

# Luovuuden kehittäminen

Case: OP Asiakaspalvelut Oy

Essi Vihervä

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2019

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Liiketoimintaosaamisen tradenomi

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Liiketoimintaosaamisen tradenomi

VIHERVÄ, ESSI  
Luovuuden kehittäminen  
Case: OP Asiakaspalvelut Oy

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 11 sivua  
Marraskuu 2019

---

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli tutustua luovuuden ja innovoinnin erilaisiin käsityksiin sekä hyödyntää tätä teoriaa OP Asiakaspalvelut Oy:n yritysasiakkaiden päivittäispalvelutiimin luovuuden kehittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka paljon yksilöt tällä hetkellä tuottavat kehitysideoita ja kuinka paljon tätä määrää saadaan jo lyhyessä ajassa nostettua. Tarve työlle kehittyi siitä, kun OP Ryhmä lisäsi kannustepalkkioihin mukaan läpivietyjen kehitysideoiden määrän. Tehtävä on tiimikohtainen ja näin ollen luovuuden sekä innovoinnin taito tulee kaivaa esiin jokaisesta jäsenestä.

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella kyselyllä, jossa oli myös hieman kvalitatiivisia piirteitä. Kysely esitettiin tutkimuksen aluksi sekä uudelleen kuukauden ajanjakson jälkeen. Tulosten parantamiseksi tiimille pidettiin kehitystuokio, jossa käytiin läpi miksi ideointi ei tällä hetkellä toimi sekä mitä voimme tehdä tämän muuttamiseksi. Pohjatieto kehityksen avuksi kasattiin kirjallisuudesta, luennoista, artikkeleista sekä asiantuntijahaastattelusta. Tutkimuksessa oli osallisena 16 henkilöä, joista neljä oli miehiä ja 12 naisia.

Ensimmäisessä kyselyssä ilmeni, että kehitysideoita luo vain muutama tiimin jäsen ja muut ovat täysin passiivisia. Kuukauden ajanjakson jälkeen tehtyjen kehitysideoiden määrä kaksinkertaistui ja jokainen osallistui kehitysideoiden luomiseen. Tiimi koki saaneensa tutkimuksesta hyötyä. Tutkimuksen tuloksia ja menetelmiä voidaan jatkossa hyödyntää luovuuden laadun kehittämiseksi. Luovuuden kehittäminen oli tärkeä kohokohta tiimimme menestykselle ja innovointia alettiin ymmärtää paremmin. Luovuus on välttämättömyys yrityksen menestykselle ja nykyisin tärkein ominaisuus työntekijälle.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

VIHERVÄ, ESSI  
Developing Creativity  
Case: OP Customer Services Ltd

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 11 pages  
November 2019

---

The purpose of this bachelor's thesis was to study different aspects of creativity and innovation and to use this information to develop creativity of a corporate service team in OP Customer Services Ltd in a daily basis. The aim of the research was to find out how many development ideas every team member created and see how much that amount could be increased in a short period of time. This work became necessary when the company added executed development ideas as one of requirements of an extra reward. The task needed to be done together with the team, not individually. This meant that creativity and innovation skills had to be found in every team member.

The research was made by a quantitative inquiry which also had some quality features. The team answered to the inquiry twice, in the beginning and after one month. To improve the results of the first inquiry a development meeting was held with the team to see why they were not creating development ideas and what could be done to change that. The material was put together with literature, lectures, articles and an expert interview. The research covered a team of 16 people which had four men and 12 women.

After the first inquiry it was clear that only a few members of the team developed ideas and others were passive. After one month the amount of the development ideas was doubled and every team member took part in creating the ideas. The team felt that the research was useful. The results could be used in the future if the quality of the ideas was to be developed. Developing creativity was an important high point for the success of the team and the team started to understand innovation better. Creativity is necessary for the success of a company and is nowadays the most important quality of an employee.

---

Key words: creativity, development, innovation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	OP RYHMÄ.....	8
	2.1 Historia.....	8
	2.2 Visio ja strategia.....	8
3	HANKKEEN TAUSTA .....	10
	3.1 Kannustepalkkiomalli .....	10
	3.1.1 Tehokkuus ja vastausaika .....	10
	3.1.2 Asiakastyytyväisyys.....	11
	3.1.3 Läpiviedyt kehitysideat .....	12
	3.2 Palkitsemisen vaikutus luovuuteen .....	12
	3.3 Toimeksianto.....	13
4	INNOVAATIO JA LUOVUUS .....	14
	4.1 Innovoinnin pyörteessä .....	14
	4.2 Kokeilusta innovaatioksi.....	15
	4.3 Miksi luovuutta tarvitaan?.....	16
	4.4 Medici efekti .....	17
	4.5 Tylsyys osana luovuutta.....	18
	4.6 Erilaiset innovointimetodit .....	19
	4.7 Luovuuden käsitteet ja toteutustavat.....	19
5	RYHMÄN SISÄINEN KEHITYS .....	21
	5.1 Itseohjautuvuus.....	21
	5.2 Jatkuvan parantamisen tuokio.....	21
	5.3 Hoksaamo ja Idealomake.....	23
	5.3.1 Hoksaamogaala.....	23
	5.4 Asiantuntijahaastattelu .....	24
	5.5 Saavutetut tulokset.....	27
6	LUOVUUDEN KEHITTÄMINEN.....	28
	6.1 Tutkimustapa ja kohderyhmä .....	28
	6.2 Lomake .....	28
	6.3 Aloituskysely .....	29
	6.3.1 Läpivienti .....	30
	6.3.2 Syyt tekemättömyydelle.....	30
	6.4 Toimenpiteet .....	32
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	33
	7.1 Lopetuskysely .....	33
	7.2 Palaute.....	34

8 POHDINTA .....	35
LÄHTEET .....	36
LIITTEET .....	39
Liite 1. Jatkuvan parantamisen tuokio .....	39
Liite 2. Kehitysideat puhelinpalvelussa .....	46
Liite 3. Kehitysideat puhelinpalvelussa, toinen kysely .....	48

**LYHENTEET JA TERMIT**

JPT	Jatkuvan parantamisen tuokio
Pake	Palvelukeskus, joka hoitaa valtakunnallisesti Osuuspankkien asiakkaita
NPS	Net Promoter Score, asiakastyytyväisyysmittari
YRPP	Yritysasiakkaiden pankkipalvelut
Puve	Puhelin- ja viestipalvelu, joka hoitaa valtakunnallisesti Osuuspankkien asiakkaita
Hoksaamo	Organisaation sisäinen kehitysideoiden edistystyökalu
Idealomake	Organisaation sisäinen kehitysideoiden edistystyökalu
Ideapaja	Entinen organisaation sisäinen kehitysideoiden edistystyökalu

## 1 JOHDANTO

Kehitys ja innovointi ovat osana jokaisen yrityksen sekä organisaation arkipäivää. Tai ainakin pitäisi olla. Paikallaan seisova yritystoiminta ei pitkässä juoksussa ole kovinkaan kannattava, mutta ikävän usein kuitenkin kehittymisvastaisiin päätöksentekijöihin törmää. Luovuus lentää ikkunasta, kun kuulemme tutun toteamuksen ”Meillä on aina tehty näin, ei tätä muuten voi tehdä” (Mäkisalo-Ropponen, M. 2016). Mitä kaikkea luovuus ja innovointi pitääkään sisällään?

Oma työnantajayritykseni on yli 100 vuoden kokemuksella oppinut arvostamaan uudistumista ja ideointia oikealla tavalla. OP Ryhmän strategia elää tilanteen mukaan ja toimintoja kehitetään aina parempaan suuntaan. Työskentelen OP Asiakaspalvelut Oy:n palveluksessa. Hoidamme tiimissämme valtakunnallisesti yritysasiakkaidemme päivittäisasiota puhelimitse, viesteillä sekä sähköpostitse. Työntekijöille maksetaan tulospalkkiot puolivuositain tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden sekä uusimman tulokkaan, läpivietyjen kehitysideoiden perusteella. Kehittäminen on siis entistä enemmän keskiössä varsinkin asiakasrajapinnassa työskenteleville tekijöille, kuten minulle.

Tästä muutoksesta huolimatta suurin osa yritysasiakastiimiämme ei ole kehitysideoitaan vienyt eteenpäin. Nyt kun kehitysideoita työssämme mitataan, on aika valjastaa oma innostukseni innovointia kohtaan käytäntöön ja kehittää tiimimme luovuutta nykyisestä huomattavasti paremmaksi. Työnantajayritykseni toimeksiantona teetätin tutkimuksen siitä, mikä on tällä hetkellä esteenä ja miten voimme vauhdittaa ideointia. Miksi taakka tiimin kehittämisen tuloksista pitäisi levätä vain muutaman henkilön harteilla?

## 2 OP RYHMÄ

### 2.1 Historia

OP Ryhmä on vallannut markkinoita vuosien varrella niin pankki-, vakuutus-, kiinteistönvälitys- kuin terveydenhuoltoalalla. Ryhmän juuret ovat syvällä Suomessa ja historia vie yli 110 vuoden päähän. Osuuspankki on saanut alkunsa Osuuskassoista vuonna 1902, jonka myötä ryhmä on kehittynyt ja laajentunut vuosi toisensa jälkeen (Historia 2019). Apuna ryhmän kasvamisessa on ollut asiakasuskollisuus, koska jo alkujaan Osuuskassoja pidettiin asiakkaiden parissa luotettavina. Vuosikymmeniä sitten saavutettu luottamus onkin osa strategiaa tänäkin päivänä, kun OP:n toimintaa ohjaa ensisijaisesti asiakkaan etu. (Osuustoiminta 2019)

OP on ollut myös kilpailijoitaan edellä kehityksessä. Osuuspankin verkkopankki, joka perustettiin vuonna 1996, oli Euroopan ensimmäinen ja koko maailman toinen finanssimaailman verkkopalvelu (Historia 2019). Tämä on finanssimaailman tekijälle suuri saavutus, joka tulee aina pysymään historian kirjoissa. Nykyisinkin uudistuvien teknologian muutosten kanssa OP pyrkii olemaan edelläkävijä ja tuomaan uudet palvelut asiakkailleen ensimmäisten joukossa.



KUVA 1. OP Ryhmän logo (OP:n sisäinen intra)

### 2.2 Visio ja strategia

”Toteutamme perustehtäväämme arvojemme mukaisesti: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen” (Strategia 2019). Tämä lausahdus sisältää



selkeästi organisaation päätavoitteet, jotka tulevat tutuiksi ja tärkeiksi tukipilareiksi jokaiselle ryhmäläiselle. OP Ryhmän jatkuvaa kehitystä kuvaa myös vuosittain vaihtuvat painopisteet strategiassa. Vuonna 2019 painopisteiksi on nostettu erinomainen työntekijäkokemus, paras asiakaskokemus ja omistaja-asiakasmäärän kasvu vähintään kahteen miljoonaan (Strategia 2019). Kokemuksesta voin kertoa, että painopisteiden eteen todella tehdään töitä. Tänä vuonna esimerkiksi työntekijäkokemusta on parannettu toimintatapamuutoksilla, etätyömahdollisuuksilla, liukuvilla työajoilla sekä parannetuilla ohjelmistoilla.



