



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Sisäisen valmennuksen toimivuus yrityksessä X

Raaska, Markus

2015 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Sisäisen valmennuksen toimivuus yrityksessä X

Markus Raaska  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Raaska, Markus

### Sisäisen valmennuksen toimivuus yrityksessä X

Vuosi 2015

Sivumäärä 19

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella erään yrityksen henkilöstölleen tarjoamaa sisäistä valmennusta ja selvittää, kokivatko henkilöstön jäsenet hyötyneensä koulutuksesta. Sisäinen valmennus järjestettiin, koska yrityksen repertuaariin oli tulossa uusi palvelukokonaisuus ja henkilöstöä tuli kouluttaa sen tuntemiseksi. Tämän lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, miten valmennus tuki henkilöstön osaamisen kehittymistä ja millaisia lisätuen muotoja he kaipasivat koulutuksen jälkeen oman työnsä tueksi. Mielenkiinnon kohteena olivat myös henkilöstön asenteet sijoituspalveluita kohtaan ennen ja jälkeen järjestetyn valmennuksen. Tutkimuksen avulla tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä yrityksen henkilöstö oli sijoituspalveluiden tarjoamisesta puhelimitse.

Tutkimus oli tutkimusotteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin kahden sähköisen kyselylomakkeen avulla, jotka analysoitiin sisällönanalyysin ja teemoittelun keinoin. Molemmat kyselylomakkeet lähetettiin 42:lle yrityksen työntekijälle.

Suurempi osa yrityksen henkilöstöstä koki hyötyneensä valmennuksesta. Heidän mukaansa valmennus kehitti osaamista sijoitustuotteiden parissa, sekä antoi lisätukea asiakaskohtaamisiin ja myyntiosaamiseen. Lisätukea kaivattiin kuitenkin edelleen liittyen sijoitustuotteisiin ja järjestelmiin. Henkilöstö toivoi myös enemmän aikaa itseopiskeluun ja yhteistapaamisiin. Sijoituspalveluiden tarjoamisen puhelimitse nähtiin henkilöstön keskuudessa myönteisenä asiana jo ennen valmennusta, mutta valmennuksen voidaan nähdä kasvattaneen entisestään myönteistä asenneilmapiiriä.

Asiasanat: valmennus, osaamisen kehittäminen, työssä oppiminen, oppiva organisaatio

Raaska, Markus

### Functioning of internal training at Company X

Year	2015	Pages	19
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis project was to examine training given by the case company and to determine the employees reactions to it, particularly in terms of whether they perceived it to be beneficial. This training was held because the company would be introducing a new service model and the employees needed to be trained. In addition to finding out what kinds of benefits the employees received, the research aimed to clarify how they would want to be supported after the training in their daily work. The author was also interested in how people relate to investment services before and after the training and what they thought about giving investment advice via the telephone.

The study was a qualitative research case study. The data was collected by means of two electronic questionnaires which were analyzed thematically and by content analysis. Both questionnaires were sent to 42 of the company's employees.

The majority of the employees felt that they had benefited from the training session. According to them the training developed skills in selling investment products and gave support to customer service and sales expertise. Although additional support was needed with investment products and the company's IT systems related to investment products. The staff also called for more time for self-study and joint meetings. The provision of investment services by telephone was seen as welcome among staff even before the training had begun, but the training can be seen as promoting a positive attitude.

Keywords: training, development of skills, practical learning, learning organization

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tavoite.....	6
1.2	Raportin rakenne.....	7
2	Toimeksiantajan esittely.....	7
3	Sisäinen valmennus osana henkilöstön kehittämistä.....	8
3.1	Osaamisen kehittäminen.....	8
3.2	Työssä oppiminen.....	9
3.3	Oppiva organisaatio.....	9
4	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät.....	10
4.1	Laadullisen tutkimuksen piirteitä.....	10
4.2	Kohdejoukon esittely.....	11
4.3	Aineiston kerääminen kyselylomakkeiden avulla.....	12
4.4	Aineiston analysointi.....	13
4.5	Tutkimuksen analyysi.....	14
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	16
	Lähteet.....	18

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla oli tulossa uusi palvelukokonaisuus mukaan tarjottavien palveluiden repertuaariin. Uusi kokonaisuus vaati henkilökunnan kouluttautumista ja koulutuksen toimivuutta haluttiin seurata. Työyhteisössä on hyvin erilaisia ihmisiä iän, sukupuolen ja työkokemuksen mukaan katsottuna. Näin ollen on oletuksena, että koulutuksen sisäistämässä on luultavasti jonkin verran eroja työntekijöiden välillä. Seuranta päätettiin tehdä kahden kyselytutkimuksen avulla. Ensimmäinen kysely teetettiin koulutuksiin osallistujille ennen koulutusta ja toinen koulutuksen jälkeen. Koulutukset pidettiin saman sisältöisinä, mutta kahdessa osassa koko osaston työntekijöille.

Tutkimuksesta käytiin keskustelua lähiesimiehen ja tuotepäällikön kanssa. Näiden keskustelujen pohjalta muotoutui aihe ja tutkimusongelma. Myös opinnäytetyön ohjaajalla oli oma merkityksensä työn lopullisen muodon muotoutumisessa. Kyselyjen tuloksia verrattiin toisiinsa ja niiden perusteella tehtiin arvio henkilöstön kehittymisestä.

