

Karri Ryttilähti

Muutosprosessi sijoitusasiantuntijoiden näkökulmasta

Case sijoituspalvelutarjoaman muutos

Muutosprosessi sijoitusasiantuntijoiden näkökulmasta

Case sijoituspalvelutarjoaman muutos

Karri Ryttilähti
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Esimiestyö & Henkilöstöosaaminen

Tekijä: Karri Ryttilahti

Opinnäytetyön nimi: Muutosprosessi sijoitusasiantuntijoiden näkökulmasta - Case sijoituspalvelutarjoaman muutos

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 67 + 6

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Danske Bank A/S Suomen sivuliikkeen Oulun konttorille sijoitusasiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia heidän kohtaamistaan työn sisältöön liittyvistä muutosprosesseista. Kuluttajille tehtyjen tutkimusten ja sijoituspalvelujen kiristyneen sääntelyn johdosta Danske Bank on uudistanut vuoden 2018 vaihteessa koko sijoituspalvelutarjoamansa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, että miten kohdejoukko kokee heidän työn sisältöön kohdistuvat muutosprosessit ja minkälaista tukea he muutoksessa tarvitsevat. Tämä työ on tehty toimeksiantajan tarpeisiin vastaten eikä sillä tavoitella yleistettävyyttä.

Opinnäytetyöhön on rakennettu teoreettinen viitekehys, joka käsittelee yksilön näkökulmasta muutostaitoja ja esimiehen sekä organisaation ja ylimmän johdon rooleja muutosprosesseissa. Teoreettinen viitekehys on rakennettu suomalaisesta ja kansainvälisestä tutkimuskirjallisuudesta sekä julkisista digitaalisista lähteistä. Teoriaosuudessa on käsitelty myös sijoitusasiantuntijan työn sisältöä sekä sijoituspalvelutarjoaman muutosta. Sijoituspalvelutarjoaman muutos on kuvattu tässä opinnäytetyössä siten, kuinka se kuluttajille julkisista lähteistä tarkasteltuna näyttäytyy.

Tutkimusmenetelmältään tämä opinnäytetyö on lähtökohtaisesti kvalitatiivinen, mutta työssä on käytetty myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, jotta esitettyihin tutkimusongelmiin on saatu mahdollisimman pätevät ja luotettavat vastaukset. Vastoin yleistä käsitystä tutkimussuuntauksien tulee nähdä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina, ei kilpailevina suuntauksina. Empiirisen tutkimuksen aineisto on kerätty järjestämällä strukturoitu informoitu lomakehaastattelu kymmenelle Oulussa, Raahessa ja Kuusamossa työskentelevälle saman asiantuntijatiimin jäsenelle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että kohdejoukolla on teoreettisen viitekehysten mukainen näkemys siitä, että mitä heiltä muutosprosessissa menestymiseen vaaditaan. Yksittäisen asiantuntijan näkökulmasta esimies ja organisaatio nähdään usein yhtenä ja samana toimijana, vaikka heiltä odotetaan eri asioita. Sijoituspalvelutarjoaman muutos on koettu tarpeelliseksi ja toimivaksi, vaikka se on selkeästi lisännyt asiantuntijoiden työkuormaa verrattuna aikaisempaan. Toimeksiantaja voi hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia omassa toiminnassaan kouluttaessaan ja ohjatessaan kohdejoukkoa tulevissa muutosprosesseissa. Jatkotutkimuksena suosittelun tutki- maan asiakkaiden kokemuksia uudesta sijoituspalvelutarjoamasta sekä sitä, että toimiiko tämän tutkimuksen kohdejoukko muutoksessa todellisuudessa sillä tavalla, kuin tässä tutkimuksessa on kuvattu.

Asiasanat: Sijoitusneuvoja, Muutosprosessi, Sijoituspalvelutarjoama, Danske Bank A/S Suomen sivuliike

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration (BBA), Leadership & Human Resource Management

Author: Karri Ryttilähti

Title of thesis: Muutosprosessi sijoitusasiantuntijoiden näkökulmasta – Case sijoituspalvelutarjoaman muutos

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 67 + 6

The objective of this thesis is to find out the views and experiences of investment advisors at the Danske Bank A / S Finland branch office in Oulu. Due to questionnaires and because of tightened regulation Danske Bank has renewed its entire investment offering in the beginning of 2018. The aim of the study is to find out how the target group perceives the change processes of their work content and what kind of support they need for change processes. The research has been done in response to the needs of the client and is not intended to be generalizable.

The thesis has a strong theoretical frame of reference that focuses on changing attitudes from the perspective of the individual and the roles of the supervisor, the organization and senior management in change processes. The theoretical framework is built on Finnish and international research literature and from public digital sources. The theoretical part also deals with the content of the work of an investment advisor and the change in the bank's investment offering. The change in the investment offering is described in this thesis as it is shown for consumers from public sources.

This research is essentially qualitative in its research method, but quantitative research methods have also been used to provide the most valid and reliable answers to the presented research problems. On the contrary to the general perception, research directions must be seen as complementary approaches, not as rival trends. The research material was collected by organizing a structured form interview for ten members of the same team of investment advisors working in Oulu, Raahe and Kuusamo.

Based on the results of the research can be said that the target group has a vision based on the theoretical framework of what is required of them in the change process for success. From an individual's point of view the supervisor and the organization are often seen as one and the same actor even though they are expected to be different. The change of the investment offering has been considered as necessary and effective, although it has clearly increased the workload of experts compared to the previous one. The client can use the results of this research in their future transformation processes. As a follow-up I recommend examining customers' experiences of a new investment offering and whether the target group of this study acts the way that has been described.

Keywords: Investment advisor, Change process, Investment offering, Danske Bank A / S Finland Branch

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoite, kysymykset ja aiheen rajaus	6
1.2	Tutkimusaiheen tausta ja toimeksiantajan esittely	8
1.3	Aikaisempi tutkimus.....	11
1.4	Opinnäytetyön rakenne	11
2	SIJOITUSASiantuntijan työ ja siihen kohdistuneet muutokset	13
2.1	Sijoitusneuvonta	13
2.2	Sääntely ja valvonta	14
2.1	Case sijoituspalvelutarjoaman muutos	18
3	ASiantuntijatyön muutos.....	24
3.1	Työn hallinnan ja vaatimusten malli.....	25
3.2	Yksilön rooli muutosprosessissa	26
3.3	Lähiesimiehen rooli muutosprosessissa	32
3.4	Organisaation ja ylimmän johdon rooli muutosprosessissa	35
4	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTTAMINEN	38
4.1	Tutkimuksen toteutus	38
4.2	Tutkimusmenetelmät	39
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	41
5	SIJOITUSASiantuntijoiden kokemus muutosprosesseista - SALATTU	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO - SALATTU	55
7	POHDINTA	60
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET	68

1 JOHDANTO

Työ ja työelämä muuttuvat nopeammin kuin koskaan aiemmin. Se, mikä oli totta eilen, ei välttämättä ole sitä enää tänään ja huomenna. Asiantuntijatehtävissä työn osaamisvaatimukset ovat erityisen haastavia ja ilman tarvittavien työelämätaitojen perusteellista osaamista jatkuvista muutosprosesseista ei voi selvitä menestyksekkäästi. (Salminen 2015, 19.)

Työelämää on pitkään ohjannut mekanistiseen ajatteluun perustuva johdon ja esimiesten roolin ylikorostaminen, mikä on johtanut työntekijöiden vastuun unohtumiseen. Organisaatioissa tiedotetaan puutteet, mutta koska työntekijöiden osallistamista ja koulutusta on laiminlyöty, vain harvat organisaatiot ovat pystyneet hyödyntämään henkilöstönsä henkisen potentiaalin täysimääräisesti. (Salminen 2015, 23.) Organisaatio, johto ja esimiehet ovat ainoastaan muutosten mahdollistajia ja ohjaajia. Yksittäiset asiantuntijat ja heidän toimintansa määrittävät muutosten onnistumiset ja epäonnistumiset.

1.1 Tutkimuksen tavoite, kysymykset ja aiheen raja

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu sijoitusasiantuntijoiden työn sisältöön kohdistuvia muutoksia yksilön näkökulmasta. Tutkimuksen keskiössä on Danske Bank A/S Suomen sivuliike ja yrityksessä vuoden 2018 vaihteessa uudistunut sijoituspalvelutarjoama, joka on luonut suuren haasteen sijoitusasiantuntijatyötä tekeville asiantuntijoille. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Danske Bank A/S Suomen sivuliikkeen Oulun konttori ja empiirinen kyselytutkimus on toteutettu Oulussa, Raahessa ja Kuusamossa Danske Bankin henkilöasiakasliiketoiminnassa työskenteleville sijoitusasiantuntijoille. Tutkimus on lähtökohtaisesti kvalitatiivinen ja sen tarkoitus on selvittää sijoitusasiantuntijatyötä tekevien henkilöiden kokemuksia, vaikutuksia, mahdollisuuksia sekä haasteita liittyen työn sisällön muutoksiin. Empiirisessä kyselytutkimuksessa on käytetty kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä niiltä osin, kun se on tutkimusongelmien kannalta mielekästä.

Tutkittavan aiheen valinta on perustunut opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen kiinnostukseen, aiheen ajankohtaisuuteen sekä ennen kaikkea toimeksiantajan tarpeeseen. Tässä tutkimuksessa ei ole otettu kantaa siihen, onko sijoituspalvelutarjoaman muutos hyvä vai huono asia minkään

osapuolen kannalta tai mikä sen laadullinen ulottuvuus on verrattuna kilpailijoiden vastaaviin kokonaisuuksiin. Tarkoitus on ollut ainoastaan tuoda ilmi muutoksen laajuus ja luoda käsitys siitä, että minkälainen empiirisen tutkimuksen kohdejoukon työn sisältö on tällä hetkellä. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan niillä on pyritty tuottamaan kohdejoukkoa koskevaa tietoa toimeksiantajan tarpeisiin vastaten. Toimeksiantajan tavoitteena on saada tutkimuksesta ideoita ja näkemyksiä tuleviin työn sisältöön kohdistuviin muutosprosesseihin ja asiantuntijoiden kouluttamiseen. Opinnäytetyö on toimeksiantajan kannalta tilaisuus, jossa asiantuntijat pääsevät antamaan oman näkemyksensä ja kokemuksensa heihin kohdistuvista muutosprosesseista.

Tärkein tutkittava asia on työntekijöiden yksilöllinen suhtautuminen muutokseen. Opinnäytetyö keskittyy kohdejoukon työelämässä tällä hetkellä havaittavissa oleviin muutoksiin (sijoituspalvelutarjoaman muutos) sekä kohdejoukon suhtautumiseen työn sisältöön liittyviin muutoksiin yleensä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on:
 - Yksittäisen asiantuntijan henkilökohtainen rooli muutosprosessissa
 - Esimiehen rooli muutosprosessissa
 - Organisaation ja ylimmän johdon rooli muutosprosessissa
2. Millaista tukea ja ohjausta sijoitusasiantuntijat tarvitsevat muutosprosesseissa?
3. Kuinka sijoituspalvelutarjoaman muutos on vaikuttanut/vaikuttaa sijoitusasiantuntijan työhön?

Tämän opinnäytetyön rajaus on tehty koskemaan tietyn yksikön sijoitusasiantuntijoita ja heidän suhtautumistaan muutokseen. Teoreettisen viitekehyksen pohja perustuu alan kirjallisuuteen ja muuhun sähköiseen lähdemateriaaliin. Teoriaosiossa perehdytään kohdejoukon työtehtäviin ja työn sisältöön kohdistuneisiin muutoksiin sekä muutosprosessin vaikutukseen yksilön, esimiehen ja organisaation tasolla. Muutosprosesseja koskeva teoriaosio on kirjoitettu asiantuntijatyötä tekevän yksilön näkökulma vahvasti huomioiden ja eri toimijoiden vastuuta pohtien. Aiheesta on saatavilla laajasti tutkimustietoa sekä muita kirjallisia tuotoksia. Opinnäytetyötä tehdessä on kuitenkin huomioitu se, että vaikka useat teokset tarjoaisivat syyn tarkempaan perehtymiseen, eivät ne välttämättä kuitenkaan ole kelvollisia eivätkä kytkeydy käsillä olevaan tutkimukseen. Kirjallisuuden valinnassa on käytetty harkintaa ja lähdekritiikkiä sekä lähdemateriaalia tulkittaessa on pyritty kriittisyyteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 113.) Empiirisen tutkimusosion aineisto keskittyy

vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja analyysit perustuvat kohdejoukolta haastattelututkimuksella kerättyihin tietoihin.

1.2 Tutkimusaiheen tausta ja toimeksiantajan esittely

Tutkimusaiheen tausta

Digitalisaatio ja sääntely on muokannut finanssialan toimintaympäristöä pysyvästi. Teknologian kehitys on mahdollistanut uudenlaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, jotka ovat johtaneet liiketoiminnan logiikan muutokseen ja asiakkaiden vaatimusten nousuun uudelle tasolle. Finanssialan yritykset ovatkin pyrkineet jo vuosia automatisoimaan prosessejaan ja tehostamaan toimintojaan pärjätäkseen kilpailluilla markkinoilla. (Finanssiala Ry 2017, viitattu 16.4.2018.) Danske Bank uudistikin vuoden 2018 vaihteessa ensimmäisenä pohjoismaisena pankkina varallisuudenhoidon palvelunsa kokonaisvaltaisesti muun muassa yksinkertaistamalla sijoitusratkaisujen hinnoittelua, hyödyntämällä laajasti muiden palvelutarjoajien tuotteita ja tuomalla markkinoille digitaalisen varainhoidon ja sijoitusneuvonnan. Käytännössä Danske Bank on erottanut neuvonta- ja varainhoitopalkkiot sijoitustuotteiden hinnoista. Muutosten taustalla on sijoitustoimintaa säätelevä Mifid II-uudistus ja kuluttajien toiveet sekä odotukset tarjottaville varainhoitopalveluille. Edellä mainitut muutokset ovat toimineet lähtökohtana tämä tutkimuksen toteuttamiselle.

”On hyvinkin mahdollista, että finanssiala muuttuu seuraavan viiden vuoden aikana enemmän kuin edellisen 50 vuoden aikana yhteensä” - OP Ryhmän johtokunnan jäsen, digitaalisen liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen johtaja Harri Nummela (Issakainen 2016, viitattu 4.3.2018.)

Vuorovaikutus asiakkaan kanssa tapahtuu entistä enemmän verkossa ja sähköisten palvelujen välityksellä. Tämä vaatii luonnollisesti asiantuntijoilta jatkuvaa muutokseen sopeutumista ja uuden tiedon oppimista. (Issakainen 2016, viitattu 4.3.2018.) Usein ajatellaan, että nuorempi ja mahdollisesti kouluttautuneempi omaksuu ja prosessoi uutta tietoa nopeammin kuin vanhempi ja kokeeneempi. Asia ei ole kuitenkaan näin yksiselitteinen.

Pankki- ja finanssimaailman murroksesta ja muutoksesta keskustellaan paljon, eikä tämä luonnollisesti voi olla näkymättä myös työtehtävien ja työntekotapojen muutoksena. Digitalisaatio lisää huikealla vauhdilla modernien sähköisten palvelukanavien käyttöä asiakkaan toiveiden toteuttami-

seen. Automatisaatio taas osaltaan tuottaa huomattavasti ihmistä nopeammin analyttistä, päätöksenteossa tarvittavaa dataa. Tekoäly kykenee jo nyt ohjaamaan asiakasta esimerkiksi sijoitustuotteissa erittäin tehokkaasti hänen riskiprofilinsa mukaisiin sijoituskohteisiin. (Koli & Hyppönen 2017, viitattu 16.4.2018.)

Nyt ja tulevaisuudessa alalle hakeutuville henkilöiltä vaaditaan aivan toisenlaisia taitoja ja kykyjä kuin nyt alalta eläköityville aikanaan (sama). Työn vaatimukset muuttuvat ja on yritysten sekä koko yhteiskunnan kannalta ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, kuinka nykyiset pitkään alalla toimineet asiantuntijat saadaan pidettyä mukana valtavan nopeassa toimialan kehityksessä. Jokaisella sukupolvella on omat haasteensa alati muuttuvassa työskentely-ympäristössä. Haasteiden moninaisuuden vuoksi on tärkeää olla selvillä siitä, että minkälaista tukea kukakin työssään menestyäkseen tarvitsee. Toimiva ja menestyvä organisaatio ymmärtää käyttää eri sukupolvien erilaisia vahvuuksia hyväkseen.

