

Korhonen Essi ja Niskanen Sonja

## OP Ryhmän strategiamuutos

### OP Kainuun henkilöstön näkökulmasta



Tradenomi

Liiketalous

Kevät 2017



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Tiivistelmä

**Tekijät:** Korhonen Essi & Niskanen Sonja

**Työn nimi:** OP Ryhmän strategiamuutos OP Kainuun henkilöstön näkökulmasta

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), liiketalous

**Asiasanat:** digitalisaatio, strategiamuutos, henkilöstön osaaminen

Opinnäytetyö käsittelee OP Ryhmän strategiamuutosta ja henkilöstön osaamisvaatimuksia digitalisaation tuodessa muutoksia tulevaisuuden työskentelyyn finanssialalla. Opinnäytetyön toimeksi-antajaksi valikoitui OP Kainuu, joka on yksi OP Ryhmään kuuluva aluepankki. Tavoitteena oli tutkia OP Kainuun henkilöstön kokemuksia strategian tuomista muutoksista ja löytää mahdollisia puutteita osaamisen kehittämisessä. Työn avulla pyritään tuomaan esille mahdollisia osaamisen kehittämistarpeita ja helpottamaan seuraavia suuria strategiamuutoksia ja niiden läpivientiä. Toimeksi-antaja voi hyödyntää kyseistä työtä kehittämään henkilöstöään mahdollisia tulevaisuuden tuomia haasteita vastaan. Aihetta tutkittiin laatimalla sähköinen kysely henkilöstölle.

Opinnäytetyön viitekehyksen muodostavat digitalisaatio, strategiamuutos ja henkilöstön osaaminen. Teoriaosuudessa käsitellään yritysstrategiaa, strategiamuutosta sekä muutosjohtamista. Näiden lisäksi käsittelyyn ovat valikoituneet digitalisaatioon liittyvät aihealueet sekä tulevaisuuden osaamisvaatimukset finanssialalla. Teoriaosuuden avulla saadaan selville, mitkä ovat juuri ne vaatimukset osaamisen kannalta, joihin yrityksen pitäisi panostaa henkilöstön kehittämisen suhteen.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta avoimien kysymyksiä analysointiin hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin sähköisellä strukturoidulla kyselyllä, joka lähetettiin vastattavaksi OP Kainuun henkilöstölle. Opinnäytetyön teoria pohjautuu kyselyyn valittuihin kysymyksiin, jotka on jaettu kahden eri otsikon alle: strategia ja sen muutokset sekä digitalisaatio ja osaamisvaatimukset.

Tutkimustuloksien perusteella vastaajat kokivat, että uusi strategia on tuonut muutoksia työhön. Pääsääntöisesti strategian muutokset koettiin positiivisena muutoksena. OP Kainuun henkilöstön mukaan digitaalisuus muuttaa toimintaympäristöä ja moniosaamisella koettiin olevan suuri rooli tulevaisuudessa finanssialalla. Valikoiduilta vastaajilta kysyttiin erilaisista osaamisalueista tulevaisuuden työn edellyttämässä asioissa. Tiimityöskentelytaidot sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot olivat pääosin kunnossa, kuten taas digi- ja ajanhallintataidot edellyttivät jonkin verran kehittämistä. Tulokset osoittivat, että eri toimenkuvissa työskentelevät henkilöt kokivat strategian muutokset ja tulevaisuuden osaamisen haasteet eri tavalla. Jokaisessa ikäryhmässä ja eri toimenkuvissa kaivattiin perehdyttämistä syvemmin digitaalisiin, joita tarvitaan tulevaisuudessa finanssialalla.

## **Abstract**

**Authors:** Korhonen Essi & Niskanen Sonja

**Title of the Publication:** Experiences of OP Bank Group strategy changes by OP Kainuu staff

**Degree Title:** The Bachelor of Business Administration

**Keywords:** digitalization, strategy change, the competence of personnel

This thesis is based on OP Bank Group's strategy changes and competencies of personnel, now that digitalization is bringing changes into work in the financial sector. The commissioner of this thesis is OP Kainuu, which is part of the OP Bank Group. The target was to study the OP Kainuu personnel perspective and to find some potential development areas.

The theoretical framework consists of digitalization, strategy changes and the competence of personnel. The theory part is made up of corporate strategy, strategy changes and management of change. In addition, the theoretical background studies digitalization and the future skills requirements in the financial sector. It will help to investigate what are the competence requirements that a company should invest in.

The research was executed as a quantitative study, but when analyzing the open questions, the author developed a qualitative method. The empirical part was conducted in the form of an electronic structured questionnaire sent to the OP Kainuu personnel. Its questions were based on the thesis theoretical part divided under two headlines – strategy & strategy changes and digitalization & the competence of personnel.

The results revealed that the new strategy has brought changes to the respondents' work. Changes in strategy were mainly regarded as positive. The OP Kainuu personnel experienced that digitalization changes the operating environment and multi-expertise was considered to have a great role in the future in the financial sector. The survey included questions about various areas of expertise required in future working life. Teamwork skills, interaction and communication skills are mainly in good condition, but digital and time management skills require some development. The results indicated that persons having different job descriptions experienced changes in strategy and the challenges of the future skills in a different way. Each age group and job type needed deeper orientation into digital skills that will be needed in future in the financial sector.

## Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO .....	1
2.	FINANSSIALA.....	2
2.1	OP Ryhmä .....	3
2.2	OP Kainuu.....	4
3.	YRITYSSTRATEGIA.....	5
3.1	Strategiamuutos .....	6
3.2	Finanssitoimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi .....	7
3.3	Muutosjohtaminen.....	8
4.	DIGITALISAATIO .....	11
4.1	Digitalisaatio finanssialalla .....	11
4.2	Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen .....	12
4.3	Monikanavainen palveluympäristö.....	14
5.	HENKILÖSTÖN OSAAMINEN .....	16
5.1	Ydiosaaminen yrityksessä .....	17
5.2	Osaamisvaateet finanssialalla .....	18
5.3	Ylivoimainen asiakaskokemus.....	19
6.	OP RYHMÄN STRATEGIAMUUTOS OP KAINUUN HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA.....	21
6.1	Tutkimusongelma ja tavoite.....	21
6.2	Tutkimuksen toteutus .....	23
6.3	Tutkimuksen tulokset.....	25
6.4	Kehitysehdotukset.....	51
7.	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
	LÄHTEET.....	56
	LIITTEET	

# 1. JOHDANTO

Digitalisaatio on tullut vahvasti osaksi finanssialaa ja pankkitoimintaa. Perinteisen konttoriasioinnin rinnalle ovat nousseet verkkopalvelut, mobiilisovellukset sekä puhelinpalvelut. Finanssialan toimihenkilöt ovat joutuneet mukautumaan työssään digitalisaation tuomiin muutoksiin, sekä muuttamaan omia toimintatapojaan sen mukaisesti. Paperit ovat muuttaneet muotoaan sähköisiksi ja asiakastapaamiset hoituvat tänä päivänä myös verkkoneuvotteluina.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on OP Kainuu, joka on yksi OP Ryhmän alla toimivista osuuspankeista. OP Ryhmä julkisti uuden pitkän aikavälin strategiansa kesällä 2016, joten aihe on ajankohtainen. Strategian mukaan tavoitteena olla uuden ajan monialainen palveluyritys ja OP Ryhmä investoi tällä hetkellä palveluiden digitalisoimiseen voimakkaasti.

Tämä opinnäytetyö käsittelee OP Ryhmän strategiamuutosta OP Kainuun henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusongelmana on henkilöstön näkemys strategian tuomista muutoksista ja kuinka henkilöstö kokee voivansa vastata mahdollisiin haasteisiin. Tavoitteena on selvittää, miten henkilöstö on ottanut uuden strategian vastaan ja vaikuttavatko sen myötä tulleet muutokset osaamiseen työssä. Henkilöstön ammattitaitoisuus ja osaaminen ovat merkittäviä tekijöitä työssä ja puutteet osaamisessa heijastuvat herkästi myös asiakaskokemukseen. Tutkimus toteutetaan sähköisen kyselyn avulla.

Opinnäytetyö käsittelee yleisesti OP Ryhmän strategiaa, mutta kyselyn kohderyhmäksi valikoitui koko OP Kainuun henkilöstö.

Opinnäytetyön keskeisimpiä kysymyksiä ovat:

- Miten ja mitkä eri tekijät ovat vaikuttaneet strategiamuutoksen kokemiseen OP Kainuun henkilöstön näkökulmasta?
- Ovatko strategiamuutokset vaikuttaneet OP Kainuun henkilöstön osaamiseen? Miksi?

## 2. FINANSSIALA

Finanssiala pitää sisällään pankki-, rahoitus- ja vakuutustoiminnan. Pankit vastaavat maksuliikenteestä sekä erilaisista luottoasioista ja vakuutusyhtiöt taas vakuutusten myynnistä yrityksille ja kuluttajille. Kyseessä on siis erikoisosaamiseen keskittyneitä asiantuntijapalveluita. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 9.)

Pankkipalveluihin sisältyy Ylikosken, Järvisen sekä Rostin (2006, 10) mukaan esimerkiksi rahoitus-, sijoitus-, omaisuudenhoito- ja neuvontapalvelut sekä talletusten vastaanotot, luoton myöntämiset ja asiakkaiden maksuliikenteen hoitaminen. Finanssiala on laaja toimija Suomessa, jossa erilaiset liikepankit, osuuspankit, säästöpankit ja ulkomaiset luottolaitosten sivukonttorit toimivat kattavasti ympäri maata.

Suomen finanssimarkkinat koostuvat pääsääntöisesti rahasto- ja vakuutussäästöistä sekä erilaisista talletuksista, luotoista ja eläkevaroista. Finanssialalla suurimpia toimijoita ovat Nordea, OP-Pohjola-ryhmä (nyk. OP Ryhmä), Sampo Pankki (nyk. Danske Bank), Etera ja If Vahinkovakuutus. Finanssivalvonta pitää huolen siitä, että lainsäädäntöä noudatetaan ja asetetut vaatimukset täytetään. (Harmaala & Jallinoja 2012, 246.)

Vakuutuspalvelujen määritellään olevan vakuutuksenottajan ja -antajan välinen juridinen sopimus. Vakuutuksenantaja (vakuutusyhtiö) määrittää vakuutuksen sopimuskohdat, joissa yhtiö sitoutuu korvaamaan vakuutusmaksua vastaan vakuutuksenottajalle tai kyseisen henkilön/yrityksen edunsaajalle tai muulle määrätylle seuranneen mahdollisen vahingon. Vakuutukset jaetaan kahteen eri ryhmään: sosiaalivakuutuksiin ja yksityisvakuutuksiin. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 10.)

Sosiaalivakuutuksella tarkoitetaan lakisääteisesti ja pakollisesti järjestettyä vakuutusta sosiaalisten riskien varalta. Sosiaalivakuutuksia ovat esimerkiksi kansaneläke ja sairausvakuutus. Lakisääteistä sosiaalivakuutusta täydentävät yksityisvakuutuksen piiriin kuuluvat, vapaaehtoiset vakuutukset. Näitä ovat esimerkiksi matka-, koti- ja tapaturmavakuutukset. (Tuori & Kotkas 2008, 18 - 25.)

Henkilöstön koulutus finanssialalla on suuressa roolissa. Ala muuttuu nopeasti digitaalisuuden kehittyessä ja samalla yhden toimihenkilön työtehtävät monipuolistuvat. Finanssialalla koulutetaan henkilöstöä yritysکوhtaisesti, joten alalla on monenlaisia erityistutkintoja. (Harmaala & Jallinoja 2012, 246.)

## 2.1 OP Ryhmä

OP on Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen pankki-, sijoitus ja vakuutuspalveluita kattavasti ja monipuolisesti koko Suomessa. Liiketoiminnan kolmeen osa-alueeseen kuuluvat pankkitoiminta, varallisuudenhoito ja vahinkovakuutus. OP Ryhmä muodostuu noin 170 itsenäisestä osuuspankista, johon kuuluvat OP Osuuskunta tytä- ja lähiyhteisöt. (OP Ryhmä 2016a)

Asiakkaita ryhmällä on 4,3 miljoonaa, joista omistaja-asiakkaita on 1,7 miljoonaa (Kuva 1.). Pankkiryhmän perustehtävänä on edistää kestäväää taloudellista hyvinvointia, menestystä ja turvallisuutta toimintaympäristön, omistajajäsenten ja asiakkaiden näkökulmasta. Vahva vakavaraisuus ja tehokkuus näkyvät OPn jokapäiväisessä toiminnassa. (OP Ryhmä 2016a.)



Kuva 1. OP Ryhmän rakenne.

OP Ryhmä pyrkii uudessa pitkän aikavälin strategiassa viemään finanssitoiminnan digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi. Suurimmassa roolissa on kuitenkin finanssiosaaminen. Asiakaskokemuksen kehittäminen korostuu muun muassa digitalisoimalla erilaisia palveluita ja toimintoja. (OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2015.)

OP Ryhmä pyrkii olemaan finanssialalla vetovoimaisin ja yksi arvostetuimmista suurista työnantajista koko Suomessa (OP Ryhmä n.d.a). Vuoden 2015 tilikauden lopussa ryhmän palveluksessa oli 12 130 henkilöä. Erilaiset toimenpiteet ja uudelleenjärjestelyt vähensivät henkilöstöä kyseisellä tilikaudella. (OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2015.)

## 2.2 OP Kainuu

OP Kainuu on OP Ryhmän alueosuuspankki, joka toimii Kainuun talousalueella. Pankki tarjoaa kattavasti erilaisia palvelutuotteita liittyen rahoitukseen, sijoitukseen sekä vakuutukseen. Kyseiseen pankkiin kuuluu Kajaanissa sijaitsevan pääkonttorin lisäksi sivukonttorit Sotkamossa, Hyrynsalmella, Ristijärvellä ja Vaalassa. (OP Ryhmä n.d.b.) Konttoreissa työskentelee yhteensä noin 70 henkilöä. Asiakaskuntaan kuuluu yli 40 000 asiakasta, joista omistaja-asiakkaita on lähes 19 000 (OP Ryhmän taloudelliset tunnusluvut 2015). Pääkonttorin yhteydessä toimii OP-Kiinteistökeskus, joka on Kainuun alueen kiinteistönvälityksen markkinajohtaja (OPKK n.d.)



### 3. YRITYSSTRATEGIA

Asiakas on avainasemassa vaikuttamassa yrityksen menestykseen, eli toimiva strategia on lähtöisin asiakkaasta ja hänen tarpeidensa ymmärtämisestä (Gerdt & Korkiakoski 2016, 13). Yritystä perustettaessa yritykselle tullaan laatimaan strategia, jonka pohjalta toimintaa tehdään. Toiminnalliset (ns. operatiivisen tason strategiat), liiketoimintastrategia (ns. kilpailustrategia) ja yritysstrategia ovat kolme eri strategian tasoa. Jokaisella on erilainen vaikutus niistä koostuvaan strategiaan. Toiminnallisiin strategioihin kuuluvat henkilöstöstrategia, tuotantostrategia, kehitys- ja tutkimusstrategiat sekä markkinointistrategia. Toisena täytyy määritellä liiketoimintastrategia, jossa yritys varmistaa toiminnan menestymisen markkinoilla. Kolmantena osana on yritysstrategia: Tarkoituksena on määrittää se, mihin liiketoimintaan yritys halutaan liittää ja millä alalla halutaan kilpailla. Yritysstrategian sisältöön kuuluvat päätökset, joita ovat muun muassa resurssien allokointi ja erilaiset investoinnit. Kyseinen strategiaprosessin osa kertoo organisaation ydinosaamisesta ja identiteetistä. (Viitala 2013, 50; Ansoff 1987, 26, 97 - 113.)

Strategian toteutettavuus eli jalkauttaminen käytäntöön on riippuvainen strategiasta johtamisesta. Strateginen johtaminen tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että oikeat ihmiset ovat oikeissa työtehtävissä oikeaan aikaan ja johdolla on selkeä käsitys mihin suuntaan yritystä viedään. Tähtäimessä oleva strategia tulee saada henkilöstön mieliin selkeäksi ajatusmalliksi viestinnän eri keinoja hyödyntäen. (Ala-Mutka 2008, 26 – 30). Seuraavissa osioissa on syvennytty strategiamuutokseen ja muutoksen johtamiseen.

### 3.1 Strategiamuutos

Koko yrityksen henkilöstö otetaan huomioon strategiamuutoksen läpiviennissä. Johtoryhmän kuuluu huolehtia siitä, että prosessi suunnitellaan ja toteutetaan kunnolla. Strategian uudet linjaukset tehdään johtoryhmän ja yrityksen hallinnon kesken, mutta lopuksi se työstetään yhdessä esimiesten ja henkilöstön kanssa. Tässä edellytetään johdolta ja henkilöstöltä paljon motivaatiota sekä halua muuttaa toimintatapoja ja oppia uutta. Osittain tähän prosessiin kuuluvat myös erilaiset sidosryhmät sekä asiakkaat, joilta saadaan mahdollisia mielipiteitä ja ideoita jatkossa työstettäväksi. Strategian muutos ja vieminen osaksi arkitoimintaa vaatii strategia-prosessin johtamista. Muutos osallistaa johdon lisäksi myös työntekijät strategian luomiseen sekä sen käytännön toteutukseen omassa työssään. (Tuomi & Sumkin 2009, 30.)

Valpolan (2004, 29 - 34) mukaan onnistunut muutosprosessi vaatii viisi tekijää, joista ensimmäisenä on muutostarpeen hyväksyminen. Se kertoo muutoksen tarpeellisuudesta ja sen odotetuista hyödyistä. Yhteisellä näkemyksellä tuodaan esille, kuinka tavoiteltava lopputulos pyritään saavuttamaan. Yhteinen näkemys prosessissa on tärkeä, jotta suunnitelmat voidaan toteuttaa halutusti. Toteutukseen tarvitaan myös muutosvoimaa ja -kykyä. Muutoskyky on riippuvainen toimialasta ja työtehtävistä. Epävarmoilla toimialoilla, kuten investointituotteiden parissa työskentelevillä on suhteessa parempi muutoskyky kuin esimerkiksi monopoliasemassa olevien yritysten henkilöstöllä. Ensimmäiset toimenpiteet, niiden esille tuominen sekä niistä viestiminen ovat tärkeitä, sillä ne kertovat organisaatiolle, että muutos on aloitettu. Muutoksesta ilmoittaminen on yksi ensimmäisistä toimenpiteistä. Viimeisenä tekijänä on ankkurointivaihe, joka on prosessin pisin ja monivaiheisin tie. Ankkurointi voi kestää kuukausista vuosiin, riippuen muutoksen laajuudesta.

### 3.2 Finanssitoimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi

OP Ryhmä alkoi työstää uutta strategiaansa syksyllä 2015, joten uusi strategia on ajankohtainen. Julkistettu strategia ulottuu vuoteen 2020 saakka. Suurena haasteena on kilpailuympäristön muutos, joka vie pankkialaa yhä voimakkaammin digitalisaation pyörteisiin. OP Ryhmän toimitusjohtaja Reijo Karhisen mukaan kyseinen pankkiryhmä ei tule pärjäämään enää vanhalla strategialla, koska asiakaskäyttäytyminen muuttuu ja nykyaikainen tekniikka mahdollistaa asiakkaille asioimisen toisella tavalla. (Vänskä 2016.)

OP Ryhmä suunnittelee digitalisoivansa ja investoivansa voimakkaasti pankki- ja vakuutustoimintoihin sekä varallisuudenhoitoon jopa kahden miljardin euron kehittämissuunnitelmassa seuraavan viiden vuoden aikana. Terveys- ja hyvinvointipalvelut kuuluvat lähiaikoina OP:n neljänteen liiketoiminta-alueeseen pankki-, vakuutus- ja varainhoitotoimintojen lisäksi. (Liimatainen 2016.)

OP Ryhmä laajensi toimintansa terveys- ja hyvinvointialalle 2013 alkuvuodesta avaamalla Helsingissä Omasairaalan, joka erikoistui ainoastaan ortopediaan. Omasairaala muutti nimensä myöhemmin Pohjola Sairaalaksi ja sen omistaa OP Vakuutus Oy. Pohjola Sairaala lupaa tarjota saman katon alta erikoislääkäripalvelut, kuvantamisen sekä kuntoutuksen. (Pohjola Pankki Oy 2014.)

Lisäksi autoleasing on yksi OP Ryhmän uusista toimialoista. OP tarjoaa Kulunimistä sähköauton vuokrauspalvelua pienyrittäjille ja yksityisille kuluttajille kuukausihinnalla pääkaupunkiseudulla. OP Ryhmän digitaalisuuden ja asiakaskokemuksen vastaava johtaja Harri Nummela uskoo, että kuluttajat haluavat seuraavaksi siirtyä sähköautoihin, sekä palvelun myötä sähköautoilun aloittamisen kynnyksen madaltuu. (Lassila 2016.)

### 3.3 Muutosjohtaminen

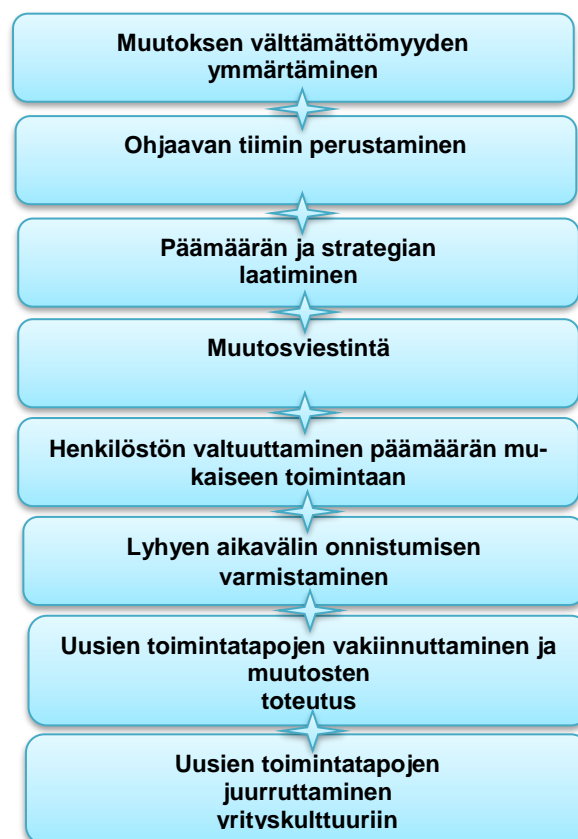
Muutosjohtaminen eli transformaatiojohtaminen tarkoittaa johtamista, joka tapahtuu organisaatiossa strategisten muutosten seurauksena. Muutosjohtamisen tavoitteena on luoda organisaatiolle kyky reagoida muutoksiin ja myös luoda uusia muutoksia (Nurmi 2000, 67 - 68). Strategiamuutoksen onnistumisen edellytyksenä on aktiivinen johtaminen. Kun yritys pyrkii muuttamaan strategiaa, täytyy ottaa huomioon seuraavat muutosjohtamisen haasteet: paluu vanhaan, muutosvastarinta henkilöstön näkökulmasta ja erilaiset muutokset ympäristössä. Jotta nämä eivät pääsisi tapahtumaan, tulee johtoryhmän hallita ja johtaa henkilöstöä systemaattisesti. Heti alkuvaiheessa on tärkeää auttaa henkilöstöä ymmärtämään ne syyt, miksi muutoksia tehdään. Hyvä muutosprosessi pitää sisällään ihmisen huomioimisen ja tunteiden ymmärtämisen, mahdollisen muutoskeskusteluun osallistumisen sekä avoimen tiedottamisen aiheesta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 105.)

Tutkimuksilla on selvitetty, että henkilöstö ja muut sidosryhmät kokevat muutokset yrityksessä prosessinomaisesti. Tähän prosessiin kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat lamaannus-, heräämis- ja sopeutumisvaihe. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-51.)