Työn teoreettinen viitekehys on kerätty oppimisen ja kouluttautumisen ympäriltä. Työssä oppimista ja osaamisen kehittämistä yksilöinä ja organisaationa painotetaan teoriaosuudessa, koska valmennuspäivä tai valmennuspäivät ovat vain jäävuoren huippu ihmisen kehittämisessä ja kehittämisessä. Tutkimuksessani korostuu laadullinen tutkimusote, sillä tutkimukseni tarkoitukseni oli selvittää mahdollisimman seikkaperäisesti koulutuksien onnistumista työntekijöiden osaamisen kehittymisen kannalta.

### 1.1 Työn tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kokiko tutkimuksen kohdejoukko hyötyneensä tarkastellun yrityksen tarjoamasta sisäisestä valmennuksesta, joka koski sijoituspalveluita. Tämän lisäksi tavoitteenani on saada tietoa, miten tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokevat osaamisensa kehittyneen valmennuksen myötä ja kaipaavatko he vielä koulutuksen jälkeen jonkinlaista lisätukea oman työnsä tueksi. Kiinnostukseni kohteena ovat myös tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden asenteet sijoituspalveluita kohtaan. Tarkastelen asiaa siitä näkökulmasta, mitä mieltä tutkimuksen kohdejoukko on sijoituspalveluiden tarjoamisesta puhelimitse ja onko näissä asenteissa tapahtunut muutosta valmennuksen myötä. Toimeksianto tälle työlle tuli kohdeyritykseltä itseltään. Yrityksen toiveena on, että tutkimuksen tarjoama informaatiota voitaisiin jatkossa käyttää hyödyksi yrityspalveluryhmän kehittämisessä.

## 1.2 Raportin rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluku, johdanto, saattaa lukijan aiheeseen. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoite. Toinen pääluku kertoo toimintaympäristöstä, ja esittelee toimeksiantajana toimivan yrityksen. Kolmas pääluku käsittelee tutkimukselle tärkeän teoreettisen viitekehyksen. Viitekehys koostuu sisäisen valmennuksen teoriasta, osaamisen kehittamisestä ja työssä oppimisesta sekä oppivan organisaation pääpiirteistä. Neljäs pääluku esittelee tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutuksen sekä tutkimuksen analysoinnin. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kuudennessa pääluvussa tarkastellaan tutkimuksesta kumpuavia johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

## 2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja on rahoitusallalla toimiva yritys, joka on osa pohjoismaista konsernia. Yrityksessä on tuhansia työntekijöitä, mutta tämä opinnäytetyö käsittelee vain pientä 40 hengen osastoa, joka toimii kolmen tiimin voimin Helsingissä ja Vaasassa. Osastolla tarjotaan palveluja yritysasiakkaille ja pääkohderyhmänä ovat pienyrittäjät. Pienyrittäjien palveluja on kehitetty viimeisen vuoden aikana paljon, minkä myötä työn kuva osastolla on muuttunut merkittävästi. Tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen palvelu pienyrittäjille, josta he saavat kaiken tarvitsemansa pankki- ja vakuutusasioihin liittyen.

Koulutusvastuu yrityksessä on periaatteessa esimiehillä, mutta he pitävät vain osan koulutuksista. Varsinaista kouluttajaa yritysosastolla ei ole ollut muutama vuoteen, vaikka henkilöpuolella kyseisiä valmentajia on useampia. Uuden toimintamallin myötä, muutamat aktiiviset työntekijät ovat osallistuneet koulutuksien suunnitteluun ja pitämiseen. Kyseinen koulutus oli tuotepäällikön pitämä ja tuotepäälliköiden pitämät koulutukset ovat toinen olennainen koulutusmuoto organisaatiossa. Koulutuksien ulkopuolisen osaamisen kehittäminen on kuitenkin esimiesten vastuulla. Puhelintyön hektisyyden myötä jokaiselle työntekijälle on määritelty työvuorosunnittelun toimesta viikoittain lukuaikoja, oman ammattitaidon kehittämiseksi.

Opinnäytetyön kohderyhmänä on yrityspalvelu-osasto, jossa asiakkaita palvellaan pääsääntöisesti puhelimitse. Yhteydenottoja ja yhteydenottopyyntöjä tulee lisäksi sähköisten kanavien kautta. Rahoitusallalla toimivaa yritystä sitoo pankkisalaisuus, joten se rajoittaa työskentelyä ja luo tietyt vaatimukset asiakkaiden tunnistamiselle, ennen kuin asiakasta voidaan palvella kokonaisvaltaisesti. Asiakas tunnistautuu verkkopankkitunnuksilla puhelun yhteydessä, jolloin henkilöllisyys varmistetaan. Jos kyseessä on yritys, tarkistetaan vielä soittajan päätösvalta asiaan ja käsiteltävään yritykseen liittyen. Yrityspalvelu-osastolle on järjestetty vuoden aikana useampia erilaisia koulutuksia eri tuotealueista. Nyt käsiteltävä koulutus on viimeisiä var-

sinaisia koulutuksia uuden toimintamallin käyttöönottoon liittyen. Tarkoituksena on selvittää, kuinka hyödylliseksi työntekijät ovat kokeneet koulutuksen.

### 3 Sisäinen valmennus osana henkilöstön kehittämistä

Tämän työn tarkastelun kohteena on henkilöstön kehittäminen sisäisen valmennuksen avulla. Valmennus ei itsestään riitä opettamaan uutta tuotekokonaisuutta, joten tarkoitus on myös aktivoida työntekijöitä itseopiskeluun. Tämän vuoksi tutkimuksen viitekehys koostuu osaamisen kehittämisestä, työssä oppimisesta ja koulutuksen tuoman hyödyn tarkkailusta. Tutkimuksen myötä pyritään parantamaan sisäisten valmennuksien prosesseja.

