

PALVELUORGANISAATION YHTEISKEHITTÄMINEN

Valmentava johtaminen uudistamisen edistäjänä

Nina Poikela

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (ylempi AMK)

2020

Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (ylempi AMK)

Tekijä	Nina Poikela	Vuosi	2020
Ohjaaja	Kaisa Lammi		
Toimeksiantaja	LähiTapiola Lappi		
Työn nimi	Palveluorganisaation yhteiskehittäminen – Valmentava johtaminen uudistuksen edistäjänä		
Sivu- ja liitemäärä	78		

Laadin opinnäytetyön toimeksiantosopimuksella Keskinäinen vakuutusyhtiö LähiTapiola Lapille, ja työskentelen yhtiössä palvelujohtajana. Opinnäytetyön tarkoitus oli LähiTapiola Lapin toimistopalvelujen uudistaminen ja kehittäminen elämänturvatoimistoiksi niin, että muutoksessa huomioidaan yhtiön strategiset valinnat ja asiakaskäyttäytyminen, varmistetaan hyvä asiakas- ja henkilöstökokeemus, ja että uudistus toteutetaan valmentavan esimiestyön keinoja hyödyntäen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa tutkimustiedon, teorian ja käytännön kehittämisen kautta tulevaisuudessa hyödynnettävä malli, joka kuvaa organisaation kehittämiseen vaikuttavat tekijät prosessina. Tutkimuksella haettiin vastauksia kysymyksiin: Miten varmistetaan palveluorganisaation uudistaminen onnistuneesti? Miten valmentava esimiestyö edistää uudistumista? Miksi hyvä työntekijäkokeemus on tarpeellinen? Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä olivat valmentava johtaminen ja asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät.

Tutkimus tehtiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen osuus kerättiin vuosilta 2017–2019 LähiTapiolan toimistopalvelujen uudistamiseen liittyvästä kokonaisuudesta. Opinnäytetyön tutkimustulos kehittyi hermeneuttisella metodilla ja tutkimusotteella.

Kehittämistyön lopputuloksena on palveluorganisaation jatkuvan yhteiskehittämisen malli ja sen viisi tekijää, jotka ovat selkeä suunta, tieto, valmentava johtaminen, kestävä henkilöstö ja asiakas. Yhteiskehittäminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja keskinäistä dialogia viiden onnistumiseen vaikuttavan tekijän kesken. Valmentavalla esimiehellä on kehittämistyössä iso rooli ja vastuu siitä, että kokonaisuus tulee huomioiduksi. Uudistamisen edellytyksiä ovat, että suunta säilyy kirkkaana, johtamiseen tarvittavaa tietoa on riittävästi saatavilla, henkilöstö- ja asiakaskokemuksen kehittymistä seurataan ja muutostarpeet huomioidaan ja niihin tarvittaessa reagoidaan. Tutkimustuloksia voi hyödyntää asiakaspalvelun työn organisoinnissa, suunnittelussa sekä päätöksenteossa. Opinnäytetyö auttaa muutosten läpi viemisessä ja uudistamisessa esimerkiksi strategiajakson vaihtuessa tai vuosisuunnittelussa.

Asiasanat Asiakaskokemus, asiakaskäyttäytyminen, henkilöstökokeemus, valmentava esimies, valmentava johtaminen, yhteiskehittäminen

Management of Business Expertise
Master of Business Administration

Author	Nina Poikela	Year	2020
Supervisor	Kaisa Lammi		
Commissioned by	LähiTapiola Lappi		
Subject of thesis	Co-development of a Service Organisation – Coaching Management as a Promoter of Renewal		
Number of pages	78		

This thesis was completed in cooperation with LocalTapiola Mutual Insurance Company LähiTapiola Lappi. The purpose of this study was to renew and develop the local offices of LähiTapiola Lappi into becoming offices of lifelong security in a way that the company's strategic choices and customer behaviour would be taken into account, good customer and the employee experience would be ensured. The transformation would be carried out by using coaching management methods.

The research objective of this study was to develop an appropriate model for further use, describing the factors affecting development of an organisation as a process, based on theoretical knowledge and practical development. The research questions were the following: How can it be ensured that the renewal of a service organisation will be successful? How does coaching management-style promote the renewal process? Why is it necessary to create a positive employee experience?

The theoretical framework of the study consists of coaching management methodology and the factors influencing customer behaviour. The study was carried out by using a qualitative method and it was implemented as a case study. The empirical data for the study was collected from the commissioner's office services renewal process in 2017–2019. The results of the thesis developed by using a hermeneutical method and approach.

The result of this thesis is a model of a constantly co-developing service organisation and its five factors: clear direction, knowledge, coaching management, resilient employees, and customers. Co-developing requires constant interaction and mutual dialogue between the five factors contributing to the success of the process. Coaching management has a crucial role and responsibility in taking all the factors into account, following the employee and customer experience, and reacting to the needs for adjustment. The results of this study benefit the commissioner organization, its planning and decision-making of customer service, annual planning and carrying out, for example, strategic changes.

Key words Business coaching, coaching management, coaching manager, co-development, customer behaviour, customer experience, employee experience,

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön aihevalinta.....	6
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
1.3	Kehittämismenetelmät ja aineiston hankinta	8
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	11
2.1	LähiTapiola – Elämänturvayhtiö.....	11
2.2	Strategia ohjaa tekemistä	12
3	VALMENTAVA JOHTAMINEN	15
3.1	Esimiehen monet roolit	15
3.2	Valmentava johtajuus ja coaching	19
3.3	Osaamisen kehittäminen	22
3.4	Vuorovaikutteinen asiakaskohtaaminen.....	27
3.5	Henkilöstö- ja työntekijäkokemus.....	29
4	ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	31
4.1	Toimintaympäristön muutos.....	31
4.2	Digitalisaatio	33
4.3	Monikanavaisuus	34
4.4	Asiakaskokemus kilpailutekijänä.....	36
5	LÄHITAPIOLA LAPPI MATKALLA ELÄMÄNTURVAYHTIÖKSI	41
5.1	Toimistouudistuksen prosessi.....	41
5.2	Kokeileva ja osallistava kehittäminen Lapin toimistoilla 2017–2019	43
5.2.1	Toimistojen työjärjestelyt	43
5.2.2	Elämänturvakulttuurin rakentuminen asiakaskohtaamisissa	47
5.3	Palaute ja mittaaminen	49
5.3.1	Asiakaspalautte	49
5.3.2	Henkilöstökysely.....	50
5.3.3	Esimiesarviointi	51
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6.1	Tulokset ja yhteiskehittämisen malli.....	54
6.1.1	Selkeä suunta	56
6.1.2	Tieto ja data	57
6.1.3	Valmentava johtaminen ja esimiestyö	59

6.1.4	Kestävä henkilöstö ja tiimivoima	61
6.1.5	Asiakas.....	64
6.2	Johtopäätökset ja tutkimusprosessin onnistuminen.....	66
7	POHDINTA.....	73
	LÄHTEET.....	75

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aihevalinta

Laadin opinnäytetyön toimeksiantosopimuksella Keskinäinen vakuutusyhtiö LähiTapiola Lapille. Työskentelen LähiTapiolassa palvelujohtajana, ja minulla on pitkä työkokemus eri tehtävissä vakuutus- ja finanssialalta. Nykyisessä työssäni vastaan Lapin toimistojen asiakaspalvelusta Rovaniemellä, Kemijärvellä, Kemissä ja Torniossa sekä toimin 15 toimistoissa työskentelevän palveluneuvojan esimiehenä.

LähiTapiola uudistuu laajentamalla perinteisestä vakuutus- ja finanssiryhmästä elämänturvayhtiöksi. Elämänturva kuvaa LähiTapiolan tapaa palvella asiakkaita läpi elämän ja sen muuttuvien tilanteiden. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus asioida helposti toivomallaan tavalla toimistolla, puhelimitse, verkossa tai mobiilissa. Elämänturvaaminen ja monikanavainen palvelu vaativat osaamista ja työtehtävien organisointia henkilöresurssit huomioiden. Elämänturvayhtiöksi uudistuminen vaatii kulttuurin muuttumista työyhteisössä.

Asiakastyö tulee koostua eri palvelukanavissa elämänturvakohtaamisista, joissa keskiössä ei ole pelkästään asia vaan asiakas ja kokonaisuutena hänen elämäntilanteensa. Aito elämänturvakohtaaminen edellyttää ammattimaista, vuorovai-kutteista ja rohkeaa asiakaspalvelua. Hyvä asiakas- ja henkilöstökokemus on tärkeä osa uudistumisessa onnistumista. Hyvä henkilöstökokemus vaatii erityisesti oman työn arvostamista ja merkityksellisyyttä sekä tunnetta, että pystyy vaikuttamaan asioihin ja että apua saa tarvittaessa.

Opinnäytetyöni oli kehittämistehtävä. LähiTapiolan strategiakauden 2016–2018 tahtotilana oli uudistua elämänturvayhtiöksi. Tein opinnäytetyön tekemisestä toimeksiantosopimuksen LähiTapiola Lapin kanssa kesällä 2017. Opinnäytetyön aiheena oli uudistaa asiakaspalvelutoimistot elämänturvatoimistoiksi, jotka tarjoavat palveluja niissä kanavissa, joissa asiakkaat asioivat sekä samalla elämänturvaamisen kulttuurin vahvistaminen palveluneuvojatiimissä.

Palveluorganisaation uudistaminen käynnistyi vuonna 2017 yhteistyössä ylemmän johdon kanssa. Palvelujohtajan roolissa olin edistämässä muutosta ja uudistamassa palveluorganisaatiota alusta lähtien. Toimistotiimissä työskentelevät palveluneuvojat hoitivat pääasiallisesti henkilöasiakkaiden asiakaskohtaamisia, ja asiakkaiden palvelu hoidettiin toimistolta käsin. Opinnäytetyö keskittyi palveluneuvojaorganisaation kehittämiseen ja siinä elämänturvakulttuurin rakentumiseen.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoitus oli LähiTapiola Lapin toimistopalvelujen uudistaminen ja kehittäminen elämänturvatoimistoiksi niin, että muutoksessa huomioidaan yhtiön strategiset valinnat ja asiakaskäyttäytyminen, varmistetaan hyvä asiakas- ja henkilöstökokemus, ja että uudistus toteutetaan valmentavan esimiestyön keinoja hyödyntäen. Elämänturvayhtiöksi uudistuminen vaati kulttuurin muuttumista työyhteisössä. Elämänturvaaminen tuli näkyä jokaisessa asiakaskohtaamisessa kaikissa palvelukanavissa. Tapa toimia ja hoitaa kohtaamisia tuli olla sen laatuinen, että asiakas tiedosti LähiTapiolan elämänturva tuotteet ja palvelut. Elämänturvatapaamisen tavoitteena oli, että asiakkaalle huolehditaan henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti räätälöidyt elämänturvaamisen ratkaisut.

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa tutkimustiedon, teorian ja käytännön kehittämisen, suunnittelun ja kokeilujen perusteella tulevaisuudessa hyödynnettävä malli, joka kuvaa organisaation kehittämiseen vaikuttavat tekijät prosessina. Opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää asiakaspalvelun työn organisoinnissa, suunnittelussa sekä päätöksenteossa. Opinnäytetyö auttaa muutosten läpi viemisessä ja uudistamisessa esimerkiksi strategiajakson vaihtuessa tai vuosisuunnittelussa. Opinnäytetyö auttaa myös työntekijöitä ymmärtämään perusteita muutokselle ja uudistamiselle.

Opinnäytetyöllä pyrittiin löytämään vastaukset kysymyksiin: Miten varmistetaan palveluorganisaation uudistaminen onnistuneesti? Miten valmentava esimiestyö

edistää uudistumista? Miksi hyvä työntekijäkokemus on tarpeellinen? Opinnäytetyöllä haettiin vastausta myös kysymykseen: Mitä tekijöitä vakuutusyhtiön palveluorganisaation uudistamisen taustalla on huomioitava?

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaa tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta: mitkä keskeiset tekijät asiakaskäyttäytymisessä ja toimintaympäristössä vaikuttavat palveluorganisaatiossa uudistumisen tarpeeseen ja suunnitteluun, ja miten valmentavalla esimiestyöllä voi vaikuttaa uudistumisessa onnistumiseen. Keskeisimpiä käsitteitä olivat asiakaskäyttäytyminen, asiakaskokemus, valmentava johtaminen ja henkilöstökokemus.

1.3 Kehittämismenetelmät ja aineiston hankinta

Tämä opinnäytetyö kiinnittyi työelämään, ja tutkimusta luonnehti vahvasti ammatillisuus. Tutkimusongelma ja tavoite linkittyivät selkeästi ammatti- ja toimialaan. Työelämässä tehty tutkimus on usein toimeksiantajan johtamaa ja tutkija on pitkälti ongelmanratkaisija ja asiantuntija. Tutkimukselle asetetaan yleensä hyötynäkökulma, ja tavoitteena on saada kehittämiseen, päätöksentekoon ja toimintaan käytännön hyötyä. (Vilkkä 2015, 18–52.)

Tutkimus tehtiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Empiirisellä tasolla laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin mitä ja miten. Tutkimukseen sisältyi myös miksi -kysymys. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tavoitteena ei ole yhden totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta vaan joku toinen tutkija voi toisessa kontekstissa päätyä toisenlaiseen tulkintaan aiheesta. (Vilkkä 2015, 69–120.)

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmää käyttäen. Tapaustutkimuksessa keskeistä on kontekstuaalisuus, ja tapauksen ymmärtämisessä on tärkeää siihen liittyvän kontekstin ymmärtäminen. Pyrkimyksenä oli kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuskohteesta ja sen avulla oppimisesta. Tapaustutkimukselle on olennaista, että aineistoa on yleensä run-

saasti ja tapausta tarkastellaan sen luonnollisessa asiayhteydessä. Tapaustutkimus on usein luonnollinen lähestymistapa yritysmaailmassa, ja tapauksen määrittely tapahtuu empiirisesti. Tutkittava ongelma määräytyy yrityksen tai sen toiminnallisen osan strategiasta tai liiketoimintaprosessista. (Räsänen & Anttila & Melin 2005, 73–75; Puusa & Juuti 2011, 184–186.)

Tapaustutkimus soveltuu ymmärtämään ilmiöitä, jotka ovat sidoksissa tiettyyn kontekstiin. Strategisen muutoksen läpivieminen ja muutosprosessi tietyssä organisaatiossa ovat esimerkkejä tällaisista. Tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat keskeisiä tavoitteita tapaustutkimukselle. Tämän opinnäytetyön lopputuloksena on jatkuvan yhteistoiminnallisen kehittämisen malli. Toimintamalleja ja työjärjestelyjä uudistetaan vaiheittain, erilaisia ratkaisumalleja testataan, tekemistä analysoidaan ja muutetaan tarpeen mukaan. Prosessi kuvataan organisaation kehittämisenä. Kehittäminen muodostuu toimintatavaksi ja on luonnollinen osa työsuunnittelua. Muutos työelämässä ja vakuutusosalalla on jatkuvaa. (Vilkkä 2015, 18, 118–154.)

Opinnäytetyön aineiston kerääminen käynnistyi vuonna 2017, jolloin aloitin YAMK-opinnot Lapin Ammattikorkeakoulussa yrittäjäyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni tietoperusta oli tarkentunut ja kehittynyt koulutusohjelman eri opintojaksojen aikana. Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyi asiakaskäyttäytymiseen ja valmentavaan esimiestyöhön. Tutkimuksen empiriaosuudessa avattiin elämänturvatoimistoksi uudistumisen prosessi ja kokemuksia siitä, miten muutos oli hoidettu LähiTapiola Lapin toimistoilla. Uudistamisen eri vaiheita ja kokeiluja kuvattiin kehittämistyötä raportoimalla.

Tutkimuksen empiirinen osuus kerättiin vuosilta 2017–2019 LähiTapiolan toimistopalvelujen uudistamiseen liittyvästä kokonaisuudesta. Tiedon hankinnassa ja uudistumisen edistämiseksi hyödynnettiin erilaisia työvälineitä kuten kokeiluja, subjektiivista tietoa analysoinnin kautta, henkilöstön suunnittelupäiviä, työpajoja, henkilökohtaisia työtunteja, parisparraileja ja kyselyjä. Opinnäytetyön tuloksena syntyi prosessikuvaus ja johtopäätökset perustuivat tutkimusaineistoon, empiriaosuuteen ja taustakirjallisuuteen.

Opinnäytetyön tutkimustulos kehittyi hermeneuttisella metodilla ja tutkimusotteella. Hermeneuttinen kehä kuvaa tutkijan ymmärtämisen tapaa, joka lähtee tietystä lähtökohdista ja palaa takaisin oivaltamisen ja ymmärtämisen lauentumisen johdosta. Viitala toteaa kirjassaan, että hermeneuttinen kehä on tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa. Tieto syntyy vuoropuhelun eli dialogin tuloksena. Hermeneuttisessa metodissa kehämäisyys tarkoittaa sitä, että lopullinen ymmärrys ja tutkimustulos tapahtuvat tulkinnan ja tutkijan oman ymmärryksen välillä. Tulkintoja tehdään useassa vaiheessa ja vaiheiden jälkeen tulkinta syvenee ja korjaantuu. Hermeneuttinen metodi edellyttää, että tutkija tuntee tutkimansa asiiasällön ja kontekstin, jossa asiiasältö on muodostunut. (Vilkkä 2015, 179–183.)

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 LähiTapiola – Elämänturvayhtiö

LähiTapiola on 1,6 miljoonan asiakkaansa omistama yhtiöryhmä, joka palvelee henkilö-, maatila-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. LähiTapiola aloitti virallisesti toimintansa 1.1.2013, jolloin kaksi pitkään toiminutta suomalaista vakuutusyhtiötä Tapiola ja Lähivakuutus fuusioituivat. Lähivakuutuksen ja Tapiolan juuret ulottuvat 1700- ja 1800-luvuille. LähiTapiola-ryhmä muodostuu valtakunnallisesti toimivista LähiTapiola Vahinkoyhtiöstä, LähiTapiola Henkiyhtiöstä, LähiTapiola Varainhoidosta, LähiTapiola Kiinteistövarainhoidosta ja LähiTapiola Vaihtoehtorahastoista sekä 20 alueellisesta keskinäisestä vahinkovakuutusyhtiöstä. Yhtiöryhmään kuuluu myös LähiTapiola Palvelut Oy. LähiTapiolan henkilöstömäärä on 3400 henkilöä, josta puolet työskentelee alueyhtiöissä. (LähiTapiola 2020a.)

LähiTapiola-ryhmään sisältyy 20 itsenäistä alueyhtiötä, joista pohjoisin on LähiTapiola Lappi. Lapin alueyhtiö palvelee asiakkaita maantieteellisesti alueella, joka etelässä rajoittuu Kemiin, Tornioon, Ranuaan ja Posioon. LähiTapiola Lappi on vahva vakuuttaja kotitalouksissa, maataloilla ja yrityksissä, ja yhtiöllä on kattava maakunnallinen palveluverkosto. Tavoitteena on tehdä asiakkaiden elämästä turvallisempaa, terveempää ja taloudellisesti turvatumpaa. Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan LähiTapiola pyrkii olemaan asiakkaan arjessa mukana paitsi vahingon sattuessa, myös ennaltaehkäisemässä vahinkoja. LähiTapiola Lappi palvelee lappilaisia asiakkaita, työllistää lappilaisia ihmisiä ja välillisesti turvaa työpaikkoja yhteistyökumppaneilleen kuten kolarikorjaamoille ja rakennusliikkeille sekä vahvistaa paikallista elinkeinoelämää ja tuo verotuloja alueelle. (LähiTapiola Lappi 2020a.)

LähiTapiola Lappi tarjoaa asiakkailleen vahinko- ja henkivakuuttamisen sekä sijoittamisen ja säästämisen palvelut. Yhteistyökumppaneiden kautta tarjotaan myös eläkevakuuttamisen ja pankin palvelut. Asiakkaat voivat asioida ja hoitaa vakuutusasioita toimistoilla ja toimipisteillä, puhelimitse tai sähköisesti oman

verkkopalvelun kautta sekä chatin kautta. Lapissa asiakkaat voivat asioida yhteensä 13 kivijalkaliikkeessä, joista 4 on varsinaista toimistoa ja 9 yrittäjävetoista toimipistettä. Toimistot sijaitsevat isommissa kaupungeissa Rovaniemellä, Kemissä, Torniossa ja Kemijärvellä. Yrittäjävetoiset palvelupisteet sijaitsevat pienemmillä paikkakunnilla Ivalossa, Kittilässä, Pellossa, Posiolla, Ranualla, Sallassa, Sodankylässä, Tervolassa ja Ylitorniolla. Vuonna 2018 LähiTapiola Lapin alueyhtiössä oli yli 50 000 asiakasta, ja henkilöstömäärä oli 80 henkilöä. LähiTapiola on keskinäinen asiakkaidensa omistama yhtiö. (LähiTapiola Lappi 2020b.)

2.2 Strategia ohjaa tekemistä

Yrityksen strateginen suunnittelu sisältää toiminta-ajatuksen (mission), vision, liikeidean, strategiat, toimintaperiaatteet ja tavoitteet. Suunnittelun ohella tarvitaan tavoitteellinen toimeenpano ja seuranta. Strategia ja tavoitteet ovat toimintaa ohjaavia käytännön työkaluja. (Kananen 2019, 15.)

Toiminta-ajatus eli missio vastaa kysymykseen ”Miksi yritys on olemassa?”. Missio kertoo yrityksen tehtävän ja ohjaa toimintoja sekä osa-alueita. Visio on näkemys siitä, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Se on tavoitetila, johon tähdätään strategisin keinoin. Liikeidea vastaa kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Kohderyhmä kertoo, kenelle yrityksen tarjoama palvelu tai tuote on suunnattu. (Kananen 2019, 16–17.)

Strategia on yrityksen suunnitelma, jonka avulla asetettuihin tavoitteisiin ja visiioon päästään. Strategian valintaan vaikuttavat mm. yrityksen toimintaympäristö sekä käytävissä olevat resurssit. Strategian avulla yritys vastaa muuttuvan ympäristön haasteisiin ja määrittää tulevan toiminnan suuntaviivat. Strategialla voi myös erottautua kilpailijoista. Strategiaa toteutetaan tavoitteilla, ja ne ohjaavat yrityksen toimintaa. Tavoitteiden tulee olla mitattavia ja niiden avulla seurataan strategian ja toiminnan toteutumista. (Kananen 2019, 17–23.)

LähiTapiola aloitti edellisen kolmivuotisen strategiakauden 2016–2018 aikana uudistumisen vakuutus- ja finanssiryhmästä elämänturvayhtiöksi. Elämänturva

kuvaa LähiTapiolan tapaa palvella asiakkaita läpi elämän ja sen muuttuvien tilanteiden. LähiTapiolan tehtävä ja missio on turvata asiakkaidensa elämää ja menestystä. Visiona on tarjota turvallisempaa ja terveempää elämää. Strategisia päämääriä ja valintoja henkilöasiakkaissa ovat uudistuminen asiakaskeskeisesti, kasvu kasvukeskuksissa ja nykyisissä asiakkaissa, tehostaminen yhtenäistämällä prosessit sekä tarjota turvallisempaa ja terveempää elämää. (LähiTapiola 2018a.)

