team where each member of the team would be able to feel safe and cohesive. In the management, it was emphasized that the experience of meaning, the team spirit and the encounter of a person as a human individual are the factors to be invested in.

As a result, the division of labor resulted in a balanced workload between the team members. It was found to have a major impact on how team members are able to perform their duties and develop themselves. The development of psychological safety was also considered to play a significant role in development activities and the expression of opinions.

Keywords/tags (subjects)

division of labor, leadership

Sisältö

1	Työnjaolla parempiin tuloksiin	7
2	Kehitysprojektin ja työnjaon tavoitteet, aineisto ja kehitysmenetelmät	8
2.1	Tutkimuskysymykset sekä työn vaiheet ja rajaaminen.....	9
2.1.1	Tutkimuskysymykset.....	9
2.1.2	Työn vaiheet ja rajaaminen	9
2.2	Kehitysprojektin tutkimusote.....	10
2.3	Sisällönanalyysi.....	12
2.4	If Vahinkovakuutus Oyj, Suomen sivuliike	13
2.5	Aikaisempia tutkimuksia työnjaosta	14
3	Työntekijöiden johtaminen ja kuormitus.....	15
3.1	Johtaminen.....	15
3.1.1	Johtamisen psykologia.....	18
3.1.2	Eettinen johtaminen	20
3.1.3	Työyhteisö.....	23
3.1.4	Psykologinen turvallisuus	24
3.2	Kuormittuminen työelämässä.....	27
3.2.1	Kuormituksen hallinta.....	27
3.2.2	Toiminnan teoriolla kevyempää kuormitusta.....	28
3.2.3	Työn itseohjautuvuus	30
3.2.4	Työkuorman hallinta.....	32
4	Riskienhallintatyö ja jatkuva kehittyminen.....	34
4.1	Riskienhallinta	35
4.2	Jatkuvan kehityksen mallit	39
4.2.1	SWOT-analyysi	42
4.2.2	Cooperin stage-gate -malli.....	44
5	Työkalun kehittämisprojektin toteutus	47
5.1	Johtaminen ja työkalun kehitysprojekti	48
5.2	Projektin lähtökohta.....	48
5.3	Kehitysmenetelmiä	50
5.3.1	SWOT-analyysi	51
5.3.2	Cooperin stage-gate malli.....	52
5.4	Teemahaastattelu	53
6	Tutkimustulosten raportointi	55
6.1	Teemahaastattelun yhteenveto.....	55

6.2	Mittarointi	56
6.3	Aluejako.....	57
6.4	Yhteinen työjono vaihtoehtona	58
6.5	Muita haastattelussa esiin nousseita asioita	59
7	Työnjaon johtaminen.....	61
7.1	Työkuormituksen jakaminen.....	61
7.2	Muutoksen johtaminen.....	66
7.3	Kuormittumisen seuranta	69
7.4	Jatkuvan kehittymisen malli.....	71
8	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	72
8.1	Työnjakamisen onnistuminen	72
8.2	Johtamisen onnistuminen	73
8.3	Työnjakamisen ja kuormittumisen nykytila	73
8.4	Jatkotoimenpiteet	74
8.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	76
9	Pohdinta.....	77
	Lähteet	81

Kuviot

Kuvio 1. Toiminnan jatkuvan kehittämisen prosessi, eli toimintatutkimuksen spiraarimalli (muokattu) Aaltola & Valli 2007, 203)	12
Kuvio 2. Sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Alasuutari 2002, 111. muokattu)	13
Kuvio 3. Johtamisen pääkohdat (Hiltunen 2015, luku 8)	16
Kuvio 4 (Eettinen päätöksenteko, Ratsula 2016, luku 1.3)	21
Kuvio 5. Päätöksentekoprosessi (Ratsula 2016, luku 1.3)	22
Kuvio 6. Kuormituksen hallinta (Pakka & Rätty 2010, 6 muokattu).....	28
Kuvio 7. Toiminnan teoria (Engeströmin teoria) (Marjamäki & Pekkola 2006, 3).....	30
Kuvio 8. Työ ja toimintakyvyn tekijät. (muokattu Mattila-Holappa ym. 2018, 6)	33
Kuvio 9. Riskianalyysin pohja (Hiltunen 2015, luku 10.)	36
Kuvio 10. Nousevien riskien liittäminen osaksi ERM-viitekehystä (muokattu Juutinen 2016, kappale 5.1.1.)	38
Kuvio 11. Riskienhallinnan prosessi. (muokattu Louisot & Ketcham 2014, 8)	39
Kuvio 12. Hukan luokittelut seitsemään kategoriaan. (Tarkka 2015, Kappale 1)	40
Kuvio 13. PDSA-sykli on jatkuva kehä. (Tarkka 2015, Kappale 1)	41
Kuvio 14. SWOT-analyysin nelikenttä. (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2022).....	44

Kuvio 15. Cooperin Stage Gate Malli (Cooper 1990, 46)	45
Kuvio 16. Projektisuunnitelma	47
Kuvio 17. Laajempi projektisuunnitelma	50
Kuvio 18. Projektin SWOT-analyysi	52
Kuvio 19. Cooperin Stage-Gate mallin soveltaminen projektiin	53
Kuvio 20. Riskipäälliköiden kannan toimialajakauma työnjakon jälkeen suhteessa koko kannan toimialajakaumaan.....	64

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelupohja	54
Taulukko 2. Sopivimmat mittarit työnjakoon (yhteenveto teemahaastattelusta).....	56
Taulukko 3. Työnjaossa ilmenneet kehitystarpeet	60
Taulukko 4. Alkuperäinen työnjako ennen projektia (euromääräinen ja toimialakohtaisesti jaettu)	62
Taulukko 5. Uusi työnjako (euromääräinen ja toimialakohtaisesti jaettu)	63
Taulukko 6. Asiakkuudet riskipäällikön kannassa (vanha jako)	65
Taulukko 7. Asiakkuudet riskipäällikön kannassa (uusi jako)	66
Taulukko 8. Aktiviteettien määrä riskipäälliköittäin (kappaletta vuodessa)	70
Taulukko 9. Henkilökohtaisen kuormitusmittariston mahdollinen taulukointi.....	74

1 Työnjaolla parempiin tuloksiin

Työmäärä voi tylsistyttää, stressata tai jopa molempia samanaikaisesti. Liian vähäinen työmäärä aiheuttanee useasti tylsistymistä ja riittämättömyyden tunnetta, mutta samalla se saattaa aiheuttaa stressiä siitä, että jatkuuko työt, jos työmäärä on näin vähäinen. Liian suuri työmäärä kuormittaa jaksamista ja aiheuttaa stressiä, mikä saattaa heijastua kotioloihin saakka. Pääsääntöisesti ihmisten tulkinta stressistä on negatiivista, vaikkakin sillä on toisinaan myös eteenpäin työntävä voima. Vaikka työtehtävät olisivat kaikille tismalleen samat, niin yksilöiden kokemus stressintunne vaihtelee runsaasti. Muiden muassa työn piirteet, työpaikan rakenne, työpaikan ihmissuhteet sekä työn ja kodin yhteensovittaminen saattavat aiheuttaa hyvinkin paljon erilaisia kuormitustekijöitä. (Manka 2015.)

Jotta työn tekeminen olisi mukavaa, se ei saisi tuntua liikaa työltä. Käsitteet, kuten työn imu, flow-tila ja viihtyminen ovat niitä asioita, joita pitäisi painottaa jokaisessa yrityksessä. Kun työntekijä viihtyy töissä ja työtehtäviensä parissa, se usein miten vaikuttaa myös työn imuun ja siitä saavutettavaan flow-tilaan. Niinpä työntekijöiden työtehtävien määrään kannattaakin tutustua tarkemmin ja määritellä myös sitä, miten kunkin työntekijän osaamisalueet voisivat tukea miellyttävää työkokemusta. Työntekijän ja työnantajan välinen suhde usein on se, että työntekijälle maksetaan palkkaa korvauksena siitä osaamisesta ja työpanoksesta, jonka työntekijä antaa yritykselle. Tuollaisenaan ajatus on hyvin kapeakatseinen ja mieleen tulee vanhanko oravannahkakauppa. Nykyisin työpaikan tehtävä on tukea työntekijää yhteisönä ja työnantajana, jotta työntekijällä olisi jotain muutakin merkitystä työstä kuin pelkkä palkka. Nämä muut asiat usein sitouttavat työntekijän paremmin työyhteisöön, jolloin päästään parempiin tuloksiin työsuoritteiden sekä työtyytyväisyyden kanssa.

Tämän työn toimeksiantajalla If Vahinkovakuutus Oyj:llä työntekijöiden jaksaminen työssä on oleellisen tärkeää, jotta työkyky jatkuisi hyvänä läpi koko uran. Ifin intressinä on työn ja vapaa-ajan sovittaminen yhteen ja se on korostunut erityisesti covid-19-pandemian aiheuttamien muutosten myötä. Covid-19 pandemian myötä huomattiin, että työtä voidaan tehdä myös muualla kuin toimistossa ja saada työt tehtyä samalla tavalla kuin aikaisemminkin. Haittapuolena tästä aiheutui se, että työpaikalle saavuttiin harvemmin ja joillain henkilöillä ainoat sosiaaliset verkostot jäivät teamsin varaan. Usein työyhteisön arvon huomaa vasta sitten, kun sitä ei ole saatavissa.

Näiden tekijöiden pohjalta lähdettiin tutkimaan omaisuusvakuuttamisen riskipäälliköiden työnjakoa ja sen kehittämistä. Tällä hetkellä käytössä oleva työnjako ja sen mittarointi toimii kohtalaisen hyvin, mutta se saattaa aiheuttaa yksittäisille työntekijöille kohtuuttoman määrän kuormitusta ja työtehtävien jakaminen on ollut hankalaa. Tulevaisuuden tavoitteena on, että tiimin yhteisöllisyys on sillä tasolla, että työtehtäviä voitaisiin jakaa autonomisesti. Tällä hetkellä yhteisöllisyys on jo hyvällä tasolla ja se näkyy muun muassa siinä, miten kollegat pystyvät tukemaan toisiaan työtehtävissä ja henkilökemioiden osuessa kohdalleen myös työtehtävien ulkopuolellakin. Ifillä johtaminen on usein niin sanotusti aitoa johtamista, eli työntekijöiden kanssa pyritään luomaan mahdollisimman normaali suhde, eikä perinteistä esihenkilö - alainen suhdetta, jossa vuorovaikutus on ainoastaan työtehtäviä koskevaa keskustelua. Tätäkin tapaa pitää lähestyä työntekijäkohtaisesti, sillä kaikki eivät halua työpaikalta ja sen yhteisöltä mitään kahviseuraa kummempaa.

Riskipäälliköiden työtehtävät ovat varsin laajat ja kohteet vaihtelevat henkilöittäin runsaasti niin, ettei kenelläkään ole täysin vastaavia työtehtäviä keskenään. Yritysten jakaminen maakunnittainkaan ei ole välttämättä se tapa, jolla saadaan tasainen kuormitus aikaiseksi. Näistä lähtökohdista on mielenkiintoista tehdä tutkimus teemahaastattelulla ja rakentaa sen pohjalta malli, miten työnjako saadaan toteutettua. Uutta työnjakoa ja kuormitusta tullaan vertaamaan vanhaan jakoon ja analysoimaan niiden vaikutuksia. Tavoitteena on saada työkuormaa jaettua niin, että kuormitus on työntekijöiden välillä tasaisempaa ja aikaa jää oikeisiin asioihin, kuten riskienvalintaan, riskien hinnoitteluun ja itsensä kehittämiseen. Tavoitteena on myös rakentaa kehitysmallit henkilökohtaisen kuormittumisen mittaamiseen ja seurantaan niin, että ne voidaan ottaa työkalun seuraavassa kehitysvaiheessa mukaan.

2 Kehitysprojektin ja työnjaon tavoitteet, aineisto ja kehitysmenetelmät

Omaisuusvakuuttamisen riskipäälliköiden työn keskeisimmät osat koostuvat riskien valinnasta, kompleksisten kohteiden vakuutusten hinnoittelusta sekä asiakkaille tarjottavista lisäpalveluista. Riskipäälliköt työskentelevät ympäri Suomea ja työmäärä jakaantuu tällä hetkellä pääsääntöisesti aluekohtaisesti asiakkaan tai esimerkiksi meklaritoimiston sijainnin mukaan. Julkisyhteisökohteet sekä isot asuinkiinteistökokonaisuudet eivät jakaudu samaa alueellista jakoa noudattaen, vaan ne on nimetty näitä hoitavien riskipäälliköiden portfolioon. Aikaisempaa historiaa ei hyödynnetä riittävästi ja aiemmin asiakkaan kanssa työskennelleitä henkilöitä on vaikea löytää, mistä aiheutuu

se, että menetetään hyvää tietoa asiakkaasta. Riskipääällikkö saattaa aikaisemmin olla työskennellyt asiakkaan kanssa ja tuntee sen parhaiten, mutta tästä ei ole jäänyt järjestelmään informaatiota, jolloin olemassa olevaa tietoa on vaikea saada. Tällä hetkellä työtaakka saattaa kasvaa joillain riskipääälliköillä suureksi, varsinkin jos omassa portfolioissa on paljon asiakkuuksia ja jos alueelle sattuu paljon työllistäviä kohteita tai meklaritoimistoja.

Työn tavoitteena on kehittää työnjakoa tiimin kesken sekä rakentaa uusi työkalu, jolla voidaan tulevaisuudessakin jakaa työkuormaa. Työkuorman jakamisen odotetaan tuovan työntekoon enemmän motivaatiota sekä ennalta ehkäisevän työuupumusta. Tavoitteena on saada työtaakkaa tasattua samalla kuitenkin toimintaa tehostaen ja laatua parantaen. Oletuksena on se, että kun työkuorma tasaantuu, niin jää aikaa suorittaa enemmän ajatustyötä vaativia töitä, millä on selkeä vaikutus riskinvalintaan. Myös riskipääälliköiden erikoistuminen pyritään ottamaan huomioon paremmin, jotta asiakasta ei tarvitse siirrellä riskipäälliköltä toiselle. Nykyään on käytössä erinäisiä listoja, mutta ne eivät toimi sillä tavalla kuin ne optimoituna voisivat toimia. Lopputuloksena on tarkoitus kehittää työkalu, joka ohjaa työt oikealle riskipäällikölle, sekä tasaa kuormaa ja ennaltaehkäisee uupumusta.

2.1 Tutkimuskysymykset sekä työn vaiheet ja rajaaminen

2.1.1 Tutkimuskysymykset

Työnjaon ja kuormittumisen kehittämistä miettiessä valittiin kaksi tutkimuskysymystä:

- Miten kehitetään oikeat mittarit työmäärän mittaamiseen?
- Miten johtamisella voidaan vaikuttaa tasaiseen kuormitukseen, työuupumukseen ja työnjaon jatkuvaan kehittymiseen?

2.1.2 Työn vaiheet ja rajaaminen

Kehitysprojekti koostui neljästä eri vaiheesta:

1. tiimin jäsenten haastattelu ja kehitystarpeiden kartoittaminen
2. tulosten analysointi ja mittareiden valinta
3. datan hankkiminen ja mittareiden rakentaminen
4. uuden työnjaon suunnittelu, yhteenveto ja työnjaon implementointi.

Työssä käsitellään omaisuus- ja keskeyttämisvakuuttamisen riskipäällikköiden portfolioiden sisältämää yrityskantaa sekä sen jakoa. Tässä työssä ei vielä oteta kantaa henkilökohtaiseen kuormitukseen, se kuuluu projektin seuraavaan vaiheeseen. Työssä keskitytään työnjaon tasaamiseen absoluuttisiin mittareihin peilaten. Työssä käsitellään lisäksi muutoksen johtamista ja työkalun kehittämisprojektin suunnittelemista ja toteuttamista.

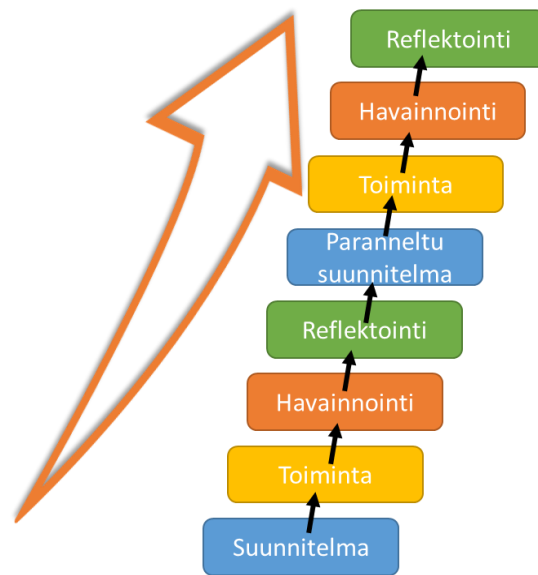
2.2 Kehitysprojektin tutkimusote

Kehitysprojektiin valittiin laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusote. Laadullisen tutkimuksen perusteista nojataan usein havaintojen teoriapitoisuuteen. Tällä termillä viitataan siihen, millainen on yksilön käsitys ilmiöstä tai onko tutkittavalle ilmiölle annettu mahdollisesti jotain erityisiä merkityksiä. Lisäksi sillä voidaan tarkoittaa myös sitä, millaisilla välineillä tutkimusta tehdään. Nämä kaikki edellä mainitut vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen, joten voidaankin sanoa, että kaikki tutkimustulokset ovat riippuvaisia tutkimuksen tekijästä tai käytetyistä metodeista. Kehitysprojektissa kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusote on empiirinen. Siinä korostuvat tiedon keräämis- ja analyysimetodit, jotka tulee esitellä niin, että lukijan on helppo ymmärtää ja arvioida tutkimuksen tuloksia ja uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17-20.) Tämä sopii hyvin asiantuntijatiimille, kun tutkimuksen lukijat tekevät samaa työtä tutkijan kanssa.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, sillä se on jo olemassa olevaan tiimiin sopivin tapa toteuttaa haastattelut. Jari Eskolan ja Jaana Vastamäen mukaan haastattelutapaa kannattaa käyttää, kun on tarkoitus selvittää haastateltavan henkilökohtainen mielipide asioista. Menetelmä sopii hyvin tähän tutkimukseen, sillä suoraa tietoa voi olla vaikea saada, kun olemassa olevat mallit toimivat pääsääntöisesti melko hyvin. Joissain tilanteissa voi olla helpompi yhdistellä asioita eri asiansyhteyksistä ja niin sanotusti rivien välistä. Kyseessä on enemmän keskustelu työntekijöiden välillä kuin suoranainen kysymyspatteristo. Viimeisten vuosien aikana haastattelumenetelmät ovat muuttuneet kysymys - vastaus tilanteesta enemmän keskustelunomaisiin haastatteluihin. (Aaltola & Valli 2007, 25.) Teemahaastattelusta saatujen vastausten analysointitapaa pohdittiin jo ennen kuin tietoa alettiin keräämään. Jos analysointitapaa alkaa ajatella vasta haastattelujen jälkeen, se on monesti vastausten laadun kannalta myöhäistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 71.)

Teemahaastattelun tuloksista tehdään yhteenveto, jossa jaetaan vastaukset teemoittain ja niitä analysoidaan. Laadullisen tutkimuksen menetelmissä on tärkeää ratkaista perimmäinen ongelma haastattelun sisältä, sekä tuottaa yhteen koostetuista asioista havaintoja. Havainnot voidaan pelkistää niin, että pyritään kaivamaan haastatteluista olennainen asia ja yhdistää niin sanotut raaka-havainnot. (Alasuutari 2007, 51.) Tutkimukseen voidaan käyttää melko vapaamuotoista tapaa hankkia tietoa, sillä tutkimusasetelma ei ole kovinkaan tiukka, eikä ennalta määriteltyä tulosta ole tiedossa. Lisäksi kun halutaan tietää, mitä tiimin sisällä ajatellaan, niin sitä kannattaa kysyä tiimin jäseniltä. Haastattelujen etuna voidaan pitää sitä, että epäselvistä vastauksista voidaan esittää lisäkysymyksiä ja tieto saadaan kaivettua esiin. Haastatteluja tukee myös se, että tiimin jäsenet ovat eri ikäisiä ja erilaisella työkokemuksella varustettuja, sillä varsinkin kokeneilla työntekijöillä on paljon arvokasta tietoa. Kriittikinä voidaan pitää sitä, että haastattelijan kompetenssi eri riitä esimerkiksi kaikkiin tilanteisiin ja osa tiedosta saattaa jäädä keräämättä. (Tuomi & Alasuutari 2002, 73-76.)

Kehitysprojektiin käytetään myös malleja toimintatutkimuksesta. Aaltola ja Valli (2007, 196) kertoivat kirjassaan Kemmisin ja Wilkinsonin pohtineen, että toimintatutkimuksen pohjimmainen tarkoitus on mahdollistaa todellisuuden tutkiminen, jotta voitaisiin löytää keinoja sen muokkaamiseen. Lisäksi he itse ovat todenneet samankaltaisesti, että se antaa ihmisille keinoja muuttaa todellisuutta, jotta voitaisiin löytää keinoja tutkia sitä. Toimintatutkimuksen perimmäinen tarkoitus liittyy ihmisten yhteistoimintaan ja sen avulla voidaan kehittää ja tutkia sitä. Tämä tutkimusmalli sopii hyvin myös tiimin sisäisten asioiden kehittämiseen, sillä ihmisten väliset toimintamallit vaikuttavat myös siihen, miten työ kuormittaa. Tässä mallissa teoria ja käytäntö yhdistyy eivätkä ne sulje toisiaan pois. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää alla olevan kuvan mukaista mallia hahmottamaan sitä, miten toimintatutkimuksen kanssa voidaan edetä käytännössä. Malli toimii tehtävään kehitysprojektiin hyvin, sillä yksittäisiä vaiheita on vaikea käytännössä erottaa kokonaisuudesta, kun käsitteet haastatteluissa ovat laajoja. (Aaltola & Valli 2007, 196-203.) Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 1 voidaan havaita hyvin, miten haastattelut voidaan ottaa mukaan osaksi jatkuvan kehittämisen malleja.



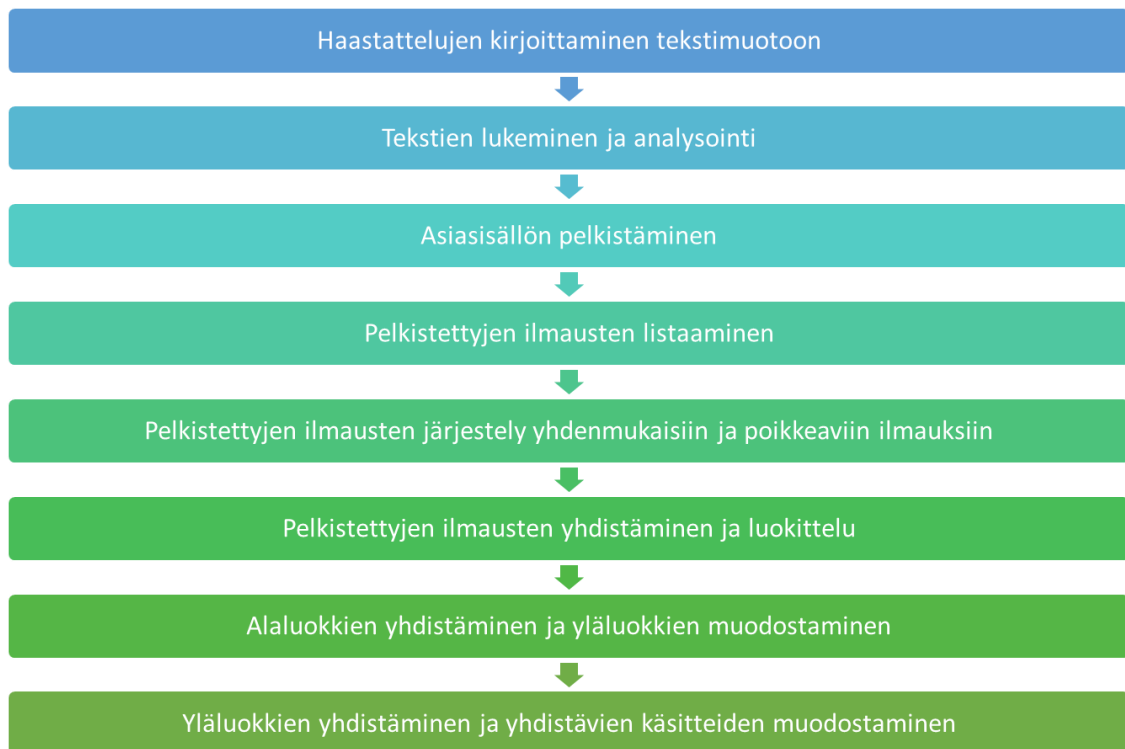
Kuvio 1. Toiminnan jatkuvan kehittämisen prosessi, eli toimintatutkimuksen spiraarimalli ((muokattu) Aaltola & Valli 2007, 203)

2.3 Sisällönanalyysi

Tuomi ja Alasuutari ovat totesivat (2002, 94) tutkija Timo Lainetta mukaillen, miten analyysi etenee. Alla kuvatussa listassa on muokattu versio heidän näkemyksestään:

1. Tee päätös, mikä aineistossa on erityisen kiinnostavaa
2. Jaottele aineistosta asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen (keskity niihin)
3. Tee aineistosta teemoja tai luokittele asioiden mukaan
4. Kirjoita yhteenveto ja tee johtopäätökset.

Aineistosta ilmenee todennäköisesti teemoja, joiden tutkiminen ja käsittely olisi mielenkiintoista, mutta ne eivät mahdu tutkittavaan asiaan. Tällaisessa kohdassa on osattava tunnistaa se, mihin kyseisen tutkimuksen resurssit riittävät. On pysyttävä valitussa teemassa ja yritettävä saada aineistosta kaikki mahdollinen irti kyseistä tutkimusta varten. (Tuomi & Alasuutari 2002, 94.) Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 2 nähdään sisällönanalyysin eteneminen.



Kuvio 2. Sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Alasuutari 2002, 111. (muokattu))

Pelkistämisessä käytettävä tieto voi olla esimerkiksi haastatteluiden aineisto, joka on kirjoitettu auki. Kun kirjoitetut haastattelut pelkistetään, tarkoitus on karsia tekstistä asiaankuulumaton osuus pois ja tiivistää tai jaotella jäljelle jäänyt tieto. Yksi hyvä tapa toteuttaa pelkistämistä on se, että etsitään valittuja tutkimuskysymyksiä vastaavia ilmaisuja. Nämä voidaan merkata tekstiin, jonka jälkeen ne voidaan tiivistää omalle dokumentilleen. (Tuomi & Alasuutari 2002, 111-112.) Toisaalta huomioon täytyy ottaa myös se, että haastateltavilla on olemassa kahdenlaista tietoa. Toinen on teoreettinen tieto ja toinen on käytännöllinen tieto. Näiden tietojen välinen ero täytyy osata ottaa huomioon haastatteluja purettaessa, vaikkakin näitä on vaikea erottaa toisistaan. (Trautrim, Grant, Cunliffe & Wong 2012, 828-842.)

2.4 If Vahinkovakuutus Oyj, Suomen sivuliike

If P&C Insurance Holding Ltd on pohjoismaiden suurin vakuutusyhtiö, jolla on pohjoismaisesti noin 3,7 miljoonaa asiakasta. Tämä työ keskittyy pienten ja keskisuurten yritysasiakkaiden segmenttiin, johon kuuluu 330 000 asiakasta. Segmentissä tehdään vakuutuksia vain yrityksille, ei yksityisasiakkaille. Tämä segmentti tuo Ifin vuosittaisesta vakuutusmaksutulosta noin 29%. Suomen markkinoilla Ifillä on noin 26% osuus. If on panostanut runsaasti ennakoivaan työhön,

jolla pyritään vaikuttamaan asiakkaan käyttäytymiseen sekä suhtautumiseen riskeihin. If pyrkii toimimaan asiakkaan kumppanina, mikä helpottaa yhteistyötä sekä turvallisuuskulttuurin paranemista. Tämä tarkoittaa myös sitä, että nykyaikainen vakuutusyhtiö ei saa olla pelkkä vahinkojen maksaja, vaan tulevaisuuden trendi on siirtymässä enemmän turvallisuuskumppanin rooliin. Ifin arvot ovat luottamuksella, edelläkävijänä ja sydämellä. Nämä arvot voidaan kiteyttää sanallisesti niin, että seisomme lupaustemme takana, pyrimme aina tekemään monimutkaisesta helppoa, haastamme itsemme ja toisemme kasvamaan, uskallamme tehdä hankaliakin päätöksiä sekä välitämme ja huolehdimme toisistamme. (If Vahinkovakuutus Oyj 2022.)

Ifillä on käytössään riskipäälliköitä, jotka ovat erikoistuneet tietyn vakuutuslajin riskeihin. Esimerkiksi omaisuuden, ajoneuvojen sekä työturvallisuuden parissa työskentelee riskipäälliköitä, joiden tehtävä on yhteistyössä asiakkaiden kanssa arvioida, ennaltaehkäistä sekä vähentää riskejä. Tämä toimintamalli helpottaa asiakkaan taakkaa valtavasti, sillä varsinkaan pienemmissä organisaatioissa ei ole ehkä vielä herätty kunnolla riskienhallintaan. Suuremmissakin organisaatioissa riskipäällikön kanssa käyty keskustelu saattaa avata silmiä, kun kartoitukseen tulee mukaan henkilön talon ulkopuolelta.

