

HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN TOIMINNAN DIGITAALIS- SESSA MUUTOKSESSA

Case LähiTapiola Lappi

Salminen Anni

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2021

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Anni Salminen	Vuosi	2021
Ohjaaja	Mika Saloheimo		
Toimeksiantaja	LähiTapiola Lappi		
Työn nimi	Henkilöstön johtaminen toiminnan digitaalisessa muutoksessa – Case LähiTapiola Lappi		
Sivu- ja liitesivumäärä	56 + 4		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstön johtamista toiminnan digitaalisessa muutoksessa sekä löytää sellaisia johtamisen keinoja, joita digitaalisessa työskentely-ympäristössä tarvitaan. Haastatteluissa kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä uusista digitaalisista järjestelmistä sekä niiden käyttöönotosta, toimintamallien muutoksista, johtamisesta sekä henkilöstön huomioimisesta digitaalisessa ympäristössä. Aihe oli ajankohtainen toimeksiantajayritykselle, koska siellä on otettu uusia järjestelmiä käyttöön. Tutkimustuloksia LähiTapiola Lappi voi hyödyntää muun muassa uusien digitaalisten järjestelmien käyttöönotossa.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastatteluihin osallistui LähiTapiola Lapista kuusi henkilöä. Haastattelut toteutettiin Teams-sovellusta käyttäen. Haastattelun jälkeen vastaukset litteroitiin, koottiin yhteen ja niitä vertailtiin sekä analysointiin. Teoriaosuuteen tietoa kerättiin kirjallisuudesta, verkkoartikkeleista sekä internetistä löytyvistä lähteistä. Teoriaosuudessa käsiteltiin muun muassa digitalisaatiota, henkilöstökokemusta sekä toimintamallien muuttamista.

Tutkimuksessa selvisi, että digitaalisuudella on ollut vaikutusta vakuutusalaalla työskentelyyn. Kaikki haastateltavat suhtautuivat suurelta osin positiivisesti digitaalisuuden tuomiin muutoksiin. Haastateltavien mukaan esimerkiksi uusien järjestelmien käyttöönotossa on tärkeää, että johto tiedottaa hyvissä ajoin ja selkeästi tulevista muutoksista sekä perustelee päätöksiään. Henkilöstön on tärkeää saada perusteltuja vastauksia esimerkiksi siihen, miksi toimintamalleja muutetaan. Vaikka toiminnot automatisoituvat, digitaalisuuden katsotaan tuoneen myös kuormittavuutta työhön. Varsinkin hyvää muistia tarvitaan, kun uusia järjestelmiä otetaan käyttöön ja toimitaan yhtä aikaa useassa ympäristössä.

Avainsanat digitaalinen johtaminen, henkilöstön johtaminen, digitalisaatio, henkilöstökokemus, toimintamallien muutos

Degree Programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Anni Salminen	Year	2021
Supervisor	Mika Saloheimo		
Commissioned by	LähiTapiola Lappi		
Subject of thesis	Human resource management in a digital environment – Case LähiTapiola Lappi		
Number of pages	56 + 4		

The aim of this thesis was to research human resource management in a digital environment and find the best tools for managing in a digital working environment. The research was commissioned by LähiTapiola Lappi. This thesis topic was interesting because digitalization and its effects raise a lot of discussion in workplaces and among people.

Qualitative research methods were used for this study. The themes of the interviews were related to the new digital systems in LähiTapiola Lappi, changes in operating modes, management and how digital transformation is changing employees' experiences. Six people from LähiTapiola Lappi were selected for the theme interviews. The interviews were conducted via Microsoft Teams. After the interviews the responses were transcribed, collected, compared and also analysed. Theoretical material of this thesis was collected from literatures, different kinds of articles and the internet.

According to the research digitalization has had an impact on the insurance industry. All interview respondents mentioned the positive effects of digitalization. For example, digital transformation has created new work tasks. The research shows also that according to the interviewees, for example when introducing new systems, it is important that the management informs about the changes on time and clearly. Although many processes have been automated, digitalization has increased the workload. Especially a good memory is needed while using old and new systems together.

Key words digitalization, human resource management, digital working environment, digital systems, operating modes

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	8
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	9
3	DIGITALISAATIO.....	12
4	DIGITAALINEN JOHTAMINEN.....	14
4.1	Sisäiset prosessit	14
4.2	Yhteiset toimintaperiaatteet ja tavoitteet	15
4.3	Luottamus ja vastuun jakaminen	16
4.4	Yksinkertaisuus ja uudistaminen.....	17
5	HENKILÖSTÖKOKEMUS.....	20
5.1	Henkilöstökokemuksen muodostuminen.....	20
5.2	Henkilöstön motivaation säilyttäminen	21
5.3	Digitaaliset työjärjestelyt	23
6	MUUTOSJOHTAMINEN	24
6.1	Henkilöstön valmistaminen muutokseen.....	24
6.2	Toimintatapojen muutos.....	26
6.3	Henkilöstön sitouttaminen muutokseen	29
7	DIGITALISAATIO JA MUUTOSJOHTAMINEN LÄHITAPIOLA LAPISSA.....	31
7.1	Aineiston kerääminen	31
7.2	Aineiston analyysi ja tulokset	32
7.2.1	Uudet digitaaliset järjestelmät	32
7.2.2	Toimintamallit ja niiden muutos	36
7.2.3	Digitaalinen ympäristö ja henkilöstö	38
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	42
8.1	Tutkimusmenetelmän käyttö	42
8.2	Koulutusten ja yhteishengen tärkeys	43
8.3	Digitaalisuus vaatii henkilöstöltä yhä enemmän.....	44
8.4	Automaation ja robotiikan vaikutus	45
8.5	Asiakaskäyttäytymisen muutos ja sen vaikutukset	47

8.6	Järjestelmien vaikutus asiakaspalveluun	48
8.7	Johto malliesimerkin näyttäjänä	48
8.8	Vuorovaikutuksen tärkeys.....	51
LÄHTEET.....		52
LIITTEET		56

ALKUSANAT

Haluan kiittää opinnäytetyöni aiheesta LähiTapiola Lappia ja erityisesti lopputyöni ohjaajia Henna Nurmista ja Heli Kalliota yhteistyöstä. Kiitokseni haluan esittää myös haastatteluihin osallistuneille henkilöille. Lisäksi haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa Mika Saloheimoa hyvistä vinkeistä ja kannustuksesta eteenpäin.

1 JOHDANTO

Digitaalisen aikakauden vallitessa asiakkaiden odotukset yrityksistä sekä palveluista ovat olleet voimakkaassa muutoksessa (Korkiakoski 2019, 23). Suurin muutos on se, että asiakkaat tahtovat palvelua entistä nopeammin ajasta tai paikasta riippumatta (Viljakainen 2011, 36). Samalla tavalla myös työntekijöiden odotukset ovat muuttaneet muotoaan. Pitkän aikaa kilpailu asiakkaista on ollut kovaa, mutta viimeistään nyt kilpailua käydään myös työntekijöistä. (Korkiakoski 2019, 23.) On siis tärkeää, että yritys pystyy tunnistamaan, millaisia kokemuksia se tarjoaa työntekijöilleen ja miten se johtaa henkilöstöään

Digitalisaatio on muuttanut viime vuosina paljon toiminta- ja ajattelutapojamme. Esimerkiksi tiedon tallentaminen, järjestäminen, hakeminen ja hyödyntäminen ovat kokeneet suuren muutoksen digitalisaation myötä. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.) Digitalisaation vuoksi myös johtamiseen tarvitaan muutoksia. Digiajalla johtamiseen ei enää riitä, että johtajaa näkee käytävillä. Johtajan tulee näkyä ja kuulua myös yrityksen viestinnässä. Ihmisiä ei myöskään kerätä enää saman neuvottelupöydän ympärille kasvokkain, vaan yhä enenevässä määrin työskentely tapahtuu etänä. Tästä huolimatta ihmiset on pidettävä yhdessä ja yhteyksissä. (Tiilikainen 2015.)

Opinnäytetyössäni tulen tutkimaan yllämainittuja asioita. Pyrin löytämään vastauksia siihen, millaista johtamista tarvitaan toimintojen muuttuessa digitaalisessa ympäristössä. Lähestyn aihetta henkilöstön johtamisen sekä henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyöaiheen toimeksiantaja on LähiTapiola Lappi, joka voi hyödyntää tutkimustuloksiani muun muassa omassa henkilöstöjohtamisessaan.

1.1 Toimeksiantajan esittely

LähiTapiola Lappi on ainoa maailmassa toimiva lappilainen vakuutusyhtiö. Heidän päämääränään on tehdä lappilaisten elämästä entistä turvallisempaa, terveempää sekä taloudellisesti turvatumpaa. (Nurminen 2021a.) Tarjonnasta löytyy tuotteita ja palveluita, jotka liittyvät vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamiseen kuin myös sijoittamiseen sekä säästämiseen (LähiTapiola 2020).

LähiTapiola Lapilla on yhteensä yli 50 000 asiakasta. Vuosittain korvauksia maksetaan jopa 25 miljoonaa euroa. Asiakkaat saavat vuosittain 2,8 miljoonaa euroa keskittämisalennuksia, ja lisäksi S-ryhmän bonusta vakuutuksista maksetaan lähes 1,1 miljoonaa euroa. Elämänturvayhtiönä LähiTapiola Lappi on vaikuttamassa monella tavalla alueen kehitykseen sekä hyvinvointiin. Esimerkiksi vuonna 2018 Lapin ammattikorkeakoululle lahjoitettiin 60 000 euroa. Heidän menestymisensä perustuu asiakaslähtöiseen palvelujohtajuuteen, alueyhtiörakenteeseen sekä intohimoiseen ja ammattitaitoiseen elämänturvaamisen kulttuuriin. Heidän strategian ytimenä onkin tarjota asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja ja niihin kytkettyjä palveluita. Elämänturva tarkoittaa, että jokainen asiakas saa yksilöllisen elämänturvaratkaisun, joka turvaa läpi elämän. (Nurminen 2021a; 2021b.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyöni tulee käsittelemään vakuutusalan digitaalisuutta ja henkilöstön johtamista digitaalisessa ympäristössä. Opinnäytetyön näkökulmana on henkilöstökokemus, eli osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Tavoitteena on tutkia ja löytää niitä johtamisen keinoja, joita nykyajan digitaalisessa ympäristössä tarvitaan. Kun oikeat asiat osataan huomioida henkilöstön johtamisessa, se edesauttaa henkilöstöä onnistumaan entistä paremmin esimerkiksi asiakaskokemuksen parantamisessa ja muissa liiketoiminnan tavoitteissa. Opinnäytetyössäni on päätutkimuskysymyksen lisäksi kolme alatutkimuskysymystä.

Päätutkimuskysymys:

- Mitä LähiTapiola Lapin tulee ottaa huomioon henkilöstön digitaalisessa johtamisessa?

Alatutkimuskysymykset:

- Miten LähiTapiola Lapin tulee tukea henkilökuntaansa digitaalisten järjestelmien yleistyessä?
- Mitä henkilöstöltä vaaditaan, kun työskentely tapahtuu digitaalisessa ympäristössä?
- Millaista johtamista vaaditaan jatkuvan muutoksen keskellä?

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyössäni käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään todellisuutta analysoinnin sekä laadullisen aineiston kokoamisen avulla. Laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä tutkimusmenetelmiä ovat havainnointi, kyselyt, haastattelut sekä erilaisista dokumenteista yhteen koottu tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on aina saada esille jotain sellaista tietoa, jolla on merkitystä yleisesti ja hyötyä useammalle kuin yhdelle tutkittavalle kohteelle (Pitkäranta 2014, 34). Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii erityisen hyvin toiminnan edistämiseen, ja tarkoituksena onkin pyrkiä ymmärtämään tarkasteltavaa aihetta tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020, 9).

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii opinnäytetyöhöni siksi, koska pyrin kehittämään LähiTapiola Lapin digitaalista johtamista entistä paremmaksi. Pyrin löytämään erilaisia vastauksia tutkimuskysymykseeni heidän henkilökuntaansa haastatteleamalla. Lopuksi opinnäytetyöni tuloksia voidaan hyödyntää muissakin kuin pelkästään LähiTapiola Lapin toimipisteissä. Tutkimustulokseni voitaisiin jakaa esimerkiksi LähiTapiola Lapin sisäisissä kanavissa. Digitaalisuuden yleistyessä tietoja digitaalisesta johtamisesta tarvitaan yhä enemmän kaikissa LähiTapiolan toimipisteissä.

Laadullisista tutkimusmenetelmistä opinnäytetyössäni tutkimusmuotona käytetään haastattelua. Haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä siksi, että siihen voidaan valita henkilöitä, joilla on entuudestaan kokemusta ja asiantuntijatietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä tietoa aihepiiristä. Haastattelu on tutkimusmuotona joustava, koska siinä voidaan muotoilla kysymyksiä uudelleen, pyytää tarkentamaan sanomisia ja korjata esimerkiksi mahdollisia väärinymmärryksiä. (Puusa & Juuti 2020, 101.)

Haastattelua tehdessä tulee ottaa huomioon yksityisyyden kunnioittaminen. Haastateltavilla tulee olla oikeus määrittää se, mitä tietoja he haluavat tutkimuskäyttöön antaa. (Kuula 2011, 64.) Tutkimusaineiston kohdalla on huomioitava se, ettei aineisto missään vaiheessa joudu väärin käsiin, sekä haastateltavien

anonymiteetin on säilyttävä koko tutkimuksen ajan (Vilkkä 2015, 32). Haastattelussani anonymiteetti turvataan sillä, että informoin haastateltavia etukäteen, että nimitietoja ei käytetä tutkimusjulkaisussa. Lisäksi lopullisesta haastattelutuloksesta riippuen tulen käyttämään kategoriointia, koodeja tai numerointia haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi (ks. Mäkinen 2006, 93).

Kun halutaan varmistaa, että osittainen tunnistaminen ei koske aineiston sisällön ymmärtämisen kannalta liian yksilöiviä tietoja, tällöin on syytä harkita arkaluontoisten tietojen muuttamista tai poistamista (Kuula 2011, 217). Informoin haastateltavia, että tällaiset mahdollisesti haastattelussa ilmenevät seikat tullaan muuttamaan, koska niiden kokonainen poistaminen voi heikentää ymmärrettävyyttä. Haastattelun teemat pyörivät digitaalisen johtamisen ympärillä, eikä haastattelun tarkoituksena ole tuoda esille mitään arkaluontoista tietoa.

Tutkimuksessa luottamuksella on tärkeä merkitys (Kuula 2011, 108). Minun tulee kertoa LähiTapiola Lapille, miten tutkimusaineistoa tullaan käyttämään ja miten se säilytetään niin, että tunnistetiedot pysyvät turvattuna. Tutkimusaineistot on tarkoitettu ainoastaan tutkimuskäyttöön, eikä niitä saa luovuttaa esimerkiksi viranomaisille tai muille ulkopuoliselle (Kuula 2011, 115). Tulen ilmaisemaan haastateltaville, että tutkimusaineistoa käytetään vain tätä opinnäytetyötä koskevassa tutkimuksessa. Henkilöitä, joilla on aineistoon pääsy, ei tarvitse erikseen nimetä, sillä käyttötarkoituksen määrittämisellä rajataan samalla myös aineiston käyttäjät (Kuula 2011, 115), eli minä ja haastateltavat. Aineisto tullaan hävittämään heti tutkimuksen päätyttyä.

Haastateltaessa käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään ennalta valittujen teemojen sekä kysymysten kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Teemahaastattelu sopii henkilökunnan haastatteluun siksi, että kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää entisestään keskustelen edetessä. Lisäksi kysymykset voivat muuttua haastateltaessa, ja näin ollen voidaan saada uusia näkökulmia. Aiheeni pyörivät vakuutusalan digitaalisen johtamisen ympärillä.

Laadullisen aineiston analysointia voidaan toteuttaa kahdesta eri suunnasta. Tutkija lukee aineistoja moneen kertaan ja pyrkii samalla löytämään vinkkejä siihen, millaisiin teemoihin tai luokkiin aineistoa voi ryhmitellä. Toisaalta taas tutkija voi

hankkia tietoa aihepiiristä lukemalla eri lähteitä ja aihetta koskevia teorioita ja tutkimuksia. Aineiston analyysin tavoitteena on ymmärtää, kuvailla ja tulkita tutkimuksen kohteena tarkasteltavaa ilmiötä. (Puusa & Juuti 2020, 139.)

Analysoin aineistoa teemoittelun avulla, jossa tukena on tietoperustassa esitetyt asiat. Teemoittelussa painottuu, mitä kustakin haastattelussa olleesta teemasta on sanottu. Laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään kategorioiksi erilaisen aihepiirien mukaan. Näin voidaan verrata tiettyjen samantapaisten teemojen esiintymistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Ensisijaisia aineistojani ovat LähiTapiola Lapin henkilökunnan haastattelut. Toissijainen aineisto on esimerkiksi LähiTapiola Lapilta saatu esitys heidän strategiastaan, johon perehdyn ennen varsinaiseen tutkimukseen alkamista.

Tavoitan haastateltavat kohderyhmäni Teams-sovellusta käyttäen. Varmistan kohderyhmän saavutettavuuden ja keruun toteutumisen sopimalla hyvissä ajoin päivämäärät haastattelulle. .

Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde sekä tulkittu materiaali ovat yhteensopivia (Varto 1992, 103). Tässä tapauksessa teen tutkimusta LähiTapiola Lapille ja materiaalin saan haastateltavien kautta heidän henkilökunnalta. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä on huomattava, että luotettavuuden kriteeri on itsessään tutkija ja hänen rehellisyytensä. Arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessa tehdyt valinnat, teot ja johtopäätökset. Tämän takia tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta jokaisen valinnan ja päätelmän kohdalla. (Eskola & Suoranta 2000, 208 – 210.) Minun tulee pystyä perustelemaan lopullisessa tutkimustekstissäni, mistä valintojen joukosta olen valintani tehnyt, millaisia nämä ratkaisut ovat olleet ja millä tavalla olen päätenyt lopulliseen johtopäätökseen. Lopuksi on syytä arvioida ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta sekä toimivuutta aluksi asetettujen tavoitteiden kannalta (Vilkkä 2015, 125). Nämä seikat huomioiden tutkimustani voidaan pitää luotettavana.

3 DIGITALISAATIO

Digitalisaatio-termi on yleistynyt viime vuosina, mutta sille ei ole vakiintunut kunnollista määritelmää. Yleensä sitä selitetään erilaisten esimerkkien kautta, mutta jätetään sanomatta, mitä se itsessään tarkoittaa. Digitalisaation taustalla vaikuttaa digitalisoituminen. Digitalisoitumista tapahtuu silloin, kun asioita, prosesseja tai esineitä digitalisoidaan osittain tai kokonaan. Nykyään on hyvin tyypillistä, että liiketoimintaprosesseja digitalisoidaan. Nykyään moni asia käsitellään sähköisesti tai joissakin tapauksissa jopa automaattisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Esimerkiksi vakuutusyhtiön vahinkoilmoitus on aiemmin pitänyt täyttää paperilomakkeelle, mutta palvelun digitalisoinnin takia se voidaan laatia sähköisenä ilmoituksena verkkopalvelussa.

Digitalisaatiosta siis puhutaan silloin, kun digitalisoituminen muuttaa ihmisen käyttäytymistä, yritysten ydintoimintaa tai esimerkiksi markkinoiden välistä dynamiikkaa. Digitalisaatio saa muutosvoimansa digitalisoitumisesta ja sitä kautta teknologiasta. On kuitenkin muistettava, että teknologia itsessään ei aiheuta digitalisaatiota vaan sen mahdollistamat tavat toimia. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Yritysten ja kuluttajien yhteydenpito siirtyy digitalisaation myötä yhä enenevässä määrin sähköisiin palveluihin, mikä vähentää yrityksen vaihdannan kuluja ja näin ollen tekee siitä nopeampaa ja kannattavampaa (Hämäläinen ym. 2016). Digitalisaation myötä kaikenlaisen informaation määrä kasvaa, mutta esimerkiksi vakuutus päätösten tekemiseksi informaatio pitää muuttua tiedoksi. Tämän on asia, jossa asiantuntemus vielä voittaa tietokoneen. Asiakasosaaminen on vielä pankkien sekä vakuutusyhtiöiden etu, sillä sitä hyödyntämällä voidaan selviytyä erilaisien verkkoyritysten omistamien digitalisoitujen palvelualustojen kilpailussa. (Pohjola 2015.) Tietotekniikalla ja roboteilla ei siis ainakaan vielä ole mahdollista korvata asiantuntevaa ajattelua tai haastavampaa kommunikaatiota (Keyriläinen 2017). Erään tutkimuksen mukaan 86 % finanssialan henkilöstöstä uskoo, että asiakkaat haluavat tulevaisuudessa yhä yksilöllisempää palvelua vakuutusyhtiöiltä. Sen sijaan 69 % vastanneista kokee, että asiakkaat vaativat palvelua tulevaisuudessa viikon jokaisena päivänä kellonajasta riippumatta. (Muuttuva työ finanssialalla 2015.)

Vakuutuslalla digitalisaation kehitys on ollut monin paikoin hitaampaa verrattuna muihin toimialoihin. Syynä tähän ovat vakuutuslalle tyypilliset vakiintuneet tavat toimia sekä raskaat organisaatorakenteet. (Lukjanov 2018, 1.) Erään tutkimuksen mukaan digitalisaation avulla vakuutusyhtiöt voisivat säästää jopa 15 – 20 % toimintakustannuksistaan. Esimerkiksi vakuutuskorvausten käsittely on kustannustehokkaampaa, koska manuaalista työtä ei tarvita enää läheskään niin paljoa. (Fix-Bähre, Kinder, Kotalakidis, Mueller & Naujoks 2018.)

Vakuutuslalla siis työtehtäviä automatisoidessa ihmisten osaamisen merkitys korostuu ja samalla prosessien yhteensopivuus ja toimintojen mutkaton toimivuus korostuvat. Digitalisaation myötä kehitetään uusia toimintamalleja ja palveluita. Työn tekemisen näkökulmasta digitalisaation myötä joitakin työtehtäviä tullaan korvaamaan. Toisaalta sellaisia palveluita, jotka tullaan korvaamaan uudella teknologialla, ei ole ennen ollut olemassakaan, joten uusien prosessien ja palveluiden myötä kehitys tulee myös luomaan uudenlaisia työtehtäviä. (Kananen & Puolitaival 2019, 213.)

4 DIGITAALINEN JOHTAMINEN

Digitaalisella teknologialla on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintastrategiaan sekä liiketoimintamalleihin. Kun henkilöstöjohtamisessa otetaan käyttöön uutta digitaalista teknologiaa, tulee huomioon ottaa niiden yhtenevyys organisaation perusarvojen sekä organisaatiokulttuurin kanssa. Henkilöstöjohtamisen on nimittäin tuettava näitä asioita. (Trost 2020, 1-2.)

Kun digitaalisia teknologioita yhdistetään aikaisempiin henkilöstökäytäntöihin, niiden on tuotava hyötyä työntekijöiden hyvinvointiin. Johdon on arvioitava digitaalisten järjestelmien hyötyjä ja haittoja tehokkuuden sekä suorituskyvyn näkökulmasta. Toisaalta, yhtä tärkeää on huomioida henkilöstön näkökulmasta oikeudenmukaisuus sekä reiluus. (Fedorova, Koropets & Gatti 2019.)

4.1 Sisäiset prosessit

Digitaalisen johtamisessa johtajien tulee huomioida erityisesti yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka ovat merkittävässä roolissa esimerkiksi asiakaskokemuksen kehittämisessä. Prosesseilta odotetaan entistä parempaa tehokkuutta, integroituvuutta sekä virheettömyyttä. Lisäksi johdon on varmistettava sisäinen kyvykkyyks esimerkiksi henkilöstön koulutuksilla, oikeilla rekrytoinneilla sekä ammattitaitoisella johtamisella. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.) Tämä kaikki ei tietenkään tapahdu itsestään, vaan osaamisen lisäksi henkilöstöltä on löydyttävä halua muuttua.

Manuaalisen työn muututtua erilaisiksi digitaalisiksi prosesseiksi, yrityksen on syytä panostaa työhyvinvointiin. Tämä on tärkeää siksi, koska mielekäs työ saa työntekijän sitoutumaan paremmin sekä mahdollistaa oman osaamisen ja luovuuden käyttöä työnkuvassa. Toiminnan sujuvuutta lisäävät sellaiset prosessit, jotka ovat hyvin suunniteltuja ja joissa on otettu huomioon ihmisen ominaisuudet. (Ala-Laurinaho, Perttula & Tuomivaara 2019, 17.)

Jotta digitaaliset prosessit toimivat parhaalla mahdollisella tavalla yhdessä henkilöstön kanssa, on syytä varmistaa, että jokainen, joka tarvitsee työssään digitaalisia järjestelmiä, osaa myös käyttää niitä. Asiat on syytä opetella yhteisesti. Lisäksi kannattaa sopia, että apua saa aina tarvittaessa, eikä kenenkään tarvitse

yksinään ratkoa ongelmia. Tämä on erittäin oleellista, koska digitalisaatiosta aiheutuvat muutokset eivät läheskään aina ole sellaisia, kuin on etukäteen suunniteltu. (Ala-Laurinaho ym. 2019, 68.) On syytä muistaa, että parhaimmat tulokset ja hyödyt saavutetaan usein digitaalisten prosessien ja henkilöiden yhteistyön tuloksena (Kananen & Puolitaival 2019, 231). Automaation avulla manuaalisen työn vähentäminen auttaa henkilöstöä keskittymään sellaisiin tapauksiin, joissa manuaalista työtä tarvitaan entistä enemmän. Asiakaskokemusten on myös tutkittu parantuvan vakuutusalamalla, sillä asiakkaat saavat korvauspäätöksiä nopeammin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 127.)

4.2 Yhteiset toimintaperiaatteet ja tavoitteet

Kun johdetaan digitaalisessa ympäristössä, on erittäin tärkeää, että henkilöstöllä on selkeät ja yhtenäiset toimintaperiaatteet ja tavoitteet sekä heidän työskentelyään tuetaan parhain mahdollisin keinoin ja yhteistyöstä saadaan rakennettua mahdollisimman saumatonta (Surakka & Laine 2011, 194). Työyhteisössä tuloksia ei synny itsestään, vaan on erityisen tärkeää, että jokainen sitoutuu yhteisen päämäärän saavuttamiseen (Fischer & Vainio 2014, 97). Hillan, Tukiaisen ja Hakolan (2019) laatiman tutkimuksen perusteella Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020) toteavat, että mitä enemmän asioita digitalisoidaan, sitä tärkeimmäksi seikoiksi nousevat yhteistyö sekä ihmiset.

Vuorovaikutusta tarvitaan niin työntekijöiden, järjestelmien kehittäjien sekä hankkijoiden kanssa, jotta oikeat tarpeet tulevat kuulluiksi (Ala-Laurinaho ym. 2019, 68). Johdon on lisäksi varmistettava, että tavoitteet ymmärretään henkilöstön kesken oikein, jotta koko organisaatio saa tehdä päätöksiä yhteisesti asetettujen tavoitteiden puitteissa (Ilmarinen & Koskela 2015). Digitaalisessa ympäristössä on erityisen tärkeää, että johto osaa osoittaa uskon henkilöstönsä, mutta samalla pitää tiukan seurantaroolin, jotta tavoitteet tulee saavutetuiksi (Surakka & Laine 2011, 195).

Digitaalitekniikka aiheuttaa usein tiimien maantieteellisen erkaantumisen ja samalla vähentää kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Sen takia johtajien on selkeästi tuotava esille organisaation tarkoitus, kulttuuri ja visio, jotta he saavat luotua yhteenkuuluvuuden tunnetta ilman fyysistä kontaktia. Yrityksen on siis

varmistettava, että johtajat ovat kykeneväisiä vaikutukselliseen viestintään sekä sitoutuneita yrityksen visioon. (Johtaminen digiajassa 2017, 36.)

4.3 Luottamus ja vastuun jakaminen

Digitaalisessa johtamisessa luottamuksen rooli muodostuu entistä tärkeämmäksi. Digitaalisella aikakaudella työskentely ei välttämättä tapahdu fyysisesti konttoreissa, joten työporukan jäsenten, niin kuin myös esimiehen, on luotettava siihen, että kaikki hoitavat oman osuutensa ja pitävät lupauksena. On tärkeää, että yrityksen johto on henkilöstön tavoitettavissa ja kommunikoi heidän kanssaan avoimesti sekä riittävän usein. Kommunikoinnista pitää pyrkiä tekemään mahdollisimman saumatonta ja kommunikointivälineitä tulisi olla mahdollisimman useita. (Surakka & Laine 2011, 194-195.) On kuitenkin muistettava, että liian monimutkainen tai vaikea kommunikointiväline voi aiheuttaa turhia epäselvyyksiä.

Luottamuksen avulla voidaan luopua turhasta kontrollista. Se antaa työntekijöille valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä samalla vapauttaa tilaa johdon sähköpostista. Luottamuksen kulttuurissa puhuttaessa tehtäviin tartutaan ja kannetaan vastuuta sekä tarpeen vaatiessa jaetaan sitä eteenpäin. Johdon tehtävänä ei enää ole ohjata päivittäistä työtä. Luottamuksen kulttuurissa tavoitteet voivat olla korkealla ja tilanteet välillä haastavia. Tärkeintä on se, miten henkilöt tällaisessa tilanteessa kohtelevat toisiaan. Luottamukseen liittyy myös se, että uskalletaan kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja vanhoja järjestelmiä ilman, että pelätään joutuvan arvostelun kohteeksi. (Hämäläinen ym. 2016.)

Suomessa koronaviruksen takia asetettiin lokakuussa 2020 voimaan valtakunnallinen, toistaiseksi voimassa oleva etätyösuositus (Hallitus linjasi valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaepidemian leviämisen estämiseksi 2020). Moni asiantuntija siirtyi toimistolta kotiin töihin. Nikkasen (2020) artikkeleissa pohditaankin, miksi tätä ei tehty aikaisemmin. Syynä on voinut olla se, että alaisiin ei luotettu tai se, ettei asiakkaiden kohtaamiseen etänä uskottu. Viimeistään nyt on kuitenkin aika, kun luottamusta on osoitettava puolin jos toisin.

LähiTapiola Lapissa työskentelee vakuutusalan erilaisia asiantuntijoita ja asiantuntijaorganisaatioille onkin tyypillistä se, että johtajuutta ei esiinny vain tietyn auktoriteettiaseman omaavilla henkilöillä, vaan johtajuutta voidaan jakaa myös

asiantuntijoille (Fischer & Vainio 2014, 97). Henkilöstön vahvuuksia kannattaa tarkkailla kuten jalkapallojoukkueessa – kun henkilöt laitetaan yrityksessä oikeille paikoille, silloin saadaan parhaiten vahvuudet esiin (Koivumäki & Korteso 2019, 76). Digitaalisessa ympäristössä onkin huomattava, että päätöksiä on usein parempi tehdä laajemmassa joukossa ja lähellä nimettyä tekemisen kohdetta. Nykyään on liian hidasta, jos aina pitää kysyä lupa. Valtuuksien jakaminen on tärkeää myös siksi, että se usein lisää juuri organisaation nopeutta reagoida. Nopeus voidaan lukea myös asenteeksi ja kulttuuriksi, joka korostuu digitaalisuuden aikakaudella. Nopeuttamisessa on tärkeää pitää yllä yhteistä, hyvää tunnelmaa. Parhaimmillaan nopea ja ketterä vauhti lisää itsessään hyvän tunnelman syntymistä. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

4.4 Yksinkertaisuus ja uudistaminen

Digitaalisaaatio on luonteeltaan moniulotteinen ilmiö, ja se vaatiikin johdolta asioiden yksinkertaistamista. Muutoksiin liittyy yleensä epävarmuustekijöitä ja siksi johdon on pystyttävä rauhoittamaan työntekijöitään. On myös korostettava, että kaikkien yrityksessä olevien on myös henkilökohtaisesti pystyttävä uudistumaan. Johdon esimerkki on tässä erityisen tärkeää. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Henkilöstön välillä usein uskomukset ja luulot voivat hidastaa uusien digitaalisten järjestelmien käyttöönottoa. Jos organisaatiossa on paljon heitä, joilla on yli kymmenen vuoden kokemus työtehtävissä, on tärkeää uudistamiseen sijaan lähteä liikkeelle työtehtävien muokkaamisesta. (Bergman & Korhonen 2019, 67–68.) Henkilöstöllä voi useasti olla erilaisia tottumuksia, eikä niitä useinkaan itse edes tajua tai osaa kyseenalaistaa. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää, että johto osaa kaivaa tämänkaltaiset esteet esille, prosessoitavaksi ja lopulta poistettavaksi. Digitaalisuuden tultua osaksi yrityksiä, on osattava luopua vanhoista toimintamalleista. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Esimerkiksi vuodeksi etukäteen laaditut suunnitelmat eivät välttämättä enää toimi nykyään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Välillä muutoksen läpiviennin hankaluus voi aiheuttaa henkilöstössä tuskaisuutta, mutta esimiehen tehtävä on nostaa pieniäkin kehitysaskelaita esiin ja tätä kautta luoda uskoa myös lopputuloksen onnistumiseen (Järvinen 2020, 191).

Johdon on kannustettava henkilöstöä uteliaisuuteen. Digitalisaatio tuo mukanaan koko ajan uusia teknologioita, toimijoita, käyttäytymismalleja ja konsepteja. Niiden seuraamista ei kannata antaa vain tutkimusyksikölle, siitä syystä, että oivalluksia niiden soveltamisesta syntyy usein asiakasrajapinnassa. Henkilöstön kannattaisikin omalta osaltaan pohtia, voiko dataa esimerkiksi yhdistellä uusilla tavoilla tai havaitaanko siinä uudenlaisia vaikutussuhteita. Kokeilemiseen kannustaminen on myös yksi tärkeä asia tämän päivän yritysmaailmassa. Uusista teknologioista osa toimii ja osa ei. Johdon on osattava vaatia kokeilemista ja siedettävää kokeilijoita. Digitaalisessa ympäristössä toimimiseen liittyy myös paljon epävarmuuksia, joita johdon on hyvä käsitellä. Epävarmuus voi esimerkiksi olla se, kuinka nopeasti kuluttajan käyttäytyminen muuttuu. Kokeilemiseen kuuluu sekin, että välillä epäonnistuu, mutta onneksi niistä yleensä oppii. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Tällaisissa tilanteissa auttavat osallistavat keinot, kuten erilaiset tilaisuudet, jossa henkilöstö pääsee vaihtamaan mielipiteitään muutoksen epäonnistumisesta (Ponteva 2010, 71).

Johdon on myös hyvä huomata, että klassiset johtajuuden mallit eivät enää toimi digitaalisessa ympäristössä. Tärkeämmäksi tulee se, miten suhteet ja luottamus rakennetaan ja pidetään yllä, miten tulevaisuuden halut ja tarpeet voidaan määritellä, miten toiminnan vaikutuksia ennustaan, miten ihmisiä kehitetään ja mistä löydetään johtajat, jotka pystyvät tekemään fiksuja päätöksiä koko ajan muuttuvassa uudenlaisessa ympäristössä. (Piha 2017, 124.)

Digitalisaation myötä, niin johdon kuin henkilöstön on osattava kuunnella enemmän, siedettävä riskejä sekä hallittava monimutkaisuutta. Samaan aikaan on tärkeää, että asioista tehdään mahdollisimman yksinkertaisia. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Fischerin ja Vainion (2014, 11) mukaan työntekijöiden tuntemat kokemukset työyhteisön vuorovaikutussuhteista, johtamisesta sekä heidän sitoutumisensa työyhteisöön vaikuttavat kaikki myös asiakaskokemukseen ja sitä kautta tuloksellisuuteen. Onnistuneen asiakaskokemuksen lähtökohta on siis se, että koko LähiTapiola Lapin henkilökunta on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Kuvioon 1 on koottu pääasiat, joita henkilöstön digitaalisessa johtamisessa tulisi ottaa huomioon.



Kuvio 1. Digitaalisessa johtamisessa huomioon otettavat pääasiat

5 HENKILÖSTÖKOKEMUS

5.1 Henkilöstökokemuksen muodostuminen

Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijän näkemystä työnantajasta. Henkilöstökokemus syntyy tunteiden, mielikuvien sekä vuorovaikutuksen perusteella. (Korkiakoski 2019, 22.) Uudistusten kulttuurissa, henkilöstökokemuksen katsotaan olevan erittäin keskeisessä osassa, sillä palvelujen siirtyessä yhä enemmän verkkoon, henkilöstön palveluosaamisen on välityttävä asiakkaalle ilman fyysistä kohtaamista. Siksi on tärkeää, miten henkilöstö suhtautuu yrityksen tuotteisiin, palveluihin, työhön tai ylipäättänsä koko yritykseen. (Hämäläinen ym. 2016.)

Mielekkääseen henkilöstökokemuksen syntymiseen vaikuttavat pitkälti johtamiskulttuuri ja arvot. Olisi tärkeää, että johto järjestäisi henkilöstölleen mahdollisuuden vaikuttaa omaa työskentelyä koskeviin järjestelyihin, antaisi mielenkiintoisia työtehtäviä ja mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen. Johtamisen lisäksi tärkeässä osassa on myös fyysinen työympäristö, johon kuuluu muun muassa käyttäjäystävällinen, helppokäyttöinen ja tehokas digitaalinen toimintaympäristö. (Hämäläinen ym. 2016.) Toisaalta, yrityksen on myös huomioitava, missä määrin käytetään digitaalista teknologiaa opettamiseen ja millaista sisältöä luodaan, jotta pystytään varmistamaan ne taidot, joita tarvitaan menestykselliseen työskentelyyn digitaalisessa ympäristössä (Johtaminen digiajassa 2017,36).

Digitaalisella aikakaudella myös henkilöstöltä vaaditaan psyykkisiltä voimavaroilta uusia asioita. Jokainen tarvitsee suuremman kapasiteetin innovaatioihin, uskallukseen ottaa henkilökohtaista vastuuta, itsensä johtamiseen sekä lopulta itsensä ohjaamiseen. Uudistuakseen yritykset tarvitsevat henkilöstöltään tiedon ja osaamisen lisäksi itseluottamusta, korkean itsenäisyysasteen sekä kyvyn olla oma-aloitteinen. (Piha 2017, 127.) Rauhalan artikkelissa OPRYn puheenjohtaja Riitta Suonpää (2018) toteaa, että jokaisella ihmisellä pitäisi olla kiinnostus alalla tapahtuvaan kehitykseen ja uteliaisuuteen oppia uutta. Murroksen kohdatessa tarvitaan joustavuutta sekä epävarmuuden sietokykyä. Loppujen lopuksi yrityksessä koko organisaatio, johtokunta ja työntekijät mukaan lukien mahdollistavat muutoksen onnistumisen.

Työelämässä tarvitaan erilaisia ohjaushetkiä. Ne oivat olla eräänlaisia pysähtymispaikkoja, joissa pysähdytään esimerkiksi tarkastelemaan omaa työtä tai toimintaa. Näin muodostuu mahdollisuus oppia omasta tekemisestä ja pysähtymällä voi selkeyttää omaa työtä ja löytää uudenlaisia voimavaroja. Tulevaisuudessa henkilöstöltä odotetaan itsehjautuvuutta ja ohjauksellisuutta. Tästä johtuen työpaikoilla pitäisikin opettaa – tai ohjata – oppimaan ohjaustaitoja. (Kupias & Peltola 2019, 248-249, 254.)

5.2 Henkilöstön motivaation säilyttäminen

Digitaalisten järjestelmien lisääntyessä ja vanhojen työtehtävien automatisoituessa, on tärkeää, että huolehditaan henkilöstön motivaatiosta työtä kohtaan. Kuviossa 2 nähdään motivaation säilyttämiseen liittyviä tärkeitä osa-alueita. Henkilöstö tarvitsee johdolta säännöllisesti kannustusta, kiitosta ja positiivista palautetta. (Bergman & Korhonen 2019.) Työssään onnistumisia kokeva ja positiivista palautetta saava henkilö suhtautuu uskaliaammin uusiin haasteisiin (Aaltonen ym. 2020,192). Henkisen kypsyyden ja vastuunottovalmiuden on nähty tukevan muutoskyvykkyyttä. On merkityksellistä, että henkilö uskaltaa ottaa vastuuta, toimii aktiivisesti eikä uhriudu muutosten kohdatessa. Nämä pitävät mielenkiintoa yllä ja vievät eteenpäin uusissa tilanteissa. (Bergman & Korhonen 2019.) Digitaalisessa ympäristössä toimiessa työntekijät odottavat, että heille tarjotaan enenevässä määrin kehittymismahdollisuuksia (Johtaminen digiajassa 2017, 33).



Kuvio 2. Motivaation säilyttämiseen vaikuttavat tekijät

Motivaation säilyttämisessä ja uuden oppimisessa turvallisuus muodostuu tärkeäksi seikaksi. Mitä enemmän työpaikalla voidaan keskustella avoimesti, nykytilanteesta, tulevasta ja toiveista, sitä paremmat mahdollisuudet on saada kaikki mukaan keskusteluun ja näin ollen innostaa toinen toistaan uuden oppimisella. (Kupias & Peltola 2019, 141-142.) Yhteenkuuluvuus työyhteisössä lisää tunnetta siitä, että henkilö on arvostettu ja tärkeä. Motivaatio säilyy, kun tuntee itsensä tärkeäksi osaksi tiettyä ryhmää. (Sinokki 2016, 148–149.)

Jokaisen tulisi miettiä keinoja oman sisäisen motivaation ylläpitämiseen sekä parantamiseen. Motivaatiossa tulee kiinnittää huomiota erityisesti vapaaehtoisuuteen ja kyvykkyyteen. Vapaaehtoisuuteen liittyy olennaisesti vapaus, joka lisää kykyä tarkentaa omaa intohimoa ja löytää flow-kokemuksia. Vapaus työssä syntyy mahdollisuudesta vaikuttaa oman työn toteuttamisen yksityiskohtiin. Digitaalisessa työympäristössä esimerkiksi henkilön oma valinta siitä, tekeekö töitä etänä vai paikan päällä, on yksi tärkeä valinta. Kyvykkyys sen sijaan antaa mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan vielä enemmän. Työssä oppii koko ajan uusia taitoja ja omaa osaamistaan voi vahvistaa esimerkiksi johtokunnan

järjestämien koulutusten avulla. (Sinokki 2016, 148–149.) Yleensä jos asia on uusi ja mielenkiintoinen, siihen ollaan valmiita satsaamaan energiaa ja näin ollen uuden oppiminen on helppoa ja koukuttavaa (Kupias & Peltola 2019, 71).

5.3 Digitaaliset työjärjestelyt

Digitaalisessa työympäristössä työnantajan tehtävänä on pitää huolta siitä, että työolosuhteet ovat turvalliset sekä terveelliset riippumatta siitä, missä ja milloin työtä tehdään (Etätyössä turvallisesti 2017). Työnantajan on huolehdittava henkilöstönsä tietoturvasta muun muassa palomuurin ja virustentorjuntaohjelman avulla. Lisäksi on syytä sopia esimerkiksi siitä, saako työntekijä käyttää työnantajan tietokonetta muihin tarkoituksiin (Pekkola & Uskelin 2007, 45,48.) Työnantajan on syytä huolehtia myös ergonomiasta tukevista työvälineistä ja työntekijälle tulee järjestää mahdollisuus viedä työvälineet työpisteensä paikasta riippumatta (Ohje etätyön tekemisen tueksi 2020).

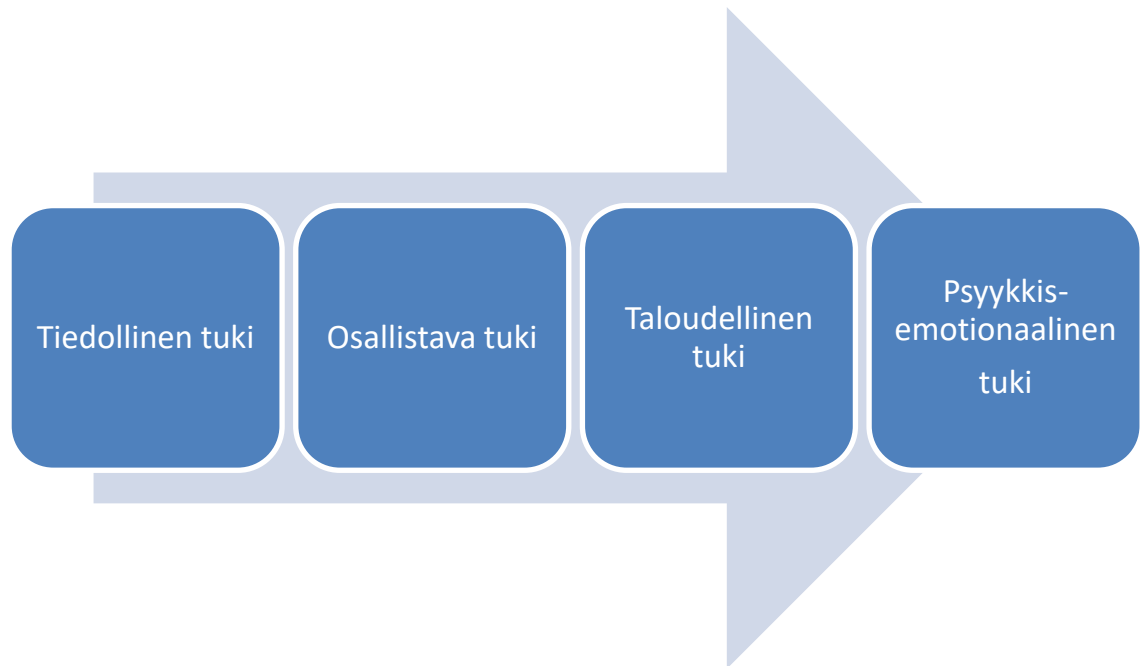
Digitalisaation aikakaudella johdon on syytä varmistaa myös tekniikan luotettavuus ja heidän tulee valmistautua mahdollisiin riskeihin. Kokouksiin kannattaa miettiä varasuunnitelmia, kuten IT-henkilön saatavuutta tai toisen alustan käyttämistä. Varalaitteistoa on myös hyvä olla kokouksessa. Tekniikan toimivuutta kaikilla osallistujilla kannattaa kokeilla jo ennen virtuaalikokousten alkamista. Teknisten haasteiden takia on erittäin tärkeää, että johto viimeistelee kunnolliset käytännöt huolellisesti. (Nummi 2018, 210-211.)

6 MUUTOSJOHTAMINEN

6.1 Henkilöstön valmistaminen muutokseen

Digitalisaation johtaminen on pohjimmiltaan uudistumisen johtamista (Ilmarinen & Koskela 2015). Parhaimmassa tapauksessa, digitaaliset yhteistyön välineet antavat mahdollisuuden uudelle, osallistavamman ja yhteisöllisemmän kulttuurin rakentamiselle. Teknologian ja uusien digitaalisten työvälineiden yleistyessä tullaan monesti kuitenkin ongelmaan, jossa henkilöstö ei ota niitä omakseen ja näin ollen määritellyjä hyötyjä ei saada. Sen takia on tärkeää, yrityksen johto toimii edelläkävijänä. Esimerkiksi uusien järjestelmien käyttöönotossa tarvitaan aina asianmukaista tukea, mikä monesti jää hankkeissa aliarvioiduksi. Näin ollen uuden teknologian käyttöönotto edellyttää poikkiorganisatorista projektitiimiä sekä vahvaa osallistumista yrityksen johdolta. (Bergman & Korhonen 2019, 140.)

Muutoksessa henkilöstö yleensä haluaa ennemminkin olla tekijä kuin kohde ja henkilöstölle on tärkeää antaa mahdollisuus ottaa osaa muutoksen valmisteluun sekä toteutukseen (Onnistunut muutos: tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2020, 12). Muutosten keskellä henkilöstö tarvitsee tiedollista, osallistavaa, taloudellista sekä psyykkisemotionaalista tukea (Kuvio 3). Tiedollisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi muutokseen valmentavaa koulutusta tai muuta ajantasaista tietoa. Osallistava tuki tarkoittaa muun muassa yhteisiä pohdintoja tai oman työn suunnittelua. Taloudellinen tuki voi tarkoittaa esimerkiksi varhaiseläkeratkaisuja tai kannustavia työtodistuksia. Psyykkis – emotionaalilla tuella tarkoitetaan erilaisia yksilö- ja ryhmäkeskusteluja. (Ponteva 2010, 68-69.)



Kuvio 3. Muutoksessa tarvittavat tukien muodot

Lisäksi esimiehen on tuettava henkilöstöä muutoksen prosessoinnissa. Tilanteen ymmärtämisen kannalta on tärkeää, että esimies kertoo muutoksen perusteista, asetetuista tavoitteista ja aikataulusta. Tavoitteet on asetettava riittävän korkealle. Digitalisaation vauhti kasvaa koko ajan ja kunnianhimoiset tavoitteet pakottavat muuttamaan toimintatapoja. Esimiehen tulee antaa tilaa henkilöstön kysymyksille sekä osoittaa ymmärrystä alaisen negatiivisille tunteille ja valaa luottamusta siihen, että yhdessä muutoksesta selvitään. (Järvinen 2016; Ilmarinen & Koskela 2015.) Muutos itsessään tulee nähdä prosessina, jossa jokaiselle vaiheelle on määritelty vastuuhenkilö ja aikataulu. Tällä tavalla toimittuna muutos on kannattava myös taloudellisesti. (Kilpinen 2008, 207-208.)

Muutosten kannalta on olennaista, että organisaatiossa on perusasiat kunnossa. Lisäksi olisi tärkeää, että organisaatiossa olisi mahdollisimman lämmin ilmapiiri, ammattitaitoinen johtajuus, esimiehillä aikaa alaisilleen, tiedon kulku olisi saumaton sekä työntekijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaansa. Muutostukea annettaessa on merkityksellistä, että sitä tarjotaan oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. (Ponteva 2010, 71.) Muutostilanteiden kannalta olisi myös tärkeää järjestää muun muassa erilaisia keskustelutilaisuuksia, tiimipalavereita sekä keskustelupalsta, jossa on mahdollista pyytää apua (Onnistunut muutos: tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2020, 14). Vaikka jälkiviisaus

osoittautuu usein helpoksi, kaikkia päätöksiä on silti syytä peilata päätöksentekohetkellä olleisiin tilanteisiin ja tietoihin. Jälkikäteen ajateltuna, jokainen riskin sisältävä, tai muutoin järjettömän tuntuinen päätös on ensiksi tuntunut järkevältä. (Hiltunen 2015.) Onnistumiset ja epäonnistumiset on siis syytä käydä läpi yhdessä. Muutoksen johtaminen ei ole pelkästään uusien asioiden kertomista, vaan se on erilaista vuorovaikutuksellisuutta johdon ja henkilöstön välillä (Ilmarinen 2020, 14).

6.2 Toimintatapojen muutos

Muutosten kohteena ovat yleensä työyhteisön perusrakenteet. Työntekijöiden perustehtävät saattavat esimerkiksi muuttua digitaalisten järjestelmien käyttöön oton myötä. Kun muutos kohdistuu tällaisiin peruspilareihin, esimerkiksi organisaation toimintatapoihin, aiheuttaa se usein epäselvyyttä ja ärtymystä ja näin ollen vaikeuttaa yhteistyön sujumista. (Järvinen 2016.)

Muutos tarkoittaa aina siirtymistä vanhasta ja totutusta uuteen ja epävarmaan. Esimerkiksi digitaalisen järjestelmän korvatussa työntekijän aiemmat työtehtävät, henkilö joutuu tekemään psyykkistä muutostyötä, jossa luodaan tilaa muutoksen vaatimille asenteille sekä toiminta- ja ajattelutavoille. Tämä vaatii aikaa ja osaltaan kertoo sen, miksi muutokset eivät useinkaan tapahdu hetkessä. (Järvinen 2016.) Johdon on myös hyvä muistaa, että lähtökohtaisesti henkilöt eivät vastusta muutosta niin paljoa silloin, kun saavat itse olla mukana suunnittelussa ja toteutuksessa. Toisaalta, monesti henkilöt voivat olla laiskoja muuttamaan sellaista toimintatapaa, joka on todettu toimivaksi. (Hiltunen 2015.) Siksi on tärkeää, että muutoksen aiheuttamat hyödyt esitellään henkilöstölle tarkasti. Toisaalta sekin on hyvä muistaa, että jos joku ei lähde mukaan uudistamiseen, hänen voi olla aika etsiä uudenlaisia haasteita (Bergman & Korhonen 2019,158).

Koska muutokset koskettavat monesti hyvin voimakkaalla tavalla henkilöstöä ja jokaisen omia selviytymiskeinoja sekä henkisiä voimavaroja, voi henkilöstön kielteinen asennoituminen tulla joskus johtokunnalle yllätyksenä. Siksi onkin tärkeää, että toimintatapojen muuttuessa, pidetään huolta henkilöstön koulutuksesta ja edetään suunnitelmallisella ja järjestelmällisellä tavalla, jotta voidaan luoda henkilöstölle turvallisuuden tunne ja tätä kautta pyritään torjumaan mahdolliset

yksilölliset kielteiset reagoinnit. (Järvinen 2016.) Digitalisaation aikakaudella koulutuksissa tulisi keskittyä yhä enemmän asiakkaan ymmärtämiseen ja hallintaan kuin siihen, että esimerkiksi vakuutusyhtiön tuotteet osataan ulkoa. Strategisesti merkittävien palvelujen koulutusosuus tulee korostumaan, sillä niissä tarvitaan ihmisiä, jotka pystyvät ratkomaan asiakkaan ongelmat välittömästi. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Uusi työkuulttuuri uusine toimintatapoineen kehitty monen eri osa-alueen myötä. Kuviossa 4 on jaoteltu tärkeimmät tekijät. Jos yhtä osaa kehitetään, se tuo uutta toimintatapaa, mutta laajempi uudistaminen ja työkuulttuurin kehittäminen tarvitsevat toimenpiteitä jokaiseen osa-alueeseen (Bergman & Korhonen 2019, 132).



Kuvio 4. Uudistamiseen vaikuttavat elementit. (Bergman & Korhonen 2019, 132)

Arvot ovat koko työkuulttuurin ydin, ja arvot toteutuvat yhteisten tavoitteiden ja tarkoituksen seurauksena. Jotta arvot varmasti ymmärretään, organisaatiossa on tärkeää käydä esimerkiksi verkko- tai live-keskusteluja. Keskustelujen avulla voidaan selvittää, tukevatko arvot uudistumiselle asetettuja tavoitteita sekä nähdään, miten arvot konkretisoituvat organisaatiossa. Uudistumisen aikakaudella tarvitaan arvoja tukevan toiminnan vahvistamista sekä vastaavasti arvojen vastaiseen ajatteluun puuttumista. (Bergman & Korhonen 2019, 133.)

Ihmisen toiminnan muuttamiseen tarvitaan suunnan ja merkityksen ymmärtämistä sekä motivaation syntymistä, kokeilemistä ja uuden vahvistamista. Toimintatapojen muuttaminen ja näin ollen myös uuden johtaminen on ihmisten kuljettamista yhdessä laadittuihin uusiin tapoihin toimia. Organisaatiossa rakenteet, prosessit ja järjestelmät eivät muutu käskytyksestä, vaan itse tekemisestä seuraa muutos. Muutos voidaan nähdä prosessina, jonka pohjaksi asetetaan uudistaminen sekä uudenlaisten asenteiden ja ajattelutapojen kiinnittäminen osaksi organisaatiota. (Bergman & Korhonen 2019, 134.)

Toimintatapojen muutoksessa olennaiseksi seikaksi muodostuu oikeanlainen osallistaminen (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014). Jos ajattelua muutetaan, on merkityksellistä, että muutosta saadaan esimiesten ja henkilöstön päivittäisiin rutiineihin. Vuorovaikutus, viestintä ja yhteisöllisyyden luominen ovat tässä tärkeässä osassa. Yksi näkyvä muutoksen keino, on vaikuttaa ympärillä oleviin työskentelytiloihin. Kun fyysistä tilaa muutetaan, voidaan tuoda uudenlaisia tavoitteita näkyville ja samalla järjestää satunnaisia kohtaamisia sellaisten työkavereiden kanssa, joita muuten ei olisi nähnyt. Kohtaamisen yhteydessä voidaan vaihtaa uusia ajatuksia. Erilaisessa tilassa työskentely konkretisoi uudistusta. Toisekseen, jos keskustelelee useita vuosia tuttujen ihmisten kanssa, voi helposti juurtua samaa kaavaa toistaviin rutiineihin. (Bergman & Korhonen 2019, 135-136.)

Toisten kannustaminen, positiivisen palautteen anto sekä palkitseminen antavat myös vauhtia toimintatapojen muutokselle. Lyhyt kohtaaminen tai esimerkiksi työstä kysyminen osoittautuvat monesti merkityksellisiksi seikoiksi. Digitaaliset kanavat mahdollistavat myös kohtaamiset helposti ilman fyysistä läsnäoloa. Positiivisen palautteen antamista olisi jokaisen syytä lisätä tietoisella

tavalla.(Bergman & Korhonen 2019,148,152.) Toimintatapojen muutoksessa johtajuudella on tietenkin suuri rooli esimerkin näyttäjänä. Johtajan on tiedettävä ja selvennettävä henkilöstölle miksi muutos tehdään ja mistä toimintatavoista luovutaan. (Salmimies 2008, 185.) Lisäksi on syytä konkretisoida työtilanteita, joissa muutos näkyy sekä arvioida yhdessä muutoksen merkitystä (Kuusela 2013, 192).

Kaiken kaikkiaan, toimintatapojen muuttaminen ja kulttuurin kehittäminen on suuri tehtävä, jossa jokaisella käydyllä keskustelulla tai pidetyllä kokouksella on mahdollisuus vaikuttaa uuden kulttuurin etenemiseen. Jokaisella teolla, ilmeellä, lauseella tai sanalla on merkitystä siihen, edetäänkö kohti uutta vai vanhaa. Jokaisen on henkilökohtaisesti päätettävä, eteneekö kohti tulevaa vai mennyttä. Esimiehien käytöstä tarkastellaan jatkuvasti ja jo yksikin vanhaa vahvistava kommentti on merkki siitä, että vanhalla tavalla voidaan toimia. (Bergman & Korhonen 2019, 133.) Uusien tapojen liittäminen osaksi organisaatiota vaatiikin sen, että esimiehet ja tiimit pyrkivät tietoisella tavalla vastustamaan vanhojen toimintatapojen sekä ajattelumallien taannuttavaa voimaa. Käytännössä tätä voidaan toteuttaa yhteisten pohdintojen, kokeiluihin kannustamisen ja palkitsemisen avulla. (Kuusela 2015, 56.)

6.3 Henkilöstön sitouttaminen muutokseen

Muutostilanteissa työntekijöiden henkilökohtainen sitouttaminen on merkittävää. Työntekijöiden tulee omakohtaisesti kokea muutos positiiviseksi, jotta he voivat ponnistella myös yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Motiiviluotauksen avulla työntekijät saadaan yhdistämään henkilökohtaiset sekä yrityksen tavoitteet. Motiiviluotauksen avulla selvitetään työntekijöiden omat motiivit, arvot ja tavoitteet liittyen organisaation asettamiin lähtökohtiin. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Sitouttamista voidaan vahvistaa huolehtimalla ajantasaisesta ja johdonmukaisesta viestinnästä henkilöstölle. Lisäksi henkilöstölle tarjotut mahdollisuudet vaikuttaa muutoksen kulkuun ja päätöksentekoon lisäävät sitoutumista. (Ilmarinen 2020, 15.) Henkilöstölle kannattaa tarjota strategia, joka on mahdollisimman realistinen, totuudenmukainen ja saavutettavissa oleva (Väisänen 2019, 213). Lisäksi sitouttamiseen vaikuttavat palkitsemisohjelmat, se, minkälaisena työntekijät

kokevat työympäristön, työtehtävät, organisaation toimintatavat sekä arvot. On hyvin epätodennäköistä, että tehtäviin sitoutunut työntekijä sortuisi toimimaan vasten sääntöjä. (Ratsula 2016.)

Taitava esimies voi lisäksi hyödyntää kehityskeskusteluja, silloin kun hän motivoi henkilöstöään yhdistämään yrityksen sekä omat tavoitteet. Kysymykset on hyvä antaa henkilöstölle jo ennen kehityskeskustelua, jotta niihin voidaan tutustua. (Salmimies & Ruutu 2013.) LähiTapiola Lappi käyttää kehityskeskusteluista nimeä onnistumiskeskustelut (Nurminen 2021c). Onnistumiskeskusteluja on hyvä käydä läpi myös muutosprosessien jälkeen, ja niissä on syytä pohtia missä onnistuttiin ja mitkä asiat edesauttoivat muutoksen onnistumista. Palavereiden yhteydessä on hyvä toteuttaa palautteen antamista kollegoiden kesken. (Pirinen 2015.)

7 DIGITALISAATIO JA MUUTOSJOHTAMINEN LÄHITAPIOLA LAPISSA

Haastattelututkimusta alettiin toteuttamaan teoriaosuuteen tutustumisen jälkeen. Haastattelu oli muodoltaan teemahaastattelu, johon oli laadittuna ennalta laaditut kolme erilaista teemaa ja niihin liittyvät kysymykset (Liite 1). Kysymykset annettiin haastateltaville pohdittavaksi ennen haastattelua. Haastattelun tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, millaista henkilöstön digitaalinen johtaminen on tällä hetkellä LähiTapiola Lapissa, millaisia vaikutuksia sillä on ollut sekä millaisia seikkoja tulee ottaa huomioon, kun työskentely tapahtuu digitaalisessa ympäristössä. Haastattelussa pyrittiin pysymään ennalta määriteltujen teemojen ympärillä, jotta analysointi pysyisi mahdollisimman selkeänä ja vastauksista saataisiin paras mahdollinen hyöty irti. Haastattelutulokset saatuaan LähiTapiola Lappi voi hyödyntää tutkimustuloksia omassa toiminnassaan ja keskittyä esimerkiksi enemmän johonkin tiettyyn seikkaan, joka tulee haastatteluista ilmi.

7.1 Aineiston kerääminen

Haastattelut pidettiin 5.3.2021 – 29.3.2021 välisellä ajanjaksolla. Aineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastattelun rakenne on nähtävillä liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin Teams- sovellusta käyttäen. Haastattelun alussa kerroin hieman itsestäni ja opinnäytetyöstäni sekä siihen liittyvistä aiheista. Sen jälkeen esittelin haastateltaville haastattelun käytännöt liittyen salassapitokäytäntöihin ja aineiston säilyttämiseen. Pyysin tallenteelle myös luvan, että haastateltavaa suostuu siihen, että haastattelussa ilmeneviä tietoja käytetään tutkimustarkoituksessa. Pyrin esittelylläni luomaan luottamuksellista ja ammatillista ilmapiiriä. Haastatteluihin oli varattu aikaa 30 minuuttia ja se oli juuri sopiva aika.

Muutaman haastateltavan kohdalla esitin tarkentavia kysymyksiä, mikäli koin sen tarpeelliseksi. Haastattelun loppuun kysyin vielä, tuleeko haastateltavilla mielen kysymyksiä, tai jotain, jota haluaisi vielä tuoda esille. Lopussa sovittiin, että mikäli minulla tulee vielä mieleen kysyttävää, voin olla haastateltaviin jälkikäteen yhteydessä esimerkiksi sähköpostitse. Haastattelun aikana kirjoitin vastauksia ylös, mutta haastattelut nauhoitettiin myös sen takia, jotta jälkikäteen oli mahdollista dokumentoida vastauksia kirjallisesti. Nauhoitukseen kysyttiin lupa jokaiselta haastateltavalta.

Haastatteluun osallistui yhteensä kuusi henkilöä, jotka kaikki työskentelivät vakuutuslalla. Osa haastateltavista toimi asiantuntijatehtävissä ja osa johtotehtävissä. Kaikki haastateltavat työskentelivät LähiTapiola Lapissa Kemin ja Rovaniemen välillä. Haastattelukysymykset jokaiselle osallistujalle olivat samat. Vastajilla oli mahdollisuus vastata omin sanoin, eikä vastauksia ollut sidottu yksittäisiin vaihtoehtoihin. Haastattelutilanteessa minulla oli apuna kysymyspaperi, johon olin kirjannut kysymykset ylös, että muistan varmasti kysyä kaiken mitä olin aikonutkin. Haastatteluista ilmoitettiin haastateltavien esimiehelle ja ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin kysymykset etukäteen tarkasteltaviksi.

7.2 Aineiston analyysi ja tulokset

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin. Vastaukset siis muutettiin tekstimuotoon, jotta niitä oli helpompi käsitellä ja saatiin sanatarkat vastaukset ylös. Kuuntelin haastattelut uudelleen ja kirjasin ne ylös Word-tiedostoon. Sen jälkeen loin Wordiin itselleni taulukon, johon kirjasin omiin sarakkeisiin kysymykset ylös. Tämän jälkeen kirjasin kunkin kysymyksen alle haastateltavien vastaukset kuhunkin kysymykseen liittyen.

Lopuksi tarkastelin aina yhtä kysymystä ja siihen saatuja vastauksia ja lähdin analysoimaan niitä. Pyrin muodostamaan ehjän kokonaisuuden jokaisen kysymyksen ympärille. Haastatteluihin liittyvät Word-tiedostot ovat tallessa tietokoneellani. Opinnäytetyön valmistuttua tuhoan tiedostot sekä niihin liittyvät Teams-ovellukseen tallennetut nauhoitteet. Tiedostoihin sekä nauhoitteisiin ei ole kenelläkään muulla kuin minulla pääsyä.

7.2.1 Uudet digitaaliset järjestelmät

Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin, miten heidät on huomioitu uusien järjestelmien käyttöönotossa. Haastateltavista henkilöistä kaikki suhtautuivat positiivisesti yhtiön tiedottamiseen. Koulutuksista tiedotetaan hyvissä ajoin henkilöstölle ja järjestelmät otetaan käyttöön vaiheittain. Henkilöstö pyritään saamaan matkaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Järjestelmiin on kattava, useamman kuukauden mittainen perehdytys. Lisäksi järjestelmiin liittyen henkilöstölle

on annettu ennakkotehtäviä sekä järjestetty kertauskoulutuksia. Kouluttajina on toiminut henkilöitä, jotka ovat itsekin tehneet asiakastyötä ja tämä taas on helpottanut sitä seikkaa, että heillä on näkemys myös niistä asioista, joita käytännön tehtävissä tarvitaan ja minkälaisien asioiden kanssa ollaan tekemisissä. Muutama haastateltava tuo esille parannuksen aikaisempaan nähden, sillä nykyään koulutukset pyritään järjestämään mahdollisimman lähellä käyttöönottoa, jotta on helpompi muistaa mitä kaikkea järjestelmässä tapahtuu. Tästä voidaan siis todeta, että välittömästi käytön jälkeisen tuen koetaan olevan erittäin tärkeää. Koulutuksia on järjestetty etä- sekä lähiopetuksena. Lähiopetuksissa osa koki, että asiat oli helpompi oppia, kun kouluttaja pystyi ikään kuin kädestä pitäen opastamaan.

Haastateltavat kertoivat saaneensa tukea järjestelmien käyttöönottoon yhteiseltä Teams-kanavalta. Sieltä löytyy kirjallisia ohjeita, jotka ovat helposti löydettävissä. Kanavalla on myös kysytyimpiä kysymyksiä, joita on käyty yhdessä läpi. Parhaiten toimivimmaksi tueksi haastateltavat vastasivat Teams-kanavan sekä järjestelmiin liittyvät tukihenkilöt. Teams:n positiiviseksi puoliksi nimettiin se, että se on nopea ja siellä voidaan kysyä jostain tietystä tapauksesta suoraan. Lisäksi se on koko yhtiölle avoin, eli siellä voivat kommunikoida niin kouluttajat, johto kuin henkilöstökin. Tämä koetaan hyväksi asiaksi, sillä tällä tavoin *”on pystytty saamaan tosi laajasti näkemyksiä ongelmaan”*, haastateltava pohtii. Tukihenkilöistä mainittiin, että heiltä saa myös nopeasti vastauksia ja tavoitettavuus on hyvä. Lisäksi tukihenkilöiden positiivisena puolena nähtiin se, että heille voi esimerkiksi soittaa ja ongelmaa voidaan yhdessä tarkastella. Yhtiössä on myös tiedostettu se, että kun uusi järjestelmä otetaan käyttöön vanhan rinnalla, se voi hidastaa tiettyjä prosesseja ja aiheuttaa lisätyötä. Tähän on varauduttu siten, että hyvissä ajoin ennen käyttöönottoa on lisätty asiakasrajapinnan henkilöstöä.

Haastattelussa kysyttiin henkilöstöltä, onko jotain sellaisia tapoja, joilla on varmistettu, että henkilöstö osaa ottaa uudet työskentelytavat käyttöön. Yksi haastateltavista mainitsi, että ennakkotehtävät ovat hyvä tapa valmistaa uusille järjestelmille. Lisäksi kertauskoulutuksiin on halutessaan mahdollista osallistua. Useampi haastateltava mainitsi Teams-kanavan olevan toimiva ratkaisu, koska siellä voidaan helposti ja nopeasti kysyä järjestelmistä. Sieltä löytyy muun muassa kansiot, joista voidaan helposti katsoa ohjeita ja lisäksi löytyy tuotevertailuja vanhan

ja uuden järjestelmän välillä. Yksi haastateltavista mainitsi, että viikoittaisissa aamupalavereissa on käytetty aikaa uusien työskentelytapojen oppimiselle. Lisäksi johdon tasolta on pidetty huoli, että jokainen tekee järjestelmiin liittyvät kurssit. Johto on myös perustellut henkilöstölle, miksi kannattaa työskennellä uusien ohjeiden mukaan. Henkilöstö kokee tämän hyvänä asiana, koska tällä tavoin ymmärrystä kokonaisuudesta on pyritty lisäämään. Lisäksi kaikkia järjestelmien käyttöönottoja edeltävät hyvin kattavat koulutusvaiheet. Koulutuksista mainitaan myös se, että järjestelmiin liittyen tukihenkilöiden apu koettiin merkittäväksi.

Haastateltavilta kysyttiin, miten heidän mielestään on varmistettu, että uudet järjestelmät ovat toimivia myös henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Suurin osa haastateltavista vastasi, että heillä on mahdollista antaa palautetta ja kehitysideoita koulutusten jälkeen. Palautteen anto koettiin helpoksi Teams:n ja kouluttajien kautta. Kehittämissideoihin kannustetaan, jotta järjestelmään pystytään tekemään parannuksia henkilöstön toiveiden mukaan. Yksi haastateltavista kertoo, että varmistaminen lähtee liikkeelle siitä, että ensiksi pitää tunnistaa muutosvaihtokutukset, mitä järjestelmä mukanaan tuo. Sen jälkeen tehdään toimintamallit, joiden mukaan edetään. Toinen haastateltavista mainitsee, että jos järjestelmien kehittämiseen olisi päästy matkaan, palautetta olisi voinut antaa jo aikaisemmassa vaiheessa, ennen järjestelmän julkaisua. Nyt ongelmat huomataan usein vasta käytännön toimissa. Yksi haastateltavista tuo kuitenkin esille, että kun järjestelmiä lähdetään ottamaan käyttöön, mukana on henkilöitä, joilla on kokemusta järjestelmiin liittyen.

Haastateltavien keskuudesta selvisi, että kokonaisuudessa uusien järjestelmien käyttöönottoon ollaan tyytyväisiä. Jonkun verran järjestelmissä on ollut vikoja, mutta niiden ei haastateltavien keskuudessa koeta olevan kovin isoja. Näistä kolmesta järjestelmästä asiakastietojärjestelmän käyttöönottoon ollaan vähiten tyytyväisiä. Yksi haastateltava mainitsee, että asiakastietojärjestelmä tuli käyttöön keskeneräisenä ja siihen on tehty käyttäjäpalautteen myötä parannuksia. Siitä huolimatta siihen kaivataan vielä parannuksia käytännön työkuviin liittyvien asioiden perusteella. Asiakastietojärjestelmästä mainitaan myös se, että se on vielä riippuvainen aikaisemmasta järjestelmästä. Jatkoa ajatellen toivotaan, että järjestelmää voitaisiin käyttää yksinään, eikä tarvitsisi olla kahden eri järjestelmän varassa.

Kontaktointijärjestelmän käyttöönottoon ollaan pääosin kuitenkin tyytyväisiä. Sen positiivisina puolina nähdään muun muassa se, että kun asiakas soittaa, tiedot tulevat heti näkyviin ja tätä kautta on helppoa tarkistaa asiakastiedot. Järjestelmän kerrotaan myös paranevan koko ajan kun uusia toimintoja otetaan käyttöön ja niitä osataan hyödyntää oikealla tavalla. Alussa oli pieniä teknisiä toimivuushaasteita, ja tämä näkyi esimerkiksi asiakaspalvelun laadussa, kun tiedot olivat järjestelmässä hieman sekaisin. Tietojen hakemiseen meni esimerkiksi turhaa aikaa. Mutta järjestelmän rutinoitumisen jälkeen asiat alkoivat sujua mutkattomammin.

Asiakas- sekä kontaktointijärjestelmien ongelmista saatiin kuitenkin tärkeää tietoa vakuuttamisjärjestelmän käyttöönottoon liittyen ja tutkimuksen perusteella siihen ollaankin eniten tyytyväisiä. Vakuuttamisjärjestelmästä kerrotaan, että siihen panostettiin paljon ennakkokoulutuksilla ja tämä koettiin hyvänä asiana. Järjestelmästä tulee ilmi, että se on hyvä niiden vakuutusten osalta, joita järjestelmässä tällä hetkellä tehdään. Yksi haastateltavista mainitsee, että se otettiin keskeneräisenä käyttöön, ja olisi ollut parempi, jos kaikki vakuutukset olisivat tulleet samaan aikaan järjestelmään. Käytännönläheisyyttä toivotaan parannettavaksi joiltain osin. Vakuutusten tekeminen on mutkatonta, mutta esimerkiksi riskivalintoja tehdessä, järjestelmä ei näytä hintaa ollenkaan, jolloin asiakkaalle ei pystytä heti antamaan vastausta. Järjestelmän uskotaan kuitenkin toimivan pienen kehityksen jälkeen:

”Järjestelmä on varmasti varsinkin sitten hyvä, kun kaikki vakuutukset ovat siellä saatavilla ja pystytään puuttumaan keskeneräisyyksiin paremmin, jolloin se tulee käyttäjäystävällisemmäksi”, haastateltava mainitsee.

Yksi haastateltavista nostaa esille sen, että aiemmissa järjestelmissä saattoi olla joitain kohtia, joista vain muutama ihminen tiesi miten jokin asia tehdään. Tämä saattoi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi näiden ihmisten poissa ollessa. Uusien järjestelmien myötä tämä ongelma on kuitenkin korjaantunut. Samaisessa keskustelussa käy ilmi, että uudet järjestelmät ovat olleet helppoja ottaa käyttöön varsinkin silloin, jos vanhoja ei ole tarvinnut opetella. Näiden lisäksi haastatelluista käy ilmi, että jatkoa ajatellen toivotaan, että mobiili- ja verkkopalvelut saataisiin helpommin kytkettyä käytössä oleviin järjestelmiin, koska se helpottaa

asiointia asiakkaaseen päin. Kun järjestelmät eivät ole vielä täysin kytköksissä toisiinsa, se aiheuttaa turhaa kontaktointia asiakkaaseen ja siten asiakkaat ovat tyytymättömpämpiä.

7.2.2 Toimintamallit ja niiden muutos

Kaikki haastateltavat suhtautuivat positiivisesti toimintamallien muutokseen. Yksi haastateltavista mainitsi, että yrityksessä on taustalla useita fuusioita, jonka seurauksena jäänteitä on sieltä sun täältä. Tämä taas aiheuttaa sen, että järjestelmät voivat olla rikkonaisia. Siksi on tärkeää, että saataisiin luotua yhtenäisempää toimintamallia ja pysyttäisiin kehityksessä mukana. LähiTapiola Lapissa uusien järjestelmien rinnalla toimivat vielä osittain vanhat järjestelmät. Tähän liittyen muutama haastateltava mainitsi sen, että tällainen asetelma vaatii melko paljon taustatyötä. Kun ollaan yhtä aikaa monessa järjestelmässä, on paljon muistettavaa ja tällöin kokonaisuuksien hallitseminen voi aiheuttaa monimutkaisuutta arjen hallinnassa.

Yksi haastateltava koki toimintamallien muutoksen tärkeäksi sen takia, että toimintamallien uudistuksella järjestelmät saadaan nimenomaan ajan tasalle ja josain vaiheessa on ehkä vain yksi järjestelmä jota käytetään. Lisäksi uusien järjestelmien käyttöönotto edellyttää välttämättä toimintamallien muutosta: toimintamallien on muututtava myös siksi, että kilpailukyky säilyy koko ajan, ja markkinoilla pystytään erottautumaan. Yksi haastateltava kertoo seuraavasti uusista toimintamalleista: *”jotta järjestelmästä saadaan kaikki hyöty irti, täytyy olla valmiita uudistamaan meidän tapoja toimia. Lisäksi on erityisen tärkeää, että toimintamallit saadaan vietyä henkilöstölle ja asiakasrajapintaan, koska siellä ovat ne ratkaisevat tekijät.”*

Suurin osa haastateltavista mainitsi myös sen, että toimintatapojen muutoksissa on ajateltu työntekijää. Haastateltava tiivistää toimintamallien tärkeyden seuraavasti: *”uusien toimintamallien avulla selkeästi halutaan parantaa tehokkuutta, jotta pystytään yhä paremmin keskittymään asiakaspalveluun, asiakkaiden kontaktointiin sekä heistä huolehtimiseen”.*

Tähän mennessä tapahtuneilla toimintamallien muutoksella on näkyvyyttä myös päivittäisissä askareissa. Suurin osa haastateltavista mainitsi, että uusien ja vanhojen järjestelmien yhtäaikainen käyttö aiheuttaa kuormittavuutta muistille. Tämä voi osassa henkilöstöä aiheuttaa turhautuneisuutta. *”Tietotaito on pitänyt olla laajempi, uudet ja vanhat järjestelmät toimivat edelleen rinnakkain”*, haastateltava kertoo. Vanhoihin järjestelmiin palaaminen voi tuntua myös työläältä, jos sitä ei pitkään aikaan ole joutunut käyttämään.

Toisaalta, vanhaan järjestelmään verrattuna uusi järjestelmä on esimerkiksi siinä mielessä parempi, että dokumentaatio menee tiettyyn järjestelmään, jolloin jälkikäteen on helpompi katsoa asioita. Eräs haastateltavista sanoi, että kahden järjestelmän yhtäaikainen käyttö vaatii tällä hetkellä enemmän manuaalista työtä ja taustatyötä. Toiveena onkin, että toiminnot automatisoituisivat yhä enemmän ja manuaalisuus jäisi hiljattain pois. Toimintamallien muutoksilla on saatu parannusta myös siihen, että johto ja kouluttajatiimit ovat miettineet enemmän ohjeistuksia ja niitä on yhtenäistetty sekä päivitetty. Sen lisäksi toimintamallien muutoksilla on ollut vaikutusta asiakaspalvelutilanteisiin: sähköiset kanavat sekä verkkotapaamiset ovat yleistyneet ja samalla toimistoasiointi on huomattavasti vähentynyt. Verkkotapaamiset asiakkaiden kanssa ovat myös tulleet osaksi arkea. Haastateltavien mukaan uusia toimintamalleja ei juurikaan kyseenalaisteta, koska niihin on pakko sopeutua ja opetella uudet käytännöt. Haastateltavat kertoivat, että kehitysideoita ja kritiikkiä otetaan hyvin vastaan.

Vanhoihin toimintamalleihin ei palata takaisin, vaan asioista voidaan keskustella yhdessä. Keskustelulle on tärkeää antaa tilaa ja ylipäätään mahdollisuus käydä keskustelua, jotta jokainen saa oman ajatuksensa ja ideansa toimintatavoista ja toimintamalleista kuulluksi. Yksi haastateltavista kertoo, että: *”järjestelmä pakottaa tekemään asiat tietyllä tavalla, eikä niitä voi muuttaa”*. Edellä mainittu seikka tuli esille useammassa haastattelussa. Osalla muutos- ja oppimisvalmiutta on enemmän kuin toisilla. Mikäli toimintamallien muuttumiseen liittyy vastarintaa, henkilöstölle on tärkeää kuulla perustelut, mistä syistä uusi toimintamalli käyttöön otetaan ja mitkä ovat sen vaikutukset henkilöstöön. Vaikka vastaus ei miellyttäisi, on silti tärkeää että saadaan jotkut raamit asialle. Henkilöstön näkökulmasta katsottuna, aikaisempiin toimintamalleihin verrattuna, hyväksi muutokseksi koetaan juuri se, että kyseenalaistamisen yhteydessä johdolta saadaan

yleensä perusteluja siihen, miksi näin toimitaan. Toiminnan katsotaan nykyään olevan paljon ennakoivampaa kuin ennen. Lisäksi useampi haastateltavista mainitsi sen, että uusiin kuvioihin on lähdeittävä mukaan, asiat on hyvä tehdä alusta asti oikein, eikä kukaan voi lähteä sooloilemaan, sillä loppupeleissä toiminta on kaikkien varassa. Yksi haastateltavista kertoo, että uusien toimintamallien kanssa ei myöskään tarvitse jäädä yksin:

”Ketään ei osoiteta sormella, että ei voi olla tätä mieltä, vaan meillä on tiivis työyhteisö ja yhdessä mennään”.

7.2.3 Digitaalinen ympäristö ja henkilöstö

Kokonaisuudessa LähiTapiola Lapissa on suhtauduttu positiivisesti digitaalisuuden yleistymiseen sekä sen tuomiin muutoksiin. Henkilöstö on pääosin suhtautunut avoimesti ja positiivisesti digiaikaan. Haastatteluiden perusteella pientä jakoa voidaan nähdä siinä, että he, joilla on vielä uraa monta vuotta edessä, ovat erityisen innokkaita olemaan mukana uudistuksissa ja taas toisaalta he, joilla työuraa on enää muutama vuosi, jäljellä suhtautuvat hieman maltillisemmin. Kukaan ei kuitenkaan esitä jyrkkää vastarintaa. Yksi haastateltava kertoo, että alussa on usein pientä pelkoa, että miten uudistus onnistuu ja millaisia vaikutuksia sillä on omaan päivittäiseen työskentelyyn, mutta ne ovat kuitenkin melko tiedostettavista ja pienistä riskeistä.

Haastatteluista ilmeni, että asiantuntijuuden katsotaan korostuneen sekä digitaalisuuden yleistyessä vaaditaan enemmän kokonaisuuksien hallintaa. Asiakaskäyttäytymisen on myös huomattu muuttuvan, sillä asiakkaiden odotukset asiakaspalvelun laadusta kasvavat koko ajan, ja asiantuntijan on oltava tarkkana sanomisissaan. Positiivisena vaikutuksena nähdään myös se, että digitaalisuus on tuonut mukanaan enemmän työpaikkoja: asiat eivät hoidu vain robottien avulla, vaan vakuutusasiat vaativat palvelua ja esimerkiksi teknisissä ongelmissa vaaditaan, että on joku joka tekee korjaustyön. Toiveena on, että jatkossa digitaalisuus automaation avulla auttaisi nimenomaan siihen työhön, mikä vielä tällä hetkellä hidastaa asiakaspalvelua.

Lähes jokainen haastateltava mainitsi, että digitaalisuuden myötä muuttunut työkuva vaatii hyvää muistia: pitää muistaa, mitä missäkin järjestelmässä tehdään. Lisäksi vaaditaan hyvää tuotetuntemusta, oman osaamisen ylläpitoa, rohkeutta pyytää apua sekä pitkäjänteisyyttä. Esimerkiksi verkkoneuvottelut olivat vielä vuosi sitten täysin uusia asia monelle asiantuntijalle. Johdolta toivotaan motivointia ja kannustusta. Täytyy myös opetella toimimaan uusilla tavoilla, esimerkiksi verkkoneuvotteluissa on tärkeää osata jakaa näyttöruutu itselle ja asiakkaille. Lisäksi mainitaan, että esimerkiksi verkkoneuvottelussa pitää osata tunnistaa, millaisesta asiakkaasta on kysymys ja tätä kautta pitää osata soveltaa omaa teknistä sekä myyntiosaamista toisiinsa.

Haastattelussa nousee myös esille, että vaikka tulee uusia järjestelmiä ja niitä opetellaan, silti koko ajan vaaditaan tuloksellisuutta. *”Tulostavoitteet eivät ole pienentyneet, vaikka uusia järjestelmiä on tullut”*, haastateltava kertoo. Tämä voi hänen mukaansa aiheuttaa osalle porukasta paineita. Haastateltavien keskuudesta nousee esille muuttuneen työkuvan myötä myös isojen kokonaisuuksien hallinta sekä muutoskyky. *”Mitä enemmän digitaalisuutta tulee, sitä enemmän toimintamallit muuttuvat myös käytännössä ja uusien toimintatapojen nopea haltuun ottaminen on isossa roolissa”*, yksi haastateltavista mainitsee. Haastattelujen perusteella on tärkeää, että henkilöstöllä on halua uudistua sekä ymmärtää muutoksia. Tätä kautta on hyvä lähteä pohtimaan uusia vaadittavia taitoja, omia vahvuuksia sekä niiden yhdistämistä. On tärkeää, että henkilöstö pystyy ottamaan vastaan uudistukset, sekä sopeutumaan niihin.

Haastattelusta selviää, että henkilöstöllä on osittain ollut mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja muutoksiin. Omia kehittämisideoita tai palautetta voi tuoda aktiivisesti esille esimerkiksi tiimipalavereissa. Kerran kuussa järjestetään myös tiedotustilaisuus, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita, joissa voi omia näkemyksiään tuoda esille. Kyselyiden avulla voi myös antaa palautetta. Henkilöstötyytyväisyyskyselyissä pystytään antamaan palautetta myös anonymisti. Itseä koskeviin asioihin on voinut vaikuttaa esimerkiksi siten, että on voinut ilmaista halukkuutensa etätöihin, ja ne, jotka etätöihin ovat halunneet, ovat sinne yleensä myös päässeet. Haastateltavat kokevat, että järjestelmiin he pystyvät aika vähän vaikuttamaan, koska niissä mennään pitkälti yleisten linjojen mukaan. Yksi haastateltavista kertoo, että järjestelmiä rakennettaessa olisi hyvä, jos päästäisiin vaikuttamaan

käyttäjäläheisyyteen, koska haastateltavalla on kokemusta päivittäisestä työkentelystä näiden asioiden kanssa. Mitä enemmän käytännön työntekijöitä olisi mukana, sitä aiemmin mahdolliset ongelmat huomattaisiin ennen järjestelmän käyttöönottoa. Muutoksiin liittyen tiimeissä on myös yhdessä mietitty, mitkä ovat omia vahvuuksia ja miten omaa osaamista pystyttäisiin hyödyntämään. Yksi haastateltava mainitsee, että yksittäisillä henkilöillä ei ole ollut juuri vaikutuksia järjestelmän toimivuuteen, koska on mietittävä koko yhtiöryhmää ja sitä, miten asioita on yleisesti ottaen linjattu.

Haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että tuleviin muutoksiin heitä on valmisteltu hyvin. Tiedotus lähtee liikkeelle hyvissä ajoin. Tiedotus tapahtuu yleensä sähköpostin ja viikkopalavereiden välityksellä. Tiimien esimiehet kysyvät paljon palautetta ja tiedustelevat asioita etukäteen. Johto tiedottaa hyvin siitä, mitkä kohteet uudistetaan missäkin kohtaa. Lisäksi koulutukset nostetaan esille hyvänä asiana: ei ole vain tarvinnut kylmiltään ottaa uutta järjestelmää käyttöön, vaan on päässyt ensin harjoittelemaan. Yksi haastateltava nostaa esille sen, että aikaisempaan verrattuna nykyään yhtiöryhmän strategia ja arvot ovat huomattavasti enemmän esillä kuin aikaisemmin. Yhtenäiseen linjaan ja juurisyyhin palataan nykyään enemmän ja niiden avulla perustellaan muutoksia. Tämä koetaan hyvänä asiana.

Motivaation ylläpitämisestä haastateltavista huokuu yksiselitteinen vastaus: heillä on työyhteisö, jossa on hyvä yhteen hiileen puhaltamisen meininki ja jossa uskaltaa kysyä. Useampi haastateltava myös mainitsee sen, että vaikka uudistukset vaativatkin erilaisia asioita henkilöstöltä, loppupeleissä niiden tarkoituksena on aina tuottaa parempaa asiakaskokemusta, jonka takia niihin jaksetaan panostaa. Yksi haastateltavista kertoo, että heillä pyritään siihen, että kaikki ovat hyviä työssään, joka itsessään onnistumisien kautta synnyttää motivaatiota. Toinen mainitsee, että myynnillisellä puolella palkkiot motivoivat. Motivaation ylläpitämisessä tärkeäksi seikaksi nousee myös viestintä. On tärkeää, että henkilöstö pidetään ajan tasalla ja tiedetään milloin tapahtuu mitään. Lähiesimieheltä ja toimitusjohtajalta saa myös kannustusta.

LähiTapiola Lappi muistaa myös henkilöstöään esimerkiksi erilaisten kampanjoiden, muistamisten ja kilpailujen kautta, ja sitä kautta henkilöstöä innostetaan.

Lisäksi yhdessä haastattelussa tulee erityisen tärkeä seikka esille: vaikka järjestelmät muuttuvat ja digitaalisuus kehittyy, LähiTapiola Lapin perustehtävä ei ole muuttunut mihinkään. Heidän tehtävänä on turvata ihmisten elämää. Tämän seikan ylläpitäminen ja kirkastaminen on koko ajan hyvä pitää kirkkaana mielessä. Kuviossa 5 nähdään yhteenveto haastattelun tuloksista.

Digitaaliset järjestelmät	Toimintamallit ja niiden muutos	Henkilöstön huomiointi
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö on huomioitu hyvin uusien järjestelmien käyttöönotossa • etukäteen tiedotus • koulutukset • ennakkotehtävät • kertaustehtävät • Teams-kanava • tukihenkilöt • lähikollegoiden apu • palautekyselyt • Uusien järjestelmien käyttöönottoon ollaan suurimmalta osin tyytyväisiä • pieniä käytäntöön liittyviä ongelmia • jos järjestelmää päästäisiin tutkimaan ennen käyttöönottoa, näiltäkin ongelmilta voitaisiin välttyä 	<ul style="list-style-type: none"> • Koetaan tärkeäksi <ul style="list-style-type: none"> • yhtenäistetään toimintamalleja • saadaan toimintaa tehostettua • uudistuksissa ajateltu työntekijää • yksittäisiä epäkohtia • Muutokset aiheuttavat paljon muistettavaa, koska toimitaan useassa järjestelmässä • Siitä johtuen tällä hetkellä on taustatyötä ja manuaalista työtä enemmän • Lisäksi vaaditaan enemmän kokonaisuuksien hallintaa, oman osaamisen ylläpitoa ja taitoa opetella uusia asioita • Samoja tuloksia vaaditaan, vaikka tulee uusia järjestelmiä, tämä voi luoda paineita • Johto ottaa kehitysideoita toimintamallien muutoksista vastaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksista tiedotetaan hyvissä ajoin • Aina saa kysyä apua • Järjestelmiin pystytään vaikuttamaan aika vähän • Jos käytännön työntekijöitä olisi mukana enemmän, mahdollisia ongelmia huomattaisiin jo ennen käyttöönottoa • Työmotivaatiota muuttuvassa työympäristössä ylläpitävät muun muassa <ul style="list-style-type: none"> • hyvä työyhteisö • onnistumiset • sisäinen motivaatio • kannustaminen • luotto siihen että uudet järjestelmät tuottavat parempaa asiakaskokemusta • kilpailut ja kampanjat henkilöstölle

Kuvio 5. Vastausten yhteenveto

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Henkilöstön johtaminen digitaalisessa ympäristössä oli ajankohtaista, koska digitaalisuus vakuutusaloilla lisääntyy koko ajan ja uusia järjestelmiä otetaan käyttöön. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista henkilöstön johtaminen digitaalisessa ympäristössä on LähiTapiola Lapissa ja miten siinä on onnistuttu. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa sitä, minkälaista tukea henkilöstölle on annettu ja miten on varmistettu, että henkilöstö osaa ottaa uudet järjestelmät käyttöön. Lisäksi tutkittiin sitä, mitä henkilöstöltä vaaditaan, kun työskentely tapahtuu digitaalisessa ympäristössä sekä toimintamallit ja työnkuva muuttuvat. Tutkimuksessa tutkittiin myös sitä, onko henkilöstöllä ollut mahdollisuutta päästä vaikuttamaan muutoksiin ja millä tavalla.

8.1 Tutkimusmenetelmän käyttö

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluista. Digitaaliseen johtamiseen löytyi hyvin kirjallisuutta. Teoriatieto löytyi pääasiassa kirjallisuudesta, mutta osittain käytettiin myös internetistä löytyviä lähteitä, kuten englanninkielisiä artikkeleita. Artikkeleista löytyi hyvin ajankohtaista tietoa. Kirjallisuutta etsiessä pyrin myös huomioimaan ajankohtaisuuden, jotta tieto olisi mahdollisimman luotettava tähän ajankohtaan, sillä digitaalisuuden yleistyessä tieto ja järjestelmät muuttuvat melko nopeaan tahtiin. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden vastaukset olivat luotettavia, koska kaikki haastateltavat työskentelivät LähiTapiola Lapissa. Haastattelutuloksia ei voi täysin yleistää, koska haastatteluun osallistui vain kuusi henkilöä ja he olivat kaikki LähiTapiola Lapista. Teemahaastatteluista saatiin kuitenkin paljon tarkkaa tietoa LähiTapiola Lapin johtamisen käytännöistä, liittyen digitaalisuuteen.

Opinnäytetyössä huomioitiin yksityisyyden kunnioittaminen. Henkilöiden anonymiteetti säilyi koko tutkimuksen ajan ja haastatteluaineistot tuhottiin tutkimuksen päätyttyä. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelussa ilmenneiden seikkojen käyttöön tutkimustarkoituksessa. Teemahaastatteluun osallistuneet henkilöt tavoitettiin melko nopealla aikataululla ja heiltä saatiin asianmukaisia ja selkeitä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

8.2 Koulutusten ja yhteishengen tärkeys

Tutkimuksen perusteella LähiTapiola Lapissa henkilöstö suhtautuu pääasiassa digitaalisuuteen ja siitä aiheutuneisiin toimintamallien sekä työnkuvan muuttumiseen positiivisesti. Teoriaosuudessa tuotiin esille seikkoja, jotka yrityksen tulee huomioida digitaalisessa johtamisessa. Erityisen tärkeää on varmistaa sisäinen kyvykkyys henkilöstön koulutuksilla (Gerdt & Eskelinen 2018, 14). Haastattelun pohjalta voidaan todeta, että tässä yritys on onnistunut erinomaisesti. Koulutukset ovat olleet kattavia ja niitä on järjestetty tarpeen vaatiessa uudestaan. Näin on varmistettu, että jokainen, joka järjestelmiä työssään tarvitsee, osaa kunnolla käyttää niitä. Digitaalisessa johtamisessa teorian mukaan on tärkeää myös se, että johto osoittaa luottamuksen henkilöstöön, mutta samalla pitää yllä seurantaroolin (Surakka & Laine 2011, 195). Haastatteluista kävi ilmi, että johto on uusiin järjestelmiin liittyen pitänyt huolen siitä, että jokainen suorittaa tarvittavat koulutukset määräaikoihin mennessä. Näin henkilöstöä on parhain mahdollisin keinoin tuettu muutoksen voimaansaattamisessa.

Teoriaosuudessa pidettiin johtamiseen liittyen tärkeänä myös sitä, että asiat opeteltaisiin yhdessä ja avun pyytamisestä tehtäisiin helppoa (Ala-Laurinaho ym. 2019, 68). Tämä seikka oli haastattelujen perusteella huomioitu. Haastateltavilla oli ollut yhteisiä koulutuksia ja avun saaminen oli jokaisen haastateltavan mielestä vaivatonta. Tästä voidaan päätellä, että LähiTapiola Lapissa on avoin ilmapiiiri, joka on tärkeä asia muun muassa työhyvinvoinnin kannalta, koska mielekäs työ saa työntekijän sitoutumaan paremmin työtehtäviinsä sekä mahdollistaa paremmin oman osaamisen käyttöä (Ala-Laurinaho, Perttula & Tuomivaara 2019, 17). Hyvä yhteishenki on tärkeää myös siksi, koska työntekijäkokemukset heijastuvat vääjäämättä myös asiakaspalveluun. Mikäli henkilöstö voi hyvin, heijastuu se todennäköisesti positiivisesti myös asiakaskokemuksiin sekä asiakaspalvelun laatuun.

Digitaalisessa ympäristössä toimiessa kommunikointi osoittautuu erittäin tärkeäksi osaksi ja johdon pitää olla henkilöstön tavoitettavissa (Surakka & Laine 2011, 194-195). Tutkimuksen perusteella LähiTapiola Lapissa tämä toteutuu. Henkilöstön mukaan kysymyksiin saa todella nopeasti vastauksia ja kynnys kysyä on matalalla. Teorian pohjalta tuotiin esille, että muutoksissa on erittäin tärkeää, että

tuki tulee oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan (Ponteva 2010, 71). Tässä yhtiö on onnistunut, sillä uusien järjestelmien koulutukset ovat lähellä käyttöönottoa. Lisäksi koulutusten jälkeen tukea voi saada heti, käyttämällä esimerkiksi yhteistä Teams-kanavaa tai ottamalla yhteyttä tukihenkilöihin. Tästä voidaan havaita, että koulutusten järjestäminen mahdollisimman lähellä käyttöönottoa on tärkeää siksi, että asiat ovat silloin tuoreena mielessä ja niitä on helpompi soveltaa käytäntöön.

8.3 Digitaalisuus vaatii henkilöstöltä yhä enemmän

Teoriaosuudessa tuotiin esille sitä, kuinka digitaalisuus ja uudistaminen vaativat henkilöstöltä voimavaroja (Järvinen 2016). Tähän väitteeseen haastattelut vastasivat, sillä lähes jokainen mainitsi sen, että digitaalisuus on tuonut mukanaan esimerkiksi sen, että muistettavaa on todella paljon. Lisäksi kuten Rauhalan artikkelissa OPRYn puheenjohtaja Riitta Suonpää (2018) mainitsi, henkilöillä itsellään on oltava halua muuttua ja uudistua. Digitaalisuus tulee varmasti muuttamaan alaa myös tulevaisuudessa ja siksi alalla vaaditaankin joustavaa kykyä pysyä mukana teknologian kehityksessä. Uteliaisuus alan kehitykseen pitää yllä mielenkiintoa uusien asioiden oppimisessa. Omaan osaamista kannattaa ylläpitää jatkuvassa muutoksessa, näin ollen tulevat uudistukset on helpompi sisäistää. Oman osaamisen kehittämisen tärkeys tuli esille myös useamman haastateltavan kohdalla.

Henkilöstön olisi hyvä muistaa teoriassa esille tuotu seikka, jossa painotettiin sitä, että vakuutusalaan asiakaspalvelu on se, jolla tullaan jatkossa erottumaan (Keyriläinen 2017). Jokaisen asiantuntijan kannattaisikin tasaisin väliajoin tarkastella omaa asiakaspalvelutyyliään ja kehittää itseä entistä paremmaksi asiakaspalvelijaksi. Itse asiassa Lähitapiola Lapissa osaamisen kehittäminen organisaation sisällä olisi syytä omaksua yhdeksi tavoitteeksi. Mitä paremmin koko työyhteisö tämän tavoitteen ymmärtäisi, sitä paremmin voitaisiin myös järjestää lisää toimintaa tavoitteen toteuttamiseksi. Lisäksi tutkimukseni perusteella voin todeta, että oman osaamisen kehittämiseen tarvitaan paljon vuorovaikutuksellisuutta. Sen avulla osaaminen ja tieto saadaan organisaatiossa hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuten haastatteluista ilmeni, toimintatapojen muutoksella on ollut vaikutusta työkuvaan aiheuttaen hitautta. Taustaprosesseja sekä manuaalista työtä joudutaan tekemään tällä hetkellä melko paljon, sillä vakuutusasioiden käsittely tapahtuu kahdessa järjestelmässä. Teoriassa mainittiin myös, että monesti uusien toimintatapojen saattaminen osaksi arkea vaatii muutostyötä, jossa luodaan tilaa uusille malleille (Järvinen 2016). LähiTapiola Lapissa ollaan juuri tässä vaiheessa. Uusien toimintatapojen käyttöönotto ei siis tapahdu hetkessä ja jokaiselta organisaatiosta tarvitaan kärsivällisyyttä. Teoriassa tuotiin myös esille, että muutosta yleensä ei vastusteta niin paljoa, jos sen suunnittelussa ja toteutuksessa saadaan olla itse mukana (Hiltunen 2015).

Vaikka haastateltavat eivät olleet juurikaan osallistuneet järjestelmien kehittämiseen, jokainen heistä suhtautui siitä huolimatta positiivisesti muutoksiin. Tähän voi olla yhtenä syynä se, että johto on etukäteen hyvin perustellut tulevan muutoksen ja sen vaikutukset henkilöstön työskentelyyn. Muutoksen tavoitteena kun yleensä on aina parantaa aiempia tapoja. Tässäkin tapauksessa loppujen lopuksi tavoitteena on varmasti yhä paremman asiakaskokemuksen tuottaminen ja jokainen yhtiössä työskentelevä haluaa sitoutua siihen. Tutkimukseni perusteella voidaan todeta, että toimintatapoja uudistaessa olisikin tärkeää lähteä liikkeelle siitä, että mietitään, miten asiakaspalvelua voidaan parantaa, sekä miten organisaatiossa tiedon ja oppimisen kulkuun voidaan entisestään panostaa.

8.4 Automaation ja robotiikan vaikutus

Teoriaosuudessa tuotiin ilmi, että automaation ja robotiikan lisääntyminen vakuutuslalla eivät automaattisesti tarkoita sitä, että työpaikat vähenisivät, koska digitaalisuus osaltaan voi synnyttää myös uudenlaisia työtehtäviä (Kananen & Puolitaival 2019, 213). Tutkimuksestani saadaan vahvistusta tähän väitteeseen, sillä henkilöstön mukaan LähiTapiola Lappiin digitaalisuus on tuonut lisää työpaikkoja. Tämä on yksi syy positiiviselle suhtautumiselle. Uusien järjestelmien käyttöönoton yhteydessä on palkattu lisää henkilöstöä, koska uusien järjestelmien käyttöönoton uskottiin aiheuttavan lisätyötä ja hitautta ainakin aluksi. Tämä väite osoittautui käytännössä oikeaksi. Kuitenkin uudet järjestelmät ovat osaltaan myös nopeuttaneet työskentelyä, koska esimerkiksi dokumentointi löytyy nyt yhdestä paikasta, eikä aikaa tarvitse käyttää monen paikan selailuun.

Automaation ja robotiikkaan liittyen teoriaosuudessa mainittiin, että vakuutusasi-oissa asiakkaat vaativat palvelua, joita automaatio ja robotiikka eivät voi korvata (Keyriläinen 2017). Tämä seikka tulee esille myös haastatteluista. Nimittäin ihmiset odottavat helppoa digitaalisesta asiointista huolimatta perinteistä asiakas-palvelua. Nykyään automaatio ja robotiikka monilla aloilla ovat arkipäivää, eikä näin ollen sen avulla pystytä erottumaan kilpailussa. Sen takia asiakaspalveluun panostaminen vakuutusaloilla on ensiarvoisen tärkeää ja sitä kehittämällä ja hen-kilöstön tietotaitoon panostamalla voidaan erottua. Kuten teoriaosuudessakin kä-siteltiin, digitaalisessa johtamisessa on tärkeää, että johto osoittaa luottamuk-sensa henkilöstöön (Surakka & Laine 2011, 194-195). Tähän viitaten, ne työteh-tävät, joita automaatio ja robotiikka eivät voi korvata, jättävät asiantuntijalle tilan tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tämän seurauksena on tärkeää, että johdon puolelta asiantuntijoille osoitetaan luottamusta ja uskotaan heidän ammattitaitoonsa ja ky-kyyn tehdä oikeita päätöksiä.

Teoriaosuudessa tuotiin esille se, että automaation avulla manuaalityön vähen-täminen auttaa henkilöstöä keskittymään sellaisiin tapauksiin, jossa manuaali-työtä tarvitaan entistä enemmän (Ilmarinen & Koskela 2015, 127). Haastatteluista tämä seikka tulee myös ilmi. Henkilöstö nimittäin toivoo, että automaatio olisi apuna juuri sellaisessa työssä, mikä vielä tällä hetkellä on hidasteena asiakas-palvelulle.

Lisäksi teoriaa tutkiessani löysin tutkimuksen, jonka mukaan digitalisaation avulla vakuutuskorvausten käsittely on kustannustehokkaampaa sen takia, koska ma-nuaalista työtä ei enää tarvita (Fix-Bähre, Kinder, Kotalakidis, Mueller & Naujoks 2018). Tätä väitettä ei kuitenkaan täysin vielä voida soveltaa LähiTapiola Lap-piin, sillä haastateltavien mukaan tällä hetkellä heillä on nimenomaan manuaa-lista työtä melko paljon. Tämä johtuu siitä, että käytössä on vielä useampia jär-jestelmiä yhtä aikaa. Tästä voidaan kuitenkin havaita se, että uudet järjestelmät olisi hyvä saada toimimaan ilman vanhoja järjestelmiä mahdollisimman pian, koska sillä olisi suora vaikutus kustannuksiin. LähiTapiola Lapissa voitaisiin li-säksi jatkossa perehtyä vielä enemmän siihen, miten henkilöstö pääsisi hyödyn-tämään enemmän sitä kapasiteettia, joka automaation ja robotiikan myötä vapau-tuu.

8.5 Asiakaskäyttäytymisen muutos ja sen vaikutukset

Teoriaosuudessa tuotiin esille sitä, että asiakaskäyttäytyminen on digitaalisuuden myötä muuttunut. Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja tahtovat palvelua nopeasti, ajasta tai paikasta riippumatta (Viljakainen 2011, 36). Haastatteluista kävi ilmi se, että digitaalisuuden myötä asiakkaiden odotukset asiakaspalvelun laadusta ovat myös kasvaneet. Tämän takia asiantuntijoiden on oltava tarkkana sanomisissaan ja siinä, että asiat hoidetaan kerralla oikein. Tällä hetkellä se varmasti aiheuttaa haastetta, koska asiantuntijat toimivat monessa järjestelmässä yhtä aikaa. Nopeasti kehittyvä digitaalinen toimintaympäristö vaatii jatkossa varmasti sitä, että nopeasti muuttuneisiin asiakkaiden odotuksiin osataan myös vastata mahdollisimman nopeasti. Lisäksi asiakkaiden odotuksiin sekä asiantuntijoiden ammattimaisuuteen liittyen, on tärkeää, että työntekijöille järjestetään kattavat koulutukset ja pidetään näin ollen huolta heidän ajan tasalla olevasta ammatitaidostaan. Toisaalta myös jokaisen asiantuntijan on hyvä muistaa, että jokainen omalla toiminnallaan vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja sen kautta myös asiakaskokemuksen syntymiseen.

Haastateltavat toivat esille sen, että fyysiset tapaamiset toimistolla ovat huomattavasti vähentyneet, varsinkin korona-aikana. Verkkoneuvottelut ovat tulleet heille uutena asiana osaksi arkea. Teoriassa toinkin esille tähän liittyen henkilöstökokemuksen onnistumisen tärkeyden. Nimittäin kuin palvelut siirtyvät verkkoon, on palveluosaamisen välityttävä asiakkaalle ruudun läpi. Sen vuoksi henkilöstön suhtautumisella yritykseen on tärkeä merkitys. (Hämäläinen ym. 2016.) Henkilöstön on pystyttävä välittämään ammattimaisuus ruudun välityksellä. Verkkoneuvottelujen yleistymisestä johtuen osa henkilöstöstä voisi tarvita preppausta siihen, että osaa tunnistaa asiakastyypin ja soveltaa omaa tekniikan sekä myynnin osaamista ja lopulta yhdistää ne niin, että syntyy mahdollisimman onnistunut asiakaskokemus verkon välityksellä. Jatkon kannalta ehdottaisin, että LähiTapiola Lapissa voitaisiin kiinnittää huomiota tulevaisuudessa sellaisiin koulutuksiin, jossa yhdistyy nimenomaan sekä teknillinen, myynnillinen ja humanistinen osaaminen. Näitä kaikkia tarvitaan erityisesti silloin, kun työskennellään ruudun välityksellä.

8.6 Järjestelmien vaikutus asiakaspalveluun

Haastatteluista ilmeni, että järjestelmien toimivuudella on vaikutusta asiakaspalvelun laatuun. Tällä hetkellä osa uusista järjestelmistä toimii vanhojen rinnalla ja järjestelmät eivät ole täysin yhteyksissä toisiinsa. Tämä voi aiheuttaa ylimääräisiä yhteydenottoja asiakkaisiin ja siitä johtuen asiakkaat voivat turhautua. Lisäksi hajanaisuuden takia aikaa voi kulua tietojen etsimiseen. Tähän haastattelutulokseen nojaten, voidaan todeta, että prosesseilla ja järjestelmillä on selkeästi myös vaikutusta asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun. Siksi on tärkeää, että järjestelmiä kehitetään huolellisesti ja niiden kehittämisessä olisi mukana sellaisia henkilöitä, jotka ovat järjestelmien avulla yhteydessä asiakkaaseen. Tutkimuksen perusteella ehdottaisin, että asiakaspalvelun henkilöstöä otettaisiin enemmän mukaan järjestelmien kehittämiseen, jotta käytännönläheisyys tulisi tarpeeksi kuuluksi. Näin ollen voitaisiin välttyä mahdollisilta ongelmilta, jotka ovat aiemmin heijastuneet muun muassa asiakaspalveluun. Ongelmana on muun muassa ollut se, että järjestelmät eivät ole toimineet loogisesti tietojen siirtymisen kannalta ja tästä syystä asiakkaalle ei ole voitu antaa heti vastausta.

Haastattelujen pohjalta kävi ilmi, että mobiili – ja verkkopalveluiden osalta toivotaan, että niitä saataisiin myös helpommin kytkettyä henkilöstön käyttämiin järjestelmiin. Tämä on tärkeää saada toimimaan mahdollisimman hyvin, sillä nykyään asiakkailla on mahdollisuus käyttää asioimiseen useita erilaisia kanavia ja laitteita, kuten yrityksen nettisivut tietokoneella tai sovellukset älypuhelimella. Asiakastytyväisyyden kannalta on myös tärkeää, että nämä asioimiseen käytettävät kanavat ovat mahdollisimman selkeitä ja helppokäyttöisiä. Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että LähiTapiola Lapin toiminta tulee tehostumaan entisestään, kun uudet tietojärjestelmät saadaan toimimaan yksinään.

8.7 Johto malliesimerkin näyttäjänä

Muutoksen keskellä toimiminen vaatii teorian mukaan sen, että johto kertoo muutoksen perusteista, tavoitteista sekä aikataulusta (Järvinen 2016). Haastatteluihin peilaten, tässä on onnistuttu. Henkilöstön mahdollisiin kysymyksiin on vastattu. Vastauksia on perusteltu esimerkiksi strategiaan pohjautuen. Haastatteluista voidaan päätellä, että johdon huonokin vastaus on parempi kuin sellainen vastaus,

jossa asia jätetään roikkumaan. Nopeasti muuttuvassa digitaalisessa toimintaympäristössä tämä sama pätee varmasti myös päätösten tekemisessä: huono päätös voi olla loppupeleissä parempi, kuin hidas päätös tai ei päästöstä ollenkaan. Mikäli uusia päätöksiä ei tehdä ollenkaan, siinä voidaan menettää mahdollisia tilaisuuksia menestymiseen.

Tavoitteista ja aikatauluista on myös pidetty henkilöstö ajan tasalla. Henkilöstölle ilmoitetaan hyvissä ajoin mahdollisista muutoksista ja siitä mitä tapahtuu missäkin vaiheessa. Toisaalta, kuten teoriassa mainittiin, esimerkiksi vuodeksi etukäteen laaditut suunnitelmat eivät välttämättä toimi digitaalisessa ympäristössä (Järvinen 2020, 191). Vaikka suunnitelma ei kaikkine vaiheineen toteutuisi, on kuitenkin tärkeää, että henkilöstö tietää edes tulevaa suuntaa ja tietää missä mennään. Avoimelle keskustelulle on myös annettu tilaa esimerkiksi tiimipalaverissa. Tämä on tärkeää, sillä muutoksessa johtaminen ei ainoastaan ole sitä, että kerrotaan miten asiat tehdään. Tutkimuksessani huomasin, että se on myös sitä, että keskustellaan yhdessä ja luodaan vuorovaikutuksellisuutta henkilöstön ja johdon välillä.

Teoriassa painotettiin sitä, että johdon on valettava luottamusta siihen, että muutoksesta selvittää ja siinä onnistutaan (Ilmarinen & Koskela 2015). Tässä on LähiTapiola Lapissa onnistuttu, sillä ei ole annettu tilaa sille, että vanhoihin toimintatapoihin palattaisiin. Jokaisen on ollut pakko ottaa uudet toimintatavat osaksi arkea eikä uudistamista näin ollen ole jätetty vain vaihtoehdoksi. Tämä on hyvä asia, sillä yksikin vanhaa toimintatapaa vahvistava liike voi viedä henkilöä kauemmaksi uuden toimintatavan käyttöönotosta.

Toisaalta kun toimintatapoja ajatellaan järjestelmien kannalta, LähiTapiola Lapilla on vielä yhtä aikaa uusien järjestelmien rinnalla käytössä vanhat järjestelmät. Tämä voi aiheuttaa muutoksen hitautta, sillä vanha toimintamalli toimii uuden rinnalla. Tutkimukseni perusteella ja haastatteluihin nojaten, jatkoa ajatellen voisi olla hyvä, että uusi järjestelmä voitaisiin ottaa käyttöön niin, ettei vanhaa tarvita rinnalla. Tämä voisi entisestään selkeyttää uutta toimintatapaa. Vaikka alkuun järjestelmien toisiinsa integroiminen tuntuisi parhaalta ratkaisulta, jatkossa turhalta työltä voitaisiin vältyä, jos kaikki tiedot voitaisiin kerralla siirtää uusiin järjestelmiin. Mikäli näin toimittaisiin, se voisi myös auttaa siihen, ettei

uudelleenkouluksia tai aikatauluksia tarvitsisi järjestää ja näin säästettäisiin aikaa johonkin muuhun hyödylliseen tekemiseen. Tämä olisi luultavasti myös kustannustehokkaampaa.

Tutkimuksen perusteella henkilöstön motivaation säilyttämiseen vaikuttivat muun muassa hyvä työyhteisö ja yhteiset päämäärät. Tämä peilaa myös teoriassa esiteltyyn tietoon. Mitä avoimempaa keskustelu on, sitä todennäköisemmin saadaan osallistettua koko henkilöstö mukaan keskusteluun ja näin ollen kaikki saavat äänensä kuuluviin. Teorian pohjalta tärkeää on myös kiitos, kannustus ja positiivinen palaute (Bergman & Korhonen 2019). Tässä on LähiTapiola Lapissa myös onnistuttu. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstö on esimerkiksi saanut pieniä muistamisia johdolta. Tämä viestii avoimesta työyhteisöstä ja siitä, että johto haluaa esittää kiitoksensa henkilöstölle. Motivaation ylläpidossa on tärkeää saada vaikuttaa myös itseä koskeviin päätöksiin (Hämäläinen ym. 2016). Haastattelujen mukaan tähän on voinut esimerkiksi vaikuttaa siten, haluaako olla etätöissä vai ei. Motivaatiokin luultavasti säilyy paremmin, kun tuntee olevansa tärkeä osa organisaatiota sekä pystyy vaikuttamaan itseä koskeviin päätöksiin.

Muutosten tapahtuessa johtajalla on suuri rooli muutoksen edistäjänä. Henkilöstöä on tuettava monin eri tavoin, kuten tarjoamalla koulutusta, keskustelutilaisuuksia ja vaikutusmahdollisuuksia (Onnistunut muutos: tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin 2020, 14). Avoimen ilmapiirin luominen auttaa myös siinä, että todennäköisesti henkilöstö uskaltaa tuoda myös negatiiviset asiat helpommin esille ja niihin voidaan heti puuttua (Ilmarinen & Koskela 2015). Muutoksen johtamisessa LähiTapiola Lapissa on suurelta osin onnistuttu. Tutkimuksen mukaan henkilöstö olisi ollut valmis olemaan enemmän mukana järjestelmien kehityksessä ja tämä kannattaisi huomioida seuraavan järjestelmän kohdalla. Muutoshankkeisiin kannattaisi ottaa mukaan paljon henkilöitä erilaisista toimenkuvista. Näin ryhmästä tulisi mahdollisimman monipuolinen ja saataisiin monelta tasolta näkemyksiä asiaan.

8.8 Vuorovaikutuksen tärkeys

Teoriassakin painotettiin suurelta osin sitä, että muutosten keskellä henkilöstön on tärkeää uskaltaa kysyä ja esittää omat mielipiteet (Ilmarinen & Koskela 2015). Tutkimuksessani olen tullut siihen tulokseen, että samaa pätee myös toisinpäin: johdonkin on uskallettava kysyä. Organisaatioissa työskentelee usein useita vakuutusalan asiantuntijoilla erilaisilla taustoilla, joilla jokaisella varmasti on paljon tietotaitoa. Asiakasrajapinnassa työskentelevät tietävät paremmin käytännön toimista kuin johtotason henkilöstö. Kun viestintä toimii molempiin suuntiin ja uskaljetaan kysyä, arvostetaan toisten ammattitaitoa ja pidetään yllä vuorovaikutellisuutta, edistetään koko organisaation toimintaa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksen johtaminen, organisaatio sekä organisaation arvot ja toimintaperiaatteet mahdollistavat yhdessä uusien asioiden voimaansaattamisen. Jokainen organisaation jäsen pystyy omalla toiminnallaan sekä omilla valinnoillaan vaikuttamaan siihen, miten uudet toimintatavat saadaan saatettua osaksi yrityksen arkea. Lisäksi tutkimukseni perusteella voin todeta, että digitaalisuus on teknologian ja järjestelmien lisäksi myös paljon muuta. Digitaalisuus on nimenomaan osaamista, sen kehittämistä sekä itseohjautuvuuden huomioimista. Nämä seikat yrityksen johdon on syytä huomioida.

Tulevaisuudessa vakuutusosalalla tullaan todennäköisesti tarvitsemaan yhä enemmän humanistista osaamista: joustavuus, uudistumiskyky sekä vuorovaikutustaidot näyttäisivät tutkimuksenkin perusteella näyttelevän suurta roolia etenkin muutosten keskellä. Toimeksiantaja voi tämän opinnäytetyön pohjalta, teoriaan, henkilöstön haastatteluihin sekä pohdintaan ja johtopäätöksiin perustuen tehdä tarvittavia muutoksia digitaalisen johtamisen käytäntöihin

Jatkon kannalta aiheeseen liittyen voitaisiin toteuttaa myös tutkimus, jossa tutkitaisiin LähiTapiolan henkilöstön näkemyksiä ympäri Suomen. Nyt tutkimus painottui LähiTapiola Lapin henkilöstöön. Olisi mielenkiintoista kuulla, eroaisivatko esimerkiksi pääkaupunkiseudulla työskentelevän henkilöstön näkemykset. Toisaalta, jatkon kannalta olisi myös mielenkiintoista tutkia, millaisia ovat järjestelmien kehittäjien näkemykset verrattuna henkilöstön kokemuksiin.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 13.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

Ala-Laurinaho, A., Perttula, P. & Tuomivaara, S. 2019. Digitalisoituvat työprosessit: kohti uutta toimintamallia ja osaamista. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 9.2.2021 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138744/TTL_978-952-261-897-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Bergman, T & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4., painos. Tampere: Vastapaino.

Etätyössä turvallisesti 2017. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.2.2021 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti.

Fedorova, A., Koropets, O. & Gatti, M. 2019. Digitalization of human resource management practices and its impact on employees' well-being. VGTU Press. Viitattu 12.2.2021 https://www.researchgate.net/publication/333075755_Digitalization_of_human_resource_management_practices_and_its_impact_on_employees'_well-being.

Fix-Bähre, S., Kinder, C., Kotalakidis, N., Mueller, F. & Naujoks, H. 2018 Insurers Hold the Key to Healthcare's Digital Future. Bain & Company. Viitattu 8.2.2021 <http://www.bain.com/publications/articles/insurers-hold-the-key-to-healthcares-digital-future.aspx>.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 10.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 22.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Hallitus linjasi valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaepidemian leviämisen estämiseksi. 2020. Valtioneuvosto 15.10.2020. Viitattu 11.2.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-valtakunnallisista-ja-alueellisista-suosituksista-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi>.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 3.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 30.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 22.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

- Johtaminen digiajassa. 2017. Helsinki: Muutostaito. Viitattu 12.2.2021 http://www.muutostaito.fi/wp-content/uploads/2018/08/MT_Space-Rep2017_FIN_18.pdf.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 14. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 29.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä:102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 11.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly: Bisneksen uudet työkalut. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 10.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Keyriläinen, M. 2017 Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. Tilastokeskus. Viitattu 10.2.2021 <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/muuttuva-tyo-vaatii-palkansaajilta-uusien-roolien-hallintaa/>.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä!: miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokseen. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.
- Koivumäki, A. & Kortesoja, K. 2019. Sata faktaa myynnistä. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 12.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 10.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 30.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 30.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 11.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 11.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Lukjanov, M. 2018. Vakuutuslalla menossa digitaalinen muodonmuutos. Finanssivalvonta. Viitattu 8.2.2021 https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/15919/Vakuutuslalla_menossa_digitaalinen_muodonmuutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

LähiTapiola 2020. Tietoa yhtiöryhmästä. Viitattu 26.12.2020 <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/ryhman-rakenne-ja-johto..>

Nurminen, H. 2021a. LähiTapiola Lappi 2021. Sähköposti anni.salmi-
nen@edu.lapinamk.fi 8.2.2021. Tulostettu 11.2.2021.

Nurminen, H. 2021b. LähiTapiola – ryhmä 2019-2021. Sähköposti anni.salmi-
nen@edu.lapinamk.fi 8.2.2021. Tulostettu 12.2.2021.

Nurminen, H. 2021c. Alustava tutkimussuunnitelma. Sähköposti anni.salmi-
nen@edu.lapinamk.fi 8.2.2021. Tulostettu 12.2.2021.

Muuttuva työ finanssialalla. 2015. T-Media. Viitattu 3.3.2021 http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_työ_finanssialalla.pdf.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Nikkanen, U. 2020. Tebatti: Digiloikka tuli koronan oheistuotteena. Talouselämä. Viitattu 11.2.2021 <https://www-talouselama-fi.ez.lapinamk.fi/uutiset/tebatti-digiloikka-tuli-koronan-oheistuotteena/0425124d-1b09-4eb2-9e8b-ed633f9289a2>.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent E-kirja. Viitattu 10.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

Ohje etätöön tekemisen tueksi. 2020. Työterveyslaitos. Viitattu 10.2.2021 <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>.

Onnistunut muutos: tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. 2020. Ilmarinen. Viitattu 11.2.2021 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liite-pankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 29.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy. E-kirja. Viitattu 26.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Finanssiala. Viitattu 8.2.2021 http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOYpro.

Ratsula, N. 2016. Compliance: Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 12.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

- Rauhala, T. 2018. Finanssialan tulevaisuus on tuolileikkiä tekoälyn kanssa. Ammattiliitto Pro 11.1.2018. Viitattu 30.1.2021 <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/finanssialan-tulevaisuus-tuolileikkia-tekoalyn-kanssa>.
- Tiilikainen, L. 2015. Digiajan johtaminen ja viestintä. Kauppalehti. Viitattu 11.2.2021 <https://blog.kauppalehti.fi/kilpailukyky-muutoksessa/digiajan-johtaminen-ja-viestinta>.
- Trost, A. 2020. Human Resources Strategies – Balancing Stability and Agility in Times of Digitization. Springer. E-kirja. Viitattu 12.2.2021 <https://www.springer.com/gp/book/9783030305918>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 16.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Pekkola, J. & Uskelin, L. 2007. Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Viitattu 10.2.2021 https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyopas_tyonantajille.pdf
- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 30.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 29.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 10.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 29.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma. E-kirja. Viitattu 25.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media. E-kirja. Viitattu 22.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Viljakainen, P. 2011. No Fear – Johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro. Helsinki.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä.. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 30.1.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Väisänen, K. 2019. Väärää yrittämistä: kun teet kotiläksysi, rahan tuloa ei voi estää. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 12.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelun runko
- Liite 2. Kysymysten perustelu

Liite 1. Haastattelun runko

Haastattelu

Haastattelussa on kolme teemaa:

1. Uudet digitaaliset järjestelmät
2. Toimintamallit ja niiden muutos
3. Henkilöstön huomioiminen digitaalisessa ympäristössä

Kysymykset

1. Miten teidät (henkilöstö) on huomioitu uusien järjestelmien käyttöönotossa?
2. Millaista tukea olette saaneet?
3. Millainen tuki toimii tai on toiminut parhaiten?
4. Onko jotain tapoja, jolla on varmistettu, että osaatte ottaa uudet työskentelytavat käyttöön?
5. Miten on varmistettu, että uudet järjestelmät ovat toimivia myös teidän näkökulmastanne katsottuna?
6. Miten mielestäsi kokonaisuudessa on onnistuttu uusien järjestelmien käyttöönotossa?
 - a. Kontaktointijärjestelmä
 - b. Asiakastietojärjestelmä
 - c. Vakuuttamisjärjestelmä
7. Miten tärkeäksi koette toimintamallien muutoksen?
8. Millaisia vaikutuksia toimintamallien muutoksilla on ollut?
9. Miten teillä on toimittu, jos joku henkilöstöstä kyseenalaistaa toimintamalleja?
10. Miten kokonaisuudessa sinun mielestäsi henkilöstö on suhtautunut digitaalisuuden yleistymiseen ja mm. siitä aiheutuneeseen työnkuvan muuttamiseen?
11. Mitä teiltä vaaditaan, kun työnkuva on muuttunut?
12. Koetko, että sinulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa asioihin/muutoksiin? Millä tavalla?
13. Millä tavoin teitä on valmisteltu tuleviin muutoksiin?
14. Miten teidän motivaatiotanne ylläpidetään?

Jos tulee vielä mieleen jotain, jonka haluaisit tuoda yllä olevien kysymysten lisäksi esille, saa ehdottomasti sanoa! 😊

Liite 2 1(3). Kysymysten perustelu

Kysymykset	Yhteys päätutkimuskysymykseen sekä alatutkimuskysymyksiin	Teoreettinen viitekehys / Toimeksiantajan näkemys
Miten olette huomioineet henkilöstön uusien järjestelmien käyttöönotossa?	Tämä liittyy tarkentavalla tavalla päätutkimuskysymykseen. Lisäksi alatutkimuskysymyksiin, miten henkilöstöä on tuettu.	Teorian pohjalta henkilöstöä tulee huomioida muun muassa osoittamalla luottamusta, antamalla vastuuta ja kouluttamalla. Selvitän, miten LähiTapiola Lappi on tämän huomioinut.
Millaista tukea henkilöstölle on annettu?	Yksi alatutkimuskysymys on, miten henkilökuntaa tulee tukea digitaalisten järjestelmien yleistyessä, joten on hyvä kartoittaa, millaista tukea henkilöstölle on tähän mennessä annettu.	Teoriaosuudessa olen perehtynyt siihen, millaista tukea henkilöstö tarvitsee muutosten keskellä ja peilaan sitten teoriaa saamiini haastatteluvastauksiin.
Millainen tuki toimii tai on toiminut parhaiten?	Liittyy myös alatutkimuskysymykseen, ja selvitetään minkälainen tuki tähän mennessä, on toiminut parhaiten.	Teorian pohjalta parhaiten toimii mm. sellainen tuki, jossa osoitetaan henkilöstölle luottamusta ja vastuuta. Tutkin kysymyksen perusteella onko LähiTapiola Lapilla mahdollisesti samoja havaintoja käytännössä.
Miten varmistatte, että henkilöstö osaa ottaa uudet työskentelytavat käyttöön?	Liittyy alatutkimuskysymyksiin, miten tukea on annettu ja toisaalta myös siihen mitä henkilöstöltä vaaditaan.	Teorian pohjalta koulutus on erittäin tärkeässä osassa ja myös toimeksiantaja pohti tätä kysymystä, miten he varmistavat, että uusia toimintatapoja käytetään. Lisäksi teorian pohjalta myös henkilöstöltä vaaditaan tiettyjä asioita uusien toimintatapojen sisäistämiseksi.
Miten varmistatte, että uudet järjestelmät ovat toimivia myös henkilöstön näkökulmasta katsottuna?	Liittyy päätutkimuskysymykseen sekä alatutkimuskysymykseen, miten henkilöstöä on tuettu.	Teorian pohjalta uusien järjestelmien toimiva käyttöönotto edellyttää sen, että järjestelmistä on annettu tarpeeksi tietoa ja varmistettu että henkilöstö osaa käyttää niitä. Kysymyksen avulla kartoitan miten LähiTapiola Lappi on tämän huomioinut.

Liite 2 2(3). Kysymysten perustelu

<p>Miten olette kokonaisuudessa onnistuneet uusien järjestelmien käyttöönotossa?</p> <p>(asiakastietojärjestelmä, kontaktointijärjestelmä, vakuuttamisjärjestelmä)</p>	<p>Liittyy päätutkimuskysymykseen sekä siihen millaista johtamista muutoksen keskellä vaaditaan. Onko osattu johtaa oikein, jotta uusien järjestelmien käyttöönotto on ollut onnistunutta?</p>	<p>Tämä kysymys on toimeksiantajan puolelta, miten he ovat tähän mennessä onnistuneet digitaalisten järjestelmien kanssa?</p>
<p>Miten tärkeäksi koette toimintamallien muutoksen?</p>	<p>Tämä liittyy päätutkimuskysymykseen, eli siihen mitä henkilöstön digitaalisessa johtamisessa tulee huomioida.</p> <p>Osittain myös alatutkimuskysymykseen, mitä henkilöstöltä vaaditaan → vaaditaan toimintamallien muutosta ja millaista johtamista muutoksessa vaaditaan → miten johdetaan siirtymistä vanhoista toimintamalleista uusiin?</p>	<p>Tämä kysymys tuli toimeksiantajan puolelta, he pohtivat sitä, miten suurilta osin heillä todennäköisesti tulitisiin luopumaan vanhoista toimintamalleista.</p> <p>Teorian pohjalta myös digitaalisuuteen yhä enemmän siirryttäessä on toimintamallien tarkastelu paikallaan.</p>
<p>Millaisia vaikutuksia toimintamallien muutoksilla on ollut?</p>	<p>Liittyy päätutkimuskysymykseen sekä alatutkimuskysymykseen, millaista johtamista muutosten keskellä on ollut. Vastausta voidaan peilata sitten siihen, onko johtaminen ollut oikeanlaista? Jos toivottuja vaikutuksia ei ole tapahtunut, voi johtamisessa olla tällöin puutteita.</p>	<p>Tämä on toimeksiantajan puolelta oleva kysymys tämänhetkisestä tilanteesta.</p>
<p>Miten teillä toimitaan, jos henkilöstö kyseenalaistaa uusia toimintamalleja? Voisiko esimerkiksi siirtyä taikaisin vanhaan henkilöstön niin toivoessa?</p>	<p>Tämä liittyy päätutkimuskysymykseen sekä muutoksen johtamiseen, jossa väistämättä tulee toimintamalleista luopumista ja niiden uudistamista.</p>	<p>Tämä kysymys nousi esiin toimeksiantajan puolelta. Teoriassa pohdin myös muutosvastarintaisuutta, ja peilaan sitten saamiini haastattelutuloksia teoriaan.</p>

Liite 2 3(3). Kysymysten perustelu

<p>Miten henkilöstö on suhtautunut digitaalisuuden yleistymiseen ja mm. siitä aiheutuneeseen työnkuvan muuttumiseen? Onko sillä ollut vaikutusta palvelun laatuun?</p> <p>Entä mitä henkilöstöltä vaaditaan nyt, kun työkuva muuttuu?</p>	<p>Tämä liittyy alatutkimuskysymyseen: Miten LähiTapiola Lapin tulee tukea henkilökuntaansa digitaalisten järjestelmien yleistyessä sekä mitä henkilöstöltä vaaditaan, kun työskentely tapahtuu digitaalisessa ympäristössä?</p>	<p>Toimeksiantaja haluaisi selvittää, miten heidän henkilöstönsä on suhtautunut digitaalisuuden yleistymiseen ja onko työnkuvan muuttumisella ollut vaikutusta palvelun laatuun. Teorian pohjalta, muutoksissa henkilöstö tarvitsee aina asianmukaista tukea ja siksi selvittänkin, millaisena henkilöstö on työnkuvan muuttumisen kokenut: negatiivisena vai positiivisena?</p> <p>Tutkimani teorian pohjalta henkilöstöltä vaaditaan muun muassa kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin ja taitoa luopua vanhoista toimintamalleista. Selvitän kysymykseni avulla, mitä LähiTapiola Lappi on mieltä siitä, mitä juuri he vaativat / toivovat henkilöstöltä muutoksen keskellä.</p>
<p>Onko henkilöstölle annettu mahdollisuutta vaikuttaa asioihin? Millä tavalla?</p>	<p>Tämä liittyy alatutkimuskysymyseen: Millaista johtamista vaaditaan jatkuvan muutoksen keskellä?</p>	<p>Teorian pohjalta, jatkossa muutoksessa on tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Kysymykseni avulla selvitän, miten tässä on LähiTapiola Lapin kohdalla toimittu.</p>
<p>Millä tavoin henkilöstöä on valmisteltu tuleviin muutoksiin?</p>	<p>Tämä liittyy alatutkimuskysymyseen: Miten LähiTapiola Lapin tulee tukea henkilökuntaansa digitaalisten järjestelmien yleistyessä?</p>	<p>Teorian pohjalta tärkeässä osassa on valmistelu muutoksiin, kuten digitaalisten järjestelmien yleistymiseen, joten kysymyksen avulla selvitän miten LähiTapiola Lappi on tämän huomioinut toiminnassaan.</p>
<p>Miten teillä henkilöstön motivaatiota ylläpidetään?</p>	<p>Tämä liittyy päätutkimuskysymykseen sekä siihen, millaista johtamista muutoksen keskellä vaaditaan: työnkuvien muuttuessa motivaatiolla ja halulla oppia uutta on merkitystä.</p>	<p>Teoriassa pohdin, miten motivaatiota ylläpidetään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tärkeää olisivat esimerkiksi etenemismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintaan sekä kehitys/onnistumiskeskustelut. Haastattelun avulla peilaan saamiani vastauksia teoriaan.</p>