



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Kalaja Kimmo

Asiakaspalvelijoiden motivaatiotekijät

Salesforce.com asiakastapausten käsittelyn työkaluna

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

LXD19K2

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Tekijä Otsikko	Kimmo Kalaja Asiakaspalvelijoiden motivaatiotekijät
Sivumäärä Aika	42 sivua + 1 liite Joulukuu 2020
Tutkinto	Liiketalous
Tutkinto-ohjelma	Tradenomi (AMK)
Suuntautumisvaihtoehto	Monimuotototeutus
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ABB Oy:n asiakaspalvelun ja taajuusmuuttajien ja moottoreiden teknisen tuen henkilöstön motivaatiotekijöitä Salesforce.com -järjestelmän kannalta. Järjestelmässä käsitellään asiakastapauksia, jotka ovat tyypillisesti tilauksia, teknisiä kysymyksiä ja tarjouspyyntöjä. Työn tarkoituksena oli löytää myynnin johdolle asioita, joita heidän tulisi huomioida henkilöstön motivaation kannalta.</p> <p>Erlaiset motivaatioteoriat kuten Maslow, odotusarvoteoria ja Hertzbergin kaksifaktoriteoria toimivat työn teoreettisena viitekehysenä. Taustalla olivat myös Douglas McGregorin The Human Side of Enterprise -kirjassaan esittämät teoriat yrityksen ihmiskuvaan liittyen.</p> <p>Varsinainen tutkimus tehtiin käyttäjäkyselynä, jossa kartoitettiin henkilöstön kokemusta Salesforcesta työkaluna, sen tarjoamasta läpinäkyvyydestä organisaatiossa ja työn johtamisesta. Kyselyn kysymykset tehtiin motivaatioteorioiden pohdinnan yhteydessä ilmenneiden asioiden pohjalta.</p> <p>Tutkimuksen perusteella henkilöstö suhtautui Salesforceen ja asiakastapausten käsittelyyn melko neutraalisti. Potentiaalisia kehitysaihoitakin kuitenkin löytyi. Työn varsinaisena tuloksena olivatkin kyselytutkimuksen avulla saadut löydökset, joiden avulla myynnin johto voi varmistaa ja kehittää asiakaspalvelun ja teknisen tuen henkilöstön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota asiakastapausten käsittelyn työssään.</p>	
Avainsanat	motivaatiotekijät, asiakaspalvelu, tekninen tuki

Author Title	Kimmo Kalaja Motivational Factors in Customer Support Teams
Number of Pages Date	42 pages + 1 appendix December 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business and Administration
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>This thesis contains research about motivational factors in the daily work of customer support and sales support teams at ABB Oy's domestic sales organization. The customer support and sales support employees are handling customer cases within Salesforce.com system. Typically these cases relate to purchase orders, requests for quotations and technical support of electric motors and frequency converters. The purpose of this thesis is to provide managers with the information about the matters that they should consider regarding the motivation of their employees.</p> <p>The theoretical framework includes theories about motivation, such as Maslow, expectancy theory, and Herzberg's two-factor theory of motivation. The meaning of organizational culture in this concept is also considered, through the work of McGregor, Schein and others.</p> <p>The practical part contains research that was carried out using an employee survey. The questions related to using Salesforce as a daily tool, exploring how the customer support and sales support employees perceive the increased visibility, and how their work is being managed. The questions were formulated based on the theoretical framework and adjusted to apply them in ABB Oy's customer support and sales support teams.</p> <p>The thesis reveals that the employees do not have very distinct opinions about Salesforce, but there is still potential for improvements in giving credit for working with more complex cases, and in helping employees to develop their professional skills. This thesis provides ideas and shows the ways to the management for improving and ensuring motivation among their customer support and sales support employees.</p>	
Keywords	Motivational factors, customer support and sales support teams

Sisälllys

1	Johdanto	Error! Bookmark not defined.
2	Kohdeorganisaatio	2
2.1	ABB Oy	2
2.2	ABB-yhtymän strategia ja arvot	4
2.3	Kohdeorganisaatio, kotimaan myynti	5
3	Asiakkuuksien hallinta CRM-työkalujen avulla	6
3.1	Asiakkuuksien hallinnan työkalujen taustaa	6
3.2	Salesforce.com	6
3.3	Salesforcen asiakastapaustietueet	10
3.4	Asiakastapausten käsittely	11
4	Teoreettinen viitekehys	13
4.1	Yrityksen ihmiskuva	13
4.1.1	ABB Oy:n henkilöstö ja ihmiskuva	13
4.1.2	Ihmiskuvan merkitys organisaatiolle	13
4.2	Suorituksen johtaminen	14
4.3	Itseohjautuvuus	15
4.4	Työnteon läpinäkyvyys	17
4.5	Motivaatioteoriat	18
4.5.1	Vahvistamisen teoria	19
4.5.2	Tarvehierarkia	20
4.5.3	Kaksifaktoriteoria	22
4.5.4	Odotusarvoteoria	23
4.5.5	Tavoitteen asettamisen teoria	24
4.5.6	Tasasuhtateoria	24
4.5.7	Itsemääräytymisen teoria	25
4.5.8	Työn imu	26
5	Tutkimus ja tulokset	26
5.1	Käyttäjäkysely	26
5.2	Käytössä olevia mittareita	28
5.3	Tulokset	29

6 Johtopäätökset	33
Lähteet	35
Liitteet	38

1 Johdanto

"Käytössämme on mittaamisen, tiedon keräämisen ja analysoinnin työkaluja, joita ei olisi voinut kuvitellakaan neljännesvuosisata sitten", kirjoitti Douglas McGregor vuonna 1960 liikkeenjohdon klassikoksi muodostuneessa kirjassaan *The Human Side of Enterprise*. Kuten monet muutkin McGregorin käsittelemistä aiheista, edellinen väite on edelleen hyvin ajankohtainen. McGregor ennusti myös tämän kehityksen jatkuvan, kuten on tapahtunutkin. Käytössämme on työkaluja, joita ei vuonna 1960 olisi voinut kuvitella.

Tässä opinnäytetyössä tutkin toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden motivaatioon liittyviä tekijöitä nykyaikaisen CRM-järjestelmän kautta tehtävässä työssä. Alan kirjallisuudesta löytyy paljon aineistoa muutosjohtamisesta ja motivoinnista erilaisten tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa. Varsinaiseen järjestelmien parissa tehtävään työhön liittyvää aineistoa on kuitenkin vähän.

Varsinaisena tutkimusongelmana oli löytää ABB:n myynnin johdolle toimenpiteitä, jotka kannattaisi huomioida asiakastapausten käsittelijöiden työmotivaation kannalta. Tätä varten tutkin asiakastapausten työntekijäkokemusta ja kartoitin motivaatioon liittyviä tekijöitä, jotka liittyvät asiakastapausten käsittelyssä käytettyyn Salesforce-työkaluun. Motivaatio ja yrityksen ihmiskuva ovat erityisen tärkeitä siksi, että työnteko perustuu pitkälti luottamukseen siitä, että henkilöt ovat aktiivisia, toimeliaita ja haluavat kehittää itseään ja omaa työntekoaan. Tämän takia työ on tyypillisesti itseohjautuvaa.

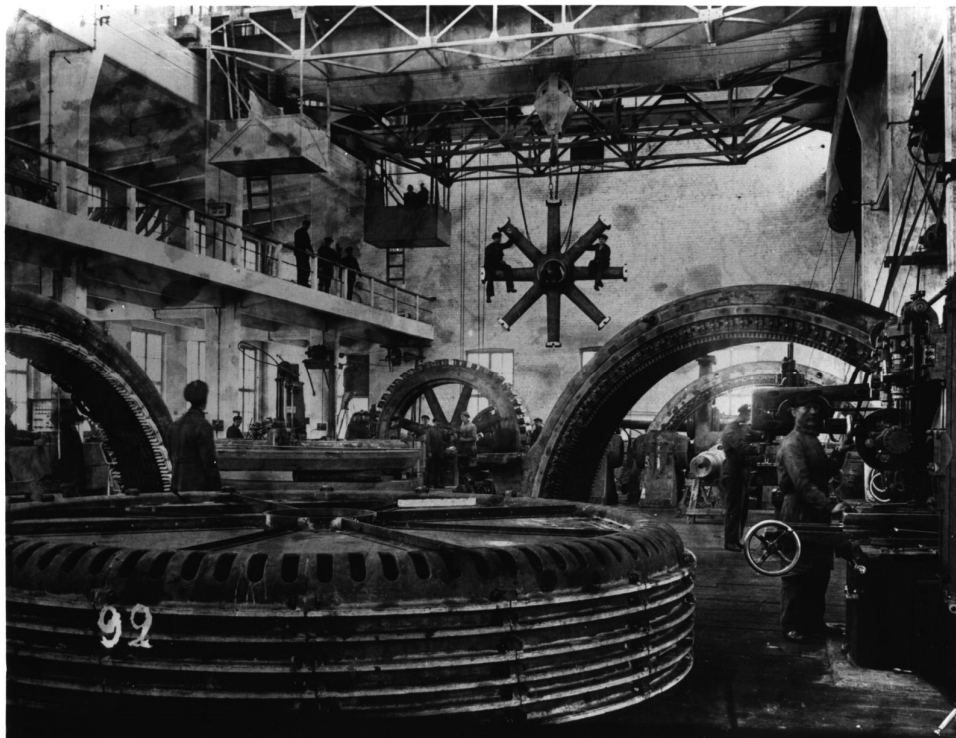
Tein kahdelle kohdeyrityksen henkilöstöryhmälle kyselyn, jolla kartoitin erilaisia työnteon kokemukseen ja motivointiin liittyviä asioita. Laadin tutkimuskysymykset käymällä läpi erilaisia motivaatioteorioita ja etsimällä niistä yhtymäkohtia asiakastapausten käsittelyyn. Keräsin johtopäätöksiin asioita, joiden avulla myyntijohto pystyy ymmärtämään ja johtamaan asiakastapausten käsittelijöiden motivaatiota.

2 Kohdeorganisaatio

2.1 ABB Oy

ABB Oy on osa kansainvälistä ABB-yhtymää, jonka pääkonttori on Zürichissa, Sveitsissä. Yhtymällä on neljä liiketoiminta-aluetta: Motion, Electrification, Industrial Automation ja Robotics & Discrete Automation.

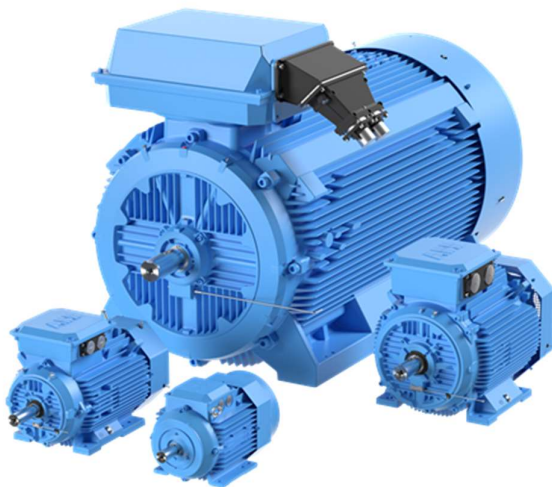
ABB Oy:n juuret Suomessa ovat Gottfrid Strömbergin 1889 perustamassa Strömberg Oy:ssä. Strömberg oli jo koululaisena rakentanut omin voimin dynamon eli tasavirta-generaattorin 1881 (Seppälä 1997). Hänen oman yrityksensä ensimmäisiä tuotteita olivat dynamokoneet, (Hoffman 1989, 35). Toiminta oli aluksi pienimuotoista. Yritys kasvoi varsinkin sotien välisenä aikana, jolloin Suomen bruttokansantuote kehittyi 7,9 prosenttia vuodessa (Hoffman 1989, 125).



Kuvio 1. Strömberg Oy:n konetehtas vuonna 1922 (ABB Oy 2019)

Vuonna 1986 ruotsalainen Asea Ab osti silloisen Kymi-Strömberg Oy:n sähköteollisen osan. ABB-yhtymä muodostui hieman yli vuoden jälkeen Asean ja sveitsiläisen Brown, Boweri & Cien yhdistyttyä. (Hoffman 1989, 485.) Yhtymän liikevaihto oli vuonna 2019 noin 28 miljardia dollaria ja henkilöstöä oli samana vuonna 144 400.

ABB:llä on Suomessa edelleen merkittävää valmistavaa teollisuutta usealla paikkakunnalla. Helsingissä valmistetaan sähkökoneita ja -generaattoreita, taajuusmuuttajia, Azipod-ruoripotkureita, CPM-energianhallintajärjestelmiä ja paperikoneiden käyttöratkaisuja. Vaasassa valmistetaan sähkömoottoreita ja pienjännitustuotteita ja Porvoossa sähköasennustuotteita. Kuviossa 2 on ABB:n valmistamia sähkömoottoreita.



Kuvio 2. ABB Oy:n valmistamia sähkömoottoreita (ABB Oy 2019)

ABB Oy:n liikevaihto oli vuonna 2018 2,3 miljardia euroa ja tilikauden tulos 284,4 miljoonaa euroa. Yritys työllistää Suomessa noin 5400 henkilöä.

2.2 ABB-yhtymän strategia ja arvot

ABB:n strategiana on toimia digitalisaatioon keskittyvänä markkinajohtajana. 2019 päivitetystä strategiapäivityksessä keskeisimpinä välittöminä toimenpiteinä olivat tuoteportfolion keskittäminen Power Grids-divisioonan myynnin avulla, organisaatorakenteen yksinkertaistaminen ja matriisiorganisaatiosta luopuminen sekä neljän jäljellejäävän liiketoiminta-alueen muovaaminen asiakkuuksien mukaisesti (ABB Oy, 2019). Power Grids-divisioonana on strategian julkistamisen jälkeen irtautunut omaksi yritykseksi, ja toimii Suomessa nimellä Hitachi ABB Power Grids. Kaupparekisterissä yritys on ABB Power Grids Finland Oy.

Salesforce -järjestelmä on tärkeä osa ABB:n strategiaa. Sitä, sen toimintaa ja myös CRM -lyhenteen merkityksiä on kuvattu tarkemmin luvussa 3. Salesforcen kautta saadaan tärkeää tietoa asiakkuuksista, liiketoiminnasta ja operatiivisten tehtävien suorittamisesta. Näiden tietojen avulla liiketoimintaa pyritään optimoimaan ja tekemistä kohdentamaan niihin asioihin, jotka tuottavat asiakkaille eniten arvoa.

ABB on vuonna 2020 päivittänyt arvonsa ja valinnut neljäksi arvokseen rohkeuden (courage), välittämisen (care), uteliaisuuden (curiosity) ja yhteistyön (collaboration). Salesforce tukee näiden arvojen toteuttamista myynnissä ja asiakaspalvelutyössä.

Rohkeudella tarkoitetaan mm. avun pyytämistä tarvittaessa. Asiakastapausten käsittelytyössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi moottorin tuotekoodin varmistamista asiantuntijalta. Tämän voi helposti tehdä Salesforcen kautta, jolloin tieto löytyy myös myöhemmin kyseiseltä asiakastapaukselta.

CRM edesauttaa välittämistä useallakin eri tavalla. Asiakastapausten vasteaikoja voidaan seurata raporttien ja mittareiden avulla. Tällä voidaan varmistaa se, että asiakkaat saavat palvelua riittävän nopeasti. Työkuorman ja suorituksen seurannalla Salesforcea voidaan pitää myös huolta yrityksen omasta henkilöstöstä. Mikäli yksittäisellä asiakaspalvelijalla tai teknisen tuen henkilöllä on enemmän tapauksia työjonossa kuin hän pystyy kohtuudella käsittelemään, niitä voidaan siirtää muille tiimin jäsenille.

Knowledge Base on Salesforcen artikkelitietokanta, johon yritys voi tallentaa mm. ohjeistuksia ja tuotteisiin liittyvää teknistä tietoa. Erilaisten ongelmatapausten ratkaisuisista voidaan luoda tällaisia artikkeleita tulevaisuutta varten. Salesforce osaa ehdottaa hyödyllisiksi arvioituja Knowledge Base-artikkeleita asiakastapauksia käsittelevälle henkilöstölle automaattisesti tapauksen tekstisisällön perusteella. ABB:n työntekijät voivat näiden artikkeleiden avulla oppia toistensa onnistumisista ja epäonnistumisista.

Salesforce edesauttaa ABB:n arvojen toteutumista toimimalla myös yhteistyön hyvänä välineenä. Läpinäkyvyys on lisääntynyt organisaatiossa järjestelmän käyttöönoton myötä merkittävästi, ja se on myös tarjonnut uusia mahdollisuuksia kollegoiden välisen kommunikaation suhteen. Chatter on sisäinen viestintätyökalu, jonka viestit voidaan kohdistaa esimerkiksi tiettyyn asiakastapaukseen, ja josta ne ovat helposti löydettävissä. Viestin saa kollegoiden tietoon tehokkaasti merkitsemällä heidät Chatteriin. Oletusarvona on, että kaikista merkinnöistä lähtee viestiin merkityille henkilöille sähköposti-ilmoitus jossa on suora linkki kyseiselle viestille.

2.3 Kohdeorganisaatio, kotimaan myynti

Vuoden 2018 organisaatiouudistuksen muutos, jossa yhtymän neljä liiketoiminta-alueetta toimivat aiempaa itsenäisemmin, näkyy myös paikallistasolla. Esimerkiksi työkalujen, kuten Salesforcen, käyttöä hallinnoidaan nyt liiketoiminnoista käsin eikä keskitetysti yhtiömätasolta. Tiedetyt paikalliset toiminnot voivat kuitenkin edelleen olla yhteisiä, kuten asiakaspalvelu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelijat voivat käsitellä kaikkien liiketoiminta-alueiden tilauksia, mikä poistaa pullonkauloja ja auttaa tasaamaan työkuormaa tarvittaessa.

Tässä työssä tutkitaan paikallisen myyntiyksikön asiakastapausten käsittelyä. Tutkittavat henkilöstöryhmät ovat:

- Asiakaspalvelijoita, jotka käsittelevät tilauksia ja vastaavat asiakkaiden tilauksen jälkeisiin kysymyksiin, kuten toimitusaikatiedusteluihin. Asiakaspalvelijoilla on usein kaupallinen koulutustausta.
- Teknisen tuen tiimin myynti-insinöörejä, joiden tehtäviin kuuluu mm. tarjoustuen työt, teknisen tuen antaminen asiakkaille ja takuukäsittely. Teknisten kysymysten

käsittely vaatii syvällistä erikoisosaamista, ja teknisen tuen henkilöstöllä on tyyppillisesti tekninen koulutustausta. Kohdeorganisaation nämä henkilöt ovat insinöörejä ja diplomi-insinöörejä. Tutkittavana olevan tiimin jäsenet kuuluvat Motion liiketoiminta-alueeseen ja he keskittyvät työssään ABB:n tuotteista erityisesti sähkömoottoreihin ja taajuusmuuttajiin.

3 Asiakkuuksien hallinnointi ja kehittäminen CRM-työkalujen avulla

3.1 Asiakkuuksien hallinnan työkalujen taustaa

Lyhenne CRM tulee englannin kielen sanoista Customer Relationship Management, ja sillä tarkoitetaan asiakkuuksien hallinnointiin tarkoitettua ohjelmistoa. CRM-järjestelmässä säilytetään liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa asiakkaista ja heidän aiemmista liiketoimistaan yrityksen kanssa. Markkinointiin liittyvät kampanjoita ja muita toimenpiteitä hallinnoidaan myös usein CRM:n avulla.

Ohjelmiston lisäksi lyhenteellä voidaan tarkoittaa lähestymistapaa, jolla rakennetaan ja ylläpidetään pitkäaikaisia liikesuhteita asiakkaiden kanssa (Chaffey & Wood 2005, G4). Tässä opinnäytetyössä termillä tarkoitetaan kuitenkin ohjelmistoja. Yritykset alkoivat investoida CRM-järjestelmiin voimakkaasti 1990-luvun loppupuolelta lähtien (Ledingham & Rigby, 2004).

CRM-järjestelmien avulla voidaan saavuttaa monenlaisia hyötyjä, riippuen siitä mitä järjestelmän moduuleita yritys on hankkinut ja ottanut käyttöönsä (Chaffey & Wood 2005, 417). Järjestelmässä olevien tietojen avulla markkinointia voidaan kohdentaa tarkasti, mikä edesauttaa viestinnän onnistumista. Sisäisiä prosesseja voidaan tehostaa, ja niiden toimivuutta voidaan seurata ja kehittää asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi.

3.2 Salesforce.com

Salesforce.com on vuonna 1999 perustettu ohjelmistoyritys, jonka pääkonttori on San Franciscossa, Yhdysvalloissa. Salesforce.com oli 2019 maailman suosituin CRM-järjestelmä 9,42 miljardin dollarin liikevaihdollaan. Yritys tarjoaa myös asiakaspalveluun, palveluliiketoimintaan ja verkkokauppaan liittyviä sovelluksia.

Salesforcen toimintaa voidaan havainnollistaa relaatiotietokannan avulla. Relaatiotietokannalla tarkoitetaan relaatiomalliin perustuvaa tietokantaa, joka määrittelee tietokantoihin liittyvät peruskäsitteet kuten taulut joiden välille luodaan yhteyksiä (McLeod & Schell 2007, 130).

Taulu 1						
	Attribuutti 1	Attribuutti 2	Attribuutti 3	Attribuutti 4	Attribuutti 5	Attribuutti 6
Tietue 1	Arvo 11	Arvo 21	Arvo 31	Arvo 41	Arvo 51	Arvo 61
Tietue 2	Arvo 12	Arvo 22	Arvo 32	Arvo 42	Arvo 52	Arvo 62
Tietue 3	Arvo 13	Arvo 23	Arvo 33	Arvo 43	Arvo 53	Arvo 63
Tietue 4	Arvo 14	Arvo 24	Arvo 34	Arvo 44	Arvo 54	Arvo 64
Tietue 5	Arvo 15	Arvo 25	Arvo 35	Arvo 45	Arvo 55	Arvo 65
Tietue 6	Arvo 16	Arvo 26	Arvo 36	Arvo 46	Arvo 56	Arvo 66
Tietue 7	Arvo 17	Arvo 27	Arvo 37	Arvo 47	Arvo 57	Arvo 67
Tietue 8	Arvo 18	Arvo 28	Arvo 38	Arvo 48	Arvo 58	Arvo 68

Kuvio 3. Relaatiotietokantataulu (HowStuffWorks, 2020)

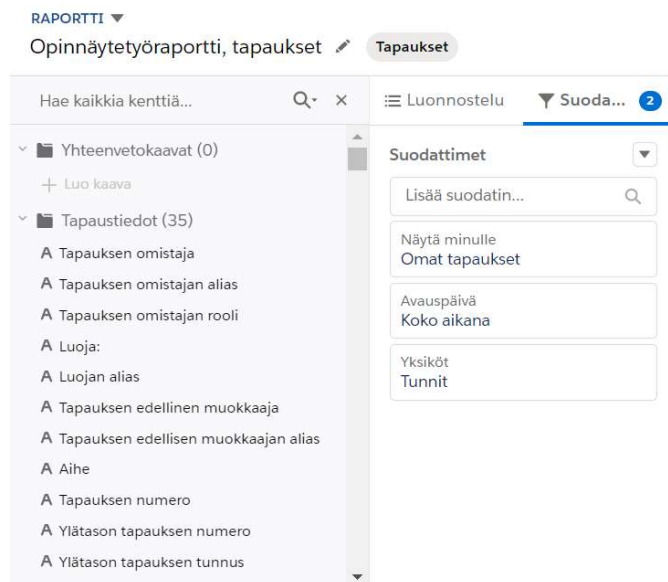
Kuviossa 3 esitetään tyypillisen relaatiotietokantamallin yksittäinen taulu. Salesforcessa käytetään mm. seuraavia tauluja.

- Asiakasyritys (Account). Yksittäinen yritys on tämän taulun tietue, ja esimerkiksi osoitetiedot ovat attribuutteja. Yrityksen katuosoite on tällaisen attribuutin kenttärvo.
- Asiakasyrityksen henkilö (Contact). Henkilötietueen kenttärvoja ovat mm. henkilön nimi, sähköpostiosoite, puhelinnumero ja työnimike. Tällaisella tietueella on relaatio mm. sen asiakasyrityksen tietueeseen, jossa henkilö työskentelee.
- Opportunity, eli myyntimahdollisuus. Esimerkiksi tiedossa oleva paperitehtaan modernisointiprojekti on tämän taulun tietue. Attribuutteja ovat mm. myyntimahdollisuuden arvioitu arvo, toteutumisen todennäköisyys ja päätöspäivämäärä. Myyntimahdollisuudella on relaatioita useisiin muihin tietueisiin, kuten asiakasyritykseen, loppukäyttäjäyritykseen ja asiaan liittyviin henkilöihin.

- Asiakastapaus (Case), johon tämä opinnäytetyö pitkälti keskittyy. Asiakastapaus-tietueita on käsitelty tarkemmin luvussa 3.3.

Jokaisella tietueella on lisäksi tunniste jonka avulla se yksilöidään käsittelyä varten. Re-laatioiden avulla voidaan löytää paljon liiketoiminnalle oleellista tietoa. Yksittäisen tietueen kautta on edelleen löydettävissä lisää tietueita ja niiden kenttäarvoja, esimerkiksi asiakasyritysten taulusta löytyy tieto myyntikanavasta. Kun siis asiakastapauksen tietueella on tieto asiakasyrityksestä, on myös siihen liittyvä myyntikanavatieto löydettävissä. Tätä kautta voidaan tutkia vaikkapa sitä, miten suuri osuus teknisen tuen tiimin käsittelemistä asiakastapauksista on tehty tukkukanavalle.

Asiakaspalvelun toimintoihin kuuluvat tyypillisesti muun muassa tiketöintijärjestelmä, sähköposti, internet chat ja verkkopuhelut, jotka on integroitu asiakastietokantaan (Motiwalla & Thompson 2012, 363). Salesforcen asiakastapausten taulu toimii ABB:llä tällaisena asiakastapausten tiketöintijärjestelmänä, ja sieltä on mahdollista kommunikoida asiakkaiden kanssa suoraan sähköpostitse. Yksi CRM:n eduista on se, että asiakkaiden saamat vasteajat paranevat koska heidän tietonsa löytävät järjestelmästä entuudestaan (Chaffey & Wood 2005, 417).



Kuvio 4. Salesforcen raporttien luomisessa käytettyjä suodatustyökaluja (kuvaleike Salesforce-järjestelmästä)

Kuten kuviosta 4 näkyy, Salesforce tarjoaa paljon mahdollisuuksia sinne tallennetun datan analysointiin. Raporteilla voidaan hakea ja visualisoida tietueita halutuilla kriteereillä. Mittaristojen avulla voidaan esittää samanaikaisesti useampien taustaraporttien dataa listoina tai graafeina. Paitsi että nämä tarjoavat faktatietoa johtajille, ne toimivat myös erinomaisina itsensä johtamisen työkaluina työntekijöille.

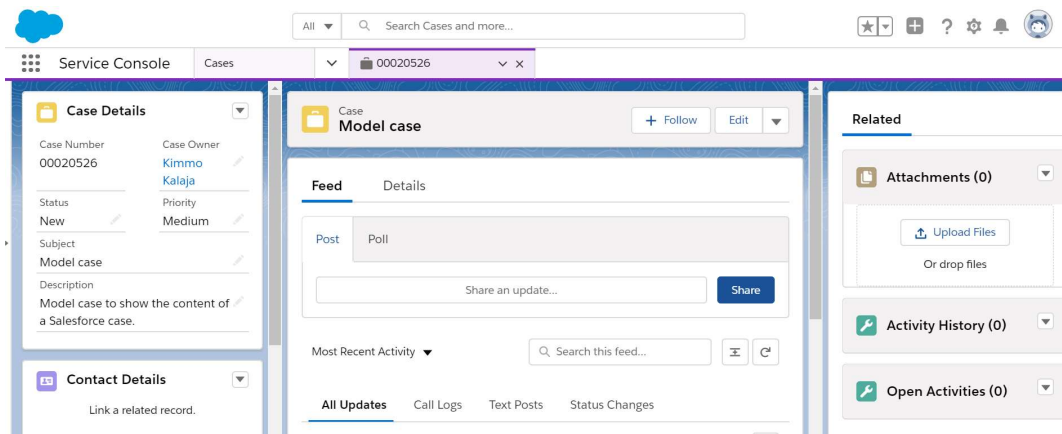
ABB Oy alkoi käyttää Salesforcea CRM-järjestelmänään vuonna 2015. CRM-järjestelmien alkuvaiheessa 1990-luvun loppupuolelta lähtien yrityksillä oli paljon vaikeuksia käyttöönottoprojekteissaan, ja on arvioitu että jopa 70 % käyttöönotoista epäonnistui (Chaffey & Wood 2005, 417). CRM:n käyttöönottoa ei pitäisi tehdä yhdellä kertaa vaan asteittain, toiminto kerrallaan (Motiwalla & Thompson 2012, 369). Käyttöönotto tehtiin ABB:lläkin asteittain. Ensimmäisessä vaiheessa otettiin käyttöön asiakkuuksien hallinnoinnin perinteisiä komponentteja, kuten asiakastapaamisten raportointi ja myyntimahdollisuuksien hallinnointi. Sitten mukaan on otettu myös edistyneempiä asiakastyön työkaluja.

Käyttöönotto tapahtui vaiheittain myös organisaatiomielessä. Kenttämyynti otti järjestelmän aktiivikäyttöön ensin, myöhemmin käyttöä on laajennettu voimakkaasti myös sisämyynnin ja asiakaspalvelun puolelle. 2018 ABB-yhtymän silloinen pääjohtaja Ulrich Spiesshofer julkisti ABB:n ottavan Salesforcea käyttöön myös kenttähuoltoinsinöörien työkaluna.

Jo käyttöönoton varhaisessa vaiheessa huomattiin, että järjestelmä tarjoaa aivan uudenlaisia näkökulmia myyntiorganisaation työhön. Mittaristoja pystyttiin rakentamaan aiempaa laajemmin ja organisaation eri tasoille kuten luvussa 4.3 on kuvailtu. Niistä tuli nopeasti myyntijohdon tärkeä työkalu, ja esimerkiksi asiakaspalvelijoiden tiimipalavereissa voidaan niiden avulla katsoa mm. työkuormaa, tulevan viikon aktiviteetteja ja muita tekemiseen liittyviä asioita. Kenttämyynnin tuottaman datan perusteella voidaan puolestaan arvioida tulevia myyntimahdollisuuksia ja tukea myyjiä tarvittaessa. CRM:n fokuksen tulisi kuitenkin olla asiakaskokemuksessa (Motiwalla & Thompson 2012, 355). Datat hyödyntämisessä pitäisi keskittyä nimenomaan suoraan asiakaskokemukseen liittyviin asioihin, kuten vasteaikoihin.

3.3 Salesforcen asiakastapaustietueet

Salesforcen rakenne muodostuu useista osa-alueista, Cloudeista, kuten Sales Cloud, Service Cloud ja Marketing Cloud. Asiakastapaukset (Case) on osa Salesforcen Service Cloudia, joten se sopii erinomaisesti kenttähuoltoinsinöörin työkaluksi. Sen avulla voidaan kuitenkin hallinnoida muunkin tyyppisiä asiakastapauksia.



Kuvio 5. Asiakastapaus Salesforcen Lightning-käyttöliittymän palvelukonsolissa (kuvaleike Salesforce.com -järjestelmästä).

Mittareiden kannalta asiakastapauksella on useita tärkeitä kenttiä.

- Perustiedot, eli tapauksen omistaja, perustaja, sitä viimeksi käsitellyt henkilö, asiakasyritys ja yhteyshenkilö, status, prioriteettiaste, monimutkaisuusluokitus ja syntylähde.
- Aikaan liittyvät kentät, kuten tapauksen avaamis- ja sulkemisajankohdat, ensivasteen ajankohta, käsittelyaikatavoite ja aika, jonka se on ollut avoinna.
- Muut tietueet, joihin se liittyy kuten tuote, siihen liittyvät tehtävät, tapaukseen keskittyvä tiimi johon voidaan lisätä muita tapauksen käsittelyyn liittyviä työntekijöitä, sähköpostit ja liitetiedostot.
- Chatter- viestintätyökalu josta voidaan seurata tapauksen etenemistä, jakaa tietoa kollegojen kesken ja lähettää sähköpostiviestejä.

3.4 Asiakastapausten käsittely

Myyntiorganisaatiossa asiakastapaus voi sitä käsittelevästä tiimistä riippuen liittyä esimerkiksi tilausten käsittelyyn, tarjouspyyntöön, takuukäsittelyyn tai tekniseen tukeen.

Tietue voi syntyä kolmella eri tavalla:

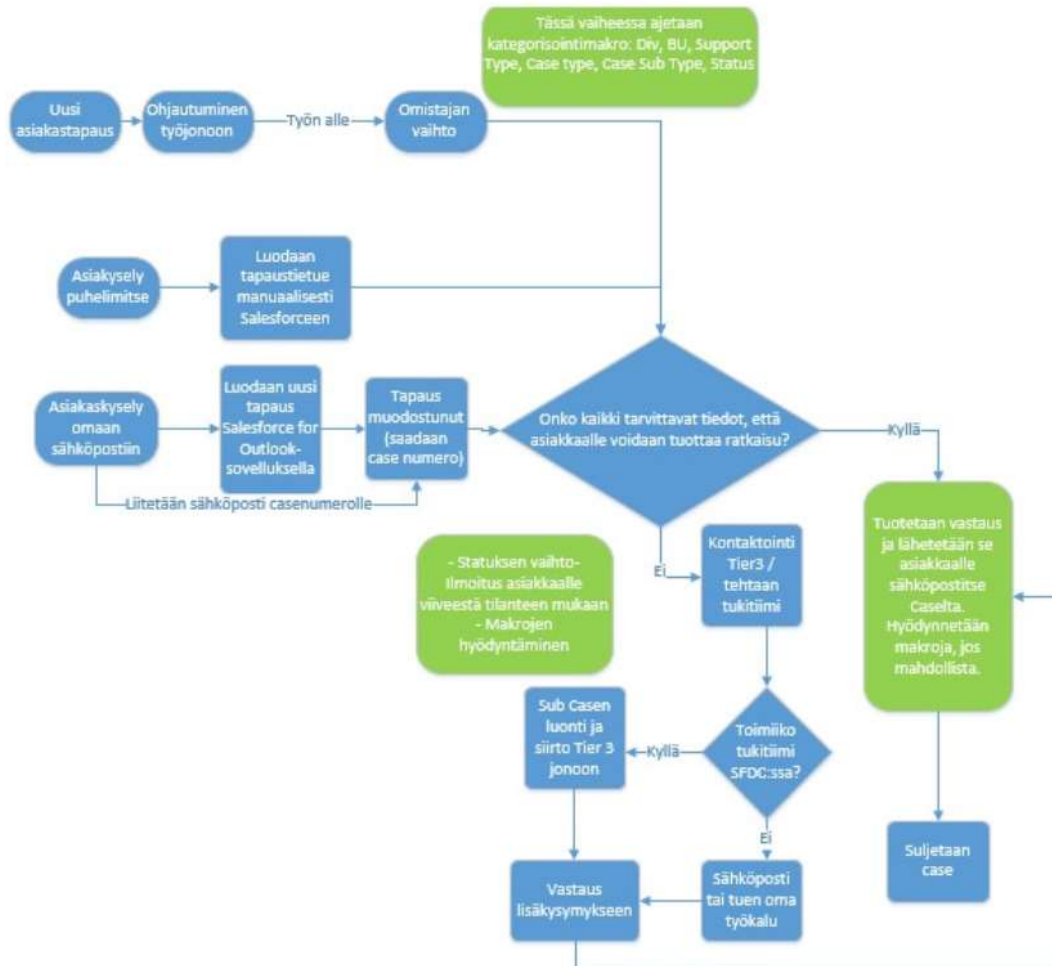
- Automaattisesti, Email2Case-toiminnon avulla
- Perustamalla se manuaalisesti Salesforceen, joko verkko- tai mobiilisovelluksessa
- Perustamalla se Lightning for Outlook-sovelluksen avulla henkilökohtaisesta sähköpostista käsin

Email2case-toiminnolla tarkoitetaan automatisointia, jossa Microsoft Outlook-sähköpostiosoitteeseen lähetetty viesti uudelleenohjataan Salesforceen. Siellä siitä syntyy uusi tapaustietue. Sähköpostiviestin otsikosta muodostuu tietueen otsikko, tekstisisältö siirtyy sen kuvauskenttään ja liitetiedostot kopioituvat sinne. Toiminnon asetuksiin voidaan sisällyttää oletusarvoja esimerkiksi tapauksen luokittelusta, siten että tieto kyseisen tiimin liiketoiminta-alueesta on automaattisesti syntyneellä asiakastapauksella valmiina. Tällöin käyttäjän ei tarvitse syöttää näitä tietoja järjestelmään manuaalisesti. Tätä toimintoa hyödynnetään ABB:llä erityisesti sellaisten yhteissähköpostien yhteydessä, joihin asiakkaat lähettävät yhteydenottoja suoraan asiakaspalvelun ja myynnin tuen tiimeille.

Suomen ABB käsitteli vuonna 2019 yli 75 000 asiakastapausta tapaustietueiden avulla, joista valtaosa generoitui Salesforceen automaattisesti edellä kuvatun Email2Case-toiminnon avulla. Nämä tapaukset ovat aluksi tiimin yhteisissä jonoissa, joista käsittelijät poimivat ne itselleen vaihtamalla itsensä tietueen omistajaksi ja alkaen käsitellä tapausta asiakkaan viestissään esittämien toiveiden mukaisesti.

Tässä vaiheessa prosessia hyödynnetään makroja, jotka voivat täyttää tiettyjä tietueen kenttiä automaattisesti, kuten ABB:n liiketoiminta-alueen, divisioonan ja tapaustyyppin luokittelut. Mikäli tässä vaiheessa käsittelijällä on kaikki tarvitsemansa tiedot, hän hoitaa tapauksen loppuun, lähettää asiakkaalle tämän toivomat tiedot ja sulkee tapauksen.

Tekijä saattaa tarvita työhönsä apua toiselta tiimiltä. Salesforceen Chatter-viestintätyökalun avulla voi esittää kyseessä olevaan tietueeseen kohdennettuja kysymyksiä kollegoille, ja asettaa tehtäviä ja muistutuksia itselleen tai muille. Tehtaan tukitoiminnoissa on vakiintunut käytäntö, jossa paikallinen myyntiyhtiö luo omaan asiakastapaukseensa liittyvän alitapauksen, ja siirtää sen tehtaan tukitiimin jonoon käsiteltäväksi.



Kuvio 6. Teknisen tuen ja sisämyynnin asiakastapausten käsittelyn prosessi

Kuvio 6 esittää asiakastapausten käsittelyn prosessin teknisen tuessa ja sisämyynnissä. Email2case-toiminnon lisäksi uusi tapaus voi syntyä Salesforceen myös niin, että käsitteijä avaa sen manuaalisesti suoraan järjestelmään tai Lightning for Outlook -sovelluksen avulla sähköpostiohjelmastaan.

4 Teorettinen viitekehys

4.1 Yrityksen ihmiskuva

McGregor esitteli kirjassaan Teoriat X ja Y:n, jotka kuvaavat vastakkaisia ihmiskäsityksiä. Teoria X:n mukaan ihmiset kokevat työntöön luonnostaan vastenmieliseksi (McGregor 1960, 45). Tämä ihmiskäsitys vaikuttaa johtamiseen: henkilöstöä pitää tarkkailla, ja uhata rangaistuksilla. Muuten he eivät työskentele organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskiverto työntekijä toivoo tulevansa johdetuksi, haluaa välttää vastuuta, eikä ole kunnianhimoinen (McGregor 1960, 46).

Teoria Y edustaa vastakkaista näkemystä: esimerkiksi toimeliaisuus työssä on yhtä luontevaa kuin vapaa-aikana, ja henkilö oppii ei vain hyväksymään vaan tavoittelemaan vastuuta (McGregor 1960, 65).

4.1.1 ABB Oy:n henkilöstö ja ihmiskuva

ABB Oy on länsimainen teknologiayhtymä, jonka tyyppisten yritysten menestys pohjautuu pitkälti henkilöstön osaamiseen ja innovaatioihin. Tästä syystä yrityksen ihmiskuvan on oltava sellainen, että työntekijät ovat lähtökohtaisesti McGregorin Teoria Y:n mukaisia.

Esimiesten pitää myös toimia tämän ihmiskuvan mukaisesti. Asiakastapausten käsittelijöiden kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että mittareiden avulla tapahtuva työn seuranta ei saa näyttäytyä merkinä epäluottamuksesta. Edgar Scheinin kolmitasoisien organisaatiokulttuurimääritelmän mukaisesti yrityskulttuurin ytimessä ovat perususkomukset mm. ihmisluonnosta (Tienari & Meriläinen 2012, 94). Arvot, jotka myös ABB esittää julkisesti, ovat valikoitu otos näitä uskomuksia. Artefaktit puolestaan ovat kulttuurin ilmentymiä, joista perususkomukset heijastuvat. Yrityksestä kertoo paljon esimerkiksi se, minkä tyyppistä vitsailua työpaikalla voidaan esittää.

4.1.2 Yrityksen ihmiskuvan merkitys organisaatiolle

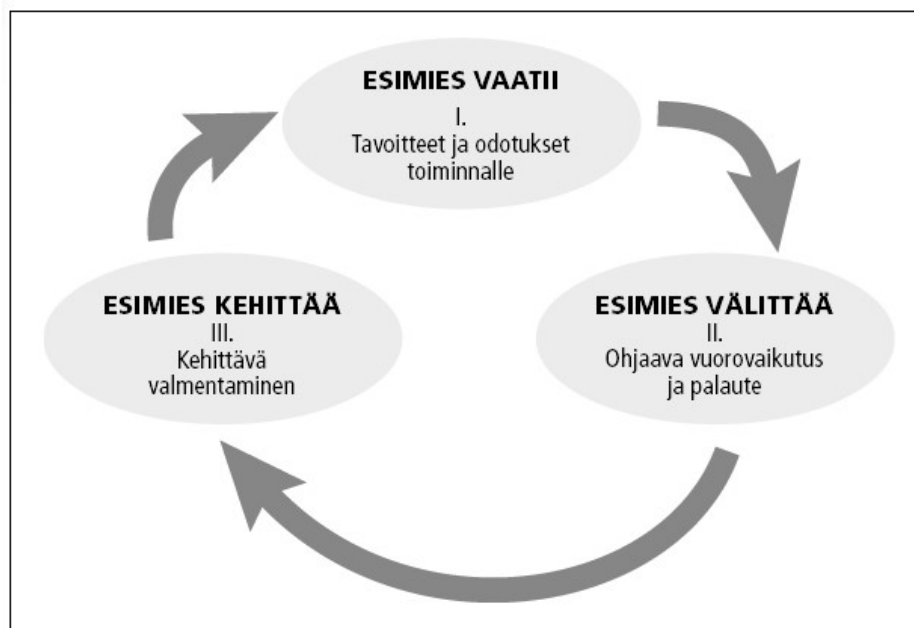
Organisaatiossa vallitsevalla ihmiskuvalla on valtava merkitys sen toimintaan. Se heijastuu suoraan yrityksen arvoihin ja asenteisiin, ja sitä kautta ilmenemiseen. Jos johdon

ihmiskäsitys on positiivinen, organisaation keskiössä ovat mm. luottamus ja avoimuus (Luukka 2019, 183). Tällainen organisaatiokulttuuri ruokkii toimeliaisuutta ja innovatiivisuutta, mikä on erityisen tärkeää korkean osaamistason organisaatioissa.

Pygmalion-efektiksi kutsutaan asetelmaa, jossa esimerkiksi opettajan odotukset oppilaan suhteen vaikuttavat oppimistulokseen, ja lahjakkaaksi oletetun oppilaan tulokset ovat parempia vaikkei tämä todellisuudessa olisikaan tovereitaan lahjakkaampi (Luukka 2019, 177). Tämä pätee myös työelämässä: esimiesten odotuksilla ja asenteilla on suuri vaikutus työn lopputulokseen.

4.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että jokainen työntekijä tietää, miksi hän on yrityksessä, ja mikä hänen roolinsa on (Jabe 2010, 18). Tähän voisi lisätä Chris Hirstin esittämän määritelmän johtamisesta: sen avulla siirrytään nykytilasta tavoitetilään (Hirst 2019, 14). Suorituksen johtaminen on jatkuva prosessi, jota on kuvattu monien erilaisten mallien avulla.



Kuvio 7. Suorituksen johtamisen prosessin vauhtipyörämalli (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014).

Vauhtipyöränä kuvattu suorituksen johtamisen malli nostaa esille esimiehen kolme ydintehtävää: tavoitteet, ohjaaminen ja kehittäminen (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014).

Aikaisempien kehityskeskustelukausiensa asiakastapausmäärät ovat tiedossa, joten tulevaisuuden työmäärää voidaan arvioida paremmin käytettävissä oleviin henkilöstöresursseihin nähden. Tämä tarjoaa esimiehille hyvän työkalun tavoitteiden asettamiseen.

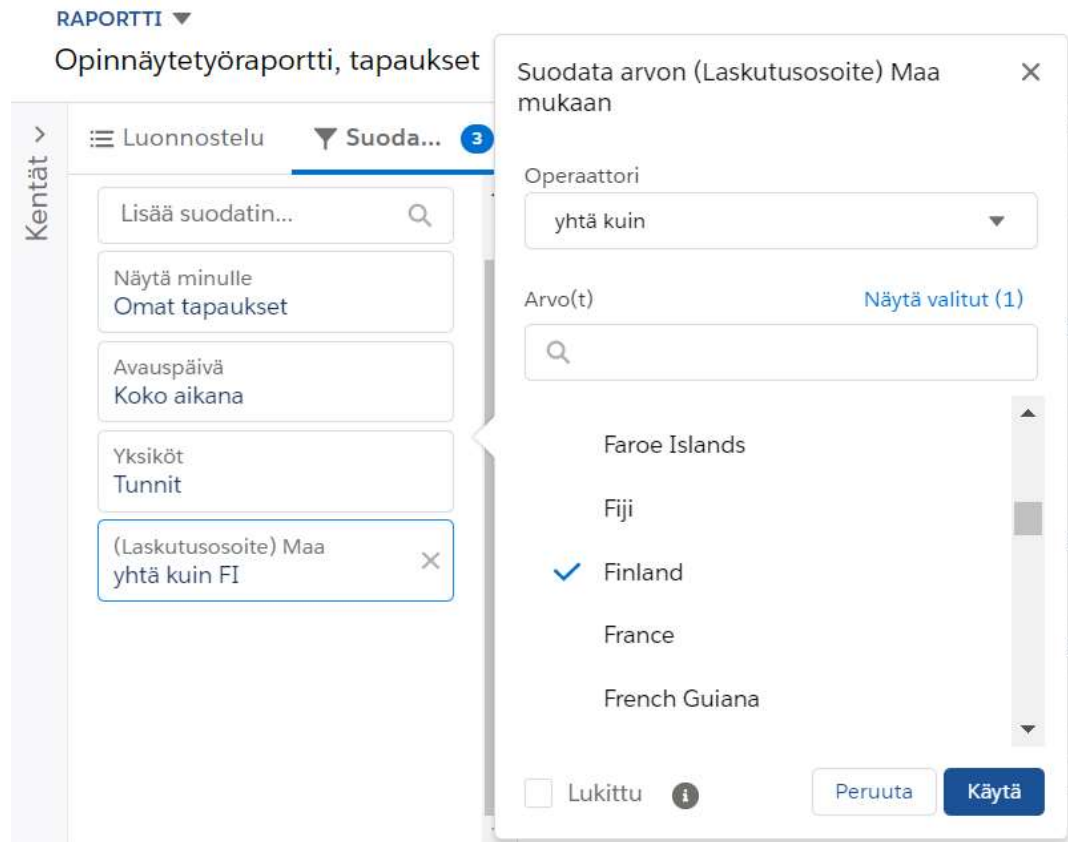
SMART-mallissa mukaisesti henkilöstölle asetettujen tavoitteiden pitää olla selkeästi määriteltyjä, mitattavia, realistisia, relevantteja ja aikaan sidottuja. Salesforcen asiakastapauskäsittely mahdollistaa tämän mallin mukaisen hyvän tavoiteasetannan käsiteltävien tapausten määrän suhteen seuraavasti:

- Työn yksikkö on yksiselitteinen ja selkeästi määritelty (Salesforcessa käsitelty ja suljettu asiakastapaus)
- Se on mitattavissa (suljettujen asiakastapausten lukumäärä)
- Tavoite on saavutettavissa, kunhan vuotuinen kappalemäärä on asetettu realistisesti
- Linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (tiimin ydintehtävä on nimenomaan teknisen tuen tapausten käsittely)
- Tavoitteella on selkeä aikarajaus, eli yksi vuosi

4.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus vaatii oikeanlaiset työkalut, joiden avulla työntekijät voivat johtaa itseään. Johtajien osalta puolestaan on tärkeää, että heillä on käytettävissään oman vastuualueensa tuloksen seuranta työkaluja, sen sijaan että he tutkisivat vain johdettaviensa päivittäisen tekemisen mittareita (McGregor 1960, 220).

Salesforcen mittaristot ja raportit tukevat tätä tarvetta hyvin. Niiden avulla saadaan rakennettua näkymiä organisaation toiminnan eri tasoille, esimerkiksi henkilökohtainen taso, tiimitaso, liiketoiminta- tai toimialataso, maa- tai muu alueellinen taso, globaali taso.



Kuvio 8. Salesforce-raportin rajaaminen maatasolle (kuvaleike Salesforce.com -järjestelmästä)

Esimerkiksi Suomen tasosta vastaavalla johtajalla on käytössään hyvä kokonaiskuva vastualueensa aktiviteeteista, ilman että hänen tarvitsisi tarkastella yksittäisten johdettavien tekemistä. Raportille on helppo tehdä rajausta esimerkiksi maatasolle (kuvio 8).

 Raportti: Tapaukset
Opinnäytetyöraportti, tapaukset

Tietueita yhteensä
1 004

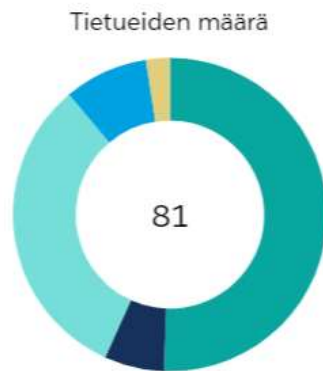
	Tapauksen omistaja ▾	Avaamispäivä/-aika ▾	Yhteyshenkilön nimi ▾	Avoin ▾	Ikä ▾
1	Kimmo Kalaja	15.1.2020 11:53	Qarq Rjuh	<input checked="" type="checkbox"/>	6 525
2	Kimmo Kalaja	29.9.2020 9:25	Kimmo Koo	<input checked="" type="checkbox"/>	336
3	Kimmo Kalaja	25.8.2020 13:28	-	<input checked="" type="checkbox"/>	1 172
4	Kimmo Kalaja	21.1.2020 13:00	Fwqzih Jlxbq	<input checked="" type="checkbox"/>	6 380
5	Kimmo Kalaja	29.3.2018 10:47	Labqndxoc Eczdmz	<input type="checkbox"/>	1 346
6	Kimmo Kalaja	15.1.2020 12:23	Nwthzpyx Vlaepa	<input type="checkbox"/>	214
7	Kimmo Kalaja	22.10.2019 9:46	Labqndxoc Eczdmz	<input type="checkbox"/>	28
8	Kimmo Kalaja	22.10.2019 9:47	Ecm Iopddeqwj	<input type="checkbox"/>	893
9	Kimmo Kalaja	22.10.2019 10:15	-	<input type="checkbox"/>	46
10	Kimmo Kalaja	22.10.2019 10:49	Xljvpsfqu Kqcjx	<input type="checkbox"/>	46

Kuvio 9. Henkilökohtaisella tasolla esitetty Salesforce-raportti asiakastapauksista (kuvaleike Salesforce.com -järjestelmästä).

Johdon alaisuudessa toimivan asiantuntijan on puolestaan tärkeää kyetä seuraamaan omaa henkilökohtaista tulostaan, ja sitä miten se vertautuu hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Henkilökohtaiselle tasolle tehty raportti tarjoaa tähän hyvän työkalun (kuvio 9). Tiimitason mittaamisella voidaan esimerkiksi tutkia, millaista vasteaikaa tiimi pystyy tuottamaan asiakkaille. Tällaisen kokonaiskuvan ymmärtäminen on tärkeää, ja sen avulla voidaan asettaa uuden tyyppisiä ja haasteellisempia tavoitteita koko organisaatiolle.

4.4 Työnteon läpinäkyvyys

Salesforcen asiakastapaukset ovat ABB:n sisällä kaikkien käyttäjien nähtävissä. Tekeminen on tämän takia erittäin läpinäkyvää, ja työntekijät löytävät helposti kollegoiden käsittelemät tapaukset, mistä on paljon hyötyä sijaisuuksissa. He näkevät myös oman ja kollegoidensa suoritustason reaaliajassa (kuvio 10). Näitä tietoja käytetään myös päivittäiseen johtamiseen.



Kuvio 10. Käsiteltyjen tapausten jakautuminen tekijöittäin viikkotasolla mittaristossa (kuvaleike Salesforce.com -järjestelmästä).

Tanskalaisen psykologin K.B. Madsenin tarvejaossa suoritustarve on luokiteltu sosiaaliin tarpeisiin (Karlöf 2002, 163–164). Sosiaalista ympäristöä, ja sen vaikutusta työntekijöiden suoritustarpeeseen, voidaan kehittää työn läpinäkyvyyden avulla.

Läpinäkyvyys auttaa henkilöstöä myös hahmottamaan organisaation työtä laajemmin. Esimiesten tärkeimpiin työmotivaatioon vaikuttamisen keinoihin kuuluu se, että he kertovat johdettavilleen miksi heidän työnsä on tärkeää (Järvinen 2006, 30). Salesforce:n avulla esimiehet voivat visualisoida työntekijöiden panoksen merkitystä organisaatiolle.

4.5 Motivaatioteoriat

Motivaatio voidaan määritellä niiden vaikuttimien kokonaisuudeksi, joka saa yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla (Karlöf 2002, 163). Sen voidaan myös todeta olevan pohjimmiltaan haluamista (Sounders 2019). Haluamme erilaisia asioita: ruokaa, katon päämme päälle, työtä, rakkautta, arvostusta ja mahdollisuuksia toteuttaa itseämme. Kyse on tarpeiden tyydyttämisestä, muutoksen hakemista niiden täyttymisen nykytilaan. Tätä tietoa voidaan soveltaa myös asiakaspalvelun ja teknisen tuen työn johtamisessa.

Motivaatio syntyy siitä, että ihminen haluaa muutosta jonkin tai joidenkin tarpeidensa täyttymisessä (Sounders 2019). Mekanismi on pohjimmiltaan yksinkertainen ja siitä on helppoa löytää käytännön esimerkkejä: kun tunnemme itsemme nälkäiseksi, haluamme syödä. Tämä motivoi meitä menemään jääkaapille. Tai kun olemme olleen pitkään sisällä

ja tunnemme itsemme nuukahtaneiksi, haluamme virkistyä. Se motivoi meitä laittamaan lenkkarit jalkaan ja lähtemään reippaalle lenkille ulkoilmaan.

On tärkeää huomata, että henkilön yksittäisen toiminnon taustalla voi vaikuttaa useita erilaisia motivaatiotekijöitä. Esimerkiksi liikunnalla voi täyttää mm. terveyteen, sosiaalisuuteen ja kehittymiseen liittyviä tarpeita.

Motivaatio on sisäinen prosessi (Sounders 2019). Toisinaan kuulee puhuttavan ulkoisestakin motivaatiosta, mutta esimerkiksi Edward Decin kuvailema ulkoinen motivaatio tarkoittaa tilannetta, jossa motivaation lähde on yksilön ulkopuolella, ja sen kaltaisiin päämääriin pyrkiminen on usein pakottavaa ja vastenmielistä (Mayor & Risku 2015). Tällöin kyse on Frederick Hertzbergin kaksifaktoriteorian hygieniehtekijöistä, eikä motivaation tuottajista. Tätä teoriaa on käsitelty tarkemmin luvussa 4.5.3.

Pelkkä ulkoinen käskeminen ei pääsääntöisesti johda motivoituneeseen työntekoon. Tämä asettaa haasteen työnantajille: työstä saatava palkka tarjoaa henkilölle toimeentulon, jolla tämä pystyy täyttämään perustarpeensa. Nykyään työpaikalta kuitenkin odotetaan muutakin, ja muidenkin tarpeiden täyttämistä. Esimiehen on tunnistettava asiat, jotka motivoivat hänen johdettavanaan olevia työntekijöitä, ja osattava motivoida heitä yksilöllisesti. Erityisesti pitää kiinnittää huomiota siihen, että työn itsensä pitää olla motivoivaa.

Erialaisten motivaatioteorioiden kautta voidaan määrittää, minkälaisia tarpeita asiakaspalvelun ja teknisen tuen henkilöstö voi täyttää työssään. Seuraavissa luvuissa tehdyn läpikäynnin tarkoituksena on paitsi peilata asiakastapausten käsittelijöiden työtä tunnettuihin motivaatioteorioihin, myös löytää kysymyksiä käyttäjäkyselyä varten.

4.5.1 Vahvistamisen teoria

Vahvistamisen teorian lähtökohtana on se, että vain toiminnan lopputulos ohjaa ihmisen tekemistä (Hakonen & Nylander 2015). Tämä on asiakaspalvelun ja teknisen tuen tiimien johtamisen kannalta oleellinen teoria.

Tähän liittyy myös se, että työntekijä suorittaa toimenkuvassaan nimenomaan sellaisia työtehtäviä, jotka soveltuvat hänelle mahdollisimman hyvin. Tämä edesauttaa onnistumista, ja työstä saatavaa onnistumisen tunnetta. Yksilön on saatava kokea, että hän voi hyödyntää kykyjään maksimaalisesti (Karlöf 2002, 165).

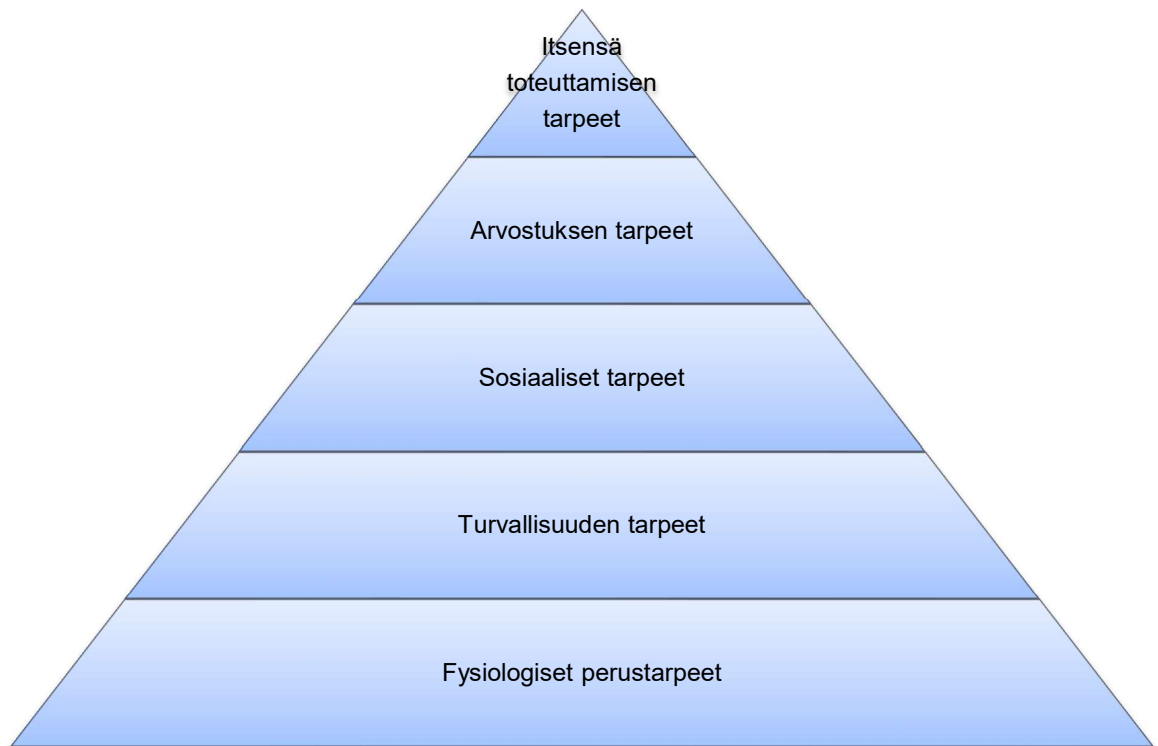
Työkalujen pitää olla toimivia ja luotettavia. Muuten henkilö kokee turhautumista tehtävien suorittamisessa, ja hänen työmotivaationsa laskee. On tärkeää, että esimiehet tietävät, millaisiksi työntekijät kokevat käytössä olevat työkalut, ja pystyvät tarvittaessa korjaamaan niihin liittyviä puutteita. Käyttäjäkyselyssä on kartoitettu sitä, millaiseksi työkaluksi Salesforce ylipäätään koetaan.

Proaktiivisessa myynnissä työn lopputulos, myyjän vastuualueelle aikaansaatu liikevaihto tai liiketoiminnan tulos, on helposti mitattavissa. Asiakaspalvelussa ja back end-tyyppisessä myynnin tuessa lopputulos ei ole aivan yhtä selkeä. Työn tuloksena voi olla esimerkiksi tehtyjen tarjousten, käsiteltyjen tilausten tai teknisten kyselyiden määrä.

Salesforcessa käsiteltävä asiakastapaus päättyy siihen, että tapaustietue suljetaan. Niiden parissa työskentelevälle henkilölle voidaan asettaa tavoitteita käsiteltyjen tapausten kokonaismäärälle. Lisäksi kvantitatiivista mittaamista voidaan tehdä mm. järjestelmästä lähetettyjen sähköpostiviestien ja sisäisen viestinnän määrän perusteella. Myös tavoitteita on tutkittu käyttäjäkyselyn avulla.

4.5.2 Tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia on yleinen motivaatioteoria. Ihmisen tarpeet on jaoteltu viiteen luokkaan, jotka pyritään täyttämään järjestyksessä alimmasta ylimpään (Hakonen & Nylander 2015). Esimerkiksi kunnioituksen tarve tulee vasta sen jälkeen, kun henkilöllä on ruokaa ja majapaikka.



Kuvio 11. Maslow'n tarvehierarkia

Työ täyttää monia henkilön tarpeista, joissakin tapauksissa jopa kaikilta tarvehierarkian tasoilta. Palkalla maksetaan ruoka ja asunto. Työyhteisö täyttää henkilön sosiaalisia tarpeita, lisäksi työ voi olla tärkeässä roolissa henkilön arvostukseen liittyvien tarpeiden täyttämässä. Monet toivovat voivansa toteuttaa työssä suurimpia intohimojaan, ja toteuttavansa tarvehierarkiassa ylimpänä olevia itsensä toteuttamisen tarpeita. Kutsumusammattiksi voidaan hahmottaa sellainen ammatti, jossa henkilö kokee toteuttavansa elämänteemaansa. Tiettyjen toimialojen työntekijät voivat palkkaneuvotteluissa kärsiä siitä, että heidän katsotaan olevan kutsumusammattissa (Aaltonen & Kirjavainen & Pitkänen 2014, 70). Tällöin ylempien tarpeiden täyttymisen ajatellaan kompensoivan sitä, että alalla maksetaan tavanomaista heikompaa palkkaa.

Kaikissa työtehtävissä ei kuitenkaan ole mahdollista edetä sellaisiin positioihin, joissa kaiken tasoisia tarpeita, myös Maslow'n hierarkian ylimpään osaan sijoittuvia, olisi mahdollista toteuttaa. Intohimon toteuttaminen päivätyön ulkopuolella voi olla työntekijän kannalta erittäin hyödyllistä (Jachimowitz & He & Arango 2019), ja kaikki tarpeet tulevat

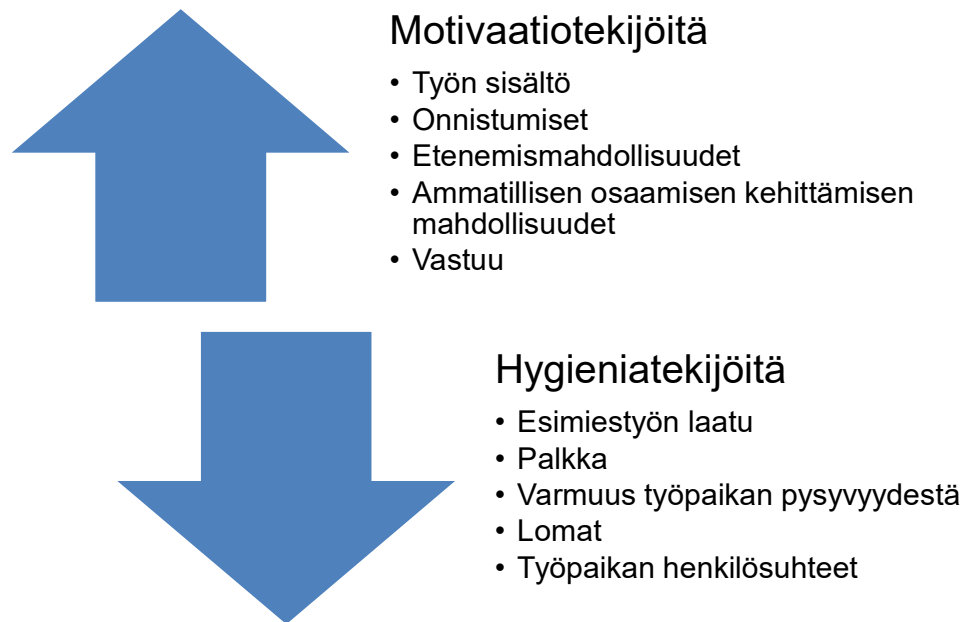
tyydytetyiksi. Tämä ei vähennä niitä hyötyjä, joita työllä on henkilölle. Lisäksi tämä antaa johdolle työkalun: esimerkiksi joustaminen työajoissa voi auttaa henkilöä toteuttamaan työn ulkopuolisia tarpeitaan.

4.5.3 Kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriassa motivaatiotekijöinä toimivat saavutukset, tunnustus, työn sisältö, vastuu ja kasvu (Helstilä 2006, 64). Eri asiat toimivat motivaation ja tyytymättömyyden tuottajina (Hakonen & Nylander 2015). Maslow'n tarvehierarkiassa esitetyt ylimmät tasot lisäävät motivaatiota, alimmat puolestaan ovat hygientekijöitä.

Esimerkiksi varmuus työpaikan pysyvyydestä on hygientekijä, joka voi aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta ei varsinaisesti tyytyväisyyttä. Varmuuden pitää olla riittävällä tasolla, jonka jälkeen sen lisääminen ei enää vaikuta työntekijän tyytyväisyyteen tai motivaatioon. Palkan katsotaan olevan myös hygientekijä. Sen ensisijainen merkitys on turvata työntekijän perustoimeentulo, eli täyttää fysiologiset perustarpeet, jotka ovat Maslow'n hierarkiassa alimpana.

Nykyajan kehittyneissä yhteiskunnissa perustarpeet ovat yleensä varsin hyvin täytetyt, ja motivaation kehittäminen onkin keskittynyt enemmän ylempien tarvetasojen puolelle (Kamensky 2015). Koska palkalla ei tavoitella perustarpeiden tyydyttämistä, työntekijälle palkan merkitys saattaakin olla esim. sellaisen kalliin harrastuksen mahdollistaminen, jossa työntekijä voi vapaa-ajallaan toteuttaa itseään. Palkka ei kuitenkaan toimi varsinaisena motivaatiotekijänä tällaisessakaan tilanteessa, vaan sillä on pelkkä välinearvo. Motivaatiotekijöiden pitää tässäkin tapauksessa löytyä työn sisällöstä.



Kuvio 12. Herzbergin kaksifaktoriteoria havainnollistettuna

Tukitiimien kannalta on tärkeää huomioida erityisesti onnistumisten ja saavutusten motivoiva vaikutus. Herzbergin teoriassa laadukas esimiestyö on asemoitu hygieniatekijäksi, joten esimiesten on tärkeää huomioida alaistensa onnistumiset ja saavutukset, ja antaa niistä palautetta.

Asiakaspalvelutyö ja myynnin tukeminen ovat luonteeltaan reaktiivisia toimintoja, jollaisista esimiehen voi olla vaikea antaa palautetta. Työhön ei sisälly yksittäisiä henkilökohtaisia onnistumisia, kuten esimerkiksi suuren projektikaupan saaminen. Salesforce tarjoaa esimiehille kuitenkin hyviä seurantatyökaluja, joiden avulla voi löytää palautteiden aiheita.

4.5.4 Odotusarvoteoria

Tässä teoriassa henkilö arvioi tavoitteen toteutumismahdollisuudet ja siitä saatavan hyödyn (Hakonen & Nylander 2015).

Tavoitteiden mukaisesta suoriutumisesta saatavia hyötyjä ovat mm. palaute, palkka ja mahdollinen tulospalkkio. Silloin kun tulospalkkio on vahvasti sidoksissa omaan tekemiseen, tavoitteisiin pääsy ja niiden ylittyminen tuottavat työntekijälle onnistumisen tunteita. Onnistumisesta saatava provisio toimii myös konkreettisena palautteena työssä onnistumisesta. Tästä syystä tulospalkkaus voikin toimia tärkeänä motivaatiotekijänä.

Korkealla palkalla voi hieman yllättäen olla jopa motivaatiota alentava vaikutus. Sen merkitys saattaa johtaa siihen, että tarvehierarkian ylimpiä tarpeita täyttäviä työstä saatavia hyötyjä ei välttämättä osata nähdä (Chamorro-Premuzic, 2013).

4.5.5 Tavoitteen asettamisen teoria

Hyvin asetetut tavoitteet, palaute ja palkitsemisen kytkeytyminen suoriutumiseen saavat aikaan hyvän lopputuloksen (Hakonen & Nylander 2015). On valitettavaa, että palautteen antaminen on heikentynyt useissa organisaatioissa viime vuosina (Järvinen yms. 2014).

Tavoitteiden tulee palvella yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita, mutta tavoiteasetanta voi myös toimia sitouttamisen välineenä, jos henkilöstö osallistetaan siihen mukaan. Esimies voi esimerkiksi jättää kehityskeskustelussa yhden tavoitteen henkilön itsensä päättäväksi. Juuri lähiesimiesten työllä on erityisen suuri merkitys, on tutkittu että n. 70 prosenttia henkilön sitoutumisesta määräytyy nimenomaan esimiehen kommunikaation ja tekojen kautta (Bourke & Espedido, 2020).

Salesforce tarjoaa esimiehille dataa, jonka avulla he voivat antaa palautetta johdettavilleen. Mittaristojen ottaminen osaksi tiimipalavereita edesauttaa palautteen antamisen jatkuvuutta ja säännöllisyyttä. Käyttäjäkyselyssä on selvitetty sitä, onko henkilöstölle asetettu tapausten määrään liittyviä tavoitteita ja jos on, millaiseksi ne koetaan.

4.5.6 Tasasuhtateoria

Tasasuhtateoria perustuu siihen, että henkilö vertaa työn panoksen ja tuotoksen suhdetta ympäristöönsä (Hakonen & Nylander 2015). Asiakastapausten käsittelijöiden työntekijäkokemuksesta on tutkittu myös tältä osin käyttäjätutkimuksessa.

Rahapalkka on usein ensimmäinen asia, joka mainitaan työstä saatavana vastineena, ja monet ilmaisevat olevansa siihen tyytymättömiä. Palkan motivoivaa vaikutusta on tutkittu, ja korrelaatio on vähäinen (Chamorro-Premuzic, 2013). Vaikka palkalla ei olekaan ratkaisevaa vaikutusta työntekijän sitoutumiseen, on kuitenkin syytä haastaa näkemys, jonka mukaan palkalla ei olisi juurikaan merkitystä. Jos työntekijän palkka on kovin alhainen, se saattaa johtaa tilanteeseen, jossa hän katsoo saavansa panokselleen paremman vastineen jonkin toisen työnantajan palveluksessa.

Koska Salesforcessa käsitellyt tapaukset ovat kaikkien nähtävissä, myös kollegoiden työn jälki on helppoa nähdä. Käsitellyjä tapauksia käsitellään usein tukitiimien palaverissakin, ja kaikki näkevät minkälaisen määrän tapauksia muut tiimin jäsenet ovat käsitelleet. Koska osa asiakastapauksista on suuritöisiä, on niiden sisältöäkin syytä käydä läpi tiimipalaverissa. Silloin kollegat ymmärtävät, että jonkun lyhyellä aikavälillä käsittelemien tapausten normaalia alhaisemmalle määrälle on hyvä syy. ABB:n asiakastapausten käsittelijöiden kokemusta näistä asioista on tutkittu kyselytutkimuksen avulla.

4.5.7 Itsemääräytymisen teoria

Tässä teoriassa työn kiinnostavuus itsessään toimii motivoivana tekijänä (Hakonen & Nylander 2015). Työn sisältö mainitaankin usein asiana, jota työntekijät arvostavat hyvin korkealle. Työ siis täyttää Maslow'n tarvehierarkian ylimpiä tarpeita, ja toimii Hertzbergin kaksifaktoriteorian mukaisena motivaatiotekijänä. Maslow'n teorian mukaisesti tämä teorian toteutuminen edellyttää sitä, että alemmatkin tarpeet tulevat täytetyiksi. Mikäli työstä saatava palkka ei riittävässä määrin täytä työntekijän perustarpeita, työn merkityksellisyys ei ole ensimmäinen asia, johon henkilö hakee muutosta.

Asiakaspalvelussa ja teknisessä tuessa tehdään monenlaisia työtehtäviä. Osa on helppoa rutiinityötä, osa vaatii erittäin syvällistä teknistä ja kaupallista osaamista. Jälkimmäiset tehtävät tarjoavat myös paljon mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Esimiesten vastuulla on tunnistaa tiimin osaamistarpeet ja kehittää henkilöstöä sen mukaisesti. Myös henkilöiden kehittyminen ja kasvaminen mahdollisesti vaativampiin tehtäviin on syytä huomioida. Sekä työn kiinnostavuutta että kokemusta osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista on tutkittu kyselyn avulla.

4.5.8 Työn imu

Työn imu liittyy läheisesti flow-tilaan, mutta tarkoittaa pitempikestoista tilaa, jossa työ tempaa mukaansa. Sitä voidaan kuvata myönteiseksi, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön (Luukka 2019, 165). On selvää, että työnantajan on suotuisaa pyrkiä mahdollistamaan tämän tilan toteutuminen henkilöstön työssä. Työn imua on kartoitettu tutkimuksessa kysymällä käyttäjiltä sitä, kokevatko he työnsä usein mukaansatempaavaksi.

Tässä on mielestäni paljon käyttämätöntä potentiaalia yrityksissä, myös ABB:llä. En ainakaan ole kovin usein kuullut suunnitelmia siitä, miten henkilöstön työstä voitaisiin tehdä mukaansatempaavampaa. Yksi tapa lähestyä tätä voisi olla se, että pyrittäisiin poistamaan imun esteitä, hieman samalla tavalla kuin prosesseista pyritään poistamaan hukkaa Lean-ajattelun avulla. Esimerkiksi hidas ja epävakaa työkalu voi olla tällainen työn imun toteutumisen este.

5 Toteutus ja tulokset

5.1 Käyttäjäkysely

Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt työskentelevät myynnin tukitehtävissä. Työhön voi kuulua mm. tilausten käsittelyä, myynnin teknistä ja kaupallista tukemista ja takuu-käsittelyä. Näitä asioita hoidetaan Salesforcen asiakastapaustietueiden avulla. Jokaisesta asiakkaiden lähettämästä toimeksiannosta syntyy järjestelmään uusi tapaus. Näihin tietueisiin liittyy paljon mitattavia asioita, kuten ajankohtia (perustamisajankohta, ensivaste, sulkemisaika, kokonaiskäsittelyaika), sisältöä (kirjeenvaihtoa, kuvia ja muita liitetiedostoja) ja muita tietueita joihin kyseinen asiakastapaus on kytketty.

Kyselyssä on myös kartoitettu kokemusta Salesforcen käyttämisestä. Eri henkilöillä on ollut erilaiset valmiudet järjestelmän käyttämiseen. Osa kokemuksista saattaa liittyä itse järjestelmästä riippumattomiin asioihin, kuten siihen kuinka nopeasti muista tiimeistä saadaan tapausten käsittelyssä tarvittavia vastauksia. Salesforcen merkitystä kollegoiden väliselle yhteistyölle ja tietojen läpinäkyvyydelle on myös tutkittu tässä osiossa.

Tapaukset voivat olla keskenään hyvin erilaisia ja on tärkeää, että esimiehet osaavat ottaa tämän huomioon johtamistyössään. Kyselyyn valituilla henkilöillä saattaa työssään olla käsiteltyjen tapausten määrään liittyviä tavoitteita, jotka asetetaan vuoden alussa käytävissä kehityskeskusteluissa. Henkilöstö pystyy seuraamaan tavoitteidensa täyttymisvauhtia Salesforceen tehtyjen mittaristojen ja raporttien avulla. Yleinen tavoite on esimerkiksi vuosittain käsiteltyjen tapausten lukumäärä. Niille, joilla näitä tavoitteita on asetettu, esitettiin lisäkysymyksiä siitä, miten he kokevat tavoitteet: ovatko ne ABB:n kannalta oleellisia ja oikeudenmukaisia.

Lisäksi kysyttiin yleisiä työntekijäkokemukseen liittyviä asioita. Nämä liittyvät keskeisesti Salesforceen, koska sekä asiakaspalvelijat että teknisen tuen henkilöt tekevät ja hallinnoivat työtään pääosin Salesforceen kautta.

The image shows a mobile application interface for a survey. The title is 'Opinnäytetyökysely Salesforceen Case-työskentelystä' and the subtitle is 'Kimmo Kalaja: Motivoiva CRM-mittarointi'. Below the title, there is a red asterisk and the word 'Required'. The survey is titled 'Taustatiedot' (Background information). The first question is '1. Tiimi, jossa työskentelet *' (1. Team where you work *). It has two radio button options: 'Asiakaspalvelu' (Customer service) and 'Tekninen tuki' (Technical support). The second question is '2. Kuinka usein käsittelet Caseja Salesforceessa? *' (2. How often do you handle cases in Salesforce?). It has three radio button options: 'Päivittäin' (Daily), 'Viikottain' (Weekly), and 'Harvemmin tai en lainkaan' (Less often or not at all).

Kuvio 13. Kysely puhelinsovelluksessa

Kysely toteutettiin Microsoft Forms-työkalun avulla, ja kutsu lähetettiin henkilöstölle sähköpostitse. Kyselyyn vastaaminen oli nopeaa, ja sen pystyi tekemään myös älypuhelimella, kuten kuvio 13 näyttää. Yhteenveto kyselyn tuloksista on tämän työn liitteenä.

Tutkimuskysymykset on pyritty optimoimaan luomalla ne teoreettista viitekehystä vasten. Taustatietojen kartoitus on tarkoituksella jätetty vähäiseksi, ettei henkilöitä pystyittäisi tunnistamaan vastauksista, ja etteivät he tämän takia arastelisi antaa kriittisiä mielipiteitä.

5.2 Käytössä olevia mittareita

Hyvin laadituilla työnteon mittareilla autetaan henkilöstöä ymmärtämään oma roolinsa organisaatiossa ja ennen kaikkea se, mitä heiltä odotetaan. Hyvät tavoitteet ovatkin usein nimenomaan mitattavia. Ennen kuin yritys laatii työn mittareita, on ensin tunnistettava ne tunnusluvut, jotka palvelevat yrityksen menestymistä parhaiten (Jabe 2013, 42).

Mittarit voidaan jakaa positiivisiin ja negatiivisiin. Siinä missä positiivinen mittari kuvaa tekemistä aikaansaannoksia, negatiivinen keskittyy ei-toivottuihin seurauksiin. Negatiivisten mittareiden avulla ei välttämättä saada tietoa lopputulokseen johtaneista syistä (Jabe 2013, 42).

Käsiteltyjen tapausten määrän mittaaminen täyttää SMART-mallin mukaiset hyvän tavoiteasetannan kriteerit. Salesforcessa voidaan raportoida myös mm. henkilöiden käsittelemien tehtävien ja lähettämien sähköpostien määrää. Tämä tasoittaa asiakastapauksiin liittyviä eroja: suuritöiseen asiakastapaukseen liittyy todennäköisesti tavallista enemmän tehtäviä ja sähköpostiviestintää.

Vasteajat ovat tärkeä tekijä asiakastytyväisyyden muodostumisessa. Käytössä ovat seuraavat aikaan liittyvät mittarit:

- Ensivasteaika, eli se miten kauan kestää, että asiakas saa ensimmäisen ei-automatisoidun viestin yhteydenottoonsa liittyen.
- Käsittelyaika, eli aika tapauksen syntymisestä siihen, että asiakaspalvelija sulkee sen.

Laatuun liittyvää mittaamista voidaan tehdä useassa eri tarkoituksessa. Käsittelijän käsittelemien tapausten kompleksisuudelle on määritetty asiakastapaustietueille oma kenttänsä, mutta lisäksi voidaan mitata esim. tapauksiin liitetyn sähköpostikirjeenvaihdon

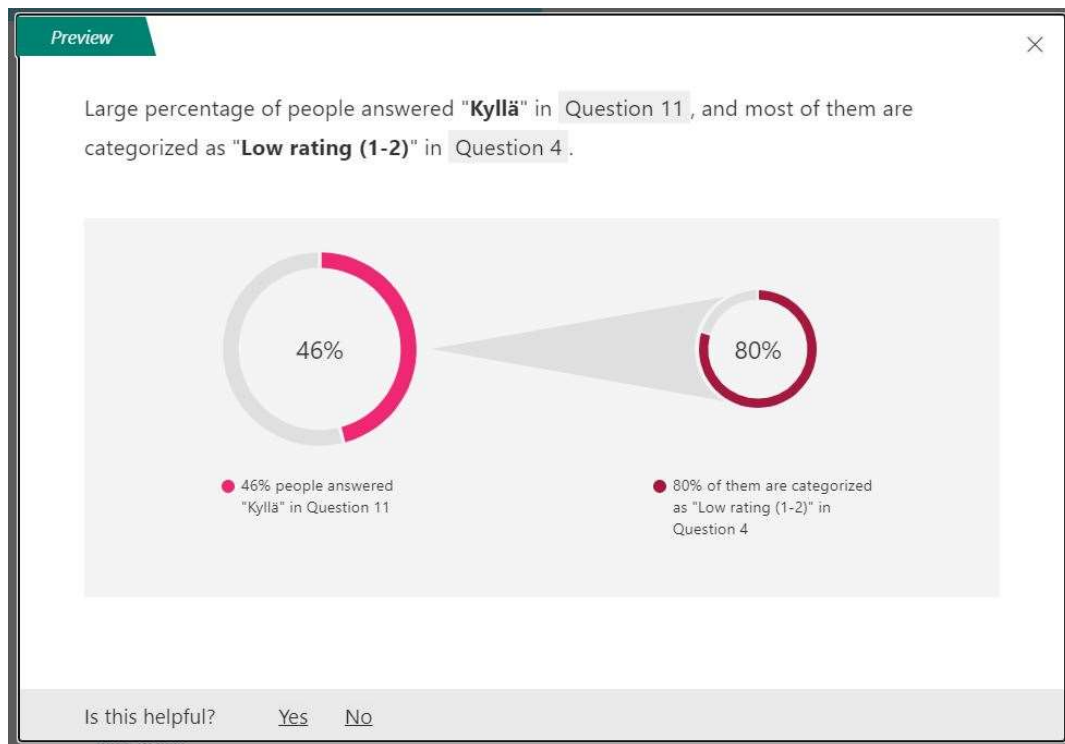
määrää. Kovin suureen tarkkuuteen tällaisilla toimenpiteillä ei kuitenkaan välttämättä päästä. Datan laatuun liittyvää mittaamista voidaan tehdä mm. luokittelujen oikeellisuuden seurannalla ja tyhjäksi jätettyjen kenttien avulla.

5.3 Tulokset

Kysely lähetettiin 13:lle asiakaspalvelun ja teknisen tuen henkilölle. Vastauksia saatiin 11 kappaletta, joten vastausprosentiksi saatiin siis n. 85 prosenttia. Vastaaminen kesti keskimäärin hieman yli viisi minuuttia.

Vastaajia oli lähes yhtä paljon molemmista henkilöstöryhmistä, asiakaspalvelusta viisi ja teknisestä tuesta kuusi henkilöä. Lähes kaikki käyttävät Salesforcea työssään päivittäin. Vain yksi teknisen tuen henkilö ilmoitti työskentelevänsä Salesforcessa viikoittain, eikä joka päivä.

Yleisesti Salesforceen suhtauduttiin melko neutraalisti. Asteikolla 1–5, Salesforce sai työkaluna yleisarvosanan 3,27. Nopeudesta ja varmatoimisuudesta arvosanaksi tuli 2,82. Vapaista kommentteista on kuitenkin pääteltävissä, että Salesforcen ulkopuoliset seikat laskevat käyttäjätyytyväisyyttä jonkin verran. Muiden tiimien vasteajat eivät ole työkaluriippuvaisia. Vain yksi käyttäjä ei tiennyt, keneltä saa Salesforceen liittyvää lähi-tukea tarvittaessa.



Kuvio 14. Microsoft Formsin tarjoama idea, jossa havainnollistetaan tavoiteasetannan ja varmatoimisuuden ja nopeuden kokemuksen välistä yhteyttä (kuvaleike Microsoft Formsista)

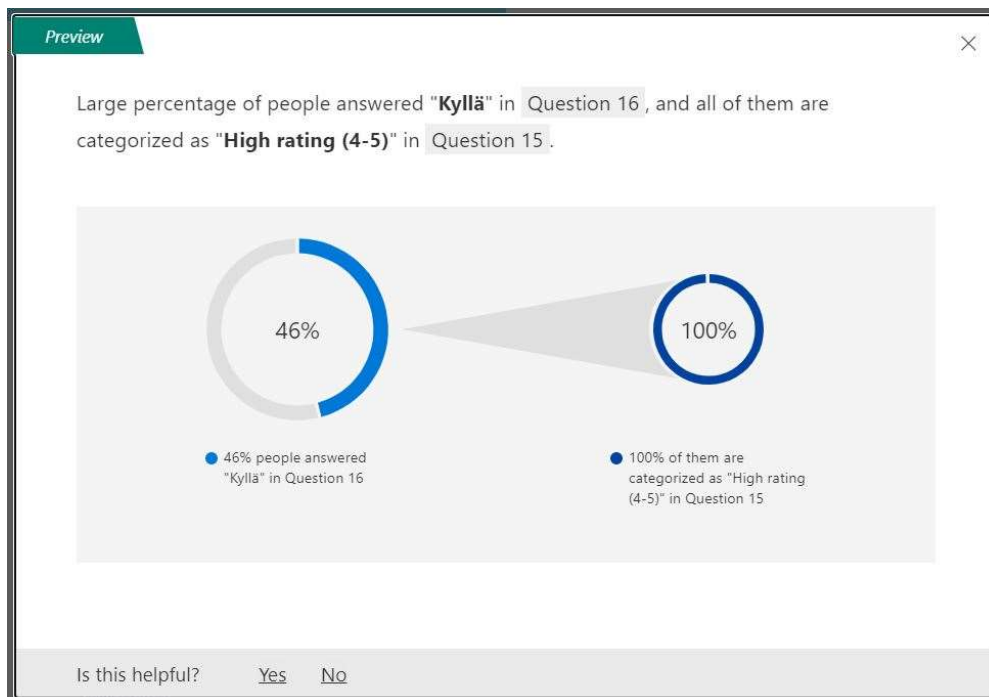
Forms tarjoaa kyselyiden tekijöille automatisoituja ideoita vastausten perusteella. Tähän kyselyyn näitä ideoita saatiin kaksi kappaletta. Yllä olevasta kuvasta käy ilmi, että henkilöt, joilla on tavoitteita Salesforcea käsiteltyjen tapausten määrän suhteen, ovat keskimäärin tyytymättömämpiä työkalun varmatoimisuuteen ja nopeuteen kuin ne, joilla ei ole. Vastauksista nähtiin, että näitä käyttäjiä ovat erityisesti teknisen tuen henkilöt. Heidän vastaustensa keskiarvo tähän kysymykseen oli 2,3.

Kaikkien vastanneiden tiimipalavereissa seurataan tiimin suoritusta Salesforcea avulla, joten se on johtamisen työkaluna aktiivisessa käytössä. Lähes kaikki vastaajat uskoivat, että vasteaikaa asiakkaiden suuntaan pyritään parantamaan Salesforcea saadun tiedon perusteella. Vain yksi henkilö vastasi, että ei osaa sanoa.

Kokemus siitä, onko Salesforcea käsiteltyjen asiakastapausten läpinäkyvyys edesautannut yhteistyötä organisaatiossa, vaihteli suuresti käyttäjittäin. Tulosten keskiarvo oli 3,45, teknisen tuen ollessa hieman asiakaspalvelua positiivisempi tämän asian suhteen.

Hajonta oli kuitenkin suurta, kaksi vastaajista oli antanut arvosanaksi kaksi, muut neljä tai viisi. Läpinäkyvyyteen, ja siihen että tapaukset ovat myös ylemmän johdon nähtävissä, suhtauduttiin myönteisesti. Vastaajista 73 prosenttia oli sitä mieltä, että tämä läpinäkyvyys on hyvä asia.

Salesforcessa käsitellyt tapaukset voivat vaihdella suuresti sen osalta, kuinka paljon ne vaativat aikaa käsittelijältä. Tätä asiaa ei huomioida riittävästi johtamisessa, ja arvostuksiksi jäi 1,82 asteikon ollessa 1–5. Asiakaspalvelun henkilöt antoivat tälle keskimäärin matalampia arvosanoja kuin teknisen tuen henkilöt. On huomionarvoista, että heille ei ole asetettu tavoitteita tapausten määrän suhteen. Toisaalta tämä kysymys on syytä huomioida myös teknisessä tuessa, sillä keskiarvo siellä oli 2,0. Kokemuksella, että enemmän aikaa vieviä tapauksia ei huomioitaisi riittävästi, voisi olla hyvin kielteinen vaikutus. Tasasuhtateorian mukaan panoksen ja tuloksen on oltava tasapainossa. Kysymykseen, onko näin, saadut vastaukset jakautuivat molemmissa tiimeissä tasan. Noin puolet olivat sitä mieltä, että saatu hyöty ei ollut riittävä siihen käytettyyn panokseen nähden.



Kuvio 15. Microsoft Formsin tarjoama idea henkilöiden panos/tuotos -kokemuksen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen yhteydestä (kuvaleike Microsoft Forms-tutkimuksesta).

Edellä olevasta kuvasta käy ilmi, että ne henkilöt, jotka olivat kokeneet työn panoksen ja siitä saatavan hyödyn olevan tasapainossa, antoivat poikkeuksetta korkean arvosanan kysymykseen siitä, uskovatko he että työllä on suuri merkitys ABB:n asiakaskokemuksen kannalta. Kokemus tärkeydestä näyttää vaikuttavan suuresti työntekijäkokemukseen ja toimivan jopa osana aineetonta palkitsemista. Työn tärkeyden kokemus ei kuitenkaan ollut kenelläkään suoranaisesti hälyttävä, heikoin tähän annettu arvosana oli 3.

Käsiteltyjen tapausten määrälle asetetut tavoitteet ovat olleet osana teknisen tuen henkilöiden suorituksen johtamisen prosessia. Tavoitteet koettiin melko tarkoituksenmukaisiksi ABB:n kannalta.

Tavoitteet koettiin oikeudenmukaisiksi, kaikkien vastausten ollessa 3 tai 4. Keskiarvoksi muodostui 3,8. Alin annettu vastaus oli 2. Tämän vastauksen antanut henkilö oli ainoa, joka vastasi ettei tiedä kykeneekö saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet. Muut uskoivat siihen kykenevänsä.

Kaikki vastaajat uskoivat esimiesten luottavan siihen, että he tekisivät työnsä hyvin ilman Salesforcen kautta tapahtuvaa valvontaakin. Tämä tulos kertoo yrityskulttuurin onnistumisesta: henkilöstö kokee, että heidät nähdään ennemmin McGregorin teorian Y mukaisina.

Työtä ei koettu erityisen mukaansatempaavaksi. Vastaukset jakoutuivat välille 2 – 4 ja keskiarvo oli 2,82. Jakaumat olivat lähes identtiset asiakaspalvelun ja teknisen tuen henkilöiden välillä. Vastaukset työssä koettavien tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden tunteiden välillä jakoutuivat tasan. Huomionarvoista on se, että lähes puolet vastaajista ei osannut sanoa, kumpaa tunnetta tuntevat enemmän. Työn mukaansatempaavuuden ja tyytyväisyyskokemuksen välillä ei näyttäisi olevan korrelaatiota.

Henkilöstö ei kokenut, että asiakastapausten käsittely tarjoaisi heille erityisen hyviä mahdollisuuksia ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Vastaukset tähän kysymykseen jakoutuivat välille 2 – 4, eikä teknisen tuen ja asiakaspalvelun henkilöiden vastauksissa ollut suuria eroja. Tulosten keskiarvo oli 2,82.

Vapaisiin kommentteihin annetut vastaukset liittyivät usein muiden henkilöiden tai tiimien toimintaan, ja niistä saataviin vasteaikoihin. Vastausaikana ABB oli ottamassa käyttöön

Salesforcen Lightning Experience-käyttöliittymää, johon liittyi tuolloin jonkun verran yhteensopivuuteen liittyviä ongelmia. Tämä näkyi myös vastauksissa. Läpinäkyvyyteen liittyen saatiin kommentti myös siitä, että seuranta voidaan kokea käyttämisenä. Toisaalta Salesforcesta saatava data nähtiin arvokkaana johtamisen kannalta.

6 Johtopäätökset

Tutkimus antoi melko selkeän kuvan siitä, millaiseksi työkaluksi Salesforce ja siinä tapahtuva asiakastapausten käsittely koetaan. Näillä asioilla on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, ja esimiesten vaikutusmahdollisuudet ovat suuret.

Salesforceen suhtaudutaan ABB:n tukitiimeissä työkaluna melko neutraalisti. Siihen yhdistetään jonkin verran myös muiden tiimien vasteaikoihin liittyvää hitautta, mikä ei johdu työkalusta itsestään. Näiden tukitiimien toimintaa olisikin hyvä kommunikoida asiakaspalvelun ja myynnin tuen tiimeille. Salesforce on käyttäjillä hyvin aktiivisesti käytössä, ja se toimii myös johtamisen työkaluna esimiestyössä.

Ne vastaajat, joille on kehityskeskustelussa asetettu tavoitteita käsiteltyjen tapausten määrän suhteen, kokevat asiakastapausten parissa työskentelyn jossakin määrin eri tavalla kuin ne, joille ei ole näitä tavoitteita asetettu. He antoivat Salesforcen varmatoimisuudelle ja nopeudelle keskimääräistä heikompia arvosanoja, mikä viestii siitä, että he turhautuvat nopeammin koska eivät saa käsiteltyä tapauksia niin nopeasti kuin haluaisivat. Tämä havainto todentaa tavoitteen asettamisen teorian mukaista motivaatiota. Vahvistamisen teorian mukaan lopputulokseen pääseminen ohjaa tekemistä, ja tässä koettiin esteitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon.

Salesforcen katsottiin edesauttaneen yksiköiden välistä yhteistyötä, ja useimmat olivat sitä mieltä, että sen avulla saavutettu läpinäkyvyys on hyvä asia. Tätä voisi vielä parantaa laajempi kommunikointi siitä, miten ylempi johto on hyötynyt Salesforcesta saadusta datasta, ja mitä liiketoiminnan kannalta tärkeitä kehitystoimenpiteitä niiden perusteella on tehty.

Selkeä parannuskohde löytyi erilaisten tapausten vaativuuden huomioimisesta. Käyttäjät kokivat, että tätä asiaa ei oteta riittävästi huomioon. Hieman yllättäen tämä ei riippunut

siitä, oliko vastaajalle asetettu tavoitteita tapausten määrän suhteen. Ilmeisesti käyttäjillä on tarve saada arvostusta, ja täyttää sosiaalisia tarpeitaan myös tätä kautta. Kun työllämmät tapaukset eivät erotu tilastoissa vähemmän aikaa vaativista, henkilöt eivät koe saavansa niistä riittävää tunnustusta. Kaiken kaikkiaan yrityksen ihmiskuva on kuitenkin kunnossa, ja henkilöstö kokee, että esimiehet luottavat heihin.

Hieman yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työstä saatava tuotos ei vastaa panosta. Tasasuhtateorian mukaisen motivoinnin kannalta tämä on ongelmallista. Tätä voisi kokonaispalkitsemisen laajempi avaaminen parantaa: ABB:llä on tarjota paljon muitakin hyötyjä kuin pelkkä rahapalkka.

Työnteko koettiin merkitykselliseksi, ja tavoitteet tarkoituksenmukaisiksi ja oikeudenmukaisiksi. Henkilökohtaisesta suoriutumisesta on kuitenkin syytä pitää huolta. Mikäli henkilö ei usko kykenevänsä saavuttamaan tavoitteita, hän saattaa pitää niitä epäoikeudenmukaisina.

Työn imu voisi asiakastapausten käsittelijöillä olla parempikin, ja selkeä kehityskohde löytyi myös ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista. ABB tukee omatoimista opiskelua, mutta henkilöstölle on myös tarjolla valtava määrä erilaisia ja verkko- ja muita kursseja. Olisi tärkeää tunnistaa näissä tiimeissä ammatillisen kehittymisen esteiksi koetut asiat, ja poistaa niitä.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Kirjavainen, Paula & Pitkänen, Eeva 2015. Kutsumusjohtaja. Alma Talent Oy, Helsinki.

ABB Oy 2019. Strategy update: Shaping a leader focused in digital industries. https://new.abb.com/news/detail/16790/strategy-update-shaping-a-leader-focused-in-digital-industries?_ga=2.115660353.673552127.1601530326-2125633755.1599721422. Luettu 1.10.2020.

Begg, David & Ward, Damian 2007. Economics for Business. 2. laitos. The McGraw-Hill Companies, New York.

Bourke, Juliet & Espedido Andrea 2020. The Key to Inclusive Leadership. <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>. Harvard Business Review, Brighton, Massachusetts.

Chaffey, Dave & Wood, Steve 2005. Business Information Management. Improving Performance Using Information Systems. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Chamorro-Premuzic, Tomas 2013. Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research. <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>. Harvard Business Review, Brighton, Massachusetts.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Helstilä, Martti 2006. Suoritusarviointi. Infor Oy, Helsinki.

Hirst, Chris 2019. No Bullsh*t Leadership. Profile Books Ltd, Lontoo.

Hoffman, Kai 1989. Sähkötekniikan taitaja, Strömberg 1889 – 1989. Vaasa Oy, Vaasa.

HowStuffWorks 2020. What are relational databases? <https://computer.howstuffworks.com/question599.htm>. HowStuffWorks, Atlanta.

Huczynski, Andrzej & Buchanan, David 2007. Organizational Behaviour. 6. laitos. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Jabe, Marjatta 2010. Johda suoritusta – älä työntekoa. Fakta 2/2010. Alma Media Oy, Helsinki.

Jabe, Marjatta 2013. Ota käyttöön positiiviset mittarit. Fakta 9/2013. Alma Media Oy, Helsinki.

Jachimowicz, Jon M. & He, Joyce & Arango, Julián 2019. The Unexpected Benefits of Pursuing a Passion Outside of Work. <https://hbr.org/2019/11/the-unexpected-benefits-of-pursuing-a-passion-outside-of-work> Harvard Business Review, Brighton, Massachusetts.

Järvinen, Pekka 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. WSOYpro, Helsinki.

Järvinen, Pekka T. & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. 1. painos. Alma Talent Oy, Helsinki.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent Oy, Helsinki.

Karlöf, Bengt 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. 3. painos. Werner Söderström Osa-
keyhtiö, Helsinki.

Kesti, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy
FINVA, Helsinki.

Ledingham, Dianne & Rigby, Darrel K. 2004. CRM Done Right. <https://hbr.org/2004/11/crm-done-right>. Harvard Business Review, Brighton, Massachusetts.

Leibold, Marius & Probst, Gilbert & Gibbert, Michael 2005. Strategic Management in the Knowledge Economy. 2. laitos. Publicis Kommunikations Agentur GmbH, Erlangen.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mitä, miksi miten. Alma Talent Oy, Helsinki.

Mayor, Päivi & Risku, Marja 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Alma Talent Oy, Helsinki.

McGregor, Douglas 1960. The Human Side of Enterprise. Annotated Edition 2006. The McGraw-Hill Companies, New York.

McLeod, Raymond Jr & Schell, George 2007. Management Information Systems. 10. laitos. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Motiwalla, Luvai F. & Thompson, Jeff 2012. Enterprise Systems for Management. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Perkka-Jortikka, Katriina 2005. Kasva tosi johtajaksi. Edita Prima Oy, Helsinki.

Peters, Thomas J. & Austin, Nancy K., 1985. Intohimo menestykseen. Suomennettu laitos 1989. WSOY, Helsinki.

Pink, Dan 2009. The Puzzle of Motivation. ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation. Katsottu 15.4.2020. TED Conferences LLC, New York.

Seppälä, Raimo 1997. Strömberg – Mies josta tuli tavaramerkki. Art House Oy, Helsinki.



Sounders, Beata 2019. What is Motivation? A Psychologist Explains. <https://positivepsychology.com/what-is-motivation/> Positivepsychology.com, Maastricht.

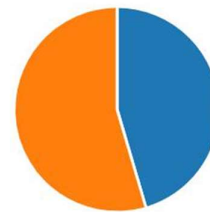
Tienari, Janne & Meriläinen, Susan 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Alma Talent Oy, Helsinki.

Opinnäytetyökysely Salesforcen Case-työskentelystä




KK **11**
Responses**05:04**
Average time to complete**Active**
Status[Ideas](#)

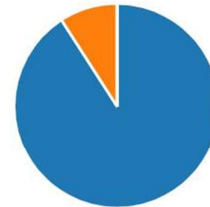
1. Tiimi, jossa työskentelet

 Asiakaspalvelu	5
 Tekninen tuki	6



2. Kuinka usein käsittelet Caseja Salesforcea?

 Päivittäin	10
 Viikottain	1
 Harvemmin tai en lainkaan	0



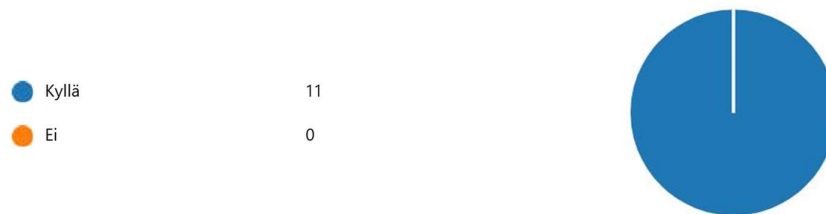
3. Onko Salesforcen Case Mgmt mielestäsi hyvä työkalu asiakastapausten käsittelyyn?

11
Responses**3.27**
Average Number

4. Onko Salesforce mielestäsi varmatoiminen ja nopea työkalu?



5. Seurataanko tiimisi työsuoritusta Salesforce'n avulla tiimipalavereissa?



6. Pyritäänkö ABB:n asiakaskokemusta parantamaan Salesforcesta kerättyjen tietojen, kuten vasteaikojen, perusteella?

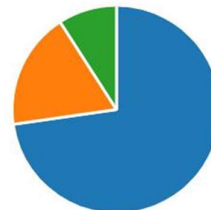


7. Salesforce'n läpinäkyvyys on edesauttanut yhteistyötä organisaatiossamme



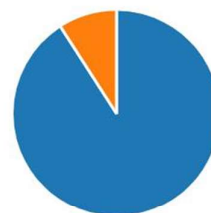
8. Salesforceessa tehdyt työt ovat laajasti muiden ja myös ylemmän johdon nähtävissä. Onko tämä läpinäkyvyys mielestäsi hyvä asia?

● Kyllä	8
● Ei	2
● En osaa sanoa	1



9. Tiedätkö, keneltä saat Salesforce-tukea tarvittaessa

● Kyllä	10
● En	1



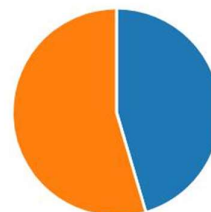
10. Jotkut Salesforceen tulevat Caset voivat viedä huomattavan paljon enemmän aikaa kuin toiset. Onko tämä mielestäsi huomioitu riittävästi suorituksesi johtamisessa?

11
Responses

1.82
Average Number

11. Onko sinulle asetettu kehityskeskustelussa tavoitetta käsiteltyjen tapausten määrälle?

● Kyllä	5
● Ei	6



12. Koetko, että Caseihin liittyvät tavoitteet ovat ABB:n kannalta tarkoituksenmukaisia?

5

Responses

3.4

Average Number

13. Ovatko sinulle asetetut tavoitteet mielestäsi oikeudenmukaisia?

5

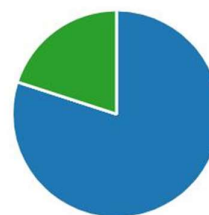
Responses

3.8

Average Number

14. Uskotko, että kykenet saavuttamaan sinulle annetut tavoitteet?

● Kyllä	4
● En	0
● En osaa sanoa	1



15. Koetko, että työlläsi on tärkeä merkitys ABB:n asiakaskokemuksen kannalta?

11

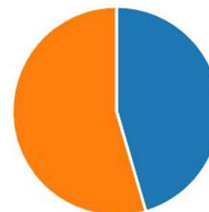
Responses

4

Average Number

16. Onko työstä saamasi hyöty sopivassa suhteessa työpanokseesi nähden?

● Kyllä	5
● Ei	6



17. Koetko, että esimiehesi luottaa siihen että tekisit työsi hyvin ilman Salesforce-seurantaakin?



18. Onko työsi usein mukaansatempaavaa?



19. Koetko enemmän tyytyväisyyden kuin tyytymättömyyden tunteita käsitellessäni Caseja Salesforceissa?



20. Tarjoaako asiakastapausten parissa työskenteleminen sinulle mahdollisuuksia kehittää ammatillista osaamistasi?



21. Vapaat kommentit Salesforcesta ja Case-työskentelystä