#### 3.1 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen lisääntyy oppimisen kautta. Oppimiseen taas tarvitaan tietoa, taitoa ja kokemusta. Monenlaisten taitojen, kuten ongelmanratkaisukyvyyn, sosiaalisten taitojen ja yhteistyötaitojen kehittäminen lisää mahdollisuuksia työelämässä ja yksityiselämässä. Kiinnostus ja innostuneisuus taas lisäävät oppimisen herkkyyttä ja motivoituneisuutta, sekä lisäävät mielenkiintoa ja sisältöä työhön ja muuhun elämään. (Grönfors 2010, 13.)

Yrityksen kilpailukyky riippuu suurimmassa määrin siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään, ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. Osaamista tulee osata johtaa siten, että työntekijät kokevat oppimisen mielekkääksi ja kannustavaksi. Tärkeimpänä tavoitteena on yrityksen työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja ylläpito sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamista tulee myös osata johtaa, ja siitä päävastuussa ovat lopulta liiketoiminnasta vastaavat johtajat ja yksikön vetäjät. Työntekijät ovat yksilöitä ja yksilön oppimisen osaamisen ymmärtäminen onkin tärkeää koulutuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. (Viitala 2007, 170, 172.)

Henkilöstön kehittäminen on tunnetusti ollut varsinkin suuryrityksissä henkilöstötoimintojen vastuualuetta ja monesti näissä yrityksissä on oma henkilöstön kehittämysyksikkö vastaamassa koulutuksien suunnittelusta ja toteuttamisesta. Henkilöstön kehittäminen terminä ei kuitenkaan enää nykypäivänä vastaa osaamisen kehittämisen vaatimuksia ja tarkoitusta. Nykyään ajatellaan jokaisen olevan vastuussa omasta kehittymisestään ja sitä pitää ohjata johtamisen kautta. Jokaisen on oivallettava oman kehittymisen tärkeys ja sitä kautta saatava kilpailuetu. Näin ollen yrityksen on luotava oppimiselle hyvät ja turvalliset raamit sekä edellytykset ja mahdollisuudet. (Viitala 2007, 182-183.)

Osaamisen kehittämisen lähestymistavat voidaan nähdä jatkumona behavioristisen ja konstruktivistisen kehittämisenäkemyksen välillä (Viitala 2007, 183). Behavioristisen näkemyksen



mukaan painopiste on koulutusten järjestämisessä ja se on elänyt pitkään yritysmaailmassa. Näkemyksen mukaan yrityksessä tarkastellaan, mitä asioita pitää kehittää ja sitä varten järjestetään täsmällisiä koulutuksia. Viitalan (2007, 183) mukaan konstruktivisessa kehittämisajattelussa painotetaan henkilöstön ajattelumallien analysointia ja kehittämistä. Mallin taustana on että yritys voi hyötyä vasta henkilöstön ajattelumallien kehittymisen myötä. Kokemuksien prosessoinnille annetaan paljon aikaa ja kehittämisen kohteena on ennen kaikkea ihmisten oppimiskyvyyden vahvistaminen. (Viitala 2007, 183.)

### 3.2 Työssä oppiminen

Oppimiskulttuurin luominen ja oppimiseen kannustaminen ovat pitkää, mutta kannattavaa työtä työyhteisössä. Kun työyhteisöstä saadaan kannustava ja oppimishalukas ympäristö, saadaan aikaan varsin tehokas ja kehittyvä ympäristö, joka auttaa menestymään muuttuvissa olosuhteissa. Kehittymisprosessi auttaa itseoppimiskulttuurin kehittämisessä ja sen avulla saadaan työntekijät aktivoitua mukaan kehitykseen. (Grönfors 2010, 13.)

Työssä oppiminen on noussut tärkeiden menestykseen vaikuttavien tekijöiden joukkoon erityisesti 1970-luvun jälkeen. Sen nousemiseen on vaikuttanut mm. teknologian nopea kehitys, tietotekniikka sovelluksineen, ympäristön muuttuminen, ja asiakkaiden vaatimusten kasvaminen. Asiakkaiden tultua laatutietoisemmiksi ja vaativammiksi tuotteiden ja palveluiden suhteen, on yritysten täytynyt panostaa osaamisen kehittämiseen asiakaspalvelutehtävissä entistä enemmän. Yritysten pitää yhä nopeammin sopeutua muuttuvaan maailmaan ja asiakaskäyttäytymiseen taatakseen olemassaolonsa ja menestymisensä. Muutos täytyy myös toteuttaa taloudellisesti kannattavasti. (Grönfors 2010, 17.)

Yrityksissä voidaan järjestää minkälaisia koulutuksia tahansa, mutta oppimisen vastuu on täysin työntekijällä itsellään. Ihminen valitsee itse, mitä hän haluaa oppia, ja miten hän sen tekee. Tulevaisuuden suunnittelu ohjaa ihmistä opiskelemaan sitä, minkä hän kokee hyödylliseksi oman tulevaisuutensa kannalta. Itseopiskelua on pyrittävä tukemaan oppijan omien tarpeiden mukaan, mutta opiskelijan on osattava hyödyntää aktiivisesti hänelle tarjottavaa tukea. Oppimista onkin lähestytty aikaisemmin yleensä opettajan kannalta, mutta nykyään oppijan roolia ja vastuuta omasta oppimisestaan on alettu korostaa yhä enemmän. (Grönfors 2010, 18-19.)