Strategiakaudella 2019–2021 LähiTapiola edelleen vauhditti uudistumista elämänturvayhtiöksi. Uudistumisella tarkoitetaan erityisesti siirtymää perinteisestä reaktiivisesta toiminnasta asiakkaidemme elämänturvan aloitteelliseen, yksilölliseen ja ennakoivaan edistämiseen. LähiTapiolan tehtävä on auttaa asiakkaita turvaamaan elämänsä ja liiketoimintaansa. Asiakkaille räätälöidään sopivat elämänturvaan kuuluvat turvallisuuden, talouden ja terveyden tuotteet sekä palvelut. Visio on olla asiakkaiden arvostetuin arjen kumppani elämänturvassa sekä erottautua asiakaskokemuksella, joka on aidosti välittävä, henkilökohtainen ja palkitseva. Arvot ovat hyväntahtoisuus, intohimo ja rohkeus. (LähiTapiola 2019a)

Uudistumisen painopisteet strategiakaudella 2019–2021 olivat elämänturvaamisen kulttuurin ja osaamisen vahvistaminen, aktiivinen asiakkaiden elämänturvan parantaminen, parhaiden palveluiden ja helpon asioinnin tarjoaminen kaikissa kanavissa sekä asiakkaiden lähielinpiirissä vastuullisesti vaikuttaminen. Elämänturvaamisen kulttuuri vahvistuu yhteistä toimeenpanokykyä ja valmentavaa johtamista kehittämällä. LähiTapiolan elämänturvaan tiivistyvät tuote, palvelut ja tapa toimia. Yksittäisten vakuutusratkaisujen sijaan pyritään huolehtimaan asiakkaiden ja heidän lähipiirinsä talouteen, terveyteen ja turvallisuuteen liittyvistä asioista eli turvaamaan kokonaisvaltaisesti heidän elämänsä ja arkea. (LähiTapiola 2019a.)

Opinnäytetyön tekijän ammatillisen kokemuksen mukaan LähiTapiolassa kuten muissakin yrityksissä, henkilöresurssien määrä on rajallinen, ja työtehtävät ja toiminta tulee organisoida niin, että resurssilla pystytään hoitamaan kaikissa palvelukanavissa asioivat asiakkaat mahdollisimman kattavasti ja laadukkaasti.

Alueyhtiö neuvottelee vuosittain LähiTapiolan Palveluyhtiön kanssa ns. ostoarvioista eli määrittää se, kuinka ison osuuden kappaleissa alueyhtiö hoitaa puhe-
luista ja sähköisistä palveluista itse, ja minkä osuuden alueyhtiö ostaa palveluyhtiöstä. Toimistoilla työtehtävät pyritään organisoimaan niin, että vuoden aikana ostoihin budjetoidut määrät toteutuvat eikä budjetti ylity. Alueyhtiön strategiset valinnat myös ohjaavat työnjakoa. Strategia määrittää sen, käytetäänkö työn tekemiseen enemmän paikallista työvoimaa vai ostetaanko palveluja palveluyhtiöstä.

3 VALMENTAVA JOHTAMINEN

3.1 Esimiehen monet roolit

Valmentava johtajuus edellyttää esimieheltä monia erilaisia rooleja ja toimintatapoja. Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan valmentavan esimiehen kolme ydinroolia ovat asijahtaminen (manager), ihmisten johtaminen (leader) ja vastuullisuuden johtaminen (coach). Myös Marko Kesti toteaa kirjassaan, että vuorovaikutteinen ja valmentava esimies on samanaikaisesti sekä tehtäväkeskeinen että ihmiskeskeinen. Työtehtävien organisoinnin ja koordinoinnin tulee olla tasapainossa työntekijöiden tukemisen, kuuntelemisen ja kannustamisen kanssa. Kestin mukaan esimiehellä on oltava aikaa työyhteisölle ja sen toiminnan kehittämiseen. Esimiehen on myös tärkeä seurata ja kontrolloida omaa toimintaansa ja tarpeiden mukaan kehittää ja yllä pitää omaa osaamistaan. (Kesti 2005, 109; Ristikangas & Grünbaum 2018, 27.)

Kuten edellä todettiin jakavat Ristikangas ja Grünbaum valmentavan esimiehen tehtävät kolmeen ydinrooliin. Managerin rooliin kuuluu huolehtia, että organisaatiossa aikaan saadaan tavoitellut konkreettiset suoritteet ja tehdään oikeita asioita oikein. Managerin tehtävänä on valvoa, että prosessit sujuvat sovitulla tavalla sekä tehdä johtopäätöksiä raporteilta ja analyyseistä. Hallinnolliset tehtävät kuten lomat, palkat ja työsuhteasiat kuuluvat asioiden johtamiseen. Leaderin roolissa esimies ohjaa ja johtaa ihmisiä tavoitteellisesti oikeaan suuntaan ja huolehtii riittävän tiedon viestinnästä. Esimerkillä johtaminen ja me-muodon käyttäminen viestivät osaltaan yhteisestä suunnasta ja tavoitteista. Leaderin tulee myös puuttua ja osoittaa riittävät rajat, jos toiminta ohjautuu virheelliseen suuntaan. Coachin roolissa esimies oivalluttaa ihmisiä löytämään ja tunnistamaan omat vahvuutensa, kuuntelee ja osoittaa kiinnostusta, pyrkii luomaan innostusta ja sitoutumista yhteisen onnistumisen edistämiseksi. Vastuullisuuden johtamisessa onnistuminen toteutuu sitoutumisena oman toiminnan, tiimin ja työyhteisön kehittämiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 26–27.)

Ristikangas ja Grünbaum näkevät myös, että valmentavalla esimiehellä on kolme positiota. Ensimmäiseksi esimiehen tulee toimia suunnan näyttäjänä ja varmistaa, että kaikilla on yhteinen visio, missio, arvot ja asiakaslupaus tiedossa sekä varmistaa, että strategia muutetaan teoiksi. Perustehtävä tulee olla selvillä, tavoitteet kirkkaina ja tiimin tekemistä mittaavat mittarit tiedossa. Lakisääteisistä velvoitteista on huolehdittava, rajoja on vedettävä, päätöksiä tehtävä ja tarvittaessa tulee olla myös valmiudet muuttaa suuntaa. Toiseksi esimiehen tulee toimia yhdessä joukkueen kanssa, tuntea tiimin jäsenet ja olla tilanteen tasalla. Tärkeä tehtävä on huolehtia, että tiimissä pelataan samaan maaliin. Kolmas esimiehen positioista on toimia mahdollistajana. Hänen tulee toimia mahdollisuuksien mukaan taustalla, ei opettamassa vaan auttamassa toisia oppimaan ja iloitsemassa onnistumisesta tiimin kanssa yhdessä. Esimiehen tärkeä tehtävä on luoda onnistumisen mahdollisuuksia, vaikuttaa toimintaan sekä tarvittaessa siirtyä sivuun ja antaa tiimin loistaa. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 71–83.)

Muutostilanteissa uudistamiseen johtaneet perusteet on tärkeä käydä työntekijöiden kanssa perusteellisesti läpi. Taustalla vaikuttavat asiat on helpompi ymmärtää ja uudistus hyväksyä, kun asioita johdetaan tiedolla ja avoimesti. Tiedolla johtamisen tavoitteena on hallita monitulkintaisuutta, mikä johtuu informaation runsaudesta tai tilanteen monimutkaisuudesta. Tiedolla johtamisella pyritään myös informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseen. (Virtanen & Stenvall & Rannisto 2015, 40–41.)

Kirjassa Tiedolla johtaminen myös Harri Jalonen kirjoittaa: ”Tiedolla johtamisen oikeutus syntyy sen toimintaa parantavasta vaikutuksesta. Tiedolla johtaminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan toiminnasta itsestä syntyvän tiedon (esim. palvelun tuotantokustannukset) ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon (esim. palvelukysyntä) yhdistämistä toimintatilanteessa (esim. päätöksenteko resurssien kohdentamisesta) tavalla, joka vie organisaatiota toivottuun suuntaan.” Organisaation sisäisten ja ulkoisten tietovirtojen systemaattisella ke-

hittämisellä pystytään poistamaan informaation puutteesta syntyvää epävarmuutta, ja informaation visualisoinnilla voidaan hallita asioiden ja ilmiöiden keskinäisriippuvuudesta johtuvaa monimutkaisuutta. (Virtanen ym. 2015, 40–63.)

Johtajuutta käsittelevässä kirjassaan Northouse kuvaa erilaisia johtajuustyyliä. Tämän opinnäytetyön ja yhteiskehittämisen kannalta keskeisimmät niistä ovat seuraavaksi käsiteltävät muutosjohtajuus ja tiimijohtajuus. Muutosjohtamisen taidot ovat ratkaisevassa roolissa uudistuksien ja muutosten läpi viemisessä organisaatiossa. Hyvät muutosjohtajat pehmittävät viestiä muulle organisaatiolle ja pyrkivät sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitä uudistumaan. Johto luo kannustavaa, kokeilevaa ja virheet sallivaa ilmapiiriä. Muutosjohtajat ovat yleensä vahvoja ja karismaattisia roolimalleja, jotka johtavat edestä. Johtajilla on korkea työmoraali ja ammattietiikka, ja he ovat päättäväisiä, itsevarmoja, päteviä sekä vahvoja ja vakuuttavia viestijöitä. He kuuntelevat alaisiaan, arvostavat moniäänisyyttä ja erilaisia mielipiteitä. Osaavien muutosjohtajien kanssa syntyy usein yhteistyön ja luottamuksen ilmapiiri. Työntekijät sitoutuvat helpommin ja mielellään edistämään muutosta organisaatiossa, koska he luottavat johtajaan ja uskovat visioon ja ideaan, jonka johtajat ovat nostaneet esille. (Northouse 2013, 199–204.)

Muutosjohtaja luo yhteisten päämäärien pohjalta selkeän tavoitteen, jota kohti kuljetaan. Hän visioi sen ja selkeyttää kaikille projektiin osallistuville oman roolin ja tekee jokaisen roolista merkityksellisen lopputuloksen saavuttamisen kannalta. Yksilöt ovat motivoituneempia, kun he kokevat merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä sekä samalla sitoutuvat myös työpaikkaan. Hyvä muutosjohtaja rohkaisee ja juhlistaa saavutuksia ja onnistumisia. Toimiva muutosjohtajuus saa ihmiset tuntemaan itsensä tärkeiksi osaksi muutosta ja yhteisessä päämäärässä onnistumista. Yhteistoiminta esimiehen ja tiimin kesken on ensiarvoista. Hyvän muutosjohtajan toiminta on intuitiivista, ja karisma on tärkeässä roolissa. Muutosjohtajat ovat hyviä muutosagentteja ja roolimalleja, jotka osaavat luoda ja artikuloida selkeän vision organisaatiolle. He vahvistavat seuraajia ja tiimiläisiä saavuttamaan korkeamman standardin ja laadun. Muutosjohtajat toimivat niin, että muut

haluavat luottaa heihin sekä luovat tarkoituksen organisaation elämälle. (Northouse 2013, 199–204.)

Northouse toteaa, että tiimin johtaminen on hyvin kompleksinen ilmiö ja johtamisessa on otettava paljon erilaisia asioita huomioon. Tiiminvetäjän suhtautuminen toimintaan ja tekemiseen vaikuttaa siihen, miten tiimi ottaa vastaan tehtävän, ja miten organisaatio siihen suhtautuu. Tiiminvetäjän on luotava hyvä ilmapiiri ja vetäjältä vaaditaan joustavuutta, innostavuutta ja optimistisuutta. Hänen on oltava kannustava, avustava, reilu, tasapuolinen ja johdonmukainen työntekijöitä kohtaan. Tiimin toiminta lähtee liikkeelle johtajan mentaalista mielentilasta, joka vaikuttaa siihen, miten tiimi kohtaa ja ottaa vastaan tehtävän tai ongelman. (Northouse 2013, 289–298.)

Tiiminvetäjän tulee tarkkailla tiimiä ja tehdä tarpeelliset toimenpiteet, joilla varmistetaan tiimin tehokkuus. Tiiminvetäjä tekee päätöksiä siitä, pitääkö tehdä sisäisiä tai ulkoisia toimenpiteitä. Sisäisiä toimenpiteitä ovat esimerkiksi valmennus, yhteistyö, konfliktien ratkaiseminen, sitouttaminen, paluu taaksepäin perusteisiin ja niiden kertaaminen, päämäärän fokusoiminen, harjoittelu, laadun varmistaminen sekä tiimin ja yksilöiden suoritusten tason varmistaminen. Sisäisiä toimenpiteitä ovat myös roolien uudelleen visiointi ja selkeyttäminen, tehtävien uudelleen delegointi, tiedottaminen ja fokuksen keskittäminen itse asiaan eli tavoitteeseen ja päämäärään. Ulkoisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi verkostoituminen, yhteistyön rakentaminen, tiedon jakaminen, arviointi ja analysointi, tiimin markkinointi hyvässä hengessä, tiimin tsemppaaminen sekä puolustaminen ulkoisilta tekijöiltä ja uhilta. Tavoitteena on tehokas tiimi. Tarvittaessa johto päättää tarvitaanko tehokkuuden parantamiseksi ulkoisia tai sisäisiä toimenpiteitä ja mihin toimiin ryhdytään tavoitteessa onnistumiseksi. (Northouse 2013, 289–298.)

Tuohimaa-Niemelä totesi LähiTapiola Lapin esimiehille pitämällään luennolla, että esimiehen tärkeä tehtävä on huolehtia myös työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin johtamisen yksi osa on työkykyjohtaminen, joka esimiehen tulee myös ymmärtää. Työelämän laadulla ja työkyvyllä on merkitystä koko kansantalou-

delle. Hyvinvointimme tulevaisuus riippuu työstä, työntekijöistä ja heidän työkyvykkyydestään. Väestö ikääntyy ja eliniänodote kasvaa. Tulevaisuudessa työelämässä tulee olemaan yhä enemmän ihmisiä, joilla ei ole 100-prosenttista terveyttä, mutta joilla on jäljellä olevaa työkykyä. Ikäjohtaminen tarkoittaa kaiken ikäisten hyvää johtamista. Esimiehen tulee huomioida eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Tavoitteena on saada kaikkien vahvuudet käyttöön. Eri-ikäisiä tulee johtaa eri tavoin. Työpaikalla voi olla kolmea sukupolvea yhtä aikaa, ja kaikilla on erilaiset arvot, tarpeet, odotukset ja mahdollisuudet. Esimiehen tulee kyetä johtamaan niin, että yhteistyö eri elämäntilanteissa olevien kesken sujuu ja tavoitteet toteutuvat. Tuohimaa-Niemelän mukaan esimiehen tehtävä ei ole helppo ja ikäasenne testataan arjessa: mitä esimies sanoo ja mitä jättää sanomatta. Henkilöstövoimavaroja tulee johtaa siten, että ikä ja työurasidonnaisten tekijöiden huomioiminen palvelee sekä yrityksen että henkilöstön hyvinvointia. (Tuohimaa-Niemelä 2018, 19–41.)

3.2 Valmentava johtajuus ja coaching

Ristikankaat määrittelevät kirjassaan, että valmentava johtajuus on ajattelu- ja toimintatapa, ja siten laajempi käsite kuin valmentava esimiehisyys. Valmentavalla johtajuudella vaikutetaan toisiin ja myös tullaan vaikutetuksi. Se on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali puolestaan voimaannuttaa yksilöitä. Ristikankaat toteavat, että valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 27.)

Carlssonin ja Forsselin mukaan valmentamalla siirretään ja jaetaan tietoa sekä konsultoidaan valmennettavaa niin, että yhteiset toimintatavat kehittyvät. Valmennuksen tavoitteena on lisätä itseohjautuvuutta. Valmentamalla pyritään edistämään kokeilemistä, tekemällä oppimista sekä integroimaan oppeja ja ideoita omaan tilanteeseen. Coaching painottuu enemmän tekniikkaan ja tapaan johtaa dialogia luontevasti ja intuitiivisesti niin, että coachattavan oma ajattelu tehostuu. Coachattava asettaa omaa ajatteluprosessiaan tehostamalla omat

tavoitteensa. Periaatteena on, että tietoa ei siirretä vaan coachattava oppii oivaltamisen kautta. Valmentava johtamisote ja coaching lisäävät motivaatiota, vastuunottoa ja tukevat oma-aloitteisuutta ja päätöksentekoa sekä sitä kautta tukevat kehittymistä omassa työroolissa ja tehostavat omia rutiineja. Coaching edistää luovuutta, kirkastaa tavoitteita ja auttaa oivaltamaan omia vahvuuksia. (Carlsson & Forssell 2017, 50–54.)

Anderson, Frankovelgia ja Hernez-Broome ovat tutkineet valmentavan (coaching) johtamiskulttuurin rakentamista organisaatiossa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajat luottavat, että coaching auttaa bisnestä menestymään. Valmentaminen vahvistaa työntekijän sitoutumista, työtyytyväisyyttä, työmoraalia, yhteistyötä ja tiimityöskentelyä. Tutkimuksen mukaan valmentavan kulttuurin luominen vaatii uutta lähestymistapaa muutokselle ja kulttuuri saavutetaan seuraavien viiden strategisen keinon avulla. Tulosten mukaan organisaatioon kannattaa soluttaa johtajia ja esimiehiä, jotka toimivat roolimallina valmentavalle lähestymistavalle. Coachaamalla aikaan saadut tulokset on hyvä linkittää bisneksen onnistumiseen. Esimiehiä kouluttamalla coachaaminen jalkautuu tiimeihin. Valmentavan kulttuurin edistäminen ja siinä onnistujat on hyvä tunnistaa, julkistaa ja palkita. Valmentavan kulttuurin rakentaminen vaatii sen sisällyttämistä myös osaksi hr-prosesseja. (Anderson & Frankovelgia & Hernez-Broome 2009, 3.)

Myös Havunen toteaa kirjassaan, että laadun varmistamiseksi esimiehistä tulee kehittää valmentajia, jotka tukevat yksilöiden ja tiimin kehitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Annetun tuen on ajoittain muututtava ja myös esimiehen omia työskentelytapoja ja toiminnan painopisteitä on uudistettava. Esimiehen ammattiosaaminen on tärkeää, mutta valmentajana esimies on enemmän kysymysten esittäjä kuin valmiiden vastausten antaja. Ammattimaisuuden ja asiantuntijuuden avulla valmentaja osaa ohjata kysymyksillään alaistensa kehittymistä oikeaan suuntaan. Hyvä valmentaja kuitenkin luopuu tarvittaessa kyselijän roolista ja osaa tilanteen niin vaatiessa puuttua toimintaan, käskä ja ottaa ohjat omiin käsiin. Esimiehen johtamistaitoa on taito liikkua asiantuntijan, valmentajan ja aika

ajoin myös noviisin roolien välillä. Muutostilanteissa esimiehen pitää yleensä toimia suoraviivaisemmin ja ohjata ryhmä perustehtävien ääreen, jotta tiimin energia ei uuden opetteluun äärellä kulu turhaan epätietoisuuteen ja huhuihin keskittymiseen. (Havunen 2007, 17–25.)

Julia ja Trenton Milner ovat tutkineet esimiesten kokemuksia coachaamisesta. Tutkimuksessa nousi esiin, että esimiehet usein ajattelevat, että coachaaminen on helppoa ja he kokevat hallitsevansa sen. Todellisuudessa näin ei aina ole vaan esimiehet kuvittelevat coachaavansa, vaikka he monissa tilanteissa vain kertovat alaisille, miten asiat tulee tehdä. Tämä ei useinkaan ole tehokas tapa motivoida ihmisiä ja auttaa heitä kasvamaan ja kehittymään. Se voi enemmin johtaa hukattuun aikaan, rahaan ja energiaan. Coachaamisen tavoitteena on avata henkilön oma potentiaali maksimoidakseen henkilön suoriutuminen. Tarkoitus on enemmänkin auttaa oppimaan kuin opettaa. Oikein hyödynnettynä coachaaminen sitouttaa henkilöstöä. (Milner & Milner 2018.)

Milnerit tutkivat myös, miten ihmisiä voi kouluttaa paremmiksi coacheiksi. Tutkimuksessa keskityttiin yhdeksään eri valmennustaitoon. Näitä taitoja ovat kuunteleminen, kysyminen, palautteen antaminen, avustaminen päämäärien asettamisessa, empatian osoittaminen, coachattavan auttaminen löytää itse ratkaisu, vahvuuksien tunnistaminen, osoittaminen ja hyödyntäminen, raamien asettaminen tekemiselle sekä ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan rohkaiseminen. (Milner & Milner 2018.)

Milnerien mukaan lähtökohta tulokselliselle coachaamiselle on määritellä ensimmäiseksi mitä coachaaminen on ja miten se eroaa muista johtamistavoista. Muutos ajattelutavassa luo pohjan valmentamiselle ja antaa esimiehille selkeän perusteen omalle toiminnalleen. Valmiin vastauksen sijaan esimies auttaa työntekijää oivaltamaan itse ratkaisun. Seuraavaksi esimiehille tulee järjestää valmentamista tukevaa koulutusta ja antaa mahdollisuus harjoitella coachaamista turvallisessa ympäristössä. Coachaaminen on taito, joka vaatii harjoittelua. Tiedon lisääntyessä ja taidon kasvaessa esimiehet yleensä vasta kykenevät tekemään

subjektiivista itsearviota ja huomaavat coachaamisen ja valmentamisen eron aikaisempaan valmiit vastaukset antavaan toimintatapaan. (Milner & Milner 2018.)

Myös Sraban Mukherjee on tutkinut valmentamisen perusteita organisaatioissa. Mukherjeen mukaan coachaaminen on pitkälti muutosprosessi, joka johtaa ennalta määrättyyn päämäärään. Mukherjee päätyy Milnerien kanssa saman suuntaiseen lopputulokseen siitä, että coachaamisen tehokkuus riippuu paljon coachaajan tietotaidosta, osaamisesta ja kokemuksesta. Prosessituntemus, organisaation tunteminen ja käyttäytymisen ymmärtäminen auttavat onnistumaan. (Mukherjee 2008, 100.)

3.3 Osaamisen kehittäminen

Havunen toteaa kirjassaan, että osaamisen kehittämisen tulee sisältää tavoitteisiin pääsemiseksi vaadittavien osaamisten määrittelyn, olemassa olevan osaamisen arvioinnin sekä edellä mainittujen kehittämisen ja seurannan. Osaamista tulee kehittää järjestelmällisesti ja oppimisen tulee olla jatkuvaa. Tärkeä osa oppimista on myös poisoppiminen. Uusissa tilanteissa vanhat opitut rutiinit eivät välttämättä enää toimi vaan niitä tulee kehittää tavoitteisiin pääsemiseksi. Organisaatioissa on hyvä säännöllisesti pohtia, millä osaamisella asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamistarpeiden määrittäminen on osa systemaattista toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Havunen 2007, 103–104.)