2.5 Aikaisempia tutkimuksia työnjaosta

Työnjakoa koskevia aikaisempia tutkimuksia koskien asiantuntijatyötä on olemassa. Vuonna 2006 tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että muuttuva teknologia tulee ajamaan työnteon siihen suuntaan, että ajalla tai paikalla ei enää ole niin suurta merkitystä siihen, missä asiantuntijatyötä voidaan tehdä. Tutkimuksessa nähtiin myös tulevaisuuden suuntana se, että työntekijöiden suorituskykyä pystytään parantamaan lisääntyvän teknologian avulla. Tuotannon ja viestinnän paraneminen teknologian kehittymisen myötä nähdään suurena mahdollisuutena ja sitä pidettiin määrittelevänä tekijänä siinä, miten tulevaisuuden työnjako toteutetaan. Tutkimuksessa pohdittiin sitä, miten nopeasti muutos tulee tapahtumaan ja saadaanko hankittua osaavaa työvoimaa samassa suhteessa kehittyvän maailman kanssa. (Borghans & Weel 2006, 45-72.) Cooperin ja Westin vuonna 2018 tekemässä tutkimuksessa havaittiin taas se, että työnjako onnistuu suurella todennäköisyydellä yrityksissä, joissa on vahva asiantuntijaosaaminen sekä vähän sisäisiä konflikteja. Liäksi työnjako toimii usein parhaiten silloin, kun erikoistuminen on hyvällä tasolla ja yhteistyö toimii hyvin. Työnjako toimii sosiaalisissa ryhmissä samalla periaatteella kuin monimutkaisissa eläinyhdyskunnissakin. (Cooper & West 2018, 1061-1067.)

Widajatin ja Rizkiawatin vuonna 2019 tekemässä tutkimuksessa puolestaan tarkasteltiin sitä, mikä on työkuorman ja työuran pituuden korrelaatio verenpaineeseen. Työympäristöt, joissa on käytössä runsaasti teknologiaa, aiheuttavat hyötyjen lisäksi myös haittavaikutuksia työntekijöihin sekä työyhteisöön. Kun työn tekemisen käsite laajentuu muuallekin kuin työpaikalle, se aiheuttaa työntekijöille stressiä sekä korkeampaa verenpainetta. Tutkimuksessa todettiin myös, että verenpaineen nousu on korkeampaa, mitä vanhemmaksi työntekijä tulee tai mitä pidempi työura on. Työkuorman merkitys näkyi myös selvästi verenpainetta nostavana tekijänä. (Widajatin & Rizkiawatin 2019, 117-121.)

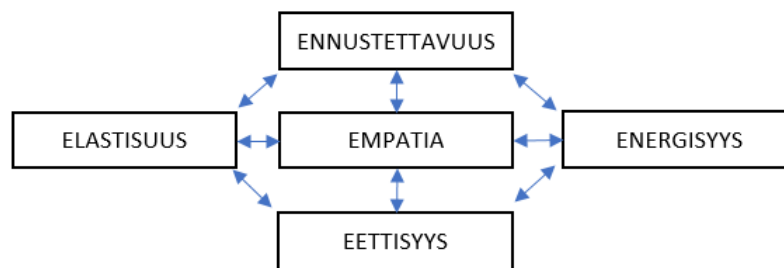
3 Työntekijöiden johtaminen ja kuormitus

Johtamisen perimmäinen tarkoitus on saada ihmiset haluamaan organisaatiossa tavoiteltujen asioiden tekemistä. Johtajan tehtävän on luoda visioita, ajatuksia ja tavoitteita, joita työntekijät alkavat tahtoa. Jos ihmiset saadaan innostumaan luodusta visiosta, todennäköisesti he jatkavat toimintaa itsenäisesti ilman, että johtajan tarvitsee olla koko ajan kertomassa, mihin suuntaan mennään. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 13-14.) Toisaalta taas Marjatta Jabe (2017, 11) toteaa, että johtaja saattaa ajatella, että johdettavat ovat hänen kanssaan samaa mieltä, jolloin jää huomaamatta paljon asioita, jotka ovat oleellisia lopputuleman kannalta. Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa kuormittumiseen jakamalla töitä vahvuuksien mukaan, kuuntelemalla työntekijöitä, sekä oppimalla tuntemaan heidät paremmin. Kuormittumiseen vaikuttaa myös tiimin hyvä yhteishenki, jota johtamisella voidaan parantaa. (Jabe 2017, 11.) Jabe myös mainitsee (2017, 86) Meredith Belbinin todenneen, että hyvässä tiimissä on joukko ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan.

3.1 Johtaminen

Johtamiseen ja sen tulokseen on monta eri tapaa riippuen siitä, mistä kulmasta asiaa tarkastelee. Maiden sekä yritysten kulttuureissa on valtavia eroja ja niissä hyvä johtaminen voidaan kokea hyvinkin eri tavalla. Toisessa kulttuurissa arvostetaan suoraa johtajuutta ja tiukkaa hierarkiaa, kun taas toisaalla tyytyväiset työntekijät ja hyvä keskusteluyhteys työntekijöiden ja johdon välillä menevät edelle. Näiden tekijöiden välillä täytyy oppia luovimaan, jos tulosta halutaan parantaa. Peter G Northouse on kiteyttänyt hyvin, että johtajan tehtävä on yksilönä vaikuttaa ryhmään niin, että se mahdollistaa ennalta määriteltujen tavoitteiden saavuttamisen. (Northouse 2019, 6.)

Alla olevassa kuviossa 3 on hyvin kiteytetty se, miten johtamisen pääkohdat nivoutuvat toisiinsa. Päätekijänä on empatia, jonka ympärille kasataan muut asiat. Kaikki kohdat linkittyvät toisiinsa muodostaen johtamisen tärkeimmät piirteet. Hyvään johtamiseen tarvitaan eritoten kykyä asettua toisten asemaan ja sen ympärille tulee rakentaa muita ominaisuuksia. Johtajalla on hyvä olla joustavuutta, jos asioihin tai toimintatapoihin tulee muutoksia. Lisäksi johtaja tarvitsee taitoa nähdä tulevaisuuteen ja ennustaa muutoksia tiimissä sekä toimintaympäristöissä. Johtajalla on hyvä olla myös energiaa, sillä se tarttuu johdettaviin ja luo parempaa yhteenkuuluvuutta. Eettiset ratkaisut ovat myös tärkeä osa johtajuutta, koskee se sitten työntekijöiden tasapuolista kohtelua tai eettisiä valintoja muissa päätöksissä. (Hiltunen 2015, luku 8.)



Kuvio 3. Johtamisen pääkohdat (Hiltunen 2015, luku 8)

Johtajuudessa on kahta erityyppistä vaikutusvaltaa. Aseman mukanaan tuoma vaikutusvalta, sekä henkilön itse omaava vaikutusvalta. Asema voi olla esimerkiksi yrityksen maajohtaja, jonka päätöksillä ja mielipiteillä on suurempi vaikutusvalta kuin hierarkiassa alemmalla tasolla olevalla henkilöllä. Vaikutusvalta, joka on enemmänkin luonteenpiirre, taas heijastuu ihmisiin luottamuksena, pidettynä henkilönä tai siitä, että muut työntekijät pitävät häntä hyvänä roolimallina. (Northouse 2019, 12).

Jos johtamista voidaan kuvata yleisellä tasolla, niin monesti yrityksissä johtamista vaaditaan työyhteisön sisäisten rakenteiden ja prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Nykyaikana johtamistyyli, jossa pyritään ymmärtämään ihmisten tarpeita, käyttäytymistä ja tavoitteita on ollut kovassa nosteessa. Näillä voidaan vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden motivaatioon, mikä on tulevaisuudessa merkittävässä osassa menestyviä yrityksiä. (Lönngvist 2002, 5.) Johtaminen on myös useiden tekijöiden

summa. Se ei ole nykypäivänä enää vain yksi luonteenpiirre, mikä määrittää johtajuuden. Nykyaikainen johtajuus ei välttämättä ole enää pelkkää vahvaa tahtoa ja päättäväisyyttä, vaan rooli on muuntunut enemmän työntekijäksi muiden joukossa. Onko tämä vain väliaikainen muutos, vai onko kyseessä pidempiaikainen trendi, sitä ei vielä voida tietää. (Haslam ym. 2012, 42.) Maxwell (2017, 42) toteaa, että nykyään on myös hyvä ajatella niin, että ennen kuin johtaa, pitäisi ajatella, miltä tuntuu olla johdettavana analysoida niitä tunteita, mitä johdettava käy läpi, kun jotain muutoksia tai uusia asioita tulee eteen.

Esihenkilön tehtävänä on pystyä motivoimaan alaisiaan niin, että tehtävät tuntuvat heille mieleisiltä ja omilta. Tunneälykyys nousee näissä esiin, sillä esihenkilön tulee tunnistaa erilaisten ihmisten motivointikeinot ja se, mikä vaikuttaa kenelläkin työilmapiiriin myönteisesti. Myös luottamuksen ansaitseminen alaisilta vaatii työtä, mutta kun sen on ansainnut, työntekijöiden tehokkuus todennäköisesti paranee. Alaisilta kohdistuu esihenkilöön eritasoisia toiveita ja odotuksia, joiden parissa on opittava elämään. Välillä vaatimukset saattava olla sellaisia, joita ei ole missään määrin mahdollista toteuttaa, mutta niitäkin täytyy sietää ja pyrkiä selittämään rehellisesti, miksi jotain toivetta ei voida toteuttaa. Työntekijän näkökulmasta hyvä johtaja tuo lisäarvoa johdettaville ihmisille, sekä organisaatiolle. (Lönngqvist 2002, 12-13.)

Johtajan tulee päivittää osaamistaan jatkuvasti. Koulusta saatu pohjatieto kattaa nykytutkimuksien mukaan noin viiden vuoden päähän, jolloin tieto on vanhentunutta. Tämä pätee varsinkin teknologia-alalla, jossa muutosnopeus on päästä huimaavaa. Tietyt fysiikanlait sekä matemaattiset vakiot eivät muutu, mutta sovellukset niiden ympärillä muuttuvat jatkuvasti. Näihin nähden historiaan on hyvä peilata antamaan pohjaa, mutta historiaa toistamalla ei saada uusia menestystarinoita, sillä maailma ympärillä on muuttunut. Oikea-aikaisuus ja tilanteiden tunnistaminen on myös äärimmäisen tärkeä ominaisuus. Historian kautta voidaan peilata muun muassa sitä, miten markkinoille tulleen uuden tuotteen kanssa kannattaa toimia. Jos uusi tuote havaitaan vasta, kun se on jo suosittu, usein ollaan itse myöhässä. (Maxwell 2019, 17-30.)

Monesti johtajat pelkäävät epävarmuutta ja sitä, että eivät tiedä mitä huomina tuo tullessaan. Jos epävarmuutta osataan käsitellä oikein, se tekee johtajasta entistä paremman, sillä epävar-

moissa hetkissä tarvitaan vahvaa johtajuutta ja rohkeutta tehdä päätöksiä. Kehittyminen on päätös, jonka jokainen voi tehdä, tietoa on saatavilla lukematon määrä, mikä mahdollistaa jokaiselle jatkuvan kehittymisen niin tahtoessaan. (Maxwell 2019, 17-30.)

3.1.1 Johtamisen psykologia

Haslam ja kumppanit (2012, 14) ovat todenneet Robert Cialinin kertovan, että johtaminen on asioiden teettämistä muilla, sillä johtamisen suurimpia tarpeita on saada muut ihmiset kuuntelemaan ja luottamaan omaan sanomaan.

Johtamisen psykologiaa miettiessä tulee aina ottaa myös huomioon missä kulttuurissa ja ympäristössä johtaminen tapahtuu. Jokaisella maalla sekä työyhteisöllä on omat tapansa toimia ja erilaisilla ryhmillä on omanlaisensa tapa olla johdettavina. Psykologian taidot voivat auttaa luovimaan sosiaalisissa verkostoissa ja tilanteissa. (Haslam ym. 2012, 14.) Lisäksi Lönnqvist (2002, 35) kertoo, että hyvään johtamiseen ei riitä pelkästään se, että osaa tulkita ja ymmärtää ihmisiä, vaan täytyy osata ottaa myös ymmärtää ja nähdä ihminen siinä perspektiivissä, jossa hän työtään tekee

Yleinen konsensus on se, että johtamisessa korostuu kolme asiaa. Johtaminen on sidonnainen kontekstiin, johtamisessa on kyse johtajan ja johdettavien välisestä suhteesta ja johtamisessa pyritään muuttamaan sosiaalista todellisuutta. Johtajien arvostettu taito onkin luoda ryhmään yhteinen ”meidän” henki ja saada yhteisöllisyys toimimaan. Näihin asioihin peilaten voidaan todeta, ettei johtaminen ole pelkästään henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Haslam ym. 2012, 71.) Nykypäivänä, kun etenkin asiantuntijatyössä osittaisesta etätyöstä on tullut normi, niin yksityiselämä sekä työelämä ovat entistä lähempänä toisiaan. Tämä aiheuttaa sen, että yksityiselämässä tapahtuvat ongelmat tai rasitteet voivat siirtyä työelämän puolella tai päinvastoin. Vaikkakin organisaation isossa kuvassa on tärkeintä, että työtehtävät hoidetaan tehokkaasti, pitkällä tähtäimellä asiat kannattaa hoitaa työntekijän sekä organisaation etuja silmällä pitäen, mutta ottaen huomioon yksilöllisen kuormituksen. Näin toimien saadaan muodostettua tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työntekijöitä, jotka pitkässä juoksussa on organisaatiolle kannattavampaa. (Lönnqvist 2002, 37.)

The Economist Intelligence Unitin tutkimuksessa on todettu, että tulevaisuudessa johtajuudessa korostuvat ominaisuudet ovat taito saada henkilökuntaa motivoituneeksi, taito tulla toimeen erilaisten kulttuurien kanssa sekä taito toteuttaa muutoksia. Jotta edellä mainittuja ominaisuuksia

pystytään soveltamaan, se vaatii henkilöltä sopeutumiskykyä, kykyä ymmärtää muita, sekä erilaisuutta. Sopeutumiskykyä voidaan kuvata niin, että se on kyky muuttaa itseä tai muuttaa toimintoja uusissa ja erilaisissa tilanteissa. (Maxwell 2019, 12-13).

Ihminen haluaa usein kokea merkityksellisyyttä. Puhuttaessa merkityksellisyydestä ajatukset kääntyvät usein positiivisiin tunteisiin. Usein eteen sattuva tilanne, tapahtuma tai asia peilaa kokemuksen siihen asti eletyn elämän kautta saavutettuihin arvoihin ja omiin tavoitteisiin. (Ahonen, Aaltonen & Pajunen 2015, 27-28.) Pietiläinen ja Syväjärvi (2019, 93) toteavat, että johtaja pystyy vaikuttamaan merkityksen kokemiseen sosiaalisen älykkyyden kautta. Sosiaalinen äly voidaan kuvata esimerkiksi niin, että se on kyky ottaa muut huomioon ja tulla heidän kanssaan positiiviseen vuorovaikutukseen. Se on myös sitä, että voi kontrolloida sosiaalista käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa. Työyhteisöt ovat usein sosiaalisesti poikkeavia tilanteita ystävä- ja lähipiiristä, jolloin sosiaalisesti älykäs henkilö osaa muokata omaa tunteiden ilmaisua sille sopivalla tavalla. Se on myös vastavuoroisuutta ja kykyä olla läsnä. Eettisestä näkökulmasta voidaan nostaa esiin se, että huolehditaan kollegasta ja autetaan, jos tarvetta ilmenee. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 93-94.)

Marjatta Jabe (2017) on todennut Lars-Eric Uneståhlin sanoneen, että tiimin tulokset paranevat vasta silloin, kun otetaan käyttöön jatkuvan kehityksen malli. Esihenkilön johdolla tiimin yhteishenkeä tulee kehittää, jolloin jokainen pystyy antamaan oman panoksensa. Lähtökohtaisesti luodaan tiimiin sellainen ilmapiiri, jossa palkitaan ja keuhutaan onnistumisista, mutta vältetään virheiden korostamista. Hänen mukaansa tiimille voisi olla hyvä tavoite tehdä joka päivä yksi ihminen onnelliseksi, jonka avulla voidaan kehittää itseä, sekä ympärillä olevia ihmisiä. (Jabe 2017, 93.) Tätä teoriaa tukee myös Paula Kilpisen (2022, 47) ajatus siitä, että työyhteisöissä voitaisiin enemmänkin ajatella ihmistä arvokkaana, eikä pelkästään tuloksenteon välineenä. Hänen mukaansa ihmisen pitäisi olla itsessään arvokas, eikä pelkästään arvoa tuottava väline yritykselle.

Tiimiin kannattaa kasata henkilöitä, joiden vahvuuksille voidaan rakentaa. Tiimillä pitää olla kykyä ratkoa tarvittavat ongelmat, mutta tiimin tulee myös tulla toimeen toistensa kanssa tehokkaasti. Jaben kirjassaan (2017, 87-88) esittelemässä Belbinin mallissa on yhdeksän eri tiimiroolia, jotka on jaettu kolmeen eri ryhmään. Ryhmät ovat luontaiset, keskinkertaiset ja vältettävät roolit. Ensimmäisen ryhmän kohteissa ihminen on parhaimmillaan ja työ sujuu jouhevasti. Keskinkertaisissa

kohteissa työ sujuu, mutta ei ne eivät ole ominta itseä, eikä ydinosaaminen osu tälle alueelle, työtehtävistä voitaisiin puhua myös täydentävinä tehtävinä. Vältettävät roolit ovat niitä, joiden opetteluun ei kannata panostaa, vaan delegoidaan mahdollisuuksien mukaan henkilölle, joka hallitsee ne paremmin. Välttävä osaaminen jokaisesta roolista on tärkeä olla, mutta parhaimman tuloksen saavuttamiseksi tiimissä on hyvä olla henkilöitä eri rooleista. (Jabe 2017, 87-88.)

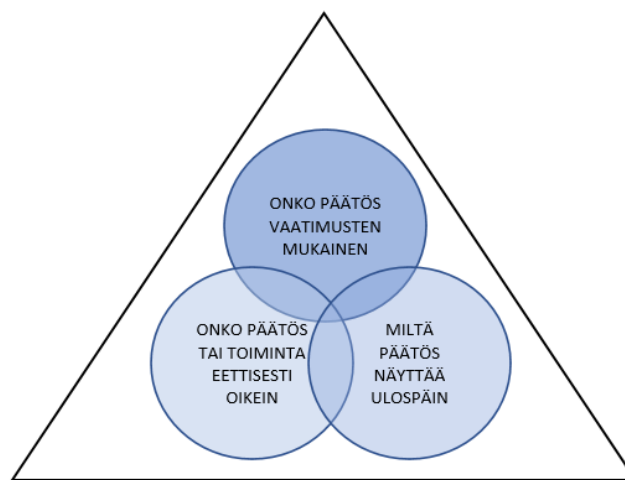
Ihmiselle on tärkeää tuntea olevansa merkityksellinen, sekä tuntea esimerkiksi sitä, että työ on merkityksenkäsästä. Mitä kukakin kokee merkitykselliseksi, on henkilökohtainen asia ja usein peilautuu omaan historiaan. Ihmisellä on tapana hyödyntää aikaisemmin opittua tietoa, ajatuksia, kokemuksia tai omaksuttuja asioita. Näitä yhdistelemällä saadaan tehtyä erilaisia tulkintoja tilanteista ja saamme muodostettua niistä merkityksiä. Edellä mainittua kehityskulkua kutsutaan konstruktiviseksi oppimiskäsitykseksi. (Ahonen ym. 2015, 23-25.) Merkityksen kokemus sekä henkilökohtainen sitoutuminen saa aikaiseksi ihmisessä nöyryyttä, päättäväisyyttä, uskallusta sekä uusia ideoita. Kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa, työyhteisö on valmiimpi organisaatiota kohtaaviin muutoksiin sekä uudistuksiin. (Aaltonen, Kirjavainen, Pitkänen 2014, Luku 11.2). Merkityksen kokemusta etsitään usein myös työstä. Työn kokeminen merkityksellisenä ja sisältörikkaana on suuressa osassa jaksamista. Jos suoritettava työ esimerkiksi muuttuu asiantuntija- tai palvelutehtäväksi, se voi mahdollistaa elämän kokemisen parempana, jos työ tuntuu integroituvan elämään paremmin. (Aaltonen ym. 2014, Luku 3.)

3.1.2 Eettinen johtaminen

Eettisessä johtamisessa huomiota tulee kiinnittää organisaatioon isommassa kuvassa. Yhdessä tulee päättää linjat, jotka viestitään työntekijöille. Työntekijöille viestimisessä tulee olla tarkkana, sillä epäeettisiä valintoja muodostuu, kun työntekijä ei tiedä tekevänsä väärin. (Ratsula 2016, luku 1.3.) Koipijärven (2020, 80) mukaan nämä saattavat näkyä tilanteissa, joissa työyhteisössä saatetaan tietämättään syrjiä sukupuolta, etnistä taustaa tai ikää. Ilmiöt saattavat näkyä vähättelynä, eikä niihin ole aikaisemmin puututtu. Kun tällainen asia nostetaan esille eettisen johtamisen keinoin tarkasteluun ja viestitään työntekijöille selvästi, sillä tulee olemaan tuloksia ja muutosta aikaansaavaa voimaa. Toisaalta eettisten periaatteiden noudattamisessa on myös sekin näkökulma, että niillä suojellaan työntekijää sekä lisätään heidän ymmärrystään esimerkiksi mitä oikeudellisia seurauksia voi henkilökohtaisella tasolla olla, jos eettisiä periaatteita ei noudateta. (Koipijärvi 2020, 80.) Myös johtajan oma henkilökohtainen asenne eettisiä arvoja kohtaan tulee tiedostaa,

sillä yrityksen määrittelemät eettiset arvot eivät toteudu, jos johtohenkilöiden asenteet ovat sitä vastaan. (Taking the ethical lead: Predicting behavior of business leaders 2020, 37-39).

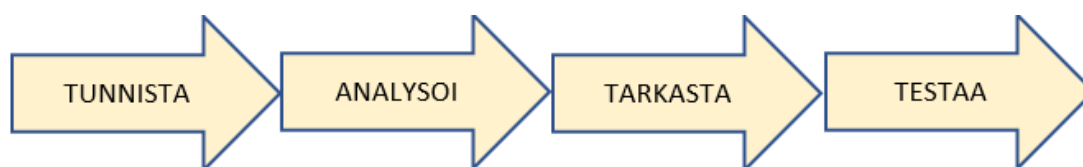
Alla olevassa kuviossa 4 näkyvät eettisen päätöksenteon kysymykset. Ne skaalautuvat aina tilanteen mukaisesti ja se tulee ottaa huomioon päätöstä tarkasteltaessa. Aika, paikka, toimintaympäristö ja ihmiset vaihtelevat päätöksiä tehtäessä, mikä vaikuttaa olennaisesti päätökseen. Tämä tulee ottaa huomioon myös siinä, jos joskus tarkastellaan yrityksen tekemiä vanhoja päätöksiä, sillä ne heijastavat kyseistä aikaa ja hyväksyttyä toimintatapaa. (Ratsula 2016, luku 1.3.)



Kuvio 4 (Eettinen päätöksenteko, Ratsula 2016, luku 1.3)

Kun päätöksiä tehdään johto- tai työntekijätasolla, on tärkeää, että käydään läpi alla olevan kuvan mukainen prosessi. Alkuun henkilökunnan on hyvä käyttää ohjenuoraa päätöksiä miettiessään, kunnes siitä tulee automaatio ja päätökset tehdään niin, että huomioidaan kokonaisuus. Aluksi tunnistetaan liittyykö tilanteeseen tai päätökseen jokin eettinen näkökulma. Jos liittyy, analysoidaan tilanne faktojen valossa ja jos faktoja puuttuu, niitä tulee selvittää lisää. Tulee myös analysoida, kuinka laajalle päätös vaikuttaa ja onko jotain muita vaihtoehtoja edetä kyseisessä tilanteessa. Kun analysointi on tehty, tarkastetaan siihen liittyvät säännöt ja lait. Noudattaako päätös lakeja ja asetuksia, onko se eettisesti oikein ja noudattaako se organisaation tapaa toimia. Lisäksi tärkeä kysymys on myös se, että noudattaako päätös omaa eettistä arvomaailmaa, eli voiko itse seisoa päätöksen takana. Kun kolme ensimmäistä vaihetta on tehty, voidaan päätös vielä testata. (Ratsula 2016, Luku 1.3.)

Hyvä tapa suhteuttaa asioita on se, että laittaa sen oman perheen kontekstiin, eli tekisikö perheeni tällaisen päätöksen. Päätöstä kannattaa peilata myös pitkällä aikahorisontilla, eli olisinko ylpeä päätöksestä vielä vuosien kuluttua. Tokikaan vuodet eivät ole veljiä keskenään, ja se mikä on ennen ollut eettisesti hyväksyttävää, ei sitä välttämättä ole 15-vuoden päästä, vaikka tätä on kuinka yrittänyt ajatella ennakoon. (Ratsula 2016, Luku 1.3.) Yrityksen luoma toimintakulttuuri on hyvä olla eettisesti mahdollisimman selkeä sekä kulttuuriltaan avoin. Yrityksessä toimivien henkilöiden tulisi pystyä puuttumaan mahdollisimman pienellä kynnyksellä epäkohtiin, jotta toimintakulttuuri saadaan sisäistettyä yrityksen toimintatavaksi. Kun tässä onnistutaan, niin yrityksen riskienhallinta-kin kehittyy ja syvenee, minkä lisäksi ennakoiva kehittäminenkin mahdollistuu herkemmin ja toimintakulttuurissa tapahtuu positiivisia muutoksia. (Koipijärvi 2020, 84). Alla olevassa kuviossa 5 on tiivistetty päätöksentekoprosessi Ratsulan (2016, luku 1.3) mukaan.



Kuvio 5. Päätöksentekoprosessi (Ratsula 2016, luku 1.3)

Eettisen päätöksenteon prosessit heijastuvat myös vakuutusyhtiön riskipäälliköiden päivittäiseen työntekoon. Tästä voidaan johtaa pohdintaa siitä, että voimmeko seistä henkilöinä tekemämme vakuutusratkaisuiden takana. Jos vakuuttajan olisikin henkilö itse, eikä yritys, niin on hyvä pohtia, pystyisikö valitun riskin omalle kontollesi. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää tilannetta, jossa riskipäällikkö vakuuttaa korkean paloriskin toimipaikan edustamansa vakuutusyhtiön kautta, mutta tilanne voisi olla toinen, jos vakuuttajana toimisi riskipäällikkö vastaten siitä henkilökohtaisella omaisuudellaan.

Työelämä tutkimuksessa (Huhtala, Lähteenkorva & Feldt 2011, 136-152) tutkittiin johtajien työn eettistä kuormitusta sekä sen yhteyksiä työnhyvinvointiin. Tämän tutkimuksen tuloksista nähtiin, että jopa 84 % johtajista kohtaa työssään tilanteita, jotka ovat eettisesti haastavia. Tutkimuksista saatiin vedettyä yhteen myös se, että naisjohtajat kohtaavat työssään enemmän eettisten tilanteiden aiheuttamaa stressiä. Tuloksia tarkastellessa havaittiin myös se, että stressitilanteista kärsivät

henkilöt kokevat heikompaa työn imua ja kohonnutta työuupumusta. Tämän takia eettisen johtamista tulee selkeyttää ja toimintaohjeet tulee olla kaikille selvät. Kun prosessi on työyhteisössä selkeä, ei johtajan tarvitse kantaa asioista niin suurta stressiä. Tämä näkyy selkeästi tutkimustuloksissa, jossa polarisaatio on jakaantunut ja syyksi on nostettu juuri selkeät eettiset ohjeet ja koodisto. (Huhtala ym. 2011, 136-152.)

3.1.3 Työyhteisö

Työyhteisössä koetaan erilaisia muutoksia jokainen päivä. Uusia tilanteita, uusia ihmisiä, uusia toimintatapoja, eriäviä mielipiteitä. Tiimin näkökulmasta asiat harvoin menevät suunnitelmien mukaan, jolloin työyhteisössä kaivataan resilienssiä. Jos organisaatiossa on resilienssiä, se pystyy yllättävien muutosten edessä säilyttämään toimintakyvyn ja toipuminen muutoksista on hyvää.

(Työterveyslaitos 2022.) Yksilön tasolla resilienssin voidaan sanoa olevan kykyä selvitä ja joustaa psyykkisesti. Se tukee muutoksissa ja haastavissa tilanteissa niin, että selviytyminen ja palautuminen ovat helpompia. Usein yksilön kokemalla resilienssillä on suora vaikutus terveyteen niin, että suurempi resilienssin kokemus tuottaa paremman kokemuksen terveydestä. Itsetuntemuksen avulla resilienssiä voidaan kehittää läpi koko elämän ja kehittämisen ensiaskeleet lähtevät itsetuntemuksesta. Hyviä tapoja kehittää resilienssiä on mm. kehittää empaattisuutta ja tunneälyä. (Mieli Ry 2022.)

Ihmiset muodostavat ryhmiä, monesti tiedostamattaankin, kuuluakseen johonkin ryhmään, josta on itselle hyötyä. Syitä liittyä tai tuntea kuuluvansa ryhmään on niin monta kuin ihmisiäkin, kuitenkin yleisimpinä voidaan pitää sitä, että ryhmän olemassaolon tarkoitus täyttää jonkin henkilökohtaisen tarpeen, tai ryhmän jäsenet ovat itselle tärkeitä. (Haslam ym. 2012, 74.) Esimerkiksi urheiluun vakavasti suhtautuva fani hakeutuu kannattajaryhmään, jonka kokee omakseen. Kaikki urheilua katsovat eivät välttämättä ole faneja eivätkä kaikki fanit välttämättä katso kaikkea urheilua, mutta fanin erottaa vahva tunnelataus kannattamaansa joukkueeseen tai ryhmään. (Schirato 2017, 89.) Ryhmään kuuluvuuden tunteeseen voidaan vaikuttaa myös niin, että saadaan ryhmä ajattelemaan positiivisesti ja samansuuntaisesti. Voidaan ajatella, että kun ajatusten virta kulkee tiimissä ja kaikki otetaan mukaan keskusteluun, saadaan runsaampaa ajattelua ja näin ollen jokainen tiimin jäsen hyötyy. (Maxvell 2017, 39.) Laureau (2010, 57) mukaan ryhmädynamiikka korostuu etenkin silloin, kun muutoksia aletaan tekemään. Ryhmädynamiikka muodostuu varsinkin pienemmissä tiimeissä helposti yksilöiden näköiseksi ja yrityksen tiimien välistä henkeä kutsutaan

yrittäjien kulttuuriksi Yrittäjien koosta riippuen johtaminen voi olla haasteellista. Tiimien toimialueet saattavat vaihdella ja tiimien tavoitteiden yhteensovittaminen voi aiheuttaa haasteita. (Laurén 2010, 57.)

Ryhmäytymisen kannalta tärkeäksi elementiksi on muodostunut sosiaalinen identiteetti. Terminä sosiaalinen identiteetti tarkoittaa sitä, oma identiteettimme ei ole pelkästään persoonallinen, vaan siihen vaikuttaa myös ryhmäytymisemme. Ihmisen käyttäytymiselle on normaalia se, että jaotellaan ryhmiä niihin, joihin tunnumme kuuluvamme ja niihin, joihin emme tunne. (Matikainen 2020, 88.) Työyhteisössä tämä näkyy tuottavuutena. Tilanteissa, jossa ryhmä koetaan sellaiseksi, mikä täyttää ihmisen psykologiset tarpeet ovat usein tuottavampia. Työyhteisöissä ryhmät voidaan nähdä myös sellaisin yhteisinä, joiden rooli yhteisön jäsenten tarpeiden tyydyttäjän on suuri. Taitava johtaja pystyy yhdistämään työyhteisön jäsenet niin, että ryhmähenki on hyvä ja ihmissuhteet ryhmän sisällä ovat sellaisia, jotka tyydyttävät tarpeet ja joista voi syntyä laajempiakin ystäväys-suhteita. Näiden edellä mainitun kolmen ajatuksen avulla voidaan lisätä tuottavuutta ja viihtyvyyttä työpaikalla. Työyhteisöissä muodostuu usein primääri- sekä sekundääriryhmiä. Ryhmät muodostuvat usein työtehtävien mukaan niin, että sekundääriryhmissä on henkilöitä, joiden työtehtävät ovat lähellä toisiaan. Vuorovaikutus on syvää ja ryhmän jäsenten kanssakäyminen on epämuodollista ja heidän välillään on vahva sosiaalinen tuki. Sekundääriryhmässä käyttäytyminen on huomattavasti muodollisempaa eikä vuorovaikutus ole erityisen syvällä tasolla. Tällaista ryhmää voidaan kuvata hyvin toimiston kahvihuoneessa tavattuihin työkavereihin, joiden kanssa keskustelu pyörii säässä ja hyvin pinnallisissa asioissa. Syviä tunnesiteitä harvoin syntyy sekundääriryhmän kesken. Kuitenkin ryhmään kuuluminen on yksilön ominaisuus mihin vaikuttaa muun muassa se, kuinka sitoutuneesti työntekijä suhtautuu töihinsä. Ihminen, joka käy työpaikalla vain työn takia, tuskin koskaan päätyy primääriryhmän jäseneksi, eikä sitä haluakaan. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 85).

3.1.4 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus terminä ei ole uusi asia. Fain Smithin ja kumppaneiden (2017) mukaan se on ensimmäisen kerran nostettu esiin Edgar Scheinin sekä Warren Bennisin toimesta vuonna 1965. Heidän näkemyksensä mukaan sitä tarvitaan siihen, että organisaatio voi mennä eteenpäin oppiakseen ja muuttuakseen. Ideana oli se, että uskalletaan epäonnistua ilman, että siitä seuraa mitään pahaa. (Frazier, Lance, Fain Smith, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017, 115.)

Nykyisessä työelämässä työtahti on melko tiivistä ja työt seuraavat sinne, minne kannettava tietokonekin kulkee. Se asettaa omia haasteitaan, joita voi olla vaikea ymmärtää psykologisen turvallisuuden kannalta. Käsite on työyhteisöissä verrattain uusi, eikä sitä ole käsitelty kaikissa työyhteisöissä. Tietotyö, joita tehdään erilaisissa asiantuntijaryhmissä, on ajanut ihmiset sellaiseen tilanteeseen, että ryhmän sisäinen yhteistyö sekä henkilökohtaiset ja työtä kohtaan suuntautuneet tunteet ovat entistä suuremmassa merkityksessä. Termi psykologinen turvallisuus korostuu tällaisissa työyhteisöissä. Se pystyy mittaamaan luovuutta ja tuloksellisuutta ja sitä voidaan kuvata määritelmänä siitä, kuinka turvallisesti ryhmä pystyy ottamaan ihmistenvälisiä riskejä. (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 188-204.) Avolion ja Johnsonin (2019, 843-873) mukaan mitä korkeampi psykologisen turvallisuuden taso tiimissä on, sitä paremmin se pystyy oppimaan ja menestymään. Salmivaara, Martela ja Heikkilä (2020) taas toteavat, että kun psykologisen turvallisuuden taso on hyvä, silloin ryhmässä voidaan puhua vapaasti erilaisista asioista ja ongelmia tai ideoita voidaan nostaa esiin ilman pelkoa tyrmätyksi tulemisesta. Parhaimmillaan psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että työntekijä voi tuntea turvallisuutta, pystyä kasvamaan, oppia uutta sekä uskaltaa osallistua paremmin. Kun työyhteisössä vallitsee työntekijöiden välinen kunnioittaminen sekä aito toisesta välittäminen, niin se luo vahvaa luottamusta työntekijöiden kesken. Luottamus on taas suuressa roolissa, kun psykologista turvallisuutta muodostetaan. Turvallisuuden tunnetta syntyy muun muassa siitä, että vaikeita asioita käsitellään yhdessä ryhmänä, eikä se johda mihinkään negatiiviseen asiaan, vaan ryhmä oppii virheistään. (Salmivaara ym. 2020, 188-204.)

Psykologisen turvallisuuden haasteina voidaan pitää nykyajan kiivastahtista työelämää, jossa työpaikat ja projektit vaihtuvat nopeasti tai etätyö on suuressa osassa työntekoa. Näin kollegat eivät pääse tutustumaan toisiinsa riittävässä määrin ja turvallisuuden tunne saattaa jäädä syntymättä. Tietty toimialat, kuten teatterityö, rakennustyö tai keikkaluontoinen ravintolatyö ovat haastavia toimialoja psykologisen turvallisuuden suhteen. Näihin nopeasti vaihtuviin projekteihin voidaan muodostaa myös psykologista turvallisuutta niin sanotun ketterän luottamuksen avulla. Se tarkoittaa sitä, että kun projekti on lyhyt, ihmissuhteiden muodostaminen on vajavaisempaa ja pinnallisempaa. Ketterää luottamusta voidaan muodostaa kolmen näkemyksen mukaan. Normipohjainen lähestymistapa perustuu pitkälti siihen, että luottamusta voidaan muodostaa työntekijöiden välillä silloin, kun työ tehdään kontekstissa, jossa on määritelty yksityiskohtaiset säännöt ja rajat. Menestystä ei tule ennalta määritellä, vaan se tulee jättää avoimeksi. Motivointikeinona käytetään si-

säistä motivointia. Roolipohjainen lähestymistapa perustuu siihen, että hierarkia on selkeää ja työtehtävät on jaettu selkeästi sen mukaan. Luottamus muodostuu hierarkian portaiden avulla. (Salmivaara ym. 2020, 188-204). Toisaalta haasteita esiintyy myös silloin, kun tiimin odotukset psykologista turvallisuutta kohtaan poikkeavat siitä, miten se oikeasti työyhteisössä ilmenee. Tiimin etäinen henki vaikuttaa myös negatiivisesti turvallisuuden tunteeseen ja on omiaan aiheuttamaan haasteita. (Avolio & Johnson 2019, 843-873.) Haasteista huolimatta onnistumisia siis voidaan saada, kun työntekijällä on mahdollisuus valita roolinsa ja osallistua tehtävän määrittelyyn. Suhdepohjainen lähestymistapa perustuu siihen, että organisaation jäsenet ovat luoneet aikaisemminkin suhteita ja ryhmällä on selkeä tavoite yhteisestä lopputuloksesta. Parhaaseen lopputulemaan päästään, kun jo rekrytointivaiheessa käytetään suhteita hyväksi. Myös monipuolinen tiimi on vahvuus. (Salmivaara ym. 2020, 188-204.)

Kokonaisuus on merkittävässä osassa, kun tarkastellaan psykologista turvallisuutta. Psykologinen voimaantuminen ja sitoutuminen työhön ovat itsessään hyviä arvoja ja kertovat positiivisesta motivaatiosta, mutta ne viittaavat enemmän ihmisen kognitiiviseen tekemiseen tai työskentelyyn. Nämä termit viittaavat siis itse suoritteeseen, kun taas psykologinen turvallisuus pitää mukanaan myös suoritteet, mutta luo laajemman käsityksen sosiaalisesta työympäristöstä sekä siitä, miten muut ihmiset reagoivat riskinottokykyyn. Huomio kiinnittyy ympäristöön, jossa työskennellään, eikä itse työhön tai yksittäisiin tehtäviin. Tutkimusten mukaan on näytetty, että psykologinen turvallisuus edesauttaa työskentelytehokkuudessa yksilö- sekä ryhmätasolla. (Frazier ym. 2017, 113-165.)

Jotta psykologinen turvallisuus pääsee kukoistamaan, johtaminen täytyy olla hyvää. Kun johtaja saa alaisensa uskomaan ja luottamaan itseensä ja tiimiin, se luo onnistumisen tunteita ja johtaa parempiin tuloksiin ja rohkeampaan riskinottokykyyn. Onnistumisten huomioiminen ja epätietoisuuden vähentäminen ovat avainasemassa, kun tarkastellaan johtajan vaikutusta psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Tiedonkulku tulee olla selkeää ja läpinäkyvää ja omalla esimerkillä pystyy johtamaan hyvin. (Salmivaara ym. 2020, 188-204.) Yksilöt vaikuttavat myös psykologisen turvallisuuden tunteeseen, sillä jos tiimin jäsenillä ei ole keinoja käsitellä mahdollisesti syntyviä konflikteja, ei psykologista turvallisuuttakaan pysty muodostamaan optimaalisella tasolla. (Avolio & Johnson 2019, 843-873).

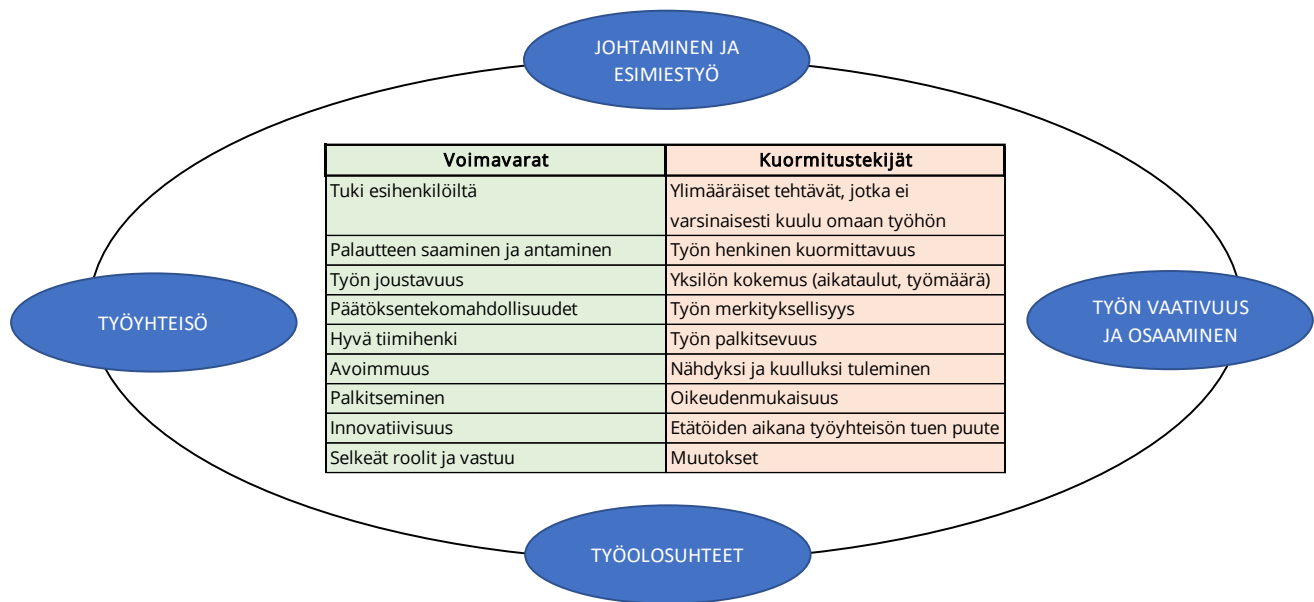
3.2 Kuormittuminen työelämässä

Työturvallisuuslain 25 §:ssä mainitaan näin:

”Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi.” (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

3.2.1 Kuormituksen hallinta

Työn kuormittavuuden täytyy olla hallittavissa kaikissa tilanteissa, jotta työntekijöistä saadaan paras teho irti. Kuviossa 6 (ks. seuraava sivu) on käsitelty kuormituksen hallinnan keinoja. Kuten Pakka ja Rätty toteavat (2010, 13), niin kaikkia kuormitustekijöitä ei aina voida poistaa, mutta vastavuoroisesti näissä tapauksissa voidaan lisätä voimavaroitekijöitä vastapainoksi. Tämän avulla saadaan parannettua muun muassa me-henkeä sekä luotua lisää jaksamista. Työyhteisöt poikkeavat toisistaan, eikä yksinkertaista ratkaisua ole olemassa, vaan kuormittavuuden hallinta lähtee hyvästä johtamisesta sekä yrityksen tahtotilasta. Organisaatiot, joissa on paljon muutoksia, altistavat työntekijänsä kovalle kuormitukselle. Isot organisaatiotasoiset muutokset saattavat aiheuttaa työntekijöissä muutosvastarintaa, mikä taas puolestaan aiheuttaa lisää kuormitusta. Muutosvastarinta voi näkyä monena erilaisena oireena, kuten luottamuksen katoamisena, työyhteisön hengen laskemisena sekä epäilyksenä, että muutokset laskevat työn laatua. Pohjimmiltaan muutosvastarinnassa on kyse pelosta, epävarmuudesta ja huolesta. (Pakka & Rätty 2010, 22.)



Kuvio 6. Kuormituksen hallinta (Pakka & Rätty 2010, 6 muokattu)

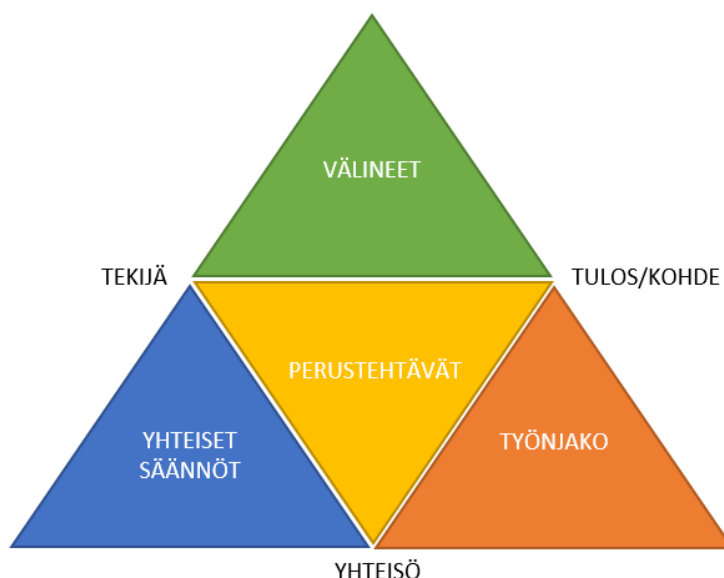
Kuormittuvuutta tutkiessa nousee useasti esiin se, että jos ihminen on onnellinen, niin silloin kuormittuminen on vähäisempää. Jopa 40 % ihmisen onnellisuudesta riippuu omasta asenteesta.

(Pakka & Rätty 2010, 23.) Pauliina Remes on käsitellyt artikkelissaan (1999) filosofi Plotinoksen käsityksiä onnellisuudesta. Hänen näkemyksissään on paljon Platonin ajatuksia onnellisuudesta. Sielun mainitaan koostuvan erilaisista motivaatiopohjista, kuten järjestä, haluista ja kiihkeydestä. Halut ja kiihkeys ovat niin sanotusti kehollisia ja näin ollen heikkouksiin taipuvaisia, eikä niitä pysty kontrolloimaan järjellä. Näin voidaan määritellä, että sisäinen ihminen, eli järkisielu, on niin sanotusti muuttumaton osa ihmisyyttä ja samalla myös meidän todellinen minämme. Samalla voidaan todeta, että ulkoiset asiat vaikuttavat vain tiettyyn pisteeseen asti, mutta suurin hyöty lähtee yksilöstä itsestä. Remesin mukaan resursseja tuleekin ohjata yksilöön ja positiiviseen kokemukseen sekä ajatteluun. (Remes 1999.)

3.2.2 Toiminnan teorialla kevyempää kuormitusta

Kuormitusta voidaan tarkastella myös toiminnan teorian kautta. Engeströmin toiminnan teorian kuvauksessa on otettu huomioon yksilön suhde ympäristöön, mikä parantaa ymmärrystä siitä, että ihminen ei ole pelkästään työtä suorittava kappale, vaan yksilö, johon vaikuttavat ulkoiset tekijät, myös työpaikalla. (Marjamäki & Pekkola 2006, 3.) Kuviossa 7 (ks. sivu 30) voidaan havaita se, miten

jokaisen tekijän välillä on asioita, jotka vaikuttavat yksilöön. Tekijään vaikuttavat käytettävissä olevat työvälineet sekä yhteisön säännöt. Yhteisöön taas vaikuttavat säännöt sekä työnjako. Tulokseen/kohteeseen vaikuttavat työnjako ja välineet. Kaikki nämä vaikuttavat työyhteisön perustehäviin, joten jokaisen osa-alueeseen tulee keskittyä. Yksinkertaistettu esimerkki Engeströmin teoriasta työelämässä on seuraava: Ison organisaation johtaja pitää luennon (tekijä) Teamsin (väline) välityksellä koko yritykselle (yhteisö). Hän on varannut aikaa esitykseen tunnin (sääntö) ja olettaa, että osastojen esihenkilöt keräävät kasaan tarvittavat tiedot, jotka voidaan jakaa henkilöille, jotka eivät päässeet paikalle (työnjako). Tämä voi olla esimerkiksi tulokatsaus (perustehävä) jonka avulla voidaan määrittää tulevaisuuden suunta ja visiot, miten sinne päästään (tulos/kohde). Esimerkkiä on mukautettu Marjamäen ja Pekkolan (2006) esittämästä esimerkistä. Havainnollistavaa on se, kuinka Engeströmin teoria on lähes jokaisessa työyhteisössä mukana. Teoriasta voidaan havaita hyvin myös riippuvuuksia, mitkä toiminnot vaikuttavat toisiinsa ja heijasteleekin hyvin organisaation toimintaa. Engeströmin toimintajärjestelmän kuvailema malli työyhteisön sekä yksilön välisestä suhteesta on osuva. Lähtökohtana on se, ettei työntekijän pitäisi missään vaiheessa jäädä yksin, vaan vastaantulevat ongelmat kohdattaisiin yhdessä työyhteisönä. Työntekijä toimii yhteisön osana käyttäen niitä välineitä, työnjakoa ja toimintatapoja tai sääntöjä, joita työyhteisöön on määritelty. (Mäkitalo 2014, 4.)



Kuvio 7. Toiminnan teoria (Engeströmin teoria) (Marjamäki & Pekkola 2006, 3)

3.2.3 Työn itseohjautuvuus

Koronapandemian alkuun panemalla etätyökäytännöllä on ollut merkittävä vaikutus työn itseohjautuvuuteen. Varsinkin asiantuntijatehtävissä olevalla asiantuntijalla on ollut lähes täysi vapaus päättää omista työajoistaan. Tämä on vaikuttanut osan työntekijöiden työkuormitukseen ja työajanhallintaan positiivisesti, mutta henkilöstä ja työtehtävästä riippuen se on saattanut myös lisätä stressiä. On siis tärkeää, että työtapoja muutettaessa otetaan huomioon yksilö ja hänen mieltymyksensä, sillä on suuri vaikutus kuormituksen ja stressin kokemiseen. Jokaisella työpaikalla on myös omat käytäntönsä etätyön tekemisestä, joten aina yksilö ei voi vaikuttaa siihen, kuinka paljon etänä voidaan töitä tehdä. (Weiss 2020.)

Stressitasoon vaikuttaa myös työmäärän ja palkkatulon suhde. Jos työntekijä kokee tekevänsä suuren määrän töitä, eikä palkkataso ole samalla tasolla työmäärän ja sen vastuullisuuden tasolla, niin se aiheuttaa ylimääräistä stressiä. Pitkään jatkuneesta kuormitustilasta saattaa aiheutua verenpaine- netauteja, masennusta tai rytmihäiriöitä. Edellä mainitut asiat saattavat myös vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työyhteisön henkeen ja sairaspotilaaloihin. Esihenkilön onkin tärkeä tunnistaa tilanteet ja keskustella alaistensa kanssa niistä tilanteista ennakoivassa mielessä, sillä silloin asialle vielä voidaan tehdä jotain. Vaihtoehtoisina ratkaisuuina voisivat olla esimerkiksi työmäärän pudottaminen tai mikäli mahdollista, palkkatason tarkastaminen. Kuormitusta ja palkkatasoa verrataan pit-

kähti oman yhteisön vastaavissa työtehtävissä oleviin henkilöihin. Työyhteisön henkeen saattaa vaikuttaa vaikkapa se, että kollegan työmäärä on huomattavasti kevyempi, mutta palkka parempi tai sama kuin itsellä. (Weiss 2020.)

Itseohjautuvuudessa on tärkeää se, että onnistuu asettumaan myös muiden asemaan, eikä toteuta ainoastaan omaa päämääräänsä. Oman tahdon ja edun ajaminen ei saa olla pääosassa, sillä vaikka itse päätetään asioista, niin jos jokainen toteuttaa omaa ideologiaansa, siitä aiheutuu helposti konflikteja, jotka eivät ole työyhteisölle hyväksi. Tärkeässä roolissa on taito löytää tasapainoa omien ja muiden tarpeiden välille sekä samalla keskittyä siihen, mitä asiakas haluaa. Jotta itseohjautuvuus voidaan saada toimivaksi sillä määrin, että sitä kannattaa hyödyntää, se vaatii organisaatiolta tai tiimiltä kuitenkin sen ymmärryksen, että johtajuutta on kuitenkin oltava jonkin verran. Lisäksi ryhmähengen tulee olla vahva ja merkityksellinen, tiimin jäsenen on kuuluttava porukkaan ja luotettava kollegoihin. Kun nämä reunaehdot ymmärretään ja hyväksytään, niin itseohjautuvuudesta saa toimivan. (Martela & Jarenko 2017, Kappale 3.)

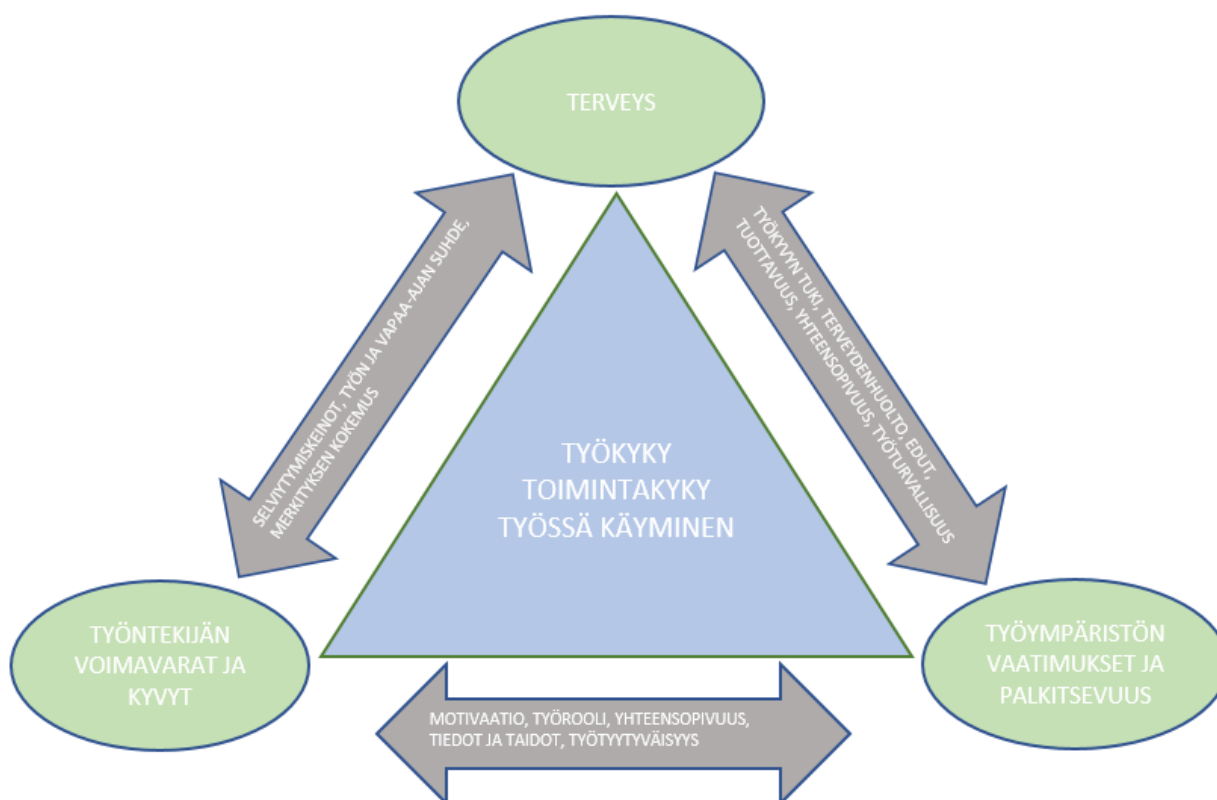
Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajan tulee olla vuorovaikutustaitoinen sekä luova. Kun organisaatio on jatkuvassa muutoksessa, itseohjautuvassakin ryhmässä johtohenkilön tulee pystyä kommunikoimaan tulevaisuuden suunta luovasti ja innostavasti. Tämä valaa uskoa tiimin jäseniin ja luo tunteen siitä, että jokainen tiimin jäsen pystyy itse tuottamaan tarvittavan muutoksen. Kaikki tiimeissä tapahtuva keskinäinen toiminta on kommunikaatiota. Aina kun kommunikaatiota syntyy, se on hetki, jolloin voidaan parantaa ja syventää vuorovaikutusta. Jos tilanne on tiimissä mennyt vuorovaikutuksen osalta kriittiseksi, johtajan tulee pystyä luovimaan ja luomaan tiimiin sellainen henki ja luottamus, että tilanne saadaan avattua. (Martela & Jarenko 2017, Kappale 5.)

Tällä hetkellä työelämä ja sen rakenteet ovat murroksessa. Vahvojen johtajien aika alkaa tulemaan päätökseen ja yhteisöllisyyttä vaalitaan enemmän. Vahvoja johtajia on peilattu historiassa nähtyihin vahvuihin mieskuviin, jotka ovat valloittaneet mantereita ja voittaneet sotia. Tämänkaltaisen ihannekuva on muutoksessa ja onkin vielä ihme, että yrityksiä rakennetaan vahvan hierarkian ja johtajuuden varaan. Kun vastuuta voidaan jakaa useiden avainhenkilöiden varaan, se on riskienhallinnallisesta näkökulmastakin huomattavasti turvallisempi ratkaisu. Kun tieto ja taito on useamassa kädessä, yksilö ei tule enää niin merkittäväksi. (Martela & Jarenko 2017, Kappale 3.)

3.2.4 Työkuorman hallinta

Työkuormaa voidaan hallita useilla eri keinoilla. Pienempiä keinoja on esimerkiksi työn muokkaaminen, joka voi tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien muokkaamista tai suuremmassa mittakaavassa esimerkiksi työnantajankin vaihtoa. Työn muokkaamista voidaan pitää ennaltaehkäisevänä keinona, jos tunnistetaan tilanne, että työkuorma on karkaamassa hallinnasta. Tärkeää työn muokkaamisessa on se, että tunnistetaan ne tilanteet ja työtehtävät, jotka kuormittavat työntekijää. Niistä täytyy pystyä keskustelemaan esihenkilön kanssa ja tarvittaessa muokata työtehtäviä sopivammaksi. (Mattila-Holappa, Selinheimo, Valtanen, Vilén, Sauni, Vastamäki 2018, 3.)

Seuraavalla sivulla (ks. kuvio 8) on havainnollistettu sitä, mitä tekijöitä on työ- ja toimintakyvyssä. Päätekijöiksi on nostettu tässä mallissa terveys, työntekijöiden voimavarat ja kyvyt sekä työympäristön vaatimukset ja palkitsevuus. Kuvasta nähdään, että terveyden ja työntekijän voimavarojen välillä vaikuttavat asiat ovat muun muassa työn ja vapaa-ajan välinen suhde ja merkityksen kokemus. Työyhteisössä näihin voidaan vaikuttaa monin tavoin esihenkilön ja työyhteisön toimesta. Voidaankin tiivistää, että hyvä työyhteisö ja hyvä esihenkilö pystyy vaikuttamaan työntekijöiden terveyteen. Työntekijöiden voimavarojen ja kykyjen sekä työympäristön vaatimusten ja palkitsevuuden välissä vaikuttaa työntekijän motivaatio, työrooli, tiedot ja taidot, työtyytyväisyys sekä yhteensopivuus. Työympäristö vaatii työntekijältä tiettyjä ominaisuuksia ja työympäristöön on asetettu tiettyjä malleja, joihin tulee päästä sisään. Kun työtehtävät vastaavat työntekijän osaamista ja työyhteisön henki on hyvä, niin kuormitus työstä pysynee hallinnassa. Terveiden ja työympäristön vaatimusten ja palkitsevuuden välillä vallitsee työkyvyn tuki, terveydenhuolto, edut, tuottavuus, yhteensopivuus ja työturvallisuus. Hyvä työterveydenhuolto sisältää mahdollisuuden päästä hoitoon, jos tuntee uupumusta töissä. Näiden ennakoivien tukitoimien on todettu vähentävän stressiä ja uupumusta. Myös työstä saatavat edut ovat suuressa roolissa, kun tarkastellaan työuupumusta. (Mattila-Holappa ym. 2018, 6.)



Kuvio 8. Työ ja toimintakyvyn tekijät (muokattu Mattila-Holappa ym. 2018, 6.)

Ihmisen työkykyyn vaikuttavat hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa, kuten fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen suorituskky. Myös työtehtävä vaikuttaa siihen, millainen työkyky henkilöllä on. Yleisimpiä työkykyyn vaikuttavia häiriötekijöitä ovat masennus, ahdistuneisuus, paniikkihäiriöt, stressireaktiot ja unettomuus. (Mattila-Holappa ym. 2018, 7-12.) Ganster ja Rosen (2013) toteavat, että työstressillä on selkeä korrelaatio fyysisiin oireisiin. Stressitekijät estävät myös työntekijöitä saavuttamasta tavoitteitaan, sillä oireilu voi olla niin voimakasta. (Ganster & Rosen 2013, 1085-1122.) Oireiden kesto näissä häiriötekijöissä saattavat vaihdella päivistä pahimmillaan jopa vuosiin. Työn muokkaamisella ja ennakoivalla tunnistamisella pystytään vaikuttamaan häiriötekijöihin, vaikkakin myös yksilöllä on vaikutusta siihen, kuinka paljon häiriötekijöitä pystyy vastaanottamaan. Esimerkiksi pitkään jatkunut stressi saattaa aiheuttaa työuupumusta, jonka oireet ilmenevät unettomuutena tai niin, ettei töistä tunnu palautuvan. Pienetkin asiat kuormittavat ja mielentila saattaa olla ärtynyt. Työuupumuksella on vaikutusta tunteiden säätelyyn sekä tiedon vastaanottamiseen, niin ettei niitä välttämättä enää pystytä kontrolloimaan. Tunteet saattavat vaihdella yltiöpositiivisesta tilasta masentuneeseen tilaan hyvinkin äkkiä, eikä uutta tietoa pystytä sisäistä-

mään. Ennen pienellä kuormituksella sujuneet työtehtävät tuntuvat miltei mahdottomilta suorittaa, eikä työasioita saa nukkumaan mennessäkään pois ajatuksista. Oireista tulee itseään ruokkiva kehä ja sen pysäyttäminen on haastavaa. Tunnistaminen aikaisessa vaiheessa on tärkeää. (Mattila-Holappa ym. 2018, 7-12.)

Esihenkilönäkin voidaan tunnistaa näitä tilanteita, sillä työuupumuksesta kärsivä henkilö oireilee usein jo ennen totaalista romahdusta. Sosiaalisen toimintakyvyn kautta voidaan tarkastella muutoksia, joita työntekijässä nähdään. Aikaisemmin hyvinkin sosiaalisena ja tunneälykkäänä ihmisenä tunnettu henkilö voikin alkaa vetäytymään sosiaalisista tilanteista, tai ei pysty seuraamaan ja keskittymään tilanteisiin. Oireet saattavat näkyä myös epävarmuutena suorittaa omaa työtehtävää tai aloitekyvyn puutteena osana työyhteisöä. Yksittäisiä muutoksia esiintyy kaikilla henkilöillä, mutta pidempiaikaisiin ja suuriin muutoksiin kannattaa esihenkilön kiinnittää huomioita ja tarjota ennakoivia keinoja uupumuksen hallintaan. Kun työuupumusta kärsineen henkilön kanssa on tunnistettu tilanne, voidaan yhdessä miettiä keinoja, joiden avulla työuupumusta voidaan vähentää. Toimivia keinoja on muun muassa työtehtävien vähentäminen, työajan vähentäminen ja etätömahdollisuus. (Mattila-Holappa ym. 2018, 12-23.)

Tutkimusten mukaan on todettu, että kortisolitasot ovat selkeästi koholla niillä henkilöillä, jotka tekevät runsaasti ylitöitä. Tämä korreloi suoraan stressin kanssa. Tutkimuksissa on myös havaittu selkeää yhtäläisyyttä lisääntyneisyytenä sydän- ja verisuonitaudeissa. Näiden lisäksi tutkimuksissa on havaittu lisääntyntä masennusta sekä mielenterveysongelmia. (Ganster & Rosen 2013, 1085-1122.)

4 Riskienhallintatyö ja jatkuva kehittyminen

Riskienhallintatyö vakuutusyhtiössä on erittäin laaja-alaista. Tässä työssä keskitytään pienten ja keskisuurten yritysten omaisuusvakuuttamisen riskienhallintaan. Kohteet vaihtelevat yksittäisistä koneista ja laitteista suuriin kansainvälisiin tuotantolaitoksiin. Tämä aiheuttaa työnjakamisen kanalta haasteita, sillä yksittäiset työtehtävät vaihtelevat minuuteista päiviin ja tietyn toimialan työtehtävät kuormittavat enemmän kuin toisten.

4.1 Riskienhallinta

Yleisesti yritysten riskienhallintaa on määritelty SFS-ISO 31000: 2018 standardissa (jäljempänä ISO 31000). Standardin tavoitteena on se, että riskienhallinnasta tulee normaali toimintapa koko organisaation tasolla koskien kaikkia päätöksiä sekä työskentelevää henkilökuntaa. ISO-31000 voidaan kiteyttää muutamaa keskeiseen kohtaan. (Valtiovarainministeriö 2021.):

- Riskienhallinnan tulee normaali toimintatapa koko organisaation tasolla koskien päätöksiä sekä työskentelevää henkilökuntaa
- Toimintatapaa tulee miettiä organisaatioon sopivaksi ja sen tulee olla selkeä ja yksinkertainen
- Riskienhallinta ja sen prosessit tulee olla niin toteutettu niin, että sisäiset ja ulkoiset toimijat voivat niitä noudattaa
- Tärkeät yhteistyökumppanit otetaan mukaan riskienhallinnan suunnitteluun, jotta ulkopuolinen näkemykset ja havainnot otetaan huomioon
- Riskienhallinta on jatkuvasti kehittyvää ja riskit muuttuvat
- Riskienhallinta on kooste menneestä, nykyhetkestä sekä tulevaisuudessa mahdollisesti ilmenevistä riskeistä
- Jos toimitaan useissa maissa, niin kulttuurit ja ihmiset poikkeavat toisistaan, mikä tulee ottaa huomioon.

Vakuutusyhtiössä riskienhallinta on erittäin suuressa osassa arjen toimintaa. Riski voidaan määritellä yksinkertaisella kaavalla $Riski = todennäköisyys * vakavuus$. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, kuinka todennäköinen riski on ja miten vakava vahinko siitä aiheutuu. Riskienhallinnassa tulee pyrkiä tunnistamaan ne riskit, mitkä ovat kyseiselle toimialalle oleellisia, sekä informoimaan ne asiakkaalle. (Suomen riskienhallintayhdistys 2022.) Vakuutusyhtiön datasta pystytään muodostamaan hyvin ohjenuorat, mitkä ovat asiakasyrityksen kannalta oleelliset riskit omaisuusvahingon tai toiminnan keskeytyksen kannalta. Asiakkaalle voidaan esittää, mihin heidän kannattaa keskittyä ja varautua. Kuviosta 9 (ks. seuraava sivu) nähdään, miten pystytään arvioimaan riskien tasoa melko yksinkertaisesti. (Hiltunen 2015, luku 10.)

todennäköisyys	Suuri 4				
	3				
	2				
	Pieni 1				
		1 Ei vakava	2	3	4 Vakava
vakavuus					

Kuvio 9. Riskianalyysin pohja (Hiltunen 2015, luku 10.)

Riskiä voidaan arvioida asteikolla 1-4 antamalla arvosana todennäköisyyden sekä vakavuuden mukaan. Mitä punaisemmalle asteikolle tarkastelu osuu, sitä suurempi riski on kyseessä. Monille riskeille on ehkäisykeinot, mutta osa riskeistä sijoittuu vakavuudeltaan sille tasolle, että ne ovat yritykselle sietämättömiä. Riskienhallinnan tehtävä on auttaa asiakasta tunnistamaan riskinsä, sekä varautumaan pahimman varalle. (Suomen riskienhallintayhdistys 2022.) Vakuutusyhtiö myös pystyy tukemaan asiakastaan taloudellisesti riskienhallinnallisiin toimiin, jos yhdessä katsotaan suunniteltujen toimenpiteiden vähentävän havaittuja riskejä.

Omaisuus-, ajoneuvo- sekä henkilövakuutusten parissa työskentelee henkilöitä, joiden tehtävä on yhteistyössä asiakkaiden kanssa arvioida sekä vähentää riskejä. Tämä toimintamalli helpottaa asiakkaan taakkaa valtavasti, sillä varsinkaan pienemmissä organisaatioissa ei ole ehkä vielä herätty kunnolla riskienhallintaan. Suuremmissakin organisaatioissa riskipäällikön kanssa käyty keskustelu saattaa avata silmiä, kun kartoitukseen tulee mukaan henkilö talon ulkopuolelta. Vakuutusyhtiö Swiss Re:n (Weber 2016) raportissa todetaan, että omaisuusvakuutusten riskienhallinnassa tullaan keskittymään luonnonilmiöihin, ilmastonmuutokseen sekä osittain cyber-turvallisuuteen. Luonnonilmiöissä voidaan ottaa huomioon yrityksen sijainti ja tarkastella riskejä työkalun avulla. Lisäksi vakuutusyhtiöiden tarjoamat riskikartoitus- tai riski-insinöörien palvelut ovat merkittävässä roolissa, kun tehdään riskienvalintaa. (Weber 2016.)

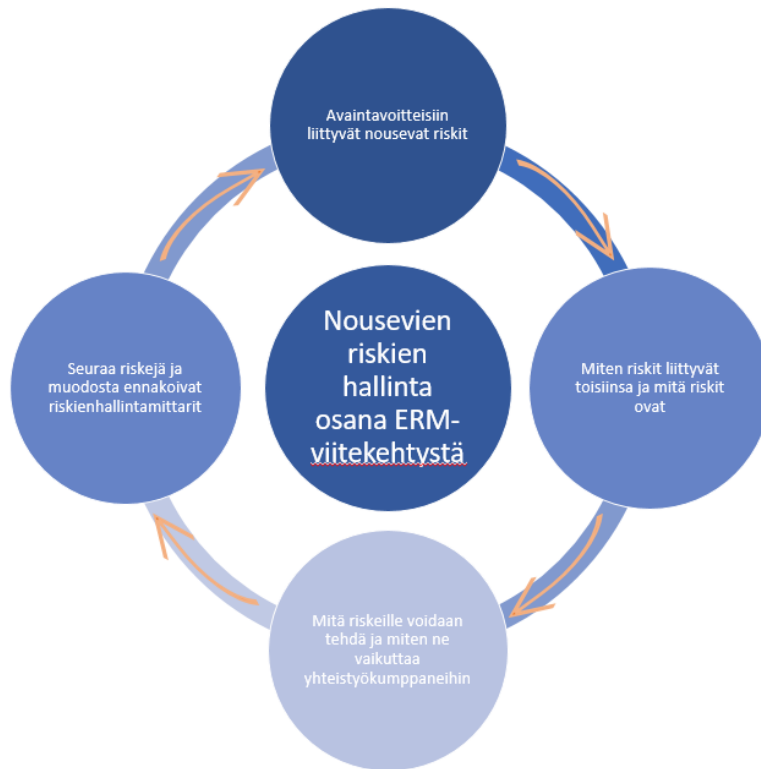
Yritysten riskienhallinnallisten toimien tarkoitus on pääsääntöisesti vähentää kassavirran vaihtelua. Yrityksen riskienhallintastrategiaan voi kuulua useita eri elementtejä, mutta kuten Koipijärvi (2020, 93) toteaa, niin ydinprosessiin voi kuulua esimerkiksi seuraavat elementit:

- määritellään, minkälainen on toimintaympäristö
- tunnistetaan sen riskit
- analysoidaan riskit ja annetaan niille arvo
- luokitellaan riskit (vältetäänkö, pienennetäänkö, hyväksytäänkö)
- seurataan riskejä ja niiden toteutumista
- vedetään tulokset yhteen ja tehdään jatkosuunnitelma.

Jotta riskienhallinta saadaan toimimaan halutulla tavalla, riskianalyysin tekijän on ymmärrettävä, miten organisaatio toimii. On tiedostettava, mitä ovat organisaation ulkoiset ja sisäiset toimintaympäristöt. Ulkoiset toimintaympäristöt voivat olla esimerkiksi toisen maan kulttuuri tai lainsäädäntö ja sisäisiin toimintaympäristöihin kuuluvat esimerkiksi organisaation rakenne tai johtamistapa. Myös organisaation rakenne sekä sen ohjeet vaikuttavat sisäiseen toimintaympäristöön. (Koipijärvi 2020, 94.)

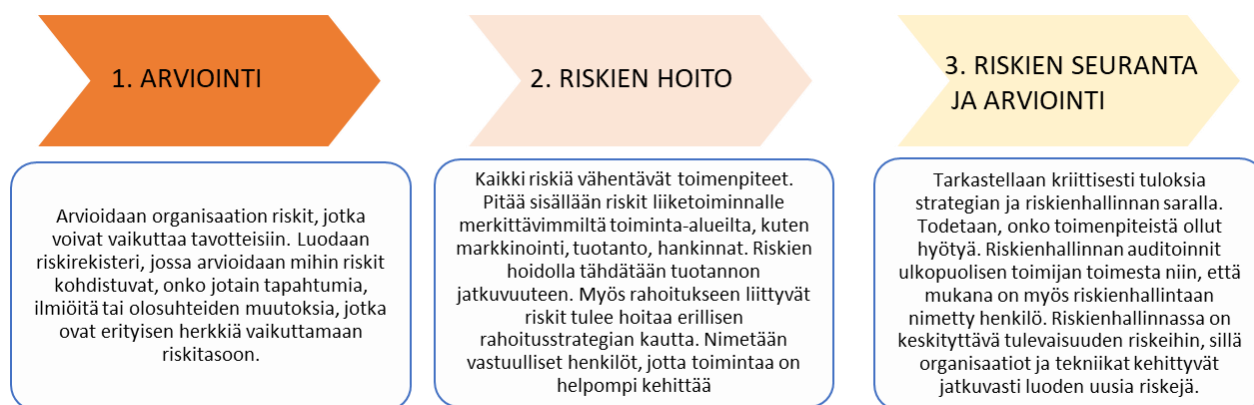
Varsinkin suuremmissa yrityksissä on käytössä ERM-viitekehykseen pohjautuva riskienhallinnan malli. Lyhenne muodostuu sanoista Enterprise Risk Management ja siihen sisältyy ne prosessit ja menetelmä, joita käytetään silloin, kun analysoidaan riskejä ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavutettavuutta. Tähän viitekehykseen voidaan yhdistää myös yrityksen yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävän riskianalyysin, jotta voidaan tarkastella, miten oman tuloksen saavuttaminen tai siinä epäonnistuminen vaikuttaa yhteistyökumppaneiden toimintaan. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää, kun tehdään päätöksiä tulevaisuuden yhteistyöstä. (Juutinen 2017, kappale 5.1.)

Tulevaisuuden uusien teknologioiden parissa työskentelevien yritysten tulee hahmottaa sellaisia-kin riskejä, joita ei ole vielä tunnistettu. Nouseviin riskeihin panostaminen on yrityksille tärkeää ja kuviossa 10 (ks. seuraava sivu) on tiivistetty hyvin, miten näitä riskejä voidaan ottaa osaksi ERM-viitekehystä. (Juutinen 2016, kappale 5.1.1.)



Kuvio 10. Nousevien riskien liittäminen osaksi ERM-viitekehystä (muokattu Juutinen 2016, kappale 5.1.1.)

Yritysten avainkumppaneiden välinen riskienhallinta kannattaa toteuttaa mahdollisimman tarkalla seulalla, jotta kartoittamatta ei jää yritysten toiminnan kannalta merkittäviä riskejä. Tarkasteluun tulee ulottaa mukaan myös maakohtaiset tai toimialakohtaiset riskit. Myös avainkumppaneiden riippuvuutta muista yrityksistä tulee tarkastella, jotta tiedostetaan tarkasti ne tilanteet, jotka voivat pysäyttää kumppanin ja samalla myös oman yrityksen liiketoiminnan. (Juutinen 2016, kappale 5.1.1 - kappale 5.2.2.) Yrityksen riskienhallintaprosessiin on useita eri tapoja toimia. Selkeyttävänä tekijänä voidaan pitää riskienhallinnan kuvaamista prosessina. Louisot ja Ketcham (2014, 8) ovat kuvanneet riskienhallinnan prosessin seuraavalla sivulla olevan kuvion 11 mukaisesti.



Kuvio 11. Riskienhallinnan prosessi. (muokattu Lousiot & Ketcham 2014, 8)

Prosessi sopii monen kokoisiin yrityksiin, sillä prosessin on tarkoitus implementoitua osaksi käytäntöjä. Prosessin jatkuva kehittäminen on tärkeää, jotta siitä saadaan todellinen työkalu yrityksen käyttöön ja kaikki mahdollinen hyöty irti. Tukea vahingontorjuntaan ja riskienhallintaan voidaan hakea myös vakuutusyhtiöiltä, joilla on usein paljon annettavaa organisaatioille, jos vain organisaatio pystyy olemaan vakuutusyhtiölle rehellinen ja olemaan itsekin aktiivinen riskienhallintaprosessissa. (Lousiot & Ketcham 2017, 10.)

Toisaalta riskienkartoituksessakin ilmenee haasteita, mikä tulee ottaa huomioon, kun rutiininomaisia tarkastuksia tehdään. Haasteet liittyvät muun muassa toistettavuuteen ja valmiisiin riskiluetteloihin. Varsinkin, jos yrityksen sisällä tehdään riskikartoituksia esimerkiksi puolivuositain, riski rutiinistumiseen on suuri. Jos asioita on kirjattu valmiiseen riskiluetteloon, niiden tunnistamisesta niin rutiininomaista, ettei pystytä kiinnittämään huomioita isompiin kokonaisuuksiin, kuten vaikkapa inhimillisten erehdysten aiheuttamiin riskeihin (Hiltunen 2015 luku 10.) Jos kartoitus tulee tehtyä vain sen takia, että saadaan viralliset laput täytettyä, se ei enää täytä tehtäväänsä. Tämän takia on asiakkaan näkökulmasta hyvä asia, että riskienkartoitukseen otetaan mukaan talon ulkopuolinen henkilö, kuten Lousiot ja Ketchamkin totesivat. (2014, 10.)

4.2 Jatkuvan kehityksen mallit

Lean ajattelu toimii hyvänä pohjana jatkuvassa kehityksessä ja sen tarkoituksena on seitsemän eri vaiheen hukkiin minimointi. Lean keskittyy pääsääntöisesti prosessien parantamiseen ja kanta-

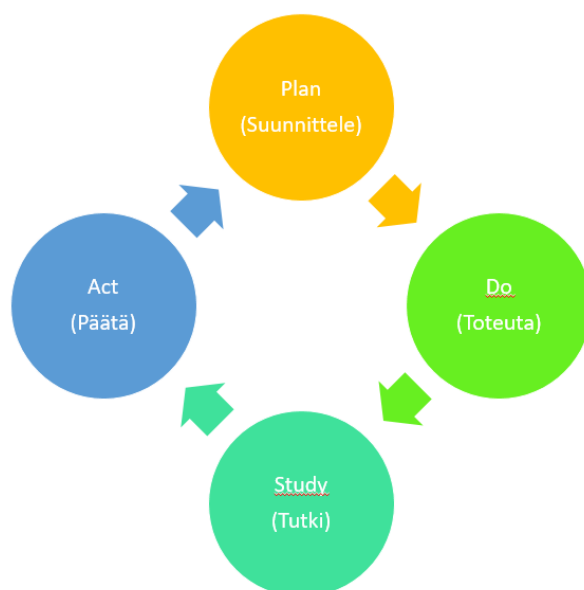
vana perusajatuksen on se, että prosessit kehittyvät jatkuvasti ja näillä toimenpiteillä saadaan vähennettyä hukkaa. Panostukset ovat pieniä, mutta hyödyt ovat usein suuria. Lean-mallia pystytään soveltamaan hyvin teollisuuteen sekä toimistoon, sillä loppujen lopuksi prosessit ovat yhtäläisiä (Paju 2020.) Hukkien vähentämistä ei kannata lähteä toteuttamaan ilman, että asiaan perehdytään kunnolla. Kulmia tulee tarkastella useasta suunnasta niin esihenkilön kuin työntekijänkin kannalta. Hukkalistaa ei välttämättä kannata käyttää sellaisenaan, sillä se saattaa aiheuttaa tunteen, että työntekijä tekee jotain väärin tai hänen panoksensa on huono. Kyseessä on kuitenkin hyvä ajatuslista, josta voidaan lähteä ajattelemaan sitä, miten läpimenoaikoja saadaan pienennettyä tai mitä työvaihetta siirretään turhaan henkilöltä toiselle. (Tarkka 2015, Kappale 1.) Alla olevassa kuviossa 12 on esitetty, miten hukat voivat jakautua asiantuntijatyössä.



Kuvio 12. Hukan luokittelut seitsemään kategoriaan. (Tarkka 2015, Kappale 1)

Hyvä tapa toteuttaa muutoksia on PDSA-sykli. Siinä on tarkoituksena tehdä jatkuvia toimintoja, jotka parantavat suoritusta. Sykli toimii sillä periaatteella, että ensin suunnitellaan, miten toimin-

toa voidaan parantaa. Tämän jälkeen toteutetaan se mahdollisimman pienellä panostuksella, esimerkiksi yhdellä henkilöllä tai osastolla. Kun testi on saatu toteutettua, tutkitaan mitä vaikutuksia sillä oli käytäntöön. Analyysin jälkeen päätetään, mitä muutoksen kanssa tehdään ja otetaanko se laajempaan käyttöön vai hylätäänkö idea. PDSA-sykli on jatkuva kehä, joka on tarkoitus ottaa organisaatiossa automaatioksi. Mitä useammin vastaavalla tavalla kehitetään projekteja, sitä tehokkaammaksi niitä saadaan. Kyseessä voi olla pieni yksittäinen projekti, tai isompi kokonaisuus, jolloin läpimenoaika tai uusiutumissykli on hitaampi. (Tarkka 2015, Kappale 1.) Alla olevassa kuviossa 13 nähdään periaate.



Kuvio 13. PDSA-sykli on jatkuva kehä. (Tarkka 2015, Kappale 1)

Useissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että työn tehokkuus saattaa kärsiä jopa 40 % kollegoilta tulleiden keskeytysten takia. Työn imuun pääseminen saattaa haastavissa työtehtävissä ottaa yli 15 minuuttia, jolloin yksi keskeyttäminen tekee työstä merkittävästi tehottomampaa. Työn jatkuvuuden kannalta olisikin hyvä pystyä tekemään ja sopimaan käytäntöjä, jolla keskeyttämisiä saataisiin vähenemään. Työntekijästä ja hänen työtavastaan riippuen keskeytyksiä voi tulla huomaamatta, kun vastataan sähköposteihin tai puheluihin kesken muiden työtehtävien. Työtehtäviä voidaan pisteyttää tiimeissä työntekijöiden toimesta, jotta saataisiin työkuorman hallintaa visualisoitua ja vertailtua työntekijöiden kesken. Toinen työntekijä voi tuntea työnsä erittäin kuormittavaksi, kun taas toinen pitää tehtävää hyvin vähän kuormittavana. Kun nämä tehtävät saadaan pisteytettyä esimerkiksi asteikolla 1-10 (1=kevyt ja 10=kuormittava) työntekijöiden toimesta, voitaisiin luoda

myös keskustelua mahdollisista eroavaisuuksista ja tällä tavalla saada työkuormaa tasattua.

(Tarkka 2015. Kappale 1.)

Kun työn virtaus saadaan ohjattua hyväksi ja rutiinitehtävien määrä hallintaan, niin aikaa jää enemmän luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä vaativiin tehtäviin. Rutiininomaiset tehtävät kuluttavat aivokapasiteettia vähemmän, jolloin niihin töihin, jotka sitä vaativat enemmän, saavat kapasiteettia käyttöönsä. Kun kaikilla tiimin jäsenillä on sama työmäärä ja tavat toimia, niin aikaa tulee jäämään enemmän luovuutta vaativaan työhön. Hyvin suunniteltu työnjako leikkaa työkuormaa merkittävästi ja aikaa jää paremmin suunnitella uusia tapoja työskennellä tehokkaammin. Johtajan näkökulmasta lean-ajattelun mukainen työnjaon ja työn virtauksen kehittäminen tulee vähentämään ylimääräistä työtä, joka kuluu alaisten opastamiseen tai ongelmien ratkomiseen. Kun työntekijät tekevät vähemmän virheitä ja haastaviin töihin riittää enemmän aikaa, myös johtajan aikaa vapautuu ratkaisemaan esimerkiksi organisaatiossa olevia kehityskohteita. Johtajan onkin tärkeä ottaa tiimin jäsenet mukaan kehittämään prosessia, jotta näkökulmaa saadaan myös työntekijän puolesta, eikä pelkästään johtajan olettamasta tilanteesta. (George 2020, Kappale 15.)

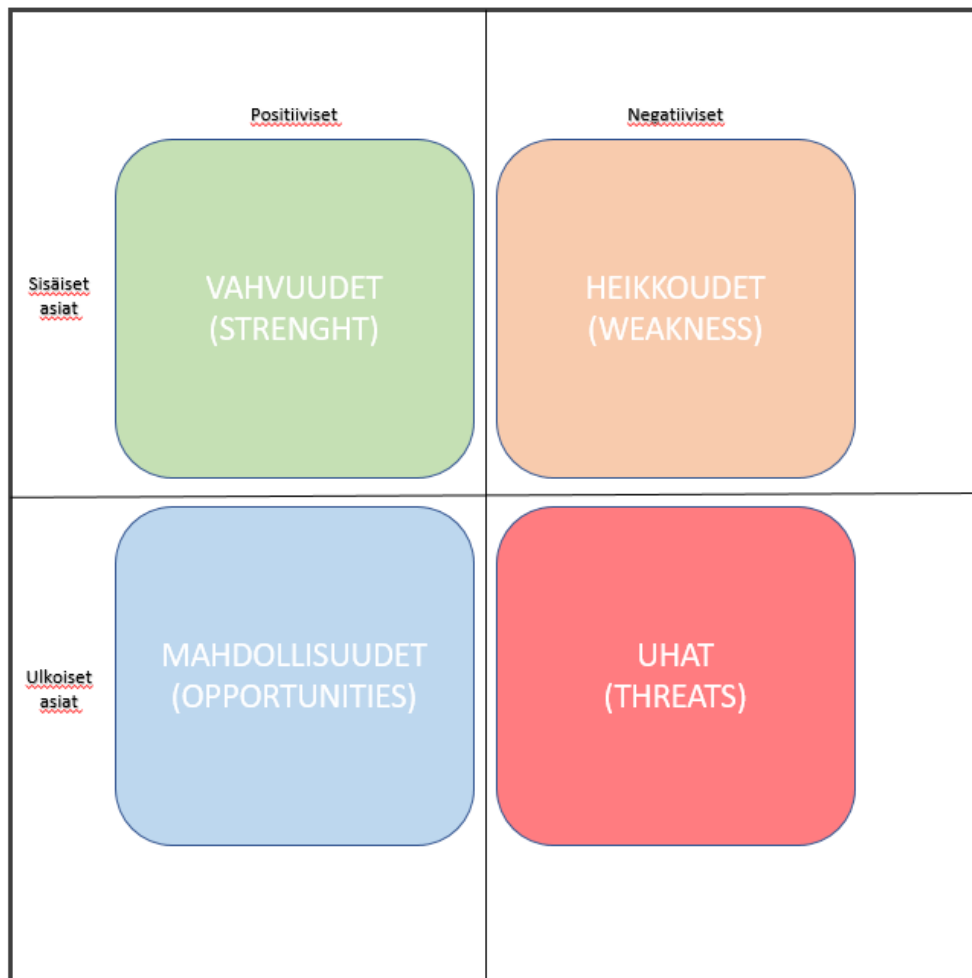
4.2.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä täytetään nelikenttään uuteen työkaluun sekä organisaatioon liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (englanniksi **Strength**, **Weakness**, **Opportunities** ja **Threats**, **SWOT**). Analyysi toimii yksinkertaisuudessaan hyvin kertomaan, onko innovaatiossa tulevaisuutta. Tarkasteluun otetaan mukaan markkinanäkymää, organisaation ominaisuuksia, työkalun potentiaalia, asiakaskuntaa. Siitä on helppo erottaa toimintaan vaikuttavat mahdollisuudet ja rajoitukset. Se soveltuu hyvin joko isompien kokonaisuuksien tarkasteluun, mutta sitä voi yhtä hyvin käyttää myös kokonaisuuden pienten osa-alueiden tarkastelussa. Oli kyseessä sitten isompi kokonaisuus tai pienempi osa-alue, niin kohde tulisi rajata mahdollisimman tarkasti, jotta työkalua voidaan käyttää hyvin ja tuloksista saadaan oikeita. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220.)

