

PALVELUN LAADUN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN PANKKI X:SSÄ

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjäys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2009
Anna-Mari Kukkola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

KUKKOLA, ANNA-MARI:

Palvelun laadun arviointi ja kehittäminen
Pankki X:ssä

Liiketalouden opinnäytetyö, 81 sivua, 13 liitesivua

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palvelun laatua ja sen kehittämistä Pankki X:ssä. Tutkija valitsi aiheen, koska palvelun laatua ei ole koskaan aiemmin tutkittu yrityksessä. Toisaalta myös laatuun panostaminen on nimetty yhdeksi Pankki X:n strategian kriittiseksi menestystekijäksi. Tutkimuksen teoriapohjana on palvelun laatuun ja sen kehittämiseen liittyvä teoria.

Palvelun laadun nykytilan kartoituksella haettiin vastausta kysymykseen: ”Kuinka myyntihenkilöstö ja asiakkaat kokevat palvelun laadun tällä hetkellä Pankki X:ssä?”. Nykytilan kartoitus toteutettiin hahmottamalla kalanruotokaavion avulla myyntitiimien näkemys palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä pankissa, haastatteleamalla toimihenkilöitä ja asiakkaita, sekä havainnoimalla asiakaskohtaamisia. Asiakaskohtaamisten havainnoinnissa tutkittiin myös, edetäänkö neuvotteluissa laadukkaan tapaamisen pohjana olevien Pankkiryhmä-Y:n mallien mukaisesti. Nykytilan selvittyä etsittiin vastaus kysymykseen: ”Millä tavalla palvelun laatua voidaan parantaa ja mitkä ovat sen vaikutukset pankin toimintaan?”.

Nykytilan kartoituksen tulokset osoittivat, että asiakkaat ovat tyytyväisiä Pankki X:ään sekä sieltä saatuun palveluun. Toimihenkilöt kokivat ammattitaidon ja asiakaspalvelun olevan hyvällä tasolla. Pankkiryhmä-Y:n luomien mallien mukainen eteneminen neuvotteluissa osoittautui toteutuvan joiltain osin erinomaisesti, mutta kehitettävää kuitenkin löytyi. Tulokset osoittivat liiallisen tavoitehakuisuuden, henkilömuutoksista johtuvan ammattitaidottomuuden sekä tiimien välisen yhteistyön vaativan parantamista.

Palvelun laadun nykytilakartoituksen tuloksista tehdyn 8-kenttä SWOT -analyysin perusteella tutkija valitsi työkierron konkreettiseksi menetelmäksi, jolla palvelun laatua voidaan parantaa. Opinnäytetyön tuotoksena Pankki X:lle laadittiin työkiertosuunnitelma. Työkiertosuunnitelman jalkauttaminen jatkuu tämän tutkimuksen jälkeen.

Avainsanat: palvelun laatu, laatu finanssialalla, menestyksen kehä, työkierto

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree in Business Studies

KUKKOLA, ANNA-MARI:

The Evaluation and Development of the
Quality of Service in Bank X

Master's Thesis in Business Studies, 81 pages, 13 appendixes

Spring 2009

ABSTRACT

The purpose of this Master's Thesis was to study quality of service and its development in Bank X. This topic was chosen, because it has not been studied in the above-mentioned company earlier. On the other hand, input in quality is one of the strategic critical success factors in Bank X. The theory of this Thesis is based on the theory of quality of service.

The current status of the quality of service was studied in order to find out what sales personnel and customers think of the quality of service in Bank X. This charting of the current status was conducted by interviewing bank officials and customers, by observing customer meetings and by implementing a fishbone chart in the sales teams. When observing the customer meetings, the purpose was also to study whether the negotiations proceeded according to the Bankgroup-Y's models for a good-quality meeting. When the current status became clear, the question at hand was: "How can the quality of service be improved and what are its effects on the operations of the bank?"

The results of the charting show that the customers are satisfied with the company and customer service. The bank officials considered that expertise and customer service were of good quality. The negotiations did proceed according to the Bankgroup-Y's models very well to some extent, but there was still room for improvement. The results show that excessive goal-orientation, co-operation between the teams and shortage of professional skills caused by changes in the personnel are issues that need improvement.

Based on an 8 -cell SWOT analysis drawn from the results, job rotation was chosen as a concrete method for improving the quality of service. As an output of this Thesis, a job rotation plan for the company was made. Implementation of the plan will continue after this study.

Key words: quality of service, quality in the field of finance, circle of success, job rotation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus	2
1.3	Viitekehyksenä palvelun laatu	4
1.4	Tutkimusmenetelmät, aineisto ja riskit	5
1.5	Opinnäytetyön rakenne	12
2	PALVELUN LAATU	13
2.1	Keskeiset käsitteet	13
2.2	Palvelun laatu	14
2.2.1	Odotettu palvelun laatu	14
2.2.2	Koettu palvelun laatu	16
2.3	Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta	17
2.4	Laadukas asiakaspalvelu	18
2.5	Vuorovaikutustaidot asiakaspalvelussa	20
2.6	Totuuden hetki	21
2.7	Laatu finanssialalla	22
2.8	Palvelun laadun merkitys yrityksen kannattavuuteen	25
3	PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN	27
3.1	Hyvän palvelun edellytykset	27
3.2	Palvelustrategian toteuttaminen	27
3.3	Organisaatio ja tiimityö	28
3.4	Henkilöstö	30
3.4.1	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma	30
3.4.2	Koulutus	31
3.4.3	Työkierto	32
3.4.4	Palkkaus	33
3.4.5	Työtyytyväisyys	34

4	PALVELUN LAADUN NYKYTILA PANKKI X:SSÄ	35
4.1	Pankki X	35
4.2	Kalanruotokaavion toteutus ja tulokset	38
4.3	Toimihenkilöiden haastattelu ja tulokset	39
4.4	Asiakkaiden haastattelu ja tulokset	44
4.5	Neuvottelutilanteiden havainnointi ja tulokset	47
4.6	Yhteenveto palvelun laadun nykytilasta ja kehittämisehdotukset	51
	4.6.1 Palvelun laadun nykytila 8-kenttä SWOT -analyysin perusteella	55
4.7	Nykytilan kartoituksen luotettavuuden arviointi	56
5	PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN PANKKI X:SSÄ	59
5.1	Kehittämiskohteen valinta	59
5.2	Suunnitelmallinen työkierto	61
5.3	Työkierron toteuttaminen Pankki X:ssä	63
	5.3.1 Työkiertosuunnitelma	64
	5.3.2 Työkierron haasteet ja riskit	67
	5.3.3 Työkierrolla tavoiteltavat tulokset	69
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	73
6.1	Opinnäytetyön yhteenveto	73
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	74
6.3	Tutkimuksen tulokset Pankki X:n näkökulmasta	75
6.4	Tutkijan vaikutus hankkeeseen ja tulosten yleistettävyys	76
6.4	Jatkotutkimusehdotuksia	78
	LÄHTEET	79

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Kilpailu asiakkaista pankkimaailmassa on kiristynyt vuosien mittaan eikä kilpailun laantumisesta ole merkkejä näkyvissä. Eri pankkien tuotteet ja palvelut ovat hyvinkin toistensa kaltaisia, samoin myös niiden hinnoittelu. Asiakkaan näkökulmasta pankkien vertailu ja kilpailuttaminen pelkkien tuotteiden ja palveluiden avulla on äärimmäisen vaikeaa ja haasteellista. On siis oltava muitakin seikkoja, jotka on syytä ottaa huomioon mietittäessä pankkien kilpailuetuja. Asiakkaat osaavat nykyään arvostaa saamaansa palvelua ja jopa vaatia sitä. Pelkkä tuotteen tai palvelun hinta ei välttämättä ole nykypäivän kulutusyhteiskunnassa niin merkitsevä. Ihmisillä on rahaa käytettävissään ja sitä ollaan myös valmiita kuluttamaan.

Tutkimusorganisaationa on Pankki X. Pankki kuuluu Pankkiryhmä Y:hyn, joka on johtava finanssiryhmä Suomessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on nostaa palvelun laatu esiin tärkeänä kilpailutekijänä, sekä tutkia kuinka siinä voidaan olla entistä parempia. Palvelun laatua ei ole koskaan aiemmin tutkittu Pankki X:ssä tässä mittakaavassa. Luonnollinen aloitus tutkimukselle oli palvelun laadun nykytilan kartoittaminen. Kartoituksen avulla oli mahdollista tehdä konkreettinen palvelun laadun kehittämissuunnitelma Pankki X:lle.

Palvelun laadun merkitystä kilpailutekijänä ei voi kiistää, mutta sillä on myös muitakin vaikutuksia organisaation toimintaan. Laadukasta ja hyvää asiakaspalvelua saanut asiakas palaa uudelleen tyytyväisenä myyntineuvottelijan luokse. Myyntineuvottelija kokee onnistuneensa työssään, jolloin halu vaihtaa alaa ja tehtäviä katoaa. Motivoitunut ja tyytyväinen myyntineuvottelija tekee parempia tuloksia kuin tyytymätön. Tällä tavoin koko organisaation kannattavuus kasvaa. Voidaan siis sanoa, että palvelun laatu on pieni tekijä, millä on merkittäviä vaikutuksia koko organisaation toimintaan. Tällaisen menestyksen

kehän luominen palvelun laadun avulla on tutkimuksen pitkän tähtäimen tavoite.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Kehittämishankkeen tärkeimpänä tavoitteena on parantaa Pankki X:n palvelun laatua. Palvelun laatu tuskin koskaan voi olla täydellistä, mutta siihen pitää pyrkiä. Pankkiryhmä Y:ssä on olemassa mallit kuinka myyntineuvottelun ja puhelinkohtaamisen tulisi edetä. Myyntineuvotteluissa oleellisinta on avauskeskustelu, paneutuminen, ratkaisun myyminen ja jatkon varmistaminen. Voidaan puhua neljästä myynnin portaasta. Näiden portaiden mukaista etenemistä neuvottelussa voidaan pitää laadukkaana asiakaskohtaamisena. Toisaalta myynnin portaat takaavat myös palvelun tasalaatuisuuden konttorista ja myyntineuvottelijasta riippumatta, kun neuvottelu hoidetaan samanlaisen ”rungon” mukaisesti.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää edetäänkö myyntineuvotteluissa myynnin portaiden mukaisesti. Toisaalta mielenkiintoista on myös havainnoida, ovatko toiset tiimit omaksuneet itselleen nämä laadukkaan kohtaamisen periaatteet paremmin kuin toiset. Myyntineuvottelumallien mukainen asiakaskohtaaminen tuo automaattisesti lisää kauppvoja. Mallien siis voidaan sanoa varmistavan laadukkaan asiakaskohtaamisen. Myös asiakkaan näkökulmasta laadukas kohtaaminen tuo lisäarvoa ja on erinomainen kilpailuvaltti. Nykypäivän asiakkaat osaavat arvostaa hyvää palvelua, mutta myös vaatia sitä. Asiakaspalvelun laatua on Pankki X:ssä tutkittu aiemmin lähinnä mystery shoppingin avulla. Tällä menetelmällä on saatu jonkin verran tietoa myynnin portaiden käytöstä.

Keväällä 2007 kaikki Pankki X:n asiakaspinnassa olevat toimihenkilöt kävivät kattavan myyntikoulutuksen, jonka tavoitteena oli omaksua uudenlainen asiakaskohtaaminen. Tavoitteena oli oppia tarvekartoittamaan asiakas mahdollisimman laajasti sekä oppia saamaan avoimien eli m-kysymysten (millainen, mitä, mikä jne.) avulla asiakas itse kertomaan omista tarpeistaan. Neuvottelijoille tämä tarkoitti sitä, että enää ei asiakkaalle esitetä tuotetietoutta ja

esitellä laajaa vaihtoehtovalikoimaa. Enemmän pyritään kysymysten ja keskustelun avulla saamaan asiakas itse kertomaan mitä hän haluaa. Asiakasnäkökulmasta ”tyrkyttämisen” maku jäisi kokonaan pois. Tiimien valmentajat ovat seuranneet myynnin näkökulmasta neuvotteluja ja havainnoineet toimintatavan käyttöönottoa lähivalmennuksen avulla. Lähivalmennuksella Pankki X:ssä tarkoitetaan sitä, että valmentaja tulee seuraamaan ”taustakuuntelijaksi” neuvottelutilannetta. Valmentaja ei osallistu havainnointinsa aikana millään lailla itse neuvotteluun. Tilanteen jälkeen valmentaja ja myyntineuvottelija käyvät asiakaskohtaamisen yhdessä läpi ja valmentaja antaa palautteen. Tutkimus tukee myös tätä kautta Pankki X:n suuntausta mahdollisimman hyvien ja laadukkaiden asiakastarvekartoitusten tekemisessä.

Kilpailun ollessa pankkimaailmassa erittäin rajua ja tuotteiden samankaltaisuuden takia ne eivät enää itsessään toimi ainoana kilpailutekijänä. Avainasemassa ovat kilpailussa toiminnan tehokkuuteen ja kannattavuuteen tähtäävät toimet sekä henkilökunnan ammattitaito. (Finanssialan Keskusliitto, Suomen rahoitusmarkkinat, 02/2007). Etenkin ammattitaidosta kilpailemiseen keskittyy Taloussanomien artikkeli: Pankit onkivat toistensa myyjiä, 29.10.2007, jonka mukaan etenkin pääkaupunkiseudulla kilpailu osaavista työntekijöistä asiantuntijatehtäviin on kovaa, artikkelissa arvioitiin jopa 40 % uusista työntekijöistä tulevan kilpailijoilta. Erittäin olennaista on, että myyntihenkilöstöllä on laadukkaana asiakaspalvelun taidot, mitä voidaan pitää pankkimaailmassa nykypäivänä suurena kilpailuvalttina. Toisinsanoen, ammattitaitoisella ja laadukkaalla palvelulla on hyvin suuri merkitys siihen, minkä pankin asiakas valitsee ja mitä tuotteita hän ostaa.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka myyntihenkilöstö ja asiakkaat kokevat palvelun laadun tällä hetkellä Pankki X:ssä?
- Edetäänkö myyntineuvotteluissa olemassa olevien mallien mukaan?
- Millä tavalla palvelun laatua voidaan parantaa ja mitkä ovat sen vaikutukset pankin toimintaan?

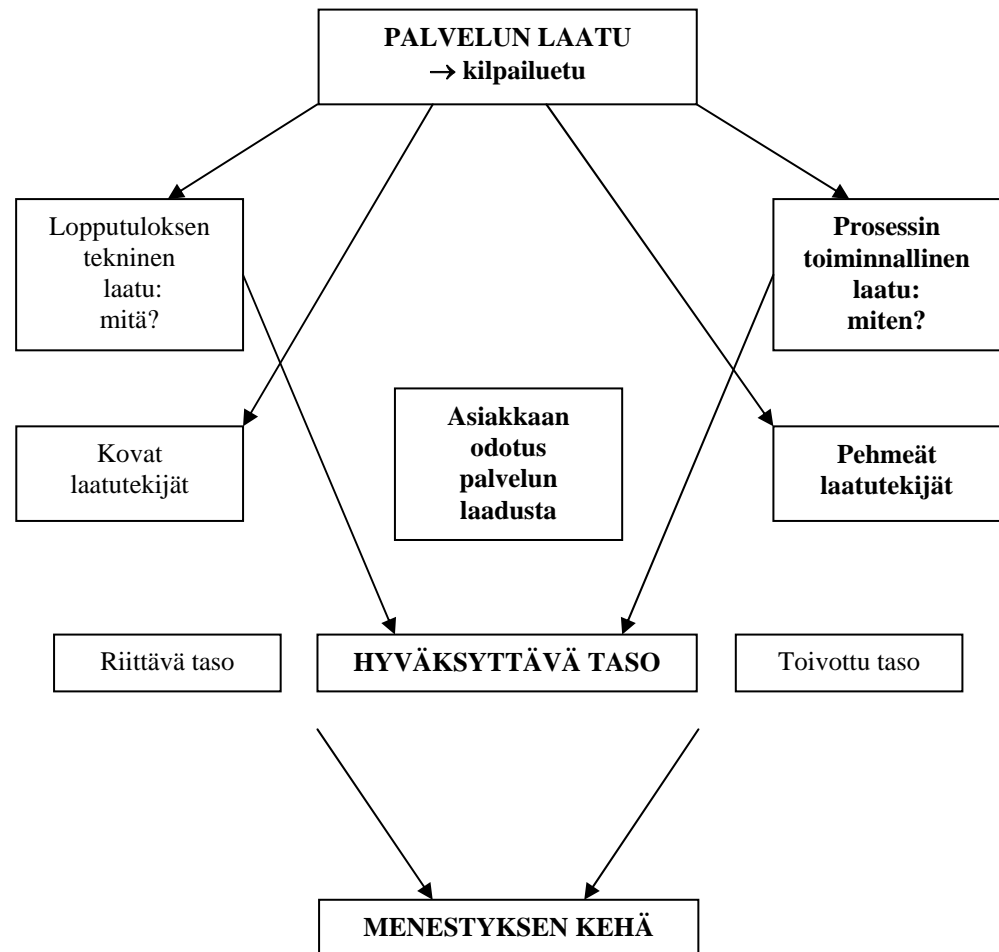
Tutkimuksessa keskitytään palvelun laadun tutkimiseen, ei asiakastyytyväisyyden tutkimiseen. Pääpaino on tutkia Pankki X:n asiakaspalveluprosessia sisältäpäin. Puhelinkohtaukset on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Viitekehyksenä palvelun laatu

Tutkimuksessa käytettävä palvelun laadun teoria perustuu suurelta osin Christian Grönroosin palvelun laatua käsitteleviin teoksiin. Grönroos on yksi varhaisimmista palvelujohtamisen kehittäjistä.

Palvelun laatu on yksi pankin kilpailukeino, joka voidaan jakaa prosessin toiminnalliseen laatuun ja lopputuloksen tekniseen laatuun. Asiakaspalvelun näkökulmasta laatutekijät voidaan edelleen jakaa myös pehmeisiin ja koviin laatutekijöihin. Tässä tutkimuksessa keskitytään enemmän pehmeisiin laatutekijöihin, kuten vuorovaikutukseen. Nämä neljä aluetta vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Tavoiteltavin taso ei ole ylittää asiakkaan odotuksia, mutta ei myöskään alittaa niitä, vaan saavuttaa hyväksyttävä laadun taso. Kaikkiaan palvelun laatu osaltaan vaikuttaa menestyksen kehän syntymiseen myönteisten asioiden vahvistaessa toisiaan. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys, kuvion lihavoidut osiot ovat tämän

tutkimuksen kannalta merkityksellisimpiä. Kuvio 1 on tehty mukailien Christian Grönroosin kuvaa palvelun laadun kahdesta ulottuvuudesta (Grönroos 1990, 63).



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

1.4 Tutkimusmenetelmät, aineisto ja riskit

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen sillä tutkimusaineisto on verbaalista. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy aina ajatus siitä, että todellisuus on moninainen ja näin ollen on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Voidaan myös väittää, että kvalitatiivisessa

tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa jo olemassaolevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen muodostavat laadullisen analyysin kaksi vaihetta. Havaintojen pelkistämässä on kysymys siitä kun aineistoa tarkastellaan tietyn valitun teoreettisen viitekehysten kautta ja aineistoa peilataan tähän viitekehykseen. Pelkistämiseen liittyy myös havaintojen yhdistäminen, eli havainnot karsitaan yhdistämällä. Erilliset havainnot karsitaan yhdeksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tätä kautta havaintojen yhteinen piirre löytyy ja pystytään muotoilemaan sääntö, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Laadullisen analyysin ollessa kysymyksessä on kuitenkin hyvä muistaa, että yksikin poikkeus kumoaa säännön, joten havaintoja yhdistäessä on otettava huomioon, että yhdistetyn tekijän on sovittava jokaiseen alkuperäiseen irralliseen havaintoon. Laadullisen tutkimuksen toinen vaihe on arvoituksen ratkaiseminen, joka tarkoittaa sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari, 1999, 39-44.)

Tutkimuksessa on edetty juuri edellä kerrotun teorian mukaisesti: teoreettinen viitekehys on valittu, havainnoille on pyritty löytämään yhteinen nimittäjä ja havainnot on harvennettu tämän avulla. Tämän jälkeen on päästy käsiksi ratkaisuun, jolla palvelun laatu paranee Pankki X:ssä entisestään.

Asiakkaita on haastateltu Pankki X:n palvelun laatuun liittyen ja haastateltavat asiakkaat on valittu sillä perusteella, että he ovat olleet vähintään vuoden asiakkaina. Näin heillä on jonkinlainen kuva jo entuudestaan Pankki X:n palvelun laadusta. Asiakkaiden tulee myös olla vastuutettuja A tai B asiakkaita. Nämä vastuutetut A ja B asiakkaat ovat pankin tärkein asiakasryhmä ja tuovat merkittävän osan pankin katteesta. Näitä asiakkuuksia hoidetaan säännöllisesti, aktiivisesti ja henkilökohtaisesti. A asiakkaisiin nimetty vastuuhenkilö on yhteydessä vähintään vuosittain ja tarvekartoittaa asiakkaan. B asiakkaisiin nimetty vastuuhenkilö on yhteydessä vähintään kahden vuoden välein. Valitut asiakkaat ovat myös tottuneet siihen, että pankista ollaan yhteydessä ja

tarvekartoitus tehdään säännöllisesti. Tällainen Pankkiryhmä Y:n vastuutettujen asiakkaiden hoitomalli vahvistaa tärkeimpien asiakkaiden hoitoa ja sitouttaa asiakasta Pankkiin. Mitä tiiviimpi asiakassuhde on, sitä tiukemmin asiakas on sitoutunut Pankkiin ja on haluton vaihtamaan palveluitansa kilpailijoille. Hoitomallin avulla sitoutuneelle asiakkaalle myös lisämyynti on onnistuneempaa. Aineistonkeruumenetelminä palvelun laadun nykytilan kartoitusta varten tullaan käyttämään laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Niitä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73).

Erittäin tärkeää tutkimuksen kannalta on saada Pankki X:n henkilökunta innostumaan ja olemaan mukana pankin palvelun laadun kehittämisessä. Jokaisessa viidessä myyntitiimissä (tiimi 1, tiimi 2, tiimi 3, tiimi 4 ja tiimi 5) on toteutettu osallistavana työmuotona kalanruotokaavion (=syy-seurauskaavio). Kalanruotokaavion päämääränä on auttaa ongelmien ratkaisuisissa ja mahdollisten ratkaisujen ideoimisessa aivoriihessä. Luokittelemalla suuren joukon asioita hallittavampiin ryhmiin antaa se mahdollisuuden jatkoanalyysille. (Marsh 1995, 89.) Kalanruodon avulla löydetään yhteinen näkemys siitä, mitkä asiat vaikuttavat palvelun laatuun, mitkä asiat ovat oleellisia ja mitkä epäoleellisia. Tämän avulla myyntineuvottelijoille jää käsitys siitä, mistä tutkimuksessa on kysymys, sekä saadaan kaikkien myyntitiimiläisten näkemyksiä aiheesta. Kalanruotomallin toteuttaminen on ollut erittäin tärkeä osallistava tekijä ja sitä kautta tärkeä aloitus tutkimukselle.

Jokaisen viiden myyntitiimin kahdelle myyntineuvottelijalle on tehty puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tähän tarkoitukseen parhaiten, koska siinä edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Tässä haastattelun muodossa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi ym. 2002, 77.) Tarkoitus on ollut saada selville henkilöiden näkemyksiä palvelun laadusta, selvittää mitä he kokevat sen tarkoittavan sekä heidän mielipiteensä palvelun laadun nykytasosta. Heiltä on kysytty myös palvelun

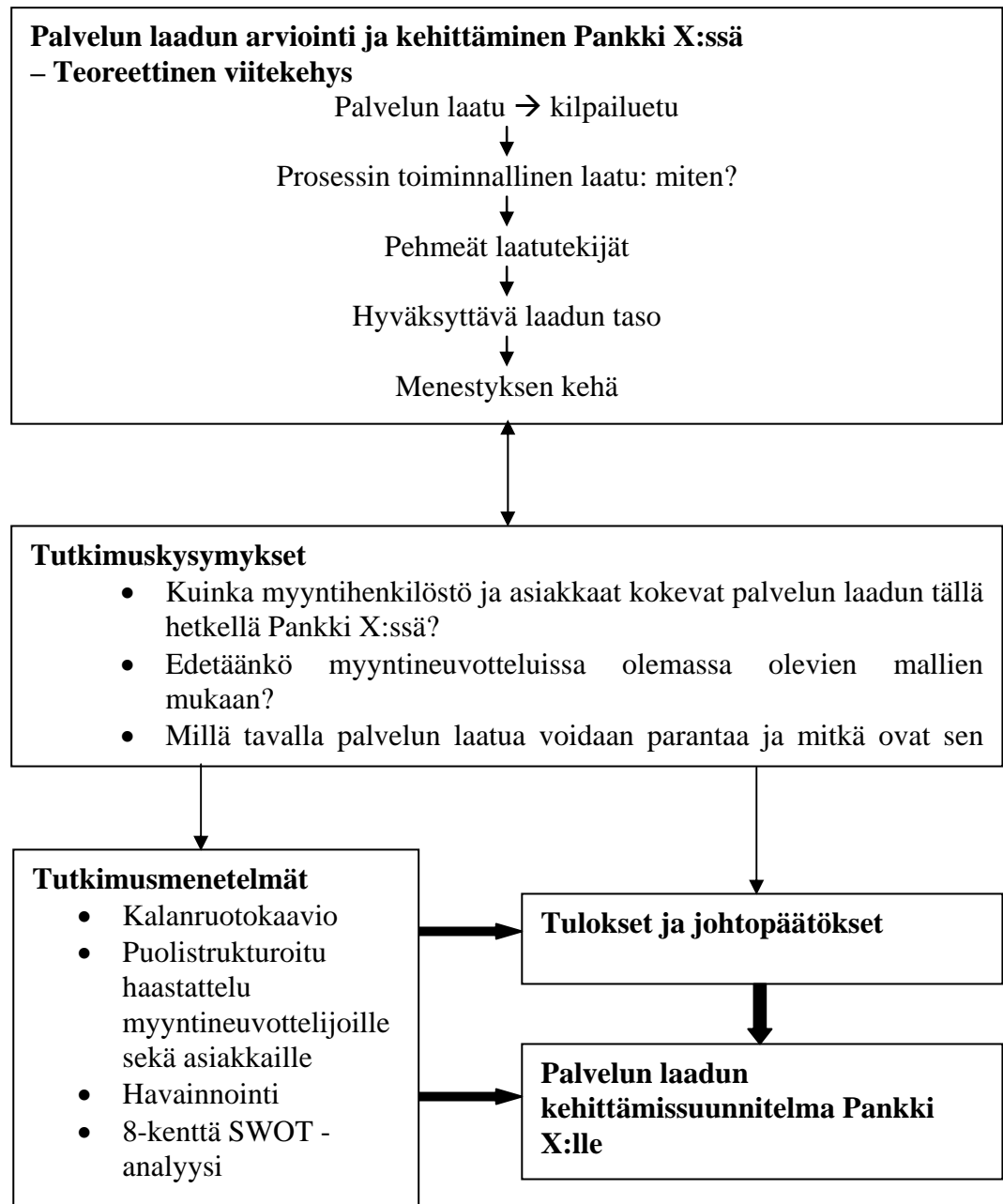
laadun kehittämiseen liittyviä asioita. Kysymysrunko löytyy opinnäytetyön liitteestä 1. Jos koetaan, että haastattelujen jälkeen on edelleen mahdollista saada lisätietoa haastattelemalla, on pidetty edelleen mahdollisuus jatkaa haastatteluja kunnes on selvää, että haastattelujen vastaukset rupeavat toistamaan itseään. Haastattelevat on valittu vapaaehtoisuuden mukaan, ketään ei ole voitu pakottaa haastateltavaksi, joten myös tutkimuksen eettisyys säilyy.