John Kotterin (1997, 17 - 23) mukaan muutosjohtaminen voidaan jakaa kahdeksaan osaan (Kuva 2). Prosessi alkaa muutoksen tarpeen tiedostamisesta ja siitä, että esimies kertoo henkilöstölle muutoksen syyt ja perusteet. Jotta muutosta voidaan alkaa viedä eteenpäin, tarvitaan riittävän vahva ja uskottava tiimi. Tiimin tulisi koostua mahdollisuuksien mukaan ihmisten johtajista (leadereista) sekä asioiden johtajista (managereista), jotta se kykenee viemään muutosta eteenpäin ja tekemään päätöksiä järkevästi sekä perustellen. Muutoksen ohjaavan tiimin vakiinnuttua, tiimi luo muutosprosessille mahdollisimman selkeän ja toteuttamiskelpoisen päämäärän sekä strategian. Päämäärän tulee olla innostava ja samalla tulevaisuutta selkeyttävä, jotta muut saadaan kiinnostumaan siitä.

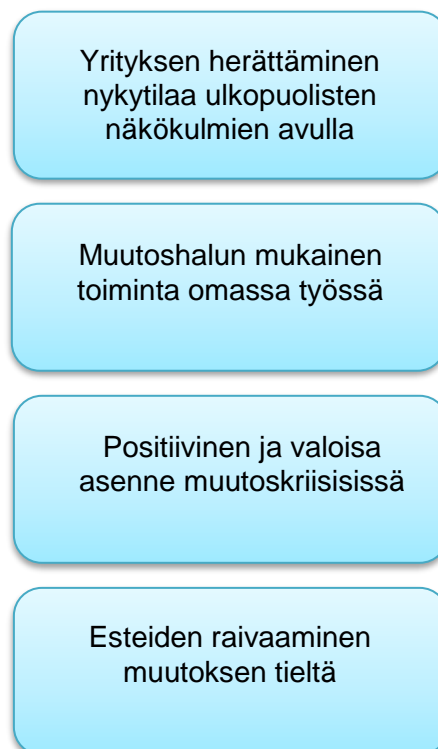
Uskottava muutosviestintä on tärkeää prosessin alusta loppuun. Viestinnän tulee olla ajantasaista ja henkilöstön ymmärrettävissä.

Viestinnässä tulee huomioida myös useiden eri viestintäkanavien käyttö (vastaanottajien tavoitettavuus eri tavoilla), konkreettiset esimerkit sekä viestin toiston merkitys. Henkilöstö tulee valtuuttaa toimimaan muutoksen päämäärän mukaisesti työssään, jotta he voivat toimia ja toteuttaa muutoksella haettavaa päämäärää. Henkilöstölle suodut valtuudet lisäävät myös heidän vaikuttamisen tunnetta ja motivaatiota jatkaa työssä. Muutokset voivat olla hyvin suuria kokonaisuuksia, jolloin päämäärän tavoittaminen ja hahmottaminen voivat tuntua haasteellisilta. Etenkin suurien muutosprosessien johtamisessa tulee asettaa välitavoitteita (lyhyen aikavälin tavoitteita), joilla voidaan varmistaa prosessin eteneminen ja onnistuminen. Muutosprosessin päättyessä uudet toimintatavat ja käytännöt tulee vakiinnuttaa toimintamalleihin esimiehen johdolla. Kotterin mukaan viimeisenä askeleena on muutoksessa tulleiden uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Juurruttamisen tarkoituksena on osoittaa henkilöstölle, kuinka uudet toimintamallit auttavat parempiin suorituksiin työssä. (Kotter, 1997, 3 - 18.)



Kuva 2. Mukailtu kuvio kahdeksan vaiheisesta muutosprosessista (Kotter 1997, 18).

Prosessin luomisen ja läpiviennin kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on huomioitu henkilöstön muutostahtoisuus luomalla positiivista ilmapiiriä. Muutos-  
tahtoisuutta voidaan edistää erilaisia johtamismenetelmiä hyödyntäen, kuten Kot-  
terin (2009, 43 - 45) neljän askeleen toimintatapaa. Toimintavoilla pyritään vaikut-  
tamaan yksilöön älyllisen tason lisäksi tunnetasolla. Ensimmäisessä askeleessa  
on kyse perustaktiikoiden hyödyntämisestä tuomalla ulkopuolisia näkökulmia ja  
todellisuuksia organisaation sisäiseen tietoisuuteen. Toisena askeleena on omien  
toimintatapojen valinta aidon muutoshalun mukaisesti. Muutoshalun mukainen toi-  
minta tarkoittaa esimiestyössä esimiehen omien tekojen ja tapojen vastaavuutta  
hänen sanoihinsa. Kolmannessa portaassa pyritään etsimään muutuskriisin kes-  
keltä positiivisia ja valoisia puolia, joiden avulla herätetään paikoilleen jumiutunut  
organisaatio muutokseen. Viimeisenä ja tehokkaimpana askeleena on raivata jat-  
kuvassa muutosvastarinnassa olevat henkilöt tai esteet tieltään, mikäli kolme  
aiempaa askelta ei ole saanut heitä vakuuttamaan muutoksen tarpeellisuudesta.



Kuva 3. Mukailtu kuvio neljän askeleen johtamismenetelmästä (Kotter 2009, 45)

## 4. DIGITALISAATIO

Digitalisaatio on tuonut isoja muutoksia yhteiskuntaan, ja käynnissä on tällä hetkellä eräänlainen digivallankumous (Valtiovarainministeriö). Tutkimustoimisto Gartnerin (2016) mukaan digitalisaatio on toiminnan muuttamista ja palveluiden sähköistämistä ja sen tarkoituksena on parantaa tuottavuutta sekä tuottaa uutuusarvoa.

Digitalisaatio pitää sisällään digitointia ja digitalisointia. Digitointi on analogisen tiedon muuntamista nykyaikaisempaan eli digitaaliseen muotoon. Digitoimalla informaatio on jatkuvasti helposti saatavilla. Digitalisaation myötä tieto on helpommin löydettävissä ja käytettävissä. (Brennen & Kreiss 2014.)

Suomessa digitalisaation tuomat muutokset ovat alkaneet näkyä jo varhain 1990-luvulla, kun maan talous alkoi elpyä pahimmasta lamasta. Lamasta palautuminen ja Internetin yleistyminen mahdollisti kansainvälistymisen suomalaisille yrityksille. Ensimmäisen "Internet-vallankumouksen" aikana Suomi oli edelläkävijämaa, mutta menetti kuitenkin paikkansa pian (Filenius 2015,17). Tällä hetkellä Suomen tilanne on hyvä. Suomi on kärjessä sähköisten palveluiden hyödyntämisessä, ja suomalaisten digiosaaminen on EU-maiden parasta. (Valtiovarainministeriö.)

### 4.1 Digitalisaatio finanssialalla

Digitalisaatio on tullut vahvasti osaksi monia toimialoja, ja se on erityisesti vaikuttanut finanssialan yrityksiin (Finanssialan keskusliitto 2016). Toimiala on digitalisaation ja asiakaskäyttämisen muutoksen myötä taitekohdassa ja kokemassa isoa murrosta (OP Ryhmä osavuosisikatsaus 2016). Muutos ei kuitenkaan ole tullut yllättäen, vaan finanssialalla muutosta on rakennettu hiljattain vuosikausien ajan.

Pankkipalvelut ovat aineettomia palveluita, mikä on mahdollistaa palveluiden siirtämisen digitaalisille palvelualueille. (Pohjola 2015.)

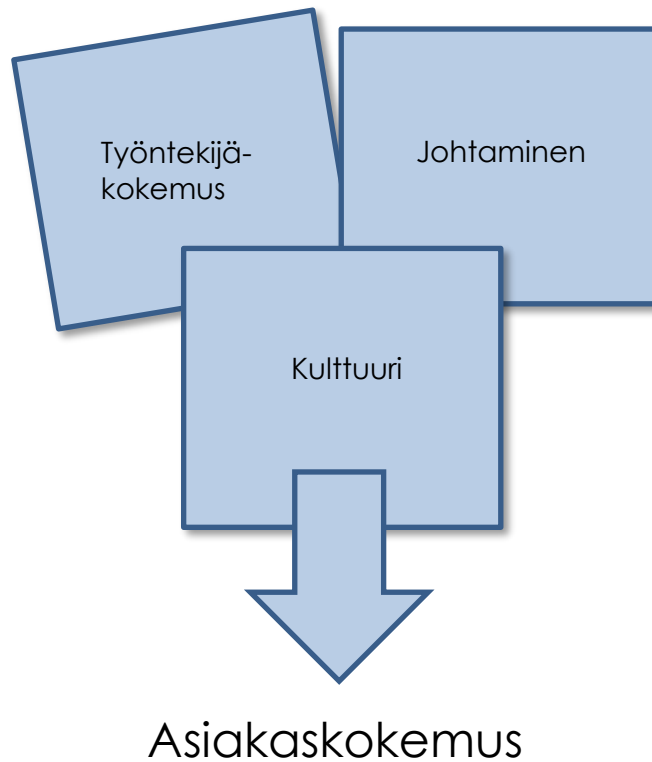
Digitalisaation myötä finanssialalla kilpailu on kovaa. Työn ja toimialarakenteen muuttuminen ovat merkkejä siitä, että asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet vuosien aikana. Perinteisen pankkivirkailijan rooli on digitaalisuuden myötä muuttunut moniosaajuudeksi ja työpaikat konttoreilta ovat siirtyneet palvelukeskuksiin. (Finanssialan Keskusliitto 2016.)

#### 4.2 Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen

Johtamisen on tarkoitus pohjautua strategiaan – strategiassa määritellään, mitä varten yritys on olemassa. Yrityksen täytyy uudistaa toimintaansa tulevaisuuden myötä, jotta se pystyy täyttämään asiakkaan toiveet myös jatkossa. Tulevaisuudessa digitaalisia palveluita tullaan käyttämään enemmän ja asiakkaat vaativat yritykseltä sähköisiä toimintoja. Yrityksen tulee palvella asiakkaita monipuolisesti, kuitenkin fyysisessä sekä digitaalisissa kanavissa. (Filenius 2015, 175.)

Yrityksen toimintakulttuuri vaikuttaa omalla tavallaan asiakaskokemukseen: se täytyy mukauttaa yrityskeskeisestä asiakaskeskeiseksi ajattelutavaksi. Työntekijäkokemus, hyvä johtaminen sekä kulttuuri eivät ole hyvän asiakaskokemuksen ainoita tukipilareita (Kuva 4). Näiden lisäksi tarvitaan prosesseja ja organisaatiokenteitä, jotka ovat tarkoituksenmukaisia ja toimivia asiakassuhteen kannalta. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)





Kuva 4. Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakas voidaan kohdata joko henkilökohtaisesti, kirjallisesti tai digitaalisesti. Tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, miten asiakas kokee kohtaamisen ja miten hänen arvioi. Esimiesten ja henkilöstön kehittäessä asiakaskokemusta ja -kohtaamisia täytyy ottaa huomioon ne tekijät, jotka ovat menestyksen takana. Asiakas toivoo usein, että palvelu olisi mahdollisimman nopeaa sekä henkilökohtaista. (Isohookana 2007, 46.)

Tänä päivänä kilpailu finanssialalla on kovaa digitalisaation tuomien muutosten vuoksi. Sosiaalinen media korvaa yrityksen ulkoisen markkinoinnin, ja tämä merkitsee sitä, että yrityksen täytyy panostaa digitaalisen asiakaskokemuksen parantamiseen. Asiakkaiden arviot täytyy saada mahdollisimman myönteisiksi omia tuotteita ja palveluita kohtaan. (Finanssi- ja vakuutuslaitos FINVA 2016a.)

### 4.3 Monikanavainen palveluympäristö

Asiakas- ja ostokäyttäytymisen muutoksen myötä fyysisten palvelukanavien rinnalle on tullut digitaalinen kanava. Digitaalisen kanavan tullessa osaksi palveluvalikoimaa ovat yritykset joutuneet omaksuma monikanavaisuuden (multi channel) palvelumallin (Filenius 2015, 26 - 28). Monikanavainen palveluympäristö mahdollistaa kuluttajille sen, että he saavat palvelua siellä, missä he ovat (Gerdt & Korkiakoski 2016, 52).

Finanssialan yrityksillä on usein käytössään konttoreiden lisäksi ainakin verkko- ja puhelinpalvelu. OP Ryhmällä palveluverkosto koostuu näiden lisäksi sosiaalisesta mediasta sekä mobiilipalveluista (OP Ryhmä toimintakertomus 2015; Kuva 5). Yrityksen tulee olla tavoitettavissa niissä kanavissa, joita asiakkaat käyttävät, sillä asiakkaat odottavat saavansa palvelua yhtä lailla digitaalisessa kanavassa kuin fyysisessä palvelupisteessä. Asiakas hyödyntää yhtä tai useampaa palvelukanavaa asiakkuutensa aikana (Filenius 2015, 27). OP Ryhmä on suunnitellut palveluverkoston siten, että kuhunkin asiakkaan tarpeeseen löytyy sopiva kanava ja että palvelukanavasta toiseen siirtyminen olisi mahdollisimman sujuvaa (OP Ryhmä toimintakertomus 2015).



Kuva 5. Palveluympäristö.

Yrityksellä, joka hyödyntää monikanavaista palveluympäristöä, on merkittävä kilpailuetu verrattuna kilpailijoihin, jotka hyödyntävät vain fyysistä ympäristöä. Monikanavaisesti palvelujaan tarjoava yritys pystyy vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksiin ja kehittämään asiakaskokemusta (Gerdt & Korkiakoski 2016, 140). Tilannetta, jossa asiakas vertaa aikaisempia kokemuksiaan palvelusta tämän hetkisiin odotuksiin ja toiveisiin, kutsutaan asiakaskokemukseksi (Gerdt & Korkiakoski 2016, 93).

Kovan kilpailun vuoksi myös OP Ryhmä investoi jatkuvasti verkko- ja mobiilipalveluiden kehittämiseen. Digitaalisessa muodossa olevat pankki-, vakuutus- ja varallisuudenhoitopalvelut ovat monelle asiakkaalle ensisijainen kanava hoitaa päivittäisasiointia. Henkilökohtaista palvelua tarjotaan puhelimitse, verkossa sekä konttorissa. Vaikka ryhmällä onkin käytössään hyvin kattavat digitaaliset palvelut, on OP Ryhmän konttoriverkosto edelleen Suomen kattavin. (OP Ryhmä toimintakertomus 2015.)

Sosiaalinen media on myös yksi digitaalisen ajan palvelukanava. Sosiaalisen median yleisimmät sovellukset ovat helposti käytettävissä älypuhelimella. Yrityksillä on omia profileita erilaisiin yhteisöllisiin palveluihin, jotta nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen olisi helpompaa. Myös OP Ryhmä on aktiivisesti mukana sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa ja Twitterissä. (OP Ryhmä toimintakertomus 2015.)

## 5. HENKILÖSTÖN OSAAMINEN

Yrityksen kilpailuetuna on osaava henkilöstö. Osaaminen määritellään ulospäin näkyvänä tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelynä. Hyvän asenteen ja erityisosaamisen omaava henkilöstö on tärkeä yritykselle tulevaisuuden kannalta. Johdoryhmän on pidettävä hyvää huolta työntekijöistään, jotta heillä on jatkossa käytössään osaava henkilöstö. Nykypäivänä nuoret työnhakijat pitävät tärkeänä sitä, että työnantajat ovat vastuullisia työntekijöitä kohtaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 99; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 4.)

Valtiokonttori (2009, 15 - 17) on määritellyt osaamisen ilmiöksi, joka koostuu yksilön tietotaidosta sekä kokonaisvaltaisesta asenteesta työtehtäviä kohtaan. Tiedon lisäksi käytännön kokemus työtehtävistä, taito etsiä ja löytää informaatiota ja toimiminen erilaisissa verkostoissa ovat yksilölle tarpeellista osaamista. Osaamisen merkityksen selventämiseksi osaaminen on jaettu kolmeen eri osaan: inhimilliseen-, rakenne- ja suhdepääomaan. Inhimillinen pääoma koostuu yksilöiden osaamisesta eli normaaleista tiedoista, taidoista, kokemuksesta, tahdosta sekä vuorovaikutuksesta. Rakennepääoma koostuu arvoista, prosesseista, erilaisista palkkaukseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä menetelmistä, työtyytyväisyydestä ja – ympäristöstä sekä organisaatiokulttuurista. Suhdepääoma pitää sisällään ulkoisia verkostoja ja suhteita asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin sekä muuhun yhteiskuntaan. Nämä ovat osa osaamis pääomaa ja samalla edellytyksiä kestäväälle toiminnalle.

Osaamisvaateet ovat riippuvaisia organisaatioista ja niiden sisällä pitämistä tehtävistä. Organisaatiosta riippumatta yksittäiselle työntekijälle hyödyllistä osaamista on taito hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja osaamista, sekä priorisoida työtehtäviä. Työskentely ryhmässä ja tiimeissä on yhä yleisempää, jonka vuoksi ryhmätyöskentelytaidot nousevat tärkeäksi osaksi osaamista. Yksilöllä tulisi olla taito joustaa tarvittaessa, kyky sopeutua ulkopuolelta tuleviin muutoksiin sekä halu oppia uutta ja kehittää itseään. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 4.)

Henkilöstön kehittämisen kannalta ovat perehdytys ja työnopastus tärkeitä investointeja. Nämä investoinnit kannattavat pitkällä aikavälillä, joten siihen täytyy panostaa jokaisessa yrityksessä. Näillä varmistetaan, että henkilöstö on osaavaa, työn laatu ja tulos ovat parempaa sekä poissaolot vähenevät. Organisaatiossa lähimmän esimiehen vastuulla on työhön perehdyttäminen ja opastuksen suunnittelu, toteutus ja seuranta. (Nummelin 2008, 103.)

Henkilöstön osaamista tukee hyvä, systemaattinen osaamisen johtaminen sovitun strategian mukaisesti. Osaamisen johtaminen on pitkälti vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä, tavoitteena kehittää oikeanlaista osaamista, toiminnan sujuvuutta sekä ylläpitää kannustavaa ilmapiiriä. Osaamisen johtamisen voidaan jakaa neljään kehitysvaiheeseen: Henkilöstön koulutukset ja kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, osaamisen toteuttaminen strategian mukaisesti sekä kannustava ja luova yhteisö. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015.)

### 5.1 Ydinosaaminen yrityksessä

Ydinosaaminen määritellään olevan strategista osaamista, joka on yksi tärkeimmistä lähtökohdista organisaatiolle. Tällä organisaatio toteuttaa strategiansa, säilyttää kilpailukykynsä, parantaa osaamista tai uudistaa toimintaa. Ydinosaaminen tunnistetaan ja määritellään käytännössä sillä, mitä osaaminen vision ja strategian toteuttamisen kannalta erityisesti edellyttää. Organisaation johto on yleensä vastuussa ydinosaamisten määrittelystä (Kaijala 2016). Ydinosaamisen määrittelyä tehtäessä täytyy pohtia ja keskustella nimenomaan tulevaisuuden näkökulmista, lisäarvosta sekä ainutlaatuisuudesta. Johdon ja esimiesten tulee pohtia myös sitä, mitkä verkostot, hankkeet ja työryhmät tukevat ydinosaamista ja sen vahvistamista. (Tuomi & Sumkin 2009, 54 - 55.)

Ydinosaaminen on yhdistelmä osaamista ja tietojärjestelmiä. Parhailtaan ydinosaaminen on sellaista osaamista, jota yritys voi hyödyntää kilpailussa (Sydänmaanlakka 2000, 134). Yrityksessä halutaan saavuttaa tietynlaisia strategisia päämääriä, kuten esimerkiksi henkilöstön osaamisen kannalta. Määrittelyn kannalta keskeistä on, että erotetaan se osaaminen, jolla yrityksen arvostus ja menestys on saavutettu ja saadaan ylläpidettyä sitä. Tähän liittyvät käsitteet ovat ydinkyvykyys ja strateginen osaaminen. Tasokas osaaminen tuo mahdollisuuksia ja antaa strategista liikkumavaraa. (Viitala 2013, 173 - 174.)

Nykypäivänä ydinosaamisen tunnistaminen on käynyt haastavaksi osaksi strategiaa uudistettaessa ja harvat organisaatiot ovat pohtineet tulevaisuuden näkemyksiä ydinosaamisen kannalta. Kehittämishaasteena on yksilöiden ja organisaation osaamisen yhtenäistäminen. (Tuomi & Sumkin 2009, 54 - 55.)

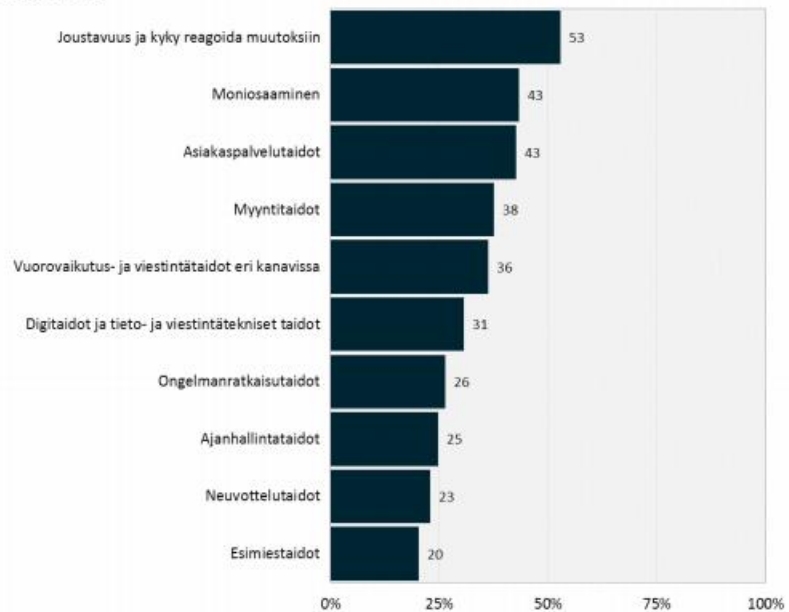
## 5.2 Osaamisvaateet finanssialalla

Panostaminen henkilöstön osaamiseen on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista finanssialalla. Asiantuntemuksen tärkeys korostuu etenkin digitaalisessa palveluympäristössä muodostuvan informaation myötä. Kun palvelu on asiantuntevaa, voidaan taata, että asiakkaalle suunnattu tieto on laadukasta. Digitalisoituva maailma haastaa finanssialaa löytämään uusia toimintatapoja, joilla voidaan tarjota kiinteiden työaikojen lisäksi laadukasta palvelua ja asiantuntemusta myös digitaalisissa palveluissa. (Pohjola 2015.)

Finanssiala on kokenut kovia muutoksia ja sen myötä myös alalla työskentelevät henkilöt, sekä heidän osaamisensa ovat alati muutoksen alla. Perinteisen tietotaidon ja koulutuksen lisäksi henkilökunnalta vaaditaan moniosaamista. Moniosaamisen lisäksi finanssialalla työskentelevällä tulee olla ajantasaiset digitaidot. T-Median järjestämässä kyselyssä (2015) käy ilmi, että finanssialalla työskentelevistä henkilöistä 95 % kokee digitaidot välttämättömiksi työssään.

Kyselyn mukaan tulevaisuuden tärkeimpiä osaamisalueita tulevat olemaan muun muassa joustavuus, moniosaaminen, asiakaspalvelu- ja myyntitaidot sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot eri kanavissa (Kuva 6). Digitaaliset taidot koetaan tulevaisuudessaakin tärkeäksi osaksi osaamista, mutta sitäkin tärkeämpään rooliin nousee moniosaaminen. (T-Media Oy 2015)

**Mitkä seuraavista yleisosaamisalueista korostuvat toimialallanne seuraavan 10 vuoden aikana?**



Kuva 6. Finanssialan tulevaisuuden osaamisalueet (T-Media Oy 2015).