### 3.3 Oppiva organisaatio

Organisaatio itsessään ei voi oppia, mutta hyvässä organisaatiossa on luotu toimintamallit yksilöiden ja tiimien oppimiselle ja uudistumiselle. Tällöin työntekijöiltä odotetaan kykyä kehittää yrityksen ja tiimin toimintaa yhteisten toimintamallien ja kokemusten jakamisen kautta.

Tällaisessa mallissa oppiminen mahdollistuu erilaisten kokeilujen, uudistuksellisuuden ja yhteistyön edistämällä. Omien ja yhteisien kokemusten jakaminen on merkittävässä roolissa kannustamaan muita uuden toiminnan oppimiseen ja käyttämiseen päivittäisessä työssä. Tämän kaltainen oppiva organisaatio jossa kokemuksia uudesta ideasta tai muusta ajatuksesta jaetaan, mahdollistaa kattavan ja nopean sekä tehokkaan tiedonkulun. Oppivassa organisaatiossa ei oteta suoraan mitään valmista mallia käyttöön vaan annetaan uuden oman toimintamallin luomisen toimia kehityspolkuna. tällaisen oppimisen edellytyksenä on työyhteisöön kuuluvien eri tiimien ja toimijoiden välillä toetutuva avoin vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri. (Mäkisalo 2003, 48-49.)

Toimiva avoin dialogi johtaa parhaassa tapauksessa hyvässä tiimissä täysin uusien ideoiden ja innovaatioiden kehittämiseen. Dialogi tapahtuu siinä hetkessä ja osapuolet reagoivat tilanteeseen välittömästi ja vastavuoroisesti toistensa sanomisiin ja tekemisiin. Näin kehittyntä ideaa päästään jalostamaan saman tien yhdessä pidemmälle kuin yksin asiaa pähkäiltäessä. Yhteinen tekeminen ja keskustelu myös tauoilla lisäävät positiivisen keskinäisen riippuvuuden tunnetta, mikä yhdessä huumorin kanssa auttavat työpaineiden alla luovuuden ylläpitämiseen. (Mäkisalo 2003, 50.)

#### 4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

##### 4.1 Laadullisen tutkimuksen piirteitä

Tutkimuksessani korostuu laadullinen tutkimusote, sillä tutkimukseni tarkoituksena on kerätä tietoa juuri tietyn kohdejoukon osaamisen kehittymisestä liittyen sijoituspalveluihin. Ensinnäkin tarkoitukseni on kerätä tietoa, kokiko tutkimukseeni osallistunut kohdejoukko organisaation järjestämän sisäisen valmennuksen hyödylliseksi ja tarkastella sitä, miten nämä valmennuksesta hyötyneet vastaajat kuvailivat osaamisensa kehittymistä. Tarkastelin tutkimuksessani myös sitä, miten valmennuksesta ei-hyötyneet vastaajat kokivat valmennuksen tarjoaman tiedollisen annin. Toiseksi olen kiinnostunut siitä, millaista lisätukea valmennukseen osallistuneet henkilöt kokivat tarvitsevansa jatkossa työnsä tueksi liittyen sijoitusasioihin. Kolmanneksi tarkastelen tutkimuksessani kysymystä siitä, mitä mieltä tutkimuksen kohdejoukko oli sijoituspalveluiden tarjoamisesta puhelimitse ennen ja jälkeen sisäisen valmennuksen.

Laadullinen tutkimus ymmärretään yksinkertaisesti aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein pieneen määrään tapauksia ja koetetaan analysoida niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei siis olekaan sen määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta 1998, 13 - 18.)

Laadullisen tutkimuksen yksi tutkimussuuntaus on tapaustutkimus, jossa tutkijan mielenkiinto kohdistuu yhteen tapaukseen ja tutkittavan prosessin kuvaamiseen mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti (Stake 2000, 436). Tutkimuksessani organisaation tarjoama sisäinen valmennus oli kohdennettu juuri tietylle joukolle, joten siinä korostuu väistämättä tapaustutkimukselle ominaiset piirteet. Tapaustutkimus nähdään usein vaikeasti yleistettävänä, mutta yleistettävyyden sijaan sen tärkeänä tehtävänä on tutkia tapauksessa sitä, mikä on yhteistä ja toisaalta, mikä on erityistä. Tärkeää on tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen, ei yleistettävyyden toisiin tapauksiin. (Eskola & Suoranta 2008, 126-130.)

Olen tässä tutkimuksessani kiinnostunut sisäisen valmennuksen hyödyllisyydestä, jota tarkastelen työntekijöiden osaamisen kehittymisen kautta. Valmennus ja sen mahdollisesti tarjoama osaamisen kehittyminen voidaan nähdä sosiaalisena toimintana. Laadulliselle tutkimusotteelle onkin yleistä, että sen tarkoituksena on selittää sosiaalisia ilmiöitä ja kuvata niitä erilaisten analyysitapojen kautta mahdollisimman kuvaavasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 163.)