Erittäin olennainen osa nykytilan kartoitusta on havainnointi. Havainnointi tukee hyvin haastatteluja, sillä pelkkien haastatteluiden pohjalta koko totuus ei välttämättä käy ilmi. Hirsjärvi ym. (2007, 207) kirjoittavat, että haastattelun avulla selviää mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat, ne kertovat miten tutkittavat havaitsevat mitä ympärillä tapahtuu, mutta eivät sitä, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan siis tietoa toimivatko ihmiset niinkuin sanovat toimivansa. Havainnointi on valittu tutkimusmenetelmäksi myös sen takia, että se pystyy kytkemään muut aineistonkeruumenetelmät paremmin saatuun tietoon. Havainnoimalla pystytään myös monipuolistamaan tutkittavasta ilmiöstä saatu tieto. (Tuomi ym. 2002, 83). Havainnoinnit on tehty ilman osallistumista varsinaiseen asiakasneuvotteluun taustahavainnoijana. Tällöin tutkija on pystynyt säilyttämään varsinaisen tutkijan roolin, eikä ole samaistunut tutkittavaan neuvottelutilanteeseen. (Metsämuuronen 2006, 117.) Aluksi on havainnoitu jokaisen myyntitiimin kahta neuvottelua. Jos tuntuu, että on mahdollista edelleen saada uutta tietoa havainnoimalla, on pidetty mahdollisuus jatkaa havainnoiteja niin kauan kunnes on selvää, ettei uutta tietoa enää tule. Myyntineuvottelujen havainnointiin on tehty lomake, jonka avulla myyntineuvottelun etenemistä seurataan, voidaan siis puhua systemaattisesta havainnoinnista. Havainnointilomake löytyy opinnäytetyön liitteestä 2. Lomake pohjautuu myyntineuvottelun etenemisen malliin, joka Pankkiryhmä Y:ssä on luotu ja jota tässä tutkimuksessa käytetään laadukkaana asiakaskohtaamisen perustana. Lupa havainnointien tekemiseen on pyydetty sekä myyntineuvottelijalta että asiakkaalta eettisyyden varmistamiseksi.

Havainnoitavassa neuvottelutilanteessa olleita asiakkaita on haastateltu puolistrukturoidusti. Haastattelun avulla on saatu asiakkaiden näkökulma pankin palvelun laadusta ja neuvottelun etenemisestä. Haastattelun kautta asiakkailta on saatu myös tietoa mitä heidän mielestään laadukas ja hyvä henkilökohtainen pankkipalvelu on. Haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteestä 3.

Myyntineuvottelijoiden haastattelujen tulokset on analysoitu palvelun laadun näkökulmasta pääasiassa 8-kenttä SWOT –analyysin avulla. 8-kenttä SWOT –analyysi on johdettu perinteisestä SWOT-analyysistä, jonka tarkoituksena on arvioida organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT –analyysiä tehtäessä on tärkeää rajata, mitä on tarkoitus arvioida, jotta tuloksista saadaan vertailukelpoisia. Analyysin kohteena kun voivat olla organisaation toiminta koko laajuudessaan, oman toiminnan tai jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai vaikkapa jonkun kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. Analyysin avulla voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 217-218.) 8-kenttä SWOT –analyysissä johdetaan perinteistä nelikenttä analyysiä pidemmälle niin, että saadaan selville menestystekijät, vahvuuksia vahvistamalla mahdollisuudet todeksi. Kehittämiskeinot reagoimalla heikkouksiin mahdollisuuksien avulla sekä reagoimalla uhkatekijöihin mahdollisuuksien avulla. Lopuksi johdetaan kriisitilanteet, jossa heikkoudet kärjistyvät ja uhat käyvät todeksi. (Luentomateriaali: Laadun kehittäminen ja prosessien johtaminen.)

Haastattelujen, havainnointien ja kalanruodon avulla on voitu arvioida Pankki X:n palvelun laadun nykytilannetta. Haastattelu- ja havainnointiaineistoja yhdistelemällä sekä huomioimalla kalanruodosta esiin nousseet asiat on löydetty palvelun laadun kehittämiskohtia. Haastatteluista saatuja vastauksia on analysoitu edelleen 8-kenttä SWOT –analyysin avulla. Tutkimuksen jatkotoimet on päätetty palvelun laadun nykytilan kartoituksen jälkeen. Kuviossa 2 on esitetty havainnoillistavana kuvana opinnäytetyön tutkimusasetelma.



KUVIO 2. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Tutkimuksen riskitekijöinä on otettu huomioon johdon ja henkilöstön sitouttaminen ja motivointi, aikatauluarvioinnin virheet, havainnointien onnistuminen, neuvotteluissa olleiden asiakkaiden haastatteluiden onnistuminen, myyntineuvottelijoiden haastattelujen onnistuminen, poikkeamat projekti- ja tutkimussuunnitelmasta, laadullisten tulosten mittaaminen ja projektin vetäjän muut pakolliset kiireet tai sairastumiset.

Opinnäytetyön mentorina toimii Pankki X:n asiakkuusjohtaja, joka on yksi johtoryhmän jäsenistä. Tämän vuoksi johdon sitoutuminen tutkimukseen on kunnossa. Henkilöstön sitouttamiseen on käytetty kalanruotomenetelmää ja aihe todennäköisesti aidosti kiinnostaa pankin myyntihenkilöstöä. Hyvä myyjä on kiinnostunut myyntitulosten lisäksi myös palvelunsa laadusta. Tämä riskitekijä on siis hallinnassa kun viestintä tutkimuksen osalta kulkee tarpeeksi selkeästi.

Havainnointien osalta riski on olemassa, sillä eniten havainnointimenetelmiä on kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta ja pahimmassa tapauksessa muuttaa tilanteen kulkua. Haittana pidetään myös sitä, että havainnoija saattaa sitoutua emotionaalisesti tutkittavaan tilanteeseen, jolloin objektiivisuus kärsii. (Hirsjärvi ym. 2007, 208.) Oheiset riskitekijät tiedostamalla on saatu kuitenkin havainnointien avulla täydentävää lisäinformaatiota palvelun laadusta. Havainnoitavat myyntineuvottelut ovat olleet todennäköisesti hyvin todellisuudesta kertovia, sillä myyntineuvottelijat ovat tottuneet, että esimerkiksi valmentajat ovat seuraamassa neuvotteluja. Havainnointilomakkeen onnistumisen riski on minimoitu testaamalla lomaketta todellisessa myyntineuvottelutilanteessa huhtikuussa 2008.

Haastatteluiden riskitekijänä on ollut lomakkeiden onnistuminen sekä oikeiden aiheiden ja kysymysten esittäminen. Myös nämä haastattelumallit on testattu etukäteen. Haastatteluihin liittyy kuitenkin monia riskitekijöitä, jotka voivat johtua haastattelijasta, haastateltavasta tai itse haastattelutilanteesta kokonaisuutena. Haastateltava voi esimerkiksi kokea haastattelutilanteen jollain tavalla itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi. Haastattelun luotettavuuteen voi myös vaikuttaa se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava saattaa myös antaa tietyistä aiheista tietoa vaikkei tutkija niistä kysyisikään. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.) Tärkeää on ollut kertoa haastateltaville asiakkaille kuin myyntihenkilöstöllekin, että kenenkään vastaukset eivät nouse esille tunnistettavasti, ja luoda sitä kautta rentoutunut ja vapaa haastatteluilmapiiri. Haastattelijan on ollut myös tiedostettava, että haastattelu pysyy tutkittavassa aiheessa.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku käsittää johdannon sekä tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tässä luvussa on esitelty menetelmät, joilla tutkimuskysymyksiin haetaan vastaukset sekä teoreettinen viitekehys. Luku kaksi sisältää tutkimuksen kannalta olennaisen teorian palvelun laadusta. Luvussa kolme on käsitelty erilaisia palvelun laadun kehittämistoimenpiteitä yleisessä tasolla. Luvussa neljä on kuvattu palvelun laadun nykytila Pankki X:ssä. Tässä luvussa on myös arvioitu palvelun laadun nykytilan kartoituksen luotettavuutta. Luvussa viisi käsitellään nykytilan kartoituksen pohjalta palvelun laadun kehittämiskohteeksi nostettua työkiertoa. Työkiertoa käsitellään yleisellä tasolla sekä Pankki X:lle laadittavan konkreettisen toteuttamissuunnitelman pohjalta. Työkiertosuunnitelmassa huomioidaan sekä riskit että pohditaan sen avulla tavoiteltavia tuloksia. Luvussa kuusi on esitetty yhteenveto tutkimuksesta. Siinä on esitetty vastaukset tutkimuskysymyksiin, pohdittu tuloksia Pankki X:n näkökulmasta, pohdittu tulosten yleistettävyyttä sekä esitetty jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 PALVELUN LAATU

2.1 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat laatu, palvelun laatu, asiakaspalvelu ja asiakkuus. Palvelun laadun nykytilan kartoittaminen ja sitä kautta kehittäminen pohjautuvat hyvin pitkälle kyseisiin käsitteisiin. On ymmärrettävä asiakkuuden merkitys ja tärkeys, jonka jälkeen voidaan käsitellä palvelun laatua.

Ylikosken, Järvisen ja Rostin (2006, 55) mukaan *laatu* yleisesti ottaen tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote, tavara tai palvelu, vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia. Laatu palveluyrityksessä on asiakkaan käsitys palvelun onnistumisesta. Finanssialan asiakkaiden tyytyväisyys perustuu sekä itse finanssipalveluihin ja niiden käyttöön liittyviin sopimuksiin että palveluprosessissa koettuun asiakaspalveluun. Myös hyväksi koettu asiakassuhde lisää asiakkaan tyytyväisyyttä. (Ylikoski ym. 2006, 55.) Laadulla voidaan myös tarkoittaa asiakkaan asennetta organisaatiosta ja sen tarjoamia tuotteita kohtaan. Koska kokemus laadusta muodostuu sekä siitä, mitä asiakas saa palvelun lopputuloksena, että siitä miten palveluprosessi sujui, on palveluorganisaation henkilöstön ja asiakkaana olevan kuluttajan välinen vuorovaikutus erityisasemassa. (Ylikoski 1999, 118.) Amerikkalainen tohtori Joseph Juran määritteli laadun kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset (Silen 1998, 38).

Tapio Rissasen (2006, 215-216) mukaan asiakas muodostaa käsityksensä *palvelun laadusta* seuraavien tekijöiden pohjalta: Pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius, viestintä, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö.

Asiakaspalvelu on asiakaspalvelijan toimintaa toisen ihmisen – asiakkaan – hyväksi. Asiakaspalvelutilanne merkitsee aina uuden, erillisen kokemuksen luomista asiakkaalle. Asiakas odottaa palvelua, mutta luonnollinen ja hyvä

asiakaspalvelu parhaimmillaan ylittää asiakkaan odotukset. Asiakas ei edes välttämättä tiedosta palvelun olemassaoloa. (Hämäläinen 1999, 20.)

Asiakkuus käsitteenä kuvastaa asiakkaiden hoitamisen syvintä olemusta: sisältäen kaksi osapuolta. Asiakkuus on näiden osapuolten yhteistyötä, eli vaihdantaa. Asiakkuus on prosessi, jossa molemmat osapuolet vastavuoroisesti suorittavat oman osansa. Asiakkuuteen liittyy laadullisia miellelyhtymiä: luottamusta, toisen osapuolen arvostusta sekä pitkäaikaista ja johdonmukaista yhteistyötä. Sekä myyjän, että ostajan näkökulmasta asiakkuudella on oma arvonsa. Molemmat haluavat asiakkuuden olevan arvokas heille itselleen. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 19.)

2.2 Palvelun laatu

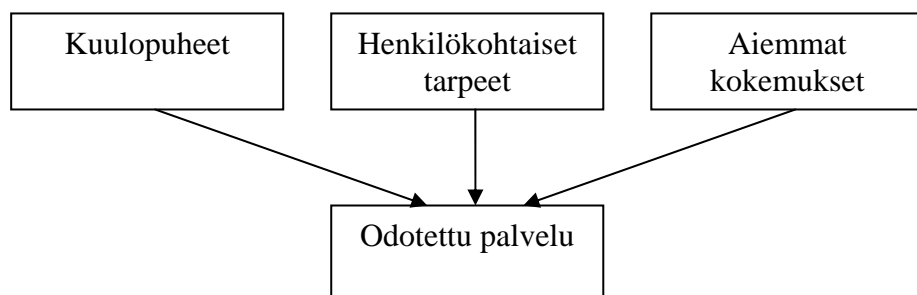
Palvelut itsessään ovat monimutkaisia, sillä ne koostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voida täysin erottaa toisistaan ja palvelussa asiakas usein osallistuu aktiivisesti itse tuotantoprosessiin. Näin ollen myös palvelun laatu on hyvin moninainen asia. Palvelun tarjoajan on kuitenkin tärkeää ymmärtää miten käyttäjät arvioivat palvelujen laatua, koska sen avulla voidaan määrittää, miten näitä arvioita voidaan hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. (Grönroos 2001, 98.)

2.2.1 Odotettu palvelun laatu

Asiakkailla on tiettyjä odotuksia yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Odotuksiin vaikuttavat aiemmat kokemukset, yrityksen imago, asiakkaiden tarpeet ja kilpailevat toimittajat. Odotukset liittyvät mm. tuotteiden laatuun, ratkaisujen toimivuuteen, ammattimaisuuteen ja asiantuntemukseen, uskottavuuteen, osaamiseen ja yhteistyökykyyn. (Lecklin 1997, 99-100.)

Odotuksilla on laatukokemuksessa erittäin suuri merkitys. Kun asiakas vertaa odotuksia ja kokemuksia hänelle muodostuu käsitys, millaista laatua hän on saanut ja miten häntä on palveltu. Jos odotukset täyttyvät, asiakas kokee laadun hyväksi tai hyväksyttäväksi. Vastaavasti laatu koetaan huonoksi, jos odotukset eivät täyty. (Ylikoski ym. 2006, 65.)

Finanssiyhtiön ollessa kysymyksessä, asiakkailla on kokemuksia omasta yhtiöstään mutta myös usein kilpailevista finanssiyhtiöistä. Nämä kokemukset yhdessä muodostavat asiakkaalle vertailuperustan, joka muokkaa hänen odotuksiaan siitä, mitä palvelu asiakaspalvelutilanteessa on tai voisi olla. Asiakkaan ollessa tyytyväinen finanssiyhtiön palveluun, hän odottaa palvelun olevan jatkossakin samanlaista. Myös muiden asiakkaiden kertomilla kokemuksilla, mainonnalla ja muulla markkinointiviestinnällä on vaikutus asiakkaan odotuksiin. (Ylikoski ym. 2006, 66.) Kuviossa 3 on esitetty odotettuun palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä.



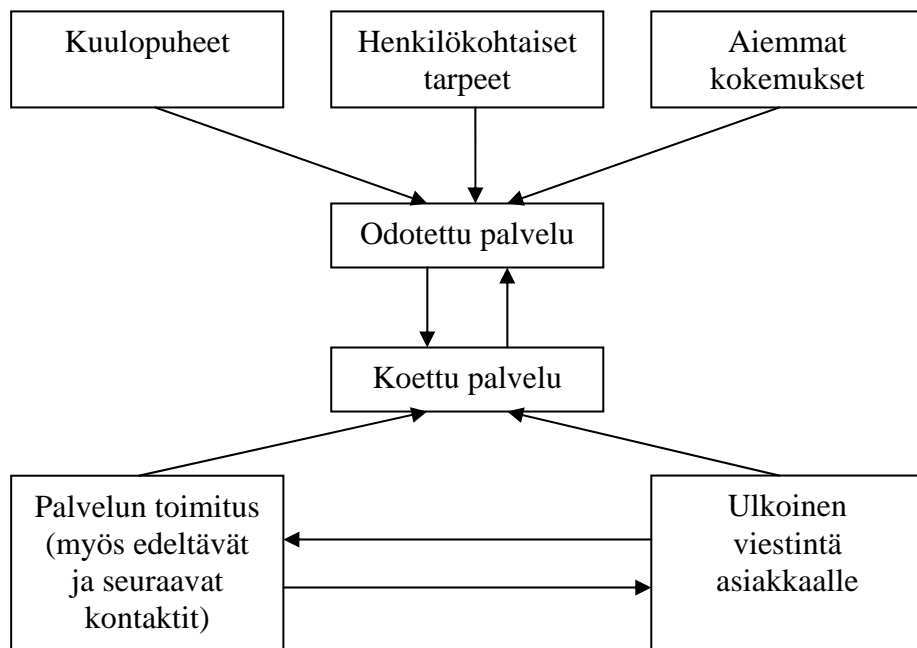
KUVIO 3. Odotettu palvelun laatu

Lähde: mukailten (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 37.)

Texas A&M –yliopiston tutkija Leonard Berry on todennut asiakasodotuksista ja niiden täyttämisestä seuraavanlaisesti: ”Asiakkailla on selvät odotukset palveluita tarjoavista organisaatioista: näytä hyvältä, reagoi alttiisti, osoita huomaavaisuudellasi ja pätevyydellasi vakuuttavuutta, ole empaattinen ja ennenkaikkea: ole luotettava. Tee, mitä lupasitkin. Pidä antamasi palvelulupaus. (Zemke 2006, 15.)

2.2.2 Koettu palvelun laatu

Asiakasodotuksiin ja totuuden hetkiin liittyy koetun laadun termi, eli asiakkaalla on tietty odotusarvo yrityksen palvelujen laadusta. Siihen vaikuttavat tarpeiden ohella myös yrityksen oma markkinaviestintä ja asiakkaan saama muu informaatio. (Lecklin 1997, 102-103.) Koettu palvelun laatu on esitetty kuviossa 4. Markkinaviestinnällä tarkoitetaan mainontaa, suoramarkkinointia, myyinnedistämistä, www-sivustoja, nettiviestintää ja myyntikampanjoita. Muulla informaatiolla voidaan käsittää esimerkiksi imagoa, suusanallisia tekijöitä ja suhdetoimintaa. Näitä muita tekijöitä yritys pystyy valvomaan vain epäsuorasti. (Grönroos 2007, 76.) Tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus eivät ainoastaan määrää koettua kokonaislaatua, vaan ennemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu (Grönroos 2001, 106).



KUVIO 4. Koettu palvelun laatu

Lähde: mukailten (Järvelin ym. 1992, 37.)

Grönroos on listannut palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä kirjassaan *Nyt kilpaillaan palveluilla*, 1990, 69-70. Grönroosin mukaan koettuun palvelun kokonaislaatuun vaikuttavia tekijöitä ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. Nämä palvelun laadun kymmenen laatu-ulottuvuutta voidaan yhdistää vielä suppeampaan ryhmään. Palveluympäristö, luotettavuus ja reagointialttius pysyvät ennallaan. Pätevyys, kohteliaisuus, uskottavuus ja turvallisuus yhdistetään ulottuvuudeksi nimeltään palveluvarmuus. Empatia –ulottuvuus kattaa saavutettavuuden, viestinnän ja asiakkaan ymmärtämisen. (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 25.)

2.3 Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta

Palvelun laadulla voidaan määritellä olevan asiakkaan kokemuksen kautta kaksi eri ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä mitä asiakas saa vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Tällä on suuri merkitys kun asiakas arvioi palvelun laatua. Usein yrityksissäkin kuvitellaan tämän vastaavan toimitetun palvelun kokonaislaatua. Tosiasiassa kyseessä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus eli palvelun tuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus ovat ohi. (Grönroos 2007, 73.)

Prosessin toiminnalliseen laatuun vaikuttavat asiakkaan kokemukset siitä, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä laadun ulottuvuus liittyy läheisesti palveluntarjoajan toimintaan sekä totuuden hetkiin, joita käsitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Tiivistettynä teknisessä laadussa on kysymys siitä, mitä asiakas saa ja toiminnallisessa laadussa miten hän sen saa. (Grönroos 2007, 73-74.) Toiminnallisen laadun merkitys tässä tutkimuksessa on erittäin tärkeä. Tutkimuksen tarkoitus on ennemminkin tutkia havainnointien avulla kuinka asiakas saa palvelua, ei niinkään myyntineuvottelun lopputuloksen laatua.

Usein laatuasioissa tuijotetaan pelkästään teknisiin laatuakökohtiin. Tällainen teknisen laadun strategia on menestyksekkäs ainoastaan silloin, jos yritys onnistuu luomaan sellaisen teknisen ratkaisun, johon kilpailijat eivät pysty vastaamaan. Yleisesti ottaen yritykset pystyvät kuitenkin samanlaiseen tekniseen laatuun. Pelkkä tekninen laatu ei kuitenkaan välttämättä täysin takaa yrityksen menestystä vaikka kilpailijat eivät pystyisikään samaan. Jos vuorovaikutustilanteet hoidetaan huonosti jää toiminnallinen laatu puutteelliseksi. Mikäli kilpailevilla yrityksillä on hyvin samanlainen tekninen laatu, ratkaiseva ero syntyy palveluprosessin toiminnallisesta laadusta. Tällaisessa tilanteessa yritykset kilpailevat palveluprosesseillaan ja niiden toiminnallisella laadulla. Jos tekninen laatu kuitenkin heikkenee, heikkenee myös kokonaiskäsitys palvelun laadusta. (Grönroos 2001, 103-104.)

Pankkimaailmassa palveluiden ollessa hyvin samanlaisia, voidaan puhua juuri Grönroosin kuvaamasta samankaltaisesta teknisestä laadusta. Erottumistekijänä toimii siis toiminnallinen laatu ja asiakkaan näkökulma kuinka hän saa palvelua pankista. Keväällä 2008 Sampo Pankilla oli merkittäviä tietoteknisiä ongelmia, jolloin voidaan puhua sen teknisen laadun heikkenemisestä. Juuri edellä kuvatun Grönroosin näkemyksen mukaisesti asiakkaiden kokonaiskäsitys palvelun laadusta heikkeni ja Sampo Pankki menetti huomattavan määrän asiakkaita. Tämä on erinomainen esimerkki pankkimaailman lähihistoriasta, millainen merkitys on sekä teknisellä, että toiminnallisella laadulla.

2.4 Laadukas asiakaspalvelu

Kun asiakas on vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa tai käyttää itsepalvelua, syntyy asiakaspalvelun laatu. Nämä ovat niitä tilanteita, jolloin asiakkaalle muodostuu käsitys palvelun laadusta. Sen lisäksi, että asiakaspalvelijan tehtävänä on tuottaa hyvää palvelua, on myös tulkita, mitä asiakas pitää hyvänä laatuuna. Tämän perusteella asiakaspalvelijan pitää mukauttaa palvelunsa asiakkaiden odotusten ja toivomusten mukaiseksi. (Ylikoski ym. 2006, 67.)

Asiakaspalvelun näkökulmasta laatutekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään: Vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa liittyvät tekijät ja muut laatutekijät. Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät eli pehmeät laatutekijät kuvastavat asiakkaaseen kohdistuvaa huolenpitoa. Näiden pehmeiden tekijöiden mittaaminen on suhteellisen vaikeaa, koska niiden tulkinta vaihtelee asiakaskohtaisesti. Mieleenpainuvina tilanteina kuitenkin erityisesti muistetaan henkilöstön avuliaisuuteen, huolenpitoon ja ystävällisyyteen liittyvät tekijät. Tutkimusten mukaan myönteisistä palvelukokemuksista noin 65 prosenttia liittyy asiakaspalveluhenkilöstöön. Kovia laatutekijöitä vastaavasti ovat varsinaiseen finanssipalveluun liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi velkakirja. (Ylikoski ym. 2006, 67-68.)

Laadukasta asiakaspalvelua tuottavan asiakaspalvelijan tärkein ominaisuus on oikea palveluasenne (Aarnikoivu 2005, 59). Asiakaspalvelijan asenteet kehittyvät vuorovaikutustilanteista. Hyväksyvä asenne kehittyy vuorovaikutustilanteista, joissa tunteet ovat olleet miellyttäviä ja epämiellyttävistä tunteista kehittyy negatiivisia asenteita. Asenteet ovat siis muilta ihmisiltä opittuja arviointeja, joihin liittyy aina jonkinasteinen hyväksyminen tai hylkääminen. (Havunen 2000, 57-58.) Palveluasenteella tarkoitetaan halua perehtyä asiakkaaseen tavoitteena asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja niiden ennakoiminen. Tavoitteena on ennemminkin tavoitella pitkän tähtäimen hyötyä pitkästä asiakassuhteesta kuin nopeasta hyödystä. Asiakassuhde nähdään kehittyvänä jatkumona, jota hoidetaan systemaattisesti tavoitellen luottamuksen synnyttämistä. Laadukas asiakaspalvelija ei myy mitä tahansa, vaan laatii yksilöllisiä tarjouksia asiakkaan mukaan. Asiakaskohtaamisessa asiakaspalvelija pyrkii herättämään asiakkaassa tarpeen ja oivalluksen siitä, että on olemassa keino, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Laadukasta asiakaspalvelua antavan henkilön on ennenkaikkea oltava ylpeä työstään asiakaspalvelijana ja tiedettävä oman toimintansa vaikutus yrityksensä maineeseen. (Aarnikoivu 2005, 59.)

2.5 Vuorovaikutustaidot asiakaspalvelussa

Suurin osa palvelun laatutekijöistä liittyy vuorovaikutuksen laatuun. Vuorovaikutustilanteissa tulevat näkyviin palvelun laadun osatekijät: luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja empatia. Hyvä vuorovaikutustilanne saa aikaan arvostuksen tunteen palvelun käyttäjälle. (Ylikoski 1999, 308.)