Lecklin puolestaan kiinnittää teorioissaan huomion laatuun. Hänen mukaansa laatu koostuu inhimillisistä tekijöistä, ja laadukkaan toiminnan taustalla on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä oppinut henkilöstö. Henkilöstön tulee ymmärtää korkea laatutaso yhteiseksi tavoitteeksi ja asennoitua niin, että siihen päästään. Yrityksen laatupolitiikan ymmärtäminen liittyy myös henkilökohtaiseen laatuun. Työntekijöiden tulee tiedostaa, miten heidän työpanoksensa liittyy kokonaisuuteen ja miten he voivat omalla toiminnallaan nostaa yrityksen laatua. Toimintaketjujen läpikäynti ja sen ymmärtäminen, että prosessin tulos riippuu heikoimman lenkin tuloksesta, on tarpeellista. Henkilökohtaiseen laatuun kuuluu taito ottaa vastuuta ja hallita riskejä. (Lecklin 2006, 213–215.)

Asiakaspalvelussa on tärkeä tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut. Lecklinin mukaan asiakastyössä tarvitaan oma-aloitteisuutta ja kykyä kuunnella asiakasta. Asiakaspalvelussa tulee myös kyetä ennakoimaan tilanteita ja sitä kautta ehkäisemään ongelmien syntymistä. Ystävällisyys, luonnollinen kommunikointitapa ja tunteiden hallinta ovat tärkeitä ominaisuuksia. Asiakaspalvelussa on hallittava hermot, yritettävä ratkaista hankalatkin asiat ja pyrittävä kääntämään tilanne positiiviseksi. (Lecklin 2006, 118.)

Heino, Levä ja Tuominen näkevät, että menestyvälle organisaatiolla on tyypillistä, että työtehtävistä keskustellaan avoimesti ja annetaan palautetta. Asioista on tärkeä kertoa tuoreeltaan. Suorituskykyä ja onnistumista mitataan säännöllisesti ja henkilöstöä kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon. Työntekijän riittävällä osaamisella varmistetaan, että itsenäisiä päätöksiä voi tehdä. Henkilöstöllä tulee olla myös riittävästi koulutusta ja työntekijöitä on kannustettava sisäiseen benchmarkaukseen toisilta työntekijöiltä ja tiimeiltä. Työntekijöitä on tärkeä kannustaa ottamaan vastuu omista tehtävistään. (Heino, Levä & Tuominen 2006, 45.)

Johdolla on tärkeä tehtävä motivoida ja sitouttaa henkilöstö päivittäisten toimintamallien toteuttamiseen laadukkaasti. Lecklinin ja Laineen mukaan prosessien jatkuva analysointi, parantaminen ja kehittyminen on varmistettava, jotta kilpailukyky ja asiakastyytyväisyys säilyvät. Henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin hyödynnettäviä työkaluja ovat esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskustelut. Motivoinnissa auttavat myös palkitsemismenettelyt. (Lecklin & Laine 2009, 189.)

Meretniemi kirjoittaa kirjassaan työssä onnistumisen mittaamisesta ja tavoitteista. Työn tulos on tärkeässä asemassa organisaatioiden toiminnassa, ja usein yksittäistä työntekijää arvioidaan työssä suoriutumisen kautta. Työtehtävissä onnistumista voidaan arvioida hyödyntämällä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia, kirjanpidosta saatavia tunnuslukuja tai Balanced Scorecardia (tulokortti). Työntekijän tulee tietää hänelle asetetut tavoitteet, mikä heidän työssään on olen-

naisen tärkeää, mitkä ovat onnistumisen kriteerit ja millä tavoin työssä onnistumista arvioidaan. Tavoitteiden asettamisen taustalla on koko organisaation tavoitteiden jakautuminen sen eri tulosyksiköille. Tavoitteet hajautetaan usein toimintasuunnitelman mukaan avaintehtävinä organisaation eri osastoille ja yksiköille. Toimintasuunnitelmaan kirjataan, miten tavoitteet aiotaan saavuttaa eli kirjataan ylös mitä tehdään, koska tehdään ja kuka toteuttaa mitäkin. (Meretniemi 2012, 47–48.)

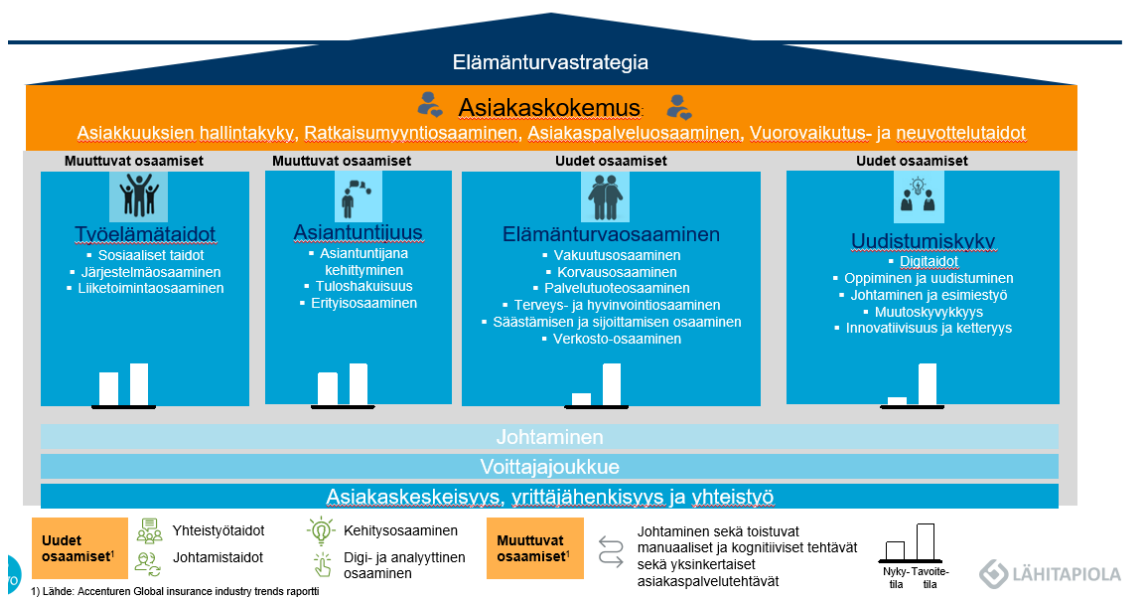
Henkilökohtaiset avaintulosalueet ja avaintehtävät määritellään samalla kun seuraavan tuloskauden tavoitteet päätetään. Tehtävien ja tavoitteiden käsittely ohjaa toimintaa kohti yksikön ja yrityksen tavoittelemaan tulevaisuutta eli strategian ja vision toteuttamista. Työpaikoilla pidetään yleensä vuosittain kehityskeskustelut, jotka on tarkoitettu toiminnan kehittämiseen ja niissä keskustellaan yhteisistä tärkeistä asioista organisaation, tulosyksikön, esimiehen ja työntekijän kannalta. Kehityskeskustelun tavoitteena on saada yrityksen henkilöstön ajatuksia kuuluviin ja edistämään organisaation jatkuvaa kehitystä. Esimies saa keskusteluista mahdollisuuksia käyttää työntekijän asiantuntemusta apuna yksikön tehtäväkokonaisuuksien suunnittelussa, kehittämisessä ja jakamisessa eri henkilöiden kesken. (Meretniemi 2012, 50–65.)

Kupias, Peltolan ja Pirinen nostavat esiin, että työntekijän henkilökohtainen opastaminen, valmentaminen ja yksilöiden kanssa käytävät keskustelut eivät riitä ryhmän osaamista kehitettäessä. Jotta ryhmä voi oppia ja kehittyä, esimieheltä ja ryhmän vetäjältä vaaditaan ryhmänohjaustaitoja ja ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista. Oppivan ryhmän osaaminen käsittää yhteisen käsityksen ryhmän tavoitteista ja päämääristä, yhteisesti hyväksytyt vuorovaikutustavat ja ryhmätyökäyttäytymisen, yhteiset toimintamallit ja työvälineet, yhteisen tiedollisen osaamispohjan, jäsenten erityistaitojen tunnistamisen ja työnjaon sekä keskinäisen luottamuksen ilmapiirin. Tiimit ja yksiköt koostuvat yksilöistä, joiden suhtautuminen työhön ja sen kehittämiseen on hyvin erilainen. Tästä huolimatta jokaisen yksilön tulee tietää miten oma tekeminen vaikuttaa ja liittyy yksikön ja ryhmän toimintaan ja mitä häneltä vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa. Tiimin yhteinen ja aktiivinen pohdinta on tärkeää ja yhteishenkeä nostattavaa oli kyse strategisista

painopisteistä tai lyhyen aikavälin tavoitteiden jakamisesta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 153–155.)

Tiimin tai ryhmän osaaminen voi parhaimmillaan olla huomattavasti enemmän kuin yksittäisten tiimiläisten osaamisen summa. Oppivakin ryhmä voi joissain asioissa olla hyvin itseohjautuva ja toisissa asioissa tarvita vahvasti esimiehen tukea ja myötävaikutusta. Esimiehen on maltettava katsoa sivusta, kun tiimi haluaa ja pystyy toimimaan itseohjautuvasti. Omatoiminen oppiminen on kaikkien kannalta hyödyllisintä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 153–155.)

LÄHITAPIOLAN OSAAMISKARTTA



Kuvio 1. LähiTapiolan osaamiskartta 2018 (LähiTapiola 2018b.)

LähiTapiolassa liiketoiminnan strategia ohjaa osaamisen johtamista ja tuottaa sisältöpainopisteet osaamiselle. Ilman strategiaa tukevaa osaamista strategia ei toteudu, ja se on ohjaavana tekijänä kaikkien yksiköiden kehittämissuunnitelmissa. Osaamisen johtaminen tapahtuu arjessa ja sitä voidaan tukea erilaisilla osaamisen johtamisen työkaluilla. LähiTapiolassa osaamisen johtaminen oli jaoteltu vuonna 2018 kuuteen painopisteeseen. Sen mukaisesti yrityskulttuuria ra-

kennetaan arvolähtöisesti, pyritään yhteiseen tapaan toimia, me-henkeen ja tavoitteelliseen toimintaan. Strategian vaatimat kyvykkyydet perustuvat yhtiön ja yksilöiden henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan sekä osaamiskarttaan, joka sisältää myös nykyhetkellä tunnistetut uudet, tulevaisuuden osaamisvaatimukset (Kuvio 1.). Henkilöstöpolitiikka- ja suunnittelu, rekrytointien kohdentaminen sekä Talent management-ohjelma tähtäävät siihen, että oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla. (LähiTapiola 2018b.)

Osaaminen ja uudistuminen varmistetaan osaamisprofiilien vaatimuksilla, henkilökohtaisilla kehityssuunnitelmilla, työssä oppimisella ja koko LähiTapiola yhtiöryhmän sisäisen Akatemian valmennuksilla. Suorituksen johtamisessa esimiestyöllä, kehitys-, onnistumis- ja tuloskeskusteluilla sekä osaamiseen jakamisella on iso merkitys. Työhön sitoutuminen ja innostus pyritään varmistamaan selkeällä työnkuvalla, tavoitteilla ja urasuunnittelulla. LähiTapiolassa osaamisen kehittämisen työkaluja ovat esimerkiksi tavoitteellinen tehtäväkierto ja Talent management -ohjelma. Ohjelman prosessin keinoin kehitetään seuraajaehdokkaiksi tai potentiaaleiksi tunnistettujen henkilöiden osaamista tehostetusti. (LähiTapiola 2018b.)

Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan digitalisaatio ja digitaalisten palvelukanavien nopea kehittyminen lisäävät osaltaan tarvetta jatkuvaan osaamisen ylläpitämiseen ja edellyttävät muutoskyvykkyyttä henkilöstön keskuudessa. Digitaaliset palvelut ovat asiakkaiden suuntaan helppokäyttöisiä, mutta työntekijältä ne vaativat useiden eri järjestelmien hallintaa ja monipuolista osaamista. LähiTapiolassa palveluneuvojat käyttävät työssään monia eri järjestelmiä, mikä johtuu osaltaan myös vuonna 2013 tapahtuneesta kahden vakuutusyhtiön yhdistymisestä. Myös vakuutus- ja finanssialaa ohjaava lainsäädäntö muuttuu ja tarkentuu säännöllisesti ja siten asettaa erilaisia haasteita ja koulutustarpeita alalla työskenteleville.

3.4 Vuorovaikutteinen asiakaskohtaaminen

Tämän opinnäytetyön asiakaskokemusta käsittelevässä kappaleessa todetaan, että asiakaskokemus on asiakkaan henkilökohtainen näkemys omasta ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta. Kanasen mukaan vuorovaikutustilanteessa myyjän ja ostajan kohtaamisessa on mahdollista selvittää asiakkaan tarpeet ja edetä osto- eli myyntiprosessissa sekä palvelutilanteessa kartoituksen mukaisesti. Digaikana fyysinen myyntipaikka ja kohtaaminen eivät ole enää oleellisia tekijöitä. Verkkokaupat ovat kaikkien saatavilla ja aina auki. Usein asiakas tekee ostopäätöksen ilman myyjää. Edelleenkin yrityksen henkilöstö vaikuttaa osto- ja palveluprosessiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Vuorovaikutustilanteissa henkilöstö viestii yrityksen palvelutasosta ja laadusta. Toimituksiin ja palveluihin liittyvien prosessien tulee toimia moitteettomasti. Fyysinen ympäristö ulottuu kaikkiin kontaktipintoihin, joiden kautta asiakas on yrityksen kanssa tekemisissä. Kontaktipintoja ovat mm. ulkoiset puitteet, liiketilat, esitteet ja verkkosivut. (Kananen 2019, 33–57.)

Mattinen väittää kirjassaan, että yritykset eivät tunne asiakkaitaan riittävällä syvyydellä rakentaakseen merkittäviä kilpailuetuja. Mattinen toteaa, että jo pitkään megatrendinä liikkeenjohdolla ollut asiakkuusteema on ollut liian etäällä asiakkaasta. Asiakas on tunnettava pintaa syvemmillä. Asiakasta ymmärtämällä yrityksen kriittiset menestystekijät tulevat ymmärrettäväksi. Asiakkuusosaaminen vaatii kolme keskeistä käsitettä: asiakkaan kuuntelu, asiakkuuksien simulointi ja asiakasempatia. (Mattinen 2006, 8–11.)

Mattisen tarkoittama asiakkaan kuuntelu on vuoropuhelua, joka tunnustelee uusia mahdollisuuksia asiakkaan kanssa ja on metodi asiakkaiden ja asiakkaiden toiminnan ymmärtämiseksi. Yrityksen taholla kuuntelijalta vaaditaan kykyä viedä ja ohjata keskustelua uusille poluille, jotta uusia näkökulmia löytyy. Asiakkuuksien simulointi on yrityksessä ja organisaatiossa syntyneen ymmärryksen ja osaamisen jakamiseen ja asiakastyön yhtenäistämiseen tähtäävä toimintatapa. Asiakkaan kuuntelu ja asiakkuuksien simulointi yhdistämällä muodostuu asia-

kasempatia. Asiakasempatia on syvällistä asiakaslähtöisyyttä. Se on kykyä ymmärtää ja tunnistaa asioita, jotka ovat asiakkaalle arvokkaita. Asiakasempatia auttaa tulkitsemaan myös asiakkaan motiiveja. Asiakkaan ymmärtäminen vaatii vuorovaikutteista keskustelua, kanssakäymistä ja sosiaalisia taitoja asiakkaan kanssa. (Mattinen 2006, 10–56.)

Asiakaskohtaamisessa viestintä saavuttaa kuulijan, kun tilanteessa vallitsee hyvä tunnelma. Hyvä tunnelma rakentuu vilpittömyydellä ja siitä, että viestijällä on vahva usko ja tahto viestiä asiasta. Menestyneimmät viestijät yhdistävät ratkaisun ympärille tarinoita, jotka avaavat asiaa asiakkaan näkökulmasta ja yhdistävät sen asiakkaan maailmaan. Rentous tarinoiden ympärillä vaatii kykyä asiakasempatiaan ja taitavaan vuorovaikutteisuuteen. Asiakaskohtaaminen vaatii taistelutahtoa, selkeyttä ja kiteyttämistä. Vuorovaikutteinen ja onnistunut asiakaskohtaaminen vaatii sitä, että asiakastyössä on vahvaa tahtoa ja halua ottaa itsestä irti parhaansa. Asiakkaan puolella on paljon hiljaisia signaaleja, ajatuksia ja mahdollisuuksia, jotka yrityksessä on tarpeen tunnistaa. (Mattinen 2006, 126–127.)

Mäkirintalan mukaan huippuosaajat tarkkailevat itseään ja ajatteluaan jatkuvasti myös toiminnan aikana. He kykenevät astumaan tilanteen ulkopuolelle sekä analysoivat ja havainnoivat omaa tekemistään ikään kuin helikopteri näkövinkkelistä. Tarkoituksena on selkeyttää omaa tekemistään ja mielentilaa ja havaita miten hyvin ne auttavat saavuttamaan tilanteeseen asetettuja tavoitteita ja päämääriä. Ilmiön nimi on metakognitio, joka tarkoittaa yksilön kykyä tiedostaa, valvoa ja säädellä ajattelunsa toimintoja. Metakognitiivinen taitavuus auttaa esimerkiksi oivaltamaan tilanteeseen liittyvät mahdollisuudet. Se auttaa myös tarkastelemaan omaa toimintaa kriittisesti ja kehittämään itsesäätelytaitoja. Metakognitiivinen taitavuus edistää kykyä hallita ja säädellä tunteita kuten motivaatiota ja sen ylläpitämistä. Mäkirintala toteaa, että ammatillinen huippusuoritus koostuu kolmesta osatekijästä, joita ovat substanssiosaaminen, substanssiosaamisen soveltaminen sekä metakognitiivinen taitavuus. Huippuosaaja on vuorovaikutuksessa paitsi asiakkaan myös työtilanteen ja itsensä kanssa. (Mäkirintala 2011, 31–14.)

3.5 Henkilöstö- ja työntekijäkokemus

Kirjailija, futuristi ja luennoitsija Jacob Morgan on tutkinut työntekijäkokemusta. Morgan on havainnut kolme työntekijäkokemukseen vaikuttavaa osa-aluetta, joihin organisaatioissa keskitytään: fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen. Yksi Morganin määritelmä työntekijäkokemukselle on, että se on eräänlainen kohtaamis- piste työntekijän odotuksista, tarpeista ja toiveista sekä organisaation suunnitel- mat työntekijän odotuksille ja tarpeille. Työntekijän näkökulmasta työntekijäkoke- muksen määrittää, millaista organisaatiossa on työskennellä. Organisaatio pa- nostaa työntekijäkokemukseen työn tuottavuuden varmistamiseksi. (Morgan 2017, 7–15.)

Työhyvinvointi on tärkeä osa hyvää työntekijäkokemusta. Aura ja Ahonen ovat tutkineet työhyvinvointia ja toteavat, että työhyvinvoinnin systemaattinen johtami- nen on osa menestyvän yrityksen tuottavuuden johtamista. Se edistää henkilös- tön työkykyä ja jaksamista samalla, kun se tuo yritykselle tulosta. Työhyvinvointi kuvataan neliulotteisena ilmiönä, johon sisältyvät työkyky, työpaikan tulokselli- suus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, sekä työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset. Työkykyyn liittyvät olennaisesti terveys, arvot ja asenteet, osaaminen, työyhteisö ja työympäristö. Tuottavuus, kannattavuus ja yhteiskuntavastuu liittyvät työpai- kan tuloksellisuuteen. Joustavuus ja elämänlaatu ovat yhteydessä työn ja vapaa- ajan tasapainoon. Toimeentulo- ja terveysnäkökulmat sisältyvät tulevaisuusvaiku- tuksiin. (Aura & Ahonen 2016, 20–22.)

Aura ja Ahonen määrittelevät strategisen hyvinvoinnin olevan se osa työhyvin- vointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtamiseen tähtäävät toiminnot ovat strateginen johtaminen, hen- kilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. Terve johtaminen huo- mioi sekä yrityksen liiketaloudellisen tuloksellisuuden, että sen vaikutukset hen- kilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvoinnin painoarvo johdon toiminnoissa ratkaisee organisaation hyvinvoinnin. Auran ja Ahosen mukaan työ- hyvinvointiin liittyvä kokonaisuus kannattaa sisällyttää esimieskoulutukseen,

koska se tuo tuloksellisuutta esimiestyön, työkyvyn, ilmapiirin ja talouden kautta. (Aura & Ahonen 2016, 25–84.)

Järvisen mukaan omien lahjakkuuksien ja vahvuuksien tietoinen ja tunteisiin asti ulottuva hyödyntäminen tekee työskentelystä mielekäästä ja vaikuttaa siten positiivisesti työntekijäkokemukseen. Työ koetaan sitä mielekkäämmäksi mitä enemmän siinä pystyy hyödyntämään omia vahvuuksia. Järvinen toteaa, että pidemmän päälle ei ole motivoivaa, jos ihminen kärvistelee jatkuvasti epämukavuusalueellaan työssä, jossa ei ole mahdollisuutta kehittyä erinomaiseksi. Työssä jaksaminen on vaikeampaa, koska työn psykologinen kuormittavuus on suuri. Jos ihminen ei toimi vahvuusalueellaan Tom Rathin mukaan töihin meno tuntuu ikävältä, kollegoiden kanssa on enemmän negatiivisia kuin positiivisia vuorovaikutustilanteita, asiakasta kohtelee huonommin, ystäville kerrotaan herkemmin, kuinka surkeassa yrityksessä työskentelee, päivittäin saa vähemmän aikaa kuin voisi ja omassa työssä on vain harvoja myönteisiä ja luovia hetkiä. (Järvinen 2014, 213–215.)

4 ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

4.1 Toimintaympäristön muutos

Digitalisaatio muokkaa yritysten toimintaympäristöä enemmän kuin mikään muutos teollisen vallankumouksen jälkeen. Digitalisaation voima perustuu useampaan rinnakkaiseen murrokseen. Ilmarinen ja Koskela jakavat murrokset asiakaskäyttäytymisen, teknologian ja markkinoiden murrokseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 52.)

Asiakaskäyttäytyminen eli asiakkaiden tapa ostaa, hankkia tietoa, kuluttaa palveluita, jakaa kokemuksia, vaihtaa mielipiteitä ja kommunikoida on muuttunut uusien palveluiden ja kehityksen myötä. Hintatietoisuus on kasvanut ja asiakkaan on helppo verrata hintoja suoraan kaupassa puhelimella, koska internet on läsnä kaikkialla. Digitalisaation ansiosta asiakkaille on tarjolla lähes rajaton määrä vaihtoehtoja ja informaatiota. Yhä useammin asiakas päättää, miten, missä ja milloin haluaa asioida. Asiakas kokee itsepalvelun parantuneena palveluna, joka on helposti saatavilla jonottamatta ajasta ja paikasta riippumatta. Myyjää tarvitaan avuksi vain tarvittaessa. Hinta ja tuoteinformaation lisäksi verkosta löytyy paljon erilaista testi- ja vertailutietoa. Verkkokauppojen tuotearviot ja sosiaalinen media tuovat muiden asiakkaiden kokemukset kaikkien saataville. Muiden kokemukset ja suositukset ohjaavat päätöksentekoa usein enemmän kuin myyjä tai mainonta. Myös huonot kokemukset jaetaan netissä helposti ja nopeasti. Digitalisaatio on siirtänyt valtaa kuluttajille. Yritysten on tarjottava palveluitaan nopeasti, edullisesti, helposti ja laadukkaasti. Muutoin asiakas löytää kilpailevan yrityksen, joka pystyy tähän. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–58.)

Teknologian murros tarkoittaa teknologiassa tapahtunutta nopeaa kehitystä. Teknologiset innovaatiot ja niiden sovellutukset ovat mahdollistaneet digitalisaation. Myös laitteiden, ohjelmistojen ja tiedonsiirron kehittyminen ovat edistäneet digitalisaatiota. Tuotantoteknologian kehitys on saanut aikaan tekniikan valmistamisen ja sitä kautta myös ostamisen halpenemaan. Teknologian käyttö on myös

helpottunut. Tiedonsiirto ja tietoliikenne toimivat digitaalisten palveluiden selkärangana. Yhteysnopeuksien ja kapasiteetin kasvu on mahdollistanut käyttömäärien moninkertaistumisen. Yksi merkittävimmistä asioista on älypuhelin ja muiden mobiililaitteiden kehitys. Tekoälyn lisääntyminen sekä robottien ja robotiikan kehittyminen lisää yhä enemmän automaatiota uusilla alueilla. Teknologiaa on helposti ja edullisesti saatavilla, ja sen käyttömahdollisuuksia on vielä paljon hyödynnettävissä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 59–64.)

Kolmas murros digitalisaatiossa on Ilmarisen ja Koskelan mukaan markkinoiden murros. Digitalisaatio on mahdollistanut markkinoille globaalin kilpailun. Paikallisuuden merkitys kilpailussa on pienentynyt, koska tuotteiden ja palvelujen tilaaminen, ostaminen ja käyttäminen on yhtä vaivatonta ja edullista verkkokaupan tai palveluntarjoajan sijainnista riippumatta. Digiajassa menestyminen edellyttää uudenlaista ajattelua, uusia palvelu- ja liiketoimintamalleja, ketteryyttä uudistaa toimintatapoja sekä kyvykkyyttä vastata asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Monelle toimialalle on syntynyt uusia haastajia, jotka tulevat markkinoille digitaaliseen maailmaan sopivalla skaalautuvalla liiketoimintamallilla ja kevyellä kustannusrakenteella. Uusia haastajia voi löytyä myös täysin eri toimialan yrityksistä, koska digitalisaatio on hämärtänyt eri toimialojen rajoja ja vauhdittanut liukumia toimialojen välillä. Digitalisaation nopean kehityksen vuoksi sääntely laaheaa perässä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 65–69.)

Toimintaympäristö on muuttunut kommunikaatioteknologian ja Internetin tuomien mahdollisuuksien kautta. Asiakas saa Internetin kautta tietää mitä tahansa mistä tahansa. Internet on mahdollistanut uusia tapoja markkinoida, välittää informaatiota ja uutisia sekä tarjota asiakkaalle hänen haluamansa tieto nopeasti. Kuluttaja on aikaisempaa valistuneempi, mielikuva yrityksestä ja brändistä ei enää riitä kaupalliseen menestykseen. Yrityksen on pystyttävä toimimaan ja huomioimaan asiakkaiden odotukset kaikissa arvoketjun osissa, jotka asiakas kohtaa. Asiakasymmärrys ja tuntemus asiakkaan tarpeista tulee näkyä yrityksen strategiassa ja visiossa, johtamisessa ja koko arvoketjussa eli kaikessa tekemisessä, joka muodostaa asiakkaalle arvoa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 9–12.)

LähiTapiolan sisäisten raporttien ja analyysien mukaan vakuutuslalla kilpailutilanne ja toimialaliukumat vaikuttavat vahvasti asiakaskäyttäytymiseen. Asiakkaan uskollisuus yhtä toimijaa kohtaan on heikentynyt ja asiakkaat kilpailuttavat vakuutuksiaan herkästi ja usein vakuutusyhtiö valitaan ensimmäisen vuoden alennettujen hintojen perusteella. Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan pitkä asiakashistoria ja hyvin sujunut asiakassuhde korvauspalveluineen ei välttämättä sido asiakasta pitkällä aikavälillä. Digitalisaation kehittymisen myötä asiakas voi vertailla hintoja helposti Internetissä, ja vakuutusten siirtäminen vakuutusyhtiöstä toiseen on vaivatonta. Nettiaikakautena myös ulkomaisten kilpailijoiden tulo markkinoille on lisääntynyt, ja asiakkaat eivät välttämättä koe kivijalkamyymälöitä tarpeelliseksi.

4.2 Digitalisaatio

Kuten edellä todettiin, digitalisaatio on saanut alkunsa teknologian kehityksestä, joka on mahdollistanut täysin uusia tapoja toimia. Kehitys on ohjannut erilaisten asioiden, esineiden ja prosessien digitalisoitumisen eli siirtämisen verkkoon. Digitalisoituminen on vaikuttanut ihmisten käyttäytymiseen ja tämä heijastuu markkinoiden dynamiikkaan ja yritysten toimintatapoihin. Uusien palveluiden ja kehityksen myötä asiakaskäyttäytyminen eli asiakkaiden tapa ostaa, hankkia tietoa, kuluttaa palveluita, jakaa kokemuksia, vaihtaa mielipiteitä ja kommunikoida on muuttunut. Ilmarisen ja Koskelan mukaan digitalisaatiolla tarkoitetaan digitalisoitumisesta aiheutuvaa käyttäytymisen ja toimintatapojen muutosta. Ihmisillä on digitalisaation ansiosta saatavilla internetissä lähes rajaton määrä informaatiota ja vaihtoehtoja. Internet mahdollistaa myös huonojen palvelukokemusten jakamiseen netissä helposti ja nopeasti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23, 53.)

Digitalisaatio on vahvasti liiketoiminnan uudistamisen väline ja se voi edesauttaa yritystä vauhdittamaan kasvuaan, karsimaan kuluja, parantaa toimintansa laatua sekä parhaimmillaan tarjota parempaa asiakaskokemusta alhaisemmilla kustannuksilla. Digitalisaatio toimii myös sekä keinona että ajurina liiketoiminnan rakenteellisessa uudistamisessa eli transformaatiossa. Yritys voi esimerkiksi laajentaa

tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan sekä korvata vanhoja myyntikanavia uusilla tai muuttaa palvelujen tuottamisen tapaa. Transformaatio voi vahvistaa kasvua, kannattavuutta ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä sekä aikaansaada rakenteellista muutosta lyhyellä aikavälillä. Transformaatiossa voidaan myös varmistaa yrityksen elinkelpoisuus, jos ”ei-digitaalinen” liiketoiminta on hiipumassa kokonaan pois. (Ilmarinen & Koskela 2015, 31–33.)

Digitalisaation myötä datasta on tullut eräänlaista raaka-ainetta ja tuotannontekijä, jonka kerääminen, jalostaminen, analysointi ja hyödyntäminen ovat tärkeää pääomaa yritykselle. Digiaikana asiakkaan ja käyttäjän toimenpiteistä jää jälki, jolloin dataa on saatavilla helpommin ja reaaliaikaisemmin kuin aiemmin. Internetin sensorit tuottavat jatkuvasti ajantasaista tietoa ja sosiaalisen median palvelut ovat uusi tietolähde kuluttajia koskevalle informaatiolle. Dataa ja analytiikkaa päätöksenteossa ja prosesseissa hyödyntämällä yritys saavuttaa hyötyjä sekä liiketoiminnalle että asiakkaalle. Dataa voi hyödyntää esimerkiksi hinnoittelussa, asiakaspoistuman minimoinnissa, markkinoinnin ja viestinnän kohdentamisessa, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä toimintojen optimoinnissa. (Ilmarinen & Koskela 2015. 203–206.)

4.3 Monikanavaisuus

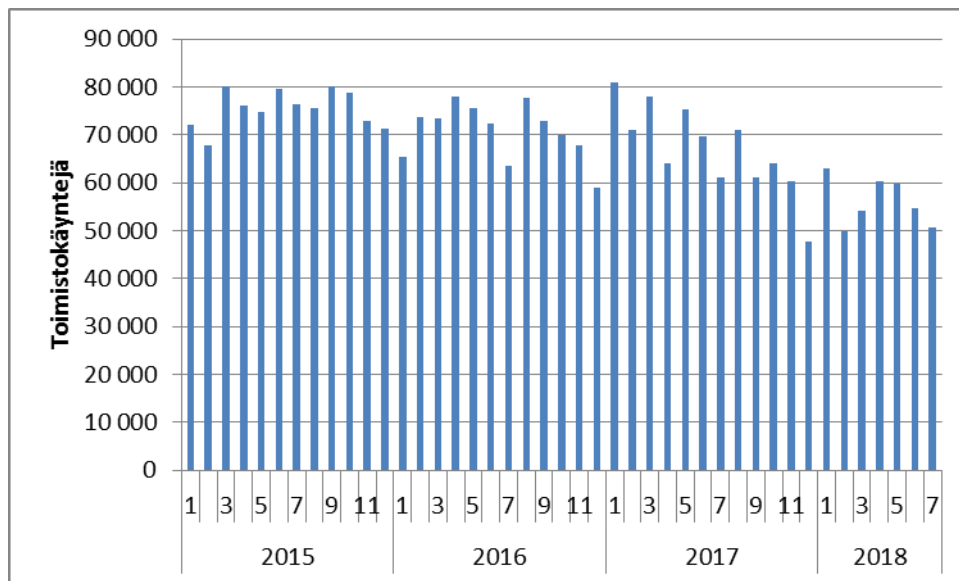
Yritykset tarjoavat palvelujaan monessa eri asiointikanavassa ja digitalisaatio liittyy merkittävästi monikanavaisuuteen. Asiakas voi hyödyntää yhden asian hoitamiseen useita yrityksen tarjoamia kanavia. Asiakas voi esimerkiksi tutustua asiaan yrityksen verkkosivuilla, kysyä lisätietoja yrityksen asiakaspalvelusta soittamalla ja sen jälkeen käydä ostamassa tuotteen kivijalkamyymälästä. Asiakas voi antaa lisäksi palautetta vaikkapa mobiililaitteen avulla. Monikanavaisuuden ohella puhutaankin usein myös kaikkikanavaisuudesta. Asiakkaat ovat vuorovaiikutuksessa yrityksen kanssa useilla kosketuspisteillä useissa eri kanavissa ja medioissa ja asiakaskokemukset ovat luonteeltaan sosiaalisia. Lemonin ja Verhoefin mukaan tämä edellyttää, että yritys integroi useita liiketoimintatoimintoja ja ulkopuolisiakin kumppaneita positiivisen asiakaskokemuksen aikaan saamiseksi. (Filenius 2015, 26–27; Lemon & Verhoef 2016, 69.)

Yritysten on täytynyt kehittää monikanavaisuutta, koska asiakkaat haluavat asioida eri tavoin. Yrityksellä voi olla useita kanavia, jotka toimivat erillään. Myyntikanavina myymälät, verkkokauppa ja puhelinpalvelu voivat myös kilpailla keskenään. Monikanavaisuuden ohella puhutaan ristiinkanavaisuudesta ja ylikanavaisuudesta. Ristiinkanavaisuudella tavoitellaan sitä, että asiakkaat ohjataan tietoisesti kanavasta toiseen, jos asiakasprosessi sitä vaatii tai se on tarpeen lisämyynnin kannalta. Ylikanavaisuudessa toiminta on limittäistä niin, että kanavia voi käyttää myös saman aikaisesti eikä kanavasiirtymä ole erityinen kysymys. (Ilmarinen & Koskela 2015, 109.)

Tietotekniikka ja monikanavainen palvelu muokkaavat yrityksen ja asiakkaan välisiä suhteita ja vaarana on, että työntekijä irtaantuu asiakkaasta. Gorryn ja Westbrookin mukaan sosiaalisia verkostoja ja eri tekniikoita tulee hyödyntää, jotta asiakas pystyy kertomaan niiden avulla tarinaansa. Parhaimmillaan teknologia edistää paitsi yhtiön etuja myös asiakkaan etuja, koska se mahdollistaa nopean pääsyn kiinni tuotteisiin ja palveluihin ja siten helpottaa hankintojen tekemistä. (Gorry & Westbrook 2011, 125–127.)

Sisäisten toimintasuunnitelmien ja sovittujen työnjakomallien mukaan paikallisissa LähiTapiola Lapin toimistoissa palvellaan paitsi toimistoilla asioivat asiakkaat myös merkittävä osa verkkopalvelun ja puhelimen kautta asioivista asiakkaista. Yhtiössä suunnitellaan ja uudistetaan säännöllisesti toimistojen palveluja, jotta palveluntaso säilyy laadukkaana ja monikanavainen asiakaspalvelu on mahdollista. Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan uudistamisen keinoja ovat toimistojen palveluaikojen suunnitteleminen, työtehtävien organisointi ja osaamisen varmistaminen niin, että asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman laadukkaasti asiakaskäyttötymisen muutokset huomioiden. Asiakkaita tulee pystyä palvelemaan toimistojen in-virrassa, puhelimitse, sähköisesti sekä ajanvaraustapamisissa.

Taulukko 1. Toimistokäynnit LähiTapiola-ryhmässä 2015–2018 (LähiTapiola 2019b.)



Asiakaskäyttäytyminen muuttuu, ja asiakkaiden asiointi on siirtynyt ja ennusteiden mukaan tulee siirtymään yhä enemmän perinteisestä toimistolla ja konttorilla asioinnista verkkopalveluihin ja puhelinpalveluun. LähiTapiolan sisäinen asiakaskäyttäytymistä kuvaava taulukko osoittaa, miten toimistokäyntien määrä on kehittynyt vuosien 2015–2018 aikana. (Taulukko 1.) LähiTapiola Lapin sisäisten raporttien mukaan vuoden 2018 aikana toimistolla asioivien asiakkaiden määrä väheni 22 prosenttia edellisen vuoden vastaavaan aikaan verrattuna. Vastaavasti puhelinasiakkaiden määrä pysyi samana ja sähköisten asiointien määrä kasvoi 21 prosenttia. (LähiTapiola 2019b.)

4.4 Asiakaskokemus kilpailutekijänä

Asiakaskokemus syntyy missä tahansa viestintäkanavassa, jonka välityksellä asiakas on vuorovaikutussuhteessa organisaation tai sen tuotteiden kanssa. Juutin mukaan se voi muodostua niin sähköisen viestimen tai henkilökohtaisen kontaktin kautta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös muiden välityksellä saatu informaatio. Esimerkiksi helposti ladattavat sosiaalisen median arvostelut levittävät sekä positiivista että negatiivista kokemusta ympäri internetiä. Asiakaskokemuksen merkitys on suurempi aloilla, joilla on kilpailua ja tuotteet sekä palvelut ovat samankaltaisia. (Juuti 2015, 40–41.)

Nenonen ja Storbacka toteavat, että asiakaskokemus on asiakkaan henkilökohtainen näkemys omasta ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta. Kokemukset liittyvät asiakkaiden ajatuksiin, tunteisiin ja tekemisiin. Parhaimmillaan yritys voi tarjota asiakkaalle kokemuksia, jotka auttavat asiakkaita ymmärtämään ympäröivää maailmaa ja oppimaan asioita itsestään. Kokemukset voivat siten auttaa asiakasta jäsentämään merkityksiä ja määrittämään itselleen tärkeitä asioita. Asiakaskokemusta suunnitellessa on hyvä lähteä liikkeelle olettamuksesta, että asiakas haluaa löytää tavoitteilleen tärkeitä merkityksiä ja siten osallistua organisaation ja asiakkaan yhteisten merkitysten rakentamiseen. (Nenonen & Storbacka 2010, 137.)

Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja tunnistaminen mahdollistaa sen, että organisaatiossa pystytään mallintamaan erinomainen asiakaskokemuksen sisältö ja henkilöstöä voidaan valmentaa kohti ihanteellisen asiakaskokemuksen tuottamista. Asiakaskokemuksen analysointi on tärkeää, vaikka ihanteellisen asiakaskokemuksen toteuttaminen tuleekin olla joustavaa ja asiakkaan tarpeisiin perustuvaa. Asiakaskäyttäytyminen muuttuu koko ajan ja asiakaskokemuksen tulee muokkautua trendien mukaiseksi toiminnaksi. Ihmissuhdetaidoilla on iso merkitys, jotta asiakaskohtaamisista eri viestintäkanavissa muodostuu erinomaisia asiakaskokemuksia. Määrällisten mittarien, kuten paljonko aikaa kuluu yksittäisen asiakkaan palveluun tai kuinka monta asiakasta työntekijä hoitaa, sijaan tärkeämpää on arvostaa työntekijän vuorovaikutustaitoja. (Juuti 2015, 42–43.)

Juutin näkemyksen mukaan asiakaspalvelun laatu on parempaa, jos työntekijät ovat hyviä kuuntelemaan ja kuulemaan asiakkaan puhetta, pystyvät tunnistamaan kuulemansa perusteella asiakkaan tarpeita ja vastaavat niihin joustavasti. Asiakaskokemuksen johtaminen on parhaimmillaan asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien ratkaisemista entistä yksinkertaisemmilla ja helpommilla tavoilla. Ostopäätöksiä tehdessään asiakkaat painottavat tunteisiin liittyviä tekijöitä yhä enemmän. Tunnekokemukset vaikuttavat myös koko tuotteen ja palvelun ajan. Myös Gorry ja Westbrook toteavat, että aidossa asiakaspalvelussa on tärkeää empa-

tiakyky. Tämä vaatii sitä, että työntekijä ymmärtää ja osaa tulkita asiakkaan tarpeita ja pystyy ikään kuin hyppäämään asiakkaan saappaisiin tarvittaessa. (Gorry & Westbrook 2011, 125–127; Juuti 2015, 44–45.)

Juuti toteaa kirjassaan, että asiakaskokemukset syntyvät valtaosaltaan tunteiden tasolla. Organisaatioissa, asiakaspalvelussa ja asiakaskontakteissa tulee pystyä luomaan myönteisiä tunteita asiakkaille. Tärkeää on, että organisaation systeemit mahdollistavat sujuvan ja miellyttävästi kulkevan palveluprosessin, jolloin asiakasta palvelevat henkilöt voivat vaikuttaa myönteisen kohtaamisen aikaan saamiseen. (Juuti 2015, 135–138.)

Nokkonen-Pirttilampi kirjoittaa, että myönteinen asiakaskokemus syntyy elämyksestä ja kokemuksesta, johon liittyy jokin vahva positiivinen tunne. Asiantunteva palvelu jo sinällään voi tuottaa mielihyvää. Odottamattoman hyvä palvelu ja asiakkaan ilahduttaminen tuottaa mielihyvää, jota asiakas tulee todennäköisesti hakemaan lisää uudelleen asiointiin ja ostamisen ohella. Ihmisten ostopäätöskriteerit ovat usein erittäin subjektiivisia ja emotionaalisia. Erityisesti silloin kun tuotteet ja palvelut eivät eri toimijoilla erotu juurikaan toisistaan, emotionaalisilla tekijät vaikuttavat ratkaisevasti ostopäätöskriteerin. (Isohookana 2007, 28; Nokkonen-Pirttilampi 2014, 37–38.)

Storbackan ja Lehtisen mukaan asiakaslähtöiseen yritystoimintaan liittyy olennaisesti pyrkimys kasvattaa ja kerätä tietoa siitä, miten asiakkaat tuottavat arvoa itselleen. Sen ymmärtäminen on tärkeää, jotta yritys pystyy huolehtimaan asiakkaasta. Yrityksen tulee olla aloitteellinen asiakasta kohtaan ja huolehtia asiakkuuden kehittämisestä. Asiakas ei tiedä mitä mahdollisuuksia ja tarpeita hänellä on, ellei yritys herättele ajattelemaan asioita. Yrityksen tehtävä on myös muokata asiakkaan käsityksiä hänen tarpeistaan. Yrityksellä on omalla alallaan osaamista, jota on tärkeä hyödyntää ja luoda uusia tapoja, joilla asiakas voi kasvattaa arvoa itselleen. Tätä Storbackan ja Lehtisen näkemystä tukevat myös LähiTapiolan asiakkaiden anonyymina annetut sanalliset asiakaspalautteet. Palautteiden perusteella asiakaskokemus parani, kun asiakas koki saaneensa odotukset ylittävää

palvelua ja yrityksessä asioinnin tuottaneen lisäarvoa itselleen. Sisäisten palvelutilanteiden havainnointien mukaan lisäarvo perustui usein kohtaamiseen, jonka aikana asiakkaan alun perin tiedostamattomaan tarpeeseen löytyi ratkaisu uuden tuotteen tai palvelun avulla. Asiakkaan tarve oli tunnistettu kartoittamalla asiakkaan elämäntilanne. (Storbacka & Lehtinen 2002, 29.)

Asiakaspalvelu vaikuttaa asiakaskokemukseen. Asiakas ottaa yleensä yritykseen yhteyttä ennen kuin tekee ostopäätöksen ja myös ostotapahtuman jälkeen. Pääsääntöisesti asiakkaalla on jokin akuutti asia, johon hän kaipaa vastausta heti. Asiakas voi valita minkä tahansa asiointikanavan, jolloin yrityksen henkilöstön tulee pystyä vastaamaan kysymyksiin nopealla ja henkilökohtaisella palvelulla kaikissa kanavissa. Täysin digitaalisessa asiakaskokemuksessa asiakaspalvelu voi jäädä kokonaan pois, jolloin hyvällä asiakaspalvelulla ei pysty parantamaan asiakaskokemusta. (Filenius 2015, 70–72.)

Asiakaskokemus on yksi yrityksen suurimmista kilpailutekijöistä, ja yritysten on keskityttävä yhä enemmän myös digitaalisen asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus muodostuu mielikuvista, kohtaamisista ja tunteista, jotka asiakas muodostaa ollessaan tekemisissä yrityksen kanssa. Digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyy joitakin erityispiirteitä, vaikka se suurimmaksi osaksi muodostuukin samoista asioista kuin perinteinen asiakaskokemus. Fileniuksen mukaan digitaalisissa palveluissa asiakkaan osaaminen korostuu, koska tuotteiden ja palveluiden vertailuun tarvitaan usein teknistä laitetta. Muita yksilölliseen asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi tilannekohtainen tunnetila: kuinka tärkeä tai kiireellinen hoidettava asia on. Asiakkaalle tärkeää on usein myös se, että arkipäiväisetkin asiat sujuvat ja hoituvat helposti ja joustavasti. (Filenius 2015, 25–26.)

Digitaalisissa kanavissa ei enää riitä pelkkä järjestelmän miellyttävä ulkoasu ja käytettävyys, vaan yrityksen on panostettava käyttökokemukseen. Asiakaskokemuksesta muodostuu parempi, mikäli käyttökokemus on miellyttävä. Asiakaskokemus voi olla kiinni pienestäkin asiasta. Asiakkaalle voi olla hyvin merkityksel-

listä se, ettei hän heti ymmärrä, minkä napin painalluksesta hän pääsee verkkokaupassa seuraavaan vaiheeseen. Internetissä tärkeää on varmistaa yrityksen löydettävyys, jolloin avaimena toimivat hakusanat ja hakukoneet. (Filenius 2015, 29.)

5 LÄHITAPIOLA LAPPI MATKALLA ELÄMÄNTURVAYHTIÖKSI

5.1 Toimistouudistuksen prosessi

Opinnäytetyöni käytännön ongelma oli suunnitella ja toimeenpanna yhteistyössä ylemmän johdon kanssa LähiTapiola Lapin toimistojen muutos elämänturvatoimistoksi siten, että henkilöstö- ja asiakaskokemus ei vaarannu ja yhtiön strategia toteutuu. Elämänturvayhtiöksi uudistuessa tuli ajankohtaiseksi syventyä siihen, miten palveluneuvojien työskentelyä Rovaniemen, Kemin, Tornion ja Kemijärven toimistoilla oli tarpeellista uudistaa ja organisoida asiakaskäyttäytyminen ja strategiset valinnat huomioiden.

Lapin toimistoilla työskennelleet 15 palveluneuvojaa olivat työsuhteisia ja heidän kohdallaan noudatettiin vakuutusalan työehtosopimusta. Työaika oli säännöllistä. Työjärjestelyt, työssäoloaika ja toimiston aukioloaika tuli sovittaa niin, että asiakas sai asioida toimistolla sovittuina aikoina ja puheluihin sekä sähköisiin viesteihin vastattiin palvelulupausten mukaisesti. Palaveri-, koulutus- ja henkilöstöpäivät tuli sopia hyvissä ajoin, jotta erityisjärjestelyt ehdittiin tehdä ja hoitaa tiedottaminen. Lounas- ja muut tauot tuli hoitaa vuorotellen ja aikataulujen puitteissa.

Elämänturvayhtiöksi uudistumisessa huomioitiin se, että muutoksen suunta oli kirkas eli oli tiedossa mikä muutos ja miksi, mikä on oikea resurssointi, miten osaaminen varmistetaan ja miten uudistumisessa edetään. Henkilöressurssien suunnittelussa piti tuntea toimistojen kontaktivirrat, analysoida niitä ja hyödyntää tulevaisuuden ennusteita. Milloin toimistolla käyvät asiakkaat asioivat? Milloin puhelinasiakkaat asioivat? Miten asiakaskäyttäytyminen muuttuu? Asiakkaiden rutiiniasioiden hoitaminen siirtyi yhä enemmän verkkopalveluun ja vaativampiin asiakastapaamisiin tarvittiin asiantuntijaa. Töiden organisointi ja työjärjestelyt sekä järkevä resurssisuunnittelu pohjautuivat tietoon ja sen analysointiin.

Resurssoinnin suunnittelemiseksi tarvittiin paljon erilaista pohjatietoa ja analytiikkaa kuten toiminnalle asetetut tavoitteet, asiakaskontaktien hoitomallit,

työnjakomallit ja ohjaukset muihin palvelukanaviin, puhelujen vastausprosentin tavoitteet ja työnjako alueyhtiön ja palveluyhtiön välillä, yhteydenottopyyntöjen hoitoaste ja läpimenoaika, eri sisältöisiin tapaamisiin käytettävä aika sekä liiketoiminnalliset tunnusluvut ja kannattavuus. Muutostyössä kerättiin kokemuksia muiden vastaavien toimijoiden ja alueyhtiöiden toiminnasta. Hyvä asiakaskokemus oli varmistettava ja sitä kuvaavia NPS-lukuja ja asiakaspalautteita seurattiin koko ajan. Samoin henkilöstökokemusta ja työfiilistä seurattiin ja tarvittaessa tehtiin korjaavia toimenpiteitä.

Asiakaskäyttäytymisen muutoksista kerättiin kattavasti tietoja työjärjestelyjen suunnittelemiseksi ja päätöksenteon perustaksi. Myös työntekijät otettiin mukaan suunnittelemaan työjärjestelyjä ja uudistumista. Työhyvinvoinnin kannalta oli tärkeää, että työntekijällä oli tunne, että hän pystyi vaikuttamaan oman työn suunnittelemiseen. Työtyytyväisyys heijastui myös laadukkaampana ja tuloksellisempaan työntekemiseen. Valmentavalla johtamisella uudistaminen pyrittiin toteuttamaan henkilöstö- eli työntekijäkokemuksesta huolta pitäen.

LähiTapiola Lapissa koko organisaation tavoitteet jaettiin yksiköille ja siellä edelleen yksittäisille työntekijöille. Toimistotiimissä tavoitteista keskustelu oli osa vuosittaisia suunnittelupäiviä. Suunnittelupäivissä palveluneuvojat pohtivat pienryhmissä seuraavan vuoden henkilökohtaisia tavoitteita. Työntekijät pyrittiin osallistamaan tavoitteiden asettamiseen ja siten myös sitoutumaan niihin. LähiTapiolassa onnistumiskeskustelut eli kehityskeskustelut pidettiin vuosittain, ja niissä päämäärät kirkastettiin mahdollisimman tarkasti ja keskusteluissa haettiin keinoja koko yksikön kehittämiseksi. Yksikön kehittämissuunnitelma laadittiin niin, että se tuki tavoitteiden saavuttamista.

Toimistojen toimintasuunnitelmaan sisältyivät esimiehen vetämät viikkopalaverit sekä säännölliset henkilökohtaiset työtunnit tiimiläisten kanssa. Tarvittaessa esimies organisoivat ylimääräisiä tiimipalavereja, työpajoja, parihavainnoiteja, kyselyjä tai muita ryhmätöitä, joilla tiimiläisten osaaminen, osallistuminen ja vaikuttaminen pyrittiin varmistamaan.

5.2 Kokeileva ja osallistava kehittäminen Lapin toimistoilla 2017–2019

5.2.1 Toimistojen työjärjestelyt

Kuten aiemmin todettiin asiakaskäyttäytymisen ja palveluaikojen muutokseen liittyvistä kokemuksista kerättiin kattavasti tietoja toimistouudistuksen onnistumiseksi ja päätöksenteon perustaksi. Palveluneuvojat olivat itse aktiivisesti suunnittelemassa töiden uudelleen järjestelyjä. Paikallisissa Lapin toimistoissa palveltiin paitsi toimistoilla asioivat asiakkaat myös suurin osa verkkopalvelun ja puhelimen kautta asioivista asiakkaista. Seuraavissa kappaleissa raportoidaan toimistouudistamisen kehittämistyötä vuosilta 2017–2019.

Monikanavaisen laadukkaan asiakaspalvelun varmistamiseksi toimistojen palvelumallia muotoiltiin uudelleen 16.10.2017 alkaen. Toimistojen aukioloaikoja muutettiin niin, että toimistot olivat avoinna in-virralla eli toimistolla asioiville asiakkaille klo 12–16. Aamupäivisin klo 8–12 palveltiin verkon ja puhelimien kautta asioivia asiakkaita tai ajanvarauksella asioivia asiakkaita. Palveluaikojen uudistaminen oli merkittävä muutos, koska aiemmin toimistot olivat auki maanantaista perjantaihin klo 9–17.

Muutosta edelsi osallistava suunnitteluvaihe. Elämänturvatoimistoksi uudistamisen sisällöstä keskusteltiin palveluneuvojien tiimipalavereissa ja työtunneilla säännöllisesti. Palveluneuvojien osaamiskartoitukset toteutettiin kesäkuussa 2017, ja niiden perusteella kyvykkyydet ja kehittämistarpeet saatiin varmistettua.

Tiimin yhteinen suunnittelupäivä pidettiin 5.9.2017. Palveluneuvojille lähetettiin etukäteen uudistamiseen liittyvä pohdintatehtävä, jonka tulokset käytiin läpi päivässä. Suunnittelupäivän aikana toteutettujen pari- ja yhteiskeskustelujen, ryhmätöiden ja niiden purkamisen jälkeen muodostui yhteinen näkemys palveluaikojen ja työjärjestelyjen uudistamisesta. Palvelumallien uudistamiseen tähtäävä esitys perusteluineen välitettiin käsiteltäväksi yhtiön johtoryhmälle ja sieltä päätettäväksi alueyhtiön hallituksen kokoukseen 26.9.2017.

Yhteistyössä kehitetyn suunnitelman mukaisesti palveluneuvojat hoitivat asiakas kohtaamisia puhelimessa, sähköisissä kanavissa, nopeissa kohtaamisissa toimistoilla ja ajanvaraustapaamisissa kukin vuoroviikoin ns. kiertävällä työjärjestelyllä. Henkilökohtaiset työpisteet toimistolla vaihtelivat viikoittain. Palveluneuvojat vaihtoivat työpisteitä, koska työtehtävä ja työvuoro oli sidottu työpisteeseen. Palveluaikojen uudistamisella kyettiin hoitamaan sovitut työtehtävät olemassa olevilla henkilöresursseilla.

Lokakuussa 2017 palveluneuvojille lähetettiin kysely, miten heidän mielestään uudistaminen ja suunnittelutyö oli siihen asti sujunut ja toteutettu. Kysely lähetettiin ennen kuin aukioloaika muuttui 16.10.2017. Kyselyssä kartoitettiin tiimiläisten kokemuksia siitä, koettiinko että palveluneuvojat olivat pystyneet vaikuttamaan uudistuksen toteutukseen. Kysely lähetettiin anonyymina niin, että vastaajan henkilöllisyys ei tullut esille vastauksista. Kyselyn tulokset ja palaute vahvistivat kokemuksen siitä, että uudistumisen aloitus oli sujunut henkilöstön näkökulmasta hyvin ja kehittämistyötä kannatti jatkaa saman suuntaisesti.

Lokakuussa 2018 toimistouudistuksen käytännön muutoksista oli karttunut kokemuksia vuoden ajalta. Kuluneen vuoden aikana toimintamalleihin tehtiin jo pieniä muutoksia. Palveluneuvojilta kartoitettiin ideoita, ja kokemuksista keskusteltiin tiimipalavereissa ja työtunneilla. Esimies teki havaintoja ja analysoi tilannetta yhteistyössä ylemmän johdon kanssa. Muutokset henkilöstön sisällä vaikuttivat myös tekemiseen. Kokemusten perusteella vaikutti siltä, että toimistotiimissä oli tarpeellista tehdä muutoksia ennen tulevan vuoden toimintasuunnitelman päivittämistä, jotta työjärjestelyjen onnistuminen ja asetetut tavoitteet toteutuvat.

Marraskuussa 2018 palveluneuvojille lähetettiin työjärjestelyihin liittyvä kysely. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten uudistus on palveluneuvojien mielestä sujunut. Kysely toteutettiin anonyymina ja vastaajan henkilöllisyys ei käynyt ilmi vastauksista. Kyselyssä arvioitiin ensimmäiseksi toimistouudistuksen vaikutuksia SWOT- analyysin nelikenttä menetelmän avulla. Palveluneuvojilta kysyttiin, mitkä

olivat uudistuksen vahvuudet ja heikkoudet sisäisessä ympäristössä. Heiltä kysyttiin myös, mitkä olivat uudistuksen mahdollisuudet ja uhat ulkoisessa ympäristössä.

Palveluneuvojia pyydettiin nimeämään kaksi tärkeintä kehittämiskohdetta ja millä käytännön toimenpiteillä niitä voisi kehittää parempaan suuntaan. Palveluneuvojia pyydettiin myös pohtimaan, miten he voivat itse vaikuttaa tuloksellisten tavoitteiden toteutumiseen. Palveluneuvojilta kysyttiin myös, että kokivatko he toimistouudistuksen antaneen palveluneuvojille aikaisempaa paremman mahdollisuuden palvella asiakkaita monikanavaisesti ja laadukkaasti. Palveluneuvojat arvioivat toimistouudistuksen sujuvuuden kouluarvosanalla asteikolla 4–10. He antoivat myös avointa palautetta toimistokanavan kehittämiseen liittyen ja vastasivat kysymyksiin, mitä ja millä keinoin voitaisiin asioita tehdä vieläkin paremmin ja tehokkaammin vuonna 2019.

Sisäisen kyselyn perusteella palveluneuvojat halusivat aktiivisesti osallistua oman työn kehittämiseen, koska vastausprosentti oli 100. Toimistouudistuksen sujuvuudelle annettiin kouluarvosana yhdeksän ja siihen oltiin kokonaisuutena tyytyväisiä. Kysymykseen ”antaako toimistouudistus palveluneuvojalle aikaisempaa paremman mahdollisuuden palvella monikanavaisesti” annettujen kouluarvosanojen keskiarvo oli 8,4.

Kyselyn mukaan palveluneuvojat pystyivät itse vaikuttamaan tulokselliseen tekemiseen. Vaikuttamisen keinoina mainittiin asiakkaan kokonaisvaltainen kartoittaminen, kartoitustyökalujen hyödyntäminen ja tarpeiden mukainen tarjonta. Palveluneuvojat kokivat myös, että rohkeus ja aktiivisuus asiakastyössä edistivät tuloksellista tekemistä. Kyselyn perusteella palveluneuvojan työhön koettiin sisältyvän paljon huolenpidollisia työtehtäviä.

Palveluneuvojat antoivat myös avointa palautetta ja kehitysideoita. Palveluneuvojat kokivat, että työjärjestelyjen noudattaminen ja suunnitelmallinen työskentely helpottivat työskentelyä. He kokivat, että asiakkaille tulisi pystyä varaamaan ta-

paamisaikoja myös klo 12–16 toimiston in-virran avoinna ollessa. Kyselyn perusteella koettiin, että henkilökohtaisia vahvuuksia pystyisi hyödyntämään paremmin työtehtäviä selkeämmin roolittamalla. Sähköisten työjonojen ja puheluiden hoito koettiin olevan tehokkaampaa, jos hoidettaisiin tiettyä roolia ja työtehtävää pidemmän aikaa. Keskittyminen tiettyyn tehtävään ”kaiken” sijaan koettiin lisäävään työhyvinvointia. Koettiin myös, että toisten tsemppaaminen ja auttaminen lisäsivät hyvää työfiilistä ja silloin työssäkkin onnistui paremmin.

Palveluneuvojilta kysyttiin myös erillisellä sisäisellä kyselyllä, minkä asiointikanavan hoitaminen koettiin olevan oma henkilökohtainen vahvuus asiakaspalvelussa. Näkökulmassa pyydettiin huomioimaan sekä tuloksellinen vahvuus että henkilökohtainen mieltymys. Palveluneuvojat saivat numeroida paremmuusjärjestykseen neljä asiointikanavaa, joita olivat puhelin, sähköinen kanava, in-virta eli nopeat asiakaskohtaukset toimistolla tai ajanvarauksella hoidettavat asiakastapaamiset. Tähän kyselyyn palveluneuvojat vastasivat omalla nimellään, jotta työjärjestelyjä pystyttäisiin järjestelemään annettuja vastauksia hyödyntäen.

Tiimin yhteinen suunnittelupäivä pidettiin 27.11.2018, ja siihen osallistuivat kaikki Lapin palveluneuvojat. Palaverissa käytiin läpi sisäisen kyselyn tulokset ja johtopäätökset sekä asiakaskäyttäytymiseen liittyviä taustatietoja. Suunnittelupäivässä päätettiin yhdessä, että palveluneuvojat erikoistuvat itse tunnistamiensa vahvuuksien perusteella eri työtehtäviin. Sovittiin, että tammikuusta 2019 alkaen toimistoilla työskenteli kolme eri palvelukanavaan keskittyvää tiimiä. Palveluneuvojat nimesivät tiimit työtehtävien perusteella seuraavasti: PuhelinPirkot- ja Patet (puhelimien kautta asioivien asiakkaiden palvelu), In-Tiimi (aamupäivisin sähköisten kanavien kautta asioivien ja iltapäivisin toimiston auki ollessa toimistoilla asioivien asiakkaiden palvelu) ja Team 3T (ajanvarauksella tapaamisissa asioivien asiakkaiden palvelu, ja joiden kanssa käytiin läpi talouteen, terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä asioita).

Vuoden 2019 aikana palveluneuvojien käytännön kokemuksia kartoitettiin jälleen. Sekä kokemusten että sisäisten havainnointien ja seurantaraporttien mukaan uu-

distusten koettiin onnistuneen. Erikoistuminen auttoi keskittymään tiettyyn tehtävään kerrallaan, mikä edisti työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä. Asetetut tavoitteet toiminnalle toteutuivat tehokkaammin, koska palveluneuvojat tekivät itse tunnistamiensa vahvuuksien mukaista työtä. Puhelujen haltuunotto ja vastausprosentti alueella kehittyi positiivisesti, koska osa palveluneuvojista keskittyi kokonaisesti puheluihin. Toisista erillään ja eri paikkakunnilla toimivassa organisaatiossa työtehtävien roolittaminen ja erikoistuminen ei kuitenkaan poistanut osaamisvaatimuksia. Monikanavaisen asiakaspalvelun varmistamiseksi toisen tiimiläisen työtehtäviä oli tarvittaessa pystyttävä hoitamaan ja toimimaan sijaisena äkillisissä poissaolo tilanteissa.

5.2.2 Elämänturvakulttuurin rakentuminen asiakaskohtaamisissa

LähiTapiolan strategiakaudella 2017–2019 vakuutusyhtiö aloitti uudistumisen elämänturvayhtiöksi, jossa asiakkaan elämää turvataan kokonaisvaltaisesti talouden, turvallisuuden ja terveyden asioissa. Elämänturvayhtiössä asiakaskohtaamisen prosessiin oli tärkeä liittää mukaan asiakaskokemusta parantavia elementtejä. Vuorovaikutustaitoihin ja positiivisen tunneilmaston luomiseen asiakaskohtaamisissa kiinnitettiin erityistä huomiota. Henkilöstölle järjestettiin koulutuksia ja mahdollisuuksia kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Koulutuksissa opeteltiin myös tunnistamaan keinoja, joilla asiakaskokemukseen voi pyrkiä vaikuttamaan. Myös valmentavaan esimiestyöhön panostettiin. Toimenpiteet tähtäsivät elämänturvakulttuuriin muodostumiseen.

Uusien palveluneuvojien kanssa käytiin heti perehdytysjakson aikana LähiTapiolan ”tapa kohdata asiakas” -prosessi. Prosessia kerrattiin säännöllisesti ja työskentelyä havainnoitiin, jotta toimintamalleihin pystyttiin vaikuttamaan. Tuote- ja palveluosaaminen varmistettiin ja asioiden kertaamiseen panostettiin. Päätöksenteko haastavissakin tilanteissa oli nopeampaa ja rohkeampaa, kun osaaminen oli kunnossa. Laadukkaiden toimintamallien opettelemisessa hyödynnettiin kollegojen osaamista. Havainnoinnit ja parisparraukset työkavereiden kesken sisällytettiin oppimisprosessiin. Esimiehen kanssa pidettiin säännöllisesti työtun-

teja, joissa keskusteltiin työssä onnistumisesta ja siinä kehittymisestä. Valmentavan ja oivalluttavan johtamisen tavoitteena oli auttaa työntekijää kehittymään työssään.



Kuvio 2. LähiTapiolan elämänturvaajan tapa kohdata asiakas (LähiTapiola 2019c.)

LähiTapiolan elämänturvaajan vuorovaikutteiseen tapaan kohdata asiakas ja laadukkaan asiakaskokemuksen varmistamiseen sisältyi monia huomioitavia asioita (Kuvio 2). Tietoinen läsnäolo kohtaamisessa oli mahdollista silloin kun aikaisempi tapaaminen nollattiin omasta mielestä. Jokainen asiakas ansaitsi laadukkaan palvelun, ja että tapaamisessa keskityttiin vain hänen asiaansa. Asiakkaan puolesta ei tehty suunnitelmia ja päätöksiä etukäteen, koska asiakkaalle oikeat päätökset pystyttiin tekemään vasta kartoituksen jälkeen. Palveluneuvojan oli tärkeä pysähtyä hetkeen ja varmistaa oma energiataso kohtaamisen aikana. Tässä kannustettiin hyödyntämään esimerkiksi lyhyitä asiakaspalvelutyöhön soveltuvia mindfulness-hengitysharjoituksia. (LähiTapiola 2019c.)

Asiakaspalvelutilanteeseen oli tärkeä luoda turvallinen ilmapiiri. Asiakkaan tunneilmasto pyrittiin tunnistamaan ja sen perusteella joko pyrittiin säilyttämään tai rakentamaan positiivinen tunneilmasto koko kohtaamisen ajaksi. Luottamusta

saattoi rakentaa kuuntelemalla, olemalla aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja tutustumalla asiakkaaseen. Oli tärkeää olla asiakkaan arvoinen ja osoittaa aito kiinnostus turvata asiakkaan elämää. Innostunut tunne välittyi asiakkaalle. Asiakas vastasi mielellään kysymyksiin ja kertoi itsestään ja elämäntilanteestaan. Asiakaskohtamisessa pyrittiin olemaan asiakkaalle läheinen kumppani. Kohtaamisessa huolehdittiin asiakkaan elämänturva kuntoon ja luotiin merkitystä oivalluttavalla elämänturvaratkaisulla. Aidolla, mukavalla, asiantuntevalla ja vuorovaikutteisella asiakaskohtamisella jäi asiakkaan mieleen. Asiakaskokemuksesta muodostui laadukas, ja asiakas palasi varmimmin asioimaan uudelleen. (LähiTapiola 2019c.)

5.3 Palaute ja mittaaminen

5.3.1 Asiakaspalaute

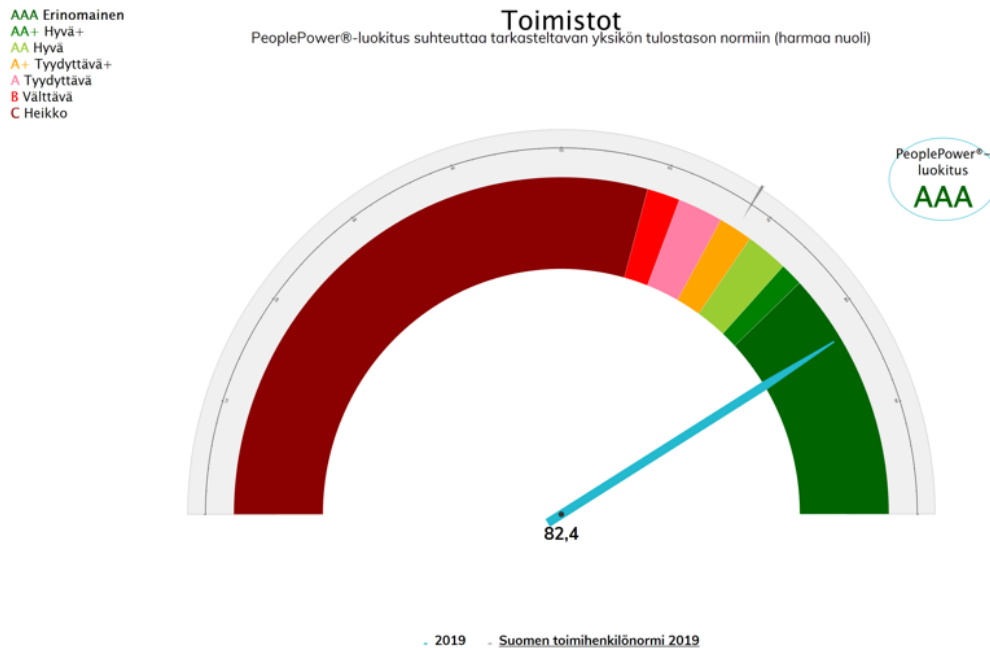
LähiTapiolan tavoitteena oli asiakastyytyväisyyden kasvattaminen ja sen kehittämistä tutkittiin säännöllisesti mittaamalla asiakaskokemusta ja asiakaskäyttäytymistä eri tavoilla myös toimiston palvelumallien uudistamisen aikana. LähiTapiolassa pyrittiin selvittämään asiakasuskollisuuteen liittyviä kysymyksiä. Asiakaspalvelun laadun parantamiseksi yhtiössä oli käytössä Net Promoter Score (NPS) -kyselytutkimus. (LähiTapiola 2019f.)

NPS mittasi asiakastyytyväisyyttä ja selvitti kysymystä siitä, pitikö asiakas yrityksestä niin paljon, että olisi valmis kertomaan yrityksestä ja suosittelemaan sen palveluja myös tuttavilleen. Kysely lähetettiin asiakkaalle toimisto- ja puhelinkanavassa asioinnin jälkeen. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden mielipiteitä ja pyrkiä niiden perusteella paikkaamaan puutteita, jotka aiheuttivat tyytymättömyyttä. Vuonna 2019 LähiTapiola Lapin toimistokanavan puhelin ja toimistoasioinnin NPS-luku oli 73. Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan lukema oli vakuutus- ja finanssialalla toimivalle yritykselle hyvä. NPS-kyselyn tulosten vaihteluväli on 0–100. (LähiTapiola 2019f.)

Asiakkaiden mielipiteitä kartoitettiin myös kaikissa palvelukanavissa henkilökunnan toimesta. Opinnäytetyön tekijän ammatillisen tietämyksen mukaan LähiTapiolassa oli käytössään asiakaspalautejärjestelmä, jonne työntekijät kirjasivat asiakaspalautteet heti palvelutilanteen jälkeen. Palaute saattoi olla negatiivinen tai positiivinen. Palautejärjestelmässä palaute kategorisoitiin ja kohdennettiin oikeaan palvelutilanteeseen. Tilanne saattoi olla esimerkiksi korvausasia, asiakaspalvelu tai myynti. Asiakaspalautejärjestelmästä saatua tietoa hyödynnettiin palvelujen kehittämisessä ja tunnistettuja ongelmakohtia pyrittiin poistamaan. NPS-lukujen ja annetun avoimen palautteen perusteella pyrittiin myös tunnistamaan tilanteita, joissa vuorovaikutustaidoilla olisi ollut mahdollista vaikuttaa palvelutilanteen sujuvuuteen ja asiakaskokemukseen. Asiakaspalautteet käytiin läpi mahdollisimman nopeasti niiden antamisesta, jotta palautetta pystyi hyödyntämään parhaiten.

5.3.2 Henkilöstökysely

LähiTapiolan henkilöstökokemuksen mittaamiseen käytettiin Roihu-kyselyä, joka toteutettiin yhdessä työelämän kehittämiseen keskittyneen Corporate Spiritin kanssa. Tiedon keruu tehtiin 9.–23.10.2019 välisenä aikana. Henkilöstökyselyn kysymykset räätälöitiin LähiTapiolan tarpeisiin, ja ne pohjautuivat muun muassa LähiTapiolan arvoihin, elämänturvakulttuuriin ja strategiaan tavoitteisiin. Roihun tehtävänä oli tukea elämänturvakulttuuriin pitkäjänteistä kehittämistä ja osoittaa henkilöstökokemus tiimien, yksiköiden ja koko yhtiön tasolla. Tämä mahdollisti tiimeille, esimiehille ja johdolle näkymän ja työkalun henkilöstökokemuksen vahvistamiseen ja systemaattiseen seuraamiseen. (LähiTapiola 2019d.)



Kuvio 3. PeoplePower -luokitus LähiTapiola Lappi toimistot Roihu (LähiTapiola 2019e.)

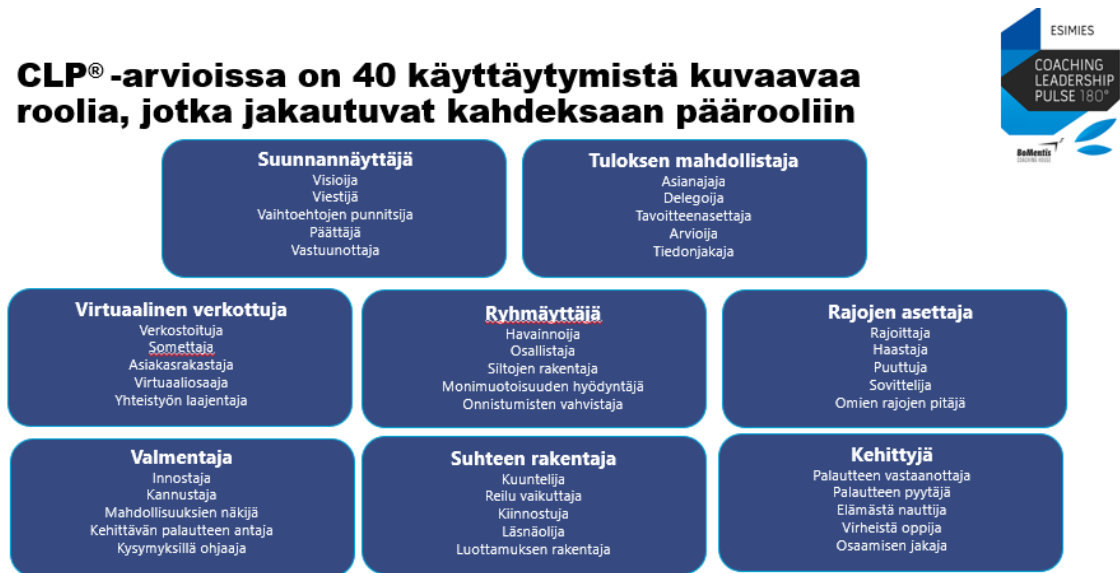
Toimistoyksikön henkilöstötutkimustulosten yleistaso oli erinomainen (Kuvio 3.). Tärkeimmiksi vahvuuksiksi koettiin tiimin hyvä yhteishenki, hyvä tiedon kulku ja tiimin jäsenten aktiivinen tietämyksen ja osaamisen jakaminen työtovereille. Kehitystoiveita kohdistettiin eniten väittämiin: ”Tiedän, mitä minulta työssäni odotetaan.”, ”Käyttämäni työvälineet ovat asianmukaiset.” ja ”Työni on haastavaa ja mielenkiintoista.”. (LähiTapiola 2019e.)

Roihu-kyselyn tulokset käytiin läpi tiimin suunnittelupäivässä marraskuussa 2019. Yhdessä pohdittiin konkreettisia keinoja, miten henkilöstökokemusta voi entisestään parantaa ja huomio kiinnitettiin erityisesti kehitettäviin kohtiin. Keskustelussa kirjattiin ylös myös asioita, joilla erinomainen AAA-luokitus ja hyvä henkilöstökokemus varmistettaisiin myös seuraavana vuonna.

5.3.3 Esimiesarviointi

LähiTapiolassa valmentavan esimiehen osaamista ja onnistumista arvioitiin Coaching Leadership Pulse (CLP) rekisteröidyn arviointityökalun avulla. CLP on BoMentiksen kehittämä 180-asteen valmentavan johtajuuden arviointiin kehitetty työkalu. Esimiehen itsearviointia verrattiin johdettavien antamaan palautteeseen.

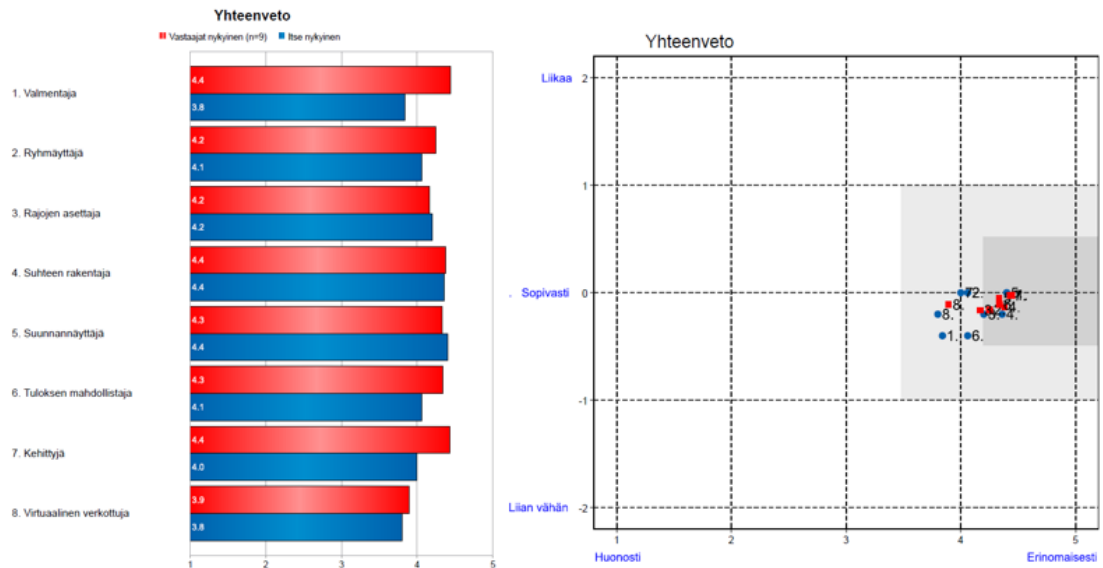
Arvioinnissa oli perinteisen 1–5 asteikolla olevan laadullisen osaamisen lisäksi myös käyttäytymisen määrä: oliko valittu käyttäytymistapa koettu olevan näkyvissä liikaa, sopivasti vai liian vähän. (LähiTapiola Lappi 2020c.)



Kuvio 4. LähiTapiolan valmentavan esimiestyön viitekehys (LähiTapiola Lappi 2020c.)

Kuvio 4 osoittaa LähiTapiolan valmentavalle esimiehelle määritellyn viitekehksen, ja mitä asioita esimiestyössä mitattiin ja arvioitiin. Arvioitavana oli 40 valmentavaa johtajuutta kuvaavaa käyttäytymistapaa eli vuorovaikutuskompetenssia, jotka jakautuivat kahdeksaan valmentamisen päärooliin. Esimies sai erillisessä valmennustilaisuudessa henkilökohtaisen CLP-raportin, jossa hän käsitteli saamiaan vastauksia itsenäisesti ja yhdessä kollegojensa kanssa. Tilaisuuden jälkeen esimies toi omat arviointitulokset yhteiseen keskusteluun oman tiimin palaverissa. (LähiTapiola Lappi 2020c.)

Yhteenveto tuloksista



Kuvio 5. CLP-mittaus toimiston esimiesarvio Kipinä (LähiTapiola Lappi 2020c.)

LähiTapiola Lapissa Kipinä eli CLP-mittaus toteutettiin 12.–23.3.2020. Kuviossa 5 on esitelty LähiTapiola Lapin henkilökohtainen esimiesarvio. Vasemmalla näkyvät punaisella tiimiläisten antama arviot, ja sinisellä esimiehen itsensä antama arvio valmentavan esimiehen viitekehyyksen eri rooleissa. Oikealla näkyvät annetut arviot käyttäytymisen määrästä: onko valittu käyttäytymistapa näkyvissä liikaa, sopivasti vai liian vähän. (LähiTapiola Lappi 2020c.)

Kipinän tavoitteena oli tukea esimiehen kehittymistä valmentavan esimiestyön eri roolissa ja auttaa fokusoimaan esimiehen kehittymisen kohteet vastaamaan tiimiläisten tarpeita ja toiveita suhteessa siihen, mikä oli esimiehen roolissa oleellista. Kipinä tähtäsi avoimen ja arvostavan palautekulttuurin ja luottamuksen vahvistamiseen. Palautetta tarvittiin sekä vahvuuksista että kehitettävistä osa-alueista. Yhteisen palautekeskustelun tavoitteena oli löytää tiimille keinoja, miten omia vahvuuksia voisi hyödyntää ja myös kehittyä palautetaitoja käyttäen. (LähiTapiola Lappi 2020c.)

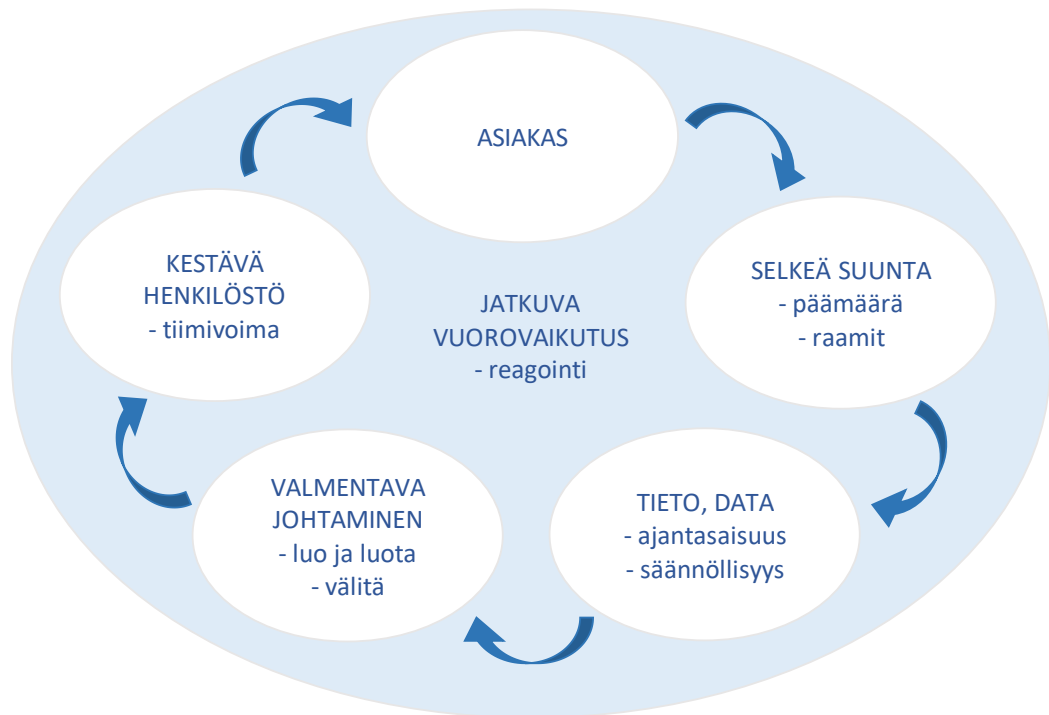
6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulokset ja yhteiskehittämisen malli

Opinnäytetyön tarkoituksena oli palveluorganisaation uudistaminen onnistuneesti. Tavoitteena oli muodostaa tutkimustiedon, teorian ja käytännön kehittämisen, suunnittelun ja kokeilujen perusteella tulevaisuudessa hyödynnettävä malli, joka kuvaa organisaation kehittämiseen vaikuttavat tekijät prosessina.

Opinnäytetyön lopputuloksena on jatkuvan yhteiskehittämisen malli. Nimi kuvaa hyvin sitä, kuinka kehittäminen tehdään yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa moneen eri tekijän kanssa. Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä. Prosessi kuvataan muuttuvana dynaamisena mallina. Palveluorganisaation uudistaminen on kokonaisuus, jossa tulee huomioida lukuisa määrä uudistumisen etenemiseen vaikuttavia isoja ja pieniä tekijöitä. Kuten aiemmin tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, asiakaskäyttäytyminen muuttuu ja yrityksen strategiaa päivitetään kausittain. Positiivisesta asiakas- ja henkilöstökokemuksesta on huolehdittava muuttuvissa ja kehittyvissä tilanteissa.

Palveluorganisaation kehittämiseen tähtäävän tutkimusaineiston ja opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan yhteiskehittämisen malli muodostuu viidestä taustalla vaikuttavasta tekijästä, jotka kaikki tulee huomioida kehittämistyön onnistumiseksi. Tekijöiden kesken tulee vallita jatkuva vuorovaikutus, jonka yllä pitäminen vaatii ammattimaista johtamista ja ihmisten välistä yhteistyötä. Seuraavaksi avataan tuloksena saatu yhteiskehittämisen malli, prosessikuvaus sekä sen viisi tekijää. Tekijöihin paneudutaan syvemmin vielä myöhemmin erillisissä kappaleissa.



Kuvio 6. Palveluorganisaation jatkuvan yhteiskehittämisen malli

Kuviossa 6. on esitetty tutkimuksen tuloksena muodostunut palveluorganisaation jatkuvan yhteiskehittämisen malli ja sen viisi tekijää, jotka ovat selkeä suunta, tieto, valmentava johtaminen, kestävä henkilöstö ja asiakas. Tässä opinnäytetyössä palveluorganisaation uudistamiseen tähtäävä kehittämistyö lähti liikkeelle yhtiön strategisten valintojen perusteella suunnan määrittelystä. Periaatteessa mikä tahansa viidestä tekijästä voi olla yhteiskehittämisen liikkeelle paneva voima.

Tutkimuksen mukaan palveluorganisaation yhteiskehittäminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja keskinäistä dialogia viiden onnistumiseen vaikuttavan tekijän kesken. Valmentavalla esimiehellä on kehittämistyössä iso rooli ja vastuu siitä, että kokonaisuus tulee huomioiduksi. Uudistamisen edellytyksiä ovat, että suunta säilyy kirkkaana, johtamiseen tarvittavaa tietoa on riittävästi saatavilla, henkilöstö- ja asiakaskokemuksen kehittymistä seurataan ja muutostarpeet huomioidaan ja niihin tarvittaessa reagoidaan.

6.1.1 Selkeä suunta

Selkeä suunta, tavoite ja päämäärä tulee olla tiedossa jo uudistamisen käynnistämisenvaiheessa. Raamit auttavat suunnan määrittämisessä. Kehittämistyö ja prosessien parantaminen ilman tavoitetta on vaikeaa. Laamasen mukaan tavoitteelle on usein ominaista se, että tavoite on esitetty numeroilla, sillä on mittayksikkö ja tavoite on kiinnitetty aikaan. Hyvälle tavoitteelle ominaisempaa on, että numeeristen määrittelyjen sijaan tavoite on ilmaistu positiivisella tavalla, henkilö tai tiimi pääsee määrittelemään tavoitetta itse, ja tavoite on esitetty ymmärrettävässä muodossa. (Laamanen 2007, 202–203.)

Tunne tavoitteen saavutettavuudesta on tärkeä, vaikka sen tuleekin olla tarpeeksi kannustava sekä tarkoituksenmukaisesti riittävän kaukana tulevaisuudessa. Henkilön, tiimin ja organisaation on hyvä oivaltaa, että uudistaminen ja tavoitteellinen kehittäminen estävät yrityksen sammaloitumisen ja ovat yritykselle elinehto. Tutkimuksen teoriaosuudessa nousi esille Northousen näkemys siitä, että hyvä muutosjohtaja kykenee visioimaan päämäärän yhteiseksi ja merkitykselliseksi tavoitteeksi. Palveluorganisaatiota uudistettaessa suunta ja tavoite onkin hyvä nostaa innostavasti esiin ja viestiä ikään kuin unelmana, jota kohti yhdessä kuljetaan. (Laamanen 2007, 202–203.)

Suunta ja raamit kuitenkin tarvitaan, jotta uudistamisella on tarkoitus, joka voidaan viestiä eteenpäin organisaatiossa. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan uudistamiskykyä korostava strateginen johtaminen edistää innovatiivisia ja vuorovaikutteisia strategisen johtamisen käytäntöjä. Kestävä uudistuminen on yhdistelmä, jossa yrityksen perimää ja jo aikaansaatuja arvostetaan ja samalla korostetaan jatkuvaa kehittymisen halua. Kirjavainen ja Laakso-Manninen tarkoittavat perimällä yrityksen ja organisaation juuria ja ydinolemuksen jatkuvuutta. Strateginen johtaminen toteutuu parhaiten silloin kun historia, nykyisyys ja tulevaisuus ovat läsnä ja vuorovaikutuksessa keskenään. Uudistuminen voidaan nähdä yrityksen elinkykyisyyden kannalta välttämättömänä prosessina. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 13, 69–84.)

Uudistus- ja muutostilanteissa on usein tapana nähdä asiat negatiivisessa valossa ja kuormittavina tekijöinä vaikka vasta myönteinen ja merkitykselliseksi koettu tavoitetila vapauttaa energian suuntatietoisuuteen. Johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli auttaa organisaatiota tunnistamaan uudistukseen liittyvien vaatimusten syvempi tarkoitus ja sitä kautta auttaa löytämään ponnisteluille merkitys. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen teorian mukaan strategia-, visio- ja tavoitetilapuheella ei ole itseisarvoa vaan merkitystä on sillä, miten niitä käytetään. Yksilöllisen merkityksen kokemus rakentuu, kun suuntalinjauksia käytetään dialogin pohjana ja vuoropuheluprosessissa tarkastellaan, mitä organisaation kehityssuunnat henkilökohtaisesti ihmisille merkitsevät. Johdon tehtävänä onkin saada organisaation jäsenet yhdessä ja henkilökohtaisesti etsimään suuntaa, tarkoitusta ja merkitystä tekemiselleen ja sitä kautta sitoutumaan niihin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 147–150.)

6.1.2 Tieto ja data

Tietoa ja raportoitua dataa tarvitaan, jotta kehittämistyö etenee haluttuun suuntaan. Tiedon tulee olla ajantasaista ja säännöllisesti saatavilla ja analysoitavissa, jotta prosessin kulkua voidaan seurata ja tarvittaessa myös korjata suuntaa. Lahden ja Salmisen mukaan tiedonhallintatekniikat ovat kehittyneet ja tuottavat laskeutumiselle mahdollisuuksia raportoida laadukkaasti ja tehokkaasti. Myös sähköinen taloushallinto on yleistynyt. Kaikessa yritystoiminnassa strategisista valinnoista huolimatta kustannustehokkuus on välttämätön ehto. (Lahti & Salmi 2008, 30–31.)

Lecklin ja Laine kokevat, että uudistuksen toteuttamisen, arvioinnin ja niiden perusteella tapahtuvan yhteisen oppimisen ja oivaltamisen jälkeen syntyy tarpeita kehittämistyöhön. Toiminnalle onkin tärkeää määritellä mittarit, jotta onnistumista voidaan arvioida ja tarvittaessa parantaa. Kehittämistoimenpiteitä sekä sovittujen toimintamallien noudattamista on tarpeen seurata ja verrata tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan ja niitä käydään säännöllisesti läpi. Myös Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen toteavat kirjassaan,

että yritysten kehittämisessä tärkeää on toiminnan jatkuva parantaminen ja vertailu alan parhaisiin yrityksiin. Samoin opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan LähiTapiolan toimistopalveluja uudistettaessa kehittymistä oli tärkeä seurata, käydä tarvittavat asiat yhteisesti läpi tiimin kokoontumisissa sekä tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Tämän toimintatavan avulla myös tilannekuva ja suunta säilyivät uudistuvassa organisaatiossa selkeänä. (Lecklin & Laine 2009, 43–51, 172; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 12–13.)

Järvenpään, Länsiluodon, Partasen ja Pellisen näkemyksen mukaan yritysten menestystekijöinä korostuvat laatu, kyky verkostoitua, asiakaslähtöisyys, ketteryys, innovaatiot, osaaminen ja henkilöstön motivaatio sekä kyky kehittää ainutlaatuisia liiketoimintamalleja ja strategisia arvoyhdistelmiä. Yrityksiltä vaaditaan entistä laajemmin arvoketjun hahmottamista, hyödyntämistä ja seurantaa. Muutokset ovat paitsi tuoneet talousohjaukselle monia haasteita myös avanneet mahdollisuuksia. Yrityksen ketteryys ja kyky reagoida nopeasti muutoksiin ja mahdollisuuksiin on yhä tärkeämpää. Talousjohdon on pystyttävä tukemaan yritystä näillä osa-alueilla. Tässä johtamisessa ennakoinnilla ja tulevaisuuden tutkimisella ja tulevaisuuteen vaikuttamisella on äärimmäisen tärkeä rooli. (Järvenpää ym. 2010, 12–13.)

Heinonen, Ruotsalainen ja Kurki nostavat myös esille sen, että tulevaisuuden ennakointi hälventää epävarmuutta siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Maailma muuttuu ympärillämme joka sekunti. Nopeat yhteiskunnalliset uudistukset ja muutokset tekevät tulevaisuudesta äärimmäisen mielenkiintoisen ja merkityksellisen. Muutos sisältää epävarmuutta siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Muutoksen ja sen vaikutusten tiedostaminen ja ymmärtäminen auttavat asennoitumaan muutokseen paremmin: siihen voidaan varautua tai sen suuntaan voidaan pyrkiä vaikuttamaan. Tulevaisuudentutkija ja futuristi Elina Hiltunen toteaa, että tulevaisuuden pohdinnan keskeisiä työkaluja ovat trendit, megatrendit, heikot signaalit ja villit kortit. Elämään vaikuttavat tälläkin hetkellä useat megatrendit, joita ovat esimerkiksi väestönkasvu ja ikääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen,

varallisuuden ja keskiluokan kasvu, digitalisaatio ja teknologian kehitys. Megatrendit voivat vaikuttaa mihin tahansa liiketoimintaan merkittävästi tulevaisuudessa. (Heinonen, Ruotsalainen & Kurki 2012, 16; Hiltunen 2017, 37–52.)

Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan asiakaspalvelun työjärjestelyjen suunnittelussa ja kehittämisessä tarvitaan ennakoitua ja ennusteita esimerkiksi siitä, miten asiakaskäyttäytyminen tulee kehittymään tulevaisuudessa. Toimintatapoja uudistettaessa ennusteet pitää huomioida ja niihin varautua. Asiakaskäyttäytymisen tulevaisuuden trendit määrittelevät miten asiakkaiden valitsemat ja arvostamat palvelukanavat tulevat muuttumaan. Ennakointi on tärkeää myös lähitulevaisuutta silmällä pitäen. Työjärjestelyjä ja suunnittelua helpottavat esimerkiksi yhtiöryhmän vuosisuunnitelmat ja vuosikellot.

6.1.3 Valmentava johtaminen ja esimiestyö

Valmentava johtaminen edistää uudistusprosessin eteenpäin viemisessä ja siinä onnistumista. Tämän tutkimuksen mukaan esimiehen tulee tietää suunta ja saada riittävästi tietoa toiminnan suunnittelemiseksi yhteistyössä ylemmän johdon kanssa. Esimiehellä tulee olla kykyä luoda ja uudistaa toimintamalleja. Hänellä tulee olla myös vahvuutta luottaa itseensä, tiimiin ja siihen, että yhteiskehittämisen malli toimii. Valmentavan esimiehen tulee saada tiimi mukaan suunnittelemaan uudistusta. Esimiehen suhtautuminen innostuneesti työhönsä uudistuksen edistäjänä sekä välittämisen osoittaminen heijastuvat myös henkilöstökokemukseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa avattiin esimiehen monia rooleja ja osaamisvaatimuksia. Seuraavissa kappaleissa keskitytään siihen, miten monipuolinen asioiden ymmärrys ja kokonaisuuksien hallinta edistävät jatkuvan vuorovaikutuksen onnistumista palveluorganisaation yhteiskehittämisessä.

Kirjassa ”Strategisen johtamisen käytännöt” Juuti kuvaa johtamisen olevan tulosuuntautunutta toimintaa, joka nivoo yhteen asiat ja ihmiset. Ympäristön muuttuessa tarvitaan uudistumista ja uudistamista, jolloin ihmisten johtamisen merkitys korostuu. Uusien ajatusmallien rakentaminen ja niihin sitoutuminen on ihmisten

johtamista parhaimmillaan. Johtamisessa on huomioitava ylimmän johdon, asiakkaiden, alaisten ja kollegoiden näkökulmat. Ristikkäiset ja moniääniset vaatimukset yhteen sovittava ihminen voi herättää luottamusta, jota vaaditaan työyhteisössä vaikuttamiseen ja tavoitteelliseen yhteistoimintaan ihmisten kesken. (Helsilä & Salojärvi 2009, 106–107.)

Myös Mäkirintala toteaa kirjassaan, että huippusuoritukseen tarvitaan systemistä ajattelua. Systeminen ajattelu voidaan nähdä eri ilmiöiden ja asioiden kokonaisuuden tarkasteluna ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtämisinä. Kokonaiskuvan hahmottaminen auttaa oivaltamaan, miten yksityiskohtat ja kokonaisuus liittyvät toisiinsa ja mihin tekemistä kannattaa suunnata päämäärän saavuttamiseksi. Ketterä liikkuminen eri tekijöiden välillä auttaa päätöksenteossa ja edistää uudistamisen onnistumista. (Mäkirintala 2011, 77–89.)

Samoin kuin Juuti ja Mäkirintala edellä totesivat, myös Hokkasen ja Strömbergin mukaan laatu syntyy hallitsemalla kokonaisuuksia ja yksityiskohtia. Heidän mukaansa kaikki toiminta voidaan hahmottaa prosesseiksi, ja laatu syntyy laadukkaitten prosessien tuloksena. Tekeminen ei ole sattumaa vaan se on laadukkaan johtamisen tulosta. Asiakaspalvelun laatu kertoo, kuinka hyvin asiakkaiden tarpeet on tyydytetty kaikissa palveluketjun toiminnoissa. Sisäisten asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyydestä on pidettävä hyvää huolta. On tärkeää huomata, että prosessin lopullisen laadun ratkaisee prosessin heikoin lenkki. (Hokkanen & Strömberg 2006, 34–37.)

Helsilä ja Salojärvi esittävät kirjassaan, että esimiehen tehtävä on saada ihmiset innostumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta tunteiden avulla. Ihmisten johtajat näkevät mahdollisuuksia, luovat tavoitteista yhteisen innostavan vision ja antavat työntekijöille vapautta ja valtaa toimia omien kykyjensä ääri rajoilla yhteisen vision hyväksi. Juutin mukaan esimies vaikuttaa työyhteisössä joka hetki työssä ollessaan. Hänen käyttäytymisensä perusteella tehdään johtopäätöksiä siitä, arvostetaanko työntekijöitä ja heidän tekemäänsä työtä, ja miten koko orga-

nisaatiossa menee. Merkityksellistä on se, miten esimies kohtaa ihmiset ja esimiehen rooli onkin toimia mentorina ja coachina muille. (Helsilä & Salojärvi 2009, 108–111.)

Myös Fischerin mukaan esimiehen tehtävänä on johdatella tiimiään kohti yhteistä tavoitetta. Valmentavalla johtamisella työfiilis paranee ja samalla pohjustetaan hyvää asiakaskokemusta. Asiakaskokemusta tutkittaessa on havaittu, että työntekijäkokemus korreloi asiakaskokemuksen kanssa niin hyvässä kuin pahassa. Työssään tyytyväinen henkilö palvelee asiakkaita 40 prosenttia paremmin kuin tyytymätön. Valmentavalla esimiestyöllä vaikutetaan työntekijäkokemukseen. Johtamiseen ja valmentamistaitoihin panostamalla saadaan siten paljon hyvää aikaan myös asiakaskokemuksen kehittämisessä. Mäkirintalan mukaan valmentajan tavoite on tehdä itsensä tarpeettomaksi, ja vahvistaa työntekijässä itsenäistä ja kriittistä ajattelua (Mäkirintala 2011, 13; Fischer 2012.)

6.1.4 Kestävä henkilöstö ja tiimivoima

Tämän tutkimuksen mukaan hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen voimavara ja menestystekijä. Kestävä ja osaava henkilöstö tuottaa hyvää ja laadukasta asiakaskokemusta. Esimiehen tehtävä on luoda valmentavalla otteella vahva yhteen hitsautunut tiimi, jossa yksilöiden erityisosaaminen ja kyvykkyydet pääsevät esiin ja tiimivoima syntyy.

Tutkijan näkemyksen mukaan tiimivoiman syntymiseen vaikuttaa myös henkilöstön rekrytointiin liittyvät asiat. Tiimissä tulee olla työtehtävien tekemiseen tarvittava määrä henkilöstöä. Valviston mukaan jokainen uusi rekrytointi on arvokas, jotta organisaatioon löytyy oikea ja juuri kyseiseen työtehtävään sopivin henkilö. Työpaikkailmoituksessa työtehtävät ja työntekijältä vaadittavat ominaisuudet on hyvä avata, ja haastattelussa kysyä sekä antaa vastaukset avoimesti ja rehellisesti tärkeisiin kysymyksiin. Rekrytointiprosessiin on tärkeä panostaa kunnolla ja huolehtia myös tehtävään vaadittavien soveltuvuusarviointien toimeenpanosta.

Esimiehen on tärkeä olla mukana rekrytointiprosessissa alusta lähtien. Henkilövalintoja tehdessä on hyvä etsiä tiimiin sopiva ja osaamisellaan tiimiä täydentävä henkilö. (Valvisto 2005, 23–36.)

Työntekijän perehdytysvaihe on tärkeä hoitaa perusteellisesti ja sitä kautta aloittaa sitouttaminen yrityskulttuuriin ja toimintamalleihin heti työsuhteen aloituksesta lähtien. On myös hyvä muistaa, että uudella työntekijällä on paljon annettavaa ja uusia kehitysideoita työhön tullessaan. Uusi työntekijä tekee aloitusvaiheessa havaintoja työyhteisössä ja huomioita on hyvä hyödyntää tiimin ja organisaation kehittämistyössä. Uudistumisen vaiheessa uusi työntekijä pääsee yleensä myös helpommin ja nopeammin kiinni uusiin toimintatapoihin, koska hänen ei tarvitse pois oppia vanhoja käytäntöjä. Tämän opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan lausahdukset ”oikeat ihmiset oikeille paikoille” ja ”tiimi on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki” on hyvä muistaa henkilöstön rekrytointiprosessissa ja henkilövalinnoissa. (Valvisto 2005, 36–50.)

Mäkirintalan mukaan ammatillisen huippusuorituksen edellytyksiä ovat luova ote ja henkilökohtainen hyvinvointi. Luovuus auttaa pitämään suorituksen tason korkealla myös uudistuvassa organisaatiossa. Se auttaa kehittämään päätöksentekokykyä tehdä oikea-aikaisesti ne päätökset ja valinnat, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista. Henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyvät myös hallinnan tunne ja tasapainon kokemus. Elämän eri osa-alueiden kuten työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on tärkeää. Mäkirintalan mukaan ihminen on tyytyväinen, kun hän kokee itse ohjaavansa omaa elämäänsä ja työskentelevänsä henkilökohtaisesti tärkeiden ja merkityksellisten asioiden äärellä omien arvojensa mukaisesti. Huippusuoritus edellyttää myös läsnäolon taitoa. Optimaaliseen suoritustilaan pääsemisessä auttaa oivallus siitä, että ”tässä ja nyt”-hetkessä oleminen on tärkeintä. Silloin pystyy antamaan parastaan juuri silloin kun sitä tarvitaan. (Mäkirintala 2011, 27–31, 49.)

Luomalla työskentelylle hyvät puitteet saadaan aikaan enemmän työn iloa, mikä taas heijastuu hyvänä asiakaskokemuksena. Ilmapiiriltään hyvässä ja arvoiltaan

asiakaskeskeisessä työyhteisössä ihmiset kokevat todennäköisesti iloa ja innostusta, ovat tyytyväisiä työhönsä ja työnantajaan sekä auttavat mielellään toisiaan työssä. Kokonaisvaltainen hyvä olo heijastuu myös asiakkaisiin. Myös Salonen korostaa sitä, että menestyvien organisaatioiden taustalla vallitsee innostunut ja innovatiivinen ilmapiiri. Kokemuksen mukaan innostuneet ja tyytyväiset työntekijät ovat yrityksen kannalta myös kaikkein tuottavimpia. Positiivinen ilmapiiri muodostuu kuitenkin vain, jos työntekijät tuntevat aidosti ilmapiirin innostavana. (Juuti 2015, 135–138; Salonen 2017, 159–163.)

Tunteiden merkitys työelämässä on edellisen mukaan merkityksellinen myös yrityksen menestyksen näkökulmasta. Salosen mukaan tunteet vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Jaksamisen ja uusiutumisen kannalta esimerkiksi merkityksellisuuden ja onnistumisen tunteet ovat tärkeitä ja tuovat sisältöä elämään. Salonen toteaa myös, että kokemukseen työn merkityksellisyydestä vaikuttaa myös työntekijän sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut työstään, sen tuloksista ja hänellä on sisäistetty peruste työnsä tekemiselle. Positiivinen suhtautuminen ja tunne työtä kohtaan heijastuu myös asiakkaisiin, työkavereihin ja yhteistyökumppaneihin. Motivaatiota ei voi toisessa synnyttää, mutta johtamisella voi pyrkiä vaikuttamaan motivaatiota edistäviin olosuhteisiin. (Salonen 2017, 161–166.)

Myönteinen tunnetaso vaikuttaa uudistumisessa ja muutoksessa onnistumiseen. Vaikka henkilöstö ei voi aina vaikuttaa uudistusten lähtötilanteeseen on erittäin tärkeää ottaa henkilöstö mukaan suunnittelemaan, osallistumaan ja vaikuttamaan kehittämistyöhön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Salonen on kirjoittanut myös energian johtamisesta kohti uudistuvaa organisaatiota. Systeemiajattelu on energian johtamisen perusta. Systeemiajattelulla tarkoitetaan laajojen kokonaisuuksien ja ilmiöiden välisten suhteiden ja keskinäisten vaikutusten hahmottamista ja ymmärtämistä. Systeemit tarvitsevat toimiakseen keskinäistä dialogia ja vuorovaikutusta, joka nähdään energiana. Näkemyksen mukaan energian johtaminen on ihmisten, asioiden tai prosessien välisten suhteiden ja dynamiikan ohjaamista kohti organisaation yhteistä päämäärää. Salosen mukaan energian johtaminen on myös jaettava johtamista esimiehen ja tiimin kesken,

koska jokainen on vastuussa oman ja muiden energian hyödyntämisestä sekä ylläpitämisestä. (Salonen 2020, 13, 192–193; 2017, 220–221.)

6.1.5 Asiakas

Asiakaskokemus on yrityksen kilpailutekijä ja kuten aiemmin opinnäytetyössä todettiin, asiakas tekee usein ostopäätöksen palvelutilanteessa kokemansa tunteen perusteella. Tämän tutkimuksen tekijän näkemyksen mukaan palveluorganisaatiota uudistamalla ei voida vaikuttaa suoraan asiakkaan valintoihin, mutta palveluja uudistamalla voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin, toiveisiin ja odotuksiin palvelun laadusta ja palvelukanavista. Asiakkaan valinnat ja sitä kautta saatu palaute heijastuvat yrityksen kehittämiseen, strategisiin valintoihin ja suuntaan. Asiakkaat ovat yritykselle elinehto, joten heidät tulee luonnollisesti huomioida yhtenä merkittävänä tekijänä yrityksen toimintaa kehitettäessä.

Asiakkaiden antama palaute on tärkeää. Usein asiakkaat antavat sitä suoraan asioinnin yhteydessä tai sitä pyydetään asioinnin jälkeen erilaisten kyselyjen avulla. Asiakkaat voivat osallistua esimerkiksi kehitysideoita ja kokemuksia kartoittaviin paneeleihin, tai he voivat olla vaikuttavassa roolissa yhtiön hallintoelimiissä. Mattinen korostaa kirjassaan, että asiakkaiden ääntä on tärkeää kuunnella tulipa se organisaation tietoisuuteen mitä tahansa viestintäväylää pitkin. Asiakkaita kuuntelemalla, tulkitsemalla ja heidän tekemiään valintoja analysoimalla saadaan arvokasta tietoa myös toimintaympäristössä ja kilpailijakentässä vallitsevasta tilanteesta ja haistellaan tulevaa. (Mattinen 2006, 87–89.)

Mattinen toteaa myös, että asiakasta kannattaa kuunnella asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa heti sen alkaessa ja myös päättyessä. Tärkeitä havaintoja ovat esimerkiksi, millä kriteereillä asiakas päätyi yhteistyöhön tai miksi asiakassuhde päättyi. Asiakkaan tunteminen on tärkeää, jotta hänelle voidaan tuottaa ja tarjota asiakkaan tarpeen mukaisia palveluja oikea-aikaisesti. Mattisen näkemyksen mukaan asiakkaan kuuntelun ohella menestyksekkäs asiakkuus vaatii vuorovai-
kutteista keskustelua, kanssakäymistä ja sosiaalisia taitoja asiakkaan kanssa.

Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa palveluja voidaan uudistaa ja kehittää onnistuneesti ja asiakaslähtöisesti. (Mattinen 2006, 87–109.)

Silénin mukaan laatu käsitetään nykyisin yrityksen laaja-alaiseksi johtamiseksi ja kehittämiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä kilpailukyvyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Aiemmin laatu tarkoitti enemmänkin tuotteen virheettömyyttä. Laadulla tarkoitetaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasverkostojen kehittämiseen asti. Laatu määritellään myös kyvyksi vastata asiakkaiden vaatimuksiin ja tarpeisiin. Myös Lecklin ja Laine toteavat, että asiakkaat ovat laadun lopullisia arvioitsijoita. Tuotteet ja palvelut tehdään asiakkaita varten ja tästä syystä heidän ääntään tulee kuunnella. Asiakkaat pääsääntöisesti rahoittavat yrityksen toiminnan. Mikäli asiakkaiden ostohalukkuus ja tyytyväisyys päättyy, yritys yleensä joutuu hankaluuksiin. (Silén 2001, 15; Lecklin & Laine 2009, 18.)

Aiemmin opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin laajemmin asiakaskokemusta ja sen merkitystä. Tutkimustiedon mukaan positiivisia asiakaskokemuksia muistava asiakas pysyy asiakassuhteessa pidempään kuin palveluun pettynyt asiakas. Asiakaskohtaamisessa on siis tärkeä pystyä herättämään myönteisiä tunteita. Tämän opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan vakuutus- ja finanssialalla kilpailutilanne on kova ja tuotteiden sekä palveluiden erilaistaminen on vaikeaa. Mattisen mukaan samantyyppisten tuotteiden ja palvelujen välinen vertailu on erityisen hankalaa silloin, kun yhteistyöstä yrityksen kanssa ei ole vielä kokemuksia. Usein työntekijän persoona ratkaisee, jos eroja ei löydy. Aiemmin esitellyn vuorovaikutteisen asiakaskohtaamisen mallin valmentamiseen on edellä kuvatun perusteellakin tärkeä panostaa. Myös LähiTapiolan elämänturvakulttuuri kehittyy ja rakentuu asiakkaan tietoisuuteen asiakaskohtaamisissa. (Mattinen 2006, 89.)

6.2 Johtopäätökset ja tutkimusprosessin onnistuminen

Tämän opinnäytetyön ja työnantajan kanssa tehdyn toimeksiantosopimuksen tarkoituksena oli LähiTapiola Lapin toimistopalvelujen uudistaminen ja kehittäminen elämänturvatoimistoiksi sekä elämänturvakulttuurin edistäminen. Opinnäytetyön avulla pyrittiin löytämään vastaukset kysymyksiin: Miten varmistetaan palveluorganisaation uudistaminen onnistuneesti? Miten valmentava esimiestyö edistää uudistumista? Miksi hyvä työntekijäkokemus on tarpeellinen? Opinnäytetyöllä haettiin vastausta myös kysymykseen: Mitä tekijöitä vakuutusyhtiön palveluorganisaation uudistamisen taustalla on huomioitava? Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa malli, joka kuvaa organisaation kehittämiseen vaikuttavat tekijät prosessina.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä olivat valmentava johtaminen ja asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta: miten valmentava johtaminen edistää uudistumisessa onnistumista, ja mitkä keskeiset tekijät asiakaskäyttäytymisessä ja toimintaympäristössä vaikuttavat palveluorganisaatiossa uudistumisen tarpeeseen.

LähiTapiola Lapin palveluorganisaation uudistamiseen liittyvä empiirinen tutkimus toteutettiin Lapin toimistoissa vuosina 2017–2019. Tutkimustulos muodostui käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen teorian pohjalta tehtyjen päätelmien kautta. Tutkimustulos kehittyi hermeneuttisella tutkimusotteella. Tutkija koki alkuperäisen opinnäytetyön toimeksiannon huomattavasti suppeammaksi. Lähtötilanteessa käsitys oli, että uudistus sisältäisi toimistojen aukioloaikojen uudistuksen, työjärjestelyjen muokkaamisen ja elämänturvian esille nostamisen toimiston organisaatiossa. Uudistamisen käynnistyessä ja edetessä kokonaisuus kirkastui tutkijalle, ja ymmärrys merkittävästä jatkuvasta kehittämistyöstä lisääntyi. Myös opinnäytetyön konkreettinen tavoite eli prosessikuvauksen luominen tarkentui myöhemmin. (Vilkkä 2015, 179–183.)

Kehittämistyön edetessä kävi selväksi, että uudistumisen ja uudistamisen taustalla oli ensiarvoisen tärkeää varmistaa hyvä henkilöstö- ja asiakaskokemus. Uudistusten perusteeksi piti kerätä paljon tietoa, lukuja ja mittareita sekä analysoida niiden kehitystä pidemmältä ajalta. Henkilöstö tuli ottaa alusta lähtien mukaan suunnitteluun ja pyrkiä varmistamaan työntekijöiden sitoutuminen, osaaminen, innostuminen sekä pohtia tavoitteita edistävät vaikuttamistavat. Viestinnän merkitys oli suuri, ja tutkijan kokemuksen mukaan sitä ei voinut olla koskaan liikaa.

Uudistuminen ja kehittäminen vaati avointa ja säännöllistä tiedottamista sekä toimistotiimin sisällä että koko alueyhtiössä. Elämänturva-ajattelun sisäistäminen ja ymmärtäminen vaati aikaa. Elämänturvayhtiöksi uudistuminen lähti tiikerinloikalla liikkeelle oivalluksesta, että tavoitteena oli elämänturvakulttuurin muodostaminen. Ajattelun laajentaminen muovasi teoista isompia: elämänturvan sisältö avattiin kokonaisuutena, se nostettiin strategian ohella kaikkien viikkopalaverien ja työtuntien aiheeksi, alettiin puhua elämänturvaajista, kokonaisvaltaisesta elämänturvaamisesta asiakaskohtaamisissa, arvoista, tunteista, vuorovaikutuksesta ja lukuisista muista asioista, jotka edistivät elämänturvakulttuurin rakentumista. Tutkijan käsityksen mukaan elämänturvan merkitys, ja kokemus oman työn merkityksellisyydestä kasvoivat.

Kehittämistyön ja uudistumisen aikana asiakaskokemuksen merkitystä korostettiin ja sen kehittäminen otettiin osaksi elämänturvakulttuurin muodostamista. Organisaatiossa toteutettiin vuosien 2017–2019 aikana kehittämistyön lisäksi normaaleja tuote-, palvelu- ja järjestelmä uudistuksia sekä toimintamallien päivityksiä. Osaamisen kehittämiseen ja valmentavaan esimiestyöhön panostettiin. Palveluorganisaation uudistaminen vaati jatkuvaa kehittämistyötä, jossa tuli huomioida tiimin osallistaminen, kehittymisen seuraaminen, arviointi ja tarvittaessa reagointi sekä korjausliikkeiden tekeminen. Kehittämistyö eteni liiketoiminta kokonaisuus huomioiden ja yhteistyössä ylimmän johdon kanssa. Uudistaminen edellytti jatkuvaa vuorovaikutusta ja kokonaisuuksien hallintaa.

Tutkijan näkemyksen mukaan tutkimustyölle asetettuihin kysymyksiin löytyi vastaukset. Tämän kehittämistyön lopputuloksena syntyi aiemmin opinnäytetyössä

läpi käyty jatkuvan yhteiskehittämisen malli, jonka mukaan kehittämistyössä on huomioitava viisi tekijää. Tekijät ovat selkeä suunta, tieto, valmentava johtaminen, kestävä henkilöstö ja asiakas. Tutkijan näkemyksen mukaan palveluorganisaation uudistamisessa näiden viiden tekijän vuorovaikutus ja keskinäinen dialogi olivat edellytyksiä onnistumiselle. Valmentava esimiestyö oli keskeinen keino uudistamisen läpiviemisessä. Henkilöstön oivalluttamisen ja osallistamisen avulla sitoutuminen vaikutti paranevan. Hyvä työntekijäkokemus oli tärkeä varmistaa, koska sen merkitys on kiistaton työhyvinvoinnin ja yleisen työilmapiirin kannalta, jota kautta se heijastui myös asiakaskokemukseen. Vakuutusyhtiön palveluorganisaation uudistamisen taustalla oli huomioitava lukuisia pienempiä ja isompia asioita. Tässä opinnäytetyössä avattiin aiemmin niistä keskeisimmät. Palveluorganisaation uudistaminen onnistui ja eteni suunnitelmien mukaan. Muutos ja uudistuminen on kuitenkin pysyvää ja toimistopalvelujen kehittäminen jatkui myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kehittäminen sisältyy työsuunnitteluun ja on vakiintunut käytäntö.

Kuten edellä todettiin, lopputulos kehittyi hermeneuttisella tutkimusotteella. Kehittämistyön edetessä ja teoreettisen tutkimusaineiston lisääntyessä tutkijan ymmärrys kehittämistyöstä lisääntyi ja päätelmien tekeminen eteni. Johtopäätökset ja tulokset syntyivät tutkimusaineiston kanssa käydyn tutkimuksellisen dialogin ja tulkintojen kautta. Teoria valmistui vaiheittain ja tiedon lisääntyessä ajattelu myös laventui. Myös kehittämistyön emipiirinen osuus toteutettiin toimistoilla kokemusten ja kokeilujen kautta. Väliaikatietojen, seurannan, palautteiden ja eriasteisten toimintojen terävöittämisten perusteella työjärjestelyjä uudistettiin ja tehtiin korjaavia toimenpiteitä useita kertoja kolmen viimeisen vuoden aikana. Hermeneuttisen metodin käyttäminen tässä opinnäytetyössä toimi hyvin. Tutkimus toteutettiin tutkijan työpaikalla ja konteksti oli tuttu. Tutkija toimi palveluorganisaatiossa esimiehenä ja vastasi uudistuksen etenemisestä toimistoilla. (Vilkkä 2015, 179–183.)

Kehittämistyön aloitusvaiheen jälkeen suurin ja yllättävinkin oivallus oli se, kuinka isoksi uudistamisen kokonaisuus muodostui, ja kuinka paljon muutostilanteissa

tuli hallita erilaisia pieniä ja isoja asioita. Tutkijan henkilökohtaiseen kehittymiseen vaikutti uudistamisen aikana samaan aikaisesti suoritettu YAMK-opiskelu. Myös työnantajan kautta järjestetty esimiesvalmennus ja valmentavaan johtamiseen tähtäävä kouluttaminen antoi uusia eväitä uudistuksen edistämiseen. Osamisen lisääntyessä myös syy-seuraussuhteiden havaitseminen ja kokonaisuuksien ymmärtäminen kehittyi.

Lopullista tutkimustyötä kirjoitettaessa haasteeksi tuli, miten rajata tutkimusta, jotta päästään riittävän syvälle tutkimuskysymyksiin. Toisaalta tutkimuksen tarkoitus ja tavoite olivat laajoja asiakokonaisuuksia. Tutkijan ammatilliseen kokeemukseen perustuen rajaukset ja tutkimustuloksien syntymiseen vaadittava teoria ja tutkimusaineisto selkiytyivät hyvin nopeasti tutkimustyön edetessä. Toinen tutkijan havaitsema haaste linkittyi käytännön kehittämistyöhön. Uuden kehittämisen, suunnitteleminen ja henkilöstön oivalluttamien valmentavan johtamisen keinoin vaativat aikaa. Vanhat toimintamallit ja valmiit vastaukset työntekijöille olivat usein nopeampia tapoja hoitaa asiat. Tämän tutkimuksen ja myös tutkijan kokemuksen mukaan vanhat johtamistavat eivät kuitenkaan johda huippusuorituksiin ja innostuneeseen työyhteisöön. Osallistava johtaminen ja jatkuva uudistuminen pitävät työyhteisön elinvoimaisena ja energisenä. Työn organisoimisen avulla myös kehittäväälle johtamiselle vapautuu aikaa.

Tutkijan näkemyksen mukaan tutkimustuloksena syntynyt yhteiskehittämisen malli helpottaa jatkossa uudistamisen ja kehittämisen suunnittelua palveluorganisaatiossa ainakin LähiTapiola Lapissa. Tutkimus myös auttaa muutosten läpiviemisessä ja uudistamisessa esimerkiksi strategiajakson vaihtuessa tai vuosisuunnittelussa. Toimistojen kehittämistyö on jatkuvaa ja uudistamisen edistäminen on selkeämpää valmiin prosessikuvauksen avulla. Malli antaa raamit ja yksilöi isot kehittämistyössä huomioitavat tekijät.

Tutkijan omakohtaisen ammatillisen kokemuksen mukaan palveluorganisaation kehittämiseen liittyvät toimet muokkautuivat prosessiksi, ja niiden toimeenpano muuttui systemaattisemmaksi jo opinnäytetyön tekemisen aikana. Uudistustar-

peen mukaan viiden pääkohdan alle voi määritellä sisällöltään pienemmät huomioitavat asiat. Keskeistä onnistumisen kannalta oli viedä kehitystä eteenpäin valmentavalla otteella ja huolehtia vuorovaikutuksesta eri tekijöiden kesken. Yhteiskehittämisen malli avasi myös uudistamisen kompleksisuutta johtamisen näkökulmasta; kehittämistyö on usean tekijän summa, ja kehitettäessä tulee samanaikaisesti kehittää kokonaisuuteen sisältyviä ja vaikuttavia pienempiä osa-alueita. Yhteistoiminnallisen kehittämisen prosessikuvauksen avaaminen henkilöstölle lisää ymmärrystä uudistumisesta ja antaa kokonaiskuvan tilanteesta.

Tämän tutkimuksen yksi tavoite oli edistää elämänturvakulttuurin kehittymistä esimerkkirytyksessä LähiTapiola Lapin toimistoilla. Tutkijan kokemuksen ja tutkimustulosten mukaan elämänturvaaminen sekä terminä että sisällöllisesti on tiedossa yrityksen henkilöstön keskuudessa. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla, miten onnistuneeksi ja näkyväksi asiakas on kokenut elämänturvakulttuurin muutoksen LähiTapiola Lapissa.

Toinen kiinnostava jatkotutkimusaihe sivuaa tunteiden merkitystä työelämässä. Tutkimuksessa esitetyn tutkimustiedon perusteella tunteet ja vuorovaikutus ovat merkittävässä roolissa, kun tavoitellaan onnistunutta asiakas- ja henkilöstökokemusta. Asiakaskokemus muodostuu valtaosaltaan tunteiden tasolla. Henkilöstön positiiviset tunteet työtä kohtaan heijastuvat puolestaan asiakaskokemukseen. Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että tunteiden merkitys työelämässä on merkityksellinen myös yrityksen menestyksen näkökulmasta. Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut, ja asiointi tulee tämänkin tutkimuksen mukaan siirtymään yhä enemmän digitaalisiin palvelukanaviin. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi miten elämänturvakulttuuri saadaan näkyväksi digitaalisissa palvelukanavissa, miten varmistetaan hyvä digitaalinen asiakaskokemus ja miten tunteet sekä vuorovaikutus saadaan mukaan digitaalisiin palvelukanaviin.

Opinnäytetyöprosessi sujui suunnitellussa aikataulussa. Tutkimuksen valmistelu, tutkimuslupa ja toimeksiantosopimus tehtiin valmiiksi syksyllä 2017. Käytännön tutkimusaineisto, sen raportointi ja osa teorian kartuttamista toteutettiin vuosina

2017–2019. Keväällä 2020 alkoi varsinainen opinnäytetyön kirjoittaminen, ja valmis työ esitettiin marraskuussa 2020. Tutkimuksen empiriaosuus ajoittui tarkoituksellisesti pidemmälle aikajaksolle. Käytännön kehittämistyö vaati aikaa, pienempiä suunnan muutoksia tehtiin joka vuosi, mutta varsinainen vuosisuunnittelu ja isommat toimintamallimuutokset hiottiin vuoden välein.

Joulukuussa 2019 valmistuneista asiakas- ja työntekijäkyselyistä ja keväällä 2020 tehdystä esimiesarviointista saadut positiiviset arviot antoivat viitteen siitä, että viime vuosien aikana tehty uudistumiseen tähtäävä kehittämistyö on koettu onnistuneeksi. Myös tutkimuksen tekijän mukaan kyselyjen tulokset tukevat käsitystä siitä, että uudistuminen tutkimukselle annetun toimeksiannon näkökulmasta katsoen on sujunut onnistuneesti, mikä lisää tutkimustulosten luotettavuutta.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että toinen tutkija voi toisessa kontekstissa päätyä toisenlaiseen tulkintaan aiheesta. Laadullinen tutkimus lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, vaikka tutkimus ei päädy yleistettävään tietoon. Tämän tutkimuksen validiteetti varmistettiin niin, että tutkimuksen kohteena olevan palveluorganisaation uudistamisen kokonaisuus pyrittiin esittämään eheänä ilmiönä. Ymmärryksen vahvistamiseksi ilmiö ja tapaus kuvataan tietyssä kontekstissa kuten tässä tutkimuksessa palveluorganisaation uudistaminen esimerkki yrityksessä. Tutkijan ratkaisut ja tutkimustulokseen johtaneet päätelmät avattiin avoimesti ja rehellisesti. Subjektiiivinen tieto saatiin analysoinnin kautta ja lopulliset päätökset tehtiin teorian pohjalta. Tutkimuksen viitekehys ohjaa lukijaa tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. (Puusa & Juuti 2011, 153–156.)

Muodostuneisiin tutkimustuloksiin johtaneet valinnat ja tulkinnat on pyritty perustellusti avaamaan, ja tutkimusmenetelmät on käyty läpi. Tutkija pyrki arvioimaan kehittämistyötä kriittisesti läpi koko tutkimusprosessin. Tutkimuksen tekijän kokemuksen mukaan vakuutus- ja finanssiala on toimiala, jossa toiminnan ja tekemisen mittaaminen on hyvin tyypillistä. Kehittämistyön aikana tutkijan johtaman organisaation liiketaloudellisia tunnuslukuja mitattiin avoimesti. Palveluorganisaatio

tiossa työskenteleviltä työntekijöiltä kerättiin uudistuksen aikana palautetta ja kehitysideoita sekä fyysisesti kasvokkain että anonyymisti erilaisten kyselyjen avulla. Kehittämistyö toteutettiin yrityksen ylimmän johdon kanssa yhteistyössä sekä sen valvonnan alla. Henkilöstö- ja asiakaskokemusta kartoitettiin ja myös johtamisessa onnistumista arvioitiin. Tutkimuksen tekijä analysoi ja pyrki tietoisesti kriittisyyteen uudistumisen toimeenpanoa, toimintamalleja, tutkimuksen teoriaa ja tutkimustuloksia koskevissa osa-alueissa. Tutkijalla oli omakohtaiseen tietoon perustuva esiymmärrys tutkittavasta ongelmasta, esitietoa tarkasteltiin kriittisesti ja sitä yhdistettiin uusiin havaintoihin ja teoriaan. Aineistonhankinnassa luotettavuus varmistettiin käyttämällä samasta aiheesta useampaa lähdettä. Saatua tietoa tarkasteltiin ja yhdisteltiin sekä verrattiin tietoa tutkijan omiin päätelmiin. (Puusa & Juuti 2011, 157–165.)

7 POHDINTA

Kehittyvässä palveluorganisaatiossa uudistuminen ja kehittäminen on jatkuva toimintatapa. Tämä opinnäytetyö valmistui marraskuussa 2020, ja samaan aikaan LähiTapiola Lapin seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa kehiteltiin. Suunnittelupäivä oli varattu joulukuun alkuun. Palveluneuvojille lähetettiin marraskuussa kysely, jolla kartoitettiin mm. tiimin kokemuksia toimiston nykytilanteesta ja ideoita työjärjestelyjen suunnittelemista varten. Palveluneuvojille lähetettiin myös toinen kysely, jossa kartoitettiin henkilökohtaista näkemystä omista vahvuuksista eri palvelukanavissa. Kyselyjen tulokset käytiin suunnittelupäivässä yhteisesti läpi, ja niiden tuloksia hyödynnettiin vuosisuunnittelussa.

Aiemmin tammikuussa 2020 toimiston palveluneuvojien keskuudesta yksi palveluneuvoja siirtyi tiimin sisällä henkilövakuutusasiantuntijaksi, ja toinen siirtyi oman työn ohella entistä vahvemmin koko alueyhtiön järjestelmäkouluttajan ja myynnin tuen työtehtäviin. Palveluneuvojien henkilökohtaisia erityisosaamisia ja kyvykkyyksiä pyritään tulevaisuudessakin tunnistamaan ja hyödyntämään tiimin ja alueyhtiön yhteiseksi onnistumiseksi.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt jatkuvan yhteiskehittämisen malli toimii työkaluna tarpeen mukaan toimistojen palveluita uudistettaessa. Opinnäytetyöprosessi oli antoisa. Opiskelun aikana karttui runsaasti osaamista ja innostusta, jota voi hyödyntää tiimin johtamisessa ja erilaisissa kehittämistehtävissä. Prosessijattelu, kokonaisuuksien hallinta ja keskinäiset vuorovaikutussuhteet ovat esimerkkejä uudistamisen keinoista, joita pystyy hyödyntämään entistä enemmän opinnäytetyöprosessin jälkeen. Valmentava johtaminen ja esimiehen monet tehtävät vaativat monipuolista osaamista. Henkilökohtaisesta kehittymisestä ja osaamisesta huolehtiminen ovat esimiehelle tärkeää pääomaa, jota voi hyödyntää asiakkaiden ja työyhteisön hyväksi.

Uudistusmatkalla elämänturvatoimistoksi myös ylpeys omasta tiimistä kasvoi. Erilaiset vahvuudet ja kyvykkyydet, ammattitaito, yhteishenki, joustavuus, toisten

auttaminen ja tiedon jakaminen, rohkeus ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä, onnistumisista innostuminen, itseohjautuvuus, itsensä kehittäminen, uudistuminen ja ideointi ovat mm. elementtejä, joista tiimivoima kehittyy. Uskon, että opinnäyteprosessi antoi eväitä myös tiimin vetämiseen. Yhteiskehittämisen mallissa nostin valmentavan johtamisen kohdalla esille kolme verbiä, joita pyrin esimiestyössä vaalimaan – luo, luota ja välitä.

Palveluorganisaation uudistaminen ja siihen liittyvän kokonaisuuden hallinta vaatii onnistuakseen saumatonta yhteistyötä ylimmän johdon kanssa. Toimistopalvelujen uudistaminen edellytti lukuisia suunnittelupalavereja ja työtunteja tunnuslukujen ja toimintasuunnitelmien äärellä tutkijan oman lähiesimiehen kanssa. Luottamus oli molemmin puolista.

LÄHTEET

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Anderson, M.C., Francovelgia, C. & Hernez-Broome, G. 2009. Creating Coaching Cultures: What Business Leaders Expect and Strategies Get There.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Liettua: Talentum Media.

Carlsson, M & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. painos. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus - Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services. Aalto University.

Gorry, A. & Westbrook, R. 2010. Once more with feeling: Empathy and technology in customer care. Viitattu 3.5.2020. <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0007681310001497?via%3Dihub>.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Heino, J., Levä, K. & Tuominen, K. 2006. Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti? CAF. Turku: TS-Tulostus-Digipaino.

Heinonen S, Ruotsalainen J & Kurki S. 2012. Luova tulevaisuustila ja tulevaisuuden osaamisen ennakointi. Tulevaisuuden tutkimuskeskus julkaisuja 2/2012. Viitattu 29.12.2018. https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2012-4.pdf

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa – trendit ja ilmiöt. Juva: Docendo Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Isohookana H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.

Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V. & Pellinen J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Viro: Print Best.

Kananen, J. 2019. Digitaalinen B2B-markkinointi. Miten yritys onnistuu digi-markkinoinnin ja sosiaalisen median yritysmarkkinoinnissa? Tampere: Puna-Musta Oy.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Juva: WSOYpro Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lahti S. & Salminen T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lemon, C. & Verhoef, P. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. Viitattu 17.5.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/PrimoRecord/pci.proquest1840679774>.

LähiTapiola 2018a. LähiTapiola strategia 2016–2018 esitys. Viitattu 30.4.2020. Rovaniemi: LähiTapiola Lappi.

LähiTapiola 2018b. Osaamisen johtaminen LähiTapiolassa. Viitattu 27.1.2018. <http://intra.lahitapiola.fi/lahitapiolalaisenkasikirja/henkilostoasiat/Tyosuhteenai-kana/Osaamisen%20kehittaminen/Sivut/default.aspx>.

LähiTapiola 2019a. LähiTapiola strategia 2019–2021 lyhyesti esitys. Viitattu 15.10.2020. Rovaniemi: LähiTapiola Lappi.

LähiTapiola, 2019b. Asioinnin kehittyminen 2015–2018 esitys. Viitattu 5.6.2019. Rovaniemi: LähiTapiola Lappi.

LähiTapiola, 2019c. LähiTapiolan elämänturvaajan tapa kohdata asiakas esitys. Viitattu 30.5.2019. Rovaniemi: LähiTapiola Lappi.

LähiTapiola, 2019d. Kaikki lähtee hyvästä henkilöstökokemuksesta Roihu henkilöstötutkimus esitys. Viitattu 21.10.2019. Rovaniemi: LähiTapiola Lappi.

LähiTapiola 2019e. Roihu-tulokset 2019 toimistot esitys. Viitattu 26.11.2019. Rovaniemi: LähiTapiola Lappi.

LähiTapiola 2019f. Net Promoter Score (NPS) -kyselytutkimus esitys 2019. Viitattu 15.10.2020. Rovaniemi: LähiTapiola Lappi.

LähiTapiola, 2020a. Tietoa yhtiöryhmästä. Viitattu 1.11.2020. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>.

LähiTapiola Lappi, 2020a. Tietoa LähiTapiola Lapin alueyhtiöstä. Viitattu 1.11.2020. <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/lappi/esittely>.

LähiTapiola Lappi, 2020b. Yhteystiedot. Viitattu 1.11.2020. <https://www.lahitapiola.fi/henilo/asiakaspalvelu/yhteystiedot/lappi/sinun-lahitapiolasi>.

LähiTapiola Lappi, 2020c. Kipinä LähiTapiolassa tulokset 2020 esimiesarvio esitys. Viitattu 15.5.2020.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen - kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: Balto print, Talentum Media Oy.

Milner, J. & Milner, T. 2018. Managers Think They're Good at Coaching. They're Not. Harvard Business Review.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need and a Culture They Can Celebrate. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Mukherjee, S. 2008. The Philosophical Foundations of Organizational coaching. The International Journal of coaching in organizations. Issue 2.

Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen – resonanssi ratkaisee. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu – johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Nokkonen-Pirttilampi, M. 2014. Pienyrittäjän markkinointiviestinnän käsikirja. Keuruu: Keuruskopio Oy.

Northouse, P.G. 2013. Leadership: theory and practice. 6 th ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Ristikangas, M-L. & Grünbaum, L. 2018. Valmentava esimies – onnistumista palvelevat positiot. Liettua: Alma Talent Oy.

Ristikangas, M-L. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Räsänen, P., Anttila, A-H. & Melin, H. 2005. Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Juva: PS-kustannus.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Liettua: Talentum Media Oy.

Salonen, E. 2020. Johda energiaa kohti uusiutuvaa organisaatiota. Tallinna: Basam Books Oy.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuohimaa-Niemelä, H. 2018. Työeläkeyhtiö Elo. Ikätietoinen työpaikka. Työhyvinvoinnin kehittämispäällikön luento Rovaniemellä 26.10.2018.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Tiedolla johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Juva: PS-kustannus.