Sosiaalisen toiminnan keskiössä on aina ihminen. Tutkimuskysymysteni selvittämiseksi tärkeässä roolissa ovat kahden kyselylomakkeen avoimet kysymykset, joihin tutkimukseni kohdejoukko on saanut vastata omin sanoin kokemuksistaan liittyen sisäiseen valmennukseen. Laadullisessa tutkimuksessa suositaankin ihmistä tiedon keruun lähteenä. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa, joiden apuna hän voi käyttää esimerkiksi erilaisia lomakkeita ja kyselyjä. Tutkijan tarkoituksena on saada tutkimuksensa avulla uutta tietoa, jota hän saa tarkastelemalla aineistoaan mahdollisimman monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tärkeää on, että tutkimuksen kohdejoukon näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

#### 4.2 Kohdejoukon esittely

Myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 164) painottavat laadullisessa tutkimuksessa olevan ominaista, että kohdejoukko valikoidaan harkiten ja tarkoituksenmukaisesti. Kohdejoukoksi valikoitui erään yrityksen noin neljäkymmenen hengen yritysasiakkaita palveleva osasto. Kyseisellä osastolla on otettu käyttöön käytännössä kokonaan uusi toimintamalli vuoden 2014 viimeisellä kvartaalilla. Toimintamallin muutoksen myötä uusia tuote- ja palvelukokonaisuuksia ja niiden myyntiprosessia on pitänyt opetella vajaan vuoden aikana useita. Uuden toimintamallin käyttöönotto on tapahtunut vaiheittain ja uusia palveluja ja tuotteita on otettu myyntirepertuaariin sitä mukaan, kun koulutuksia on saatu pidettyä. Nyt osastolle järjestettiin sisäinen valmennus sijoituspalveluihin liittyvään tuotekokonaisuuteen ja palvelumalliin, jotka moni työntekijöistä kokee haasteellisiksi. Tuotekokonaisuus on yritykselle erittäin tärkeä strateginen osa-alue ja sen mukaan tulo kyseiselle osastolle halutaan toteuttaa hyvin. Itse koulutus on pieni osa kouluttautumista ja itseopiskelun merkitystä ei pidä unohtaa. Tutkimuk-

sen tarkoituksena on selvittää, miten hyödylliseksi sisäinen valmennus on koettu ja miten työyhteisössä voidaan tukea oppimista koulutuksen jälkeen asiakaskohtaamisissa. Työnantaja halusi selvittää, miten hyvin koulutus palvelee työntekijöiden kehittymistä. Hyödyllisenä tietona koetaan myös, kuinka hyvin työntekijät uskaltavat ottaa uuden palvelun omaan myyntirepertuaariinsa.

#### 4.3 Aineiston kerääminen kyselylomakkeiden avulla

Keräsin tutkimukseni aineiston kyselylomakkeiden avulla, joihin tutkimuksen vastaajat vastasivat sähköisesti. Päädyin kyselylomakkeen käyttöön, sillä tarvitsin kohdejoukon vastaukset nopealla aikataululla. Kyselylomakkeeseen pohjautuvan tutkimuksen etuna pidetäänkin, että kyselyn avulla voidaan kysyä nopeasti ja tehokkaasti suureltakin vastaajajoukolta monia kysymyksiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108). Kyselyyn vastasivat yrityspalveluosaston työntekijät Helsingistä ja Vaasasta. Kysely lähetettiin koko osastolle, mutta luonnollisesti kaikki eivät vastanneet.

Kyselylomakkeita oli tutkimuksessani kaksi ja ne erosivat toisistaan kysymysten määrän perusteella. Ensimmäisen kysely teetettiin vastaajille ennen organisaation järjestämää sisäistä valmennusta. Ensimmäinen kysely koostui niin sanotuista lämmittelykysymyksistä ja yhdestä varsinaisesta tutkimuskysymyksestä, jolla oli informaatioarvoa tutkimukseni kannalta. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä mieltä vastaajat olivat sijoituspalveluiden tarjoamisesta puhelimitse ennen kuin heille järjestettiin sisäistä valmennusta aiheeseen liittyen. Kysymys oli niin sanottu avoin kysymys, johon vastaajat muotoilivat vastauksensa omin sanoin.

Avoimien kysymysten käyttö tutkimuksessa on aina tutkijan oman harkinnan varassa. Avoimista kysymyksistä saatu hyöty tutkimusten tulosten kannalta riippuu hyvin paljon vastaajien aktiivisuudesta, eikä niistä saatu informaatio näin ollen aina täytä tutkijan odotuksia. Jos tutkija kuitenkin tuntee kohdejoukon ja tietää heidän olevan aktiivisia ja kantaaottavia, voi avoimien kysymysten käyttö olla hyvinkin suositeltavaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 117.) Tämän tutkimuksen kohdejoukko koostui itselleni tutuista henkilöistä, joten avoimien kysymysten käyttö oli omassa tutkimuksessani perusteltua ja järkevää. Avoimien kysymysten käyttöä voidaan perustella myös tutkimukseni laadullisella tutkimusotteella, sillä tarkoitukseni oli analysoida kohdejoukon sanallisia vastauksia mahdollisimman tarkasti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 119). Tämän avoimen kysymyksen vastaukset analysoin sisällönanalyysin ja teemoittelun keinoin.