Hyvä asiakaspalvelija osaa tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan. Hän ymmärtää kuuntelemisen, kysymisen ja yhteistyöhalukkuuden merkityksen, eikä sorru vaatimiseen, väittämiseen tai välttelyyn. Hyvän asiakaspalvelijan ja neuvottelijan perustaito kuuntelemisen ja kysymisen ohella on kyky käsitellä sekä omia että toisten tunteita ja taito viestiä myönteisesti tai sopivan neutraalisti. (Huhtinen 2002, 25.) Asiakas vaikuttaa myös itse vuorovaikutuksen onnistumiseen kun hänet kohdataan kasvokkain. Hyvä viestintä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on kaksisuuntaista, jolloin huomio kiinnittyy itse viestin lisäksi myös sen aiheuttamaan reaktioon. Asiakkaan reagointi kertoo, miten asiakas ymmärsi viestin ja mihin ymmärretty viesti johtaa. (Ylikoski 2006, 99-100.)

Ihmisten välinen viestintä vuorovaikutuksessa on sekä sanallista, verbaalista että sanatonta, nonverbaalista viestintää. Usein viestin lähettäjä eli asiakaspalvelija tehostaa sanallista viestiään nonverbaalisilla keinoilla kuten ilmeillä ja eleillä. Samoin myös vastaanottaja tulkitsee varsinaisen sanallisen viestin lisäksi tiedostamattaankin myös nuo ilmeet ja eleet. Sanaton viestintä tukee sanallista viestintää. Jos nämä ovat kuitenkin ristiriidassa keskenään, uskoo asiakas ennemmin sanattomia viestejä. (Ylikoski 2006, 100.)

Oleellista on käyttää ”asiakkaan kieltä”, jolloin vältetään vaikeita termejä ja vaikeaa ammattisanastoa. Jos näitä kuitenkin joudutaan käyttämään, tulee varmistua siitä, että asiakas ymmärtää ne. Sanavalinnan tärkeyden lisäksi myös äänenkäyttöön on syytä kiinnittää huomiota. Kuten äänen sävyyn, äänen voimakkuuteen, ääntämisen selkeyteen, puhenopeuteen ja puheen rytmiin. Asiakas kokee äänenkäytön kertovan asiakaspalvelijan innostuneisuudesta ja

asiantuntijuudesta. Kehonkieli eli nonverbaalinen viestintä kuten eleet, ilmeet, liikkeet, asennot ja ulkoinen olemus kertoo asiakkaalle asiakaspalvelijan asenteen, viireystason ja palveluhalukkuuden ilman sanoja. (Ylikoski 2006, 101.)

2.6 Totuuden hetki

Totuuden hetkeä käsittelee Olli Lecklin kirjassaan Laatu yrityksen menestystekijänä. Totuuden hetki on siis palveluntarjoajalle tilaisuus osoittaa asiakkaille palveluidensa laatu. (Lecklin 1997, 102-103.) Laatukokemukseen olennaisesti vaikuttaa hetki, jolloin asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat. Asiakas kokee käytännössä joukon totuuden hetkiä ollessaan palveluorganisaation asiakkaana. (Normann 2000, 201.)

Vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Juuri nämä vuorovaikutustilanteet tai palvelutapaamiset määräävät toiminnallisen laadun tason. Jos tämä mahdollisuus menetetään ja asiakas on lähtenyt pois tilanteesta, on luotava uusi totuuden hetki. Eli palveluntarjoaja voi olla asiakkaaseen yhteydessä korjatakseen virheensä tai hyvittääkseen aiempaa epäonnistunutta vuorovaikutustilannetta. Tämä on kuitenkin huomattavasti vaivalloisempaa kuin hoitaa totuuden hetki heti ensimmäisellä kerralla kunnialla. (Grönroos 2001, 112.) Kuitenkin Storbackan ym. (1999, 64) mukaan asiakkaat, jotka ovat kokeneet onnistuneen ”korjauspalvelun”, voivat muuttua kaikkein uskollisimmiksi asiakkaiksi. Toisaalta joskus hyvitysyrityksetkään eivät auta, jos asiakkaat kokevat yrityksen epäluotettavana ja tällöin he jäävät tyytymättömiksi. Tyytymättömät asiakkaat voivat aiheuttaa yritykselle negatiivista julkisuutta. (Berry & Parasuraman 1991, 31.)

Pankkimaailmassa laina-asia on yksi tärkeimmistä asiakaskohtaamisista. Jos pankki epäonnistuu siinä, asiakkuuden loppumisen todennäköisyys on suuri. Jos taas pankki epäonnistuu jossain merkityksettömämmässä asiakaskohtaamisessa, ei sillä ole yksittäisenä kokemuksena niin suurta merkitystä asiakkaan uskollisuudelle. Kuitenkin myös epäonnistuneista merkityksettömistä

asiakaskohtaamisista voi toistuvina seurata ongelmia. Johtopäätöksenä yrityksen on siis selvitettävä omat ratkaisevimmat asiakaskohtaamisensa. (Storbacka ym. 1999, 64.) Hyvä keino tunnistaa nämä ratkaisevimmat totuuden hetket on asettua itse asiakkaan asemaan ja tutkia, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät (Harju, Rähkä & Soininen 1998, 10).

2.7 Laatu finanssialalla

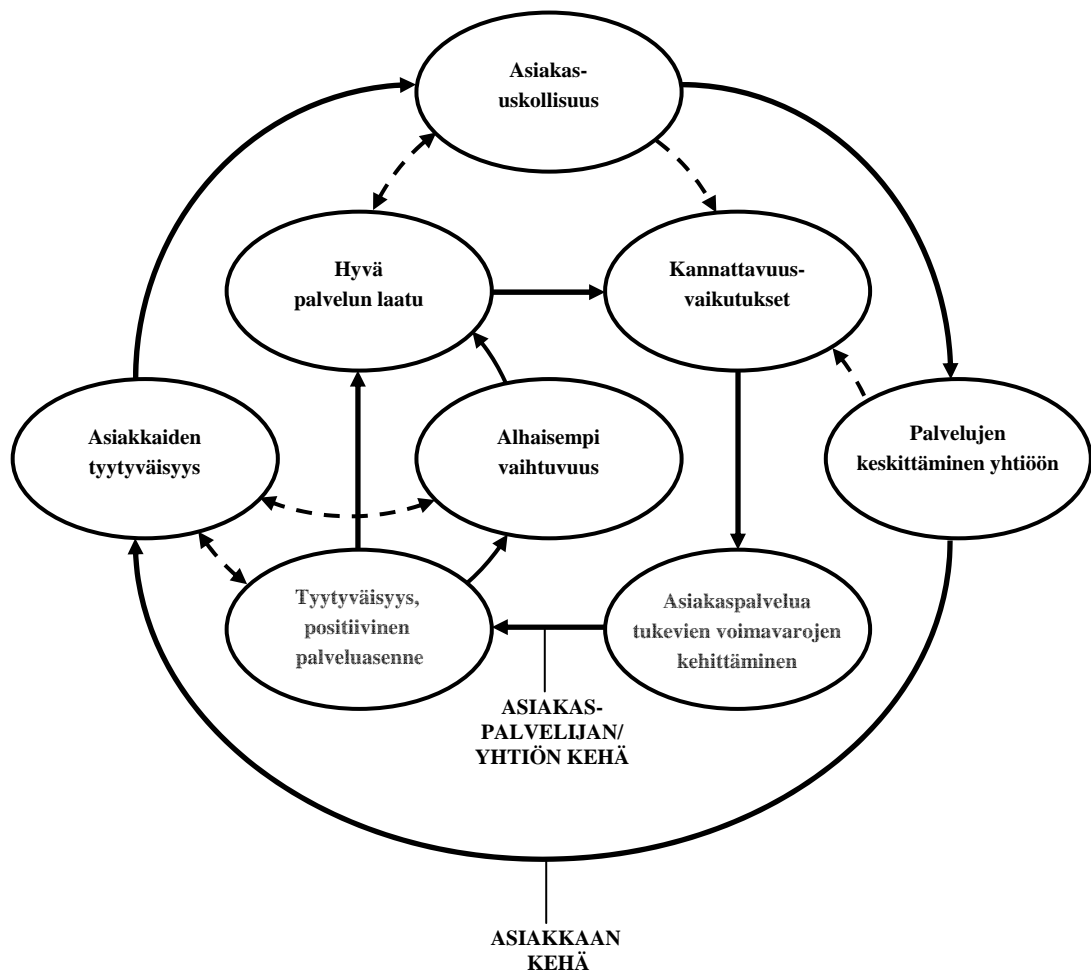
Asiakkaan näkökulmasta rahoituspalvelut saattavat olla monimutkaisia palveluita. Esimerkiksi lainaehtojen erilaisuus vaikeuttaa vertailua ja hankaloittaa päätöksentekoa. (Ylikoski ym. 2006, 30.) Pankkipalvelussa palvelun kohde on aineetonta kuten myös palvelun luonne. Asiakkaalle annetaan informaatiota tietokoneen avulla, mutta myös sanallisesti. Tämä sanallinen informaation muoto on kaikkein aineettomin palvelun muoto. Lopputulos on yleensä toki muutettavissa fyysiseen muotoon, kuten esimerkiksi velkakirjaksi. (Ylikoski 1999, 28-30.) Aineettomuuden takia finanssipalveluihin sisältyy vain vähän fyysisiä ja aistein havaittavia tekijöitä, tämä taas hankaloittaa palvelujen vertaamista. Finanssipalveluja pystytäänkin arvioimaan parhaiten yleensä vasta käyttökokemuksen jälkeen. Palveluiden arviointi voi olla vaikeaa myös jälkikäteenkin, johtuen asiakkaan oman osaamisen riittävydestä suorittamaan arviointia. Tästä syystä arviointi perustuu osittain mielikuviin, joiden perusteella asiakas saattaa tehdä huomattaviakin palveluvalintoja. (Ylikoski ym. 2006, 30.) Tähän perustuen tässä tutkimuksessa haastateltaviksi asiakkaiksi on valittu yli vuoden verran asiakkaina olleita henkilöitä, joille on jo ehtinyt kokemuksen kautta kertymään mielikuvia Pankki X:stä.

Odotukset finanssipalveluista ovat asiakkaan näkökulmasta kaksitasoisia: riittävä taso ja toivottu taso. Riittävä taso kuvaa tasoa, jonka asiakas hyväksyy. Vastaavasti toivottu taso on yhdistelmä siitä, mitä palvelun tulisi asiakkaan mielestä olla ja minkä asiakas uskoo olevan mahdollista. Alue joka jää näiden kahden tason väliin on hyväksyttävän laadun alue eli laatu koetaan hyväksi. Asiakkaan kokiessa palvelun laatu hyväksi eli sen pysyessä hyväksyttävän laadun

alueella, ei asiakas yleensä edes mieti laadun vaihtelua. Ihanteellisin tilanne on tietenkin se, että laatu on asiakkaan toivomaa tasoa parempaa. Tyytymättömyys laadussa johtuu taas riittävän tason alittumisesta. Kuitenkin voidaan todeta, että finanssiyhtiölle on taloudellisesti kannattavinta, ettei asiakkaan odotuksia ylitetä tai aliteta, vaan pysytään juuri tällä asiakkaan hyväksymän laadun alueella. Huono laatu vähentää asiakaspysyvyyttä ja heikentää henkilöstön työmotivaatiota. Vaikka kestävä asiakasuskollisuuden luominen saattaakin edellyttää asiakkaan toivoman palvelun tason ylittämistä, piilee siinä kuitenkin vaaransa. Asiakas saattaa kokea laadun tarpeettoman hyväksi tai hän tuntee, että maksaa liiallisesta laadusta, vaikkei näin tosiasiasa olisikaan. Yleisesti asiakkaat kuitenkin odottavat perusasioita eivätkä turhia hienouksia. Finanssiyhtiön kannalta liian hyvän laadun tuottaminen lisää kustannuksia. Toisaalta riskinä on myös asiakkaiden tottuessa joka kerta odotusten ylittämiseen, johtaa se kierteeseen, jolloin odotusten ylittäminen tulee aina vaikeammaksi ja kalliimmaksi. (Ylikoski ym. 2006, 66-67.)

Kansainvälinen Epsi Rating teki elo-syyskuussa 2008 asiakastyytyväisyystutkimuksen ja asiakasuskollisuustutkimuksen yhtä aikaa Suomessa ja kaikissa muissa Pohjoismaissa sekä Baltian maissa. Tähän asti yleensä asiakasuskollisuus on ollut pysyvämpää kuin tyytyväisyys. Tämän vuoden tutkimus kuitenkin osoitti asian olevan näin vain tiettyyn pisteeseen asti. Kun sen ylittää, asiakasuskollisuus romahtaa. Näin on käynyt esimerkiksi Sampo Pankin kohdalla keväällä 2008. (Suomen Pankit huippuluokkaa asiakastyytyväisyydessä 2008 5, 4.)

Tämän opinnäytetyön pitkän tähtäimen tavoite on menestyksen kehän luominen ja vahvistaminen entuudestaan. Ylikosken ym. mukaan hyvästä laadusta ja asiakastyytyväisyydestä seuraa menestyksen kehä, kuvio 5.



KUVIO 5. Menestyksen kehä

Lähde: (Ylikoski ym. 2006, 60.)

Mallin ajatus on, että myönteiset asiat vahvistavat toinen toisiaan. Tämä pätee myös yhtiön henkilöstöön: asiakkaiden tyytyväisyys vahvistaa henkilöstön palveluhalukkuutta ja tyytyväisyyttä työhön, ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Tyytyväinen henkilöstö taas tuottaa parempaa laatua kuin tyytymätön. (Ylikoski ym. 2006, 59.) Eräässä pankkeja koskevassa tutkimuksessa saatiin tulokseksi, että sekä työilmapiiri, mm. johdon käyttäytyminen, tukijärjestelmät, asiakaspysyvyys että henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen korreloivat voimakkaasti hyvän laadun kanssa. (Ylikoski 1999, 308.)

2.8 Palvelun laadun merkitys yrityksen kannattavuuteen

Hyvä laatu lisää asiakastyytyväisyyttä, koska se täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset. Tyytyväiset asiakkaat lisäävät ostopiensä määrää sekä viestivät positiivisesti muille potentiaalisille asiakkaille. Toisin sanoen tyytyväiset asiakkaat ovat erittäin uskollisia yritykselle. Hyvän laadun seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Toisaalta hyvä laatu ja tyytyväiset asiakkaat antavat yritykselle enemmän vapautta hinnoittelussa. Tuotteet voidaan myydä paremmalla katteella. (Lecklin 1997, 29.)

Laadun parantamisesta kuitenkin usein luovutaan sen pelossa, että se merkitsee tuottavuuden laskua, johon organisaatiolla ei ole varaa. Tuottavuus ja laatu eivät kuitenkaan yleensä sulje toisiaan pois. (Grönroos 2001, 177.) Laadukkaan toiminnan sisäiset ja markkinavaikutukset yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus yhdistettynä laatuun antaa yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan ja auttaa mm. seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa:

- Kilpailuedun saavuttaminen valituilla markkinoilla
- Markkinajohtajuus
- Yrityskuvan kohottaminen
- Nopeampi reagointikyky ympäristömuutoksiin
- Joustavuus tarpeellisten muutosten läpiviemisessä
- Osallistuva ja motivoitunut henkilöstö
- Tunnettuus hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä

(Lecklin 1997, 30-31.)

Yritysten tulisi pyrkiä toiminnassaan tekemään asiat ensimmäisellä kerralla oikein. Ihmiset käyttävät jopa kolmasosan työajastaan korjaamalla aiemmin tehtyjä virheitä, etsimällä hukassa olevia asioita, selvittämällä myöhästyvien asioiden syitä, tarkistamalla puutteellisia tietoja, paikkaamalla huolimattomasti tehtyjä töitä ja pahoittelemalla asiakkaille huonoon laatuun liittyviä asioita. Nämä

asiat aiheuttavat yritykselle laaduttomuuskustannuksia, jotka eivät eroa yrityksen muista kustannuksista. Mikäli laaduttomuuskustannukset ovat pysyvästi korkeat, päättyy yrityksen toiminta vääjäämättä jossain vaiheessa niihin. Asiakkaiden hyödyille antaman arvon tulee ylittää hyödyn tuottamiskustannukset, jotta yritykselle jää katetta toiminnastaan. Tämä edellyttää tehokkuutta ja laaduttomuuskustannusten kurissa pitämistä. Toiminnan laatua ei voi parantaa kustannuksia alentamalla, mutta kustannuksia voi alentaa toiminnan laatua parantamalla. (Silen 2001, 60-61,70.)

Laatukustannuksia voidaan pienentää neljän tekijän avulla:

- Käymällä suoraan virhekustannusten kimppuun ja pyrkimällä poistamaan ne kokonaan
- Panostamalla oikeisiin ennaltaehkäisytoimenpiteisiin
- Vähentämällä tarkastustoiminnan kustannuksia
- Arvioimalla ja ohjaamalla jatkuvasti ennaltaehkäisytoimenpiteitä

(Järvelin ym. 1992, 89.)

3 PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN

3.1 Hyvän palvelun edellytykset

Hyvän palvelun edellytyksiä ovat: strategiset, organisatoriset ja johtamisedellytykset sekä osaamis- ja asenne-edellytykset. Parhaimpaan tulokseen ei päästä, jos kaikkia näitä edellytyksiä ei tunnisteta. Palveluhenkinen ja motivoitunut kontaktihenkilö turhautuu ja menettää kiinnostuksensa hyvään palveluun, jos hän ei saa tukea ja arvostusta esimieheltään. Jos henkilö huomaa ettei palveluhenkisyydellä ole organisaatiossa strategista perustaa eikä siihen riittäviä resursseja saattaa hän kokea palveluhenkisyyden mahdottomuudeksi. (Grönroos 2001, 470-471.)

3.2 Palvelustrategian toteuttaminen

Jotta hyvän palvelun strategiset edellytykset täyttyvät, on luotava palvelukeskeinen strategia. Sillä tarkoitetaan ylimmän johdon halua tehdä organisaatiosta palvelukeskeinen. Palvelustrategiassa on määritettävä toiminta-ajatukseen ja strategiaan liittyvät palveluajatukset. Jos näitä palveluajatuksia ei selkeästi määritellä, ei yrityksellä ole vakaata pohjaa tavoitteiden, resurssien ja suoritusnormien määrittämiseen. Palveluajatus kertoo, mitä olisi tehtävä, kenelle, miten ja millä resursseilla ja mitä hyötyjä asiakkaille tulisi tarjota. Mikäli näitä asioita ei selvitetä, henkilöstö ei voi ymmärtää, mitä sen odotetaan tekevän. (Grönroos 2001, 471.) Palvelustrategian toteuttamiseen tarvitaan jokaisen organisaation jäsenen tukea. Onnistuneeseen toteuttamiseen on osallistuttava niin ylimmän johdon, keskijohdon, alimman johdon, tukihenkilöiden kuin kontaktihenkilöidenkin. (Grönroos, 1990, 282.)

Tärkeä osa strategisia edellytyksiä on henkilöstöpolitiikka. Palkkausmenettely, urasuunnittelu, palkkiojärjestelmät ovat merkittäviä palvelukulttuurin osia. Henkilöstöhallinnossa ohjenuorana on käytettävä hyvää palvelua. Mitä enemmän esimerkiksi palkkausmenettelyssä ja palkkiojärjestelmässä painotetaan muita kuin

palvelukeskeisyyttä ja palvelutaitoja, sitä vähäisempää on työntekijöiden alttius olla palveluhenkisiä ja sitä vaikeampaa on saavuttaa palvelukulttuuria. Työntekijät oivaltavat palvelun tärkeyden kun hyvästä palvelusta palkitaan ja suorituksia mitataan sen perusteella. (Grönroos, 1990, 286-287.)

Strategiasta ja palveluajatuksista johdetaan osatavoitteita, jotka jaetaan edelleen organisaation eri osille. Asiakaspalvelussa tavoitteet ovat sekä määrällisiä että laadullisia. Tavoitteet tulee täsmentää yksiköittäin tai henkilökohtaisesti kullekin asiakaspalvelijalle tietyksi ajaksi. Johdon tuen asiakaspalvelulle tulee olla moniulotteista. Määrälliset tavoitteet saavutetaan pehmeillä teoilla. Johtamistyö on asiakaspalvelijoiden kanssa yhdessä tekemistä ja heidän työnsä tukena toimimista, toiminnan tehokkuutta ja kehittämistä unohtamatta. Johto auttaa asiakaspalveluhenkilöstön kehittymistä, mutta huolehtii samalla myös omasta kehittämisestään. (Ylikoski ym. 2006, 153.)

3.3 Organisaatio ja tiimityö

Hyvällä palvelulle tarkoitetaan myös palvelujen helppoa saatavuutta ja päätöksenteon nopeutta ja joustavuutta. Liian monimutkainen organisaatorakenne saattaa siis jo itsessään olla este palvelukulttuurin syntymiselle. (Grönroos, 1990, 287.) Organisaatioissa on aina kuitenkin myös epävirallinen rakenne. Ihmiset muodostavat arvokenteen ja hyviä tai huonoja henkilökohtaisia kontakteja, jotka joko yksinkertaistavat tai mutkistavat virallista rakennetta. Työntekijöiden myönteiset asenteet saattavat auttaa voittamaan virallisen monimutkaisen organisaatorakenteen aiheuttamia ongelmia. Toisaalta jos ihmiset eivät halua tehdä yhteistyötä, saattaa virallinen palvelukeskeinen organisaatio kuitenkin olla toiveajattelua. (Grönroos 2001, 472-473.)

Normaalisti palvelukeskeiselle yritykselle on eduksi matala organisaatorakenne. Tällöin päätökset tehdään lähellä asiakasta. Samalla myös alaisten vastuu kasvaa ja heidän odotetaan hoitavan työnsä itsenäisemmin. Tämä tarkoittaa, ettei esimiesten valta vähentyisi, vaan se muuttuu. (Grönroos 2001, 472-473.)

Esimiehen perinteiset auktoriteetin, käskijän, työnjohtajan ja valvojan roolit väistyvät. Tilalle tulee uusi roolihahmo, kuten valmentaja, esteiden poistaja, kommunikoija, rohkaisija, esimerkki tai kannustaja. (Lecklin 1997, 262-263.)

Matkalla kohti palvelun kehittämistä organisaatiossa on kiinnitettävä huomiota myös tukitoimintoihin. Tukitoiminnoissa työskentelevät eivät ole suorassa kontaktissa ulkoisen asiakkaan kanssa. Kuitenkin heidän tulisi pitää asiakaskontakteissa olevia työtovereitaan sisäisinä asiakkaina, joita on palveltava samalla tavoin kuin ulkoistakin asiakasta. Alimiehitetyt asiakaskontaktitoiminnot tulisi arvioida uudelleen, ja saada toiminnot todella tukemaan ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta tehokkaasti ja palveluhenkisesti. (Grönroos 2001, 473.)

Työn organisoinnissa on itseohjautuvilla tiimeillä saavutettu hyviä tuloksia (Lecklin 1997, 255). Palvelualoilla tiimiorganisaatio on myös hyvä vaihtoehto. Se tarkoittaa, että tiimin jäsenille on annettava vastuu tuloksistaan sekä päätösvalta omista voimavaroistaan. Samalla tiimin jäsenille tarjoutuu mahdollisuus kehittyä moniosaajiksi tiimin osaamista hyväksikäyttäen. Asiakaspalvelu voidaan organisoida tiimeiksi osaamisen, asian laadun tai asiakkuuksien mukaan. Esimerkiksi pankissa tiimit voidaan jakaa työprosessien mukaan kassa-, laina- ja sijoitustoimintoihin. (Ylikoski ym. 2006, 150.) Usein työntekijöiden muodostamat tiimit onnistuvat paremmin työn suunnittelussa, ohjauksessa ja ongelmien ratkaisemisessa kuin esimiehet ja johtajat, joilla on hyvä koulutus ja pitkä kokemus. Tiimien työskentely perustuu koko henkilöstön työpanoksen täysimittaiseen hyödyntämiseen. Ongelmat ratkeavat usein paremmin lähellä ongelmaa tiimeissä kuin esimiestasolla. Tiimeissä syntyy helposti luovia ja käytännön läheisiä ratkaisuja. Lisäksi tiimityöskentely lisää joustavuutta ja vähentää pullonkauloja, kun tiimin jäsenet auttavat toisiaan. (Lecklin 1997, 256-257.)

3.4 Henkilöstö

Kun finanssiyhtiö tavoittelee asiakaspalvelusta kilpailuetua, on asiakaspalveluhenkilöstön merkitys erityisen suuri. Laadukas asiakaspalvelu edellyttää osaavia asiakaspalvelijoita, joilla tiedollisen osaamisen lisäksi on innostusta, motivaatiota, yhteistyökykyä ja yrittäjähenkisyyttä. Henkilöstön uskollisuudella ja asiakasuskollisuudella on tutkimusten mukaan yhteys toisiinsa. Finanssiyhtiön voimavarana asiakaspalveluhenkilöstö on kuitenkin haavoittuva. Osaaminen on ihmisissä, jolloin henkilöstön vaihtuvuus voi viedä osamista pois yhtiöstä. Tämä voi vaikuttaa myös asiakkaiden luottamukseen yhtiötä kohtaan. Yhtiön onkin erityisen tärkeää viestiä asiakaspalvelutehtävissä toimiville, kuinka tärkeää heidän työnsä on yrityksen menestymisen kannalta. Laadukkaan asiakaspalvelun näkökulmasta tärkeää on henkilöstön motivointi, avoin viestintä ja toimenpiteet, joilla parannetaan työssä viihtymistä. (Ylikoski ym. 2006, 143.)

3.4.1 Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Jatkuva itsensä kehittäminen on tärkeää etenkin nopeasti muuttuvalla finanssialalla. Kehittyminen on tehokkainta silloin, kun ihmiset yksilöinä haluavat kehittyä ja heille annetaan siihen mahdollisuus. Itsensä kehittäminen on hauskaa ja motivoivaa etenkin siinä vaiheessa, kun positiiviset tulokset alkavat näkyä itsessä ja heijastuvat myös työyhteisöön. (Ylikoski ym. 2006, 147.)

Esimiehen kanssa pidettävä kehityskeskustelu ja sen perusteella laadittava kehityssuunnitelma tulisi tehdä vähintään vuosittain. Henkilökohtainen osaamisprofiili voidaan päivittää keskustelun yhteydessä ja asettaa uudet tavoitetasot. Sovitut tavoitteet ja kehityssuunnat tulisi kirjata. Kehityssuunnitelmassa otetaan huomioon yrityksen tarpeet ja henkilön omat tarpeet, toivomukset, valmiudet ja suoriutuminen. Suunnitelma voi sisältää sekä pitkän tähtäyksen kehitys- ja uratavoitteita että konkreettisia välitavoitteita haluttuun suuntaan edettäessä. (Lecklin 1997, 241.)

Asiakaspalvelijan henkilökohtaisessa kehittämisessä ja myös urakehityksessä hyvänä apuna toimii koko henkilöstöä koskeva kehittämisstrategia ja –ohjelma. Tämä mahdollistaa jokaiselle mahdollisuudet edetä vaativampiin tehtäviin, mikäli kyvyt antavat myöten. Se sisältää eritasoisia tutkintoportaita, jotka muodostavat loogisen, jatkuvasti entistä vaativammaksi muuttuvan polun, jota pitkin on helppo edetä. (Ylikoski ym. 2006, 147.)

3.4.2 Koulutus

Koulutuksella on osaamisen kehittämisessä keskeinen rooli (Lecklin 1997, 242). Kuitenkaan itse koulutus ja tutkinto eivät tee asiakaspalvelijan toteuttamasta palvelusta hyvää, mutta koulutus kuitenkin vaikuttaa ainakin jollain tasolla henkilön asenteeseen omasta ammattitaidosta ja lisää ammattilypeyttä. Yrityksen henkilöstön asiakaspalveluosaaminen nousee tulevaisuudessa entisestään tärkeämmäksi menestystekijäksi. (Aarnikoivu 2005, 170-171.)

Koulutusta suunniteltaessa on huomioitava yrityksen tarpeet ja tilanne. Koulutuksen tulee olla tavoitteellista ja sen tehokkuutta on voitava mitata. Kurssipäivien ja koulutuskustannusten sijasta on mitattava saavutuksia esim. suorituskyvyn parantumista, laatua jne. Koulutus on sovitettava mahdollisimman kiinteästi ja oikea-aikaisesti tarpeeseen. (Lecklin 1997, 242.)

Henkilöstöä on suositeltavaa tukea itsensä kehittämisessä ja opiskelussa muutenkin kuin ainoastaan ammattipätevyyden lisäämiseen tähtäävän koulutuksen osalta. Kielien, neuvottelutaidon, kommunikoinnin, tiimi- ja projektityön opiskelu antaa valmiuksia uusien tehtävien hallintaan ja tavoiteltuun monitaitoisuuteen. Organisaatioiden yhteistyö yliopistojen ja ammatillisten oppilaitosten kanssa onkin erityisen suositeltavaa. (Lecklin 1997, 242-243.)

Japanilaisissa yrityksissä on arkipäivää osallistua laatukoulutukseen. Laatukoulutuksiin osallistuminen on lisääntynyt myös teollisuusmaissa. Perustana on, että kaikkien on tunnettava laadun perusasiat ja erityisesti johdon tajuttava

oma roolinsa. Koulutusta voidaan muokata käsittämään myös oman tehtävän laatuvaistaita ja oppia torjumaan virheitä sekä laatuvaistaita. Asiakaspalveluhenkilöstölle koulutus merkitsee laadukkaaseen asiakaspalvelun merkityksen korostamista yrityksen menestystekijänä. (Lecklin 1997, 243-244.)

3.4.3 Työkierto

Ainoastaan motivoitunut ja osaava henkilöstö pystyy laadukkaaseen asiakaspalveluun, joten asiakaslähtöisyyden kannalta henkilöstön mahdollisuus uuden oppimiseen, osaamisen kehittämiseen sekä kokonaisuuksien hallintaan ja vaihteluun on ensiarvoisen tärkeää. Laadukkuuteen sisältyvän asiantuntijuuden parantamisessa tehtäväkierrolla voidaan jopa saavuttaa parempia tuloksia kuin koulutuksella. Kierto kehittää yksilöä kokonaisvaltaisemmin kuin kurssit ja tukee työkyvyn ja osaamisen säilyttämistä ikääntyvillä työntekijöillä. Kehittämisessä tarvitaan luonnollisesti myös luovuutta ja innostuneisuutta, joita työkierto myös tukee. (Ovaska 2005, 10-11.)

Kun tiimityö lisää henkilöiden näkemystä ja työperspektiiviä, täydentää työkierto niitä. Osallistuessaan muiden tiimien tai yksiköiden toimintaan, henkilö rikastuttaa sitä omilla kokemuksillaan ja samalla imee hyviä käytäntöjä ja työtapoja niiden toiminnasta omaan yksikkönsä. (Lecklin 1997, 236.)

Oman asiantuntijuuden kehittämisessä työkierrolla voi olla ainoastaan positiivisia vaikutuksia palvelun laadun kannalta. Mitä paremmin tuntee muiden työtä niin omassa työyhteisössä kuin työorganisaatiossa, sitä enemmän sitä osaa arvostaa. Sekä tiedotuksessa että tiedotuksen vastaanottamisessa perehtyminen laajempaan tehtäväkenttään on avuksi. Edellytykset avoimeen vuorovaikutukseen paranevat epäluulojen ja tietämättömyyden vähentyessä. Tiedonkulun parantuessa vähenee epä tietoisuus ja huhupuheet, me-henki syvenee ja oman sekä toisten työn ja ammattitaidon kunnioitus kasvaa. (Ovaska 2005, 11, 15.) Työkierron vaikuttaessa positiivisesti työntekijöihin, tukee se osaltaan menestyksen kehän syntymistä, jota on kuvattu luvussa 2.7. Olennaisin seikka työkierron lisäämisen monitaitoisuuden ja

joustavuuden kehittämisessä on se, että työn tulos on asiakkaan näkökulmasta laadukasta. Työn pitää myös sujua joutuisasti, työntekijää motivoivalla tavalla, mutta kuitenkin taloudellisesti. (Hätönen 1998, 67.)

3.4.4 Palkkaus

Menestyneiden yritysten kokemukset osoittavat, että tuloksia ja laatua syntyy, kun henkilöstön palkkaus on sidottu saavutuksiin (Lecklin 1997, 238). Finanssialalla asiakaspalvelijoille maksetaan kiinteää kuukausipalkkaa, joka perustuu sovittuun vaativuusluokkaan. Vaativuusluokitus koostuu kahdesta osasta: työn vaativuuteen perustuvasta tehtäväkohtaisesta palkasta ja henkilökohtaisesta palkan osasta, jonka tavoitteena on kannustaa yksilöä kehittämään itseään aikaisempaa vaativampiin tehtäviin. Myynnin muodostaessa isoimman osan tehtävänkuvasta maksetaan lisäksi myyntipalkkiota. Lisäksi asiakaspalvelijoita palkitaan työn tuloksista. Tulospalkkio maksetaan yhden tai useamman kerran vuodessa saavutettaessa asetetut tavoitteet. (Ylikoski ym. 2006, 145-146.)

Hyvä palkitsemisjärjestelmä finanssialalla huomioi ensisijaisesti asiakkaan edut, mutta myös yrityksen tavoitteiden saavuttamisen. Jokaisen palkan osan tulee olla kannustava, ja erinomaisista tuloksista tulee palkita. Onnistuessaan asiakaspalvelija saa parempaa palkkaa myyntiin johtaneiden tulosten ansiosta. Hyvistä tuloksista pääsee kuitenkin nauttimaan koko yhtiön henkilökunta esimerkiksi työpaikkojen säilymisen muodossa. Samalla asiakaspalvelija parantaa koko finanssiyhtiön yrityskuvaa ja mahdollisuuksia uusiin asiakassuhteisiin koko organisaatiolle ja näin ollen luo mahdollisuuksia myös uusiin kauppoihin. (Ylikoski ym. 2006, 146.)

Finanssialalla tärkein motivaatiotekijä ei kuitenkaan ole palkka. Tärkeämmäksi henkilökuntaa motivoivaksi tekijäksi nousevat haasteelliset ja mielenkiintoiset työtehtävät, hyvä työilmapiiri, oikeudenmukaisen johtamisjärjestelmä ja luottamus yhtiön toimintaan. (Ylikoski ym. 2006, 146.)

Rahapalkan ohella hyviä suorituksia voidaan huomioida muullakin tavoin. Voidaan antaa mm. tunnustuspalkintoja ja kunniaa. Esimerkiksi tunnustus henkilöstölehdessä ja siihen liittyvä lounas tai johdon puolelta muodollinen palkinto riittää motivoimaan ja kannustamaan uusiin huippusuorituksiin. Tärkeintä on, että johto huomioi hyvät suoritukset ja palaute niistä annetaan nopeasti. (Lecklin 1997, 239.)

3.4.5 Työtyytyväisyys

Henkilöstön tyytyväisyys on tärkeä laatutekijä. Ainoastaan innostunut, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö pystyy laadukkaisiin huippusuorituksiin. Esimiesten asennoituminen työnteon esteiden poistamiseksi ja työpaikan avoin henki luovat edellytykset motivoitumiselle. Työtyytyväisyyttä tuleekin mitata ja seurata sen kehittymistä säännöllisin väliajoin tehtävillä tutkimuksilla. Työtyytyväisyystutkimuksen kohteena voi olla koko henkilöstö tai edustava otos. (Lecklin 1997, 245, 247.)

Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset tulisi analysoida ja esitellä henkilöstölle mahdollisimman nopeasti tutkimuksen suorittamisen jälkeen. Erityisesti hyviin ja huonoihin tuloksiin sekä suuriin poikkeamiin edellisistä tuloksista tulisi kiinnittää huomiota. Analysoinnin jälkeen tulosten perusteella valitaan yritystason parantamiskohteet, joita voidaan täydentää yksikkö- ja ryhmätasolla. Kehittämiskohteita ei saa olla liian montaa, jotta parantamisesta ei tule mahdottomuutta. Kehittämiskohteiden selvittyä, on varsinainen kehittäminen aloitettava samantien. Isomman asian ollessa kyseessä, vaatii se erillisen projektin perustamista. Jotta kehittämiskohteet pystytään viemään käytäntöön, on jo niiden valintavaiheessa käytävä keskustelua yhdessä henkilöstön kanssa. Varsinaisessa parantamisprojektissa henkilöstö myös odottaa, että sen sanalla on painoa. Jos kehittämishanke ei johda mihinkään on se syytä lopettaa. Epäonnistuneella kehittämishankkeella on ainoastaan työtyytyväisyyttä alentava vaikutus. (Lecklin 1997, 249-250.)

4 PALVELUN LAADUN NYKYTILA PANKKI X:SSÄ

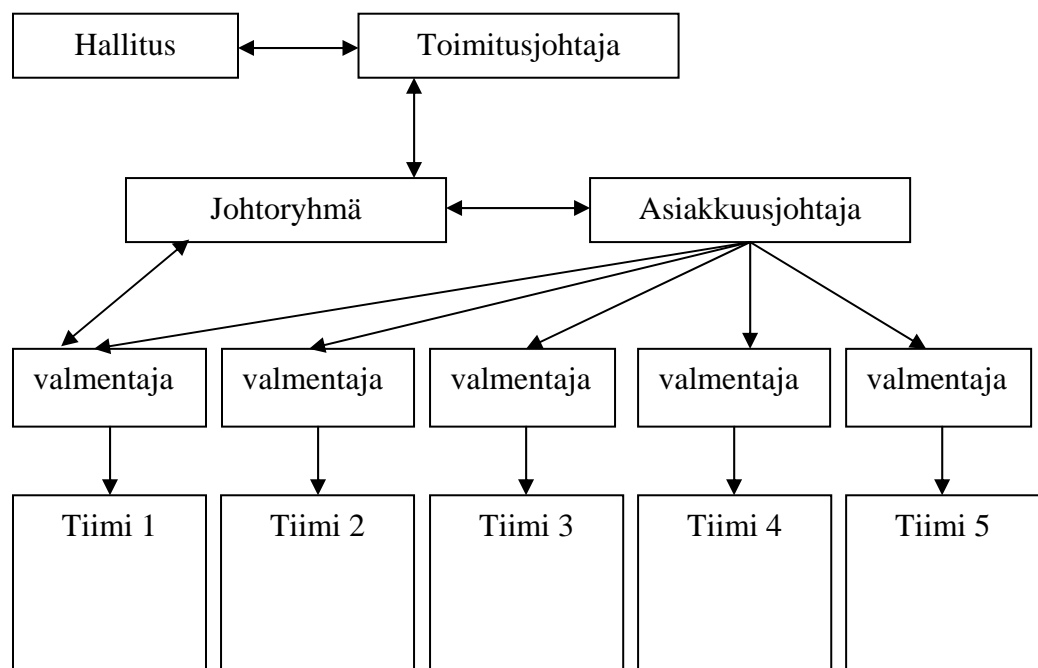
4.1 Pankki X

Pankki X kuuluu Pankkiryhmä Y:hyn, joka on johtava suomalainen finanssiryhmä. Pankkiryhmä Y koostuu itsenäisistä pankeista ja niiden keskusyhteisö Z:sta tytäryhtiöineen. Keskusyhteisö toimii koko Pankkiryhmä Y:n kehittämis- ja palvelukeskuksena, strategisena omistusyhteisönä ja ryhmäohjauksesta sekä valvonnasta vastaavana keskusyhteisönä. Pankki harjoittaa toimialueellaan paikallista vähittäispankkitoimintaa. (Hallituksen toimintakertomus.)

Pankki X:n hallinnointijärjestelmä muodostuu edustajistosta, hallintoneuvostosta, hallintoneuvoston tarkastusvaliokunnasta, hallituksesta ja toimitusjohtajasta. Pankki X:n omistajajäsenten päätösvaltaa käyttää jäsenten keskuudesta valittu edustajisto, joka vahvistaa pankin tuloslaskelman ja taseen, myöntää vastuuvapauden hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle, päättää ylijäämän käytöstä, päättää hallintoneuvoston jäsenten lukumäärästä, valinnasta ja palkkioista sekä päättää tilintarkastajien valinnasta ja palkkioista. Hallintoneuvosto valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa pankin hallintoa, valitsee hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajan sekä toimitusjohtajan sijaisen. Se myös vahvistaa Pankki X:n ohjesäännön ja pankin riskienhallintaa koskevat periaatteet. Hallintoneuvoston tarkastusvaliokunta valvoo pankin hallintoa ja sille on toimitettava pankkia koskevat viranomaisien, keskusyhteisön, tilintarkastajan sekä muut tarkastuskertomukset. Tarkastusvaliokunnan on esitettävä havaintonsa niistä ja muusta pankin hallinnosta ainakin kerran vuodessa hallintoneuvostolle. Hallitus johtaa Pankki X:n toimintaa. Se päättää pankin strategiasta ja keskeisistä liiketoimintatavoitteista sekä huolehtii, että Pankki X:n kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Toimitusjohtajan on edistettävä Pankki X:n etua huolellisesti ja hoidettava pankin päivittäistä hallintoa lakien ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtajan lakimääräisenä tehtävänä on huolehtia, että pankin

kirjanpito on lainmukainen ja että pankin varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. (Hallituksen toimintakertomus.)

Pankin varsinainen organisaatio muodostuu toimitusjohtajasta, jonka lisäksi Pankki X:ssä toimii kolmehenkinen johtoryhmä. Johtoryhmään kuuluvan asiakkuusjohtajan alapuolella toimii viisi tiiminvalmentajaa ja heidän alaisuudessaan pankin muu henkilökunta. Yritystiimin valmentaja on yksi johtoryhmän jäsenistä. Organisaatiorakenne löytyy kuviosta 6.



KUVIO 6. Organisaatiokaavio

Pankki X:n liikevoitto vuonna 2008 oli 5,878 miljoonaa euroa, asiakkaita pankilla on n. 40 000, joista omistajajäseniä oli vuoden 2008 lopussa 14 404. Pankki X työllisti vuonna 2008 keskimäärin 88 henkilöä. (Hallituksen toimintakertomus.) Pankki X:n perustehtävä on edistää omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävää taloudellista menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta. Päämääräkseen Pankki X on asettanut tavoitteen olla halutuin ja johtava pankki seutukunnalla. Pankin erottumistekijä on aktiivisuus asiakassuhteiden hoidossa ja ratkaisujen esittämisessä asiakkaille. Pankki X on

määritellyt aktiivisen asiakassuhteiden hoidon olevan paikallisuutta parhaimmillaan, sillä aktiivisuuden avulla asiakkaat tunnetaan paremmin ja heidän tarpeet ymmärretään muita paremmin ja sitä kautta asiakkaille löydetään sopivat ja yksilölliset ratkaisut. (Strategia, 2006.)

Viimeisin vuonna 2006 laadittu Pankki X:n strategia on ns. kasvun strategia. Strategian tarkoituksena on panostaa asiakassuuntautuneeseen kohdennettuun myyntiin, myynnin johtamiseen sekä myynnin valmentamiseen. Kriittiseksi menestystekijäksi strategiassa on mm. määritelty määrään, suuntaan ja laatuun panostaminen sekä asiakkuuksien että myynnin johtamisessa.

Tutkimus myyntineuvottelujen laadun parantamiseksi tukee erittäin hyvin koko pankin linjausta asiakaskohtaamisten laadukkuudessa. Laatuahan voidaan pitää yhtenä menestyksen avaintekijänä ja yrityksen kilpailuedun sanotaankin riippuvan sen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laadusta ja arvosta (Grönroos 2001, 103).

4.2 Kalanruotokaavion toteutus ja tulokset

Kalanruotokaavio toteutettiin kesä-, heinäkuun 2008 aikana Pankki X:n viidessä myyntitiimissä: Tiimi 1:ssä, Tiimi 2:ssa, Tiimi 3:ssa, Tiimi 4:ssä ja Tiimi 5:ssä. Toteutus tapahtui jokaisen tiimin osalta tiimin aamupalaverissa. Tiimiläiset saivat n. 5 minuuttia aikaa täyttää keltaisille lapuille asioita (yksi asia/lappu – periaatteella), jotka vastasivat kysymykseen: Mitkä seikat vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun? Tämän jälkeen he kokosivat laput seinälle ja järjestelivät ne samaa asiaa käsitteleviin kokonaisuuksiin kaikessa hiljaisuudessa. Näistä jäsennellyistä asiayhteyksistä on kasattu kalanruotokaavio, joka löytyy opinnäytetyön liitteestä 4.

Jokaisen tiimin osalta lapuille tulleet asiat olivat hyvin samansuuntaisia ja samoja asioita käsittäviä. Esiin nousi kuusi päätekijää: työpaikan ilmapiiri, ulkoiset tekijät, joista voidaan käyttää myös nimikettä kovat laatutekijät, asiakkaan oma asenne, työnantajan rooli, myyntineuvottelijan oma rooli eli pehmeät laatutekijät. Kuudes merkityksellinen esiin noussut seikka oli myyntineuvottelijan oma ammattitaito. Ammattitaitoon liittyviä lappuja tuli suhteessa niin paljon, että se on nostettu myyntineuvottelijan oman roolin sarakkeesta kokonaan itsenäiseksi.

Eniten lappuja tuli myyntineuvottelijan omasta roolista ja erityisesti liittyen omaan asenteeseen. Tästä päätellen oma asenne on Pankki X:n myyntineuvottelijoiden mielestä tärkein asiakaspalvelun laatuun vaikuttava tekijä. Lappujen määrään verraten kalanruodosta nousi myös esille myyntineuvottelijan ammattitaitoon liittyvät tekijät, kuten asiantuntemus ja vuorovaikutustaidot.

Useita lappuja tuli myös liittyen ulkoisiin laatutekijöihin, kuten tekniikan toimivuuteen, henkilöresursseihin sekä neuvottelutilojen löytymiseen asiakaskohtaamista varten. Osansa sai myös työpaikan ilmapiiriin liittyvä henkilöstön hyvinvointi.

4.3 Toimihenkilöiden haastattelu ja tulokset

Viiden myyntitiimin kahta myyntineuvottelijaa on haastateltu puolistrukturoidusti, eli yhteensä haastatteluja on kymmenen. Kysymykset koskivat kolmea aihealuetta, asiakaspalvelua, palvelun kehittämistä ja johdon suhtautumista laatuun (liite 1). Haastateltavat tutkija valitsi vapaaehtoisuuden perusteella. Jokaiselle myyntitiimille kerrottiin, että kahta myyntineuvottelijaa halutaan haastatella ja pyydettiin vapaaehtoisia ilmoittamaan suostumuksensa. Haastattelutila oli rauhallinen ja suljettu melulta sekä häiriötekijöiltä. Haastatteluiden aikana haastattelijat teki muistiinpanoja, lisäksi haastattelut nauhoitettiin. Kaikki haastattelut ovat edelleen vielä litteroitu.

Asiakaspalvelu

Ensimmäiseksi myyntineuvottelijoilta kysyttiin millainen asiakaspalvelu on laadukasta. Kymmenestä haastateltavasta seitsemän mainitsi ammattitaidon merkityksen. Asiantuntemus ja ammattitaito ovat haastateltavien mukaan laadukkaan asiakaspalvelun perusedellytys. Kuusi myyntineuvottelijaa kymmenestä kertoi kuuntelutaidon merkityksestä neuvottelutilanteessa. Annetaan asiakkaalle mahdollisuus puhua ja osataan lukea ”rivien välistä” asiakkaiden tarpeita. Viisi haastateltavaa kymmenestä mainitsi työympäristön merkityksen. Tällä tarkoitettiin erilaisia häiriötekijöitä, kuten melua ja neuvottelutilan rauhallisuutta. Kolme kymmenestä haastateltavasta mainitsi asiakkaan neuvottelusta saaman lisäarvon merkityksen sekä myyntineuvottelijan neuvotteluun valmistautumisen merkityksen. Lisäarvolla tarkoitettiin sitä, että asiakas saa neuvottelusta enemmän kuin ratkaistua sen akuutin ongelman minkä vuoksi on konttorille tullut. Valmistautumisella koettiin myös olevan tärkeä rooli laadukkaan asiakaspalvelun kannalta. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että on ehtinyt katsomaan millaiset asiakkaat ovat tulossa ja näin ollen hankkimaan neuvotteluun mm. tarvittavan oheismateriaalin. Yksittäisiä palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ilmeni myös haastateltavien vastauksista. Näitä olivat neuvottelijan kiireettömyys, henkilökemiat, asiakkaiden asettaminen samalla

viivalle, negatiivisten asiakaspalvelutilanteiden hoitaminen korrektisti, ystävällisyys, kohteliaisuus, asiakkaan huomioiminen, vuorovaikutustaidot, asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kielellä puhuminen välttämättä vaikeaa ammattisanastoa.

Asiakaspalveluun liittyen myyntineuvottelijoilta kysyttiin asiakaspalvelun tasoa sekä omassa tiimissä, että koko Pankki X:ssä. Heitä pyydettiin arvioimaan tasoa 1-3 (jossa 3=erinomainen, 2=hyvä ja 1=tyydyttävä). Kaikkien haastateltavien vastaukset menivät arvioinnin osalta samaan lopputulokseen. Sekä omassa tiimissä, että koko pankin tasolla palvelu oli pääasiassa hyvää. Molemmissa vastauksien keskiarvoksi tuli 2,2 eikä eroa osattu tehdä oman tiimin ja koko talon välille. Tämän perusteella voidaan myyntineuvottelijoiden näkökulmasta palvelun laatua pitää hyvänä. Vastauksista nousi kuitenkin hiukan ristiriitaisia tuloksia. Yhden vastauksen mukaan asiantuntemusta voisi olla lisää, toisen vastauksen mukaan henkilömuutoksista johtuen ammattitaito ei myöskään ole hyvällä tasolla. Yhden vastauksen mukaan kuitenkin ammattitaito on koko pankissa kohdallaan. Viidestä vastauksesta nousi kuitenkin hyvin samanlainen perustelu koko pankin palvelun laadun osalta esille: asiakaspalvelutilanteet hoidetaan hyvin, oma persoona osataan tuoda esille, tahtoa asiakaspalveluun on, osataan ottaa asiakas huomioon ja ollaan asiakaslähtöisiä. Yksittäisistä vastauksista nousi myös esille asiakaspalvelun tasoa alentavia seikkoja kuten resurssien riittämättömyys ja liiallinen tavoitehakuisuus. Yhden vastauksen mukaan asiakaspalvelun taso vaihtelee koko pankin osalta konttoreittain, asioittain, henkilöittäin ja tiimeittäin.

Palvelun kehittäminen

Palvelun kehittämiseen liittyen myyntineuvottelijoilta kysyttiin missä asioissa olisi kehitettävää, jotta pankin palvelu olisi entistä laadukkaampaa. Heiltä kysyttiin myös millä alueilla palvelun laadussa Pankki X on jo tarpeeksi hyvällä tasolla.

Kymmenestä myyntineuvottelijasta neljä oli sitä mieltä, että asiantuntemus on tarpeeksi hyvällä tasolla. Yksi vastaajista kommentoi kouluttautumisasiä seuraavasti: ”Kaikki pitäis välillä lähettää muualle et nähtäis et meil on tosi hyvin asiat kun on panostettu näihin juttuihin”. Kolme kymmenestä vastaajasta piti tarpeeksi hyvällä tasolla myös asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan huomioimista. Kolme vastaajista nostivat myös erikoisosaamisen esille, esimerkiksi lakipuoli, sijoitusasiantuntijat yms. Pidettiin hyvänä sitä, että annetaan mahdollisuus erikoistua tiettyyn osa-alueeseen, jolloin kaikesta ei tarvitse tietää kaikkea. Kahden vastaajan mielestä kymmenestä myös myynnillisuus on tiedostettu ja siinä ollaan hyvällä tasolla. Yksittäisistä vastauksista esille nousseita asioita, joissa Pankki X on tarpeeksi hyvällä tasolla olivat: hyvät keskittämisedut, hyvät tuotteet, ystävällisyys, käyttäytymissääntöjen osaaminen, tarvekartoitusympyrän käyttö, joustavuus, myyntikoulutusten paljous, sijoituspuolen resurssien lisääminen vastaamaan kasvavia haasteita, työntekijöiden eri-ikäisyys ja Pankki X:n oman verkko- ja puhelinpalvelun toimivuus.

Kolme kymmenestä haastateltavasta oli sitä mieltä, että pääkonttorin tilaratkaisuja olisi kehitettävä ja palvelupaikkoja pitäisi lisätä. Ongelmaksi koettiin palvelupaikan löytyminen asiakasneuvottelua varten. Yksi haastateltavista kommentoi asiaa näin: ”Kyllä se asiakkaan vinkkelistä näyttää aika huonolle kun on saanu uuden asiakkaan pankille ja sitten huomataan ettei meillä ole tilaa ottaa sua vastaan”. Palvelupaikkojen ongelmiin kaksi vastaajista lisäsi vielä tulostimien toimivuusongelman sekä radion ääniongelman. Kolmen haastateltavan mielestä kymmenestä konttoreiden ja tiimien liiallinen keskinäinen kilpailu alentaa palvelun laatua. Haastateltavat mainitsivat, että sekä tiimiläiset, kuin myös tiimien esimiehet pitävät hyvin tiukkaa linjaa siitä, että myyntitulokset tulevat omaan tiimiin, eivätkä muihin tiimeihin. Tämän koettiin häiritsevän myös tiimien välistä yhteistyötä. Kehitettävää kahden vastaajan mielestä kymmenestä oli myös uskon luomisessa omaan tekemiseen ja omaan ammattitaitoon. Toinen näistä vastaajista ajatteli uskonpuutteen omaan osaamiseen olevan enemmän vanhempien toimihenkilöiden ongelma. Pankki X:n ja Yhtiö M:n välisessä yhteistyössä oli kahden vastaajan mukaan ongelmia. Koettiin, että Pankki X ja Yhtiö M ovat liian

erillään sekä heidän kanssa kilpaillaan samoista tuotteista ja siitä, kuka saa provisiot syntyneistä kaupoista.

Muita yksittäisiä kehittämissuhteita olivat: tavoitettavuuden parantaminen, työkierron merkityksen korostaminen, uusien ihmisten perehdyttäminen, resurssien lisääminen myyntityöhön, ajanvaraussysteemin kehittäminen huomioimaan myös neuvottelun valmistautumisaika, asiakasohjaus oikean asiantuntijan luokse, ajan järjestäminen uuden oppimiseen, palvelun mahdollistaminen ilman ajanvarausta, ajanvarauksen saaminen konttorille helpommin, yritystiimille mahdollisuus osallistua koulutuksiin henkilöstön vähäisyydestä huolimatta, yrityspuolen koulutustarjonnan laaja-alaisuus, keskinäinen yhteiseen hiileen puhaltaminen käsittäen esim. myyntiniksin jakamisen, työilmapiirin parantaminen, myynnin tukipalveluiden kehittäminen ja resurssien lisääminen sinne, keskinäinen tiedonkulku, asiapitoisten aamupalavereiden lisääminen ja hinnoittelusta puhuminen, ettei eri kerroksessa ole eri hinta tietylle tuotteelle.

Johdon suhtautuminen laatuun

Myyntineuvottelijoilta kysyttiin kuinka pankin johdon puolelta palvelun laatuun kiinnitetään huomiota ja painotetaanko sitä tarpeeksi vai onko se ylipäättään tarpeellista. Jokainen vastaaja piti johdon suhtautumista palvelun laatuun erittäin tärkeänä ja välttämättömänä.

Kuusi kymmenestä haastateltavasti mainitsi lähivalmennuksen laadun huomioimisena. Kaikki vastaajat pitivät hyvänä asiana, että esimies käy säännöllisesti seuraamassa neuvottelutilannetta ja antaa sen jälkeen rakentavaa palautetta neuvottelijalle. Kolme näistä vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että lähivalmennusta on ollut hyvin harvoin, yhden kerran tai ei kertaakaan. He toivoivat lähivalmennuksesta säännöllistä toimintatapaa muutaman kerran vuodessa. Kaksi toivetta lähivalmennuksen soveltamiseen tuli myös niin, että

neuvottelutilanne käytäisiin esimiehen kanssa jälkikäteen läpi. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että sitä painotetaan nykyisellään ihan tarpeeksi.

Neljä kymmenestä vastaajasta mainitsi johdon keinona laadun tutkimisessa myös asiakastyytyväisyystutkimukset. Asiakastyytyväisyystutkimukset koettiin tarpeelliseksi ja niiden määrä riittävänä. Tulosten käsittelyyn ja esittämiseen toimihenkilöille voisi yhden haastateltavan mukaan nähdä enemmän vaivaa nostamalla sieltä ne oleellisimmat seikat esille.

Kolme kymmenestä vastaajasta nosti asiakaspalautteiden käsittelyn johdon tavaksi kiinnittää huomiota palvelun laatuun. Kaksi näistä vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että asiakaspalautetta tulee hyvin harvoin toimihenkilötasolle tiedoksi. Toiveissa oli asiakaspalautteiden käsittelyä toimihenkilötasolla silloin tällöin.

Kolmen haastateltavan mielestä kymmenestä palvelun laadun parantamiseksi johdon puolelta olisi toivomisen varaa toimihenkilöiden arvostamisessa. Koettiin, että myyntituloksia arvostetaan liikaa, ei esimerkiksi ihmissuhdetaitoja. Tasapuolista arvostusta toivottiin lisäksi riippumatta siitä, missä toimenkuvassa työskentelee. Epäarvostavaksi koettiin mm. Pariisinmatkakilpailu, johon kaikilla ei ole samanlaista mahdollisuutta osallistua.

Myös erilaisten koulutusten järjestäminen koettiin johdon keinoksi huomioida palvelun laatua. Kolme kymmenestä vastaajasta mainitsi erilaiset koulutukset kuten myynti-, tuote- ja muut itsensä tuntemis –koulutukset. Koulutukset koettiin tarpeellisiksi.

Kaksi kymmenestä vastaajasta piti johdon laadunvalvontana laajojen asiakastarvekartoitusten määrän seuraamista, koska silloin asiakkaan tarpeet on neuvottelun aikana kartoitettu kunnolla läpi. He pitivät sitä tärkeänä, mutta eivät osanneet vastata painotetaanko sitä tarpeeksi.

Lisäksi johdolta toivottiin huomion kiinnittämistä siihen mille Pankki X näyttää ja kuulostaa ulospäin, kun jokainen saa itse suunnitella erilaiset tapahtumat, eikä kukaan tee sitä koordinoitusti ja ammattitaidolla. Johdolta toivottiin myös apuja avoimemman tiedonkulun mahdollistamisessa. Avoimella tiedonkululla tarkoitettiin onnistumisten jakamista muiden kanssa, ettei hyviä onnistumisia pidetä omina tietoina. Johto voisi kannustaa onnistumisten jakamiseen muiden kanssa ja sitä kautta muutkin mahdollisesti oppisivat uusia keinoja hyviin kaappoihin. Opintopiiriä ehdotettiin säännölliseksi kuukausittain, jossa käsiteltäisiin tiettyä asiakokonaisuutta, oman osaamisen ylläpitämiseksi.

4.4 Asiakkaiden haastattelu ja tulokset

Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukainen tarkoitus oli havainnoida jokaisen viiden myyntitiimin kahta neuvottelua ja haastatella asiakasta sen jälkeen. Tiimi 5:ssä tutkimuksen täyttävät kriteerit olevan tapaamisen löytyminen ja yhteensovittaminen tutkijan aikatauluihin osoittautui kolmen kuukauden aikana mahdottomuudeksi. Joten asiakkaiden haastatteluja, kuten myös havainnoiteja on tehty alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen vain yhdeksän. Kun tutkija oli saanut myyntineuvottelijalta luvan havainnoinnin tekemiseen ja kriteerit täyttävä asiakas oli varannut ajan neuvottelijalle, soitti tutkija asiakkaalle ja pyysi luvan havainnointia varten. Haastattelut tapahtuivat rauhallisessa ympäristössä neuvottelusoluissa tai –huoneissa. Haastatteluiden aikana tehtiin muistiinpanoja, lisäksi haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitetut haastattelut on edelleen litteroitu. Asiakkaiden haastattelut on jaettu kahteen aihealueeseen: Asiakaspalvelun laadun kokeminen ja Pankki X:n arvioiminen (liite 3).

Asiakaspalvelun laadun kokeminen

Haastatellut asiakkaat kokivat hyvän ja laadukkaan henkilökohtaisen pankkipalvelun ominaisuuksiksi neuvottelun rentouden, eli ettei toimihenkilö ole ylimielinen. Asiakkaat arvostivat myös sitä, että asiat selitetään selkeästi ja jää olo, että voi kysyä jos ei ymmärtänyt kaikkea. Halutaan, että neuvottelijalta löytyy aikaa hoitaa neuvottelu kokonaisvaltaisesti ja että neuvottelija on ammattitaitoinen. Asiakkaat arvostivat myös sitä, että pankista soitetaan heille palveluiden tarkistamiseksi. Pääasiassa jokainen haastateltava kertoi hoitavansa pankkiasiansa verkkopankin kautta ja asioivansa konttorissa melko harvoin. Haastateltavien tarve käydä pankin konttorilla perustuu pääasiassa akuuttiin tarpeeseen, ongelmaan tai sitten myyntineuvottelijan kutsumaan tarvekartoituskäyntiin.

Seitsemän asiakasta yhdeksästä haastatellusta totesi asioivansa aina saman toimihenkilön kanssa. He pitivät sitä erittäin hyvänä ja tärkeänä asiana, että heidät tiedetään ja tunnetaan. Kahdeksan yhdeksästä vastaajasta oli kuitenkin sitä mieltä, että varsinaisen asiakaspalvelun laatu ei huonone vaikka pankilla vastassa olisikin eri myyntineuvottelija kuin yleensä. Kuitenkin se koettiin epämiellyttäväksi jos joutuu uudelle ihmiselle selittämään omia taustojaan ja etsimään yhteistä säveltä. Yhden vastaajan lausahdus kuvaa hyvin kaikkien haastateltavien näkemystä aiheesta: ”Asia varmasti hoituu jos henkilö vaihtuu, mutta tunnelma säilyy paremmin kun on sama tuttu toimihenkilö”.

Kahdeksan yhdeksästä haastatellusta koki saavansa neuvottelussa enemmän kuin sen mitä olivat tulleet hakemaan. He kokivat sen merkityksen tärkeäksi, että kun tulee pankkiin niin palvelut kartoitetaan kokonaisvaltaisesti. Asiakkaat osaavat myös odottaa sitä, että heille kerrotaan pankin uusista palveluista ja tuotteista.

Pankki X:n arvioiminen

Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on luottamus Pankki X:ää kohtaan. Seitsemän yhdeksästä vastaajasta kertoi luottamuksen syntyneen jo paljon ennen nyt ollutta tapaamista.

Haastateltujen asiakkaiden mukaan Pankki X on pankkina erinomainen ja he kokivat olevansa erittäin tyytyväisiä palvelun tarjontaan. Kukaan ei osannut mainita palvelua, mikä olisi tarpeellista ja mitä ei vielä löydy pankin tarjonnasta. Vakuutusten löytyminen saman katon alta koettiin hyväksi asiaksi.

Haastateltavilta kysyttiin millä todennäköisyydellä he pankin valintatilanteessa valitsisivat Pankki X:n. Vastausten keskiarvoksi tuli 81 %. Kaikista vastauksista nousi jollain lailla esille se, että he eivät ole suunnittelemassa pankin vaihtoa tai palveluiden kilpailuttamista vaan ovat tyytyväisiä Pankki X:n asiakkaita. Samalla he kaikki kokivat olevansa myös sitoutuneita asiakkaita. Sitoutumisen mainittiin ilmenevän mm. pitkäaikaisilla säästöillä kuten myös pitkäaikaisilla lainoilla sekä omistajajäsenyydellä.

Kaikki vastaajista olivat myös sitä mieltä, että voisivat suositella Pankki X:ää tuttavilleen. Vastaajista viisi yhdeksästä mainitsi suositelleensa pankkia tuttavilleen ja tuoneensa jopa uusia asiakkaita pankille. Asioita, joita tuttaville voisivat suositella olivat: asioinnin helppous, toimihenkilön kanssa samalla tasolla oleminen, lainansaannin helppous, lakipalveluiden ja kiinteistövälityksen löytyminen saman katon alta, hyvät keskittämisedut, joustava palvelu, pankin luotettavuus, hyvä sijainti, asioiden hoituminen yhden tapaamisen aikana ja tekniikan toimivuus.

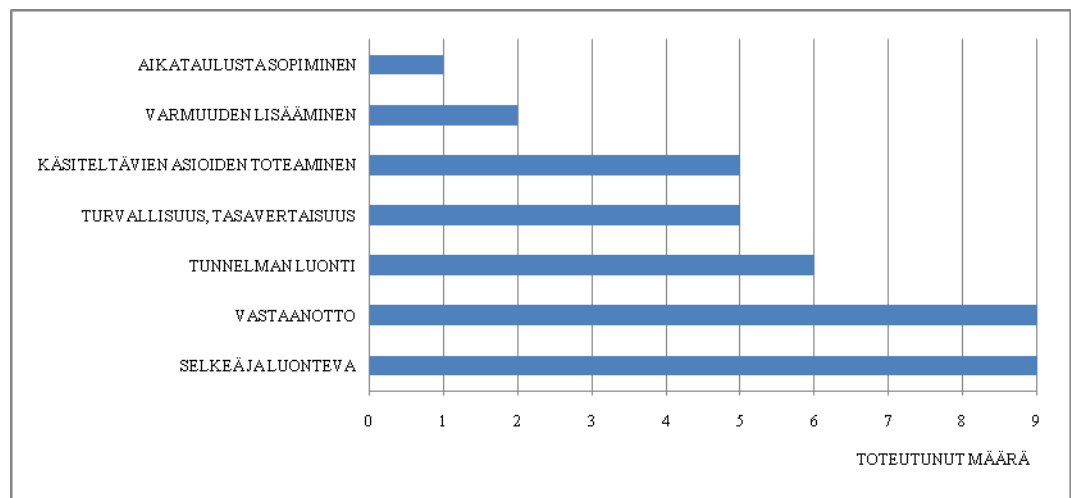
4.5 Neuvottelutilanteiden havainnointi ja tulokset

Kuten luvussa 4.4 todettiin, alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen havainnoiteja on tehty kymmenen havainnoinnin sijaan vain yhdeksän. Havainnointitilanteista pyrittiin luomaan hyvin samankaltainen normaalin neuvottelutilanteen kanssa. Neuvottelutilanteen aluksi havainnoija esittäytyi asiakkaalle ja kertoi, ettei läsnäoloon tarvitse kiinnittää millään tavalla huomiota. Asiakas toki osasi odottaa havainnoijaa, sillä olihan heille soitettu etukäteen ja pyydetty lupa havainnoinnin tekemiseen. Myyntineuvottelijoilta oli myös hyvissä ajoin pyydetty lupa päästä havainnoimaan hänen neuvotteluaan. Ennen neuvottelun alkua neuvottelijan kanssa käytiin läpi, ettei havainnoija ole tarkkailemassa hänen myyntitaitojaan, vaan havainnoimassa asiakaskohtaamista kokonaisuutena. Kun neuvottelutilanne alkoi, havainnoija asettui istumaan neuvotteluhuoneen nurkkaan, jolloin neuvottelutilanne ”häiriintyi” mahdollisimman vähän.

Asiakasneuvottelujen havainnointi perustui myynninportaista muodostuvaan havainnointilomakkeeseen (liite 2). Havainnointi on jaettu neljään eri portaaseen: avauskeskustelu, paneutuminen, ratkaisun myyminen ja jatkon varmistaminen. Tarkoitus oli selvittää, etenevätkö myyntineuvottelut Pankki X:ssä Pankkiryhmä Y:n määrittelemien myyntineuvottelun etenemismallien mukaan.

Avauskeskustelu

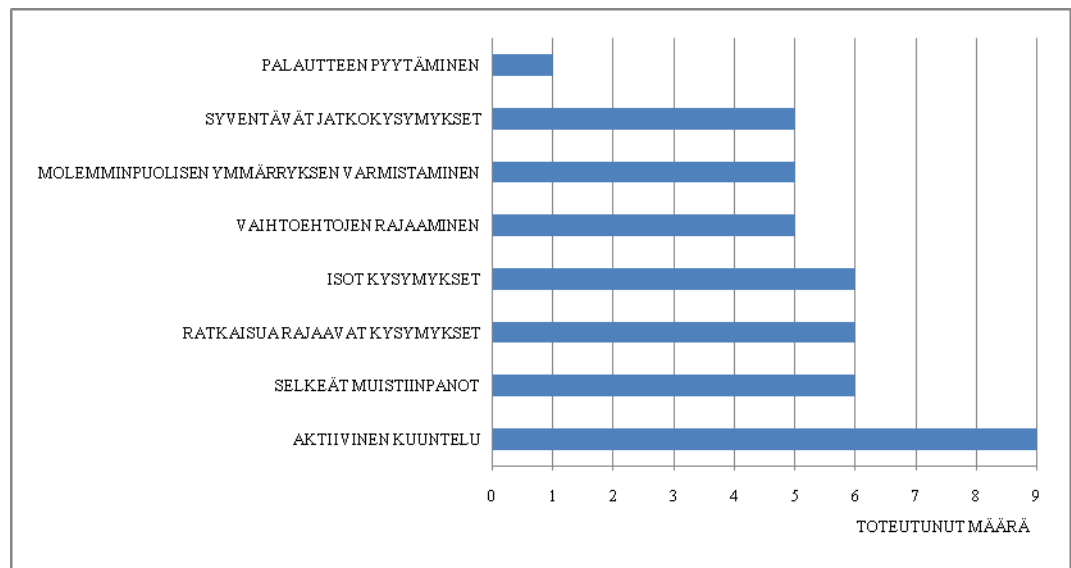
Tehtyjen havainnointien perusteella avauskeskustelu hoidetaan vastaanoton osalta erinomaisesti, osataan olla selkeitä ja luontevia. Yhdeksästä havainnoidusta neuvottelusta ainoastaan yhdessä käytiin neuvottelun aluksi läpi neuvotteluun käytettävissä oleva aika. Yksi avauskeskustelun oleellisimmista tekijöistä eli käsiteltävien asioiden toteaminen toteutui vain viidessä neuvottelutilanteessa. Kuviossa 7 on esitetty kuinka avauskeskustelu onnistui havainnoituissa neuvotteluissa.



KUVIO 7. Avauskeskustelu

Paneutuminen

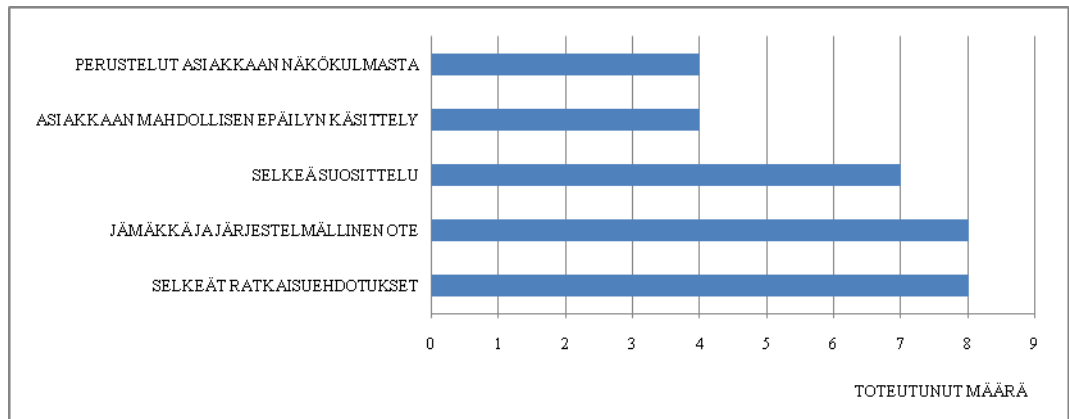
Paneutumisvaiheessa asiakkaan varsinaiseen asiaan aktiivinen kuuntelu toteutui jokaisessa neuvottelutilanteessa. Paneutumisvaiheen oleellisimpia asioita kuten, molemminpuolisen ymmärryksen varmistaminen ja syventävien kysymysten esittäminen toteutuivat vain viidessä neuvottelussa. Isoja avoimia ja ratkaisua rajaavia kysymyksiä esitettiin kuudessa havainnoidussa neuvottelussa. Selkeitä muistiinpanoja tehtiin kuudessa havainnoidussa neuvottelutilanteessa. Kuviossa 8 on esitetty paneutumisvaiheeseen kuuluvat seikat ja niiden toteutumisen havainnoiduissa neuvotteluissa.



KUVIO 8. Paneutuminen

Ratkaisun myyminen

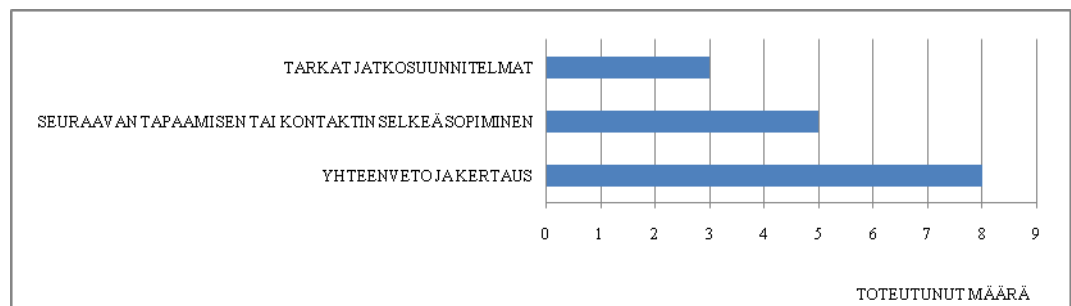
Kolmannessa myynnin portaan vaiheessa ratkaisun myymisessä asiakkaalle mikään osa-alue ei toteutunut jokaisessa havainnoidussa neuvottelutilanteessa. Kahdeksassa neuvottelussa toteutuivat jämään ja järjestelmällisen otteen pitäminen sekä selkeiden ratkaisuehdotusten esittäminen. Selkeä suosittelu toteutui seitsemässä neuvottelussa. Asiakkaan näkökulman kannalta perusteluiden esittäminen toteutui vain neljässä neuvottelussa. Kuten myös asiakkaan mahdollisen epäilyn käsittely toteutui vain neljässä neuvottelussa. Kuviossa 9 on esitetty ratkaisun myymisen vaiheeseen kuuluvat asiat ja kuinka ne toteutuivat havainnoiduissa neuvotteluissa.



KUVIO 9. Ratkaisun myyminen

Jatkon varmistaminen

Viimeisessä myynnin portaiden vaiheessa, eli jatkon varmistamisessa neuvottelun yhteenvedon tekeminen toteutui kahdeksassa neuvottelussa. Seuraavan kontaktin sopiminen toteutui kuitenkin vain viidessä neuvottelussa. Kuviossa 10 on esitetty kolme jatkon varmistamisen vaiheeseen kuuluvaa asiaa ja kuinka ne ovat toteutuneet havainnoiduissa neuvotteluissa.



KUVIO 10. Jatkon varmistaminen

4.6 Yhteenvedo palvelun laadun nykytilasta ja kehittämissuhteet

Myyntineuvottelijan ammattitaito nousi erittäin merkittävään rooliin palvelun laatuun vaikuttavana tekijänä toimihenkilöiden haastatteluista, kuten myös kalanruodosta sekä asiakkaiden haastatteluista. Toimihenkilöiden haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asiantuntemus on Pankki X:ssä hyvällä tasolla ja sitä tuetaan jatkuvalla koulutustarjonnalla. Tiimi 2:ssa kuitenkin koettiin heille kohdistetun koulutustarjonnan toistavan itseään. Selkeästi yrityspuolelle olevaa koulutustarjontaa olisi syytä monipuolistaa. Kehitysehdotuksena yritysasioiden koulutuksien järjestäjät voisivat kartoittaa paremmin koulutustoiveita. Yksityispuolen rahoitusneuvottelijana olen osittain sitä mieltä, että myös yksityispuolen koulutukset ovat vuodesta toiseen periaatteeltaan täysin samoja. Uusille ihmisille on hyvä, että he pääsevät näihin koulutuksiin oppimaan uutta. Kuitenkaan vuosia pankkityötä tehneet kokevat mielestäni usein, ettei näistä koulutuksista saa varsinaisesti mitään lisäarvoa, enemmän vain vahvistusta jo olemassa olevaan osaamiseen.

Kalanruodosta isoin esille noussut asia oli oman asenteen merkitys. Kuten myös toimihenkilöiden haastatteluista nousi esille, että tahtoa ja osaamista asiakaspalveluun löytyy jokaiselta myyntineuvottelijalta. Osataan olla asiakaslähtöisiä ja tuoda oma persoona esille. Toinen seikka kuitenkin on se, onko aina asennoitunut asiakaskohtaamiseen oikein. Vuorio (2008, 29-32) esittelee oman asenteen merkitystä Myyntitaidon käsikirjassaan. Hänen ohjeet sopivat oikein hyvin Pankki X:lle matkalla kohti oikeaa asennoitumista. Hänen mukaan oikea palveluasenne lähtee työpaikalta. Myönteinen palaute palautuu aina jossain muodossa takaisin antajalleen. Myös kielteinen asenne työpaikkaa kohtaan latistaa motivaatiota ja asennoitumista. Vuorion ohjenuorana on myös oman itsetunnon huoltaminen. Huonon itsetunnon omaava ihminen kun heijastaa huonoa oloa ympärilleen myös työpaikalla. Hyvään itsetuntoon liittyy aina myös ammattilypeys, kun taas huonoon itsetuntoon itsensä sekä oman työnsä vähättely. Vuorio nostaa myös onnistumisen ilosta nauttimisen esille asennoitumisen vaikuttimena. Miksi vähätellä itseään ja omia onnistumisia? Hänen mukaan rutiinit ovat itsetunnon ja ammattilypeyden suurin este. Ne vievät monesti innostuksen ja onnistumisen halun. Rutiinit pitävät tietyn järjestyksen asioille, mutta pienet poikkeamat normaaleista rutiineista voivat piristää kummasti. (Vuorio, 2008, 29-32.)

Onnistumisen ilosta Pankki X:ssä on vasta viime vuosina opittu nauttimaan ja hyvistä onnistumisista on uskallettu kertoa myös työkavereille. Kuitenkin edelleen on varmasti paljon toimihenkilöitä, jotka eivät juuri puhu onnistumisistaan. Työtä onnistumisista kertomiseen on edelleen tehtävä niin toimihenkilö- kuin esimiestasolla.

Toimihenkilöt mainitsivat haastatteluissaan lisäarvon merkityksen palvelun laadussa. Asiakkaat puolestaan omissa vastauksissaan toivat esille, että saivat lisäarvoa käymistään neuvotteluista. Asiakkaat osasivat myös arvostaa sitä, että kun he tulevat pankille, saavat he muutakin kun ainoastaan hoidettua sen akuutin asian, jonka takia konttorille tulivat. Asiakkaiden haastatteluista kävi ilmi, että he odottavat, että heille kerrotaan uusista tuotteista ja palveluista, joita pankilla on tarjota. Toimihenkilötasolla asennoitutaan kuitenkin edelleen välillä niin, että ei

”viitsitä” kertoa uusista asioista asiakkaille, ettei tule ”tyrkyttämisen” makua yms. On erittäin tärkeää alkaa korostaa, että asiakkaat itse olettavat toimihenkilön kertovan heille vaihtoehdoista. Asiakas tekee sen jälkeen päätöksen tuotteen/palvelun sopivuudesta hänelle.

Kuuntelun merkitys laadukkaan palvelun elementtinä nousi esille niin toimihenkilöiden haastatteluista kuin myös kalanruodosta. Tehtyjen havainnointien mukaan Pankki X:n toimihenkilöt osaavat kuunnella asiakasta.

Asiakkaiden haastatteluista nousi esille toivomus, että heidän asioita hoitaa sama tuttu toimihenkilö. Myös kalanruodosta nousi esille, että asiakkaan historian tunteminen vaikuttaa palvelun laatuun myönteisesti. Pankki X:ssä on pyritty siihen, että A ja B asiakkailta on olemassa oma vastuuhenkilö, joka pitää yhteyttä asiakkaaseen säännöllisesti, jos asiakasta ei ole tarvekartoitettu kenenkään muun toimesta lähiaikoina. Vaikka asiakkaat asioivat mielellään tutun toimihenkilön kanssa, eivät he kokeneet toimihenkilön vaihtumisen vaikuttavan varsinaisesti palvelun laatuun. Tämä on asia mihin on syytä kiinnittää huomiota. Usein koetaan, että kun asiakas on jonkun toimihenkilön vastuutettu asiakas, ei muut ”uskalla” tarvekartoittaa häntä tai hoitaa hänen asioitaan mielellään.

Palvelun laadun varmistaminen toimihenkilöiden mukaan tapahtuu mm. lähivalmennuksen avulla ja se on heidän mielestään myös tarpeellista. Aluksi lähivalmennukseen suhtauduttiin hyvin kielteisesti. Koettiin, että valmentaja tulee omalle reviirille, kun hän tulee havainnoimaan myyntineuvottelua. Kuitenkin ajatus lähivalmennuksesta on ollut toimihenkilöiden mielissä jo pidemmän aikaa ja saanut positiivisen sävyn. Kehitysehdotuksena lähivalmennukseen toimihenkilöt kaipaavat sen säännöllisyyttä. Haastatteluiden peusteella valmentajan lähivalmennus on jäänyt hyvin harvalukaiseksi ja poikennut huomattavasti riippuen tiimistä ja valmentajasta.

Yhteenvedona asiakkaiden haastatteluista on ilo todeta, että vastuutetut A ja B asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä Pankki X:ään ja sen palveluun. He ovat sitoutuneita asiakkaita, heitä ei kiinnosta kilpailijoiden tarjoukset eikä

lähestymisyrietykset ja he ovat valmiita suositteluun Pankki X:ää tuttavilleen. Moni vastaajista totesi suositteluun Pankki X:ää tuttavilleen ja tuoneensa näin pankille uusia asiakkaita.

Tehdyistä havainnoinneista muutamia seikkoja on syytä nostaa esille, jotta Pankki X:n palvelu olisi entistä laadukkaampaa. Diagrammit havainnoinneista löytyvät kuvioista 7-10. Avauskeskusteluun liittyen on syytä huomioida neuvotteluun varattu aika, jotta sekä myyntineuvottelija, että asiakas molemmat tietävät ja varmistuvat toistensa aikataluista. Neuvottelun alussa olisi hyvä myös käydä läpi asiat, joita on tarkoitus neuvottelun aikana käsitellä. Paneutumisvaiheen kehittämiskohteina esille nousevat syventävät jatkokysymykset, jotka havainnoituissa neuvotteluissa eivät toteutuneet niin usein kuin olisi ollut toivottavaa. Kuten myös molemminpuolisen ymmärryksen varmistaminen ja vaihtoehtojen rajaaminen jäivät taka-alalle. Ratkaisun myymisen vaiheessa huomiota on ehdottomasti kiinnitettävä perusteluihin asiakkaan näkökulmasta sekä asiakkaan epäilyn käsittelemiseen. Havainnoinneista jäi sellainen käsitys, että jos asiakas kieltäytyy jostain ehdotuksesta, jää asia siihen, eikä myyntineuvottelija ota asiaa enää esille argumentoidakseen sen etuja asiakkaan näkökulmasta. Jatkon varmistamisvaiheessa yhteenveto ja kertaus osataan tehdä. Kuitenkin turhan harvoin sovittiin jatkosuunnitelmista ja seuraavasta kontaktista. Nämä ovat asioita, joita valmentajat voisivat ottaa tarkastelun alle tehdessään lähivalmennusta. Kaikkiaan havainnoinneista jäi kuva, että asiakaskohtaukset hoidetaan Pankki X:ssä hyvin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kuitenkin kiinnittämällä huomiota näihin pieniin asioihin asiakaskohtaukset voidaan hoitaa entistä paremmin.

4.6.1 Palvelun laadun nykytila 8-kenttä SWOT –analyysin perusteella

Toimihenkilöiden haastattelujen vastauksista on laadittu 8-kenttä SWOT –analyysi, jotta tuloksista on saatu konkreettisia tekijöitä esille. Analyysi löytyy opinnäytetyön liitteestä 5.

Analyysin pohjalta voidaan todeta, että vahvuuksia on erittäin paljon. Toimihenkilöt kokivat vahvuuksiksi asiakaspalvelun, työntekijöiden ammattitaidon, Pankkiryhmä Y:n ja itsessään Pankki X:n sen tarjoamien mahdollisuuksien perusteella.

Heikkouksina esille nousivat erilaisista henkilömuutoksista johtuva ammattitaidottomuus, koska pankilla ei ole varsinaista tehokasta perehdyttämismallia. Reusrssien riittämättömyys laadukkaaseen asiakaspalveluun koettiin heikkoutena, kuten myös liiallinen tavoitehakuisuus, tilaratkaisut ja yrityspuolen suppeat koulutukset. Palvelun laadun näkökulmasta olennainen heikkous on erityisesti liiallinen tavoitehakuisuus sekä henkilömuutoksista johtuva ammattitaidottomuus.

Mahdollisuuksina toimihenkilöiden haastatteluista nousivat esiin erilaiset yhteistyömahdollisuudet tiimien väleillä ja Yhtiö M:n kanssa. Pankki X:n sisäisiä prosesseja kehittämällä yhteistyömahdollisuuksia voidaan parantaa. Mahdollisuutena voidaan myös nähdä uskon vahvistaminen itse myyntineuvottelijoihin.

Palvelun laadun uhkatekijöinä erottuivat selkeästi liika keskinäinen kilpailu ja tiedonkulun toimimattomuus. Vastuunkantamisen katoaminen ja palvelun saamisen mahdottomuus ilman etukäteen sovittua aikaa nousivat myös esille.

Pankki X:n palvelun laadun menestystekijät sekä kehittämiskeinot palvelun laadun parantamiseksi nousivat esille 8-kenttä SWOT –analyysin avulla. Onnistuminen menestystekijöiksi luokitelluissa asioissa on palvelun laadun parantumisen kannalta ehdottoman tärkeää. Menestystekijöitä ovat tiimien välinen

yhteistyö, usko omaan tekemiseen, asiakaslähtöisyys sekä laaja-alainen osaaminen.

Analyysin pohjalta kehittämiskeinot löytyivät pohtimalla kuinka heikkouksiin ja uhkatekijöihin voidaan reagoida mahdollisuuksien avulla. Selkeitä kehittämiskeinoja palvelun laadun parantamiseksi löytyi, kuten järjestelmällisen perehdytysmallin luominen uusille työntekijöille sekä henkilökiertolaisille. Liiallisen ja haittaa tekevän tavoitehakuisuuden ja kilpailun poistaminen tiimien välisen yhteistyön avulla oli myös konkreettinen kehittämisaalue. Lisäksi yhteistyön avulla pystyttäisiin myös parantamaan tiedonkulkua. Kehittämiskeinoksi nousi myös vastuunkantoisen organisaation varmistaminen tuntemalla toisten tekemät työt ja uskomalla omaan tekemiseen. Kehittämiskeinoksi oli nostettavissa myös resurssien oikeanlainen suunnittelu tukemaan laadukasta asiakaspalvelua.

4.7 Nykytilan kartoituksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään metodikirjallisuudessa yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetillä tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa kuvattu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetillä tutkimustulosten toistettavuutta. Monissa laadullisen tutkimuksen oppaissa ehdotetaan kuitenkin näiden termien hylkäämistä tai korvaamista laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Termien kritisointi johtuu pääosin siitä, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. Tässä tutkimuksessa on tutkittu palvelun laatua ja keinoja sen parantamiseen. Palvelun laadun parantamiseen ei ole olemassa yhtä konkreettista todellisuutta, joihin validiteetti ja reliabiliteetti käsitteinä perustuvat. (Tuomi ym. 2002, 131-132.) Korvaavana käsitteenä voidaan puhua esimerkiksi tutkimuksen arvioitavuudesta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 256).

Tieteellinen tutkimus perustuu havaintojen toistettavuuteen, koska jos havainnot eivät ole toistettavissa, ei ulkopuolisilla tutkijoilla ole mahdollisuutta kiistää tutkijan tulkintaa. Jos havainnot ovat toistettavissa, voidaan todeta, että ilmiö on todellinen ja esitetty tulkinta voidaan hyväksyä. Havaintojen toistettavuudesta voidaan tehdä päätelmiä sen perusteella kuinka tutkija ilmaisee, millä tavoin tutkimuksen havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. (Koskinen ym. 2005, 258.) Toisinsanoen siis tutkija on itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja koko luotettavuuden arviointi painottuu tutkimusprosessin kuvaukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 210).

Tämän tutkimuksen toimihenkilöiden haastattelut ovat perustuneet haastateltavien osalta vapaaehtoisuuteen. Jokaisesta haastattelutilanteesta on pyritty luomaan rauhallinen ja minimoimaan häiriötekijät. Asiakkaiden haastatteluihin on pyydetty lupa etukäteen ja haastattelutilanne on ollut rauhallinen, jolloin muut häiriötekijät eivät ole vaikuttaneet vastauksiin. Haastattelu- ja havainnointilomakkeet on testattu etukäteen, jotta on varmistuttu, että niiden avulla saadaan tutkimuksen kannalta oikeaa tietoa. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja sen jälkeen edelleen litteroitu. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi on käytetty useampaa menetelmää palvelun laadun nykytilan selvittämiseksi. Analyysi ei siis ole ainoastaan yhden menetelmän varassa. Haastatteluissa tutkijalla saattaa olla vaikutus haastateltavien vastauksiin. Useamman menetelmän käyttö myös minimoi tätä tutkimuksen riskitekijää, että vastaukset olisivat vääristyneet johtuen haastattelijasta. Useamman tutkimusmenetelmän avulla on pyritty myös minimoimaan mahdollisuus, että tutkijan omat mielipiteet vääristäisivät tutkimustuloksia.

Laadullinen tutkimus kohtaa yleensä kritiikkiä, jossa arvostellaan pientä havaintomäärää ja näin ollen tutkimuksen luotettavaa yleistettävyyttä. Havaintojen määrästä ei laadullisessa tutkimuksessa ole olemassa mitään yleistä periaatetta. (Koskinen ym. 2005, 263.) Myöskään aineiston koolla ei ole yleisesti ottaen välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumisen kannalta (Eskola ym. 1998, 61).

Haastattelujen ja havainnointien riittävää määrää pohdittaessa, liikkeelle lähdettiin kysymyksestä, kuinka suuri otos olisi tarpeeksi riittävä tulosten yleistettävyyden kannalta ja mihin tutkijan resurssit riittävät. Havainnointien ja haastatteluiden tekeminen on hyvin aikaavievää. Toisaalta aikaa kuluu myös haastatteluiden litteroimiseen. Tutkijan oli hyväksyttävä oma rajallisuutensa ja rajattava osittain tämän takia haastatteluiden ja havainnointien lukumäärää. Tutkija piti kuitenkin mahdollisuuden jatkaa haastatteluiden ja havainnointien tekemistä jos kokisi, että niistä saadut tulokset antavat edelleen uutta tietoa. Kuitenkin jo noin viiden haastattelun jälkeen sekä asiakkaiden että myyntineuvottelijoiden osalta oli havaittavissa vastauksien samankaltaisuus ja toistettavuus. Tämän perusteella tutkimuksen aineistoa voidaan pitää tarpeeksi kattavana.

Asiakkaiden vastauksiin Pankki X:stä ja palvelun laadusta on saattanut vaikuttaa keväällä 2008 olleet Sampo Pankin huomattavat tekniset ongelmat. Asiakkaita on haastateltu kesällä 2008, jolloin Sampo Pankin ongelmat ovat olleet vielä tuoreessa muistissa. Tästä syystä asiakkaiden mielipiteet Pankki X:stä saattavat olla hiukan positiiviseen suuntaan vääristyneitä.

5 PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN PANKKI X:SSÄ

5.1 Kehittämiskohteen valinta

Työkiertosuunnitelman teko on looginen valinta palvelun laadun kehittämistoimenpiteeksi tässä tutkimuksessa. Käytännössä palvelustrategian toteuttaminen, organisaatio ja tiimityö, henkilöstöön liittyvät tekijät kuten henkilökohtainen kehityssuunnitelma, koulutus, palkkaus ja työtyytyväisyys ovat palvelun laatuun vaikuttavia asioita, jotka toteutuvat jo tällä hetkellä Pankki X:ssä. Nämä tekijät eivät ehkä ole vielä täysin riittävällä tasolla ja niistä varmasti löytyy kehitettävää, mutta ne ovat jo olemassa. Suunnitelmallista työkiertoa ei toistaiseksi ole toteutettu Pankki X:ssä, joten tutkija valitsi sen hedelmälliseksi kehittämiskohteeksi pankille, suuntana kohti laadukkaampaa palvelua. Lisäksi suunnitelmallinen työkierto on ratkaisu useaan 8-kenttä SWOT –analyysissä esiin nousseeseen kehittämiskeinoon sekä menestystekijän vahvistamiseen.

Pankki X:ssä on olemassa palvelustrategia, josta toiminta-ajatuksen lisäksi löytyy pankin palveluajatukset. Erityisesti erottumistekijänä on aktiivisuus asiakassuhteiden hoidossa ja ratkaisujen esittämisessä asiakkaille.

Pankki X:n organisaatio on suhteellisen matala ja päätökset tehdään tiimeissä lähellä asiakasta. Tiimityöskentely osaltaan toimii myös palvelun laadun edistämistekijänä. Pankki X:ssä on jo vuosien ajan työskennelty tiimeissä ja saatu sitä kautta aikaan hyviä tuloksia.

Kehityskeskustelut ovat säännöllisiä ja niiden pohjalta jokaiselle on mietitty kehityssuunta. Suunnitelmat, kuten myös olemassa oleva osaaminen on kirjattu ylös. Näitä kirjattuja kehityspolkuja käytetään kehityskeskustelujen pohjana seuraavina vuosina kun tarkastellaan kehityssuuntaa uudelleen. Kouluttautuminen on säännöllistä. Koulutuksia on ammatillisista koulutuksista myyntikoulutuksiin. Lisäksi työnantaja kannustaa uusia työntekijöitä suorittamaan erilaisia tutkintoja, kuten esimerkiksi rahoitus- ja vakuutusalan ammattitutkinnon. Pankki tukee myös

itsenäisiä opintoja, jotka eivät suoranaisesti liity pankkialaan, esimerkiksi palkallisilla opintovapaapäivillä.

Palkkaus toimii palvelun laatua edistävänä. Myyntineuvottelijoilla on kiinteä palkanosa palkkataulukon mukaisesti. Hyvistä työsuorituksista, omasta toiminnasta, asenteesta yms. palkitaan palkan muodossa lisänä kiinteään taulokkopalkkaan. Palkkakeskustelut käydään vuosittain, jokaisella on omalla toiminnallaan mahdollisuus saada vuosittain lisää palkkaa. Kuuden kuukauden myynti- ja hankekauden aikana työntekijät, jotka ovat päässeet täksi ajaksi asetettuihin tavoitteisiinsa, saavat lisäksi bonuksen. Pankilla on käytössään pikapalkitsemisia ja kunniamainintoja hyvistä suorituksista, jotka ansaitsevat palkkion heti. Vaikka palkka on ehkä esitetyistä vaihtoehdoista vähäisin palvelun laatuun vaikuttava tekijä, ei sen osuutta silti voi väheksyä. Pankkialalla on ymmärretty palkita vuosittain käytävissä palkkakeskusteluissa muistakin ansioista kuin ainoastaan myyntituloksista. Suunta on siis laadukkaan asiakaspalvelun kannalta oikea.

Työtyytyväisyystutkimukset ovat myös rutiininomainen toimintatapa Pankki X:ssä. Tulosten niin osoittaessa pankissa on perustettu esimerkiksi työryhmä miettimään, mitä asialle voidaan tehdä, jotta voidaan kehittyä paremmiksi.

Toimihenkilöiden haastatteluista ja kalanruodosta palvelun laatua huonontavaksi tekijäksi nousee tiimien keskinäinen kilpailu, niin toimihenkilö- kuin esimiestasolla. Liiallisen keskinäisen kilpailun merkitys nousee selkeästi esiin myös 8-kenttä SWOT -analyysin kautta (liite 5). Kilpailuhenkisyys on hyvä asia, mutta liiallinen keskinäinen kilpailu myyntituloksista koetaan toimihenkilöiden kesken ongelmaksi. Myös seuraavia palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä nousi kalanruodosta ja toimihenkilöiden haastatteluista esille: työpaikan henkilöstösuhteet, tiedonkulku, ongelmanratkaisutaidot ja vastuun kantaminen. Nämä ovat erittäin tärkeitä ja isoja asioita. Osittainen ratkaisu niiden parantamiseksi on suunnitelmallinen työkierto. Kun ihmiset vaihtavat paikkoja ja työtehtäviä talon sisällä edes lyhyeksi aikaa (esim. 3 kk) vaikuttaa se kaikkiin edellä lueteltuihin asioihin positiivisesti. Edellä mainittujen lisäksi se vaikuttaa

myös omaan asennoitumiseen. Työkierto rikkoo Vuorion mainitsemaa rutinoitumista. Tiimirajat alentuvat kun ihmiset vaihtavat hetkellisesti tiimejä. Henkilöstösuhteet paranevat kun työkaverit opitaan tuntemaan paremmin muualla kuin omassa tiimissä. Ongelmanratkaisutaidot paranevat henkilöstön joutuessa ratkomaan hiukan erilaisia asioita kuin siinä omassa ”turvallisessa” tehtävässä. Myös vastuunkantaminen saa uudet mittasuhteet, kun opitaan ajattelemaan työtehtäviä laajemmin ja tiedostetaan esimerkiksi tehtävät, jotka nousevat jonkun toisen tehtäväksi jos sitä ei itse tee kunnolla. Perehdytys uusien tehtäviin on tähän asti koettu ongelmalliseksi. Järjestelmällisen työkierron kautta kiertolaisten perehdytys rutinoituu ja myös siitä kannetaan vastuuta.

5.2 Suunnitelmallinen työkierto

Työkierrosta voidaan käyttää myös termiä henkilökierto, tässä tekstissä käytetään molempia termejä. Henkilökierto on henkilöstön kehittämisen keino. Sen tavoitteena voi olla ammatillisen osaamisen, hallintokäytäntöjen tai työkuulttuurin kehittäminen tai kaikkia näitä yhtäaikaan. Toisaalta henkilökierto on myös menetelmä verkostojen rakentamiseksi sekä piilevän tiedon hyödyntämiseksi. Työnantajalle työkierto on tärkeä henkilöstöpoliittinen väline, jonka avulla voidaan lisätä työn kiinnostavuutta ja kehitettäessä yksikköä kilpailukykyiseksi. (Lindeman-Valkonen 2001, 8.)

Henkilökierto perustuu henkilön vapaaehtoisuuteen ja sopimukseen niiden esimiesten kanssa, joita se koskee. Henkilökierto voi olla sisäistä tai ulkoista, yksipuolista, vastavuoroista tai ketjuuntunutta. (Ovaska 2005, 10.) Sillä tarkoitetaan määräaikaista työskentelyä toisessa organisaatiossa. Eli se on suunnitelmallista, sille asetetaan tavoitteita sekä sitä osataan hyödyntää kierron päätyttyä. Mikäli kiertoon lähtevän tilalle tulee uusi henkilö toisesta tiimistä, antaa sekin mahdollisuuden oppia ja kehittää toimintaa. Uusi ihminen näkee asiat aina uusien silmin ja huomaa asioita, joita työyhteisön ja tiimin sisällä kauan olleet eivät välttämättä huomaa. Tälle tilalle tulleelle henkilölle on syytä antaa mahdollisuus toimia sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Työkierto lisää

itseluottamusta ja edistää muutosvalmiutta. Toisaalta on myös terveellistä ottaa etäisyyttä omaan työhönsä ja työyhteisöönsä ja arvioida niitä uudelleen. Pienen välimatkan päästä asiat usein näyttävät erilaiselta. (Lindeman-Valkonen 2001, 8, 10-11.)

Työntekijä saa työkierron tuloksena lisää pätevyyttä. Hänen erikoisosaamisensa kasvaa työtehtävien hoidossa sekä hänellä on mahdollisuus tutustua muualla käytettyihin työmenetelmiin. Työkierto antaa työntekijälle varmuutta selvitä monenlaisista tehtävistä. Toisaalta työntekijä voi hyvin kun saa tehdä laaja-alaista työtä. Työkierron avulla voidaan saada myös virkistystä, koulutusta ja uusia ideoita. Se toimii myös keinona purkaa kapeita työuria, ja se lisää ihmisten henkistä joustavuutta työelämässä. (Suomen sairaanhoitajaliitto 2006, 185.)

Projektimaisuus on saanut otteen nykytavassa tehdä työtä ja suhtautua siihen. Se ei enää ole etenemistä askel askeleelta, vaan ennemminkin ”keikkojen” tekemistä. Tällöin voidaan sanoa, että uraputki on pikemminkin muuttunut uraverkossa etenemiseksi. Ammatillisen osaamisen ydin pohjautuu projektihallinnan taitoihin. Organisaation valinta ja uskollisuus siellä pysymiseen ei ole enää uraa edistävä ratkaisu, vaan merkittävämpää on se miten pystyy ja uskaltaa erikoistua. Henkilökierto tukee hyvin tällaista ura-ajattelua sekä organisaation että yksilön kannalta. Henkilökierto on yksilön urakehityksen kannalta luonteva ratkaisu uraverkon kehittämisessä sekä luomaan valmiuksia tehdä projektimuotoista työtä. (Lindeman-Valkonen 2001, 11.)

Esimerkiksi Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen henkilöstöpäällikkö Arja Savolainen kertoo Työ, Terveys ja Turvallisuus lehdessä 2/2007, että Ilmarisessa tehtäväkierto nostettiin esille vuosina 2004-2005. Henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi luotiin joustava henkilöstörakenne, johon kuuluu tehtäväkierron kehittäminen. Yhtiö markkinoi työkiertoa mahdollisuutena kasvattaa ammattitaitoa ja laajentaa omaa osaamista. Kierron pituus vaihtelee Ilmarisessa parista viikosta muutamaan vuoteen. Työkierto Ilmarisessa perustuu vapaaehtoisuuteen, joskus kuitenkin kiertoon haluavan toiveet voivat olla epärealistisia omaan osaamiseen nähden. Työkierrossa painavat Savolaisen

mukaan työyksikön tarve, henkilön omat odotukset ja osaamiset. Kokemukset työkierrossa Ilmarisessa ovat olleet kaikenkaikkiaan positiivisia. (Haavisto 2007, 24-25.)

Myös Valion toimitusjohtaja Harry Salonoja kertoo työkierrosta Valiolla 30.9.2005 ilmestyneessä *Talouselämä* lehdessä. Salonoja kertoo ajatuksen työkiertoon olleen hänen kun Valion kaksi johtajaa vaihtoi tehtäviä keskenään vuonna 2005. Hän toivoo, että johtajien esimerkki saisi henkilökuntaankin liikettä. Salonoja kertoo myös, että mikäli Valiolla haluaa edetä urallaan on omattava kokemusta muustakin kuin yhdestä toiminnosta. Valiolla lähdetään myös ajatuksesta, että yhtiön avainhenkilöt on konserniresurssi, ei yksittäisen toiminnon resurssi. (Seies 2005, 72.)

5.3 Työkierron toteuttaminen Pankki X:ssä

Palvelun laadun nykytilakartoituksen perusteella esiin nousi useita pieniä ja hiukan isompia asioita, joihin on syytä kiinnittää palvelun laadukkuudessa huomiota. Erityisesti 8-kenttä SWOT -analyysin (liite 5) kautta esiin nousi menestystekijöitä, joihin käytännössä kaikkiin voidaan päästä juuri työkiertoa hyödyntämällä. Työkierto on ratkaisu myös lähes kaikkiin palvelun laadun kehittämiskeinoihin, joita 8-kenttä SWOT:sta nousi esille. Samoin kriisitilanteiden ehkäisyyn työkierrolla on merkittävä vaikutus.

Työkierto ei yksin riitä pitämään palvelun laatua korkealla ja takaamaan Pankki X:n menestystä. Yhdessä muiden tekijöiden kanssa se on kuitenkin yksittäinen merkittävä menestystekijä, jolla on kauaskantoisia positiivisia vaikutuksia. Työkierron vaikutukset ulottuvat laajemmalle ja useampiin ihmisiin kuin pelkästään työkiertolaiseen. Työkierron suunnitelmallinen toteuttaminen organisaation sisällä on suhteellisen vaivatonta ja helppoa. Se ei sinällään aiheuta ylimääräisiä kustannuksia organisaatiolle. Toki se vaatii johdolta sitoutumista ja vastuun kantamista sen onnistuneesta toteuttamisesta. Tietysti myös henkilökiertoon osallistuvien muiden työntekijöiden on sitouduttava siihen, jotta

kierrosta voidaan saada onnistuneita tuloksia. Näistä syistä työkierto osatekijänä palvelun laadun parantamista on valittu tämän tutkimuksen kehitystoimenpiteeksi. Konkreettinen työkiertosuunnitelma on laadittu juuri Pankki X:lle sen tarpeet ja kierron toteuttamismahdollisuudet huomioiden. Työkierron prosessikaavio löytyy opinnäytetyön liitteestä 6.

5.3.1 Työkiertosuunnitelma

Suunnitelmallisen työkierron toteuttaminen lähtee liikkeelle Pankki X:ssä johdon suosituksesta. Työntekijöitä rohkaistaan miettimään omalta osaltaan voisiko työkierto olla heille sopiva vaihtoehto. Rohkaisemisen apuvälineenä käytetään Miksi työkiertoon –lomaketta, joka löytyy opinnäytetyön liitteestä 7. Työntekijät joutuvat lomakkeen luettuaan miettimään voisiko työkierto ratkaista heidän mahdollisia urasuunnitelmia, henkistä kasvua tai kenties toimia itseluottamuksen kasvattamisen apuvälineenä.

Työkiertoon haluava työntekijä täyttää Työkierron tavoitteet –lomakkeen, joka löytyy opinnäytetyön liitteestä 8. Lomaketta täyttäessään hän joutuu miettimään työkiertoa omista lähtökohdistaan, miksi työkierto olisi hyvä ratkaisu, entä mikä työkierrossa epäilyttää ja millaisia tavoitteita hän haluaa asettaa itselleen. Eli työkierto perustuu täysin vapaaehtoisuuteen. Ketään ei voi pakottaa työkiertoon.

Täytetyn lomakkeen pohjalta käydään keskustelu työntekijän ja hänen valmentajansa kesken. He käyvät lomakkeen läpi ja keskustelevat työkierron tavoitteista. Tämän jälkeen valmentaja vie lomakkeen ja keskustelun tulokset johtoryhmän käsiteltäväksi.

Johtoryhmä tekee päätöksen työkiertolaisista ja työkiertopaikoista täytettyjen työkierron tavoitelomakkeiden perusteella. Tavoitelomake tukee oikeanlaisen kiertoajan löytymistä, koska siinä huomioidaan henkilön omat tavoitteet. Johtoryhmä päättää myös työkierron pituudesta, työkierron olisi hyvä olla kestoltaan vähintään 3 kuukautta, mielellään jopa 6 kuukautta. Toisaalta kierto voi

olla myös tätä pidempi. Kolmen kuukauden työkiertojaksolla uuteen työyhteisöön juurtuminen ja sen jäseneksi kasvaminen eivät välttämättä ehdi toteutua (Varila 1992, 97). Vähintään 6 kuukauden kiertoaika on sen verran pitkä, että sinä aikana sekä kiertolaisen että vastaanottavan tiimin on otettava vastuu tekemisistään. Sitä ei enää koeta nopeana väliaikaisena ratkaisuna. Toisaalta myös kiertolaisen näkökulmasta uuden tiimin tavat ehtivät tässä ajassa tulla toimintatavoiksi ja hän pystyy omaksumaan ne itselleen.

Suunnitelma järjestelmällisen työkierron toteuttamiseksi Pankki X:ssä perustuu kiertolaisten muodostamiin vaihtopareihin tai työkiertoringiin. Vaihtopareilla tarkoitetaan sitä, että kaksi ihmistä vaihtaa keskenään toistensa kanssa paikkaa ennalta määrättyksi ajaksi. Työkiertoringillä vastaavasti tarkoitetaan sitä, että useampi ihminen vaihtaa paikkoja, esim. A tulee B:n tilalle ja C tulee A:n tilalle, B tulee C:n tilalle jne. Jos sopivaa henkilön omia työkiertosuunnitelmia palvelevaa kiertopaikkaa ei löydy tai ole mahdollista järjestää, ei työkierto välttämättä onnistu. Työkierto ei myöskään onnistu jos työkiertoon lähtevän tilalle ei löydy sopivaa kiertolaista. Eli ei ole itsestänselvyyttä, että jokainen halukas pääsee kiertoon.

Kun vaihtoparit tai työkiertoringit ovat varmistuneet, tiedottaa johtoryhmä ja valmentajat asiasta avoimesti ensin itse kiertolaisia, mutta myös tämän jälkeen koko organisaatiota. Tässä vaiheessa työkiertolaisen vastaanottavan tiimin tulisi alkaa valmistautua tulevaan. Kiertolaisen tulo tiimiin on yhtä merkittävä asia kuin täysin uuden henkilön tulo taloon. Vastaanottavassa tiimissä nimetään tutor, joka hoitaa tulevan kiertolaisen perehdyttämisen. Toivottavaa tutoroinnin kannalta on sen perustuminen vapaaehtoisuuteen. Valmentajat ja johto voivat markkinoida tutoriksi ryhtymistä myös uuden oppimisen mahdollisuutena. Uusia töitä opiskeleva kiertolainen osaa yleensä kyseenalaistaa erilaisia tekemisiä ja tällöin myös tutor joutuu miettimään toimintamallien tarkoituksiperiä. Tutorina toimiminen rikkoo samalla myös oman työn rutinoitumista. Toisaalta myös tutorille on johdon ja valmentajan annettava mahdollisuus toimia tutorina, etteivät hänen omat työkiireensä estä opettajana toimimista. Tutorina toimiminen voidaan huomioida tutorin tavoitteiden asettelussa.

Kun kiertolainen tulee uuteen tiimiin, huolehtii tutor hänen perehdytyksestään. Perehdytyksen merkitys on erityisen tärkeä, koska työkiertoon on varattu tietty aika. Työkierron idea katoaa, jos perehdytystä ei hoideta intensiivisesti ja kunnolla. Tarkoitus on, että kiertolainen pääsee mahdollisimman nopeasti uuden tehtäväalueen kimppuun. Toisaalta myös perehdytyksen hoitaminen kunnolla takaa työkiertolaisen viihtyvyyden uudessa tiimissä ja roolissa. Kiertolainen koee itsensä tärkeäksi ja tervetulleeksi. Työkierron onnistumisen takaa lisäksi myös se, että koko kiertolaisen vastaanottava tiimi kantaa vastuuta työkierron onnistumisesta. Tämän vuoksi avoin tiedonkulku työkiertolaisen tavoitteista ja oman tiimin tavoitteista toimia vastaanottavana tiiminä on erityisen tärkeää. On huomioitava, että myös vastaanottava tiimi voi hyötyä huomattavasti kiertolaisesta ja hänen ammattitaidostaan. Kiertojaksolla hyödyt on otettava irti puolin ja toisin.

Kun työkierto on ohi käydään palautekeskustelu. Ennen palautekeskustelua työkiertolainen täyttää Palaute työkierrosta –lomakkeen, joka löytyy opinnäytetyön liitteestä 9. On tärkeää, että kiertolainen kirjaa ajatuksensa itse kierrosta, mutta myös palautteen ja kehittämisehdotukset, jotta työkiertoa voidaan jatkossa kehittää toivottuun suuntaan. Paperille kirjaaminen varmistaa sen, että työkiertojaksoa joutuu miettimään sekä tieto työkierrosta jää tulevaisuutta varten dokumentoituun muotoon. Varsinainen palautekeskustelu käydään täytetyn lomakkeen pohjalta. Keskusteluun osallistuvat työkiertolainen, tutor, vastaanottavan tiimin valmentaja sekä kiertolaisen varsinaisen tiimin valmentaja. Palautekeskustelu palvelee myös muita kuin ainoastaan kiertolaista, sillä keskustelussa palautetta saavat myös tutor ja valmentajat. Jokainen keskusteluun osallistuva pystyy siten kehittymään.

Valmentajat toimittavat Palaute työkierrosta –lomakkeet johtoryhmälle sekä tulokset palautekeskusteluista. Johtoryhmä analysoi ja tekee yhteenvedon palautteiden pohjalta ja kehittää työkiertoa tarpeen mukaan haluttuun suuntaan.

5.3.2 Työkierron haasteet ja riskit

Työkiertosuunnitelman käytäntöön viennissä on syytä huomioida siihen liittyviä haasteita ja riskitekijöitä. Ilman näiden tekijöiden tiedostamista työkiertosuunnitelman onnistumismahdollisuudet ovat hyvin vähäiset.

Päätös henkilökiertoon lähtemisestä ei ole täysin helppo ratkaisu kiertoon lähtevän näkökulmasta. Vaatii rohkeutta irrottautua tutusta työympäristöstä ja omista tehtävistään, ja lähteä uuteen paikkaan kokeilemaan miten ammattitaito ja osaaminen kantaa. Jos työntekijä on sitonut oman ammattitaitonsa täysin yhteen tietyn tiimin ja toimenkuvan kanssa, hän kokee todennäköisesti kaikenlaisen muutoksen uhkana. Kiertoon lähtevän kannalta päätös voi olla hyvinkin vaikea. Tehdessään päätöstä kiertoon lähtemisestä ja ajatus kierron hyvistä puolista kuten muutosvalmiuden kehittymisestä, itseluottamuksen ja ammattitaidon kasvamisesta saattavat unohtua. (Lindeman-Valkonen 2001, 10-11.)

Helsingin yliopiston käyttäytymistieteellisen tiedekunnan kasvatopsykologian professoria Kirsti Lonkaa on haastateltu Yritystalouslehdessä 3/2006, jossa hän kertoo koulutukseen ja henkilökiertoon liittyviä mielipiteitään. Lonka kertoo, että kiertoon lähtevä työntekijä saattaa olla huolestunut siitä, mitä muut ajattelevat hänestä, etenkin jos kaikenlainen suorittaminen ja päteminen ovat hänelle tärkeitä. Jos kierron aikana joutuu sellaiseen tehtävään, jossa joutuu näyttäytymään muiden näkökulmasta tyhmissä valossa, kun ei heti osaa uutta tehtävää. Tällainen omaan minään keskittyminen on oppimista estävä tekijä. Henkilö alkaa välttelemään tällaisia uusia tehtäviä. Oleellista oppimiskokemuksen kannalta onkin, että työkiertopaikka osoittautuu sellaiseksi, jossa tehtävät tempaavat mukaansa niin, että unohtaa egonsa ja kilpailun. (Kokko 2006, 8.) Kiertoon lähtevän onkin siis syytä ensin itse huolellisesti miettiä mitä kierrolta haluaa ja mikä olisi mieleinen kiertopaikka. Myös työkierron päättävän johtoryhmän on syytä miettiä tarkkaan mihin työntekijöitä sijoittaa, jotta kierto palvelee kaikkia parhaalla mahdollisella tavalla. Lonka toteaa myös, että oleellista on se, kuinka työkiertoa markkinoidaan. Jos kierto myydään työntekijöille niin, että työntekijä tuntee itsensä päteväksi, vahvaksi ja jännittyneen uteliaaksi, hän haluaa kiertoon. Jos kierto puolestaan

markkinoidaan niin, että henkilö saadaan tuntemaan itsensä pieneksi, ahdistuneeksi ja tyhmäksi, ei kierto houkuttele. (Kokko 2006, 8.)

Työkierron ongelmaksi voi tulla myös se, että uran alkuvaiheessa työntekijää kierrätetään tiheään tahtiin (Suomen sairaanhoitajaliitto 2006, 185). Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen henkilöstöpäällikkö Arja Savolainen kertoo, että työntekijän oma malttamattomuuskin voi olla ongelma. Etenkin nuoret saattavat haluta työkiertoon liian nopeasti. Monessa tehtävässä perehtyminen ja opettelu vie vähintään vuoden työskentelyn, eikä heti sen jälkeen voi lähteä uuteen. Tämä on työnantajan haaste keskustella työkiertoon lähtemisen hetken oikeellisuudesta ja samalla järjestää ja ohjailta työntekijä mielekkääseen työhön. Haasteena Savolaisen mukaan on myös se, että kiertoon haluavalla saattaa olla epärealistisia toiveita kiertopaikasta omaan osaamiseen nähden. Tällöin esimiehen on osattava hoitaa tilanne hienotunteisesti kuitenkin loukkaamatta kiertoon haluavaa ja ohjata hänet esimerkiksi koulutukseen. (Haavisto 2007, 24.)

Työkierron haaste on myös erikoisosaamisen säilyttäminen entisellä tasolla. Työkiertoon lähtevällä voi olla sellaista erikoisosaamista, jota hän ei välttämättä tarvitse samalla tavalla kiertopaikassaan. Erikoisosaamisen ylläpito on tällöin työntekijän oman aktiivisuuden varassa. (Suomen sairaanhoitajaliitto 2006, 185).

Johdon näkökulmasta henkilökunnan työkierron esteenä saattaa olla se, että esimiehet pelkäävät menettävänsä hyvät työntekijänsä. Eli kuten myös kiertoon lähtevillä saattaa olla asenteista johtuvia negatiivisia ajatuksia työkierrosta, voi niitä olla myös esimiestasollakin. Toisaalta johdon näkökulmasta työkierrolla saatavat hyödyt on vaikeasti mitattavissa lyhyellä aikavälillä. Vaikka talon sisällä tapahtuva työkierto ei aiheuta juurikaan lisäkustannuksia, vaatii siihen liittyvät järjestelyt ja muutokset aktiivisuutta sekä henkilöstöltä, mutta myös esimiehiltä ja johdolta. Työntekijät, jotka tuntevat keskenään yhteenkuuluvuutta ja ymmärtävät toisiaan kasvattavat mielellään yhteistä turvallisuudentunnettaan. Työyhteisö saattaa tällaisessa tapauksessa ”klikkiytyä”, jos johdon kannustaminen työkiertoon koetaan virallisesti julistetuksi kilpailuksi. Ryhmään kuuluminen

nähdään viitekehyksenä, jonka pohjalta tulkitaan kaikkia johdon sanomisia ja tekemisiä. (Suomen sairaanhoitajaliitto 2006, 185-186.)

Kun kierto on ohi, saattaa ongelmia vielä esiintyä vanhassa tiimissä, jonne kiertolainen palaa. Kierrossa ollut työntekijä on oppinut uusia asioita, kehittynyt ja uudistunut muutenkin kuin vain ammatillisesti. Hänen kokemuksiaan ei välttämättä osata hyödyntää systemaattisesti. Näin kierrossa olleen uudistunut tietotaito sekä laaja-alaiset näkemykset eivät tule muiden tietoon. Tästä syystä kierrosta palanneet saattavat turhautua ja organisaatio jättää olennaisen oppimismahdollisuuden käyttämättä. (Varila 1992, 102.) Tästä lähtökohdasta on syytä muistaa, että ainoastaan kiertoan lähtevän työntekijän ei ole tarkoitus kehittyä vaan koko hänen tiimensä, johon hän kierron jälkeen palaa.

5.3.3 Työkierrolla tavoiteltavat tulokset

Tämän tutkimuksen kannalta tärkein ja ensisijainen tavoite, mitä työkierron avulla tavoitellaan on laadukas asiakaspalvelu. Ainoastaan motivoitunut ja osaava henkilöstö pystyy tarjoamaan laadukasta asiakaspalvelua. Tutkimuksen pitkän tähtäimen tavoitteena on menestyksen kehän luominen ja vahvistaminen nykyisestään. Motivoitunut henkilöstö, ja sitä kautta laadukas asiakaspalvelu ovat kaksi avaintekijää matkalla kohti menestyksen kehää.

Palvelun laadun menestystekijöiksi nousi 8-kenttä SWOT -analyysin (liite 5) perusteella tiimien välinen yhteistyö, usko omaan tekemiseen, asiakaslähtöisyys ja laaja-alainen osaaminen. Työkierron avulla on mahdollisuus vahvistaa kaikkia näitä menestystekijöitä.

Tiimien välinen yhteistyö

Työntekijöiden kiertäessä toisissa tiimeissä, opitaan työtehtävien lisäksi tuntemaan myös muiden tiimien työntekijöitä eri tavalla kuin ennen. Henkilösuhteet vaikuttavat väistämättä yhteistyöhön. Henkilöiden ja tiimien tunteminen syvemmältä edistää tiimien välistä yhteistyötä ja synnyttää samalla työntekijöiden keskinäisiä verkostoja. Toisaalta työkierron avulla opitaan myös arvostamaan muiden työtä. Menestystekijänä tiimien välisen yhteistyön isoin tavoite on me-hengen kasvattaminen ja tiimien yhteen hiileen puhaltaminen. Mehenki edistää osaltaan myös koko Pankki X:n kilpailukykyä.

Usko omaan tekemiseen

Työkierto edistää uskoa omaan tekemiseen, sillä se kasvattaa itseluottamusta ja edistää muutosvalmiutta. Työntekijän henkinen joustavuus kasvaa työkierron avulla ja sitä kautta hän saa uskoa ja vahvistusta omaan itseensä. Työkierto tukee myös työhyvinvointia, sillä työntekijä voi hyvin kun saa tehdä laaja-alaista työtä. Työhyvinvointi taas edistää uskoa itseensä.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys paranee, koska työn tulos asiakkaan näkökulmasta on laadukkaampaa kun työntekijä on työkierron avulla kehittynyt monitaitoisemmaksi ja joustavammaksi. Asenteen merkitys laadukkaaseen asiakaspalveluun nousi erityisesti kalanruodosta esille. Työkierto tukee omaa asennoitumista työhön virkistämällä työtehtäviä, jolloin kiinnostus työhön kasvaa ja työ ei ole pelkkää rutiinia. Työkierrolla on siis vahva vaikutus asenteeseen ja sitä kautta asennoitumisessa asiakaspalveluun sekä asiakaslähtöisyyteen.

Laaja-alainen osaaminen

Työkierron isoin yksittäinen vaikutus ja tavoite on työntekijän osaamisen kehittäminen ja laajentaminen. Uudessa tehtävässä uudet asiat oppii lähes automaattisesti ja osaaminen kasvaa. Työkierto palvelee henkilöitä, joiden tavoitteena on urakehitys. Kierto kasvattaa työntekijää niin ammattitaidollisesti kuin myös henkisesti avarakatseisemmaksi. Ikääntyvillä henkilöillä laaja-alainen osaaminen saattaa tuntua vaikealta, mutta työkierto osaltaan säilyttää ikääntyvien työkykyä ja osaamista pidempään. Toisaalta työkiertoa voidaan käyttää koulutusten sijaan ammattitaidon kasvattajana. Työkierto kun usein on paljon mielekkäämpi ja rikastuttavampi vaihtoehto kuin koulutus. Tämä alentaa samalla koulutuskustannuksia.

Palvelun laatua analysoitaessa 8-kenttä SWOT -analyysin avulla esiin nousi kehittämiskeinoja, joihin työkierrolla voidaan vaikuttaa. Kuten haittaavan tavoitehakuisuuden parantaminen yhteistyön avulla, järjestelmällisen perehdytysmallin luominen, tiedonkulun toimivuuden varmistaminen yhteistyön avulla sekä vastuunkantoisen organisaation luominen.

Haittaa tekevän tavoitehakuisuuden poistaminen yhteistyöllä

Työkierrolla pystytään vaikuttamaan tiimien väliseen haittaa tekevään tavoitehakuisuuteen. Työntekijöiden kiertäessä muissa työtehtävissä, organisaation tehtävät nähdään laajemmin. Työntekijä pystyy paremmin ajattelemaan koko organisaation etua eikä ainoastaan itsensä ja oman tiiminsä. Kilpailu toisten tiimien kanssa on tiettyyn pisteeseen asti hyväksi ja edistää tulosten kasvua, mutta liiallinen kilpailu ja tavoitehakuisuus ei ole hyväksi koko pankin etua ajatellen.

Järjestelmällinen perehdytysmalli

Järjestelmällisellä perehdytysmallilla palvelun laatua pystytään parantamaan, sillä näin uudet ihmiset saadaan oppimaan tehokkaasti uudet tehtävät ja he pystyvät palvelemaan asiakkaita laadukkaasti. Järjestelmällisen työkierron avulla on pakko myös luoda perehdytysmalli, joka edellyttää tutorin nimeämistä. Vastuunkantoinen tutor pystyy tehokkaalla toiminnallaan saamaan aikaiseksi erinomaisia oppimistuloksia. Perehdytysmallia pystytään hyödyntämään työkiertolaisten kohdalla, mutta myös uusien ihmisten tullessa taloon.

Tiedonkulun toimivuuden varmistaminen yhteistyön avulla

Työkierron avulla pystytään parantamaan tiedonkulun toimivuutta tiimien ja konttoreiden välillä. On selvää, että työkierto parantaa tiedottamista, mutta myös kykyä vastaanottaa tietoa kun toiset tiimit ja työtehtävät tunnetaan paremmin. Kun tiedonkulku on riittävän hyvällä tasolla vähenevät myös huhu-puheet työntekijöiden keskuudessa. Samalla avoin vuorovaikutus paranee.

Vastuunkantoinen organisaatio

Vastuunkantoinen organisaatio on jokaisen menestystä tavoittelevan yrityksen tavoitteena. Muiden tiimien ja henkilöiden työtehtävien tunteminen työkierron avulla avartaa katseita ja asenteita. Opitaan kantamaan vastuuta omasta työtehtävästä. Ymmärretään paremmin omien töiden merkitys koko organisaation tasolla. Jos itse ei tee työtään kunnolla, saattaa joku toinen joutua korjailemaan tai täydentämään omia tekemisiä. Vastuunkantaminen vähentää myös kustannuksia, sillä kun asia tehdään kerralla oikein, ei muiden työaika kulu virheiden korjaamiseen.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Opinnäytetyön yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida ja kehittää palvelun laatua Pankki X:ssä. Varsinaista palvelun laatua ei ole aiemmin mitattu ja arvioitu Pankki X:ssä tässä mittakaavassa. Aiemmat tutkimukset ovat olleet pikemmin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä mittaavia tutkimuksia. Aiheen valinta opinnäytetyöhön lähti liikkeelle tutkijan mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Tutkija toimii itse myyntineuvottelijana tutkittavassa ilmiössä. Tutkimuksen teko on tästä syystä ollut mielekästä, mutta samalla myös haasteellista pidättäytyä tutkijan roolissa.

Aiemman palvelun laadun mittauksen puuttuessa luonnollinen aloitus tutkimukselle oli sen nykytilan arviointi. Ennen nykytilan arviointia tutkija tutustui aihetta käsittelevään kirjallisuuteen keväällä 2008, jotta tutkittava ilmiö tarkentui. Kalanruotokaavion teko toteutettiin Pankki X:n viidessä myyntitiimissä kesä- ja heinäkuun aikana 2008. Kalanruotokaavio sai myyntineuvottelijat miettimään aihetta ja osallisti täten tutkimukseen. Kesän 2008 aikana toteutettiin myyntineuvottelijoiden ja asiakkaiden haastattelut sekä neuvottelutilanteiden havainnointit. Näiden menetelmien kautta palvelun laadun nykytilan analysointi valmistui lokakuussa 2008. Nykytilan kartoituksen perusteella palvelun laatua kehittäväksi toimenpiteeksi muodostui konkreettisen työkiertosuunnitelman laatiminen, joka valmistui tammikuussa 2009. Päätös työkiertosuunnitelman käyttöönotosta ja jalkauttamisesta jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Varsinaisessa tutkimuksessa on pysytty tutkimussuunnitelman mukaisessa aikataulussa. Tutkimuksen opinnäytetyöksi kirjoittaminen on jopa valmistunut alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa nopeammin. Aikataulun osalta voidaan siis todeta tutkimuksen onnistuneen moitteettomasti.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen alussa asetettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin tutkimuksen avulla haluttiin löytää vastaukset. Kuinka myyntihenkilöstö ja asiakkaat kokevat palvelun laadun tällä hetkellä Pankki X:ssä? Edetäänkö myyntineuvotteluissa olemassa olevien mallien mukaan? Millä tavalla palvelun laatua voidaan parantaa ja mitkä ovat sen vaikutukset pankin toimintaan?

Palvelun laadun nykytilan kartoituksen avulla saatiin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen palvelun laadun kokemisesta tällä hetkellä Pankki X:ssä. Asiakkaat kokivat Pankki X:n erinomaiseksi pankiksi sekä olevansa sitoutuneita pankin asiakkaita. He pitivät tärkeänä, että kun saapuu neuvotteluun heidän tarpeet kartoitetaan kokonaisvaltaisesti ja tämä heidän mielestään myös toteutui neuvottelutilanteessa. Lisäksi haastatellut asiakkaat olivat kaikki sitä mieltä, että voisivat suositella Pankki X:ää tuttavilleen. Voidaan siis todeta asiakkaiden olevan tyytyväisiä koko Pankki X:ään, mutta myös sen palvelun laatuun. Myyntineuvottelijoiden mielestä pankin palvelun taso on hyvä sekä omassa tiimissä että koko talon tasolla. Palvelun laatuun vaikuttavasta ammattitaidon merkityksestä haastateltavat olivat hiukan erimielisiä, toisten mielestä se oli riittävän hyvällä tasolla ja toisten mielestä ei. Resurssien riittämättömyys, liiallinen tavoitehakuisuus ja riittävän yhteistyön puuttuminen saivat maininnan palvelun laatua alentaviksi tekijöiksi. Yhteenvetona palvelun laatua voidaan pitää hyvänä sekä asiakkaiden, että myyntihenkilöstön mielestä. Pankki X:n sisäisissä prosesseissa on kuitenkin parannettavaa, jotta myyntihenkilöstö voisi pitää palvelun laatua erinomaisena.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää edetäänkö myyntineuvotteluissa olemassa olevien Pankkiryhmä Y:n myyntineuvottelumallien mukaisesti. Ryhmän luomaa mallia neuvottelun etenemisen rungosta eli neljästä myynnin portaasta voidaan yleistetyksi pitää laadukkaana asiakaskohtamisena Pankki X:ssä. Havainnointien perusteella voidaan todeta, että tietyt asiat toteutuvat erinomaisesti neuvottelutilanteissa, mutta parannettavaa löytyy jokaisen neljän myynnin portaan osalta.

Kolmas palvelun laadun kehittämiseen tähtäävän tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus saada vastaus kysymykseen: ”Millä tavalla palvelun laatua voidaan parantaa ja mitkä ovat sen vaikutukset pankin toimintaan?”. Tämän tutkimuskysymyksen vastaus pohjautuu 8-kenttä SWOT –analyysiin, joka on tehty palvelun laadun nykytilasta. Vastaus menestystekijöiden vahvistamiseen ja useaksi kehittämiskeinoksi sekä kriisitilanteiden estämiseksi on suunnitelmallinen työkierto. Vastaukseksi tähän tutkimuskysymykseen Pankki X:lle on laadittu konkreettinen työkiertosuunnitelma. Työkiertosuunnitelmassa on huomioitu sen tarjoamat mahdollisuudet, mutta myös haasteet ja riskitekijät.

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että tutkimuskysymyksiin on löydetty vastaukset. Tutkimuskysymykset ovat vieneet tutkimusta eteenpäin ja pitäneet tutkimuksen tutkittavassa ilmiössä.

6.3 Tutkimuksen tulokset Pankki X:n näkökulmasta

Asiakkaiden ja toimihenkilöiden haastatteluista nousseet tulokset antavat Pankki X:n varatoimitusjohtajan mukaan pankille erittäin hyödyllistä tietoa. Erityisesti toimihenkilöiden haastatteluista esiin nousi monia asioita, joista todennäköisesti ei muuten menisi tietoa johdolle. Organisaation toiminnan kannalta on hyvin olennaista tietää mitä sen työntekijät ajattelevat ja miten he kokevat organisaation toiminnan. Varatoimitusjohtaja kommentoi tutkimuksen tukevan hyvin pankin strategista tahtotilaa.

Havainnointien tuloksena Pankki X:lle jäi konkreettinen tieto siitä, kuinka myynnin portaat toteutuivat havainnoiduissa asiakaskohtaamisissa. Tästä opinnäytetyöstä löytyvien diagrammien varassa on erittäin helppoa löytää kohdat, joihin esimerkiksi tiimien valmentajat voivat jatkossa kiinnittää huomiota lähivalmennuksen avulla.

Koko tutkimuksen avaintekijäksi nousi myyntineuvottelijoiden haastatteluiden perusteella laadittu 8-kenttä SWOT –analyysi. Pankin toiminnan kannalta tämän analyysin tuloksena saatiin erityisen arvokasta tietoa palvelun laadun menestystekijöistä ja kehittämiskeinoista. Esille nousseet asiat eivät ole kovinkaan vaikeita ja hankalasti toteutettavia. Lähinnä kehittämiskeinot kohdistuvat päivittäiseen toimintaan ja ovat niitä työpaikan ”arkipäivän” asioita.

Tutkimuksen tuotoksena palvelun laadun kehittämiseen tähtäävänä konkreettisena toimenpiteenä laadittu työkiertosuunnitelma palvelee varatoimitusjohtajan mukaan pankin tarpeita erinomaisesti. Se antaa hänen mukaansa hyvän perustan suunnitelmallisen työkierron toteuttamiselle. Itsessään tämä suunnitelma ei kuitenkaan vielä takaa mallin onnistumista käytännössä. Suunnitelman rooli on pikemminkin toimia aloituksena säännölliselle työkierrolle ja toimia myöhemmin onnistuneen säännöllisen työkierto –mallin ”kivijalkana”. Seuraavassa vaiheessa pankin johto on erityisasemassa siinä, kuinka mallia tullaan toteuttamaan käytännön tasolla.

Yhteenvedona Pankki X:n kannalta opinnäytetyö antaa paljon olennaisia tietoja pankin toiminnasta. Näillä palvelun laadukkuuteen tähtäävillä tiedoilla on tärkeä merkitys päivittäisen pankkityön rinnalla matkalla kohti menestyksen kehää. Menestyksen kehän mukaisesti asiat vaikuttavat toisiinsa ja näin ollen tämän tutkimuksen tuloksilla ja etenkin niiden jatkohyödyntämisellä on oma roolinsa kohti menestystä.

6.4 Tutkijan vaikutus hankkeeseen ja tulosten yleistettävyyys

Tutkija toimi palvelun laadun kehittämisprojektin aikana Pankki X:ssä palveluneuvojana. Päätoimenkuvaan kuuluivat yksityishenkilöiden rahoitus Tiimi 4:ssä. Työ on pääasiassa myyntineuvottelujen läpikäymistä sekä konttorilla että puhelimitse ja niihin valmistautumista. Toimenkuvan takia myyntineuvottelutilanteet olivat tutkijalle erittäin tuttuja ja siitä syystä palvelun laadun tutkiminen vaikutti mielekkäältä projektilta toteuttaa. Tutkija on

työskennellyt Pankki X:ssä kuusi vuotta. Voidaan siis todeta, että organisaation toimintatavat ja periaatteet ovat myyntineuvottelijan näkökulmasta tutkijalle tuttuja. Tapojen ja periaatteiden tuntemisesta oli tutkimuksen kannalta paljon hyötyä, mutta toisaalta liian vahvat asenteet ovat osaltaan voineet vääristää tutkimustuloksia. Tämä riskitekijä on tiedostettu koko tutkimuksen ajan sekä mahdollisuutena että myös uhkana tutkimukselle. Tämä riskitekijä on pyritty minimoimaan useamman tutkimusmenetelmän avulla.

Tutkimus palvelun laadun arvioimiseksi ja kehittämiseksi on laadittu nimenomaan Pankki X:lle sen lähtökohdista. Palvelun laadun nykytilan kartoituksen varsinaiset tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä muihin palveluyrityksiin tai pankkeihin. Asiakashaastattelut on toteutettu tietyn luokituksen omaavalle asiakasryhmälle, joten asiakashaastattelun tuloksia ei voi yleistää edes Pankki X:n muihin asiakasryhmiin. Nykytilan kartoituksessa käytettiin laadukkaan myyntineuvottelun etenemisen mallina valmista Pankkiryhmä Y:n mallia. Tätä laadukkaan asiakaskohtaamisen mallia voitaneen soveltaa pankeissa, mutta ei sellaisenaan muissa palveluyrityksissä. Palvelun laadun nykytilan kartoituksessa käytettyjä menetelmiä sen sijaan voidaan soveltaa myös muissa pankeissa ja palveluyrityksissä.

Palvelun laadun kehittämiseksi laadittu työkiertosuunnitelma on mahdollista toteuttaa täysin sellaisenaan myös muissa organisaatioissa kuin pelkissä palveluyrityksissä. Työkierron avulla saatavat hyödyt, sen toteutusmalli ja haasteet voivat olla täysin samoja organisaation toimialasta riippumatta. Tästä kertoo myös se, että tutkimuksen lähdemateriaalina on käytetty eri alojen kokemuksia työkierrosta, sen hyödyistä, toteutusmalleista ja haasteista. Eri alojen kokemukset ovat osoittautuneet hyvinkin toistensa kaltaisiksi. Tässä tutkimuksessa työkierron pääasiallinen tavoite on ollut parantaa palvelun laatua ja vahvistaa menestyksen kehää. Työkiertoa voidaan käyttää yrityksen kehitysmenetelmänä vaikka tavoitteena olisi muukin kuin pelkästään palvelun laadun parantaminen. Tutkimuksen tuotoksena laadittuja työkiertoon liittyviä lomakkeita voidaan myös sellaisenaan tai hiukan muokkaamalla hyödyntää muissa yritysissä.

6.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Tätä tutkimusta pohjana käyttäen muutaman vuoden kuluttua olisi hyvä tehdä tutkimus myyntineuvottelujen etenemisestä. Painottaen erityisesti sitä, kuinka hyvin myynnin portaiden vaiheet toteutuvat. Mielenkiintoista olisi verrata tämän tutkimuksen kautta saatuihin toteutuneisiin vaiheisiin sen hetkistä tilannetta. Onko mitään muutoksia tapahtunut parempaan tai huonompaan suuntaan. Tällainen tutkimus voisi laajuutensa puolesta sopia esimerkiksi tradenomiopintojen opinnäytetyöksi.

Tähän tutkimukseen sisältyi ainoastaan konkreettisen työkiertosuunnitelman laatiminen. Jos työkiertosuunnitelma päätetään tulevaisuudessa jalkauttaa, olisi syytä tutkia jalkauttamisen onnistumista sekä miettiä työkiertomallin kehittämistä. Tutkimukseen työkierrosta olisi mahdollista sisällyttää työkierron konkreettisten vaikutusten tutkiminen. Laajuudeltaan tällainen kehittämishanke palvelisi maisteritason pro gradu –tutkielmaa tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Ajallisesti tutkimus veisi vähintään vuoden jalkauttamisvaiheesta työkierron kokemusvaiheeseen, mielellään tutkimustulosten laajuutta ajatellen pidemmänkin aikaa.

Tiimien välinen yhteistyö ja sen merkitys nousivat useammassa kohdassa esille palvelun laadun nykytilan kartoitusta tehdessä. Nyt tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijät eivät täysin koe tiimien välisen yhteistyön olevan toivotulla tasolla. Tiimien väliseen yhteistyöhön ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa paneuduttu syvällisemmin, joten aiheesta olisi mahdollista tehdä jatkotutkimus. Tiimien välisen yhteistyön nykytilanne olisi ensin selvitettävä, mietittävä sen jälkeen mahdollisia ongelmakohtia ja laadittava niihin kehitystoimenpiteitä. Tutkimus sopisi alemman tai ylemmän korkeakouluasteen opinnäytetyöksi.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

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

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Berry, L & Parasuraman, A. 1991. Marketing Services: Competing Through Quality. New York: Free Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suom. M. Tillman. Weilin+Göös.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing . Customer Management in Service Competition. 3. painos. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester.

Haavisto, P. 2007. ”Halusin oppia uutta”. Työ, terveys, turvallisuus 2, 24-26.

Harju, S. Rähä, P & Soininen, L. 1998. Hyvään palveluun. Porvoo: WSOY.

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – Oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huhtinen, P. 2002. Neuvottelijan vuorovaikutustaidot. 2. uusittu painos. Tampere: Puheviestintä Pirkko Huhtinen.

Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu. Kuopio: Luma.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö: nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Järvelin, K. Kvist, H-H. Kähäri, P & Rääkkönen, P. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Helsinki: Sedecon.

Kokko, L. 2006. Oppimisen pakosta oppimisen iloon. Yritystalous 3, 4-8.

Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- Lindeman-Valkonen, M. 2001. Henkilökierto-opas. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Edita.
- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Marsh, J. 1995. Laatumyökalut. Suom. J. Roman. Helsinki: Rastor.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Normann, R. 2000. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. 3. painos. Chichester: Wiley.
- Ovaska, T. 2005. Horisontaalinen urakehitys – kiertoon tai vaihtoon? Signum 6, 10-16.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Seies, E-R. 2005. Älä jähmety, mene kiertoon. Talouselämä 32, 72.
- Silen, T. 1998. Laatujohtaminen: menetelmiä kilpailukykyä vahvistamiseksi. Helsinki; Porvoo; Juva: WSOY.
- Silen, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. Blomqvist, R. Dahl, J & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suom. M. Tillman. CRM Finland Oy ja WSOY.
- Suomen pankit huippuluokkaa asiakastyytyväisyydessä. 2008. O & P 5.
- Suomen sairaanhoitajaliitto. 2006. Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi. A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Varila, J. 1992. Työmarkkinakelpoisuus ja työssä oppiminen: henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksia, keinoja ja ehtoja. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja: puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko Asiakas. 2. painos. Helsinki: KY-palvelu.

Ylikoski, T. Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2. painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Zeithaml, V. Parasuraman, A. & Berry, L. 1990. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press.

Zemke, R. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Suom. M. Tillman. 3. painos. Helsinki: Rastor.

Internet-lähteet

Finanssialan Keskusliitto, Suomen rahoitusmarkkinat, 02/2007. Tulostettu 16.1.2009.

http://www.fkl.fi/asp/ida/download.asp?prm1=wwwuser_fkl&docid=11202&sec=&ext=.pdf

Luentomateriaali, Savonen M-L: Laadun kehittäminen ja prosessien johtaminen. Tulostettu 18.1.2009. http://reppu.lamk.fi/file.php/1614/8-kenttae_SWOT.ppt

Taloussanomat: Pankit onkivat toistensa myyjiä, 29.10.2007. Tulostettu 18.1.2009. <http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/10/29/pankit-onkivat-toistensa-myyjia/200727036/135>

Julkaisemattomat lähteet

Pankki X, strategia, 2006.

Pankki X, hallituksen toimintakertomus, 2008.

Puolistrukturoitu haastattelu myyntineuvottelijoille

1. Millainen asiakaspalvelu on mielestäsi laadukasta?
2. Arvioi asiakaspalvelun tasoa asteikolla 1-3 (3=erinomainen, 2=hyvä, 1=tydyttävä) millä tasolla koet palvelun laadun olevan a) Pankki X:ssä, entä b) omassa tiimissäsi?
3. Missä asioissa olisi mielestäsi kehitettävää, jotta koko pankin palvelu olisi entistä laadukkaampaa? Millä alueilla palvelun laadussa Pankki X mielestäsi on jo tarpeeksi hyvällä tasolla?
4. Miten pankin johdon puolelta palvelun laatuun kiinnitetään huomiota ja painotetaanko sitä mielestäsi tarpeeksi vai onko se ylipäättäen tarpeellista?

Systemaattinen havainnointi neuvottelutilanteissa –lomakeAvauskeskustelu

- selkeä ja luonteva
- vastaanotto
- tunnelman luonti
- turvallisuus, tasavertaisuus
- varmuuden lisääminen
- aikatalusta sopiminen
- käsiteltävien asioiden toteaminen
- asiakkaan motivointi vastaamiseen

Paneutuminen

- akuutin asian hoitaminen ensin, mikäli se kokonaisuutta ajatellen on järkevää
- isot kysymykset
- syventävät jatkokysymykset
- ratkaisuja rajaavat kysymykset
- molemminpuolisen ymmärryksen varmistaminen
- aktiivinen kuuntelu
- selkeät muistiinpanot
- vaihtoehtojen rajaaminen
- palautteen pyytäminen

Ratkaisun myyminen

- selkeät ratkaisuehdotukset
- selkeä suosittelu
- jämässä ja järjestelmällinen ote
- asiakkaan mahdollisen epäilyn käsittely
- perustelut asiakkaan näkökulmasta

Jatkon varmistaminen

- yhteenveto ja kertaus
- tarkat jatkosuunnitelmat
- seuraavan tapaamisen tai kontaktin selkeä sopiminen
- jälkityö ja kirjaukset

Puolistrukturoitu haastattelu asiakkaille joita havainnoitu

Ikä
 Sukupuoli
 Koulutustausta

1. Millaista on on hyvä ja laadukas henkilökohtainen pankkipalvelu?
2. Asioitko aina saman toimihenkilön kanssa? Koetko sillä olevan merkitystä palvelun laadukkuuden kannalta jos toimihenkilö vaihtuu?
3. Arvioi asteikolla 0-3 (3=erinomainen, 2=hyvä, 1=tyydyttävä, 0=ei toteutunut)

a) Avauskeskustelu:

Millainen vastaanotto oli	3	2	1	0
Syntyikö turvallisuuden tunne	3	2	1	0
Entä tasavertaisuuden tunne	3	2	1	0
Kävikö toimihenkilö käsiteltävät asiat selkeästi läpi	3	2	1	0

Perusteluja....

b) Paneutuminen:

Paneutuiko toimihenkilö asiaan	3	2	1	0
Esittikö toimihenkilö syventäviä jatkokysymyksiä	3	2	1	0
Varmistiko toimihenkilö molemminpuolisen ymmärryksen	3	2	1	0
Kuunteliko toimihenkilö aktiivisesti	3	2	1	0

Perusteluja....

c) Ratkaisu:

Esittikö toimihenkilö selkeän Ratkaisuehdotuksen akuuttiin ongelmaan	3	2	1	0
--	---	---	---	---

Oliko toimihenkilöllä jämäkkä ja järjestelmällinen ote neuvottelun läpiviemiseen	3	2	1	0
Esittikö toimihenkilö selkeästi ratkaisun perustelut	3	2	1	0
d) Jatko:				
Tekikö toimihenkilö selkeän yhteenvedon ja kertauksen mitä oli sovittu	3	2	1	0
Sovittiinko jatkotoimen- piteistä	3	2	1	0
Sovittiinko seuraavasta kontaktista	3	2	1	0

Perusteluja...

4. Syntyikö neuvottelun aikana luottamus Pankki X:ää ja toimihenkilöä kohtaan?
5. Millainen mielikuva sinulle jäi neuvottelusta, koitko saavasi tapaamisessa enemmän kuin hoidettua sen akuutin asian minkä takia alunperin tulit konttorille?
6. Kuinka hyvä pankki mielestäsi Pankki X on kokonaisuudessaan? Arvioi asteikolla 1-3 (3=erinomainen, 2=hyvä, 1=tyydyttävä)
7. Vastaavatko Pankki X:n tarjoamat palvelut kuinka hyvin tarpeitasi?
8. Jos valitsisit pankkia uudelleen, kuinka todennäköisesti valitsisit Pankki X:n? (10 % tarkkuudella, esim. 70 % todennäköisyydellä)
9. Suositteletko Pankki X:ää tuttavillesi ja mitä asioita erityisesti?
10. Koetko olevasi sitoutunut Pankki X:ään ja sen palveluihin, ja kuinka tämä ilmenee?

MITKÄ SEIKAT VAIKUTTAVAT ASIAKASPALVELUN LAATUUN ?

TYÖPAIKAN ILMAPIIRI	ULKOISET TEKIJÄT (kovat laatutekijät)	ASIAKAS	LAADUKAS ASIAKASPALVELU
<u>Henkilöstön hyvinvointi</u>	<u>Tekniikan toimivuus</u> - järjestelmät	Työpisteiden siisteys - esitteet järjestyksessä	Asiakkaan oma asenne
Työrauha	Työpisteiden rauhallisuus	Tavoitettavuus	
Yhteistyön toimivuus	<u>Vapaan neuvottelutilan</u> löytyminen ennen asiakkaan tuloa	<u>Resurssit</u> - henkilökunnan riittävyys → ehditään tehdä työt	
Hyvät henkilösuhteet			
Kannustus			
Palkitseminen			
Myyntin apuvälineet - tukipalvelut	Aktiivisuus yhteydenpidossa - asiakkaan tunteminen	Kuunteleminen	<u>Asiantuntemus</u>
Tavoitteet	Jatkotoimenpiteet / jälkihoito	Asiakkaan arvostus	Kouluttautuminen / kehittyminen
Palvelujen saatavuus	Vastuun kantaminen - asiakas ymmärtää - asiat tulee hoidettua	Aito kiinnostus asiakkaaseen	Ongelmanratkaisutaidot
Yhteiset pelisäännöt	Joustavuus - päätöksen nopeus	Ulkoinen olemus	Ratkaisun löytäminen
Palvelukonseptin toimivuus - ajanvarauksen toimivuus	Ajankäytön hallinta - tapaisiin valmistautuminen	Tiedon kulku - asta merkinnät	Tuotetietous
Tiedon kulku	Asiakkaan historiaan tutustuminen - tunteminen	Sama aaltopituus asiakkaan kanssa / kemia	Virheettömyys
Odotukset		<u>Oma asenne / fiilis</u>	<u>Vuorovaikutustaidot</u>
Oikeat henkilöt oikeaan paikkaan			

JOHTAMINEN/
ESIMIESTYÖ

MYYNLINEUVOTTELIJA
(pehmeät laatutekijät)

MYYNLINEUVOTTELIJAN
AMMATTITAITO

8-kenttä SWOT -analyysi

Kenttä 1: Vahvuudet

Asiakaspalvelu

- Toimihenkilöt kokevat palvelun laadun tason hyvänä
- Tahtoa on asiakaspalveluun
- Osataan huomioida asiakas
- Asiakaslähtöisyys
- Myyjä osaa hyödyntää omaa persoonaa asiakaspalvelutilanteissa
- Ymmärretään myynnillisyyttä asiakaspalvelussa

Ammattitaito

- Ammattitaito hyvällä tasolla
- Pankin sisältä löytyy laajaa erikoisosaamista
- Annetaan mahdollisuus erikoistua tiettyyn osa-alueeseen (kaikkien ei tarvitse osata kaikkea)

Pankkiryhmä Y

- Hyvät keskittämisedut
- Hyvät tuotteet

Pankki X

- Koulutusten paljous
- Henkilöstön eri-ikäisyys
- Lähivalmennus
- Verkko- ja puhelinpalvelun toimivuus, myyntineuvottelijoilla jää aikaa varsinaisten neuvottelujen hoitamiseen

Kenttä 2: Heikkoudet

- Henkilömuutoksista johtuva ammattitaidottomuus
- Resurssien riittämättömyys
- Liiallinen tavoitehakuisuus
- Tilaratkaisut (neuvottelupaikkaa ei välttämättä löydy → kaikki varattuina)
- Yrityspuolen koulutukset suppeita

Kenttä 3: Mahdollisuudet

Yhteistyö

- Tiimien ja konttoreiden välinen yhteistyö
- Pankki X:n ja Yhtiö M:n välinen yhteistyö
- Keskinäisen ”yhteen hiileen” puhaltamisen periaatteen omaksuminen

Pankki X:n sisäiset ratkaisut

- Tavoitettavuuden parantaminen
- Järjestelmällinen perehdytys uusille ihmisille ja työkiertolaisille
- Resurssien riittävä ohjaaminen myyntityöhön
- Ajanvaraussysteemin kehittäminen huomioimaan neuvotteluun valmistautumisajan
- Ajankäytön mahdollistaminen uusien asioiden opiskeluun

Myyntineuvottelija

- Uskon vahvistaminen ja luominen itseensä sekä omaan tekemiseen

Kenttä 4: Uhkat

- Konttoreiden ja tiimien liika keskinäinen kilpailu muodostuu negatiiviseksi tekijäksi
- Asiakkaat ei saa palvelua ilman ajanvarausta
- Tieto ei kulje tiimien ja konttoreiden välillä
- Ei oteta vastuuta

Kenttä 5: Menestystekijät (vahvuuksia vahvistamalla mahdollisuudet todeksi, näissä pitää onnistua, jotta palvelun laatu paranee)

- Tiimien välinen yhteistyö
- Usko omaan tekemiseen
- Asiakslähtöisyys
- Laaja-alainen osaaminen

Kenttä 6: Kehittämiskeinoja (heikkouksiin reagoiminen mahdollisuuksien avulla)

- Järjestelmällisen perehdytysmallin luominen sekä uusille ihmisille että henkilökiertolaisille
- Liiallisen ja haittaa tekevän tavoitehakuisuuden ehkäiseminen tiimien välisen yhteistyön parantamisen avulla
- Resurssien jakaminen myyntityöhön huomioiden mahdollisuuden käyttää aikaa uuden opiskeluun ja omaksumiseen

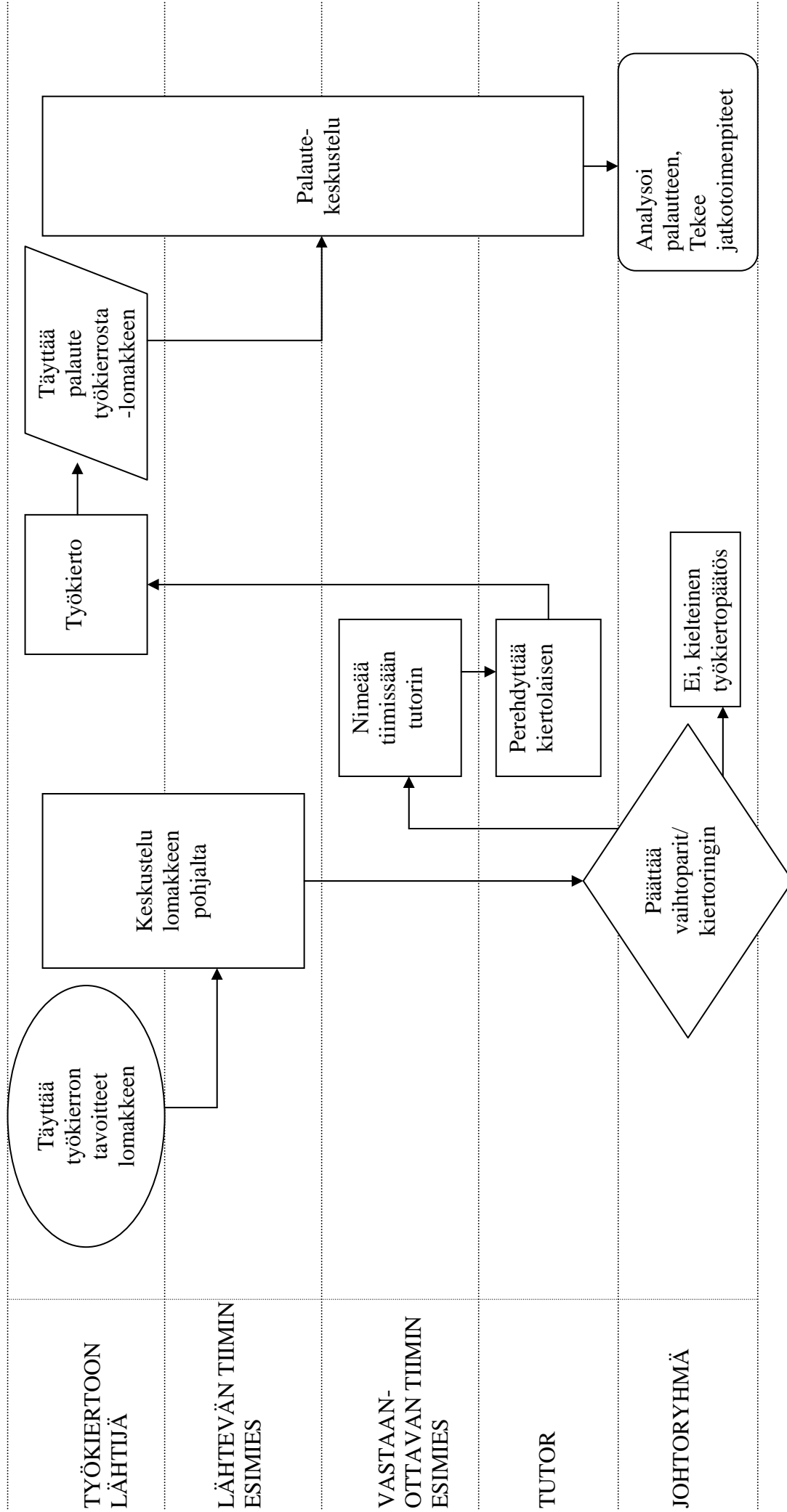
Kenttä 7: Kehittämiskeinoja (uhkatekijöihin reagoiminen mahdollisuuksien avulla)

- Konttoreiden ja tiimin haittaa tekevän kilpailun poistaminen yhteistyön avulla
- Resurssien suunnittelu asiakaslähtöiseksi huomioiden asiakasneuvottelut, jotka eivät tule ajanvarauksella
- Tiimien ja konttoreiden tiedonkulun toimivuuden varmistaminen riittävän yhteistyön avulla
- Vastuunkantoisen organisaation varmistaminen tuntemalla myös toisten tekemät työt sekä uskomalla omaan tekemiseen

Kenttä 8: Kriisitilanteet (heikkoudet kärjistyvät ja uhkat käyvät todeksi)

- Henkilömuutoksista johtuen ammattitaidon taso laskee, jolloin palvelun laatu myös heikkenee
- Oman henkilökohtaisen ja oman tiimin edun tavoittelu kasvaa unohtaen koko pankin yhteisen edun ja tavoitteen
- Henkilöstösuhteet huononevat toimimattoman tiedonkulun ja liiallisen keskinäisen kilpailun takia, jolloin menestyksen kehän tavoin palvelun laatu huononee ja pankin tulos heikkenee
- Ei ole resursseja eikä sen takia mahdollisuutta palvella asiakasta ilman ajanvarausta
- Kukaan ei ota eikä kannu vastuuta, jolloin palvelun laatu sekä pankin tulos heikkenee

Työkierron prosessikaavio



TYÖKIERTOON
LÄHTIJÄ

LÄHTEVÄN TIIMIN
ESIMIES

VASTAAN-
OTTAVAN TIIMIN
ESIMIES

TUTOR

JOHTORYHMÄ

Miksi työkiertoon?

Oletko miettinyt mitään seuraavista ajatuksista viimeaikoina?

- Haluan kasvaa sekä ammatillisesti että henkisesti
- Työni on pelkkää rutiinia ilman kehittymismahdollisuuksia
- Kaipaen lisää itseluottamusta
- Haluan edetä urallani
- Olen stressaantunut ja osittain myös uupunut
- Koulutukset eivät ole kiinnostavia tai niistä ei saa mitään konkreettista irti työni kannalta
- Työyhteisöni henkilökemiat takkuilevat

Mikäli löydät itsesi yhdestäkään edellisestä ajatuksesta, kysy itseltäsi:

Voisiko työkierto olla vastaus ajatuksiini?

Uskallanko tarttua haasteeseen?

Ihmiset, jotka yrittävät ja epäonnistuvat, ovat joka suhteessa onnellisempia kuin he, jotka eivät koskaan yritä mitään ja onnistuvat siinä erinomaisen hyvin. (Positiivarit 28.5.2002)

Työkierron tavoitteet

Oma nimi

Miksi haluat lähteä työkiertoon?

Omat tavoitteesi työkiertojaksollesi?

Taidot, joita haluat opetella/kehittää työkierron aikana?

Työkierrossa arveluttavia asioita?

Palaute työkierrosta

Oma nimi

Työkiertopaikka

Kuinka perehdytys onnistui?

Millainen oli vastaanotto uudessa tiimissä?

Mitä työkierrosta jäi käteen?

Onko mikään itsessäsi muuttunut?

Miten kohtasit asiat, jotka arveluttivat ennen työkiertoa?

Miltä tuntuu/tuntui palata entiseen tehtävään?

Palaute työkierron toteuttamisesta: risut & ruusut?