KUVA 2. Helsingin Seudun Osuuspankki, Vallilan konttori

### 3 HANKKEEN TAUSTA

#### 3.1 Kannustepalkkiomalli

OP Asiakaspalvelut Oy:ssä puolivuositain maksettavat tulospalkkiot perustuvat tiettyihin osa-alueisiin, joiden tulee omalta osaltaan täytyä tuottaakseen rahallista palkkiota työntekijälle. Työssämme näitä mitattavia osa-alueita ovat asiakastyytyväisyys, tehokkuus, vastausaika sekä läpiviedyt kehitysideat. Kehitysideat tuotiin kannustevaikutteiksi vasta muutama kuukausi sitten ja on monelle tiimimme jäsenelle vielä tuntematon ajatus. Varsinkin nyt, kun tuloksia mitataan jopa rahallisten kannusteiden valossa, on luovuuden tärkeys painottunut vielä entisestään.

Mittari	Mittarin paino (0-100%)	Minimi	Tavoite	Maksimi
Henkilökohtainen, NPS Puve (50/60/70)*	20%	50	60	70
Henkilökohtainen, tuntitehokkuus (4,3/4,8/5,2)	60%	4,3	4,8	5,2
Kollektiivinen, vastausaika Yritysassiakkaiden puhelinpalvelu (90/60/45)	10%	90	60	45
Kollektiivinen, läpiviedyt kehitystoimenpiteet (20/25/30)	10%	20	25	30

KUVA 3. Tulospalkkiolaskuri (Tulospalkkio 2019)

##### 3.1.1 Tehokkuus ja vastausaika

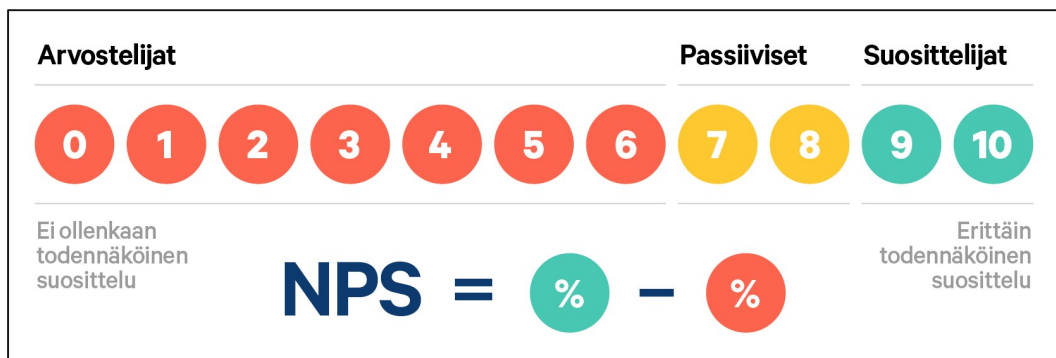
Useimmiten asiakkaan soittaessa puhelinpalveluun, oli kyse sitten pankista, puhelinyhtiöstä tai mistä tahansa muusta puhelinpalvelusta, toivoo hän saavansa palvelua nopeasti. Tästä syystä tehokkuus onkin eniten vaikuttava tekijä rahallisen tulospalkkion saavuttamiseksi. Yllä esitetyssä kuvassa mainitut tasot 4,3, 4,8 ja 5,2 tarkoittavat asiakasmäärien käsittelyä tunnissa. Eli minimissään asiakasneuvojan tulisi saada keskimäärin 4,3 asiakasta käsiteltyä tunnin aikana.

Tuo tehokkuus on lähes suoraan verrannollinen vastausaikaan. Pyrimme siihen, että vastaamme meille soittavalle asiakkaalle keskiarvallisesti 60 sekunnissa. 60 sekunnin vastausaikatavoite koskee aina koko tiimiä, kun taas tehokkuus lasketaan kannusteisiin henkilökohtaisella tasolla. 60 sekunnin vastausajan

saavuttamiseksi jokaisen tiimin jäsenen tulee siis tehdä kaikkensa omien tehokujensa ylläpitämiseksi.

### 3.1.2 Asiakastyytyväisyys

Jotta asiakastyytyväisyyttä voidaan konkreettisesti mitata, on OP Ryhmällä käytössä NPS eli asiakkaillemme lähetettävä asiakastyytyväisyyskysely. NPS eli Net Promoter Score on kansainvälisesti tunnettu asiakastyytyväisyysmittari, jossa asiakaspalvelutilanteen jälkeen asiakkaalle toimitetaan yksinkertainen kysely. ”Miten todennäköisesti suosittelet OP Ryhmää ystävälle tai kollegalle tämän kohtaamisen perusteella?” Asiakas saa vastata numerolla valiten asteikosta 0-10. Saapunut vastaus numeroilla 0-6 tarkoittaa palvelun arvostelijaa, numerot 7-8 ovat passiivisia asiakkaita, joille ei herännyt kohtaamisesta tunnereaktiota ja numerot 9-10 merkkavat ryhmälle suosittelijoita (Net Promoter® Score, 2019).



KUVA 4. NPS-kysely (Eskelinen 2019).

Asiakkaan vastauksista muodostuu laskukaava, joka luo asiakastyytyväisyystuloksen. OP Ryhmässä tuloksia tarkastellaan niin laajalla yrityskohtaisella kuin tiimitasolla kuukausittain. Henkilökohtaisesti ansaittavat kannustepalkkiot muovaantuvat osittain myös saadun NPS-tuloksen mukaan. Tiimillämme NPS tulos tavoite on minimissään 50, mutta toive on päätyä maksimitason yläpuolelle eli lukeman 70 yli.

### 3.1.3 Läpiviedyt kehitysideat

Edellä mainitut osa-alueet ovat omalla tiimilläni jo erittäin hyvällä tasolla. Puoli-vuosittain saavutettavaan palkkioon vaikuttavat kuitenkin lisäksi kehitysideat, jotka lasketaan tiimikohtaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että käytännössä muutama tiimin tekijä voi olla suuressa vastuussa koko porukan pinnalla pitämisestä. Omassa tiimissämme on muutama aktiivinen ideoija, jotka ylläpitävät kaikkien tulosta. Tämä ei kuitenkaan ole suotavaa eikä millään tavalla tasapuolista. Syy kehitystutkimukseni toteutukselle on juuri tämä. Työstäni on hyötyä niin organisaatiollemme kuin jokaiselle tiimissämme työskentelevälle yksilölle.

### 3.2 Palkitsemisen vaikutus luovuuteen

Voiko palkitseminen rahallisesti tai muilla keinoilla auttaa luomaan lisää laadukkaita kehitysideoita? Tämä kysymys tuli vastaan lukiessani Tuomas Toivasen (2012) opinnäytettä Laurea-ammattikorkeakoululta. Hän oli tehnyt tutkimuksen siitä, että voiko luovuutta lisätä palkitsemalla. Käytännössä olen itse aina ollut sitä mieltä, että luovatkin ihmiset tarvitsevat taidoilleen vastinetta muiden ammatinvalintojen tavoin. Toivanen selvitti asiaa tutkimuksella, jossa osa henkilöistä suoritti saman tehtävän tietäen mahdollisesta rahallisesta kannusteesta tuloksilleen, kun taas toinen osa suoritti saman tehtävän ilman palkkiota. Opinnäyte oli mielenkiintoista luettavaa, kun omassa mielessä pyörivä asia oli konkreettisesti selvitetty. Tietenkin tässä on vain yhden henkilön opinnäytteestä kyse eikä siis toimi näin ollen validina perusteena vetämään johtopäätöksiä.

Lähdin tutkimaan aihetta lähemmin. Useat tutkijat, bloggaajat ja toimittajat ovat aiheesta sitä mieltä, että palkitseminen luovuudesta syö motivaatiota. Filosofian Akatemian varatoimitusjohtajan Maija Tiitisen (2019) mukaan palkkiot vähentävät tai kokonaan hävittävät kiinnostuksen itse tehtävää kohtaan, vaikka niillä voi olla lyhytaikaisia positiivisia vaikutuksia. Aiheesta on varmasti tehty lukuisia tutkimuksia, mutta olen eri mieltä aiheesta Tiitisen kanssa. Luovuuteen perustuvia ammatteja on olemassa valtava määrä eikä varmasti kovin moni työtään suorita täysin ilman palkkiota. Mielestäni palkitseminen antaa vain lisää virtaa luovuudelle sekä merkitystä innovointien läpiviennille.

### 3.3 Toimeksianto

Käytännössä toimeksianto tutkimukselleni ei tullut suoraan työnantajaltani. Ideoin aiheen itse, koska näin luovuuden kehittämisen olevan tiimillemme tarpeellista. Tiedostin tiimissämme lymyilevän ongelman, että kehitysideoiden aikaansaanti lepää muutaman tekijän olkapäillä ja näin ollen päätin ottaa asiasta kopin. Esiittelin ideani tiimipäälliköllemme, joka antoi toteutukselle vihreää valoa. Suoritan tutkimuksen täysin itsenäisesti eikä opinnäytteeni tuota kustannuksia.

Tutkimus toteutettiin käytännössä niin, että teetin tiimissämme henkilökohtaisesti täytettävän kvantitatiivisen kyselyn, jossa henkilö kävi läpi omat aikaansaadut kehitysideat viimeisen kuukauden ajalta. Tämän jälkeen kävimme läpi syitä, jotka estävät ideointia ja pyrimme tiimin kanssa yhteisesti löytämään niille ratkaisuja. asiat läpikäytiin tunnin keskustelutuokiossa samana päivänä, kun he saivat täyttää lomakkeen. Käytin hyödykseni asiantuntijahaastattelua OP:n kehityspäällikön kanssa, omia kokemuksia, konkreettisia esimerkkejä ideoinnista, pohjatyötäni innovoinnista sekä esittelin tarkemmin mitä palkkioita ideoinnista voi saavuttaa.

Annoin tiimille kuukauden aikaa korjata tilannetta. Kuukauden ajanjaksossa on helppo seurata kehitysideoiden syntyä ja edistymistä. Tämän kuukauden jälkeen teetätin lähes identtisen kyselyn uudelleen, jotta jokainen yksilö sai itse keskittyä omaan kehittymisen tasoonsa. Kuukauden jälkeen tutkin saatuja vastauksia ja vertasin niitä aiemman kyselyn tuloksiin.

## 4 INNOVAATIO JA LUOVUUS

### 4.1 Innovoinnin pyörteessä

Innovaatio. Sana herättää useimmissa meistä ensimmäisenä ajatuksen jostakin upeasta tekniikan ihmelaitteesta, jonka on kehittänyt Albert Einsteinin tasoinen nero vuosien kehitystyön tuloksena. Harva osaakaan ajatella, että kyseessä voi kuitenkin olla jotain paljon yksinkertaisempaa. Innovointikyky on meissä kaikissa, se vain tulee esille jokaisessa yksilössä eri tavoilla. Tietenkin on olemassa kehitykseen keskittyviä yksiköitä ja työnkuvia, mutta innovointia voi tehdä jokainen meistä. Paras idea lähtee usein liikkeellekin henkilöstä, joka kyseessä olevan asian kanssa eniten päivittäin painii.