Kyselyn toinen vaihe suoritettiin sisäisen valmennuksen jälkeen. Tämä jälkimmäinen kysely oli tutkimukseni kannalta erittäin merkityksellinen, sillä olen tutkimuksessani kiinnostunut sisäisen valmennuksen hyödyllisyydestä ja siitä, miten se on kehittänyt tutkimuksen kohdejoukon

osaamista. Tässä jälkimmäisessä kyselyssä kysyttiin ensimmäiseksi, kuinka hyödylliseksi vastaajat kokivat sisäisen valmennuksen. Tähän kysymykseen vastaajilla oli valmiit vastausvaihtoehdot. Loput kysymykset kyselyssä olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saivat vastata omin sanoin. Aivan kuten ensimmäisenkin kyselyn avoimen kysymyksen, analysoin myös toisen kyselyn avoimien kysymysten vastaukset sisällönanalyysiä ja teemoittelua hyödyntäen. Avoi- met kysymykset koskivat tutkimukseni tärkeimpiä tutkimuskysymyksiä. Niissä halusin selvittää, miten sisäinen valmennus oli tukenut vastaajien osaamisen kehittymistä liittyen sijoitus- palveluiden tarjoamiseen ja millaista lisätukea vastaajat kaipasivat vielä valmennuksen jäl- keen sijoitusasioihin liittyen. Lisäksi jälkimmäisessä kyselyssä vastaajilta kysyttiin vielä uudel- leen, mitä mieltä he ovat sijoituspalveluiden tarjoamisesta puhelimitse. Esittämällä saman kysymyksen vastaajille ennen ja jälkeen valmennuksen tarkoitukseni oli selvittää, oliko si- säisen valmennuksen myötä vastaajien asenteissa tapahtunut muutosta.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää hyödyksi kaikessa laadulli- sessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysia voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta myös väljä- nä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällön- analyysin avulla voidaan tulkita erilaisia kirjoitettuja, kuultuja tai nähtyjä aineistoja syste- maattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda sanallisen ja selkeän kuvauksen tutkittavasta ilmiös- tä. Sen pyrkimyksenä on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on aina tutkimus aineiston informaatioarvon lisääminen. Aineiston ollessa hajanaista, pyritään siitä luomaan sisällönan- lyysin avulla mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tietoa. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luo- da selkeyttä aineistoon, jotta sen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta il- miöstä. Aineiston laadullinen käsittely pohjautuu aina päättelyyn ja tulkintaan. Tämän mu- kaan aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Tämän tutkimuksen aineisto koostui pääosin kyselylomakkeiden avoimista, sanallisista vasta- uksista. Tutkimukseen osallistuneet vastaajat olivat vastauksissaan kertoneet mielteitään heille esitettyihin kysymyksiin omin sanoin, mikä teki tutkimusaineistosta varsin hajanaisen. Sisällönanalyysin keinoin kävin vastauksia läpi ja koetin löytää niistä yhtäläisyyksiä toisiinsa nähden. Näistä yhtäläisyyksistä löysin vastaajien vastauksista tiettyjä teemoja, joista löysin merkittävimmät tutkimustulokseni. Teemoittelu onkin yksi laadullisessa tutkimuksessa käytet- ty aineiston analyysimuoto. Teemoittelun tarkoituksena on löytää sanallisesta aineistosta sa-

mankaltaisia, tiettyihin teemoihin liittyviä mainintoja ja näin luoda hajanaiseen aineistoon selkeyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 93.)

#### 4.5 Tutkimuksen analyysi

Tarkoitukseni oli selvittää tämän tutkimuksen ja kohdejoukolle teetettyjen kyselyjen kautta, miten hyödylliseksi kohdejoukko koki organisaation järjestämän sisäisen valmennuksen, joka liittyi sijoituspalveluihin. Halusin myös selvittää sitä, miten sisäisen valmennuksen hyödylliseksi kokeneet henkilöt kuvailivat osaamisensa kehitystä. Toisaalta minua kiinnosti, miten sisäisestä valmennuksesta ei-hyötynneet henkilöt suhtautuivat osaamisensa kehitykseen tai vaihtoehtoisesti sen kehittymättömyyteen.

Kyselylomakkeeseen vastanneista 17 vastaajasta 59 prosenttia (10 vastaajaa) koki hyötynneensä sisäisestä valmennuksesta. Heidän vastauksissaan korostui positiivisina asioina uuden tiedon saanti, sijoitustuotteiden tutuksi tuleminen sekä tuen saanti asiakaskohtaamisiin ja myyntiosaamiseen. Vastaajista 41 prosenttia (7 vastaajaa) ei puolestaan kokenut valmennusta hyödyllisenä. Valmennuksesta hyötymättömien vastauksista ilmeni, ettei valmennus tarjonnut heidän mukaansa uutta tietoa, eikä valmennus tarjonnut apua osaamisen kehittämiseen käytännön tasolla. Valmennuksesta hyötymättömät vastaajat kokivat, että sijoitusoppaan harjoitteluun olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa.

Toisena kysymyksenä tutkimuksessani tarkastelin sitä, millaista lisätukea valmennukseen osallistuneet vastaajat kokivat tarvitsevansa jatkossa työnsä tueksi liittyen sijoitusasioihin. Vastaajien vastauksista nousi esiin neljä erityistä teemaa, jotka nostettiin esiin.

Ensimmäiseksi vastaajat kaipasivat apua *käytännön työhön*. Heitä askarrutti muun muassa verkkopankkiin liittyvät asiat, sijoitusoppaan käyttäminen, järjestelmien ja ohjelmien käyttäminen, asiakaskohtaukset sekä työohjeiden löytäminen ja oikein ymmärtäminen.

Toiseksi vastaajat kokivat tarvitsevansa lisätukea liittyen asiakkaille tarjottaviin *sijoitustuotteisiin*. Vastaajien mukaan tuotevalikoimaa tulisi rajata tai vaihtoehtoisesti niiden opetteluun tulisi tarjota työntekijöille enemmän aikaa. Vastaajat kaipasivat, että sijoitustuotteista puhuttaisiin enemmän ja sitä myöten henkilökunnalle kerrottaisiin vielä tarkemmin, mitä tuotteita asiakkaille voidaan tarjota.