Nopea oppiminen, sopeutuminen ja hyvät viestintätaidot ovat nykypäivänä finanssialalle rekrytoitavan henkilön tunnusmerkkejä (sama). On kuitenkin selvää, että alati muuttuvassa toimintaympäristössä tulee myös huolehtia nykyisten työntekijöiden osaamisen riittämisestä tämän päivän vaatimuksiin. Pärjätäkseen kilpailluilla markkinoilla voidaan työntekijöiden osaamisen kartoittamista ja päivittämistä pitää yhtenä tärkeimmistä kilpailuedun lähteistä. Toimintaympäristön muuttuessa valtavalla vauhdilla ei voida ajatella niin, että uudet rekrytoitavat työntekijät paikkaavat vanhojen työntekijöiden osaamisessa olevia aukkoja. Menestyäkseen organisaation tulee pitää huolta jokaisen jäsenensä osaamisesta.

Kaikki nykyiset finanssialan asiakaspalvelutehtävät edellyttävät asiantuntijoilta kykyä suoriutua tehtävästään niin kasvokkain kuin verkkoneuvottelunkin keinoin. Sujuva tietotekniikan perusasioiden hallinta ja innostus erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen ovat perusedellytyksiä asiantuntijatyössä pärjäämiseen. (Issakainen 2016, viitattu 4.3.2018.)

Yksittäisen asiantuntijan, esimiehen tai organisaation näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää miettiä, että miten mitata työn tehokkuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Onko tehokas työntekijä sellainen, jonka kalenteri on pullollaan ja joka tekee paljon ylitöitä? Vai onko se tehokkuutta, että saa työpäivän aikana ylipäättään jotain aikaiseksi? Länsimaissa olemme tottuneet, että on informatiivista ja tavoitteiden kannalta olennaista mitata asioita määrällisin mittarein, kuten tunteina, euroina ja kappaleina. Työn laatua ja aikaansaamista on kuitenkin todellisuudessa vaikea osoittaa

tavanmukaisilla mittareilla. Tarvitaan uusia työn arviointitapoja kuten itsearviointia tai ryhmäpohdintaa. Edellä mainitut arviointitavat edellyttävät kuitenkin vahvaa luottamusta työntekijän, esimiehen ja organisaation välille. (Manka 2012, 28.)

Toimeksiantajayritys - Danske Bank A/S, Suomen sivuliike

Danske Bank on kansainvälisesti toimiva pohjoismainen pankki. Danske Bankin keskeiset markkina-alueet ovat tänä päivänä Tanskassa, Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Nykyisin Danske Bank A/S Suomen sivuliikkeenä tunnettava pankki on historiansa aikana tunnettu useilla eri nimillä:

- Vuonna 1887 Postisäästöpankki
- Vuonna 1970 Postipankki
- Vuonna 1998 Leonia pankki
- Vuonna 2001 Sampo pankki
 - Sampo-konserni Oyj myi vuonna 2006 Sampo-pankin kaikkine toimintoi-
neen Danske Bankille. Toiminta jatkui kuitenkin Sampo-Pankki nimellä vuoteen
2012 saakka.
- Vuonna 2012 Danske Bank (Danske Bank A/S, Suomen sivuliike 2018d, viitattu 2.4.2018.)

Danske Bank on Suomen kolmanneksi suurin pankki Op-ryhmän ja Nordea pankin jälkeen. Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii Danske Bankin Oulun konttori. Tutkimus suoritetaan Oulun, Raahen sekä Kuusamon konttoreissa henkilöasiakasliiketoiminnassa sijoitusasiantuntijatyötä tekeville asiantuntijoille.

Danske Bank A/S, Suomen sivuliike numeroina:

- Lähes miljoona henkilöasiakasta
- Noin 90000 pientä ja keskikokoista yritys- ja yhteisöasiakasta
- 130 suuryritys- ja instituutioasiakasta
- Noin 2000 työntekijää erilaisissa asiantuntijatehtävissä sijoitustoiminnasta päivittäisten pankkiasioiden hoitoon.
- 39 konttoria ja asiantuntijakeskusta
- Osa pohjoismaista konsernia, joka toimii 16 maassa. (Danske Bank A/S, Suomen sivuliike 2018d, viitattu 2.4.2018.)

1.3 Aikaisempi tutkimus

Työelämässä tapahtuvaa muutosta ja sen vaikutusta eri ryhmiin on pohdittu paljon. Seuraavassa esimerkkinä kolme aikaisempaa opinnäytetyötä, jotka on tehty eri näkökulmat huomioiden. Näkökulmina aikaisemmissa raporteissa ovat olleet esimiehen näkökulma, yksittäisen asiantuntijan näkökulma ja henkilöstöjohtamisen sekä organisaation näkökulma

- Sara Harju on tutkinut asiantuntijatyön muutoksia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vuonna 2017 Vaasan yliopiston kauppatieteelliseen tiedekuntaan tekemässään pro-gradu tutkielmassa ”Työelämän muutokset asiantuntijatyössä”.
- Riikka Sevenne on tutkinut asiantuntijatyön muutoksia esimiestyön näkökulmasta vuonna 2015 Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikköön tekemässään opinnäytetyössä ”Onnistuneen muutosjohtamisen elementit”.
- Susanna Kallio on tutkinut muutosprosessiin läpiviemistä henkilöstön näkökulmasta vuonna 2014 valmistuneessa Tampereen ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään ”Muutosprosessin läpivieminen henkilöstön näkökulmasta”.

Aikaisempi huomioiden tätä opinnäytetyötä vastaavaa ei ole aikaisemmin tehty. Aikaisemmat opinnäytteet ovat tehty eri ryhmän näkökulmasta tai eri toimialalta. Finanssiala on ajankohtainen toimiala digitalisaation valtavan vaikutuksen vuoksi, ja siksi on aiheellista tutkia muutosprosessia yhden tietyn ammattiryhmän kannalta. Aiheen ajankohtaisuudesta huolimatta tämän opinnäytetyön tärkein tavoite on vastata toimeksiantajan tarpeeseen. Aikaisemmista töistä poiketen tämä tutkimus on tarkkaan rajattu koskemaan yhtä työntekijäryhmää kuitenkin huomioiden kaikkien osapuolten vaikutus yksilön kokemukseen muutosprosessista.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaoteltavissa teoreettiseen osuuteen sekä empiiriseen tutkimukseen ja sen tuloksiin. Johdantoluku käsittelee aihetta yleisellä tasolla ja antaa lukijalle mahdollisuuden ymmärtää tutkimuksen tarkoitus ja tutkimukseen johtaneet syyt. Johdannossa myös käydään lyhyesti läpi aikaisempaa aiheeseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta.

Toisessa luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen kohteena olevien asiantuntijoiden työhön kohdistuneita muutoksia. Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää muutoksen laajuus ja asiat, joiden kanssa tutkittava joukko työssään päivittäin toimii. Työn substanssisisällön ja sen muutosten teoreettinen viitekehys rakentuu julkisesti saatavilla olevasta kirjallisesta informaatiosta ja tutkijan havainnoista organisaation sisältä. Koska kyseessä on toimeksiantajan tuote- ja palvelutarjoamasta, ei tutkijalla ole ollut mahdollista käyttää lähdemateriaalina yrityksen sisäisiä kirjallisia lähteitä. Sijoituspalvelutarjoamaa käsitellään ainoastaan yleisellä tasolla, jotta lukijalle muodostuu kuva tutkimuksen kohdejoukon päivittäisestä työstä ja sen muutoksesta.

Kolmas luku sisältää teoriaosuuden, joka liittyy läheisesti yksilön muutosprosessissa kohtaamiin haasteisiin. Luku on jaettu kolmeen pääosaan, jotka ovat yksilön rooli muutosprosessissa, lähiesimiehen rooli muutosprosessissa ja organisaation sekä sen ylimmän johdon rooli muutosten läpiviennissä.

Luvut neljä, viisi ja kuusi käsittelevät empiiristä laadullista kyselytutkimusta. Luvussa neljä kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, menetelmistä ja luotettavuudesta. Luvussa viisi esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset perustuvat lomakehaastatteluna toteutettuun kyselytutkimukseen. Viides luku on jaettu kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla havainnollistettuihin suljettuihin kysymyksiin ja kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä hankittuihin ja analysoituihin avoimiin kysymyksiin.

Kuudennessa luvussa koko tutkimus kootaan yhteen peilaamalla empiiristä tutkimusaineistoa ja sen tuloksia teoreettiseen viitekehukseen. Johtopäätökset sisältävät toimeksiantajan kannalta olennaista ja uutta informaatiota, uusia näkökulmia ja opinnäytetyön tekijän käsityksen jatkotutkimusmahdollisuuksista. Luku seitsemän sisältää opinnäytetyön tekijän oman pohdinnan tutkimusaiheesta sekä lyhyen tiivistyksen työhön liittyvistä onnistumisista ja haasteista. Luvut viisi ja kuusi ovat opinnäytetyön julkaistavasta versiosta salattu toimeksiantajan toiveesta.

2 SIOITUSASIAANTUNTIJAN TYÖ JA SIIHEN KOHDISTUNEET MUUTOKSET

2.1 Sijoitusneuvonta

Sijoitusneuvonta tarkoittaa yksilöllisen suosituksen antamista asiakkaalle tiettyä rahoitusvälinettä koskevaksi liiketoimeksi. Suosituksen antamisen voidaan katsoa olevan sijoitusneuvontaa, jos siinä on otettu huomioon asiakkaan yksilölliset olosuhteet esimerkiksi sijoitustavoitteiden tai riskinottokyvyn suhteen. Suositus määritellään neuvonnaksi myös silloin kun kyseistä ratkaisua esitetään juuri kyseessä olevalle asiakkaalle soveltuvana vaihtoehtona. Suositus voi koskea esimerkiksi rahoitusvälineen ostamista, myymistä, merkitsemistä tai hallussapitoa. (Finanssivalvonta 2014, viitattu 4.3.2018.)

Sijoituspalvelua tarjoavalla yrityksellä on oltava menettelytavat, joilla se varmistaa, että luonnollisella henkilöllä, joka antaa sijoitusneuvontaa tai tietoa rahoitusvälineistä, sijoituspalveluista taikka oheispalveluista asiakkaille sijoituspalveluyrityksen lukuun, on edellä mainittujen palvelujen antamiseen tarvittava sekä tehtävien laatuun ja laajuuteen nähden riittävä tietämys ja pätevyys. (Sijoituspalvelulaki 747/2012 7.2 §.)

Sijoituspalvelualan sääntelyn kiristyminen on asettanut 3.1.2018 lähtien uusia vaatimuksia sijoituspalveluyrityksille ja sijoitusneuvontaa antavan henkilöstön ammattitaidolle. Tämän vuoksi Finanssiala ry on suositellut, että sijoituspalveluja tarjoavien yritysten henkilöstöstä kaikki sijoituspalvelutehtävissä toimivat suorittavat sijoituspalvelututkinnon ja vaativimmissa sijoituspalvelutehtävissä toimivat henkilöt sijoitusneuvojan tutkinnon. (Aalto University Executive Education 2017, viitattu 25.3.2018.) Seuraavassa lyhyt kuvaus tutkintojen sisällöstä.

Sijoituspalvelu- ja sijoitusneuvontatutkinto luovat kattavan yleiskuvan sijoituspalvelualasta. Tutkinnot ovat vaatimuksiltaan monipuolisia ja niissä käydään läpi perusteet kaikilta keskeisiltä osaamisalueilta: rahoitus, sijoituspalveluyrityksiä koskeva lainsäädäntö, markkinoiden toiminta, rahoitusinstrumentit ja sijoitustoiminnan verotus. (Aalto University Executive Education 2017, viitattu 25.3.2018.)

2.2 Sääntely ja valvonta

Sijoituspalvelun ja siihen liittyvien oheispalvelujen sisältö määritellään lainsäädännössä. Sijoituspalvelua voi tarjota vain luottolaitostoimiluvan saanut luottolaitos, sijoituspalveluyrityksen toimiluvan saanut sijoituspalveluyritys sekä omaisuudenhoidon ja sijoitusneuvonnan osalta toimiluvan saanut rahastoyhtiö. Sijoituspalveluja voidaan tarjota myös sidonnaisasiamiehen välityksellä. Lisäksi sijoituspalveluja voivat tarjota esimerkiksi vastaavat Eta-alueen ulkomaiset palveluntarjoajat, joilla on sivuliike Suomessa tai jotka ovat ilmoittaneet Finanssivalvonnalle tarjoavansa palveluja Suomessa. (Finanssivalvonta 2015a, viitattu 25.3.2018.)

Sijoituspalvelua tarjotessaan palveluntarjoajan on noudatettava laissa säädettyjä menettelytapoja. Yleisesti ottaen edellytyksenä on, että palveluntarjoaja toimii tasapuolisesti, ammattitaitoisesti ja asiakkaan etu huomioon ottaen, antaa asiallista ja selkeää tietoa ymmärrettävässä muodossa ja tarjoaa palveluja ottamalla huomioon asiakkaan yksilölliset lähtökohdat. (Finanssivalvonta 2015b, viitattu 25.3.2018.)

Keskeisiä sijoituspalveluyritystä velvoittavia toimenpiteitä ovat:

- Asiakkaan tunnistaminen
 - Palveluntarjoajan tulee varmistua asiakkaan henkilöllisyydestä ja taustoista
- Asiakasluokittelu
 - Asiakkaat tulee luokitella joko ammattimaiseksi tai ei-ammattimaiseksi
- Tiedonantovelvollisuus
 - Asiakkaalle on annettava päätöksenteon tueksi muun muassa tietoa palveluntarjoajasta, palvelun sisällöstä, kuluista tai niiden määräytymisperusteista sekä palveluun tai tuotteisiin liittyvistä olennaisista riskeistä.
- Selonottovelvollisuus
 - Palveluntarjoajan tulee hankkia ennen palvelun tarjoamista riittävät tiedot asiakkaan sijoituskokemuksesta ja – tietämyksestä. Palveluntarjoajalla on oikeus luottaa asiakkaan antamiin tietoihin.
- Toimeksiantojen käsittely
 - Toimeksiannot tulee käsitellä huolellisesti ilman aiheetonta viivytystä ja mahdollisuuksien mukaan saapumisjärjestyksessä
- Asiakasraportointi

- Asiakkaalle tulee antaa riittävästi reaaliaikaista tietoa suoritetuista toimenpiteistä, jotta asiakkaalla on mahdollisuus seurata ja arvioida toimenpiteiden asianmukaisuutta. (Finanssivalvonta 2015b, viitattu 25.3.2018.)

Suomessa finanssimarkkinoita valvoo Finanssivalvonta. Finanssivalvonnan tavoitteena on finanssimarkkinoiden vakauden edellyttämä luotto-, vakuutus- ja eläkelaitosten ja muiden valvottavien vakaa toiminta. Tavoitteena on myös vakuutettujen etujen turvaaminen ja yleisen luottamuksen säilyminen finanssimarkkinoiden toimintaan. Lisäksi Finanssivalvonnan tehtäviin kuuluu edistää hyvien menettelytapojen noudattamista finanssimarkkinoilla ja yleisön tietämystä finanssimarkkinoista. (Finanssivalvonta 2017a, viitattu 24.3.2018.)

Sijoituspalveluyritysten sääntely ja valvonta edesauttavat asiakasta luottamaan sijoitusneuvojan ammattitaitoon. Viranomaisten luomat reunaehdot ja lakiin kirjatut vaatimukset sijoituspalveluita tarjoaville yrityksille tulee finanssialan yrityksissä nähdä mahdollisuutena, ei uhkana. Sijoitusneuvonnassa luottamus asiakkaan ja asiantuntijan välillä on ehdoton edellytys liiketoiminnan menestymiselle. Asiakkaan tiedostaessa, että toiminta on tarkkaan säänneltyä ja valvottua, kynnys käyttää sijoituspalveluja tarjoavien yritysten palveluja madaltuu ja sen seurauksena potentiaalinen asiakaskunta laajenee. Vähäinen kiinnostus sijoitusmarkkinoita kohtaan tai huijatuksi tulemisen pelko ei saisi estää suomalaisia vaurastumasta. Suomalaisten vaurastumisen kiihdyttämiseksi läpinäkyvyyden lisääminen on koko varainhoitotoimialan velvollisuus. Markkinoiden kasvaminen on jokaisen alalla toimivan yrityksen etu. (Danske Bank Oyj 2017, viitattu 25.3.2018.)

Mifid II (Markets in Financial Instruments Directive)

Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi MiFID II ja MiFIR-asetus korvasivat aiemman 2007 voimaan tulleen MiFID-direktiivin 3.1.2018. Direktiivi koskee sijoituspalveluyrityksiä ja sijoituspalveluja. Uuden direktiivin taustalla ovat finanssikriisi ja markkinoiden kehitys, jotka edellyttävät tarkempaa sääntelyä sijoituspalveluiden tarjonnassa. Uusi direktiivi keskittyy yhä enemmän asiakaskeksyyteen, sijoittajansuojaan ja rahoitusvälineillä käytävän kaupankäynnin läpinäkyvyyden lisäämiseen. Direktiivin myötä useimmilla Euroopan mailla on samanlaiset säädökset liittyen muun muassa arvopaperikaupankäyntiin. Järjestäytyneillä kauppapaikoilla tapahtuvaa sijoitusneuvontaa ja sen laatua on helpompaa valvoa, joten uuden direktiivin yksi päätarkoituksista on ohjata sijoittajat järjestäytyneille kauppapaikoille ja sen myötä lisätä avoimuutta markkinoilla. Pähkinänkuoressa MiFID II:n tarkoitus on siis parantaa kuluttajien ja sijoittajien suojaa ehkäisemällä kaupankäyntiä

arvopapereilla, joista sijoittaja ei ymmärrä riittävästi. (European Securities and Markets Authority 2017, viitattu 24.3.2018.) Sääntelypaketti ei sinänsä mullista sijoituspalveluiden tarjontaa, sillä periaatteet ovat voimassa jo monilta osin, uudistukset kuitenkin tarkentavat vaatimuksia ja tekevät niistä yksityiskohtaisempia.

Sijoituspalveluyritysten toimintaa valvotaan tarkasti ja direktiivi velvoittaa yrityksiä lisäämään raportointia toiminnastaan. Lisäksi sijoitusneuvojille on asetettu osaamis- ja kokemusvaatimukset. Sijoitusneuvojilla ei ole edelleenkään tutkintopakkoa, mutta osaamista ei voi korvata pelkästään kokemuksella, eikä kokemusta pelkästään osaamisella. Yhtiön vastuulla varmistua, että jokaisella asiakasrajapinnassa toimivalla on asianmukainen osaaminen ja kokemus. Asiakkaan sijoittajansuojaa parannetaan myös tuotehallinnalla, jolla varmistetaan asiakkaalle sopivin sijoitusratkaisu. Tuotehallinta vaatii, että jokaiselle sijoitustuotteelle määritellään oma asiakaskohderyhmänsä. Sijoitus tuotetta jaetaan vain kohderyhmään kuuluville sijoittajille. Uuden direktiivin myötä myös kannustinkiello tulee voimaan muutamin poikkeuksin. (sama.)

Mifid II direktiivi käytännössä

- Uusi vaatimus tuotehallintamenettelystä
 - Yhtiö voi tarjota kutakin tuotetta vain ennalta määritetyille asiakasryhmälle
 - Tuotehallintamenettelyveloite koskee tuotteen tekijää ja jakelijaa
 - Sijoituspalveluyritysten on määriteltävä, kenelle mikäkin sijoitustuote sopii ja kenelle ei. Kriteereitä voi olla esimerkiksi: yksityishenkilöt, ammattimaiset sijoittajat ja taloudellinen tilanne. Tuotteen voi tietyissä tilanteissa myydä myös kohdemarkkinoiden ulkopuoliselle, mutta tämä vaatii selkeän perustelun.
- Henkilöstöä ei saa palkita eikä tuloksellisuutta arvioida tavalla, joka on ristiriidassa asiakkaan edun mukaisen toiminnan kanssa
 - Sijoitusneuvojille ei saa maksaa palkkioita sen mukaan, miten paljon he myyvät tiettyä tarjoamaansa sijoituspalvelua tai tuotetta. Tällä pyritään siihen, että asiakas saa omaan tilanteeseensa varmuudella sopivaa neuvontaa eikä asiantuntijan oma agenda aja asiakkaan edun edelle.
- Jatkossa asiakkaalle annettavan sijoitusneuvon soveltuvuus pitää perustella asiakkaalle
 - Sijoitusneuvojalla on velvollisuus tuntea asiakkaansa. Sijoitusneuvojan on hankittava tiedot asiakkaan tietämyksestä ja kokemuksesta liittyen sijoittamiseen. Neuvonnassa tulee olla selvillä asiakkaan taloudellisesta tilanteesta, mm. tappion- ja

riskinsietokyvystä, ja sijoitustavoitteista. Edellä mainituilla keinoilla pyritään siihen, että sijoitusneuvoja voi suositella juuri kyseessä olevalle asiakkaalle soveltuvia sijoitusratkaisuja. Sijoitusneuvojan on kirjallisesti osoitettava, millä tavoin suositeltu ratkaisu on asiakkaalle sopiva.

- Jatkossa kaksi sijoitusneuvonnan muotoa
 - Itsenäinen
 - Itsenäiset sijoitusneuvojat ja omaisuudenhoitajat eivät saa ottaa vastaan palkkioita tai muita etuja muilta kuin asiakkaalta. Tämä tarkoittaa sitä, että sijoituspalveluyritykset eivät saa maksaa toisilleen palkkioita myydessään toistensa palveluita ja tuotteita asiakkaille. Itsenäisten sijoitusneuvojien pitää siis tarjota aidosti puolueetonta sijoitusneuvontaa. Itsenäisillä sijoitusneuvojilla tulee myös olla valikoimassaan riittävä määrä eri yritysten tuotteita.
 - Epäitsenäinen
 - Epäitsenäisille sijoitusneuvojille palkkioiden vastaanottaminen muilta kuin asiakkailta on sallittua, mikäli palkkiot parantavat selkeästi asiakkaalle tarjottavan palvelun laatua ja kaikki rehellisen ja ammattimaisen toiminnan kriteerit täyttyvät.
 - Maksessaan tai vastaanottaessaan palkkioita sijoituspalveluyritysten on tiedotettava asiakasta palkkioiden olemassaolosta, luonteesta ja määrästä tai laskentamenetelmästä. Tällä pyritään siihen, että toiminta on läpinäkyvää ja asiakas pystyy arvioimaan saamaansa palvelua
 - Asiakkaalle tulee tehdä selväksi, mikä on asiakkaalle tarjottava tuotevalikoiman ja palveluntarjoajan suhde tuotteen liikkeeseenlaskijaan tai tarjoajaan.
 - Asiakkaalle tulee kertoa, että kummasta sijoitusneuvonnan palvelumallista on kyse. (Finanssivalvonta 2017b, viitattu 24.3.2018.)
- Kulurakenteen läpinäkyvyyden parantaminen
 - Asiakkaan tietoon tulee saattaa markkinoidun rahoitusvälineen tai rahoituspalvelun kulut ja myös mahdolliset ulkopuolisille maksettavat lisämaksut. Tiedot kaikista kuluista ja veloituksista, jotka eivät aiheudu markkinariskistä on annettava sekä etukäteen että jälkikäteen vähintään vuosittain.

- Käytännössä kuluttajalle täytyy ilmoittaa sekä prosentteina että euroina, paljonko sijoitustuote kokonaisuudessaan vuodessa maksaa. Lisäksi kulut on eriteltävä varsinaisiin tuotekuluihin ja kuluihin, joita kuluttaja maksaa palvelusta.
- Ennen MIFID II uudistusta asiakas on esimerkiksi voinut ostaa rahastoa, jonka hallinnointikulut ovat 1,3 prosenttia. Todellisuudessa salkunhoidon varsinaiset kulut eivät ole olleet näin suuret, vaan asiakas on maksanut hallinnointikuluissa myös palveluista, kuten sijoitusneuvonnasta, asiakastuesta ja raportoinnista. Jatkossa asiakas itse päättää, mistä palvelusta maksaa. (Segersvärd 2017, viitattu 24.3.2018.)

Sijoitusneuvontaa tarjoavan yrityksen on täytynyt valmistautua direktiivin voimaantuloon muun muassa kartoittamalla henkilökunnan osaamis- ja/tai kokemuspuutteet, määrittämällä tarvittaessa asianmukainen valvonta, huolehtimalla, että jokaisella sijoitusneuvontaa tarjoavalla asiantuntijalla edellytykset täyttävä valvoja ja valvojalla riittävät resurssit käytössä valvontaa varten. Yrityksen on myös täytynyt suunnitella, että miten valvonta toteutetaan yleensä ja yksilötasolla ja miten seurataan, että valvontaa tapahtuu. (Finanssivalvonta 2017b, viitattu 24.3.2018.)

2.1 Case sijoituspalvelutarjoaman muutos

Danske Bank teetti Suomessa vuoden 2016 lopulla säästö- ja sijoitusasiakkailleen kyselyn, johon vastasi 1 000 suomalaista. Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että Danske Bankin asiakkaat toivoivat pankin olevan sijoitusneuvonnassaan entistä proaktiivisempia. 65 prosenttia vastanneista piti tärkeänä, että heidän varallisuudenhoitajansa aktiivisesti tarjoaa neuvontaa, mutta vain puolet kokivat tämän vaatimuksen kyselyhetkellä täyttyvän. Kyselystä selvisi myös, että vielä proaktiivisuuttakin tärkeämpänä asiakkaat pitivät sijoitustuotteisiin- ja palveluihin liittyvien kulujen ja tuottojen läpinäkyvyyttä. 89 prosenttia vastanneista kertoi läpinäkyvyyden olevan tärkeä kriteeri varainhoitajan valinnassa ja 94 prosenttia kertoi läpinäkyvyyden lisäävän luottamusta varainhoitajaan. Edellä mainittu tutkimus ja kiristynyt sääntely rahoitusvälineiden markkinat -direktiivin muodossa ovat ohjanneet osaltaan alaa oikeaan suuntaan, lisänneet läpinäkyvyyttä ja parantaneet siten säästäjä-sijoittaja-asiakkaan asemaa. (Danske Bank Oyj 2017, viitattu 25.3.2018.)

Syksyllä 2017 Danske Bank teetti Sijoitusneuvonta 2017 -kyselytutkimuksen, jonka mukaan suomalaiset jakaantuvat sijoittajina kolmeen ryhmään:

- Valtuuttajat (15 % suomalaisista) ulkoistavat sijoitustensa hoidon kokonaan asiantuntijalle
- Neuvoa hakevat (53 %) haluavat keskustella sijoituksistaan asiantuntijan kanssa, mutta tehdä lopulliset päätökset itse
- Kaupankävijät (33 %) hoitavat sijoituksensa täysin itsenäisesti.

Muun muassa edellä mainittujen kyselytutkimusten ja kiristyneen sääntelyn vuoksi Danske Bank on tuonut Suomessa markkinoille kolme erilaista sijoituspalveluratkaisua vastaamaan erilaisten ihmisten tarpeisiin (Danske Bank A/S, Suomen sivuliike 2018a, viitattu 25.3.2018.).

Kuviossa 1 on kuvattu Danske Varainhoito niille, jotka haluavat pankin huolehtivan varoistaan:

Danske Varainhoidon kolme eri palvelutasoa			
	Yksilöllinen	Laaja	Online
Palvelukanavat			
Sijoitusneuvonta	Nimetty sijoitusasiantuntija	Sijoitusasiantuntija käytettävissä	Sijoitussuunnitelma itsepalveluna
Sijoitusstrategiat	Yhdistelmä Plus, 12 riskitasoa	Yhdistelmä, 9 riskitasoa	Online, 6 riskitasoa
Sijoituksien toteutus	Suorat omistukset; ETF:t, sijoitusrahastot ja osakkeet	Suorat omistukset; ETF:t ja sijoitusrahastot	Rahastojen rahasto; ETF:t
Verotiedot ja raportointi	Realisoituneet ja realisoitumattomat voitot / tappiot, ajantasainen Online-näkymä	Realisoituneet ja realisoitumattomat voitot / tappiot, ajantasainen Online-näkymä	Realisoituneet voitot / tappiot, ajantasainen Online-näkymä

KUVIO 1. Danske varainhoito palvelutasot (Danske Bank A/S Suomen sivuliike 2017)

Kuviossa 2 on kuvattu Danske Sijoitusneuvonta niille, jotka haluavat tehdä itse mutta asiantuntijoiden avustamana:

Danske Sijoitusneuvonnan kolme eri palvelutasoa			
	Yksilöllinen	Laaja	Online
Palvelukanavat			
Sijoitusneuvonta	Nimetty sijoitusasiantuntija	Sijoitusasiantuntija käytettävissä	Sijoitussuunnitelma itsepalveluna
Digitaalinen neuvonta	Hälytyspalvelu riskitason muutoksista, toimeksianto-ehdotukset	Hälytyspalvelu riskitason muutoksista, toimeksianto-ehdotukset	Hälytyspalvelu riskitason muutoksista, toimeksianto-ehdotukset
Mallisalkut	Yhdistelmä Plus, 12 riskitasoa	Yhdistelmä, 9 riskitasoa	Online, 9 riskitasoa
Sijoituksien toteutus	Suorat omistukset, ETF:t, sijoitusrahastot, osakkeet ja sijoitusobligaatit	Suorat omistukset, ETF:t, sijoitusrahastot, osakkeet ja sijoitusobligaatit	Suorat omistukset, ETF:t ja sijoitusrahastot
Verotiedot ja raportointi	Realisoituneet ja realisoitumattomat voitot / tappiot, ajantasainen Online-näkymä	Realisoituneet ja realisoitumattomat voitot / tappiot, ajantasainen Online-näkymä	Realisoituneet voitot / tappiot, ajantasainen Online-näkymä

KUVIO 2. Danske sijoitusneuvonta palvelutasot (Danske Bank A/S Suomen sivuliike 2017)

Kuviossa 3 on kuvattu Danske Kaupankäynti itsenäisesti sijoittaville:

Danske Kaupankäynti	
	Online
Palvelukanava	
Markkinapaikat	25 Sama hinta kaikilla markkinapaikoilla
Sijoituskohteet	Osakkeet, ETF:t, jakelupalkkiovapaat sijoitusrahastot
Verotiedot ja raportointi	Realisoituneet voitot / tappiot, ajantasainen Online-näkymä

KUVIO 3. Danske kaupankäynti palvelutasot (Danske Bank A/S Suomen sivuliike 2017)

Uusien sijoituspalveluratkaisujen myötä voidaan sanoa, että koko Danske Bankin tapa tehdä sijoitusneuvontaa ja varallisuudenhoitoa on mullistunut. (Danske Bank A/S, Suomen sivuliike 2017)

Hinnoittelurakenteen muutos

Palvelumuodoista Danske varainhoidossa ja Danske sijoituspalvelussa on tarjolla eri laajuisia palvelutasoja. Palvelutasoja on valittavissa kolme: Yksilöllinen, Laaja & Online. Käytännössä palvelumuotojen ja palvelutasojen eriyttämisellä on tarkoitus tarjota jokaiselle asiakkaalle juuri hänen yksilöllisiin tarpeisiin soveltuva ratkaisu. Palvelutasot eroavat toisistaan siinä, että kuinka paljon pankin asiantuntijoiden työtä palvelun tuottamiseen tarvitaan. Online on hinnoittelurakenteeltaan edullisin ja yksilöllinen kallein. Tärkeintä on, että asiakas tietää tarkkaan mistä palvelusta tai tuotteesta maksaa, ja kuinka paljon. Tämä onkin merkittävä muutos suhteessa aiempaan tapaan myydä palveluita ja tuotteita. Tähän asti rahoitusalan vakiintunut käytäntö on ollut se, että suurin osa tavallisista sijoituspalveluiden piirissä olleista asiakkaista ovat saaneet sijoitusneuvojan palvelun näennäisen ilmaiseksi, ja palkkio neuvonnasta on peritty rahastojen kuluissa. Aiemmin sijoitustuotteiden hintoihin sisällytyt neuvontakulut peritään jatkossa erikseen. Aikaisemmin rahastojen myyntiin ja neuvontaan liittyvät kulut on peritty hallintopalkkioiden osana usein erilaisina palkkionpalautusjärjestelminä. Uuden palvelutarjoaman myötä jokainen palvelupaketti maksaa palvelutasosta ja asiointin laajuudesta riippuen tietyn euromäärän kuukaudessa, mutta toisaalta sijoituskohteiden keskimääräiset palkkiot laskevat. Uuden tarjoaman myötä esimerkiksi sijoitusneuvonta- ja varainhoitopalveluihin ei ole aloitus- eikä lopetusmaksuja. Niiden yhteydessä ei ole myöskään rahastojen merkintä tai lunastuspalkkioita. Rahastoista ovat poistuneet myös minimisijoitukset. (Danske Bank A/S, Suomen sivuliike 2018b, viitattu 25.3.2018.)

Uuden sääntelyn myötä jokaisessa neuvontatilanteessa pitää pystyä esittämään entistä tarkemmin kustannukset, jotka ihmisen sijoituspäätökseen liittyvät, joten Danske Bankin uusi sijoituspalvelutarjoama vastaa hinnoittelun läpinäkyvyydellään juuri tähän haasteeseen. Tällä hetkellä vain neljä prosenttia suomalaisista sijoittajista kokee maksavansa sijoitusneuvonnasta, joten asiakkaankin etua ajatellen hinnoittelun läpinäkyvyydelle on ehdottomasti tilausta. Uuden palvelutarjoaman myötä sijoitusneuvontaa voidaan periaatteessa verrata muihin asiantuntijapalveluihin kuten lääkäreihin tai asianajajiin. Tuotteiden ja neuvonnan eriyttäminen luo painetta sijoitusneuvonnalle, mutta Danske Bankissa uskotaan, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan neuvonnasta, mikäli kokevat saavansa siitä arvoa. (Danske Bank Suomi 2017, viitattu 25.3.2018.)

PALVELUTASOT	Neuvontapalkkio	Arvopapereiden kaupankäyntipalkkio	Jakelupalkkioista vapaat rahasto-osuudet ja rahastojen kaupankäyntipalkkiot	Sijoitusrahastojen juoksevat kulut	Palvelun hallinnointikulut
Yksilöllinen	0,81-0,99 % vuodessa sis. ALV 24 % Minimipalkkio 200 €/kk sis. ALV 24 %	Kaupankäynnin volyymin mukaan 0,12-0,08 % Minimi 5-2 euroa per kauppa	Sis. Neuvontapalkkioon	Arviolta 0,3-1,2 % vuodessa	2 € per kuukausi sis. ALV 24 %
Laaja	0,56-0,99 % vuodessa sis. ALV 24 % Minimipalkkio 20,6 €/kk sis. ALV 24 %	Kaupankäynnin volyymin mukaan 0,12-0,08 % Minimi 5-2 euroa per kauppa	Sis. Neuvontapalkkioon	Arviolta 0,3-1,2 % vuodessa	2 € per kuukausi sis. ALV 24 %
Online	0,43-0,62 % vuodessa sis. ALV 24 % Ei minimipalkkiota	Kaupankäynnin volyymin mukaan 0,20-0,08 % Minimi 8-2 euroa per kauppa	Sis. Neuvontapalkkioon	Arviolta 0,3-1,2 % vuodessa	2 € per kuukausi sis. ALV 24 %

KUVIO 4. Palveluiden hinnoittelurakenne, Danske Sijoitusneuvonta. (Danske Bank A/S, Suomen sivuliike 2018c, viitattu 25.3.2018)

Kuviossa 4 on esitetty Danske Sijoitusneuvonta palvelumuodon palvelutasot ja niiden hinnoittelurakenne. Kuvioista on huomattavissa, että palkkiot kaupankäynnistä ja sijoitusneuvonnasta on tarkasti eritelty. Asiakas tietää mistä maksaa ja kuinka paljon. Sijoitusneuvonnasta maksettavaa palkkiota ei ole enää piilotettu rahastojen tai muiden tuotteiden kuluihin, vaan asiakas itse päättää paljonko neuvontaa tarvitsee ja sen myötä paljonko siitä on valmis maksamaan.

Aikaisemmasta tai muista rahoituslaitoksista poiketen Danske Bank on ottanut periaatteen, että kaikki asiakkaat olisivat aina samalla viivalla, mitä tulee tarjottuihin sijoitusneuvoihin. Danske Bankin tavoitteena on, että sijoitusneuvot ovat kaikkien asiakkaiden saatavilla yhtäaikaaisesti, varallisuudesta riippumatta. Tämän varmistamiseksi uudessa sijoituspalvelutarjoamassa on käytössä digitaalinen sijoitusneuvonta. Danske Sijoitusneuvonta Online -palvelun valitseva henkilö saa pankin digitaalisten kanavien kautta viestin ja neuvon tarkistaa oman salkkunsu tilanne, kun pankin sijoituskäytännön tai asiakkaan neuvon pohjana olevaan mallisalkkuun tehdään muutoksia tai kun asiakkaan salkku poikkeaa merkittävästi mallisalkusta. Sijoittaja kuitenkin itse tekee aina lopullisen päätöksen noudattaako mallisalkkua vai ei. (Danske Bank A/S, Suomen sivuliike 2018a, viitattu 25.3.2018.)

Avoin arkkitehtuuri

Hinnoittelurakenteen muutoksen lisäksi toinen suuri muutos on avoin arkkitehtuuri. Aikaisemmin asiakas on poistunut Danske Bankista pankin omia rahastoja salkussaan, mutta uuden palvelutarjoaman myötä asiakkaille tarjotaan myös muiden finanssitalojen tuotteita. Danske Bank ei tietenkään suoranaisten kilpailijoiden rahastoja myy, mutta tunnettujen ulkomaisten sijoitusyhtiöiden tuotteita kylläkin. (Hämäläinen 2018, viitattu 25.3.2018.) Seuraavassa suora lainaus Danske Bankin Suomen varallisuudenhoidon johtajan Kimmo Laaksosen haastattelusta, jossa hän on kertonut uuden sijoituspalvelutarjoaman tuotevalikoimasta.

Laadukkaan neuvonnan ja läpinäkyvyyden lisäksi Danske Bankin uusien sijoituspalveluiden kulmakivi on, että asiakkaalle on tarjolla aina markkinoiden parhaat tuotteet – olivat ne sitten pankin omia tai ulkopuolisten tarjoajien. Danske Bank tuokin valikoimiinsa laajasti muiden palvelutarjoajien tuotteita, kuten etf:iä, aktiivisia rahastoja ja vaihtoehtoisia sijoitus-
tuotteita. Tuotevalinnoista vastaa rahastojen valintaan erikoistunut tiimi, joka on valittu seitsemän kertaa perättäin Tanskan parhaaksi rahastovalitsijaksi. Nyt osaaminen saadaan myös suomalaisten käyttöön. (Laaksonen 2017, viitattu 3.4.2018.)

Tuotevalikoiman avoin arkkitehtuuri ei siis ainoastaan tarkoita sitä, että niiden ostamiseen annetaan ainoastaan mahdollisuus. Sijoitusneuvonnassa myös suositellaan muiden globaalien partnerien rahastoja.

3 ASiantuntijatyön Muutos

Yleinen ymmärrys muutos- sanalle suomen kielessä sisältää ajatuksen siitä, että jokin asia olisi pysyvää, jonka jälkeen se muuttuu ja muutoksen jälkeen siitä tulee jälleen pysyvää. Tämä ajatus vastaa enää harvoin nykypäivän työelämän tilannetta. Jatkuva muutos kuvaakin lähes jokaisen suomalaisen työelämää paremmin. Etenkin yksilöillä on yhä enemmän tarvetta muutoksessa toimimisen taidoille. (Rauramo 2013, 15.) Työn sisällön ja toimintaympäristön nopeat muutokset avaavat työpaikoille uusia menestymisen mahdollisuuksia. Nopeat muutokset koetaan kuitenkin usein yksittäisen asiantuntijan näkökulmasta äärimmäisen haasteellisiksi. Ongelmia muodostuu, kun huomataan entisten toimintatapojen riittämättömyys muuttuneissa oloissa. Perinteiset hyveet kuten toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus ovat ennen olleet menestymisen takeita, mutta uudessa toimintaympäristössä ne eivät useimmiten riitä. (Manka 2012, 29.) Muutos on vaikuttanut ihmisten elämään keskeisesti aina, mutta viime vuosina muutoksista on tullut entistä nopeampia ja epälinearisempia. Osaamisen vahvistamisen merkityksen kasvaminen kiihtyvässä muutosprosessissa on seurausta osaamisen nousemisesta liiketoiminnan ansaintatavan peruselementiksi muiden yläpuolelle. (Viitala 2005, 28-29.)

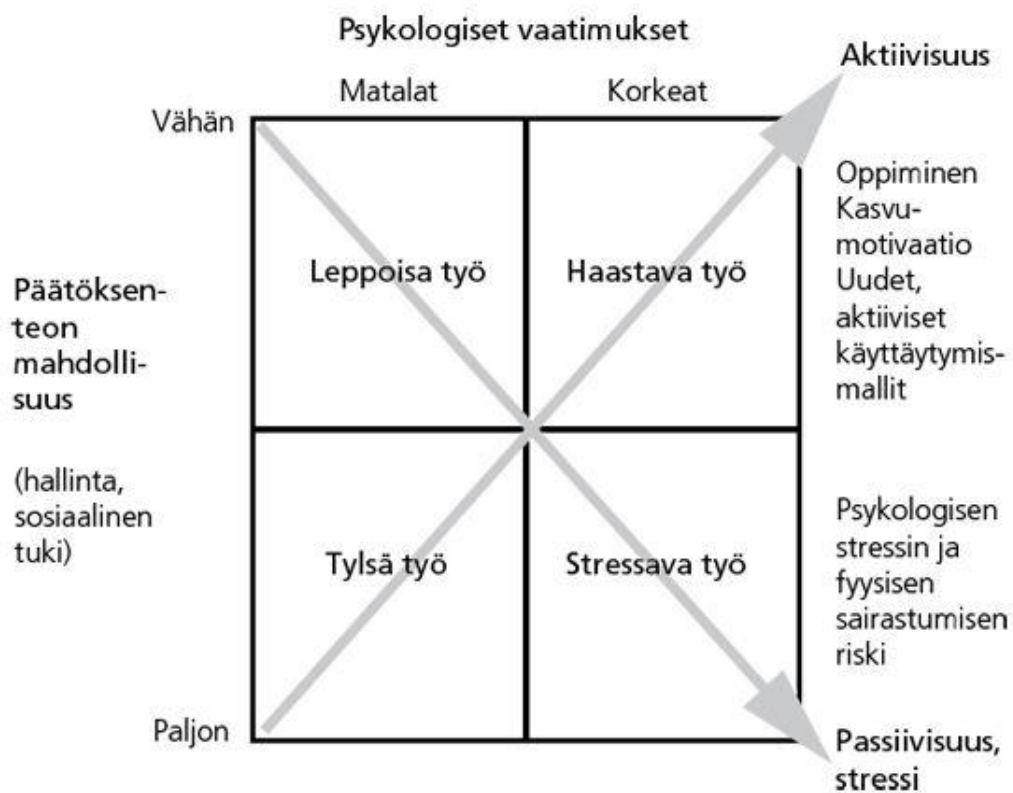
Entistä kilpaillummilla markkinoilla yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja uusien mahdollisuuksien löytämisen kykyä. Arvon luomiseksi tulevaisuudessa on pidettävä huolta organisaation aineettomista voimavaroista kuten uudistumiskyvystä, innovatiivisuudesta ja aineettomasta pääomasta. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan kolmesta eri kokonaisuudesta rakentuvaa yhdistelmää. Kokonaisuudet ovat sosiaalinen pääoma, joka ilmenee organisaation eri portaiden keskinäisyyteen, henkinen pääoma, joka ilmenee henkilöstön asenteina, osaamisena ja psykofyysisenä terveytenä ja rakennepääoma, joka ilmenee organisaation toimintatapoina, menetelminä ja kulttuurina. (Manka 2012, 30.) Menestyäkseen tavanmukaisia voimavaroja kuten työntekijöiden määrää, ei välttämättä voida enää lisätä, vaan työtä tulee tehdä uudella tavalla. Rutiinien pohjalle rakentuva tavanomainen oppiminen ei riitä nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä, vaan muutoksista selviytyminen vaatii uudistavaa oppimista. Käytännössä tämän tarkoittaa työn tekemisen näkemistä uudessa valossa ja irrottautumista menneisyyden kahleista. (sama, 29.)

Palvelualalla aineettoman pääoman eli henkilöstökulujen osuus kulurakenteesta on erittäin suuri. Henkilöstökulujen osuus voi olla jopa 50%. Aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10-50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun taas aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä on uskottu olevan jopa 50-90 prosentin vaikutus. Työntekijöissä siis piilee tulevaisuuden menestymisen mahdollisuudet, mutta jotta tämä resurssi olisi käytettävissä, on siitä pidettävä huolta. (Manka 2012, 29.)

Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Muutos osoittaa nykyisen osaamisen riittämättömäksi ja toisaalta kasvava osaaminen mahdollistaa kehityksen ja sitä kautta muutoksen. Lipman-Blumen ja Leavitt (1999) väittävät seuraavaa:

1. Maailma organisaatioiden ympärillä muuttuu hyvin nopeasti
2. Organisaatiot itsessäänkin muuttuvat, mutta paljon hitaammin
3. Niissä toimivat ihmiset eivät juurikaan muutu

3.1 Työn hallinnan ja vaatimusten malli



Työn hallinnan ja vaatimusten malli

KUVIO 5. Työn hallinnan ja vaatimusten malli (Manka 2012, 45.)

Kuviosta 5 on nähtävissä, että omaa työtä koskeva päätösvalta vähentää stressiä, mutta lisää oppimishalua. Marja Liisa Mankan (2012, 45) mukaan stressin voidaan sanoa estävän oppimista ja menestyvä muutosprosessi vaatii aina uuden oppimista, joten stressi on asia, jonka syntymistä muutostilanteessa tulee kaikin keinoin välttää. Aktiivinen työ taas edistää oppimista ja kehittymistä, joten aktiivinen työ edustaa organisaation kannalta parasta keinoa vastata muuttuviin haasteisiin.

Työn luonteen muuttuessa muutokseen suhtautumisessa voi olla suuriakin eroja yksilöiden välillä. Osa kokee muutoksen luonnolliseksi ja ajan hengen mukaiseksi, kun taas osalle se tuottaa jopa ahdistusta. Henkilöstön, esimiesten ja ylimmän johdon toiveet muutoksen toteuttamiselle voivat olla hyvin eriävät. Mitä enemmän organisaation eri osien näkemykset työn muutoksen vaatimuksista eroavat toisistaan, sitä enemmän tarvitaan keinoja, joilla näkemyksiä voidaan yhtenäistää ja tavoitteet saavuttaa. (Manka 2012, 151.)

3.2 Yksilön rooli muutosprosessissa

Maailma muuttuu tällä hetkellä valtavaa vauhtia. Jokainen asiantuntija joutuu sopeutumaan oman toimintaympäristönsä muutokseen samaan aikaan kun päivittäinen työ jatkuu keskeytyksettä. Pelkkä sopeutuminen ja päivittäisen työn hoitaminen ei edes riitä, vaan vahvaan ammattitaitoon kuuluu halu ja taito seurata oman toimialan kehitystä. Oman toimialan seuraaminen tarkoittaa esimerkiksi omatoimista kouluttautumista, jatkuvaa uutisten tarkkailua ja ammattilehtien lukemista. Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen kaiken muun keskellä tarkoittaa yhä useammin kansainvälisen toimintaympäristön seuraamista. Työssä menestyäkseen tulee ymmärtää, ettei enää ole kyse pöörimestaruuskisoista vaan pelikenttä on avoimesti globaali. Oman ammattitaidon ja sitä kautta substanssiosaamisen kehittämisen lisäksi tulee seurata asiakkaiden toimintaa ja tilannetta sekä kilpailijoiden toimintaa. (Salminen 2012, 81-82.) On ymmärrettävää, että kaiken edellä mainitun sisäistäminen ja menestyksekkäs hoitaminen ei jokaiselta onnistu. Muutoksen keskellä asiantuntijan työ keskeytyy jatkuvasti. Kun asiakaskontaktit, työtehtävät ja palaverit lisääntyvät, myös työn keskeytykset lisääntyvät. Ja mitä useamassa tiimissä ja työtilassa ihminen työskentelee, sitä enemmän katkoksia hänen työhönsä tulee. Muutokset ja keskeytykset kuuluvat työhön, mutta niilläkin on rajansa, jonka ylittyessä työntekijä väsy ja työn jälki kärsii. Oleellista olisi löytää muutoksen keskelle sellaisia ajanjaksoja, jolloin mikään ei muutu ja tilanne pysyy vakaana. (Kalliomäki-Levanto 2016, viitattu 1.4.2018.)

Julkisessa keskustelussa työelämää ja siinä tapahtuvia muutoksia kuvataan usein organisaation ja yksilön välisenä valtataisteluna, jossa työnantaja kategorisesti pyrkii parhaansa mukaan riistämään työntekijöitä ja työntekijät pyristelevät parhaansa mukaan vastaan. On sanomattakin selvää, ettei edellä mainitun tilanteen luoma ilmapiiri edistä tavoitteiden saavuttamista kenenkään osapuolen näkökulmasta tarkasteltuna. Pohdittaessa eri osapuolten vastuuta on selvää, että elleivät työntekijät itse koe tilannetta heidän kannaltaan reiluksi ja tasapuoliseksi, ei pelkkä työntekijän vastuun korostaminen johda toivottuun lopputulokseen.

Työntekijällä on lain suoma velvollisuus tehdä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa direktio-oikeutensa mukaisesti työn suorittamisesta. Työnantaja voi työjohto-oikeutensa mukaisesti määrätä: mitä työntekijä tekee (työn sisältö), miten työntekijä työnsä suorittaa (työn suoritustapa), milloin työtä tehdään (työaika) ja missä työtä tehdään (työpaikka). (Työsuojeluhallinto 2018, viitattu 30.3.2018.) Yksilöllä on siis solmimansa työsopimuksen perusteella velvollisuus tehdä työtä työnantajan lukuun ja tämän ohjeita noudattaen. Tätä vastaan työnantaja on velvollinen korvaamaan työntekijälle ennalta sovitun mukaisen rahallisen korvauksen. (Salminen 2015, 45.) Kuitenkin mikäli työntekijät kokevat kaiken toiminnan ylhäältä sanelluksi, ei lopputulos ole organisaation tavoitteiden mukainen huolimatta työnantajan oikeudesta määrätä työntekijöitä haluamallaan tavalla.

Nykypäivän asiantuntijatyössä ei ole mahdollista pärjätä ilman hyviä itsensä johtamisen taitoja. Työssä menestyäkseen asiantuntijan tulee kyetä määrittelemään organisaation päämäärät unohtamatta oman työnsä tavoitteita. Kyky monipuoliseen viestintään on olennainen osa itsensä johtamisen taitoja. Asiantuntijan tulee kyetä tunnistamaan omia ja muiden asenteita. Ei kuitenkaan riitä, että kykenee pelkästään tunnistamaan asenteita tai ajattelemaan itsenäisesti. Asiantuntijalla tulee olla valmius omien asenteiden muokkaamiseen tarpeen mukaan. Menestyvä asiantuntija pyrkii aktiivisesti oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja hankkii aktiivisesti palautetta sekä oppii siitä. Huolimatta mielenkiintoisista projekteista hyvä itsensä johtaja muistaa hoitaa myös rutiinitehtävät sinnikkäästi ja maltilla. (sama, 74.)

Rutinoituneessa ja vakiintuneessa toimintaympäristössä itsensä johtamisen taidot voivat olla kiitetävissä kunnossa jokaisella organisaation jäsenellä. Itsensä johtamisen ongelmat nousevat esiin kuitenkin silloin, kun muutos käynnistyy ja pitäisi muuttaa vanhoja vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapoja. Riittävän nopea muutoksiin ja uudistuksiin vastaaminen on vaikeaa, koska suurin osa

teoista ja ajatuksista on ehtinyt vakiintuneen toimintaympäristön aikana automatisoitua. (Salminen 2015, 76.)

Asiantuntijatyössä menestyminen edellyttää ammattimaista suhtautumista omaan työhön, organisaatioon ja työkavereihin. Todellinen ammattilainen osaa suhtautua työhönsä ja siihen liittyviin tilanteisiin harkitsevasti, omaa käyttäytymistään halliten. Työnantajalle arvokkaimpia työntekijöitä ovat ne, jotka ymmärtävät oman työnsä merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta, tuntevat tervettä ylpeyttä omasta ammattitaidostaan ja pyrkivät jatkuvasti kehittymään työssään. (sama, 71.) Yksi keskeisimmistä työelämätaidoista onkin arvostamisen taito. Arvostamisen taito kohdistuu esimerkiksi seuraaviin asioihin. Oman työn ja työpanostuksen arvostus, oman ammattitaidon arvostus, oman organisaation arvostus, työyhteisön jäsenten arvostus ja asiakkaiden sekä sidosryhmien arvostus (sama, 72-73).

Mikäli oman työn arvostuksen taso on heikkoa, voi se aiheuttaa burnoutiksi kutsutun ilmiön synty-
misen. Burnout on työhön tylsistymistä, jolloin työstä tulee innotonta, väkinäistä ja tehotonta. Burnoutia voi selittää useat tekijät kuten se ettei työtehtävät ole riittävän haastavia, eikä organisaatio luo mahdollisuuksia käyttää omia kykyjään ja vahvuuksiaan mielekkäällä tavalla. Ilmiötä selittää myös se, ettei kaikki ikäluokat enää koe työn olevan pelkkä toimeentulon väline, vaan siitä on tullut kanava, jonka kautta haetaan elämään merkitystä. (sama.)

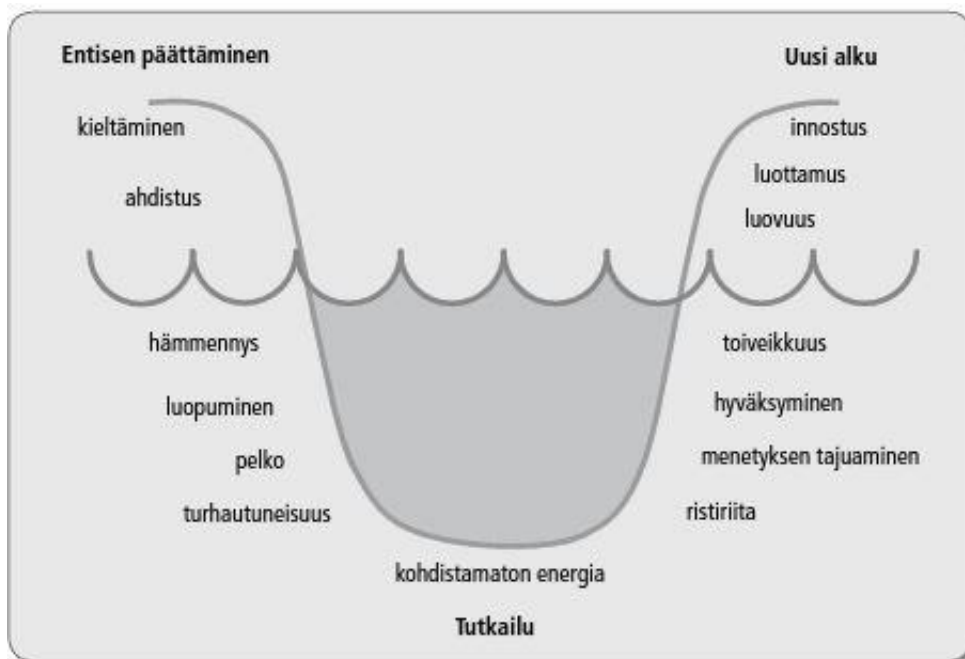
Muutoksen tapahtuessa yksilöissä esiintyy usein muutosvastarintaa, joka johtuu vakauden kaipuusta, yhteisön normeista, taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä. Uusi tilanne sekä uudet asiat koetaan useimmiten lähes automaattisesti huonommiksi kuin vanhat. Pelätään, että työ määrä lisääntyy, työtahti kiihtyy, kiire lisääntyy, työruutiinit muuttuvat, palkkataso alenee ja resursseja uuden opettelemiseen on liian vähän. Johdon ja esimiesten muutoksen tarpeellisuudelle esittämiä perusteluita ei pidetä riittävinä tai muutoksen ajallinen ulottuvuus on henkilöstön mielestä väärä. (Hyppänen 2007, 228.)

Ihmiset ovat luontaisesti erilaisia ja sen vuoksi he reagoivat muutokseen yksilöllisesti, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Eri ihmiset tarvitsevat erilaista tietoa ja erilaisia keskusteluja muuttaakseen suhtautumistaan muutokseen. Howard Gardnerin (2015) mukaan ihmismielen muuttumiseen tarvitaan seitsemän R-kirjaimella alkavaa asiaa:

- Reason eli syy, joka perustuu rationaaliseen analysointiin
- Research eli tutkimustieto

- Resonance eli muutosprosessin eteneminen loogisena tapahtumien ketjuna
- Redescription eli tilanteen uudelleen määrittely ja uusi näkökulma
- Resources and rewards eli muutokseen käytettävissä olevat resurssit ja muutoksen myötä syntyvät hyödyt
- Real world events eli tieto organisaation ulkopuolella tapahtuvista asioista muutoksen seurauksena
- Resistances eli mielen luontaisen vastarinnan huomioiminen

Ihmiset etenevät muutosprosessissa kriisivaiheesta uudistumiseen, siirtymävaiheeseen ja lopulta kehittämissä. Tunnetilat vaihtelevat muutoksen ja ajan kuluessa kuvion 6 esittämällä tavalla.



KUVIO 6. Tunteet muutosprosessissa (Hyppänen 2013, 261.)

Muutosten aiheuttamissa tunnereaktioissa on erittäin paljon yksittäisiä eroja. Suurimmat ristiriidat ja ongelmat syntyvätkin, kun henkilöstö ja johto ovat muutuskäyrällä eri vaiheissa. Useimmiten tilanne on se, että johto on muutoksen käsittelyssä huomattavasti henkilöstöä edellä. Kun henkilöstö on suurimman tuen ja avun tarpeessa, johto on jo siirtynyt seuraavaan asiaan. Tämä on kuitenkin ongelmista huolimatta tarpeellinen ero johdon ja henkilöstön välillä. Jotta johto voi johtaa sen tulee olla muutosprosessissa edempänä. Jos kaikki ovat samassa tutkailuvaiheessa kukaan ei ole viemässä muutosta eteenpäin. (Hyppänen 2013, 261-262.)

Työn merkityksen vaikutus muutosprosessiin

Taloudellisen toimeentulon ja osaamisen lisäksi työn mielekkyyteen vaikuttaa se, että kuinka merkityksellistä työ tuntuu. Työn merkityksellisyys luo pohjan onnistuneelle muutosprosessille, koska kun yksilö kokee olevansa arvokas ja tekevänsä arvokasta työtä, hän on alttiimpi hyväksymään muutoksen tuomat haasteet. Merkityksellinen työ motivoi työskentelemään tuottavammin. Motivoituneet työntekijät ovat itseohjautuvia, luovia ja halukkaita ponnistelemaan yhteisiä tavoitteita kohti. (Curry, Wood, Warwick, Lausala & Eijala 2015, 8-9.)

Työn merkitys eri sukupolvien elämässä näyttää riippuvan ihmisen iästä. Sukupolviajattelun taustalla on näkemys siitä, että tietynä ajanjaksona kasvamisen tulkitaan vaikuttavan asenteisiin ja arvoihin. Zemke, Filipczak & Raines (1999) ovat jaotelleet työn merkityksen eri sukupolvien elämään seuraavasti:

- Suuria ikäluokkia (1946-1960 syntyneet) kuvaavat korkea työmoraali ja työn merkitys keskeisenä omanarvontunnon määrittelijänä. Työteliäisyys, ahkeruus sekä pärjäämisen eetos luonnehtiva suuren ikäluokkien suhtautumista työhön. Käytännössä kaikki nykyisen johtamisperiaatteet ja yrityskulttuurit ovat suurten ikäluokkien rakentamia.
- Sukupolven X (1961-1979 syntyneet) kuvaa ”kaikki minulle heti nyt” – ajattelutapa. Sukupolven edustajille tärkeitä yksittäisiä työhön liittyviä seikkoja on hyvä palkka, etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet ja tekniikan mukanaan tuomat mahdollisuudet.
- Sukupolven Y (1980-syntyneet) elämää puolestaan hallitsevat virtuaalisuus sekä verkostot. Harrastukset ja vapaa-aika ovat Y-sukupolvelle työtä tärkeämpiä seikkoja.

Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVA:n 2010 tekemässä arvo- ja asennetutkimuksessa selvisi, että mitä vanhempi ihminen on, sitä tärkeämmäksi hän kokee työn osana elämänsisältöä, vaikka olisi jo eläkkeellä. Lähes kaksi kolmasosaa yli 56-vuotiaista on sitä mieltä, että työ on kaikista keskeisin elämänalue. Sen sijaan yhtä moni alle 36-vuotias on sitä mieltä, että työ ei suinkaan ole kaikkein keskeisin elämänalue. Vedenpitävää selvitystä eri sukupolvien asenne-eroille ei ole yrityksistä huolimatta onnistuttu keksimään. Esimerkiksi opiskelijoille ja kotona lapsia hoitaville ansiotyö ei ole elämän tärkein asia ja saman pitäisi päteä myös eläkeläisillä, mutta heistä kuitenkin kaksi kolmasosaa pitää työtä elämän keskeisimpänä sisältönä. Edellä mainitun vuoksi ei voidakaan hylätä käsitystä, että suomalaisten koko käsitys työn merkityksestä osana elämänsisältö voi olla muuttumassa nuorempien edeltäjiään paremmin koulutettujen esiinmarssin myötä. (Elinkeinoelämän valtuuskunta 2010, 27.)

Velvollisuusetiikka ei ohjaa uusimpien sukupolvien kiinnittymistä ansiotyöhön. Etenkään alle 30-vuotiaalla työn yhteiskunnallinen hyödyllisyys ei ole yhä tärkeä kiinnittymisen kriteeri kuin heitä vanhemmilla. Tärkeimmiksi kriteereiksi on noussut työn mielenkiintoisuus ja yhteensopivuus nimenomaan omien yksilöllisten arvojen kanssa. Työ ei siis nuorempien sukupolvien mielissä ole ainoa heidän yhteiskunnallista arvoa mittaava hyve. Suhde työhön on yksilöllistymässä – ehkä pysyvästikin. (Alasoini 2010,14.)

Muutostaidot

Yksilön näkökulmasta muutos ei useinkaan ole toivottu. Huomioiden nykyinen globaali toimintaympäristö muutos on kuitenkin väistämätöntä ja jatkuvaa. Muutoksessa selviytymiseen tarvitaan resilienssiä eli henkistä joustavuutta, muutoksessa selviytymisen kykyä ja rohkeutta ottaa muutos vastaan terveellä itseluottamuksella. Muutos ilmenee organisaatioissa ja sitä kautta yksilöiden työssä esimerkiksi seuraavilla tavoilla: Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, tuotteet ja palvelut kehittyvät, tekninen ympäristö muuttuu, organisaatioiden strategiat muuttuvat, kilpailijat kehittävät toimintaansa ja yhteiskunta ja lainsäädäntö kehittyvät. (Salminen 2015, 87.)

Muuttuminen vaatii sekä osaamista että energiaa. On huomattavasti helpompaa toistaa vanhoja toimintatapoja kuin oppia uusia, koska niihin ei kulu energiaa ja eivätkä ne pakota ulos mukavuusalueelta (sama, 87). On kuitenkin ilmeistä, että haasteista huolimatta maailman muuttuessa myös jokaisen työntekijän on kyettävä muuttamaan ajatteluaan ja toimintatapojaan. Muutoksessa mukana roikkuminen ei riitä, vaan toiminnan kehittämiseen on osallistuttava aktiivisesti, kestettävä epävarmuutta ja toimittava tehokkaasti myös stressaavissa tilanteissa. Kaikki edellä mainitut vaativat henkistä joustavuutta ja sitä tarvitaan yhä enemmän nykypäivän työelämässä. Henkinen joustavuus tarkoittaa käytännössä kykyä kyseenalaistaa omia ajatuksia ja toimintamalleja. Mitä rohkeammin uskalletaan asettua alttiiksi uusille tilanteille, ottaa riskejä ja poistua omalta mukavuusalueelta sitä enemmän on mahdollista kehittyä. Vanhojen ajatuskulkujen ja toimintatapojen toistaminen ilman rohkeutta uusiutua johtaa väistämättä tylsistymiseen ja siitä seuraaviin negatiivisiin vaikutuksiin työn ja oman elämän kannalta. (sama, 86.)

Globalisaatio ja tekninen kehitys asettavat asiantuntijat jatkuvasti alttiiksi uusille asioille ja henkinen kuormitus kasvaa koko ajan. Erityisesti informaation määrän kasvu haastaa työntekijöitä ennennäkemättömällä tavalla. Muutostilanteissa tarvitaan monenlaisia taitoja, joita voi kehittää kuten muutakin osaamista. Muutostilannetaitojen osaaminen on jatkuvan muutoksen maailmassa lähes yhtä

olennaisessa osassa kuin itse substanssiosaaminen. Muutostaitoja ovat muun muassa: Epävarmuuden sietokyky, informaatio- ja analysointitaito, kyky positiiviseen ajatteluun, strategisen ajattelun ja kokonaisuuksien hahmottamisen taito, päätöksentekokyky puutteellisen informaation varassa, tulevaisuuden haasteista innostumisen taito, tunnetaidot ja stressinsietokyky ja taito oman toimintakyvyn ylläpitämiseen myös epävarmuuden vallitessa. (Salminen 2015, 89.) Koska muutos on jatkuvaa ja väistämätöntä, älykäs työntekijä kehittää omia muutostaitojaan jatkuvasti ja pitää huolen siitä, että ammattitaito kehittyy tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi.

3.3 Lähiesimiehen rooli muutosprosessissa

Esimiehet eivät ole vain muutoksen johtajia, vaan he ovat myös muutoksen kohteita. Esimiehen tulee ohjata sekä valmentaa henkilöstöä tilanteessa, jossa hän ei itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja kuinka tilanteesta selvitään (Järvinen 2016, 97). Muutoksen keskellä esimiehen tehtävä on luoda kovaa maata henkilöstön jalkojen alle. Esimiehen tulee jatkuvasti pitää esillä sitä, miksi muutos tehdään ja mikä on lopullinen tavoite (Kalavainen 2017, viitattu 1.4.2018). Jatkuvasti muuttuvissa oloissa ihmisten johtamisesta on tullut yhä enemmän ihmisten valmentamista, heidän parhaiden puoliensa esiin saamista ja alaisten palvelemista siinä työssä, jota he tekevät asiakkaiden eteen. Johtaminen on ennen kaikkea palvelutehtävä. Hyvä muutosjohtaja ymmärtää olevansa alaisiaan varten eikä toisinpäin. Tämä korostuu etenkin vaativaa asiantuntijatyötä tekevissä työyhteisöissä. On kiistämätön fakta, että ihmiset jotka tekevät työtä asiakasrajapinnassa, tietävät mitä asiakkaat toivovat. (Juuti & Virtanen 2009, 150.) Esimiehen ei kannata yrittää perustella muutoksen tarpeellisuutta rationaalsiin seikkoihin nojaten, koska se ei välttämättä tehoa ihmisiin. Ihmiset eivät lähde muutosmatkalle esimiehen luettelemien rationaalisten seikkojen vuoksi, vaan siksi, että se tuntuu heistä oikealta valinnalta. Ihmiset uskovat aina enemmän omiin kokemuksiinsa kuin rationaalsiin väitteisiin.

Esimiehellä on vastuu muutosprosessin toteutuksesta yhdessä henkilöstön kanssa. Muutoksen onnistumisen takaamiseksi on esimiehen johdettava sitä jäämäkästi ja johdonmukaisesti. Samalla on oltava läsnä työntekijän arjessa ja tarvittaessa käytettävissä (Pirinen 2014, 61). Esimiehen tehtävä on motivoida ihmisiä saavuttamaan tavoitteensa ja muuttumaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Voidakseen toteuttaa edellä mainitun tehtävänsä esimiehen on kyettävä vaikuttamaan ihmisen ajatteluun ja tunteisiin. Erilaiset tarinat ovat toimivaksi havaittu keino sanoman perillemenon varmistamisessa. Tarinat muokkaavat keskustelun hypoteettiselle tasolle ja mahdollistavat sen,

että jokainen uskaltaa tuoda ilmi oman näkemyksensä. Tarinat antavat tavanomaisia keinoja paremman välineen vaikuttamiselle, sillä ne eivät yritä järjestelmällisesti kumota sitä, mitä ihmiset jo tietävät ja ovat kokeneet. (Pirinen 2014, 158-159.)

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Ihmisiin tulee kohdistua viestintää, jotta he kykenevät ylipäänsä tekemään tulkintoja käsillä olevasta muutosprosessista. Viestinnän määrä ja laatu ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Huonon muutosjohtajan perisynti on olla viestimättä lainkaan. Silloinkin kun ei tiedä tarkkaan mitä tulee tapahtumaan, on parasta olla avoin. Pahinta mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä lainkaan. Onnistuneen viestinnän perusta on olla aito ja rehellinen. Se luo pohjan uskottavuudelle ja luo sitä kautta mahdollisuuden viestin perillemenolle. (Juuti ym. 2009, 151.) On luonnollisesti tilanteita jolloin esimies ei syystä tai toisesta saa kertoa henkilöstölle tietojaan. Kuitenkin esimies voi paljastaa ihmisille omat kokemuksensa. Mikäli esimies pyrkii syystä tai toisesta välttelemään vuorovaikutusta alaistensa kanssa, hän vain pahentaa tilannetta. Organisaatioon syntyy herkästi viestinnällinen tyhjiö, joka täyttyy todellisen tiedon puuttuessa huhuilla. (sama, 152.) Esimiehen viestejä, sanoja, tekemisiä ja tekemättä jättämissä lähdetään helposti tulkitsemaan. Esimiehen on kaikissa tilanteissa pidettävä kiinni johdonmukaisuudesta ja selkeästä viestinnästä. (Pirinen 2014, 124).

Muutosten johtaminen ja läpivienti organisaatioissa vaatii laaja-alaista osaamista, tietoa ja taitoa. Kuten todettua, muutokset ovat useimmiten välttämättömiä ja ne aiheuttavat henkilöstössä vastarintaa (Hyppänen 2013, 257). Muutoksen johtamisessa onkin käytännön elämässä vaikeasti sovellettava ristiriita. Toisaalta esimiehen tulee huolehtia siitä, että henkilöstö toimii muutoksen päämäärien mukaisesti, mutta toisaalta henkilöstön itsenäisyyttä pitää kunnioittaa eikä ihmisiä saa liikaa vahtia, käskeä tai neuvoa. (Järvinen 2016, 106.). Tämän päivän menestyvä johtaminen vaatii kykyä yhdistää perinteinen rationaalinen johtaminen taitelijamaiseen luovuuteen. Johtajan tulee saada aikaan innostumista uudistumista kohtaan. Pelkkiä rationaalisia keinoja hyväkseen käyttävä johtaja ei kykene käynnistämään innostumisen prosessia, sillä hän ei vetoa tunteisiin. (Juuti ym. 2009, 162.) Esimiesten tulee nähdä muutosten toteuttaminen projektina, joka pitää suunnitella, toteuttaa ja lopulta arvioida onnistumista. John Kotter (1996, 18) on luonut kahdeksan askelta, joilla muutokset voidaan toteuttaa onnistuneesti:

1. Korosta muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä.
 - Markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkiminen
 - Uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen
2. Perusta ohjaava tiimi.

- Ylimmän johdon tulee antaa näkyvä tuki muutokselle
3. Laadi visio ja strategia.
 - Luo konkreettinen kuva tulevasta
 4. Viesti muutosvisiosta jatkuvasti.
 - Kaikkien mahdollisten viestintäkeinojen käyttäminen
 - Viestinnän oltava suunniteltua ja systemaattista
 - Jatkuu koko muutosprosessin ajan
 5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan.
 - Kriittinen muutosprosessin onnistumisen kannalta
 6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset.
 - Onnistumisen mahdollistaneiden ihmisten näkyvä palkitseminen
 7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia
 - Muutosvision toteuttamiseen pystyvien ihmisten rekrytointi, ylentäminen ja kehittäminen
 8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin.
 - Parempien suoritusten aikaansaaminen asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla
 - Uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisten yhteyksien esiintuominen
 - Luodaan selkeä yhteys onnistuneelle muutosprosessille ja lopputulokselle

Askeleet on kuljettava yllä mainitussa järjestyksessä. Kotterin tutkimusten mukaan suurin osa muutoshankkeista epäonnistuu jo ensimmäisten askelten kohdalla (Hyppänen 2013, 258). Ylimmän johdon rooli muutosprosessin läpiviennissä on keskeinen, mutta sekään ei pysty huolehtimaan siitä, mitä yrityksen eri yksiköissä käytännön tasolla lopulta tehdään. Suunnitellut muutokset muuttuvat tuloksiksi ja toiminnaksi vasta pienemmissä yksiköissä eri puolilla organisaatiota. Jokaisen yksikön esimiesten rooli on lopulta ratkaiseva muutoksen onnistumiselle, kuten se on monessa muussakin asiassa. (Viitala 2005, 297.)

3.4 Organisaation ja ylimmän johdon rooli muutosprosessissa

Organisaatiota koskettava muutos on prosessi, jonka vaikutukset yltävät sisäisiin toimintamalleihin, ajattelutapoihin, järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin sekä niissä toimivien ihmisten työkuviin. Organisaation muutoksessa ja kehittämisessä on pohjimmiltaan kysymys niissä toimivien ihmisten oppimisesta. Organisaatioiden muutoksen kehitysaskeleet syntyvät aina yksilötason oppimisprosessien varassa. (Viitala 2005, 30.) On absurdia edes ajatella, että yksikään organisaatio olisi kyvykäs varautumaan kaikentyypisiin muutoksiin. Kaikkien muutosten varalle ei yksinkertaisesti voi laatia etukäteissuunnitelmaa. Edellä mainittu huomioiden suurimpia kysymyksiä on se, että kuinka organisaatio pystyy varmistamaan uudistumiskyvyytensä (Juuti ym. 2009, 66).

Tavoitteena tulisi olla varmistaa muutokselle altis organisaatiokulttuuri. Muutokselle altis kulttuuri luo edellytykset sellaisen toimintakonseptin luomiselle, jolla on mahdollista hallita muutosta (sama, 77). Pohjimmiltaan muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisessa on kysymys siitä, että pyritään vaikuttamaan ihmisjoukon mielipiteisiin. Mielipiteisiin vaikuttamisella tarkoitetaan käytännössä sitä, että mielipiteitä muokataan muutokselle myönteisiksi ja samalla kasvatetaan rohkeutta muutoksen kohtaamiseen. Muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. (sama, 76.)

Monipuolista ja avointa dialogia organisaation jäsenten välillä voidaan pitää yhtenä organisaation menestymisen ja uudistumisen kulmakivistä. Käytännön elämässä kuitenkin dialogin ylläpitämiseen liittyy monia pulmia. Resurssit ovat kiireen vuoksi usein kiinni operatiivisissa kysymyksissä ja arkirutiineissa. (sama, 103.) Viestinnän ja toimivan dialogin merkitys muutostilanteissa on kuitenkin niin suuri, ettei sen merkitystä voi olla korostamatta liikaa. Kyse on käytännössä siitä, että organisaatio ja siinä toimivat ihmiset muodostavat monimutkaisen systeemin, jonka sisäisen vuorovaikutussuhdeverkoston ymmärtäminen on kaikkea muuta kuin itsestään selvää. Viestinnän avulla muutosta voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa. Viestinnällinen toimintakulttuuri ei synny hetkessä, mutta organisaation ylin johto pystyy omalla toiminnallaan ja asennoitumisellaan luomaan sellaisen viestintäkulttuurin, jolla on mahdollista toimia muutoksessa tehokkaasti. Viestinnällisen toimintakulttuurin rakentamisessa ylimmällä johdolla on suorastaan ratkaiseva merkitys. (sama, 104-105.)

Menestyvä ja toimiva muutos ei synny analyysien tai raporttien seurauksena. Organisaation johto voi esitellä erilaisia analyyskejä joiden perusteella yksilöiden tulisi muuttaa omaa käyttäytymistään, mutta tästä ei kuitenkaan automaattisesti seuraa johdon toivomaa reaktiota. Päinvastoin ihmiset,

joiden toiminta perustuu heidän omiin empiirisiin kokemuksiin ja ammatilliseen näkemykseen, eivät muuta käyttäytymistään. Sen sijaan he todennäköisesti pitävät johdon esittämiä analyyssejä virheelisinä tai käytännöstä etäällä olevana. (Kotter 2012, viitattu 31.3.2018.) Miksi ihmiset eivät sitten muuta toimintaansa, vaikka heitä korkeammassa asemassa oleva ja useimmiten korkeammin koulutettu johto esittää loogisia analyyssejä käyttäytymisen muutoksen tueksi? Yleisen käsityksen mukaan ihmiset luottavat enemmän omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa enemmän kuin johdon tekemiin analyysseihin. Tähän liittyy läheisesti Jari Salmisen (2015, 45) näkemys siitä, että muutos koetaan usein organisaation ja yksilön välisenä valtataisteluna, jossa molemmat osapuolet toimivat lähtökohtaisesti epäluottamuksen kourissa. Ihmiset voivat kokea, että johto pyrkii esittämään argumentteja, jotka ovat heidän kannaltaan edullisia, mutta työntekijöiden kannalta kielteisiä.

On osoitettu, että johto ja muu henkilöstö elävät usein eri maailmoissa. Johto kokee organisaation asiat huomattavasti muita myönteisempinä ja tämä itsessään aiheuttaa sen, että yhteisymmärryksen syntyminen on haasteellista. Lähtökohtien eriävyyden vuoksi on vaara, että jatkuvassa muutoksessa ihmiset turtuvat johdosta tulevaan viestintään ja luovat itselleen sopeutumismekanismiä, jossa he pyrkivät vain tekemään oman työnsä muutoksista välittämättä. (Juuti ym. 2009, 141.) Luottamuksellinen kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri ei synny itsestään eikä muutosviestinnän toimivuudesta voi antaa välttämättä takuuta, vaikka viestintä ns. "normaalitilanteessa" toimisi näennäisen hyvin (sama, 94).

Ylimmän johdon näkökulmasta tarkasteltuna muutoksen johtamisen onnistumisen todennäköisyyttä voidaan kuitenkin suhteellisen yksinkertaisin keinoin kasvattaa. Loogisten ja analyttisten viestien sijaan johdon tulisi vedota henkilöstön tunteisiin. John Kotterin (2012, viitattu 31.3.2018) mukaan muutos ihmisen käyttäytymisessä ei etene analysoi – ajattele - muutu kaavan mukaan, vaan havaitse – koe (tunnetasolla) – muutu kaavan mukaan. Kotterin mukaan kirjallisten raporttien ja yksisuuntaisen viestinnän sijaan henkilöstölle voidaan esittää esimerkiksi videoita epäonnistuneista asiakastapahtumista. Kun ihmisten mielenkiinto saadaan heräämään he ovat avoimia uusille kysymyksille ja näkemyksille. Kyse on siis kaikessa yksinkertaisuudessaan tavallisesta toimintakulttuurista poikkeavasta toimintatavasta, jolla onnistutaan herättämään henkilöstön mielenkiinto. Kyse on ihmisten innostamisesta ja mahdollisuuksien osoittamisesta. Kun ihmiset tuntevat, ettei nykyinen tilanne ole tyydyttävä, he alkavat muuttaa toimintaansa. Ihmisten tunteisiin vedotakseen johdon on kyettävä asettumaan niihin tunnetiloihin, joiden sisällä henkilöstö elää. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön kokemusmaailman tuntemista. Johdon on kyettävä olemaan samalla aaltopituudella sekä henkilöstön että muiden sidosryhmien kanssa. (Juuti ym. 2009, 142.)

Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna organisaation ja sen ylimmän johdon tärkein tehtävä muutostilanteessa on tarjota riittävät työkalut muutoksen toteuttamiselle. On välttämätöntä, että henkilöstölle on varattu riittävästi resursseja koulutuksen ja perehdyttämisen järjestämiseen. Lukuista muutosprosessit ovat epäonnistuneet, koska organisaatiossa ei ole investoitu riittävästi aikaa ja rahaa koulutukseen. Ilman riittävä koulutusta on lähes mahdoton omaksua uusien käytäntöjen vaatimia taitoja ja luoda niihin liittyviä yhteistoimintasuhteita. (Juuti ym. 2009, 161.)

4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTTAMINEN

Yleensä tutkimuksen teko sisältää niin teoreettisia pohdintoja kuin moninaisia käytännöllisiä järjestelyjä ja toimia. Tämä opinnäytetyö ei ole poikkeus. Empiiristä tutkimusta suunniteltaessa on täytynyt miettiä ennalta konkreettisia järjestelyjä ja päättää menettelytavoista. (Hirsjärvi ym. 2016, 177-178.)

Tutkimusongelmien määrittelyn jälkeen tutkijan tehtävänä on päättää, että mikä tai mitkä tutkimusmenetelmät antavat parhaat edellytykset saada tutkimusongelmiin luotettavat ja pätevät tulokset. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmat ovat ohjanneet koko empiirisen tutkimuksen toteutusta sekä analysointia. Tutkimuksen aikana kaikki työhön liittyvät valinnat on tehty siten, että tutkimusongelmiin on pyritty saamaan mahdollisimman kattavat ja luotettavat vastaukset. Sellaisia työväihteitä tai valintoja, jotka eivät suoranaisesti edistä tutkimusongelmien ratkaisemista on pyritty välttämään. Tavoitteena on ollut, että työn fokus pysyy siinä, minkä vuoksi tämä opinnäytetyö tehdään.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Aineisto on kerätty järjestämällä strukturoitu kirjallinen lomakehaastattelu tutkimuksen kohteille. Lomakehaastatteluun päädyttiin moninaisista syistä johtuen. Lomakehaastattelu ei vie tarpeettomasti toimeksiantajayrityksen resursseja ja tutkijan asema toimeksiantajaorganisaation sisällä antaa mahdollisuuden varmistaa keinot, joilla tavallisimmat lomakehaastattelun haasteet kuten alhainen vastausprosentti ja sisällöltään vajavaiset vastaukset kyetään minimoimaan.

Tutkimuksen kohteena on luonnollisesti olemassa oleva ryhmä, jonka kaikki jäsenet osallistuvat haastatteluun. Aineiston koko on määräytynyt näin ollen sen mukaan, miten monta jäsentä ryhmään sattuu kuulumaan. Tutkimus on toteutettu Danske Bank A/S Suomen sivuliikkeen Oulussa, Raahessa ja Kuusamossa työskenteleville henkilöasiakasliiketoiminnassa sijoitusasiantuntijatyötä tekeville henkilöille. Tutkittava ryhmä kuuluu samaan asiantuntijatiimin ja ryhmässä on yhteensä 10 asiantuntijaa. Empiirisen tutkimuksen käytännön järjestelyistä sovittiin toimeksiantajan esimiestason edustajien kanssa.

Korkean vastausprosentin saavuttamiseksi lomakehaastattelun valmistelu tehtiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kohdejoukolla lähetettiin kolme päivää ennen varsinaista kyselyä valmistautumissähköposti (liite 2), jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja kyselyssä esillä olevista teemoista. Seuraavassa vaiheessa lomakehaastattelu esiteltiin yhteisessä tilaisuudessa koko kohdejoukolla lyhyen diaesityksen (liite 3) avulla. Tilaisuudessa käytiin yhteisesti läpi lomakehaastattelun kysymykset väärinymmärrysten välttämiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa tutkimukseen osallistuville varattiin puoli tuntia aikaa kyselyyn vastaamiseksi. Kyselyyn johtava webropol linkki lähetettiin sähköpostitse ja tutkimuksen tekijä oli koko vastausajan chat yhteyden päässä, mikäli vastaajilla ilmeneisi kysymyksiä tai ongelmia.

Empiirinen tutkimus on suoritettu anonymisti siten, ettei tulosten perusteella ole mahdollista yksilöidä vastaajia. Käsittelemättömät tutkimustulokset ovat olleet ainoastaan tutkijan ja kahden ennalta nimetyn toimeksiantajan edustajan hallussa. Tulosten analysoinnin jälkeen vastauslomakkeet tuhotaan. Valmiissa analysoidussa raportissa vastaajia ei ole yksilöity esimerkiksi iän tai sukupuolen mukaan.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on lähtökohtaisesti kvalitatiivinen tutkimus, jolle tyypillistä on teorialähtöisyys. Opinäytetyön pohjana on käytetty teoreettista kirjallisuuskatsausta, joka pohjautuu pääsääntöisesti erilaisiin lähteisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2015, 161). Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä on kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää yhdistävä siinä muodossa, kun se seuraavassa kappaleessa esitetään. Tutkimusmenetelmien tavoitteena on saada selville mitä haastateltavat ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat (sama, 185). Tässä tutkimuksessa käytetään molempia tutkimusmenetelmiä, jotta esitettyihin tutkimusongelmiin saadaan pätevimmat vastaukset.

Yleinen virheellinen vallalla oleva käsitys on, että kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä vallitsee vahva vastakkainasettelu. Kuitenkaan karkea jako kahden tutkimustyyppin välillä ei auta käytännön tutkimuksessa. Monet tutkijat ovatkin nykyään valmiita poistamaan edellä mainitun kaltaisen vastakkainasettelun. (Hirsjärvi ym. 2015, 135.) Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Tutkimus-suuntauksia tulee nähdä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina, ei kilpailevina suuntauksina. Tässä tutkimuksessa niitä on käytetty rinnakkain toisiaan täydentäen. Esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saatuja tuloksia on yksinkertaisten kvantitatiivisten laskennallisten tekniikoiden avulla analysoitu. Kvantitatiivisen tutkimuksen numeraalinen käsittely sekä kvalitatiivisen tutkimuksen merkityksiä etsivä sisällönanalyysi on yhdistetty tutkimuksen kannalta mielekkäiltä osin. (Hirsjärvi ym. 2015, 136-137.)

Kyselylomakkeen käyttö aineiston keräämisen tapana on yleisesti mielletty kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavaksi järjestää tutkimus, mutta sitä voi käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Lomaketutkimuksen mielletään yleensä sopivan suurelle ja hajallaan olevalle joukolla ihmisiä, mutta tässä tutkimuksessa sitä on käytetty tutkimuksen arkaluonteisuuden ja toimeksiantajan resurssien rajallisuuden vuoksi. Tämän opinnäytetyön empiirinen kyselytutkimus voidaan luokitella informoiduksi kyselyksi. Informoitu kysely tarkoittaa sitä, että tutkija kohtaa joko kyselylomakkeita jakaessaan tai myöhemmin ne noutaessaan kohdejoukkoon kuuluvat vastaajat. Samalla tutkija selostaa heille tutkimuksen tarkoitusta. Informoidun kyselyn voidaan sanoa olevan eräänlainen kyselylomakkeen ja henkilökohtaisen haastattelun välimuoto. (Vilka 2015, 94-95.)

Tutkimus toteutettiin lomakehaastatteluna (liite 1). Modernin kyselytutkimuksen alkuajoista lähtien tutkijat ovat jakautuneet kahteen ryhmään sen mukaan, suosivatko he tutkimuksessaan avoimia vai strukturoituja kysymyksiä. Teknologian kehitys on kuitenkin johtanut siihen, että strukturoitujen kysymysten suosio osana laadullisen tutkimuksen lomakehaastattelua on yleistynyt. Avoimet kysymykset ovat kuitenkin aina olleet tutkijoiden käytössä ja on myös paljon tutkimuksia, joissa käytetään molempia kysymysmuotoja. Tämä tutkimus kuuluu viimeiseksi mainittuun kategoriaan. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään ja suljetut monivalintakysymykset sallivat vastaajien vastata samaan kysymykseen siten, että vastuksia voidaan mielekkäästi vertailla. (Hirsjärvi ym. 2016, 200-201.)

Tämän tutkimuksen empiirisen tutkimuksen aineisto on analysoitu Tuomen & Sarajärven (2002, 94) kuvaamalla tavalla: Ensin on päätetty, mikä aineistossa kiinnostaa ja tehty päätös siitä. Sen jälkeen on käyty läpi aineisto, erotettu ja merkitty asiat, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kannalta sekä kerätty merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Seuraavaksi aineisto on luokiteltu yhdistämällä kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä numeroanalyysiä ja laadullisen tutkimuksen

sisällönanalyysiä. (Tuomi & Sarajärvi. 2002, 96). Lopuksi luokitellun datan perusteella on kirjoitettu yhteenveto ja johtopäätökset peilaten empiiristä tutkimusta teoria-aineistoon.

Avointen kysymysten tuottamat tutkimustulokset on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Näiden kolmen analyysimuodon erot liittyvät tutkittavaa ilmiötä kuvaavan teorian ohjauuteen aineiston hankinnassa, analyysissä ja raportoinnissa. Aineistolähtöisessä ja teoriaohjaavassa analyysissä aineiston hankinta on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. Kun taas teorialähtöisessä analyysissä tutkittavasta ilmiöstä ennalta tiedetty sanelee, kuinka aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään. Teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä käytetään joissain yhteyksissä myös nimitystä teoriasidonnainen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (sama, 100-101.) Sisällönanalyysiä voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina, myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Käytännössä voidaan sanoa, että lähes kaikki eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. (sama, 93.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijan tehtävä on näyttää toteen, että tutkimustuloksista tehtävät johtopäätökset ovat oikeita. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa on vakiintuneet arviointikriteeristöt luotettavuuden arvioinnille. (Kananen 2014, 145.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on tutkijan oman arvioinnin ja näytön varassa. Tämän vuoksi objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta. Viime kädessä on lukijan tehtävä arvioida kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta niiden tietojen pohjalta, joilla opinnäytetyön tekijä työn luotettavuutta on perustellut.

Tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä sekä yleistettävyyttä ja validiteetti sitä, että tutkimus kohdistuu tutkimusongelmien kannalta oikeisiin asioihin. Edellä mainitut luotettavuuden arvioinnin käsitteet ovat

käytössä myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta niiden sisältö on määritelty eri tavoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa niitä yleisesti käytetään. (Kananen 2014, 147.)

Tämä opinnäytetyö täyttää työn tekijän näkemyksen mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle asetetut luotettavuuden kriteerit. Tutkimusasetelma on ollut kunnossa ja tutkimusprosessi on toteutettu tieteen sääntöjen mukaisesti. Kaikki opinnäytetyöhön liittyvät asiat on dokumentoitu tarkasti, jotta niihin on mahdollista palata jälkeenpäin, mikäli tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja ja ratkaisuja halutaan tarkastella uudelleen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa olennaista yleistettävyyden käsitettä tämä opinnäytetyö ei täytä, eikä se ole tarkoituskaan. Tämä opinnäytetyö on tehty vastaamaan toimeksiantajan tarpeisiin ja koskettamaan ainoastaan yhtä luonnollisesti muodostunutta kohdejoukkoa. (sama, 151.)

5 SIJOITUSASIAANTUNTIJOIDEN KOKEMUS MUUTOSPROSESSEISTA - SALATTU

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO - SALATTU

7 POHDINTA

Muutos on nykypäivän työelämässä ennemminkin itseisarvo kuin asia, joka tulee hoidetuksi ja jonka jälkeen edetään seuraavaan asiaan. Tämän vuoksi yksilön kykyä oppia ja sisäistää uutta tietoa ei voi korostaa liikaa. Asiantuntija, joka ei huolehdi omasta ammatillisesta kyvykkyydestään muuttuu herkästi valeasiantuntijaksi, jonka osaamiselle ei äärimmäisessä tapauksessa riitä kysyntää lainkaan. Nykypäivän työelämässä etenkin vaativaa asiantuntijatyötä tekeviltä vaaditaan enemmän kuin ennen.

Jatkuvassa muutoksessa menestyäkseen asiantuntijan tulee omata motivaatiota ja intohimoa työtään kohtaan. Tämä ei luonnollisesti tarkoita, etteikö työstään voisi selvitä ilman intohimoa. Tarkoitin argumentillani sitä, että organisaation tulee pyrkiä siihen tilanteeseen, että mahdollisimman moni sen jäsenistä on sitoutunut, motivoitunut ja kiinnostunut alasta sekä työstä, jota päivittäin tekee. Kuten olen luvussa 3.2 maininnut, pelkkä muutokseen sopeutuminen ja päivittäisen työn hoitaminen ei nykyään riitä, vaan vahvaan ammattitaitoon kuuluu aito halu ja taito seurata oman toimialan kehitystä. Tällä tarkoitetaan omatoimista opiskelua, uutisten seuraamista ja muuta omaan ammattialaan liittyvää osaamista kehittävää toimintaa. Työnantajalle arvokkaimpia työntekijöitä ovat ne, jotka ovat ymmärtäneet sen, että työssään menestyminen vaatii muutakin kuin ilmestymisen päivittäin työpaikalle.

Arvokkaimmat työntekijät ymmärtävät myös organisaation toimintaa oman työnkuvansa ulkopuolella. Työssä menestyäkseen asiantuntijan tulee kyetä määrittelemään organisaation päämäärät unohtamatta oman työnsä tavoitteita. Esimerkiksi liiketoiminnan ansaintarakenteen ymmärtäminen ei useimmiten kuulu yksittäisen asiantuntijan työnkuvaan, mutta se on vahva pohja kaikelle muulle toiminnalle. Jos asiantuntija sanoo, ettei tiedä miksi jokin asia tehdään tai ymmärrä oman työnsä merkitystä, ei vastuuta voi kokonaan vierittää organisaatiolle. On myös yksittäisen työntekijän vastuulla olla selvillä, ja ottaa selvää asioista. Kokonaisvaltainen ymmärrys liiketoiminnasta helpottaa motivoitumista uusien muutosten edessä. Kuten tämäkin tutkimus on osoittanut, työn merkityksellisyys on yksi tärkeimmistä työhön liittyvistä arvoista. Se, että kuinka merkitykselliseksi työ koetaan vaikuttaa suoraan motivaatioon. Työn merkityksellisyys luo pohjan onnistuneelle muutosprosessille. Kun yksilö kokee olevansa arvokas ja tekevänsä arvokasta työtä, hän on alttiimpi hyväksymään muutoksen tuomat haasteet.

Huolimatta siitä, että yksilön vastuun merkitystä ja itseohjautuvuutta korostetaan nykypäivän asiantuntijatyössä, ei organisaation ja esimiesten vastuu ole kadonnut mihinkään. Kuten tämäkin opinnäytetyö on osoittanut, organisaation ylimmältä johdolta ja esimiehiltä odotetaan aktiivista johtamista. Organisaation ja ylimmän johdon tehtävä on edelleen luoda muutokselle altis organisaatiokulttuuri ja esimiesten tulee huolehtia siitä, että asiantuntijoiden motivaatio ja yksilölliset kyvykkydet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa.

Organisaatioiden tulee ymmärtää, että menestyvä sekä toimiva muutosprosessi ei synny analyysien tai raporttien seurauksena. Rationaalinen asioiden perustelu ei todistetusti ole toimiva keino, vaan muutokset tulee pystyä perustelemaan tunnetasolla. Tunteisiin vaikuttaminen on todennäköisesti suomalaisen esimiestyön suurin haaste. Ihmisten johtaminen rationaalisesti perustelemalla on huomattavasti helpompaa kuin mielipiteisiin vaikuttaminen tunnetasolla siten, että ne ovat sen seurauksena muutokselle myönteisiä. Tämän vuoksi suomalaisissa organisaatioissa muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentaminen on helpommin sanottu kuin tehty.

Tämän opinnäytetyön toteuttaminen ja kirjoittaminen on ollut antoisa projekti. Käytännön tasolla voidaan sanoa, että koko teoreettinen viitekehys on antanut valtavasti uusia ajatuksia ja ennen kaikkea uutta tietoa ajankohtaisesta aiheesta. Etenkin sijoituspalvelutarjoaman tutkimisesta on ollut konkreettista hyötyä jo nyt. Teoreettiseen viitekehukseen olen tyytyväinen ja mielestäni se toimii siten, kuten teoriaohjaavassa tutkimuksessa on tarkoituskin. Tutkimusongelmiin- ja kysymyksiin on tuotettu toimeksiantajaa tyydyttävät vastaukset, joten opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena. Työn rakenteellisesta näkökulmasta ajateltuna tärkein onnistuminen on mielestäni se, että teoreettinen viitekehys, kysymyslomake ja sitä kautta koko empiirinen tutkimus tukevat toisiaan.

Teoreettisen viitekehksen ohella myös eri tutkimusmenetelmien sisäistäminen on ollut suuri etu suunniteltuja jatko-opiskeluja ajatellen. Tässä työssä on käytetty toisiaan tukien kahta eri tutkimusmenetelmää mahdollisimman kattavien ja luotettavien tulosten saavuttamiseksi. Tähän päätökseen olen erittäin tyytyväinen, koska sen johdosta olen saanut opiskella ja omaksua kaksi eri tutkimusmenetelmää. Työn varrelle on luonnollisesti osunut myös haasteita. Suurimmat haasteet ovat liittyneet ajankäyttöön ja resursseihin, mutta toisaalta ne ovat pakottaneet työskentelemään tehokkaasti. Tämä opinnäytetyö on antanut mahdollisuuden testata kykyä toimia paineen alla ja huomata, että käyttämällä rajallisen ajan tehokkaasti hyödykseen voi saavuttaa hyviä tuloksia.

Jälkeenpäin ajateltuna empiirisestä tutkimuksesta olisi mahdollisesti tullut kattavampi, mikäli omat ja toimeksiantajan resurssit olisivat antaneet mahdollisuuden suorittaa haastattelut esimerkiksi teemahaastatteluina. Tällä tavalla tutkittavilta olisi mahdollisesti saatu syvällisempää tietoa liittyen tutkimuskysymyksiin. Projektiin liittyvät valinnat tulee kuitenkin tehdä käytettävissä olevien resurssien mukaisesti ja olen valintaani tyytyväinen. Opinnäytetyön tekemisen aikana tehtyjä valintoja en jälkikäteen ajateltuna lähtisi muuttamaan. Muutaman työhön liittyvän teknisen asian olisin voinut tarkistaa ohjaajalta välttääkseni jälkeenpäin tehtävät korjaukset, mutta luotin omaan näkemykseeni ja kykyyni tulkita ohjeistusta. Tästä oppineena pyrin hyödyntämään saatavilla olevaa ohjausta enemmän mahdollisissa tulevaisuudessa tehtävissä tutkimuksissa.

LÄHTEET

Aalto University Executive Education. 2017. Sijoituspalvelualan tutkinnot. Viitattu 25.3.2018, <https://www.aaltoee.fi/ohjelmat/sijoituspalvelualan-tutkinnot#digitaalinententi>.

Alasoini, T. 2010. MAINETTAAN PAREMPI TYÖ - Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Taloustieto Oy.

Curry, A., Wood, B., Warwick, C., Lausala, T. & Eijala, J. 2015. Merkityksellinen ja arvokas työ: työyhteisön ja työntekijän näkökulma. Helsinki: Suomalaisen Työn Liitto.

Danske Bank A/S, Suomen sivuliike. 2017. Sijoituspalvelumme 1.0pplx. Danske Bank internal document.

Danske Bank A/S, Suomen sivuliike. 2018a. Vaadi vapautta myös sijoittamisessa – Danske Bankilta markkinoille uudenlaiset sijoituspalvelut. Viitattu 25.3.2018, <https://danskebank.fi/sinulle/artikkelit/2018/01/vaadi-vapautta-myo-s-sijoittamisessa>.

Danske Bank A/S, Suomen sivuliike. 2018b. Sijoittajan lisäpalvelut. Viitattu 25.3.2018, <https://danskebank.fi/sinulle/tuotteet/saastaminen-ja-sijoittaminen/sijoittajan-lisapalvelut>.

Danske Bank A/S, Suomen sivuliike. 2018c. Hinnoittelurakenne - Sijoituspalvelut. Viitattu 25.3.2018, <https://danskebank.fi/-/media/pdf/danske-bank/fi/sijoittaminen/hinnoittelurakenne-sijoituspalvelut.-la=fi-fi.pdf>.

Danske Bank A/S, Suomen sivuliike. 2018d. Viitattu 2.4.2018, Tietoa Pankista. <https://danskebank.com/fi/tietoa-pankista>.

Danske Bank Oyj. 2017. Danske Bank Suomen Varallisuudenhoidon johtaja Kimmo Laaksonen: Tarvitseeko jokaisen olla sijoitusasiantuntija vaurastuakseen? Viitattu 25.3.2018, <https://www.sttinfo.fi/tiedote/danske-bank-suomen-varallisuudenhoidon-johtaja-kimmo-laaksonen-tarvitseeko-jokaisen-olla-sijoitusasiantuntija-vaurastuakseen?publisherId=55565369&releaseId=62447774>.

Danske Bank Suomi. 2017. Hyvä, paha sijoitusneuvonta. Viitattu 25.3.2018, <https://www.facebook.com/DanskeBankSuomi/videos/1542214062498978/>.

Elinkeinoelämän valtuuskunta. 2010. TYÖELÄMÄN KULTTUURIVALLANKUMOUS - EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Helsinki: Taloustieto Oy.

European Securities and Markets Authority. 2017. MIFID II. Viitattu 24.3.2018, <https://www.esma.europa.eu/policy-rules/mifid-ii-and-mifir#title-paragraph-2>.

Finanssiala Ry. 2017. Finanssiala vauhdittaa tehokkaita ja turvallisia digitaalisia palveluita. Viitattu 16.4.2018, <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio>.

Finanssialan Keskusliitto ry, Ammattiliitto Nousu ry, Ammattiliitto Pro ry, Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry. 2014. Rahoitusalan tasa-arvoraportti 2014. Viitattu 22.4.2018, http://www.finanssiala.fi/material/Rahoitusalan_tasa-arvoraportti-2014.pdf.

Finanssivalvonta. 2014. Sijoitusneuvonta on yksilöllisen suosituksen antamista. Viitattu 4.3.2018, http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Sijoituspalvelut/Sijoitusneuvonta/Pages/Default.aspx.

Finanssivalvonta. 2015a. Sijoituspalvelut. Viitattu 25.3.2018, http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Sijoituspalvelut/Pages/Default.aspx.

Finanssivalvonta. 2015b. Sijoituspalvelun tarjoamisessa noudatettavat menettelytavat. Viitattu 25.3.2018, http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Sijoituspalvelut/Menettelytavat/Pages/Default.aspx.

Finanssivalvonta. 2017a. Tehtävät. Viitattu 24.3.2018, <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Tehtavat/Pages/Default.aspx>.

Finanssivalvonta. 2017b. Sijoittajansuojasääntelystä 14.-15.6.2017. Viitattu 24.3.2018, http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/MiFID/Documents/Koulutus_MiFID2_MiFIR_14_15062017.pdf.

Gardner, H. 2015. Changing Minds: The Art And Science of Changing Our Own And Other People's Minds.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. uud. p. Porvoo: Bookwell Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hämäläinen, K. 2018. Danske neuvoo – sijoita kilpailijamme rahastoon! Viitattu 25.3.2018, <https://www.taloustaito.fi/Rahat/danske-neuvoo--sijoita-kilpailijamme-rahastoon/>.

Issakainen, K. 2015. Finanssiala on digitalisaatiossa ison muutoksen edessä. Viitattu 4.3.2018, <https://www.savonsanomat.fi/talous/Finanssiala-on-digitalisaatiossa-ison-muutoksen-edess%C3%A4/542802>.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsingissä: Otava.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Alma talent.

Kalavainen, S. 2017. Muutoksessa esimies voi luoda kovaa maata jalkojen alle. Viitattu 1.4.2018, <https://www.ttl.fi/tyopiste/muutoksessa-esimies-voi-luoda-kovaa-maata-jalkojen-alle/>.

Kalliomäki-Levanto, T. 2016. Asiantuntija, et ole yksin keskeytysten kanssa. Viitattu 1.4.2018, <https://www.ttl.fi/tyopiste/asiantuntija-et-ole-yksin-keskeytysten-kanssa/>.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koli, J. & Hyppönen, H. 2017. Finanssiala muuttuu – mitä uusilta työntekijöiltä vaaditaan? Viitattu 16.4.2018, <https://duunitori.fi/tyoelama/vierasblogi-finanssiala-mita-tyontekijoilta-vaaditaan/>.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kotter, J. 2012. John Kotter - The Heart of Change. Viitattu 31.3.2018, <https://www.youtube.com/watch?v=1NKti9MyAAw>.

Laaksonen, K. 2017. Kyselytutkimus: Suomalainen kaipaa neuvoja vaurastumiseen. Danske Bank demokratisoi sijoitusneuvonnan ja varainhoidon digitaalisilla ratkaisuilla. Viitattu 3.4.2018, <https://danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/media/Tiedotteet/Pages/Danske-Bank-demokratisoi-sijoitusneuvonnan-ja-varainhoidon.aspx>.

Lipman-Blumen, J., Leavitt, H. J. & Leavitt, H. J. 1999. Hot Groups: Seeding Them, Feeding Them, & Using Them to Ignite Your Organization. Oxford University Press (UK).

Manka, M. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. 1. painos 2013. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact.

Segersvärd, O. 2017. Sijoituspalveluita koskeva lainsäädäntö mullistuu vuodenvaihteessa – MiFID II -paketti voimaan 3.1.2018. Viitattu 24.3.2018, <https://blog.kauppalehti.fi/taaleri/https-slash-slash-www-dot-taaleri-dot-com-slash-fi-slash-ajankohtaista-slash-blogit-slash-sijoituspalveluita-koskeva-lainsaadanto-mullistuu-vuoden-vaihteessa-mifid-ii-paketti-voimaan-312018>.

Sijoituspalvelulaki 14.12.2012/747/

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsuojeluhallinto. 2018. Oikeudet ja velvollisuudet työssä. Viitattu 30.3.2018, <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infovies-tintä.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Zemke, R., Filipczak, B. & Raines, C. 1999. Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. New York: AMACOM.



Muutosprosessi sijoitusasiantuntijoiden näkökulmasta

Taustamuuttujat

1. Ikäsi *

- 30-35
 36-40
 41-45
 46-50
 51-55
 56-60
 61-65

2. Sukupuoli *

- Mies
 Nainen

3. Ylin suoritettu koulutustaso *

- Ammattitutkinto / Ylioppilas
 Alempi korkeakoulututkinto
 Ylempi korkeakoulututkinto
 Tutkijakoulutus

4. Työkokemus vuosina *

Finanssialalla Danske Bankissa Sijoitusasiantuntijan työssä

5. Onko sinulla esimieskokemusta, ja jos on niin kuinka monta vuotta? *

- Kyllä
 Ei

Sijoituspalvelutarjoaman muutokseen liittyvät kysymykset

6. Onko sijoituspalvelutarjoaman muutos ollut mielestäsi tarpeen? *

- Kyllä

Ei

7. Onko sijoituspalvelutarjoaman muutos ja sen tarpeellisuus mielestäsi perusteltu organisaatiossa riittävän hyvin? *

- Kyllä
 Ei

8. Onko sijoituspalvelutarjoaman muutos lisännyt työn kuormittavuutta verrattuna aikaisempaan? *

- Kyllä
 Ei

9. Valitse seuraavasta ne tahot, joilta olet saanut mielestäsi riittävästi tukea ja ohjausta liittyen palvelutarjoaman muutokseen *

- Esimies
 Työkaverit
 Organisaatio
 En ole saanut tukea edellä mainituilta

10. Jos tarvitset sijoituspalvelutarjoaman muutokseen liittyvää opastusta tai tietoa, keneltä kysyt apua? Vastaa seuraavaan kysymykseen siten, että numero 1 on todennäköisin keneltä pyydät apua ja 3 epätodennäköisin.

	1	2	3
Esimies *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaveri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsin vastauksen itse *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joku muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Onko sijoitusneuvontaan kohdistuva kiristynyt sääntely mielestäsi tarpeen? *

- Kyllä
 Ei

12. Kuinka paljon sijoitusneuvontaan kohdistuva kiristynyt sääntely vaikuttaa päivittäiseen työntekooosi? *

Erittäin vähän 1 2 3 4 5 Erittäin paljon

Yleiset muutokseen liittyvät kysymykset. Vastaa kysymyksiin pohtien koko työuraasi ja kaikkia organisaatioita, joissa olet työskennellyt.

13. Koetko, että sinulla on mahdollisuus ilmaista mielipiteesi muutoksiin liittyvistä asioista? *

- Kyllä
 Ei

14. Millaisia resursseja/koulutusta kaipaisit liittyen työsi sisältöön kohdistuviin muutoksiin?

15. Koetko yleensä stressiä työn sisältöön liittyvien muutosten vuoksi? *

- Kyllä
- Ei

16. Millaisia taitoja jatkuva muutoksessa eläminen mielestäsi asiantuntijalta vaatii?

17. Millaista tukea odotat muutosprosesseissa esimieheiltä?

18. Millaista tukea odotat muutosprosesseissa organisaatiolta / ylimmältä johdolta?


19. Koetko, että toimialan digitalisoituminen on työsi sisällön kannalta positiivinen asia? *

- Kyllä
- Ei

20. Aseta seuraavat henkilökohtaisiin arvoihin liittyvät asiat tärkeysjärjestykseen. Numero 1 on tärkein ja numero 5 vähiten tärkein. *

	1	2	3	4	5	6	7
Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikojen joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden oppiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Reply
  Reply All
  Forward
  IM


 Karri Eero Johannes Ryttilähti
 Opinnäytetyö - Kysely

ma 16.4

Hei,

Kuten olen osalle ohimennen maininnutkin, teen opinnäytetyöni Danske Bankiin aiheena "Muutosprosessi sijoitusasiantuntijoiden näkökulmasta".

Työhön liittyy olennaisena osana empiirinen kyselytutkimus, jonka tutkimuskohteena olette te.

Tutkimus toteutetaan kirjallisena lomakehaastatteluna Webropol kyselyohjelmalla käyttäen torstaina 19.4 sijoitustiimin palaverin yhteydessä.

Allekirjoittanut tulee palaveriin käymään kysymykset yhteisesti lävitse ja vastaamaan kyselyn mahdollisesti herättämiin kysymyksiin.

Kyselyn tavoitteena on kartoittaa teidän toiveitanne ja kokemuksianne työn sisältöön liittyvistä muutoksista. Voidaan ajatella, että tämä on teille mahdollisuus antaa palaute kokemuksistanne ja toiveistanne.

Jotta kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman jouhevaa kaikkien osapuolten kannalta voitte halutessanne etukäteen miettiä, että minkälaisia kokemuksia teillä on ollut työhöne sisältöön liittyvistä muutosprosesseista koko työuranne aikana ja täällä Danske Bankissa. Tai minkälaista tukea/resursseja kaipaatte organisaatioilta/esimiehiltänne muutoksiin liittyen.

Tutkimus suoritetaan anonymisti ja tutkimustulokset ovat ainoastaan tutkijan hallussa. Tulosten analysoinnin jälkeen vastauslomakkeet tuhoetaan. Valmiissa analysoidussa raportissa ei yksilöidä vastaajia esimerkiksi iän tai sukupuolen mukaan.

Mikäli heräsi kysymyksiä, allekirjoittanut vastaa niihin mielellään :)

Ystävällisin terveisin

Karri Ryttilähti

Danske Bank A/S Oulu Rotuaari

Pakkahuoneenkatu 13

90100 Oulu

Asiakaspalvelu 0200 2580

ma-pe 8-20



Empiirinen tutkimus

- Tutkimus toteutetaan Danske Bank A/S Suomen sivuliikkeen Oulussa, Raahessa ja Kuusamossa työskenteleville henkilöasiakaspuolella sijoitusasiantuntijatyötä tekeville työntekijöille.
- Tutkittavan aiheen valinta perustuu tutkijan henkilökohtaiseen kiinnostukseen, aiheen ajankohtaisuuteen sekä toimeksiantajan tarpeeseen.
- Tärkein tutkittava asia on työntekijöiden yksilöllinen suhtautuminen muutokseen. Tutkimus keskittyy kohdejoukon työelämässä tällä hetkellä havaittavissa oleviin muutoksiin (sijoituspalvelutarjoaman muutos) sekä kohdejoukon suhtautumiseen työn sisältöön liittyviin muutoksiin yleensä.
- Tutkimus tulee asiantuntijoiden puolelta nähdä tilaisuutena, jossa he pääsevät antamaan oman näkemyksensä ja kokemuksensa heihin kohdistuvista muutosprosesseista.



Tutkimus käytännössä

- Lomakehaastattelu
 - Suljettuja ja avoimia kysymyksiä
- Lomakkeessa kolme osaa
 - 1. Taustakysymykset
 - 2. Sijoituspalvelutarjoaman muutokseen liittyvät kysymykset
 - 3. Yleiset työn sisällön muutoksiin liittyvät kysymykset
- Webropol linkki sähköpostiin, joka ohjaa kyselyyn
- Kesto 15-30 min
- Tutkimus suoritetaan anonymisti ja tutkimustulokset ovat ainoastaan tutkijan hallussa. Tulosten analysoinnin jälkeen vastauslomakkeet tuhoetaan. Valmiissa analysoidussa raportissa ei yksilöidä vastaajia esimerkiksi iän tai sukupuolen mukaan. Tuloksista kooste Jari Majjaselle & Else Saarikoskelle. Koosteessa ei yksilöidä vastaajia millään tavalla.