### 5.3 Ylivoimainen asiakaskokemus

Onnistumisia asiakaskokemuksissa rakennetaan yhdessä henkilöstön ja esimiesten voimin. Hyvä johtaminen vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. Valmentavaa ja osaavaa johtoa sekä esimiestä tarvitaan siihen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Tyytyväiset asiakkaat takaavat sen, että yritys menestyy, joten asiakaskokemukseen täytyy panostaa jokaisessa menestystä tavoittelevassa yrityksessä. (Ristikangas & Grunbaum 2013.)

Lähtökohdat ylivoimaiseen asiakaskokemukseen ovat vahva luottamus yrityksen ja asiakkaan välillä, asiakkaan näkemys palvelun laadusta sekä toimiva yritysstrategia. Asiakkaan luottamus syntyy teoista, kuten yrityksen maineesta ja laadusta. Luottamuksen rakentaminen yrityksen ja asiakkaan välillä alkaa ensimmäisestä asiakaskohtaamisesta.

Finanssialalla asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöllä on merkittävä vaikutus yrityksen luotettavuuskuvaan ja imagoon. Kyseisen henkilön saavuttaessa asiakkaan luottamus, koskee näkemys tulevaisuudessa koko yritystä. Asiakaspalvelijan ammattitaito ja asiantuntemus tukevat asiakkaan luottamusta. Lisäksi läsnäolo, kunnioitus ja empatia sekä vaivannäkö asiakkaan puolesta kuuluvat hyvään palveluasenteeseen, jotka taas heijastuvat ylivoimaiseen asiakaskokemukseen. (Aarnikoivu 2005, 82.)

Palveluyrityksessä asiakkaan näkemys laadusta koostuu jo yksittäisen palvelukokemuksen perusteella sekä tarkentuu asiakkaan käyttäessä palvelua jatkossa. Palvelun laatua tulee siis tarkastella asiakasnäkökulmasta. Yleisesti kuvattuna palvelun laatu tarkoittaa sitä, miten asiakas kokee tuotteen, tavarain tai palvelun vastaavan kokemuksia ja vaatimuksia. Asiakas arvostaa finanssialalla useimmiten asioinnin helppoutta, joka sisältää saavutettavuuden, nopeuden, prosessien sujuvuuden ja miellyttävyyden. (Ylikoski ym. 2006, 55; Gerdt & Korhikoski 2016, 229 - 233.)

Toimiva yritysstrategia on tärkeä osa ylivoimaista asiakaskokemusta. Tämä strategia koostuu asiakkaan tarpeista ja siitä, miten paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Lisäksi yrityksen sisäisen viestinnän tulee olla toimivaa ja yhteistyö eri osastojen ja funktioiden välillä sujuvaa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 13.)

Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVAN (2016b) mukaan laajan moniosaamisen lisäksi finanssialan ammattilaisella tulisi olla syväosaamista ja ymmärrystä oman osaamisen soveltamiseen. Myös tiedon muuttamista taidoksi korostetaan. Työntekijän tulee pystyä etsimään tarvitsemansa tieto ja pystyä hyödyntämään sitä asiakkaalle asti. (Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA 2016b.)



## 6. OP RYHMÄN STRATEGIAMUUTOS OP KAINUUN HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

### 6.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Opinnäytetyössä tutkittiin OP Ryhmän strategiamuutoksen myötä esille nousseita henkilöstön osaamispuutteita peilattuna tulevaisuuden finanssialan osaamisvaatimuksiin. Tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö on ottanut uuden strategian vastaan, onko siitä tiedotettu tarpeeksi sekä vaikuttavatko sen myötä tulleet muutokset osaamiseen työssä.

Tutkimus rajattiin koskemaan OP Ryhmän yhtä aluepankkia ja OP Kainuun henkilöstö valikoitui sopivaksi vaihtoehdoksi. Kyseisessä aluepankissa työskentelee yhteensä noin 70 työntekijää. OP Kainuuseen kuuluvat Kajaanin pääkonttorin lisäksi sivukonttorit Sotkamossa, Hyrynsalmella, Ristijärvellä sekä Vaalassa. Konttoreilla työskentelee pankin eri osa-alueiden ammattilaisia, joille opinnäytetyön sähköinen kysely on suunnattu. OP Kainuun työntekijöillä on erilaiset toimenkuvat ja yksilöt muodostavat erilaisia tiimejä. Toimenkuviksi opinnäytetyössä määriteltiin viisi eri vaihtoehtoa: henkilöasiakasmyynti, yrityspalvelut, Private/lakiasiat, hallinnolliset palvelut sekä esimies/johto. Osa työntekijöistä kuuluu mahdollisesti useaan toimenkuvaryhmään.

Valmiin opinnäytetyön avulla toimeksiantajalla on mahdollisuus työstää seuraavaa strategian läpivientiä katsomalla asiaa enemmän henkilöstön näkökulmasta ja kehittää mahdollisia puutteita tiedottamisen ja sujuvuuden kannalta. Tulevaisuuden kannalta finanssialalla on tärkeää ymmärtää, mitä kehitystarpeita henkilöstö tarvitsee osaamisen kannalta, jotta pankin työntekijä pystyy tuottamaan asiakkaalle ylivertaisen asiakaskokemuksen ja asiakas käyttäisi pankin palveluita myös jatkossa.

Tutkimuksen reliiäbelius eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on kehitetty menettelytapoja, jolla tutkija voi eri mittareiden avulla arvioida työn luotettavuutta. Validius, eli toisin

sanoen pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä selvittää juuri sitä, mitä halutaankin saada selville ja tutkimustulosta verrataan todelliseen tietoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kulmakivenä pidetään tutkijan tarkkaa selostusta tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston analyysissä tulee olla tehtynä keskeiset luokittelut ja avata tutkimuksen lukijalle luokittelujen valikoitumisperusteet sekä synty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 – 233). Opinnäytetyö on toteutettu määrällisenä tutkimuksena, kuitenkin hyödyntäen laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä avoimien vastausten analysoinnissa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus eli henkilökohtainen näkemys tai asenne on määritelty saavutettavan sillä, että kyselyn laatija pysyy erillään haastateltavasta henkilöstä, eikä pyri ulkopuoliseen vuorovaikutukseen. Tutkimuskohdetta tarkastellaan puolueettomasti sekä tilannetta tutkitaan ulkopuolisena henkilönä. Tutkimuksen kysymykset tulee perustella teorian pohjalta. (Tilastokeskus)

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys voidaan varmistaa sillä, että kysymykset on muotoiltu henkilöstölle mahdollisimman selkeiksi sekä ymmärrettäviksi. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä ymmärtää kysymyksen samalla tavalla, etteivät vastaukset ole ristiriidassa. Kyselyn toimivuus ja ymmärrettävyys tarkistettiin ohjaavalla opettajalla sekä toimeksiantajalla. Kyselyn kohderyhmän oletettiin vastaavan kysymyksiin mahdollisimman kattavasti. Puutteellisten vastausten välttämiseksi kyselyn kysymykset merkittiin pakollisiksi ja vastausvaihtoehdoista tehtiin mahdollisimman selkeitä. OP Kainuun henkilöstöstä kyselyyn vastasi noin puolet työntekijöiden kokonaismäärästä. Tutkimuksen tuloksia ei voida luokitella täysin luotettaviksi, koska vastausmäärät jäivät hieman alhaisiksi.

## 6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan pääosin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, mutta kuitenkin osin hyödyntäen kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimustapa korostaa syy-seuraussuhdetta ja tutkimus koostuu ilmiöiden kuvaamisesta ja tulkitsemisesta hyödyntäen erilaisia mittausmenetelmiä. Erilaiset laskennalliset ja tilastolliset analyysit, teoriat ja johtopäätökset aiemmista tutkimuksista sekä hypoteesit ovat keskeisessä osassa määrällisen tutkimuksen luonnissa. Tilastotieteessä tutkimuksen tulokset pyritään tiivistämään ja avaamaan tilastollisen tunnuslukujen avulla (Hirsjärvi ym. 2009, 139 - 140).

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi OP Kainuun henkilöstölle luotiin kysely liittyen OP Ryhmän strategiamuutoksiin ja tulevaisuuden osaamisvaateisiin. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui sähköisesti luotu puolistrukturoitu kyselylomake, koska se soveltui parhaiten tämänkaltaiseen tutkimukseen. Kyselyn strukturoitu osuus käsitellään kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti. Kyselyssä on viisi avointa kysymystä, joten tutkimusta on katsottava myös kvalitatiivisesta näkökulmasta. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen kokonaisvaltaisesti ja moninaisesti. Laadullisessa tutkimustavassa on olennaista, että jokaista tutkittavaa kohdetta käsitellään ainutlaatuisena tapauksena, mutta ne eivät kuitenkaan ole mitattavissa määrällisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 160 - 161; 164.)

Tutkimuksessa kyselyn kohderyhmä koostui OP Kainuun henkilöstöstä, joka oli etukäteen valikoitu. Etukäteen valikoidulle kohderyhmälle suunnattu kysely on ominainen piirre laadulliselle tutkimukselle, kun taas määrällisessä tutkimuksessa suositaan satunnaisotoksia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, jonka vuoksi tutkimus kuitenkin toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Sähköinen kyselylomake (Liite 1.) valikoitui menetelmäksi haastattelujen sijaan, koska kohderyhmä on iso ja vastaajat työskentelevät eri puolilla Kainuuta. Sähköisenä toteutetulla kyselyllä pyrittiin saamaan mahdollisimman laajasti vastauksia eri konttoreista ja eri osa-alueiden toimihenkilöiltä. Kysely antoi myös vastaajalle

mahdollisuuden vastata kyselyyn hänelle parhaiten sopivana hetkenä. Kysely luotiin ilmaisella Google Forms – ohjelmalla, jonka linkki jaettiin sähköpostitse vastaajille.

Strukturoidussa kyselyssä kysymykset ja niiden aihepiirit ovat tarkasti etukäteen laadittuja. Valmiiksi jäsenelty vastauslomake takaa sen, että kysely pysyy asiassällössä ja tieto on mahdollisimman vertailukelpoista ja luotettavaa (Hirsjärvi ym. 2009, 194 - 201). Kyselyn teemat jaettiin kolmeen osaan: taustatiedot, strategia ja sen muutokset, sekä digitalisaatio & osaamisvaatimukset. Teemat koostuivat tutkimuksen teoriaosuudesta. Kyselyn taustamuuttajina olivat vastanneiden ikä, sukupuoli, työskentelyosasto sekä työuran pituus OP Kainuussa. Taustatietoja kysyttiin, jotta kyselyyn vastanneista henkilöistä saataisiin tarkempaa tietoa, ja jotta vastauksia voitaisiin vertailla helpommin keskenään. Jokainen teema koostui strukturoiduista kysymyksistä ja niiden lisäksi kyselyssä oli myös viisi avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli antaa tarkentavia tietoja ja tuoda esille vastaajien omaa näkemystä. Kyselyn strukturoitu osuus käsiteltiin SPSS- ohjelman avulla. Ohjelman avulla tutkimuksen tulokset voitiin analysoida mahdollisimman selkeiksi ja helposti tulkittaviksi.

Kysely toteutettiin keväällä 2017. Henkilöstölle lähetetyistä muistutuksista huolimatta kyselyn vastaajamäärä jäi harmillisen pieneksi. Kohderyhmän koko oli 70 henkilöä ja vastauksia kyselyyn tuli 35 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli 50 %. Kysely suunnattiin kaikille OP Kainuun työntekijöille. Strukturoituun osuuteen vastaaminen oli jokaiselle pakollinen. Avoimista kysymyksistä kaksi olivat vapaaehtoisia.

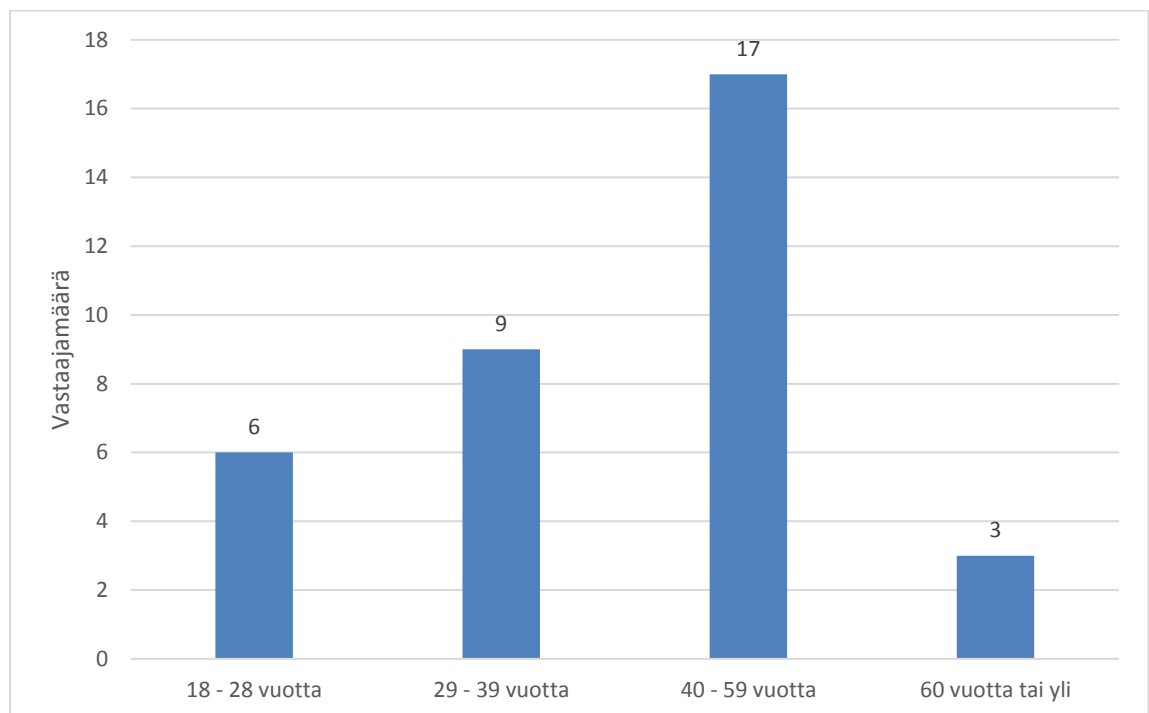
Vastausajan loputtua kyselyn vastaukset tuotiin Google Formsista SPSS-tilasto-ohjelmaan, sekä Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaan. SPSS – ohjelman avulla vastauksista luotiin frekvenssitaulukoita (liite 2) ja Microsoft Excel – ohjelmalla lukijalle helpommin tulkittavia pylväsdiagrammeja.

### 6.3 Tutkimuksen tulokset

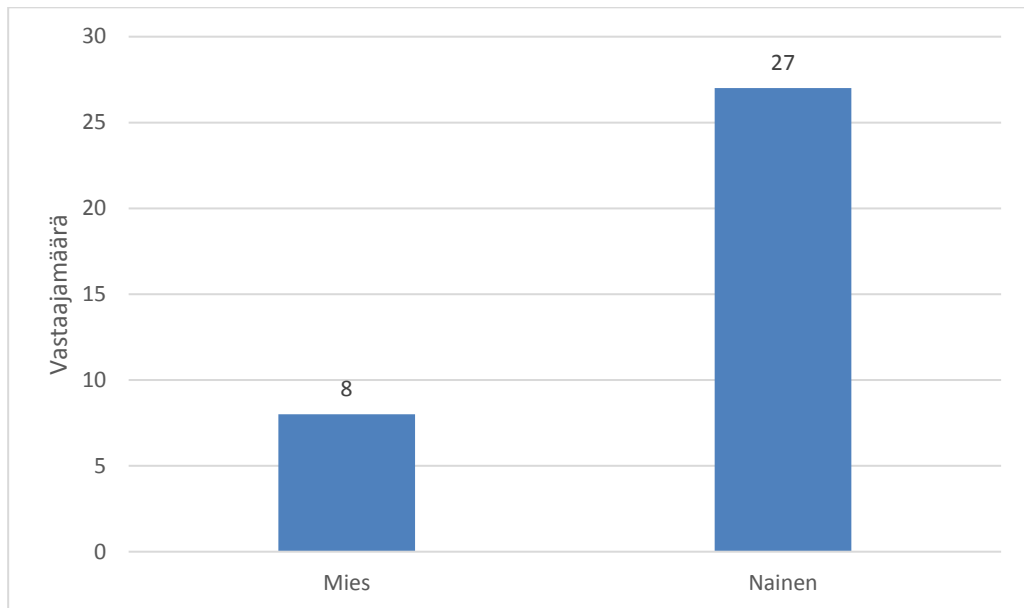
Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä, jonka aihepiirit oli jaettu kolmeen eri osioon: taustamuuttujat, strategia ja sen muutokset, sekä digitalisaatio ja osaamisvaatimukset. Jokainen osa-alue koostui valmiiksi laadituista kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista. Pakollisten kysymyksiensä lisäksi kyselyssä oli viisi avointa kysymystä, joista kolme oli pakollisia.

#### Taustamuuttujat

Ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien ikä, sukupuoli, toimenkuva sekä työuran pituus kohdeyrityksessä. Kuusi vastaajaa oli iältään 18-28 vuotta, yhdeksän henkilöä oli 29-39 vuotta, 17 henkilöä 40-59 vuotta ja kolme heistä oli 60 vuotta tai yli. Vastaajia kyselyssä oli yhteensä 35 henkeä, joista 27 olivat naisia ja loput miehiä.

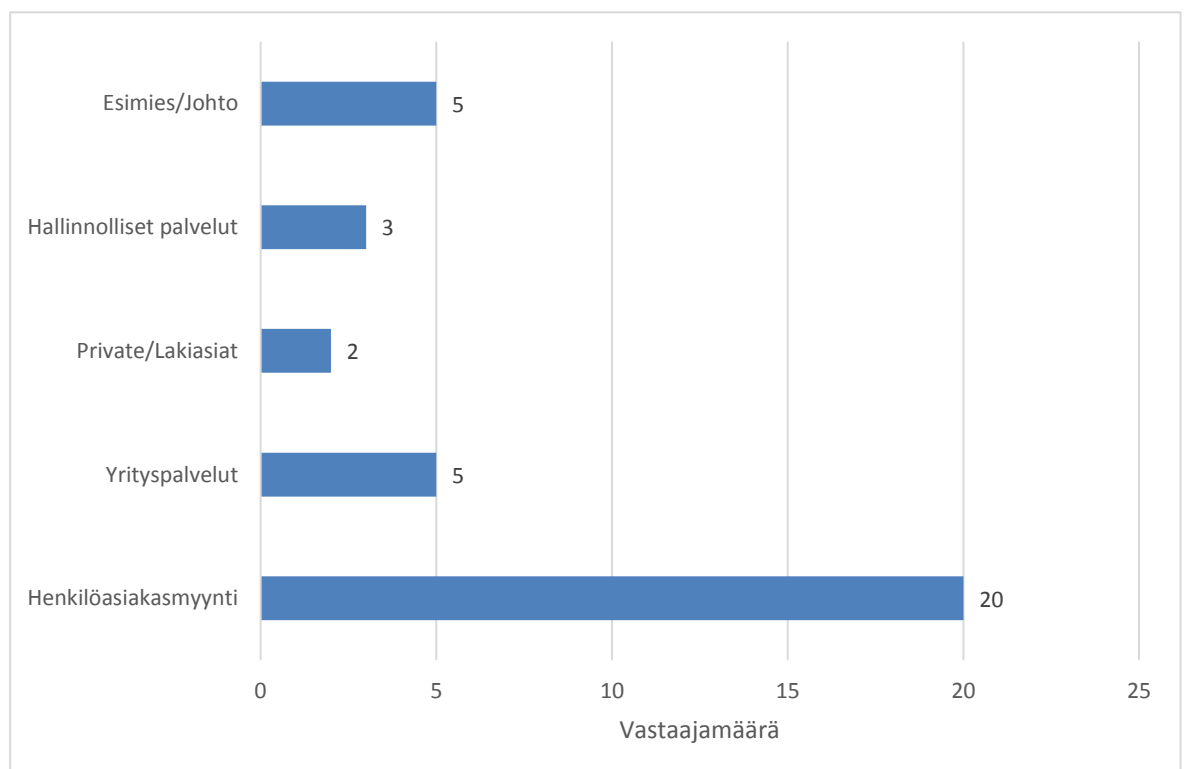


Kuva 7. Vastaajien ikäjakauma (n=35)



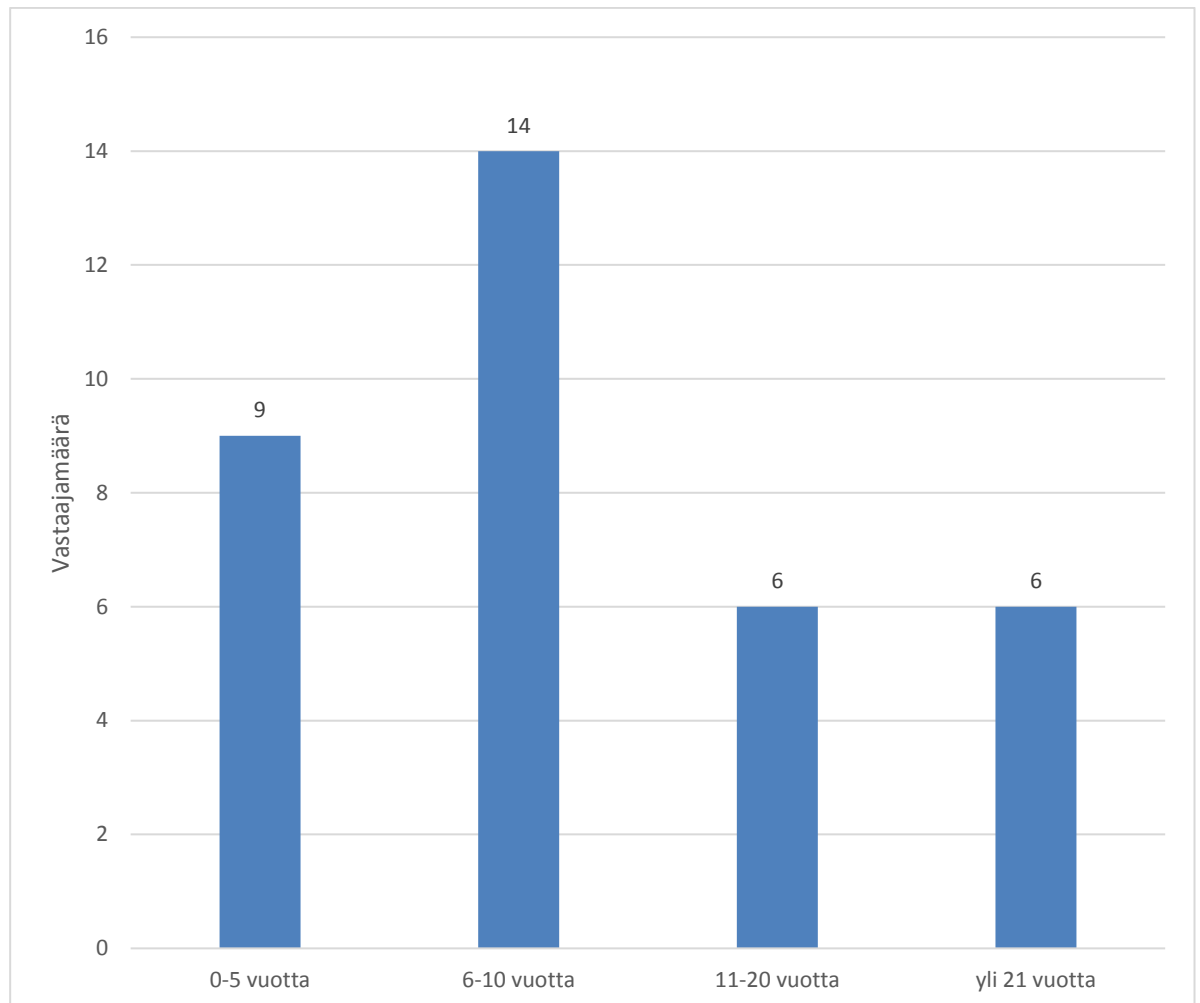
Kuva 8. Vastaajien sukupuolijakauma (n=35)

Kolmas kysymys koski vastaajien toimenkuvaa. Vastaajista 20 työskenteli henkilöasiakasmyyntin parissa, kuusi oli esimies- tai johtotehtävissä, viisi yrityspalveluissa, kolme hallinnollisissa palveluissa ja kaksi private- tai lakipalveluissa.