Kolmanneksi vastaajat kaipasivat *itseopiskelulle enemmän aikaa*. Vastaajat halusivat perehtyä tarkemmin työajallaan sijoitusoppaaseen lukemalla sitä huolellisesti ilman aikarajoitteita ja tekemällä siitä itselleen muistiinpanoja. Vastaajat toivat esiin myös verkko-opintojen mahdollisuuden. Lisäksi vastaajat painottivat vastauksissaan organisaation tarjoaman valmennuk-

sen ja koulutuksen merkitystä itseopiskelussa. Valmennukset ja koulutukset tuovat lisävirettä itsenäiselle opiskelulle.

Neljäntenä lisätuen muotona vastaajat näkivät *kokeneemman kollegan tarjoaman avun*. Vastaajat kokivat hyödyllisenä toimintana ”luurittelun” eli yhteistapaamiset, joissa työntekijä pääsee kuuntelemaan sijoitusasiantuntijan asiakaspuheluista kehittääkseen omaa osaamistaan niiden kautta. Vastaajat kaipasivat lisäksi arkipäiviinsä yhteistapaamisia muiden neuvojien kanssa, joissa puhuttaisiin sijoitusasioista. Myös tässä yhteydessä korostui säännöllisen koulutuksen merkitys lisätuen saamisessa.

Kolmantena kysymyksenä tarkastelen tutkimuksessani sitä, mitä mieltä tutkimuksen kohdejoukko on sijoituspalveluiden tarjoamisesta puhelimitse. Kiinnostukseni on selvittää, onko kohdejoukon asenteissa kysymystäni kohtaan tapahtunut muutosta sisäisen valmennuksen myötä, joten teetin kohdejoukolle saman kysymyksen ennen ja jälkeen valmennuksen.

Yhteistä kohdejoukon asenteille ennen ja jälkeen valmennuksen oli myönteisyys sijoituspalveluiden tarjoamiselle puhelimitse. Valmennuksen jälkeisissä vastauksissa oli havaittavissa jopa kasvua myönteisessä suhtautumisessa verrattuna vastauksiin ennen valmennusta. Yksikään vastaaja ei suhtautunut asiaan kielteisesti. Teemoittelen seuraavassa hieman tarkemmin kohdejoukon vastauksista välittyneitä asenteita ennen ja jälkeen valmennuksen.

Ennen valmennusta kaikki vastaajat näkivät sijoituspalveluiden tarjoamisen puhelimitse myönteisenä toimintana ja sen parhaimpana puolena vastaajat kokivat toiminnan helppouden asiakkaan kannalta. Toiminnan onnistumisen kannalta vastaajat asettivat sille myös joitakin reunaehtoja. Vastaajien mukaan toiminta voi olla onnistunutta vain, jos työntekijöiden koulutukseen panostetaan, jotta asiakkaat ovat oikeutettuja tasalaatuisen palveluun riippumatta puhelun vastaanottajasta. Lisäksi vastaajat painottivat tuotetietouden merkitystä asiakaskoh- taamisissa.

Erittäin myönteisenä asiana vastaajat kokivat verkkotapaamiset asiakkaan kanssa. Vastaajien mukaan verkkotapaamiset herättävät luottamusta asiakkaan ja yrityksen välillä, mikä helpottaa oleellisesti sijoituspalveluiden tarjoamista. Vastauksissa korostuukin pelkän puhelinkeskustelun varjopuoli, jossa sijoitusneuvoja ja asiakas eivät näe toisiaan, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan ymmärrykseen ja sitä kautta luottamuksen syntyyn osapuolten välillä. Tähän ongelmaan vastaajat näkivät ratkaisuna juuri verkkotapaamiset.

Ennen valmennusta vastaajat näkivät sijoituspalveluiden tarjoamisen puhelimitse myös erittäin tarpeellisenä kilpailun kannalta. Vastaajat näkivät sijoituspalveluiden tarpeen kasvavana

tekijänä asiakkaidensa arjessa ja näin ollen vastaajat pitivät tärkeänä, että heidän organisaationsa on aloittanut niiden tarjoamisen myös puhelimitse.

Valmennuksen jälkeen sijoituspalveluiden tarjoaminen puhelimitse nähtiin vastaajien keskuudessa edelleen myönteisenä toimintana. Vastaajien vastauksista ei korostu enää yhtä voimakkaasti reunaehdot toiminnan onnistumiselle, mikä voidaan tulkita myönteisten asenteiden kasvuna toimintaa kohtaan. Vain yksittäisissä vastauksissa peräänkuulutettiin edelleen koulutusta tai tuotetietoutta.

Vastaajien vastauksista kantautuu entisestään helppous asiakkaan kannalta ja niissä korostettiin sitä, ettei asiakkaan tarvitse olla fyysisesti läsnä konttorissa saadakseen sijoitusneuvontaa tai ostaakseen sijoittamiseen liittyviä palveluita.

Ennen valmennusta vastaajat epäilivät, voiko asiakkaan luottamuksen saada herätettyä puhelimesta, vai tarvitaanko siihen lisäksi verkkotapaamista. Verkkotapaamisten merkitys korostui vastaajien vastauksissa ennen valmennusta. Valmennuksen jälkeen verkkotapaamisten korostaminen luottamuksen synnyttämisessä on jäänyt pois, mikä voidaan myös tulkita myönteisten asenteiden kasvuna toimintaa kohtaan. Vastaajat näkevät valmennuksen jälkeen, että riittävän koulutuksen saanut henkilö on itsessään riittävä luottamuksen ja myönteisen asiakaskokemuksen herättävä tekijä.

## 5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Vastauksista päätellen ihmiset reagoivat hyvin erilaisilla koulutustilanteisiin. Toiset kokevat hyötyvänsä melko lyhyestä valmennuksesta paljonkin, kun taas toiset eivät pysty omaksumaan uusia asioita yhtä nopeasti. Näin ollen he eivät kokeneet hyötyneensä valmennuksesta samalla tavalla kuin nopeammin asian sisäistäneet henkilöt. Tässä tutkimuksessa jako hyötyneiden ja ei-hyötyneiden välillä jakautui prosentuaalisesti melko tasan, mutta hyötyneitä oli kuitenkin hieman enemmän. Hyötyneitä oli 59 prosenttia vastaajista, joten valmennus on ainakin osittain onnistunut. Valmennuksesta hyötyneet kokivat positiivisina asioina uuden tiedon saannin, sijoitustuotteiden tutuksi tulemisen sekä tuen saannin asiakaskohtaamisiin ja myyntiosaamiseen. Työntekijät jotka eivät kokeneet valmennusta hyödylliseksi, olisivat halunneet muuttaa valmennuksen sisältöä toisenlaiseksi. He olisivat myös halunneet käytännön läheisemmän valmennuksen ja laajemman version, jossa olisi keskitytty tarkemmin tuotteisiin sekä työkaluihin ja niiden käyttöön.

Toinen kyselyn pääaihe lisätuen saaminen poiki neljä erilaista lisätuen muotoa. Lisätukea kaivattiin käytännön työhön ja työkalujen käyttöön liittyen. Erityisesti valmennuksesta hyötyneemmät vastaajat olisivat halunneet jo valmennuksessa enemmän opetusta työkalujen käyt-



töön. Lisätukea kaivattiin myös sijoitustuotteiden sisäistämiseen ja oppimiseen. Sijoitustuotteiden repertuaari on yrityksessä niin laaja, että yksittäisten tuotteiden opettaminen valmennuksissa on lähes mahdotonta. Yksittäisten tuotteiden opettaminen on toisaalta myös turhaa, koska tuotteet vaihtumat melko nopeaan tahtiin. Tosin päätuotteet säilyvät ja näin ollen erilaisia tuoteryhmiä voidaan käydä läpi, mistä pitäisi olla työntekijöille hyötyä. Tuoterepertuaarin ollessa laaja ja työkalujen käytön ollessa vielä haastavaa, kaivattiin myös itseopiskelulle enemmän aikaa. Lisääaikaa kaivattiin nimenomaan tuotteiden ja työkalujen harjoitteluun. Itseopiskelun määrän rajallisuus työajalla onkin yksi iso haaste yrityksessä kaikessa muussakin tekemisessä. Neljäntenä lisätuen muotona työntekijät haluaisivat käydä enemmän kuuntele-massa toisten kollegojen ja sijoitusasiantuntijoiden tapaamisia. Näistä tapaamisista saisi neuvon-voimien mukaan sanoja omaan suuhun ja ideoita sekä varmuutta omaan tekemiseen. Työkalujen käyttöäkin näissä yhteistapaamisissa oppisi käytännön tasolla.

Aineistoa tutkimalla voidaan todeta, että koulutus on lisännyt positiivisuutta sijoituspalveluiden tarjoamista kohtaan, vaikka myönteisyys oli havaittavissa jo ennen valmennusta. Ensimmäisen kyselyn perusteella vastaajia askarrutti oma osaaminen ja neuvonnan tasalaatuisuus, ei niinkään se, että puhelimitse sijoituspalveluiden tarjoaminen olisi huono asia. Toisen kyselyn jälkeen vastaajien vastauksista päätellen sijoituspalveluiden tarjoaminen puhelimitse ei tunnu enää niin pelottavalta, vaan jopa mielenkiintoiselta työtehtävältä. Sijoituspalveluiden tarjoaminen puhelimitse ja verkkotapaamisissa nähdään myös kilpailullisesti tarpeellisena ratkaisuna.

Olen esitellyt opinnäytetyöni tuloksia valmennus- ja esimiesportaassa ja tämän esittelyn perusteella kohdejoukolle päätettiin tehdä itseopiskelupaketti, joka koostuu verkko-opiskeluista. Pakettiin kasataan hyödyllisiä linkkejä ja koulutusmateriaaleja, jotta niiden etsimiseen ei mene turhaan aikaa. Näin tehostetaan itseopiskeluajan käyttöä. Yrityksen omilta intranet-sivuilta ja kotisivuilta löytyy kaikki tarvittava informaatio sijoituspalveluiden opiskelulle, joten niistä saadaan kasattua tarvittava opiskelumateriaali työntekijöiden käyttöön. Työntekijöitä kannustetaan myös yhteistapaamisiin, avoimeen palautteenantoon ja vinkkien jakamiseen niin sijoitusasioissa kuin kaikessa muussakin tekemisessä. Työntekijöitä kannustetaan myös puhumaan sijoitusasioista asiakkaiden kanssa, koska harjoittelun ja oman tekemisen myötä oppiminen on aina kaikkein tehokkainta.

## Lähteet

- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Mäkisalo, M. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamisesta liiketoimintaan. 2009. Helsinki: WSOYpro.
- Stake, R. 2000. Case studies. Teoksessa N. Denzin ja Y. Lincoln (toim.) Handbook of qualitative reseach. California: Sage, 435-454.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita