



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

LAURA SALO

Itseohjautuvuuden kehittäminen Pohjola Vakuutuksen myyjän tuessa

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN YAMK-
TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä Salo, Laura Henriikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Lokakuu 2022
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Itseohjautuvuuden kehittäminen Pohjola Vakuutuksen myyjän tuessa		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta, YAMK-tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö käsitteli itseohjautuvuuden kehittämistä kohdeorganisaation asiantuntijatiimissä. Kehitystyön tarpeellisuus pohjasi kohdeorganisaation toimintatapamuutokseen, kohti ketterää itseohjautuvaa työtapaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mikä itseohjautuvuuden tilanne oli asiantuntijatiimissä organisaatiomuutoksen jälkeen ja millä tavoin itseohjautuvuutta voidaan parantaa yksilö- ja tiimitasolla. Työssä tutkittiin millaiset laatustandardit ja suoritumista mittaavat menetelmät tukevat itseohjautuvuutta ja onko palvelulle mahdollista määrittää ns. perustaso, joka edesauttaisi itseohjautuvuutta ohjaavien tavoitteiden mukaan toimimista ja tiimin jäsenten kuormittavuuden tasaamista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksella, haastatteluilla ja osallistavalla aivoriihityöskentelyllä. Kysely toteutettiin strukturoituna e-lomakekyselynä ja haastattelut teemahaastatteluina. Työn teoreettinen viitekehys käsitteli pääaiheenaan itseohjautuvuutta, ketterää organisaatiomallia toimintatapoineen, motivaatiotekijöitä ja työn laadullista näkökulmaa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimustuloksista voitiin päätellä itseohjautuvuuden nykytilanteen olleen hyvällä tasolla työntekijöiden itseohjautuvuutta tukevien ominaisuuksien osalta. Halua ja uskallusta toimia itseohjautuvasti ilmeni tuloksista. Itseohjautuvuuden toteutumista esti tutkimuksen mukaan tavoitteisiin, työn kuormittavuuteen ja kommunikaatioon liittyvät aihealueet, joita lähdettiin työstämään ideariihityöskentelyllä. Ideariihessä keskityttiin itseohjautuvan toimintamallin kehikön rakentamiseen, palvelun perustason ajatukseen ja työn laatustandardien määrittelyyn. Kehittämiskohteita itseohjautuvan työtavan kehittämiseksi ja jalkauttamiseksi ilmeni runsaasti. Näiden tulosten pohjalta opinnäytetyön lopussa on annettu toimenpide-ehdotuksia itseohjautuvamman toimintatavan rakentamiseen.</p>		
Avainsanat Itseohjautuvuus, motivaatio, organisaatiomallit, laatu, osaaminen		

<p>Author Salo, Laura Henriikka</p>	<p>Type of Publication Master's thesis</p>	<p>Date October 2022</p>
	<p>Number of pages 79</p>	<p>Language of publication: Finnish</p>
<p>Development of self-direction way of work at Pohjola Vakuutus expert team</p>		
<p>Degree programme in Management and Service Business</p>		
<p>Abstract</p> <p>This thesis dealt with the development of self-direction in the expert team of the target organization. The developed self-awareness based the target organization on a change in operating methods, towards an agile working method. The purpose of this thesis was to investigate the situation of self-direction was in the expert team after the organizational change, and in what way that its directionality can be improved at the individual and team level. The work investigated what kind of quality standards and performance measuring methods support self-direction and whether it is possible for the service to get the so-called a basic level, which would contribute to the self-directed ability to guide one member's actions and equalize the workload of the teams.</p> <p>The research was carried out using qualitative research methods. Empirical research material was collected through a survey, interviews and participatory brainstorming. The survey was implemented as a structured e-form survey and the interviews as theme interviews. The theoretical framework of the work dealt with self-direction, an agile organizational model with its operating methods, motivational factors and the qualitative perspective of the work as its main topic.</p> <p>From the research results of the thesis, it could be concluded that the current situation of self-direction was good in terms of the characteristics that support the self-direction of employees. According to the study, the realization of self-directedness was prevented by the goals, workload and communication subject areas, which were started to be worked on by brainstorming. The brainstorming session focused on building the framework of a self-directed operating model, the idea of a basic level of service and the definition of work quality standards.</p> <p>Development targets for the implementation of self-directed working methods emerged during the research. Based on the results, at the end of the thesis, action suggestions have been given for building a more self-directed way of working.</p>		
<p>Self-direction, motivation, agile organizational model, quality, know-how</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAT JA TARKOITUS.....	8
2.1 Kohdeorganisaatio	8
2.2 Kehittämistyön tausta.....	8
2.3 Kehittämistyön tarkoitus	10
2.4 Viitekehys	13
3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	14
3.1 Tapaustutkimus	14
3.2 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus.....	16
3.3 Tiedonkeruumenetelmät.....	17
3.3.1 Kysely	18
3.3.2 Haastattelu.....	20
3.3.3 Aivoriihi	21
3.4 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmät.....	22
4 KETTERÄ ORGANISAATIOMALLI.....	23
4.1 Ketterä organisaatio	23
4.2 Työntekijäkokemus	25
4.3 Ketterä tiimi	27
4.4 Ketterät toimintatavat ja seremoniat	29
5 ITSEOHJAUTUVA MYYJÄN TUKI.....	32
5.1 Itseohjautuvuus	32
5.2 Itseorganisoituminen	34
5.3 Itseohjautuvusteoria	35
6 MYYJÄN TUEN TYÖMOTIVAATIO.....	36
6.1 Motivaatio	36

6.2 Sisäinen motivaatio	37
6.3 Oppiminen.....	38
6.4 Ulkoinen motivaatio.....	40
7 TYÖN LAATU MYYJÄN TUESSA	42
7.1 Laatu.....	42
7.2 Prosessien kehittäminen	44
7.3 Mittaaminen	45
7.4 Standardi	49
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	50
8.1 Tutkimus	50
8.2 Kvantitatiivinen kysely	50
8.3 Teemahaastattelu.....	62
8.4 Aivoriihi	65
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	73
9.1 Johtopäätökset.....	73
9.2 Ehdotukset itseohjautuvan toimintamallin luomiseen	75
10 POHDINTA	79
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän työn aiheena on itseohjautuvuuden kehittäminen Pohjola Vakuutuksen myyjän tuessa. Kehitystyön tarpeellisuus pohjaa OP- ryhmän isoon toimintatapamuutokseen kohti ketterää, itseohjautuvaa organisaatiomallia. Tutkimuksen aihe pohjautuu ajankohtaisuuteen: organisaatiomallit ja toimintamallit elävät murrosvaihetta työelämässä tapahtuvien suurten muutosten vuoksi. Perinteiset esimiesjohtoiset organisaatorakenteet ovat muuntautumassa itseohjautuviksi tehokkaaseen suorittamiseen, nopeaan ratkaisukykyyn ja sujuvaan tiimityöhön pohjautuviin tiimirakenteisiin.

Myyjän tuki on 30 henkilöstä koostuva asiantuntijatiimi, joka ennen organisaatiomuutoksia työskenteli siilomaisesti omassa tiimissään auttaen vakuutusmyyjiä vakuuttamisongelmissa. Organisaatiomuutosten myötä asiantuntijatiimi hajotettiin työskentelemään moniosajatiimeihin vuonna 2020 mutta palautettiin 2022 vuoden alussa takaisin oman osaamisalueensa tiimirakenteeseen. Asiantuntijan työ on pysynyt työtehtävien osalta lähes samanlaisena organisaatiomuutoksista huolimatta, työtavat ja kommunikaatio oman osaamisalueen tiimin kanssa on olennaisesti muuttuneet organisaatiomuutosten matkan varrella.

Kohdeorganisaatiossa ketterän itseohjautuvan toimintamallin ollessa uusi, on tarpeen selvittää myyjän tuen työntekijöiden itseohjautuvuuden nykytilaa. Työn tarkoituksena on lähteä selvittämään kokemuksia muutoksesta ja työmotivaation tilasta organisaatiomuutoksen ollessa parhaillaan käynnissä, sekä löytää keinoja itseohjautuvuuden ja työn laadukkuuden parantamiseen asiantuntijatyössä. Työn pääasiallisena tavoitteena on löytää keinoja päivittäisen työn toimivuuden parantamiseen, jolloin itseohjautuvilla tiimillä olisi kyvykkyys ja valtuudet kehittää

toimintaansa, työn kuormittavuus ja laatu olisi tasaista ja tiimillä sekä sen valmentajalla olisi ajankohtaista tietoa palvelun perustason määrittämiseen. Tavoitteeseen pyritään pääsemään tuottamalla tietoa ja kehitysideoita itseohjautuvamman työtavan toimintamalliin ja itseohjautuvuutta tukevien laatustandardien kehittämiseen.

Parantaakseen muutostilanteiden ketteryyttä organisaatiot ovat pyrkineet siirtymään kohti vapaampaa työskentelytapaa. Tämä edistää ja vahvistaa osaltaan itseohjautuvan toimintamallin kokonaisvaltaisempaa jalkautusta organisaatioiden yleiseksi toimintamalliksi. (Kilpinen, 2017, s. 10.) Finanssialalla työskentely itseohjautuvissa tiimeissä näyttää nousevan suureen suosioon jatkuvan muutoksen maailmassa. Yritysten kilpailukyky riippuu entistä enemmän osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja jakamisesta. Myyjän tuen henkilöstön osalta oman osaamisen ylläpito ja jakaminen on keskeisessä roolissa. Osaamisen ylläpitoon ja jakamiseen puolestaan liittyy olennaisena osana kyky itseohjautua ja itseohjautumisen kautta johtaa itseään.

Työskentelen itse kohdeorganisaatiossa asiantuntijana ja olen elänyt muutosmatkan kolmen hyvin erilaisen organisaatiomallin välillä. Idea itseohjautuvuuden kehittämiseen on saanut kimmoketta niin omista, esimiesten kuin kollegoiden kokemuksista ja tarpeista sekä kompastuskivistä muutosmatkalla kohti itseohjautuvampaa myyjän tukea. Työnantajan toiveesta työssä astutaan askel pois päin yksilöllisten suoritusten arvioinnista, tulostavoitteista ja kannustimista kohti sujuvaa ja vuorovaikutteista arjen työn toimivuutta laatustandardeineen. Mitä työ tarvitsee tuekseen ollakseen tasalaatuista, sisäistä motivaatiota ja ylpeyttä herättävää? Näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastauksia tässä kehitystyössä.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAT JA TARKOITUS

2.1 Kohdeorganisaatio

OP Ryhmä on osuustoiminnallinen, vuonna 1902 perustettu finanssiryhmä, jonka muodostavat osuuspankit ja keskusyhteisö eli OP Osuuskunta tytäryhtiöineen. OP ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, jotka ovat Vähittäispankki, Yrittyspankki ja Vakuutus. Vakuutus-segmentin muodostavat Pohjola Vakuutus ja OP-Henkivakuutus. (OP-ryhmä, 2022.)

Myyjän tuki on Pohjola Vakuutuksen asiakaspalvelua ja asiamiehiä palveleva asiantuntijatiimi, joka työskentelee OP Ketterän organisaatiomallin mukaisena omana osaamiseen perustuvana joukkonaan jakautuneena kolmeen eri tiimiin. Yksi tiimi sijaitsee fyysisesti Kuopiossa ja kaksi Tampereella. Ringissä on kaikkiaan 30 myyjän tuen asiantuntijaa. Ringin sisällä olevilla 10 henkilön tiimeillä on vastuu osaamisen kasvattamisesta ja ylläpidosta, yhteisten käytänteiden edistämisestä, työtehtävien jakamisesta, erikoistilanteiden ratkaisemisesta, osaamisen ylläpidosta, sekä lomien ja työaikojen sopimisesta. Myyjän tuen yhteiset tapaamiset suoritetaan OP Ketterä toimintatavan mukaisilla seremonioilla. Myyjän tuella on käytössään oma Teams-kanava, sekä chat-ryhmä, jota hyödynnetään työssä kommunikaatioon oman osaamisalueen kollegoiden kanssa. HR-esimiesvastuun omaava esimies on jokaisella myyjän tuen asiantuntijalla Area Lead ja osaamisen kehittämisestä vastaa ringin yhteinen valmentaja.

2.2 Kehittämistyön tausta

OP Ketterä on koko OP ryhmää koskeva merkittävä ajattelutavan ja kulttuurin muutos, joka koskee koko organisaation liiketoimintoja. Ketterän toimintamallin taustalla on usko toimialan merkittävästä tulevasta muutoksesta. Toimintatavan muutoksen halutaan vaikuttavaan ensisijaisesti kolmeen eri osa-alueeseen: työntekijäkokemukseen, asiakaskokemukseen sekä toiminnan tehokkuuteen.

Työntekijäkokemuksen parannusta uskotaan tuottavan lisääntyvä vastuu, valta ja vastuuden selkeytys. Lisäksi työn merkitystä on pyritty selkeyttämään uuden tyyppisillä tiimirakenteilla. (Ritakallio, 2018.)

Myyjän tuen tiimi on kohdannut muutaman vuoden sisällä organisaatiomuutoksiin liittyvää jatkuvaa muutosta, niin työskentelytiimien kuin työtapojen suhteen. Ensimmäisessä muutoksen aallossa asiantuntijatiimi teki töitä hajotettuna moniosaajatiimeissä asiakaspalvelun ja vakuutus käsittelyn kollegoiden kanssa nopean ratkaisukyvyyn periaatteella, pyrkien ratkaisemaan ja priorisoimaan omassa moniosaajatiimissä ilmennyt asiakkaan ongelma kerralla kuntoon turhia välikäsiä välttämällä. Myyjän tuen pääasiallisena työtehtävänä on ollut organisaatiomuutoksista huolimatta valtakunnallisen myyjän tuen puhelinlinjan hoitaminen, jolloin oman moniosaajatiimin asiakaspalvelijoiden priorisointi valtakunnallisen puhelinlinjan hoitamisen sijaan synnytti ongelmia palvelun tasapuolisuuteen, tehokkuuteen ja kuormitukseen liittyen. Toimintamallina moniosaajatiimit ja nopea ratkaisukyky vaikutti Ketterän toimintakulttuurin parhaimmistolta mutta käytännön tasolla itse työn tekeminen ja oman ajanhallinnan priorisointi kärsi monella tapaa hajautettuna toimimisesta. Myyjän tuki oli tiiminä hyvin tiivis, yhteisöllinen ja ammattiyhteisö tiimi ennen ratkaisukykytiimeihin siirtymistä. Tiimin hajoaminen toi mukanaan negatiivisia vaikutuksia työmotivaatioon ja osaamisalueen tehtävien tasapuoliseen jakautumiseen, sekä työn kuormittavuuteen. Paluu vanhaan osaamisalueen tiimirakenteeseen vaati jälleen muutoskestävyyttä yksilöiltä ja koko tiimiltä. Vanhat moniosaajatiimeihin liittyvät ajatukset oli jätettävä taakse ja uudet yhteiset toimintatavat oli löydettävä uudelleen käyttöön Ketterää työtapaa hyödyntäen.

Jotta saisimme asiantuntijat tai haastavaa asiakastyötä tekevät työntekijät antamaan parhaan panoksensa, ei riitä, että ihmiset ovat tyytyväisiä. Heidät on saatava aidosti innostumaan työstään. Kun algoritmit hoitavat työn koordinaation, työntekijöiden sisäisen motivaation ja tekemisen innon ruokkimisesta tulee yksi yritysjohdon tärkeimmistä tehtävistä. Autonomian eli työn omaehtoisuuden ja päätösvalan

kasvattamisen on lukuisissa tutkimuksissa osoitettu lisäävän työn sisäistä motivaatiota eli sitä, että "huvittaa". Itseorganisoituminen on siis tapa lisätä työn mielekkyyttä ja sitä kautta vastata nykyisen työelämän luonteesta kumpuaviin tarpeisiin tai edellytyksiin. (Martela & Jarenko, 2017, s. 21). Myyjän tuen osalta organisaatiomuutokset ovat tuoneet säröjä tiimin päätöksentekokykyyn ja yhteisöllisyyteen, myös työhyvinvointiin liittyviä ongelmia on noussut esille organisaatiomuutosten yhteydessä. Aiemmassa organisaatiomallissa samaa työtä tekevät kollegat siirtyivät kauemmaksi ja varsinaista osaamisalueen yhteistä esimiestä ei ollut, joten itseohjautuvuuden tarve asiantuntijatiimin osalta lisääntyi huomattavasti. Paluu oman toiminta-alueen tiimeihin ja toimiminen ringin sisäisissä pikkutiimeissä on prosessina vasta alussa mutta suunta aikaisemmasta organisaatiomallista vaikuttaa olevan oikea nimenomaan osaamisen ylläpidon, motivaation ja itseohjautuvuuden näkökulmasta.

2.3 Kehittämistyön tarkoitus

Myyjän tuen asiantuntijoilla on käytössään itseohjautuvuutta seurannallisella tasolla mahdollistavia työkaluja, kuten tilastointiin liittyvät tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden ja palvelulupausta mittaavat työkalut. Näitä työkaluista saatavia tietoja käydään läpi yhteisesti tavoitteisiin peilaten kaksi kertaa viikossa järjestetyissä dailyksi nimetyissä seremonioissa. Jokaisella yksilöllä on mahdollisuus seurata myös tilastoinnin avulla omaa suoriutumistaan lähes reaaliaikaisesti eri mittareiden avulla. Tämän työn yhtenä tarkoituksena onkin selvittää, minkälaista suoriutumiseen liittyvää tietoa työntekijä tarvitsee ja millä tavoin esitettynä, jotta tilastoinnilliset tiedot toimisivat työkaluina yksilön ja myyjän tuen tiimin itseohjautuvuuden parantamisessa ja mitkä mittarit todellisuudessa edesauttavat työn laadukasta tekemistä.

Savaspuro (2019, s. 48) tuo esiin kirjassaan neljä keinoa välttää itseohjautuvuuteen mahdollisesti liittyvää kaaosta. Hänen mukaansa jopa työhyvinvoinnin ammattilaisten mielestä paras keino välttää itseohjautuvien organisaatioiden ajautuminen kaaokseen

ja työntekijöiden liiallinen kuormittuminen, on asettaa sekä organisaatiolle että jokaiselle työntekijälle hyvin selvät tavoitteet. Myyjän tuen näkökulmasta tämä tarkoittaisi sitä, että kaikkien tiimiin kuuluvien asiantuntijoiden tulisi ymmärtää mikä on tiimin yhteisen tekemisen suunta, tavoitteet ja mitä pitää tehdä, jotta sinne päästään. Jokaisen tiimiläisen tulisi tietää mikä on omalla vastuulla, mikä jonkun toisen vastuulla, mitä ollaan ylipäättään tekemässä ja miksi. Jokaisen tulisi olla tietoinen missä menevät oman työn rajat ja mitkä asiat eivät kuulu omaan arkityöhön. Omasta roolista, tekemisestä ja sen syistä pitää olla selkeä kuva. Motivaation kannalta tämä on keskeinen asia. Kehitystyön tarkoituksena on selvittää keinoja kommunikoida oikealla tavalla ja oikeilla välineillä yhteisen tekemisen suunnasta, kannustaen tasavertaiseen työkuormaan ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkimiseen. Tavoitteiden asettamiseen ja selkeyttämiseen liittyen työssä pyritään löytämään myyjän tuen tiimille tietyt arjen työn laatustandardit, palvelun perustaso, johon jokaisen tiimiin kuuluvan työntekijän olisi sitouduttava. Työssä tuotetaan kehittämisideoita itseohjautuvuutta tukevien laatustandardien kehittämiseen koko tiimin käyttöön, josta myöhemmin voidaan muodostaa toimintamalli laatustandardeineen. Laatustandardien avulla tarkoitus olisi keskittyä arvon tuottamiseen, sisäisen motivaation kasvuun, ei niinkään ulkoisten kannustemallien ohjaamaan työtapaan.

Savaspuron (2019, s. 48) itseohjautuvuuden kaaoksen välttämisen ryhmitystä seuraten työssä tullaan etsimään vastauksia päätöksenteon keinoihin niihin tilanteisiin, kun kaikki eivät ole samaa mieltä. Tällä hetkellä tiimin sisällä on sovittu tiettyjä vastuuta mutta isompien asiakokonaisuuksien osalta on syytä selvittää, tarvitaanko vastuuden jakamista itseohjautuvuuden ja tiimin sisäisen selkeyden lisäämiseksi. Savaspuron (2019, s. 48) ryhmityksen mukaan kiinnitetään huomiota myös psykologiseen turvallisuuteen. Tiimin tulee luottaa toisiinsa ja johdon tulee luottaa työntekijöihinsä. Myyjän tuen osalta tarkastellaan mitkä toimintamallit vähentäisivät epäonnistumisen pelkoa ja lisääisivät avointa keskustelua. Kehitystyössä pyritään löytämään oikeat kanavat ja työkalut virheiden käsittelyyn tiimin sisällä. Itseymmärryksen lisääminen on viimeinen ja tärkein asia Savaspuron (2019, s. 48–49) listalla. Millainen työpaikka olemme, mitkä ovat meidän arvomme ja kuinka ne toteutuvat ja mihin pyrimme. Tähän

liittyen kehitystyö lähtee liikkeelle Itseohjautuvuuden nykytilanteen kartoituksella. Muutosmatka kohti ketterää, itseohjautuvaa organisaatiota on organisaatiomuutoksista huolimatta edelleen kesken ja luonnollisesti eri vaiheissa tiimin jäsenillä. Tiimi voi tulevaisuudessa saatujen tulosten avulla lähteä tekemään jatkotoimenpiteitä Ketterän kehityksen mukaisesti tiimissä, myös valmentaja voi hyödyntää kehitystyön tuloksia omassa valmentavassa työssään. Työssä keskitytään laadulliseen tarkasteluun, ei työn tehokkuuden kehittämiseen.

Kehitystyön tutkimuskysymyksinä ovat:

-Millä tavoilla itseohjautuvuutta voidaan parantaa yksilö- ja tiimitasolla?

-Mikä itseohjautuvuuden tilanne on tällä hetkellä myyjän tuessa?

-Mitkä nykyisistä suoriutumista mittaavista menetelmistä tukevat itseohjautuvaa työtä ja motivoivaa työtapaa myyjän tuessa?

- Minkälaiset työn laatustandardit tukevat itseohjautuvuutta ja sisäisen motivaation kehitystä?

Kehittämistehtävässä rajataan pois itse toimintamallin toteutus, moniosajatiimien toiminta ja toiminnan arviointi, sekä muun kuin myyjän tuen asiantuntijan työn itseohjautuvuuden kehittäminen. Myös asiantuntijan työroolin kehittäminen tiimissä jää rajauksen ulkopuolelle. Työssä ei käsitellä myyjän tuen henkilöstön roolien selkeyttämistä tai motivaatioon liittyvän työhyvinvoinnin tilaa syvällisemmin, siinä voisikin olla merkitykselliset kehitysideat seuraavalle tutkijalle organisaation muutosmatkan mennessä eteenpäin.

2.4 Viitekehys



Ketterä organisaatiomalli

→ Työntekijäkokemus, Ketterät toimintatavat,

Itseohjautuvuus

→ Itsensä johtaminen, Itseorganisoituminen, **motivaatio**,



Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät, oppiminen

→ Työn merkityksellisyys, osaamisen kasvu, kannusteet ja palkkiot, suoriutumisen mittaus → **Laatu**

Kuvio 1. Ketterä organisaatiomalli

Opinnäytetyön viitekehys rakentuu Ketterän organisaatiomallin alle, jonka pääasiallisena tarkoituksena on kasvattaa työntekijäkokemusta positiiviseksi ketterien toimintatapojen ja lisääntyvän itseohjautuvuuden myötä (Kuvio 1). Itseohjautuvuus rakentuu itseorganisoitumisen ja itsensä johtamisen taidoista, sekä eri motivaatiotekijöistä. Motivaatiotekijöiden ollessa kunnossa työn merkityksellisyys ja osaaminen kasvaa, jolloin lopputuloksena syntyy laadukasta ja tehokasta työtä.

Kehitystyön teoreettinen viitekehys kulminoituu itseohjautuvuuteen ja siihen liittyviin tekijöihin. Itseohjautuvuudessa pääajatuksena on ihmisen kyvykkyys tehdä työtä ilman ulkopuolista ohjausta kokien valinnanvapauden tunnetta. (Savaspuro, 2019, s. 25). Ketterä organisaatiomalli antaa työntekijöille organisaation asettamat vaateet tavoitteineen, johon itseohjautuvuuden kehittymisellä osaamiseen painottuvassa tiimissä pyritään. Ketterässä organisaatiomallissa tekeminen perustuu läpinäkyvyyteen, vastuut ovat selkeät ja päätöksentekotasot vähentyneet. Tiimeissä osaaminen, valta ja vastuut ja ihmiset kohtaavat päivittäin. (OP-ryhmä, 2022.)

Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät ohjaavat työntekijän halua ja tapaa toimia itseohjautuvasti. Tosielämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat useasti samaan aikaan läsnä. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Tekeminen toimii siinä välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Sisäinen motivaatio puolestaan tarkoittaa tekemistä, jossa ihminen hakeutuu tekemään hänelle itselleen arvokkaita ja kiinnostavia asioita. (Martela & Jarenko, 2015, s. 26–27.) Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden kartoittamisella pyritään löytämään tietyt laatustandardit eli palvelun perustaso, jossa keskitytään OP Ketterän organisaatiomallin painottamaan työntekijäkokemukseen. Laadun kolmena peruselementtinä voidaan pitää yhdenmukaisuutta, suorituskykyä ja kykyä aikaansaada asiakastyytyväisyyttä (Sarala & Sarala, 2010, s. 97).

Henkilökohtaista suoritusta mittaavat menetelmät ja hyödynnettävä data antavat tukea itseohjautuvan käyttäytymisen kehittämiseen. Kehitystyössä pyritään kartoittamaan motivaatioon vaikuttavia työn mittareita ja niiden oikeanlainen käyttötarkoitus. Työssä tarkastellaan itseohjautuvuutta yksilön tasolla, sekä tiimin yhteisen itseohjautuvuuden näkökulmista.

3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

3.1 Tapaustutkimus

Kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Kun kehittämistehtävän tarkoitus on tuottaa yritykselle kehittämis ehdotuksia, oikea lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia. (Ojasalo ym., 2018, s. 36–37.)

Tapaustutkimuksen tutkimuksen kohteena voi olla yrityksen osa, palvelu, toiminta tai prosessi. Tutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvin realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus tuottaakin tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa. (Ojasalo ym., 2018, s. 52.)

Tapaustutkimuksessa lähdetään usein liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta ja kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on yleensä jonkinlaista aiempaa tietoa, joka mahdollistaa alustavan kehittämistyön määrittelyn. Tapaustutkimuksen tyypillisin piirre onkin, että monenlaisten menetelmien avulla saadaan monipuolinen ja syvälinen sekä kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa niin määrällisillä kuin laadullisilla menetelmillä, vaikka se liitetään erityisesti laadulliseen tutkimukseen sekä menetelmiin. (Ojasalo ym., 2018, s. 54–55.) Ilmiöiden kuvailu on tapaustutkimuksessa tyypillistä, kun olemassa olevaa tapausta tutkitaan suhteessa ympäristöön. Aineiston keräämiseksi käytetään monipuolisia menetelmiä, esimerkiksi haastattelua ja havainnointia. (Hirsjärvi, ym., 2007, s. 130–131.)

Tapaustutkimus auttaa ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Se sopii heikosti ymmärrettyjen tilanteiden ja käyttäytymisen tutkimiseen. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole viedä kehittämissuhteita käytäntöön asti, vaan laajalla tietoperustalla ja tutkimuksella halutaan luoda uusia ideoita ja kehittämissuhteita tutkittavaan aiheeseen. (Ojasalo ym., 2018, s. 52–53.)

Tähän kehittämistyöhön tapaustutkimus valittiin lähestymistavaksi, sillä tarkoituksena on tuottaa tietoa nykyhetken tilanteesta ja luoda ideoita tiedon jatkojalostamiseen ja toimintamallin muodostamiseen. Tässä kehitystyössä kohdeorganisaatio saa kehittämissuhteet käyttöönsä ja ehdotuksia voidaan hyödyntää myöhemmin

myyjän tuen itseohjautuvuuteen perustuvan toimintamallin ja työn laatustandardien määrittämiseen. Kehittämisehdotusten vaikutusta voidaan seurata pulssi-kyselyin, tehokkuuden mittarein ja nps- tulosten avulla.

3.2 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelminä käytetään sekä laadullista, että määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät kilpaile keskenään, vaan molempia tarvitaan luotettavan kokonaiskuvan saavuttamisessa. Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely, jossa halutaan testata pitääkö jokin olettaus paikkansa hypoteesien avulla. (Ojasalo ym., 2018, s. 104–105.) Kehittämistyössä lähdetään ensimmäisenä selvittämään kohdeorganisaation myyjän tuen tiimin itseohjautuvuuden nykytilaa. Skaaloihin perustuva kyselytutkimus soveltuu tähän tarkoitukseen parhaiten, jotta saadaan selville vastaukset tiettyisin itseohjautuvuuden tilannetta kuvaaviin olettamuksiin.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus puolestaan tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen, näin ollen laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen, 2008, s. 24.) Valli (2018, s. 62) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa korostuu kentältä saatavan aineiston merkitys teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä. Tutkimuksessa tulisikin antaa tilaa tarkasteltavasta käytännöstä nouseville ominaispiirteille ja niiden pohjalta tapahtuvalle ilmiön tarkastelulle.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä monella tavalla. Kaikki ihmisen tuottama materiaali kertoo jotakin niistä

laaduista, joita ihmiset eläessään ovat kokeneet. Usein tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. (Vilka, 2021, s. 99). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista intensiivinen tutkimuskenttään perehtyminen muun muassa osallistuvan havainnoinnin avulla sekä kohderyhmälle ominaisen ajattelutavan tavoittelu ”sisältäpäin” tutkittavien näkökulmasta. Tutkijaa kiinnostaa yksilöllinen merkityksenanto, jota tutkittavat henkilöt ilmiölle antavat. Tässä työssä laadullista tietoa kerätään haastattelujen ja aivoriihen avulla keskittyen työntekijöiden toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen eli tutkimushaastatteluun osallistujat eivät ole vain välineitä saada tietoa, tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja siten vaikuttaa myönteisesti tutkittavien tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin myös tutkimustilanteen jälkeen. Emansipatorisuus tavoitteena antaa mahdollisuuden, että haastateltavalle jää puhuessaan intuitiivinen tunne siitä, että heidän ymmärryksensä tutkittavasta asiasta on tutkimushaastattelun aikana kasvanut. (Vilka, 2021, s. 99.) Tutkimuksen edetessä myyjän tuen tiimiä halutaan osallistaa aivoriihen avulla kehittämistyön tekemiseen, jolloin ymmärrys omasta ja koko tiimin itseohjautuvuuden tilasta ja parantamisen keinoista kasvaa. Myös mahdollinen myöhemmin käyttöön otettava työskentelymalli on helpompi ottaa vastaan ja hyväksyä, kun työntekijät ovat saaneet olla mukana kehitystyössä.

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää samanaikaisesti useampaa tutkimusmenetelmää ja tutkimusotetta. Menetelmät liittyvät tiedonkeruuseen, tapausten valintaan ja analyysivaiheeseen. Tiedonkeruvaiheessa määritellään tarvittava tieto: mitä tietoa tarvitaan, miten se hankitaan ja mistä se saadaan. (Kananen, 2008, s. 55–57.) Kehittämistyön tukena on mahdollista käyttää monenlaisia menetelmiä, joiden avulla kehittämistyön tueksi saadaan näkökulmia ja ideoita.

Menetelmiä valitessa on keskeisintä pohtia, minkälaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä aiotaan käyttää. Tiedonkeruumenetelmänä voi toimia esimerkiksi kysely, jonka avulla voidaan selvittää asiakastyytyväisyyden nykytilannetta tai lähtötilannetta kohdeyrityksessä. Haastattelu menetelmänä puolestaan sopii tilanteeseen, jossa ei haluta ohjata liikaa vastaajia kysymyksen asettelulla tai halutaan syvällistä tietoa, mitä ihmiset todella ajattelevat. (Ojasalo ym., 2018, s. 40–41.) Taulukossa 1. on kuvattu kehitystyössä käytettävät tiedonkeruumenetelmät ja minkälaista tietoa kysymyksillä haetaan.

Taulukko 1. Suunnitelma kehitystyön tutkimusmenetelmien käytöstä

Menetelmä	Kohderyhmä	Hankittava tieto	Ajankohta
Kysely	Myyjän tuki	Itseohjautuvuuden nykytilanne	Kesäkuu 2021
Teemahaastattelu	2 myyjän tuen tiimiläistä ja tiimin valmentaja	Syventävä tieto nykytilanteesta, mielipiteet tärkeimmistä kehitystä vaativista teemoista	Heinäkuu 2022
Aivoriihi	Myyjän tuki	Uusien toimintamallien ja laatustandardien määrittely	Elokuu 2022

3.3.1 Kysely

Kyselytutkimus on tiedonkeruumenetelmänä nopea ja tehokas, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Kyselyt tuottavat tyypillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti valmiilla analysointi- ja raportointitavoilla. Kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan pitää pinnallisuutta ja

kyselyn tulosten arvioinnin syvyyden hankaluutta. Kyselyn tulosten perusteella ei pystytä arvioimaan miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoedot ovat vastaajien mielestä ja miten tietoisia vastaajat ovat ylipäättään kysytystä aiheesta. Kyselytutkimuksen toteutustapana sähköiset kyselyt ovat viime aikoina yleistyneet, näiden toteutustapana voi olla sähköpostitse lähetettävä kyselylomake tai internetissä tehtävät kyselyt. Helppokäyttöisillä ja tyypillisesti ilmaisilla sovelluksilla laatia kyselylomakkeet, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset. (Ojasalo ym. 2018, s. 121–128.)

Kyselylomakkeen suunnittelu ja toteutus vaatii kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman pohtimista, käsitteiden määrittelyä ja tutkimusongelman valintaa. Tutkimuksen tavoitteen on oltava täysin selvillä ennen kyselylomakkeen toteutusta. E-kysely on nopea tapa kerätä tietoa ja soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin, kun edustavan otoksen saaminen on mahdollista. Edustava otos edellyttää, että kaikille perusjoukon jäsenille saadaan tieto kyselystä ja internetosoitteesta. (Heikkilä, 2014. s. 46–66.)

Kehitystyö lähtee käyntiin myyjän tuen itseohjautuvuuden nykytilanteen selvityksellä sähköisen Google Forms-kyselyn avulla. Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin, joten lomakkeeseen sisällytetään vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselyssä käytetään arviointikysymysten lisäksi avoimia vastauskenttiä, joiden avulla on mahdollisuus saada syventävää tietoa itseohjautuvuuden tilasta ja vastaajien ajatuksista aiheesta. Tutkittavan perusjoukon ollessa suhteellisen pieni, kyselyn tekohetkellä noin 17 henkilöä, toteutetaan kysely kokonaistutkimuksena. (Ojasalo ym. 2018, s. 121–130.) Tässä vaiheessa kehitystyötä halutaan ymmärtää itseohjautuvuuteen liittyvää nykytilaa ongelmineen ja lähteä vastausten myötä tutkimaan tarkempia motivaatiotekijöitä ja työn laadullista puolta haastattelujen avulla.

3.3.2 Haastattelu

Nykytilanteen kartoituksen jälkeen työssä pureudutaan käytännön kehitystyöhön. Kehitystyön kyselytutkimuksen jälkeen tiedossa on organisaatiomuutoksien mukanaan tuomat haasteet itseohjautuvuuden näkökulmasta, joihin myyjän tuen tiimin jäsenillä on ajankohtaisin tieto. Kyselytutkimuksen ajoittuminen ennen toista organisaatiomuutosta ja paluuta pois moniosajatiimeistä oli järkevä haastatella yhtä myyjän tuen työntekijää, ja tiimin valmentaja nykytilanteen selvittämiseksi peilaten ja syventäen vuosi sitten saatuja kyselyn tuloksia.

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteessa. Haastattelulla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kehittämisen kohteesta. (Ojasalo ym. 2018, s. 106.) Vilkin (2021, s. 99) mukaan yksilöhaastattelu sopii henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen ja ryhmähaastattelu yhteisön käsityksen tutkimiseen. Tässä tutkimuksen vaiheessa halutaan varmistua haastattelemalla yksilöitä pääasiassa heidän omakohtaisista kokemuksistaan itseohjautuvuuteen liittyen.

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelman vastaamiseksi. Teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei haluta liikaa ohjata vastaajaa. Haastattelijalla on etukäteen suunniteltu tarkka suunnitelma haastatteluteemoista, mutta kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastateltavien välillä. (Ojasalo ym. 2018, s. 41.)

Kehitystyössä käytetään teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä, koska haastatteluille halutaan teemojen avulla asettaa tietyt raamit ja rajat, jotta aihe ei lähde rönsyilemään pois tutkimuskysymysten piiristä. Teemahaastattelulla halutaan saada

lisätietoa myyjän tuen tiimin nykytilanteesta motivaation, itseohjautuvuuden ja työn laadun teemojen saralla. Kaikille haastateltaville lähtee etukäteen tieto haastattelun aihepiireistä, jotta vastaajat voivat etukäteen valmistautua kysymyksiin.

3.3.3 Aivoriihi

Viimeisenä tiedonkeruumenetelmänä käytetään osallistavaa aivoriihimenetelmää, koska tällä tiedonkeruumenetelmällä uskotaan olevan mahdollista saada aikaan myös yhteisiä ratkaisuja itseohjautuvuuden parantamiseksi. Työyhteisön etsiessä ja löytäessä ratkaisut ongelmiin, on helpompi myös hyväksyä uudet toimintamallit käytännössä myöhemmin. Ojasalon ym. (2018, s. 66) mukaan osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin myös kehittämistyön näkökulma laajenee viralliseen aineistoon perustuvasta,

Alkutilanteen kyselykartoituksen ja teemahaastattelujen jälkeen osallistetaan halukkaat työntekijät yhteisöllisten ideointimenetelmien äärelle aivoriihen eli ideointityöpajan muodossa tiimin osaamisen kehittämisen tunnilla. Yhteisöllisille ideointimenetelmille tyypillistä on, että joukko ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia luovuutta tukevalla menetelmällä. Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun menetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. (Ojasalo ym. 2018, s. 44.) Aivoriihen eli ideointityöpajan avulla pyritään löytämään ratkaisuja kyselyn ja haastattelun perusteella tunnistettuihin ongelma-kohtiin itseohjautuvuuden nykytilanteen osalta. Ideointipajassa ideoidaan myös uusia toimintamalleja ja ratkaisuja, jotka myöhemmin kootaan tiimin käyttöön ja tunnistetaan sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutuksen itseohjautuvuuden kehittämiseen.

Aivoriihityöskentelyssä tullaan hyödyntämään toivelistatekniikkaa ja ideakävelymenetelmää, jotta kaikkien ajatukset ja toiveet saataisiin mahdollisimman tasaväkisesti kuuluville. Ideakävelymenetelmässä kukin ryhmäläinen kirjoittaa lapulle

niin monta ideaa kuin mieleen tulee. Ideat ripustetaan seinälle tai sähköiselle valkokankaalle lappuina. Kun ideat alkavat tyrehtyä, ryhmäläiset alkavat kiertää ja tarkastella muiden ideoita. niitä kehitetään edelleen ja uudet syntyneet ideat kirjoitetaan alkuperäisen läheisyyteen. Toivelistalla tekniikalla puolestaan selvitetään mitä työntekijät haluaisivat kehittää itseohjautumistaan, ellei heillä olisi mitään rajoja. Tällä tekniikalla on monia etuja: tekniikka rohkaisee tuomaan esiin määrällisesti paljon odotuksia, ilman että pitäisi pohtia niiden toteutusta tai antaa niille järkeviä perusteluja. (Ojasalo ym. 2018, s. 160–173.)

3.4 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmät

Kehitystyön aiheen ja tutkimuskysymysten kirkastuessa myös tutkimusmenetelmät ja niiden analysointi anonymiteettisuunnitelmien nousivat työn alle. Ensimmäisenä toteutettu Forms-kysely toteutettiin nimettömänä säilyttäen anonymiteetti ja asiasta kerrottiin myös vastaajille. Haastattelussa ja aivoriihiyöskentelyssä tutkimus toteutettiin myös niin, että vastaajien anonymiteetti säilyi.

Numeraalisessa arvioissa otos on melko pieni myyjän tuen tiimin luonnollisesta koosta johtuen. Johtopäätösten vetäminen yleiselle tasolle koko asiakaspalvelualueella koskien olisi vaatinut luonnollisesti suuremman otoksen palvelualueen erilaisista tiimeistä. Työssä haluttiin tarkoituksen mukaisesti keskittyä palvelualueella toimivaan pieneen asiantuntijatiimiin, joten myös tulokset eivät ole yleistettävissä suoraan muihin organisaation alla toimiviin isoihin asiakaspalvelutiimeihin.

Aineiston analysointitapaa tulisi miettiä jo aineistoa kerätessä. Tavallisena menettelytapana laadullisessa tutkimuksessa voidaan pitää aineiston analysointia samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Aineiston tallentamisen jälkeen tutkija voi purkaa koko aineiston tekstiksi, eli litteroida koko haastatteludialogin. Toinen aineiston purkamistapa on tehdä päätelmiä ilman aineiston tekstiksi kirjoittamista koodaamalla tiettyjä teemoja tallennetusta

aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 136). Tässä tapauksessa, kun haastateltavia oli vain kaksi henkilöä päätelmät on tehty suoraan tallennetusta materiaalista. Päätelmien perusteella on työstetty seuraavan työvaiheen, eli aivoriihen aiheet.

Työvaiheessa ensimmäisenä ollut sähköinen kysely tuotti sekä laadullista, että määrällistä dataa. Data siirrettiin Forms-pohjalta Excel-taulukkoon, josta pystyttiin tulkitsemaan mm. keskilukuja ja tekemään johtopäätöksiä seuraavia työvaiheita varten isoissa asiakokonaisuuksissa. Kyselylomakkeelta haluttiin nähdä suuria linjoja aihealueista, joissa olisi hajontaa tai yhdenmukaisuutta. Aineisto niin kyselyn, kuin haastattelujen osalta analysoitiin tuoreeltaan, kuten Ojasalon ym. (2018, s. 111) kirjassa kehoitetaan toimimaan.

Aineiston keruun viimeisessä vaiheessa Aivoriihityöskentelyssä työskentely nauhoitettiin, osa osallistujista työskenteli Whiteboard sovelluksessa työstäen ajatuksiaan anonymisti muistilapuille ja paikalla olleilla työskentely tapahtui nimettömänä muistilappuja työstäen. Aivoriihen aineistot ovat analysoitu haastattelujen tapaan aihepiireittäin tutkimuskysymyksiin peilaten.

4 KETTERÄ ORGANISAATIOMALLI

4.1 Ketterä organisaatio

Pohjola Vakuutuksen tuotteiden ja palveluiden johtaja Pekka Puustinen (2019) tuo esiin blogikirjoituksessaan, että finanssimaailmassa kyky reagoida on kriittisen tärkeää, sillä asiakasodotusten lisäksi nopea teknologinen kehitys ja kilpailun jatkuva kiristyminen ovat itseohjautuville ja asiansa osaaville tiimeille maailma täynnä mahdollisuuksia. Uhkina nämä mahdollisuudet näyttäytyvät yrityksille, joissa valta keskittyy moniportaisen organisaatorakenteen yläpäähän ja joissa päätökset

jalkautetaan hitaasti mutta turvallisesti isojen ohjausryhmien kautta alaspäin. Ketterässä organisaatiossa ja työtavassa pääajatuksena on poistaa siilomaiset rakanteet eri osastojen väliltä, lisätä läpinäkyvyyttä helpottamalla loppuasiakkaan palvelemista ja parantaa työntekijäkokemusta. Myös johtajuus koko organisaatiossa on ottanut harppauksen kohti valmentavaa otetta, jossa esimiehen tehtävä on poistaa esteet työntekijöiden menestyksen tieltä. (Ritakallio, 2019.)

Savaspuro (2019, s. 38) listaa kirjassaan kolme syytä miksi ketterät, itseohjautuvat organisaatiot ovat ajamassa itsensä läpi juuri nyt. Ensimmäinen syy on toimintaympäristön muutos. Globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation seurauksena liiketoimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmaksi ja nopeammin muuttuvaksi. Pärjätäkseen tällaisessa ympäristössä organisaatioiden on oltava yhä muuntautumiskykyisempiä ja ketteriä, jolloin jäykkä perinteinen rakenne on usein esteenä. Colin ja Lemmetty (2019, s. 87) toteavat kirjassaan Savaspuron tavoin, että yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat yritysten toimintaan. Heidän mukaansa hierarkian vähenemiseen organisaatioissa voidaan pitää kolmea trendiä. Ensimmäisenä trendinä he tuovat esiin ketteryyden tarpeen. Muutosten nopeus vaatii kyvykkyyttä tiimeiltä ja työntekijöiltä tehdä päätöksiä ja korjaavia toimenpiteitä, kun tilanteet ovat päällä.

Savaspuron (2019, s. 38) mukaan toinen syy organisaatioiden ketteröitymiseen liittyy tapaan tehdä työtä. Rutiinistyö on katoava luonnonvara ja yhä useampi työtehtävä vaatii luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa, johon ylhäältä käskyttäminen soveltuu huonosti. Colin ja Lemmetty (2019, s. 87) komppaavat ajatusta. Heidän mukaansa tietotyössä asiantuntijuus on työntekijöillä, ei johtajilla. Asiantuntijoiden on astuttava kehiin ja otettava vastuuta uusista ratkaisuksista, koska johtajille ei ole parasta tietoa aiheesta.

Kolmas syy liittyy Savaspuron (2019, s. 38) mukaan teknologiaan: moderni informaatioteknologia mahdollistaa sellaisia hajautettuja rakenteita, jotka eivät pysyisi kasassa ilman nykyteknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Colin ja Lemmetty (2019, s. 87) tuovat puolestaan esiin kolmantena trendinä hierarkkisten organisaatioiden vähenemiseen merkityksellisyyden hakuisuuden. Työelämästä haetaan heidän mukaansa merkityksellisyyttä enemmän kuin ennen. Uudemmat sukupolvet haluavat vaikuttaa työhönsä itse, eivätkä jäädä kiinni hierarkiaan.

Organisaatiomallin alla syntyy hiljalleen aikaa ja ykseyttä vaativaa organisaatiokulttuuria. Muel Kaptein on kehittänyt hyveteoriaan pohjautuvan eettisen organisaatiokulttuurin mallin, jonka mukaan organisaatiolla pitää olla tiettyjä ominaisuuksia, hyveitä, mahdollistamassa eettisesti korkealaatuista kulttuuria. Hyveisiin sisältyy mm. selkeys, toteutettavuus, läpinäkyvyys ja keskusteltavuus. Organisaation jäsenten tulee tietää miten työyhteisössä pitää toimia, kun toimitaan oikein ja hyvin. Henkilöstöllä tulee olla riittävästi tietoa, aikaa, varoja, resursseja ja välineet toteuttaa työtehtävänsä laadukkaasti ja oikein. Läpinäkyvyys puolestaan viittaa avoimuuteen ja siihen, että henkilöstö tietää eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta ja niiden seurauksista. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 61). Organisaatiokulttuuri on organisaation arvojen, toimintatapojen, työyhteisötaitojen ja historian muodostama kokonaisuus, jonka muuttuu yleensä hitaasti. Terve organisaatiokulttuuri luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka synnyttää positiivisuutta ja työmotivaatiota. (Sinokki, 2016, s. 121.)

4.2 Työntekijäkokemus

OP ryhmässä aloitettiin vuoden 2019 alussa muutosmatka kohti ketterämpää ja itseohjautuvaa, autonomisiin tiimeihin pohjautuvaa toimintamallia. OP:n strategiset painopisteet koostuvat muutosmatkalla kolmesta osa-alueesta: työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen parantamisesta sekä toiminnan tehokkuudesta. Uusi yrityskulttuuri antaa tiimeille tilaa, vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä kokemuksen, että työntekijöihin luotetaan. Se antaa työntekijälle toiminnan vapautta mutta myös epävarmuuden hetkinä tukea. Työntekijäkokemuksen tilaa mitataan

henkilöstötyytyväisyyskyselyllä, jonka avulla käydään läpi myös, miten toimintaa tulisi kehittää työntekijäkokemuksen parantamiseksi. (OP-ryhmä 2022.)