Kun SWOT-analyysiä tehdään, havaitaan, että sama asia saattaa esiintyä heikkoutena tai vahvuutena. Samalla tavalla asiat käyttäytyvät mahdollisuuksien ja uhkien kanssa. Tämä ilmiö juontaa juurensa siitä, että asiat, joita tarkastellaan ovat moniulotteisia ja niiden tarkoitus saattaa muuttua riippuen siitä, mistä puolelta pöytää asiaa katsoo. Tätä ristiriitaisuutta voidaan välttää niin, että tehdään samasta asiasta useampi SWOT-analyysi eri aikaperspektiivistä. Toinen voi olla ajatuksena

niin, että täytetään analyysi meneillään olevan tilanteen mukaan ja toinen analyysi voidaan täyttää esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten ne vaikuttavat myöhemmässä aikahorisontissa. Kun analyysi rakennetaan hyvin ja monesta kulmasta, sen avulla voidaan arvioida sitä, miten uhat käännetään mahdollisuuksiksi ja heikkoudet vahvuuksiksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219-220)

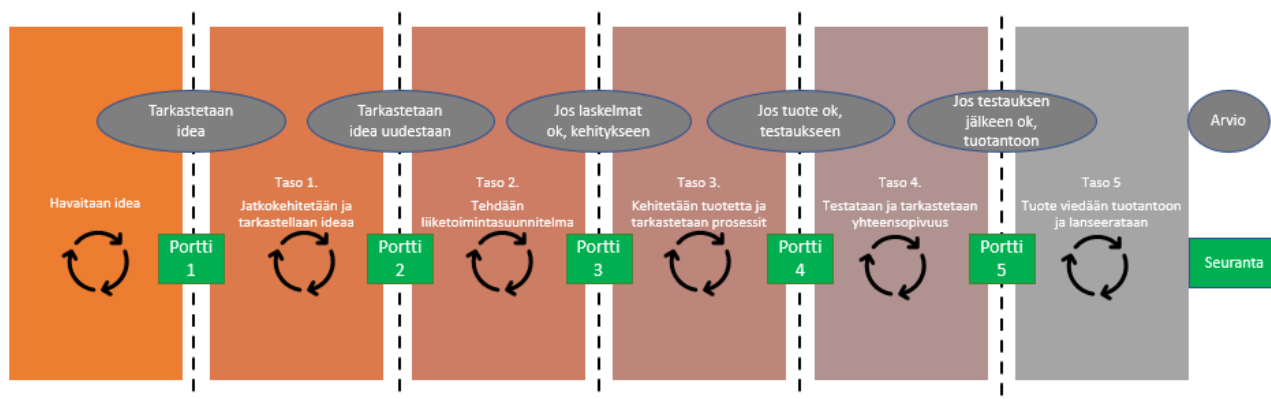
Suomen Riskienhallintayhdistyksen mukaan seuraavalla sivulla olevaa kuviota (ks. kuvio 14) voidaan soveltaa erittäin hyvin jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa. Menetelmän yksinkertaisuus tekee siitä soveltuvan useisiin käyttökohteisiin ja monessa yrityksessä parhaan tuloksen saa, kun antaa jokaisen projektiin osallistuvan henkilön täyttää analyysin yksin, jonka jälkeen kasataan ideat yhteen ja jatkojalostetaan tuloksia. Kun ideat on saatu yhteen, niiden perusteella tehdään analyysi tarkasti ruutukohtaisesti. Suomen Riskienhallintayhdistyksen mukaan toimintaratkaisuja kannattaa lähteä muodostamaan niin, että korostetaan havaittuja vahvuuksia ja hyödynnetään niitä myöhemminkin. Kun heikkouksia tulee vastaan, niin kehitetään niitä ja pyritään eliminoimaan niiden vaikutukset. Mahdollisuuksia tulee hyödyntää niin paljon, kuin resurssit antavat myötä. Jos analyysissä tulee vastaan runsaasti uhkia, ne tulee huomioida ja varautua niihin riittävin resurssein. (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2022.)



Kuvio 14. SWOT-analyysin nelikenttä. (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2022)

4.2.2 Cooperin stage-gate -malli

Cooperin Stage-Gate -malli on yleisesti käytetty malli tuotekehittelyssä ja sen kehittäjä on Robert G. Cooper. Teoria on julkaistu vuonna 1990 Business Horizons lehdessä. Kehitystiimiin suositellaan kasaamaan poikkifunktionaalinen tiimi, jossa on jäseniä organisaation eri osista, jotta kehitystyö olisi mahdollisimman moniulotteista ja näkemykset erilaisia. Tarkoituksena on mennä portilta portille ja jokaisella portilla tehdään päätös siitä, jatketaanko projektia. Kun portista mennään läpi, se tarkoittaa tuotekehityksessä taloudellisesti isompaa panostusta. Jokainen taso vaatii enemmän euromääräisiä sijoituksia. Jokaisessa tasossa on mahdollisuus vielä palata ja kehittää lisää, jos portilla tulee päätös, että ei voida vielä edetä. Jos tuotteessa ei jatkokehityksen jälkeen nähdä potentiaalia, se kannattaa hylätä ja jatkaa seuraavaan projektiin. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 15 on esitetty prosessi, miten stage-gate -malli käyttäytyy. (Cooper 1990, 44-54.)



Kuvio 15. Cooperin Stage Gate Malli (Cooper 1990, 46)

Cooperin esittämässä malli lähtee liikkeeseen siitä, että henkilö keksii idea, jota voitaisiin hyödyntää tuotekehittelyssä, esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa uutta sovellusta. Kun idea esitetään, se käydään tiimin kanssa yhdessä läpi. Jos idea saa kannatusta ja se nähdään mahdollisesti lisäarvoa tuottavaksi, voidaan siirtyä portista läpi ja siirtyä tasoon 1. Ennen tasoon 1 siirtymistä käydään ideaa tarkemmin läpi ja kehitysryhmässä tarkastellaan kriittisesti ja opponoiden ideaa. Kehitysmallissa voidaan käyttää muun muassa pisteytysmalleja, joissa idea saa pisteitä ja jos ennalta määritelty rajat ylittyvät, voidaan jatkaa. Riippuen projektin luonteesta, voi kevyempikin vaihtoehto olla käytettävänä. Tässä vaiheessa on tarkoituksena käydä läpi, mitä kehitettävässä tuotteessa tulee olla ja mitä se ei ehdottomasti saa olla. Kun nämä asiat on käyty läpi ja todettu idea hyväksi, voidaan mennä portista 1 läpi. (Cooper 1990, 52.)

Tasossa 1 tarkastellaan ideaa siitä kulmasta, miten se asettuu markkinoille ja jos kyseessä on fyysinen tuote, niin miten tekniset vaatimukset täyttyvät tuotannossa. Kyseessä voi olla myös organisaation kehitysprojekti, joka tarvitsee samanlaista analysointia. Riippuen kehitettävästä kohteesta, taso 1 voi sisältää tekijänoikeustietojen tarkastelua, markkinakatsausta ja markkinaryhmätarkastelua. Näiden toimien jälkeen, jos mittaristo, tuotanto ja markkinatilanne näyttää siltä, että kehitystä kannattaa jatkaa, voidaan läpäistä portti 2. (Cooper 1990, 52.)

Tasossa 2 tarkastellaan vielä uudestaan sitä, mitä tuotteessa tulee olla ja mitä se ei ehdottomasti saa olla. Tätä analysoidaan tässä tasossa sillä perusteella, että voidaanko tuotteesta tehdä kannattava liiketoimintamalli. Jos tuote on organisaation kehitysprojekti, tulee tarkastella asiaa siitä kul-

masta, että parantaako projekti tuottavuutta. Tutkimuskeinoina voi olla syväluotaavia markkina-tutkimuksia tai asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvityksiä. Myös mahdolliset kilpailijat ja heidän tekemisensä tulee analysoida tässä vaiheessa. Kun tämä vaihe on tehty, voidaan tulosten perusteella tarkastella tuotantoa ja suhteuttaa olemassa olevaa tuotantokapasiteettia kehitteillä olevaan tuotteeseen. Myös mahdolliset immateriaalioikeudet tulee tarkastaa tasossa 2. Jos tuotannolliset ja taloudelliset luvut täsmäävät, voidaan mennä portista 3 läpi. (Cooper 1990, 52.)

Tasossa 3 määritellään, miten tuotetta lähdetään kehittämään ja miten tuotanto toteutetaan. Samalla kehitetään testausympäristöä, markkinointianalyysijä ja tehdään operatiiviset suunnitelmat tuotteelle. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan päivittää sitä mukaan, kun tiedetään, kuinka paljon resursseja projekti ottaa verrattuna aikaisempiin laskelmiin. Jos tuotekehitystyö sekä tuotanto on laadukasta ja mittarit täsmäävät, voidaan edetä seuraavasta portista. (Cooper 1990, 53.)

Tasossa 4 testataan kokonaisuudessaan projektin kannattavuus. Testauksessa on mukana tuotantoprosessi, tuote itsessään, asiakkaiden vastaanotto ja taloudelliset luvut. Tuotetestaukseen kuuluu organisaation omat testaukset, jotta tuote on turvallinen ja laadukas. Testaustuloksia pyydetään myös asiakasrajapinnasta valituilta testiasiakkailta. Jos kehitettävänä tuotteena on esimerkiksi mittalaite, niin asiakkailta saatu palaute sen toiminnassa on erittäin tärkeää. Samalla testataan oman tuotannon kapasiteettia ja tehokkuutta, jotta saadaan tehtyä viimeistellyt taloudelliset laskelmat siitä, voidaanko tuotetta tehdä siihen hintaan, että se on taloudellisesti kannattavaa. Myös markkinatestauksia tehdään tässä vaiheessa ja mitataan, kuinka kiinnostuneita tuotteesta ollaan. Tasossa 4 tehdään myös jo markkinointisuunnitelmia perustuen kyselyihin ja asiakkailta saatuun palautteeseen. Näiden kaikkien pohjalta tehdään jälleen taloudellinen analyysi ja jos tunnusluvut ja valitut mittarit täyttyvät, voidaan edetä seuraavasta portista tasolle 5. (Cooper 1990, 53.)

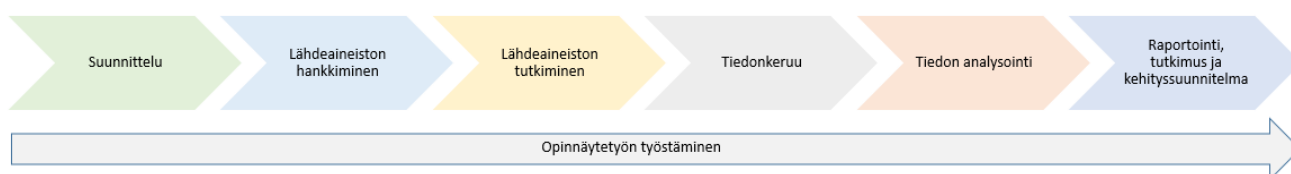
Tasolla 5 aloitetaan operatiiviset toiminnot sekä markkinointityö. Tässä vaiheessa tuote on täysin valmis ja markkinointikohde on täysin tiedossa. Tässä vaiheessa markkinointi voi olla erittäin kohdennettua, kun tiedetään, miten tuote toimii ja mikä on se ympäristö, jossa tuotetta käytetään. (Cooper 1990, 53.)

Viimeinen vaihe suoritetaan noin puoli vuotta tuotteen julkaisemisen jälkeen. Tähän mennessä projektitiimin tulisi olla hajotettu ja tuotteen pitäisi olla niin sanotusti normaali tuote muiden joukossa. Tässä vaiheessa tarkastetaan, kuinka hyvin projekti on onnistunut verrattuna laskelmiin ja tavoitteisiin. Selvitetään myös, onko tuotteessa laadullisia heikkouksia tai onko se vastannut jossain osa-alueella paremmin tarpeeseen, kuin osattiin odottaa. Tuotteesta tehdään tarkat analyysit ja kirjataan ylös vahvuudet ja heikkoudet, joita voidaan seuraavaan projektin aikana hyödyntää. (Cooper 1990, 53.)

Kaikissa projekteissa ei välttämättä tarvitse tehdä näin raskasta prosessia kuin tässä läpikäydyssä mallissa. Esimerkiksi pienemmät organisaation kehitysprojektit eivät tarvitse jokaista porttia, mutta malli toimii erittäin hyvin, sillä päätöksessä on mukana henkilöitä eri tasolta organisaatiota, jolloin kuultavana on useita henkilöitä.

5 Työkalun kehittämisprojektin toteutus

Kun työkalua lähdettiin kehittämään, ennen sitä tehtiin suunnitelma, kuinka kehitysprojektista saadaan tehtyä samalla myös opinnäytetyö. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu suunnitelma.



Kuvio 16. Projektisuunnitelma

Projektin ensimmäisessä vaiheessa tammikuussa 2022, tehtiin alustava kysely tiimin jäseniltä, mikä ongelma tiimissä kaipaasi ratkaisua. Tiimissä työskentelee yhdeksän henkilöä, joista seitsemää haastateltiin projektia varten. Melko yksimielisesti esiin nousi työnjako, joka valittiin kehityskohteeksi. Pohdittiin, mitä työnjakaminen tarvitsee ja valittiin teemoiksi työn mittarointi, johtaminen ja kuormitus. Näiden perusteella lähdettiin hakemaan lähdeaineistoa siihen, minkälaista tutkimusta kyseiseen projektiin kannattaa käyttää ja miten johtamisella voidaan vaikuttaa työnjakami-

seen sekä kuormitukseen. Kun lähdeaineostosta oli saatu riittävästi tietoa, muodostettiin teema-haastattelu tiimille ja kerättiin tietoa talteen mahdollisimman keskustelunomaisesti. Kun haastattelut oli saatu pidetyksi, tieto koostettiin yhteen ja muodostettiin mittaristo työnjakoon. Näiden mittareiden perusteella koostettiin yhteistyössä analyttikon kanssa tietokanta, josta saadaan haettua tietoa valittujen mittareiden mukaisesti. Seuraavissa luvuissa käydään yksityiskohtaisesti läpi koko työn toteutus.

5.1 Johtaminen ja työkalun kehitysprojekti

Työnjakoa ei ole aikaisemmin mietitty tällä tarkkuudella omaisuusvakuuttamisen riskipäälliköiden kesken. Aikaisemmissa luvuissa on käyty johtamisen teoriaa, jotka tukevat niitä asioita, joita työkalulla halutaan helpottaa. Johtamisella voidaan vaikuttaa muun muassa työyhteisön henkeen, kuormitukseen ja luottamukseen. Johtajuutta on käsitelty varsin laaja-alaisesti, jotta teorioita voidaan hyödyntää työn jakamisessa niin, että jokaiselle työntekijälle tulee tasainen ja mielekäs työkuorma. Jokaisella on ollut alueeseen tai erikoistumiseen perustuen oma lista asiakkuuksista, joita on hoidettu. Alueellisen sijainnin mukaan on jaettu työtehtäviä, mutta maantieteellisten jakautumisen myötä asiakkuuksien lukumäärä on moninkertainen etelä-Suomessa verrattuna muuhun Suomeen. Tämä johtuu toki osittain siitä, että yritysten pääkonttorit monesti sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, vaikka esimerkiksi tuotantolaitos sijaitsisi jossain muualla. Tämä nykyhetkessä hieman sekava, vaikkakin kohtalaisen toimiva systeemi on hyvä päivittää ja kehittää sen ympärille jatkuvan kehittymisen metodeilla toimiva mittaristo.

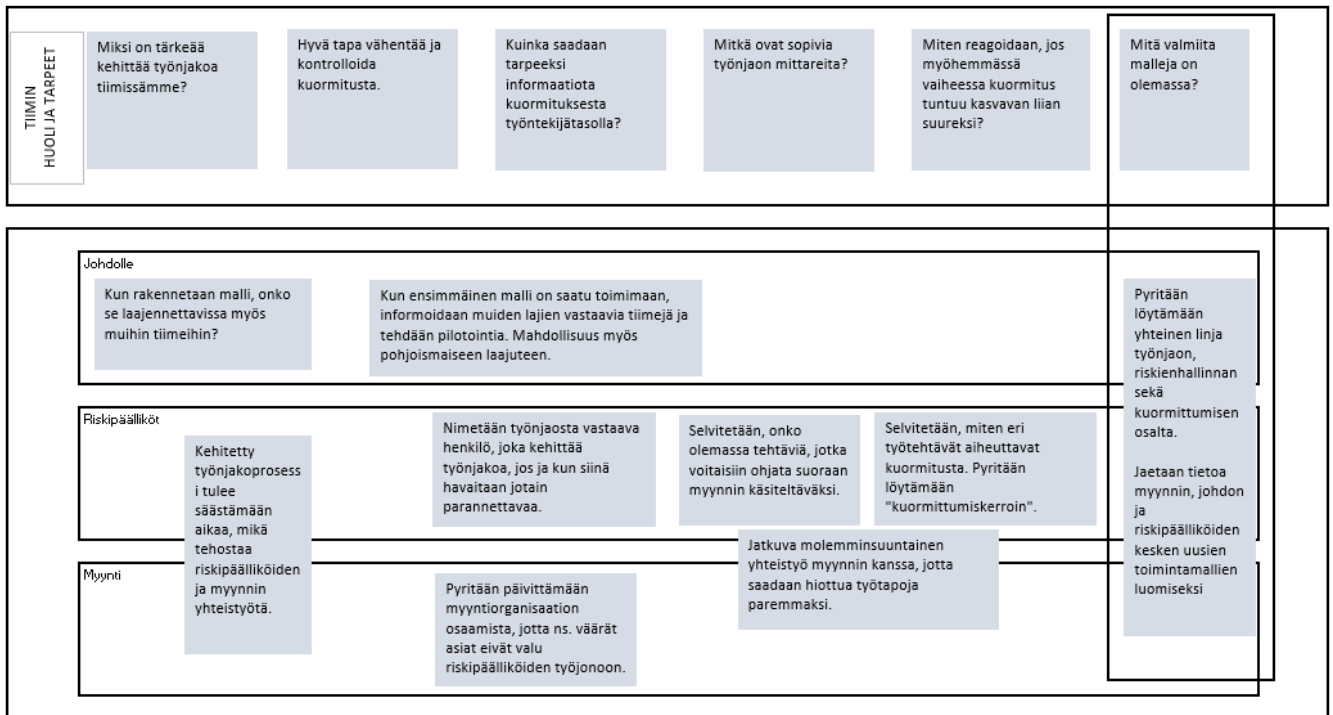
Myöhemmässä vaiheessa työkalun rinnalle voidaan ottaa mukaan kuormituksen seuranta, sillä absoluuttiset mittarit eivät ota huomioon yksilöiden eroavaisuuksia. Kuormituksen seurantaa varten laaja teoriapohja on erittäin tärkeää olla olemassa, jotta voidaan ymmärtää yksilöiden eroavaisuuksia.

5.2 Projektin lähtökohta

Projektitiimi koostuu riskipäälliköistä, analyttikosta sekä omaisuus- ja vastuuvakuuttamisen riskipäälliköiden esihenkilöistä. Projektin käynnistyessä määriteltiin projektitiimin jäsenille vastuualueet sekä tiimin vetäjä. Ohjausryhmän muodostivat riskipäällikkö sekä esihenkilö. Tiimissä olleet

muut riskipäälliköt osallistettuna projektiin alusta alkaen- Projektin käynnistysvaiheessa kartoitettiin omaisuusvakuuttamisen riskipäälliköiden nykytilanne työnjaon osalta. Riskipäälliköiden kanssa käytiin tarkasti läpi toimialakohtaiset riskit sekä toimialakohtaiset kuormittavuustekijät. Pyrittiin kartoittamaan mahdollisimman monta eri toimialaa sekä työvaihetta, jotta pystytään saamaan realistinen kuva eri vaiheiden kuormituksista. Työn aloittamisvaiheessa kartoitimme meidän tietokantamme, ettei meillä ole jossain olemassa olevassa tietokannassa jo tämän tyyppistä työkalua olemassa. Tietojärjestelmät ja tietokannat ovat erittäin laajat, minkä lisäksi toiminta-alueita on useita, joten kaikki informaatio ei aina kulje osastolta toiselle. Selvityksien mukaan vastaavaa työkalua ei ole olemassa, mikä antoi hyvän lähtökohdan sen kehittämiseksi.

Tiimin ja alkuvalmistelujen jälkeen tehtiin projektisuunnitelma työkalun kehittämisestä, joka näkyy alla olevasta kuvista 17 (ks. seuraava sivu). Suunnitelmaan määriteltiin huolet ja tarpeet tiimiä varten sekä se, mitä projekti tarjoaa johdolle, riskipäälliköille sekä myyntiorganisaatiolle. Projektisuunnitelma toimii hyvänä pohjana esityksille ja perusteluille, miten ja miksi työkalua kannattaa lähteä kehittämään. Myös esitykset talon sisällä on helppo toteuttaa mallia mukaillen.



Kuvio 17. Laajempi projektisuunnitelma

Tiimin jäsenille järjestettiin teemahaastattelu, missä käytiin henkilökohtainen keskustelu jokaisen kanssa erikseen. Keskusteluista muodostettiin yhteenveto ja tilastoitiin ne ideat, jotka saivat keskusteluissa vähintään kaksi mainintaa eri lähteistä.

5.3 Kehitysmenetelmiä

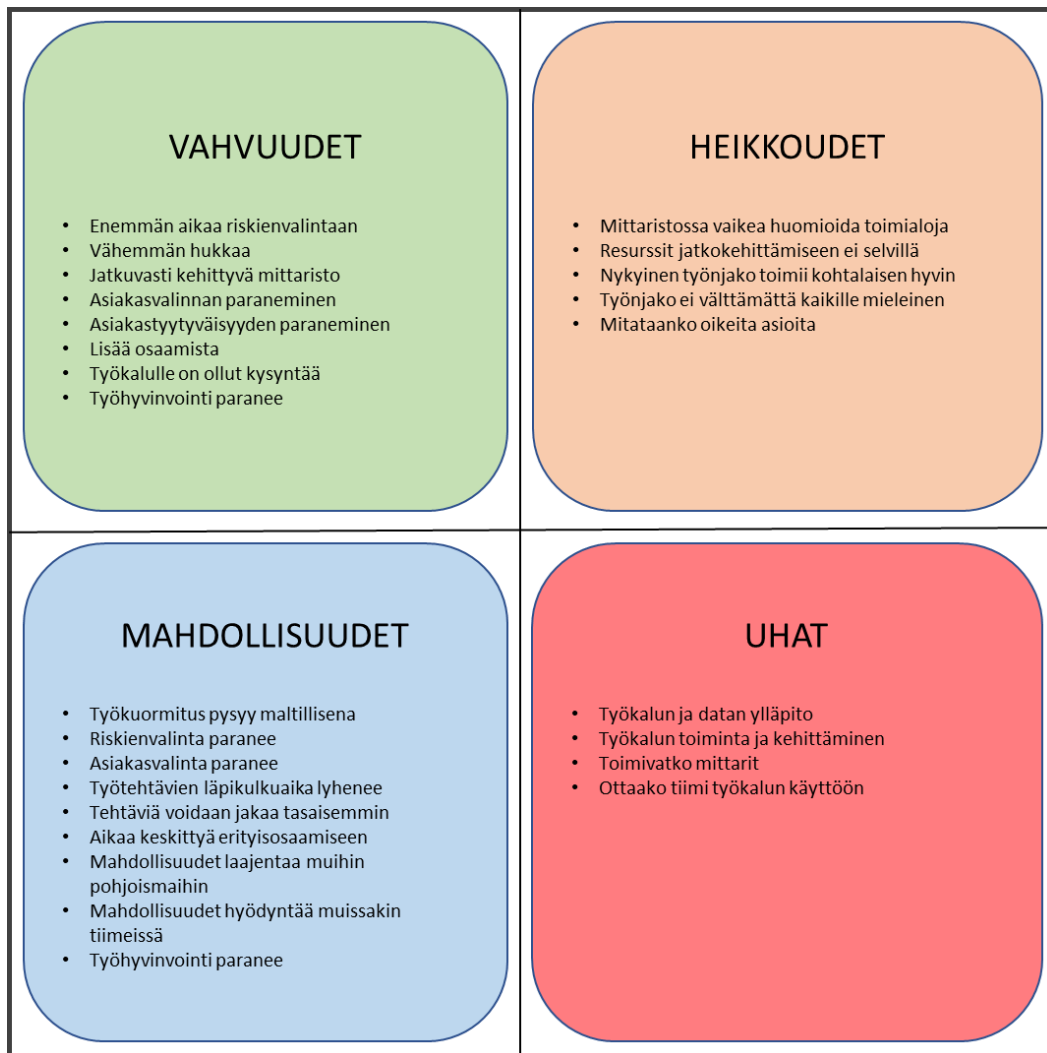
Tässä käydään läpi projektissa käytettyjä kehitysmenetelmiä, joiden avulla muodostettiin ideapohja ennen kuin työkalua lähdettiin kehittämään. Työkaluina kehittämisprojektissa käytettiin SWOT-analyysiä sekä Cooperin stage-gate mallia. Ensimmäinen vaihe oli SWOT-analyysin tekeminen, josta saatiin selville, mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on olemassa. Tämän jälkeen projektille luotiin kehityssuunnitelma Cooperin-mallia hyödyntäen. Projektissa käytetty Cooperin stage-gate malli on yksinkertaistettu versio varsinaisesta mallista, ja toimii hieman kevyemmin. Molempien työkalujen käyttäminen tukee sitä, että jatkuvan kehityksen mallit ovat helpompi ottaa käytäntöön. Olemassa olevat työkalut ja toimintatavat on tärkeä implementoida

osaksi käytäntöjä ja toimintatapoja. Kun tiimin jäsenet tietävät ja ymmärtävät, miten prosessia voidaan kehittää, siitä tulee tehtyä monipuolisemmin. Kun käytännöt ovat selvät, voidaan ottaa mukaan teoriaosuudessakin käsitelty jatkuvaan kehitykseen tähtäävä PDSA-sykli.

5.3.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysistä voidaan päätellä, että oikein rakennettu työkalu parantaa työtehokkuutta sekä vähentää kuormitusta. Lisämahdollisuutena on oikein rakennetun mittariston hyödyntäminen ja kehittäminen siihen, kuinka paljon käyttämätöntä potentiaalia tiimistä löytyy. Mahdollisuus käyttää ylimääräinen aika oikean riskin valintaan tai itsensä kehittämiseen palvelee tulevaisuutta erittäin hyvin. Heikkoutena ja uhkina on uuteen toimintaan löydettävät resurssit sekä työkalun kehittäminen ja ylläpito. Myös työkalun saaminen tiimin jäsenten päivittäiseen käyttöön tulee asettamaan haasteita. Myös nykyinen työnjako toimii keskimääräisesti melko hyvin, vaikkakaan siitä ei saada mittaroitua kaikkia niitä asioita, joita tahtotilassa on, esimerkkinä työn kuormittavuus. Lisäksi haasteena on se, että vaikka haastatteluja on käyty ja mittaristot ovat melko selkeät, niin saadaanko valituilla mittareilla rakennettua hyvä työkalu olemassa olevaan dataan peilattuna.

Kaikkiaan analyysin (ks. kuvio 18 seuraavalta sivulta) perusteella voidaan päätellä, että vastaan tulleet heikkoudet ja uhat eivät ole niin suuria riskejä, etteikö työkalua kannattaisi lähteä kehittämään.

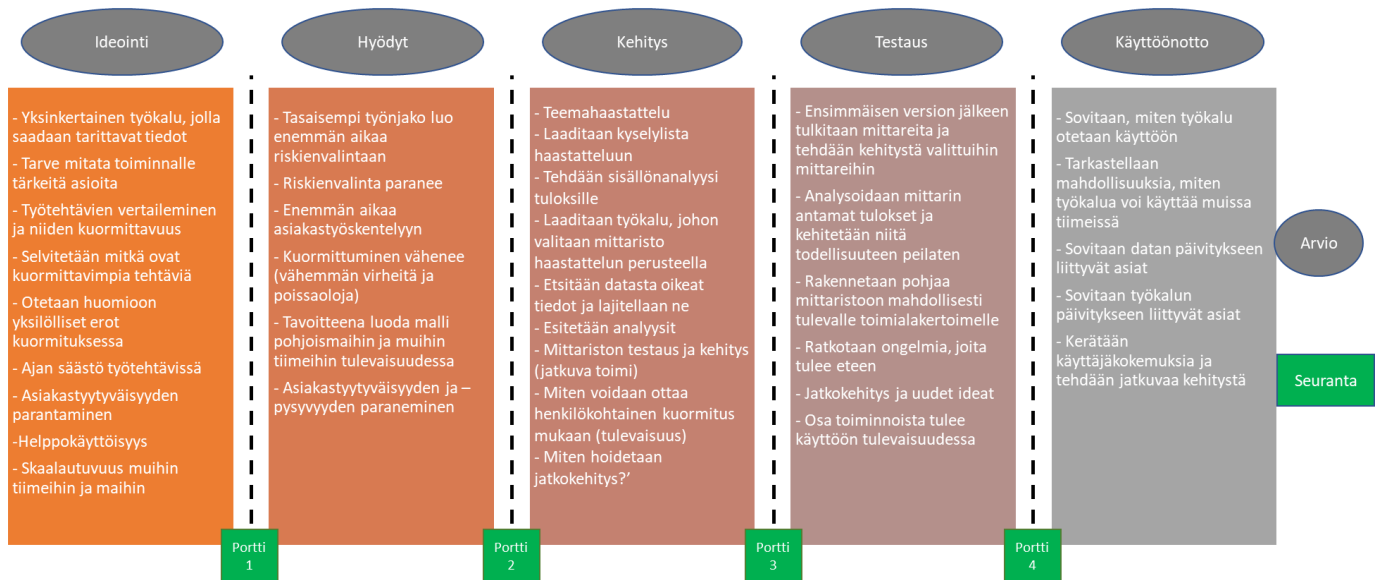


Kuvio 18. Projektin SWOT-analyysi

5.3.2 Cooperin stage-gate malli

Kehitettävää tuotetta voidaan tarkastella usealla eri kehitysmallilla, tässä päättötyössä käytimme Cooperin kehittämää porttimallia (ks. kuvio 19 seuraavalta sivulta) (Apilo & Taskinen 2006, 57). Tässä työssä käytettiin nelivaiheista porttimallia. Porttien kohdalla vedetään siihen asti saadut ideat yhteen ja projektia joko jatketaan, tai se hylätään. Kävimme kaikki kohdat läpi, ja lopputule-

mana oli, että työkalu työnjakoon kehitetään. Alla olevasta kuvasta näkee hahmotelman käyttämämme Cooperin stage-gate- mallista. Kehityskohtien järjestys oli ideointi, hyödyt, kehitys, testaus ja käyttöönotto.



Kuvio 19. Cooperin Stage-Gate mallin soveltaminen projektiin

Cooperin malli toimi selkeänä ohjenuorana, kun lähdettiin ideoimaan sitä, miten työkalua kannattaa lähteä rakentamaan. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin ideoita työnjaosta sekä mittaroinnista tiimin kaikilta jäseniltä ja ne kerättiin yhteen. Tämän jälkeen muodostettiin alustava suunnitelma siitä, mitä mittarointi voisi olla. Kun alustava suunnitelma oli tehty, järjestettiin tiimin jäsenille henkilökohtainen haastatteluaika, jossa käytiin työkalua tarkemmin läpi. Haastattelu toteutettiin teemahaastattelun idealla. Näiden ideoiden pohjalta oli helppoa lähteä toteuttamaan cooperin stage-gate-mallia portti portilta eteenpäin.

5.4 Teemahaastattelu

Aiemmin käsiteltyjen teoriaosuuksien perusteella päädyttiin tiedonhankintamenetelmänä järjestämään tiimille teemahaastattelu, jossa kutakin tiimin jäsentä haastateltiin henkilökohtaisesti. Kahta tiimin jäsenistä ei ehditty haastattelemaan, ennen kuin työkalu lähti toteutukseen. Kaikkiaan haastatteluun osallistui seitsemän henkilöä ja jokaisen haastattelu kirjattiin ylös. Haastatteluista koostettiin teemakartta, johon nostettiin useimmin toistuneet asiat. Ennen haastattelua käytiin läpi

hieman yleisiä asioita sekä sen hetkistä työkuormitusta ja tyytyväisyyttä työhön. Teemahaastattelu toimii tiimin jäsenten kesken hyvin, sillä haastattelutilanteet olivat luonteeltaan rentoja ja puheen-omaisia. Haastattelu haluttiin pitää mahdollisimman rentona siitä syystä, että saataisiin keskustelusta esiin todelliset asiat, joita tulee usein, kun tilanteesta saadaan tarpeeksi luottamuksellinen ja turvallinen.

Teemahaastattelun pohjana toimi melko vapaamuotoinen lomake (ks. taulukko 1), joka oli jaettu kolmeen eri aihealueeseen. Teoriaosuudessa käsiteltiin sitä, että kysely kannattaa pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Aihealueet olivat mittarointiin liittyvät asiat, aluejakoon liittyvät asiat, sekä yhteiseen työjonoon liittyvät asiat. Tarkempia kysymyksiä aihealueisiin ei ollut, vaan keskustelu ohjattiin suoraan aihealueen sisään. Esimerkkinä keskustelun avauksesta on ”miten sinun mielestäsi olisi hyvä mittaroida eri työtehtäviä?”. Tämä kysymys käynnisti keskustelun, joka lähti jokaisessa tapauksessa hieman eri suuntiin, mutta pitkien keskusteluiden päätteeksi saatiin jokaiselta haastateltavalta vastaukset. Haastattelutilanteessa pyrittiin pitämään omat näkemykset piilossa, jotta johdattelu omiin mieltymyksiin olisi mahdollisimman vähäistä. Tuloksena haluttiin saada kunkin haastateltavan aidot mielipiteet ja ajatukset esiin.

Taulukko 1. Haastattelupohja

Haastateltava XXX YYY	Kommentteja ja ideoita
Mittarointi	Kommentteja ja ideoita
Aluejako	Kommentteja ja ideoita
Yhteinen työjako	Kommentteja ja ideoita

Teemahaastattelujen aikana tehtyjen muistiinpanojen perusteella saatiin koostettua yhteen asiat teemoittain. Teemoina toimivat tässä tapauksessa mittarointi, kriittiset prosessit, mitä halutaan työkalun lopputulokseksi, miten työtehtävien maakuntakohtainen aluejako muuttuu, kuormitus,

yhteinen työlista sekä jotain muuta. Muistiinpanoista etsittiin toistuvia teemoja, joita laitettiin taulukoon jokaisen teeman alle. Näin saatiin muodostettua selkeä näkemys siitä, mitkä ovat tärkeimpiä asioita, joita tulee painottaa työnjaon kehittämisessä.

Keskustelusta vedettiin yhteen myös kaksi eri tilastoa, jotka jaettiin mittarointiin sekä kehitettäviin kohteisiin. Ennen haastattelua määriteltiin teemat, jotka merkataan ylös, jos se mainitaan keskustelussa. Näitä olivat kehittämisen kannalta julkisyhteisöt, meklaritoimistot, aluejako ja ns. riskipäällikölle kuulumattomat tehtävät. Mittaroinnin teemat olivat käyttämistä järjestelmistämme saatavat työtehtävätiedot, euromääräinen asiakaskanta, toimiala, myyjien lukumäärä per riskipäällikkö, asiakaspysyvyys ja olemassa olevan kannan vertailu uusiin asiakkaisiin.

6 Tutkimustulosten raportointi

6.1 Teemahaastattelun yhteenveto

Kyselytavaksi valikoitui teemahaastattelu, sillä niin saatiin muodostettua mahdollisimman keskustelunomainen tilanne tiedonkeruuta varten. Haastattelujen jälkeen tehtiin yhteenveto valittujen aihealueiden perusteella. Teoriaosuudessa käsiteltiin teemahaastattelun sopivuutta kyseisen tiimin tiedonkeruumenetelmäksi ja se osoittautuikin erittäin hyväksi tavaksi kerätä tietoa tiimistä. Haastattelut kestivät kerrallaan noin tunnin verran ja oli luonteeltaan hyvin paljon luonnollista keskustelutilannetta vastaava. Haastattelutilanteessa käytettiin olemassa olevaa haastattelupohjaa, jotta pystyttiin rajaamaan paremmin ne aiheet, joiden ympärille keskustelu rakennettiin. Valittujen teemojen lisäksi kerättiin ylös muita asioita, joita keskustelun aikana heräsi. Näitä kirjattiin ylös myös siitä syystä, että projektilla on jatkumoa tulevaisuudessakin, sillä kaikkia muutoksia ei kerralla pystytä toteuttamaan. Haastatteluihin osallistui seitsemän riskipäällikköä yhdeksästä. Kaikkien riskipäälliköiden työtehtävä on keskenään samantyyppinen, mutta osaamisalueet vaihtelevat vahvasta rakennusteknisestä osaamisesta suurten massojen ja julkisyhteisöjen hinnoittelun välillä. Nämä ominaisuudet aiheuttavat sen, että toisten riskipäälliköiden on helpompi toimia isoja kokonaisuuksia ja tiedonanalysointia sisältävien tehtävien parissa ja toisten on helpompi toimia asioiden parissa, joissa tarvitaan esimerkiksi laajaa rakennusteknistä osaamista ja konsultaatiota.

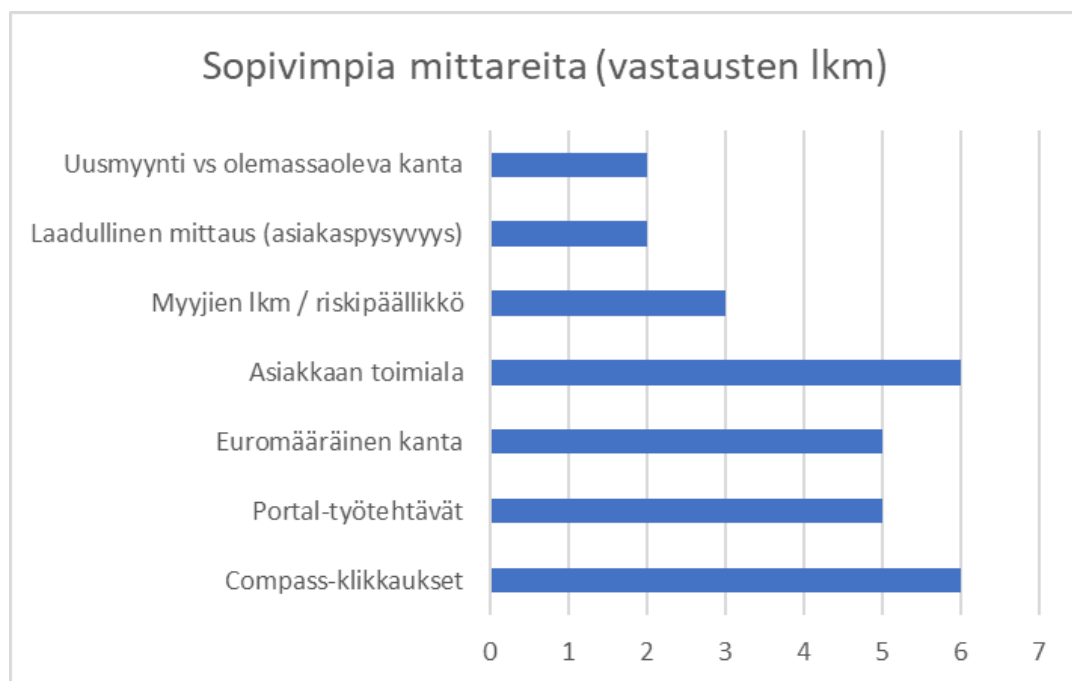
Kyselyvaiheessa pyrittiin siihen, että tilanne olisi mahdollisimman neutraali ilman, että henkilökoh-
taiset suhteet ja mielipiteet ohjaisivat keskustelua. Haastateltavat saivat puhua varsin vapaasti ja

pyrkimyksenä oli se, että haastateltava ei johdattele haastateltavia mihinkään suuntaan. Joissain hetkissä pientä ohjausta jouduttiin tekemään, jotta saatiin esiin mielipiteiden syvempi laita. Ohjaustavat olivat usein täydentäviä kysymyksiä tai vertailujen asettamisia.

6.2 Mittarointi

Teemahaastattelussa työsuoritteiden mittaroinnin ympärillä pyörineessä keskustelussa nousivat esiin seuraavat asiat (ks. taulukko 2.)

Taulukko 2. Sopivimmat mittarit työnjakoon (yhteenveto teemahaastattelusta)



Kun tuloksia avataan, (ks. taulukko 2) päästään siihen, minkä takia teemahaastattelu on erittäin hyvä keino selvittää asioita tämän kokoisessa tiimissä. Pelkkää taulukkoa tarkasteltuna voidaan tehdä vääriä johtopäätöksiä, sillä haastattelun yhteydessä olleessa keskustelussa oli runsaasti hetkiä, joissa tuli eteen se, että mittari on melko hyvä, mutta siinä on jokin ominaisuus, mikä ei suoraan sellaisenaan sovellu käytäntöön. Esimerkiksi euromääräinen asiakaskanta on hyvä mittari, mutta pelkästään eurot eivät kerro kaikkea, sillä esimerkiksi asuinkiinteistöt ovat vakuutusmäärältään arvokkaita, mutta niiden työllistävä vaikutus ei ole suoraan verrattavissa esimerkiksi suuren paloriskin teollisuuden kohteiden euromäärään. Euromäärää voidaan suhteuttaa olemassa olevien asiakkaiden määrään sekä toimialaan.

Toimialakohtaiset kertoimet olisivat myös hyvä mittari, sillä teollisuuden tietyt toimialat, kuten puu- ja muoviteollisuus ovat työllistävämpiä toimialoja korkean paloriskin takia. Myös julkisyhteisöissä on runsaasti työtä, sillä niiden vakuutukset elävät läpi vakuutuskauden ja niihin tulee pieniä muutoksia jatkuvasti, jotka kuormittavat työntekijää. Mittaroinnissa nousi esiin myös erityisratkaisut, kuten tapahtuma- ja elokuvavakuutukset sekä ulkomaille tehtävät vakuutukset. Lähtökohtaisesti näiden toimeksiantojen määrä on sen verran vähäinen, että merkittävää vaikutusta sillä ei työkuormitukseen toistaiseksi ole.

Vuoden aikana tehtyjen tarjousten perusteella voidaan myös jakaa työkuormaa, sillä se on indikaationa selkeä mittari tehtyyn työhön. Tehtyjen tarjousten tietokannasta voidaan ajaa myös myyjä- tai meklaritiedot, joiden perusteella voidaan seurata sitä, kuinka paljon kukin yksittäinen myyjä tai meklari kuormittaa riskipäällikköä. Myyjät ovat jakautuneet alueittain, mutta myynnin tehtävästä riippuen sen ei tarvitsisi olla välttämättä paikkakuntaakohtaisesti jaettu. Tällä tiedolla voidaan jakaa työmäärää helposti siirtämällä jokin meklaritoimisto työntekijän kannasta toiseen. Myös tehdyt hintamuutokset olemassa oleviin asiakkaisiin on hyvä mittari, sillä sen avulla pystytään seuraamaan sitä, että kuinka paljon olemassa oleva kanta työllistää. Jokainen asiakkaaseen tehtävä hintamuutos indikoi siitä, että riskiä on uudelleenarvioitu ja tehty tarvittavat toimenpiteet.

6.3 Aluejako

Aluejakoon liittyvässä keskustelussa nousi monia hieman ristiriitaisiakin asioita esiin. Toisaalta ei ole merkitystä, mistä myyjä tai meklari antaa työtehtävän riskipäällikölle, mutta toisaalta taas henkilökemiat saattavat näytellä tietyissä tilanteissa suurtakin roolia. Maxwellin (2017) mukaan ryhmätyö on parhaimmillaan silloin kun se on yhteenkuuluva. Kun ryhmä saadaan ajattelemaan positiivisesti ja samansuuntaisesti, niin todennäköisesti ajatukset kulkevat tiimissä vapaasti, jolloin saadaan osallistettua kaikki jäsenet luovempiin ratkaisuihin. Suoranaisesti tämä teoria ei poissulje sitä, etteikö myyjä voisi tehdä töitä muuallekin kuin oman paikkakunnan riskipäälliköille, mutta vapaa ajatustenvaihto sekä ryhmätyö on helpompaa toteuttaa kasvotusten samalla toimistolla. Myös usein hyvässä kontaktissa toimiva myynti sekä riskipäälliköt saavat asioita hoidettua pienemmällä vaivalla ja nopeammin. Teamsin kautta hoidetut asiat ovat lähes poikkeuksetta hitaampia ja monimutkaisempia hoitaa. Aluejaossa voidaan myös selvittää se, miten myyjien antamien tehtävien määrä vaihtelee paikkakunnittain. Kun mittaristosta saadaan tieto irti siitä, kuinka paljon kultakin

myyjältä tulee työtehtäviä, voidaan seurata, onko alueilla runsaita eroa työtehtävien määrässä ja miltä osin voidaan jakaa kuormaa alueen ulkopuolelle.

Alueiden jakamisessa tulee ottaa myös huomioon toimialat, sillä tiettyjen toimialojen tuotantolaitoksiin, kuten sahateollisuuden toimilaitoksiin, pitää päästä käymään ennen tarjouksen tekemistä. Myös tiettyjen toimialojen olemassa oleviin asiakkuuksiin tehdään tasaisesti riskiarvio- tai vahingontorjuntakäyntejä. Jos alueet ovat selkeästi epätasapainossa työmäärän kesken, voidaan niissä tapauksissa työkuormaa tasata esimerkiksi julkisyhteisöjen tai asuinrakennusten tapaisilla kohteilla.

Alueiden jakamisessa nousee esiin myös paikallistuntemus, mikä saattaa joissain tilanteissa olla arvokasta. Jokin tietty toimintatapa saattaa olla paikallinen ja henkilökemiat jonkun asiakkaan yhteyshenkilön kanssa voivat olla ratkaisevassa osassa siinä, saadaanko asiakas meille vai ei. Yleisesti talon sisäiseen kokemukseen perustuen maakunnissa arvostetaan enemmän henkilökohtaista palvelua ja hyviä ihmissuhteita, joten tällaisissa tapauksissa täysin etäyhteydellä toteutettu kontaktointi ei palvele asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.

6.4 Yhteinen työjono vaihtoehtona

Haastattelussa käytiin läpi myös yhteiseen työjonoon liittyvää keskustelua. Perimmäinen idea tälle yhteiselle työjonolle olisi se, että on olemassa paljon pieniä tehtäviä, jotka eivät ole millään tavalla sidottu alueeseen tai henkilöön. Näitä tehtäviä saattaa kasautua yllättävänkin paljon yhdelle henkilölle ja ne vievät ylimääräistä aikaa. Niitä on hankala mitata, kun työsuorite kestää minuuteista kymmeneen minuutteihin. Yhteisessä työjonossa olisi hyvänä puolena se, että kun enemmän aikaa vievät työtehtävät on tehty, voisi kukin purkaa yhteistä työjonoa.

Keskusteluissa löytyi myös heikkouksia yhteisestä työjonosta. Jos erikseen nimettyjä henkilöitä ei ole, niin yhteinen vastuu katoaa helposti ei kenenkään vastuuksi, mikä saattaa ajaa tilanteen siihen, että tarjousten tai muutosten läpimenoajat kasvavat ja asiakastyytyväisyys laskee. Aikaisemmin on ollut hieman vastaava systeemi käytössä, mutta sitä ei saatu toimimaan halutulla tavalla. Tästä voidaan myös ottaa opiksi, jotta samoja virheitä ei toistettaisi, jos yhteinen työjono tulisi testiin.

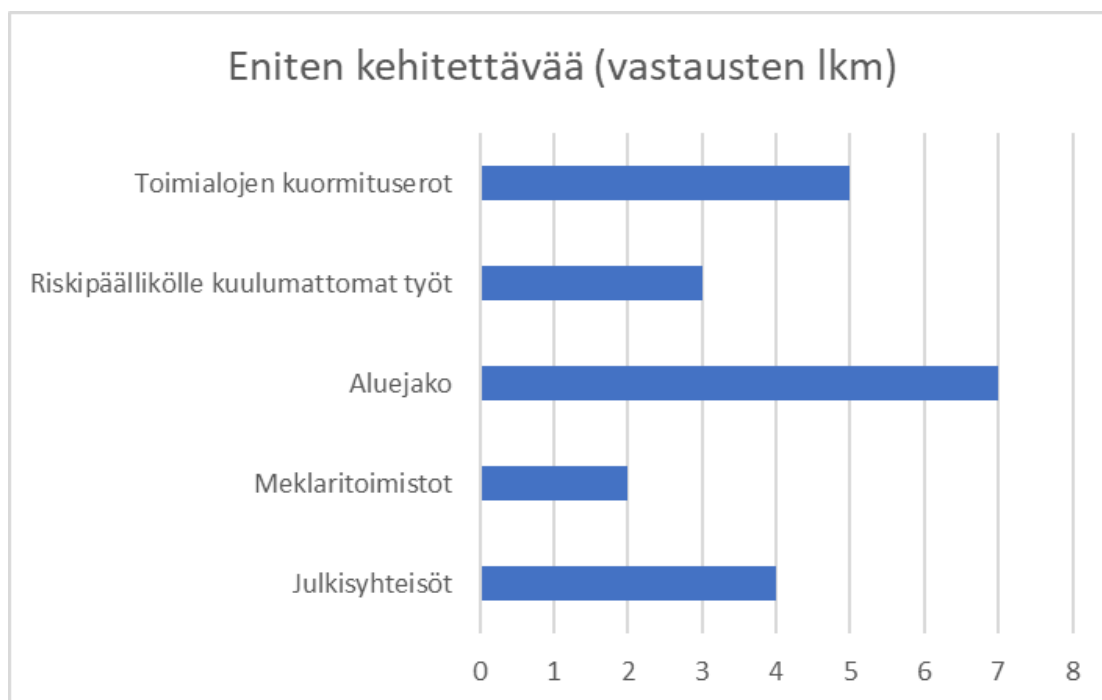
Teoriaosuudesta saatujen tietojen valossa johtamisen ja ryhmähengen luomisen kannalta autonominen työjono olisi hyvä asia. Kun työyhteisöön saataisiin istutettua ajatus siitä, että työjonoa yhdessä ja automaattisesti, se vähentäisi myös myynnin työmäärää. Tietty tehtävät voisi suoraan laittaa riskipäälliköiden jonoon, eikä ensin selvittää, kenen riskipäällikön tontille tämä kuuluu. Samalla jos riskipäällikkö on kovasti kuormitettuna, niin pienenkin asian käsittelyaika saattaa venyä pitkäksi. Autonominen työnjako poistaisi tätä ongelmaa. Muutoksen käyttöönottoaminen vaatisi työyhteisöltä resilienssiä, sillä pienikään muutos ei varmasti suju ilman ongelmia. Uudet työtavat ja menetelmät ottaa oman aikansa, ennen kuin niistä tulee automatio. Tiettyjen toimintamallien muutos edellyttää koko tiimin positiivista asennetta ja valmiutta siihen, että asioita tarkastellaan uudestaan ja lähdetään tekemään muutoksia. Ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta tulee saada johtamiskeinoilla paremmaksi ja virheiden tekemisen pelkäämistä täytyy pienentää.

Uusia toimintamalleja käyttöön otettaessa täytyy ottaa huomioon myös se, että se saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Uusien työtapojen omaksuminen ja totutuista rutiineista poikkeaminen voi aiheuttaa stressiä ja jopa pelkoa, joten lähestyminen muutokseen täytyy tehdä harkiten. Muutosvastarinta on osalta myös hyvästä, sillä se kyseenalaistaa valitut toimintamallit ja auttaa kehittämään niistä koko tiimille sopivan mallin.

6.5 Muita haastattelussa esiin nousseita asioita

Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu ne asiat, jotka vaativat haastattelujen mukaan eniten kehittämistä (ks. taulukko 3 seuraavalta sivulta). Aluejako nousee suurena yksittäisenä osana esiin, johtuen siitä, että jokainen haastateltu sanoi sen olevan merkittävässä asiassa. Haastattelujen perusteella aluejaon merkitys tulee näkyä siinä, että edelleen tehdään paikallisesti asiakkaiden kanssa töitä, sillä paikallisuus korostuu tietyn tyyppisissä asiakkuuksissa. Jos riskipäälliköllä on esimerkiksi pitkä yhteinen historia asiakkaanhoidossa, ei sitä kannata missään tapauksessa siirtää toiselle, ellei kyse ole eläköitymisestä tai muusta työsuhteen päättymisestä. Luottamuksen ansaitseminen voi olla pitkäkestoinen prosessi.

Taulukko 3. Työnjaossa ilmenneet kehitystarpeet



Haastatteluista saatiin vedettyä yhteen myös muita asioita, joita täytyy ottaa huomioon uusien toimintamalleja kehitettäessä. Työnjako tulee olla tasaista, mikä mahdollistaisi tasaisemman työkuorman. Kuormittumiseen halutaan rakentaa tulevaisuudessa seurantamallit, jonka avulla voidaan tutkia jokaisen riskipäällikön kuormittumisen tunnetta suhteessa absoluuttiseen työkuormaan. Kuten teoriaosuudessa Pakka ja Rätty (2010) totesivat, että jos ihminen on onnellinen, niin kuormitus on vähäisempää. Samassa yhteydessä mainittiin myös se, että 40 % onnellisuudesta on kiinni omasta asenteesta. Jäljelle jäävä 60 % siis koostuu monista muista asioista, kuten työstä, työyhteisöstä ja kaikista työn ulkopuolisistakin asioista. Kuormittumista on vaikea mitata henkilökohtaisella tasolla seuraamalla vain ja ainoastaan mittariston tarjoamaa kylmää dataa, vaan henkilökohtainen kuormituskyky ja elämäntilanteet vaikuttavat siihen, miten kuormitus muodostuu. Tämä ilmeni haastatteluissa oikeana huolena ja siihen keskitytään tulevaisuudessa runsaammin, kun on saatu mittaristo rakennettua niin, että siihen voidaan yhdistää myös henkilökohtainen kuormittumisen seuranta mukaan. Keskusteluissa nousi esiin myös nykyinen työmäärä suhteessa työntekijämäärään. Tällä haluttiin selvittää sitä, onko nykyinen työntekijämäärä riittävä hoitamaan kaikkia tehtäviä laadukkaasti.

Työnjaon uudistuksella halutaan myös sitä, että työssä olisi enemmän flow-tiloja ja työnkuva olisi enemmän taas riskienvalintaa ja hinnoittelua. Tehtävien läpimenoaikoja halutaan nopeuttaa ja asiakaspysyvyyttä tahdotaan parantaa. Esiin nousi siis asioita, joista paistaa se, että asiakasta halutaan palvella paremmin, sekä tehdä enemmän oikeita ja parempia ratkaisuita hinnan ja riskienvalinnan puolesta. Parempi asiakastuntemus ja riskienvalinnan laatu vaatii monesti sitä, että asiakkaiden luona käydään. Opitaan tuntemaan erilaisia ihmisiä, kuuntelemaan asiakkaan tarpeita ja etsimään ratkaisuja näihin tarpeisiin. Kaikkiin näihin edellä mainittuihin asioihin tarvitaan aikaa, jota tällä hetkellä ei aina ole kaikilla käytettävissä.

Töiden läpikulkuaikaa toivotaan nopeammaksi, jotta asiakkaat saavat nopeammin tarjouksensa. Tämä korreloi hyvin muihin haastatteluissa nousseisiin asioihin ja niitä yhdistämällä tähän pyritään pääsemään. Samaan yhteyteen toivottiin myös sitä, että voitaisiin vähentää ylimääräistä työtä, mikä aiheutuu esimerkiksi työn siirtämisestä toiselle riskipäällikölle, tai tietojen korjaamiseen menevästä ajasta. Näihin toimenpiteisiin täytyy yhdistää myyntiorganisaation johtoa mukaan, sillä heiltä tulevista tarjouksissa on toisinaan jonkin verran virheitä, joiden korjaamiseen menee ylimääräistä aikaa. Virheet ovat monesti luonteeltaan helposti opetettavissa olevia pieniä tietämättömyydestä johtuvia virheitä, joten koulutukseen panostamalla saataisiin hukkaa parannettua.

7 Työnjaon johtaminen

Lähtökohtaisesti johtamisella pyritään siihen, että tiimin jäsenet tuntevat olevansa arvokkaita, ei pelkästään sen takia, kuinka hyvin he suoriutuvat työtehtävistään, vaan myös siksi, että he ovat merkityksellisiä oman itsensä takia. Tarkoituksena on tasata työkuormaa sekä luoda työyhteisöön sellainen henki, että jokaisen jäsenen on siinä hyvä olla. Tämän uskotaan mahdollistavan paremman kehittymisen ja uuden oppimisen. Kun tiimin jäsenet voivat hyvin ja tuntevat paremmin olevansa osa työyhteisöä, niin sen oletetaan parantavan tuottavuutta ja työn laatua. Inhimillisyys ja sen arvostaminen koetaan sellaiseksi asiaksi, joka ruokkii tuloksia pitkällä tähtäimellä.

7.1 Työkuormituksen jakaminen

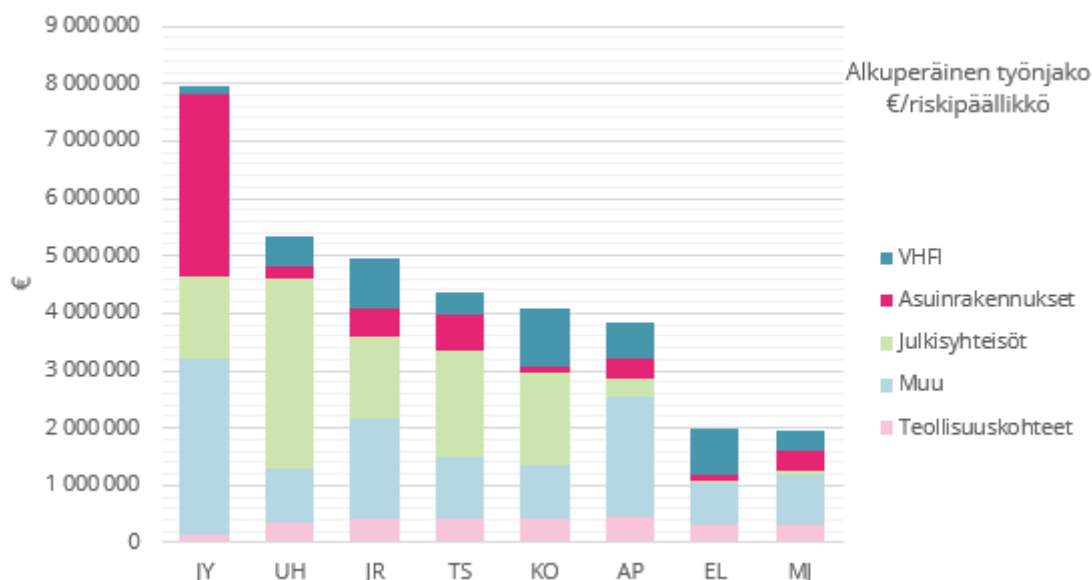
Teemahaastattelujen sekä työkalun antaman tiedon perusteella valittiin työnjakoa tukeviksi tekijöiksi riskipäällikön kannan euromääräinen koko, asiakkaiden lukumäärä, tehtävien määrä sekä mistä kanavasta ne tulevat. Näiden mittareiden avulla päästään hyvin kiinni siihen, mitä toimialaa

kenenkin kannassa on ja kuinka paljon mikäkin toimiala keskimääräisesti työllistää. Lähtökohtaisesti on niin, että euromääräisesti samankokoinen teollisuusasiakas aiheuttaa vuoden aikana enemmän toimenpiteitä kuin vastaava asuinkiinteistökokonaisuus.

Kuormituksen seurantaan olisi ollut hyvä saada vielä tehtyjen tarjousten määrä, mutta olemassa olevasta kannasta ei saatu projektin aikana muodostettua semmoista dataa, että se olisi näyttänyt vertailukelpoisia tuloksia. Tästä johtuen tarjouksiin liittyvä tarkastelu jätetään tästä työstä pois.

Projektin aikana tiimistä on jäänyt eläkkeelle kaksi henkilöä ja yksi on vanhempainvapaalla. Tarkastelussa otetaan huomioon vain ne henkilöt, jotka ovat projektin aikana töissä. Eläköityvien riskipäälliköiden kanta jaetaan muiden kesken. Alkuvaiheessa verrataan kunkin riskipäällikön olemassa olevaa euromääräistä kantaa, joka on eritelty toimialakohtaisesti. Näitä vertaillaan keskenään, jotta nähdään, kuinka suuret erot puhtaasti euromäärissä on. Tärkeimpinä mittareina tässä vaiheessa on VHFI-toimialat (Very Heat and Fire Intense), teollisuuden toimialat, julkisyhteisöt sekä asuinkiinteistöt.

Taulukko 4. Alkuperäinen työnjako ennen projektia (euromääräinen ja toimialakohtaisesti jaettu)

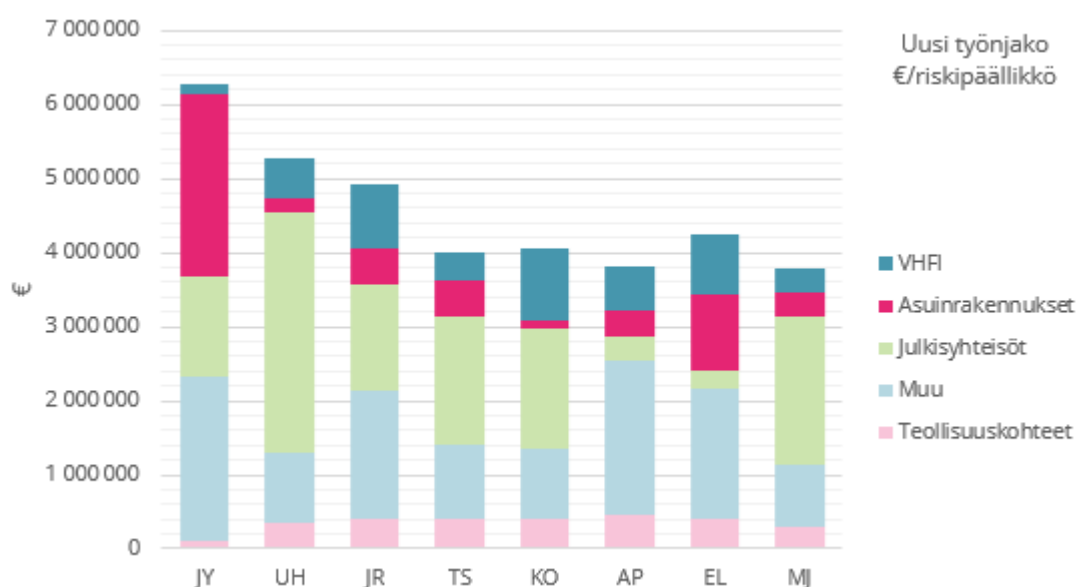


Alkuperäisessä työnjaossa jako oli epätasainen ja varsinkin asuinkiinteistöt olivat keskittyneet epätasaisesti (ks. taulukko 4). Asuinkiinteistöt eivät yksittäisinä työtehtävinä ole kovinkaan työläitä, mutta niiden määrä on suuri verrattuna muihin toimialoihin. Näin ollen pääsääntöisesti yhden

henkilön kantaan kohdistettuna ne kuormittavat paljon. Jotta päästiin ongelmaan käsiksi, täytyi tutustua dataan ja etsiä sieltä jokin toimija, jolla on kannassaan runsaasti asuinkiinteistöjä. Datasta saatiin suodatettua tieto, josta selvisi, että yksi meklaritoimisto kuormittaa paljon asuinkiinteistöillä, joten sen siirtäminen riskipäälliköltä toiselle ratkaisee runsaasti ongelmia.

Kahden eläköityvän työntekijän kannat siirrettiin suoraan korvaavan riskipäällikön kantaan, jolloin saatiin luotua myös tasaisuutta. Tässä kannassa oli huomattavasti enemmän teollisuuden kohteita, joten henkilöltä, jonka kantaan tämä euromääräisesti pienempi, mutta työllisesti raskaampi kanta siirrettiin, poistettiin kannasta julkisyhteisökohteet. Kuten jo aikaisemmin on mainittu, niin julkisyhteisökohteita voidaan pääsääntöisesti tehdä mistä päin tahansa ja sen siirtäminen kokonaisuudessaan toisen riskipäällikön kantaan onnistui hyvin.

Taulukko 5. Uusi työnjako (euromääräinen ja toimialakohtaisesti jaettu)



Uudessa työnjaossa (ks. taulukko 5) huomataan, että jako on huomattavasti tasaisempi. Edelleen huomataan, että eniten euromääriä on julkisyhteisö- sekä asuinkiinteistökannassa. Kuten on todettu jo aikaisemmin, ei euromäärät pelkästään ole ainoa mittari siitä, kuinka paljon kanta työllistää. Työnjaon tarkastelussa pohdittiin myös sitä, että käyttöön otettaisiin kertoimet, jotka määrittelevät hieman työmäärän eroa eri asiakkuuksissa ja niiden toimialoissa. Datasta saatu tieto on tällä hetkellä sillä tasolla, että ”muu”-termin alaisissa toimialoissa on useita eri toimintoja, joiden

työllistäminen ei suoranaisesti mahdu yhden kertoimen alle. Näin ollen tämä kertoimien käyttö jää tässä vaiheessa kehitysohjelmia toteuttamatta.

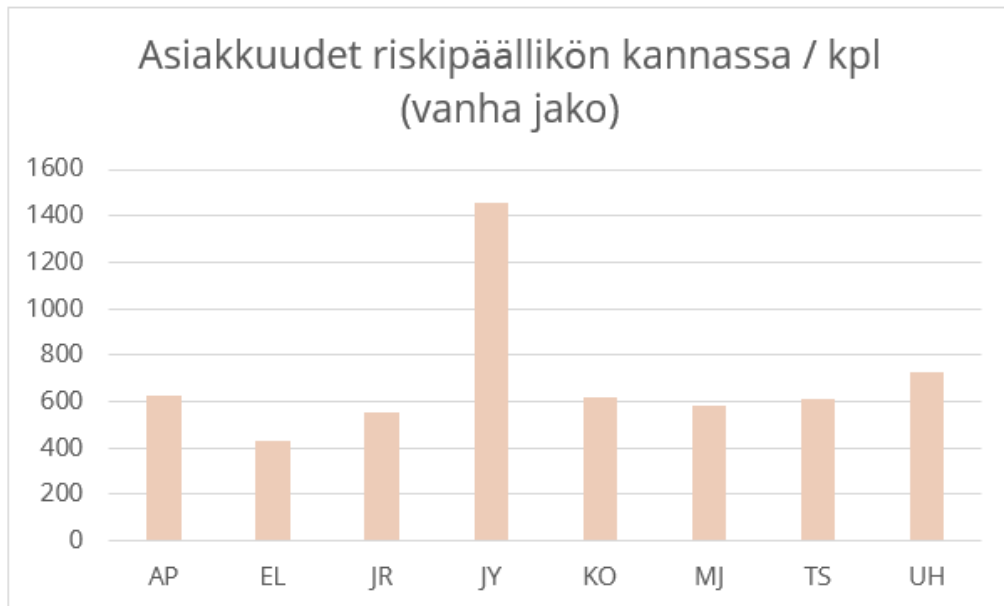
Riskipäälliköiden kantaa voidaan verrata kokonaiskannan toimialajakaumaan, jotta saadaan hienon osiittua kannan kuormittavuudesta. Kuten koko kannan toimialajakaumasta havaitaan (ks. kuvio 20) niin ”muu”- nimikkeeseen alle menee noin 35 % kohteista. Tämän takia kertoimen määrittäminen kyseiselle kannalle on vaikeaa tai jopa jossain tapauksissa harhaanjohtavaa. Työkalua tul- laan kehittämään siihen suuntaan, että sieltä saadaan enemmän toimialoja listattua, jolloin voidaan ottaa mukaan mahdolliset kertoimet. Ennen työnjakoa tehtiin valinta, ketkä tekevät edelleen julkisyhteisöjen kanssa työtä.



Kuvio 20. Riskipäälliköiden kannan toimialajakauma työnjakon jälkeen suhteessa koko kannan toimialajakaumaan.

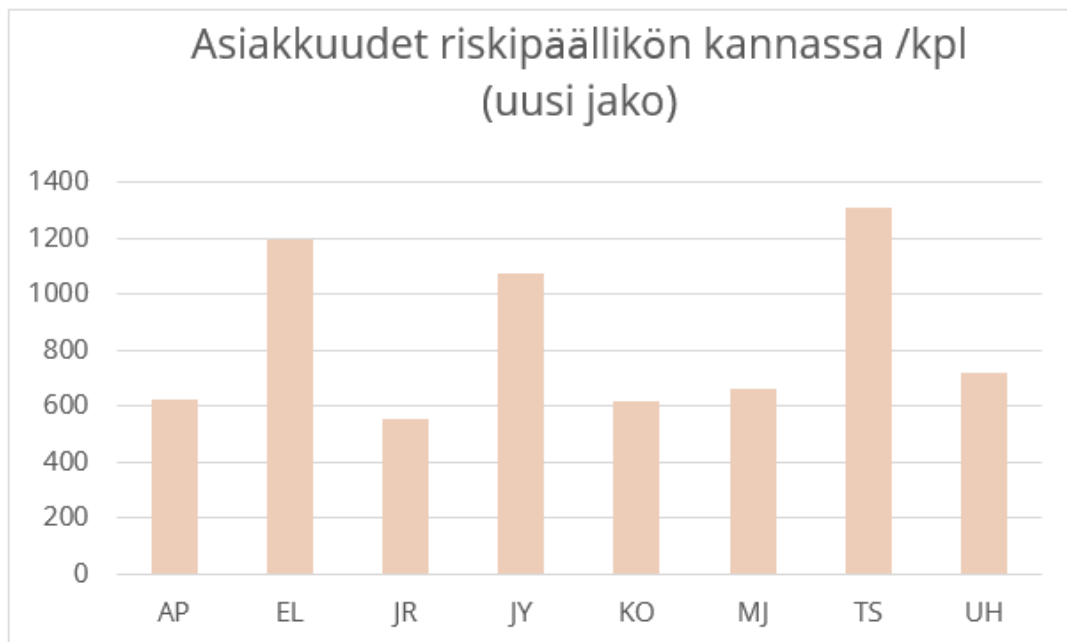
Kun työnjakoa tarkastellaan asiakkuuksien jakautumisella, niin havaitaan, että varsinkin vanhassa jaossa (ks. taulukko 6 seuraavalta sivulta) asuinrakennusten asiakkuudet olivat kasaantuneet suurelta osin yhdelle henkilölle. Nämä asiakkuudet eivät välttämättä työllistä vuosittain kovinkaan paljon, mutta mahdollisuus suureen työllistämiseen on olemassa, jos kiinteistöihin tulee muutoksia.

Taulukko 6. Asiakkuudet riskipäällikön kannassa (vanha jako)



Uudessa jaossa (ks. taulukko 7 seuraavalta sivulta) asiakkuuksien määrä on kokonaisuudessaan hieman lisääntynyt, sillä eläköityneiden henkilöiden kanta on jaettu nykyisten työntekijöiden kantaan. Ne eivät olleet mukana tarkastelussa ensimmäisessä kuviossa. Kuten toimialakohtaisesta tarkastelusta voidaan tarkastaa, niin asiakkuusmäärät korreloivat melko hyvin sen kanssa, kuinka paljon kannassa on asuinkiinteistöjä. Uudessa jaossa korostuvat ne henkilöt, jotka tekevät asuinkiinteistöjä tai joiden kanssa on runsaasti ”muu”-kategorian alla olevia asiakkuuksia. Muutosten jälkeen työnjako näyttää olevan huomattavasti tasaisempi kuin aikaisemmassa jaossa. Muutosten toimivuutta päästään tarkastelemaan kunnolla kesän aikana ja sen jälkeen, varsinkin kun julkisyhteisöt alkavat työllistämään, kun kilpailutukset tapahtuvat usein kesällä. Nykyisen työkalun avulla töiden jakaminen uudestaan on huomattavasti nopeampaa kuin aikaisemmin, joten mahdollisuus korjaaviin liikkeisiin on olemassa, jos tarkastelussa tuntuu, että työmäärät eivät ole tasaiset.

Taulukko 7. Asiakkuudet riskipäällikön kannassa (uusi jako)



7.2 Muutoksen johtaminen

Tiimiin on tullut viimeisen vuoden aikana runsaasti muutoksia normaalin vaihtuvuuden sekä eläköitymisten muodossa. Tiimiin on muutosten myötä kasattu henkilöitä eri osaamistaustoilla, jolloin pystytään jakamaan vastuualueita tasaisemmin. Teoriaosuudessa mainittiin, että tiimissä kannattaa olla henkilöitä eri taustoilla ja eri vahvuusalueilla. Myös eriävät näkemykset tiimin vetäjän kanssa ovat hyvästä, sillä silloin mahdollisimman monentyyppinen näkemys auttaa tiimiä kehittymään. Maxwellin (2019) mukaan muutosten johtaminen vaatii erilaisuuden ymmärtämistä ja käytännössä se ajatus soveltuu hyvin muutokseen.

Työnjakoon liittyvissä muutoksissa ja niiden johtamisessa tarvitaan ymmärrystä siitä, mitkä ovat tiimin tarpeet, taidot ja kantokyky. Tiimille täytyy luoda psykologisesti turvallinen tila, jotta muutokset voidaan ottaa hyvin käyttöön. Täytyy pystyä luomaan tilanne, jossa jokaisella tiimin jäsenellä on sellainen tunne, että uskaltaa sanoa, mitä uudesta työnjaosta tai työkalusta on mieltä ilman, että tulee torjutuksi. Tässä muutoksen vaiheessa esihenkilön ja projektin vetäjän on erittäin tärkeää pystyä motivoimaan muuta tiimiä, jotta muutoksesta saadaan toimiva ja se saadaan implementoitua osaksi normaaleja toimintatapoja. Kuten teoriassa todetaan, niin muutoksen hetkessä

täytyy pystyä luomaan tilanne, jossa asetutaan tiimiläisen asemaan ja ymmärtää, mistä lähtökohdista hän työtään tekee.

Teoriaosuudessa käsiteltiin, että usein muutoksissa ja niiden johtamisessa tulee olla täysin selvä visio siitä, mitä tehdään. Työnjakoa mietittäessä ei vielä tiedetä, miten kaikki muutokset tulevat vaikuttamaan tiimin jäseniin. Olettamana on se, että kun työmäärää saadaan jaettua ja annettua vastuuta työntekijöille, tullaan saamaan parempi lopputulos, kun myös tiimin jäsenet kokevat muutokset omakseen. Työnjaossa on osallistettu tiimin jäseniä koko projektin ajan, jotta muutokset eivät tule kenellekään yllätyksenä, vaan niin sanotusti yhteisenä lopputulemana, johon on koko tiimin kanssa pyritty. Ihmislähtöisen johtamisen avulla on saatu vaikutettua ryhmään niin, että ryhmän tahtotila on sama kuin projektin vetovastuussa olevilla. Projektin aikana on kysytty tiimin jäseniltä tulevaisuuden suunnitelmia ja tavoitteita. Näitä on pyritty ottamaan huomioon työnjakoa suunniteltaessa. Ihmisiä, jotka ovat tehneet pitkään esimerkiksi julkisyhteisöjen parissa töitä, voivatkin haluta uusia kokemuksia teollisuuden toimialoilta ja kehittää itseään siinä suunnassa. Kuten teoriaosuudessakin todettiin, niin tiimiin on saatu luotua luottamuksellinen tilanne, näitä mielipiteitä on saanut helpommin esiin, mikä on auttanut työnjaon suunnittelussa.

Muutokset eivät näy heti, vaan viiveellä. Nyt on jo tiedossa, että tiimissä tulee puolen vuoden sisällä projektin ensimmäisestä vaiheesta tapahtumaan taas muutoksia, jolloin työtä jaetaan taas uudestaan. Tästä projektista saadaan huomattavasti lisätietoa tätä työnjakoa varten. Siinä vaiheessa on olemassa jo tietoa siitä, miten työmäärä ja kuormitus on muuttunut aikaisemmasta. Tavoitteena on se, että työmäärä pysyy samana, vaikkakin tiimissä on yksi lisäresurssi käytettävänä. Tällä lisäresurssilla saadaan jaettua työtä jälleen tasaisemmin ja tavoitteena on se, että tiimin jäsenillä on entistä enemmän aikaa tehdä oikeita toimia. Johtamisen yhtenä tavoitteena on se, että saadaan tiimi ymmärtämään riskienvalinnan merkitys ja siihen käytetyn ajan hyöty. Yli jäävää aikaa voidaan käyttää myös talon sisäisten prosessien ja riskienhallinnan parantamiseen, jotta yleinen tieto lisääntyy. Mitä enemmän tehdään keskustelua muiden maiden organisaatioiden kesken, sitä enemmän opimme ymmärtämään riskeistä.

Teoriaosuudessa käsiteltiin tiimin muodostamista niin, että jokaisella jäsenellä on vahvuusalueet, sekä alueet, joissa voi toimia. Näiden perusteella voidaan tehdä isot linjaukset ja jakaa työtehtävät

aluksi henkilökohtaisten vahvuuksien mukaan. Työntekijöille on määritetty työtehtävät, joilla toimiminen sujuu parhaiten. Lisäksi jokaisella jäsenellä tulee olla myös sekundäärinen kohde, jonka tehtävät sujuvat hyvin, mutta se ei ole ominta itseä. Näiden ympärille kasattu tiimi toimii dynaamisesti ja pystyy tuuraamaan toinen toisiaan, jos tiimissä on pidempiä poissaoloja. Työnjakoa mietittäessä ja teemahaastattelua tehtäessä käytiin jokaisen henkilön tilanne oman kantansa riittävydestä ja siitä, haluaako kantaan jonkinlaisia muutoksia. Kun nämä mielipiteet kuultiin ja kirjattiin ylös, lähdettiin suunnittelemaan, miten työnjakoa voisi kehittää myös siinä suhteessa, että uusia haasteita haluaville henkilöille voidaan niitä myös tarjota. Tämän toimenpiteen uskotaan luovan työn mielekkyyttä, kun itseään pääsee haastamaan. Kuten teoriaosuudessaakin mainittiin, niin ihmisen haluaa usein kokea merkityksellisyyttä ja kun omaan työhön ja sen kuormittavuuteen pääsee itse vaikuttamaan, sen uskotaan parantavan merkityksen kokemusta.

Kun työnjako muuttuu ja osalle työntekijöistä tulee uudenlaisia asiakaskohteita omaan kantaansa, tulee riskienhallinnan osaamista korostaa tässä vaiheessa. Teollisuusasiakkaiden tai korkeiden paloriskien toimialojen kanssa toimittaessa on osattava riskienhallintaprosessi selkeästi, jotta sitä voidaan ohjeistaa myös asiakkaalle. Teoriaosuudessa käsitelty ISO-31000 mukaileva riskienhallinnan lista on hyvä pohja siihen, kuinka riskejä pohjimmiltaan tulee analysoida. Johtamisen keinoin näitä muutoksia täytyy tukea selkeästi ja painottaa, että pienelläkin kynnyksellä kannattaa kysyä epäselviä asioita. Näiden kysymysten avulla oletetaan myös kokeneempien tekijöiden oppivan ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta. Näiden toimien avulla voidaan myös lisätä sitä osaamista ja ymmärrystä, joiden kanssa asiakkaat painivat. Heidän päällimmäinen osaamisensa ei ole riskienhallinnassa, vaan omassa liiketoiminnassaan, joten kun vakuutusyhtiön edustaja saapuu paikalle, on heillä jokin ennalta asetettu odotusarvo siitä, mitä vinkkejä riskienhallintaan saa.

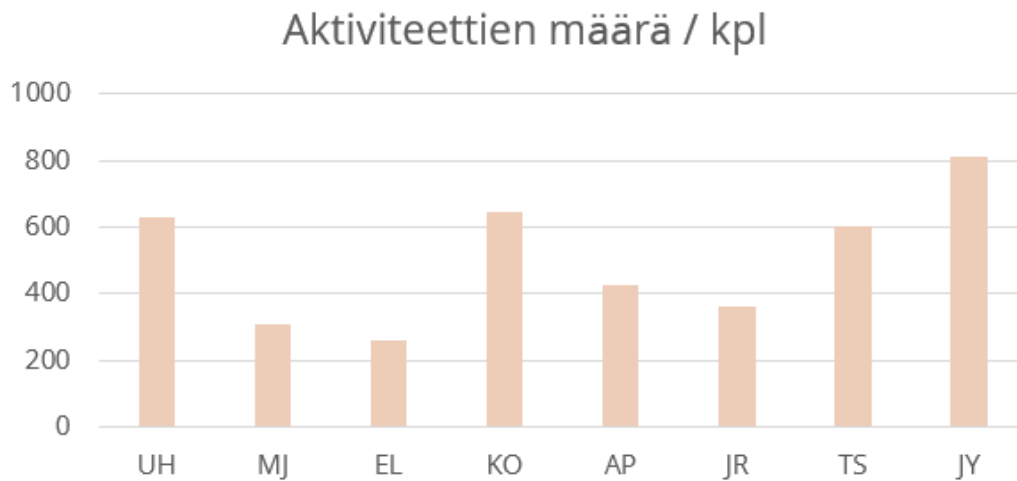
Tiimin muutoksissa on myös hyvä ottaa itsekkin huomioon mahdolliset riskien muutokset, kun työntekijöiden työtavat muuttuvat. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää seurata, miten muutoksia kokeneiden kantojen maksutulon ja korvausmenon suhde kehittyy, sillä sieltä voidaan päästä käsiksi siihen, jos jokin toimintatapa muuttuu, kun tekijät muuttuvat. Riskienhallinta pitää nähdä myös osana johtamista ja jatkuvaa kehittymistä. Tosin täytyy ottaa huomioon myös se viitekehys, että kun toimitaan vakuutusyhtiössä, niin yksittäiset vahingot voivat heilauttaa kannan kannattavuutta runsaastikin, vaikka kokonaisuutena tulos onkin hyvä.

7.3 Kuormittumisen seuranta

Usein vakuutusyhtiön tekemä kartoitus on hyvin rutiininomainen. On valmiita pohjia, joista muokataan asiakkaan toimialalle sopiva lista. Eron yrityksen omaan riskikartoitukseen tekee se, että listan kysymyksiin asiakas ei voi ennalta vaikuttaa. Myös kohteet, joissa riskipäälliköt käyvät vaihtelevat, joten harvoin kohteet ovat samanlaisia, vaikka itse työsuorite on rutiininomainen. Kuitenkin tulee jatkuvasti kiinnittää huomiota siihen, että ei oletta liikaa esimerkiksi toimialan perusteella. Jokaiseen asiakaskohteeseen kuitenkin luodaan oma valmiiseen pohjaan perustuva runko. Tämän työn tarkoituksena on ennakkoon tutustua asiakkaaseen ja hänen tyypillisimpiin riskeihinsä. Näihin valmisteluihin käytetty aika näyttäytyy taas asiakaskäynnillä positiivisessa valossa, sillä asiakaskin on tyytyväinen huomattaessaan, että hänen toimialaansa ja häneen kohdistuvia riskejä on ennakkoon kartoitettu.

Hyvä mittari kuormituksen seurantaan on työtehtävien määrä riskipäälliköille (ks. taulukko 8 seuraavalta sivulta). Tähän määrään vaikuttaa toimialat, joita kannassa on. Tilastoista saadaan esiin, että julkisyhteisöjä ja asuinkiinteistöjä tekevillä henkilöillä aktiviteettien määrä on huomattavasti korkeampi kuin niillä, jotka eivät tee. Keskimääräistä läpimenoaikaa ei saada selvitettyä, mutta kokemusperusteella voidaan sanoa, että yksittäinen aktiviteetti ko. toimialoissa on melko nopea hoitaa. Määrän kasaantuminen yli 700 aktiviteetin on huomattu olevan todella työllistävä määrä, joten tähän kohtaan tullaan puuttumaan ja siirtämään työtehtäviä toisaalle. Tilastot päivittyvät viiveellä, joten uuttaa tilastoa töiden muutoksen jälkeen ei päästä vielä analysoimaan. Kuten alla olevasta taulukosta nähdään, niin aktiviteettien keskitaso vaihtelee 400-600 aktiviteetin välissä riippuen siitä, mitä toimialoja henkilön kannassa on. Työnjakoa toteutettaessa tämä tulee muuttumaan niin, että ääripäitä tasoitetaan vastaamaan koko kannan keskiarvoa (506) ja mediaania (515).

Taulukko 8. Aktiviteettien määrä riskipäälliköittäin (kappaletta vuodessa)



On selvää, että kun aktiviteettien määrä ylittää tietyn pisteen, aikaa ei jää keskittyä riittävästi yhteen työtehtävään, jolloin kuormitus ja stressitaso kasvaa. Tämä on otettava huomioon tulevaisuudessa ja projektissa rakentama mittari tulee olemaan tärkeässä osassa tässä seurannassa. Kun tulevaisuudessa tähän seurantaan saadaan yhdistettyä henkilökohtaisen kuormittamisen mittaus, niin se helpottaa kuormittumisen kokemuksen ymmärtämistä paremmin.

Kuormittavuuteen vaikuttaa pelkkien tehtävien lisäksi myös tilastoissa näkymättömät asiat, kuten jo mainitut asiakaskäynnit, yhteistyöt eri tahojen kanssa sekä talon sisäiset kehitystoiminnot ja laadunparannukseen liittyvä työt. Näitäkin asioita on aikaisemmin yritetty seurata erilaisin listoin, mutta niiden käyttö on ollut vaihtelevaa. Lähtökohtaisesti teollisuus- ja VHFI-kantaan kohdistuvat asiakaskäynnit kuormittavat työntekijää noin yhden päivän työtuntien verran, riippuen siitä, kuinka kaukana vierailtava kohde sijaitsee työntekijän toimipisteestä. Yksi tapa mitata tätä on tehtyjen raporttien määrä, sillä siitä saa jonkinlaista osviittaa siitä, kuinka paljon asiakkailla on vierailtu. Kohteet myös vaihtelevat ja sellaiset kohteet, joissa on runsaasti parannettavaa vakuutusyhtiön silmissä, työllistävät runsaasti ja raportin laatiminen on työläämpää. Tätäkin asiaa voidaan ottaa tulevaisuudessa huomioon paremmin, kun saadaan rakennettua henkilökohtaista kuormittumista seuraava mittari. Tähän voidaan yhdistää myös kohta, jossa mitataan kuormituksen tasoa kysymyksellä, jossa tiedustellaan onko aikaa käydä asiakkaissa. Lähtökohtaisesti tuo kysymys kohdistuu henkilöihin, joiden kannassa on asiakaskäyntiä vaativia kohteita.

7.4 Jatkuvan kehittymisen malli

Projektin aikana yhtenä tavoitteena on luoda tiimiin jatkuvan kehityksen malli. Teoriaosuudessa käsitellyistä jatkuvan kehittämisen malleista voidaan ottaa tiimiin toimintatapoja, jonka avulla voidaan vähentää hukkaa ja lisätä työn tehokkuutta. Keskusteluissa on nostettu esiin, että välillä myyntiorganisaatiolta tulee ylimääräisiä ja työn flown keskeyttäviä yhteydenottoja, jolloin niihin vastaaminen tai reagointi saattaa hidastaa varsinaisen työn tekemistä. Myös osassa riskipäälliköille tulevilla työtehtävissä lähtökohtaisesti laatu on heikkoa, jolloin työtehtävää joutuu palauttamaan korjattavaksi tai korjata virheet itse, jolloin siihen käytetty työaika on pois muualta. Myös töiden siirtäminen riskipäälliköltä toiselle aiheuttaa ylimääräistä työtä, sillä aina ei ole selkeässä tiedossa, kenelle asiakkuus kuuluisi. Osassa työtehtävistä saatetaan myös sortua ylianalysointiin, jolloin yksittäisestä tehtävästä saattaa tulla huomattavasti keskiarvoa kuormittavampi. Ylianalysointi saattaa johtua myös kiireen tunteesta, jolloin toiminta ei ole niin loogista, kun se on flow-tilassa.

Edellä mainittuihin asioihin tullaan keskittymään ja myyntiorganisaation kanssa tullaan tekemään koulutusta, jossa käydään muun muassa toimialoja ja niiden sisältöä läpi. Lähtökohtaisesti virheeliset tiedot ovat inhimillisiä virheitä tai tietämättömyyttä. Kiireessä näitä saattaa mennä riskipäällikötkin läpi, jolloin asiakkaalle muodostuva riskihinta on väärä. Myyntiorganisaation kanssa tullaan myös käymään läpi, miten ylimääräisiä keskeytyksiä voitaisiin vähentää ja miten voidaan kunnioittaa toisen työrauhaa, vaikka asialla olisi kuinka kiire. Ylianalysointiin ja töiden siirtämiseen tullaan saamaan ratkaisuita työnjaon mukana, kun aikaresurssit ovat erilaiset ja työnjako on selkeämpää.

Jatkuvaa kehittämistä tullaan hyödyntämään myös työkalun jatkokehittämisessä. Teoriassa esitetty PDSA-sykli (Plan Do Study Act) toimii hyvänä ohjenuorana kehittämiseen. Kun työkalussa havaitaan jotain muutoksen tarvetta, se nostetaan esiin ja toteutetaan muutokset. Tämän jälkeen tarkastellaan tiimin kesken, oliko muutokset oikeita ja jos tulos on positiivinen, se otetaan käyttöön. Tämä on yksinkertainen mallia ja jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus kehittää työkalua omien ehdotusten mukaisesti.

8 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

8.1 Työnjakamisen onnistuminen

Työnjako onnistui hyvin ja lähtökohtaisesti kanta on nyt huomattavasti tasaisempi, kun sitä tarkastellaan riskipäällikkötasolla. Tämän odotetaan nostavan työn laatua ja mielekkyyttä. Lähtökohtaisesti työnjaon jälkeen jokaisen riskipäällikön pitäisi selvitä omasta työmäärästään ilman, että joutuu venymään äärirajoille. Töitä siirrettiin niin, kuinka tiimin jäsenet olivat toivoneet, eli henkilökohtaisia mieltymyksiä ja kehittymiskohtia otettiin huomioon, kun projekti eteni. Uusi työnjako mahdollistaa sellaisen kehittymisen tiimin jäsenille, mikä ei aikaisemmin ollut mahdollista. Tämän odotetaan tuovan henkilöille lisää mielekkyyttä ja intoa työtehtäviä kohtaan. Kun aikaa jää enemmän muun muassa opiskeluun, sen odotetaan kasvattavan tiimin tietopääomaa ja kun tiimiin saadaan luotua avoin ja luottamuksellinen keskustelun ilmapiiri, niin tietopääoma valuu myös kaikkiin tiimin jäseniin.

Työkalun rakentaminen analyytikoiden kanssa onnistui hyvin ja sieltä on pääsääntöisesti saatavissa kaikki tieto, joita työnjakamisen ylläpitoon tarvitaan. Osaa informaatiosta ei ole vielä saatavissa sillä tasolla, kuin se tarvitaan ja siltä osin työkalua tulee jatkokehittää. Lisäksi työkaluun saatetaan rakentaa vielä joitain lisäosia, jos havaitaan, että tarvitsemme jotain tietoa, jota emme osanneet vielä ajatella työtä tehdessä. Avoin keskusteluyhteys riskipäällikköiden ja analyytikoiden välillä on olemassa, joten kehittäminen on jatkuvalla mallilla toteutettu ja pienelläkin kynnyksellä pystytään olemaan molemminpuolisessa kontaktissa.

Asioita, joita ei vielä työtä tehdessä saatu selville on miten työnjako absoluuttisesti vaikuttaa työkuormaan. Olettamana on, että työnjako on huomattavasti tasaisempi kuin aikaisempi jako, mutta tätä ei voida vielä todeta. On olemassa varmasti vielä yksityiskohtia, joita ei tätä työtä tehdessä osattu ottaa huomioon. Tämän takia tiimissä halutaan ottaa käyttöön jatkuvan kehittämisen malli, jotta työkalu kehittyy tiimin mukana. Lisäksi työtä tehdessä havaittiin, että työkalun antamassa datasta on vielä paljon poikkeamia, jotka vaativat kehitystä. Projektin aikatauluissa siihen ei vielä pystytty kehittämään ratkaisua, mutta kehitystyö on aloitettu ja sitä tehdään aktiivisessa yhteistyössä analyytikoiden kanssa.

8.2 Johtamisen onnistuminen

Uusien johtamismallien käyttöönotto on aloitettu ja se vaatii aikaa, ennen kuin voidaan sanoa, että mallit ovat onnistuneesti sisäistetty. Johtamisesta pyritään tekemään mahdollisimman ketterää ja jokaisen työntekijän toivotaan ottavan vastuuta päätöksenteosta. Myös omia mielipiteitä oletetaan kerrottavan vapaammin kuin aikaisemmin on kerrottu ja palautteen odotetaan olevan rakentavampaa. Myös tiimin välisen tiedonvaihdon odotetaan kasvavan, kun keskustelusta luodaan vapaampaa. Tarkoituksena on ottaa käyttöön pientiiimit, joissa kehitetään asioita yhdessä. Tiimeissä on vetovastuussa olevat henkilöt, mutta tapahtumat ovat avoimia kaikille tiimin jäsenille, jos intoa kehittämiseen löytyy.

Haasteita asettaa se, miten johtamismallit saadaan tiimin käyttöön ilman, että se tuntuu ylhäältä päin ohjaukselta. Kulttuurin muutos ei voi lähteä siitä, että esihenkilö kertoo miten missäkin tilanteessa tulee ajatella. Muutoksen täytyy lähteä tiimin sisältä ja pienillä teoilla. Kun tiimissä havaitaan, ettei eriävissä mielipiteissä ole mitään pahaa, sen uskotaan rakentavan uusia ulottuvuuksia keskustelulla.

8.3 Työnjakamisen ja kuormittumisen nykytila

Tässä työssä rakennettiin työkalu, jonka avulla pystytään jakamaan työkuormaa pohjautuen absoluuttisiin lukuihin, joita datasta saatiin. Näiden avulla työkuormaa pystytään jakamaan tasaisesti tiettyyn pisteeseen asti. Toimintamalli implementoidaan nyt osaksi käytäntöä ja se näyttää jakavan työkuormaa tasaisesti. Jokaisella tiimin jäsenellä on työkalun avulla enemmän aikaa keskittyä työntekoon ja stressitekijöitä saadaan muutettua. Tulevaisuudessa työkalu on erittäin hyvänä apuna eritoten niissä hetkissä, kun tiimissä tapahtuu muutoksia. Kuorman tai tietyn henkilön kannan siirto riskipäälliköltä toiselle on yksinkertaisempaa ja tarkastelu on nopeaa.

Työkalulle oli pitkään ollut kova tarve ja nyt kun se on otettu käyttöön, on palaute ollut hyvää. Työkalulle ollut kysyntä oli aitoa ja se näkyy varsinkin käyttöönottovaiheessa.

8.4 Jatkotoimenpiteet

Projektin seuraavaan vaiheeseen jää henkilökohtaisen kuormitusmittariston rakentaminen. Se mitä absoluuttiset luvut eivät koskaan pysty mittaamaan, on henkilökohtainen kuormittuminen. Tarkoituksena on laajentaa työkalua niin, että kvartaaleittain tiimin jäsenet käyvät täyttämässä kyselyn, jossa mitataan henkilökohtaisen kuormittumisen tilaa. Taulukossa 9 on esitetty mahdollinen kyselypohja, jolla kuormittumista lähdetään seuraamaan.

Taulukko 9. Henkilökohtaisen kuormitusmittariston mahdollinen taulukointi

Kysymys	Asteikko	Kuormitustaso
Kuinka kuormittunut olen töissä?	1-5	1. Kevyt työkuorma
Kuinka hyvin tilastot kuvaavat työmäärää?	1-5	2. Kohtalaisen kevyt työkuorma
Työmääräni on hallittavissa?	1-5	3. Neutraali työkuorma
Minulla on aikaa käydä asiakkailla	1-5	4. Kuormittava työkuorma
		5. Sietämätön työkuorma

Kyselyn tuloksista saadaan rakennettua data, jota voidaan verrata datasta saamaan tilastoon. Näin ollen työnjaossa voidaan ottaa huomioon myös henkilökohtaiset erot ja jakaa kuormaa entistä taisemmin. Pitkässä aikaperspektiivissä tästä koetaan olevan suuri hyöty, kun kuormittuminen saadaan entistä paremmin hallintaan ja aikaa jää enemmän oikeisiin asioihin. Tulevaisuuden tavoite on, että pystyttäisiin keskittymään riskeihin aikaisempaa enemmän ja tekemään lähtökohtaisesti parempaa riskienhallintaa ja -valintaa.

Jatkuvan kehittymisen mallit tullaan implementoimaan myös osaksi normaaleja toimintatapoja. Yhdessä psykologisen turvallisuuden kanssa myös jatkuvan kehityksen mallit voidaan ottaa paremmin käyttöön. Kun kynnyks tuoda omia mielipiteitä esiin on saatu matalammaksi, sen uskotaan tuottavan myös enemmän ideoita ylimääräisen työn, eli hukan, vähentämiseen. Ideoiden ei tarvitse olla maailmaa mullistavia, mutta ne pitäisi saada ulos tiimin jäsenistä. Niin sanottua hiljaista tietoa on tiimissä erittäin paljon, mutta kaikkea potentiaalia ei olla vielä saatu ulos. Luomalla turvallinen tila tiimissä ja rohkaisemalla jokaista työntekijää vapaaseen keskusteluun voidaan saada aikaiseksi jotain uutta. Jatkuvan kehityksen malliin voidaan rakentaa esimerkiksi jokin järjestelmä, jonka tarkoituksena on luoda tuote- tai toimintatapakehitystä. Järjestelmään osallistetaan riski-

päälliköitä, jotta kehitystyöhön saadaan vastuullisia henkilöitä, jolloin tuloksia voidaan odottaa tapahtuvaksi. Järjestelmä on kaikille tiimiläisille avoin foorumi, johon voi osallistua, jos siltä tuntuu. Nimetyt henkilöt ovat jatkuvasti tapahtumissa läsnä ja vievät yhteisiä asioita kehitysmielessä eteenpäin.

Tulevaisuudessa on vielä tarkoitus yhdistää nykyisen työkalun toiminnot osaksi yrityksellä käytössä olevaa power-bi tietokantaa sen työkaluja ja näkymiä. Toistaiseksi tietokannassa ei ole niitä mittaristoja, joita nyt kehitettyyn työkaluun on rakennettu. Alustavien kyselyiden mukaan ne on sinne mahdollista toteuttaa, mutta tässä aikataulussa emme saaneet riittävästi resursseja, jotta se olisi ehditty toteuttaa. Power-bi:n etuja on tulevaisuudessa se, että sen tietokanta päivittyy automaattisesti, eikä sitä tarvitse erikseen ajaa manuaalisesti. Lisäksi power-bi:n etuna on läpinäkyvyys, sillä kantaa voi käyttää kaikki tiimin jäsenet, ja he voivat katsoa tarvitsemansa tiedon suoraan ilman välittäjiä.

Olemassa olevaa työkalua ja sen pohjaa voidaan tulevaisuudessa käyttää myös muissa tiimeissä, sillä sen avulla saadaan datasta esiin asioita, jotka sopivat myös muihin lajeihin. Mittaristo sopii hyvin työtehtäviin, joissa on helposti mitattavia asioita, kuten tehtyjä tehtäviä, asiakkaiden määriä, toimialoja tai koko kannan euromäärää. Mittari sopii hyvin tiimeihin, joissa on useita henkilöitä. Näin ollen kehitettävä työkalu sopii yli lajirajojen talon sisällä käytettäväksi työkaluksi kuormittumisen seurantaan ja työnjakoon.

Tulevaisuudessa on tarkoitus myös tutkia sitä, miten autonominen työnjako voisi toimia riskipäälliköiden kannassa. Suurimmat ja työtä vaativimmat asiakkuudet jäisivät edelleen nimettyjen riskipäälliköiden hoitoon, mutta pienemmät asiakkuudet voisivat olla mahdollisesti yhdessä työjonossa, jota hoidettaisiin yhteisesti. Tällä toimintamallilla saataisiin vähennettyä pitkään jatkuneita kuormitustiloja, joita saattaa perinteisessä työnjakomallissa edelleen päästä syntymään, vaikka sitä on kehitetty parempaan suuntaan tämän projektin avulla. Teoriaosuudessa mainittiin, että jos kuormitus jatkuu pitkään korkealla tasolla, sillä on negatiivisia vaikutuksia terveyteen ja työtyytyväisyyteen. Jotta autonominen työnjako saataisiin onnistumana, se vaatisi tiimiltä runsaasti avoimuutta ja yhdessä sopimista, miten työtä hoidetaan. Mahdollisesti alkuvaiheessa yhteiseen työjonoon voitaisiin nimetä muutama vastuullinen henkilö, joiden avulla kokemukset ja toimintatavat saataisiin jalkautettua koko tiimiin. Tämä on mahdollisuus, mihin suuntaan työelämä

on kehittymässä ja varsinkin nyt, kun teknologia on siinä pisteessä, että työtä voi tehdä mistä vaan.

8.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tietoperusta tutkimukseen on kasattu useasta eri lähteestä. Lähteet ovat pääsääntöisesti vertaisarvioituja tutkimuksia tai oppikirjatasoisia teoksia. Aiheita on pohdittu useasta eri näkökulmasta ja jokaiseen aihealueeseen on käytetty useita eri lähteitä. Lähteiden käyttö on ollut kriittistä ja eriäviä mielipiteitä on esitetty teoriaosuudessa. Tietoperustassa on käsitelty kaikkien aiheiden teorian, joita työssä esitetään. Tietoperustassa ei ole juurikaan vakuutusyhtiöihin tehtyjä tutkimuksia, sillä niitä ei ollut vastaavista aiheista saatavilla. Työssä käsitellyt asiat ovat kuitenkin asiantuntijatyössä melko universaaleja, joten muiden tietotyötä käsittelevien tutkimusten tulokset pystytään hyödyntämään myös tässä työssä.

Teemahaastattelu tiedonkeräämismenetelmänä soveltuu hyvin näin pienen tiimin tietojenkeräämiseen. Jos tietoa olisi kerätty eri metodilla, on todennäköistä, että tiedot olisivat olleet pinnallisia, kuin mitä nyt saatiin kerättyä. Teoriaosuudessa käsiteltiin sitä, miten teemahaastattelu sopii hyvin tiedon keräämiseen, tilanteissa, jossa todellista tietoa on vaikea saada (Aaltola & Valli 2017). Tämä teoria toimi työtä tehdessä, sillä tiedon saaminen vaati pidempiä keskustelutilaisuuksia ja luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välillä. Teemahaastattelu sopii tutkimukseen myös jatkossakin, kun halutaan selvittää, onko työnjako ollut onnistunut vai halutaanko tehdä jostain toisin.

Jotta tulokset olisivat mahdollisimman lähellä todellista tilannetta, niin teemahaastattelussa käytettiin seuraavia keinoja:

- Tuloksia käsitellään anonyymisti
- Teemojen valinta keskusteluihin melko vapaa, mutta rajattu selkeisiin aihealueisiin
- Korostettiin sitä, että kyse ei ole oikeasta tai väärästä vastauksesta, vaan esille haluttiin tiimin aidot mielipiteet

Tutkimustulokset ovat lähtökohtaisesti luotettavia, eikä haastattelutilanteissa havaittu mitään selkeää, että tulokset olisivat epäluotettavia. Varsinaisten haastattelujen jälkeen on tiimin jäsenten

kanssa keskustelu samoista aiheista ja lähtökohtaisesti mielipiteet ovat pysyneet samoina tai samansuuntaisina. Kysymysten asettelu on ollut selkeä ja keskustelua ei pyritty ohjailemaan mihinkään suuntaan, jotta esille saataisiin haastateltavan oikeat mielipiteet.

Projektin edetessä havaittiin, että kysymyspatteristo olisi voinut olla mahdollisesti hieman laajempi, jotta olisi saanut selvitettyä useampia näkökulmia asioihin. Toisaalta taas noin tunnin mittaisessa haastattelussa teemojen liian nopea läpikäyminen olisi voinut vääristää vastauksia ja jättää joitain asioita pimentoon. Mielipiteitä on voinut tiedustella jälkikäteenkin, kun kyseessä on tiimi, joka työskentelee päivittäin, mutta varsinaista teemahaastattelua ei ole enää järjestetty uudelleen.

Kyselyn otanta on lähtökohtaisesti ohut ja jos se toteutettaisiin satunnaisotannalla tiimin ulkopuolisilta henkilöiltä, niin tietopohja ei olisi riittävä. Tässä työssä käsitellään tämän nimenomaisen tiimin asioita ja työnjakoa, jolloin sen työntekijöiden vastaukset ovat tärkeässä roolissa ja yhteen veto on tiimin jäsenten summa. Kyselyyn tehtyä pohjaa ja ajatuksia voidaan ottaa käyttöön myös muissa vastaavatyypisissä tiimeissä, jolloin olemassa olevaa tietopohjaa ja toimintatapoja voidaan hyödyntää.

Työntekijöiden anonymiteetti säilytetään niin, että kokonaisvastauksia ei ole nähtävillä missään muodossa henkilötietoihin yhdistettynä. Kaikki tiedot on muokattu niin, että tunnistettavat puheettylit ja ilmaisut on poistettu ja muistiinpanot on toteutettu yleiskielellä. Jos tuloksia halutaan tarkastella jälkikäteen, niin anonymiteetti on ehdottoman tärkeää.

9 Pohdinta

Kun tutkimusta ja sen toteuttamista lähdettiin suunnittelemaan, asetettiin tutkimuskysymykset seuraavanlaisiksi:

- Miten kehitetään oikeat mittarit työmäärän mittaamiseen?
- Miten johtamisella voidaan vaikuttaa tasaiseen kuormitukseen, työuupumukseen ja työnjaon jatkuvaan kehittymiseen?

Työmäärän seurantaan tarkoitetut mittarit saatiin kehitettyä oikeanlaiseksi, kun päätettiin käyttää teemahaastattelua mielipiteiden ja tiedonhankinnan välineenä. Näiden perusteella pystyimme analysoimaan, mitkä todellisuudessa on ne asiat, joita tiimissä halutaan ja on mahdollista mitata.

Toiseen kysymykseen, joka käsitteli johtamista ja sen vaikutuksia kuormitukseen, työuupumukseen ja työnjaon jatkuvaan kehittymiseen, saatiin myös vastauksia, kun teoriaosuutta kasattiin. Havaittiin, että suurin yhdistävä tekijä on ryhmään kuuluuvuuden tunne ja psykologinen turvallisuus. Nämä elementit luovat mahdollisuuden positiiviseen ja kehitystä tukevaan työilmapiiriin, jolloin kehittyminen itsessään ei ole tarkoitus, vaan se on työyhteisön ominaisuus.

Työn tavoitteena oli löytää ratkaisu siihen, miten työnjako saadaan tasaisemmaksi ja miten sitä voidaan mitata. Tavoitteena oli myös kehittää tulevaisuutta varten malleja, jotta henkilökohtaista kuormitusta voidaan mitata ja toimintaa pystytään kehittämään jatkuvasti ja sitä pystytään arvioimaan kriittisestikin. Työn lopputuloksena saatiin aikaiseksi tasaisempi työnjako sekä työkalu, jonka kehittäminen tulee jatkumaan tämän työn jälkeen. Teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita päästiin hyödyntämään työkalun kehittämisessä, työnjaon pohdinnassa sekä uusien muutosten johtamisessa. Teoriapohja antaa myös paljon ymmärrystä yhteishengen ja ilmapiirin kehittämisessä. Teoriaosuutta kirjoittaessa havaittiin useita hyödyllisiä asioita, kuten psykologinen turvallisuus, joiden esiin nostaminen tiimissä tulee muuttamaan toimintatapoja ja ajatuksia tiimissä toimimisesta.

Työtä aloitettaessa työnjako oli vielä siinä tilanteessa, että ei tiedetty, miten jaettavissa oleva kanta voidaan jakaa tasaisesti ja vieläpä niin, että jokainen saisi omaa mieltymystään lähenteleviä kohteita. Työnjako kuitenkin onnistui hyvin, kun tulosta verrataan absoluuttisiin mittareihin. Erityisesti siihen ollaan erittäin tyytyväisiä, että jokainen pystyy toimimaan entistä tehokkaammin ja mielenkiintoisemmalla kannalla. Tämä muutos on toteutettu koko tiimin voimin hyvässä yhteistyössä. Työkuorma on tasaisempi ja asiakas- ja tehtävämäärät ovat jakautuneet tasaisemmin. Kokonaisuutena voidaan arvioida, että työnjako on nyt huomattavasti aikaisempaa tasaisempi ja aikaa jää oikeisiin asioihin. Yleinen ajatus on se, että vapautuneella ajalla voidaan toimia paremmalla hyötysuhteella sekä hyödyntää aika oppimiseen ja parempaan riskienvalintaan.

Työ osoittautui hieman laajemmaksi, kuin mitä alussa ajateltiin, eikä projektissa ollut enää aikaa kehittää henkilökohtaisen kuormituksen mittaria niin, että se olisi ollut osa mitattavaa dataa. Idea

on tiimissä toivottu ja sen jatkokehittäminen tulee olemaan varmaa. Työssä ei myöskään pystytty hyödyntämään dataa niillä mittareilla, joita oli aluksi ajateltu. Esimerkiksi toimialakohtaisten ker-toimien rakentaminen osoittautui erittäin haastavaksi, eikä siihenkään ollut toistaiseksi resursseja. Työtä tehdessä kuitenkin saatiin selkeyttä siihen, miten tämänkaltaisen projektin kehitysmallit kannattaa toteuttaa ja ottaa käyttöön. Koko tiimin osallistaminen kehittämiseen tulee olemaan jatkossakin voimavara, sillä näin saadaan aikaiseksi juuri sellainen mittaristo, kuin halutaan.

Saadut tulokset ovat käyttökelpoisia sellaisenaan, vaikkakaan niiden absoluuttista totuutta ei pys-tytä toteamaan ilman kokemusta työmäärästä. Tässä vaiheessa työnjako näyttää hyvältä ja tar-kemmat kokemukset saadaan vasta viiveellä. Siihen mennessä henkilökohtaisen kuormituksen mittari on todennäköisesti valmis ja tuntemuksia voidaan verrata absoluuttiseen dataan.

Tässä projektissa luotu malli on hyvä lähtökohta siihen, mitä se tulevaisuudessakin voisi olla. Kun tiimiin saadaan implementoitua ajatuksia jatkuvan kehityksen mallista, niin se edesauttaa työtapo-jen, työkuulttuurin, mittariston, ja työkalun kehittymistä. Avoimella keskustelulla voimme luoda sel-laisen tilanteen, jossa jokainen voisi sanoa oman mielipiteensä yhteisöstä, kuormittumisesta, työ-kalusta tai mittarista. Niiden pohjalta voidaan vetää yhteen se, mihin suuntaan kehitys kehittyy, eikä työnjaon tarvitsisi itsessään olla niin vaikeaa. Nyt saatuja tuloksia voidaan hyödyntää tämän mallin jatkokehityksessä, kunhan uudesta jaosta on kokemusta.

Aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna havaittiin, niin kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa, niin muutokset tiimissä otettiin vastaan hyvin, sillä tiimi on asiantuntijalähtöinen ja työntekijöiden vä-lillä vallitsee hyvä luottamus. Aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna haasteita on, vaikkakin tiimi on hyvässä hengessä ja nauttii toistensa luottamusta. Haasteet liittyvä enemmän pelkoon oman työ-määrän vähenemisestä sekä sitä kautta mahdollisesti merkityksen kokemuksen tunteen vähene-miseen ja pelkoon siitä, että työntekijä nähdään jollain määrin tarpeettomana. Nykyaikainen tek-nologia ja mahdollisuudet toimia etätöissä edesauttaa kuormituksen vähenemistä, kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa on mainittu.

Työnjakaminen ei ole pelkästään työn siirtämistä henkilöltä toiselle. Se on ihmisten tuntemista, kuuntelemista ja kannustamista, kuten teoriaosuudessakin todettiin. Erilaiset osaamistaustat, mie-

lenkiinnon kohteet ja työskentelymieltymykset luovat ympäristön, jossa toimiminen vaatii ymmärrystä ja herkkiä tuntosarvia. Sellaisen ympäristön rakentaminen, jossa yksittäinen työntekijä uskaltaisi mainita oman ylikuormittumisensa vaatii aikaa. Sellaisen tilanteen rakentaminen, jossa työkuormasta avoimesti puhuminen olisi normaalia, on haasteellista, mutta sillä tiellä ollaan.

Esimerkkien kautta ja avoimella keskustelulla saadaan varmasti muutoksia aikaan. Kriittisiä ajatuksia on otettu vastaan ja tullaan ottamaan jatkossakin, koska vain ääneen sanotut asiat tulevat muokkaamaan työympäristöämme ja toimintatapojamme.

Uskon yhdessä tehtyyn muutokseen ja ihmisten voimaan. Vain yhdessä voimme onnistua.

Lähteet

Aaltonen T., Ahonen P. ja Pajunen H. 2015. Merkityksen kokemus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Auditorium

Aaltonen T., Kirjavainen P., Pitkänen E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 2.2.2022. <https://janet.finna.fi> Bisneskirjasto (Alma Talent Pro)

Aaltola J., Valli R. 2007. Ikkunoita tukimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS Kustannus

Alasuutari P. 2007. Laadullinen tutkimus (3. painos). Tampere: Vastapaino

Apilo T., Taskinen T. 2006. Voitto, innovaatioiden johtaminen. Espoo: VTT. Viitattu 12.2.2022. <https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/2006/T2330.pdf>

Avolio B., Johnson H. 2019. Team Psychological Safety and Conflict Trajectories' Effect on Individual's Team Identification and Satisfaction, Group & organization management 44, 843-873. Viitattu 7.5.2022. <https://janet.finna.fi> Sage journals

Borghans L., ter Weel B. 2006. The Division of labour, worker organisation and technological change, The Economic Journal, 45-72. Oxford & Malden: Blackwell Publishing. Viitattu 16.3.2022. <https://janet.finna.fi> EBSCO Host

Cooper, R. 1990. Stage-gate systems: A new tool for managing new products. Viitattu 17.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Business Horizons Magazine, 44-54. Amsterdam: Elsevier.

Development and Learning in Organizations. 2020. Taking the ethical lead: Predicting behavior of business leaders, 4, 37-39. Bradford. Viitattu 7.5.2022. <https://janet.finna.fi> ProQuest

Ellis G. 2020. Improve : the next generation of continuous improvement for knowledge work. Oxford: Butterworth-Heinemann

Frazier L., Fainsmidth S., Klinger R.L., Pezeshkan A. & Vracheva V. 2017. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension, 30, 113-151. USA: Wiley. Viitattu 21.3.2022. <https://janet.finna.fi> EBSCO Host

Ganster D, Rosen C. 2013. Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review, 1085-1122. Los Angeles: Sage. Viitattu 30.4.2022. <https://janet.finna.fi> Sage journals

Grace D. 2013. Modular Kaizen: Continuous and Breakthrough Improvement. Milwaukee: ASQ Quality Press. Viitattu 29.1.2022. <https://janet.finna.fi> Ebook Central

Haslam S. Alexander, Reicher Stephen D. & Platow Michael J. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus.

Hiltunen A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Alma talent

Huhtala M., Lähteenkorva L. & Feldt T. 2011. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. Työelämäntutkimus, 9, 136-152. Viitattu 25.2.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87342/46266> Työelämäntutkimus

Jabe M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kilpinen P. Inhimillinen strategia 2022. Helsinki: Alma Talent

Koipijärvi T. 2020. Yritysvastuu 2.0: johtamisen uusi normaali. Helsinki: KauppakamariTieto. Viitattu 6.4.2022. <https://janet.finna.fi> KauppakamariTieto: Ammattikirjasto

Koskenranta R. 2021. Tutkimus: Yli 70 prosenttia haluaa tehdä etätöitä. Suomen Yrittäjät Ry. Julkaistu 3.2.2021. Viitattu 15.3.2022. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/tutkimus-yli-70-prosenttia-haluaa-tehda-etatoita-mainostoimistossa-lisaantyneen-etatyon-vaikutukset-pelkastaan-positiivisia/>

Lareau W. 2010. Office Kaizen 2 : Harnessing Leadership, Organizations, People, and Tools for Office Excellence. USA: ASQ Quality Press.

Lindroos J-E., Lohivesi K. 2010. Onnistu Strategiassa. Helsinki: WSOYpro

Louisot J-P., Ketcham C. H. 2014. ERM – Enterprise Risk Management: Issues and Cases. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated

Lönnqvist J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Publishing Oy

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Helsinki: Alma Talent.

Marjamäki M., Pekkola P. 2004. Activity Theory – Toiminnan teoria. Viitattu 15.3.2022. <https://docplayer.fi/14111343-Activity-theory-toiminnan-teoria.html>

Martela F., Jarenko K. 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.1.2022. <https://janet.finna.fi> Bisneskirjasto (Alma Talent Pro)

Matikainen J. 2020. Sosiaalisen identiteetin näkökulma vuorovaikutukseen. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2020, 16. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 14.2.2022. <https://journal.fi/prologi/article/view/99420>

Mattila-Holappa P., Selinheimo S., Valtanen E., Vilén J., Sauni R., Vastamäki J. 2018. Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.3.2022. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136021>

Maxwell John C. 2019. Johtajuusmuutos. Nashville: HarperCollins Leadership

Mieli Ry. Resilienssi auttaa selviytymään. Helsinki: Mieli Ry. Julkaistu 15.10.2021. Viitattu 11.3.2022. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>

Mäkitalo J. 2014. Työtoimintalahtöisten menetelmien menetelmäopas työterveyshuoltoon. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.3.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131614/Tyotoimintalahtoinen_metetelmaopas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Northouse P. G. 2016. Leadership. Los Angeles: Sage.

- Paju S. 2020. Jatkuvan parantamisen rutiinit ja rituaalit. Helsinki: Filosofian Akatemia. Julkaistu 2.6.2020. Viitattu 24.2.2022. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/jatkuvan-parantamisen-rutiinit-ja-rituaalit/>
- Pakka J., Rätty T. 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 20.2.2022. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf
- Pietiläinen V., Syväjärvi A. 2019. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Ratsula N. 2016. COMPLIANCE. Viitattu 19.3.2022. <https://janet.finna.fi>. Helsinki: Talentum pro
- Remes P. 1999. Tarvitseeko onnellisuudestaan olla tietoinen voidakseen olla onnellinen? – Plotinos ja sisäinen minä. Helsinki: Tieteellisten seurain valtuuskunta. Viitattu 16.2.2022. <https://journal.fi/tt/article/view/58388/20035>
- Salmivaara V., Martela F., Heikkilä J-P. 2020. Hallinnon Tutkimus (33/2020 s.188-204): Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Vaasa: Hallinnon Tutkimus. Viitattu 22.3.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100037/57611>
- Schirato T. 2007. Understanding Sports Culture. Viitattu 22.3.2022. <https://janet.finna.fi>. Los Angeles: Sage.
- SRHY-Riskienhallinta. 2022. Helsinki: Suomen Riskienhallintayhdistys Ry. Viitattu 27.3.2022. <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>
- Tietoa Ifistä. 2022. If Vahinkovakuutus Oyj Suomen sivuliike. Viitattu 30.4.2022. <https://www.if.fi/tietoa-ifista/tietoa-meista>
- Tuomi J., Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Trautrim A., Grant D., Cunliffe A., Wong C. 2012. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 42, 828-842. Englanti: Bradford. Viitattu 7.5.2022. <https://janet.finna.fi> ProQuest
- Työterveyslaitos. Resilientti organisaatio. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 11.3.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>
- Valtiovarainministeriön valtioneuvostasoista riskienhallintaa valmisteleva työryhmä. 2021. Valtioneuvostotason riskienhallinnan kehittäminen. Työryhmän loppuraportti. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 20.4.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163184/VM_2021_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Weiss, E-E. 2020. Worktime control and work stress: the moderating effect of self-comparisons and social comparisons. USA: Routledge. Viitattu 15.3.2022. <https://janet.finna.fi> EBSCO Host
- Weber M. 2016. Underwriting. Sveitsi: Swiss Re. Viitattu 10.4.2022. https://www.swissre.com/dam/jcr:bc3bec4e-092d-43d5-b786-708978ec6300/id2016_underwriting.pdf

Widajati N, Rizkiawati N. L. 2019. *Fol Med Indones : Work Load and Work Period with Blood Pressure*. Department of Occupational Safety and Health, Faculty of Public Health, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia