

Sosiaalinen intranet osaamisen kehittämisessä

Katja Halonen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Halonen Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2016
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Sosiaalinen intranet osaamisen kehittämisessä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) OP Keski-Suomi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten sosiaalista intranetiä osataan hyödyntää OP Keski-Suomen henkilöstön asiakkuusosaamisen kehittämisessä ja miten se voisi kehittää sitä entistä paremmin. Lisäksi selvitettiin henkilöstön asiakkuusosaamisen nykytila, jotta tunnistettiin, mitkä asiakkuusosaamisen osatekijät hallitaan hyvin ja mitä tekijöitä pitäisi erityisesti kehittää. Näiden tavoitteiden tueksi selvitettiin myös intranetin käytettävyyttä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui osaamisesta, sen kehittämisestä ja arvioinnista, asiakkuusosaamisesta sekä sosiaalisesta intranetistä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin verkkokyselyä. Kysely toteutettiin syys–lokakuussa 2016 lähettämällä kysely koko OP Keski-Suomen henkilöstölle sähköpostilla ja jakamalla kyselylinkki OP Keski-Suomen intranetin työtilassa. Kyselyyn vastasi 66 henkilöstön jäsentä. Tulokset käsiteltiin Webropol-ohjelmalla ja Excelillä. Analyysimenetelminä käytettiin suoria jakaumia, keskiarvoja, keskihajontaa, khiin neliötestiä ja t-testiä, sekä avoimiin kysymyksiin tiivistämistä ja koodausta tekstinkäsittelyohjelmassa.</p> <p>Tulosten perusteella vastaajien nykyinen asiakkuusosaaminen oli hyvällä tasolla. Lähes kaikki tutkitut käyttivät intranetiä päivittäin. Kuitenkin ajanpuute ja tiedon vaikea löydettävyys heikensivät intranetin käytön aktiivisuutta. Intranetistä koettiin olevan monipuolisesti hyötyä asiakkuusosaamisen kehittämisessä ja konkreettista apua asiakaskohtaamisissa. Asiakkuusosaamista tukevia tekijöitä intranetissä olivat esimerkiksi tuotetiedot, monipuolinen materiaali, ohjeistukset, verkkokurssit ja blogit. Intranetin kehitysehdotuksiksi tuloksista korostuivat loogisempi tiedon esittämistapa ja toimivampi hakupalvelu. Tulosten perusteella saatiin arvokasta tietoa, miten sosiaalista intranetiä voidaan hyödyntää entistä paremmin henkilöstön asiakkuusosaamisen kehittämisessä.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) asiakkuusosaaminen, osaaminen, osaamisen arviointi, osaamisen kehittäminen, sosiaalinen intranet, kyselytutkimus</p>		
<p>Muut tiedot Liitteenä tutkimuksen kyselylomake, 9 sivua.</p>		

Author(s) Halonen Katja	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 84	Permission for web publication: x
Title of publication A social intranet in competence development		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by OP Keski-Suomi		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to examine how a social intranet could be used in the development of the OP Keski-Suomi's personnel's customer service skills and how those could be developed even further. In addition, the personnel's present state of customer service skills was examined in order to recognize which factors of those skills were good and which ones needed development. To support these aims, the usability of an intranet was also examined.</p> <p>The theoretical framework of the thesis addressed competence, competence development, competence assessment, customer service skills and the social intranet. The research approach was quantitative with a web survey as the method. The survey was conducted between September and October 2016. The link to the survey was sent by e-mail to the personnel and it was shared on the intranet of OP Keski-Suomi. 66 personnel members participated in the survey. The research results were analysed by using the Webropol and Excel programmes. The analysis methods were frequency distributions, mean values, standard deviations, Chi test, t-test and for the open questions summaries and coding in a Word-processing software.</p> <p>According to the results, the personnel's present customer service skills were good. Almost all respondents used the social intranet every day. However, lack of time and difficult access to information hindered the active use of the intranet. The intranet was deemed to be a useful supporter of the customer service skills in many ways, and it also gave concrete help for customer encounters. The factors that supported customer service skills on the intranet were, for example, product descriptions, versatile materials, instructions, online courses and blogs. The development proposals were related to more a compact and logical presentation of information and better search services. The results can be utilized in developing intranet as a competence development method.</p>		
Keywords/tags (subjects) customer service skills, competence, competence assesment, competence development, social intranet, survey research		
Miscellaneous Appendix: questionnaire, 9 pages.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
	2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
	2.2 Tutkimusmenetelmät	5
3	Osaaminen	12
	3.1 Osaamisen arviointi.....	16
	3.2 Osaamisen kehittäminen.....	18
	3.3 Asiakkuusosaaminen	20
4	Sosiaalinen intranet.....	26
	4.1 Sosiaalinen intranet sisäisessä viestinnässä.....	28
	4.2 Sosiaalinen intranet osaamisen kehittämisessä	30
	4.3 OP Keski-Suomen sosiaalinen intranet.....	34
5	Tutkimustulokset.....	37
	5.1 Tutkimuksen toteutus	37
	5.2 Asiakkuusosaamisen nykytila	42
	5.3 Sosiaalisen intranetin käytettävyys.....	46
	5.4 Sosiaalinen intranet asiakkuusosaamisen kehittämisessä.....	49
6	Johtopäätökset.....	55
7	Pohdinta.....	60
	Lähteet	66
	Liitteet	72
	Liite 1. Sähköpostin saateteksti ja muistutus.....	72
	Liite 2. Verkkokyselylomake	73
	Kuviot	
	Kuvio 1. Osaamispyramidi	13
	Kuvio 2. Osaamisen kehittämisprosessi	20
	Kuvio 3. Asiakkuusosaamisen osatekijät.....	21

Kuvio 4. OP Ryhmän palveluverkosto	25
Kuvio 5. Sosiaalisen intranetin rakenne	28
Kuvio 7. Intranetin ominaisuudet, joita vastaajat ovat hyödyntäneet	48

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien sukupuolijakauma	40
Taulukko 2. Vastaajien työtehtävä	40
Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma	41
Taulukko 4. Vastaajien yksikkö	41
Taulukko 5. Asiakastuntemus	43
Taulukko 6. Sisäinen tuntemus	43
Taulukko 7. Palvelutyö asiakaskohtamisessa	44
Taulukko 8. Asiakaskohtaminen eri kanavissa	44
Taulukko 9. Soveltaminen	45
Taulukko 10. Tuloshakuisuus	45
Taulukko 11. Asiakkuusosaamisen keskiarvojakauma	45
Taulukko 12. Intranetin käytettävyyden keskiarvojakauma	46
Taulukko 13. Sukupuolen vaikutus tiedon löydettävyyteen intranetissä	47
Taulukko 14. Intranetin käytön aktiivisuus	47
Taulukko 15. Oman pankin työtilan käytön aktiivisuus	48
Taulukko 16. Intranetin hyöty asiakastuntemuksessa	49
Taulukko 17. Intranetin hyöty sisäisessä tuntemuksessa	50
Taulukko 18. Intranetin hyöty palvelutyylissä	50
Taulukko 19. Intranetin hyöty eri kanavien asiakaskohtamisissa	51
Taulukko 20. Intranetin hyöty soveltamisessa	51
Taulukko 21. Intranetin hyöty tuloshakuisuudessa	51
Taulukko 22. Intranetin hyöty asiakkuusosaamisen osa-alueisiin keskiarvoina	52
Taulukko 23. Iän vaikutus intranetin hyötyyn asiakkuusosaamisessa	52
Taulukko 24. Intranetin hyöty asiakkuusosaamiseen yleisesti keskiarvoina	53
Taulukko 25. Sukupuolen vaikutus väittämään	53
Taulukko 26. Mielenpidejakauma intranetin hyödyistä asiakkuusosaamisessa	54
Taulukko 27. Ulkoisen validiteetin tarkastelu	64

1 Johdanto

Työyhteisössä tiedon yksilöllinen hankkiminen ja yhteisöllinen käsittely ovat usein toisistaan erillisiä prosesseja. Kuitenkin vasta yhdessä ne muodostavat tehokkaan osaamisen kehittymisen perustan. Tämä haastaakin turvaamaan työyhteisössä vapaata tiedon saatavuutta. (Viitala 2006, 185.) Tähän haasteeseen yksi ratkaisu voi olla sosiaalinen intranet, missä työntekijän on mahdollista hankkia tietoa itsenäisesti, mutta myös jakaa tietoa aktiivisesti muiden työntekijöiden kanssa. Näin tämä sosiaalinen lähiverkko toimii hyvänä pohjana yksilön osaamisen kehittämiseksi.

Nykypäivänä yhä suurempi osa organisaation tehokkuudesta ja menestyksestä on henkilöstön uusiutuvan osaamisen varassa (Nortio 2013). Osaamisen merkityksen kasvaessa on tärkeää tutkia myös osaamisen kehittämisen uudenaikaisia kanavia, kuten sosiaalisen intranetin tuomia mahdollisuuksia. Sosiaalinen intranet voi auttaa työntekijöitä oppimaan joka päivä jotain uutta. Oikein johdettuna se voi olla nopein tapa saada käyttöön koko henkilöstön osaamispotentiaali. (Selkäinaho 2013.)

OP Ryhmässä lanseerattiin uusi sosiaalinen intranet syyskuussa 2015. Kilpiön ja Kaninisen opinnäytetyössä (2016) selvitettiin intranetin vaikutuksia OP Keski-Suomen henkilöstöön sen ensimmäisen käyttökuukauden ajalta. Nyt vuoden intranetin käyttökokemuksen jälkeen, sen hyödynnettävyyttä on taas hyvä tutkia, mutta tällä kertaa osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa osaamisen tarkastelu rajattiin asiakkuusosaamiseen, eli tavoitteena on selvittää, miten OP Keski-Suomen henkilöstö voi kehittää asiakkuusosaamistaan sosiaalisen intranetin avulla.

Käsitteenä sosiaalinen intranet on melko uusi ja sen hyödynnettävyyttä osaamisen kehittämisessä on tutkittu varsin vähän. Asiakkuusosaaminen tutkimuksen painopisteenä on merkittävä, koska erityisesti finanssialalla asiakkuudet ovat keskeinen resurssi. Lisäksi OP Keski-Suomessa tavoitteena on tuottaa parasta asiakaskokemusta (Eronen & Tolkki 2016), minkä takia henkilöstön asiakkuusosaamiseen panostaminen on erityisen tärkeää. Tämä opinnäytetyö voi tuoda aivan uutta tietoa koko OP Ryhmälle, kuin myös monille muille organisaatioille, siitä, miten sosiaalista intranetiä voidaan hyödyntää entistä paremmin ja monipuolisemmin henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät eli tutkimusote, aineistonkeruumenetelmä ja analyysimenetelmät. Tutkimusmenetelmät perustellaan tutkimusongelman kannalta. Lopuksi keskitytään vielä tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseen ja esitellään tutkimuksen kohde eli toimeksiantaja.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana on aina tutkimusongelma, johon tutkimuksella haetaan ratkaisua (Kananen 2011, 21). Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten OP Keski-Suomen henkilöstö voi kehittää asiakkuusosaamistaan sosiaalisen intranetin avulla. Tutkimusongelmana on sosiaalisen intranetin hyödynnettävyys henkilöstön asiakkuusosaamisen kehittämisessä. Jotta tutkimusongelma voidaan ratkaista, täytyy tutkimusongelmasta johtaa oikeanlaisia tutkimuskysymyksiä, joilla ongelma ratkeaa (Kananen 2011, 26). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Mitä henkilöstön asiakkuusosaaminen on nyt?
- Kuinka aktiivisesti ja millä tavoin henkilöstö käyttää sosiaalista intranetiä?
- Miten henkilöstö voi kehittää asiakkuusosaamistaan intranetin avulla tällä hetkellä?
- Miten intranetiä voisi kehittää, jotta se kehittäisi paremmin henkilöstön asiakkuusosaamista?

On tärkeää, että organisaatiossa tiedostetaan sekä osaamisen nykytila että myös sen tulevaisuuden tahtotila (Hasu, Kupiainen, Känsälä, Kovalainen, Leppänen & Toivanen 2010, 18). Tästä syystä opinnäytetyössä selvitetään, mikä on OP Keski-Suomen henkilöstön asiakkuusosaamisen nykytila heidän itse arvioimana. Kun tunnetaan henkilöstön asiakkuusosaamisen taso tällä hetkellä ja verrataan sitä OP Keski-Suomen asiakkuusosaamisen tavoitetilaan, tunnistetaan paremmin tämän osaamisalueen vahvuuksia ja kehittämistarpeita.

OP Keski-Suomen intranetin käyttöönotosta on kulunut vuosi, minkä takia on hyvä ajankohta selvittää, miten henkilöstö on omaksunut intranetin käytön osaksi työnte-koaan. Vuoden käyttökokemuksen jälkeen henkilöstöllä voi olla jo arvokkaita kehitys-ideoita intranetin käytettävyyden kehittämiseksi. Tutkimusongelman kannalta erityi-sen tärkeää on saada tietoa siitä, miten sosiaalista intranetiä osataan tällä hetkellä hyödyntää henkilöstön asiakkuusosaamisen kehittämisessä ja mitä eri mahdollisuuksia se siihen voisi vielä tarjota lisää. Näin voidaan saada vastauksia siihen, millä tavoin sosiaalinen intranet voisi osaltaan kehittää henkilöstön asiakkuusosaamista kohti OP Keski-Suomen asiakkuusosaamisen tavoitetilaa.

Tässä tutkimuksessa tutkittavaksi osaamisalueeksi rajattiin asiakkuusosaaminen ja muut henkilöstön eri osaamisalueet jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Asiakkuusosaaminen soveltui parhaiten tutkimuksen näkökulmaksi, koska tätä osaamista vaaditaan koko OP Keski-Suomen henkilöstöltä. Lisäksi OP Keski-Suomen tavoitteena on tarjota asiakkailleen parasta asiakaskokemusta (Eronen & Tolkki 2016), minkä takia sosiaalisen intranetin tarjoamat mahdollisuudet tähän tavoitteeseen pääsemi-ässä on tärkeä tutkia.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma ratkaistaan ongelman luonteen kannalta parhaalla tutkimusotteel-la eli lähestymistavalla (Kananen 2015, 63). Yleisesti ottaen lähestymistavat jaetaan kahteen pääluokkaan: kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, joka noudat-taa tiukkoja standardeja. (Adams, Khan & Raeside 2014, 6.) Kvantitatiivisessa tutki-muksessa edellytetään ilmiön tuntemista, eli taustalla on jo ilmiötä selittäviä teorioi-ta (Kananen 2015, 73). Tämä tutkimus oli järkevintä toteuttaa kvantitatiivisesti, koska tutkimuksen liittyvistä ilmiöistä, eli sosiaalisesta intranetistä, asiakkuusosaamisesta ja osaamisen kehittämisestä, on jo pohjalla tutkittua tietoa. Kyseessä on siis deduktio, jossa aiempaa teorian tietoa sovelletaan OP Keski-Suomen henkilöstöön (Kananen 2010, 76). Lisäksi määrällinen tutkimus pyrkii tutkimustulosten yleistämiseen (Kana-nen 2015, 73). Myös tästä syystä määrällinen tutkimus soveltui tähän tutkimukseen

parhaiten, koska tutkimukseen osallistujien vastauksista saadut tulokset pyritään yleistämään koko OP Keski-Suomen henkilöstöön.

Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa, jota kerätään erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä (Kananen 2015, 80). Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake (Kananen 2011, 12), jota myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään. Kyselylomakkeella pyritään mittaamaan erilaisia moniulotteisia ilmiöitä, kuten tietoja, asenteita ja arvoja (Juholin 2010, 74). Kyselyssä menetelmänä ovat kysymykset, jotka on johdettu tutkimuskysymyksistä. Lomakkeen kysymykset ovat mittareita, jotka tuottavat ratkaisun tutkimuskysymyksiin ja tätä kautta myös tutkimusongelmaan. (Kananen 2011, 27.) Kysymysten muotoilemisessa on oltava huolellinen, koska kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Hyvän kysymyksen vaatimuksena on, että vastaaja ymmärtää kysymyksen oikein. Lisäksi on huomioitava, että vastaajalla on kysymyksen edellyttämä tieto ja hän myös haluaa antaa tämän tiedon tutkimuksen käyttöön. (Kananen 2010, 94.)

Kyselytutkimus on menetelmänä tehokas, koska siinä saadaan vaivattomasti laaja tutkimusaineisto ja säästetään myös tutkijan aikaa. Lisäksi aikataulu ja kustannukset on helppo arvioida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.) Näistä syistä tämä aineistonkeruumenetelmä soveltuu parhaiten tämän tutkimuksen käyttöön: tutkimuksen kohderyhmänä on laaja 211 hengen henkilöstö, josta tarvitaan tietoa suunnittelun aikataulun ja kustannusten sallimissa rajoissa.

Kysely toteutetaan sähköisesti, koska tutkimusalue on maantieteellisesti hajanainen ja kohderyhmän sähköpostilista on valmiiksi käytettävissä (Kananen 2015, 211). Näin tutkimus on vaivattomampi toteuttaa ja myös vastausprosentti saadaan oletettavasti korkeammaksi kuin paperisessa kyselyssä. Verkkokyselyssä vastaaja voi vastata kyselyyn silloin, kun hänelle parhaiten sopii (Kananen 2015, 214). OP Keski-Suomessa henkilöstön työ voi olla hyvin hektistä, minkä takia on tärkeää, että he voivat vastata kyselyyn juuri heille itselleen sopivana ajankohtana aineistonkeruuvaiheessa.

Verkkokyselyn etuna on sen nopeus niin kyselykutsua toimitettaessa kuin vastauslomaketta palautettaessa. Tulokset ovat käytettävissä lähes reaaliajassa. Sähköinen

kysely on myös taloudellinen, koska siitä ei aiheudu juurikaan kuluja, vaikka vastaajat olisivat etäällä toisistaan. Kaiken lisäksi tutkijan omat työvaiheet vähenevät, kun aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää, vaan se on jo valmiiksi sähköisessä muodossa. (Valli & Perkkilä 2015, 109–110.)

Kaikissa aineistonkeruumenetelmissä on myös heikkouksia, kuten kyselyssäkin. Kyselytutkimuksessa ei ole varmuutta, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta ja mahdollisia väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Tätä on kuitenkin pyritty välttämään huolellisella kyselylomakkeen suunnittelulla ja kyselyn esitestauksella. Kun kyselylomakkeessa ovat mukana vain aiheeseen liittyvät ja toimivat mittarit, ovat vastaajat motivoituneempia täyttämään lomakkeen (Vastamäki 2015, 131). Verkkokyselyn haittapuolena voi olla myös alhainen vastaamishalukkuus (Kananen 2015, 202), mitä pyritään parantamaan kertomalla vastaajille tutkimuksen hyödyllisyydestä. Lisäksi kyselykutsu lähetetään OP Keski-Suomen henkilöstöjohtajan sähköpostista, minkä ansiosta henkilöstö voi sitoutua paremmin vastaamaan.

Analyysimenetelmät

Kyselylomakkeella kerätty aineisto käsitellään analyysimenetelmillä tulosten saamiseksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on määritelty hyvin tarkasti, mitkä menetelmät ovat sallittuja millekin aineistolle. (Kananen 2015, 80, 83.) Analyysimenetelmän valintaan vaikuttavat käytetyt mittarit ja niiden mittaustasot, eli mikä mitta-asteikko on kyseessä (Kananen 2011, 85). Tässä tutkimuksessa mitta-asteikkoina käytetään nominaali- eli luokitteluasteikkoa ja ordinaali- eli järjestysasteikkoa. Nominaaliasteikko jakaa tiedon eri ryhmiin, joilla on sama ominaisuus. (Kananen 2015, 110.) Nominaaliasteikollisia kysymyksiä tässä tutkimuksessa ovat esimerkiksi taustatietokysymykset. Sen sijaan järjestysasteikollisen muuttujan ominaisuudet voidaan asettaa tiettyyn järjestykseen jonkin ominaisuuden mukaan (Kananen 2010, 89). Esimerkiksi likertin asteikossa mielipideväittämät ovat 5-portaisessa järjestyksessä, missä ääripäinä ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä (Heikkilä 2014, 51). Likertin asteikkoa tutkimuksessa käytetään esimerkiksi intranetin käytettävyyteen liittyvissä kysymyksissä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulokset esitetään erilaisina taulukoina ja tunnuslukuina (Kananen 2010, 103), joita myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään. Suora jakauma on tiivis tapa esittää havaintoyksiköiltä kerätty tieto. Kyseessä on aineiston esittämistapa, jossa nähdään yksittäisen muuttujan eri vaihtoehtojen saamat vastaukset suhteellisina osuuksina, eli prosentteina. (Kananen 2015, 288–289.) Prosenttitaulukon avulla tulokset voidaan yleistää perusjoukkoon. Sen sijaan ristiintaulukoinnissa tarkastellaan kahta muuttujaa yhtä aikaa. Kun ristiintaulukoinnin muuttujat ovat nominaaliasteikollisia, voidaan ryhmien jakaumien välisiä eroja verrata toisiinsa. (Kananen 2010, 104–105, 107.) Tässä tutkimuksessa ristiintaulukoinnilla voidaan vertailla esimerkiksi miesten ja naisten välisiä eroja asiakkuusosaamisessa.

Ristiintaulukoinnissa nähdään vain silmämääräisesti, onko ryhmien välillä eroja. Erojen tilastollinen merkitsevyys voidaan varmistaa Khiin neliötestillä. Khiin testillä voidaan arvioida sitä, ovatko ryhmien väliset erot sattumasta johtuvia vai ovatko erot todellisia ja kuinka suuria ne ovat. Testin käytön edellytyksenä on, että lasketaan kaksi erillistä jakaumaa (tai yksi jakauma ja oletettu jakauma), jakaumien otoskoot ovat yhtä suuret, jokaisessa jakauman solussa on vähintään viisi havaintoyksikköä ja asteikko on vähintään nominaaliasteikko. (Kananen 2015, 311, 371.) Kuitenkin korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin viisi, kun taulukossa on enemmän kuin kaksi saraketta ja kaksi riviä. Lisäksi kaikkien odotettujen frekvenssien on oltava suurempia kuin yksi. (Taanila 2016b.)

Kysely sisältää useita skaala- eli asteikkokysymyksiä. Näistä tulokset esitetään painotettuina keskiarvoina, jotta niistä saadaan mahdollisimman havainnollinen kuva. Keskiarvossa ongelmana on, että sama tunnusluku voidaan saada hyvinkin erilaisista jakaumista. Tästä syystä tulosten analysoinnissa käytetään myös keskihajontaa, joka mittaa arvojen vaihtelua keskiarvon molemmin puolin. Hajonta kuvaa sen, kuinka paljon havaintoyksiköt keskimäärin poikkeavat keskiarvostaan. (Kananen 2015, 292, 310–311.) Lisäksi keskiarvojen erojen tilastollista merkitsevyyttä testataan t-testillä. T-testin käytön kriteerinä ovat vähintään 30 havaintoyksikön otoskoot tai pienemmissä otoksissa likimain normaalisti jakautuneet muuttujat. (Taanila 2016a.)

Koska kyselylomake sisältää myös avoimia kysymyksiä, käytetään tähän aineistoon kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan tiivistää pilkkomalla tekstimassaa eri asiasisältöihin eli segmenttei-

hin. Jokainen asiasisältö tiivistetään koodiksi, joka on lyhennelmä asiasisällöstä. (Kananen 2015, 163, 368.) Sekä tutkimuskysymykset että aineisto itse ohjaavat koodausta. Tekstinkäsittelyohjelmassa aineisto voidaan jakaa kaksipalstaiseksi taulukoksi, jonka leveämpi palsta sisältää varsinaisen tutkimustekstin ja kapeammalle palstalle sijoitetaan aineistosta johdetut koodit. (Rantala 2015, 111, 116.)

Avoimet vastaukset pyritään tiivistämään mahdollisimman vähiin koodeihin, minkä jälkeen koodeja vastaavat luvut voidaan luokitella, eli lasketaan niiden esiintyminen vastauksissa. Näin aineiston tarkalla lukemisella, pilkkomisella ja tiivistämisellä lomakkeen avointen kysymysten vastauksista pyritään saamaan esille kaikki olennaisin tieto kokonaisuuden hahmottamiseksi. (Kananen 2015, 129, 297). Lopuksi aineistosta tehdään tulkinta, eli mitä saadut tulokset tarkoittavat ja mikä on tämän tiivistetyn aineiston sanoma (Kananen 2010, 63).

Luotettavuuden varmistaminen

Tutkimustulosten käyttökelpoisuus määräytyy sen mukaan, saadaanko vastaus esitettyyn tutkimusongelmaan, mikä on tulosten merkitsevyys todellisuudessa ja kuinka luotettavia tulokset ovat (Karjalainen 2010, 16). Tästä syystä kaikissa tieteellisissä tutkimuksissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuskysymykset ovat tärkeä huomioida jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, koska näin varmennetaan alusta asti luotettava ja laadukas lopputulos (Kananen 2010, 128).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään luotettavuuden arvioinnissa kahta käsitettä: reliabiliteetti ja validiteetti (Kananen 2010, 128). Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Vaihtelut muuttujien arvoissa eivät johdu sattumasta, vaan aidoista eroista (Karjalainen 2010, 16). Ainoa keino reliabiliteetin varmistamiseksi olisi uusintamittauksen tekeminen. Kuitenkin tässä tutkimuksessa se tulisi liian vaivalloiseksi, kun tutkimuksen perusjoukko on laaja ja aikataulu on rajallinen. Lisäksi uusintamittaus ei pakosta takaisi tulosten pysyvyyttä, kun tutkittava ilmiö muuttuu koko ajan. Näin ollen opinnäytetyön reliabiliteetti pyritään varmistamaan tutkimuksen vaiheiden tarkalla dokumentoinnilla ja eri valintojen perustelulla, jolloin se olisi mahdollista toistaa tarvittaessa. (Kananen 2010, 129, 131.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys, joka karkeasti ottaen tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista (Heikkilä 2014, 27). Validius on mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Validin tutkimuksen aineistosta johdetut johtopäätökset ovat oikeat ja vastaavat tutkimusongelmaa (Karjalainen 2010, 16). Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin (Kananen 2010, 128).

Ulkoinen validiteetti mittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä, eli sitä, miten tulokset pätevät samanlaisissa tilanteissa. Tämä edellyttää, että tutkimusasetelma vastaa täysin sitä ryhmää, johon yleistys kohdistetaan. (Kananen 2010, 129.) Tässä tutkimuksessa ulkoinen validiteetti voidaan saada korkeaksi, koska kyseessä on kokonaistutkimus, jossa on mukana koko tutkittava populaatio. Kuitenkin on mahdollista, ettei henkilöitä tavoiteta syystä tai toisesta. Tällöin syntyy vajetta, jota kutsutaan tilastotieteessä kadoksi. (Kananen 2010, 96.) Myös tässä tutkimuksessa kadon saanti on mahdollista, koska OP Keski-Suomen henkilöstölle toteutetaan myös kaksi muuta laajaa kyselyä syksyn aikana. Kun henkilöstöllä on useampi kysely lyhyehkön ajanjakson aikana, voi heidän vastausmotivaationsa laskea.

Sisäinen validiteetti sisältää alakäsitteet sisältö- ja rakennevaliditeetin. Sisältövaliditeetti tarkoittaa oikeiden mittarien käyttöä, eli mittari mittaa juuri sitä, mitä tutkitaan. Sisältövaliditeetti pyritään varmistamaan perustelemalla ja dokumentoimalla kaikki mittariin liittyvät valinnat. Lisäksi kyselyn toimivuus testataan ulkopuolisilla henkilöillä, jotka arvioivat kysymyksien toimivuutta ja ymmärrettävyyttä. (Kananen 2010, 130–131.) Esitestauksen avulla kysymysten mahdolliset puutteet tai moniselitteisyydet paljastuvat (Karjalainen 2010, 35). Sen sijaan rakennevaliditeetti eli käsitevaliditeetti mittaa sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetyt käsitteet on johdettu teorioista (Kananen 2010, 131). Tämä pyritään varmistamaan huolellisella teoriaan pohjautuvalla käsitteiden määrittelyllä, mikä ilmenee opinnäytetyön teoriaosuudessa.

Kyselytutkimuksissa selvitetään yleensä ihmisten mielipiteitä, tottumuksia ja asenteita. Niissä voidaan ainoastaan selvittää, miten ihmiset kokevat asian olevan tai mitä he ajattelevat jostakin asiasta. (Karjalainen 2010, 11.) Tästä syystä tässä tutkimuksessa saadaan vain OP Keski-Suomen henkilöstön oma arvio omasta asiakkuusosaamisestaan ja heidän oma mielipide asiakkuusosaamisen kehittämisen mahdollisuuksista sosiaalisen intranetin avulla. Reaalimaailmassa voi siis olla pieniä eroja. Esimerkiksi

asiakkuusosaamisen nykytilan arvio voisi olla erilainen, jos arvioijina olisivat OP Keski-Suomen asiakkaat. Tärkeimpänä tavoitteena tässä tutkimuksessa on kuitenkin selvittää sosiaalisen intranetin hyödynnettävyyttä asiakkuusosaamisen kehittämisessä, jolloin henkilöstö kyselyn kohderyhmänä on luontevin ratkaisu. Vain intranetin käyttäjät ovat parhaita arvioimaan intranetin hyötyjä ja kehittämistarpeita asiakkuusosaamisen kehittämisessä.

Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä voi myös lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Kun vastaajat saavat vastata kyselyyn anonyymisti, he antavat varmemmin rehelliset vastaukset kyselyyn. Kyselytutkimuksessa jokainen kysymys esitetään jokaiselle vastaajalle täysin samassa muodossa, jolloin äänenpainoissa tai sanamuodoissa ei ole mitään eri vivahteita. (Valli 2015a, 27.) Lisäksi sähköisessä kyselyssä varmistutaan, että vastaaja vastaa jokaiseen kysymykseen, kun häntä ei päästetä eteenpäin ennen kuin hän on valinnut itselleen sopivan vaihtoehdon kysymykseen (Valli 2015b, 94).

Tutkimuskohde OP Keski-Suomi

Opinnäytetyön toimeksiantaja on OP Keski-Suomi, joka on osa Suomen suurinta finanssiryhmää eli OP Ryhmää. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen osaluokkaan, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen: yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. Sen perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. (OP Ryhmä lyhyesti n.d.) OP Ryhmässä osaamisesta ja jatkuvasta uudistamisesta halutaan kehittää menestystekijä. Ryhmässä on tarjolla monipuolisesti eri tapoja kehittää osaamista niin henkilöstölle, esimiehille että johdolle. Erityisesti osaamisen kehittämisessä panostetaan digitaalisten välineiden, kuten videoiden ja verkkomateriaalien, hyödyntämiseen osana valmennuksia. (OP Vuosi 2015 n.d., 41.)

OP Keski-Suomi on paikallinen osuuskuntamuotoinen pankki, joka on yksi OP Ryhmän suurimpia pankkeja. OP Keski-Suomi palvelee 12 toimipisteessä ja se tarjoaa OP:n kattavat verkko-, mobiili- ja puhelinpalvelut. (OP Keski-Suomi n.d.) Syyskuussa 2016 OP Keski-Suomen henkilöstön kokonaismäärä oli 211. Henkilöstöstä naisia oli 82 % ja miehiä 18 %. (Tolkki 2016b.) OP Keski-Suomi haluaa olla paras pankki niin asiakkaiden kuin henkilöstön näkökulmasta, minkä takia se panostaa henkilöstön kehittämiseen.

Vuonna 2015 osaamisen kehittämistä toteutettiin OP Keski-Suomessa lähes 800 tuntia. Tämä sisälsi muun muassa luentoja, valmennuksia, ryhmätapaamisia ja osallistavaa ohjausta. (OP Keski-Suomen vuosikatsaus 2015 n.d., 6–7.)

Tutkimuksen kohderyhmää kutsutaan perusjoukoksi eli populaatioksi. Tutkimuksen teossa on tärkeää varmistua siitä, että kohderyhmä on valittu oikein. Populaation on oltava relevantti antamaan tieto tutkimusongelmaan, eli vastaajilla on siihen vaadittu tietämys. (Adams ym. 2014, 121.) Populaation osaa sanotaan otokseksi. Otoksen pitää olla edustava pienoiskuva koko perusjoukosta, jotta siitä saadut tutkimustulokset ovat luotettavia. (Karjalainen 2010, 31.) Tässä tutkimuksessa perusjoukko on OP Keski-Suomen henkilöstö, joka koostuu esimiehistä, toimihenkilöistä ja johtoryhmän jäsenistä. Koska tutkimuksen perusjoukko on 211 henkilöä ja tutkimus toteutetaan sähköisesti kyselylomakkeella, ei erillistä otosta tarvitse tehdä, vaan tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena koko henkilöstölle. Tämän kohderyhmän valinta oli selkeä, sillä tutkimusongelma liittyy OP Keski-Suomen sisäiseen intranettiin, jota hyödyntää koko henkilöstö. Lisäksi tutkittavana ilmiönä on asiakkuusosaaminen, joka on koko henkilöstölle tärkeä osaamisalue.

3 Osaaminen

Nykypäivänä kilpailuetu saavutetaan luovuudella, erikoistumisella, taidolla ja innovaatiolla. Kaikkien näiden lähtökohtana on oppimisen mahdollisuus sekä osaamisen ja tiedon käyttö. (Hätönen 2005, 7.) Osaaminen on noussut merkitykseltään tärkeimmäksi työelämän voimavaraksi nykyisessä liiketoimintaympäristössä (Ojala 2008, 15–16). Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka yhdessä mahdollistavat hyvän suorituksen erilaisissa tilanteissa (Sydänmaanlakka 2004, 150).

Osaaminen näkyy konkreettisesti toiminnassa, kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Juuri osaamisen siirtäminen käytäntöön on tärkeää. Tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero. Vasta silloin, kun tietämystä sovelletaan käytäntöön, on kyse todellisesta osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 150.) Osaamisen avulla suoriudutaan tehtävistä ja saavutetaan niille asetetut tavoitteet. Osaami-

nen on käytännön kokemusta, taitoa löytää ja soveltaa tietoa sekä kykyä toimia erilaisissa verkostoissa. Käyttäytymisessä se näkyy selviytymisenä, onnistumisena ja jatkuvana kehittymisenä. (Osaaminen muutoksessa 2009, 15.)

Osaamista voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Osaaminen koostuu yksilön osaamisesta, tehtävien vaatimasta osaamisesta, tiimiosaamisesta, organisaation eri osastojen osaamisesta sekä koko organisaation osaamisesta. (Sydänmaanlakka 2012, 136.) Kaiken lähtökohtana on kuitenkin yksilön oppiminen ja organisaation osaaminen riippuukin siellä työskentelevien yksilöiden oppimisesta (Viitala & Jylhä 2005, 163). Yksilöiden osaaminen muuttuu koko organisaation osaamiseksi, kun yksilöt jakavat, yhdistelevät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan näin yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi (Ojala 2008, 52–53).

Osaamispyramidi

Viitala (2006, 116) on havainnollistanut osaamisen rakentumista pyramidin avulla (ks. kuvio 1). Mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin osaamisalue on, sitä lähempänä se on ihmisenä kehittymistä, persoonallisuutta ja metavalmiuksia. Metavalmiudet ovat niitä taitoja, joita tarvitaan työelämässä tehtävästä ja toimialasta riippumatta. Mitä lähempänä taas ollaan osaamispyramidin huippua, sitä enemmän tämä osaamisalue liittyy suoritettavaan työtehtävään.



Kuvio 1. Osaamispyramidi (Viitala 2006, 116)

Yksilön persoonalliset valmiudet ovat hänen henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten oma-aloitteisuus, motivoituneisuus, epävarmuuden sietokyky ja luottamus omaan pysyvyyteen. Näiden taitojen kehittyminen ihmisessä on monen tekijän summa, eikä niihin voida vaikuttaa ulkopuolelta yhtä suoranaisesti kuin kognitiivisiin eli tiedollisiin taitoihin. Pyramidin seuraavan tason luovuus ja ongelmanratkaisutaito sisältävät nykypäivän kasvavat innovatiivisuuden vaatimukset sekä kyvyn ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ennestään tuntemattomissa tilanteissa. Keskitasolla pyramidia ovat sosiaaliset taidot, jotka sisältävät esimerkiksi vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisukyvyyn sekä kyvyn tunnistaa toisten tunnetiloja. Sosiaalisesti taitavalla henkilöllä on tilannetajua ja hän ymmärtää hyvin itseään ja muita. Sosiaaliset taidot ratkaisevat sen, miten yksilö onnistuu erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. (Viitala 2006, 117–118.)

Näiden metavalmiuksien lisäksi jokaisessa yrityksessä tarvitaan organisaatiospesifiä osaamista, joka tarkoittaa juuri kyseisen yrityksen historian, strategian, liikeidean, rakenteen ja systeemien tuntemusta. Siihen liittyy myös yrityksen ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuntemus. Organisaatio-osaaminen usein ratkaisee, kuinka tehokkaasti työntekijän oman alan osaaminen kanavoituu yrityksen hyödyksi. Kuitenkaan organisaatio-osaamisen arvoa ei aina käytännössä nähdä tarpeeksi hyvin. Esimerkiksi vuokratyöntekijöiden lyhytjänteinen käyttö tehtävissä, joissa tehtävän sisällön hallinnan ohella tarvittaisiin organisaatio-osaamista, voi johtaa tehottomuuteen tai virheisiin, jotka koituvat yritykselle kalliiksi. (Viitala 2006, 177, 122.)

Pyramidin huippu on oman ammattialan osaaminen, jonka varassa henkilö pystyy sisällöllisesti hoitamaan omaa tehtäväänsä. Nämä niin kutsutut tekniset perusvalmiudet koostuvat alaa koskevasta teoreettisesta tiedosta, alalle keskeisten menettelytapojen ja työkalujen tuntemuksesta, soveltamisen taidosta sekä alan kehityksen ja tilan tuntemuksesta. Nämä taidot ovat niitä, joihin henkilö on yleensä erikoistunut koulutuksensa ja uravalintojensa kautta. Oman ammattialan osaamisen on oltava tarpeeksi hyvällä tasolla, jotta tehtävän voi suorittaa. (Viitala 2006, 116.)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen tukee organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Sen avulla voidaan hallita niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaation osaamiset. (Berio & Har-

zallah 2005, 21.) Osaamisen johtaminen on organisaation toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla (Juholin 2009b, 174). Viitalan (2006, 14–15) mukaan osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan. Osaamisen johtamisen kiinnekohta on tulevaisuuden tahtotila. Jos ei tunneta suuntaa mihin ollaan menossa, ei voi suunnitella reittiäkään. Tämä merkitsee sekä tarvetta arvioida nykyistä toimintaa että tarvetta selkiyttää tulevaisuuden tahtotilaa.

Osaamisen johtamisessa olennaista on herättää ja ylläpitää työntekijöiden kiinnostusta sekä omaan että koko organisaation toimintaan ja toimintatapojen kehittämiseen (Grönfors 2010, 47). Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään. Prosessi alkaa organisaation strategian, vision ja tavoitteiden kirkastamisesta. On tunnistettava, mikä on organisaation tarkoitus ja mitä osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tällöin määritellään, mitä on organisaation ydinosaaaminen, joka luo kilpailuetua organisaatiolle. Tämän jälkeen ydinosaaaminen on konkretisoitava osaamisalueiksi ja osaamisiksi. (Sydänmaanlakka 2012, 131–132.)

Osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho on ylin johto, koska sen päätöksenteko suuntaa ja mahdollistaa kaikkien muiden toimia. Ylin johto on ratkaiseva tekijä siihen, millainen kilpailutekijä osaamisesta voidaan saada. Ylimmän johdon lisäksi jokaisen esimiehen velvollisuutena on osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä yrityksen menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä. Ennen kaikkea esimiehen vastuulla on varmistaa strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastualueellaan. (Viitala 2006, 24, 313.) Johdon panostaminen henkilöstön osaamiseen ja oppimiseen merkitsee työntekijälle arvostusta. Työntekijä kokee, että häneen luotetaan ja häntä pidetään tärkeänä, jolloin hän myös itse luottaa enemmän kehitysmiskykynsä. Näin työntekijät kehittyvät, ja samanaikaisesti koko organisaation joustavuus ja toimintavarmuus paranevat. (Moilanen 2001, 17.)

3.1 Osaamisen arviointi

Henkilöstön osaamista on arvioitava, jotta osaamista osataan hyödyntää, ydinosaamista voidaan kirkastaa, osaamisen kehittämistoimenpiteitä osataan suunnitella ja henkilöstön oppimismotivaatiota voidaan virittää. Osaamista kartoittamalla voidaan paikantaa ne osaamisalueet, joita tulee vahvistaa ja joihin johdon on perusteltua kohdistaa voimavaroja. (Viitala 2006, 153.)

Organisaation eri tiimeissä tarvitaan erilaista osaamista. Samoin tiimien eri jäsenet tarvitsevat erilaista ja eritasoista osaamista, riippuen kunkin roolista ja tehtävästä tiimissä. Jotta osaamista voidaan kehittää tehokkaasti, osaamisvaatimuksista täytyy olla selkeä kuva niin esimiehellä kuin kaikilla tiimin jäsenillä. Tarvittava osaaminen voi olla sellaista, jonka työntekijä hallitsee jo aloittaessaan uudessa työssään, ja osa osaamisesta voidaan hankkia työn tekemisen yhteydessä. Mitä selkeämmin ydinosaaminen ja muu vaadittu osaaminen on kuvattu, sitä helpompi sitä on arvioida ja kehittää. Jos työntekijöiden edellytetään kehittyvän työssään ja kehittävän sitä, tulee heidän olla tietoisia työnsä tulevaisuudennäkymistä ja osaamisvaatimuksista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 51, 64, 73.)

Osaamisen arviointi on tapahtumasarja, jossa selvitetään tietyn yksilön tai organisaatioyksikön osaamisen nykytila ja verrataan sitä tämän osaamisen tavoitetasoon (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 117). Keskeisenä lähtökohtana osaamisarvioinneissa on osaamisen taso-olettamus. Se perustuu ajatukseen, että osaaminen kertyy kumulatiivisesti edeten matalammalta korkeammalle tasolle. Yksittäisissä taidoissa voidaan myös ajatella, että jokin tietty taito joko on tai ei ole olemassa. Suurimmassa osassa työtehtävien vaatimaa osaamista voidaan kuitenkin havaita tasoista etene- mistä aloittelijasta ekspertiksi. (Viitala 2006, 156.)

Osaamisen tasoa voidaan arvioida osaamista mallintamalla, jossa malleilla tarkoitetaan listauksia ja kuvauksia erilaisista osaamisista. Osaamisen syvyyden arvioimiseen käytetään yleisluonteisia asteikkoja tai eri osaamistasoihin liittyviä käyttäytymisindikaattorien kuvauksia. Osaamistasoluokitusten määrittelyssä on tärkeää, että arviointikriteerit määritetään käytännön tasolla. Tasojen pitää erottua toisistaan selkeästi, jotta niiden pohjalta voidaan arvioida osaamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 108.) Osaamistasojen kuvausten tarkoituksena

on helpottaa ja yhdenmukaistaa osaamisarviointia. Kuvauksessa ei tavoitella täydellisyyttä, koska se on aina kyseisen organisaation oma sopimus siitä, miten eri osaamisia halutaan tulkita. (Hätönen 2005, 34.) Hyvän kartoituksen tunnistaa siitä, että kuka tahansa ulkopuolinenkin pystyisi sen avulla arvioimaan työntekijän osaamista (Kupias ym. 2014, 71).

Osaamisen arviointi suoritetaan monissa organisaatioissa itsearviointina ja kehityskeskusteluna. Itsearvioinnissa työntekijä arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan ottaen kantaa suorituksiinsa, oppimiseensa sekä niihin prosesseihin, jotka ovat johdaneet saavutettuihin tuloksiin. Itsearviointi edellyttää työntekijältä kriittistä ajattelua, osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista sekä valmiutta arvioida sitä, miten osaamiskriteerit toteutuvat omassa toiminnassa. Itsearviointiin vaikuttavat ne vaatimukset, jotka yksilö asettaa itselleen työtehtävissä suoriutumiseksi ja työtehtävien edellyttämän osaamisen saavuttamiseksi. (Hätönen 2005, 40–41.)

Itsearviointi on myös hyvä oppimistilanne. Samalla kun työntekijä käy läpi osaamiskarttaa ja vertaa omaa osaamistaan esitettyihin kuvauksiin, hän alkaa tietoisemmin tarkastella omaa työtään, työyhteisöään ja niiden vaatimaa osaamista. Usein ajatellaan, että henkilön itsearviointi ei olisi riittävän luotettava osaamisen arvioinnissa. On kuitenkin todettu, että itsearviointi on yleensä yhtä tarkka kuin esimiehen tekemä arvio. Työntekijän oma arvio osaamisestaan on yksi käsitys ja sitä voidaan täydentää muiden antamalla arvioinneilla. Kenenkään antama arvio ei ole yksin täysin oikea arvio, vaan hyvä arvioinnin lopputulos saadaan eri tahojen antamien arviointien yhdistelmästä. Jokainen arvioi osaamista omasta näkökulmastaan ja nämä eri näkökulmat täydentävät käsitystä osaamisesta. (Hätönen 2005, 42, 45.)

Henkilöstöä on tärkeä muistaa tiedottaa riittävästi osaamiskartoituksesta. Jokaisen tulisi tietää kartoituksen tavoitteista sekä siitä, että kartoitus antaa pohjatiedot tuleville kehitystoimenpiteille. (Hätönen 1998, 39.) Osaamiskartoituksen keskeinen tulos yksilötasolla on henkilökohtainen osaamisprofiili suhteessa tavoiteprofiiliin. Jos henkilön nykyinen osaaminen ja tavoitetaso ovat samalla tasolla, on tilanne hyvä. Jos taas osaamistaso jää alle tavoitteen, on löydetty henkilön osaamisen kehitysalue. Kartoitus paljastaa myös ne yksilön osaamisresurssit, jotka hänen nykyisessä työnkuvassaan jäävät käyttämättä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 119.) Lisäksi

osaamiskartoitus voi tuoda syvällistä tietoa siitä, mihin suuntaan oma työ on menossa ja millaista osaamista siinä vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa (Kupias ym. 2014, 70).

Yksilön osalta osaamisen arviointi päättyy henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman laatimiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 119). Mitä selkeämmin työntekijällä on tiedossa tulevaisuuden suunta, sitä paremmin hän voi harjoittaa työssään tarvittavaa strategista ajattelua (Kupias ym. 2014, 70). Lisäksi kartoituksen avulla osataan arvostaa yhä enemmän olemassa olevaa osaamista, kun se tulee uudella tavalla näkyväksi. Tiedostetun osaamisen varaan voidaan paremmin kehittää liiketoimintaa. (Viitala 2009, 182.)

3.2 Osaamisen kehittäminen

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila, mikä vaatii organisaatioilta jatkuvaa uusiutumista. Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että henkilöstöllä olisi oltava kyky oppia uutta ja valmius omaksua nopeasti uusien tehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. (Kauhanen 2010, 144–145.) Osaamisen kehittämisen olisi oltava organisaatiossa jatkuva prosessi, missä osaamista kehitetään strategialähtöisesti, systemaattisesti ja pitkäjänteisesti (Nortio 2013). Osaamisen kehittäminen on merkittävä tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttava tekijä, minkä takia siihen panostaessa voidaan puhua kustannusten sijaan investoinneista. Osaamiseen kohdistuvia investointeja tulisi organisaatiossa suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin investointeja. (Viitala 2009, 185.)

Osaaminen on osa visiota. Osaamisen kehittäminen on osa vision toteuttamista eli strategiaa. Osaamisen kehitysstrategia sisältää esimerkiksi seuraavia asioita:

- osaamistarpeiden selvittäminen
- osaamistavoitteiden asettaminen ja mittaaminen
- osaamisen hankkiminen
- ydinosaamisen selvittäminen ja kehittäminen.

(Ojala 2000, 223.)

Osaamistarve tarkoittaa yrityksessä tarvittavaa ammattitaitoa jonkin osa-alueen suorittamisessa tai se voi kuvata myös yrityksessä tarvittavan ammattitaidon puutetta. Organisaation näkökulmasta osaamistarve on usein se tekijä, joka laukaisee tarpeen henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Hätönen 1998, 29.) Jo osaamisen kehittämissprosessin alkuvaiheessa on tunnistettava osaamistavoitteet. Työntekijöiden on ymmärrettävä, mitä tavoitellaan, mihin suuntaan ollaan menossa ja millaista osaamista tavoitteet edellyttävät. Näin he ovat myös motivoituneempia ponnistelemaan oppiakseen asiat, joita tavoitellaan. (Kupias ym. 2014, 112.) Vasta tavoitteiden asettamisen jälkeen on mahdollista valita niihin sopivimmat osaamisen kehittämismenetelmät (Viitala 2009, 184).

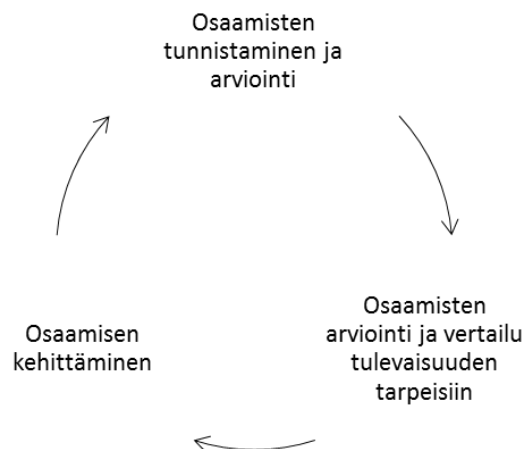
Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä on hyvin paljon. Osaamista kehittävät esimerkiksi työkierto, projektityöskentely, perehdyttäminen, sijaisuudet, mentorointi, koulutukset, kehityskeskustelut, työryhmätyöskentely, seminaarit ja virtuaalioppiminen. (Kauhanen 2010, 155.) Lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi on itse työssä oppiminen. Työn, johtamisen, työympäristön ja vuorovaikutusympäristön pitäisi tukea jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. (Osaaminen muutoksessa 2009, 25.) Nykyisen ajattelun mukaan jokainen on kuitenkin itse vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä, ja osaamisen kehittymisen prosesseja voidaan tukea yrityksissä johtamisella, rakenteilla ja erilaisilla toimintamalleilla (Viitala 2009, 183).

Osaamisen kehittämisessä olennaista on kyky nopeaan uusiutumiseen, niin kutsuttuun ketterään oppimiseen (Nortio 2013). Muuttuva työelämä tarvitsee työntekijöitä, joilla on kyky ja tahto oppia jatkuvasti (Ruohotie 1997, 43). Kuitenkaan jatkuva osaamisen kehittäminen ei ole vain edellytys vaan keskeinen työn sisältö ja työn ilon lähde. Parhaimmillaan työ inspiroi ja tarjoaa mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen, monimutkaiseen ongelmanratkaisuun ja niiden seurauksena onnistumisen tunteisiin. (Juholin 2009b, 175.) Ihannetapauksessa yksilön kasvu ja kehittyminen jatkuvat koko työiän ajan (Ruohotie 1997, 43).

Työelämän kehitys on johtanut siihen, että yksintyöskentely on hyvin harvinaista. Työntekijät ja heidän työtehtävät ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa muiden työhön ja samalla myös muiden työntekijöiden osaamisiin. (Hätönen 2005, 7.) Pääasiassa organisaatiossa tapahtuva oppiminen syntyykin vuorovaikutusprosessissa muiden työntekijöiden kanssa (Viitala 2006, 183). Näin ollen mielenkiinto kohdistuu yhä

enemmän yhdessä oppimiseen, jossa perustana on jokaisen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan (Sarala & Sarala 2010, 142). Yhteisöllisen oppimisen tavoitteena on luoda keskusteleva ilmapiiri, jossa voidaan ratkaista monimutkaisiakin ongelmia yhdessä. Yhteisöllisyys luo työyhteisössä luottamusta, minkä ansiosta omaa osaamista halutaan jakaa muille ja myös muilta halutaan oppia lisää. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 18.) Yhdessä oppimisen tuotos voi olla uutta, hyödylliseksi koettua tietoa tai se voi olla tiedon soveltamista organisaation, tiimin ja yksilöiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Ruohotie 2000, 237).

Viitala (2009, 181) on kuvannut osaamisen kehittämisen prosessia alla olevan kuvion 2 mukaan. Ensin organisaatiossa on tunnistettava ja eriteltävä jo olemassa olevat osaamiset eli tehtävä osaamisen arviointi. Tämän jälkeen voidaan arvioida ja vertailla nykyosaamista tulevaisuuden tavoitetilaan. Vertailun pohjalta laaditaan osaamisen kehittämisen suunnitelma ja valitaan sopivat osaamisen kehittämisen menetelmät. Nämä vaiheet olisi hyvä käydä läpi tietyin väliajoin – esimerkiksi vuosittain – sekä aina, kun tapahtuu isoja muutoksia.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisprosessi (Viitala 2009, 181)

3.3 Asiakkuusosaaminen

”Hyvä asiakkuusosaaminen tuottaa tyytyväisiä asiakkaita – erinomainen asiakkuusosaaminen tuottaa vaikeasti seuraittavia kilpailuetuja” (Mattinen 2006, 8).

Liiketoiminnan johtamisessa ei riitä vain taloudellisten seuraussuhteiden ymmärtäminen. Organisaation menestyksen seuraaminen taseen, tuloslaskelman ja kassavirran kautta ei auta tunnistamaan liiketoiminnan mahdollisuuksia ruohonjuuritasolla. Jos johto ymmärtäisi rahan liikkeiden lisäksi enemmän myös asiakkaidensa mielen liikkeitä, tiedettäisiin paremmin siitä, mikä ohjaa heidän valintojaan. Tällainen ymmärrys saadaan vain menemällä lähelle asiakasta, kuuntelemalla häntä aidosti ja rohkaisemalla häntä kertomaan asioista tavalla, jota aiemmin ei ole kokeiltu. Enää ei riitä, että tiedetään, kuka asiakas on. Nykyään halutaan ymmärtää, miten ja miksi asiakas toimii, tai jättää toimimatta. (Mattinen 2006, 7.) Vastaamalla entistä paremmin olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin, yritys pääsee parempaan asiakaskannattavuuteen, ja tämän myötä myös suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon (Mäntyneva 2001, 7).

Mattisen (2006, 183) mukaan asiakkuusosaaminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa. Hän on jakanut asiakkuusosaamisen kuuteen osatekijään kuvion 3 mukaisesti.

Asiakastuntemus	<ul style="list-style-type: none"> • ymmärrys asiakkaasta ja asiakkaan liiketoiminnasta
Sisäinen tuntemus	<ul style="list-style-type: none"> • yrityksen tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen hallinta • kilpailuasetelman tunnistaminen
Tyyli	<ul style="list-style-type: none"> • ote asioihin, usko itseen, energisyys, oma persoona • esiintyminen, viestintätaidot ja yhteistyökyky
Johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> • kyky edistää määrätietoisesti asiakkuustavoitteita • kyky ottaa kiinni asiakkaan delegoimasta vallasta
Tuloshakuisuus	<ul style="list-style-type: none"> • tahto ja kyky kannattaviin asiakkuuksiin
Soveltaminen	<ul style="list-style-type: none"> • luovuus ja oivalluskyky asiakastilanteissa

Kuvio 3. Asiakkuusosaamisen osatekijät (mukaillen Mattinen 2006, 185)

Asiakastuntemuksella tarkoitetaan, kuinka hyvin tunnetaan asiakas tai asiakasorganisaatio (Mattinen 2006, 184). Asiakastuntemuksessa ymmärretään asiakkaan käyttäytymistä, tarpeita, odotuksia ja motiiveja. Mitä laajemmin organisaatiolla on tietoa asiakkaistaan, ja mitä luovemmin sitä osataan hyödyntää, sitä merkittävämmän edun asiakasymmärrys tuottaa. Kun tunnistetaan asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä niiden kehitys, osataan paremmin vastata heidän muuttuviin odotuksiin. Näin työntekijä osaa tarjota asiakkaille tuotteita, tietoa ja apua juuri heille sopivalla tavalla, jolloin hänellä on hyvät mahdollisuudet pitää asiakkaansa tyytyväisinä. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat mahdollistavat organisaation tuottavuuden pitkällä aikavälillä. (Levan- to 2015.)

Hyvän asiakastuntemuksen perustana on asiakkaan aito kuuntelu. Asiakkaan kuunte- lussa pyritään saamaan syvälinen ymmärrys asiakkaan ajatuksista ja toiminnasta. Kuunnellessa hyvä keskustelija reagoi kommentteihin ja hakee keskusteluun koko ajan lisää syvyyttä. (Mattinen 2006, 7, 44.) Syvyyttä keskusteluun saadaan oikeanlai- silla kysymyksillä, joiden avulla kartoitetaan asiakkaan nykytilanne ja tulevaisuuden tarpeet. Tarpeiden kartoituksen kautta löydetään myös oikeat ratkaisut asiakkaalle.

Sen sijaan sisäinen tuntemus tarkoittaa Mattisen (2006, 184–185) mukaan sitä, miten hyvin tunnetaan oman organisaation tuotteet, palvelut ja toimintatavat. Sisäinen tuntemus kuvaa siis yksilön organisaatio-osaamista. Lisäksi sisäiseen tuntemukseen liittyy kyky verrata oman yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia kilpailijoiden vastaaviin vaihtoehtoihin, eli kyse on alan kilpailuasetelman tunnistamisesta.

Tyyli merkitsee sitä tahtoa, taitoa ja terävyyttä, jolla esiinnyttään asiakkaissa. Se on energisyyttä ja oman persoonallisuuden esiintuomista. Tyyli sisältää kaikki viestinnän taitolajit, eli suullisen ja kirjallisen esiintymisen, kiteyttämistäidon sekä kyvyn herät- tää kuulijat. Tyyli kuvaa sitä, miten omalla persoonalla voidaan tehdä asiakkaaseen vaikutus. (Mattinen 2006, 185.) Hyvään palvelutyyliin kuuluu aina asiakkaan kunnioi- tus ja tasavertainen kohtelu (Kannisto & Kannisto 2008, 13). Palvelutyyli toimii kilpai- luetuna, kun se luo asiakkaalle mielihyvää tuovia tunteita (Reinboth 2008, 34).

Myös johtamistaito ulottuu asiakaspintaan. Johtajuutta on kyky ottaa kiinni asiak- kaan delegoimasta vallasta oikealla hetkellä. Hyvä johtaja näkee yhteistyön tulevai- suuden mahdollisuudet ja tarttuu niistä kiinni. Johtajuuteen liittyy vahvasti tulosa-

kuisuus, joka on myös osa asiakkuusosaamista. Tuloshakuisuus on asiakastyössä sitä määrätietoisuutta, jolla kauppaa tehdään tuloksellisesti. Se merkitsee sen ymmärtämistä, millä ehdoilla asiakkuudesta saadaan omalle yritykselle pitkällä tähtäimellä kannattava. (Mattinen 2006, 186.)

Soveltaminen tarkoittaa muiden asiakkuusosaamisen tekijöiden oivaltavaa hyödyntämistä. Asiakaspalvelija, joka nokkelasti yhdistää tietämyksen, tuntemuksen, tyylin, johtamisen ja kannattavuuden, osuu tarkimmin. Hyvät soveltajat tulkitsevat asiakas-tilanteita taitavasti ja kehittävät luovia ratkaisuja asiakaskohtaamisissa. (Mattinen 2006, 186.) Asiakaskohtaamisessa soveltaminen on uuden innovointia, missä asiakkaalle tuotetaan uudenlaisia, erottuvia ja pidemmälle aikavälille lisäarvoa tuottavia kokemuksia (Löytänä & Korkiakoski 2014, 31). Hyvin soveltavat asiakaspalvelijat selviytyvät helpommin myös hankalista asiakaskohtaamisista.

Mattisen määrittelemien tekijöiden lisäksi eri kanavien hallinta korostuu asiakkuusosaamisessa. Nykypäivänä asiakaskäyttäytyminen on sirpaloitunut ja kaikki liiketoiminnan alueet digitalisoituvat, jolloin eri kanavien hallinta on tärkeää. Yritykset kohtaavat asiakkaita eri kanavien kautta, ja nämä kohtaamiset eivät rajoitu pelkästään asiakaspalvelijoihin tai puhelinkeskukseen, vaan jokainen työntekijä on mukana luomassa kokonaisasiakaskokemusta. (Asiakaskokemuksen johtaminen n.d.) Digitalisoinnista huolimatta asiakkaan kohtaaminen on kuitenkin aina inhimillinen tapahtuma, koska ihminen on aina myös koneen tai tietojärjestelmän takana (Pitkänen 2006, 7).

Hyvä asiakkuusosaaminen mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen. Asiakas sitoutuu yritykseen usein hyvän tuotevalikoiman vuoksi, mutta erityisesti sen vuoksi, miten yritys kohtelee häntä asiakkaana (Levanto 2015). Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summa, jonka asiakas organisaation toiminnasta muodostaa (Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakaskohtaamisen pitäisi tuntua asiakkaasta henkilökohtaiselta. Ihmisestä tuntuu hyvältä, jos joku muistaa hänet. (Valvio 2010, 25.) Innostus, palveluhalu ja sitouttaminen ovat mieleenpainuvan asiakaskokemuksen perusta. Asiakaskokemukseen panostavien yritysten asiakkaat ovat keskimääräistä halukkaampia uusiin ostoihin. He suosittelevat palvelua mielellään lähipiirilleen ja vaihtavat muita harvemmin palveluntarjoajaa. (Asiakaskokemuksen johtaminen n.d.) Asiakaskokemuksen johtamisessa tavoitteena on, että

jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja näin maksimoidaan asiakkaalle tuotettu arvo (Löytänä & Korteso 2011, 21).

Asiakkuusosaaminen OP Keski-Suomessa

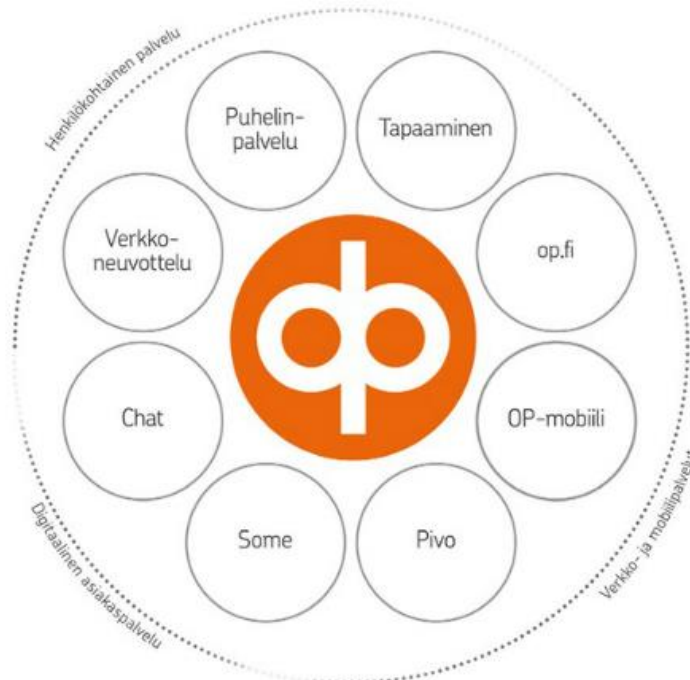
Organisaation osaamisen strategisuus tarkoittaa niiden osaamisalueiden tunnistamista, joilla on keskeisin merkitys organisaation tulevaisuudessa (Lehtonen 2002, 4). OP Ryhmässä yksi tällainen osaamisalue on asiakkuusosaaminen. Asiakkaan etu ohjaa OP Ryhmän kaikkea toimintaa ja vuonna 2015 ryhmä lanseerasi uuden asiakaslupauksen: ”Olemme asiakkaitamme varten”. (OP Vuosi 2015 n.d., 11.) Nykypäivänä asiakaskeisyys ei olekaan enää vain yrityksen oma valinta, vaan koko yrityksen elinehto (Aarnikoivu 2005, 14).

OP Ryhmän kesällä 2016 vahvistamassa pitkän aikavälin strategiassa korostuu asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. Uuden strategian taustalla on asiakaskäyttämisen muutos sekä finanssitoimialan voimakas digitaalinen murros. (Strategia n.d.) Lisäksi OP Ryhmän yksi arvo on ihmisläheisyys, mikä tarkoittaa, että aito välittäminen ihmisistä, niin asiakkaista kuin henkilöstöstä, on lähtökohtana koko toiminnalle (Arvot 2016). Näin asiakkuusosaamiseen panostaminen lähtee jo koko organisaation arvomaailmasta asti.

Asiakaskäyttämisen muutos ja asiakkaiden arjen digitalisoituminen muuttavat finanssitoimijoiden tapaa kohdata asiakas merkittävästi tulevaisuudessa. OP Ryhmän tavoitteena on tarjota toimialan paras monikanavainen asiakaskokemus. Se pyrkii tarjoamaan kuhunkin tarpeeseen sopivan kanavan asiakaskohtaamiseen ja mahdollistamaan sujuvan siirtymän eri kanavien välillä. OP Ryhmän palveluverkosto koostuu henkilökohtaisesta palvelusta, verkko- ja mobiilipalveluista sekä digitaalisesta asiakaspalvelusta. (OP Keski-Suomen vuosikatsaus 2015 n.d., 10.)

Digitaaliset palvelut ovat asiakkaiden pankki-, vakuutus- ja varallisuudenhoitopalveluiden päivittäisasiain pääasiallisia palvelukanavia. Sen sijaan konttoreissa asiakkaat hoitavat vaativimmat ja monimutkaisemmat asiat, joissa he kaipaavat asiantuntijoiden neuvontaa. Näiden lisäksi asiakkaille tarjotaan palvelua puhelimitse ja verkkoneuvotteluissa. Verkkoneuvottelussa asiakas on yhteydessä asiantuntijaan videokuvalla ja äänellä, ja sen aikana näytöllä voidaan jakaa tiedostoja, kuten lainatarjouk-

sia. (OP Keski-Suomen vuosikatsaus 2015 n.d., 10.) OP Ryhmän palveluverkosta on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. OP Ryhmän palveluverkosto (OP Keski-Suomen vuosikatsaus 2015 n.d., 10)

OP Keski-Suomessa henkilöstön asiakkuusosaamisen tavoitetilana on tuottaa parasta asiakaskokemusta, jossa asiakkaalle luodaan jotain uutta ja tuotetaan lisäarvoa. Tämä vaatii kykyä ymmärtää asiakkaan maailmaa, toiveita ja tarpeita sekä osaamista löytää oikea ratkaisu asiakkaan tilanteeseen. Lisäksi tavoitteena on tarjota asiakkaalle kumppanuutta tämän kaikissa elämäntilanteissa. Näihin osaamistavoitteisiin OP Keski-Suomessa pyritään jatkossa yhä enemmän niin kutsutulla konsultoivalla ratkaisumyynnillä, jossa paneudutaan entistä tarkemmin asiakkaan tilanteeseen ja tulevaisuuteen oikeita kysymyksiä käyttämällä, vaihtoehtojen vertailulla sekä kokonaisvaltaisella asiakkuuden hoidolla. (Eronen & Tolkki 2016.)

Mattisen asiakkuusosaamisen jaottelusta (2006, 185) OP Keski-Suomen asiakkuusosaamisen tavoitetilan merkittävimmi osatekijöiksi nousevat siis asiakastuntemus ja sisäinen tuntemus. Lisäksi huippuosaamista tavoitellaan asiakaskohtaamisten eri kanavien hallinnassa, koska koko OP Ryhmän tavoitteena on tarjota toimialan

paras monikanavainen asiakaskokemus (OP Keski-Suomen vuosikatsaus 2015 n.d., 10).

Hyvällä asiakkuusosaamisella ja tätä kautta onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamisella on siis suuri merkitys OP Keski-Suomessa. Asiakaskokemusta seurataan ja mitataan OP Keski-Suomessa henkilökohtaisella tasolla NPS-mittarilla (Net Promoter Score). Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas saa käyntinsä lopuksi vastata kyselyyn, jossa hän arvioi neuvottelun kulkua, sen aikana tehtyjä ratkaisuja ja toimihenkilön toimintaa. Näin jokainen pystyy kehittämään omaa toimintaansa asiakas kohtaamisessa, kun asiakkaiden antama arviointi on henkilökohtainen ja tulee kohtaamistilanteesta. Asiakaspalaute toimii näin myös hyvänä vaihtoehtona osaamisen kehittämiseen asiakas kohtaamisessa ja parhaan asiakaskokemuksen tuottamisessa. (Tolkki 2016a.)

4 Sosiaalinen intranet

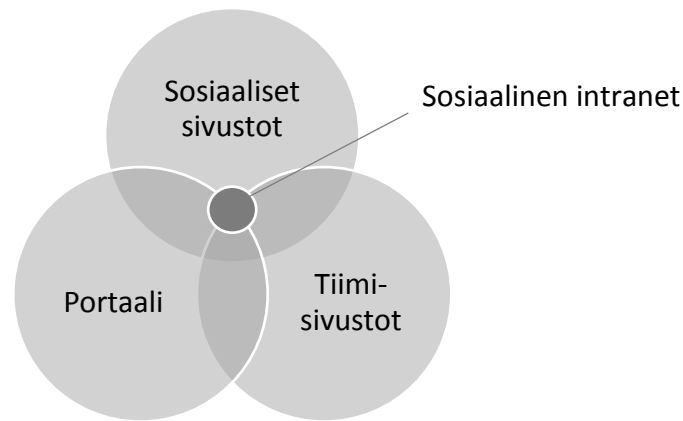
Intranet on organisaation sisäinen web-sivusto, johon alkuvaiheessa kerättiin vain työntekijöiden eniten tarvitsemia tietoja (Ojala & Pöysti 2012, 60). Perinteisen intranetin aikakaudelta työn luonne on kuitenkin muuttunut paljon. Työ on muuttunut monimutkaisemmaksi, yhteisöllisemmäksi ja tiimiperusteisemmaksi. Nykypäivänä työ on hyvin hektistä, liikkuvaa ja entistäkin riippuvaisempaa teknologista. (Tapscott & Williams 2006, 246.) Kun työ näin muuttui vuorovaikutteisemmaksi ja työntekijät istuvat yhden toimiston sijasta eri puolilla maata ja jopa maailmaa, myös perinteisten intranetien oli aika kehittyä vuorovaikutteisemmiksi (Ojala & Pöysti 2012, 60).

Sosiaalisen median vakiintuessa osaksi lähes jokaisen ihmisen arkea, opittiin sitä hyödyntämään myös työelämässä (Ward 2013, 4). Sosiaalinen media voidaan määritellä prosessiksi, jossa käyttäjät rakentavat yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologioiden avulla. Sosiaalinen media on tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä sekä luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita. (Pönkä 2014, 30–31.) Sosiaalisen median erilaiset työkalut, kuten blogit, pikaviestit, keskustelupalstat, tagit, videot, käyttäjäprofiilit ja wikit, ovat nykypäivänä käytössä yhä useamman organisaation intranetissä (Ward 2013, 4).

Käsitteenä sosiaalinen intranet on tullut käyttöön vasta viime vuosina. Sosiaalinen intranet tarkoittaa intranetiä, jossa on hyödynnetty sosiaalisen median työkaluja. Se on koko organisaation henkilöstölle, tai ainakin suurimmalle osalle, luotu lähiverkko, jossa työntekijät voivat jakaa tietoa ja osaamista toisilleen. (Ward 2012, 3.) Sosiaalisessa intranetissä avoimuus on merkittävässä roolissa. Se ilmenee esimerkiksi koko henkilöstön mahdollisuutena osallistua kommentointiin, keskusteluihin ja ideoiden heittelyyn, lukumahdollisuutena eri ryhmätyötiloihin sekä etäyhteysmahdollisuutena kaikilta päätelaitteilta. (Korhonen 2014b.) Sosiaalinen intranet ei kuitenkaan tarkoita, että sosiaaliset verkostot ottavat vallan kokonaan perinteisestä intranetistä, vaan että sen elementit – tiedot, ihmiset ja erilaiset liiketoiminnan sovellukset – on sosiaalistettu (Duperrin 2011).

Sosiaalinen intranet on koko henkilöstön yhteinen, dynaaminen tietopankki ja viestintäkeskus, jossa työntekijöitä kannustetaan avoimuuteen ja yhteisöllisyyteen osallistamisen kautta (Heiska 2013). Sosiaalinen intranet sisältää erilaisia vuorovaikutteisia ominaisuuksia, joihin monet työntekijät voivat tuottaa tietoja ja joihin tieto päivittyy automaattisesti. Intranetin etusivulla voi olla esimerkiksi päivittyvä luettelo uusimmista sisäisistä wiki- ja blogikirjoituksista. Sosiaalinen intranet luo virtuaalisen yhteisen työtilan, jossa voidaan hyödyntää yhteisöllisiä työkaluja ja toimintatapoja sosiaalisempaan työskentelyyn. Lisäksi siellä on mahdollisuus kutsua henkilöitä mukaan myös organisaation ulkopuolelta tiettyihin ryhmiin tai toimintoihin. (Ojala & Pöysti 2012, 61.)

Usein erilaisissa virtuaalityötilojen toteutuksissa portaalit, tiimisivustot ja sosiaaliset sivustot on eritelty omiksi yksiköikseen. Vaikka näillä kaikilla osa-alueilla on omat arvonsa ja tarkoituksensa, niin sosiaalisessa intranetissä ne kaikki nivoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. Sosiaalinen intranet on kuviossa 5 esitetty risteys, missä on ihan-teellinen tasapaino joustavuudessa, avoimessa yhteistyössä ja liiketoiminnan kontekstissa. (Cavazza 2011.)



Kuvio 5. Sosiaalisen intranetin rakenne (Cavazza 2011)

On arvioitu, että sosiaalisen teknologian hyödyntämiseen organisaatioissa liittyy maailmanlaajuisesti 900–1300 miljardin dollarin talouskasvun potentiaali (Chui, Manyika, Bughin, Dobbs, Roxburgh, Sarrazin, Sands & Westergren 2012, 3). Sosiaalisen median odotettuja tuloksia sisäisessä viestinnässä ovat esimerkiksi työhyvinvoinnin lisääntyminen, liiketoiminnan kasvu uusien liiketoimintaideoiden avulla, osaamisen parempi hyödyntäminen, uusien osaajien rekrytointi ja nykyisten osaajien pitäminen (Juholin 2010, 95). Sosiaalisen median käyttö organisaatiossa ei olekaan vain tekninen ratkaisu, vaan toimintatapa- ja toimintakulttuuriratkaisu, jota voidaan kutsua yhteisöllisen tiedon kulttuuriksi (Ojala & Pöysti 2008, 22).

4.1 Sosiaalinen intranet sisäisessä viestinnässä

Viestintä on työyhteisön resurssi ja voimavara, jota on johdettava, suunniteltava ja valvottava kuten muitakin voimavaroja (Åberg 2000, 225). Organisaation viestinnän päätavoite on tukea yrityksen perustehtävää ja ydintoimintoja (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 13). Viestintä jaetaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön jäseniin. Sen tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena muun muassa arvoista, visiosta, liiketoiminnasta ja strategiasta, tuotteista ja palveluista sekä toiminnan muutoksista. Lisäksi sen tavoitteena on edistää yhteistoimintaa työntekijöiden keskuudessa ja parantaa toiminnan tuottavuutta. (Kauhanen 2010, 174, 176.) Sisäinen viestintä tukee henkilös-

töä myös oppimaan: viestinnän avulla henkilöstön tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksenantoa vahvistetaan (Viitala 2009, 202–203).

Työyhteisöviestinnän käytännöt kehittyvät jatkuvasti, sillä muuttuvassa ympäristössä reaaliaikainen tiedon jakaminen ja hallinta ovat merkittävä osa yrityksen menestystä (Juholin 2009a, 170). Perinteinen intranet perustui siihen, että muutamat työntekijät tuottavat sisältöä ja tiedottavat asioista. Tällainen yksisuuntainen informointi ei kuitenkaan aina riitä asioiden todelliseen ymmärtämiseen. (Juholin 2009a, 141.) Sen sijaan sosiaalisessa intranetissä kaikki käyttäjät voivat olla sisällöntuottajia ja he kollektiivisesti varmistavat, että intranetissä oleva tieto on ajantasaista, relevanttia ja tarpeellista sitä tarvitseville (The intranet is dead 2015, 3). Sosiaalisessa intranetissä viestintä on vapaamuotoista, kun jokainen voi osallistua yhteiseen keskusteluun. Näin myös työelämän yhä monimutkaisemmat asiat on helpompi ymmärtää, kun niitä pohditaan yhdessä. (Juholin 2009a, 141.)

Intranetin sosiaaliset elementit ovat aidosti muuttaneet sisäisen viestinnän kulttuuria (Tuori 2015). Sosiaalisen intranetin ansiosta viestinnässä voidaan hyödyntää esimerkiksi blogeja, pikaviestimiä, ryhmätyötiloja, reaaliaikaista dokumenttien työstöä, videoneuvotteluja, tiedostojen jakoa ja jaettuja kalentereita (Olander 2013). Sosiaalinen intranet tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden viestiä joko yhdelle työntekijälle tai koko organisaatiolle ajasta ja paikasta riippumatta. Se tarjoaa mahdollisuuden etsiä työtovereita ja lähettää, muokata ja lajitella heille tekstejä ja tiedostoja. Lisäksi sen avulla voi katsella kaikkia linkkejä ja viestejä, joita muut työntekijät ovat intranettiin jakaneet. (Leonardi, Huysman & Steinfield 2013, 2.)

Sosiaalinen intranet on uudenlainen tapa viestiä ja työskennellä yhteisöllisesti modernilla viestintäteknologialla (Kortesuo 2014, 108). Erilaisilla sosiaalisilla työkaluilla tehostetaan viestinkulkua ja yhteistyötä sekä vähennetään tarpeettomiin kokouksiin kuluva aikaa, kun tieto ja parhaat käytännöt jaetaan virtuaalisesti (Chui ym. 2012, 39–40). Lisäksi sosiaalisen median työkalut sisäisessä viestinnässä voivat lisätä tietotyön tuottavuutta, parantaa tiedon saatavuutta, luoda uutta tietoa ja uusia innovaatioita sekä lisätä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä (Ojala & Pöysti 2008, 9).

4.2 Sosiaalinen intranet osaamisen kehittämisessä

Nykypäivänä työ on yhä enemmän tietotyötä, jossa kilpailuetua tuovat osaaminen, tiedon nopea jalostaminen ja monenlaisen osaamisen uudet yhdistelmät. Tarvittavan osaamisen vieminen kaikkien ulottuville, osaamisen tehokas hyödyntäminen ja uuden osaamisen luominen haastavat hajallaan olevat organisaatiot. Yritykset tarvitsevat uusia keinoja hallita osaamista, jotta osaamisperusteisessa kansainvälisessä työssä pärjättäisiin. Kilpailua käydään jo sillä, ketkä osaavat hyödyntää tekniikan eri mahdollisuuksia parhaiten. Nykytekniikka tarjoaakin monia teknisiä ratkaisuja, jotka tukevat työelämän rakenteellisia muutoksia. (Ojala & Pöysti 2008, 13.)

Näihin muutoksiin yksi nykyteknologian ratkaisu on sosiaalinen intranet, joka tarjoaa hedelmällisen kasvualustan innovatiiviselle, oppivalle organisaatiolle (Olander 2013). Sosiaalinen intranet tuo uusia mahdollisuuksia kaikkien työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen, yhteisen osaamisen luomiseen ja kaikkien pääsyyn ajantasaiseen ja yhtäläiseen tietoon. Lisäksi se tarjoaa uusia tapoja seurata toimintaympäristöä, asiakkaiden odotuksia, kilpailijoita ja monia muita tärkeitä asioita. Suurimmalla osalla yrityksistä, jotka käyttävät sosiaalisen median työkaluja sisäisesti, on lähtökohtaisesti ollut tarve saada kaikkien osaaminen käyttöön ja työntekijät mahdollisimman laajasti mukaan toiminnan kehittämiseen. Organisaatiossa hyödynnettävät sosiaalisen median sovellukset voivat merkittävästi parantaa organisaation oppimista. (Ojala & Pöysti 2008, 18–19.)

Osaamisen jatkuva kehittäminen on organisaation menestyksen edellytys, ja markkinoilla pärjäävät paremmin ne, jotka ovat askeleen muita edellä (Olander 2013). Työntekijältä voi viedä kuitenkin aikaa tunnistaa sosiaalisesta intranetistä se kaikki tieto, jolla omaa osaamista pystyy kehittämään. Tästä syystä intranetin säännöllinen käyttö pitäisi olla osana organisaation kulttuuria ja toimintatapoja. (Christensen 2003, 64.) Intranetissä työskentelyn pitäisi olla yksi työsuorituksen osa-alue, jolle asetetaan tavoitteita ja jota seurataan ja arvioidaan. Parhaimmillaan sosiaalisessa intranetissä työskentely tarjoaa mahdollisuuden luoda uutta tietoa ja osaamista samalla, kun työtä tehdään. (Ojala & Pöysti 2008, 120.)

Organisaation johdon on kannustettava työntekijöitä osaamisen jatkuvaan jakamiseen ja kehittämiseen. Sen on arvostettava jokaisen työntekijän osaamista ja tietä-

mystä. Lisäksi johdon on varmistettava, että henkilöstöllä on käytettävissä sopivat kanavat osaamisen jakamiseen, kuten intranet. Sosiaalinen intranet on paikka, jossa työntekijät voivat kohdata niin arkisesti kuin virallisemminkin. (Christensen 2003, 64.)

Vain tieto siitä, mitä osaamista yrityksessä on, ei riitä. Tarvitaan myös tietoa siitä, kuka ja ketkä osaavat. Sosiaalisessa intranetissä voidaan koota koko henkilöstön tiedot työtilaan, josta ilmenee kunkin työntekijän fyysinen sijainti, osaamisalueet, projektit, työryhmät ja yhteisöt, joissa hän on mukana, sekä lista dokumenteista, joita hän on käsitellyt. Kunkin työntekijä ylläpitää omia tietojaan ja järjestelmä päivittää osan tiedoista automaattisesti. Näin jokaisen työntekijän osaamisista ja kiinnostuksen kohteista saa selkeän kuvan. Kun taas tarvitaan tietoa tietystä asiasta, voidaan vaivattomasti etsiä, ketkä tätä asiaa käsittelevät ja ketkä ovat työstäneet aihepiirin dokumentteja. (Ojala & Pöysti 2008, 63.)

Osaamisen jakaminen

Sosiaalisen mediaan kätkeytyy valtava eri ihmisten tiedoista ja taidoista koostuva tietovaranto, josta voi nopeasti hakea tietoa, kun oma tietämys ei riitä (Rongas 2016). Työntekijät tarvitsevat usein toistensa tietämystä ja osaamista tehtäviensä suorittamisessa. Usein erityisesti kokemuspohjaista osaamista, eli niin kutsuttua hiljasta tietoa, halutaan saada jaettavan osaamisen muotoon. (Ojala & Pöysti 2008, 20.) Hiljainen tieto on tärkeää saada säilymään organisaatiossa, koska tämä arvokas tieto on vaarassa hävitä muun muassa työntekijöiden jäädessä eläkkeelle (Enwald 2008, 3). Intranetissä kokemuksia ja hiljasta tietoa voidaan koota ja jakaa tehokkaasti sosiaalisen median työkalujen avulla (Ojala & Pöysti 2008, 20).

Sosiaalisen intranetin yhtenä tavoitteena on juurruttaa osaamista yritykseen. Intranetin avulla henkilöstö voi tunnistaa paremmin osaamistaan ja se auttaa myös siirtämään osaamista henkilöltä toiselle. Näin sosiaalinen intranet voi olla tehokas kanava osaamisen jakamiseen. (Kankkunen 2012.) Intranetissä tiimit voivat perustaa omia ryhmiä, joissa tiimin jäsenten välinen tiedon jakaminen ja vuorovaikutus ovat helppoa (Olander n.d.). Lisäksi intranetissä tieto kulkee tehokkaasti oikeille ihmisille sähköpostia rasittamatta (Olander 2013). Voidaankin sanoa, että sosiaalinen intranet on organisaation työntekijöiden ja osaamisen kohtaamispaikka, jossa tiedon ajantasaisuus ja löydettävyys korostuvat (Tuori 2014).

Esimerkiksi kun työntekijä onnistuu hyvin asiakastilanteessa, on onnistumisen kokemukset tärkeä vaihtaa. Menestystapaukset tulee nostaa koko henkilöstön tietoisuuteen, jotta tätä osaamista pystytään jakamaan. (Mattinen 2006, 192.) Tehokas osaamisen jakaminen sosiaalisessa intranetissä vaatii matalaa julkaisukynnystä ja julkaisemisen helppoutta. Tämän kehityksen täytyy saada tukea siitä, että intranetiä voi käyttää myös mobiililaitteilla. (Korhonen 2014a.) Tiedon ja osaamisen avoin jakaminen on yhteisöllisesti palkitsevaa. Yhteiset oppimisen ja uuden löytämisen oivallukset koetaan usein työn huippukohtina. (Juholin 2009b, 38.)

Yhteinen innovointi ja uuden tiedon luominen

Sosiaalisen intranetin ytimessä on yhteisöllinen ideointi, aktiivinen keskustelu ja tätä kautta organisaation tietotaidon kasvu (Olander n.d.). Sosiaalisella intranetillä voidaan lisätä innovaatioiden määrää hyödyntämällä jokaisen työntekijän luovuutta ja kekseliäisyyttä (Juholin 2010, 95). Lisäksi se tarjoaa monia kanavia ja alustoja yhteisille ideoille ja niiden kommentoinnille. Juuri aktiivisen kommentoinnin ja palautteen avulla tietoa voidaan jalostaa. Kun ideoita voi tuottaa kuka tahansa ja kun ideoiden tuottamisessa ja kommentoinnissa hyödynnetään eri henkilöitä, voidaan puhua avoimesta innovaatiosta. (Ojala & Pöysti 2008, 20.)

Sosiaalisessa intranetissä olisi tärkeää, että jokainen työntekijä voi ja uskaltaa kommunikoida vapaasti koko henkilöstölle tai rajatumille ryhmille avoimissa keskusteluketjuissa. Jokaisella on mahdollisuus osallistua asioiden kehittämiseen ja ongelmien ratkomiseen. (Selkäinaho 2013.) Tällainen tasavertainen työtapa muuttaa valtarakenteita ja auktoriteettisuhteita (Rongas 2016). Työntekijöiden pitäisikin kokea, että heillä on työssään velvollisuus viestiä siitä, mitä on meneillään ja että heillä on myös oikeus saada tietoa muilta. Parhaimmillaan sosiaalinen intranet on kysymysten kysymisessä, koska työntekijä voi saada tarvitsemansa tiedon henkilöltä, jolta sitä ei olisi muuten osannut kysyä. Näin myös koko organisaatio oppii, kun asioita käsitellään avoimesti, eikä suljetuissa kokoustiloissa. (Selkäinaho 2013.)

Esimerkiksi jos työntekijällä ilmenee ongelma työn teossa ja hänellä ei ole tarvittavaa osaamista ratkaista sitä, hän voi kysyä apua kollegaltaan sosiaalisen intranetin chatin kautta. Tai jos jollakin on ollut sama ongelma aiemmin, hän voi etsiä tämän kirjoituksen nopeasti uudelleen intranetistä ja lukea ohjeistuksen sieltä. Missä ikinä työnteki-

jät ovat, he tietävät tarkalleen mistä etsiä vastausta ongelmaansa sosiaalisen intranetin avulla. (Social intranets 2015.)

Monipuolinen tiedonsaanti

Osaamisen vahvistaminen on yhä enemmän sosiaalinen ja epämuodollinen prosessi, koska muodollinen kirjoista luettava tieto vanhenee entistä nopeammin. Nykypäivänä tärkeämpää on tietää, mistä tuoreen tiedon saa tai voi löytää. (Juholin 2009b, 175.) Sama periaate toimii myös työelämässä, missä uusin tieto voi löytyä helpoiten sosiaalisesta intranetistä. Tutkimukset osoittavatkin, että intranet voi tuoda lisäarvoa yrityksen tiedon jakeluun, tiedon säilytykseen ja tiedon hallintaan (Enwald 2008, 2). Sosiaalinen intranet mahdollistaa tiedon tallentamisen ja jakamisen hyödyntämällä esimerkiksi tekstejä, kuvia, grafiikkaa, äänitteitä ja videoita (Lehmuskallio n.d.). Intranetiin voidaan tallentaa kaikki työhön liittyvä tieto, ohjeet sekä käytännön vinkit ja kokemukset. Siellä tieto on yhdessä paikassa, missä monet käyttäjät voivat helposti lukea, muokata ja lisätä sitä ajasta ja paikasta riippumatta. (Ojala & Pöysti 2008, 18, 20.)

Sosiaalisen intranetin pitäisi antaa kokonaiskuva organisaation nykytilanteesta, eli sen tulisi ikään kuin läpivalaista koko organisaatio. Intranetin avulla organisaation strategia ja arvot saadaan yhä paremmin jalkautettua henkilöstölle. (Korhonen 2014b.) Sen lisäksi että intranetissä esitellään organisaation toiminnan tarkoitus ja tulevaisuuden tavoitteet, on sen tavoitteena myös konkreettisesti tukea näihin tavoitteisiin pääsemistä (Lehmuskallio n.d.). Esimerkiksi kun intranetin etusivulla julkaistaan strategisesti merkittävä tunnusluku, voidaan sillä ohjata henkilöstöä toimintaan, joka vie kohti yhteistä päämäärää (Korhonen 2014b). Intranetissä voidaan näin tavoittaa koko henkilöstö yhtäläisellä tavalla (Ojala & Pöysti 2008, 21).

Sosiaalisen intranetin yksi tehtävä on tukea työtehtävien suorittamista. Työhön liittyvät ohjeistukset on usein jaettu intranetissä työn luonteen mukaisesti kokonaisuuksiin, jotta jokainen voi helposti löytää itselleen relevantit ohjeet. (Korhonen 2015.) Lisäksi jokaisen käyttäjän on usein mahdollista mukauttaa oma näkymänsä sellaiseen muotoon, että se parhaiten tukee omaa työntekoa (Korteso 2014, 107). Työtehtäviä tukeva sisältö sisältää sekä joukkoviestintämaisia virallisia ohjeistuksia, kuten työturvallisuusohjeet, että henkilöstön itse tuottamia sisältöjä (Korhonen 2015).

Sosiaalisessa intranetissä henkilöstön omia työprosesseja on mahdollista dokumentoida projektikohtaisiin tiimityötiloihin, joita seuraamalla saadaan helposti käsitys kunkin projektin tilanteesta. Näistä tapahtumavirroista muodostuu ajan kuluessa ”organisaation muisti” eli kaiken osaamisen ja tiedon pankki, johon voi palata aina tarvittaessa. Parhaimmillaan erilaisiin projekteihin liittyvä osaaminen jäisi näin organisaation käyttöön myös sen jälkeen, kun osaaja vaihtaa työpaikkaa. (Olander 2013.)

Haasteet

Verkossa oppiminen voidaan kokea myös haastavaksi, jos työntekijällä ei ole riittäviä tieto- ja viestintätekniiikan perusvalmiuksia (Kauppinen 2004, 19). Kuitenkin työelämään tuleva Y-sukupolvi on elänyt koko elämänsä internetin aikakaudella. Tälle sukupolvelle on luontevaa luoda yhteisöjä, jakaa ajatuksia ja kokemuksia näissä yhteisöissä ja etsiä niistä myös tarvitsemiaan tietoja. Lisäksi osaamattomuus on harvoin todellinen este sosiaalisen intranetin käytölle. Sähköpostiakin on jokainen oppinut käyttämään. Tarvitaan vain riittävä määrä perehdytystä ja koulutusta sekä oikeaa asennetta, jotta jokainen saa sosiaalisen intranetin käytön osaksi jokapäiväistä työntekoaan. (Ojala & Pöysti 2008, 17, 138.)

Sosiaalisessa intranetissä osaamisen kehittämisen haasteena voi olla myös väärän tiedon jakaminen. Kun kaikilla käyttäjillä on rajattomat oikeudet tuottaa sisältöä, voi olla vaikea hallita, että kaikki verkkoon kirjoitettu tieto on varmasti virheetöntä. Toisaalta kaikille avoimessa intranetissä tiedon jakaminen on suhteellisen turvallista, koska asia luetaan useiden silmäparien voimin ja näin myös mahdollinen väärä tieto huomataan nopeasti. (Selkäinaho 2014.)

4.3 OP Keski-Suomen sosiaalinen intranet

OP Keski-Suomessa uusi sosiaalinen intranet lanseerattiin 29.9.2015. Osuuspankin viestintäasiantuntijoiden mukaan työ- ja viestintävälineiden uudistaminen on osa uusiutuvaa Osuuspankkia. Osuuspankissa viestinnän pääkanava on intranet, jonka tarkoituksena on lisätä tiedonkulkua ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Intranetin sisältö on pääsääntöisesti avointa ja sen periaatteena on, että yksi tieto julkaistaan ker-

ran yhdessä paikassa, josta se on linkitettävissä eteenpäin. OP Ryhmän intranetiä voi käyttää tietokoneen lisäksi myös tabletilla ja älypuhelimella. (Kanninen & Kilpiö 2016, 11.)

OP Ryhmän intranet koostuu etusivusta, kotisivusta, johtoa tukevasta materiaalista, työtiloista, artikkeleista ja hakupalvelusta. Hakupalvelun kautta voi hakea ajankohtaisia tietoja, ohjeita ja erilaisia materiaaleja asiakaskohtaamisiin. Etusivulla on koko OP Ryhmän uutiset ja OP-uutiset sekä tiedotteita. Lisäksi intranetissä henkilökunta voi tutustua erilaisiin sovelluksiin, ryhmän sisäisiin blogeihin sekä OP Ryhmän sosiaalisen median julkaisuihin Facebookissa ja Twitterissä. (Intra ja työtilat 2016.)

Intranetin työtilat

Intranetin työtilat tarkoittavat erilaisia rajatuille käyttäjäryhmille kohdennettuja sisältöjä. OP Keski-Suomen oman pankin työtila on tarkoitettu koko OP Keski-Suomen henkilöstön käyttöön. Siellä julkaistaan ne tiedotteet, joita ei ole tarve julkaista koko intranetin etusivulla. Kaikista ajankohtaisista asioista tiedotetaan oman pankin työtilassa, johon sisältyy Päänostot-palsta, uutiset, uutissyöte, mihin kuka tahansa henkilökunnasta voi kommentoida ja aloittaa keskustelua sekä Pinnalla nyt -palsta, joka sisältää nostoja ajankohtaisista asioista. Lisäksi oman pankin työtilan keskustelupalstalla voidaan koota laajempia keskusteluja eri teemojen alla. Pankin työtilassa on myös näkymä OP Keski-Suomen Facebook-sivulle, minkä ansiosta henkilöstö voi koko ajan seurata pankin julkaisuja sosiaalisessa mediassa. (Tolkki 2016b.)

Oman tiimin työtilassa voi jakaa, muokata ja työstää dokumentteja. Työtila korvaa turhan sähköpostiviestinnän, kun työntekijät voivat keskustella ja kysyä asioita kollegoiltaan avoimesti omassa työtilassaan. Tiimin työtila sisältää myös tiimimuistiot, poissaolot, lomat ja virkistyspäivät. (Kanninen & Kilpiö 2016, 12.) Muita yksittäisiä työtiloja ovat esimerkiksi johtoryhmä ja sen alla oleva strategiaryhmä sekä henkilöstö-työtilan alla oleva yhteistoimintaryhmä (Intra ja työtilat 2016).

Oma sivusto tarkoittaa Osuuspankin jokaisen työntekijän omaa profiilia, jota voisi verrata Facebook-profiiliin. Omalle sivustolle työntekijä voi lisätä oman kuvansa sekä tiedot omasta työroolistaan, työtehtävistään ja osaamisestaan. Profiiliin voi myös liittää kollegoita ja tehdä omia päivityksiä. Oma sivusto on paikka, jossa voi seurata

itseä kiinnostavia keskusteluja, dokumentteja, henkilöitä ja uutiskategorioita sekä kerätä itselle tärkeitä sovellukset ja linkit. Oman sivuston käyttö tekee viestinnästä avoimempaa ja helpottaa kommunikointia työntekijöiden välillä, kun kysymyksiä ja kommentteja voi vaivattomasti kirjoittaa suoraan kollegan omalle sivulle. (Kanninen & Kilpiö 2016, 12–13.) Näin oman sivuston käyttö lisää verkostoitumista myös muiden pankkien ja konttorien kollegoiden kanssa.

Osaamisen kehittäminen intranetissä

OP Ryhmän intranetissä on paljon erilaista materiaalia osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen. Sieltä löytyy verkko-oppimisympäristö Luotsi, jossa on erilaisia verkko-kursseja henkilöstön käyttöön. Esimerkiksi kurssit Asiakaskohtaamisen reseptit ja Asiakasohjaus tarjoavat tukea asiakkuusosaamisen kehittämiseen. Intranetissä on myös erillinen Asiakaskokemus-sivusto, jonka alta löytyy kattavasti tietoa OP Ryhmän strategian mukaisesta, hyvän asiakaskokemuksen tuottamisesta. Intranet tarjoaa monipuolisesti perehdytysmateriaalia sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle, mistä on suuri hyöty erityisesti uusille työntekijöille. Tietoa intranetissä saa perinteisten tekstien lisäksi erilaisten nauhoitteiden ja opasvideoiden avulla.

Intranetin koko OP Ryhmälle avoimessa osiossa on tukea myyntiin, palveluihin ja tuotteisiin, ja sieltä saa myös tietoa työnantajasta ja sisäisistä toimintatavoista (Kanninen & Kilpiö 2016, 12). Lisäksi intranetissä on OP Luotain tietoportaalii, joka on OP Ryhmälle räätälöity kilpailija-, markkina- ja toimialaseurannan työväline. Luotain koostuu toimialaan liittyvän kotimaisen ja kansainvälisen uutisseurannan, analyysit, raportit, tutkimukset ja IR-materiaalin yhteen paikkaan. Portaalin käyttö on avointa kaikille OP:ssa työskenteleville. (Tolkki 2016b.) Tämän palvelun avulla henkilöstö pysyy paremmin ajan tasalla alan kehityksessä sekä markkina- ja kilpailutilanteesta.

Oman pankin työtilaan sisältyvistä työtiloista henkilökunta voi saada kattavasti tietoa liiketoiminta-alueittain, kuten rahoituksesta ja sijoituksesta. Näistä työtiloista suurin osa on avoimia koko OP Keski-Suomen henkilöstölle. Lisäksi oman pankin työtilassa henkilökunta voi hyödyntää esimerkiksi videokirjastoa, esitysmateriaaleja, nauhoitteita ja artikkeleita oman osaamisensa kehittämiseen. (Intra ja työtilat 2016.)

Intranetin sisältö on pääsääntöisesti OP Ryhmän kesken avointa, mutta koska se sisältää myös pankkien ja tiimien omia osioita, voi tietoa ja osaamista jakaa eri ryhmien välillä. OP Ryhmän intranet mahdollistaa pankeille ja keskusyhteisöille myös mahdollisuuden tuottaa omia lisäyksiä ohjeisiin ja artikkeleihin sekä luoda omia sisältöjä ryhmän sisällön yhteyteen. (Kanninen & Kilpiö 2016, 11–12.) Lisäksi intranetissä on osio, jossa työntekijät voivat jakaa onnistumisiaan koko työyhteisölle. Onnistumisten jakamisen avulla on mahdollista löytää hyviä toimintatapoja ja vahvistaa näin omaa osaamista ja onnistumista työtehtävissä. (Tolkki 2016a.) Kaiken kaikkiaan intranet tarjoaa kattavasti uusia mahdollisuuksia osaamisen tehokkaaseen jakamiseen, vuorovaikutukseen, verkostoitumiseen ja yhteistyöhön.

Organisaatiolle, jolla on useita toimipisteitä, intranet on tehokas viestintäkanava. Yhteinen viestintä lujittaa organisaatiokulttuuria ja yhtenäistää toimintatapoja, vaikka työtä tehtäisiin fyysisesti erillään. (Raudaskoski 2013.) OP Keski-Suomessa toimipisteet ovat hyvin hajautetusti Keski-Suomessa ja koko OP Ryhmä huomioiden toimintaa on ympäri Suomea. Kuitenkin yhteisen intranetin avulla tieto ja osaaminen liikkuvat nopeasti. Esimerkiksi intranetin keskustelupalstoilla ja työntekijöiden omien profiilien kautta työntekijät voivat kysyä kysymyksiä ja jakaa kokemuksiaan erilaisista asiakastilanteista tehokkaasti ja jakaa näin osaamistaan yli toimipisterajojen.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvataan ensin tutkimuksen käytännön toteutus ja tutkimukseen osallistujien taustiedot. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksesta saadut keskeisimmät tulokset tutkimuskysymyksittäin, jotta niistä on saatu mahdollisimman johdonmukainen kokonaisuus.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusprosessi alkoi tutkimusongelman rajauksella ja tämän myötä tutkimuskysymysten määrittelyllä. Tutkimuskysymysten pohjalta hahmoteltiin tutkimuksen teo-

reettisen viitekehyksen rakenne, jossa pääaihealueiksi nousivat osaaminen, sen kehittäminen ja arviointi, asiakkuusosaaminen sekä sosiaalinen intranet. Näihin aihealueisiin saatiin tietoa aiemmista teorioista ja tutkimuksista.

Perusteellisen aiheeseen perehtymisen jälkeen aloitettiin kyselyn suunnittelu ensin tekstinkäsittelyohjelmalla. Kyselyn alkuun laadittiin lyhyt kuvaus tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, jotta vastaaja motivoituisi vastaamaan kyselyyn ja luottaisi siihen, ja antaisi näin myös totuudenmukaisia vastauksia. Kysely jaettiin neljään osaan tutkimuskysymysten avulla. Lisäksi jokaisesta tutkimuskysymyksestä johdettiin alakysymyksiä, joiden avulla saataisiin vastaus kuhunkin tutkimuskysymykseen. Kyselyn osat olivat seuraavat:

1. asiakkuusosaamisen kartoitus
2. sosiaalisen intranetin käytettävyys
3. sosiaalinen intranet ja asiakkuusosaamisen kehittäminen
4. taustatiedot.

Kyselyn ensimmäisessä osassa, asiakkuusosaamisen kartoitus, haettiin vastausta tutkimuskysymykseen ”Mitä henkilöstön asiakkuusosaaminen on nyt?”. Kyselyn alkuun haluttiin kysyä avoimena kysymyksenä sitä, mitä asiakkuusosaaminen vastaajan mielestä tarkoittaa. Näin voidaan saada mielenkiintoista tietoa siitä, onko henkilöstön määritelmä asiakkuusosaamisesta lähellä työnantajan määritelmää. Avoimen kysymyksen jälkeen kysely jatkui osaamiskartoituksella, jossa asiakkuusosaaminen oli jaettu kuuteen eri osatekijään. Näissä osatekijöissä sovellettiin Mattisen (2006, 185) jaottelua, mutta hyödynnettiin myös muita aiheeseen liittyviä teorioita. Jokainen asiakkuusosaamisen osatekijä sisälsi alakohtia, joissa vastaaja sai arvioida omaa osaamistaan 5-portaisella osaamistasoasteikolla.

Kyselyn toisessa osassa paneuduttiin intranetin käytettävyyteen ja etsittiin vastausta toiseen tutkimuskysymykseen ”Kuinka aktiivisesti ja millä tavoin henkilöstö käyttää sosiaalista intranetiä?”. Tämä osa sisälsi mielipidekysymykset intranetin käytettävyydestä ja kiinnostavuudesta likertin asteikolla, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Näiden lisäksi vaihtoehtona oli myös ”ei osaa sanoa”, koska vastaaja ei välttämättä tiedä asiasta eikä häntä voi näin pakottaa ottamaan kantaa asiaan. Sen sijaan asteikon keskivälin vaihtoehto (3 = ei samaa eikä eri mieltä) tarkoittaa tilannet-

ta, jossa vastaajan mielipide asettuu asteikon puoliväliin. (Kananen 2015, 242.) Kyselyn toisessa osassa selvitettiin myös, kuinka aktiivisesti henkilöstö käyttää intranetiä ja mitä sen eri ominaisuuksia henkilöstö työssään hyödyntää. Toisen osan lopussa kysyttiin vielä avoimena kysymyksenä, mikä saisi vastaajan käyttämään intranetiä aktiivisemmin. Näin saataisiin konkreettista tietoa siitä, miten intranetiä voitaisiin kehittää enemmän henkilöstön tarpeita vastaavaksi.

Kyselyn kolmannessa osassa pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ”Miten henkilöstö voi kehittää asiakkuusosaamistaan intranetin avulla tällä hetkellä?” ja ”Miten intranetiä voisi kehittää, jotta se kehittäisi yhä paremmin henkilöstön asiakkuusosaamista?”. Tässä osassa vastaaja arvioi kyselyn ensimmäisestä osasta jo tuttuja asiakkuusosaamisen osa-alueita, mutta tällä kertaa intranetin hyödynnettävyyden näkökulmasta. Vastaaja arvioi intranetin hyötyä asteikolla 1–5, mutta asteikko sisältää myös vaihtoehdon ”ei osaa sanoa”, jos vastaaja ei osaa arvioida intranetin hyötyä tällä osaamisalueella. Tämän jälkeen vastaaja arvioi intranetin hyötyä yleisesti asiakkuusosaamisen kehittämiseen mielipidekysymyksiensä avulla.

Kolmannen osan lopussa oli kaksi avointa kysymystä: ”Mitä intrassa on nyt, minkä avulla voit kehittää asiakkuusosaamistasi?” ja ”Mitä intrassa pitäisi olla ja missä muodossa, jotta voisit kehittää asiakkuusosaamistasi paremmin?”. Näitä asioita halettiin kysyä avoimina kysymyksinä, koska avoin kysymys tuottaa omalla tavallaan tarkinta tietoa, kun vastaaja voi tuoda esille asioita, joita ei strukturoiduissa kysymyksissä ole osattu asettaa vaihtoehdoiksi (Kananen 2015, 244). Näin voidaan saada aivan uusia ideoita intranetin kehittämiseen. Kyselyn viimeinen osio, eli taustakysymykset, sijoitettiin lomakkeen loppuun, koska kyselyn loppua kohden vastaajan motivaatio voi hiipua. Kun helposti vastattavat taustakysymykset ovat lomakkeen lopussa, kyselyn luotettavuus säilyy parempana. (Valli 2015b, 86.)

Kun kysely oli suunniteltu valmiiksi tekstinkäsittelyohjelmaan, esitestattiin se koehenkilöillä. Testaamisesta saadun palautteen perusteella kysymyksiä muokattiin ja yhdisteltiin, ja turhat kysymykset poistettiin. Seuraavaksi kysely kirjoitettiin sähköiseen muotoon Webropol-ohjelmaan, minkä jälkeen tarkastettiin lomakkeen ulkoasu ja tekninen toimivuus. Seuraavaksi kyselylinkki lähetettiin ohjaavalla opettajalle ja toimeksiantajalle kommentoitavaksi. Kaikkien testattavien henkilöiden mielestä kysely oli looginen ja vastasi hyvin tutkimusongelmaa. Toimeksiantajan kommenttien pe-

rusteella kyselyyn tehtiin vielä pieniä muutoksia Webropolissa. Lopuksi laskettiin kyselyn vastaamiseen kulunut aika, joka oli noin 7 minuuttia.

Kyselyn valmistuttua seuraavana vaiheena oli kyselyn toteutus eli kenttätyö. Kyselylinkki lähetettiin koko henkilöstölle sähköpostin välityksellä. Kyselykutsu lähetettiin 28.9.2016 ja vastausaikaa annettiin ensin 5.10. saakka. Uusintakutsu lähetettiin 3.10., jolloin vastausaikaa jäi vielä kolme päivää. Koska vastauksia ei kuitenkaan ollut tarpeeksi 5.10., päätettiin vastausaikaa jatkaa maanantaihin 10.10. ja tämän jälkeen vielä perjantaihin 14.10. saakka, minkä ansiosta vastausmäärä saatiin kaksinkertaiseksi. Lisäksi 5.10. kyselylinkki jaettiin OP Keski-Suomen intranetin työtilassa, jotta se tavoittaisi henkilöstön vielä paremmin.

Tutkimukseen osallistujat

Tutkimuksen kohderyhmänä oli koko OP Keski-Suomen henkilöstö, eli 211 henkilöä. Kuitenkin sähköinen kyselykutsu tavoitti 165 henkilöä, koska osa henkilöstöstä oli esimerkiksi opinto- ja vanhempainvapailta. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 66 kappaletta eli vastausprosentti oli 40 %. Tutkituista miehiä oli noin neljäsosa (26 %) ja naisia 74 %, mikä nähdään taulukosta 1. Tämä sukupuolijakauma oli kuitenkin jo odotettavissa, koska suurin osa OP Keski-Suomen henkilöstöstä on naisia.

Taulukko 1. Vastaajien sukupuolijakauma

	N = 66
	%
Mies	26
Nainen	74
Yhteensä	100

Taulukosta 2 voidaan nähdä, että tutkimuksen vastaajista 94 % oli toimihenkilöitä ja 6 % vastaajista työskenteli esimiestehtävissä.

Taulukko 2. Vastaajien työtehtävä

	N = 66
	%
Toimihenkilö	94
Esimies	6
Yhteensä	100

Taulukossa 3 on esitetty vastaajien ikäjakauma, josta nähdään, että vastauksia saatiin jokaisesta ikäryhmästä. Eniten vastauksia saatiin ikäluokasta 50–59-vuotiaat (44 %). Toiseksi eniten vastaajia oli ikäluokista 29–39-vuotiaat ja 40–49-vuotiaat, molemmista ryhmistä 18 %. Vastaajista yli 60-vuotiaita oli 14 % ja alle 29-vuotiaita 6 %.

Taulukko 3. Vastaajien ikäjakauma

	N = 66
	%
Alle 29	6
29–39	18
40–49	18
50–59	44
60–	14
Yhteensä	100

OP Keski-Suomen toimipaikat oli kyselyssä jaettu yksikkökokonaisuuksiin, joista jokaisesta saatiin vastauksia kyselyyn. Vastaajien jakautumista eri yksiköihin on havainnollistettu taulukossa 4.

Taulukko 4. Vastaajien yksikkö

	N = 66
	%
Vasarakatu AsKo	18
Pääkonttori, yrityspalvelut	15
Pääkonttori, henkilöasiakkaat	15
Vasarakatu AsPa	12
Pääkonttori, muu	12
Karstula, Saarijärvi, Viitasaari, Äänekoski	12
Pääkonttori, Private	6
Palokka, Seppälä, Keljo	6
Hankasalmi, Joutsa, Laukaa, Vaajakoski	3
Yhteensä	100

Kuten taulukosta 4 voidaan havaita, eniten vastauksia saatiin Vasarakatu AsKosta (18 %). Seuraavaksi eniten vastauksia saatiin pääkonttorin henkilöasiakkaiden sekä yrityspalveluiden parissa työskenteleviltä työntekijöiltä, molemmista ryhmistä 15 %. Sen sijaan vähiten vastauksia saatiin Hankasalmen, Joutsan, Laukaan ja Vaajakosken konttoreista, sillä yhteensä näistä saatiin 3 % vastauksista.

5.2 Asiakkuusosaamisen nykytila

Kyselyn alussa selvitettiin avoimella kysymyksellä, miten henkilöstö itse määrittelee asiakkuusosaamisen. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 58 henkilöä, joista yli puolet (55 %) kuvasi määrittelyssään asiakkuusosaamisen olevan oikeiden ratkaisujen löytämistä asiakkaalle. Puolet (50 %) tutkituista määritteli asiakkuusosaamisen olevan asiakkaan tarpeiden kartoittamista, ja heistä noin neljännes (24 %) otti esille myös tiedostamattomien tarpeiden kartoittamisen. Noin viidesosa (21 %) vastaajista mainitsi määrittelyssään asiakkaan kuuntelun osaksi asiakkuusosaamista.

Monista määritelmistä esiin nousivat vuorovaikutuksen merkitys, asiakkaan ymmärtäminen ja hänen elämäntilanteen huomiointi, osaamisen monipuolisuus sekä asiakkuuden kokonaisvaltainen hoitaminen. Myös asiakastuntemus, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle sekä oikeanlaisen yhteyden muodostaminen asiakkaan kanssa tulivat esille useissa vastauksissa. Lisäksi muutamat vastaajat määrittelivät asiakkuusosaamisen sisältävän asiakkaan toiveiden ja haaveiden huomioinnin, hyvän tuotetuntemuksen, sopivien kysymysten esittämisen sekä rohkeuden asiakaskohtauksissa.

”Asiakkuusosaaminen on sitä, että asiakas on keskiössä. Hänen tarpeitaan kuunnellaan ja sen mukaan tehdään ratkaisut niihin.”

”Asiakkaan kuuntelemista, hänen elämäntilanteensa ja tulevien tarpeidensa, yllättävienkin, huomioimista ratkaisuesityksessä.”

Asiakkuusosaamisen itsearviointi

Avoimen kysymyksen jälkeen kysely sisälsi itsearvioinnin työntekijän asiakkuusosaamisen nykytilasta. Tässä osiossa vastaaja arvioi omaa osaamistaan asiakkuusosaamisen kuuteen osatekijään seuraavalla osaamisasteikolla:

- 1 = Ei osaamista
- 2 = Kehittyvä osaaja: hallitsee perusteet, tarvitsee tukea
- 3 = Hyvä osaaja: osaa melko hyvin, toimii itsenäisesti
- 4 = Erikoisosaaja: osaa hyvin ja osaa ohjata muita
- 5 = Huippuosaaja: asiantuntija, osaa kehittää tehtävää

Koska osaamistasoasteikko voidaan mieltää tasaväliseksi ja asteikon arvot kasvavat loogisesti pienimmästä suurimpaan, oli painotettujen keskiarvojen laskeminen itsearvioinnissa havainnollisin esittämiskeino. Lisäksi arvoista laskettiin keskihajonnat,

jotta pystyttiin tarkastelemaan kuinka paljon arvot keskimäärin poikkeavat keskiarvosta.

Taulukossa 5 on havainnollistettu vastaajien asiakastuntemuksen osaamistasoa tällä hetkellä. Asiakastuntemuksessa korkein keskiarvo oli erilaisten asiakkaiden ymmärtämisessä (ka. 3,71) ja lähes yhtä hyvään keskiarvoon ylsi väittämä ”pystyn kuuntelemalla hahmottamaan asiakkaan tarpeet” (ka. 3,64). Kuitenkin kaikkien asiakastuntemuksen osatekijöiden keskiarvot ylittivät arvon 3, eli hyvän osaajan tason. Kokonaisuudessaan asiakastuntemus sai keskiarvon 3,52. Hajonta asiakastuntemuksen eri vastausten välillä oli vähäistä, sillä keskihajonta oli 0,75.

Taulukko 5. Asiakastuntemus

	Keskiarvo	Keskihajonta
Ymmärrän erilaisia asiakkaita.	3,71	0,70
Pystyn kuuntelemalla hahmottamaan asiakkaan tarpeet.	3,64	0,76
Osaan ennakoida asiakassuhteen tulevaisuutta oikeita kysymyksiä käyttämällä.	3,36	0,78
Tunnistan, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan päätökseen.	3,48	0,71
Tunnistan, mikä saa asiakkaan valitsemaan tietyn tuotteen/palvelun.	3,38	0,78
Kaikki	3,52	0,75

Vastaajien osaamistaso sisäisessä tuntemuksessa on kuvattu taulukossa 6. Taulukon väittämä ”tuotan työnantajan strategian mukaista, hyvää asiakaskokemusta” sai korkeimman keskiarvon eli 3,58. Sen sijaan väittämä ”vertaan oman yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia kilpailijoiden vastaaviin” sai keskiarvoksi vain 2,77, joka ei yllä hyvän osaamisen tasolle. Kokonaiskeskiarvoksi sisäinen tuntemus sai arvon 3,30 ja hajonta sisäisessä tuntemuksessa kokonaisuudessaan oli melko vähäistä (sd. 0,87).

Taulukko 6. Sisäinen tuntemus

	Keskiarvo	Keskihajonta
Tuotan työnantajan strategian mukaista, hyvää asiakaskokemusta.	3,58	0,70
Osaan vertailla eri ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaalle.	3,48	0,83
Osaan koota yrityksen tuotteista ja palveluista oikean ratkaisun asiakkaalle.	3,38	0,80
Vertaan oman yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia kilpailijoiden vastaaviin.	2,77	0,91
Kaikki	3,30	0,87

Taulukossa 7 tarkastellaan vastaajien palvelutyylin nykytilaa asiakaskohtamisessa. Kokonaisuudessaan tutkittujen palvelutyyli oli lähes erikoisosaajan tasoa, koska keskiarvoksi se sai arvon 3,83. Palveluasenne sai tässä osaamisalueessa korkeimman keskiarvon: 4,02, joka vastaa erikoisosaajan tasoa. Hajontaa osaamistasojen välillä palvelutyyllissä oli vähän, koska keskihajonta oli 0,74.

Taulukko 7. Palvelutyyli asiakaskohtamisessa

	Keskiarvo	Keskihajonta
Olen yhteistyökykyinen.	3,97	0,70
Saan asiakkaan innostumaan.	3,50	0,71
Minulla on hyvä palveluasenne.	4,02	0,71
Kaikki	3,83	0,74

Tutkittujen eri kanavien hallintaa asiakaskohtamisessa on havainnollistettu taulukossa 8. Suurimmat keskiarvot saivat tapaaminen (ka. 3,71) ja puhelin (ka. 3,56), joissa vastaajat arvioivat osaamisensa keskimääräisesti lähes erikoisosaajan tasolle. Sen sijaan pienimmät keskiarvot saivat some-asiakaspalvelu (ka. 1,79), chat (ka. 1,89) ja verkkoneuvottelu (ka. 2,17), jotka vastaavat kehittyvän osaajan tasoa. Eri kanavien hallinnassa hajontaa oli melko paljon, sillä keskihajonnaksi saatiin 1,23. Eniten vaihtelua oli chatin hallinnassa (sd. 1,08).

Taulukko 8. Asiakaskohtaminen eri kanavissa

	Keskiarvo	Keskihajonta
Puhelin	3,56	0,81
Tapaaminen	3,71	0,84
Chat	1,89	1,08
Verkkoneuvottelu	2,17	0,92
Some-asiakaspalvelu	1,79	0,89
Verkkoviestit	3,44	0,83
Kaikki	2,76	1,23

Vastaajien osaamistaso soveltamisessa on kuvattu taulukossa 9. Soveltamisen molemmat osa-alueet ylsivät yli hyvän osaajan tasolle, ja kokonaiskeskiarvoksi soveltaminen sai 3,44. Hajonta vastauksien välillä oli melko pientä, sillä keskihajonnaksi saatiin 0,77.

Taulukko 9. Soveltaminen

	Keskiarvo	Keskihajonta
Teen luovia ratkaisuja asiakastilanteissa.	3,47	0,79
Onnistun vaikean asiakkaan kohtaamisessa.	3,41	0,76
Kaikki	3,44	0,77

Asiakkuusosaamisen kuudes osatekijä oli tuloshakuisuus, jota tarkastellaan taulukossa 10. Vastaajat arvioivat osaamisensa tuloshakuisuudessa hyvän osaajan ja erikoisosaajan tasojen välille, sillä kokonaiskeskiarvo oli 3,51. Tuloshakuisuudessa vastauksissa oli hajontaa melko vähän, kun keskihajonnan arvoksi saatiin 0,80.

Taulukko 10. Tuloshakuisuus

	Keskiarvo	Keskihajonta
Ymmärrän, mitkä asiat vaikuttavat asiakassuhteen kannattavuuteen.	3,64	0,78
Toimin omien tavoitteiden ohjaamana asiakastilanteessa.	3,38	0,80
Kaikki	3,51	0,80

Taulukkoon 11 on koottu kaikki kuusi edellä esiteltyä asiakkuusosaamisen osatekijää, ja saatu näiden keskiarvona arvio vastanneiden koko asiakkuusosaamiselle. Lisäksi taulukossa on vertailtu miesten ja naisten keskiarvojen välisiä eroja.

Taulukko 11. Asiakkuusosaamisen keskiarvojakauma

	Mies N = 17	Nainen 49	Kaikki 66
Asiakastuntemus	3,74	3,44	3,52
Sisäinen tuntemus	3,62	3,19	3,30
Palvelutyöli asiakaskohtaamisessa	3,94	3,79	3,83
Asiakaskohtaaminen eri kanavissa	2,83	2,73	2,76
Soveltaminen	3,56	3,40	3,44
Tuloshakuisuus	3,79	3,41	3,51
Kaikki	3,58	3,33	3,39

Taulukosta 11 voidaan havaita, että kaikki vastaajat kokivat palvelutyölin vahvimaksi osaamisalueekseen asiakkuusosaamisessaan (ka. 3,83). Seuraavaksi korkeimmat keskiarvot tulivat asiakastuntemuksen (ka. 3,52) ja tuloshakuisuuden (ka. 3,51) osatekijöille. Sen sijaan heikoimmaksi osaamisalueeksi kaikki vastaajat kokivat asiakas-

kohtaamisen eri kanavissa (ka. 2,76). Kokonaisarviona kaikkien vastanneiden asiakkuusosaamisen keskiarvo oli 3,39, mikä vastaa hyvän osaajan tasoa. Miehet arvioivat asiakkuusosaamisensa keskimäärin vähän paremmaksi (ka. 3,58) kuin naiset (ka. 3,33). Lisäksi miehet arvioivat osaamisensa jokaisessa osatekijässä hiukan naisia paremmalle tasolle. Kuitenkin sukupuolten keskiarvojen väliset erot olivat melko pieniä.

5.3 Sosiaalisen intranetin käytettävyys

Kyselyn toisen osan alussa selvitettiin intranetin käytettävyyttä 5-portaisella mielipideasteikolla (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Taulukossa 12 on kuvattu sukupuolen merkitystä intranetin käytettävyyteen liittyviin mielipideväittämiin.

Taulukko 12. Intranetin käytettävyyden keskiarvojakauma

	Mies N = 17	Nainen 49	Kaikki 66
Intra on mielestäni kiinnostava.	4,12	4,14	4,14
Intrasta löytyvä oman pankin työtila on mielestäni kiinnostava.	4,18	4,06	4,09
Löydän intrasta etsimäni tiedon helposti.	3,41	2,84	2,98
Löydän oman pankin työtilasta etsimäni tiedon helposti.	3,59	3,31	3,38

Taulukosta 12 voidaan havaita, että kaikki vastaajat olivat eniten samaa mieltä väittämän ”intra on mielestäni kiinnostava” suhteen (ka. 4,14) ja lähes yhtä kiinnostavana pidettiin myös oman pankin työtilaa (ka. 4,09). Kaikki vastaajat kokivat tiedon löydettävyyden vähän paremmaksi oman pankin työtilassa (ka. 3,38) kuin intranetissä (ka. 2,98). Miehet kokivat tiedon löydettävyyden intranetissä paremmaksi (ka. 3,41) kuin naiset, jotka olivat väittämän suhteen hiukan eri mieltä (ka. 2,84). Koska miesten ja naisten mielipiteiden keskiarvot tiedon löydettävyydestä näin ollen erosivat melko paljon, haluttiin sukupuolten välistä eroa tutkia vielä tarkemmin. Taulukossa 13 mielipideluokat on yhdistelty niin, että vaihtoehdot on jaettu neljään osaan.

Taulukko 13. Sukupuolen vaikutus tiedon löydettävyyteen intranetissä

	Mies N = 17	Nainen 49	Kaikki 66
	%	%	%
Löydän intrasta etsimäni tiedon helposti.			
Eri mieltä	18	49	41
Ei samaa eikä eri mieltä	41	12	20
Samaa mieltä	41	39	39
Ei osaa sanoa	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

Taulukosta 13 voidaan havaita, että lähes puolet (49 %) tutkituista naisista ei kokenut löytävänsä intranetistä etsimäänsä tietoa helposti, kun tätä mieltä miehistä oli vajaa viidesosa (18 %). Sukupuolten välisen eron merkitsevyyttä testattiin Khiin neliötestillä. Vastausvaihtoehto ”ei osaa sanoa” jätettiin pois testistä, koska se ei saanut yhtään vastausta. Koska taulukossa oli alle viiden suuruisia odotettuja frekvenssejä alle viidesosa (16,7 %), testin kriteerit täyttyivät. Testin perusteella sukupuolten välinen ero oli melkein merkitsevä (Chi2 = 8,41, df = 2, 1-p = 98,5 %).

Kyselyyn vastaajien intranetin käytön aktiivisuutta on havainnollistettu taulukossa 14. Kaikista vastaajista 85 % käyttää intranetiä useita kertoja päivässä ja 14 % kerran päivässä, eli suurin osa vastaajista käyttää sitä ainakin päivittäin. Loput vastaajista eli vain 2 % käyttää intranetiä noin 3–4 kertaa viikossa. Miesten ja naisten intranetin käytön aktiivisuudessa ei näyttäisi olevan merkittäviä eroja.

Taulukko 14. Intranetin käytön aktiivisuus

	Mies N = 17	Nainen 49	Kaikki 66
	%	%	%
Useita kertoja päivässä	76	88	85
Kerran päivässä	24	10	14
Noin 3–4 kertaa viikossa	0	2	2
Noin kerran viikossa	0	0	0
Harvemmin kuin kerran viikossa	0	0	0
Yhteensä	100	100	100

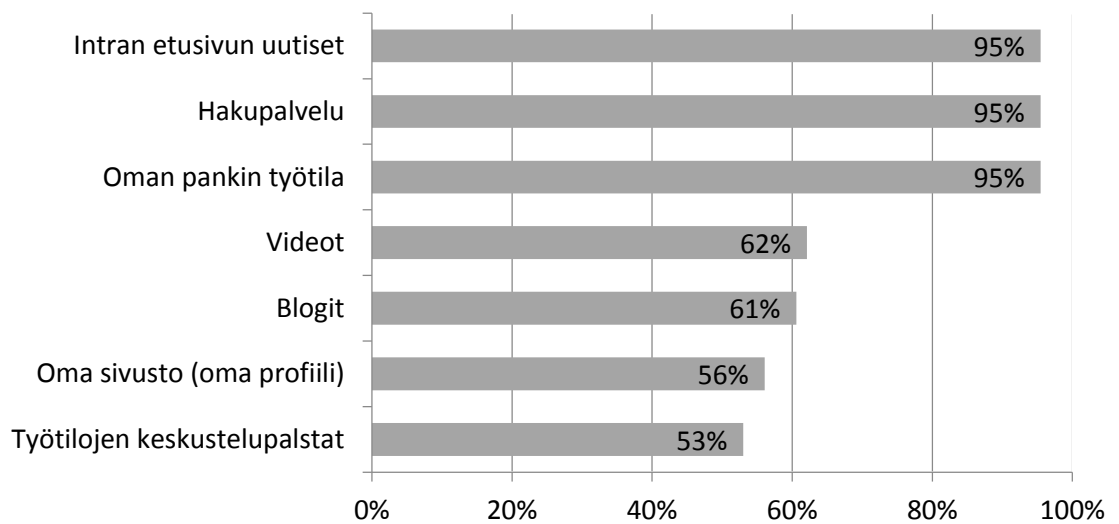
Oman pankin työtilan käytön aktiivisuus on hajautuneempaa kuin intranetin, mikä ilmenee taulukosta 15. Kaikista vastaajista 41 % käyttää oman pankin työtilaa useita

kertoja päivässä ja yli kolmas osa (35 %) kerran päivässä. Lisäksi naiset näyttäisivät käyttävän oman pankin työtilaa hiukan aktiivisemmin kuin miehet.

Taulukko 15. Oman pankin työtilan käytön aktiivisuus

	Mies N = 17 %	Nainen 49 %	Kaikki 66 %
Useita kertoja päivässä	29	45	41
Kerran päivässä	29	37	35
Noin 3–4 kertaa viikossa	24	14	17
Noin kerran viikossa	12	4	6
Harvemmin kuin kerran viikossa	6	0	2
Yhteensä	100	100	100

Intranetin eri ominaisuudet, joita vastaajat olivat hyödyntäneet työssään, on havainnollistettu kuviossa 6. Lähes kaikki vastaajat (95 %) olivat hyödyntäneet työssään intranetin etusivun uutisia, hakupalvelua ja oman pankin työtilaa. Vastanneista videoita oli käyttänyt 62 % ja blogeja 61 %. Yli puolet vastaajista oli hyödyntänyt myös omaa sivustoa (56 %) ja työtilojen keskustelupalstoja (53 %).



Kuvio 6. Intranetin ominaisuudet, joita vastaajat olivat hyödyntäneet

Intranetin käytettävyyttä tutkiessa selvitettiin lopuksi avoimella kysymyksellä, mikä saisi vastaajan käyttämään intranetiä aktiivisemmin. Kysymykseen vastasi 39 henkilöä, joista reilu kolmasosa (36 %) koki, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa käyttää in-

tranetiä. Lähes neljäsosa (23 %) vastaajista toivoi intranetiin parempaa hakupalvelua, ja useat vastaajat kokivatkin tiedon löydettävyyden intranetissä hankalaksi. Monet vastaajat toivoivat lisää opastusta intranetin käyttöön sekä tiivistetympää ja loogisemmin järjestettyä materiaalia intranetiin. Muutaman vastaajan mielestä myös muiden työntekijöiden aktiivisuus sisällöntuottamisessa sekä kiinnostavat nostot intranetin etusivulla kannustaisivat heitä aktiivisempaan intranetin käyttöön.

”Asiat pitää olla nopeasti löydettävissä ja omaksuttavissa. Esitys pitää olla tiivis.”

”Jos olisi vain aikaa tutkia sitä ja paneutua sen sisältöön.”

5.4 Sosiaalinen intranet asiakkusosaamisen kehittämisessä

Verkkokyselyn kolmannessa osassa vastaaja arvioi sosiaalisen intranetin hyödynnettävyyttä asiakkusosaamisen kehittämisessä. Aluksi vastaaja arvioi intranetin tuomaa hyötyä asiakkusosaamisen eri osatekijöihin 5-portaisella asteikolla (1 = ei hyötyä ja 5 = hyvin paljon), jossa oli myös vaihtoehto ”ei osaa sanoa”. Koska tämä asteikko voidaan mieltää tasaväliseksi ja vastausvaihtoehto ”ei osaa sanoa” on poistettu laskutoimituksista, oli painotettujen keskiarvojen käyttö toimiva analyysimenetelmä. Lisäksi mielipiteiden jakautuneisuutta tarkasteltiin keskihajonnan avulla.

Taulukossa 16 on kuvattu intranetin hyödyllisyyttä asiakastuntemuksen kehittämisessä. Asiakastuntemuksen osatekijät saivat keskiarvoja väliltä 2,84–3,09, eli intranetistä koettiin olevan hyötyä kaikkiin tekijöihin keskimääräisesti jonkin verran. Kokonaiskeskiarvoksi intranetin hyöty asiakastuntemuksessa sai arvon 2,94. Hajontaa mielipiteissä oli jonkin verran havaittavissa, kun keskihajonnaksi saatiin 0,95.

Taulukko 16. Intranetin hyöty asiakastuntemuksessa

	Keskiarvo	Keskihajonta
Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen	2,84	0,95
Erialaisten asiakkaiden ymmärtäminen	2,84	0,93
Asiakassuhteen tulevaisuuden ennakointi	2,97	0,94
Tunnistan, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan päätökseen.	2,97	0,96
Tunnistan, mikä saa asiakkaan valitsemaan tietyn tuotteen/palvelun.	3,09	0,99
Kaikki	2,94	0,95

Intranetin hyöty sisäisessä tuntemuksessa on kuvattu taulukossa 17. Keskiarvojen mukaan tutkitut kokivat, että intranetistä on melko paljon hyötyä, kun halutaan tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista (ka. 4,30), tuotetaan työnantajan strategian mukaista, hyvää asiakaskokemusta (ka. 3,88) ja kun vertaillaan eri ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaalle (ka. 3,63). Kokonaiskeskiarvo intranetin hyödystä sisäiseen tuntemukseen oli 3,66, eli melko paljon. Mielenpitoet intranetin hyödystä kuitenkin jakaantuivat jonkin verran, kun kohta ”oikean ratkaisun löytäminen asiakkaan tarpeisiin” sai keskihajonta-arvon 1,01 ja ”kilpailijoiden tietojen hyödyntäminen” arvon 1,12.

Taulukko 17. Intranetin hyöty sisäisessä tuntemuksessa

	Keskiarvo	Keskihajonta
Työnantajan strategian mukaisen, hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen	3,88	0,83
Tiedonsaanti yrityksen tuotteista ja palveluista	4,30	0,85
Eri ratkaisuvaihtoehtojen vertailu asiakkaalle	3,63	0,95
Oikean ratkaisun löytäminen asiakkaan tarpeisiin	3,46	1,01
Kilpailijoiden tietojen hyödyntäminen	3,03	1,12
Kaikki	3,66	1,04

Tutkitut kokivat intranetistä olevan jonkin verran hyötyä palvelutyyliin (ka. 3,25), mikä näkyy taulukossa 18. Sekä palveluasenteeseen (ka. 3,33), yhteistyökykyisyyteen (ka. 3,23) että asiakkaan innostamiseen (ka. 3,19) koettiin intranetistä olevan hyötyä jonkin verran. Kuitenkin intranetistä saatava hyöty palvelutyyliin jakoi jonkin verran mielenpitoita, kun keskihajonnaksi tähän osaamisalueeseen saatiin 1,05.

Taulukko 18. Intranetin hyöty palvelutyyliä

	Keskiarvo	Keskihajonta
Yhteistyökykyisyys	3,23	1,00
Asiakkaan innostaminen	3,19	1,09
Hyvä palveluasenne	3,33	1,08
Kaikki	3,25	1,05

Intranetin tukea eri kanavien hallintaan asiakaskohtaamisissa on kuvattu taulukossa 19. Intranetistä koettiin olevan melko paljon apua verkkoneuvotteluihin (ka. 3,74), asiakastapaamisiin (ka. 3,71) ja verkkoviesteihin (ka. 3,52). Sen sijaan vähiten intranetistä koettiin olevan hyötyä chattiin (ka. 3,07) ja some-asiakaspalveluun (ka.

3,14), mutta näihinkin hyöty oli jonkin verran. Mielenpitoet myös jakautuivat melko paljon näissä tekijöissä, sillä chatin keskihajonta oli 1,23 ja some-asiakaspalvelun 1,13.

Taulukko 19. Intranetin hyöty eri kanavien asiakaskohtaamisissa

	Keskiarvo	Keskihajonta
Puhelin	3,45	0,99
Tapaaminen	3,71	0,89
Verkkoneuvottelu	3,74	0,99
Chat	3,07	1,23
Some-asiakaspalvelu	3,14	1,13
Verkkoviestit	3,52	0,95
Kaikki	3,44	1,04

Soveltamiseen intranetin hyöty koettiin melko vähäiseksi, mikä nähdään taulukossa 20. ”Luovien ratkaisujen teko asiakastilanteissa” sai keskiarvon 2,85 ja ”vaikeiden asiakkaiden kohtaaminen” arvon 2,72. Kokonaiskeskiarvoksi soveltaminen sai 2,79, mikä tarkoittaa intranetin hyödyn olevan lähes jonkin verran. Hajontaa oli myös jonkin verran, sillä intranetin hyöty soveltamiseen sai keskihajonnaksi 0,99.

Taulukko 20. Intranetin hyöty soveltamisessa

	Keskiarvo	Keskihajonta
Luovien ratkaisujen teko asiakastilanteissa	2,85	0,97
Vaikeiden asiakkaiden kohtaaminen	2,72	1,02
Kaikki	2,79	0,99

Vastaajien arvio intranetin hyödystä tuloshakuisuuteen nähdään taulukossa 21. Molempiin tuloshakuisuuden tekijöihin intranetistä arvioitiin olevan hyötyä jonkin verran, ja keskimääräisesti intranetin hyöty koko tuloshakuisuuteen oli 3,26. Kuitenkin intranetin tuoma hyöty jakoi jonkin verran mielenpitoita, kun keskihajonta oli 1,05.

Taulukko 21. Intranetin hyöty tuloshakuisuudessa

	Keskiarvo	Keskihajonta
Tiedonsaanti siitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakassuhteen kannattavuuteen	3,24	1,12
Omien tavoitteiden mukaan toimiminen asiakastilanteessa	3,29	0,99
Kaikki	3,26	1,05

Taulukkoon 22 on koottu intranetin hyöty asiakkuusosaamiseen eri osa-alueisiin keskiarvoina, joista saatiin myös laskettua intranetin keskimääräinen hyöty koko asiakkuusosaamiseen. Lisäksi taulukossa on eriteltyä eri ikäryhmien mielipiteet intranetin hyödynnettävyyteen. Kyselyssä ikäryhmiä oli viisi, mutta tähän taulukkoon ikä on luokiteltu uudelleen alle 40 vuotiaiden ja yli 40 vuotiaiden ikäryhmiin.

Taulukko 22. Intranetin hyöty asiakkuusosaamisen osa-alueisiin keskiarvoina

	Alle 40 v	Yli 40 v	Kaikki
	N = 15	51	66
Asiakastuntemus	2,38	3,13	2,94
Sisäinen tuntemus	3,27	3,78	3,66
Palvelutyylisi asiakaskohtamisessa	2,56	3,49	3,25
Asiakaskohtaaminen eri kanavissa	3,23	3,55	3,44
Soveltaminen	2,28	2,97	2,79
Tuloshakuisuus	2,90	3,38	3,26
Kaikki	2,77	3,38	3,22

Taulukosta 22 voidaan havaita, että kaikki vastaajat kokivat intranetistä olevan eniten hyötyä sisäisen tuntemuksen kehittämisessä (ka. 3,66) ja eri kanavien hallinnassa (ka. 3,44). Sen sijaan vähiten intranetistä koettiin olevan hyötyä soveltamisessa (ka. 2,79) ja asiakastuntemuksessa (ka. 2,94). Kaikkien kuuden osa-alueen keskiarvona intranetin hyöty koko asiakkuusosaamiseen oli 3,22, eli jonkin verran. Yli 40 vuotiaiden vastaajien vastauksista intranetin hyöty koko asiakkuusosaamiseen sai keskiarvon 3,38 ja alle 40 vuotiailla arvon 2,77. Ikäryhmien välisen eron merkitsevyyttä testattiin kahden riippumattoman otoksen t-testillä (ks. taulukko 23). Testin mukaan ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ($t = -1,97$, $df = 22,9$, $1-p = 93,9\%$). Kuitenkin saatuihin tuloksiin pitää suhtautua varauksin, koska testin kriteerit eivät täyty.

Taulukko 23. Iän vaikutus intranetin hyötyyn asiakkuusosaamisessa

Ikä	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Alle 40 v	15	2,77	0,99
Yli 40 v	51	3,38	0,99

Asiakkuusosaamisen osatekijöiden arvioinnin jälkeen vastaajat arvioivat intranetin hyödynnettävyyttä yleisesti asiakkuusosaamisen kehittämisessä 5-portaisen mielipideasteikon avulla, mitä on havainnollistettu taulukossa 24. Lisäksi taulukossa on kuvattu sukupuolien väliset erot mielipidevastauksissa.

Taulukko 24. Intranetin hyöty asiakkuusosaamiseen yleisesti keskiarvoina

	Mies N = 17	Nainen 49	Kaikki 66
Intrasta on minulle konkreettista apua asiakaskohtamisissa.	3,71	3,79	3,77
Asiakaskohtamiseen tarvitsemani materiaalit ovat intrasta helposti löydettävissä.	3,76	2,87	3,11
Löydän intrasta eri vaihtoehtoja, joilla pystyn kehittämään asiakkuusosaamistani.	3,47	3,25	3,31

Taulukon 24 väittämä ”intrasta on minulle konkreettista apua asiakaskohtamisissa” sai keskiarvon 3,77, eli kaikki vastaajat olivat tässä väittämässä keskimääräisesti jokseenkin samaa mieltä. Väittämä ”löydän intrasta eri vaihtoehtoja, joilla pystyn kehittämään asiakkuusosaamistani” sai keskiarvon 3,31. Miehet olivat tässä väittämässä hiukan enemmän samaa mieltä (ka. 3,47) kuin naiset (ka. 3,25).

Sen sijaan väittämä ”asiakaskohtamiseen tarvitsemani materiaalit ovat intrasta helposti löydettävissä” sai kokonaiskeskiarvona melko neutraalin mielipiteen (ka. 3,11), mutta mielipiteet jakautuivat melko paljon miesten ja naisten välillä. Miesten keskiarvo tähän väittämään oli 3,76 eli he olivat asiasta jokseenkin samaa mieltä. Sen sijaan naisten keskiarvo oli 2,87, eli he olivat väittämästä enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä. Tätä sukupuolten välistä eroa testattiin kahden riippumattoman otoksen t-testillä (ks. taulukko 25). Testin mukaan ero on tilastollisesti merkitsevä ($t = -2,99$, $df = 29,1$, $1-p = 99,4\%$), mutta tuloksiin pitää suhtautua varauksin, sillä testin kriteerit eivät täyty.

Taulukko 25. Sukupuolen vaikutus väittämään

	Sukupuoli	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Asiakaskohtamiseen tarvitsemani materiaalit ovat intrasta helposti löydettävissä.	Mies	17	3,76	1,04
	Nainen	49	2,87	1,09

Taulukossa 26 nähdään vielä vastaajien mielipideväittämien prosenttijakauma intranetin yleisestä hyödynnettävyydestä asiakkuusosaamiseen. Taulukossa on yhdistetty asteikon eri mieltä olevat kategoriat ja samaa mieltä olevat kategoriat.

Taulukko 26. Mielenpidejakauma intranetin hyödyistä asiakkuusosaamisessa

	N = 66	Eri mieltä %	Ei samaa eikä eri mieltä %	Samaa mieltä %	Ei osaa sanoa %	Kaikki %
Intrasta on minulle konkreettista apua asiakaskohtaamisissa.	11	21	65	3	100	
Asiakaskohtaamiseen tarvitsemani materiaalit ovat intrasta helposti löydettävissä.	33	23	39	5	100	
Löydän intrasta eri vaihtoehtoja, joilla pystyn kehittämään asiakkuusosaamistani.	26	18	48	8	100	

Taulukosta 26 nähdään, että vastaajista 65 % kokee, että intranetistä on konkreettista apua asiakaskohtaamisissa, ja vain noin kymmenesosa (11 %) on asiasta eri mieltä. Vastaajista 39 % on samaa mieltä siinä, että asiakaskohtaamiseen tarvittavat materiaalit ovat intranetistä helposti löydettävissä. Kuitenkin noin kolmasosa (33 %) vastaajista on tässä väittämässä eri mieltä. Lähes puolet (48 %) vastaajista löytää intranetistä eri vaihtoehtoja, joilla kehittää asiakkuusosaamista. Toisaalta noin neljännes tutkituista (26 %) on tässä väittämästä eri mieltä.

Intranetin konkreettista hyötyä asiakkuusosaamisen kehittämisessä selvitettiin avoimessa kysymyksessä 20, johon saatiin yhteensä 29 vastausta. Saaduissa vastauksissa intranetin tämän hetkiseksi vahvuusalueiksi asiakkuusosaamisen kehittämisessä nousivat monipuolinen asiakkuusosaamista tukeva tieto ja tuotekuvaukset. Molemmat tekijät mainittiin noin viidenneksessä (21 %) vastauksista. Monissa vastauksissa nousivat esiin intranetin verkkokurssien ja erilaisten ohjeistusten merkitys asiakkuusosaamisen kehittämisessä. Myös asiakaskokemusten jakaminen ja blogit koettiin asiakkuusosaamista kehittäviksi tekijöiksi. Muutamissa vastauksista mainittiin myös ajankohtaisten tietojen ja hakupalvelun tukevan asiakkuusosaamista. Lisäksi intranetin koettiin auttavan asioiden havainnollistamista asiakkaalle.

”Tietoa löytyy asiakkaan kaikkien asioiden hoitoon, vaikka oma osaaminen on osittaista: esitteet, tiedotteet, toisten kommentit.”

”Koulutukset ja tallenteet koulutuksista. Kurssit. Suhteellisen kattava tieto eri tuotteista ja niiden ominaisuuksista.”

Neljänteen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta avoimessa kysymyksessä 21. Siinä kysyttiin, mitä intranetissä pitäisi olla, jotta se kehittäisi henkilöstön asiakkuusosaamista paremmin. Tähän kysymykseen saatiin 27 vastausta, joissa oli hyvin erilaisia ideoita sosiaalisen intranetin kehittämiseksi. Reilu neljäsosa (26 %) vastaajista uskoi, että tiedon helpompi löydettävyys intranetissä tukisi heidän asiakkuusosaamisen kehittymistä. Lisäksi useissa vastauksissa toivottiin intranetiin toimivampaa hakupalvelua, enemmän kilpailijatietoa, ohjeita myyntityöhön sekä konkreettisia esimerkkejä erilaisiin asiakastilanteisiin. Muita kehittämisideoita olivat esimerkiksi yhteinen keskustelu ja kommentointi sekä muiden työntekijöiden asiakaspalvelukokemusten jakaminen intranetissä.

”Tieto pitäisi ehkä olla helpommin löydettävissä. Lisäksi käytännönläheiset kokemukset ja esimerkit olisivat todella hyviä!”

”Lisää keskustelua, kilpailijatietoa, samankaltaisia asiakkuuksia hoitavien henkilöiden kommentteja.”

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa kuvataan tutkimustuloksista johdetut johtopäätökset. Johtopäätökset on jaoteltu luvussa tutkimuskysymyksittäin, jotta saaduista tuloksista saadaan mahdollisimman selkeä käsitys jokaisen ongelman kannalta.

Asiakkuusosaamisen nykytila

Tutkimuksessa haluttiin saada selville, miten OP Keski-Suomen henkilöstö ymmärtää asiakkuusosaamisen käsitteen ja vastaako se OP Keski-Suomen asiakkuusosaamisen tavoitetilaa. Kun verrataan tutkimukseen vastaajien antamaa määritelmää asiakkuusosaamisesta OP Keski-Suomen asiakkuusosaamisen tavoitetilan määritelmään, voidaan näissä havaita monia yhtäläisyyksiä. Sekä asiakkuusosaamisen tahtotilan määritelmässä että suurimmassa osassa vastanneiden määritelmiä pidettiin tärkeänä sitä, että ymmärretään asiakasta ja hänen tarpeitaan sekä etsitään niihin oikeat ratkaisut. Lisäksi molemmissa merkittäviä osa-alueita olivat hyvä osaaminen, asiakkaan

elämäntilanteen huomiointi, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle sekä kokonaisvaltainen asiakkuuden hoito.

Näin ollen voidaan päätellä, että tutkimukseen osallistujien ja työnantajan ajatukset asiakkuusosaamisesta kohtaavat hyvin, mistä on varmasti hyötyä tavoitetilan toteutumisessa. Koska koko henkilöstö ei kuitenkaan vastannut kyselyyn, voisi vastaamatta jättäneiden määrittelyissä olla eroja. Positiivista kuitenkin on, että tämän kyselyn vastaajien määritelmät vastasivat suurilta osin myös työnantajan määritelmää asiakkuusosaamisen tavoitetilasta. Kun kyselyn vastaajat ovat ymmärtäneet asiakkuusosaamisen merkityksen oikealla tavalla, on ehkä koko kyselyn ymmärtäminen ollut heille helpompaa.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää OP Keski-Suomen asiakkuusosaamisen nykytila. Vastaajien asiakkuusosaamisen itsearviointien tuloksista voidaan päätellä, että kokonaisuudessaan tutkittujen asiakkuusosaamisen on hyvällä tasolla. Vahvimmiksi osa-alueiksi itsearvioinneista nousivat keskiarvollisesti palvelutyyli asiakaskohtaamisessa, asiakastuntemus ja tuloshakuisuus, jotka kaikki sijoittuivat osaamistasoasteikolla lähes erikoisosaajan tasolle. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista hallitsee nämä osaamisalueet hyvin ja he osaavat myös ohjata ja auttaa muita tarvittaessa.

Vastaajien hyvä asiakastuntemus on todella tärkeää, koska se sisältää asiakkaiden ymmärtämisen, aidon kuuntelun ja asiakkaan tarpeiden kartoittamisen. Juuri nämä tekijät ovat osana myös OP Keski-Suomen asiakkuusosaamisen tavoitetilaa. Lisäksi hyvä palvelutyyli kertoo vastaajien hyvästä ja innostavasta palveluasenteesta sekä yhteistyötaidoista asiakaskohtaamisessa, jotka ovat erityisen tärkeitä parhaan asiakaskokemuksen tuottamisessa. Myös tuloshakuisuus ja tämän kautta tavoitteellinen toiminta asiakastilanteessa ovat avain asemassa, jotta asiakkuuksista saadaan OP Keski-Suomelle pitkällä tähtäimellä kannattavia.

Itsearvioinneissa hyvän osaajan tasolle ylsivät soveltaminen ja sisäinen tuntemus. OP Keski-Suomessa soveltamisen taito korostuu erityisesti vaativissa asiakaskohtaamisissa, joissa tarvitaan nopeita ja luovia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Myös sisäinen tuntemus on OP Keski-Suomessa tärkeää, koska se sisältää taidon koota yrityksen tuotteista ja palveluista oikeat ratkaisuvaihtoehdot asiakkaalle, mikä on ratkaiseva

tekijä onnistuneessa asiakaskohtaamisessa. Lisäksi sisäisen tuntemuksen tuloksissa oli positiivista, että vastaajat arvioivat tuottavansa OP Keski-Suomen strategian mukaista, hyvää asiakaskokemusta lähes erikoisosaajan tasoisesti. Kuitenkin kilpailijavertailu asiakaskohtaamisessa jäi hiukan alle hyvän osaajan tason, mikä voisi näin olla yksi kehityskohde henkilöstön asiakkuusosaamisessa.

Heikoimmaksi osaamisalueeksi asiakkuusosaamisen nykytila-arviossa osoittautui eri kanavien hallinta asiakaskohtaamisissa, mikä jäi alle hyvän osaajan tason. Kuitenkin eri kanavien hallinnassa oli suuria eroja, mikä saattaa johtua vastaajien erilaisista työnkuvista. Kanavista tapaaminen ja puhelin hallittiin lähes erikoisosaajan tasoisesti. Sen sijaan digitaaliset kanavat, eli chat, some-asiakaspalvelu ja verkkoneuvottelu, olivat keskimäärin kehittyvän osaajan tasolla, mutta näiden kanavien hallinnassa oli melko paljon hajontaa. Digitaaliset kanavat voivat olla osalle vastaajista vielä melko vieraita kanavia, joita he eivät omissa työtehtävissään ole vielä päässeet oppimaan. Kuitenkin koska OP Ryhmän tavoitteena on tarjota alan paras monikanavainen asiakaskokemus, olisi kaikki asiakaskohtaamisen eri kanavat tärkeää hallita erinomaisesti.

Sosiaalisen intranetin käytettävyys

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia myös OP Keski-Suomen sosiaalisen intranetin käytettävyyttä vuoden käyttökokemuksen jälkeen. Tulosten perusteella intranetiä ja OP Keski-Suomen oman pankin työtilaa pidettiin melko kiinnostavana. Myös intranetin eri ominaisuuksia oli hyödynnetty monipuolisesti ja lähes kaikki vastanneet käyttivät intranetiä päivittäin ja oman pankin työtilaa melkein yhtä usein. Näin ollen intranetin käyttö vaikuttaa melko aktiiviselta ja monipuoliselta. Kuitenkin tiedon löydettävyys intranetissä jakoi paljon mielipiteitä, ja erityisesti suuri osa naisista ei kokenut löytävänsä intranetistä tarvitsemaansa tietoa helposti.

Tuloksista saatiin tärkeitä ajatuksia siitä, mikä saisi työntekijät käyttämään intranetiä entistä aktiivisemmin. Merkittävin selittävä tekijä passiiviseen intranetin käyttöön oli ajanpuute. Ajanpuute voi olla huomattavakin ongelma sille, miksei kaikkia sosiaalisen intranetin positiivisia vaikutuksia päästä hyödyntämään OP Keski-Suomessa. Jos henkilöstöllä ei ole tarpeeksi aikaa perehtyä intranetiin ja oppia käyttämään sitä monipuolisesti jokapäiväisten työtehtävien tukena, ei sen koko potentiaalia saada käyttöön. Koska ajanpuute nousi tuloksista niin merkittäväksi intranetin käytön aktiivi-

suutta vähentäväksi tekijäksi, kannattaisi tämä ongelma ottaa käsittelyyn OP Keski-Suomessa. Osalla työntekijöistä kiire voi todella olla suurin syy sille, että intranetin käyttö jää vähäiseksi. Kuitenkin osalla ajanpuute saattaa tuntua oikealta selitykseltä, vaikka taustalla voi olla esimerkiksi pelko siitä, ettei osaa käyttää intranetiä tai muutostarintaisuus tätä uutta työvälinettä kohtaan. Monet vastaajat toivoivatkin lisää opastusta intranetin käyttöön. Tämän takia koulutuksia ja opastusmateriaalia intranetin käyttöön olisi hyvä olla tarpeeksi saatavilla niitä tarvitseville.

Lisäksi intranetin käytettävyyden kehitysideoiksi esitettiin tiivistetympää ja loogisempaa tiedon esittämistapaa ja toimivampaa hakupalvelua. Tulosten perusteella myös muiden työntekijöiden aktiivisuus sisällöntuottamisessa innostaisi itseäkin intranetin käyttöön. Näin ollen koko henkilöstöä kannattaisi motivoida entistä enemmän aktiivisuuteen intranetissä. Erityisesti OP Keski-Suomen johdon olisi rohkaistava henkilöstöä intranetin säännölliseen käyttöön ja tuoda näkyväksi se, kuinka merkittävä hyöty siitä on jokapäiväisessä työnteossa. Näiden ajatusten pohjalta OP Keski-Suomen intranetiä voidaan kehittää entistäkin helppokäyttöisemmäksi työvälineeksi.

Sosiaalinen intranet asiakkuusosaamisen kehittämisessä tällä hetkellä

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta siihen, miten intranet tukee henkilöstön asiakkuusosaamisen kehittämistä tällä hetkellä. Tutkimustulosten perusteella intranetistä koettiin olevan eniten hyötyä sisäisessä tuntemuksessa, eri kanavien hallinnassa, tuloshakuisuudessa ja palvelutyylissä. Intranetin vahva tuki sisäisen tuntemuksen kehittämisessä voi selittyä sillä, että intranetissä on kuvattu yrityksen strategia, kattavat tiedot yrityksen tuotteista ja palveluista sekä kilpailijatietoa OP Luotaimessa, mistä on välitöntä hyötyä sisäisen tuntemuksen kehittämisessä. Asiakkuusosaamisen nykytila-arvion tulosten mukaan eri kanavien hallintataitoa tulisi kehittää, minkä takia on hyvä, että intranetin koettiin tukevan tämän osaamisalueen kehittämistä. Kuitenkin koska hajontaa vastauksissa esiintyi jonkin verran, ei intranetin hyöty eri kanavien hallintaan ollut yksimielistä.

Asiakastuntemukseen ja soveltamiseen intranetistä koettiin olevan hyötyä vähiten, mutta niihinkin hyötyä koettiin olevan jonkin verran. Kuitenkin nämä osaamisalueet nykytila-arviossa olivat jo hyvän osaajan ja erikoisosaajan tasojen välillä, joten selkeää kehittämistarvetta näillä osaamisalueilla ei näiden tulosten perusteella ole. Kaikki

asiakkuusosaamisen kuusi tekijää huomioiden intranetin hyöty koko asiakkuusosaamiseen koettiin olevan jonkin verran. Näin ollen voidaan päätellä, että sosiaalinen intranet tukee jo nyt melko hyvin henkilöstön asiakkuusosaamista.

Tutkimustulosten perusteella intranetistä koettiin olevan konkreettista apua asiakas-kohtaamisissa. Lisäksi tuloksista saatiin tärkeää tietoa siitä, mitkä intranetin eri ominaisuudet tukevat henkilöstön asiakkuusosaamista tällä hetkellä. Erityisesti intranetin tuotokuvausten, eri ohjeistusten ja verkkokurssien koettiin tuovan olennaista tietoa asiakkuusosaamisen kehittämiseen. Intranetin sosiaalisista ominaisuuksista erityisesti blogien ja kokemusten jakamisen intranetin eri foorumeilla koettiin tukevan asiakkuusosaamista. Yleisesti ottaen sosiaalisessa intranetissä koettiin olevan useita eri vaihtoehtoja, joilla on mahdollista kehittää omaa asiakkuusosaamista.

Sosiaalisen intranetin kehittämisajatuksia asiakkuusosaamisen kehittämisessä

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa myös siitä, miten sosiaalinen intranet voisi kehittää henkilöstön asiakkuusosaamista entistä paremmin. Tähän tutkimuskysymykseen tuloksista saatiin monipuolisesti erilaisia kehitysideoita. Tärkeimmäksi kehityskohdaksi nousi tiedon löydettävyyden parantaminen, jonka tarve nousi esiin useissa eri osissa tuloksia. Erityisesti naiset kokivat tiedon löydettävyyden intranetissä hankalaksi. Tiedon vaikea löydettävyys heikentää niin intranetin hyötyä asiakkuusosaamisen kehittämisessä, että myös koko intranetin kiinnostavuutta ja käytettävyyttä. Näin ollen tiedon löydettävyyttä olisi erittäin tärkeä parantaa. Tuloksista nousi esiin monia hyviä intranetin kehitysajatuksia, jotka tukevat myös tiedon löydettävyyden ongelmia. Näitä olivat esimerkiksi mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen tiedon esittäminen sekä nykyistä toimivampi hakutoiminto, jolla tarpeellinen tieto esimerkiksi asiakaskohtaamisiin löytyisi vaivattomammin.

Muut tuloksista esiin nousseet intranetin kehitysajatuksia asiakkuusosaamisen kehittämiseen olivat hajautuneempia. Intranetiin toivottiin esimerkiksi enemmän tietoa kilpailijoista, opastusta myyntityöhön sekä käytännön esimerkkejä asiakaskohtaamisiin. Intranetiin kaivattiin myös lisää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä yhteisen keskustelun, kommentoinnin ja kokemusten jakamisen kautta. Tällainen vuorovaikutteinen ja osallistava osaamisen jakaminen intranetissä voisi merkittävästi kehittää koko OP Keski-Suomen henkilöstön asiakkuusosaamista.

7 Pohdinta

Uusi sosiaalinen intranet on ollut OP Keski-Suomen käytössä noin vuoden, eikä sen hyödynnettävyyttä osaamisen kehittämisessä ollut vielä tutkittu. Tästä syystä tämä aihe otettiin tutkimuksen kohteeksi ja sitä rajattiin vielä OP Keski-Suomen strategian kannalta tärkeään osaamisalueeseen, eli asiakkuusosaamiseen.

Tutkimustulosten perusteella saatiin laajasti tietoa siitä, miten sosiaalinen intranet tukee OP Keski-Suomen henkilöstön asiakkuusosaamisen kehittämistä tällä hetkellä. Tietoa saatiin niin asiakkuusosaamisen eri osatekijöiden näkökulmasta, että myös konkreettista tietoa siitä, mitkä intranetin ominaisuudet sitä kehittävät. Vaikka tulosten mukaan intranet jo melko hyvin tukee henkilöstön asiakkuusosaamista, voisi sen hyötyä asiakkuusosaamisen kehittämisessä yhä parantaa. Tähänkin tuloksista saatiin arvokkaita kehitysajatuksia, joita OP Keski-Suomessa voidaan nyt hyödyntää.

Lisäksi tuloksista saatiin mielenkiintoista tietoa uuden intranetin käytettävyydestä sekä ideoita siihen, miten työntekijät käyttäisivät sitä entistä aktiivisemmin. Myös tutkimukseen osallistujien asiakkuusosaamisen nykytilasta saatiin arvio, joka tulosten perusteella oli hyvällä tasolla. Nykytila-arvio paljasti myös kehitysalueita, joihin osaamisen kehittämisen resursseja kannattaisi nyt kohdistaa esimerkiksi sosiaalisen intranetin avulla. Kaiken kaikkiaan toimeksiantajan mukaan tutkimustuloksista on aidosti hyötyä OP Keski-Suomen kehitystyössä.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen lisäksi tutkimuksen positiivisena vaikutuksena saattaa olla, että tutkimukseen osallistujat tarkastelevat omaa asiakkuusosaamistaan nyt tarkemmin, ja he ehkä myös kiinnittävät enemmän huomioita sen eri osatekijöihin asiakaskohtaamisissa. Koska itsearviointi on myös oppimistilanne, vastaajat saattavat nyt tunnistaa paremmin omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, jolloin he voivat tietoisemmin kehittää omaa asiakkuusosaamistaan. Lisäksi kysely saattoi lisätä vastaajien tietämystä sosiaalisesta intranetistä ja motivoida heitä tutkimaan intranetiä ja sen eri ominaisuuksia syvällisemmin. Kyselyn jälkeen he ehkä tietoisemmin etsivät intranetistä asiakkuusosaamistaan tukevaa materiaalia ja he voivat olla myös motivoituneempia osallistumaan sisällöntuottamiseen intranetissä.

Aiempien teorioiden mukaan sosiaalinen intranet tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä monin eri tavoin. Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin useita eri keinoja, millä tavoin intranet voi tukea henkilöstön osaamista, joten tutkimus vahvisti aiempia teorioita. Esimerkiksi intranetin tuotetietojen, monipuolisen tiedonsaannin sekä erilaisten ohjeistusten ja verkkokurssien merkitys osaamisen kehittämisessä olivat tärkeitä tekijöitä niin OP Keski-Suomen intranetissä kuin aihetta käsittelevissä teorioissa. Lisäksi tulosten perusteella intranetin nähtiin tukevan myös strategian toteuttamista, kun intranetistä koettiin olevan hyötyä OP Keski-Suomen strategian mukaisen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Strategian jalkauttaminen on myös yksi intranetin tehtävä, joka nousi esiin aiemmista teorioista. Kuitenkin aiemmissa teorioissa sosiaalisen intranetin yhtenä vahvuutena pidettiin tiedon helppoa löydettävyyttä, mikä ei kuitenkaan näiden tulosten mukaan OP Keski-Suomen intranetissä ole vielä toivotulla tasolla.

Tutkimuslöydösten mukaan OP Keski-Suomen intranetissä hyödynnetään erilaisia sosiaalisia ominaisuuksia osaamisen kehittämisessä, kuten blogeja, hakupalvelua ja kokemusten jakamista. Näiden ominaisuuksien arvo nousi vahvasti esiin myös aihetta käsittelevissä teorioissa. Kuitenkaan monet sosiaaliset työkalut eivät ole OP Keski-Suomen intranetissä vielä niin suuressa hyödyssä, kuin niiden potentiaali olisi. Erityisesti osaamisen jakaminen sekä yhteinen ideointi ja pohdiskelleva keskustelu intranetin sosiaalisilla työkaluilla voisi olla nykyistä aktiivisempaa. Koska Viitalan (2006, 183) mukaan työntekijöiden oppiminen syntyy pääosin vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa, olisi sosiaalinen intranet nykyajan digitaalisena vuorovaikutusympäristönä hyvä paikka jatkuvalla osaamisen kehittämiselle.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty Mattisen (2006, 185) jaottelu asiakkuusosaamisen osatekijöistä soveltui OP Keski-Suomen henkilöstön työnkuvaan hyvin. Mattisen jaottelusta jätettiin kyselyn ulkopuolelle vain johtaminen, koska tämä osaamisalue ei ehkä näy jokaisen tutkittavan työnkuvassa niin selkeästi. Sen sijaan yhdeksi osaamisalueeksi lisättiin eri kanavien hallinta, koska tämä taito on erityisen tarkaste- lun kohteena OP Keski-Suomessa, kun asiakaskohtaamiset digitalisoituvat yhä enemmän monikanavaisemmiksi.

Tämä tutkimus noudatti hyvin raportissa aiemmin esiteltyä Viitalan (2009, 181) osaamisen kehittämisprosessia. Tutkituista on nyt tunnistettu ja arvioitu olemassa

olevat asiakkuusosaamisen tekijät itsearvioinnin avulla. Näin vastanneiden nykyistä asiakkuusosaamista voidaan verrata OP Keski-Suomen asiakkuusosaamisen tavoitetilaan. Tämän pohjalta voidaan laatia osaamisen kehittämissuunnitelma ja päättää osaamisen kehittämismenetelmät, joissa voidaan hyödyntää nyt entistä paremmin myös sosiaalista intranetiä.

Tutkimus toi aiempaan teoriaan myös uutta tietoa. Aiemmissa teorioissa on käsitelty sosiaalisen intranetin hyödynnettävyyttä lähinnä vain yleisesti osaamisen kehittämisessä, muttei suoranaisesti asiakkuusosaamisen näkökulmasta. Näin ollen tämän tutkimuksen avulla OP Keski-Suomen lisäksi myös muut organisaatiot voivat kehittää intranetiinsä ominaisuuksia ja parannuksia, jotka tukevat henkilöstön asiakkuusosaamista. Lisäksi tutkimus toi merkittävää tietoa siitä, mitkä intranetin toiminnallisuudet ovat kriittisiä, kun intranetistä halutaan mahdollisimman toimiva ja helpokäyttöinen kokonaisuus.

Tutkimusmenetelmät soveltuivat tähän tutkimukseen hyvin. Verkkokyselylomake aineistonkeruumenetelmänä on nopein ja edullisin vaihtoehto tavoittaa koko OP Keski-Suomen henkilöstö yhdellä kertaa. Analyysimenetelmissä voitaisiin jatkossa käyttää vielä syvällisempiä menetelmiä, jotta saataisiin vielä yksityiskohtaisempaa tietoa eri muuttujien riippuvuuksista ja niiden merkityksistä. Kuitenkin koska tähän tutkimukseen saatiin yhteensä 66 vastausta, eivät kaikkien suunniteltujen analyysimenetelmien kriteerit täytyneet kaikissa kysymyksistä. Jatkossa tutkimus kannattaisikin toteuttaa sellaisena ajankohtana, jolloin henkilöstöllä ei ole muita kyselyitä vastattavana juuri ennen kyselyn toteuttamista. Näin saataisiin enemmän vastauksia ja korkeampi vastausprosentti.

Jatkotutkimuksille tästä tutkimuksesta nousi esiin useita erilaisia mahdollisuuksia. Sosiaalisen intranetin hyödynnettävyyttä voitaisiin seuraavaksi tutkia muiden tärkeiden osaamisalueiden näkökulmasta, kuten esimerkiksi myyntityöosaamisen osalta. Myyntiosaaminen on asiakkuusosaamisen ohella yksi ratkaiseva osaamisalue OP Keski-Suomessa, minkä takia myös sen jatkuva kehittäminen eri menetelmien avulla on tärkeää. Lisäksi OP Keski-Suomen intranetiä voitaisiin tutkia muistakin kuin osaamisen kehittämisen näkökulmasta, kuten esimerkiksi viestinnän ja tiedonkulun näkökulmasta. Sosiaalisella intranetillä on useita erilaisia vaikutuksia työyhteisössä, joten tutkimusaiheita on runsaasti. Lisäksi tämä sama tutkimus voitaisiin toistaa esimerkik-

si vuoden kuluttua ja verrata saatuja tutkimustuloksia keskenään. Näin saataisiin tietoa siitä, miten intranetiä on kehitetty paremmin henkilöstön asiakkuusosaamista kehittäväksi kanavaksi.

Luotettavuusarviointi

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti eli tutkimustulosten yleistettävyys olisi voinut olla vahvempi. Koska tutkimukseen osallistui 66 henkilöä, ei saatuja tuloksia voida suoraan yleistää koko OP Keski-Suomen 211 hengen henkilöstöön. Vaikka tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena koko OP Keski-Suomen henkilöstölle, katoa ilmeni jonkin verran. Vastaajamäärän kasvattamiseksi kyselyn vastausaikaa jatkettiin, muistutusviestejä lähetettiin ja kyselylinkki julkaistiin myös OP Keski-Suomen intranetin sivuilla. Kuitenkin kahden muun laajan henkilöstökyselyn toteuttaminen ennen tätä tutkimusta saattoi laskea henkilöstön vastausmotivaatiota tähän kyselyyn.

Lisäksi tutkimustuloksista kävi ilmi, että suurella osalla työntekijöistä ei ole tarpeeksi aikaa käyttää intranetiä muun työn ohella. Koska intranet oli näin ehkä vielä melko vieras työväline osalle työntekijöistä, saattoi heillä olla suurempi kynnyks vastata intranetiä koskevaan kyselyyn. Lisäksi työntekijöiden ajanpuute ja kiire saattoivat osaltaan vaikuttaa myös siihen, etteivät he löytäneet sopivaa ajankohtaa vastata kyselyyn. Näistä syistä 66 henkilön vastaajamäärä ja 40 %:n vastausprosentti ovat kuitenkin melko hyviä, ja tälläkin vastausmäärällä saatiin paljon arvokasta tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Taulukossa 27 on verrattu tutkimukseen osallistujien vastaavuutta populaatioon, eli OP Keski-Suomen henkilöstöön. Taulukosta voidaan havaita, että tutkitut edustavat kohderyhmää melko hyvin. Suhteelliset erot vastaajien ja populaation välillä ovat kohtuullisen pieniä. Tutkimukseen osallistui miehiä ja naisia, toimihenkilöitä ja esimiehiä sekä eri ikäryhmien henkilöitä melko samassa suhteessa, kuin heitä on koko populaatiossa. Tieto vastaajien hyvästä vastaavuudesta koko populaatioon näin ollen vahvistaa tutkimuksen ulkoista validiteettia.

Taulukko 27. Ulkoisen validiteetin tarkastelu

Taustamuuttuja		Populaatio N = 211 %	Vastaajat 66 %
Sukupuoli	Mies	18	26
	Nainen	82	74
Ikä	alle 29	6	6
	29–39	27	18
	40–49	18	18
	50–59	38	44
	60–	11	14
Työtehtävä	Esimies	8	6
	Toimihenkilö	92	94

Sisäinen validiteetti vaikutti toteutuvan tässä tutkimuksessa ulkoista vahvemmin. Rakennelvaliditeetti toteutui hyvin, ja teoriasta johdetut käsitteet näyttivät soveltuvan hyvin tutkimukseen. Myös sisältövaliditeetti vaikuttaa vahvalta, koska tutkimuksessa käytetyt mittarit olivat toimivia ja vastasivat tutkimusongelmaa. Kyselyn toimivuus testattiin koehenkilöillä ja kaikki mittariin liittyvät valinnat perusteltiin. Kaikki lomakkeen kysymykset oli johdettu suoraan tutkimuskysymyksistä, minkä ansiosta kysymyksiin saatiin vastaukset. Kyselylomakkeen avulla saatiin kaikki oleellisin tieto tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Kyselyn osaamiskartoitus henkilöstön asiakkuusosaamisen nykytilasta oli tässä tutkimuksessa vain vastaajien oma itsearvio heidän osaamisestaan. Tähän olisi saatettu saada erilaisia tuloksia, jos arvioijina olisivat olleet esimerkiksi työntekijöiden esimiehet tai itse asiakkaat. Kuitenkin aiemman teorian mukaan itsearvio on tarkkuudessaan yleensä esimiesarvioinnin veroinen, eikä kenenkään antama arvio ole yksin täysin oikea arvio. Näin ollen itsearviointi antoi oletettavasti tutkimusongelman kannalta riittävän kuvan vastaajien asiakkuusosaamisen nykytilasta.

Tutkimuksen reliabiliteettia on vaikea arvioida, koska uusintamittauksen tekemiseen ei tässä tutkimuksessa ollut resursseja. Lisäksi työntekijöiden jo kerran vastattua kyselyyn, he alkavat ehkä tutkia intranetiä enemmän asiakkuusosaamisen näkökulmasta ja he saattavat myös etsiä enemmän asiakkuusosaamistaan tukevia tekijöitä. Näin ollen uusintamittauksessa tulokset olisivat oletettavasti parempia kuin ensimmäisessä mittauksessa. Tutkimuksen reliabiliteettia tukevat kuitenkin koko tutkimusproses-

sin yksityiskohtainen dokumentointi ja eri ratkaisujen perustelu, minkä ansiosta tutkimus on mahdollista toistaa tarvittaessa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Adams, J., Khan, H. & Raeside, R. 2014. Research Methods for Business and Social Science Students. New Delhi: Sage.

Arvot. 2016. Strategia, OP Ryhmä. 27.5.2016. Viitattu 22.6.2016.

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia/arvot?id=80123&srcpl=8>.

Asiakaskokemuksen johtaminen. N.d. Talent Vectia. Viitattu 25.6.2016.

<http://www.talentvectia.com/fi/palvelu/asiakaskokemuksen-johtaminen>.

Berio, G. & Harzallah, M. 2005. Knowledge management for competence management. Journal of Universal Knowledge Management, 1, 21–28. Viitattu 7.9.2016.

http://jucs.org/jukm_0_1/knowledge_management_for_competence/berio.pdf.

Cavazza, F. 2011. From social intranets to collaboration ecosystems. 30.11.2011.

Viitattu 7.9.2016. <http://www.forbes.com/sites/fredcavazza/2011/11/30/from-social-intranets-to-collaboration-ecosystems/#460cb58b38ce>.

Christensen, P. 2003. Knowledge management: perspectives and pitfalls.

Copengagen: Copenhagen Business School Press. Google Books -versio. Viitattu

6.8.2016. [https://books.google.fi/books?id=BxUU-](https://books.google.fi/books?id=BxUU-23ESeUC&pg=PP1&hl=fi&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)

[23ESeUC&pg=PP1&hl=fi&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=BxUU-23ESeUC&pg=PP1&hl=fi&pg=PP1#v=onepage&q&f=false).

Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G. &

Westergren, M. 2012. The social economy. Unlocking value and productivity through

social technologies. Viitattu 16.6.2016. [http://sometek.fi/wp-](http://sometek.fi/wp-content/uploads/2013/01/MGI_The_social_economy_Full_report.pdf)

[content/uploads/2013/01/MGI_The_social_economy_Full_report.pdf](http://sometek.fi/wp-content/uploads/2013/01/MGI_The_social_economy_Full_report.pdf).

Duperrin, B. 2011. What is a social intranet or an intranet 2.0? 28.1.2011. Viitattu

7.9.2016. <http://www.duperrin.com/english/2011/01/28/what-is-a-social-intranet-or-an-intranet-2-0/>.

Enwald, H. 2008. Kehittämiskohteena intranet. Tapaustutkimus Syöpäjärjestöistä.

Viitattu 15.9.2016. <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/801/661%5D>.

Eronen, P. & Tolkki, E. 2016. Pankinjohtaja ja henkilöstöjohtaja. OP Keski-Suomi.

Sähköpostiviesti 6.10.2016. Vastaanottaja K. Halonen.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen: avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.

Hasu, M., Kupiainen, M., Känsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, M.

2010. Onnistu osaamisen uudistajana – Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu. Viitattu 20.9.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

- Heiska, A. 2013. Sosiaalinen intranet ei ole ilmoitustaulu, vaan sähköinen toimisto. Blogikirjoitus Ambientia-sivustolla 24.1.2013. Viitattu 10.6.2016. <https://blog.ambientia.fi/2013/01/24/sosiaalinen-intranet-ei-ole-ilmoitustaulu-vaan-sahkoinen-toimisto/>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Tammi.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki Työyhteisön viestintä. 4. p. Helsinki: Edita.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 4. p. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Intra ja työtilat -Powerpoint esitys. 2016. OP Keski-Suomi.
- Juholin, E. 2009a. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. p. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. p. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut –yksikkö.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. 2012. Mistä sosiaalinen intranet on rakennettu? Blogikirjoitus Sulava-sivustolla 21.11.2012. Viitattu 10.6.2016. <http://www.sulava.com/2012/11/mista-on-sosiaalinen-intranet-rakennettu/>.
- Kanninen, R.-M. & Kilpiö, I. 2016. Henkilöstön näkökulma sosiaalisen intranetin vaikutuksista työyhteisössä. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palvelujen tuottamisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma. Viitattu 19.9.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201602112128>.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu: tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: AMK-Kustannus.
- Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Ristiina: Pii-kirjat.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauppinen, R. 2004. Verkko-oppiminen ja pk-yritykset – selvitys verkko-oppimisen mahdollisuuksista pk-yritysten osaamisen kehittämisessä. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 3.8.2016.

[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/0/020BA123C3406A26C2256EBC003DEB96/\\$file/jul21elo_2004.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/0/020BA123C3406A26C2256EBC003DEB96/$file/jul21elo_2004.pdf).

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2002. Strategisen osaamisen johtaminen. 3. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Korhonen, H. P. 2014a. Sosiaalisen intranetin uusi taso. Intranet-ostajan opas 17.9.2014. Viitattu 7.6.2016. <https://intranet-ostajanopas.fi/2014/09/17/sosiaalisen-intranetin-uusi-taso/>.

Korhonen, H. P. 2014b. Intranet läpivalaisee organisaation ja 5 muuta intranet-trendiä. Artikkelit Viestijät-sivustolla 13.10.2014. Viitattu 12.6.2016. <http://viestijat.fi/intranet-lapivalaisee-organisaation-ja-5-muuta-intranet-trendia/>.

Korhonen, H. P. 2015. Työtilat intranetiin vai ei? – Intranetin kolme funktiota. Intranet-ostajan opas 24.11.2015. Viitattu 7.6.2016. <https://intranet-ostajanopas.fi/2015/11/24/tyotilat-intranetiin-vai-ei-intranetin-kolme-funktiota/>.

Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi 2. Organisaation käsikirja sosiaaliseen mediaan. Helsinki: Kauppakamari.

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

Lehmuskallio, S. N.d. Intranet. Artikkelit Kielijelppi-sivustolla. Viitattu 19.9.2016. <http://www.kielijelppi.fi/verkkoviestinta/intranet>.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Tampere University Press.

Leonardi, P. Huysman, M. & Steinfield, C. 2013. Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. Journal of Computer-Mediated Communication, 19, 1–19. Viitattu 14.9.2016. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jcc4.12029/pdf>.

Lerssi-Uskelin, J. Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitoksen verkkokirja. Viitattu 12.10.2016. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf.

Levanto, E. 2015. Asiakaskokemus kilpailueduksi. Artikkelit Kubo Oy:n sivustolla 3.3.2015. Viitattu 25.6.2016. <http://www.kubo.fi/asiakaskokemus-kilpailueduksi/>.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus = Raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. p. Helsinki: Talentum.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

- Nortio, J. 2013. Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn. *Ekonomilehti* 2013, 3. Viitattu 23.9.2016. <http://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tue-yrityksen-kilpailukyky/>.
- Olander, I. 2013. Hyvästi sähköposti, tervetuloa sosiaalinen intranet. Artikkelit Sometek-sivustolla 15.1.2013. Viitattu 12.6.2016. <http://sometek.fi/hyvasti-sahkoposti-tervetuloa-sosiaalinen-intranet/>.
- Olander, I. N.d. Sosiaalinen intranet/extranet. Sometek. Viitattu 10.6.2016. <http://sometek.fi/sosiaalinen-intranet-2-0/>.
- OP Keski-Suomen vuosikatsaus 2015. N.d. Viitattu 22.6.2016. http://live.grano.fi/op-pohjola/Vuosikatsaus_Keski_Suomi_2015/index.html.
- OP Keski-Suomi. N.d. Osuuspankit, OP Ryhmä. Viitattu 3.8.2016. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/op-keski-suomi---menestysta-omistaja-asiakkaille-ja-toimintaymparistolle?cid=151147334&srcpl=4>.
- OP Ryhmä lyhyesti. N.d. OP Ryhmä. Viitattu 3.8.2016. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1>.
- OP Vuosi 2015. N.d. Viitattu 13.10.2016. https://op-year2015.fi/filebank/6216-OP_Vuosi_2015.pdf.
- Osaaminen muutoksessa. 2009. Helsinki: Valitokonttori, Kaikutyöhyvinvointipalvelut.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin: Yritys 2.0 tuottamaan. Helsinki: WSOY Pro.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0: kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. 3. uud. p. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOYpro.
- Pönkä, H. 2014. Sosiaalisen median käsikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Rantala, I. 2015. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Raudaskoski, A. 2013. Intra istuu yliopistoon. Hermes Oulun yliopiston henkilöstölle. 27.8.2013. Viitattu 12.6.2016. <http://www oulu.fi/hermes/2013/12/intra.html>.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rongas, A. 2016. Verkostoituminen ja vertaistyöskentely. Materiaali Edu.fi-sivustolla 30.9.2016. Viitattu 1.10.2016. http://www.edu.fi/materiaaleja_ ja_tyotapoja/tvt_opetuksessa/mika_ ihmeen_sosiaalinen_media/verkostoituminen_ ja_vertaistyoskentely.

- Ruohotie, P. 1997. Kokemus on paras opettaja – jos vain otamme oppia siitä. Julkaisussa Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki: Consulting Team.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. p. Helsinki: Gaudeamus.
- Selkänaho, H. 2013. Uskallatko murtaa organisaatiosi viestintämuurit? Artikkelii Sininen meteoriitti -sivustolla 23.9.2013. Viitattu 12.6.2016. <http://www.meteoriitti.com/2013/09/23/heidi-selkainaho-uskallatko-murtaa-organisaatiosi-viestintamuurit/>.
- Selkänaho, H. 2014. Yhteisömanageri: Varaudu vastaamaan sosiaalisen intranetin uhkakuviin! Artikkelii Sininen meteoriitti -sivustolla 29.1.2014. Viitattu 14.9.2016. <http://www.meteoriitti.com/2014/01/29/yhteisomanageri-varaudu-vastaamaan-sosiaalisen-intranetin-uhkakuviin/>.
- Social intranets. 2015. Are they right for every organization? Blogikirjoitus MyHub-sivustolla 21.12.2015. Viitattu 12.6.2016. <https://www.myhubintranet.com/social-intranets/>.
- Strategia. N.d. OP Ryhmä. Viitattu 22.6.2016. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia?id=80101&srcpl=8>.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. p. Helsinki: Talentum.
- Taanila, A. 2016a. Kahden riippumattoman otoksen vertailu. 27.4.2016. Viitattu 28.8.2016. <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/02/10/kahden-riippumattoman-otoksen-vertailu/>.
- Taanila, A. 2016b. Ristiintaulukointi ja khiin neliö -testi. 6.5.2016. Viitattu 29.10.2016. <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/14/6-ristiintaulukointi-ja-khiin-nelio-testi/>.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. 2006. Wikinomics: how mass collaboration changes everything. London: Atlantic Books.
- The intranet is dead. 2015. Long live the social intranet. Jive Softwaren atriikki. Viitattu 8.9.2016. https://www.jivesoftware.com/pdf/whitepaper/2014/09/Socialize_Your_Intranet_and_Turn_it_into_a_Collaboration_Hub.pdf.
- Tolkki, E. 2016a. Henkilöstöjohtaja. OP Keski-Suomi. Sähköpostiviesti 23.6.2016. Vastaanottaja K. Halonen.
- Tolkki, E. 2016b. Henkilöstöjohtaja. OP Keski-Suomi. Sähköpostiviesti 19.10.2016. Vastaanottaja K. Halonen.
- Tuori, S. 2014. Sosiaalisuus tarttui intraan. Blogikirjoitus Sitra-sivustolla 19.5.2014. Viitattu 12.6.2016. <http://www.sitra.fi/blogi/sitran-toiminta/sosiaalisuus-tarttui-intraan>.

- Tuori, S. 2015. Eka vuosi sosiaalista intraa. Blogikirjoitus Sitra-sivustolla 2.9.2015. Viitattu 12.6.2016. <http://www.sitra.fi/blogi/eka-vuosi-sosiaalista-intraa>
- Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistokeruussa. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 4. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. 2015a. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. 2015b. Paperinen kyselylomake. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 4. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Ward, T. 2012. The social intranet. Version 2.0. Prescient Digital Media. Viitattu 7.6.2016. <http://www.prescientdigital.com/downloads/social-intranet-whitepaper-prescient-digital-feb2012.pdf>.
- Ward, T. 2013. State of the social intranet. Summarized version. Prescient Digital Media. Viitattu 7.6.2016. [http://www.prescientdigital.com/downloads/2012%20Social%20Intranet%20Study Summary Prescient%20Digital%20Media.pdf](http://www.prescientdigital.com/downloads/2012%20Social%20Intranet%20Study%20Summary%20Prescient%20Digital%20Media.pdf).
- Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: Tutkimusaseteleman ja mittareiden valinta. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 4. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2005. Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet. 5.–7. p. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. p. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 1.–2. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä.

Liitteet

Liite 1. Sähköpostin saateteksti ja muistutus

Hyvä asiakkuusosaaminen tuottaa tyytyväisiä asiakkaita – erinomainen asiakkuusosaaminen merkittäviä kilpailuetuja.

Jyväskylän Ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija Katja Halonen tekee opinnäytetyötään, johon liittyy lyhyt kysely henkilöstölle intranetin hyödynnettävyydestä asiakkuusosaamisen kehittämisessä. Kysely on luottamuksellinen, siihen vastataan anonyymisti ja vastaukset jäävät pankin sisäiseen käyttöön.

Vastaathan kyselyyn ao. linkin kautta ja kerro mielipiteesi. Niiden avulla voimme kehittää Intraa entistäkin paremmaksi.

(LINKKI)

Terkuin,

Eija Tolkki

Henkilöstöjohtaja

Hei,

vielä ehdit vastata Intraa koskevaan kyselyyn, vastausaikaa on keskiviikkoon 5.10. klo. 23.59 saakka. Kyselyyn vastaamalla voitte aidosti vaikuttaa intran kehittämiseen ja samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyön onnistumiseksi.

Klikkaa kyselyyn tästä:

(LINKKI)

Kiitos paljon jo vastanneille ja mukavaa syksyn jatkoa!

Ystävällisin terveisin, OP Keski-Suomi

Lisätietoja: Henkilöstöjohtaja Eija Tolkki

Liite 2. Verkkokyselylomake

Sosiaalinen intranet asiakkuusosaamisen kehittämisessä

Henkilöstökysely 2016

Hyvä asiakkuusosaaminen tuottaa tyytyväisiä asiakkaita – erinomainen asiakkuusosaaminen tuottaa merkittäviä kilpailuetuja.

Jyväskylän Ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija Katja Halonen tekee pankin toimeksiannosta opinnäytetyötään, johon liittyy lyhyt kysely henkilöstölle intran hyödynnettävyydestä asiakkuusosaamisen kehittämisessä. Kysely on luotamuksellinen, siihen vastataan anonyymisti ja vastaukset jäävät OP Keski-Suomen sisäiseen käyttöön.

Kyselyyn on aikaa vastata maanantaihin 10.10.2016 asti. Toivon, että Sinulla on mahdollisuus käyttää hetki aikaa kyselyyn vastaamiseen, koska näin voitte aidosti vaikuttaa intran kehittämiseen ja samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyön onnistumiseksi.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin, OP Keski-Suomi

Lisätietoja: Henkilöstöjohtaja Eija Tolkki

I ASIAKKUUSOSAAMISEN KARTOITUS

1. Mitä mielestäsi on asiakkuusosaaminen?

Arvioi omaa asiakkuusosaamistasi tällä hetkellä.

Vastaa valitsemalla mielestäsi sinua parhaiten kuvaava osaamistaso.

1 = Ei osaamista

2 = Kehittyvä osaaja: hallitsee perusteet, tarvitsee tukea

3 = Hyvä osaaja: osaa melko hyvin, toimii itsenäisesti

4 = Erikoisosaaja: osaa hyvin ja osaa ohjata muita

5 = Huippuosaaja: asiantuntija, osaa kehittää tehtävää

2. Asiakastuntemus

	1 Ei osaamista	2 Kehittyvä osaaja	3 Hyvä osaaja	4 Erikoisosaaja	5 Huippuosaaja
Ymmärrän erilaisia asiakkaita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn kuuntelemalla hahmottamaan asiakkaan tarpeet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan ennakoida asiakassuhteen tulevaisuutta oikeita kysymyksiä käyttämällä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan päätökseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan, mikä saa asiakkaan valitsemaan tietyn tuotteen/palvelun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Sisäinen tuntemus

	1 Ei osaamista	2 Kehittyvä osaaja	3 Hyvä osaaja	4 Erikoisosaaja	5 Huippuosaaja
Tuotan työnantajan strategian mukaista, hyvää asiakaskokemusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan vertailla eri ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaalle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan koota yrityksen tuotteista ja palveluista oikean ratkaisun asiakkaalle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vertaan oman yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia kilpailijoiden vastaaviin.

4. Palvelutyyli asiakaskohtamisessa

1 Ei osaamista 2 Kehittyvä osaaja 3 Hyvä osaaja 4 Erikoisosaaja 5 Huippuosaaja

Olen yhteistyökykyinen.

Saan asiakkaan innostumaan.

Minulla on hyvä palveluasenne.

5. Asiakaskohtaminen eri kanavissa

1 Ei osaamista 2 Kehittyvä osaaja 3 Hyvä osaaja 4 Erikoisosaaja 5 Huippuosaaja

Puhelin

Tapaaminen

Chat

Verkkoneuvottelu

Some-asiakaspalvelu

Verkkoviestit

6. Soveltaminen

1 Ei osaamista

2 Kehittyvä osaaja

3 Hyvä osaaja

4 Erikoisosaaja

5 Huippuosaaja

Teen luovia ratkaisuja asiakastilanteissa.

Onnistun vaikean asiakkaan kohtaamisessa.

7. Tuloshakuisuus

	1 Ei osaa- mista	2 Kehittyvä osaaja	3 Hyvä osaaja	4 Erikois- osaaja	5 Huippu- osaaja
Ymmärrän, mitkä asiat vaikuttavat asiakassuhteen kannattavuuteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin omien tavoitteiden ohjaamana asiakastilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II INTRANET

8. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä?

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	Ei osaa sanoa
Intra on mielestäni kiinnostava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intrasta löytyvä oman pankin työtila on mielestäni kiinnostava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän intrasta etsimäni tiedon helposti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän oman pankin työtilasta etsimäni tiedon helposti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuinka aktiivisesti käytät intraa?

- useita kertoja päivässä
- kerran päivässä
- noin 3-4 kertaa viikossa
- noin kerran viikossa
- harvemmin kuin kerran viikossa

10. Kuinka aktiivisesti käytät oman pankin työtilaa?

- useita kertoja päivässä
- kerran päivässä
- noin 3-4 kertaa viikossa
- noin kerran viikossa
- harvemmin kuin kerran viikossa

11. Mitä seuraavista intran ominaisuuksista olet hyödyntänyt? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Oman pankin työtila
- Blogit
- Työtilojen keskustelupalstat
- Oma sivusto (oma profiili)
- Hakupalvelu
- Videot
- Intran etusivun uutiset

12. Mikä saisi sinut käyttämään intraa aktiivisemmin? Kerro omin sanoin.

III INTRANET JA ASIAKKUUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Arvioi, kuinka hyvin pystyt kehittämään asiakkuusosaamisen eri osa-alueita intran avulla.

Intran hyöty on:

- 1 = Ei hyötyä**
- 2 = Melko vähän**
- 3 = Jonkin verran**
- 4 = Melko paljon**
- 5 = Hyvin paljon**

Intranetin hyöty yleisesti asiakkuusosaamisen kehittämisessä

19. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä?

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	Ei osaa sanoa
Intrasta on minulle konkreettista apua asiakaskohtaamisissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskohtaamiseen tarvitsemani materiaalit ovat intrasta helposti löydettävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän intrasta eri vaihtoehtoja, joilla pystyn kehittämään asiakkuusosaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Mitä intrassa on nyt, minkä avulla voit kehittää asiakkuusosaamistasi? Kerro omin sanoin.

21. Mitä intrassa pitäisi olla ja missä muodossa, jotta voisit kehittää asiakkuusosaamistasi paremmin? Kerro omin sanoin.

IV TAUSTATIEDOT**22. Sukupuoli**

- mies
- nainen

23. Ikä

- alle 29
- 29-39
- 40-49
- 50-59
- 60-

24. Työtehtävä

- toimihenkilö
- esimies

25. Yksikkö

- Hankasalmi, Joutsa, Laukaa, Vaajakoski
- Karstula, Saarijärvi, Viitasaari, Äänekoski
- Palokka, Seppälä, Keljo
- Vasarakatu AsKo
- Vasarakatu AsPa
- Pääkonttori, henkilöasiakkaat
- Pääkonttori, yrityspalvelut
- Pääkonttori, Private
- Pääkonttori, muu

Kiitos vastauksistasi!