Työntekijäkokemus on terminä vielä melko tuore sekä akateemisissa tutkimuksissa, että yritysmaailmassa mutta tästä huolimatta se on löytänyt tiensä erityisesti suurempien yritysten strategioihin keskeisenä seuraavien vuosien painopistealueina. Työntekijäkokemukseen panostamisesta onkin tullut trendikästä, yhä useampi työnantaja on ottanut tavoitteekseen tarjota toimialan parhaan työntekijäkokemuksen ainakin paperilla. Hyvän työntekijäkokemuksen rakentaminen on pitkän, kokonaisvaltaisen ja hyvin tunnepohjaisen toiminnan seuraus. Työntekijäkokemus syntyy aina itse työn seurauksena, ei mahtavilla bonusjärjestelmillä tai tiimi-illoilla. (Colin & Lemmetty, 2019, s. 25.)

Colonin ja Lemmetyn (2019, s. 31) mukaan Työntekijäkokemuksen osa-alueet voidaan jakaa seuraaviin viiteen tekijään, jotka ruokkivat ihmisissä heidän sisäistä motivaatiotaan:

- **Merkitys:** uskonko, että itse työlläni on työtäni suurempi merkitys?
- **Autonomia.** Onko minulla mahdollisuus muokata rooliani ja ympäristöäni tavalla, joka mahdollistaa osaamiseni hyödyntämisen päästäkseni parhaisiin tuloksiin?
- **Kasvu:** Onko minulla mahdollisuus kasvaa ammattilaisena ja ihmisenä niin, että olen parempi huomenna kuin tänään?
- **Vaikutus:** Näenkö oman toimintani seuraamukset ja olenko mukana luomassa positiivisia tuloksia?
- **Yhteys:** koenkö kuuluvani yhteen johonkin suurempaan kuin minä itse?

Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, hän työskentelee parhaimmillaan intohimoisesti heittäen peliin kaiken luovuutensa ja aloitteellisuutensa. Rahalla tätä olotilaa ei voi ostaa, hyviä osaajia kyllä mutta jos työntekijäkokemus ei ole kunnossa, työntekijät eivät vapaaehtoisesti anna koko kapasiteettiaan yrityksen käyttöön. (Colin & Lemmetty, 2019, s. 31.) Kallström (2017) listaa OP-median blogikirjoituksessa asioita, jota tulisi ottaa huomioon hyvän työntekijäkokemuksen tuottamiseksi. Perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, työntekijän osallistaminen ja riittävä viestintä nousevat ensimmäisiksi ohjenuoriksi. Toimivat työkalut, tiimiytyminen ja vapaus toimia tehtävässä luovasti jatkavat hyvän työntekijäkokemuksen rakennuspalikkoina.

4.3 Ketterä tiimi

Tiimit ovat ketterän organisaation perusyksiköitä ja toimintaympäristöitä, jotka mahdollistavat ja tukevat yksittäisen työntekijän ketterää oppimista. Monialaisissa tiimeissä voidaan yhteisen tavoitteen eteen hyödyntää monen alan osaamista ja saavuttaa paljon enemmän kuin yhden henkilön työllä. Ongelmat vaativat monipuolista tietoa ja monipuolista osaamista. Tiimeissä työskentelevät ihmiset saavuttavat parempia tuloksia kuin yksin työskentelevät. Tiimeissä on mahdollista luoda sellainen tiimihenki ja innostus, että se lisää jokaisen energiaa. Myös luovuus uskaltaa kukoistaa tiimeissä, jos niissä vallitsee riittävä luottamus. Ketterästi oppiva tiimi muodostuu tutkimusten mukaan seuraavista tekijöistä: kollektiivinen älykkyys, psykologinen turvallisuus, itseohjautuvuus, vuorovaikutus, tiimin tehokkaat toimintatavat ja tiimin ketterät oppimistavat. (Ojala, 2018, s. 135–140.)

Myyjän tuen hajauttaminen moneen eri moniosaajatiimiin ensimmäisen organisaatiomuutoksen aikana oli loppuasiakkaan asiakaskokemusta ja palvelun nopeutta palveleva muutos. Muutoksen lähtökohta oli osaamistarve, moniosaajatiimiin haluttiin eri toimintojen osaajia, jotta loppuasiakkaan ongelmat ratkaistaisiin mahdollisimman nopeasti. Otalan (2018, s. 138) mukaan moniosaajatiimit ovat ylivoimaisia suunnittelussa, palvelumuotoilussa, ongelman ratkaisussa ja uuden

kehittämisessä. Todelliseksi ongelmaksi tässä moniosaajiin perustuvassa organisaatiotyypissä muodostui kuitenkin ongelman ratkaisu. Myyjän tuen asiantuntijat eivät tienneet ratkaiseeko asiantuntija moniosaajatiiminsä ilmenneet yksittäiset asiakasongelmat vai osaamisalueensa tiimin palvelualueelle tulleen asiakkaan ongelman. Katsotaanko moniosaajatiimin tavoitteita oman toiminnan kivijalkana vai keskitynkö osaamisalueen palvelun tavoitteisiin, joiden toteutumista asiantuntijat seuraavat erilaisin mittarein ja saavat toteumasta palkkion. Onko syytä kerryttää oman moniosaajatiimin osaamista vai keskittyä asiantuntijatiimin osaamisen ylläpitoon ja kasvattamiseen. Toisen, myöhemmän organisaatiomuutoksen myötä tullut muutos osaamisalueen tiimin sisällä toimivista pikkutiimeistä on myös ketterän tiimirakenteen eräänlainen muoto. Ojala (2018) toteaa kirjassaan, että myös asiantuntijatiimejä tarvitaan. Niissä kootaan yhteen tietyn aihepiirin osaaminen ja luodaan siten yhdessä uutta osaamista aikaisemman pohjalle.

Ketterällä tiimillä on oltava tarpeeksi suuri autonomia viedä asioita eteenpäin ja siten erittäin suuri vaikutus heidän oman työnsä tulokseen, jota edistää myös ymmärrys suuremmasta kokonaisuudesta sekä hyvä porukka, jonka kanssa saa työtä tehdä. Jos nämä ehdot täyttyvät, tiimi kehittyy ja oppii valtavasti työtä tehdessään. Usein lopputulos on tehokkaasti synnytetty uusi palvelu tai vähintään oppia koko yritykselle. Tiimillä, jolla ehdot täyttyvät, on merkittävästi korkeampi kyky luoda arvoa kuin vastaavalla tiimillä, joissa ehdot eivät täyty. Parhaaksi todettu ketterä (agile) tapa kehittää uusia palveluja perustuu erittäin vahvaan itseohjautuvuuteen ja tulee samalla vastanneeksi niihin asioihin, joita työntekijät pääosin etsivät työltään ja erinomaiselta työntekijäkokemukselta. (Colin & Lemmetty, 2019, s. 31.)

Ketterän tiimin yhteen liimaava elementti on luottamus ja psykologinen turvallisuus. Toiminnan selkeä suunta, yhteiset merkitykset, yhteistyö, psykologinen turvallisuudentunne - tästä yhteenliittymästä voi käyttää termiä joukko-ohjaistuminen. Joukko-ohjaistuminen tarkoittaa sitä, että työntekijöiden yhdessä tuottama näkemys antaa yritykselle ja sen toimintojen kehittämiselle suunnan - oli sitten kyseessä mikä

tahansa yritys. Esimerkiksi Google on havainnut, että ryhmänormien ymmärtäminen ja niihin vaikuttaminen ovat avain tiimien työn kehittämiseksi. (Martela & Jarenko, 2017, s. 78.)

Myyjän tuki on toiminut tietyiltä toiminnan osilta itseohjautuvasti jo ennen vuoden 2019 ensimmäistä organisaatiomuutosta. Vuorovaikutus tiimin sisällä on ollut kunnioittavaa, tietoa ja osaamista ei ole pantattu ja tavoitteet, sekä niihin pääseminen ovat olleet selkeänä kaikessa tekemisessä. Otalan (2018, s. 140) mukaan ketterästi oppivassa tiimissä vallitsee korkea kollektiivinen älykkyys, joka muodostuu seuraavista tekijöistä: tiimin jäsenten vuorovaikutustaidot sekä empatia toisiaan kohtaan ovat ratkaisevan tärkeitä. Kaikki osallistuvat suunnilleen yhtä paljon keskusteluun, jäsenet jakavat kritiikkiä rakentavasti, erilaisia ajatuksia kunnioitetaan niistä, kun voi parhaimmillaan syntyä luovia ratkaisuja. Kukaan ei saisi dominoida keskustelua ja tiimin jäsenillä tulisi olla tunnetaitoja ja empatiakykyä. Tiimin jäsenet kohtaavat toisensa aidosti ja innostavat toisiaan. Jäsenet hakevat tietoa myös tiimin ulkopuolelta ja jakavat sen tiimissä. Tiimissä on synergiaa, jonka hyödyntäminen edellyttää käsityksen tiimin tehtävästä ja tavoitteista, ymmärryksen tavoitteiden saavuttamisesta yhteistyöllä, sekä jokaisen aktiivisen osallistumisen tarpeen. Tiimin tulee myös osata viedä tehokkaasti päätöksensä käytäntöön. Vaikka kaikki elementit itseohjautuvaan toimintaan on olemassa ja tiimi on hyvin toimiva, isojen muutosten edessä tarvitaan toimintamallien tarkastelua ja kehitystyötä.

4.4 Ketterät toimintatavat ja seremoniat

Ketterä tiimi on kuin pieni organisaatio. Tiimillä on yhteinen tehtävä ja yhteiset tavoitteet. Jokainen tiimin jäsen tuntee tehtävän ja tavoitteet ja ajattelee tehtävästä samalla tavalla. Tämä edellyttää, että kaikki tiimin jäsenet osallistuvat tehtävän toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamisen liittyvään keskusteluun. Tiimin tavoitteilla tulee olla myös selkeät mittarit. Tiimin tulee saada jatkuvasti tietoa siitä, miten se on suoriutunut tavoitteisiinsa nähden. Lisäksi tarvitaan osaamista mittareiden hyödyntämiseksi. Tiimin jäsenten tulee ymmärtää mitä mittarit tarkoittavat, mitkä

asiat vaikuttavat mihinkin mittariin ja miten he voivat itse vaikuttaa mitattavaan asiaan. (Ojala, 2018, s. 155.)

Tiimillä tulee olla myös Ojalan (2018, s. 155) mukaan yhteiset pelisäännöt tai tiimisopimus, jotka korvaavat kontrolloivaa johtamista. Tiimin tulee myös käsitellä toimintaansa väliajoin ja sopia esimiestehtävät, jotka hoidetaan vuorotellen ketterän kulttuurin mukaisesti. OP Labin päällikkö Kristian Luoma kertoo, että ketterässä toimintatavassa tavoite on työskennellä tiiminä aina kulloinkin tärkeimmän asian parissa, sekä jatkuvasti seurata ja parantaa työn vaikuttavuutta. Hänen mukaansa tiimit, jotka soveltavat ketteriä toimintamalleja, pystyvät paremmin vaikuttamaan siihen, kuinka yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin päästään. Tämä vaikuttaa hyvin ratkaisevasti työkokemukseen ja siihen tunteeseen, kuinka mielekkääksi työ itsessään tunnetaan. (Meretmies, 2019.)

Tiimi voi oppia ketterästi samalla tavalla kuin yksilökin ja samalla rakentaa osaamistaan vähitellen keräämällä tietoa, jakamalla sitä tiimissä ja pohtimalla sen soveltuvuutta tiimin toimintaan. Tiimi voi jakaa oppimisvastuuta ja sopia, kuka kehittää mitäkin osaamisaluetta. Tiimien oppimisen lähtökohtana on tiimin tehtävä ja tavoite. Tiimin on sovittava, milloin tehtävän koetaan olevan valmis. Tiimin tulee myös valita tavoitteilleen mittarit. Tiimi työskentelee tehtävän eteen ja mittaa tavoitteiden mukaisilla mittareilla projektin etenemistä, hankkii palautetta ja arvioi suoritustaan. Mittarien antamaa tietoa analysoidaan ja siitä keskustellaan yhdessä tiimissä ja arvioidaan, onko edetty tavoitteen mukaisesti. Samalla arvioidaan, ovatko tavoitteet muuttuneet ja ovatko olosuhteet muuttuneet niin, että tavoitteita pitää muuttaa. Yhdessä pohditaan mitä kehitetään seuraavaksi ja miten. (Ojala, 2018, s. 157–158.)

OP labin päällikkö Kristian Luoma uskoo vahvasti siihen, että ketterät toimintamallit ovat lisänneet OP:n sisällä läpinäkyvyyttä sekä mahdollistanut sen, että tiimit pystyvät

ottamaan ja kantamaan vastuuta. Ketterässä toimintamallissa on paljon seremonioita, esimerkiksi päivittäiset pikapalaverit dailyt, joissa vaihdetaan tiimin kesken kuulumisia siitä mihin keskitytään tänään ja minkälaisia haasteita kohdataan. OP:n ketterässä kulttuurissa työ halutaan tehdä kaikille näkyväksi ja tähän liittyvät OPlla demot, jossa tiimillä on kaksi viikkoa aikaa työstää tehtävää ja tämän jälkeen demotapahtuma, jossa tiimit esittelevät tuloksiaan. (Merenmies, 2019.)

Ketterät seremoniat ja toimintatavat pohjaavat Enterprise Wide Agile metodologiaan, joita on pääsääntöisesti käytetty ohjelmistokehityksessä ja niihin liittyvien projektien läpiviennissä. Nykypäivänä ketterät agile-menetelmät ovat laajentuneet it-alalta myös muille aloille. Agile kulttuurin mukainen ketterä kehittäminen tapahtuu Sprinteissä. Ketterän tiimitoiminnan ytimessä on Scrum- viitekehys, joka auttaa tiimejä tuottamaan arvoa ratkaisemalla monisyisiä ongelmia joustavasti erilaisia seremonioita apuna käyttäen. (Schwaber & Sutherland, 2020.)

Myyjän tuessa ketterän toimintamallin mukaisia seremonioita on useita. Käytössä on dailyt, eli nopeat aamukokoukset, joissa tarkoituksena on käydä läpi mitä tiimin jäsenet ovat viimeiset 24 tunnin aikana tehneet ja mitä esteitä seuraavan 24 tunnin tehtävissä on. Myyjän tuen osalta Dailyt ovat yleensä tiedon jakamista varten, ei niinkään tiukan tekemisten selonteon. Seremonioista käytössä on myös sprintin suunnittelut, jossa otetaan jokin kehitettävä kohde työn alle. Itse sprintti on aikasykliä kuvaava viitekehys, jossa sisällä on seremonioita. Kehitystyössä apuna voidaan käyttää Kanban- työkalua, jossa keskeisenä periaatteena on visualisoita työn kulku ja avoinna olevat tehtävät ja henkilöt, joilla on päävastuu kyseisten tehtävien esittelystä ja läpiviennistä. Ketterä tiimi tarkkailee tekemisiään aina ennen seuraavaa Sprinttiä Retrolla, eli Retrospectivellä, joka on Sprintin päätöstapahtuma. Retrossa käydään läpi asioita, jotka ovat menneet hyvin ja asioita, jotka olisivat voineet mennä paremmin. Onnistunut Retro jättää jälkeensä konkreettisen toimen, jonka tiimi ottaa tehtäväkseen seuraavaksi vuorossa olevassa sprintissä.

Myyjän tuen tiimi muodostuu Ringistä, jossa on kolme pientä tiimiä. Yksi tiimi on fyysisesti Kuopiossa ja kaksi muuta tiimiä sijaitsevat Tampereella. Tällä hetkellä myyjän tuen osaamisalueen tiimistä puhutaan virallisesti Areasta, jota ennen Chapteriksi kutsuttiin. Jokaisessa tiimissä on kuukausittain vaihtuva OPO, eli operations production owner, jonka päätehtävänä on seurata tiimin tavoitteisiin pääsyä ja palvelutilannetta, sekä viestiä tiimille mahdollisista poikkeamista ja muutoksista. OPO:n rooli on viikon tai kahden välein vaihtuva. Tiimien dailyt/retrot ovat seremonioita, joissa OPO:n välityksellä käydään tuloksia ja käsillä olevia asioita läpi.

5 ITSEOHJAUTUVA MYYJÄN TUKI

5.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Toisin sanoen johtaa itseään. Työelämässä keskeistä itseohjautuvuudessa on ihmisten mahdollisuus aidosti vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijät itse asettavat tavoitteet ja määrittelevät miten ja missä työtään tekevät, sopivat työajoista muiden tiimiläisten kanssa ja tekevät itsenäisiä päätöksiä ilman ylimmän pomon hyväksyntää. (Savaspuro, 2019, s. 25–27.) Itseohjautuvasti käyttäytyvä ihminen kokee valinnan vapautta töihinsä liittyvien valintojen suhteen. Tämä liittyy sisäsyntyiseen motivoituun toimintaan mutta sisältää myös aineksia ulkoisista motivaatiotekijöistä. Itseohjautuvuutta voidaan pitää kyvykkyytenä ja mahdollisuutena mutta myös tarpeena. Ihminen on taipuvainen sisäsyntyisesti tavoittelemaan mielenkiintoisia ja kehityspotentiaalia itselleen omaavia asioita, sekä hänellä on luontainen tarve sopeutua sosiaaliseen ympäristöönsä. Itseohjautuvasti toimivalla henkilöllä on tunne hallinnasta: hän kykenee kontrolloimaan tekojensa seurauksia ja vaikuttamaan ympäristöönsä halutessaan. (Deci & Ryan, 1985, s. 38.)

Otala (2018, s. 94.) tuo esille, että monissa asiantuntija-ammateissa itseohjautuvuus voi tarkoittaa vapautta valita oma työaikansa ja -paikkansa, mutta on selvää, ettei tällainen vapaus ole mahdollista kaikissa tehtävissä. Työhön vaikuttaminen voi olla muutakin kuin työajasta päättämistä, työn tuunausta. Tuunauksella tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja ja käytänteitä, joilla työntekijä voi kohentaa työnsä mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Työn tuunaamista ei ole työnkuvan laajentaminen ja työtehtävien lisääminen perinteisen tehokkuuskäsityksen nimissä, jossa työntekijälle annetaan yksinkertaisesti lisää töitä. Työn tuunaaminen perustuu aina työntekijän omaan motivaatioon, ja tavoitteena on lisätä työtyytyväisyyttä, omistautumista, kehittymistä ja innostusta - jotka sitten vuorostaan vahvistavat työn tuottavuutta (Martela & Jarenko, 2015, s. 81). Myyjän tuen työntekijöillä on mahdollista tuunata työpaikkaansa ja aikaansa tiettyjen organisaation määrittämien sääntöjen sisällä. Palvelun ollessa aikaan ja palvelulupaukseen sidottua on selvää, että työntekijät eivät voi itse päättää työaikaansa tai työtehtävien priorisointia itsenäisesti. Lounas- ja kahvitauot on määritelty valmiiksi työaikaan, myös hiljaiset, oman osaamiseen kehittämiseen liittyvät työajat. Myyjän tuen työntekijöillä on mahdollista tehdä etätöitä muina kuin tiimin palaveripäivinä. Työntekijöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa loma-aikoihin ja työpäivän liukumapyyntöihin mutta lopulliset päätökset työaikoihin liittyviin seikkoihin tekevät esihenkilö ja resursoinnista vastaava henkilö.

Savaspuro (2019, s. 39.) esittelee kirjassaan Martelan ja Jarenkon ajatuksen kolmesta pääsyystä siihen, miksi itseohjautuvuudesta on tullut modernin työelämän mantra. Ensimmäisenä syynä on maailman muuttumisen ennennäkemätön vauhti. Jotta muutoksen kyydissä pysytään, täytyy pystyä tekemään nopeita päätöksiä ja tiedon on liikuttava tekemisten ja työtehtävien välissä. Toisena syynä ovat työtehtävien muutokset, ajatuksena rutiininomaisen ajattelutyön korvaaminen ja kolmantena syynä ryhmien työskentelytapojen muutokset teknologian mahdollistamana. Esimiestä ei enää tarvita tiedonvälitykseen tai työtehtävien koordinointiin. Myyjän tuki on itseohjautuvasti yrittänyt löytää ratkaisua esimerkiksi loma-ajoista sopimiseen tai projektitöihin osallistumiseen, mutta kokemukseen perustuen myös esihenkilön apua kaivataan tietyissä työn koordinointiin liittyvissä seikoissa kaaoksen välttämiseksi.

Itseohjautuvuutta ihannoiva johtamisentapa on levinnyt yksittäisistä yrityksistä perinteisempiin ja monimuotoisempiin organisaatioihin, joihin myös OP ryhmän voidaan katsoa lukeutuvan. Itseohjautuvuutta ihannoivissa organisaatioissa odotetaan, että työntekijät johtavat itseään ja toimivat vapaasti, itseohjautuvasti ja autonomisesti. Tätä toimintatapaa perustellaan itseohjautuvuuden positiivisilla hyödyillä; motivaatio, työhyvinvointi ja luovuus lisääntyvät. (Collin & Lemmetty, 2019, s. 15.) Martela ja Jarenko (2017, s. 12) tuovat puolestaan esille, että yksilön kyky johtaa itseään esimerkiksi ajanhallinnassa, resurssien hallinnassa ja priorisoinnissa on itseohjautuvuutta. Heidän mielestään itseohjautuvuuteen vaaditaan itsemotivoitumista, tietoa omasta päämäärästä ja tavoitteista, sekä osaamista, niin että yksilö pystyy tavoittelemaan päämääräänsä. OP Ryhmän uudessa ketterässä organisaatiomallissa painotetaan kaikessa tekemisessä läpinäkyvyyttä, joka helpottaa osaamisen jakamista organisaation tasolla ja vaikuttaa näin myös yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuuteen. Työntekijöiden oppimiseen vaikuttaa suurimmaksi osaksi työntekijän oma lähityöporukka. Parhaissa tiimeissä tietoa jaetaan avoimesti, niin että tieto on jokaisen saatavilla ja toisille opetetaan jatkuvasti omia taitoja ja hyviä käytänteitä. (Kupias & Peltola, 2019, s. 17.)

5.2 Itseorganisoituminen

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautumiseen vaaditaan halua pysyä liikkeessä ja kykyä tehdä asioista omaehtoisesti ilman ulkopuolista pakottamista. Jotta henkilö itseohjautuu, hänen tulee olla itsemotivoitunut ja tietoinen mitä päämäärää tai tavoitetta kohti työskennellään. Henkilöllä tarvitsee olla myös osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Henkilön tulee osata johtaa itseään, eli hänellä tulee olla taitoa hallita omaa ajanhallintaansa, resurssien hallintaa ja priorisointia. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12.)

Savaspuron (2019) mukaan Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, ryhmästä tai tiimistä puhuttaessa käytetään termiä itseorganisoituminen. Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet ovat minimoitu. Ei ole jäykkiä hierarkioita tai esimiestä, jolta pitää pyytää lupa kaikkiin päätöksiin. Itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin. Se mitä tavoitellaan, on yhteisesti jaettu ja koko tiimin vastuulla. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12.) Myyjän tuen osalta tiimillä on osaamista valvova ja ohjaava valmentaja ja työnteon mahdollistajana toimiva esihenkilö, tiimiä ei voi näin pitää täysin itseorganisoituneena. Tiimin työtapojen kehittäminen ja sisäiset toimintamallit ovat kuitenkin tiimin sisäisen kehitystyön tuloksia organisaation antamissa rajoissa.

5.3 Itseohjautuvuusteoria

Edward Decin ja Richard Ryanin (1985) Itseohjautuvuusteoria tarkastelee yksilön motivaatiota ja sosiaalisen ympäristön vaikutusta siihen. Teorian perustana on käsitys ihmisen perustarpeista, joiden täytyminen vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Ihmisen sisäinen motivaatio ilmenee uteliaisuutena uusia asioita kohtaan, omien kykyjen koetteluun haluna, sekä haluna oppia uutta. Ympäristö saattaa joko antaa polttoainetta ihmisen psykologisille perustarpeille tai estää niiden tyydyttymisen vaikuttaen sisäisen motivaation kestävyYTEEN. (Lehtinen, 2022, s. 52.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmiset alkavat motivoitua itse, kun he saavat positiivista vahvistusta kolmesta asiasta: Oma kyvykkyys, omaehtoisuus ja kuuluminen yhteisöön. Kun nämä toteutuvat, motivaatio kumpuaa luontaisesti ja ihminen toimii työssään innokkaasti ja vastuuta ottaen. (Savaspuro, 2019, s. 28.) Itseohjautuvuusteoriaan liittyvien tutkimusten keskeinen havainto on ollut, että me kaikki motivoidumme siitä, kun saamme itse päättää tekemisistämme ja toiminnan syy kumpuaa sisältämme eli motivaatiomme on sisäistä. Vastaavasti ulkoinen pakko tai paine asioiden tekemiseen helposti heikentää kiinnostustamme ja intoamme asioiden eteen ponnisteluun. Se, mistä motiivimme kumpuavat, vaikuttaa lopputulokseen ja työskentelyn tehokkuuden lisäksi hyvinvointiimme. (Vasalampi, 2022, s. 15.)

Tämänhetkinen myyjän tuen tekemisen suunta on pitkälti ulkoisten motivaattorien synnyttämää, koska työn tehokkuudesta maksetaan palkkiota. Tiimissä on toisaalta aistittavissa ammattiylpeyttä, hyvää yhteishenkeä ja laaja-alaista osaamista, jotka synnyttävät puolestaan hyvinvointia ja merkityksellisyyden tunnetta työhön.

6 MYYJÄN TUEN TYÖMOTIVAATIO

6.1 Motivaatio

Motivaatio kuvaa yksilön aktiivisuutta eli toimintaa, sekä sitä virittäviä ja ohjaavia tekijöitä, jotka voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. (Vasalampi, 2022, s. 18.) Ihmisellä on kaksi täysin erilaista tapaa motivoitua, perinteiset hierarkiaan painottavat organisaatot hyödyntävät ulkoista motivaatiota ja nykyaikaisemmat, oppivat tai ketterät organisaatiot puolestaan painottavat sisäisen motivaation tärkeyttä. On hyvä huomioida, että tosielämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat useimmiten samaan aikaan läsnä ja toimivat ihmisen arkikokemuksen näkökulmasta pitkälti toisiinsa sekoittuneina. Esimerkiksi työstä saatava raha on resurssi, jonka avulla voi turvata perheen ruoansaannin ulkoisen motivaation aikaansaamana ja ostaa erilaisia omaa statusta kasvattavia tavaroita ulkoisten motivaatiotekijöiden myötä, mutta samalla raha on myös mittari omasta edistymisestä, ja siitä että on saanut jotakin aikaan sisäisten motivaatiotekijöiden aikaansaamana ja että kokee oman tekemisen hyödylliseksi sisäisen motivaation edesauttamana. (Martela & Jarenko, 2015, s. 27–29.) Myyjän tuen toimintaa ohjaa sekä ulkoiset, että sisäiset motivaattorit. Tehokkuusajatteluun pohjautuva rahallinen vuosikannuste ohjaa toimimaan ulkoisten motivaattorien mukaan mutta toisaalta tavoiteisiin määritely Ketterän toimintakulttuurin mukaan toimiminen ja mielenkiintoisen kehitystehtävien sisällyttäminen arkityöhön lisää sisäisen motivaation ohjaamaa toimintaa.

6.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat tai jotka tuntuvat hänestä arvokkailta. Tekeminen vetää ihmistä puoleensa, koska se on jotakin, mitä hän todella haluaa tehdä (Martela ym., 2015, s. 26). Sisäinen motivaatio syntyy silloin kuin ihmisen psykologiset perustarpeet ovat kunnossa. Kun työntekijän sisäinen motivaatio lepää perustarpeiden muodostamalla pohjalla, on hänellä vahva draivi tehdä työnsä hyvin ja pyrkiä kehittymään paremmaksi. Ihmisellä on neljä aiemmin mainitun Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteoriaan pohjautuvaa psykologista perustarvetta, joiden täytyminen synnyttää innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia.

1. Vapaaehtoisuuden tarve: Mahdollisuus tehdä itseäni kiinnostavia asioita itse valitsemallani tavalla.
2. Kyvykkyyden tarve: Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita ja mahdollisuuden käyttää parasta osaamistani. Pääsen työssäni oppimaan ja kehittymään.
3. Yhteenkuuluvuuden tarve: Kokemus siitä, että olen osa yhteisöä, jossa minusta välitetään ja minua arvostetaan ihmisenä.
4. Hyväntekemisen tarve: Minulla on mahdollisuus kokea saavani aikaan hyvää työni kautta. Eli työlläni on myönteinen vaikutus. (Martela & Jarenko, 2015, s. 16.)

Sisäinen motivaatio on sidoksissa parempaan suoriutumiseen. Sisäinen motivaatio saa meidät liikkeelle ja ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi sekä sitoutumaan annettuun tehtävään. (Vasalampi, 2022, s. 15.) Ihminen haluaa tehdä työtä, jolla kokee olevan merkitystä. Sisäinen motivaatio liittyy useasti työn sisällön monipuolisuuteen, haasteellisuuteen tai mielekkyyteen. Tällainen motivaatio on yleensä pitkäkestoista ja tunteisiin sidottua. Sisäisen motivaation saavuttanut työntekijä haluaa oppia uutta, kehittyä ja tehdä merkityksellistä työtä. Motivaatio voidaan nähdä toimintamme polttoaineena. Motivaatiossa voidaan erotella sisäinen ja ulkoinen motivaatio.

Sisäinen motivaatio synnyttää toimintaa vilpittömästä ilosta, kun taas ulkoisen motivaation lähteinä toimivat esimerkiksi palkkiot ja toisaalta myös rangaistukset (Sinokki 2016, s. 60–98.)

Sisäsyntyisesti motivoitunut toiminta tulee ihmisen sisältä, jolloin toiminta itsessään on palkitsevaa ja mielenkiintoista. Tuloksilla tai saavutuksilla ei ole niinkään merkitystä, työstä nauttiminen sekä työhän uppoutuminen ovat ensisijaisia innostusta herättäviä tekijöitä. Mahdolliset hyödyt tulevat vasta toissijaisena, ellei merkityksettömänä. (Ryan & Deci, 2004, s. 10.) Vuonna 1969 Edward Deci tutki motivaatiota uudesta lähtökulmasta. Hän huomasi, että ulkoisten palkkioiden antaminen vähensi motivaation määrää tietyissä tilanteissa. Hänen koetuloksistaan kävi ilmi, että jos henkilöllä oli alun perin innostusta tekemästään työstä itsestään, hänen motivaationsa laski, jos hänelle annettiin palkkioita. Huomio kiinnittyi palkkioiden tavoitteluun itse tekemisen sijaan. Deci teki päätelmän, että on olemassa kaksi erilaista motivaatiolähdettä, sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. (Lehtinen, 2022, s. 48.) Myyjän tuen työ on pitkälti ongelmien ratkaisua ja auttamista, ongelmat tulevat yleensä nopeasti ratkaistuksi ja asiakastyytyväisyyttä kuvaava tiimin NPS-lukema on ollut jo vuosien ajan huimalla tasolla 95-98 %. Normaalissa asiakaspalvelussa NPS lukeman voidaan pitää olevan hyvällä tasolla, kun se on yli 50%. Myyjän tuen tekemistä on ohjannut kannustava asiakaspalaute, haastavat mutta palkitsevat asiakastilanteet ja kannustava työilmapiiri.

6.3 Oppiminen

Itsensä johtaminen tarvitsee sisäistä motivaatiota. Työssä pitäisi tukea sitä, että ihmiset saavat aikaa perehtyä asioihin, joista ovat kiinnostuneita. Silloin he myös oppivat. Sisäistä motivaatiota voi vahvistaa, jos löytää suuremman kokonaisuuden, jonka tavoitetta parhailtaan opittava asia tukee tai tuntuu erityisen merkitykselliseltä itselle. Ihminen haluaa kokea onnistumisia. Oppiminen pala kerrallaan, esimerkiksi oman ammattitaidon kartuttamiseksi ja opitun soveltaminen käytäntöön työssä lisää sisäistä motivaatiota. (Ojala, 2018, s. 94.)

Martelan ja Jarenkon mukaan (2015, s. 99) ihmisille on ominaista haluta kehittää itseään ja lisätä osaamistaan. Kyvykkyyden kokemus työssä rakentuu kolmesta osa-alueesta:

1. Taitavasta tekemisestä ja hallinnantunteesta eli siitä, että työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja kokee hallitsevansa omat hommansa.
2. Asioiden aikaansaamisesta eli kokemuksesta siitä, että saa asioita vietyä eteenpäin ja tuloksia aikaan.
3. Jatkuvasta uuden oppimisesta ja kehittymisestä eli siitä, että ihminen kokee kyvykkyytensä kasvavan ja osaamisensa lisääntyvän.

Jatkuvan parantamisen malli on hyvä tapa oppia ketterästi. Jatkuva parantaminen on kuin oppimispyrähdyksen sarja. Jatkuvan parantamisen oppimisessa arvioidaan omaa projektia, tekemistä, tuotetta tai palvelua ja pohditaan, millä muutoksilla sitä saataisiin parannettua. Hankitaan tietoa parannettavasta asiasta ja sovelletaan tietoa kohteeseen. Sen jälkeen arvioidaan uudelleen ja sama pyrähdys alkaa alusta. Jatkuva parantaminen toimii parhaimmillaan tiimissä tai ryhmässä, joka voi arvioida säännöllisesti tiettyjen mittarien avulla oppimisen tai suoriutumisen etenemistä (Ojala, 2018, s. 196.) Myyjän tuella on ollut jo pitkään käytössä jatkuvan parantamisen malli, johon on olennaisena osana kuulunut myös kuukausittaiset osaamisen kehittämisen tuokiot ja oman kehityksen vuosittainen seuranta esihenkilövetoisesti. Myyjän tuessa ei ole tarjottu kouluttautumismahdollisuuksia, työkiertoja tai urapolun rakennusta organisaatiovetoisesti sisäistä motivaatiota kasvattamaan. Henkilön omaan kiinnostukseen opinnoista ja vakuutusalan tutkintojen suorittamisesta on suhtauduttu suopeasti opintovapaata myöntämällä tai vakuutusalan tutkinnon suoritusmaksuja kuittaamalla.

6.4 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Siinä emme ole innostuneita käsillä olevasta tehtävästä. Teemme tehtävän saadaksemme jonkin ulkoisen palkinnon tai välttääksemme jonkin ulkoisen rangaistuksen. (Martela ym., 2015, s. 26).

Vasalampi (2022, s. 30) esittelee itsemääräämisteorian kehittäjien Desin ja Ryanin neljä vaiheisen sisäistämisen prosessin, jonka mukaan meillä kaikilla on luontainen taipumus sisäistää ympäristömme arvot ja normit sekä pyrkiä kytkemään ne omiin päämääriimme ja arvoihimme. He kuvaavat sisäistämistä neljässä vaiheessa tapahtuvaksi prosessiksi (organismic integration theory). Kun motivaatio ei ole sisäistynyt ollenkaan ja toimitaan täysin ulkoa säädellyn motivaation pohjalta, toimitaan lähinnä palkkioiden toivossa tai rangaistusten pelossa. Tällainen toiminta vaatii yleensä kokoaikaista ulkopuolelta tulevaa kannustetta. Mikäli toiminta on jotenkuten sisäistynyt, toimintaa ohjaavat epäonnistumisen pelko, häpeä ja syyllisyys. Silloin motivoidumme vain välttääksemme näitä negatiivisia tunteita. Toimiminen tällä tavalla kielteisten tunteiden välttämiseksi heikentää hyvinvointia ja lisää ahdistusta. Sisäistymisprosessin kolmannessa vaiheessa havaitsemme ja hyväksymme toiminnan arvon ja näin tapahtuu siirtymä osittain sisäistyneeseen motivaatioon. Kun motivaatio on osittain sisäistynyt, ymmärrämme toiminnan merkityksen ja pidämme ympäristön asettamia tärkeinä, osittain jopa omina tavoitteinamme, mutta meitä ohjaa myös halu saada hyötyä ja arvostusta omasta ympäristöstämme. Seuraavassa vaiheessa sisäistäytymisprosessia motivaatio on jo lähellä sisäsyntyistä motivaatiota, jossa ympäristön arvot on hyväksytty ja kytketty osaksi omia tärkeitä arvoja ja normeja. Sellainen motivaatio johtaa sinnikkääseen ja sitoutuneeseen toimintaan ja tukee hyvinvointia.

Rahalla palkitseminen on ulkoista motivointia. Kun teemme työtä vain rahan vuoksi, ei tekeminen itsessään ole motivaatiomme lähde. Vertauskuvallisesti ulkoinen

motivaatio tarkoittaa keppi ja porkkana -motivaatiota. Ihminen on siinä passiivinen olento, jonka liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. Ulkoinen motivaatio on uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä. Tekeminen toimii siinä välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Pahimmillaan tekeminen itsessään tuntuu pakkopullalta, joltakin, joka täytyy tehdä, kun ei muutakaan voi. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö joutuu työntämään itsensä tekemään käsillä olevaa asiaa. Tämä kuluttaa henkisiä resursseja. Siksi pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen voi ahdistaa ja tuntuu pitkän päälle raskaalta. (Martela, ym. 2015, s. 26.) Myyjän tuen tiimissä hyvin tehdystä työstä palkitaan rahallisesti. Tiimissä puhutaan usein kannusteisiin pääsemisestä ja jokavuotisesta palkkion mahdollisuudesta, jossa olennaisena osana on tehokkuudesta palkitseminen. Jokainen tiimiläinen luonnollisesti odottaa ylimääräistä rahapakkiota ja kaikki tekemisen pohjaa tehokkuustavoitteisiin.

Ulkoista motivaatiota on olemassa kahdenlaista: Ulkoista kontrollia, jossa teemme asian, koska meitä kontrolloidaan ulkoapäin. Kaikenlaiset palkkiot ja rangaistukset edustavat ulkoista kontrollia. Usein ihminen kuitenkin itse kontrolloi itseään. Sisäänotettu kontrolli tarkoittaa itsensä pakottamista tekemään asioita, joita ei oikeastaan haluaisi tehdä. Ihminen laittaa itsensä tekemään jotakin, vaikka tunteeikin että tekeminen ei ole itse valittua vaan jotakin, mitä joutuu tekemään. Olennaista on, että vaikka ihminen itse päättääkin noudattaa ulkoista tai sisään otettua kontrollia, ei hän koe, että pääsisi toteuttamaan itseään. Hän tekee asioita, jotka tuntuvat pakollisilta. (Martela ym., 2015, s. 33.) Työelämä pursuaa muiden tai itsemme asettamia sanallisia tai sanattomia velvollisuuksia, odotuksia, tehtäviä ja tavoitteita. Näiden keskellä voi käydä niin, ettemme enää koe olevamme muuta kuin näiden tekemisten summa. Tästä voi puolestaan seurata paineita, ahdistusta ja merkityksettömyyden kokemusta. Työelämässä ja elämässä yleensä olennainen ihmisyyttä ja merkityksellisyyden kokemusta vahvistava ulottuvuus onkin jotakin muuta tehtävien, tavoitteiden ja asioiden parissa pyöriminen. Ihmisyyttä tukeva ilmapiiri syntyy, kun ihminen tulee nähdyksi sellaisena kuin hän on, ei sen kautta, mitä hän tekee. (Sivonen, 2022, s.119.) Tämän kehittämistyön tavoitenäkökulmana on katsoa poispäin tehokkuusajattelusta ja

ulkoisten motivaatiotekijöiden ohjauksesta yksilöihin, heidän osaamiseensa ja vahvuuksiinsa, sekä niiden korostamiseen ihmisyyttä tukevan ilmapiirin kasvattamiseksi ja sisäisten motivaatiotekijöiden herättämiseksi.

7 TYÖN LAATU MYYJÄN TUESSA

7.1 Laatu

Laatu on aikaisemmin käsitetty tuotteen tai palvelun virheettömyytenä mutta kattaa nykyisin koko yrityksen toimintaa. Laadunhallinnalla varmistetaan yrityksen jatkuva kehittyminen, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, liiketoiminnan kannattavuus ja kilpailukyvyn säilyttäminen. (Silen, 1998, s. 13.) ISO 9004-2 standardi määrittelee laadun seuraavalla tavalla: ”Laadulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kaikkia piirteitä tai ominaisuuksia, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletettavat tarpeet” (SFS-ISO 9004-2 1992:6, 1992.) Laatu voidaan määritellä tuotteen tai palvelun yhdenmukaisuutena etukäteen tehtyihin standardeihin ja määrittelyihin, jonka kolme peruselementtiä ovat tuotteen tai palvelun yhdenmukaisuus, suorituskyky ja kyky aikaansaada asiakastyytyväisyyttä (Sarala & Sarala, 2010, s. 97). Palvelun laatutaso riippuu yrityksen strategiasta ja asiakkaiden odotuksista, ja nämä kaksi tekijää riippuvat toisistaan (Grönroos, 2009, s. 106). Myyjän tuen palvelun laatua tarkastellessa voidaan tukeutua NPS-mittaukseen, joka mittaa asiakaskokemusta palvelusta. Yleisellä tasolla yli 50 % lukemaa voidaan pitää hyvänä asiakaspalvelun tasona, myyjän tuessa lukema on ollut useita vuosia yli 90 %. Tämän suosituksiin pohjautuvan mittarointitavan mukaan asiakaspalvelun laatu on ensiluokkaista myyjän tuessa. Toki asiakkaat ovat saman yrityksen palveluksessa olevia kollegoita, jolloin suhtautuminen saatuun palveluun on erilaista kuin muissa asiakaspalvelutehtävissä. Myös asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja toisten asiakkaiden kanssa kohtaamisia puhelimitse voi olla useita kertoja päivässä.

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Tekninen laatu kuvaa sitä mitä asiakas saa ja toiminnallinen laatu puolestaan, miten hän sen saa. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. Palvelevan tahon olemus ja käyttäytyminen sekä heidän tapansa hoitaa tehtävänsä ja sanoa sanottavassa vaikuttavat asiakkaan palvelusta muodostamaan käsitykseen. Asiakkaaseen vaikuttaa myös hänen kokemansa prosessin toiminnallinen laatu, eli miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen kulutusprosessin (Grönroos, 2009, s. 76–80.)

Laadun vaihtelu voi olla erityisistä tai satunnaisista syistä johtuvaa. Erityisistä syistä johtuvat laadunvaihtelut ja laatuvirheet aiheutuvat jostakin tunnistettavasta syystä. Tämä syy johtuu yleensä siitä, että tuotantoprosessiin osallistunut kone tai ihminen aiheuttaa virheen. Satunnaisten syiden ilmeneminen ja käyttäytyminen johtuvat siitä, miten tuotantojärjestelmä ja siihen liittyvä toimintaketju on suunniteltu ja toteutettu, eli miten tuotantoprosessi on organisoitu. Henkilöstön kehittämisen perinteiset menetelmät ja koulutus tähtäävät yleensä erityisten syiden poistamiseen eli yksittäisen työntekijän pätevyyden lisäämiseen. Tämä on tärkeää mutta yksilön kyvyt ja osaaminen voidaan täysmittaisesti hyödyntää sellaisessa toimintaketjussa, jotka on oikein suunniteltu ja toteutettu (Sarala & Sarala, 2010, s. 100). Myyjän tuen osalta laadun vaihtelua voi huomata asiakastilanteissa, joissa myyjä soittaa saman asian vuoksi uudestaan, koska ei ole onnistunut ratkaisemaan ongelmaansa annetun palvelun perusteella tai varmistaa aiemmin saaneensa tietoa ja saa samaan kysymykseen erilaisen ratkaisun. Laadun vaihtelut voivat johtua osaamisen puutteesta, puutteellisista ohjeista tai huolimattomuudesta.

Laadun kehittämistä ei tulisi ajatella kampanjana tai lyhyenä ohjelmalla, vaan sen tulisi olla jatkuva prosessi. Jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan jatkuvaa laadun merkityksen arvostamista ja laadun parantamisen ymmärrystä, jota johdon tulisi ylläpitää kaiken aikaa. (Grönroos, 2009, s. 106). Laadukkaiden palveluiden

kehittäminen vaatii monen laatuun vaikuttavan tekijän samanaikaisen huomioinnin ja pitkäjänteisyyttä kehitystoiminnassa, johon kaikki organisaation työntekijät osallistuvat. Laadun kehittämistyötä varten on olemassa kehittämismalleja, joiden yhteisenä piirteenä on pyrkimys organisaation kaiken toiminnan jatkuvaan parantamiseen niin että yhdessä työntekijöiden kanssa tehdään jatkuvasti pieniä parannuksia kaikkialla organisaatiossa. Tämä määrätietoinen toiminta nojautuu asiakaskeskeiseen ajatteluun, toimintaprosessien parantamiseen ja henkilöiden sitouttamiseen. (Sarala & Sarala, 2010, s.107.) Myyjän tuessa toimintamallien ja laadun kehitystä on tehty muutamien viime vuosien aikana lisääntyvässä määrin Ketterän kehityksen työkaluja, kuten Kanbania hyväksi käyttäen. Tiimien viikoittaisissa sprinteissä otetaan jokin kehitettävä teema työn alle tarkoituksena parantaa toimintamalleja, mukaan luettuna sekä palvelun, että työntekijäkokemuksen laatua.

7.2 Prosessien kehittäminen

Pysyvien parannusten aikaansaamiseksi on tarkasteltava todellista työn tekemistä eli reaali prosesseja. Työprosessien kehittäminen on olennainen osa työn jatkuvan laadun, tuottavuuden ja kannattavuuden parantamista. Kehittämisen taustalla on ajatus, että mikä tahansa organisaation toiminta voidaan kuvata prosessina. Prosessilla tarkoitetaan yksittäisistä toiminnoista koostuvaa toimintoketjua. Hannuksen mukaan (1994) prosessille olennaista ovat seuraavat piirteet:

1. Prosessilla on aina asiakas, jonka näkökulmasta lopputulosta on aina tarkasteltava.
2. Prosessit ylittävät organisatoriset rajat ja ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteesta
3. Prosessin suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta. (Sarala & Sarala, 2010, s. 115.)

Myyjän tuen tiimi on saanut olla mukana uusien järjestelmien kehitysohjelmilla ja yhteistyöpalavereissa vakuuttamisen tuotevalmistajien kanssa tuotekehitykseen- ja muutoksiin liittyen. Rooli loppuasiakaan palvelua hoitavan vakuutusmyyjän ja tuotevalmistajien välissä on mielenkiintoinen, joskin vaikutusympyrältään toisinaan haastava. Myyjän tuen työntekijöillä on kilpailua keskenään siitä, kenet valitaan projektitoihin ja kehittämishalukkuus tiimin keskuudessa on suuri.

Tuottavuuden, laadun ja toimintaprosessien kehittäminen edellyttää henkilöstöltä tietynlaista kyvykkyyttä. Henkilöstöä kannustetaan kehittymään näillä alueilla organisaation toimesta. Henkilöstön tulee kyetä yhteistyössä aikaansaamaan toimintajärjestelmä, jonka avulla voidaan tuottaa laadukasta palvelua. Henkilöstön tulee kyetä nopeaan toimintaan ja ajankäytön hallintaan. Henkilöstön tulee hallita palvelujen tuottamisen kokonaisuus, jossa toimintoketjujen kakkien vaiheiden on oltava tarkoituksen mukaisesti järjestettyjä ja arvoa tuottavia. Henkilöstön tulee olla myös herkkä havaitsemaan haasteet ja pystyä reagoimaan niihin nopeasti. Viimeisenä henkilöstön tulisi kyetä tuotteiden ja palveluiden sekä niiden tuottamiseen tarvittavan toimintajärjestelmän, toimintoprosessien jatkuvaan kehittämiseen ja innovaatioon. (Sarala & Sarala, 2010, s. 124.) Älykkäässä organisaatiossa organisaatorakenne mukaillee strategiaa, jolloin kehitysprosessi on jatkuvaa ja ymmärretään uudistamisen syklisyys. Tuottajien yhteistoiminta palvelujen ja tuotteiden käyttäjien kanssa pitää ottaa huomioon prosessien uudistamisessa. Organisaation prosesseja pitää johtaa ja uudistaa. Henkilöstön työtehtävät ovat osana työprosessin kokonaisuutta. Henkilöstön työmotivaation kannalta tietoisuus oman työtehtävän merkityksestä koko organisaation toiminnalle on tärkeää. (Sinokki, 2016, s. 117.)

7.3 Mittaaminen

Tiedolla johtaminen on sitä, että organisaatio, jokainen yksikkö ja tiimi saa omaa toimintaansa kuvaavaa tietoa ja osaa sen perusteella itse päättää, miten toimintaa pitää muuttaa. Organisaatioilla, yksiköillä ja tiimillä on tavoitteet ja niitä kuvaavat mittarit. (Ojala, 2018, s. 191.) Tuloksia ja tavoitteiden saavuttamisen vaikuttavien tekijöiden

tilaa seurataan erilaisilla mittareilla. Mittareiden varassa suoritusten tason ja edistymisen arviointi saa konkreettisia kiinnekohtia. Yrityksen johto valitsee mittarit ja mittaustavat koko yrityksen suoriutumisen seurantaan varten, näiden puitteissa tulosityksiköiden ja tiimien vetäjät määrittelevät seurattavia asioita ja mittareita, jotka ovat olennaisia heidän vastuualueensa kannalta. Työntekijöiden huomio ja ponnistus keskittyvät pääsääntöisesti asioihin, joita seurataan, arvioidaan ja joista palkitaan. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 189–190.) Myyjän tuen toimintaa mittaavat tällä hetkellä ketterän kehittämisen mittari, eli kuinka monessa kehitysprojektissa työntekijä on ollut mukana Kanban työkalun mukaan. Henkilökohtainen tuntiteho ja tiimin vastausaika ovat mitattavia suoritteita, jotka vaikuttavat myös vuosikannusteeseen. NPS-lukema kertoo tekijän asiakaspalvelun tasosta, joskin tämä mitattava arvo on ollut jo useamman vuoden erittäin korkealla tasolla jokaisella tiimiläisellä.

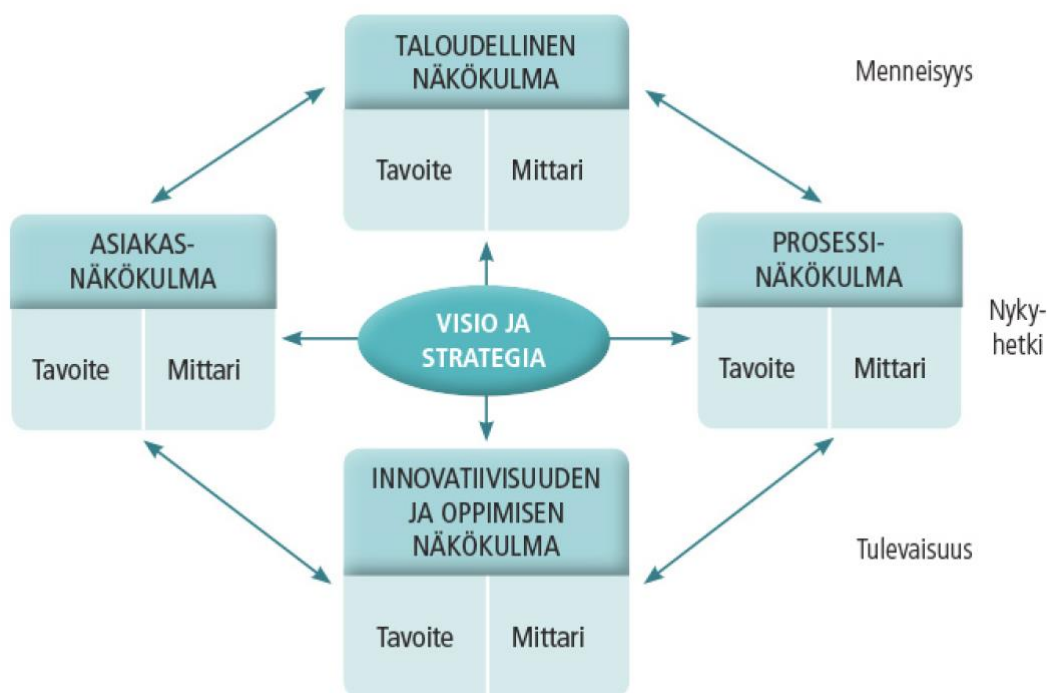
Jokainen yksikkö ja yksilö tarvitsee tietoa omasta toiminnastaan, jotta se voi johtaa ja kehittää omaa toimintaansa. Kun tiimissä käydään keskustelua tuloksista, voidaan yhdessä pohtia, miksi jokin tavoite ei ole toteutunut niin kuin pitäisi tai mistä johtuu, että jokin mittari on mennyt yli tavoitteen. Tarkoitus on saada kaikki ymmärtämään millaiset asiat vaikuttavat kuhunkin tavoitteeseen ja sen mittariin, ja millä tavalla. Jokainen oppii myös näkemään mitkä asiat omassa työssä ovat tärkeitä ja mihin kannattaa kiinnittää huomiota (Ojala, 2018, s. 191). Parhaimmillaan työn tulosten mittaaminen vaikuttaa myönteisesti työyhteisöön motivoimalla työntekijöitä sekä korostamalla mitattavan asian arvoa. Näin mittaaminen ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita ja helpottaa kommunikointia. Suoritusten mittaamisen ohella olisi hyvä korostaa myös aloitekykyisyyttä, yhteistyötä, luovuutta ja innovatiivisuutta. (Sinokki, 2016, s. 117.)

Mittariksi voidaan nimittää mitä tahansa tietoa tai menetelmää, jonka avulla voidaan kuvata jotain suorituskyvystä kertovaa asiaa. Mittarit voivat olla taloudellisia tai ei taloudellisia ja niitä voidaan jaotella myös koviin ja pehmeisiin: kovat mittarit ovat yksiselitteisiä ja numeraalisia ja pehmeät mittarit liittyvät ihmisiin ja ovat laadullisesti

määriteltäviä asioista, kuten työhyvinvointi. Parhaimmillaan mittaristo huomioi kokonaisvaltaisesti erilaisia suorituskykytekijöitä ja ovat oppimisen väline. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 189.) Organisaation menestyminen edellyttää johdolta älykäästä ja tulkintaan pystyvää tuloksellisuusarviointia. Tulostittarit tulisi rakentaa työmotivaation osalta niin, että ne ylläpitävät ja edistävät työmotivaatiota organisaatiossa. Samoin organisaation tulisi osata tulkita työmotivaatioon liittyviä ”tiloja” ja muutoksia ajantasaisesti eikä vain vuositasolla tai kvartaaleittain. (Sinokki, 2016, s. 99). Myyjän tuen osalta työhyvinvointia testataan Pulssi-kyselyin, joiden tulokset käydään tiimeittäin lävitse mutta varsinaista sisäiseen motivaatioon liittyvää mittarointia ei organisaatiossa ole olemassa.

Palvelun laadun mittaamiseen voidaan käyttää kahdenlaisia mittausvälineitä. Attribuuttipohjaisia mittausvälineitä, jotka mittaavat palvelun ominaisuuksia kuvaavia attribuutteja ja kriittisiin tapahtumien arviointiin perustuvia kvalitatiivisia malleja. Käytetyimmistä attribuuttipohjaisista malleista tunnetuin on SERVQUAL- menetelmä, jossa määritellään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia. Sen jälkeen vastaajia pyydetään antamaan arvosana palvelusta kyseisten attribuuttien osalta. Grönroos (2009, s. 85–91) esittelee seitsemän laadukkaasti koetun palvelun kriteeriä, jotka ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyden ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema, sekä maine ja uskottavuus. Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla on sellaiset tiedot ja taidot, sekä operatiiviset resurssit, joita tarvitaan ongelmien ammattimaiseen ratkaisuun. He tuntevat, että kontaktihenkilöt haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti. Asiakkaat kokevat, että palvelun aukioloaika ja operatiiviset järjestelmät toimii siten, että palvelu on helppo tavoittaa ja heillä on varmuus, että mitä tahansa tapahtuu he voivat luottaa työntekijän lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan. Asiakkaat myös kokevat, että jos jotain menee pieleen, palveluntarjoaja ryhtyy välittömästi toimiin asian korjaamiseksi. Asiakkaat tuntevat, että palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta ja että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa suorituskriteerien ja arvojen puolesta.

Viitala & Jylhä, 2019, s.189) esittelevät Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämän yritystoiminnan kokonaisvaltaisen ohjaamisen ja seuraamisen välineen, tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard), joka on kuvattu tarkemmin kuvassa 1. Suoritusten arvioinnin näkökulmat ovat Kaplanin ja Nortonin (1996) tuloskortin mukaan taloudellinen näkökulma, eli miten taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Toisena näkökulmana on asiakasnäkökulma, eli miten asiakkaan odotukset kyetään täyttämään. Kolmantena aiheena on prosessinäkökulma, eli miten prosessit organisoidaan ja miten ne sujuvat. Neljäntenä näkökulmana on oppimisen ja kehittymisen näkökulma, eli miten prosesseja kehitetään. Mittariston ulottuvuudet liittyvät kiinteästi toisiinsa. Kannattavuus edellyttää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, joihin päästään hyvällä palvelulla ja tehokkaalla ja laadukkaalla toiminnalla. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 189.)



Kuva 1. Kaplanin ja Nortonin Tasapainotetun mittariston malli (Viitala & Jylhä, 2019, s. 189)

7.4 Standardi

Työn vastuullisuutta ja laatua voidaan edistää ohjeistusten, valvonnan ja sääntöjen avulla, etenkin vastuullista henkilöjohtamista edistävät standardit, koodit ja ohjeet. Toiminnan tarkastuksilla hankitaan järjestelmällisesti tietoa ja varmistetaan, että määritellyt laatustandardit täyttyvät. Vastuullisuus- ja etiikkakoulutus tavoittelee henkilöstön osaamista, motivaatiota ja sitouttamista. (Collin & Lemetty, 2019, s. 58.) Laatustandardien määrittely tähtää toiminnan huolelliseen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kaikki toiminta kirjataan yksityiskohtaisiksi säännöiksi ja erilaisiksi toimintaohjeiksi. Laatustandardeja tekevät joko asiantuntijat tai työntekijät itse. (Sarala & Sarala, 2010, s. 111.) Myyjän tuessa laatuun liittyvää standardointia ei ole tehty, koko tiimi toimii yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan, toiset tunnollisemmin kuin toiset. Pelisääntöjen uudelleen kirjaaminen ja uuden toimintamallin lanseeraaminen laatustandardeineen voisi olla oivallinen ratkaisu kasvattaa sisäsyntyistä motivaatiota ja palvelun laatua.

Standardi on määrämenettelyllä laadittu ja vahvistettu normatiivinen asiakirja, jossa esitetään esimerkiksi tuotteiden ominaisuuksia, yksikköjä ja testausmenetelmiä. Standardien käyttöä perustellaan usein niiden hyödyillä. Standardit helpottavat arkea, koska ne parantavat yhteensopivuutta ja turvallisuutta, mikä vähentää yllätyksiä ja riskejä. Standardit ovat yleisesti käytössä monenlaisilla aloilla ja toimijoilla yrityksistä viranomaistahoihin. (Suomen standarditoimistoliitto). Standardien kehittämistyöhön on vaikuttanut maailmanlaajuisesti ISO- 9000-laaturjestelmästandardi, joka on laatujohtamista ja laadunvarmistusta koskeva standardisarja. Standardisto ei aseta mitään tiettyä laatutasoa, jota organisaation tulisi tavoitella. Se ainoastaan edellyttää, että organisaatio määrittelee palvelutuotteidensa laadun. (Sarala & Sarala, 2010, s. 113.)

Standardien käytön etu on siinä, että parhaimmillaan niiden soveltaminen johtaa prosessien yksityiskohtaiseen analysointiin ja kehittämiseen. Vastaavasti ongelmana

voi olla, että niiden avulla voi olla helpompi keskittyä voi olla helpompi keskittyä organisaation tukiprosessin kehittämiseen kuin pureutua näkymättömien oppimisprosessien kehittämiseen. (Sarala & Sarala, 2010, s. 113.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

8.1 Tutkimus

Kehittämistyön lähtökohtana oli ymmärtää itseohjautuvuuden nykytilaa ja lähteä nykytilanteen kartoituksen jälkeen laajentamaan tutkittavaa aihetta alkukartoituksessa mahdollisesti esiintyvien ongelmakohtien kautta. Kvantitatiivisen kyselyn jälkeen organisaatiossa tapahtui uusi muutos, jolloin myyjän tuen tiimin rakenne palautui moniosaajatiimeistä takaisin osaamisalueen omaan tiimiin ja sen sisällä olevaan kolmeen pienempään rinkiin. Avoimet haastattelut järjestettiin vuoden kuluttua kyselyn toteutuksesta tiimin valmentajalle ja yhdelle tiimin jäsenelle. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään tarkemmin työtapoihin, välineistöön ja mittaamiseen liittyviä seikkoja. Myös motivaation ja työn merkityksellisyyden aiheita nostettiin esille. Kyselyn ja haastattelujen pohjalta nostettiin työn laadukkuuden, palvelun perustason ja itseohjautuvuuden mahdollistajien teemoja työpajatyöskentelyihin.

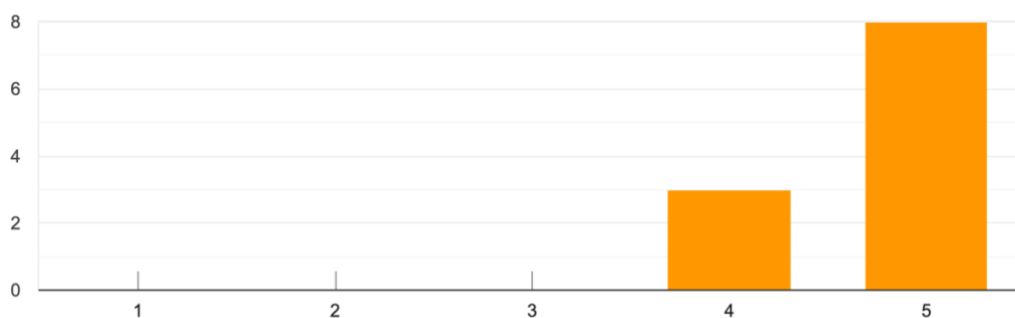
8.2 Kvantitatiivinen kysely

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin Google Forms-kyselykaavakkeella. Kaikille silloisille myyjän tuen kokoaikaisille työntekijöille lähetettiin kyselyyn liittyvät taustatiedot ohjeistuksineen, joita oli pohjustettu jo tiimitapaamisessa aiemmin. Sähköpostissa oli erillinen linkki, joka johti ohjeiden kautta kyselykaavakkeeseen (LIITE 2). Kyselyyn vastasi 11 myyjän tuen asiantuntijaa, jolloin vastausprosentti oli n. 65 %.

Kyselyn ohjeistuksessa pohjustettiin itseohjautuvuuden teemaa muistuttamalla mieliin pääkohdat itseohjautuvuuden termin takana. Kyselyssä oli 25 kysymystä, joista kaksi oli avoimia kysymyksiä ja 23 väittämää, joihin vastattiin lineaarisella asteikolla. Vastaamalla 1, en yhtään, ei koettu väittämän olevan yhtään linjassa oman mielipiteen kanssa. Vastaamalla 5, erittäin paljon, vastaaja koki olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaamalla väitteeseen arvolla 4, vastaaja koki väitteen olevan melko paljon linjassa hänen oman mielipiteensä kanssa. Vastaamalla arvon 3 mukaan, mielipide väittämään oli neutraali. Vastaamalla kysymykseen arvon 2 mukaan vastaaja koki olevansa vain hieman samaa mieltä kuin väittäjä. Kyselyn ensimmäiset neljä kysymystä painottuivat henkilön itseohjautuvuutta tukeviin ominaisuuksiin, kuten oma-aloitteisuuteen ja itsenäiseen ratkaisukykyyn.

Kyselyn ensimmäisenä väittämänä kysyttiin ”Pidän siitä, että voin olla työssäni oma-aloitteinen.” Kolme vastaajaa, eli 27,3 % koki olevansa tasolla 4, eli pidän paljon siitä, että saan olla työssäni itsenäinen ja loput kahdeksan vastaajaa, eli 72,7 % piti oma-aloitteisuuden mahdollisuudesta erittäin paljon.

Pidän siitä, että voin olla työssäni oma-aloitteinen
11 vastausta

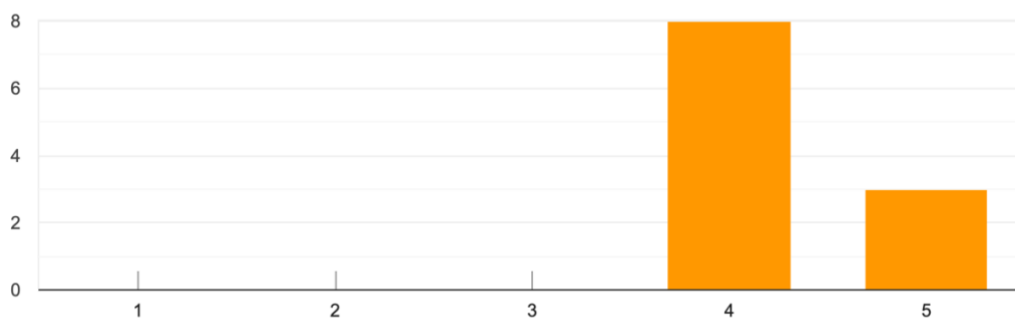


Kuvio 2. Työn oma-aloitteisuus

Kyselyn toisena väittämänä kysyttiin ”Uskallan luoda itsenäisiä ratkaisuja työssäni.” Vastaajista kahdeksan, eli 72,7 % koki pitävänsä paljon itsenäisten ratkaisujen teosta ja kolme vastaajaa, eli 27,3 % erittäin paljon.

Uskallan luoda itsenäisiä ratkaisuja työssäni

11 vastausta

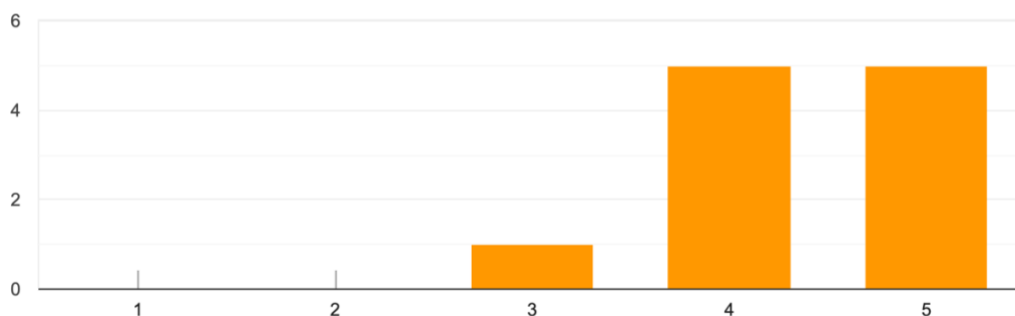


Kuvio 3. Työn itsenäisyys

Kysymyksessä kolme kysyttiin ”Nautin siitä, että saan suunnitella omaa työtäni.” Vastaajista yksi, eli 9,1 % vastasi neutraalisti kysymykseen suunnittelusta pitämisestä, neljä vastaajaa, eli 45,5 % piti paljon mahdollisuudesta suunnitella omaa työtä ja saman verran vastaajista piti suunnittelusta erittäin paljon.

Nautin siitä, että saan suunnitella omaa työtäni

11 vastausta

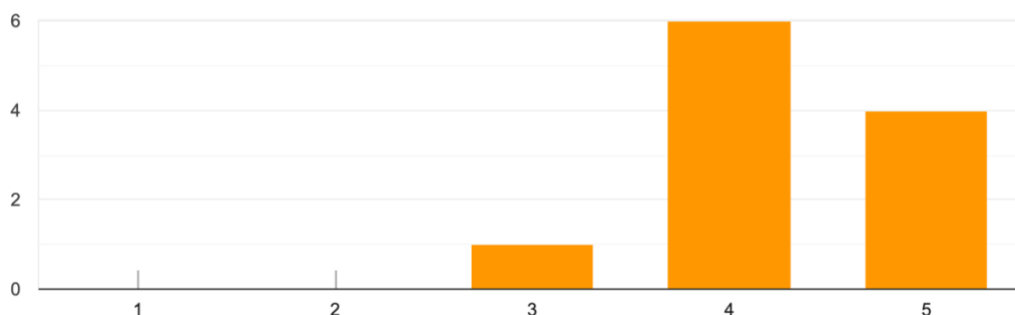


Kuvio 4. Työn suunnittelu

Kysymyksessä neljä kysyttiin ”Haluan ottaa vastuuta myyjän tuen toimintatapojen kehittämisestä.” Vastaajista yksi, eli 9,1 % vastasi neutraalisti, pidän hieman vastuun ottamisesta kehittämistyössä, kuusi vastaajaa, eli 54,5 % piti paljon kehittämistyön vastuun ottamisesta ja neljä vastaajaa, eli 36,4 % erittäin paljon.

Haluan ottaa vastuuta myyjän tuen toimintatapojen kehittämisessä

11 vastausta



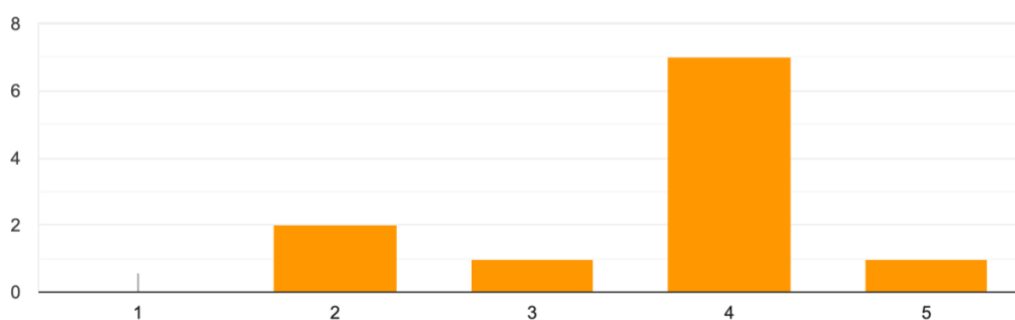
Kuvio 5. Työn kehityksen vastuunotto

Ensimmäisten neljän vastauksen perusteella voidaan todeta, että tiimiläiset uskaltavat tehdä itsenäisiä ratkaisuja työssään ja nauttivat saadessaan suunnitella omaa työtänsä. Suurin osa vastaajista halusi ottaa vastuuta tiimin toimintatapojen kehityksestä ja luoda itsenäisiä ratkaisuja. Motivaatio itseohjautuvuutta tukeviin henkilökohtaisiin toimintatapoihin ja haluun oli linjassa positiivisella puolella, yhtään negatiivista vastausta ei tullut näihin kysymyksiin. Näiden vastausten perusteella voidaan päätellä, että lähtökohdat itseohjautuvalle työtavalle on erittäin hyvällä pohjalla.

Kysymyksissä 4–17 keskityttiin koko tiimin itseohjautuvuutta mahdollistaviin ja estäviin seikkoihin ja tiimin itseorganisoitumiseen yhdessä tiiminä (LIITE 1). Seuraavassa käydään läpi suurimman hajonnan saaneita kysymyksiä, josta myös tutkimuksen seuraavat vaiheet ja kehitysaihiot ovat saaneet alkunsa.

Kysymyksessä viisi mielipidettä väittämään ”Myyjän tuen kollegat kantavat mielestäni vastuuta koko tuen palvelun toimintavarmuudesta.” Vastaajista vain yksi henkilö koki koko tiimin kantavan vastuun toimintavarmuuden ylläpitämisestä erittäin hyvällä tasolla. Vastaajista kuitenkin enemmistö, eli 63,6 % koki koko tiimin kantavan vastuun hyvin. Kaksi vastaajista, eli 18,2 % koki koko tiimin kantavan vastuuta melko huonosti ja yhden vastaajan mielestä tilanne oli keskimääräisellä tasolla.

Myyjän tuen kollegat kantavat mielestäni vastuuta koko tuen palvelun toimintavarmuudesta
11 vastausta

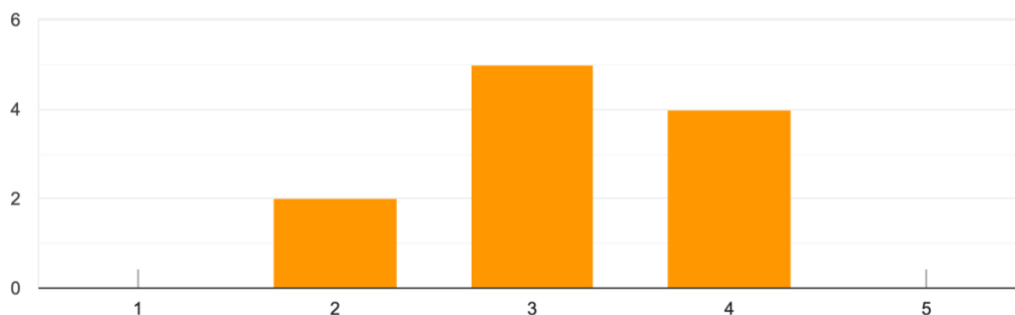


Kuvio 6. Työn toimintavarmuus

Kysymyksessä kaksitoista kysyttiin ”Myyjän tuessa työn kuormitus on tasapainossa samaa työtä tekevien välillä.” Vastaajista neljä, eli 36,4 % koko kuormituksen olevan melko samalla tasolla samaa työtä tekevien välillä, viisi vastaajaa, eli 45,5 % näki tilanteen keskiverron neutraalina, kaksi vastaajaa, eli 18,2 % puolestaan koki, että tasapaino on melko huono. Kenenkään vastaajan mielestä tilanne ei ollut erittäin hyvä.

Myyjän tuessa työn kuormitus on tasapainossa samaa työtä tekevien välillä.

11 vastausta



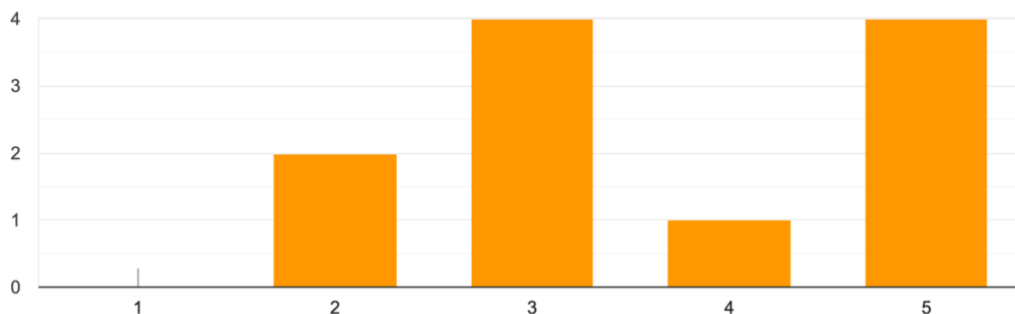
Kuvio 7. Työn kuormittavuus

Kysymyksissä 5 ja 12 kysyttiin työn kuormituksen tasapainosta samaa työtä tekevien välillä ja vastuun kantamisesta koko myyjän tuen palvelun toimintavarmuuden kantamisesta (LIITE 1). Kysymyksillä haluttiin selvittää kokevatko tiimiläiset työn yhtä kuormittavaksi kaikkien kesken. Vastausten perusteella kaikki kollegat eivät kannata vastuuta palvelun toimintavarmuudesta tasaisesti ja kuormitus samaa työtä tekevien välillä ei ole tasaista.

Kysymyksessä kuusi kysyttiin ”Myyjän tuen tiimillä on mielestäni selkeät yhteiset tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan tarpeeksi tiiviisti.” Vastaajista 4, eli 36,4 % oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat erittäin selkeät ja niiden toteutumista seurataan tarpeeksi tiiviisti. Yksi vastaajista, eli 9,1 % koki tilanteen olevan hyvällä tasolla, neljä vastaajaa, eli 36,4 % näki tilanteen olevan neutraalilla melko hyvällä tasolla. Kaksi vastaajista, eli 18,2 % koki, että tavoitteet ja niiden seuranta eivät ole kovin selkeät.

Myyjän tuen tiimillä on mielestäni selkeät yhteiset tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan tarpeeksi tiiviisti.

11 vastausta

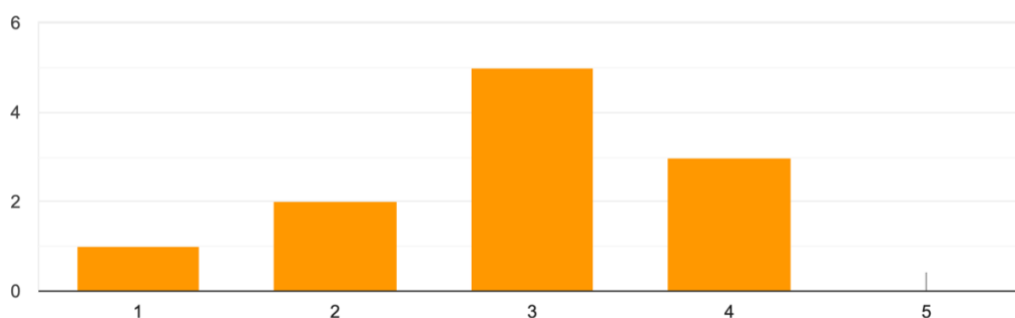


Kuvio 8. Työn tavoitteet ja seuranta

Kysymyksessä kaksikymmentä kysyttiin mielipidettä väittämään ”Suoriutumista mittaavat tilastoinnin työvälineet tukevat itseohjautuvuutta työssäni.” Vastaajista 3, eli 27,3 % kokivat suoriutumista mittaavat tilastoinnin työvälineet itseohjautuvuutta tukeviksi hyvällä tasolla. Suurin osa vastaajista, eli 45,5 % kokivat tilastoinnin työvälineet melko hyviksi itseohjautuvuuden tukemiseen, kaksi vastaajaa, eli 18,2 % melko huonoiksi ja yksi vastaaja, eli 9,1 % todella huonoiksi.

Suoriutumista mittaavat tilastoinnin työvälineet tukevat itseohjautuvuutta työssäni

11 vastausta



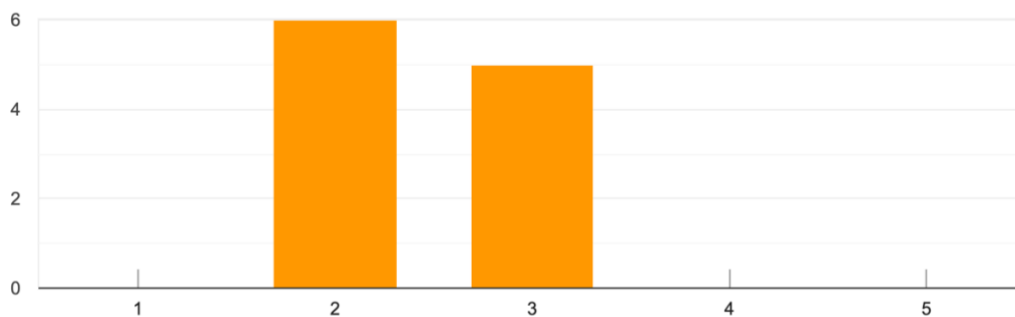
Kuvio 9. Työn mittarit

Kysymyksissä 6 ja 20 (LIITE 1) kysyttiin tavoitteiden ja niiden toteutumisen, sekä suoriutumista mittaavien tilastoinnin työvälineiden teemoista. Näissä osa-alueissa oli huomattavissa hajontaa, kaikki eivät kokeneet yhteisiä tavoitteita ja niiden seuraamista selkeänä. Vastausten perusteella voidaan myös päätellä, että suoriutumista mittaavat välineet eivät kaikkien mielestä tue itseohjautuvuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Osan mielestä tilastoinnin työvälineet tukevat itseohjautuvuutta jopa erittäin huonosti.

Kysymyksessä neljätoista kysyttiin ” Koen, että myyjän tuelle tarjotaan vaihtoehtoja ja valinnanvapautta työhön liittyvien toimintatapojen suhteen.” Vastaajista suurin osa, eli 54,5 % koki, että myyjän tuelle tarjotaan huonosti vaihtoehtoja tai valinnanvapautta työhön liittyviin toimintatapoihin. Vastaajista 5, eli 45,5 % oli neutraalilla tasolla vastauksessaan, he kokivat, että tilanne toimintatapojen valinnanvapaus on keskivertotasolla.

Koen, että myyjän tuelle tarjotaan vaihtoehtoja ja valinnanvapautta työhön liittyvien toimintatapojen suhteen.

11 vastausta

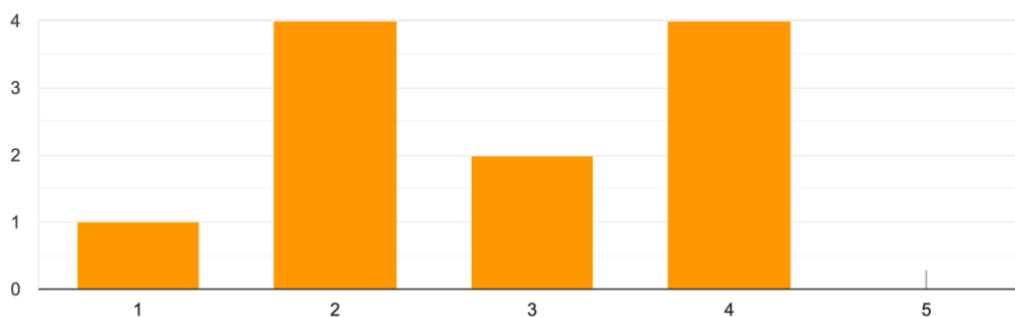


Kuvio 10 Työn toimintatapojen vapaus

Kysymyksessä viisitoista kysyttiin mielipidettä väitteeseen ” Koen, että chapterin on turha tehdä itsenäisiä päätöksiä toimintatavoista, kun organisaatio määrittää varsinaiset toimintamallit. Vastaajista neljä, eli 36,4 % oli sitä mieltä, että organisaation määrittämät mallit toimintatapoihin ovat niin ennalta määriteltyjä, ettei myyjän tuen kannata juurikaan tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kaksi vastaajaa, eli 18,2 %

oli neutraalilla tasolla vastauksessaan, vastaajien mielestä oli jonkun verran mahdollista tehdä itsenäisiä päätöksiä. Vastaajista 36,4 % oli melko eri mieltä väittämän kanssa, heidän mielipiteensä mukaan myyjän tuen on mahdollista tehdä itsenäisiä päätöksiä, vaikka organisaatio määrittää varsinaiset toimintamallit. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa.

Koen, että chapterin on turha tehdä itsenäisiä päätöksiä toimintatavoista, kun organisaatio määrittää varsinaiset toimintamallit
11 vastausta



Kuvio 11. Työn toimintatapojen päättäminen

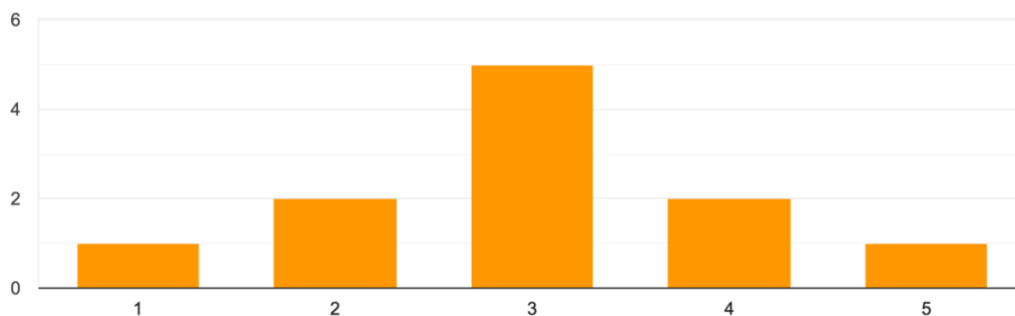
Kysymyksissä 14 ja 15 (LIITE 1) kartoitetaan tilannetta toimintatapojen itsenäiseen valinnanvapauteen ja organisaation määrittämiin kiinteisiin toimintamalleihin. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että itseohjautuvuutta tukevaa oman työtavan valintaa ei juurikaan koeta olevan, toisaalta vaikka organisaatio määrittää isot linjat toimintatapoihin, koetaan että tiimin tekemät päätökset toimintatavoista ei ole täysin turhia.

Kysymyksessä 22 väittämänä oli ”Minua ohjaa töissäni tavoitteet, kannusteet ja tehokkuus.) Vastaajista vain 1 oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kaksi vastaajaa, eli 18,2 % melko samaa mieltä ja 5 vastaajaa, eli 45,5 % keskiverto

ajatuksella kannusteiden, tehokkuuden ja tavoitteiden ohjaavasta vaikutuksesta. Kaksi vastaajaa, eli 18,2 % oli melko eri mieltä ja yksi vastaaja, eli 9,1 % täysin eri mieltä.

Minua ohjaa työssäni tavoitteet, kannusteet ja tehokkuus.

11 vastausta

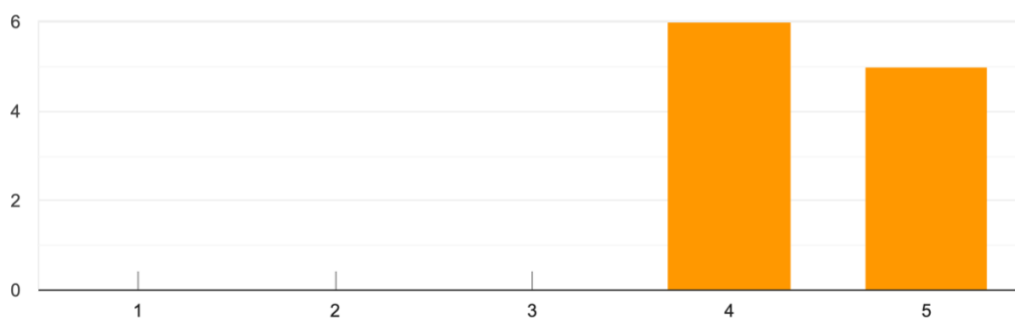


Kuvio 12. Työn tavoitteiden, kannusteiden ja tehokkuuden vaikutus

Kysymyksessä 23 väitettiin ”Minua ohjaa työssäni työn laadukkuus ja merkityksellisyys”. Vastaajista kuusi, eli 54,5 % oli väitteen kanssa samaa mieltä, viisi vastaajaa, eli 45,5 % täysin samaa mieltä.

Minua ohjaa työssäni työn laadukkuus ja merkityksellisyys.

11 vastausta



Kuvio 13. Työn laadukkuuden ja merkityksellisyyden vaikutus

Kysymykset 22 ja 23 (LIITE 1) selvittivät työn motivaattoreita. Tavoitteet, kannusteet ja tehokkuus ohjasi täysin vain yhden vastaajan tekemistä. Kysymyksessä 23 kysyttiin työn laadukkuuden ja merkityksellisyyden ohjaamista. Vastausten perusteella voidaan todeta, että myös sisäisillä motivaatitekijöillä, työn laadukkuudella ja merkityksellisyydellä on suuri vaikutus työn tekemisen motivaattoreihin, ulkoiset motivaattorit kannusteineen eivät vastausten perusteella ollut niin suuressa roolissa tekemisen ohjaamisessa.

Kysymyksessä 24 (LIITE 1) kysyttiin avoimella, sanallisen vastauksen mahdollistavalla kysymyksellä seikkoja, jotka estävät itseohjautuvuutta työssä. Vastausten mukaan aikataulut, organisaation määrittämät tavoitteet ja resursointi olivat pääkohdat, jotka nousivat esiin itseohjautuvuutta estäviksi tekijöiksi.

”Tarkkaan määritellyt työvuorot ja tiukat tavoitteet ei aina anna tilaa itseohjautuvuudelle.”

” Itse työnkuva ja organisaatio. Työ on pitkälti aikataulutettua ja ennalta määrättyä mitä milloinkin päivään sisältyy, joten en koe että on paljoa liikkumavaraa tämän suhteen. Tiedetyt tavoitteet ohjaavat tekemistä tiettyyn suuntaan. Koen myös, että itseohjautuvuuden harjoittaminen on nykyään hankalampaa, kun on sekä chapter että tiimi, kumman kehittämiseen aika kannattaisi käyttää.”

Avoimista vastauksista voidaan päätellä, että työn sitoutuneisuus resursointiin tarkoittane aikatauluineen ja tavoitteineen ei edesauta itseohjautuvaa työtapaa. Myyjän tuen työ on palveluaikoihin ja palveluvarmuuteen sidottua, näin ollen on mahdotonta päättää täysin omaa työaikaa tai omia tavoitteita, ne tulevat organisaatiolta. Liikkumavaran pienuus työpäivän aikana koettiin negatiiviseksi asiaksi, palveluvarmuus säilyttäminen huomioiden olisikin syytä miettiä keinoja tuunata omaa työpäivää ja tavoitteita laajemmin. Koko tiimin ja sen valmentajan tulisi käyttää huomiota tasaiseen työn laatuun ja kuormittavuuteen koko tiimin työskentelyä ajatellen. Vastauksiin perustuen työskentely silloisessa organisaatiomallin ratkaisukykytiimeissä ei ollut itseohjautuvuutta synnyttävä tiimimalli, vaan loi epätietoisuutta mihin käyttää omia resursseja tai mitä asioita tulisi priorisoida.

Kysymyksessä 25 (LIITE 1) Kysyttiin avoimella, sanallisen vastauksen mahdollistavalla kysymyksellä seikkoja, jotka lisäävät itseohjautuvuutta työssä. Vastausten perusteella itseohjautuvuutta lisää mahdollisuus hiljaiseen työaikaan, jolloin voi lähteä toteuttamaan itseohjautuvuutta tukevia kehitysideoita. Kollegoiden tuki ja tiedon jakaminen koettiin myös tärkeäksi osaksi itseohjautuvuuden lisääntymistä, kuin myös oma aktiivisuus ja erityisvastuiden haltuunotto.

” Hiljaiset hetket, jolloin on mahdollista tarttua ideoihin, joita olen kerännyt itselleni muistiin.”

” Pienissä hetkissä kun linjoilla on hiljaista voi ohjata omaa tekemistä ja käyttää sen ajan esimerkiksi jonkun muun vastuualueen hoitamiseen.”

”Tieto ja tiedon jakaminen. Selkeät paikat mistä tarvittava tieto löytyy ja sen ajantasaisuus, jotta siihen voi luottaa. Asioista sopiminen selkeästi kaikkien kanssa.”

Avoimien vastausten mukaan pienet hiljaiset hetket, eli ns. luovat tauot ilman painetta puhelinlinjaan tai muihin työtehtäviin vastaamisesta ovat tarpeen ideoiden prosessointeihin ja aktiivisuuden kehittymiseen. Tällä tavoin sisäinen johtajuus herää ja mielenkiinto kohdistuu sisäisen motivaation aikaansaamana itselle merkityksellisiin kehitystöihin tai vastuualueiden hoitamiseen. Vastausten perusteella voidaan todeta, että vastuiden jakaminen omien mielenkiinnon kohteiden mukaan on tärkeää niin itseohjautuvuuden, kuin työn merkityksellisyyden vuoksi. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että niin omaa aktiivisuutta, kuin kollegoiden tukeakin pidetään tärkeänä osana itseohjautuvuuden kehityksessä. On tärkeä tietää kenen puoleen voi kääntyä tai mistä ajantasainen ohje löytyy tietyn ongelman ratkaisemiseksi. Tieto ja tiedon jakaminen nousevat erityiseen asemaan juuri asiantuntijatyön itseohjautuvuutta tarkastellessa.

8.3 Teemahaastattelu

Kehittämistyön tiedonkeruu jatkui itseohjautuvuuden nykytilaa selvittäneen kyselyn jälkeen teemahaastattelulla, johon oli kutsuttu kaksi myyjän tuen työntekijää ja tiimin valmentaja, vain toinen tiimin työntekijöistä pääsi osallistumaan haastatteluun aikataulullisista syistä. Haastattelut äänitettiin, koko haastattelua ei litteroitu mutta vastaukset koodattiin aihealueittain muistiin. Teemahaastattelun tarkoitus oli syventää vuosi sitten saatua tietoa itseohjautuvuuden nykytilasta ja löytää aivoriihiyöskentelyyn aiheet itseohjautuvan työskentelymallin kehitystä varten.

Ensimmäisenä kysymyksenä haastattelussa oli ”Millaisena koet itseohjautuvuuden tilanteen oman tiimisi tai valmentavasi tiimin tekemisen suhteen organisaatiomuutoksen jälkeen?” Valmentajan mukaan tiimissä työntekijöiden välillä on taso- ja aktiivisuus eroja. Koko rinkiä koskevissa kehitystehtävissä tai yleisessä keskustelussa on tietyt henkilöt enemmän aktiivisia kuin toiset. Molempien haastateltavien mukaan Ketterässä organisaatiokulttuurissa työkaluna käytettävä KANBAN- taulu on selkeyttänyt koko tiimin itseorganisoituvaa työtapaa. Kehitystöitä ja projekteja pystytään valitsemaan KANBAN- taululta oman mielenkiinnon mukaan. KANBAN- taululla on aihealueita, joissa jokainen voi valita itseään kiinnostavan aiheen, kun työryhmä on luotu, aihe siirtyy KANBAN- taululla keskeneräiseksi eli työryhmälle työstettäväksi ja kvartaalin lopuksi käydään läpi kaikki valmiit ja demotut projektit ja saadaan konkretiaa siitä, mitä kolmen kuukauden aikajaksolla on saatu aikaiseksi. Valmentajan mukaan vaihtuva OPO:n rooli pienemmissä tiimin sisäisissä ringeissä lisää aktiivisuutta ja tuo rohkeutta hiljaisimmille työntekijöille.

Seuraavana kysymyksenä haastattelussa selvitettiin tilannetta tavoitteiden suhteen tiimissä. ”Ovatko tiimin yhteiset tavoitteet selkeät ja mitkä seikat selkeyttäisivät tavoitteiden toteutumisen seurantaan?” Valmentajan mukaan numeraaliset tavoitteet tuovat selkeyttä tavoitteisiin. Hänen mukaansa tämänhetkiset tavoitteet liittyvät yksilön panokseen ketterään kehittämiseen muun muassa edellä mainittujen

KANBAN-projektien myötä aktiivisuuden ja esimiespalautteen näkökulmasta. Numeraaliset tavoitteet painottuvat henkilökohtaiseen tuntitehoon ja tiimin vastausaikaan. Näitä toteumia jokaisella henkilökohtaisesti ja tiimillä kokonaisuutena on mahdollisuus seurata Tableau näkymältä. Valmentajan mukaan tuntitehoissa henkilöiden välillä on isoja eroja ja tiimin sisällä on tarkoitus nostaa kehitystehtäväksi tuntitehon tasaamisen keinojen pohtiminen. Työntekijän näkökulmasta olisi hyvä saada mittaristolta päiväkohtaisia tietoja tehdyn työn tehokkuudesta, eli vastattujen ja käsiteltyjen puheluiden määrästä. Tällä hetkellä Tableau näkymä antaa tiedot vain kuukausi- ja vuositasolla. Työntekijän näkökulmasta olisi hyvä saada mittaroitua tietoa myös kokonaismäärällisesti tulleista puhelusta tehokkuuteen peilaten. Itseen pystyisi johtamaan paremmin, kun ymmärtäisi syyt tehokkuuden vaihteluihin. Puhelun kestot verraten muiden tekijöiden puheluiden kestoihin voisi olla tehokkempaa ympäröivä tieto, joka lisäisi ymmärrystä omaan tekemiseen.

Seuraavana kysymyksenä tarkasteltiin työn kuormitusta. ” Miten työn kuormitusta samaa työtä tekevien välillä voisi mielestäsi tasata?” Työntekijän mukaan työn kuormittavuus on päätoimenkuvan suhteen samaa tasoa. Erillisvastuut tosin tuovat eroa kuormittavuuteen. Toiset ovat halukkaampia hoitamaan vastuutehtäviä ja kehitysprojekteja kuin toiset. Työhön panostamisen suhteen on isoja eroja valmentajan ja työntekijän mukaan. Tehokkuuden ollessa osana palkkioitavaa tavoitetta perustyön tekeminen on suhteellisen samalla tasolla. Työn kuormittavuuden tasaamiseen liittyviä keinoja ei konkreettisesti tullut kummaltakaan haastateltavalta mieleen, valmentajan mielestä kaikkia hiljaisempia tekijöitä pitäisi saada aktivoitua ja fyysisesti Kuopiossa sijaitsevaa yhtä rinkiä saada enemmän osaksi koko tiimiä. Valmentajan näkökulmasta myös vastuualueiden tasaisempi jako voisi auttaa kuormittavuuden kokemiseen.

Kuormittavuuteen liittyen vastaajilta tiedusteltiin ”Kaipaisiko myyjän tuki selkeämpää vastuualueiden jakamista?” Valmentajan näkökulman mukaan vastuita on tällä hetkellä jaettu yhden ringin suhteen tasaisesti kaikille, yhdestä kymmenen hengen pikku tiimistä on tehty niin sanottu vastuurinki. Ongelmana on, että loppuilla

kahdellakymmenellä ei samankaltaisia vastuutehtäviä ole. Valmentajan näkökulmasta vastuita ei tulisi rajata kuitenkaan liian pienelle osuudelle, niin, että esimerkiksi osa keskittyisi vain ajoneuvoihin liittyvän palvelun antamiseen ja osaamisen syventämiseen. Tällä tavoin ammattitaito pysyy laajempuna, jolla myös vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Valmentajan mukaan yhdeksi selkeäksi ongelmaksi on muodostunut tiimien maantieteellinen rajaamisen. Kuopissa olevat osa-aikaisena työskentelevät tekijät ovat selkeästi syrjäänvetäytyvämpiä keskusteluihin ja KANBAN- kehitystöihin liittyen kuin tamperelaiset. Tampere koetaan jossain mielessä päävastuulliseksi ”pääkallopaikaksi”. Tiimin fyysinen näkeminen on nostettu tärkeämmäksi tekijäksi tiimijakojen muodostuksessa, joten tämän vuoksi tamperelaisia ja kuopiolaisia tekijöitä ei ole sekoitettu tiimirakenteisiin. Vastuualueiden tasaisempaan jakautumiseen voisi valmentajan mukaan auttaa maantieteellinen tiimien tekijöiden sekoittaminen.

Työntekijä jakaa Ketterään toimintakulttuuriin liittyvät kehitystehtävät omiksi vastuisiin ja itse työn tekemiseen liittyvät vastuut omakseen. Työntekijän mukaan Ketterän kehittämiseen liittyvät vastuut tulisi olla oman jaksamisen ja mielenkiinnon mukaan valittavissa. Työtehtäviin liittyvät vastuut puolestaan tulisi miettiä erityisosaamisten mukaan, esimerkkinä kuolinpesiin liittyviin sopimusasioihin tietyillä tiimin henkilöillä voisi olla vahvempi osaaminen. Muutamien henkilöiden syväosaaminen uusien tuotteiden, työkalujen tai järjestelmän osien suhteen olisi hyvä asia. Mikäli jollain tiimin jäsenellä on luontaista mielenkiintoa tai tietoa mm. veneistä, metsistä tai urheiluvakuutuksista tätä tietoa tulisi hyödyntää ja antaa näille ihmisille myös aikaa kasvattaa substanssiosaamista, jota voi jakaa muille tiimin jäsenille. Seuraavana kysymyksenä käsiteltiin ”Millä tavoin tiimiläisten osaamista ja vahvuuksia voisi hyödyntää paremmin?” Aikaisemman teeman vastaukset antoivat näkökulmaa myös tähän aiheeseen. Työntekijän mielestä syväosaamista tulisi laajentaa omien mielenkiinnonkohteiden ja harrastuneisuuden mukaan.

Vastaajilta kysyttiin seuraavaksi ” Mikä tekee työstäsi merkityksellistä ja laadukasta?” Työntekijän mukaan hänen työstään laadukasta tekee se, että hän pystyy ottamaan kokonaisuuden huomioon ja, että asia hoidetaan loppuun asti. Lopputulos on laadukas, kun asiassa otetaan huomioon asiakkaan näkökulma, yhtiön näkökulma ja tasalaatuisuus. Työntekijän mukaan merkityksellisyyden avain on työyhteisö. Työkaverit tukevat ja luovat hyvää fiilistä. Itse työssä merkityksellisyyttä luo työn monimuotoisuus, jokainen päivä on erilainen ja aina oppii jotakin uutta. Työntekijä ei koe varsinaista tarvetta uralliseen kehityssuunnitelmaan merkityksellisyyden tunteen saavuttamiseksi mutta pienten vastualueiden haltuunotto ja osaamisen kasvattaminen luo luontaista polkua mahdolliseen pienemmän alueen asiantuntijuus tai kehittämisen työtehtävään. Valmentajan mukaan työn laadukkuuteen vaikuttaa ammattitaito ja lisäarvon tuottaminen myyjille laajentamalla puheluita. Palautteen antaminen ja arvostetuksi tuleminen luo merkityksellisyyttä työhön valmentajan näkökulmasta. Projekteihin ja työryhmiin osallistuminen luo valmentajan mielestä merkityksellisyyttä perustyyön vastapainoksi.

8.4 Aivoriihi

Kyselytutkimuksen ja haastattelun jälkeen tutkimusmenetelmänä käytettiin aivoriiehtä syventämään jo saatuja tutkimustuloksia. Tiimin itseohjautuvuuden nykytilanne selvitettiin tutkimuksen aiemmissa vaiheissa ja ideariihen avulla haluttiin keskittyä itseohjautuvuuden nykytilan kehittämiseen. Myyjän tuki haluttiin osallistaa ideoiden ja näkemysten esiin tuomiseen koko tiimin osalta. Mahdollinen tulevaisuuden itseohjautuvampi toimintamalli olisi helpompi ottaa käyttöön ja hyväksyä, kun tiimi on itse ollut mukana kehittämässä sitä. Ideariihi järjestettiin myyjän tuen kaksi osaisessa osaamisen kehittämisen tuokiossa Tampereella 3.8.2022. Työskentelypajoissa oli mukana noin 25 myyjän tuen asiantuntijaa, valmentaja ja tiimin Area lead esihenkilö. Osallistujista noin puolet oli paikan päällä ja puolet Teams etäpalaverin kautta. Aivoriihi oli kestoaltaan noin 40 minuuttia ja tehtävät oli laadittu

niin, että niihin pystyi osallistumaan samalla tavoin niin paikalla olijat kuin etänä olevatkin.

Aivoriihityöskentely oli jaettu kahteen eri teemaan. Ensimmäisessä teemassa keskityttiin itseohjautuvuuden mahdollistajiin ja estäjiin, toisessa osiossa keskityttiin palvelun perustason ajatukseen ja työn laatustandardeihin. Ideariihen lämmittelyksi tutkimuksen tekijä, joka toimi myös Power Point esitystä apuna käyttäen ohjaajana ja työpajan vetäjänä, kertoi lyhyesti itseohjautuvuuden peruspilareista ja muodostumisesta (Kuva 2).



Kuva 2. Itseohjautuvuus, mitä se on?

Ideariihen seuraavassa vaiheessa tilaisuuden vetäjä kävi läpi itseohjautuvuutta mahdollistavia tekijöitä aiemmin tiimille tehdyn kyselytutkimuksen tulosten kautta. Kyselytutkimuksesta nousi esiin muutamia aihealueita, jotka estävät tiimin itseohjautuvuuden toteutumista. Teemoista esiin nousi tavoitteet, työkuorman tasaisuus ja kommunikaatioon liittyvät haasteet. Aiheen alustuksen jälkeen tiimille annettiin tehtäväksi miettiä yksi seikka, joka estää omaa sisäistä johtajuutta ja itseohjautuvuuden toteutumista. Ohjeena oli luottaa intuitioon ja valita ensimmäisen negatiivinen asia, joka tuli mieleen. Tehtävässä käytettiin luovien ideointimenetelmien

ajatuskarusellia (Kuva 3), jossa jokainen osallistuja paikan päällä kirjoitti valkoisen lapun keskelle suurimman esteensä itseohjautuvuuden toteutumiseksi. Paperit laitettiin kiertoon ja seuraava henkilö sai kommentoida, haastaa, kannustaa tai esittää jatkokysymyksiä. Paperit kiersivät karusellissa niin kauan, kunnes palasivat omalle paikalle takaisin. Etänä olleet henkilöt käyttivät apuna Teams Whiteboard sovellusta, jonne samalla ohjeistuksella kirjoittivat itselleen muistilapun ja kaikki etänä olleet kävivät kommentoimassa oman lapun kirjoituksen jälkeen etänä olleiden tiimiläisten ajatuksia.

Itseohjautuvuuden mahdollistajat

Tehtävä : Ajatuskaruselli

Selkeät tavoitteet

- Minkälaista suoriutumiseen liittyvää tietoa tarvitset johtaaksesi omaa tekemistäsi paremmin? (NPS, puhelimen jonotilanne, tehokkuus, tms..)
- Mikä mittaristo motivoi tavoitteiden saavuttamista parhaiten?

Tasainen työkuorma

- Onko vastuiden jakaminen radikaalimmin tarpeen?
- Olisiko vastuita syytä kartoittaa enemmän osaamisen ja kiinnostuksen mukaan?
- Kommunikaatio - avoin keskustelu ja epäkohtien käsittely tiimin sisällä.

Mikä seikka estää omaa itseohjautuvuuttasi ja sisäistä johtajuuttasi?

Kirjoita ensimmäinen asia joka tulee mieleen lauseena paperin keskelle.

Laita paperi kiertoon seuraavalle. Seuraava henkilö kommentoi, haastaa, kannustaa. Voi myös esittää jatko-tai vastakysymyksiä.

Jatketaan kunnes oma paperi tulee kierrokselta takaisin.

Etänä oleville: [Teamsin whiteboard](#)

Paina plussaa, Luo- muistiinpanot

Nappaa itsellesi muistilappu, paina kynän kuvasta ja kirjoita oma lauseesi, muut etäliiät käyvät kommentoimassa kavereiden lappuihin.

Kuva 3. Itseohjautuvuuden mahdollistajat

Tehtävä otettiin hyvin vastaan ja itseohjautuvuutta estäviin seikkoihin saatiin hyviä kommentointeja ja parannusehdotuksia. Itseohjautuvuutta estävät teemat olivat hyvin samankaltaisia molemmissa ryhmissä, niin etäyhteyden takana kuin paikanpäälläkin.

Ohessa esiin tulleet pääteemat:

- Tietotulva, keskittymisen häiriintyminen jatkuvien keskeytysten vuoksi
- Epävarmuus ja uskalluksen puute

- Epävarmuus missä asioissa voin itse päättää ja mihin tarvitsen esimiehen luvan.
- Tottumus entiseen tapaan työskentelystä
- Tavoitteet eivät ohjaa oikeaan työtehtävään/ lopputulokseen.

Monessa esiin tulleessa ongelmassa tiimikaverit ehdottivat ryhmätyöskentelyä ja yhteispohdintaa ongelmien ratkaisemiseksi. Tavoitteiden asettelun ohjaaminen vääränlaiseen työskentelytapaan oli saanut useamman tiimikaverin ehdottamaan yhteispohdintaa tavoitteiden asettelun syistä ja seurauksista. Monella oli myös mainintana tiukan tehokkuustavoitteiden lisäksi tarkasti määritellyistä työajoista valmiiksi annettuine ruoka- ja kahvitaukoineen. Tiimikaverit ehdottivat keskustelun avaamista työajan joustavuuden kehittämistä tai työaikapilotista. Epävarmuuteen, uskalluksen puutteeseen ja vanhan totumuksen mukaiseen työskentelytapaan jumiutumisen teemat saivat tiimikavereilta kehotuksia luottaa itseensä ja priorisoida omaa työaika mm. älä häiritse tilaa käyttämällä, sulkemalla pois ylimääräiset herätteet ja keskittymällä olennaiseen. Luovaan ajatteluun ei koettu jäävän tarpeeksi aikaa mutta toisaalta eräs vastaaja kommentoi luovuuden vaativan taitoa ja oikeanlaisia välineitä. Lopputulemana monella oli tarve muokata omaa työaika niin, että myös ajattelutyölle jäisi tilaa. Työhön liittyvien epävarmuustekijöiden ja tietotulvan hyväksyminen ja tiedon oikeanlainen lukutaito nousi parannusehdotuksiksi mm. keskittymisen häiriintymiseen.

Laatustandardit / Palvelun perustaso

ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen

- Palvelun yhdenmukaisuus, suorituskyky ja kyky aikaansaada asiakastytyväisyyttä
- Arvon tuottaminen, sisäisen motivaation kasvu, kuormituksen tasaaminen

Tehtävä: Joo, ja..!

Minkälaista laatutasoa myyjän tuen tulisi tavoitella? Mitkä tunnusluvut tulisi mielestäsi täytyä laadun perustasoon? Minkälaisia laatustandardeja voitaisiin ottaa käyttöön?

Ota itsellesi vieruskaveri pariaksi, Henkilö A ehdottaa jotain, B kuuntelee ja jatkaa A:n esittämää ajatusta edelleen. B aloittaa repliikkinsä sanoilla **joo,ja..**.

Esim. Laura: Jokaisessa myyjän tuen puhelussa tulisi varmistaa, että jatkosoitoille ei ole tarvetta. Tuija: Joo, ja huolehtia että puhelusta on kirjattu erikseen sovitut tiedot. Laura: Joo, ja yhdessä tiiminä miettiä oikeanlaista kommunikaatioväylää muistuttaa kollegaa, jonka asiakas soitti samasta asiasta uudelleen.

Esiin tulleet ajatukset voitte kirjata lapulle jatkotyöstöä varten lopuksi.

Kuva 4. Laatustandardit / Palvelun perustaso

Aivoriihityöskentely jatkui laatuun ja palvelun perustasoon liittyvällä teemalla. Tilaisuuden ohjaaja esitteli ajatuksen palvelun perustasosta: mitä piirteitä vaaditaan perustason toteutumiseen ja mitä sen toteutuessa tapahtuisi. Palvelun laadusta puhuttaessa katsonta siirtyi helposti toimintaa ohjaaviin tehokkuustavoitteisiin ja asiakastytyväisyyttä mittaaviin NPS-lukemiin. Tehokkuusajattelun mukaan asetettujen tavoitteiden täytyessä palvelun perustaso on ylittynyt ja työntekijä saa ylittyneistä odotuksista erillisen palkkion. Tällöin ei voida puhua perustasosta, vaan ylittyneestä toteutumasta.

Ideapajan toisessa osiossa heräteltiin keskustelua mitä palvelun perustasoon voisi kuulua ja minkälaisia laatuun liittyviä standardeja voitaisiin ottaa käyttöön palvelun perustason toteutumiseksi. Teemaa lähdettiin työstämään improvisaatioteattereiden käyttämällä Joo,ja -metodilla, jossa pyritään estämään negatiivisten kommentointien vaikutus aloittamalla vastaaminen positiivisella kommentilla. Tehtävässä tiimiläisiä kehoitettiin ottamaan itselleen pari joko paikan päällä vieruskaverista tai etänä Teams chat-keskustelua parityöskentelynä hyödyntäen. Tehtävässä parista toinen osapuoli ehdotti jonkin seikan, joka pitäisi kuulua myyjän tuen palvelun perustasoon ja parin toinen henkilö vastasi tähän ehdotukseen aina sanoilla joo,ja. Tämän jälkeen hän esitti oman ajatuksensa, johon parin toinen osapuoli vastasi edellisen tapaan. Keskustelua

käytiin niin kauan kuin uusia ideoita tuli esille ja lopuksi pääkohdat kirjoitettiin paperille ja kerrottiin muutamia esimerkkejä, niin etätyöparin, kuin paikalla olleiden ajatuksista kaikille osallistujille. Osallistujien ideointi lähti heti hyvin tavoitteelliselle tasolle, perustason suoriutumisen konkreettisten standardien pohtiminen tuntui olevan monille hyvin hankalaa. Ideointi tiettyjen standardien käyttöönotosta ja palvelun perustason määreistä vaatisi pidemmän kehitystuokion ja alustuksen ennakkotehtävineen toteutuakseen. Siemen perustason laatustandardien määrittämiseksi tosin alkoi kasvaa jo lyhyen ideoinnin aikana ja tiimi innostui aiheiden määrittelyyn. Pääkohdat palvelun perustasaan ja laatustandardeihin:

- Selkeiden tikettien eli palvelutapahtumien kirjaaminen yhdessä laadittujen ohjeiden mukaan
- Selkeät ohjeet myyjälle. Asia kerralla kuntoon
- Laaja kartoitus ongelmasta alkuun
- Asiakkaan tietojen tarkistus
- Pelisääntöjen mukaan toimiminen
- Tiedon jakaminen
- Yhteisesti linjatut tiimin tavoitteet
- Puhelinlinjojen priorisointi ja seuranta kiiretilanteissa
- Myyjälle työkalut itsenäiseen toimintaan, jos mahdollista
- Myyjän oman päätöksenteon vahvistaminen
- Asiakas aina keskiöön
- Tiimin oma tietokanta Tietämys ja valtakunnallinen Intra- ohjeistus synkkaan
- Myyjän osallistaminen ja ajattelumallien tukeminen

Laatuun liittyvissä asioissa yhteisesti sovitut pelisäännöt ja ohjeet nousivat keskustelun etualalle. Jokaisen tulisi noudattaa toimintamallia tikettien kirjoittamisesta ja asiakkaan tietojen tarkistuksesta puhelun aluksi. Jokaisen pitäisi myös sitoutua hoitamaan jokainen asiakastilanne kerralla kuntoon tehokkuustavoitteesta huolimatta. Henkilökohtaisen tehokkuuden ollessa palkitsemiskannusteena tiimi keskusteli sen antamasta ohjaavasta vaikutuksesta. Haluaako tekijä syventää puhelua, osallistaa ja opettaa myyjää, vai hoitaa käsillä olevan ongelman mahdollisimman nopeasti pois ja jatkaa seuraavaan asiakkaaseen, kun hänet palkitaan ulkoisen motivaattorin kautta nopeasta ja tehokkaasta työstä? Laatustandardina palvelun perustasoon voisi tulla tutkimukseen perustuen lupaus asian kerralla kuntoon hoitamisesta ja palvelutilanteen laajentamisesta lisäarvoa asiakkaalle tuottavaksi.

Puhelinlinjojen seuraaminen ja oikeassa paikassa oikeaan aikaan toimiminen herätti keskustelua. Oman työn johtaminen ja työtehtävien priorisointi voi isossa tiimissä olla

harhaanjohtavaa, kun ”joku” muu kuitenkin huolehtii palvelun toimivuudesta, kun toinen käyttää omin luvun otettua luovaa taukiaan. Tällä hetkellä varsinaisia luovia taukoja ei ole merkitty työaikaan. Tiimi mietti olisiko näille luoville työjaksoille tarvetta, jotta tehokkaana työaikana priorisoitaisiin perustyö asiakaslinjassa ja erikseen työaikaan merkittynä aikana olisi lupa käyttää aikaa luovaan kehitystyöhön. Työn ollessa sidottua palveluaikoihin ja palvelulupauksiin ei itseohjautuvuus voi täysin toteutua työn itsenäisen organisoinnin osalta. Tällöin voidaan puhua työn tuunauksesta. Tuunauksena voidaan myyjän tuen kaltaisen palvelun osalta pitää oman lounasajan määrittelyä, oman hiljaisen työajan määrittelyä ja etätyömahdollisuuden hyödyntämistä tarvittaessa.

Tiimin pohdinnassa mietittiin auttaisiko avoimempi ja läpinäkyvämpi tieto palvelun tilanteesta ja ennustettavuudesta työajasta vastaavien henkilöiden antamana itseohjautuvamman työtavan toteutumista, jolloin tiimiläisillä olisi mahdollisuus vaikuttaa työaikaansa yhteistyössä työaikasuunnittelun kanssa. Tällä tavoin voitaisiin varmistaa palvelun korkea vastaustaso silloin kuin siihen on tarvetta ja lisääntyvä hiljainen kehitystyö erikseen ennalta sovitun aikamääreen piirissä. Laatustandardina voitaisiin pitää korkean prosentin valmiina-tilassa työskentelyä palveluajaksi määriteltynä aikoina ja matalamman prosentin valmiina-tilassa tapahtuvaa työskentelyä luovana hiljaisena hetkenä.

Myyjän tuen palvelun perustasoon kuuluu myös asiakasverkostoa valmentavaa työtä itsenäisiin päätöksiin ja työkalujen käyttöön opettavasta, sekä päätöksentekoa vahvistavasta toiminnasta. Myyjille annetut ohjeet tulisi olla yhteneviä läpi kaikkien palvelussa olevien tekijöiden. Tähän palvelun laatuun liittyvään osioon vaikuttaa olennaisesti tekijöiden oma osaaminen ja ohjeiden yhteneväisyys. Viimeiseksi laatustandardiksi tutkimuksen tuloksiin viitaten lisätään ohjeiden päivityksiin, seurantaan ja korjaamisen kollektiivinen vastuu. Tähän liittyen palautteen antaminen palautepankin kautta niin osaamisen kuin toimintamallien osalta olisi hyvä ottaa käyttöön tukemaan laatustandardien toteutumista.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

9.1 Johtopäätökset

Ideaalitilanteessa itseohjautuvasti toimivat ketteriä menetelmiä käyttävät tiimit päättävät toiminnastaan tiimin sisäisesti tiettyjä organisaation reunaehtoja seuraten. Raportointi pitää organisaation tietoisena tiimien toiminnasta ja yksilön motivaation uskotaan vahvistuvan hyvän tiimityön sivutuotteena. Itseohjautuvuuden lähtökohta on luottamus ihmiseen ja häneen halunsa tehdä asiat hyvin. (Savaspuro, 2019, s. 26–27.) Tämän kehittämistyön lähtökohtana oli selvittää mikä myyjän tuen tiimin itseohjautuvuuden tilanne on tällä hetkellä ja lähteä tämän tiedon valossa etsimään aihealueita ja työkaluja itseohjautuvuuden kehittämiseen. Kehittämistyön tutkimusosion viimeisessä vaiheessa tutkijan huomiona myyjän tuen työtapo ja toimintakulttuuri oli kehittynyt huomasti tutkimuksen alkuvaiheesta. Tiimi kehitti toimintaansa sisäisesti organisaation toimintamallien viitoittamalla tiellä raportoiden kehittämistyötään muun muassa Kanban työkalulla, seuraten tekemistään Tableau työkalun mittareilla ja tiimityö vaikutti kaikin puolin sujuvalta ulkopuolisin silmin. Koko työyhteisöstä huokui halu kehittää toimintaa itseohjautuvampaan suuntaan.

Itseohjautuvuuden kantavana teemana on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen tapaan, joka lisää tutkitusti työhyvinvointia. Mahdollisuus vaikuttaa tapaan tehdä työtä ei kuitenkaan tarkoita epäselviä tai risteäviä työn tavoitteita tai riittämätöntä kommunikaatiota tai ymmärryksen puutetta päätöksenteon tavoista organisaatiossa. Ei siis riitä, että yksilö kokee valtaa omaan työhönsä, myös ympärillä olevan toimintakulttuurin ja käytäntöjen pitää muuttua ja tukea autonomiaa koko yhteisössä. (Sivonen, 2022, s. 11.) Tämän kehitystyön tutkimusten perusteella myyjän tuen itseorganisoiduminen ja itseohjautuvuus kumpuaa koko tiimin, eli yhteisön toiminnasta. Decin ja Ryanin (1985) itseohjautuvuusteoriaa mukailleen kuuluminen yhteisöön, omaehtoisuus ja usko omaan kyvykkyyteen ovat avaimet motivoituneeseen ja vastuuntuntoiseen toimintaan työssä. Monet tutkimusvaiheen positiiviset huomiot itseohjautuvuuden tilasta kumpusivat hyvästä tiimihengestä ja me-ajattelusta. Myös

uskoa omaan osaamiseen löytyi vastaajilta. Negatiiviset huomiot liittyivät tavoitteiden ristiriitaisuuksiin, ajan puutteeseen, kommunikaatio-ongelmiin ja epävarmuustekijöihin. Tästä työstä saatavat kehittämistyön hedelmät, eli työnantajalle annettavat kehitysehdotukset ja taustatiedot itseohjautuvan työtavan rakentamiseen koskevat lähinnä koko myyjän tuen yhteisöä, taustalla olevien yksilöiden motivaatiotekijöitä unohtamatta.

Työn tarkoituksena oli lähteä selvittämään myyjän tuen työntekijöiden kokemuksia muutoksesta ja työmotivaation tilasta organisaatiomuutosten keskellä, sekä löytää keinoja itseohjautuvuuden ja työn laadukkuuden parantamiseen asiantuntijatyössä. Saatujen tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että myyjän tuen työntekijät haluavat toimia oma-aloitteisesti, heillä on uskallusta tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja halua ottaa vastuuta toimintatapojen kehittämisestä. Itseohjautuvuuden rakennusmaata voidaan pitää erittäin otollisena maaperänä lähteä rakentamaan itseohjautuvampaa toimintamallia. Puitteet osaamisen, halun ja uskalluksen suhteen ovat kunnossa.

Itseohjautuvuutta estävät seikat painoutuivat organisaation määrittämiin toimintatapoihin, työaikaan ja resursseihin. Itseohjautuvuudelle ei koettu jäävän tilaa tai aikaa kaikkien vastaajien mielestä lähtötilanteessa. Myöhemmissä tutkimusvaiheissa jatkuvat ärsykkeet ja informaatiotulva koettiin myös yhdeksi itseohjautuvuutta estäväksi aihealueeksi. Vastuun ja vapauden suhde onkin vaikea. Autonomian lisääminen ei automaattisesti lisää hyvinvointia. On olemassa tietty kynnystaso, jonka jälkeen autonomia muuttuu ahdistavaksi. Digitalisaatio on muuttanut suhdettamme aikaan perustavalla tavalla. Siinä missä digitalisaatio on vapauttanut meidän arkemme ja paikan kahleista, se on täyttänyt arkemme informaatiotulvalla. Monen tietotyöläisen arki on niin täynnä viestejä, keskeytyksiä ja nopeaa reagointia ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin, että autonomiasta ei ole tietoakaan. (Savaspuro 2019, s. 48–49.) Informaatiotulvaan, jatkuviin keskeytyksiin ja tehtävien priorisointikykyyn olisi syytä kiinnittää organisaation puolesta huomiota. Toiset osaavat luontaisesti priorisoida työtehtäviään paremmin kuin toiset, joitain

jatkuvat herätteet ja viestitulva ei häiritse toisten huomion epäolennaiset asiat saattavat viedä kokonaan pitkiksi ajoiksi. Koulutus oman ajan hallinnasta ei olisi varmasti kenellekään pahitteeksi mutta omien luovien taukojen lisääminen työpäiviin tai työviikkoihin voisi olla apu myös informaatiotulvan käsittelemisessä.

9.2 Ehdotukset itseohjautuvan toimintamallin luomiseen

Kehittämistyön päätavoitteena oli löytää keinoja työn toimivuuden parantamiseen itseohjautuvuuden näkökulmasta, työn kuormittavuuden tasaamiseen ja palvelun perustason määrittämiseen. Tutkimuksista saatujen tietojen avulla haluttiin tuottaa tietoa ja kehitysideoita itseohjautuvamman työtavan toimintamalliin ja itseohjautuvuutta tukevien laatustandardien määrittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan työstä laadukasta ja merkityksellistä tekee ammattitaito, isojen kokonaisuuksien taitaminen, tasalaatuinen työnjälki ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Merkityksellisyyttä antaa kehittymismahdollisuudet, työyhteisö ja osaamisen kasvattaminen. Työn tasalaatuisuuteen vaikuttaa ammattitaito, selkeiden pelisääntöjen noudattaminen ja kuormittavuuden jakautuminen tasaisesti.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaista suoriutumiseen liittyvää tietoa työntekijä tarvitsee, jotta tilastoinnilliset tiedot toimisivat työkaluina yksilön ja myyjän tuen tiimin itseohjautuvuuden parantamisessa ja mitkä mittarit todellisuudessa edesauttavat työn laadukasta tekemistä. Työn jokaisessa vaiheessa on tullut ilmi, että itseohjautuvuuden lähtökohtana on selkeät tavoitteet. Myyjän tuen suoriutumista seurataan numeraalisten tavoitteiden avulla, joihin kuuluu henkilökohtainen tuntiteho ja tiimin vastausaika. Näiden numeraalisten tavoitteiden toteutumista seurataan Tableau- näkymältä niin tiimin, kuin yksilöiden toimesta. Tässä hetkellä tuntitehojen suhteen yksilöiden välillä on suuria eroja, joita on tarkoitus selvittää Kanban työskentelyn avulla tulevaisuudessa. Tutkimuksesta saatujen tietojen valossa Tableau-

näkymältä olisi hyvä saada kuukausinäkömän lisäksi päiväkohtaisia tietoja työn tehokkuudesta, eli vastattujen ja käsiteltyjen puheluiden määrästä. Itsensä johtamisen näkökulmasta oli tärkeää saada tietoa kokonaisuutena palveluun tulleista puheluiden omaan henkilökohtaiseen tehokkuuslukemaan peilaten. Itsejohtajuus on helpompaa, kun ymmärtää syyt tehokkuuden vaihteluihin. Johtuuko vaihtelut tehokkuuden osalta omasta tekemisestä, hitaudesta, häiriötekijöistä vai hiljaisesta päivästä puhelinlinjoilla? Puhelun kestoista olisi syytä saada vertailevaa tietoa muihin tiimiläisiin nähden, onko puheluiden kestoissa eroja tekijöiden välillä, joiden syitä ja seurauksia voisi käydä valmentajan kanssa tarkemmin läpi valmennuskeskusteluissa. Organisaatiossa on käynnissä mittarointiin liittyvä uudistamisprosessi, jossa Tableau korvataan uudella työkalulla. Mittarointiin liittyviin kysymyksiin ei työkalun uudistamisen vuoksi käytetty tässä kehittämistyössä enemmän aikaa.

Kehittämisehdotuksena tutkimuksesta saadun aineiston perusteella tutkija suosittelee myyjän tuen tiimiä valmentajan johdolla muokkaamaan työtapojaan ja pelisääntöjään itseohjautuvaa työtapaa tukevaksi. Tutkija suosittelee käyttämään osallistavia työmenetelmiä osaamisen kehittämisessä ja Kanban kehitystyöskentelyn apuna. Yhteisöllisyyden lisääminen eri paikkakunnilla sijaitsevien tiimien välillä onnistuu digitaalisia työkaluja hyödyntäen. White board, kahoot tai padlet- työkalut ovat oiva apu yhteisöllisyyden rakentamiseen. Erilaisista aivoriihityöskentelyistä, palvelumuotoilussa käytettävistä ideointimenetelmistä ja improvisaatioon pohjautuvista ideointimenetelmistä olisi hyvä saada koulutusta koko organisaatiota kattavasti työskentelytapojen uudistamiseen.

Tutkimuksesta saatujen tietojen valossa myös luovien työaikojen lisääminen työntekijöiden viikko-ohjelmaan lisäsi mahdollisuutta keskittyä työtehtäviin ja palveluun sille varattuna aikana ja käyttää toisaalta luovaa aikaa kehitystöihin, osaamisen kasvattamiseen ja informaatiotulvan läpikäymiseen. Tutkija suosittelee myös kommunikaatiotapojen ja väylien selkeyttämistä pelisääntöjen avulla.

Läpinäkyvyyden ollessa yksi organisaation itseohjautuvan työtavan peruspilareista, myös tiimin kaiken kommunikaation tulisi perustua tähän lähtökohtaan.

Asiakas on kaiken toiminnan keskiössä. Asiakkaan palveleminen tulisi tutkimuksesta saatujen tietojen valossa hoitaa kerralla kuntoon. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle valmentavassa muodossa nousi myös tärkeäksi seikaksi. Tutkijan ehdotuksen mukaan kerralla kuntoon periaatteen mukainen ja lisäarvoa mittaava tavoite olisi tarpeen lisätä tehokkuustavoitteiden pariin, jotta tekemisen suunta olisi jokaisella tekijällä selkeä loppuasiakkaan ongelman hoitamiseksi tehokkaasti ja lisäarvoa tuottaen.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa ilmennyt osaaminen, ammattitaito, hyvä tiimihenki ja kehittymismahdollisuudet tuovat asiantuntijoiden työhön merkityksellisyyden tunnetta, joka puolestaan lisää motivaatiota itseohjautuvaan työtapaan. Niin työkavereiden, kuin tiimin valmentajan ja esimiehen olisi hyvä tutustua työkavereihinsa ja alaisiinsa paremmin. Harrastuneisuuden, koulutustaustan ja kiinnostuksen kohteiden kautta tiimiläisistä voisi selvittää uusia itseohjautuvuutta helpottavia ja edesauttavia piirteitä. Mikäli tiimissä on vene- tai hevosharrastaja, hänen kiinnostustaustaansa kannattaisi käyttää aihealueen syväosaamiseen kasvattamiseen ja muiden tiimiläisten osaamisen tukemiseen. Vastuutehtäviä ja urallista kehityspotentiaalia olisi myös hyvä tarkastella näiden seikkojen kautta. Tiimissä jo aiemmin toimiviksi havaitut vaihtoprojektit olisi hyvä jalkauttaa tiimirajojen ulkopuolelle osaamisen kehityksen ja prosessien kehittämisen kannalta. Yhteistyö organisaation muiden tiimien kanssa antaisi uutta tietotaitoa ja kaivattua muutosta perustekemiseen. Tutkija suosittelee myös palautteen antamisen lisäämistä niin esimiehiltä, valmentajilta kuin tiimikavereita. Palaute kasvattaa merkityksellisyyden tunnetta ja antaa oikeaa suuntaa kehittymiselle. Tutkija suosittelee palautepankin lanseeraamista, jossa keskitytään rakentavalla tavalla kiittämään ja kyseenalaistamaan kollegoiden toimintaa.

Työtavat toimiviksi!

1. Osallistavien ideointimenetelmien ja yhteisöllisyyttä tukevien työtapojen ja työvälineiden käytön lisääminen
2. Luovien työaikojen lisääminen viikko-ohjelmaan. Työntekijän oman viikko-ohjelman tuunausmahdollisuus.
3. Kommunikaatioväylien selkeyttäminen pelisääntöjen avulla, palautepankin lanseeraaminen rakentavan palautteenannon välineeksi.
4. Lisäarvon tuottamisesta ja asiakkaan asian kerralla kuntoon hoitamisesta mittari tehokkuustavoitteiden pariksi antamaan tekemiselle oikeaa suuntaa.

Tunne työkaverisi ja työntekijäsi!

5. Harrastuneisuuden, kiinnostuksen kohteiden ja osaamisen kirjaaminen ja hyödyntäminen vastuu- ja projektitehtäviin.
6. Vastuutehtävien tasainen jakaminen. Selkeä taulukointi osallistumisista ja avoin läpinäkyvä keskustelu valinnoista perustyön ylittävistä tehtävistä. Kiinnostuksen ja osaamisen hyödyntäminen projektitöihin.
7. Urapolkujen mahdollistaminen ja kehittymispotentiaal- ja halujen selvittäminen.
8. Tiimirajojen ylittävän yhteistyön jalkauttaminen. Vaihtoprojektit ja minityönkierrot.
9. Matalan kynnyksen valmennuksen lisääminen ja palautteen anto palautepankin kautta epävarmuuksien poistamiseksi ja uskalluksen lisäämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli herättää keskustelua palvelun perustasosta ja siihen liittyvistä laatustandardeista. Tutkimukseen ja edellä mainittuihin itseohjautuvuutta edistävien kehitysehdotusten perusteella palvelun perustasolle määriteltiin kolme laatustandardia, joiden avulla myyjän tuen palvelun perustason ajatusta voidaan lähteä kehittämään eteenpäin. Laatustandardit tukevat itseohjautuvaa työtapaa, kuormittavuuden tasaamista ja työn laadukasta tekemistä.

1. Palvelutilanteen kerralla kuntoon hoitaminen ja laajentaminen lisäarvoa tuottavaksi. Mittarointi tehokkuustavoitteen vastapainoksi.
2. Palveluajalla korkean prosentin valmius perustyöhön, eli tehokkaaseen asiakastilanteen hoitamiseen. Luovalla työajalla matala valmius perustyöhön, jolloin hiljaiset työt, oma oppiminen ja informaation läpikäynti mahdollista. Valmiusprosentit mittaroitavaksi omaan ja tiimin käyttöön.
3. Ohjeiden seurannan ja päivitysten kollektiivinen vastuu. Palautepankki tiimin ja valmentajan palautteenantoprosessin työkaluksi. Mittarointi päivityksiin ja palautteisiin.

10 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö käsitteli itseohjautuvuutta monelta eri tarkastelukulmalta. Työn päätavoitteena oli tuottaa tietoa itseohjautuvan toimintamallin suunnitteluun, sitä tukevien laatustandardien määrittelyyn ja antaa kehitysideoita yksilöiden itseohjautuvuuden parantamiseksi ja tiimin itseorganisoitumisen toteutumiseen. Tavoitteena oli osallistaa myyjän tuen työntekijöitä itseohjautuvuuden kehittämiseen, jolloin mahdollinen tuleva toimintamalli olisi myös helpompi hyväksyä käyttöön tekijöiden osalta. Työn tavoitteet täytettiin odotusten mukaisesti, keinoja itseohjautuvuuden parantamiseksi löydettiin ja aihioita itseohjautuvamman toimintamallin rakentamisen tuoksi löydettiin runsaasti. Tutkimuksen aikana saatiin synnytettyä myös itseohjautuvaa toimintaa, kun itseohjautuvuuden kehittäminen otettiin myyjän tuen tiimin omaan KANBAN- kehitystyöhön ideariihessä poikineista ajatuksista.

Tiimin itseohjautuvuuden kehittymistä oli mielenkiintoista seurata tutkimuksen eri vaiheissa ja nähdä muutos itseohjautuvuuden tilasta kahden organisaatiomuodon

välillä. Työ pohjasi alkutilanteessa itseohjautuvuuden kehittämiseen moniosaajatiimeissä erillään toisistaan työskenteleviin myyjän tuen asiantuntijoihin mutta päättyi yhdessä osaamisalueen tiimissä työskentelevään asiantuntijajoukkoon. Organisaatiomuutos tuntui aluksi vievän pohjan koko kehitystyöltä mutta loppujen lopuksi oli haastavuudessaan mielenkiintoinen suunnan muutos tutkimusmatkalla. Tutkijan näkökulmasta haasteista huolimatta oppinnäytetyön tekeminen on antanut valtavasti uutta tietoa ja näkökulmaa omaan työskentelyyn, asiantuntijuutta ketterien toimintamallien parissa työskentelyyn ja motivaatiota jatkaa omalla jatkuvan oppimisen tiellä.

Tiimin osallistaminen kehitystyöhön onnistui ennakoitua paremmin, käytössä olleet luovat palvelumuotoilussakin käytetyt ideointimenetelmät ajatuskarusellista joo, ja menetelmään otettiin uutena tuulahduksena positiivisesti vastaan ja koko tiimi osallistui annettuihin tehtäviin. Ideariihessä käytettiin Teamsin whiteboard sovellusta, jolla saatiin niin etänä olleet, kuin paikallaolijat mukaan yhteisölliseen tekemiseen. Hieman yllättäen tutkimuksen viimeisessä vaiheessa nousi esiin huomio osallistamista tukevien digitaalisten työkalujen käytön tärkeydestä. Koko finanssialan liiketoimintaa luonnehditaan nopea muutoksiseksi ja digitaalisuutta korostetaan asiakaskokemuksen näkökulmasta. Aihetta olisi syytä lähteä kehittämään myös työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Power Point- esityksen katsominen ja puhevuorojen jakaminen Teams-palaverissa ei tue nykyaikaista osallistavaa työtapaa. Osaamisen kehittämisen tunnit luentomuotoisesti eivät tue nykyaikaista käsitystä oppimisen ideaalistavasta. Tiimille itselleen ja tiimin valmentajalle olisi hyvä organisaation toimesta tarjota koulutusta nykyaikaisiin ideointimenetelmiin ja digitaalisiin työtapoihin, jotta tiimit pääsisivät täydellä teholla kehittämään toimintaansa, asiakaslähtöisyyttä ja oppimaan osallistavalla tavalla. Tämä koskee olennaisesti kaikkia saman organisaation alaisia tiimejä, ei ainoastaan myyjän tukea.

Ketterissä toimintamalleissa käytössä oleva Kanban työkalu tukee jatkuvan kehityksen ajattelua, prosessikehitystä ja työn tehokkuuden optimointia. Tutkimuksen haastattelu-

ja aivoriihityöskentelyn yhteydessä Kanban työkalu ja sen käyttäminen tiimin ketterien työtapojen kehittämiseen nousi usein esiin suurimpana itseohjautuvuutta mahdollistavana taustatyökaluna. Tiimi merkitsee Kanban työkaluun kehitysprojekteja, jokainen saa valita itsenäisesti projekteja, joihin haluaa osallistua ja kun työryhmä on valmis työstettävää aihetta, lähdetään kehittämään työryhmän sisällä. Kun projekti on saatu valmiiksi, tuotos esitellään koko tiimille. Tämän työkalun käyttöönottoa ja tehokasta hyödyntämistä voisi hyödyntää myös muissa organisaation tiimeissä myynnin tai tehokkuuden parantamiseen tai työhyvinvointiin liittyvien teemojen ratkaisuun. Myyjän tuen asiantuntijatiimi teki vaihtoprojekteja moniosaajatiimeissä erillään työskennellessään tuoden terveisiä omasta tiimistään ja napaten parhaimpia käytäntöjä mukaan vierailutiimistä. Tähän ajatukseen pohjaten isossa organisaatiossa tiimirajojen ylittävää osaamista tulisi hyödyntää enemmän. Kanban- työskentelyä ja hyväksi havaittuja toimintamalleja myyjän tuen ringin sisäisistä tiimeistä voitaisiin jalkauttaa myös organisaation muihin osiin vaihtoprojektien teemalla.

Toimeksiantajan osalta kehittämistyössä esiin nousseita ongelma- ja kehityskohtia lähdettiin aivoriihityöskentelyn jälkeen välittömästi jalostamaan tiimin toimesta. Työtä on myös tarkoitus jakaa tuloksineen palvelualueen uudistamisen heimossa kehitystarkoitukseen tilaajan toimesta ja tutkija pääsee myös osallistumaan työssä käsiteltyjen laatustandardien määrittelyn osalta laatukäsikirjan tekoon koko palvelualueella koskien.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia nousi opinnäytetyöntyön edetessä esiin useita muun muassa osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin ja motivaatiotekijöihin liittyen. Olisi mielenkiintoista tutkia etätöiden vaikutuksesta itseohjautuvuuteen tai henkilökohtaisten selkeiden urallisten määritelmien, urapolkujen, suunnittelun tärkeydestä pitkäaikaisiin itseohjautuvuuden- ja työntekijäkokemuksen vaikutuksiin. Itseohjautuvan työtavan laatiminen ja pilotointi olisi loistava jatkotoimenpide tälle taustoitusta tehneelle tutkimukselle.

LÄHTEET

- Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). Siedätystä johtamisallergiaan. Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita.
- Deci, E.L & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum.
- Grönroos, C. (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2008) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- ISO 9001 Pk-yrityksille. Mitä tehdä. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. (2002). SFS Suomen Standardoimisliitto.
- Kallström, R. (17.11.2017). Hyvällä työntekijäkokemuksella kohti parempia tuloksia. <https://www.op-media.fi/blogit/hyvalla-tyontekijakokemuksella-kohti-parempia-tuloksia/>
- Kananen, J. (2008). Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kilpinen, P. (2017). Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä. Docendo.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Gaudeamus.
- Lehtinen, V. (2022). Organisaation emergentti itseohjautuvuus, case sinfoniaorkesteri: ” Miksi orkesteri soittaa hyvin, vaikka sitä johdettaisiin huonosti? [väitöskirja. Lappeenrannan- Lahden teknillinen yliopisto LUT].
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?. Alma Talent.
- Merenmies, M. (13.9.2019). Tiimeissä, joissa käytetään ketteriä toimintamalleja, työtyytyväisyys on korkeampi ja oma työ koetaan merkitykselliseksi. <https://www.op-media.fi/johtaminen/tiimeissa-joissa-kaytetaan-ketteria-toimintamalleja-tyotytyvaisyys-on-korkeampi-ja-oma-tyo-koetaan-merkitykselliseksi/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

OP-ryhmä. (10.5.2022). OP Ryhmä lyhyesti. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>

OP-ryhmä. (13.8.2022). Itseohjautuva toimintatapa. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen -keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin kamari Oy

Puustinen, P. (29.1.2019). Kenellä on valta ja vastuu menestyvissä yrityksissä? Suuryrityksetkin kasvaneet ketteriksi. <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/kenella-on-valta-ja-vastuu-menestyvissa-yrityksissa-suuryrityksetkin-kasvaneet-ketteriksi/>

Ritakallio T. (15.2.2019). Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista-88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>

Ryan, R. & Deci, E. (2004). Overview in Self- Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. Handbook of Self-determination Research. The University of Rochester Press.

Sarala, U. & Sarala, A. (2010). Oppiva organisaatio. Gaudeamus Helsinki University Press.

Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent

Schwaber K & Sutherland J. (2020). Scrum-opas. Scrumin määritelmä ja pelisäännöt.

Silèn, T. (1998). Laatujohtaminen- menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. WSOY.

Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanomat.

Sivonen, O. (2022). Yrityskulttuurit murroksessa: Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Alma Talent.

Suomen standarditoimistoliitto. (23.5.2022). www.sfs.fi.

Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus.

Vasalampi, K. (2022). Näit motivoit oppimaan. PS-kustannus.

Viitala R. & Jylhä E. (2019). Johtaminen. keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

LIITE 1

Haastattelukysymykset

Myyjän tuki 1.6. 2022

1. Millaisena koet itseohjautuvuuden tilanteen oman tekemisesi suhteen organisaatiomuutoksien jälkeen?
2. Millaisena koet itseorganisoitumisen tilanteen koko myyjän tuen osalta organisaatiomuutosten jälkeen?
3. Ovatko tiimin yhteiset tavoitteet selkeät ja mitkä seikat selkeyttäisivät tavoitteiden toteutumisen seurantaan?
4. Kaipaisiko myyjän tuki selkeämpää vastualueiden jakamista?
5. Millä tavoin tiimiläisten osaamista ja vahvuuksia voisi hyödyntää paremmin?
6. Mikä tekee työstä laadukasta?
7. Mikä tekee työstä merkityksellistä?
8. Miten työn kuormitusta samaa työtä tekevien välillä voisi mielestäsi tasata?

LIITE 2

Kysely Pohjola Vakuutuksen myyjän tuen chapterin itseohjautuvuuden nykytilanteen selvitykseen.

Toteutus: Google Forms : lineaarinen valikko 1 – 5 (Ei yhtään- erittäin paljon), 2 avointa kysymystä.

Ajankohta 21-23.6.2021

Vastaajat : Pohjola vakuutuksen myyjän tuki, 17 henkilöä.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää myyjän tuen chapterin itseohjautuvuuden nykytilaa organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Kysely toteutetaan osana Satakunnan ammattikorkeakoulun johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelman YAMK-tutkinnon opinnäytetyötä. Kyselyn tuloksia hyödynnetään vain Opinnäytetyön kehitystehtävässä.

Kysely on suunnattu OP-ryhmän Pohjola vakuutuksen myyjän tuen asiantuntijoille, jotka läpikäyvät parhaillaan organisaatiomuutosta kohti ketterää, itseohjautuvaa organisaatiota. Kyselyssä ei kerätä vastaajista yksilöiviä henkilötietoja, joten vastaajaa ja vastauksia ei voida yhdistää toisiinsa.

Pyydän vastaamaan sähköiseen kyselyyn viimeistään 23.6. klo 18 mennessä.

1. Pidän siitä, että voin olla työssäni oma-aloitteinen
2. Uskallan luoda itsenäisiä ratkaisuja työssäni
3. Nautin siitä, että saan suunnitella omaa työtäni
4. Haluan ottaa vastuuta myyjän tuen toimintatapojen kehittämisessä
5. Myyjän tuen kollegat kantavat mielestäni vastuuta koko palvelun toimintavarmuudesta.

6. Myyjän tuen tiimillä on mielestäni selkeät yhteiset tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan tarpeeksi tiiviisti
7. Myyjän tuen chapterissa ei pantata tietoa, vaan sitä jaetaan mielellään muille.
8. Viemme myyjän tuessa kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin.
9. Osaamme hyödyntää chapterissa jäsenten osaamista ja vahvuuksia hyvin
10. Myyjän tuen chapterissa kaikki sitoutuvat tehtyihin päätöksiin, vaikka erimielisyyttä päätöksenteossa olisi ilmaantunut.
11. Myyjän tuen kollegoiden kanssa epäonnistumisia ei tarvitse hävetä tai piilottaa.
12. Myyjän tuessa työn kuormitus on epätasapainossa kollegoiden välillä.
13. Myyjän tuen chapter reagoi uusiin asioihin optimistisesti
14. Uskallan tarvittaessa olla eri mieltä myyjän tuen kollegoideni kanssa
15. Koen, että myyjän tuelle tarjotaan vaihtoehtoja ja valinnanvapautta toimintatapojen suhteen.
16. Koen, että chapterin on turha tehdä itsenäisiä päätöksiä toimintatavoista, kun ylempi taho määrittää kuitenkin varsinaiset toimintamallit.
17. Tiedän missä asioissa voin toimia itsenäisesti ja missä asioissa käännyin tuen kollegoiden tai valmentajan puoleen.
18. Myyjän tuen toimenkuva on tarkkaan määritelty ja siinä ei mielestäni ole liikkumatilaa
19. Minulla on riittävästi tietoa saatavilla, jotta itsenäiset päätökset ovat mahdollisia tekemässäni työssä

20. Minulla on tarpeeksi osaamista itsenäisten päätösten tekemiseen työssäni

21. Olen tyytyväinen työhöni

22. Työni on muiden tiimiläisten työpanoksesta ja organisaation muiden osien panoksesta riippuvaista

23. Myyjän tuen toimintaympäristö on jatkuvasti muuttuva. Uudistamme tekemistämme ja luomme uusia toimintatapoja.

24. Mikä estää itseohjautuvuutta työssäsi _____

25. Mikä lisää itseohjautuvuutta työssäsi _____