Kuva 9. Vastaajien toimenkuva yrityksessä (n=35)

Osion viimeinen kysymys koski työntekijän työuran pituutta OP Kainuussa. Vastauksista käy ilmi, että suurin osa vastaajista (14 vastaajaa) on työskennellyt OP Kainuussa 10 vuotta tai alle. Vastaajista yhdeksän on työskennellyt yrityksessä 0-5 vuotta ja 14 henkilöä 6-10 vuotta. Kuusi vastaajaa on ollut työsuhteessa 11–20 vuotta ja saman verran vastaajia on työskennellyt OP Kainuussa yli 21 vuotta.



Kuva 10. Vastaajien työuran pituus OP Kainuussa (n=35)

## Strategia ja sen muutokset

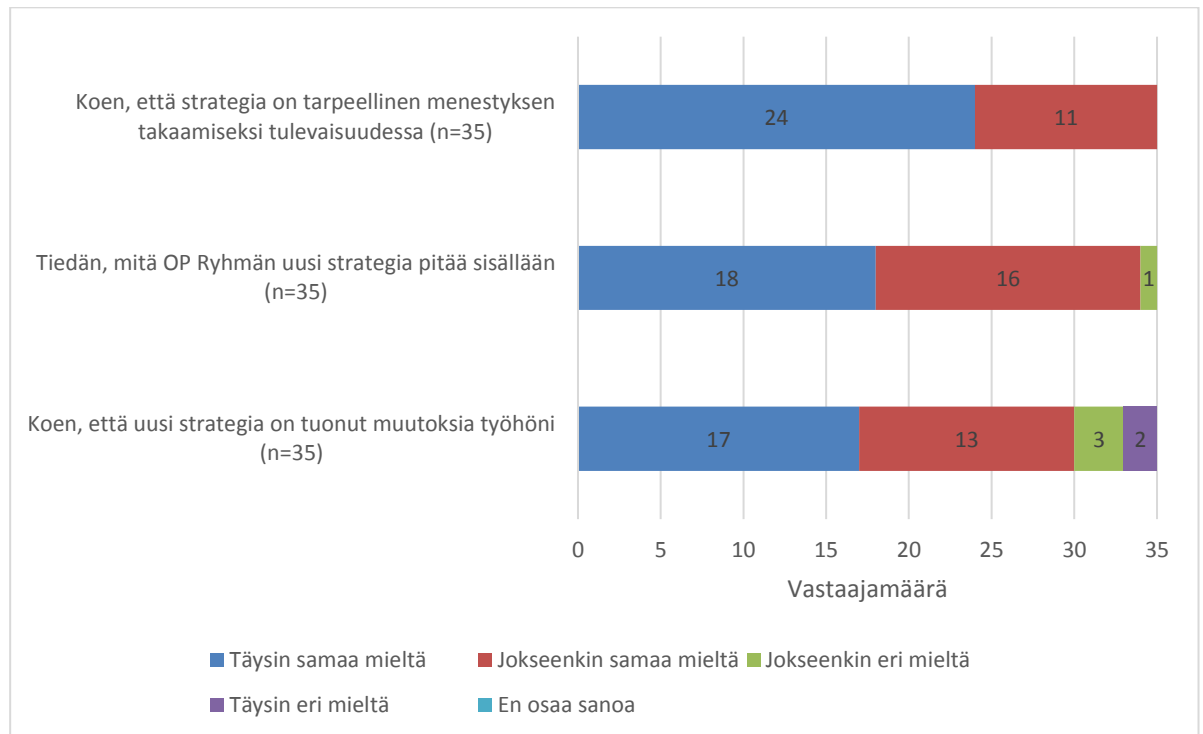
Strategialla tarkoitetaan yritykselle laadittua suunnitelmaa, jonka pohjalta toimintaa viedään eteenpäin. Strategialla on kolme eri ulottuvuutta: operatiivinen-, kilpailu- ja yritysstrategia, joista jokainen vaikuttaa eri lailla kokonaiskuvaan. OP Ryhmä julkisti uuden pitkän aikavälin strategiansa kesällä 2016. Ryhmällä on tavoitteena uudessa strategiassaan pyrkiä olemaan digitaalisen ajan monialainen palveluyritys. Muutosprosessi on suuri ja aikaa vievä, jonka vuoksi johtoryhmän huolehtiminen prosessin suunnittelusta, riittävästä viestinnästä ja lopullisesta läpiviennistä on tärkeää.

Tämä osio koostui kymmenestä väittämästä ja yhdestä vapaavalintaisesta avoimesta kysymyksestä. Ensimmäiset väittämät koskevat uutta strategiaa ja sen tarpeellisuutta. Kyselyyn vastanneet henkilöt kokevat strategian tarpeelliseksi yrityksen tulevaisuuden ja menestyksen kannalta. Vastaajista 24 koki olevansa täysin samaa mieltä väittämästä ja 11 jokseenkin samaa mieltä.

Seuraavassa väittämässä ”Tiedän, mitä OP Ryhmän uusi strategia pitää sisällään”, vastaajista 18 eli hieman yli puolet vastasi olevansa täysin samaa mieltä, ja 16 vastaajaa koki olevansa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista yksi oli jokseenkin eri mieltä.

Kolmas väittämä ”Koen, että uusi strategia on tuonut muutoksia työhöni” jakoi vastaajien kokemuksia hieman enemmän kuin osion kaksi ensimmäistä väittämää. Vastaajista 17, eli hieman alle puolet koki, että strategia on tuonut muutoksia työhön, 13 oli jokseenkin samaa mieltä ja kolme jokseenkin eri mieltä. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, onko muutoksia tullut työnkuvaan uuden strategian myötä.

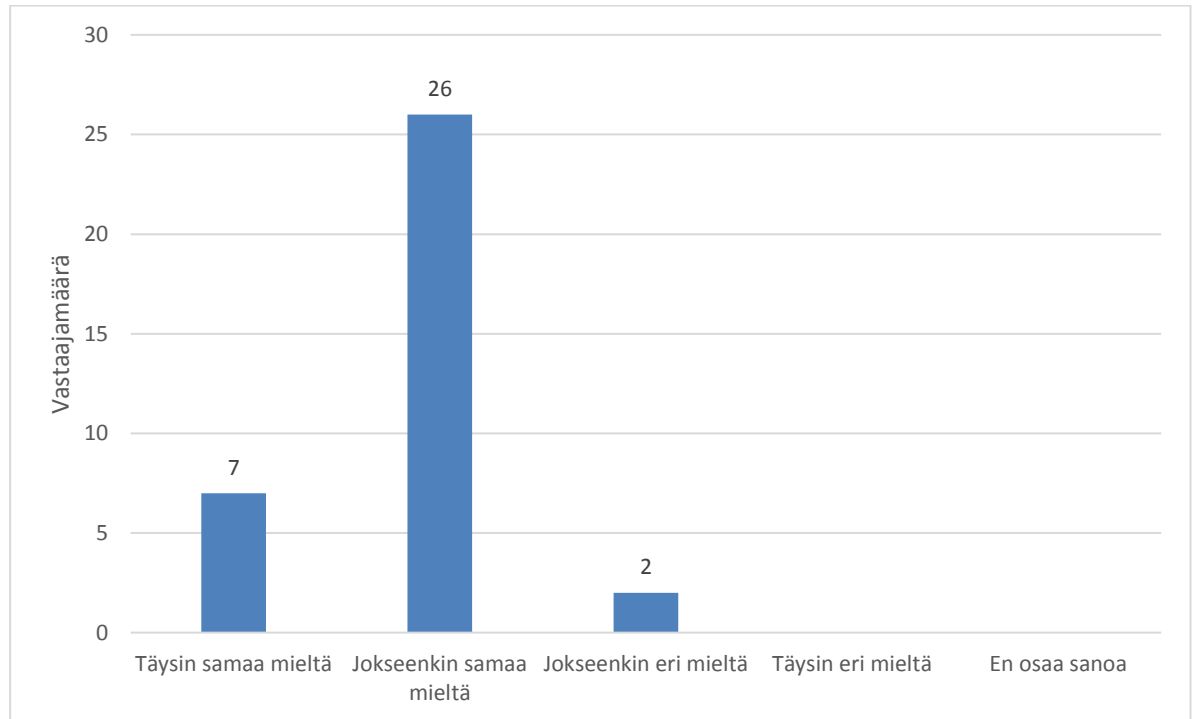




Kuva 11. Henkilöstön kokemus uudesta strategiasta

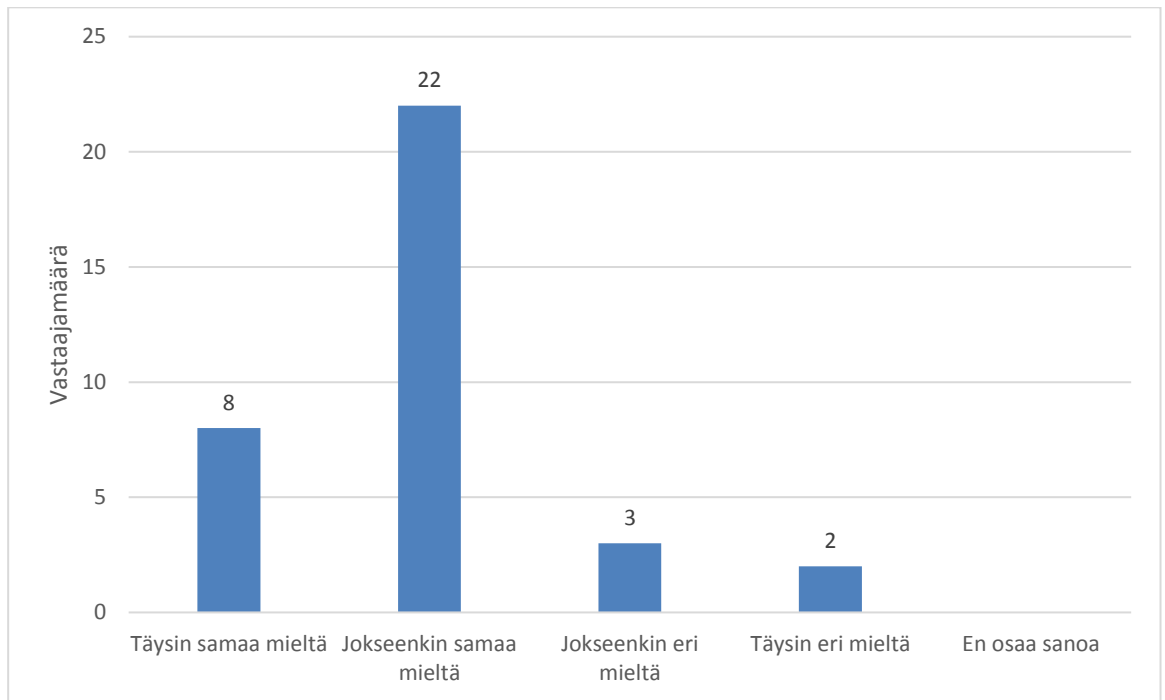
Henkilöt, jotka kokivat edellisessä kysymyksessä strategian tuoneen muutoksia työhönsä, pyydettiin heitä kuvailemaan, millaista osaamista heiltä vaaditaan jatkossa (Liite 3). Kysymys ei ollut vastaajille pakollinen ja 23 henkilöä vastasi kysymykseen. Vastauksista selvisi, että työssä vaaditaan entistä enemmän moniosaamista eri liiketoiminta-alueilla. Moniosaamisen lisäksi osaamista pitää pystyä ylläpitämään ja tarjoamaan myös konttorin lisäksi verkossa. Vastaajien mukaan strategia on tuonut tullessaan uusia digitaalisia palvelukanavia ja palvelumalleja, jotka ovat muuttaneet omaa työtä. Digiosaamisen lisääntyminen ja digitaitojen hallitsemisen tärkeys koettiin vastaajien kesken yhtä isona muutoksena kuin moniosaaminenkin. Pari vastaajaa kertoi, että strategian muutos on vaikuttanut työhön siten, että taustatehtävät ovat siirtyneet palvelukeskuksiin.

Neljännessä väittämässä ”Koen, että pankki toimii asiakaslähtöisesti”, vastaajista seitsemän koki olevansa täysin samaa mieltä, 26 vastaajaa olivat jokseenkin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin eri mieltä.



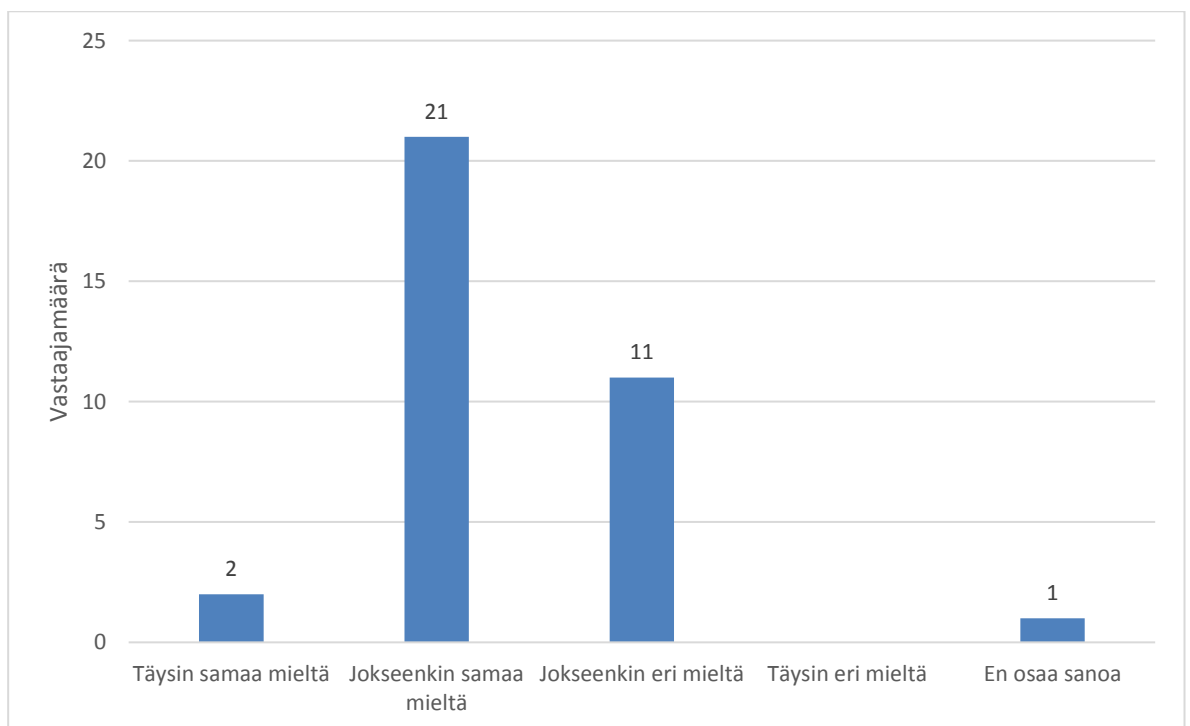
Kuva 12. Kokemus pankin asiakaslähtöisyydestä (n=35)

Seuraavana olivat väittämät ”Koen, että strategiasta tiedottaminen on ollut riittävä” ja ”Koen, että uuden strategian läpivienti on ollut tähän mennessä sujuvaa”. Kahdeksan vastaajaa koki, että strategiasta tiedottaminen on ollut riittävä, 22 vastaajaa oli asiasta jokseenkin samaa mieltä, kolme jokseenkin eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä.



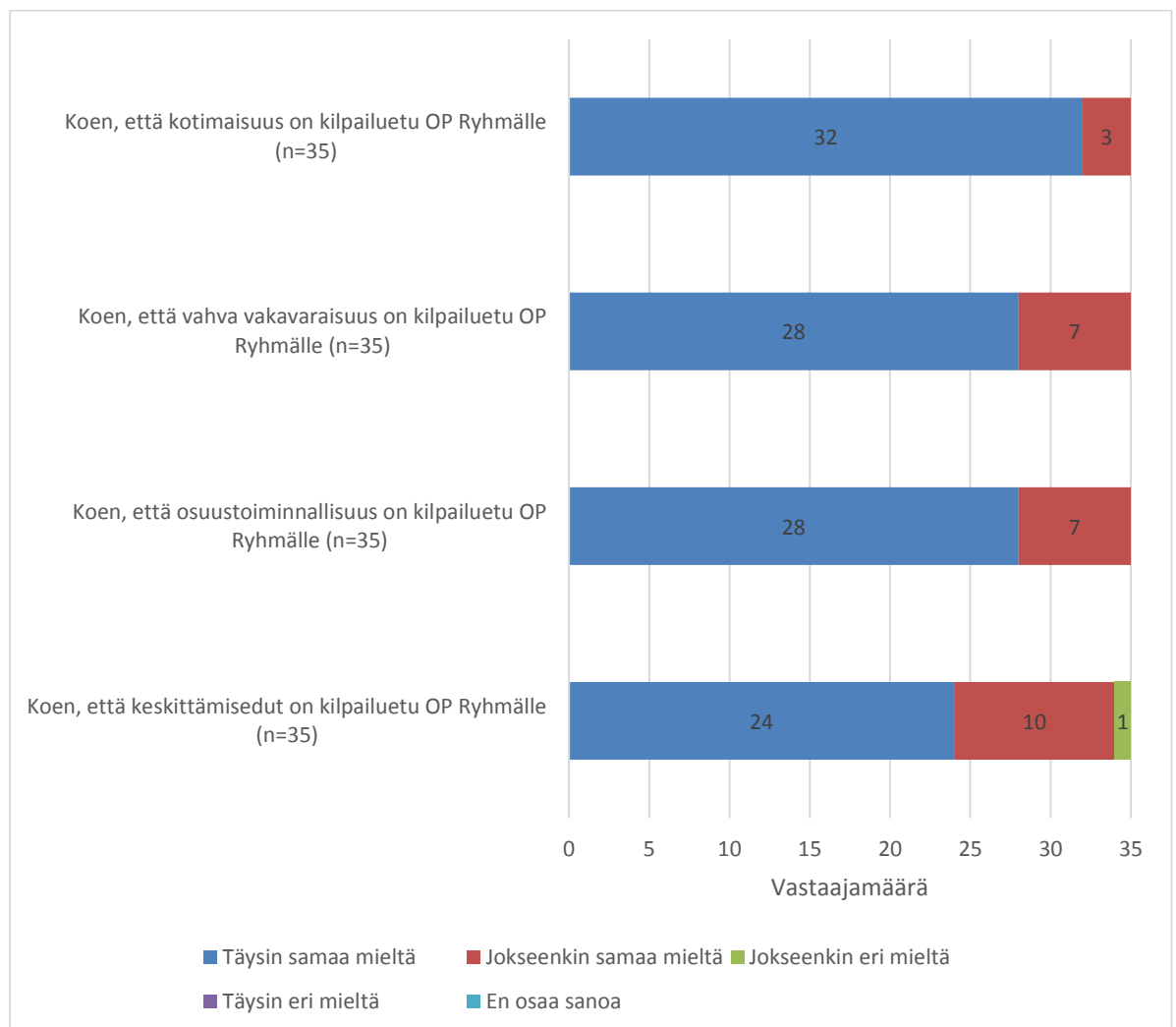
Kuva 13. Kokemus strategian tiedottamisesta (n=35)

Kokemukset strategian läpiviennin sujuvuudesta olivat vaihtelevia. Vastaajista 5,7 % koki, että strategian läpivienti on ollut sujuvaa, reilusti yli puolet vastaajista (60 %) koki olevansa jokseenkin samaa mieltä sujuvuudesta ja 31,4 % jokseenkin eri mieltä. Yksi vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”.



Kuva 14. Kokemus uuden strategian läpiviennistä (n=35)

Viimeisenä kysymyksenä Strategia ja sen muutokset – osiossa kysyttiin OP Ryhmän kilpailueduista ja kuinka tärkeäksi vastaajat kokivat strategiassa määritellyt kilpailuedut tosiasiallisesti yritykselle. Väittiminä olivat ” Koen että *keskittämisedut / osuustoiminnallisuus / kotimaisuus / vahva vakavaraisuus* on kilpailuetu OP Ryhmälle”. Vastaajista 24 koki olevansa täysin samaa mieltä, 10 jokseenkin samaa mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä keskittämiseduista kilpailuetuna. Vastaajat kokivat, että OP Ryhmän osuustoiminnallisuus ja vahva vakavaraisuus ovat hyviä kilpailuetuja, sillä kummassakin väittämässä 28 vastaajaa olivat täysin samaa mieltä ja loput 7 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. Pankin kotimaisuus koettiin selkeästi kilpailueduksi, kun vastaajista 32 oli täysin samaa mieltä ja kolme jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Vastauksista voidaan päätellä, että strategiassa määritellyt kilpailuedut ovat yritykselle tärkeitä, ja että vastaajat myös arvostavat näitä etuja.



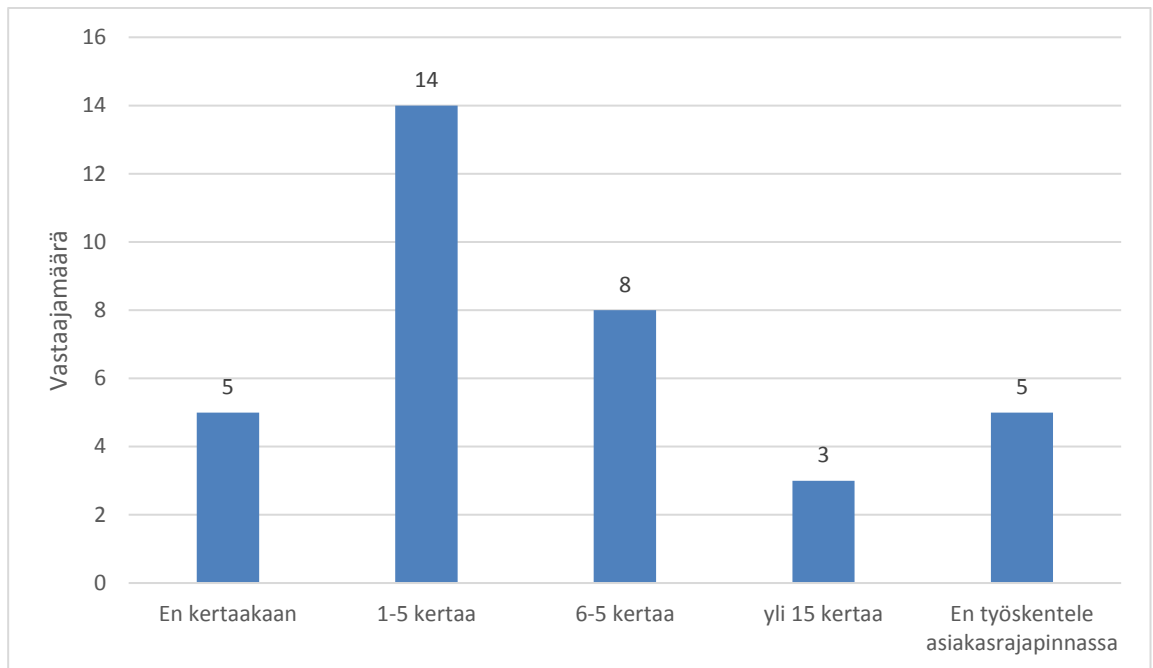
Kuva 15. Kokemus OP Ryhmän kilpailueduista

Strategian läpivienti on vielä keskeneräinen, tähän mennessä kuitenkin henkilöstö on kokenut strategiasta viestimisen riittäväksi ja sen myötä uuden strategian sisältö on henkilöstön tiedossa. Kokemus läpiviennin sujuvuudesta on kuitenkin jakautunut hieman eriäviin mielipiteisiin. Eriävät mielipiteet voivat johtua strategia-muutoksille tyypillisestä hitaasta etenemisestä ja toteutuksesta. Strategian koetaan myös tuoneen muutoksia työhön digi- ja moniosaamisen tarpeiden lisääntymisellä, joka voi vaikuttaa myös osaltaan strategian sujuvaan läpivientiin. Lähtökohtaisesti henkilöstö kokee strategian ja muutoksen hyvänä ja tärkeänä asiana yrityksen menestyksen kannalta. Strategiassa OP Ryhmän kilpailuetuina määritellyt osuustoiminnallisuus, keskittämisedut, kotimaisuus ja vahva vakavaraisuus ovat henkilöstön mielestä arvostettavia asioita.

### **Digitalisaatio & Osaamisvaatimukset**

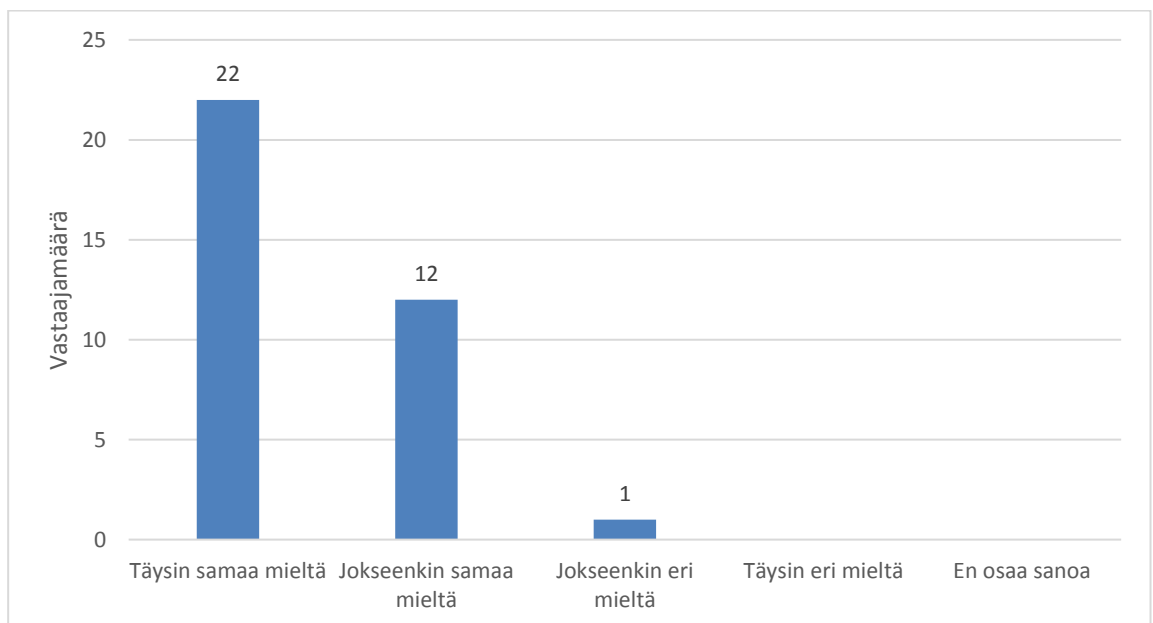
Kyselyn viimeisessä osiossa käsiteltiin digitaalisuutta, digitaalisten työvälineiden hallintaa sekä tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisen teknologian ja sen toimintojen muuttumista arkielämässä. Digitalisaation tuoman automatiikan avulla tuotteiden ja palveluiden kustannustehokkuus sekä toimittaminen ovat tehokkaampaa. Finanssialalla digitalisaation murros on todella suuri ja kyseinen ala on muuttunut lähivuosien aikana merkittävästi. Digitaalisuuden avulla esimerkiksi asiakastietojen käsittely ja analysointi helpottuvat.

Verkkoneuvottelu on uusi, digitaalisuuden myötä yleistynyt työväline pankkialalla. Ensimmäisenä selvitettiin, kuinka moni vastaajista on käyttänyt verkkoneuvottelua työvälineenä asiakastapaamisessa. Vastaajista 14 on hyödyntänyt verkkoneuvottelua asiakastapaamisissa 1-5 kertaa, kahdeksan vastaajaa on hyödyntänyt 6-15 kertaa ja kolme yli 15 kertaa. Vastaajista viisi ei ole käyttänyt verkkoneuvottelua kertaakaan ja viisi vastaajista ei työskentele lainkaan asiakasrajapinnassa, eikä sen vuoksi ole voinut verkkoneuvottelua käyttää. Verkkoneuvottelu on vielä tällä hetkellä uusi työväline, joten se voi olla syynä vähäiseen käyttöön. Yli puolet vastaajista ajattelivat verkkoneuvottelun olevan hyödyllinen työväline ja sitä hyödynnetään työssä. Tätä neuvottelutapaa tullaan käyttämään myös tulevaisuudessa enemmän, kun asiakastapaamiset konttorilla vähenevät.



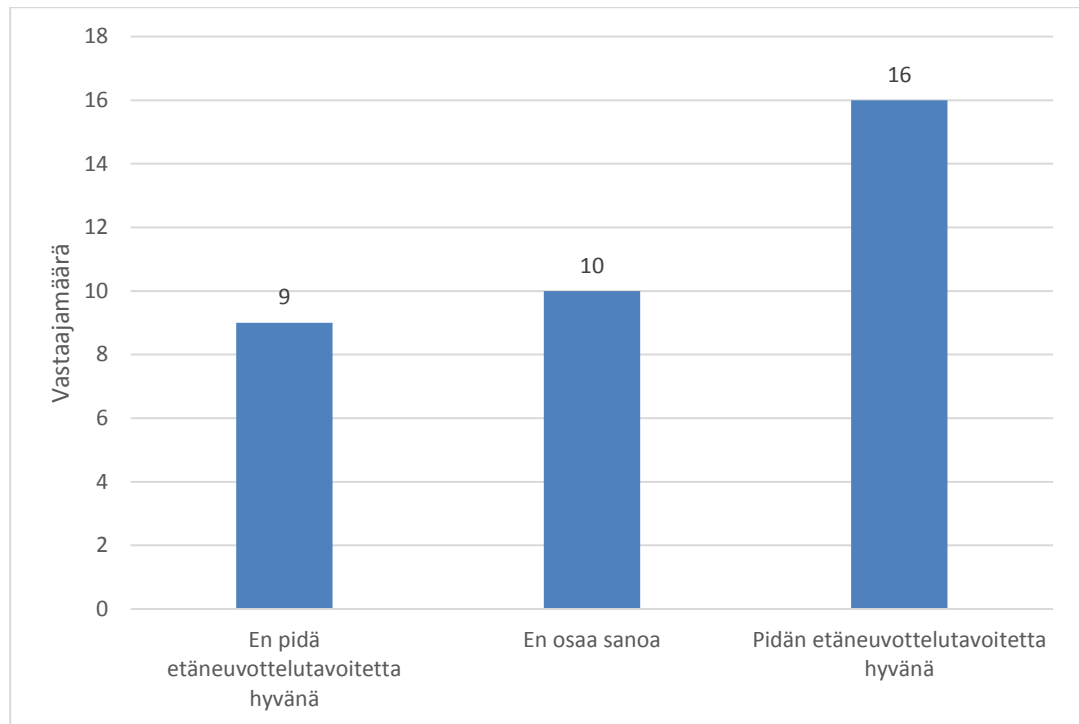
Kuva 16. Työntekijän verkkoneuvottelujen käytön määrä asiakastapaamisissa (n=35)

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien kokemusta verkkoneuvottelun hyödyllisyydestä työvälineenä. Vastausten mukaan yli puolet henkilöstöstä kokee, että verkkoneuvottelu on työvälineenä hyödyllinen. Vastaajista 12 on jokseenkin samaa mieltä verkkoneuvottelun hyödyllisyydestä ja yksi vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä. Vastauksista voidaan päätellä, että verkkoneuvottelu koetaan hyväksi työvälineeksi ja sitä myös hyödynnetään työssä.



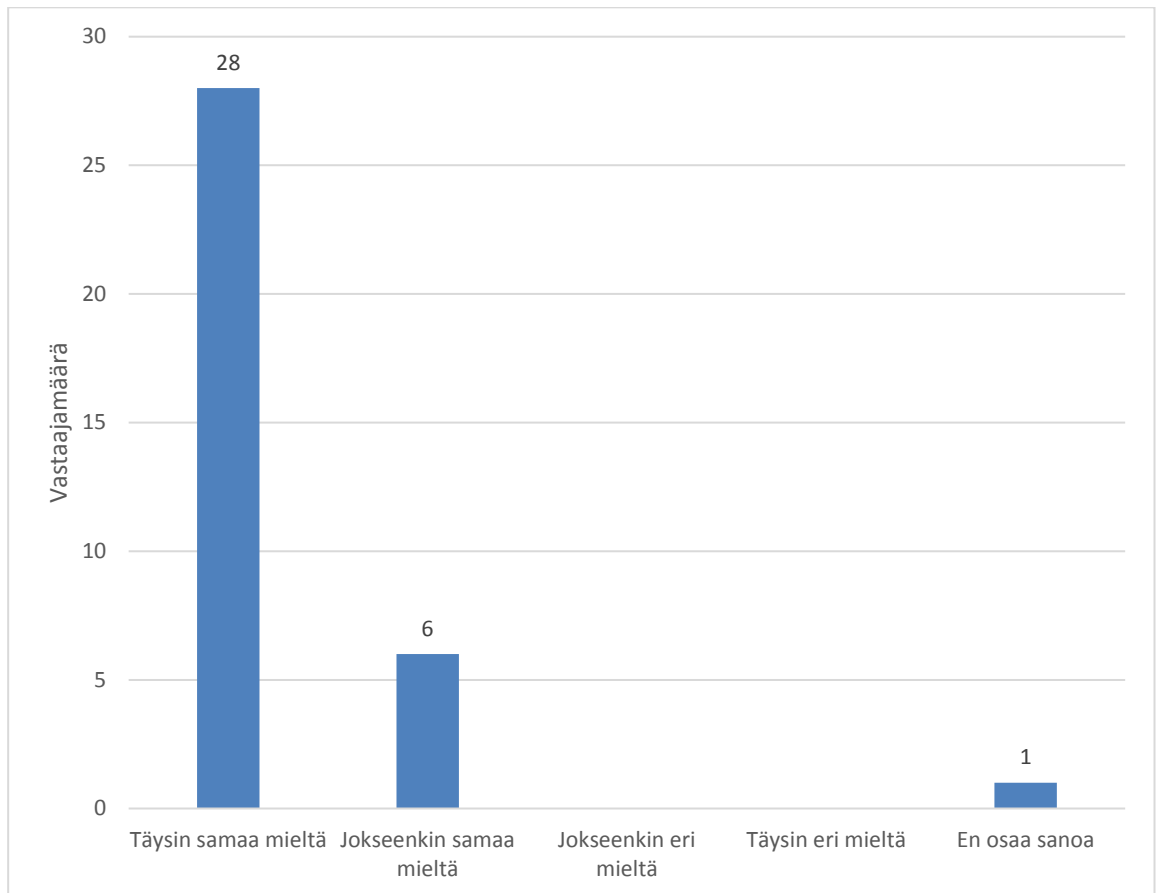
Kuva 17. Verkkoneuvottelun hyödyllisyys työvälineenä (n=35)

Uuden strategian myötä OP Ryhmän tavoitteena on, että 40 % käydyistä neuvotteluista tulisi käydä etäneuvotteluina. Vastaajista hieman alle puolet (16 vastaajaa) kokivat tavoitteen hyväksi, kun taas yhdeksän vastaajaa ei kokenut tavoitetta hyväksi. Vastaajista kymmenen ei osannut sanoa onko tavoite hyvä vai ei.



Kuva 18. Kokemus etäneuvotteluiden tavoitteesta (n=35)

Digitalisoituminen ja sen myötä tulevat uudet mahdollisuudet työskentelyssä koettiin positiivisena, sillä vastaajat olivat melko yksimielisiä väittämästä ”Koen, että digitalisoituminen luo mahdollisuuksia toimivalle etätyöskentelylle”. 28 vastaajaa oli täysin samaa mieltä, kuusi henkilöä jokseenkin samaa mieltä ja yksi vastaaja vastasi ”en osaa sanoa”.



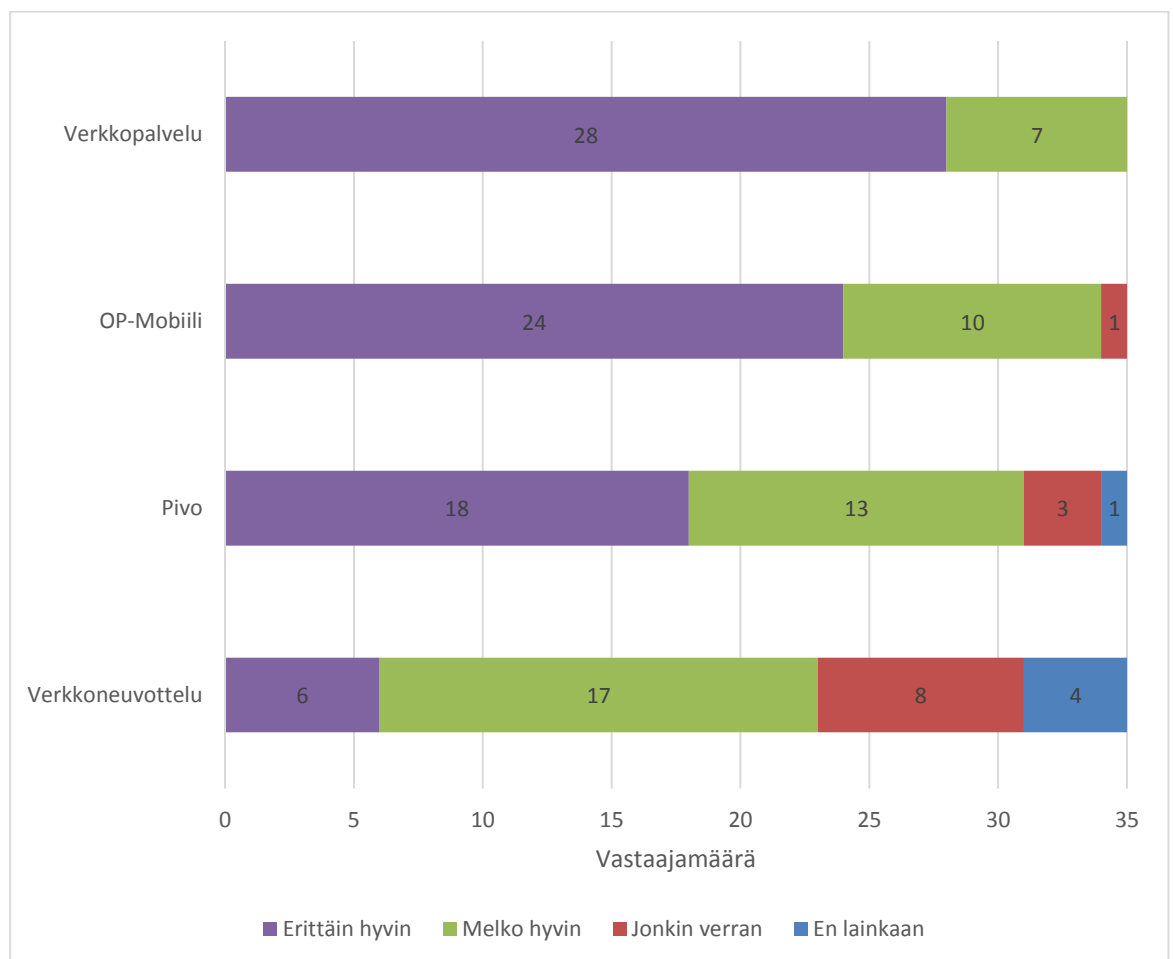
Kuva 19. Digitalisoitumisen tuomat mahdollisuudet etätöskentelylle (n=35)

Seuraavaksi tutkimuksessa haluttiin selvittää henkilöstön osaamista ja osaamisen hyödyntämistä asiakaspalvelussa eri digitaalisissa kanavissa. Verkkopalvelu on digitaalisista kanavista vanhin. Verkkopalvelun käyttö ja opastus koetaan helpoksi ja luontevaksi. Vastaajista 28 vastasi osaavansa verkkopalvelun käytön ja opastamisen erittäin hyvin ja seitsemän melko hyvin. OP-Mobiili on mobiiliversio verkkopalvelusta, jonka käyttäminen koettiin lähestulkoon yhtä helpoksi kuin verkkopalvelun käyttö. Vastaajista 24 koki osaavansa OP-Mobiilin käytön erittäin hyvin, 10 melko hyvin ja yksi vastaaja koki osaavansa käyttää sovellusta jonkin verran.



Pivo ja verkkoneuvottelu ovat näistä tuoreimmat digitaaliset kanavat, joka näkyy vastaajien osaamisen jakautumisena. Vastaajista 18 osasi käyttää Pivoa erittäin hyvin ja 13 melko hyvin, kun taas kolme vastaajaa koki osaavansa käyttää jonkin verran ja 1 vastaaja ei osannut käyttää sovellusta lainkaan. Osaaminen verkkoneuvottelussa ja sen hyödyntämisessä koettiin selkeästi muita digitaalisia kanavia heikommaksi, kun kuusi vastaajaa osasi käyttää palvelukanavaa erittäin hyvin, 17 melko hyvin, kahdeksan jonkin verran ja neljä ei osannut käyttää lainkaan verkkoneuvottelua.

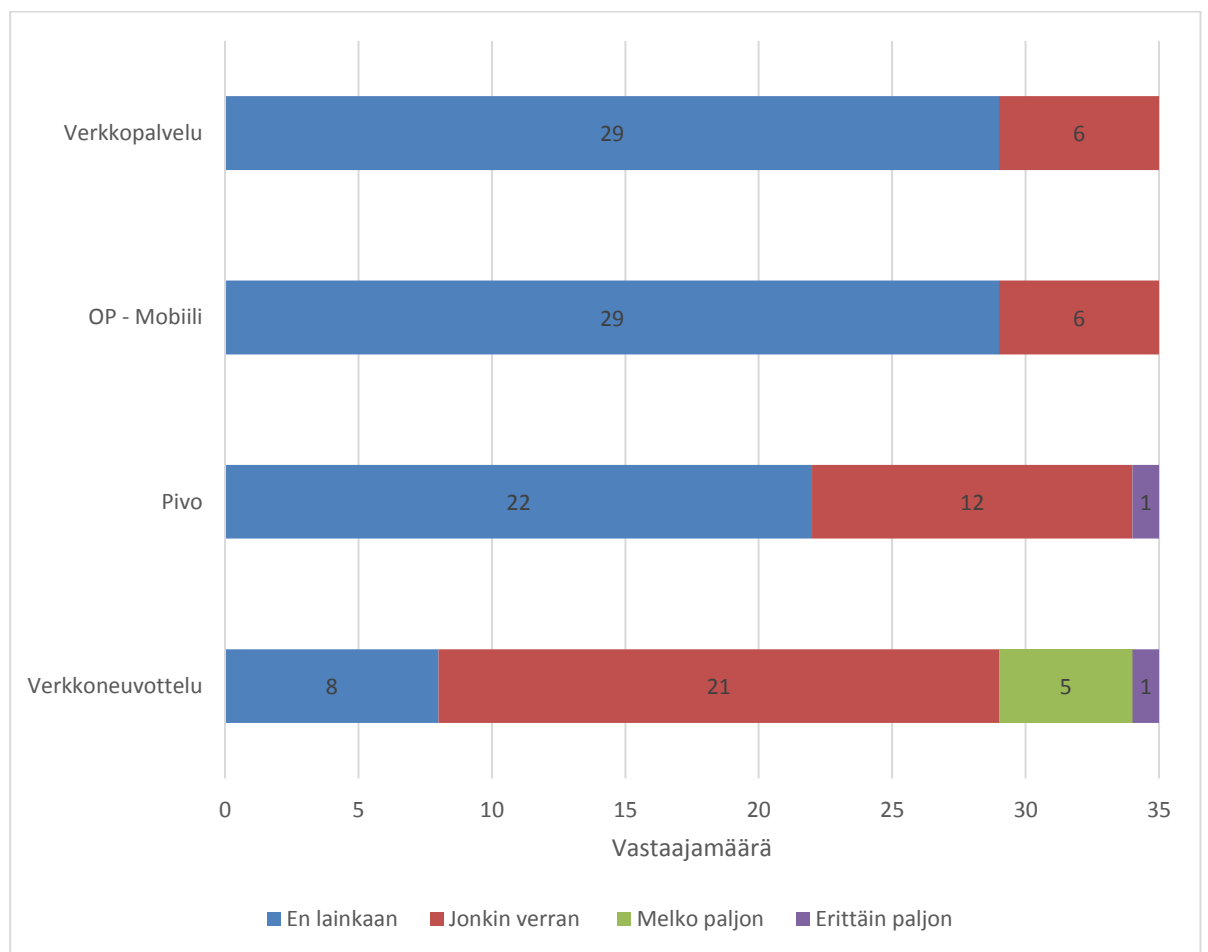
Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että osaaminen näissä digitaalisissa kanavissa on hallussa. Verkkoneuvottelun osalta osaamisen jakautumiseen vaikuttavat niiden henkilöiden vastaukset, jotka eivät työskentele asiakasrajapinnassa.



Kuva 20. Osaamisen taso OPn digitaalisissa kanavissa (n=35)

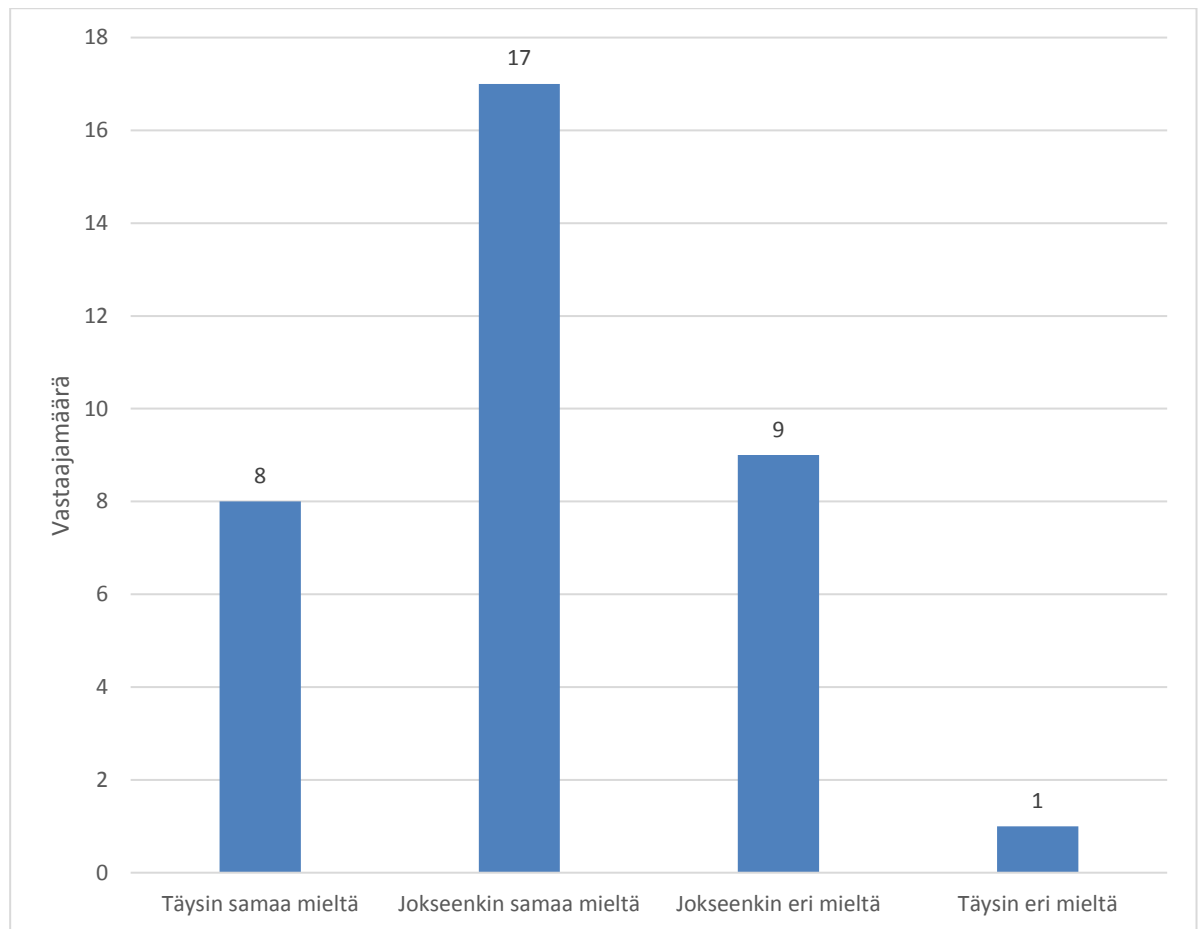
Osaamisen tason eri digitaalisissa kanavissa koettiin olevan lähtökohtaisesti kunnossa. Väittämässä ”Koen, että tarvitsen opastusta eri digitaalisten kanavien käytössä”, vastaajat kuitenkin kokivat tarvitsevan jonkin verran opastusta.

Kuusi vastaajaa koki tarvitsevansa jonkin verran opastusta verkkopalvelun ja OP-Mobiilin käytössä. Vastaajista 12 koki tarvitsevansa jonkin verran opastusta Pivon käytössä ja yksi vastaaja tarvitsi opastusta erittäin paljon. Opastus verkkoneuvottelun käytössä jakoi vastauksia taas hieman muita kanavia enemmän, kun 21 vastaajaa koki tarvitsevansa opastusta jonkin verran, viisi melko paljon ja yksi erittäin paljon.



Kuva 21. Opastuksen tarve digitaalisten kanavien käytössä (n=35)

Strategian muutoksen ja digitalisoitumisen yleistyessä työtehtävät ja – välineet muuttuvat. Seuraavassa väittämässä ”Koen, että perehdyttäminen uusiin työtehtäviin ja työvälineisiin on asianmukaista” selvitettiin, kuinka henkilöstö kokee perehdyttämisen tason muutosten tullessa. Vastauksista käy ilmi, että perehdyttäminen uusiin tehtäviin ja työvälineisiin on asianmukaista. Vastaajista kahdeksan vastasi olevansa täysin samaa mieltä perehdyttämisen asianmukaisuudesta ja 17 jokseenkin samaa mieltä. Loput yhdeksän vastaajaa koki olevansa jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja oli täysin eri mieltä perehdyttämisen tasosta.



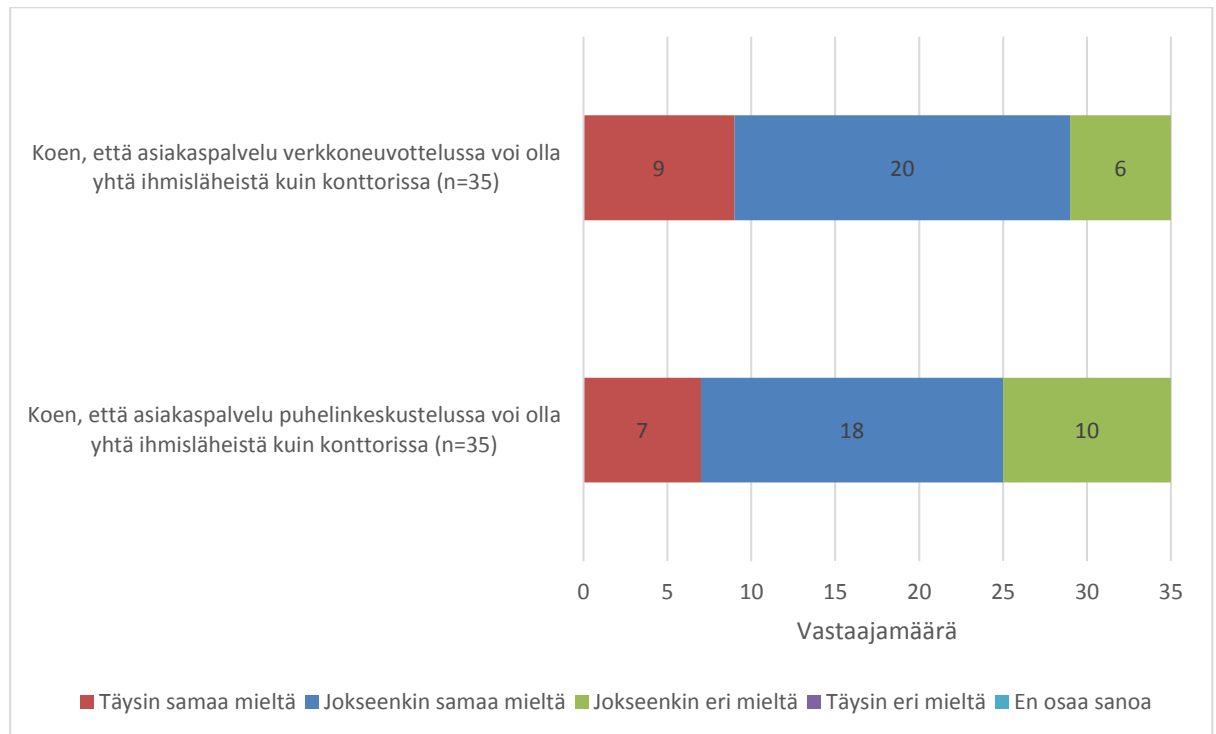
Kuva 22. Perehdytyksen asianmukaisuus liittyen työtehtäviin sekä – välineisiin (n=35)

Asiakaspalvelu ja asiakaskohtaamiset tapahtuvat entistä enemmän digitaalisissa kanavissa konttorikohtaamisten sijaan. OP Ryhmä pyrkii tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimmat laajat asiointikanavat. OP:n asiakkaalla on mahdollisuus käyttää erilaisia sovelluksia pankkiasioiden hoitamiseen. Asiakkaita kohdataan nykypäivänä finanssialalla yhä enemmän muissakin kanavissa, kuin pelkästään konttoritapaamisissa. Puhelinkeskustelut, verkkoneuvottelut sekä chat-palvelut ovat yleistyneet. OP Ryhmän yksi arvoista on ihmisläheisyys. Sen tärkeyttä korostetaan kaikessa toiminnassa ja asiakas kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä.

Seuraavissa väittämässä ”Koen, että asiakaspalvelu verkkoneuvottelussa voi olla yhtä ihmisläheistä kuin konttorissa” ja ”Koen, että asiakaspalvelu puhelinkeskustelussa voi olla yhtä ihmisläheistä kuin konttorissa” selvitettiin, kuinka vastaajat kokivat OP Ryhmän arvoksi asettaman ihmisläheisyyden toteutumisen digitaalisissa kanavissa.

Vastaajat kokivat, että ihmisläheisyys toteutuu verkkoneuvotteluna käydyssä asiakastapaamisessa, kun yhdeksän vastaajaa koki olevansa väittämästä täysin samaa mieltä ja 20 jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista kuusi koki olevansa jokseenkin eri mieltä.

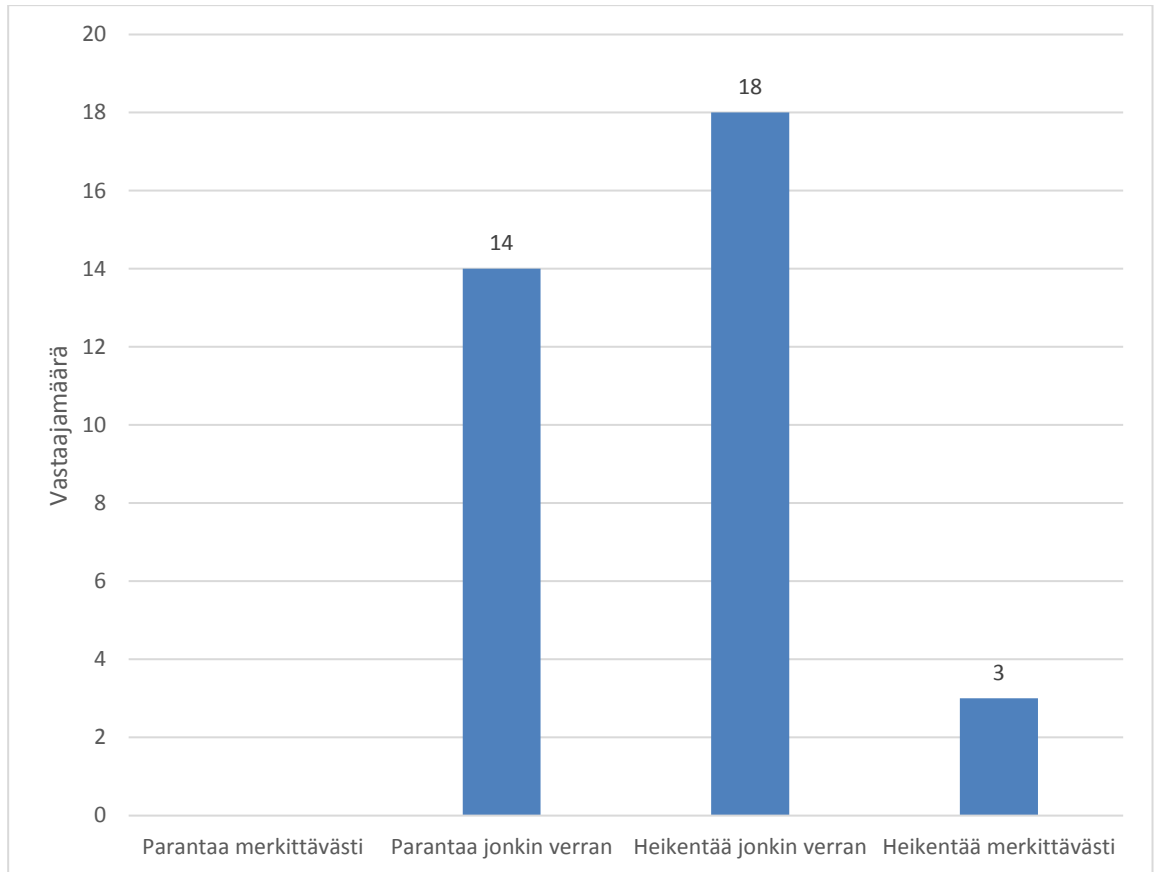
Puhelinkeskusteluna asiakaspalvelutilanteen ihmisläheisyys koettiin lähes yhtä ihmisläheiseksi kuin verkkoneuvottelukin. Vastaajista seitsemän vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämästä, 18 jokseenkin samaa mieltä ja 10 jokseenkin eri mieltä. Vastauksista selviää, että verkkoneuvottelua pidetään hieman ihmisläheisempänä asiakaspalveluna kuin perinteistä puhelinkeskustelua. Tämä voi johtua siitä, ettei asiakasta nähdä puhelinkeskustelussa konkreettisesti. Vastaukset jakaantuivat tasaisesti eri vaihtoehtoihin ja tästä voidaan päätellä, että asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat henkilöt kokevat tapaamiset eri tavalla. Työntekijöillä on erilaisia tyylejä kohdata asiakas. Olettamuksena osa vastaajista tapaa asiakkaan mieluummin konttorissa, kun taas osa keskustelee asiakkaan kanssa puhelimesta tai verkkoneuvottelussa. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä asiasta.



Kuva 23. Kokemus ihmisläheisyyden toteutumisesta etäneuvottelukanavissa

Tulevaisuus ja digitalisaatio muokkaa finanssialan työtä ja konttoreiden sijaan työtä tehdään suurissa palvelukeskuksissa. Seuraavassa väitteessä ”Koen, että palveluiden keskittäminen palvelukeskuksiin vaikuttaa asiakaspalveluun”, haluttiin saada selville, onko työtehtävien siirtämisellä palvelukeskuksiin vaikutusta konttorissa työskentelevien henkilöiden työntekoon ja asiakaspalveluun. Vastaajista 14 koki palveluiden keskittämisen parantavan asiakaspalvelua jonkin verran ja hieman yli puolet vastaajista koki keskittämisellä olevan heikentäviä vaikutuksia asiakaspalveluun. Vastaajista 18 koki, että palveluiden keskittäminen heikentää jonkin verran asiakaspalvelua ja kolme vastasi sen heikentävän merkittävästi.

OP Ryhmän palvelukeskuksissa keskitytään pääsääntöisesti taustatöiden tekemiseen. OP Kainuun työntekijät kertoivat palveluiden keskittämisen tuovan lisää tehokasta työaikaa ja resursseja omaan työhön sekä asiakastapaamisiin. Keskittämisen koettiin hieman tuovan hitautta ja kankeutta työskentelyyn, mutta myös vastapainoisesti sen koettiin lisäävän palvelun laatua, kun taustatöiden vähentyessä aikaa on enemmän asiakkaalle. Vastaajien mukaan joidenkin palveluiden keskittäminen palvelukeskuksiin parantaa konttorilla tehtyä työn laatua ja vähentää virheitä.

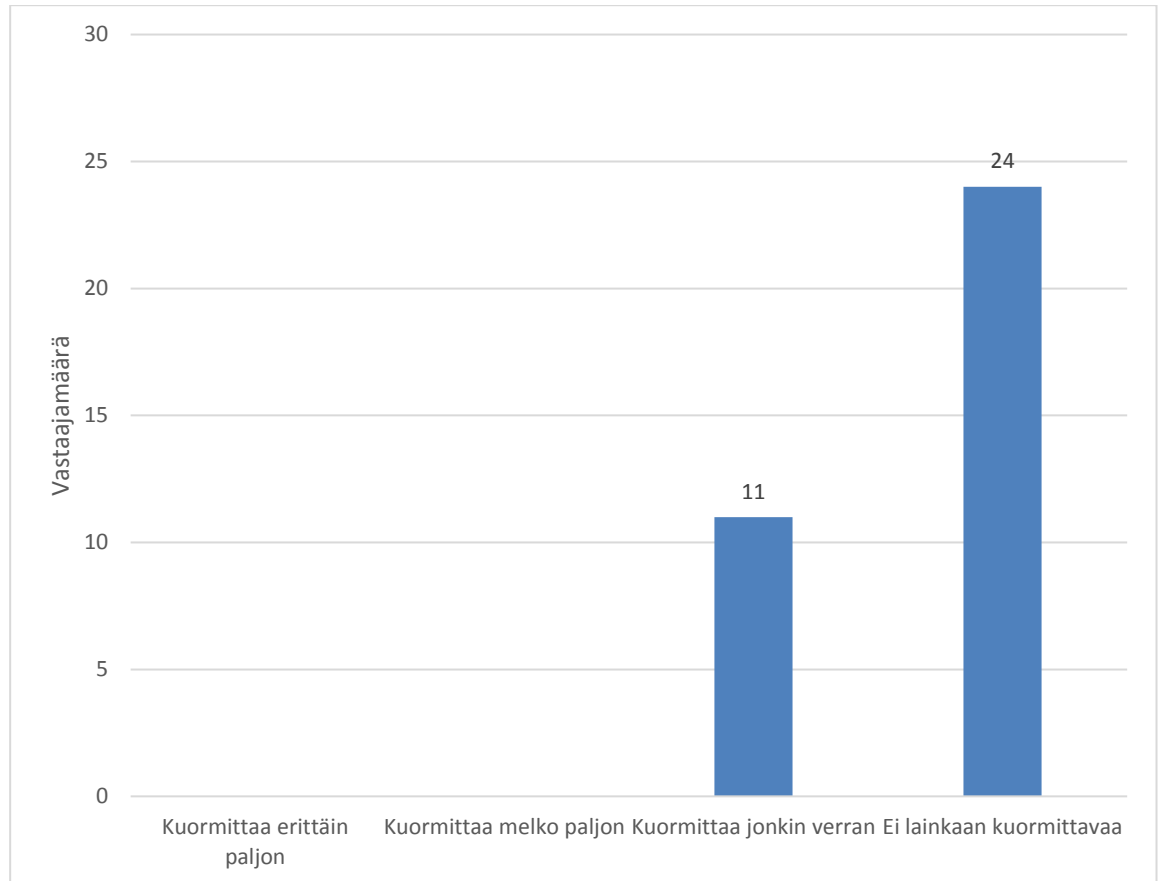


Kuva 24. Kokemus palveluiden keskittämisen vaikutuksesta asiakaspalveluun (n=35)

Palveluiden keskittämisen vaikutuksista liitettiin kyselyyn tarkentava avoin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, millaisia vaikutuksia palveluiden keskittämisellä on ollut asiakaspalveluun (Liite 4). Positiivisina ja parantavina tekijöinä vastauksista nousivat muun muassa työn laadun paraneminen ja resurssien lisääntyminen konttorityössä. Vastaajat kokivat myös, että taustatöiden vähentyessä aikaa jää enemmän asiakastapaamisiin. Heikentävinä tekijöinä koettiin toisinaan palvelun hitaus, henkilökohtaisuuden ja tuttuuden häviäminen sekä ikäihmisten vaikeus saada palvelua.

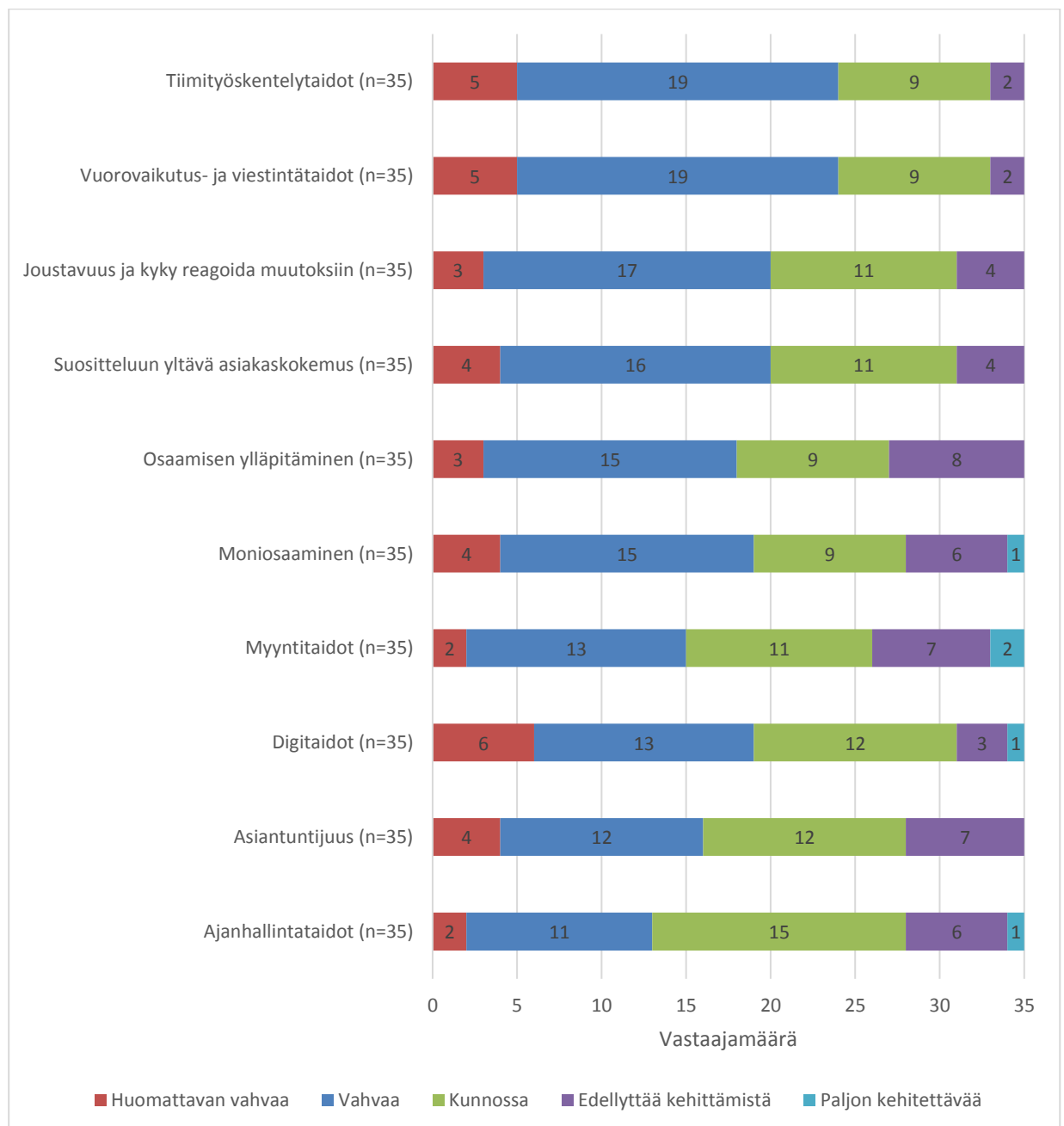
Seuraavassa väitteessä kysyttiin henkilöstön kokemuksia siitä, että kokevatko he etäneuvotteluiden lisääntymisen kuormittavana. Vastaajista 24 koki, että kuormittavia vaikutuksia ei ole lainkaan ja 11 vastasi etäneuvotteluiden kuormittavan jonkin verran työtä. Vastauksista voidaan siis päätellä, että etäneuvottelut eivät lisää työntekijän kuormittavuutta ja se koetaan luontevana osana työntekoa. Vastauksia

peilatessa aikaisempaan väitteeseen ”Pidän hyvänä tavoitteena, että 40 % käydyistä neuvotteluista tulisi käydä etäneuvotteluina” voidaan todeta, että negatiivinen kokemus etäneuvottelutavoitteesta ei ole rinnastettavissa kuormittavuuteen.



Kuva 25. Kokemus etäneuvotteluiden kuormittavuudesta (n=35)

Osion seuraavassa kysymyksessä vastaajat arvioivat omaa tämänhetkistä osaamisen tasoaan. Teoriaosuudessa määriteltiin kymmenen eri osa-aluetta, joita tarvitaan tulevaisuudessa finanssialalla. Näistä muodostettiin kyselyyn samankaltaiset osaamisalueet, jotka soveltuvat OP Kainuun henkilöstölle. Osaamisvaatimukset olivat tiimityöskentelytaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin, suositteluun yltävä asiakaskokemus, osaamisen ylläpitäminen, moniosaaminen, myyntitaidot, digitaidot, asiantuntijuus sekä ajanhallintataidot. Osaamista arvioitiin asteikolla huomattavan vahvaa, vahvaa, kunnossa, edellyttää kehittämistä ja paljon kehitettävää.



Kuva 26. Työntekijöiden kokemus omasta osaamisen tasosta eri osaamisvaateissa.



Vastauksien mukaan tiimityöskentelytaidot ovat yhtä hyvällä tasolla kuin vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Vastaajien mukaan viisi vastaajaa uskoi olevansa huomattavan vahva tiimityöskentelyssä ja 19 vastaajaa vahvoja. Yhdeksällä vastaajalla tiimityöskentelytaidot ovat kunnossa ja kaksi vastaajaa kokisivat tarvitsevansa kehittämistä kyseisissä taidoissa. Tärkeimpänä tiimityöskentelyn osana nousivat esille osaamisen ja tiedon jakaminen, sekä työkaverin auttaminen ja kannustaminen. Henkilöstö koki myös, että asiakkaan ohjaus kollegalle ja joustavuus tarvittaessa omissa työtehtävissä olivat arkipäiväisiä tekemisiä tiimityöskentelyssä. Tiimityöskentely koettiin toimivaksi myös ongelmatilanteiden ratkaisussa.

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat olennainen osa jokaisen finanssialan työntekijän arkea. Vastaajat kokivat omat vuorovaikutus- ja viestintätaitonsa lähtökohtaisesti vahvalle tasolle, sillä viisi vastaajaa arvioi olevansa huomattavan vahvoja ja 19 vahvoja. Yhdeksän vastaajan mukaan heidän vuorovaikutus- ja viestintätaitonsa olivat kunnossa, ja kahden vastaajan mukaan omat vuorovaikutus- ja viestintätaidot kaipaisivat kehittämistä.

Joustavuus omassa työssä ja kyky reagoida muutoksiin koettiin pääosin olevan vahvaa, sillä vastaajista yli puolet vastasi taitojen olevan huomattavan vahvaa (kolme vastaajaa) tai vahvaa (17 vastaajaa). Vastaajista 11 koki, että taidot ovat kunnossa. Neljä vastaajaa uskoi, että taito edellyttäisi kehittämistä.

Suositteluun yltävällä asiakaskokemuksella tarkoitettiin sitä, että työntekijä pystyy palvelemaan asiakkaan niin hyvin, että asiakas on valmis suosittelemaan sitä myös muille. Vastaajat kokevat lähtökohtaisesti asiakaskohtaamisien olevan suositteluun yltäviä, sillä neljä vastaajaa kertoi osaamisensa tässä kategoriassa olevan huomattavan vahvalla tasolla, 16 vahvalla tasolla, 11 arvioi osaamisensa olevan kunnossa ja neljä vastaajaa koki, että tämä edellyttää kehittämistä.

Vastaajista hieman suurin osa kokivat, että taito ylläpitää omaa osaamista on vahvalla (15 vastaajaa) tai huomattavan vahvalla (kolme vastaajaa) tasolla. Yhdeksän vastaajan mukaan taito on kunnossa ja kahdeksan vastaajaa tarvitsi kehitystä osaamisen ylläpitämisessä.

Vastaajista 4 koki oman moniosaamisensa huomattavan vahvaksi, 15 vahvaksi ja yhdeksän vastaajaa koki, että moniosaaminen on kunnossa. Vastaajista kuusi ajatteli, että oman osaamisen kohdalla moniosaaminen edellyttäisi kehittämistä ja vastaajista yksi oli sitä mieltä, että moniosaamisessa olisi paljon kehitettävää.

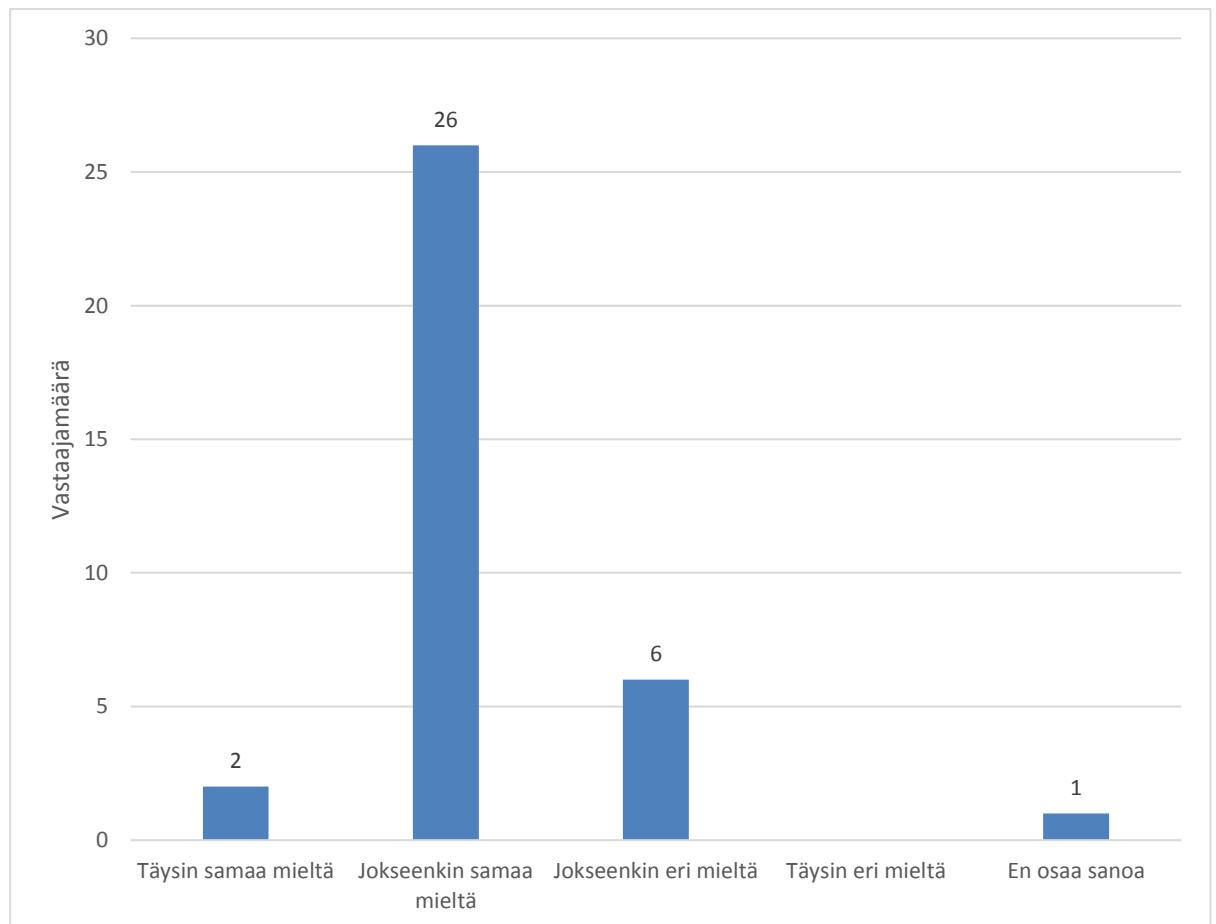
Myyntitaidot koettiin vastaajien kesken hieman heikommaksi osaamisalueeksi moniosaamisen ja digitaitojen lisäksi. Kaksi vastaajista uskoi myyntitaitojensa olevan huomattavan vahvat, 13 vahvat ja 11 uskoi niiden olevan kunnossa. Seitsemän vastaajista uskoi tarvitsevansa kehittämistä myynnillisissä taidoissa ja kaksi vastaajaa uskoi myyntitaitojen olevan paljon kehitettävä osaamisalue.

Digitaidot ovat yksi merkittävimmistä tämän hetken ja tulevaisuuden osaamisvaateista finanssialalla. Vastaajista kuusi arvioi omat digitaitonsa huomattavan vahvoiksi, 13 arvioi vahvaksi ja 12 arvioi taitojensa olevan kunnossa. Vastaajista kolme kertoi, että digitaidot edellyttäisi kehittämistä ja yksi kertoi niiden edellyttävän paljon kehittämistä.

Osaaminen asiantuntijuudessa jakoi vastaajien kokemuksia. Vastaajista neljä kertoi oman asiantuntijuutensa olevan huomattavan vahvaa, 12 arvioi sen vahvaksi ja yhtä monta vastaajaa koki asiantuntijuuden olevan kunnossa. Seitsemän vastaajaa uskoi, että oma asiantuntijuus edellyttäisi kehittämistä.

Ajanhallintataidoissa vastaukset jakaantuivat jokaiselle vaihtoehdolle. Kaksi vastaajaa kertoi ajanhallintataitojensa olevan huomattavan vahvalla tasolla ja 11 vastaajaa vahvalla tasolla. Suurin osa vastaajista (15 vastaajaa) koki taitojensa olevan kunnossa. Kuusi vastaajaa koki taitojensa edellyttävän kehittämistä ja yksi vastaaja koki niiden tarvitsevan paljon kehittämistä.

Tiimityöskentelytaidot ovat tärkeä osa työskentelyä myös työskennellessä muiden OP Ryhmän pankkien kanssa. Seuraavassa väitteessä ”Koen, että työskentely OP Ryhmän eri pankkien välillä on sujuvaa”, vastaajista kaksi koki olevansa samaa mieltä sujuvuudesta ja 26 vastaajaa olivat jokseenkin samaa mieltä. Kuusi vastaajaa kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä väittämästä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa. Laitteiden digitaalisuus helpottaa yhteydenpitoa OP Ryhmän eri pankkien välillä. Vastaajat kokivat, työskentely ryhmän eri pankkien välillä on pääosin sujuvaa.



Kuva 27. Kokemus työskentelyn sujuvuudesta OP Ryhmän pankkien välillä (n=35)

Kyselyn viimeiset kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joista kaksi ensimmäistä oli vastaajille pakollinen ja viimeinen oli vapaaehtoinen. Ensimmäinen kysymys oli ”Miten tiimityöskentely näkyy arjen tekemisessä omassa työssäni?” (Liite 5). Yhdessä tekemisen tärkeys, työkaverin auttaminen ja kannustaminen sekä kokemuksien jakaminen olivat toistuvia teemoja vastauksissa. Vastauksista kävi ilmi, että töitä tehdään usein monen asiantuntijan kesken, jolloin voidaan hyödyntää kaikkien osaamista. Tiimityöskentely koettiin toimivaksi myös ongelmatilanteiden ratkaisussa. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että omaan työskentelyyn ei liity tiimejä tai tiimityöskentelyä.

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää, onko uusi strategia tuonut muutoksia henkilöstön osaamistarpeisiin. Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin ”Mitä ja millaisia osaamisen kehittämisen tarpeita koet itselläsi olevan uuden strategian myötä?” (Liite 6). Vastauksien toistuvina teemoina nousivat esille moniosaamisen ja digitaitojen puutteellisuus ja niiden kehittämistarve. Laajempaa osaamista toivottiin yleisesti kaikista pankin eri tuotteista, mutta erityisesti vakuutuspuolen osaamista toivottiin enemmän. Laajempi osaaminen helpottaisi asiakastapaamisia, kun asiakkaan kaikki tarpeet voisi hoitaa kerralla yhden asiantuntijan kanssa. Digiosaaminen, sosiaalisen median käyttö ja tekninen työskentely koettiin myös kehitettäväksi strategia muutoksen myötä. Muutama vastaaja koki omien vuorovaikutustaitojensa ja ajanhallinnan olevan kehittämisen kohteina. Yksi vastaaja koki mahdollisen etätyöskentelyn opettelemisen omana kehittämisen tarpeena ja kaksi vastaajaa ei osannut sanoa omia kehittämisen tarpeita.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka mahdollisiin osaamistarpeisiin voitaisiin vastata (Liite 7). Kysymys oli vastaajille vapaaehtoinen. Vastauksia saatiin 25, 10 vastaajaa ei vastannut kysymykseen. Vastaajat kokivat erilaisten valmennuksien ja koulutuksien olevan tarpeellisia sekä hyviä osaamisen kehittämisen kannalta. Edellisessä kysymyksessä esille noussut vakuutuspuolen osaaminen nousi esille tässäkin kysymyksessä. Vastaajat toivoisivat vakuutuspuolen koulutusta sekä myynnillisiä valmennuksia. Osa vastaajista kertoi, että oppiminen ja osaamistarpeiden täydentäminen lähtevät itsestä ja omasta aktiivisuudesta oppia uutta.

Näiden lisäksi vastaajat toivoivat lisää yhteisiä palavereita ja tiimityöskentelyhetkiä, joissa opeteltaisiin yhdessä uusia työtehtäviä ja strategian tuomia muutoksia. Myös etäoikeuksia etätyöskentelyn mahdollistamiseksi toivottiin, sekä aikaa riittävästi uusien asioiden opetteluun.

Uuden strategian ja digitaalisuuden myötä työntekijät tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa erilaisia taitoja eri osaamisaloilla. Vahvimpina taitoina kymmenestä määritellystä tulevaisuuden työn edellyttämistä asioista koettiin vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä tiimityöskentelytaidot. Vastausten perusteella tiimityöskentelytaitojen voidaan olettaa olevan hyvällä tasolla.

Jokaiselta alueelta löydettiin osaamisen kehittämiskohteita. Vastaajien mielestä eniten kehittämistä vaativat moniosaaminen ja myyntitaidot. Moniosaamista voidaan peilata digitalisaation tuomiin muutoksiin. Muutokset edellyttävät työntekijältä moniosaamista, joka tarkoittaa eri työtehtävien hoitamista sekä taitoa käyttää erilaisia laitteita. Finanssialan työntekijä tarvitsee nykyään yhä enemmän hyviä myyntitaitoja. Tämä perustuu siihen, että saataisiin luotua ja ylläpidettyä pitkäaikaisia asiakassuhteita sekä sitoutettua asiakas pankkiin. OP Kainuun henkilöstö toivoi valmennusta myyntityöhön. Näiden lisäksi henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiksi nousivat digitaalisten taitojen kehittäminen ja ylläpitäminen. Vastausten perusteella henkilöstö toivoi myös saavansa laajempaa tietoa ja osaamista vakuutuksista, mutta myös samalla pankin kaikista eri tuotteista. Kehittämistarpeiden vastaamiseen koettiin tarvittavan erilaisia valmennuksia ja koulutuksia, sekä yhteisiä hetkiä joissa opeteltaisiin uudet asiat tiiminä. Oma aktiivisuus ja asenne koettiin tärkeäksi uuden oppimisessa.

OP Kainuun henkilöstö kokee digitalisaation positiivisena vaikutuksena. Etätyöskentelymahdollisuus voimistuu digitaalisten laitteiden avulla ja työntekijöillä on mahdollisuus tehdä töitä etätyönä konttorilta. Myös verkkoneuvottelu koetaan positiivisena mahdollisuutena, mutta kyseistä neuvottelutapaa ei kuitenkaan vielä ole juurikaan käytetty. Etäneuvotteluiden lisääntymistä ei koeta pääsääntöisesti kuormittavana, vaan mahdollisuutena työskennellä vaihtoehtoisilla tavoilla.

Kyselyyn vastanneilla henkilöillä erilaisten digitaalisten kanavien käyttö ja opastus ovat pääosin kunnossa. Tämä voi johtua siitä, että työntekijät käyttävät kanavia (verkkopalvelu, OP-mobiili ja Pivo) työajan ulkopuolella. Verkkopalvelun käyttäminen ja muiden opastus onnistuvat henkilöstöltä sujuvasti. Kyseinen kanava on vanhin OP Ryhmän digitaalisista palveluista verrattuna muihin kyselyssä kysytyistä vaihtoehtoista. Verkkoneuvottelu on uusin kanava ja se koetaan hieman haasteelliseksi. Vastausten jakaantumiseen vaikuttavat ne henkilöt, jotka eivät työskentele asiakasrajapinnassa. Nämä henkilöt eivät pääse käyttämään kyseistä työvälinettä työssään.

OP Kainuun henkilöstö kaipaa jonkin verran opastusta verkkoneuvottelun käytössä. Verkkoneuvottelun ollessa vielä uusi keino olla yhteydessä asiakkaaseen, sen käyttämiseen kaivataan perehdytystä, jotta sitä käytettäisiin jatkossa useammin. Tämä on myös rinnastettavissa kysymykseen koskien työtehtäviin sekä laitteisiin perehdyttämistä ja onko perehdyttäminen asianmukaista. Suurin osa vastaajista mieltää perehdyttämisen asianmukaiseksi, mutta osa on kuitenkin jokseenkin eri mieltä asiasta. Tästä voidaan luoda johtopäätös, ettei digitalisaation tuomiin haasteisiin välttämättä ehditä reagoida yhtä nopeasti, kuin se tuo taas uusia muutoksia. Työntekijöiden täytyy olla sopeutuvaisia erilaisiin muutoksiin sekä asennoitua oppimaan uutta. Esimiesten täytyy huolehtia jokaisen alaisensa oppimisesta ja perehdyttää henkilöä tarpeen tullen. Kyselyssä ikä tai toimenkuva eivät lähtökohtaisesti vaikuttaneet vastaajan kokemukseen perehdyttämisestä erilaisiin laitteisiin tai työtehtäviin.

## 6.4 Kehitysehdotukset

Tutkimustuloksista selvisi, että henkilöstö on pääosin tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen yrityksessä ja omassa työssään. Vastauksien pohjalta kuitenkin nousi toistuvia teemoja ja osaamisen kehittämiskohteita, joiden pohjalta kohdeyrityksen olisi hyvä lähteä kehittämään toimintaa ja henkilöstön osaamista.

Vastaajien kokemukset etäneuvottelutavoitteesta jakoivat mielipiteitä, kun vain hieman alle puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että tavoite on hyödyllinen. Vastauksista selvisi myös, että verkkoneuvottelua ei vielä hyödynnetä kovinkaan paljon omassa työskentelyssä, kun vain kolme vastaajaa oli käyttänyt sitä työvälineenään yli 15 kertaa. Kehitysideana tähän on, että työntekijöitä tulisi motivoida käyttämään etäneuvotteluita enemmän työvälineenä. Henkilöstöä tulisi perehdyttää etäneuvotteluiden käytössä sekä kannustaa heitä. Motivaation ollessa kunnossa, myös kokemus etäneuvottelutavoitteesta koetaan positiivisempänä ja tavoitteeseen pääsy on täten helpompaa. Motivaation nostattajana voisi toimia esimerkiksi jonkinlainen kilpailu työntekijöiden kesken, jolloin eniten etäneuvotteluita kuukauden aikana käyttäneet työntekijät palkittaisiin.

Tuloksista kävi ilmi myös, että digitaalisista kanavista Pivo ja verkkoneuvottelu ovat osalle vastaajista hieman tuntemattomia. OP-Mobiilin ja verkkopalvelun käyttö näiden rinnalla kuitenkin koettiin luontevaksi. Kehitettävänä asiana voisi olla, että jokainen työntekijä ottaa haltuun ne digitaaliset kanavat joita omassa työssään tarvitsee. Yhteisissä palavereissa tai kehityskeskusteluissa olisi myös selvittää säännöllisin väliajoin työntekijän osaamisen tilanne.

Perehdyttämisen uusiin työtehtäviin ja –välineisiin jakoi työntekijöiden kokemuksia. Perehdyttämisen ollessa ajankohtaista, olisi hyvä selvittää, millaista perehdytystä ja opastusta työntekijä kaipaa uusiin työtehtäviin ja välineisiin, sillä jokainen henkilö oppii eri tavoin. Päivitettävät perehdytyskansiot esimerkiksi henkilöasiakasmyyntiin ja vakuutuspuolelle voisivat olla myös jatkossa työstettäviä asioita.

Vastauksista selvisi, että koulutukset ja yhteisten hetkien lisääminen auttaisi henkilöstöä täyttämään mahdolliset osaamistarpeet. Henkilöstö toivoisi enemmän koulutuksia ja valmennuksia sekä laajempaa tietoa pankin tarjoamista palveluista (esimerkiksi vakuutuksista). Tietotaidon ollessa kunnossa, myös osaamispuutteena koettu moniosaaminen vahvistuisi. Koulutusten lisäksi toivottiin myös enemmän yhteisiä hetkiä, joissa voitaisiin perehtyä uusiin aihealueisiin ja tulleisiin muutoksiin ajan kanssa.



## 7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on henkilöstön näkemys strategian tuomista muutoksista ja kuinka henkilöstö kokee voivansa vastata mahdollisiin haasteisiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka uusi strategia on vaikuttanut henkilöstön osaamiseen ja kuinka mahdollisiin osaamisvaateisiin voitaisiin vastata. Teorian avulla selvitettiin työn taustaa, johon kuuluivat kirjallisuuden osa-alueet finanssialasta, yritysstrategiasta, digitalisaatiosta sekä henkilöstön osaamisesta. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tehtiin sähköinen kysely kohdeyrityksen henkilöstölle. Kysely sisälsi valmiit kysymykset jokaiselle vastaajalle vastausvaihtoehdoineen, sekä viisi täydentävää avointa kysymystä. Kyselyn aihepiirit luotiin tutkimuksen teoriataustan pohjalta.

Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstö kokee uuden strategian tuoneen muutoksia omaan työhönsä ja osaamiseensa. Strategia koettiin tarpeelliseksi yrityksen menestyksen kannalta, mutta kokemus sen tiedottamisesta ja viestinnästä koettiin hieman puutteellisiksi. Tärkeimpinä osaamisvaateina nousivat esille moniosaaminen, digitaidot sekä asiantuntijuus.

Henkilöstö koki, että työnantajan järjestämällä koulutuksilla voitaisiin vastata osaamistarpeisiin. Koulutuksia toivottiin erityisesti myyntityön ja vakuutuspuolen kehittämiseen. Koulutusten tarjoamisen lisäksi henkilöstö kertoi työyhteisön kesken pidettävien yhteisten hetkien ja palaverien täydentävän oppimista. Omalla asenteella ja työn kautta oppimisella koettiin olevan myös suuri merkitys osaamisen puutteiden korjaamisessa.

Tiimityöskentely näkyi yhteistyönä tiimin ja muiden asiantuntijoiden kesken on suuressa osassa työntekijän arkea. Asiakaspalvelussa hyödynnetään useamman työntekijän osaamista ja osaamista jaetaan myös tarvittaessa työkavereille. Yhdessä tekeminen koettiin merkittäväksi osaksi tiimityöskentelyä, mutta osaamisen kannalta yhdessä tekemistä toivottaisiin entistä enemmän.

Voidaan katsoa, että työ on onnistunut, sillä tutkimusongelmaan löydettiin vastaus sekä kehittämiskohteita, joita voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä. Tutkimusongelmaan löydettiin vastaus kyselyn strukturoidussa osuudessa ja kehittämiskohdeet selkenivät henkilöstön vastauksista avoimissa kysymyksissä.

Työn teoreettisen osuuden luotettavuus pyrittiin varmistamaan monipuolisella ja ajantasaisella kirjallisuudella sekä verkkolähteillä. Kirjallisuudesta pyrittiin valitsemaan pääosin tuoreimmat teokset, mutta myös vanhemmat teokset olivat tarpeellisia työn toteutuksessa, sillä esimerkiksi strategian määritelmät eivät ole muuttuneet ja teoria on edelleen ajankohtaista.

Tutkimuksessa yrityksen henkilöstö jakautui eripuolille Kainuuta, jonka vuoksi sähköinen kysely valikoitui parhaaksi tiedonkeruumenetelmäksi. Kyselyyn vastasi 70 henkilöstä 35, eli vastausprosentiksi muodostui 50 %. Kysely oli henkilöstölle vapaaehtoinen, joka osaltaan laski lopullista vastausprosenttia. Kyselyyn osallistujien toimenkuva jakautui melko epätasaisesti, sillä valtaosa vastaajista työskenteli henkilöasiakasmyyntin parissa, ja Private- ja lakipuolen vastaajia oli vain kaksi. Tutkimustulosten luotettavuutta olisi parantanut hieman suurempi vastaajamäärä, johon olisi voitu päästä esimerkiksi kyselyyn vastaamisen pakollisuudella tai asettamalla vastaamiselle jokin kannuste. Vastaajamäärästä johtuen kyselystä saatuja tuloksia ei voida yleistää laajemmin koskemaan OP Ryhmää, tai edes OP Kainuuta.

Kyselylomake oli pitkälti strukturoitu, eli se sisälsi valmiit kysymykset vastausvaihtoehtoineen. Strukturoitu kyselypohja koettiin tässä kyselyssä hyväksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä pelkissä avoimissa kysymyksissä vastausten määrä olisi voinut olla heikompi. Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin vastaajan ikä, sukupuoli, työskentelyosasto sekä työuran pituus.

Vastaajan anonymiteetti koettiin tärkeäksi kyselyn toteutuksessa, jonka vuoksi vastaajan nimeä ei kysytty. Vastaajien anonymiteetin katsottiin helpottavan vastaamista strukturoitujen osuuksien lisäksi avoimissa kysymyksissä.

Opinnäytetyöprosessi oli laaja ja aihe koettiin haastavana. Lopputulosten perusteella työstä suoriuduttiin kuitenkin hyvin. Teoriaosuus on rajattu tiettyihin ja tarpeellisiin osa-alueisiin, jotka ovat hyvä pohja tutkimusosuudelle. Haastavaa prosessissa oli ajankäyttö, sillä työstä olisi ollut mahdollista tehdä laajempi. Kyselyyn valikoiduille vastaajille olisi voitu antaa enemmän vastausaikaa, jotta tutkittavaa aineistoa olisi kertynyt enemmän ja tutkimuksen luotettavuus olisi parempaa. Mielenkiintoa prosessiin toi vastauksien analysointi.

Tutkimuksen ja sen tulosten katsotaan olevan hyödyllisiä kohdeyritykselle. Tutkimustulosten pohjalta selvinneet tarpeet henkilöstön osaamisessa ovat yritykselle arvokasta tietoa, jonka pohjalta henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan työstää jatkossa.

Kyselystä voidaan suositella tekemään jatkotutkimus uuden strategiamuutoksen ollessa ajankohtainen, siten, että kyselyn teemat muutetaan uuteen strategiaan liittyviksi. Lisäksi kyselyä voidaan suositella muihin OP Ryhmän pankkeihin toteutettavaksi, jolloin saataisiin selville, onko ryhmän eri pankkien välillä eroavaisuuksia osaamisessa tai erilaisia kokemuksia strategian läpiviennistä ja sen hyödyllisyydestä.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2005). Onnistu asiakaspalvelussa [talentum- verkkokirjahylly]. Helsinki: WSOY.

Ala-Mutka, J. (2008). Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Ansoff, H. I. (1987). Corporate strategy (Rev. ed ed.). London: Penguin Books.

Brennen S. & Kreiss D. 2014. Digitalization and digitization. Viitattu 22.2.2017 <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>

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

Finanssialan Keskusliitto 2016. Finanssiala vauhdittaa tehokkaita ja turvallisia digitaalisia palveluita. Viitattu 24.1.2017. <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio>

Finanssialan Keskusliitto 2016. Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Viitattu 24.1.2017 <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros>

Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA 2016a. Viitattu 21.2.2017. <https://www.finva.fi/digitaalinen-asiakaskokemus-luo-menestysta/>

Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA 2016b. Finanssialan osaamisen kehittämisen teemoja vuonna 2017. Viitattu 10.4.2017. <https://www.finva.fi/finanssialan-osaamisen-kehittamisen-teemoja-vuonna-2017/>

Gartner. 2016. Digitalization. Viitattu 10.2.2017. <http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>

Harmaala, M., & Jallinoja, N. (2012). Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita (13., osin uud .p. ; 13.-14., osin uud. p. 2008. ed.). Helsinki: Tammi.

Isohookana, H. (2007). Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kaijala, M. (2016). Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent

Korkiakoski, K., & Gerdt, B. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Kotter, J. P., & Tillmann, M. (1997). Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kotter, J. P., & Laukkanen, M. (2009). Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä [talentum- verkkokirjahylly] (1. p. ed.). Helsinki: Sanoma Pro.

Lassila, A. 2016. OP ryhtyy kilpailemaan autoleasingilla – pankista saa jatkossa sähköauton kuukausimaksulla. Helsingin Sanomat 28.11.2016. Viitattu 13.3.2017. <http://www.hs.fi/talous/art-2000004884566.html>

Liimatainen, K. 2016. OP:sta tulee monialayritys – ”Tulevaisuudessa kaikissa maakunnissa on Pohjola-sairaala tai -lääkäriasema”. Helsingin Sanomat 10.6.2016. Viitattu 13.3.2017. <http://www.hs.fi/talous/art-2000002905572.html>

Nummelin, T. (2008). Stressi haastaa työkyvyn [talentum-verkkokirjahylly]

Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: Talentum Media Oy

Nurmi, R. (2000). Johtaminen ympäristössään. Maarianhamina: Mermerus.

OP-Kiinteistökeskus. n.d. Toimistojen yhteystiedot. Viitattu 13.3.2017 [https://www.opkk.fi/opkk/opkk/opkk\\_portal/toimistojen\\_yhteystiedot/kiinteistokeskus?pid=ea9c&kiinteistokeskus=55](https://www.opkk.fi/opkk/opkk/opkk_portal/toimistojen_yhteystiedot/kiinteistokeskus?pid=ea9c&kiinteistokeskus=55)

OP Ryhmä. n.d.a. Henkilöstö menestyksen takana. Viitattu 21.2.2017. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/henkilosto?id=80103&srcpl=8>

OP Ryhmä. 2015. Taloudelliset tunnusluvut. Viitattu 21.2.2017. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/taloudelliset-tunnusluvut?cid=150795217&srcpl=4>

OP Ryhmä. 2015. Toimintakertomus ja tilinpäätös. Viitattu 21.2.2017 <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151876680&srcpl=3>

OP Ryhmä. 2016a. OP ryhmä tähtää uudessa pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi. Viitattu 21.2.2017. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia?id=80100&srcpl=6>

OP Ryhmä. n.d.b. OP Kainuu pankin esittely. Viitattu 22.2.2017. <https://uusi.op.fi/web/op-kainuu/pankin-esittely>

OP Ryhmä. 2016. Osavuosikatsaus. Viitattu 22.2.2017. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151887859&srcpl=3>

Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Finanssialan keskusliiton raportti. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. 6-8, 19. Viitattu 17.1.2017. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf)

Pohjola Pankki Oyj. 2014. OP rakentaa Suomeen uuden sairaalaverkoston Pohjola-nimellä. Viitattu 13.3.2017. <https://www.pohjola.fi/pohjola?cid=-1601>

Ristikangas, M., & Grunbaum, L. Valmentava esimies [talentum fokus -tietokanta]. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2015. Osaamisen johtaminen. Viitattu 23.4.2017. <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Sydänmaanlakka, P. (2000). Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

T-Media Oy. 2015. Viitattu 21.2.2017. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muutuva\\_tyo\\_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muutuva_tyo_finanssialalla.pdf)

Tilastokeskus. n.d. Viitattu 10.4.2017. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tuomi, L., & Sumkin, T. (2009). Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuori, K., & Kotkas, T. (2008). Sosiaalioikeus (4. uud. p. ed.). Helsinki: WSOYPro.

Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Valtiokonttori. Kaiku-palvelut. (2009). Osaaminen muutoksessa. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Viitattu 23.4.2017. [www.valtiokonttori.fi/download/name/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839](http://www.valtiokonttori.fi/download/name/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839)

Valtiovarainministeriö. n.d. Digitalisaatio. Viitattu 22.2.2017. <http://vm.fi/digitalisaatio>

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. uud. p. ed.). Helsinki: Edita.

Vänskä, H. 2016. Uusi strategia vie OP Ryhmän finanssialan ulkopuolelle. Kauppalehti 28.4.2016. Viitattu 13.3.2017. <http://app.kauppalehti.fi/uutiset/uusi-strategia-vie-op-ryhman-finanssialan-ulkopuolelle/Y3c8PVqT/luetuimmat>

Ylikoski, T., Järvinen, R., & Rosti, P. (2006). Hyvä asiakaspalvelu: Menestystekijä finanssialalla (2. uud. p. ed.). Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

## LIITTEET

LIITE 1: Kysely OP Kainuun henkilöstölle

LIITE 2: Frekvenssijakaumat

LIITE 3: Uuden strategian tuomat muutokset henkilöstön työhön (salainen)

LIITE 4: Palveluiden keskittämisen vaikutus asiakaspalveluun (salainen)

LIITE 5: Tiimityöskentelyn näkyminen arjessa (salainen)

LIITE 6: Uuden strategian myötä tulleet osaamisen kehittämistarpeet (salainen)

LIITE 7: Keinot osaamistarpeiden täydentämiseen (salainen)



## Kysely OP Kainuun henkilöstölle

OP Ryhmä julkisti uuden pitkän aikavälin strategiansa kesällä 2016. Strategiamuutoksen läpiviennissä otetaan huomioon koko henkilöstö ja tarkoituksena on, että prosessi suunnitellaan ja toteutetaan kunnolla.

Muutoksen toteuttaminen edellyttää motivaatiota, halua muuttaa toimintatapoja sekä oppia uutta niin johtoryhmältä kuin henkilöstöltä.

Olemme Kajaanin ammattikorkeakoulun liiketalouden viimeisen vuoden opiskelijoita ja teemme opinnäytetyötä liittyen OP Ryhmän strategiamuutokseen.

Varaa aikaa kyselyyn vastaamiseen noin 20 minuuttia. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

### Taustatiedot

#### 1. Ikä \*

- 18-28
- 29-39
- 40-59
- 60 tai yli

#### 2. Sukupuoli \*

- Mies
- Nainen

#### 3. Toimenkuva \*

- Henkilöasiakasmyynti
- Yrityspalvelut
- Private/Lakiasiat
- Hallinnolliset palvelut
- Esimies/Johto

**4. Kuinka kauan olet työskennellyt OP Kainuussa? \***

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 21 vuotta

**Strategia ja sen muutokset****5. Tiedän, mitä OP Ryhmän uusi strategia pitää sisällään \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**6. Koen, että strategia on tarpeellinen menestyksen takaamiseksi tulevaisuudessa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**7. Koen, että uusi strategia on tuonut muutoksia työhöni \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**8. Jos vastasit edelliseen myöntävästi, kuvaile lyhyesti, millaista osaamista vaaditaan jatkossa**

**9. Koen, että OP Kainuu toimii asiakaslähtöisesti \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**10. Koen, että strategiasta tiedottaminen on ollut riittävää \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**11. Koen, että uuden strategian läpivienti on ollut tähän mennessä sujuvaa**

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**12. Koen, että keskittämisedut ovat kilpailuetu OP Ryhmälle \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**13. Koen, että osuustoiminnallisuus on kilpailuetu OP Ryhmälle \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**14. Koen, että kotimaisuus on kilpailuetu OP Ryhmälle \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**15. Koen, että vahva vakavaraisuus on kilpailuetu OP Ryhmälle \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**Digitalisaatio & Osaamisvaatimukset**

Digitalisaatio on tullut vahvasti osaksi finanssialaa ja pankkitoimintaa. Perinteisen konttoriasioinnin rinnalle ovat nousseet verkkopalvelut, mobiilisovellukset sekä puhelinpalvelut. Finanssiala kokee tällä hetkellä murrosta, jonka vuoksi toimihenkilöt joutuvat mukautumaan digitalisaation tuomiin muutoksiin, sekä muuttamaan omia rutiineita sen mukaisesti.

Asiantuntemuksen tärkeys korostuu etenkin digitaalisessa palveluympäristössä muodostuvan informaation myötä. Kun palvelu on asiantuntevaa, voidaan taata, että asiakkaalle suunnattu tieto on laadukasta. Perinteisen tietotaidon ja koulutuksen lisäksi henkilökunnalta vaaditaan moniosaamista ja ajantasaisia digitaitoja.

**16. Olen käyttänyt verkkoneuvottelua asiakastapaamisissa \***

- En kertaankaan
- 1 - 5 kertaa
- 6 - 15 kertaa
- yli 15
- En työskentele asiakasrajapinnassa

**17. Koen, että verkkoneuvottelu työvälineenä on hyödyllinen \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**18. Pidän hyvänä tavoitteena, että 40 % käydyistä neuvotteluista tulisi käydä etäneuvotteluina \***

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**19. Koen, että digitalisoituminen luo mahdollisuuksia toimivalle etätyöskentelylle \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**20. Osaan käyttää sekä tarvittaessa opastaa asiakasta seuraavissa digitaalisissa kanavissa:**

	<b>En lainkaan</b>	<b>Jonkin verran</b>	<b>Melko hyvin</b>	<b>Erittäin hyvin</b>
<b>OP-Mobiili</b>				
<b>Pivo</b>				
<b>Verkkopalvelu</b>				
<b>Verkkoneuvottelu</b>				

**21. Koen, että tarvitsen opastusta eri digitaalisten kanavien käytössä \***

	<b>En lainkaan</b>	<b>Jonkin verran</b>	<b>Melko paljon</b>	<b>Erittäin paljon</b>
<b>OP-Mobiili</b>				
<b>Pivo</b>				
<b>Verkkopalvelu</b>				
<b>Verkkoneuvottelu</b>				

**22. Koen, että perehdyttäminen uusiin työtehtäviin ja työvälineisiin on asianmukaista \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**23. Koen, että asiakaspalvelu verkkoneuvottelussa voi olla yhtä ihmisläheistä kuin konttorissa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**24. Koen, että asiakaspalvelu puhelinkeskustelussa voi olla yhtä ihmisläheistä kuin konttorissa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**25. Koen, että palveluiden keskittäminen palvelukeskuksiin vaikuttaa asiakaspalveluun \***

- Parantaa merkittävästi
- Parantaa jonkin verran
- Heikentää jonkin verran
- Heikentää merkittävästi

**26. Kuvaile, miten vaikuttaa?**

**27. Koen, että etäneuvotteluiden lisääntyminen kuormittaa työtäni \***

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Jonkin verran
- Ei lainkaan

**28. Digitaalisuus ja uusi strategia haastavat työntekijän osaamisen tulevaisuudessa. Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämässä asioissa? \***

	<b>Huomat- tavan vahvaa</b>	<b>Vahvaa</b>	<b>Kunnossa</b>	<b>Edellyttää kehittä- mistä</b>	<b>Paljon kehitet- tävää</b>
<b>Moniosaaminen</b>					
<b>Suositteluun yltävä asiakaskokemus</b>					
<b>Asiantuntijuus</b>					
<b>Vuorovaikutus- ja viestintätaidot</b>					
<b>Digitaidot</b>					
<b>Osaamisen ylläpitäminen</b>					
<b>Ajanhallintataidot</b>					
<b>Myyntitaidot</b>					
<b>Joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin</b>					
<b>Tiimityöskentely- taidot</b>					

**29. Miten tiimityöskentely näkyy arjen tekemisessä omassa työssäni?**



**30. Koen, että työskentely OP Ryhmän eri pankkien välillä on sujuvaa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**31. Mitä ja millaisia osaamisen kehittämistarpeita koet itselläsi olevan uuden strategian myötä? \***

**32. Kuinka mahdollisiin osaamistarpeisiisi voitaisiin vastata?**

## Frequencies

### Ikä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-28	6	17,1	17,1	17,1
	29-39	9	25,7	25,7	42,9
	40-59	17	48,6	48,6	91,4
	60 vuotta tai yli	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

### Sukupuoli

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mies	8	22,9	22,9	22,9
	nainen	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

### Toimenkuva

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Henkilöasiakasmyynti	19	54,3	54,3	54,3
	Yrityspalvelut	5	14,3	14,3	68,6
	Private/Lakiasiat	2	5,7	5,7	74,3
	Hallinnolliset palvelut	3	8,6	8,6	82,9
	Esimies/Johto	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Kuinka kauan olet työskennellyt OP Kainuussa?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 vuotta	9	25,7	25,7	25,7
	6-10 vuotta	14	40,0	40,0	65,7
	11-20 vuotta	6	17,1	17,1	82,9
	yli 21 vuotta	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Tiedän, mitä OP Ryhmän uusi strategia pitää sisällään**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	18	51,4	51,4	51,4
	Jokseenkin samaa mieltä	16	45,7	45,7	97,1
	Jokseenkin eri mieltä	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että strategia on tarpeellinen menestyksen takaamiseksi tulevaisuudessa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	25	71,4	71,4	71,4
	Jokseenkin samaa mieltä	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että uusi strategia on tuonut muutoksia työhöni**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	15	42,9	42,9	42,9
	Jokseenkin samaa mieltä	15	42,9	42,9	85,7
	Jokseenkin eri mieltä	3	8,6	8,6	94,3
	En osaa sanoa	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että pankki toimii asiakaslähtöisesti**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	8	22,9	22,9	22,9
	Jokseenkin samaa mieltä	25	71,4	71,4	94,3
	Jokseenkin eri mieltä	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että strategiasta tiedottaminen on ollut riittävää**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	8	22,9	22,9	22,9
	Jokseenkin samaa mieltä	22	62,9	62,9	85,7
	Jokseenkin eri mieltä	3	8,6	8,6	94,3
	Täysin eri mieltä	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että uuden strategian läpivienti on ollut tähän mennessä sujuvaa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	2	5,7	5,7	5,7
	Jokseenkin samaa mieltä	21	60,0	60,0	65,7
	Jokseenkin eri mieltä	11	31,4	31,4	97,1
	En osaa sanoa	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että keskittämisedut ovat kilpailuetu OP Ryhmälle**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	24	68,6	68,6	68,6
	Jokseenkin samaa mieltä	10	28,6	28,6	97,1
	Jokseenkin eri mieltä	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että osuustoiminnallisuus on kilpailuetu OP Ryhmälle**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	28	80,0	80,0	80,0
	Jokseenkin samaa mieltä	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että kotimaisuus on kilpailuetu OP Ryhmälle**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	32	91,4	91,4	91,4
	Jokseenkin samaa mieltä	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että vahva vakavaraisuus on kilpailuetu OP Ryhmälle**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	28	80,0	80,0	80,0
	Jokseenkin samaa mieltä	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Olen käyttänyt verkkoneuvottelua asiakastapaamisissa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En kertaakaan	5	14,3	14,3	14,3
	1-5 kertaa	15	42,9	42,9	57,1
	6-15 kertaa	8	22,9	22,9	80,0
	yli 15 kertaa	3	8,6	8,6	88,6
	En työskentele asiakasrajapinnassa	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että verkkoneuvottelu työvälineenä on hyödyllinen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	21	60,0	60,0	60,0
	Jokseenkin samaa mieltä	12	34,3	34,3	94,3
	Jokseenkin eri mieltä	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Pidän hyvänä tavoitteena, että 40 % käydyistä neuvotteluista tulisi käydä etäneuvotteluina**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	17	48,6	48,6	48,6
	En	9	25,7	25,7	74,3
	En osaa sanoa	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että digitalisoituminen luo mahdollisuuksia toimivalle etätyöskentelylle**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	28	80,0	80,0	80,0
	Jokseenkin samaa mieltä	6	17,1	17,1	97,1
	En osaa sanoa	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Osaan käyttää sekä tarvittaessa opastaa asiakasta OP-Mobiilin käytössä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jonkin verran	1	2,9	2,9	2,9
	Melko hyvin	9	25,7	25,7	28,6
	Erittäin hyvin	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Osaan käyttää sekä tarvittaessa opastaa asiakasta Pivon käytössä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En lainkaan	2	5,7	5,7	5,7
	Jonkin verran	3	8,6	8,6	14,3
	Melko hyvin	12	34,3	34,3	48,6
	Erittäin hyvin	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Osaan käyttää sekä tarvittaessa opastaa asiakasta verkkopalvelun käytössä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Melko hyvin	7	20,0	20,0	20,0
	Erittäin hyvin	28	80,0	80,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Osaan käyttää sekä tarvittaessa opastaa asiakasta verkkoneuvottelun käytössä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En lainkaan	4	11,4	11,4	11,4
	Jonkin verran	8	22,9	22,9	34,3
	Melko hyvin	17	48,6	48,6	82,9
	Erittäin hyvin	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että tarvitsen opastusta OP-Mobiiliin käytössä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En lainkaan	30	85,7	85,7	85,7
	Jonkin verran	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



**Koen, että tarvitsen opastusta Pivon käytössä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En lainkaan	22	62,9	62,9	62,9
	Jonkin verran	11	31,4	31,4	94,3
	Erittäin paljon	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että tarvitsen opastusta verkkopalvelun käytössä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En lainkaan	28	80,0	80,0	80,0
	Jonkin verran	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että tarvitsen opastusta verkkoneuvottelun käytössä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En lainkaan	8	22,9	22,9	22,9
	Jonkin verran	22	62,9	62,9	85,7
	Melko paljon	4	11,4	11,4	97,1
	Erittäin paljon	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että perehdyttäminen uusiin työtehtäviin ja työvälineisiin on asianmukaista**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	8	22,9	22,9	22,9
	Jokseenkin samaa mieltä	16	45,7	45,7	68,6
	Jokseenkin eri mieltä	10	28,6	28,6	97,1
	Täysin eri mieltä	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että asiakaspalvelu verkoneuvottelussa voi olla yhtä ihmisläheistä kuin konttorissa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	10	28,6	28,6	28,6
	Jokseenkin samaa mieltä	18	51,4	51,4	80,0
	Jokseenkin eri mieltä	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että asiakaspalvelu puhelinkeskustelussa voi olla yhtä ihmisläheistä kuin konttorissa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	7	20,0	20,0	20,0
	Jokseenkin samaa mieltä	18	51,4	51,4	71,4
	Jokseenkin eri mieltä	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että palveluiden keskittäminen palvelukeskuksiin vaikuttaa asiakaspalveluun**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Parantaa jonkin verran	14	40,0	40,0	40,0
	Heikentää jonkin verran	18	51,4	51,4	91,4
	Heikentää merkittävästi	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että etänevotteluiden lisääntyminen kuormittaa työtäni**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jonkin verran	12	34,3	34,3	34,3
	Ei lainkaan	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Koen, että työskentely OP Ryhmän eri pankkien välillä on sujuvaa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin samaa mieltä	2	5,7	5,7	5,7
	Jokseenkin samaa mieltä	26	74,3	74,3	80,0
	Jokseenkin eri mieltä	6	17,1	17,1	97,1
	En osaa sanoa	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämässä asioissa? Moniosaaminen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huomattavan vahvaa	4	11,4	11,4	11,4
	Vahvaa	15	42,9	42,9	54,3
	Kunnossa	9	25,7	25,7	80,0
	Edellyttää kehittämistä	6	17,1	17,1	97,1
	Paljon kehitettävää	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämässä asioissa? Suosittelemun yltävä asiakaskokemus**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huomattavan vahvaa	4	11,4	11,4	11,4
	Vahvaa	16	45,7	45,7	57,1
	Kunnossa	11	31,4	31,4	88,6
	Edellyttää kehittämistä	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämissä asioissa? Asiantuntijuus**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huomattavan vahvaa	4	11,4	11,4	11,4
	Vahvaa	12	34,3	34,3	45,7
	Kunnossa	12	34,3	34,3	80,0
	Edellyttää kehittämistä	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämissä asioissa? Vuorovaikutus- ja viestintätaidot**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huomattavan vahvaa	5	14,3	14,3	14,3
	Vahvaa	19	54,3	54,3	68,6
	Kunnossa	9	25,7	25,7	94,3
	Edellyttää kehittämistä	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämissä asioissa? Digitaidot**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huomattavan vahvaa	6	17,1	17,1	17,1
	Vahvaa	13	37,1	37,1	54,3
	Kunnossa	12	34,3	34,3	88,6
	Edellyttää kehittämistä	3	8,6	8,6	97,1
	Paljon kehitettävää	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämissä asioissa? Osaamisen ylläpitäminen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huomattavan vahvaa	2	5,7	5,7	5,7
	Vahvaa	16	45,7	45,7	51,4
	Kunnossa	9	25,7	25,7	77,1
	Edellyttää kehittämistä	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämissä asioissa? Ajanhallintataidot**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huomattavan vahvaa	2	5,7	5,7	5,7
	Vahvaa	11	31,4	31,4	37,1
	Kunnossa	15	42,9	42,9	80,0
	Edellyttää kehittämistä	6	17,1	17,1	97,1
	Paljon kehitettävää	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämissä asioissa? Myyntitaidot**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huomattavan vahvaa	2	5,7	5,7	5,7
	Vahvaa	13	37,1	37,1	42,9
	Kunnossa	11	31,4	31,4	74,3
	Edellyttää kehittämistä	7	20,0	20,0	94,3
	Paljon kehitettävää	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämissä asioissa? Joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huomattavan vahvaa	3	8,6	8,6	8,6
	Vahvaa	17	48,6	48,6	57,1
	Kunnossa	11	31,4	31,4	88,6
	Edellyttää kehittämistä	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Miten arvioit omaa tämän hetkistä osaamistasi seuraavissa tulevaisuuden työn edellyttämissä asioissa? Tiimityöskentelytaidot**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huomattavan vahvaa	5	14,3	14,3	14,3
	Vahvaa	19	54,3	54,3	68,6
	Kunnossa	9	25,7	25,7	94,3
	Edellyttää kehittämistä	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