Innovaatioita on useaa eri lajia. Innovoinnit voivat olla yhtä lailla niin tuotteiden ja palveluiden kuin prosessienkin luomista sekä kehittämistä. Prosessikehitysten uskotaan olevan pitkäkestoisempia kestävyydeltään verrattuna tuoteinnovaatioihin. Uuden tuotteen kiertokulku on noin kuudesta seitsemään vuoteen, mutta innovoitua prosessia voidaan hyödyntää vuosikymmenien ajan (Sengupta 2013, 101). Tämä on loogisesti ajateltuna ihan paikkaansa pitävä väite. Aina on poikkeus sääntöön ja tuotteen vuosikierto onkin karkea arvio, mutta usein tuotteista luodaan päivitettyjä versioita projekteja tiuhempaan tahtiin.

Innovaatiot voidaan jakaa tarkempiin ryhmiin kuin laajasti vain tuote- ja prosessi-innovaatioihin. Jim Solatie ja Mika Mäkeläinen (2009, 30) ovat eritelleet teoksessaan Ideasta innovaatioksi erilaiset innovaation lajit selkeästi seitsemään eri kategoriaan:

1. tuote- ja palveluinnovaatiot
2. tekniset innovaatiot
3. designinnovaatiot
4. markkinointi-innovaatiot
5. jakeluinnovaatiot
6. prosessi- ja kulttuuri-innovaatiot
7. strategiainnovaatiot

Toisin sanoen innovointi voi tietenkin olla teknistä ja ihmeellistä, mutta se voi myös olla arkista ja yksinkertaista. Samaa ajatusta ajaa usein innovointiin keskittyvä kirjallisuus, että kaikki innovaatiot eivät suinkaan ole samanlaisia. Toiset innovaatiot eivät perustu lainkaan keksintöihin, kun taas osan takana voi olla hyvinkin monta keksintöä (Leppälä 2014, 90). Toiset innovaatiot ovat suuria, ympäri maailmaa leviäviä ilmiöitä, kun taas toiset voivat helpottaa esimerkiksi vain itse ideoijan arkipäiväistä elämää. Sanna Fredrikssonin sanoin: ”Innovointi ei ole aina täysin uuden luomista, se on myös olemassa olevien tuotteiden ja prosessien kehittämistä, uudistamista ja muuntamista” (2016).

Itse olen aina kokenut kehittämisen ja innovoinnin sydäntä lähellä olevana aihepiirinä. Yritykset ja organisaatiot tarvitsevat jatkuvaa kehitystä pysyäkseen mukana maailman muutoksissa sekä kilpailijoiden tahdissa. Kehitystä tulee tapahtua niin palveluiden, tuotteiden, prosessien kuin tekijöiden osalta. Vaikka kehittämiseen keskittyvät osastot ovatkin elintärkeitä, on mielestäni hienoa, että niinkin suuri organisaatio kuin OP ottaa huomioon myös asiakasrajapinnassa työkentelevien ideat ja innovaatiot. Tämä on osasyynä opinnäytetyöni aiheelle, koska pääsen työssäni vaikuttamaan mihin itse koenkaan tarvetta vaikuttaa.

## **4.2 Kokeilusta innovaatioksi**

Tärkeää innovoinnissa on ymmärtää kokeilun ja innovaation ero. Nämä eivät suinkaan tarkoita yhtä ja samaa asiaa. Saku Tuominen, yrittäjä, opettaja, idealisti ja kirjailija, luennoi luovuuteen liittyen Koulutuskeskiviikko-tapahtumassa. Tuomisen mukaan (2017) innovaatio ratkaisee aidon ongelman ja toimii. Kokeilut harvemmin toimivat vaan jäävät nimenomaan kokeiluiksi. Innovaatio puolestaan voi saada alkunsa kokeilusta, mutta laajentua tästä toimivaksi kokonaisuudeksi. Mutta epäonnistunut kokeilu ei ole innovaatio.

Luovuutta kitkee usein epäonnistumisen pelko. Pelko siitä, että juuri minun innovaationi jää kokeilun tasolle. Mutta ilman rohkeaa kokeilua ei maailmassa koskaan saataisi nauttia upeista mielikuvituksellisista innovaatioista. Jokainen meistä kokee elämässään sekä onnistumisen että epäonnistumisen tunteita.

Olen sitä mieltä, että jokainen meistä on luova, mutta muiden silmiin luovina henkilöinä esiintyvät juurikin ne rohkeat yksilöt. Koska he tuovat epäonnistumisia pelkäämättä ideoitaan julki ja saavat näin luovan henkilön maineen.

### 4.3 Miksi luovuutta tarvitaan?

Edellä mainittu on ikuisuuskyseminen. Alf Rehn tiivistää kuitenkin vastauksen mielestäni jopa muutosvastaisten jääräpäiden ymmärrettäväksi: ”Luovuutta tarvitaan. Se on nykyaikaisen yrityksen käynnissä pitävä voima, keskeinen osa nykytaloutta, ja sitä tarvitaan, jotta yksilöistä tulee entistä parempia” (2010, 19). Omasta kokemuksestani voin kertoa, että muutosvastaisia henkilöitä ja yrityksiä on nykymaailmassa vielä loputtoman paljon. Kun on nähnyt konkreettisia esimerkkejä jumissa olevista, muutoshaluttomista yrityksistä, ymmärtää luovuuden roolin paremmin.

Mikäli yrittäjä itse ei hyväksy luovuutta ja muutosta, sitä harvemmin saa aikaan kukaan muukaan yrityksen jäsen. Usein toiminta voi alkaa hyvin ja sujua tietyllä tavalla, mutta yritysten tulee muuttua maailman mukana. Kun ei suostuta irrottamaan niin sanotuista vanhoista hyvistä ajoista, ei myöskään paremmat, uudet tuulet pääse auttamaan yrityksen kasvussa ja ylläpidossa. Näin aiemmin vahvasti menestyvät yritykset ajautuvat konkurssin partaalle vain siksi, että luovuutta ei suostuttu päästämään sisälle.

Tulevaisuudesta kertoo onnistuneesti Risto Degermanin uutinen luovuudesta vuodelta 2016. Hän kirjoittaa: ”Maailman talousfoorumissa on arvioitu, että luovuus nousee vuoteen 2020 mennessä yhdeksi tärkeimmistä työelämätaidoista” (2016). Kyseinen vuosi alkaa pian ja voisin sanoa, että Degerman oli lausahduksessaan oikeassa. Luovuutta arvostetaan huomattavasti entistä enemmän ja se toimii yhtenä tärkeimpänä voimavarana. Vielä mielenkiintoisemmaksi asian tekee se, että ollessani Mats Kyyrön (2019) luennolla luovuudesta, mainitsi hän LinkedInin tutkimuksen halutuimmista työelämätaidoista. Mitä yhtä taitoa työnantajat haluavat eniten työntekijöiltään vuonna 2019? Luovuutta. (Hess 2019)





KUVA 5. Tulevaisuuden työelämän taidot (Degerman 2016)

Moni luovuudesta luennoiva, kirjoittava tai sitä tutkiva henkilö esittää kuulijalleen saman kysymyksen: Oletko sinä luova? Lapsena kaikki kokevat olevansa luovia, mutta aikuisena harva nostaa innokkaasti kättä koholle kyseisen kysymyksen kuultuaan. Tämä johtuu siitä, että kuten innovointiakin ajatellaan jonain suurena ja mahtavana, luovuus toisinaan yhdistetään luoviin ammatteihin kuten taidemaalareihin, sanoittajiin tai säveltäjiin. Luovuus on kuitenkin paljon muutakin. Luovuus on arkipäivää ja sitä tulisi ajatella nimenomaan idearikkautena (Papiniemi 2018).

#### 4.4 Medici efekti

Frans Johanssonin (2006) luoma luovuutta eteenpäin ajava Medici efekti perustuu jo 1400 -luvulla Italiassa eläneeseen Medicin perheeseen. Perhe toi yhteen täysin erilaisia kulttuureja ja sääntöjä yhdistäen näitä Johanssonin mainitsemassa ”risteyksessä”. Kun kaksi täysin erilaista asiaa kohtaavat, syntyy luovia

ja mielikuvituksellisia innovaatioita. Medicin perhe loi Firenzessä asuessaan jokaiselle meistä tutuksi tulleen tyylikauden, renessanssin juurikin edellä mainitulla risteystekniikalla tuoden erilaisuuksia yhteen. (2019, 2.)

Johanssonin ajatusmaailma on mielenkiintoinen ja kiehtova. Hän on matkannut ympäri maailmaa tavaten erilaisia ihmisiä ja tutustuen heidän tajunnan räjäyttäviin innovointeihin sekä luovuuden erilaisiin asteisiin. Hän todistaa, että luovuutta ei synny järjellä vaan rohkeasti yhdistäen järjettömältä tuntuvia asioita. Esimerkiksi vuonna 1995 New Yorkissa nuori Marcus Samuelsson päätyi yhden ruotsalaisen ravintolan väliaikaiseksi pääkokiksi (Johansson 2019, 35). Risteyttäen täysin erilaisia makuja ympäri maailmaa luomissaan annoksissa, hän nopeasti nosti ravintolan yhdeksi kaupungin timanteista saaden New York Timesilta harvinaisen kolmen tähden arvioinnin innovatiivisesta ja maukkaasta menustaan (Johansson 2019, 36). Medici efektin avulla Samuelsson päätyi näyttämään omat kyntensä pestissä, jonka piti olla vain täysin väliaikainen hätäratkaisu.

Risteysteorian käyttäminen on toimivaa, erilaista ja virkistävää. Se avartaa aikuisen maailmankuvaa lapsen mielikuvituksen tasolle luoden värikkäitä innovaatioita niin tekniikassa, tieteessä, kokkauksessa kuin sodassa. Teoriaa voi hyödyntää lähes missä vain, kunhan päästää ajatukset juoksemaan sopimattomillekin reiteille. Mielestäni minäkin voin ottaa tämän käyttöön omassa arjessani niin työ- kuin kotielämässä.

#### **4.5 Tylysyyt osana luovuutta**

Juha T. Takalan teos Tylsyyden ylistys – ikävystyneisyys on luovuuden alku (2018) käy vahvasti läpi tylsyyttä luovuuden työkaluna. Tylysyyt on osa meidän jokaisen arkipäivää ja tottahan se usein on, että tylsyyden iskiessä luovuus kurkkii nurkan takana. Aivomme tahtovat epätoivoisesti keksiä jotain virikettä ikävystyneisyyden taltuttamiseksi ja näin innovointi pääsee valloilleen.

Tylsistyminen työelämässä on myös samaistuttava tunne monelle. Jos työ sen sallii, työssä ikävystyjän keskittyminen alkaa livetä korviketouhuiluun, netin selaamiseen ja somettamiseen (Takala 2018,115). Tylsistyneisyys työssä voi kuitenkin johtaa juuri niihin parhaisiin innovointeihin ja kehitysideoihin. Kun työssä iskee hetki, että istut vain työpöytäsi äärellä, miksi et käyttäisi tuota aikaa hyväksesi? Tutki ohjelmistoja, joita käytät päivittäin. Ajattele asiakkailleen tarjottavia palveluita sekä tuotteita tarkemmin, onko ne parhaalla mahdollisella tavalla toteutettuja? Kokeile vaikka rohkeasti jotain luovuuden toteuttamisen metodia täyttääksesi tylsät hetket.

#### **4.6 Erilaiset innovointimetodit**

Kävin 14.11.2019 OP ryhmän kehitys- ja innovointiasiantuntija Mats Kyyrön luennolla pääkonttorissamme Vallilassa. Luento oli erittäin mielenkiintoinen ja mukaansatempaava, useamman tunnin kestävä tietopaketti. Luento sisältyi historiaa erilaisista innovoinneista, yleisön mukaan ottamista erilaisten luovuustekniikoiden avulla ja uskomaton määrä tietoa, josta en ollut aiemmin kuullutkaan. Medici efektiin viitatakseni Kyyrön esimerkki sydämentahdistimen synnystä oli juuri tähän sopiva. Aihe kiinnosti minua niin, että minun oli pakko kaivaa siihen liittyvää historiaa esille ja totta se oli. Sähköinsinööri Alexander Hops istui aikoinaan samaan pöytään kahden lääkärin kanssa. Kun nämä kaksi maailmaa kohtasivat, syntyi ajatus sydämen tahdistamisesta sähköä avulla. (Meunier 2017)

Crazy 8's eli suorana suomennoksena hullu kahdeksikko on myös tunnettu luovuusmetodi, jonka Kyyrö toi esille. Metodissa jokainen henkilö jakaa A4-kokoisen paperin kahdeksaan osaan taittelemalla. Tämän jälkeen käynnistetään kello ja jokaisen kahdeksan palasen täyttöön on aikaa yksi minuutti. Minuutin aikana henkilön tulee aina piirtää uusi idea esitettyyn ongelmaan (Design Sprints 2019). Metodi on hektinen, mutta tuottava. Saimme luennolla testatessamme hullua kahdeksikkoa kahdeksassa minuutissa aikaan 120 uutta ideaa.

#### **4.7 Luovuuden käsitteet ja toteutustavat**

Luovuudelle on loputon määrä erilaisia käsitteitä ja toteutustapoja. Medici efekti, hullu kahdeksikko ja tylsyyden ylistäminen ovat vain esimerkkejä luovuuden toteutustavoista. Ideoita luovuuden kehittämiseen tulee jatkuvasti lisää ja lisää. Käytännössä nykyisin innovoidaan luovuustekniikoita eli luodaan lisää tapoja olla luova. Tietenkin on myös nostettu esille teorioita, jotka ovat luovuuden esteitä. Esimerkkeinä mainitsemani epäonnistumisen pelko tai jokaiselle meistä tuttu väsymys estävät luovia ajatuksia pääsemästä valloilleen. Saku Tuomisen mukaan (2017) tutkimukset ovat osoittaneet, että väsyneen ihmisen mieli on viisi kertaa kielteisempi. Tuohon ei välttämättä vaadita tutkimuksia, koska jokainen voi ajatella omaa mieltänsä väsyneenä päivänä ja pohtia kuinka moninkertaisesti kielteisemmällä asenteella päivä on vietetty.

Mielestäni ei ole oikeaa tai väärää tapaa olla luova. Toisen luovuus iskee unissa, toisen kesken työpäivän. Kolmas yhdistelee järjettömiä asioita toisiinsa ja neljäs saa parhaat innovointinsa tylsyyden huipussa. Tärkeintä on löytää itselle se oikea, toimiva tapa ja hyödyntää sitä ahkerasti. Uskalla rikkoa rajoja, astua ulos mukavuusalueelta äläkä kangistu liikaa tuttuihin ja turvallisiin kaavoihin. Yrityksen toiminnan edistämiseksi älä keskity pelkästään oman luovuutesi edistämiseen vaan muista jakaa jokainen oljenkorsi myös työtoverillesi. Risto Harisalon (2011) kasaamat esteet ja edistäjät toimivat hyvänä apukeinona yrityksessä kuin yrityksessä, jotta luovuutta sekä sen tärkeyttä ei päästä unohtamaan.

<b>Varmuutta edistävät tehtävät</b>	<b>Muutosta edistävät tehtävät</b>
1. Asioiden huolellinen tekeminen	1. Vakioiden ja rutiinien murtaminen
2. Suoritusten tasaisuus	2. Tilanneviisauden salliminen
3. Laadun varmistaminen	3. Keksimisen salliminen
4. Prosessien tehokkuus	4. Ympäristön vaatimusten huomioiminen
5. Standardien noudattaminen	5. Standardien ylittäminen
6. Ohjeiden mukainen toiminta	6. Ohjeiden vastainen toiminta

KUVA 6. Varmuutta ja muutosta kuvaavat haasteet (Harisalo 2011, 14)

## 5 RYHMÄN SISÄINEN KEHITYS

### 5.1 Itseohjautuvuus

Fakta on se, että asiakkaita päivittäin kohtaava asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö törmää useammin epäkohtiin ja on erittäin hyvässä asemassa edistää kehitystä. Liian usein kuitenkin juuri näitä tekijöitä ei kuunnella, mutta nämä ideat ovat suuri voimavara jokaiselle yritykselle. Osuuspankki pyrkii teemmään organisaatiostaan entistä itseohjautuvampaa ja tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää, että tekijät itse ideoivat toimintatapoja, joissa he voivat toimia itsenäisesti. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (Martela F. Jarenko K. 2017, 12).

Itseohjautuvuuden kautta esimiesten tarve vähenee ja työntekijäkokemus paranee. Työntekijäkokemuksen parantaminen on yksi OP Ryhmän strategisia tavoitteita vuodelle 2019. Jotta ryhmä pystyy kehittymään itseohjautuvuudessa, tulee ideoinnin lähteä itseohjautuvan yksilön tasolta. Liian usein alennumme robotin lailla toimimaan tavalla, joka meille on ohjattu ajattelematta mahdollista muutosta sen syvällisemmin. Jokainen meistä on varmasti joskus kokenut mielessään saman pohdinnan: ”Miksi teemme tämän näin, kun voisimme tehdä näin?” Kuinka moni meistä on kuitenkin tuon ajatuksen tuloksena sille mitään tehnyt? Väitän, että yllättävän harva.

### 5.2 Jatkuvan parantamisen tuokio

Koska tuotteiden ja palveluiden kehitys ei ole tietenkään organisaatiomme ainoa tärkeä tekijä, järjestämme kerran kuukaudessa tiimikohtaisesti jatkuvan parantamisen tuokion eli JPT:n. Tuokiossa on tarkoitus kehittää tiimimme omaa osaamista. Parhainta on, että joku tiimin tekijä itse kehittää tuokion sisällön näin jakaen omaa osaamistaan kanssatyöskentelijöille. Tuokiosta on tarkoitus saada

myös jotain konkreettista näytettävää ylemmille johtoportaille, joten on hyvä pitää tuokiot hieman johdonmukaisina. Eli seuraavalla kerralla olisi hyvä viitata edelliseen ja pohtia oliko edellisestä läpikäynnistä hyötyä.

Päätinkin ottaa haltuuni lokakuun 2019 jatkuvan parantamisen tuokion ja yhdistää sen opinnäytteeseeni. Kyse ei suinkaan ollut ensimmäisestä kerrastani, mutta aikaisempaan eroten otin hieman apuja ryhmän sisäisten tiedonhakukavien lisäksi myös ulkoisia reittejä pitkin. Jari Ranteen lausahdus hänen innovaatioblogissaan kertoo hyvin kiteytettynä aihealueestani: ”Luovuuden kehittämiseen hyötyä saattaa tulla silloin, kun halutaan kehittää luovuudessa juuri innovatiivisuuden osuutta” (2017). Välttämättä suurin innovaatio ei täysin pääse mittoihinsa asiakasrajapinnassa työskentelevän rivimiehen käsistä, mutta aloituskipinä lähtee usein täältä.

Alla OP Ryhmän rakennuspalikat hyvän tuokion aikaansaamiseksi. Kasasin koko esitettävän tuokion sisällön Powerpoint-esitykseksi (LIITE 1). Aikaa tuokioon käytin vajaan tunnin, jonka aikana kävimme läpi miksi kehitysideoita ei ole syntynyt, miksi syntyneitä ideoita ei ole laitettu eteenpäin, miten ideointia voi edistää sekä näytin miten ideointeihin tarkoitetut kanavat toimivat. Kävimme läpi esimerkkejä ja tuokio herättikin kiivasta keskustelua aiheesta.



KUVA 7. Jatkuvan parantamisen tuokion rakennuspalikat (Jatkuvan parantamisen tuokio 2019)

### 5.3 Hoksaamo ja Idealomake

Palvelukeskuksella on käytössä kaksi erilaista väylää edistää omia innovointejaan. Hoksaamo on tarkoitettu koko organisaation tasoisille ideoille. Idealomakkeelle puolestaan suositellaan laitettavan oman alueen tasoisia kehitysajatuksia. Kyseessä on sisäisistä introista löytyvät apuvälineet, joihin kirjataan oma idea sekä sen hyödyt. Ideat ja hoksautukset voivat olla hyvinkin pieniä, mutta helpottavat jokapäiväistä työtä toisinaan yllättävänkin paljon.

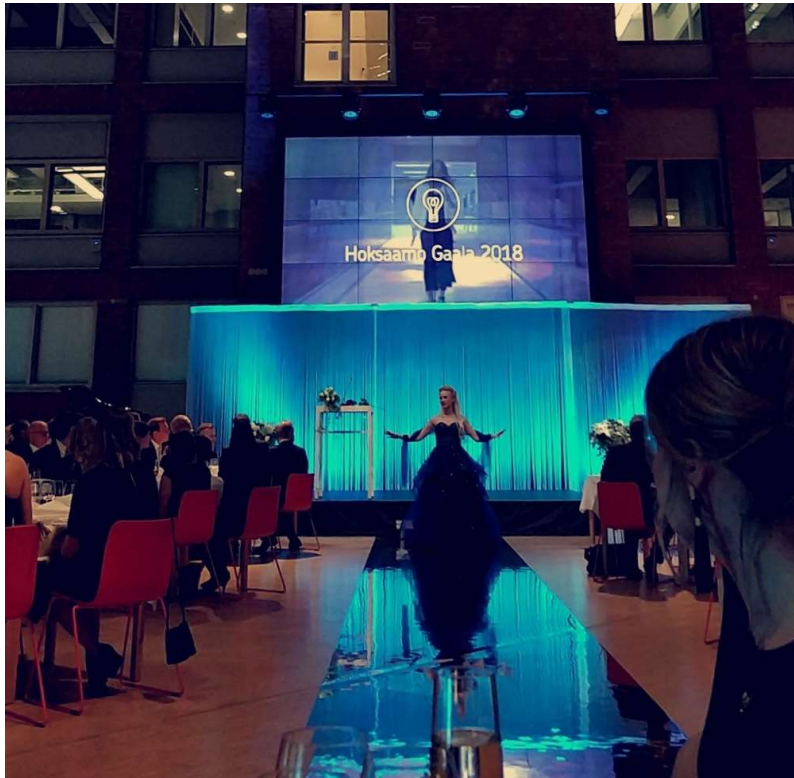
KUVA 8. Idealomake (Idealomake 2019)

Idealomakkeen ja Hoksaamon taustalla on se, että ideoiden esittäminen on helppoa sekä nopeaa. Niiden käsittelyyn on myös selkeät kehystiimit, jotka käsittelevät oman aihealueensa ideat aktiivisesti. Läpiviedyt kehystiimit vaikuttavat tiimikohtaisesti saataviin kannusteisiin, mutta palkitsemista on myös henkilökohtaisesti mahdollista saavuttaa. Kuten OP:n gaalailallisen kutsulla.

#### 5.3.1 Hoksaamogaala

OP Ryhmällä on vuosittain järjestettävä gaalatapahtuma Helsingin Vallilassa, johon osallistuvat kaikki ryhmän kehitykseen aktiivisesti osallistuneet tekijät ympäri

Suomea. Mukana on tekijöitä täysin eri osa-alueilta, jotka ovat aktiivisesti hyödyntäneet kanavia ideoidensa läpivientiin. Tapahtuma järjestetään upeassa Valtilan konttorissa ja vieraat ovat pukeutuneet iltapukuihin. Gaalassa on mukana myös tunnettuja esiintyjä kuten esimerkiksi tänä vuonna esiintynyt Irina. Näyttävässä tapahtumassa palkitaan aktiivisimmat ja parhaat ideat pysteihin sekä henkilökohtaisiin palkkioihin. Itse olen osallistunut tapahtumaan vuosina 2018 sekä 2019, ehdolla olen ollut vuonna 2019.



KUVA 9. Hoksaaamogaala

#### 5.4 Asiantuntijahaastattelu

Halusin opinnäytteeseeni mukaan myös konkreettista kokemusta kehitystyön parista. Päätin lähestyä OP:n kehityspäällikkö Tarja Jaatista aiheesta (Jaatinen 2019). Sovimme Jaatisen kanssa haastatteluajan ja pääsin tutustumaan syväliemmin kehitystiimimme arkeen sekä oppimaan paremmin, miten prosessit toimivat. Halusin myös hieman tietoa asiakasrajapinnasta tulevien ideoiden käsittelyyn liittyen, jotta sain jakaa ne JPT:ssä kollegoilleni näin edesauttaen heidän



motivaatiotaan luoda ideoita ahkerammin. Haastattelu pidettiin puhelimitse eikä sitä ole äänitetty.

**Hei Tarja! Kertoisitko urastasi OP Ryhmässä? Kuinka kauan olet ollut työsuhteessa? Entä kehityspäällikkönä?**

”No jopas, kauan! OP:lla tulee seuraavana keväänä 36 vuotta kokemusta takana. Olen ollut melko monessa roolissa urani aikana. Esimiehenä toimin kehityspoolella vuosina 1995-2016 ja olin koko esimiesuran ajan kehittämässä vahvasti mukana. Kehityspäällikkönä olen toiminut kesästä 2016.”

**Sinulla on kyllä upea ura takana! Omasta mielenkiinnostani kysyisin, että onko sinulla pohjalla minkälainen koulutus?**

”Olen YO-merkonomi sekä olen käynyt markkinointitutkinnon. Yliopistossa olen lisäksi suorittanut jonkin verran opintopisteitä.”

**Kehitystiimin toiminta itsessään on hieman tuntematon aihealue minulle. Missä käytännössä sijaitsette? Miten kehitysideoita käytännössä käsitellään?**

”Työpisteemme sijaitsee Helsingissä, sinun päällikkösi yksikön esikunta. Anna-Maija, kollegani, vie eteenpäin heimojen kanssa yhdessä kehitettäviä ideoita. Itse hoidan YRPP:n (yritysassiakkaiden pankkipalvelut) sisäisiä kehitysideoita. Jako on siis näin pääasiallisesti. Jos kehitysideana saamme esimerkiksi puveen (puhelin ja viestipalvelu) toimintatapamuutosta, teemme yhteistyötä teidän porukan tekijöiden kanssa. Näin toteutukset saadaan käytäntöön.”

**Meillä ei isommin keskustella heimoista, joten käsite on itselleni uusi. Mitä heimot käytännössä pitävät sisällään?**

”Hyvä kysymys! Ja hyvä tieto, että ette näistä keskustele. Voisit tiedon viedä myös kollegoillesi. Heimot sisältävät kaikki eri toiminta-alueet, joihin kehitysideoita viedään eteenpäin. Me, Tarja ja Anna-Maija, otamme yrityspalveluiden ideat vastaan, mutta toisinaan ne kuuluvatkin toiselle osastolle. Tällöin Anna-Maija vie ne eteenpäin. Odotas, näytän ne sinulle.”

YA Paken kehitysideat Heimoissa 11.9.2019
Yrityspankki
PK-yritysassiakkaat
Henkilöasiakkaat
Varallisuudenhoitoasiakkaat
Digitaaliset kyvykkyydet
Kortit ja kuluttajarahotus
Tilit, maksaminen ja taloudenhallinta
Asuntorahoitus ja Asumisen palvelut
Markets

KUVA 10. Heimot (Kehittäminen 2019)

**Kertoisitko lyhyesti prosessin kehitysidean käsittelystä siitä hetkestä, kun tekijä sen julkaisee?**

”Idealomakkeen ideat käsitellään joka tiistai Anna-Maijan kanssa kahdestaan ja katsotaan kumpi sitä edistää vai meneekö idea jatkojalostukseen Hoksamaan. Joka tiistaina tälle on varattu tunti. Aina heimoihin siirrettävät kehitysideat tietenkin vievät oman aikansa, mutta aina kyselemme niiden perään, että mikään idea ei jää roikkumaan. Eli aina varmistamme, että idea menee eteenpäin käsittelyyn. Hoksamaan puven asiat siirtyy Tarjalle. Idealomakkeelta menee kyllä Hoksamaan.”

**Kuinka paljon ideoita suunnilleen tulee tällä hetkellä?**

”Joskus 1-2 tai useampi, mutta koskaan ei tyhjänä ole. Parhaimmillaan kymmenkunta.”

**Kiitos paljon haastattelusta! Tästä oli suuri apu ja ilo oppia uutta. Haluatko lopuksi vielä sanoa terveisiä YRPP Päivittäispalveluille?**

”Melko hyvin kaikki tässä on käyty läpi, mutta voisit kertoa heille, että erittäin hyviä ideoita olette tehneet. Olen ollut jo alussa mukana, kun käytössä oli vielä Ideapaja. Toiminta oli alkuun ollut todella takkuista eikä ideoiden taso ollut kovinkaan hyvä. Nyt Idealomakkeen kautta on todella hyviä ideoita tullut. Todella harvoja on joutunut jättämään toteuttamatta. Lähetä kaikille iso kiitos! Tästä huolimatta pakko sanoa, että olisi hyvä saada tiimiänne aktivoitua paremmin.”

Haastattelu Jaatisen kanssa auttoi itseäni ymmärtämään paremmin, miten kehitysideoiden läpivienti käytännössä tapahtuu. Sain tästä ison avun tuokiolleni, kun pystyin kertomaan kollegoille ideoiden todellisen käsittelytavan.

### 5.5 Saavutetut tulokset

Tarja mainitsikin, että olisi hyvä saada aktivoitua tiimiä paremmin. Ja tässä olen erittäin paljon samaa mieltä. Siksi tuleva tutkimukseni keskittyykin juuri tätä puolta kehittämään toiminnassamme. Tutkimusta helpottaakseen Jaatinen ohjasi minut oikeaan osoitteeseen OP:n sisäisessä intrassa ja pääsin tutkailemaan heinäkuusta syyskuuhun syntyneitä kehitysideoita. Konkreettiset tulokset auttavat minua selvittämään saavutettuja tuloksia kehitysideoiden määrän kasvattamiseksi.

Olemme parhaimmillaan saavuttaneet kuusi ideaa kuukauden aikana, jotka on toteutettu (taulukko 1). Tämä on pieni lukema siihen nähden, että tiimissä on 16 jäsentä. Lukemat saivat minut ymmärtämään, kuinka tärkeä tutkimukseni meille onkaan.

helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys
3	5	3	6	3	1	5	6

TAULUKKO 1. Läpiviedyt kehitysideat kuukausittain

## 6 LUOVUUDEN KEHITTÄMINEN

### 6.1 Tutkimustapa ja kohderyhmä

Tutkimuksessani kohderyhmänä on Tampereella työskentelevä yritysasiakkaiden päivittäispalveluiden tiimi. Kysely tehtiin kvantitatiivisesti kuitenkin sisältäen myös hieman kvalitatiivisia piirteitä. Näin siksi, että ideoidessa on tärkeää muistaa myös laatu määrän vierellä. Ideat, jotka jäävät toteuttamatta eivät kerrytä tilastoja kannusteiden valossa. Kuitenkin, tutkimukseni perimmäinen ajatus on kehitysideoiden lisääminen, joten tästä syystä keskityn työssäni pääasiassa kvantitatiiviseen puoleen. Kun ideoiden määrä kasvaa, saamme varmasti myös hyviä, toteutettavia innovaatioita käyttöömme.

Tutkimuksen ajanjaksona käytettiin kuukautta. Kuukauden aikana tekijöiden on tarkoitus nostaa kehitysideoiden määrää niin, että tiimin tulos lähenty tulospalkkioon tarvittavaa määrää. Kysely esitettiin koko ryhmälle ensin lokakuussa 2019 ja jälleen marraskuussa 2019 verraten tuloksia toisiinsa. Olen käyttänyt apuna myös OP Ryhmän tulostaulukoita, mutta halusin jokaisen tekijän keskittyvän omaan kehitykseensä täyttämällä samanlainen kysely kahteen kertaan. Kehityksessä hienointa on se, että huomaat itsesi kehittyneen ja haluan luoda tuon onnistumisen tunteen jokaiselle kollegalleni.

Lisäksi käytin apunani OP:n kehityspäällikön Tarja Jaatisen kanssa vietettyä haastattelutuokiota. On helpompaa laittaa kehitysideoitaan käsiteltäväksi, kun tietää konkreettisesti, miten idea tullaan käsittelemään. Jaatiselta sain kylläkin arvoista tietoa prosessista, jonka pystyin JPT:ssä jakamaan myös tutkimuksen kohderyhmälle avuksi.

### 6.2 Lomake

Kyselyyni osallistui 16 henkeä, joista 12 henkeä oli naisia ja neljä miehiä. Alle 25 vuotiaita vastaajia oli viisi, 26-35 vuotiaita 11 ja yli 36 vuotiaita ei yhtään. Kokemuksista kyseisessä työtehtävässä oli neljällä alle vuosi, kuudella 1-2 vuotta ja

kuudella yli kaksi vuotta. Lomake on tehty Tampereen ammattikorkeakoulun e-lomake editorilla (LIITE 2). Lomakkeelle olen eritellyt sekä pohjatiedot vastaajasta, kvantitatiivisen puolen vastaukset sekä lisäksi muutaman kvalitatiivisen kysymyksen. Kuukauden päästä tehtävään toisen osan kyselyyn tein loppuosioon pientä muutosta, jotta sain palautetta tehdystä työstäni (LIITE 3). Määrälliset kyselyt pidin identtisenä ensimmäiseen, jotta näen suoraan mahdollisen kehityksen.

### 6.3 Aloituskysely

Ensimmäisessä kyselyssä saadut tulokset eivät olleet päätä huimaavia (taulukko 2). Pyöreä nolla tuli vastaukseksi usealta vastaajalta. 16 hengen ryhmästä vain viisi henkeä on käyttänyt Idealomaketta ja viisi Hoksaaomia omien innovointiensä läpivientiin. Tulos on huolestuttavan pieni, koska ideoita on varmasti ajan saatossa tullut ihan jokaiselta. Kuulen kahvipöytäkeskusteluissa jatkuvasti ideoita esimerkiksi toimintatapoihin tai palveluihin liittyen, mutta siitä huolimatta yli puolet tiimistämme ei ole ikinä tehnyt ideoidensa eteen mitään. Organisaatiomme on antanut tarvittavat pelivälineet, jotta kenenkään ääni ei jää kuulumatta, mutta silti mitään ei ole tehty. Miksi näin?

	Yht.	Ideoita yht.
<b>Idealomaketta käyttäneet henkilöt</b>	5	7
<b>Henkilöt, jotka eivät olleet käyttäneet Idealomaketta</b>	11	-
<b>Hoksaaomia käyttäneet henkilöt</b>	5	13
<b>Henkilöt, jotka eivät olleen käyttäneet Hoksaaomia</b>	11	-

TAULUKKO 2. Aloitustulokset.

Halusin myös hieman tutkia, onko aktiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä kokemus, sukupuoli tai ikä. Lisäsin seuraavaan kaavioon kaikista aktiivisista tekijöistä pohjatiedot (taulukko 3). Aktiivisiin on laskettu kaikki Hoksaaomon sekä Idealomakkeen käyttäjät yhteen. Vaikka prosentuaalisesti nuoria sekä miespuoleisia vastaajia oli vähemmän, oli molemmista ryhmistä aktiivisia vain yhdet edustajat. Vähemmän kokemusta omaavia aktiivisia oli kolme henkilöä ja neljä ideointia

harrastaneista olivat tiimimme konkareita eli kahden vuoden työkokemuksen hankkineita. Tämä oli positiivinen tulos ja oli hienoa huomata, että myös tuoreemmat tulokkaamme eivät kuitenkaan täysin ole jättäneet tätä osa-aluetta huomioimatta.

Aktiiviset	Alle 25	26-35	Nainen	Mies	Alle 1	1-2	Yli 2
1		1	1				1
2		1	1				1
3		1	1		1		
4	1			1	1		
5		1	1				1
6		1	1			1	
7		1	1				1

TAULUKKO 3. Aktiivisten pohjatiedot

### 6.3.1 Läpivienti

Läpiviedyistä ideoista kysyttäessä, harva tekijä oli seurannut Idealomakkeen tuotoksiaan, mutta Hoksaaomia käyttävät olivat viimeisen vuoden aikana saaneet yhdessä 10 läpivietyä ideaa aikaseksi. 10 kuukauden aikana 16 tekijän pitäisi saada aikaiseksi huomattavasti enemmän tulosta. Alkutuloksia seuratesani opinnäytteeni tarve tuntui hetki hetkeltä koko ajan tärkeämmältä pilarilta tiimimme kehitykselle.

### 6.3.2 Syyt tekemättömyydelle

Ideoita tehneet henkilöt tekivät kuukaudessa keskimäärin 1-2 kehitysideoa käyttämäänsä kanavaan. Neljästä miesosallistujasta yksi oli käyttänyt Hoksaaomia. Naisista viisi oli käyttänyt Idealomaketta ja neljä Hoksaaomia. Aktiivisuus siis kanavien käytössä on ollut lähes olematonta, muutaman henkilön harteilla lepävää taakkaa. Kysyinkin tiimiltämme miksi ideoita ei ole laitettu eteenpäin, vaikka

välineet tähän on annettu. Vastaukseksi sain useita toistuvia aiheita, joista monelle pystyn antamaan konkreettista apua (taulukko 4).

Syy	Palautteen antajien määrä
Ajanpuute	4
Omien ideoiden vähättely	3
Laiskuus	2
Ei ole osaamista ideoiden kirjaukseen	2
Unohtaminen	1

TAULUKKO 4. Syyt tekemättömyydelle.

Ajanpuute ei ole todellinen ongelma vain suoraan sanottuna tekosyy. Ideoita ei viedä eteenpäin, koska työntekijä luulee sen vievän hänen tehokkuuttaan. Esimiehet kuitenkin näkevät kehittämisen niin tärkeänä asiana, että he antavat aina aikaa kehitysideoiden kirjaamiseen. Tämä siis ei vaikuta saatuihin tuloksiin tehokkuudesta. Tuon kohdan kävinkin läpi tuokiossani tiimin kanssa.

Omien ideoiden vähättely sai hieman surullisen tuntemuksen. Itseluottamus on tärkeä osa niin työssä kuin arjessa enkä uskonut törmääväni tähän yhtenä syynä. Myös tämä aihealue käsiteltiin jatkuvan parantamisen tuokiossa ja painotin, että kukaan meistä ei tiedä kuinka hyvän idean on keksinyt ennen kuin sen päästää ilmoille. Myöskään toteuttamattomista ideoista ei tule mitään sanktiota, joten jokainen idea kannattaa rohkeasti laittaa eteenpäin. Kollega voi vieressä pohtia samaa ja myös jättää idean laittamatta samasta syystä. Itseluottamuksen puute on iso ongelma luovuuden kukoistamiselle. Aiemmin mainitsemani epäonnistumisen pelko konkretisoitui, kun huomasin sen tulleen esille kyselytuloksissa.

Laiskuuteen vaikuttaminen on täysin omien korvien välissä. Työpäivän aikana tulisi olla aktiivinen ja tuottava eikä suinkaan laiska. Mikäli laiskottelee kehitysideoiden teossa, luultavasti laiskottelee myös muissa tehtävissä työpäivänsä aikana. Tällöin ongelma on jo suurempi ja esimiehen tämän huomattaessa, puuttu-

minen tapahtuu varmasti. Unohdukset puolestaan on helppo korjata, kun kirjoittaa ideat aina heti ylös vaikka pienelle post-it lapulle. Näin idean voi kirjata paremmalla aikaa eikä se katoa mielen syövereistä. Mats Kyyrö (2019) mainitsi luennollaan, että 30 prosenttia enemmän jää mieleen, jos sen kirjoittaa käsin. Tätä suuremmalla syyllä ylös kirjaaminen on kannattavin tapa.

#### **6.4 Toimenpiteet**

Kuten olenkin jo läpikäynyt, suoritin tiimillemme jatkuvan parantamisen tuokion, jotta yllä mainituista syistä päästäisiin eroon. (LIITE 1.) Tuokiossa kävimme läpi edellä mainittujen ongelmien selättämisen, Jaatisen asiantuntijahaastattelun tietoja kehitysideoiden läpikäyntiprosessista sekä näytin omilla ideoillani miten ne lähetin eteenpäin Hoksaamalla ja Idealomakkeella. Tuokiossa kävimme läpi myös palkkiolaskuria sekä henkilökohtaisia palkintoja kuten Hoksaamogaalaa. Pääsin myös esittämään lukuja jo saavutetuista tuloksista, joita emme tiimimme kanssa ole koskaan aiemmin käyneet läpi.

Tämän lisäksi koko kuukauden ajan kysyin tiimiltämme ahkerasti sekä henkilökohtaisesti että suuremmissa ryhmissä, että miten ideointi on sujunut. Mikäli kuukaan ei asiasta muistuta, jää se helposti unohduksiin. Upeana puolena sainkin huomata, että kollegat itsestään ylpeinä alkoivat kertomaan, kun olivat kehitysidean eteenpäin laittaneet. Olin siis mahdollisesti tehnyt jotain oikein. Iso osa syistä tekemättömyydelle olivat helppoja käydä läpi yhteisesti ja uskon vahvasti tuokiolla olleen positiivisia vaikutuksia luovuudelle. Kuukauden odottelun jälkeen, teetin kyselyn uudelleen.



## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 7.1 Lopetuskysely

Kysely uudistettiin kuukauden päästä ensimmäisestä eli marraskuussa 2019. Kuukausi oli looginen ajanjakso tutkimukselleni, koska siinä ajassa jokainen eh-tii tarkkailemaan omaa kehitystään, edistämään ideoitaan sekä seuraamaan tehtyjä innovointejaan. Lomake ei paljoo eronnut ensimmäisestä kyselystä (LIITE 3.). Ensin kysymykset koskivat määrällisiä tuloksia ja lopuksi kysyin, onko läpiviedyt ideat kasvaneet. Kuukaudessa tämä ei välttämättä ole isolla mit-takaavalla kasvanut, mutta jokainen pääsi hieman pohtimaan ja katsomaan omia tuloksiaan.

Toisen osan lomakkeen täytön suoritti 16 osallistujasta 13 henkilöä. Tulokset lämmittivät mieltä. 100 prosenttia vastanneista oli käyttänyt joko Idealomaketta tai Hoksaa (taulukko 5). Käyttö oli hieman jakautunut. Osa käytti pelkästään Idealomaketta ja osa puolestaan Hoksaa. Neljä vastanneista oli käyttänyt molempia kanavia. Sinänsä tällä ei ole merkitystä, koska pääasia oli nostaa ideoinnin määrää. Ja siinä onnistuttiin upeasti.

	Yht.	Ideoita yht.
<b>Idealomaketta käyttäneet henkilöt</b>	8	17
<b>Henkilöt, jotka eivät olleet käyttäneet Idealomaketta</b>	5	-
<b>Hoksaa käyttäneet henkilöt</b>	9	25
<b>Henkilöt, jotka eivät olleet käyttäneet Hoksaa</b>	4	-

TAULUKKO 5. Lopetustulokset.

Työmme on hektistä, mutta epäkohdat arjessa eivät korjaannu itsestään. Mikäli korjattavia asioita ei nosta esille, on melko epätodennäköistä, että niille tapah-tuu mitään muutosta. Ensimmäisessä kyselyssä selvitin myös sitä mille aihealu-eille tehdyt ideat ovat keskittyneet. Tällöin lähes kaikki vastaukset osuivat verk-kopalvelun kehitykseen. Yllättäen kuitenkin kyselyn toisessa osuudessa kehitys-

ideoita oli jätetty useasta aihepiiristä. Jokainen löysi edes hitusen luovuutta itsestään ja tutkimuksen tuloksena kehitysideoiden määrä kuukaudessa oli yli kaksinkertainen (taulukko 6). Ja tästä puuttuu vielä kolmen henkilön vastaukset. Aiemmin vastanneista ideoita jätti vain muutama, mutta kehityksen myötä ideointiin osallistui ihan jokainen. Tällä kyselyllä vaikutusta ei ollut iällä, sukupuolella eikä kokemuksella, koska jokainen osallistui ideointiin.

	<b>Idealomake</b>	<b>Hoksaamo</b>	<b>Ideoiden määrä yht.</b>
<b>Kysely 1</b>	7	13	20
<b>Kysely 2</b>	17	25	42

TAULUKKO 6. Ideoiden määrä.

OP Ryhmä sai jo nyt ison määrän hyödyllisiä ideoita, joista osa vietiin suoraan toteutukseen. Toteutukseen selviytyi niin moni, että tiimimme pääsi tavoitteen ja tulemme siis jokainen saamaan tältä puolelta vuodelta maksimipalkkion kehitysideoiden saralla.

## 7.2 Palaute

Halusin lisäksi saada palautetta itse tiimiläisiltä, että mitä mieltä he ovat olleet tekemäni kehitystoimenpiteiden hyödyllisyydestä. Esitin toisen osion viimeisenä yksinkertaisen kysymyksen: Koetko, että JPT:stä oli sinulle hyötyä ideoiden aikaansaamiseksi? Jokainen osallistuja vastasi kyllä. Työ ei ole siis ollut täysin hukkaan heitettyä ja myös kollegani ovat kokeneet sen positiivisella tavalla. Palautteiden joukosta nousi kaksi yli muiden.

*”Kyllä! En ollut aikaisemmin idealomaketta tai hoksaamoä käyttänyt ja JPT:n innoittamana olen molempiin kanaviin laittanut kehitysehdotuksen.”*

*”Kyllä koen. Ideointi on tärkeä osa kehittyvää työympäristöä. Se kertoo myös työntekijöiden sitoutuneisuudesta ja halusta kehittyä.”*

Viisaita sanoja luovilta kollegoiltani. Kiitos.

## 8 POHDINTA

Saku Tuominen (2017) kysyy osuvasti luennollaan: ”Miten ideat syntyvät?” Vastaus on ilmeinen, vaikka kukaan yleisöstä ei sitä hoksannutkaan. Joku keksii sen (Tuominen 2017). Tämä ajatus tiivistää innovoinnin ja luovuuden kaikkeen yksinkertaisuuteensa. Tapahtuu ideointi sitten tietyssä mielentilassa, kuuluisan luovuusmetodin avulla, yksin, porukassa tai vaikka yllättäen kesken arkista päivän kulkua, aina idean takana on henkilö. Tuo henkilö voit olla sinä.

Luovuus voi olla niin synnynnäinen kuin opittu taito, mutta jokaisessa meissä on hippunen innovoijaa. Tämän todistaa tekemäni tutkimus, joka osoitti, että pienellä tunnin pyrhdyksellä sain kehitettyä koko tiimimme luovuutta. Kuukauden ajanjaksossa tulokset moninkertaistuivat ja kollegani tekivät minusta erittäin ylpeän. Ideointi muuttui työlään tuntuiseksi innostavaksi ja uskon vahvasti muutoksen olevan tiimissämme pysyvää. Tietenkin tulosta täytyy katsoa hieman kriittisesti lyhyen ajanjakson vuoksi, koska tutkimukseen olisi voinut käyttää myös pidemmän ajanjakson. Tutkimusta voi hyödyntää myös jatkoon kehittämällä luovuuden laatua, kun määrät on nyt saatu nousuun.

Mats Kyyrö (2019) nosti luennollaan esille useita tämän hetken menestyneimpiä yrityksiä, jotka panostavat luovuuteen ja antavat sille aikaa. Kyyrön mainitsemia esimerkkejä olivat muun muassa kaikille tunnetut Adobe sekä Google. Nuo menestyvät suuryritykset antavat syyn jokaiselle yrittäjälle katsoa peiliin ja kysyä: Annammeko me luovuuden kukoistaa?

Pääsin opinnäytteeni myötä tutustumaan luovuuden erilaisiin toteutustapoihin kirjallisuuden, luentojen sekä konkreettisten kokemusten kautta. Huomasin innostuvani aiheesta jokaisella uudella tiedon jyväsellä enemmän ja enemmän. Oppimieni asioiden jakaminen tiimille tuntui tärkeältä eikä hetkikään tutkimuksestani tunnu hukkaan heitetyltä. Luovuus on nykypäivää, virkistävää ja pakollista muutokselle. Toivottavasti tämä on tulevaisuudessa jokaisen yrityksen toimintaa ajava ajatus.

## LÄHTEET

### Kirjat

Toivanen, T. 2012. Luovuuden lisääminen palkitseamalla. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 24.9.2019.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012060111154>

Haapaniemi, M. Saarinen J. 2010. Luovuuden ja innovatiivisuuden merkitys koulutuksessa ja työelämässä: Työkaluja yksilön ja yhteisön luovuuden kehittämiseen. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Luettu 9.11.2019

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010121117893>

Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Koivisto, T. Mikkonen, T. Vadén, T. Valkokari, K. Ahonen, M. Vainio, N. 2011. Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampere University Press. E-kirja.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8561-9>

Martela F. Jarenko K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAEBBXXTBBAED#piste:b6>

Solatie, J. Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi: luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.

Rehn, A. 2010. Vaaralliset ideat: kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi. Helsinki: Talentum.

Johansson, F. 2006. The Medici effect: what elephants and epidemics can teach us about innovation. Boston: Harvard business school press.

Leppälä, K. 2014. Innovaattorin opas: hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Helsinki: Gaudeamus.

Hakala, J. 2018. Tylsyyden ylistys: ikävystyneisyys on luovuuden alku. Helsinki:

Alma Talent. E-kirja. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/DADBDXDTEB#kohta:Tylsyyden\(\(20\)ylistys/piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/DADBDXDTEB#kohta:Tylsyyden((20)ylistys/piste:t2)

Sengupta, J. 2013. Theory of Innovation: A New Paradigm of Growth. Santa Barbara: Springer. E-kirja. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=1466309>

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia: ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press. E-kirja.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8439-1>

### Artikkelit ja blogit

Kehittäminen. 2019. OP Ryhmän sisäinen intra. Salattu. Luettu 17.10.2019.

Ranne, J. 2017. Olenko hyvä ammattilainen vai luova vai innovatiivinen? Tekniikka & Talous. Luettu 16.10.2019. <https://www.tekniikkatalous.fi/blogit/olenko-hyva-ammattilainen-vai-luova-vai-innovatiivinen-esimerkki-takan-rakentamisesta-valaisee-asiaa/de911da2-0711-3687-a724-34cde4f934ed>

Strategia. 2019. OP. Luettu 17.10.2019. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>

Osuustoiminta. 2019. OP. Luettu 17.10.2019. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/osuustoiminta>

Jatkuvan parantamisen tuokio. 2019. OP Ryhmän sisäinen intra. Salattu. Luettu 17.10.2019.

Idealomake. 2019. OP Ryhmän sisäinen intra. Salattu. Luettu 19.10.2019.

Tulospalkkio. 2019. OP Ryhmän sisäinen intra. Salattu. Luettu 19.10.2019.

Historia. 2019. OP. Luettu 17.10.2019. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia>

Net Promoter® Score -mittarin vahvuudet ja heikkoudet: Miksi NPS:ää tulisi käyttää? 2019. SurveyMonkey. Luettu 19.10.2019. <https://fi.surveymonkey.com/mp/nps-pros-cons-why-use-nps/>

Eskelinen, K. 2019. Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? Trustmary. Luettu 19.10.2019. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/mika-on-nps-ja-miten-sita-mitataan/>

Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Luovuus ja innovatiivisuus yhteiskunnan voimavarana. Savoblogit. Luettu 6.11.2019. <https://blogit.savonsanomati.fi/terveysia-eduskunnasta/luovuus-ja-innovatiivisuus-yhteiskunnan-voimavarana/>

Tiitine, M. 2019. Mitä haittaa palkitsemisesta on motivaation näkökulmasta? Luettu 7.11.2019. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mita-haittaa-palkitsemisesta-on-motivaation-nakokulmasta>

Degerman, R. 2016. Luovuus luovii työelämään – "Kovaa työtä siinä missä muukin tekeminen". Yle. Luettu 9.11.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-9293127>

Fredriksson, S. 2016. Luovuus, innovointi ja uudistuminen. Psycon. Luettu 9.11.2019. <https://www.psycon.fi/blogi/luovuus-innovointi-ja-uudistuminen>

Crazy 8's. 2019. Design sprints. Luettu 16.11.2019. <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase3-sketch/crazy-eights>

The "How Might We" Note Taking Method. 2019. Design sprints. Luettu 16.11.2019. <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase1-understand/how-might-we>

Meunier, R. 2017. Beating hearts: John Alexander Hopps and the pacemaker. Library and Archives Canada Blog. Luettu 16.11.2019. <https://thediscoverblog.com/2017/11/08/beating-hearts-john-alexander-hopps-and-the-pacemaker/>

Hess, A. 2019. This is the most in-demand skill of 2019, according to LinkedIn. CNBC. Luettu 15.11.2019. <https://www.cnbc.com/2019/01/07/the-most-in-demand-skill-of-2019-according-to-linkedin.html>

### **Luennot**

Tuominen, S. 2017. Miten ideat ja luovuus syntyvät? Koulutuskeskiviikko-tapahtuma. Katsottu 9.11.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=aTZouxZqjM4>

Papinniemi, A. 2018. Voiko luovuutta treenata? Menestyvä mieli. Katsottu 10.11.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=r4ev28qEG74>

Kyyrö, M. 2019. Miten luovuutta kehitetään? OP:n Hoksaamo-tapahtuma. 14.11.2019.

### **Haastattelut**

Jaatinen, T. Kehityspäällikkö. 2019. Haastattelu 18.10.2019. Haastattelija Vihervä, E.



## Kehittäminen osaksi arkea

- Läpiviedyt kehitysideat ovat osa maksettavaa kannustepalkkiota
- Kehitysideoiden aikaansaanti ja läpivienti on meidän kaikkien vastuulla
- Läpivietyjen kehitysideoiden painoarvo on 10 %

H2 tulospalkkiolaskuri						
Mittari	Mittarin paino (0-100%)	Minimi	Tavoite	Maksimi	Mittarin tulos	Kokonais-tulos
Henkilökohtainen, NPS Puve (50/60/70)*	20%	50	60	70	65	30.0%
Henkilökohtainen, tuntehokkuus (4,3/4,8/5,2)	60%	4,3	4,8	5,2	5,5	120.0%
Kollektiivinen, vastausaika Yritysasiakkaiden puhelinpalvelu (90/60/45)	10%	90	60	45	100	0.0%
Kollektiivinen, läpiviedyt kehitystoimenpiteet (20/25/30)	10%	20	25	30	35	20.0%

Mikä mättää? Miksi sinä et ole ideoitasi edistänyt?

© OP Ryhmä / OP-Luottamuksellinen



Idealomake

© OP Ryhmä





## Idealomake avuksi toimintatapamuutoksiin

- Pakeen liittyvät ideat palveluihin, toimintatapoihin tai muihin kehitystä vaativiin kohteisiin
- Myös organisaation sisäiset kohteet
- Nopea käyttää, helppo täyttää
- Sijainti: Teams
- Omia ja muiden ideoita voit seurata
- Idealomake-aktiivi Kaisa Jeskanen läpivienyt esim. pankkiyhteysvaltuutusten ja pöytäkirjojen siirrot
- Oletko sinä käyttänyt tätä?

© OP Ryhmä



## Jokainen ideasi käsitellään

- Tarja Jaatinen, kehityspäällikkö. 26 vuotta uraa OP:ssa, kesästä 2016 kehityspäällikkönä
- Idealomake käsitellään joka tiistai, mikään ei jää roikkumaan
- Heimoihin kuuluvat ideat hoitaa Anna-Maija, YRPP ideat Tarja

© OP Ryhmä





## Hoksaamo

- Organisaation muutokset
- Sijainti: Intra
- Omien ideoiden edistystä voi seurata
- Vastaavat henkilöt voivat kommentoida suoraan ideaasi
- Oletko sinä käyttänyt tätä?

■	uusi
■	Käsitelty - edistetään
■	Käsitelty - ei edistetä
■	Käsittelyssä
■	Toteutettu

Hoksaamo Hoks

vihervä ?

Järjestä: **Uusimmat** Näytä ajalta: **Kuukausi** Näytä vain oman pankin ideat:

YA Tilit ja maksaminen	YA Tilit ja maksaminen	HA Verkkopalvelut
03.10.2019 18:41 Yrityksen e-laskujen vastaanoton ohjeistus	10.09.2019 16:21 Kultalinkin clearing-kenttä Kultalinkin ulkomaanmaksutoiminnosta	04.09.2019 14:01 Verkkopalvelun häiriötiloihin ohjeet

## Heimot apuna vastuunjaossa

- Jokaisella aihealueella oma heimonsa
- Tarja on Yritysassiakkaiden puven valmentaja Hoksamossa
- Tarjan vastuulla on käsitellä ja tarvittaessa siirtää kehitysideoita oikeaan heimoon
- Heimoilla omat käsittelyajat, mutta jokainen idea käsitellään

Yrityspankki
PK-yritysassiakkaat
Henkilöasiakkaat
Varallisuudenhoitoasiakkaat
Digitaaliset kyvykkyydet
Kortit ja kuluttajarahoitus
Tilit, maksaminen ja taloudenhallinta
Asuntorahoitus ja Asumisen palvelut
Markets

© OP Ryhmä



## Kehittäminen palkitaan, myös henkilökohtaisesti

- Hoksamogaala järjestetään vuosittain
- Aktiivit ja upeat ideat palkitaan
- Ruoka- sekä juomatarjoilu koko illan
- Sisältää myös päivätapahtuman tai kilpailun
- Viime vuoden voittajatiimi sai itselleen Slush-liput, joiden arvo on useita satoja euroja!
- Kutsun voit saada sekä ideoimalla että hoksamalla



© OP Ryhmä



## Luota itseesi!

- Sinä olet asiakasrajapinnassa, sinä kohtaat ongelmat
- Mikään idea ei ole liian pieni tai liian iso julkistettavaksi
- Tarjan terveiset:

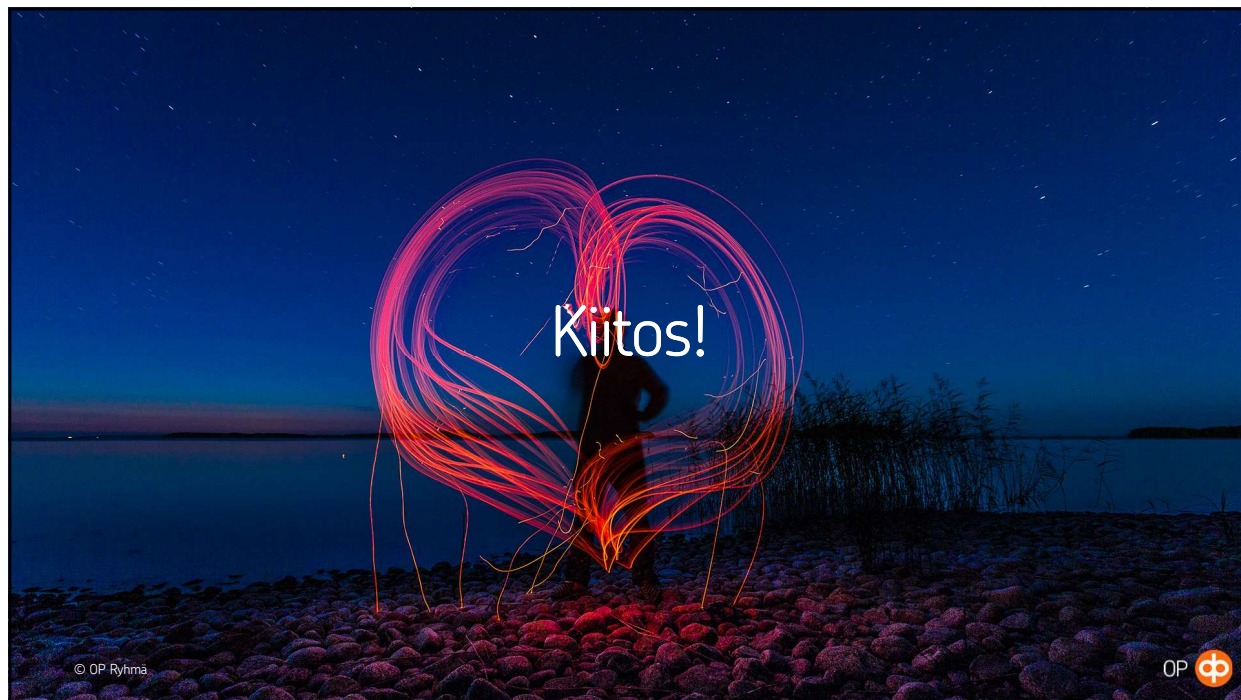


”Olen ollut jo alussa mukana, kun käytössä oli vielä Ideapaja. Toiminta oli alkuun ollut todella takkuista eikä ideoiden taso ollut kovinkaan hyvä. Nyt Idealomakkeen kautta on YRPP:ltä todella hyviä ideoita tullut! Todella harvoja on joutunut jättämään toteuttamatta. **Lähetä kaikille iso kiitos!** ”

## Kyselylomake



- Opinnäytteenäni tutkin ja kehitän tiimimme luovaa puolta
- Lähetän teille kaikille linkin sähköpostitse, täytättehän lomakkeen heti tästä poistuessanne
- Lomakkeen täyttö tulee ajankohtaiseksi uudelleen noin kuukauden päästä, jotta voin analysoida oliko JPT-tuokiollani parantavaa vaikutusta



## Liite 2. Kehitysideat puhelinpalvelussa

1 (2)

Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 16.10.2019 16.45 ja päättyy 16.10.2020 23.59

### Kehitysideat puhelinpalvelussa

Vastaathan seuraaviin kysymyksiin koskien tekemiäsi kehitysideoita viimeisen kuukauden aikana.

#### Perustiedot

1. Ikä \*

- Alle 25
- 26-35
- 36 +

2. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- Muu

3. Historiasi tässä työtehtävässä \*

- Alle 1 vuosi
- 1-2 vuotta
- Yli 2 vuotta

#### Määrä

4. Kuinka monta ideaa olet lisännyt viimeisen kuukauden aikana Idealomakkeelle? \*

5. Mihin alueeseen kehitysideasi Idealomakkeella liittyi? Voit valita useampia. \*

- Verkkopalvelu
- Asiakaspalvelun numerot / saavutettavuus
- Paken toimintatavat
- OP Ryhmän toimintatavat
- Käytössä olevien järjestelmien kehitys
- Muu
- En ole tehnyt yhtään kehitysideaa

6. Kuinka monta ideaa olet lisännyt viimeisen kuukauden aikana Hoksaamoon? \*

7. Mihin alueeseen kehitysideasi Hoksaamossa liittyi? Voit valita useampia. \*

- Verkkopalvelu
- Asiakaspalvelun numerot / saavutettavuus
- Paken toimintatavat
- OP Ryhmän toimintatavat
- Käytössä olevien järjestelmien kehitys
- Muu
- En ole tehnyt yhtään kehitysideaa

#### Laatu

2 (2)

8. Kuinka moni kehitysideasi Idealomakkeella on toteutettu viimeisen vuoden aikana? \*

9. Kuinka moni kehitysideasi Hoksaamossa on toteutettu viimeisen vuoden aikana? \*

10. Mikäli et ole tehnyt kehitysideoita juuri ollenkaan, mikä tähän on syytä? \*

## Tietojen lähetys

Tallenna

Kiitos vastauksistasi!

## Liite 3. Kehitysideat puhelinpalvelussa, toinen kysely

1 (2)

Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 16.10.2019 16.45 ja päättyy 16.10.2020 23.59

## Kehitysideat puhelinpalvelussa, toinen kysely

Vastaathan seuraaviin kysymyksiin koskien tekemiäsi kehitysideoita.

## Perustiedot

1. Ikä \*

- Alle 25  
 26-35  
 36 +

2. Sukupuoli \*

- Nainen  
 Mies  
 Muu

3. Historiasi tässä työtehtävässä \*

- Alle 1 vuosi  
 1-2 vuotta  
 Yli 2 vuotta

## Määrä

4. Kuinka monta ideaa olet lisännyt viimeisen kuukauden aikana  
Idealomakkeelle? \*

5. Mihin alueeseen kehitysideasi Idealomakkeella liittyi? Voit valita useampia. \*

- Verkkopalvelu  
 Asiakaspalvelun numerot / saavutettavuus  
 Paken toimintatavat  
 OP Ryhmän toimintatavat  
 Käytössä olevien järjestelmien kehitys  
 Muu  
 En ole tehnyt yhtään kehitysideaa

6. Kuinka monta ideaa olet lisännyt viimeisen kuukauden aikana  
Hoksaamoon? \*

7. Mihin alueeseen kehitysideasi Hoksaamossa liittyi? Voit valita useampia. \*

- Verkkopalvelu  
 Asiakaspalvelun numerot / saavutettavuus  
 Paken toimintatavat  
 OP Ryhmän toimintatavat  
 Käytössä olevien järjestelmien kehitys  
 Muu  
 En ole tehnyt yhtään kehitysideaa

## Laatu



2 (2)

8. Kuinka moni kehitysideasi Idealomakkeella on toteutettu viimeisen vuoden aikana? \*

9. Kuinka moni kehitysideasi Hoksaamossa on toteutettu viimeisen vuoden aikana? \*

10. Koetko, että JPT:stä oli sinulle hyötyä ideoiden aikaansaamiseksi? \*

## Tietojen lähetys

Tallenna

Kiitos vastauksistasi!