

**UUDISTETUN RAHOITUSPROSESSIN
JATKOKEHITYSTARPEET
ETELÄ-HÄMEEN OSUUSPANKISSA**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalouden koulutusohjelma

kevät, 2018

Riikka Koskinen

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Riikka Koskinen	Vuosi 2018
Työn nimi	Uudistetun rahoitusprosessin jatkokehitystarpeet Etelä-Hämeen Osuuspankissa	
Työn ohjaaja/t	Leena Mäkinen	

TIIVISTELMÄ

Etelä-Hämeen Osuuspankin sisäistä rahoitusprosessia on uudistettu vuoden 2018 alussa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten prosessia tulisi henkilöstön ja asiakaskokemuksen kannalta kehittää entisestään. Työ on kehittämispainotteinen, ja tutkimusmenetelminä on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimusaineisto on kerätty toteuttamalla kyselytutkimus sekä hyödyntämällä ennen ja jälkeen uudistuksen kerättyjä asiakaspalautteita.

Teoriaosuus käsittelee finanssialaa toimialana, työyhteisön ja toimintatapojen kehittämistä työhyvinvointi huomioiden sekä asiakaskokemusta ja sen kehittämistä. Finanssialan toimintaympäristöä on tarkasteltu PESTEL-analyysin avulla.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että toimintaohjetta ja työnjakoa tulee vielä selkeyttää sekä asiakaskohtaamisille varata enemmän aikaa. Asiakaspalautteissa korostuu asiakkaiden tyytyväisyys palveluasenteeseen ja ammattitaitoon. Kehitettävää on tavoitettavuudessa ja palvelun nopeudessa.

Avainsanat Finanssiala, kehittäminen, muutos, kyselytutkimus, asiakaskokemus

Sivut 44 sivua, joista liitteitä 6 sivua

Degree Programme in Business Administration
Visamäki

Author	Riikka Koskinen	Year 2018
Subject	Further development of a revised financing process at OP Etelä-Häme	
Supervisors	Leena Mäkinen	

ABSTRACT

The internal financing process at OP Etelä-Häme has been reformed in the beginning of year 2018. The purpose of this thesis is to find out how the new process should be developed further based on personnel and customer experience. This development-oriented thesis utilizes qualitative and quantitative methods. The data of the study is collected by survey and by using customer feedback.

Theoretical part deals with financial industry, work community and with the development of business operations and customer experience. The operational environment of financial industry is presented with a PESTEL Analysis.

The results of this thesis show that the new work instructions and division of labor should be clarified. There should also be more time to customers. Customer feedback reveals that customers are satisfied with good service and professional skills of the personnel. What needs to be developed is accessibility and speed of the service.

Keywords Financial industry, development, change, survey, customer experience

Pages 44 pages including appendices 6 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	FINANSSIPALVELUIDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ SUOMESSA	3
2.1	Toimintaympäristön PESTEL-analyysi	5
2.1.1	Poliittinen ympäristö	5
2.1.2	Ekonominen ympäristö	5
2.1.3	Sosiokulttuurinen ympäristö	6
2.1.4	Teknologinen ympäristö	7
2.1.5	Ekologinen ympäristö	8
2.1.6	Lainsäädännöllinen ympäristö.....	8
2.2	Asiakaskokemus finanssipalveluissa	9
3	TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMINEN	11
3.1	Hyvinvoiva työyhteisö edistää uudistusten onnistumista	11
3.2	Uudistusten onnistumiseen vaikuttavat tekijät	14
3.3	Henkilökunnan osallistuminen toiminnan kehittämiseen	15
3.4	Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	16
4	TUTKIMUS RAHOITUSPROSESSIN KEHITTÄMISTARPEISTA	17
4.1	Kyselytutkimuksen toteutus.....	17
4.2	Asiakaspalautteiden hyödyntäminen tutkimusmateriaalina	18
4.3	Rahoitusprosessin toimintamalli Etelä-Hämeen Osuuspankissa	18
4.4	Kyselytutkimuksen tulokset	21
4.4.1	Monivalintakysymysten tulokset.....	21
4.4.2	Avoimien kysymysten tulokset.....	29
4.5	Prosessiuudistuksen vaikutus asiakaspalautteisiin	31
4.5.1	Avoimet asiakaspalautteet 1.6.–31.12.2017.....	31
4.5.2	Avoimet asiakaspalautteet 1.1.–30.4.2018.....	32
4.5.3	Muutokset prosessiuudistuksen jälkeen	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
5.1	Kehittämistarpeet henkilöstön näkökulmasta.....	33
5.2	Kehittämistarpeet asiakaskokemuksen parantamiseksi	34
	LÄHTEET.....	36

Liitteet

- Liite 1 Kyselylomakkeen saate
- Liite 2 Kyselylomake

1 JOHDANTO

Finanssitoimialaa on viime vuosien aikana muokannut tietotekninen kehitys, lisääntynyt kilpailu ja asiakaskäyttäytymisen muutos. Palveluiden ja toimintamallien kehittäminen sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen on kiristyneessä kilpailuympäristössä entistä tärkeämpää. Asiakkaat odottavat palvelun olevan nopeaa ja asiakaskeskeistä. Erityisesti finanssialalla asiakaskokemus on kilpailutekijä, jonka avulla on mahdollista erottautua kilpailijoista. Gerdtin ja Korhosen (2016, 112) mukaan asiakasrajapinnassa toimivat näkevät toiminnan ongelmakohdat ja keksivät parhaiten uusia tapoja palvella asiakasta paremmin. Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009, 32) mainitsevan kehittämisen ja vaikuttamisen olevan merkittävä osa työtä ja vaikuttavan siihen kuinka mielekkääksi työn koee. Toimintatapoja uudistettaessa on siis tärkeää kuulla henkilöstön mielipiteet kehittämistarpeista ja antaa mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön.

Osana toiminnan kehittämistä Etelä-Hämeen Osuuspankin sisäistä rahoitusprosessia on uudistettu tammikuussa 2018. Uudistuksen tavoitteena on ollut sisäisten roolien ja vastuunjaon selkeyttämisen kautta saada enemmän aikaa asiakkaalle ja mahdollistaa täten parempi asiakaskokemus. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mikä rahoitusneuvottelijoiden kokeman mukaan toimii uudistuksen myötä paremmin ja mitä on mahdollisesti tarpeen vielä kehittää. Toimeksiantajan toiveesta työssä tarkastellaan lyhyesti myös asiakaspalautteiden perusteella sitä, miten uusi toimintatapa on mahdollisesti vaikuttanut asiakaskokemukseen. Aihe on ajankohdainen nyt keväällä 2018, kun uuden toimintatavan mukaan on työskennelty muutama kuukausi.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee finanssialaa toimialana, työyhteisön ja toimintatapojen kehittämistä työhyvinvointi huomioiden sekä asiakaskokemusta ja sen kehittämistä finanssialalla. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten rahoitusprosessia on uudistettu?
- Miten uudistettua rahoitusprosessia tulisi kehittää rahoitusneuvottelijan näkökulmasta?
- Miten prosessiuudistus on vaikuttanut asiakaskokemukseen?

OP Ryhmä on osuustoiminnallinen asiakkaidensa omistama finanssiryhmä, jonka muodostaa 31.12.2017 tilanteessa 167 jäsenosuuspankkia sekä niiden keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. OP Ryhmän pääliiketoiminta-alueet ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Terveys- ja hyvinvointipalvelut ovat toistaiseksi osa vahinkovakuutusliiketoimintaa. OP Ryhmällä on 3,6 miljoonaa pankkiasiakasta ja 2,3 miljoonaa vakuutusasiakasta. OP Ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (OP Ryhmä n.d.)



Kuva 1. OP Ryhmän rakenne (OP Ryhmä 2018).

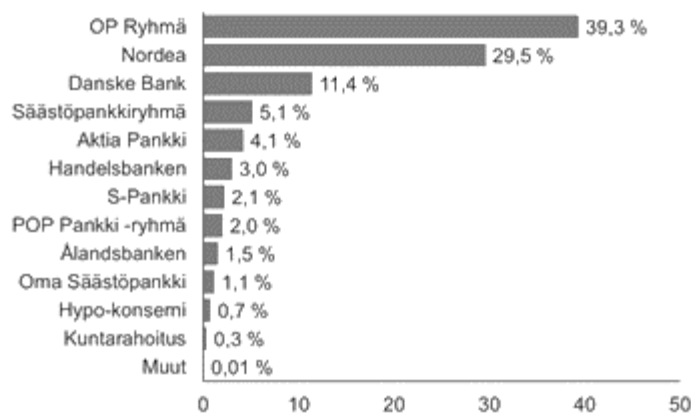
Etelä-Hämeen Osuuspankki on yksi OP Ryhmän itsenäisistä osuuspankeista. Pankin toimialueeseen kuuluvat Hattula, Hausjärvi, Hämeenlinna, Loppi ja Riihimäki. Joulukuussa 2017 pankilla on ollut 88 888 asiakasta. Pankin palveluihin kuuluvat päivittäispalvelut, säästäminen, sijoittaminen, laina-asiat, lakipalvelut, vakuutusasiat, yrityspalvelut, yksilöllinen varainhoito ja kiinteistövälitys. Pankki työllistää huhtikuussa 2018 noin 140 henkilöä. Toukokuusta 2018 alkaen pankilla on konttorit Hämeenlinnassa, Riihimäellä, Lopella ja Hattulassa. (Etelä-Hämeen Osuuspankki n.d.)

2 FINANSSIPALVELUIDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ SUOMESSA

Finanssialalla tarkoitetaan yleensä asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja tarjoavia yrityksiä. Markkinoille on syntynyt finanssikonserneja, joihin kuuluu usein pankki, rahoitusyhtiö, rahastoyhtiö, vahinkovakuutusyhtiö ja henkivakuutusyhtiö. Suurimmat pankkiryhmät ovat täyden palvelun finanssitaloja, jotka tarjoavat laajan valikoiman erilaisia pankki- ja vakuutuspalveluja. (Kontkanen 2015, 14–15.)

Suurimmat finanssialan toimijat Suomessa ovat OP Ryhmä, Nordea ja Danske Bank. Tarkasteltaessa muiden kuin rahalaitosten talletuksia joulukuussa 2017, talletuksista 37,0 % oli OP Ryhmän pankeissa, 26,0 % Nordeassa ja 14,3 % Danske Bankissa. (Suomen Pankki 2018.) Seuraavassa kuvassa on kuvattu pankkien markkinaosuudet asuntolainakannan mukaan.

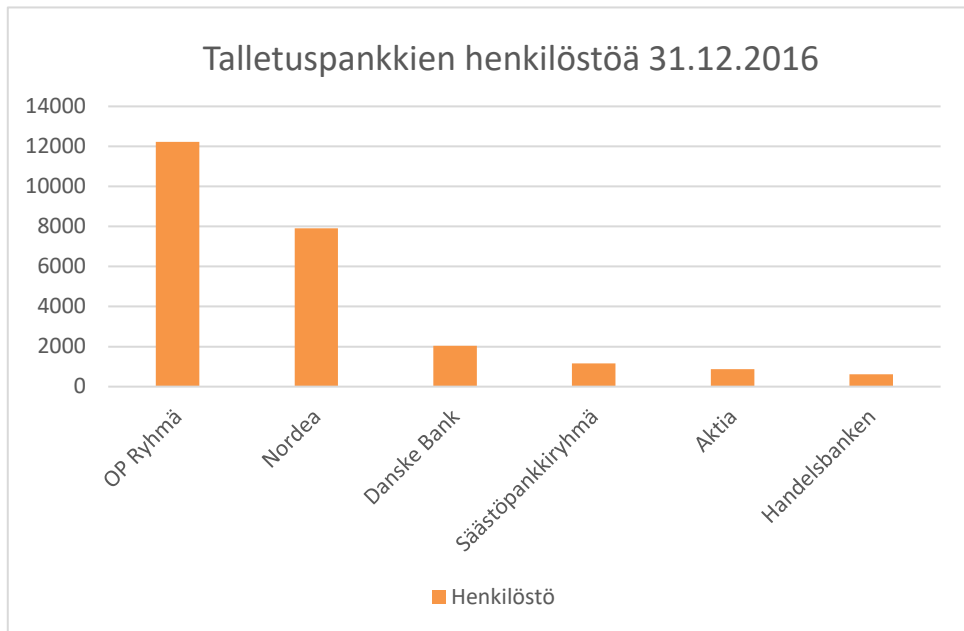
Suomalaisten kotitalouksien asuntolainakannan markkinaosuudet joulukuussa 2017



Kuva 2. Suomalaisten kotitalouksien asuntolainakannan markkinaosuudet joulukuussa 2017 (Suomen Pankki 2018).

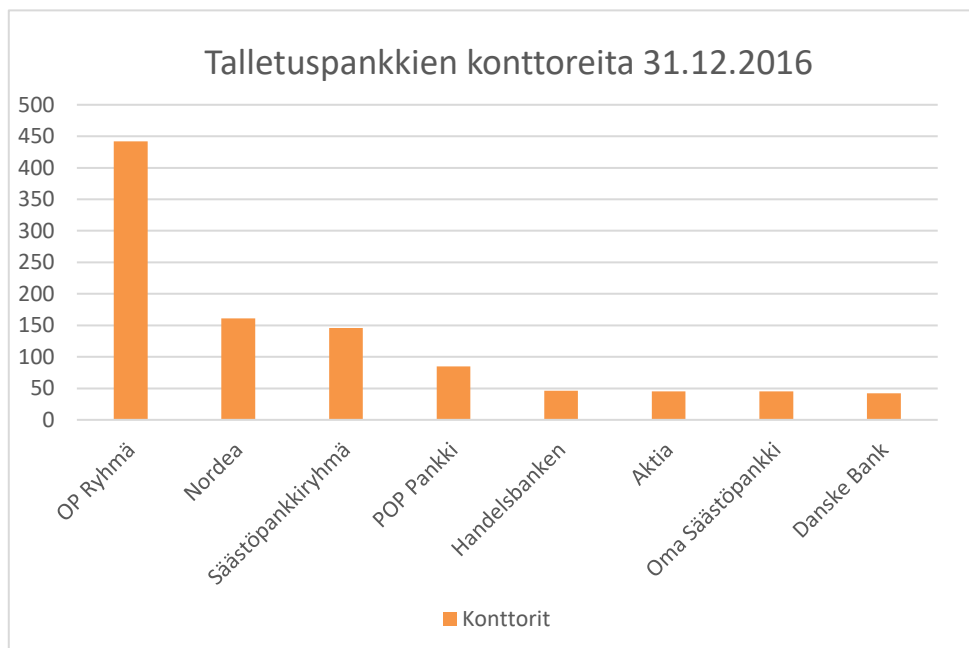
Pankkitoimintaa ovat viime vuosina muuttaneet monet tekijät kuten fuusiot ja yhteenliittymät, kansainvälistyminen, tietotekninen kehitys, kilpailun lisääntyminen, vakavaraisuusvaatimusten uudistaminen, riskienhallinnan kehittyminen sekä asiakkaiden tarpeiden, käyttäytymisen ja vaatimusten muutos. Kilpailu on kiristynyt, ja aiemmin kotimarkkinakeskeinen pankkien hallitsema markkina on kansainvälistynyt, ja uusia palveluntarjoajia on runsaasti. (Kontkanen 2015, 13–14.)

Suomessa toimivien talletuspankkien viisi suurinta työllistäjää 31.12.2016 ovat olleet OP Ryhmä (12 227 henkilöä), Nordea (7 909 henkilöä), Danske Bank (2 045 henkilöä), Säästöpankkiryhmä (1 155 henkilöä) ja Aktia (876 henkilöä). (Finanssialan vuositalasto 2017.)



Kaavio 1. Talletuspankkien henkilöstömääriä 31.12.2016 (Finanssialan vuositalasto 2017).

Konttoreita Suomessa toimivilla talletuspankeilla on 31.12.2016 ollut eniten OP Ryhmällä (442 kpl), Nordealla (161 kpl) ja Säästöpankkiryhmällä (146 kpl). (Finanssialan vuositalasto 2017.)



Kaavio 2. Talletuspankkien konttoreita 31.12.2016 (Finanssialan vuositalasto 2017)

2.1 Toimintaympäristön PESTEL-analyysi

Tässä opinnäytetyössä kuvataan PESTEL-analyysin avulla finanssialan toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Vuorinen (2013, 220–227) kertoo PESTEL-analyysin tarkastelevan ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Analyysi keskittyy makroympäristön muutoksiin, joihin organisaatio ei itse omilla toimillaan voi vaikuttaa, mutta jotka ovat tärkeitä tiedostaa ja ottaa huomioon. Analyysin tarkoitus ei ole listata kaikkea mahdollista, vaan löytää teemat, joiden muutosvoimilla on selkeä vaikutus organisaation toimintaan.

2.1.1 Poliittinen ympäristö

Rahoitusmarkkinoiden valvonnan tavoitteena on rahoitusmarkkinoiden vakauden turvaaminen varmistamalla luottamuksen säilyttäminen rahoitusmarkkinoihin ja niillä toimiviin instituutioihin. Vuoden 2008 finanssikiisi toi esille merkittäviä puutteita finanssimarkkinoiden kansainvälisessä valvonnassa, ja tilannetta korjaaviin toimenpiteisiin ryhdyttiin tuolloin varsin ripeästi. Rahoitusmarkkinoiden käytännön valvonnasta Suomessa on vuoden 2009 alusta vastannut Suomen Pankin yhteydessä toimiva Finanssivalvonta. (Kontkanen 2015, 38–41.) Euroopan pankkiviranomainen (EBA) vastaa pankkivalvonnasta. EBA:n tavoitteena on rahoitusvakauden säilyttäminen ja rahoitusalan moitteettomuuden, tehokkuuden ja asianmukaisen toiminnan turvaaminen. EBA tuottaa sääntelyä, kuten sitovia teknisiä standardeja, ohjeita ja suosituksia. (Finanssivalvonta 2018.)

Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat Suomen suurimpia veronmaksajia. Yhteisöveron tuotto finanssialalta oli vuonna 2015 noin 25 prosenttia koko verokertymästä. Mahdolliset uudet erillisverot voivat heikentää alan mahdollisuutta työllistää, ja uudet verot heijastuisivat myös finanssialan asiakkaisiin. (Finanssiala 2017.)

2.1.2 Ekonominen ympäristö

Kansalaisten ja kansantalouden aineellisen elintason kasvu ovat finanssialan kannalta tärkeitä. Kasvun ja elintason nousun myötä palveluiden kysyntä kasvaa. Mikäli toimintaympäristöä leimaavat suuret taloudelliset ongelmat ja hidas kasvu, ei finanssitoimialakaan voi kasvaa nopeasti. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 18.)

Pitkään jatkunut alhainen korkotaso rasittaa pankkien tuloksentekeykyä, sillä korkokate on edelleen pankkien merkittävin tuottoerä. Lainojen hinnoittelun merkitys korostuu, ja vähittäispankkiliiketoiminnassa kulusäästöjen rooli on merkittävä korkokatteeseen kohdistuvien paineiden vuoksi.

Asuntolainojen edelleen laskeva korkomarginaali kertoo pankkien keskinäisestä kilpailutilanteesta asuntolainamarkkinoilla. (Helenius 2017.)



Kuva 3. Kotitalouksille myönnettyjen uusien lainojen korot (Suomen Pankki 2018).

2.1.3 Sosiokulttuurinen ympäristö

Pankkipalveluiden kehityksen taustalla on myös asiakstarpeiden muutos. Asiakstarpeita on muokannut palvelukokemukset jo aiemmin digitalisoituneista toimialoista, ja asiakkaat voivat odottaa myös pankkiasioinnin olevan reaaliaikaista, kaikkialla saatavilla olevaa ja asiakaskeskeisempää. Internetistä helposti saatavilla oleva tieto saa asiakkaista valistuneempia, ja myös pankkipalveluita halutaan vertailla ja hankkia omalta päätelaitteelta. (Mustonen 2017.)

Lähiuosina tapahtuva väestön ikääntyminen vaikuttaa myös finanssisektorin yrityksiin. Tilastokeskuksen Suomen väestöennusteen mukaan vuonna 2025 Suomen väestöstä 25 prosenttia on 65-vuotiaita tai vanhempia. Tämän seurauksena yhteiskunnan taloudellinen kasvu tulee hidastumaan pitkällä aikavälillä ja riippumatta suhdanteiden vaihtelusta. Asiakkaat ovat tulevaisuudessa keskimäärin vanhempia, ja ikääntyminen vaikuttaa pankkien käytännön liiketoimintaan. (Alhonsuo ym. 2012, 29.)

Myöhemmin tulevaisuudessa kaikki asiakkaat ovat diginatiiveja eli ihmisiä jotka eivät ole kokeneet aikaa ennen internettiä ja mobiililaitteita, joten pankkien ja koko finanssialan haasteena on kehittää toimintatapoja uuden teknologian avulla. Digitalisoitumisen myötä informaation määrä kasvaa, mutta sijoitus-, rahoitus- tai vakuutus päätöksen tekemiseksi tarvitaan vielä asiantuntijan osaamista. Digitalisoitumisen myötä luovuutta, sosiaalista vuorovaikutusta vaativat sekä motivointia ja opetusta sisältävät tehtävät lisääntyvät. Tulevaisuudessa parhaiten menestyvät yritykset, jotka pystyvät yhdistämään ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalin liiketoiminnan diginatiivien tarpeisiin vastatakseen. (Pohjola n.d.)

2.1.4 Teknologinen ympäristö

Pankkitoimialan digitalisaatio muokkaa pankkien liiketoimintaa, ja tuo mukanaan sekä uhkia että mahdollisuuksia alan toimijoille. Digitalisaatio houkuttelee toimialalle uusia kilpailijoita sekä kasvattaa tietoturvan ja kyberturvallisuuden merkitystä. Tällä hetkellä digitalisaatio nostaa pankkien kustannuksia, kun pankit joutuvat samaan aikaan ylläpitämään olemassa olevaa liiketoimintaa ja reagoimaan toimialan muutokseen. Uudet innovaatiot voivat johtaa parempaan asiakaskokemukseen ja pidemmällä ajalla myös kustannussäästöihin. (Mustonen 2017.) Rahoitusjärjestelmän digitalisoituessa tulee finanssialan toimijoiden ja viranomaisten varmistaa tietojärjestelmien olevan suojassa kyberuhilta. (Suomen Pankki 2017.)

Finanssipalvelut ovat aineettomia ja siten tieto- ja viestintäteknologian avulla digitoitavissa, ja myös muiden kuin perinteisten pankkien tuotettavissa. Maksupalveluja tarjotaan jo esimerkiksi verkkokaupoissa ja yhteisöpalveluissa. Uudet maksutavat liittyvät verkkokaupan ja mobiilimaksamisen kasvuun, jonka tablettien ja älypuhelimien yleistyminen on saanut aikaan. Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna muiden kuin pankkien osuus mobiilimaksujen välittämisestä on jo vuonna 2014 ollut 15 prosenttia. Innovaatiiviset palvelut houkuttelevat erityisesti diginatiiveja. (Pohjola n.d.)

Digitaalisessa palvelussa pankeilla on mahdollisuus pärjätä palveluita henkilöstön osaamista ja toimintatapoja kehittämällä sekä luomalla sellaisen yrityskulttuurin, jolla voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin. Asiantuntemus ja luottamus ovat pankkien perinteisiä kilpailuetuja ja niiden merkitys korostuu digitaalisten palveluiden rinnalla. Markkinoiden vahva luottamus ja sääntely toimivat vielä pankkien eduksi. Uudet toimijat kuitenkin tuovat liiketoimintaan innovaatioita, joita erityisesti paljon digiteknologiaa käyttävät asiakkaat arvostavat. (Pohjola n.d.)

2.1.5 Ekologinen ympäristö

Sitran tutkimus suomalaisten asenteista ja teoista kestäväan kuluttamiseen ja kestäviin valintoihin (2017) osoittaa ihmisten olevan tietoisia ympäristöön ja ekologiseen kestävyteen liittyvistä asioista. Kyselyyn vastanneista 72 % on sitä mieltä, että toimiminen ympäristöä säästävästi on tärkeää jo esimerkin vuoksi, ja 47 % ilmoittaa tietoisesti vähentäneensä kuluttamista ympäristösyistä ja pyrkivänsä vastuullisiin valintoihin arjessa. (Sitra 2017.)

Tietoisuuden lisääntyessä asiakkaiden odotukset muuttuvat, ja myös finanssitoimija voi näihin odotuksiin vastata. Ekologinen ympäristö ohjaa ja muuttaa myös pankkien toimintaa. Konkreettinen esimerkki vaikutuksesta on viime vuosina markkinoille tulleet vastuullisesti ja eettisesti sijoittavat rahastot. Pankkien voi luotettavina ja vastuullisina toimijoina odottaa toimivan myös ekologisesti.

2.1.6 Lainsäädännöllinen ympäristö

Pankkien toimintaa säädellään tarkasti laeilla ja viranomais määräyksillä. Sääntelyn perustan on muodostanut laki luottolaitosten toiminnasta. Sääntelyllä pyritään ennen kaikkea turvaamaan sijoittajien saamia. (Kontkanen 2015, 24.) Finanssialan sääntelyä (lainsäädäntö ja muut määräykset ja ohjeet) ja erityisesti pankkitoimintaa koskevaa eurooppalaista sääntelyä on uudistettu viime vuosien aikana. (Alhonsuo ym. 2012, 29.) Uudet lait ja asetukset aiheuttavat pankeissa muutoksia ja edellyttävät muun muassa koulutusten järjestämistä, osaamisen kehittämistä, raportointia ja toimintatapojen muutoksia.

Viimeisimpiä uusien toimintamallien käyttöönottoa edellyttäneitä lakeja ja asetuksia ovat olleet muun muassa enimmäisluototussuhdelaki, MiFID II hanke (sijoittajansuojan, sijoituspalveluiden ja rahoitusvälineiden kaupan käynnin sääntelyä) sekä uusi maksupalveludirektiivi (PSD2).

PESTEL-analyysin yhteenveto	
Poliittinen	Kiristynyt EU-tasoinen sääntely ja valvonta Mahdolliset uudet erillisverot
Ekonominen	Matala korkotaso Pankkien ja uusien toimijoiden välinen kilpailu
Sosiokulttuurinen	Asiakastarpeiden muutos, diginatiivit (sukupolvi joka ei ole kokenut aikaa ennen internettiä tai mobiililaitteita) tulevaisuuden asiakkaina
Teknologinen	Digitalisaation myötä uudet kilpailijat Asiakkaiden odotukset korkeat
Ekologinen	Ympäristötietoisuuden lisääntyminen
Lainsäädännöllinen	Monet lait ja viranomais määräykset sääntelevät toimintaa > edellyttävät pankeilta toimintatapojen muutoksia ja osaamisen kehittämistä

Taulukko 1. PESTEL-analyysin yhteenveto.

2.2 Asiakaskokemus finanssipalveluissa

Gerdt ja Korkiakoski (2016, 46) kuvaavat asiakaskokemuksen syntyvän asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Asiakaskokemus on lopputulos koko siitä ketjusta, jonka läpi asiakas yrityksen kanssa toimiesaan kulkee. Myös Juuti (2015, 41) kertoo asiakaskokemuksen liittyvän vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan ja organisaation tai sen tuotteiden välillä. Asiakaskokemus voi muodostua suoran kontaktin, kuten henkilökohtaisen kanssakäymisen tai sähköisen viestimisen välityksellä, sekä ennakkokäsitysten ja muiden välityksellä saadun tiedon perusteella.

Finanssialalla asiakkaiden tyytyväisyys perustuu hyväksi koettuun asiakassuhteeseen, palvelujen ominaisuuksiin, monipuolisuuteen ja niiden helppoon käyttämiseen sekä koettuun asiakaspalveluun ja odotusten täyttymiseen tai ylittymiseen. Asiakaspalvelun merkitys on korostunut henkilöasiakkaille, ja he kaipaavat henkilökohtaista ja empaattista palvelua. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös se, kuinka paljon asiakas joutuu käyttämään omia voimavarojaan ja aikaansa palvelun käyttöön. (Ylikoski & Järvinen 2011, 70–74.) Asiakkaat arvostavat sitä, että heidät huomataan heti organisaatioon saapuessaan, heidän puheluihinsa vastataan nopeasti ja heitä palvelevalla henkilöllä on osaamista ja halu auttaa asiakasta. (Juuti 2015, 105.) Asiakkaan kokemaan hyötykokemukseen vaikuttavat myös verkko-palvelun käytön sujuvuus, yhtiön viestintä, palveluympäristö ja palvelun saavutettavuus. (Ylikoski & Järvinen 2011, 27.)

Finanssipalveluita tarjoavien yritysten kannattaa pyrkiä ja panostaa hyviin asiakassuhteisiin, sillä pitkät ja kannattavat asiakassuhteet luovat toiminnalle perustan. Finanssipalveluissa asiakassuhteisiin liittyy palvelujen ominaisuuksista johtuvia erityispiirteitä, kuten asiakkaan velvollisuus antaa tietoja itsestään ja taloudellisesta tilanteestaan. Tämän vuoksi luottamuksen syntyminen yrityksen ja asiakkaan välille on erityisen tärkeää. Luottamusta osoittavat yrityksen asiantuntemus ja yhteistyökyky sekä asiakkaisiin kohdistuva kiinnostus, huolenpito ja kunnioitus. (Ylikoski & Järvinen 2011, 66–68.)

Finanssipalvelut ovat asiantuntijapalveluita, joiden tuottamiseksi tarvitaan erityisosaamista. Asiantuntijuus liittyy sekä palvelutuotteisiin että asiakaspalveluun. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14.) Asiakkaiden itsepalvelun lisääntyminen ja tietotekniikka ovat karsineet rutiininomaisia töitä, ja asiakkaat voivat hoitaa suuren osan pankkiasioistaan käymättä konttoreissa. Pankkialan osaamista tarvitaan erityisesti palveluneuvonnassa ja palvelujen myynnissä. Tehtävien hoito onkin tulevaisuudessa vaativampaa, ja se edellyttää sekä syvällistä erityisosaamista että taitoa toimia erilaisissa myynti- ja palvelutilanteissa. (Kontkanen 2015, 68.)

Ylikosken ja Järvisen (2011, 109) mukaan asiakaspalvelija antaa finanssiyhtiölle kasvot. Palveluhenkilöstö luo ja vahvistaa asiakassuhteita, ja usein asiakkaan tyytyväisyys yhtiötä kohtaan muodostuu tyytyväisyydestä asiakaspalveluun. Asiakkaat arvostavat neuvoja, henkilökohtaista huolenpitoa ja tukea. Fischer ja Vainio (2014, 11) kuvaavat työyhteisökokemuksen synnyttävän palvelukokemuksen. Työntekijän kokemus työyhteisön vuorovaikutuksesta, johtamisesta ja työhön sitoutumisesta vaikuttavat asiakaskokemukseen ja sitä kautta myös tuloksellisuuteen. Työniloa kokevat yksilöt voivat hyvin, ja välittävät positiivista energiaa toisilleen ja asiakkaille.

Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon (2017, 23) mukaan toimialan sisällä vellova ja kiristynyt kilpailu pakottaa finanssialalla toimivat yrityksen panostamaan asiakaskokemukseen, sillä toimijoiden tarjoamat palvelut, hinta ja laatu ovat lähestulkoon samat. Asiakaskokemus tarjoaa yritykselle tavan erottautua. Myös Juuti (2015, 40) kertoo asiakaskokemuksesta tulleen yritysten keskeisin kilpailutekijä erityisesti toimialoilla, joilla on runsaasti kilpailua, ja tuotteita ja palveluita on vaikeaa erilaistaa.

Ylivoimaisen asiakaskokemuksen luomiseksi keskeisintä on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja jopa ylittäminen. Tässä asiassa teknologia on merkittävässä roolissa, sillä digitalisoitumisen ansioista käytävissä on tehokkaammat, nopeammat ja monipuolisemmat keinot joilla tuottaa asiakaskokemuksia. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 127.) Digitaalisesti tapahtuvan viestinnän tai vuorovaikutuksen tarkoitus ei ole korvata kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä, vaan päinvastoin tukea ja rikastuttaa sitä. (Ahvenainen ym. 2017, 56.)

3 TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMINEN

Muutos on pysyvä olotila nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Menestys riippuu paljolti siitä, miten organisaatio kykenee sopeuttamaan toimintaansa muutosten edellyttämien vaatimusten mukaisesti. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)

Kvist ja Kilpiä (2006, 15) kuvaavat muutoksen olevan:

- normaali ja jatkuva olotila
- luonnollinen reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin
- elintärkeää organisaatiolle, joka haluaa välttää pysähtymisen
- prosessi – ei yksittäinen tapahtuma
- sarja pieniä muutoksia tai yksi suurempi muutos
- asia jota voidaan johtaa ylhäältä alas tai yhdessä työntekijöiden kanssa.

Organisaation yhteistyön taso näkyy erityisesti muutostilanteissa. Hyvässä yhteishengessä työntekijät uskaltavat ottaa enemmän vastuuta ja laajentaa omaa työnkuvaa tarvittaessa. Toimivassa työyhteisössä hyväksytään, että muutoksia tulee ja niissä mietitään yhdessä, miten työt muutoksen myötä hoidetaan. (Kesti 2014, 139.) Organisaatiota voi kehittää kohtamaan muutos paremmin. Muutosmyönteinen organisaatio tekee oppimisesta elämäntavan, korostaa tiimityön merkitystä, tukee ja rohkaisee jokapäiväisiä parannuksia ja muutoksia sekä rohkaisee toisinajattelijoita ja rakentaa luottamusta. Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri on tärkeä menestyksen elementti. (Kvist & Kilpiä 2006, 121–122.)

3.1 Hyvinvoiva työyhteisö edistää uudistusten onnistumista

Juutin (2015, 138) mukaan organisaatiossa, jossa on hyvä ilmapiiri ja jonka arvot ovat asiakaskeskeisiä työntekijät kokevat todennäköisimmin työn iloa, ovat tyytyväisiä työhönsä ja organisaatioon sekä tukevat toistensa työskentelyä. Lisäksi hyvä olo näkyy myös asiakkaille.

Työhön sitoutumista lisäävät mielekkäiden työtehtävien sekä esimieheltä ja kollegoilta saadun tuen lisäksi muun muassa työn varmuus ja palkitsevuus, mahdollisuus oppia ja kehittyä sekä mahdollisuus osallistua työhön liittyvään suunnitteluun ja päätöksentekoon. Hyvästä työilmapiiristä ja hyvinvoinnista vastaa jokainen työyhteisön jäsen. Ylläpitämällä optimismia, tarjoamalla apua, ottamalla vastuuta omasta käyttäytymisestään ja olemalla aloitteellinen voi edistää kaikkien työhyvinvointia. (Sinokki & Virtanen 2014, 213–214.)

HYVINVOIVASSA TYÖYHTEISÖSSÄ

- ollaan avoimia ja luotetaan
- innostetaan ja kannustetaan
- puhalletaan yhteen hiileen
- annetaan myönteistä palautetta
- pidetään työmäärä aisoissa
- uskalletaan puhua ongelmistakin
- säilytetään toimintakyky muutostilanteissa.

Kuva 4. Hyvinvoiva työyhteisö (Työterveyslaitos n.d.).

Tehokkuuden ja kilpailukyvyn vaatimusten lisääntyttyä on myös vaatimukset työntekijöiden moninaisista taidoista kasvaneet. Työyhteisön jäseniltä odotetaan jatkuvaa uuden oppimista, muutoksiin sopeutumista, vuorovaikutustaitoja, laajojen kokonaisuuksien hallintaa, vastuunottamista sekä kykyä sietää epävarmuutta ja ristiriitoja. Monet näistä ominaisuuksista ovat yksilön taitoja, mutta työyhteisön ilmapiirillä ja yhteisellä tavalla toimia on näiden vaatimusten onnistumisen kannalta suuri merkitys. (Sinokki & Virtanen 2014, 162.)

Oman työn osaaminen on yksilöiden ja työyhteisöjen kilpailukyvyn perusta ja tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Kilpailukyky säilyttääkseen työyhteisön tulee kehittää ja jakaa osaamistaan jatkuvasti tulevaisuutta ennakoiden. Koulutuksen ja työssä oppimisen lisäksi korostuu tietojen, taitojen ja kokemusten jakaminen yhteiseen käyttöön. Tietojen ja taitojen täysipainoinen hyödyntäminen motivoi ja työmotivaation kannalta on tärkeää, että jatkuva oppiminen ja kehittyminen sekä niiden tarjoamat onnistumisen tunteet ovat mahdollisia. (Sinokki & Virtanen 2014, 180–201.)

Työhyvinvoinnin vuoksi on tärkeää, ettei työntekijän hallinnan tunne järky esimerkiksi liian suuren työmäärän tai sen ennakoimattomuuden, kiireellisten aikataulujen tai osaamisen puutteen vuoksi. Kaaos tai sekasortoinen tila aiheuttaa stressireaktion ja koettelee psyykkistä sietokykyä. Kun työntekijä tietää mitkä tehtävät hänelle kuuluvat ja mitä häneltä odotetaan, hallinnan tunne vahvistuu. (Sinokki & Virtanen 2014, 209.)

Järvinen (2008, 40) luettelee seuraavia hallinnan tunteen vaarantavia tekijöitä:

- epäselvyys mitä odotetaan tai mitkä ovat tavoitteet
- epäselvyys vastuista, johtamisen puutteet
- työtä on liikaa tai sitä ei voi jakaa
- huoli työn laadusta: kaikki jää vähän kesken
- epävarmuus omasta osaamisesta
- yllättävät häiriöt ja muutokset, työn ennakoimattomuus
- tuen puute
- ei mahdollisuutta keskittyä.

Työhön liittyvä hallinnan tunne vahvistuu, kun työyhteisössä kaikki ovat tietoisia yhteisistä tavoitteista sekä omasta ja toisten tehtävistä, vastuista ja säännöistä. Esimiehen tulee ohjata työyhteisön toimintaa strategian suuntaisesti, seurata työn jakoa ja työtilannetta sekä huolehtia töiden selkeästä järjestelystä. Muutostilanteessa esimiehen tulee määritellä, miten käytettävissä olevat voimavarat jaetaan ja suunnataan. Pienimpiinkin työtä haittaaviin tekijöihin tulisi puuttua nopeasti, sillä ne vaarantavat työn sujuvuuden ja hallinnan tunteen. (Järvinen 2008, 40–42).

Sinokin ja Virtasen (2014, 173) mukaan tulosjohtaminen ja kilpailun kiristyminen näkyvät työssä kiireenä, epävarmuutena ja turvattomuutena. Kuormituksen jakaantuminen, työaikojen hallinta ja mahdollisuus joustaa vaikuttavat työhyvinvointiin merkittävästi. Sujuva ja turvallinen työ edellyttää sujuvia työprosesseja, tarkoituksenmukaisia työvälineitä ja tiloja sekä oikeaa työmitoitusta. Työnjaon tulee olla oikeudenmukaista ja kiireessä tulee pystyä keskittymään olennaiseen. Kesti (2007, 181) mainitsee prosessimaisen toimintatavan tuovan kaaokseen hallinnan. Kun prosessit ja roolit ovat organisaation jäsenten tiedossa, voi hyödyntää moniosaimista ja jakaa tehtäviä paremmin.

Toivottavaa on, että ongelmat voidaan kokonaan ennaltaehkäistä. Kun koko työyhteisö arvioi jatkuvasti omaa toimintaa ja sen kehittämistarpeita, voidaan estää monien epäselvyyksien aiheutuminen. Kun ongelmanratkaisu on tavoitteellista ja määrätietoista, syntyy onnistumisen kokemuksia jotka vahvistavat työyhteisön kykyä käsitellä vastaan tulevia hankaluuksia ja ristiriitoja. (Järvinen 2008, 131–138.)

Muutostilanteissa on tärkeää varmistaa työhyvinvointi tavoitteiden selkeydellä, henkilöstön osallistamisella, avoimella ja johdonmukaisella viestinnällä sekä oikeudenmukaisella johtamisella. Kiinnittämällä huomiota työhyvinvointiin, työt sujuvat muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta huolimatta. (Ilmarinen n.d., 4.)

3.2 Uudistusten onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Muutostilanteissa yksilö joutuu usein passiiviseksi tiedon vastaanottajaksi, eikä voi vaikuttaa asioihin. Tämä vaikuttaa tunteeseen asioiden hallitsemisesta ja aiheuttaa epävarmuutta. Muutostilanteissa työntekijöiden oma-aloitteisuudesta ja aktiivisuudesta epäkohtien korjaamiseksi on hyötyä toiminnan sujuvuuden ylläpitämiseksi. (Virtapuro 2006, 122–123.) Kun henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluun ja annetaan aikaa muutokseen sopeutumiseksi motivaatio, sitoutuminen, työn tuottavuus ja työssä jaksaminen paranee. (Kesti 2007, 53–54.)

Keskeinen kysymyksiä ja tunteita herättävä aihe muutostilanteessa on muutoksen merkityksen pohtiminen ja ymmärtäminen. Ihmisen on vaikeaa innostua tai sitoutua asioihin joiden hyötyä tai tarkoitusta hän ei käsitä. Muutoksessa ihmiset tarvitsevatkin paljon tietoa, jotta tilanteen aiheuttamat huolet, epävarmuudet ja pelot eivät ota valtaa. (Järvinen 2008, 143–149.) Työyhteisössä tulee muutostilanteessa kiinnittää huomiota selkeisiin ja julkisiin tavoitteisiin, hallinnantunteen lisäämiseen ja tilanteiden jäsentämiseen esimerkiksi yhteistyössä, rooleissa ja vastuualueissa. (Sinokki & Virtanen 2014, 161.) Seppänen-Järvelä ja Vataja (2009, 38) mainitsevat vastavuoroisen vuorovaikutuksen, viestinnän ja vaikutusmahdollisuuksista huolehtimisen olevan merkittäviä asioita muutostilanteiden johtamisessa.

Muutos aikaansaadaan yhdessä, ja sen onnistumisen edellytyksenä on työntekijöiden sitoutuminen muutokseen. Muutoksen voidaan katsoa toteutuneen vasta, kun työntekijät toteuttavat sitä työssään ja yrityksessä toimitaan uuden toimintatavan mukaisesti. (Ilmarinen n.d., 4.) Sitoutumista voidaan vahvistaa huolehtimalla jatkuvasta ja johdonmukaisesta viestinnästä muutoksen aikana sekä antamalla työntekijöille mahdollisuuksia osallistua muutoksen toteuttamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon. (Ilmarinen n.d., 15.)

On tärkeää saattaa aloitetut muutokset loppuun, sillä uudistuksen jäädessä keskeneräiseksi on vaara, että siitä seuraa tehottomuutta ja työmotivaation laskua, kun ihmiset eivät tiedä kenen vastuualueella mikäkin on tai miten kuuluu toimia. Organisaation ja sitä edustavien esimiesten tärkeä tehtävä on muutostilanteessa pitää huolta siitä, että työnteon puitteet saadaan muutoksen jälkeen nopeasti kuntoon. Esimiehen tulee saada työyhteisö ymmärtämään muutoksen tarkoitus sekä tukea alaisiaan muun muassa käytännön toteuttamisessa. Tässä onnistuakseen myös esimies tarvitsee niin oman esimiehensä kuin alaistensa tukea. On tärkeää, että työyhteisöstä löytyy henkilöitä, jotka ovat uudistusmyönteisiä, kyseenalaistavat ja suhtautuvat rakentavasti kehittämiseen. (Järvinen 2008, 156.) Kestin (2007, 24) mukaan vaikuttaa siltä, että ryhmät joissa on hyvä yhteistyö ja kyvykäs esimies, kehittyvät muita nopeammin. Jatkuvasti kehittyvät ryhmät ovat tuottavia ja työviihtyvyyks on muita parempi.

3.3 Henkilökunnan osallistuminen toiminnan kehittämiseen

Organisaatioissa on valtava määrä hiljaista tietoa ja työntekijöillä kokemuksiin perustuvia näkemyksiä siitä, miten omaa työyhteisöä ja työtä voidaan parantaa. Tätä tietoa tulisi hyödyntää toiminnan kehittämisessä. (Kesti 2007, 19.) Työssä kehittyminen, oppiminen ja menestyminen ovat merkityksellisiä asioita ihmiselle yksilönä. Kehittäminen ja vaikuttaminen ovat merkittävä osa työtä, ja vaikuttavat siihen kuinka mielekkääksi työn kokee. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 32.)

Arjanteen, Lahtisen, Laineen, Latva-Kiskolan, Palsolan, Suomisen, Sundvikin ja Virtapuron (2006, 182) mukaan ihmisillä on tarve kokea itsensä ja työnsä merkitykselliseksi. Kun työntekijät tunnistavat toimintaympäristön muutoksen ja asiakkaiden muuttuneet tarpeet sekä tarkastelevat omaa toimintaansa, he huomaavat kehittämistarpeita ja pääsevät täten osallistumaan kehittämiseen. Osallistumisen ja kehittämisen kautta myös omalle työlle tulee lisää merkityksellisyyttä. Oman työn tarkastelu lisää motivaatiota, kasvattaa muutosvalmiutta ja vaikuttaa koko organisaation liiketoiminnan kehittämiseen.

Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa jatkuvasti, tulee organisaation saada henkilöstö luovasti innovoimaan uudenlaisia tuotteita ja palveluja, jotta organisaatio voittaa asiakkaiden luottamuksen jatkossakin. (Juuti 2015, 49.) Kun työyhteisössä kyetään hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta ja ihmiset tuovat esiin erilaisia näkökulmia ja ideoita, kyetään kehittämään uutta ja tekemään hyviä päätöksiä. (Järvinen 2008, 83.)

Kesti (2007, 67) kuvaa luovuuden olevan kykyä luoda ideoita muun muassa palveluihin, työmenetelmiin ja prosesseihin liittyen, jotka ovat uusia ja joista saattaa olla hyötyä organisaatiolle. Juuti (2015, 69–70) määrittelee luovuuden kyvyksi tuottaa uusia ja omaperäisiä toimintatapoja käsillä oleviin pulmiin. Luovuuteen liittyy uutuus, omaperäisyys, rohkeus sekä kyky ja halu tarttua epäselviin pulmiin. Asiakaslähtöiset tuotteet ja palvelut syntyvät motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön avulla. Innovaatioita syntyy enemmän, kun työntekijät ovat hyvinvoivia, kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja arvostusta sekä tunnistavat tavoitteet yhteisinä haasteina. (Kesti 2007, 28–33.) Organisaation johdon tulee kiinnittää huomiota asiakaskeskeisen, luovan ja innovatiivisen kulttuurin ja työskentelytavan synnyttämiseksi. (Juuti 2015, 78.)

Työpaikoilla tulee muistaa, että muutoksia koskevat henkilöt tulee ottaa ajoissa mukaan suunnitteluun, jotta uudistuksen käytännön toteuttajien asiantuntemus saadaan käyttöön, vältetään virheitä ja kehitetään mahdollisimman toimivat ratkaisut. (Järvinen 2008, 155.) Suunnitteluvaihe onkin muutosprosessin tärkein työvaihe. Selkeät tavoitteet ja etenemissuunnitelmat auttavat hallittuun muutoksen toteuttamiseen ja välttämään siltä,

että muutoksen vaikutukset ja seuraukset pääsisivät yllättämään ja aikaa tuhlaantuisi epäselvyyksien selvittelyyn. (Virtapuro 2006, 148.)

3.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Kaikki palvelutoimintaa suorittavat organisaatiot aikaansaavat asiakaskokemuksia. Tämän vuoksi toiminnan kehittämisen tulee lähteä liikkeelle asiakaskokemuksista. (Juuti 2015, 82.) Ryhdyttyessä suunnittelemaan asiakaskokemuksen kehittämistä, on muistettava, ettei kehittäminen pääty koskaan. Kehityksen on oltava jatkuvaa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten sekä liiketoimintaympäristön muuttuessa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 93.)

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan, että asiakas nostetaan aidosti toiminnan keskiöön ja asiakkaan näkökulmaa mietitään jokapäiväisissä päätöksissä eikä vain välillä toteuttavissa projekteissa. Asiakaskeskeisen kulttuurin rakentaminen vaatii aikaa, pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. (Gerdt & Korhikoski 2016, 98.) Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakkaita arvostetaan ja kohtaamisille luodaan hyvät puitteet ja annetaan aikaa. Hyvien asiakaskokemusten järjestelmällinen tuottaminen vaatii organisaatiossa paljon muun muassa tiedonkululta, yhteistyöltä, innovatiivisuudelta ja ihmisten asenteilta. (Juuti 2015, 31.)

On tärkeää, että jokainen yksilö ja yksikkö ymmärtävät, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen syntyyn. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan läpinäkyvyyttä, yksinkertaisia prosesseja ja ymmärryksen lisäämistä sen suhteen, miten oma työtehtävä vaikuttaa palveluketjun onnistumiseen. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Juutin (2015, 41) mukaan organisaation johdossa huomiota on kiinnitettävä myös siihen, millä tavalla henkilöstö kommunikoi asiakkaiden kanssa. Asiakaskontaktien laatu on yleensä heikko henkilöstön ollessa liian tulosorientoitunutta ja kiireistä. Kun henkilöstö on herkkänä kuuntelemaan asiakkaita ja vastaamaan heille joustavasti, on asiakaspalvelun laatu erinomaista.

Asiakaskeskeisen organisoitumisen aloittamiseksi tulee muun muassa lisätä mahdollisuuksia ja aikaa tehdä asioita asiakkaiden kanssa ja tutustua asiakkaiden näkemyksiin, sillä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on keskeistä organisaation toiminnalle ja menestykselle. Tärkeää asiakaskeskeisyyden luomisessa on toiminnan, tuotteiden ja palveluiden innovatiivisuus sekä se, että asiakkaita palvelevat henkilöt valtuutetaan tekemään päätöksiä. (Juuti 2015, 172–173.)

Asiakkaalle parhaat innovaatiot syntyvät usein asiakkaiden kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevien toimijoiden, eli asiakaspalvelijoiden kanssa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 101.) Asiakasrajapinnassa toimivat näkevät sekä toiminnan ongelmakohtat, että tilanteet, joissa organisaatio saa kiitosta ja täten myös keksivät parhaiten uusia tapoja palvella asiakkaita paremmin. On tärkeää, että henkilöstöllä on koko organisaation tuki kehittää ja kokeilla uusia toimintatapoja. (Gerdt & Korhikoski 2016, 112.)

4 TUTKIMUS RAHOITUSPROSESSIN KEHITTÄMISTARPEISTA

Opinnäytetyö on kehittämispainotteinen työ, jonka tutkimusmenetelminä on hyödynnetty sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimusaineisto on kerätty toteuttamalla kyselytutkimus sekä hyödyntämällä ennen tutkimusta ja tutkimuksen aikana saatuja asiakaspalautteita. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 136) mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Ne nähdään tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi.

Kehittämistutkimuksella voidaan poistaa jokin ongelma tai kehittää jotain asiaa paremmaksi. Se pyrkii muutokseen tai parannukseen. Kehittämistutkimuksessa on kaksi prosessia: kehittämistyö, jonka kohteena on esimerkiksi prosessi, toiminta, tuote tai palvelu, ja tutkimus, jonka tuloksena syntyy opinnäytetyö. (Kananen 2012, 41–45.)

4.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimuskysymyksen, miten rahoitusprosessia tulisi kehittää entisestään rahoitusneuvottelijan näkökulmasta, on vastattu toteuttamalla kyselytutkimus Rahoituspalvelut-yksikön rahoitusneuvottelijoille. Tutkimuksen tarkoitus on ollut saada neuvottelijoiden kokemuksia ja ajatuksia uudistukseen liittyen sekä kehitysehdotuksia prosessin jatkokehitystä ajatellen.

Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lisäksi voidaan pyytää arviointeja tai perusteluja toiminnoille, mielipiteille ja vakaumuksille. (Hirsjärvi ym. 2009, 197.) Tässä tutkimuksessa kysely on ollut tutkimusmenetelmästä sopivin, sillä vastaamisesta on ollut tarkoitus tehdä vastaajille mahdollisimman vaivatonta. Kysely, johon on ollut mahdollista vastata anonymisti, on todennäköisesti mahdollistanut myös avoimemman palautteen kuin esimerkiksi haastattelu.

Kyselytutkimus on toteutettu Questback-verkkokyselyllä aikavälillä 18.–27.4.2018. Kysely koostui 15 monivalintakysymyksestä ja kolmesta avoimesta kysymyksestä. Kysely lähetettiin Rahoituspalvelut -yksikön 14 rahoitusneuvottelijalle. Vastanneita oli 11 ja vastausprosentti oli täten 78 %. Vastaanottajajoukon ollessa pieni, kyselyyn ei ole sisällytetty lainkaan taustakysymyksiä, sillä taustakysymysten avulla vastaajat olisi ollut helppo yksilöidä ja mahdollisuus vastata tunnistautumatta olisi vaarantunut. Kyselyn tavoitteena on ollut saada rahoitusneuvottelijoiden rehelliset ja avoimet mielipiteet prosessiin liittyen.

4.2 Asiakaspalautteiden hyödyntäminen tutkimusmateriaalina

Tutkimuskysymykseen, miten prosessiuudistus on vaikuttanut asiakaskokemukseen, on vastattu vertaamalla ennen ja jälkeen prosessiuudistuksen annettuja avoimia asiakaspalautteita. Tutkimusaineistoon on kerätty Rahoituspalvelut-yksikön rahoitusneuvottelijoiden palautekyselyllä saamat avoimet asiakaspalautteet ajalta 1.6.–31.12.2017 (377 kpl) ja 1.1.–30.4.2018 (180 kpl). Asiakaspalautteet on kerätty konttori-, puhelin- tai verkkokohtaamisen päätteeksi kysytyllä palautekyselyllä. Tutkimusaineistossa ei ole mukana suoraan toimihenkilölle puhelimitse tai kasvotusten annettuja palautteita eikä asiakkaiden verkkoviesteillä tai sähköpostilla mahdollisesti lähettämiä palautteita.

Kirjalliset aineistot ovat valmiiksi tuotettuja jotakin tarkoitusta varten ja niitä voidaan käyttää myös tutkimusaineistona. Valmiiden aineistojen hyödyntäminen ei ole ihan ongelmattonta, sillä tutkija ei voi vaikuttaa siihen, mitä aineistot sisältävät. Valmiiden aineistojen valinnassa ja käytössä on kiinnitettävä huomiota aineistojen sisältöön, tarkkuuteen ja luotettavuuteen. (Kananen 2012, 89.)

4.3 Rahoitusprosessin toimintamalli Etelä-Hämeen Osuuspankissa

Tutkimuskysymykseen, miten rahoitusprosessia on uudistettu, on vastattu esittelemällä uudistuksen tavoitteet ja hyödyt sekä toimintamalli ennen ja jälkeen uudistuksen. Kestin mukaan (2014, 141) prosessimaisella toimintatavalla saadaan koko organisaatio toimimaan hyvällä tehokkuustasolla. Prosessien avulla tunnistetaan eri vaiheet ja niihin liittyvät erilaiset työroolit ja saadaan kokonaisuus hallintaan. Kun prosessi ja roolit ovat kaikkien tiedossa, voi paremmin jakaa työtehtäviä ja kehittää osaamista. Kilpailukykyyn parantamisen kannalta prosesseja tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää.

Etelä-Hämeen Osuuspankin rahoitusprosessia on uudistettu OP Ryhmän toimintamallin mukaisesti. Uusi toimintamalli on ollut käytössä vuoden 2018 alusta. Uuden toimintamallin keskeinen tavoite on ollut saada järjestettyä enemmän aikaa asiakkaalle, ja täten mahdollistaa parempi asiakaskokemus. Työn jakamisen ja roolien vastuiden selkeyttämisen myötä työstressin on toivottu vähentyvän ja toimihenkilöillä olevan paremmin mahdollisuus keskittyä omaan työhönsä ja kehittää sitä. (Etelä-Hämeen Osuuspankki 2017.)

Tavoitellut hyödyt asiakkaalle	Tavoitellut hyödyt toimihenkilölle
<ul style="list-style-type: none"> • Nopeat vastaukset yhteydenottoihin • Neuvottelijalla aikaa keskittyä asiakkaan asiaan entistä paremmin • Parempi asiakaskokemus 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn- ja vastuunjakoa selkeytyy • Stressi vähenee • Mahdollisuus keskittyä omaan työhön ja kehittää sitä

Taulukko 2. Uudistetulla toimintamallilla tavoitellut hyödyt.

Muutoksen mahdollistamiseksi Rahoituspalvelut-yksikön sisällä on muodostettu Myynnin palvelut-yksikkö, johon on siirtynyt kuusi toimihenkilöä rahoitusneuvottelijoiden työn tueksi. Työnjako on suunniteltu niin, että rahoitusneuvottelijalla on aikaa ja mahdollisuus keskittyä paremmin nimenomaan asiakkaaseen ja Myynnin palvelut-yksikössä hoidetaan luottoprosessiin liittyviä muita tehtäviä. Kuvilla 5. ja 6. on kuvattu työnjakoa ennen ja jälkeen uudistuksen.

Ennen uudistusta rahoitusneuvottelija hoiti:



Kuva 5. Toimintamalli ennen uudistusta (mukailten Etelä-Hämeen Osuuspankki 2017)

Uudistuksen jälkeen:

Rahoitusneuvottelija hoitaa

Myynnin palvelut hoitaa



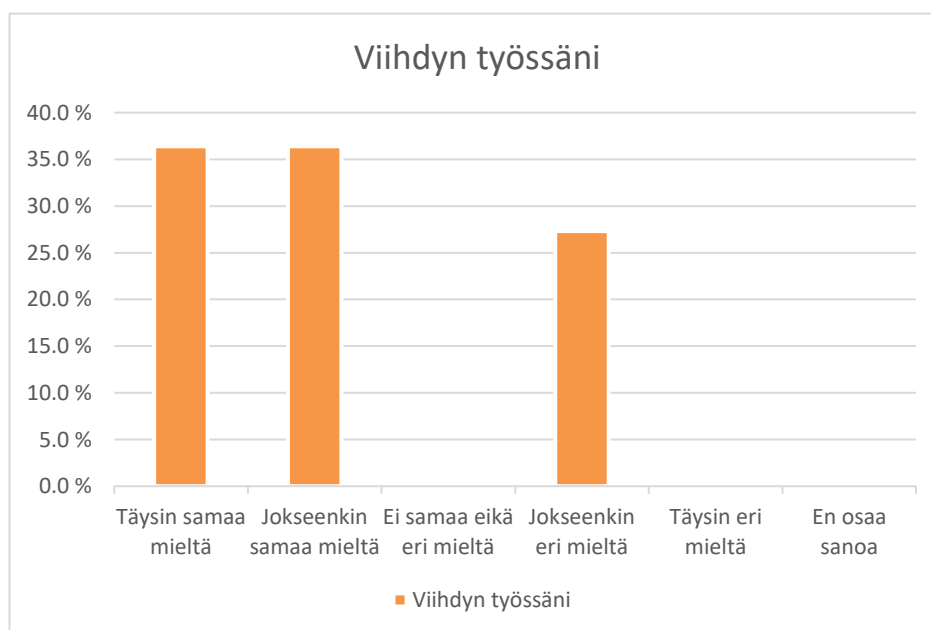
Kuva 6. Toimintamalli uudistuksen jälkeen (mukaillen Etelä-Hämeen Osuuspankki 2017).

4.4 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen monivalintakysymysten tulokset on esitetty kaavioilla 3.–17. Ensimmäisissä neljässä kysymyksessä on kysytty työssä viihtymiseen ja työn kuormittavuuteen liittyviä asioita. Asiakaskohtaamisiin liittyen on kysytty miten neuvottelijat kokevat heillä olevan mahdollisuus keskittyä asiakkaan asiaan ja hoitaa se sovitus- ja aikataulussa ja laadukkaasti. Lopuksi on kysytty Myynnin palveluiden ja neuvottelijoiden yhteistyöhön sekä uuden toimintamallin käyttöönottoon ja sen toimivuuteen liittyviä asioita.

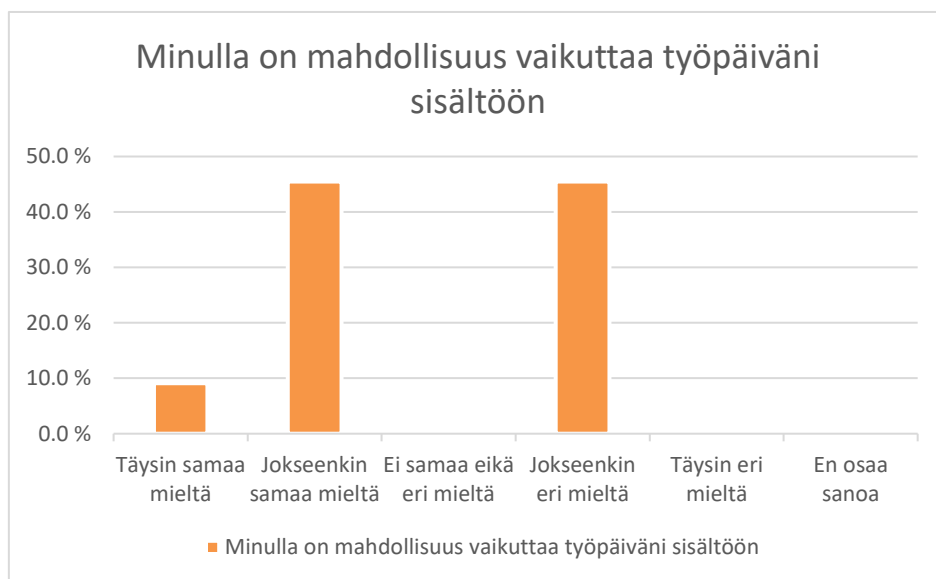
4.4.1 Monivalintakysymysten tulokset

Vastaajista suurin osa (36,4 % täysin samaa mieltä ja 36,4 % jokseenkin samaa mieltä) kokevat viihtyvänsä työssä. Noin kolmasosa (27,3 %) vastaajista ovat jokseenkin eri mieltä.



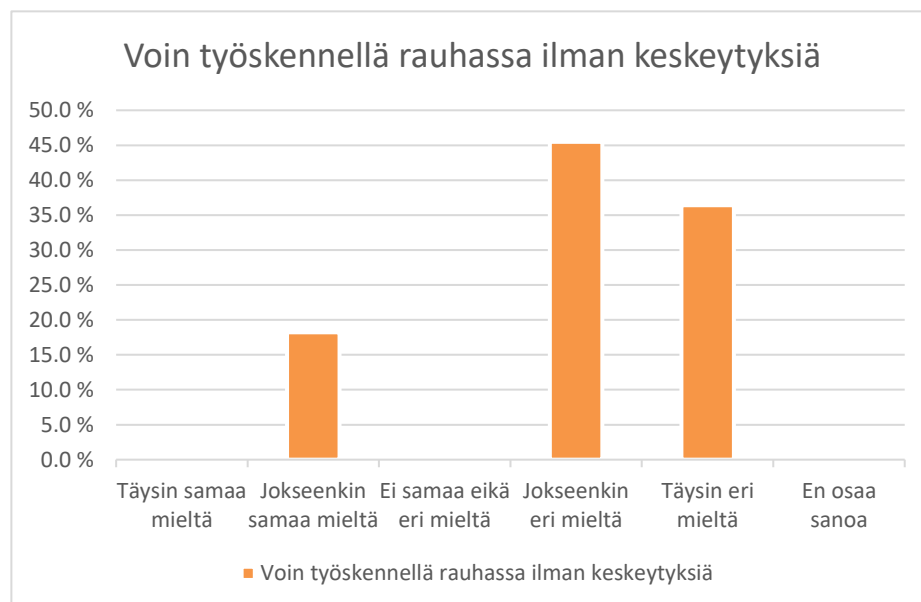
Kaavio 3. Kysymys 1. Viihdyn työssäni.

Vastanneista hieman yli puolet (9,1 % täysin samaa mieltä ja 45,5 % jokseenkin samaa mieltä) kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työpäivänsä sisältöön. Hieman alle puolet (45,5 %) ovat jokseenkin eri mieltä.



Kaavio 4. Kysymys 2. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpäiväni sisältöön.

Huomattava osa vastaajista (45,5 % jokseenkin eri mieltä ja 36,4 % täysin eri mieltä) kokevat, etteivät voi työskennellä rauhassa keskeytyksettä. Noin viidennes (18,2 %) ovat jokseenkin sitä mieltä, että voivat työskennellä rauhassa ilman keskeytyksiä.



Kaavio 5. Kysymys 3. Voin työskennellä rauhassa ilman keskeytyksiä.

Huomattava osa (27,3 % täysin samaa mieltä ja 63,6 % jokseenkin samaa mieltä) kokee työn aiheuttavan stressiä.



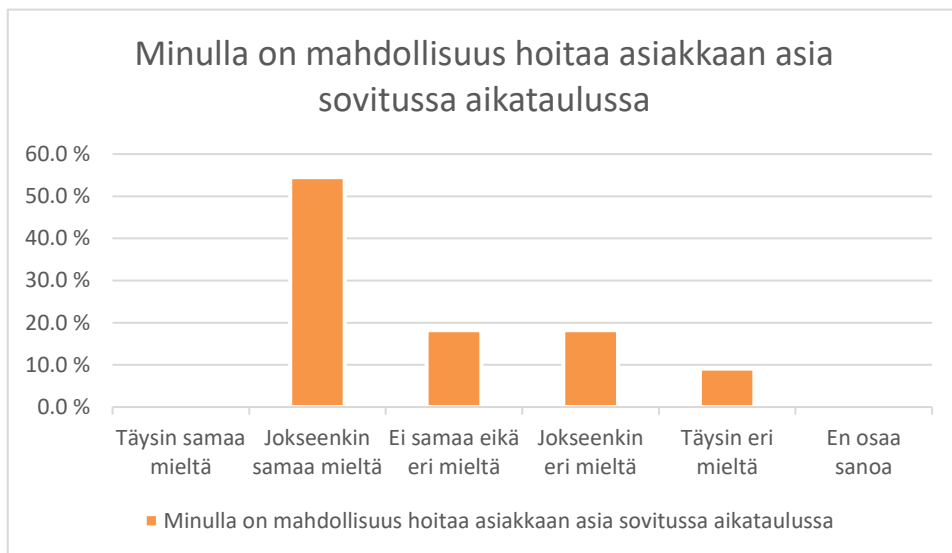
Kaavio 6. Kysymys 4. Koen työni aiheuttavan stressiä.

Yli puolet vastanneista (27,3 % täysin samaa mieltä ja 27,3 % jokseenkin samaa mieltä) ovat sitä mieltä, että heillä on aidosti mahdollisuus keskittyä asiakkaaseen. Vastanneista 45,5 % ovat jokseenkin eri mieltä.



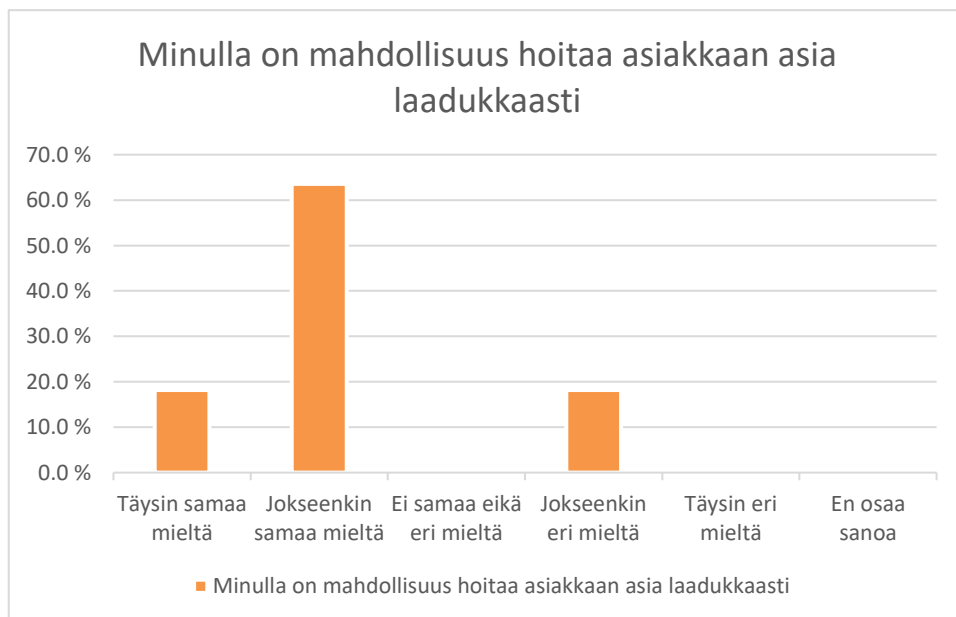
Kaavio 7. Kysymys 5. Minulla on mahdollisuus aidosti keskittyä asiakkaaseen.

Vastanneista hieman yli puolet (54,5 % jokseenkin samaa mieltä) kokevat, että heillä on mahdollisuus hoitaa asiakkaan asia sovitussa aikataulussa. Ei samaa eikä eri mieltä ovat 18,20 % ja noin kolmasosa vastanneista (18,2 % jokseenkin eri mieltä ja 9,10 % täysin eri mieltä) ovat eri mieltä.



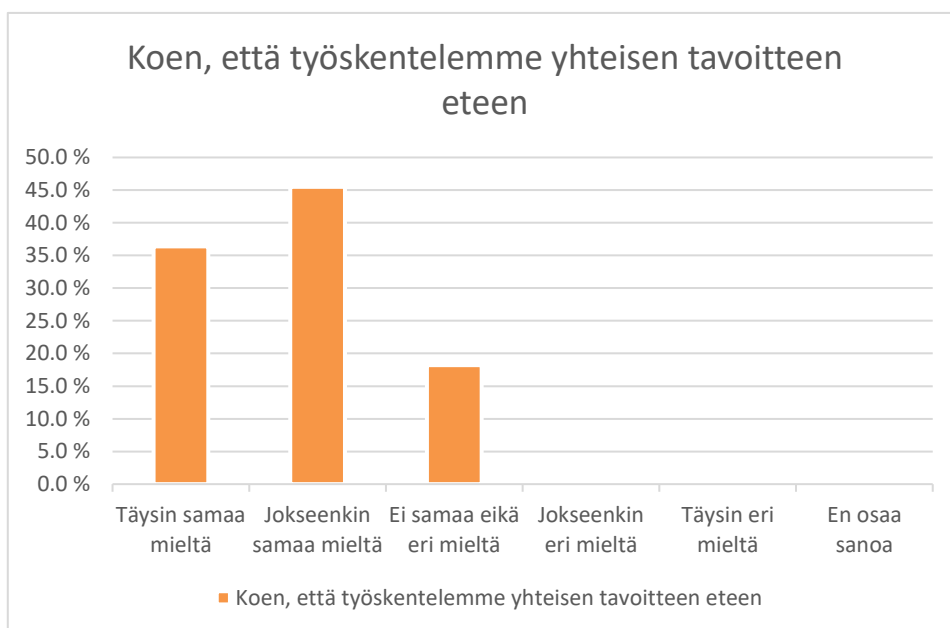
Kaavio 8. Kysymys 6. Minulla on mahdollisuus hoitaa asiakkaan asia sovitussa aikataulussa.

Laadukkaasti asiakkaan asian kokevat pystyvänsä hoitamaan huomattava osa (18,2 % täysin samaa mieltä ja 63,6 % jokseenkin samaa mieltä) vastanneista. 18,2 % vastanneista ovat joko jokseenkin eri mieltä.



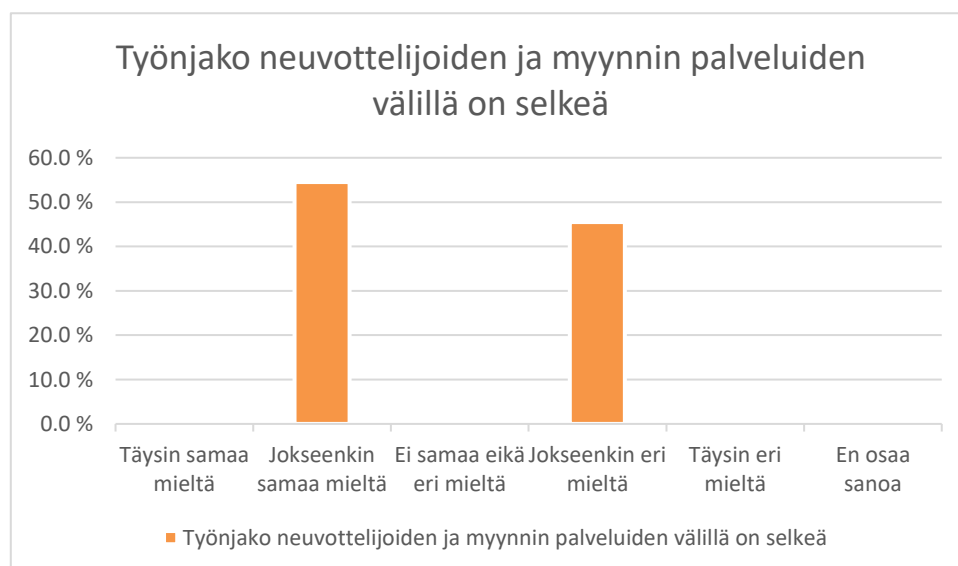
Kaavio 9. Kysymys 7. Minulla on mahdollisuus hoitaa asiakkaan asia laadukkaasti.

Huomattava osa vastanneista (36,4 % täysin samaa mieltä ja 45,5 % jokseenkin samaa mieltä) kokevat, että neuvottelijat ja Myynnin palvelut työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen. Vastanneista 18,2 % eivät ole samaa eikä eri mieltä.



Kaavio 10. Kysymys 8. Koen, että työskentelemme yhteisen tavoitteen eteen.

Työnjakoa neuvottelijoiden ja Myynnin palveluiden välillä jokseenkin selkeänä pitää 54,50 % vastanneista ja jokseenkin ei selkeänä 45,5 % vastanneista.



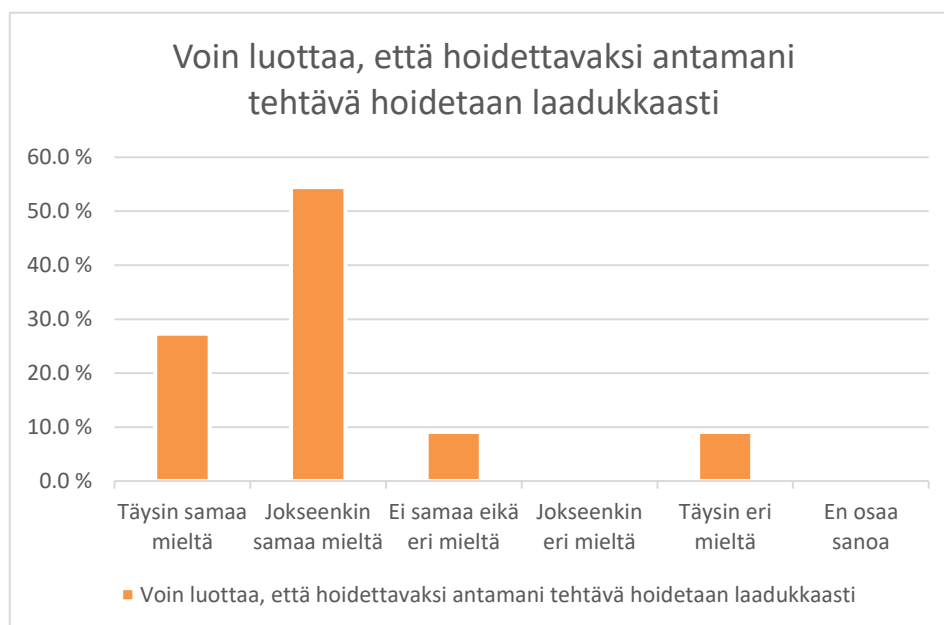
Kaavio 11. Kysymys 9. Työnjako neuvottelijoiden ja myynnin palveluiden välillä on selkeä.

Enemmistö vastaajista (18,2 % täysin samaa mieltä ja 63,6 % jokseenkin samaa mieltä) kokevat voivansa luottaa siihen, että Myynnin palveluihin hoidettavaksi antamat tehtävät hoidetaan ajallaan.



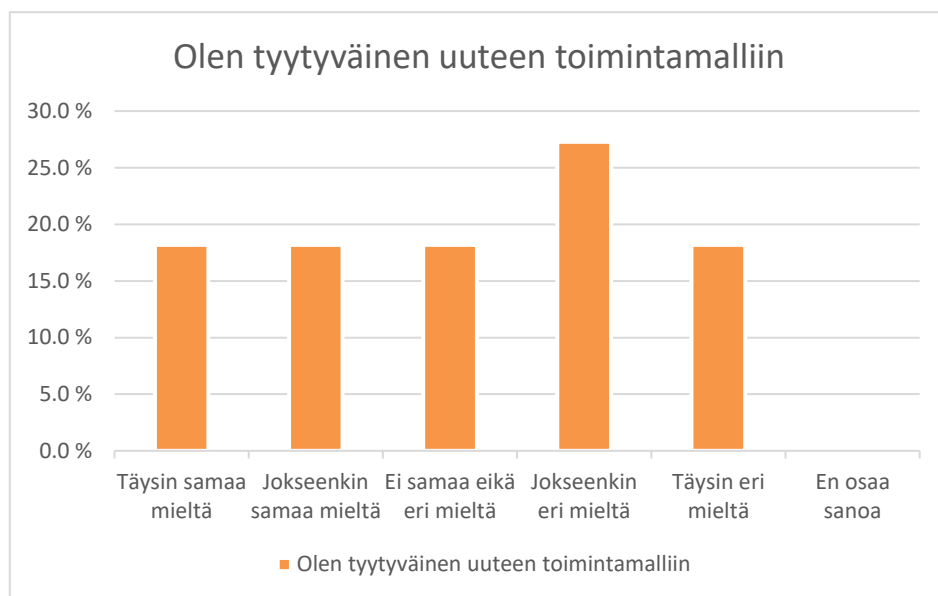
Kaavio 12. Kysymys 10. Voin luottaa, että hoidettavaksi antamani tehtävä hoidetaan ajallaan.

Enemmistö vastaajista (27,3 % täysin samaa mieltä ja 54,5 % jokseenkin samaa mieltä) kokevat, että Myynnin palveluihin hoidettavaksi antamat tehtävät hoidetaan laadukkaasti.



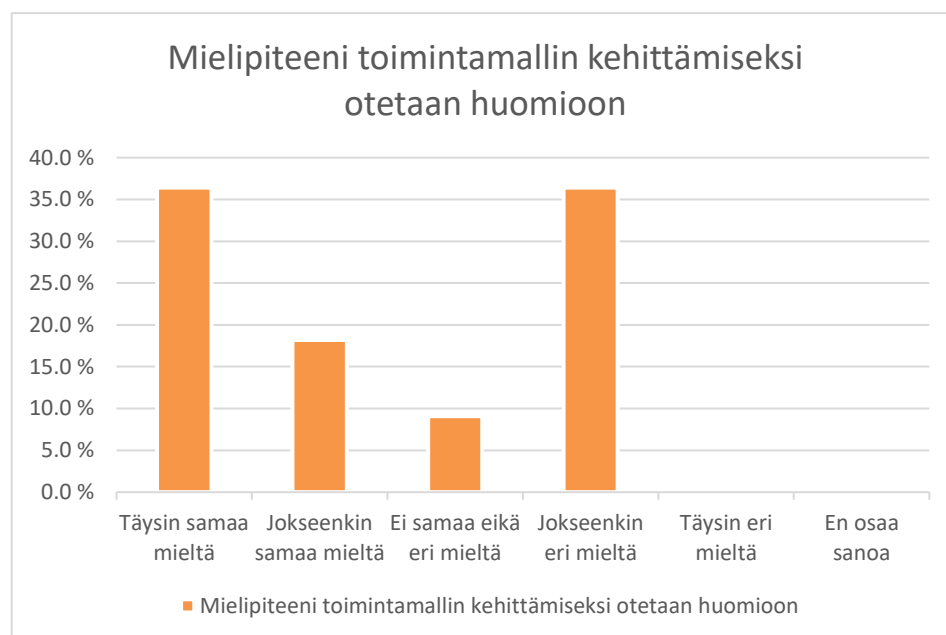
Kaavio 13. Kysymys 11. Voin luottaa, että hoidettavaksi antamani tehtävä hoidetaan laadukkaasti.

Kysyttäessä tyytyväisyyttä uuteen toimintamalliin, oli vastauksissa eniten hajontaa.



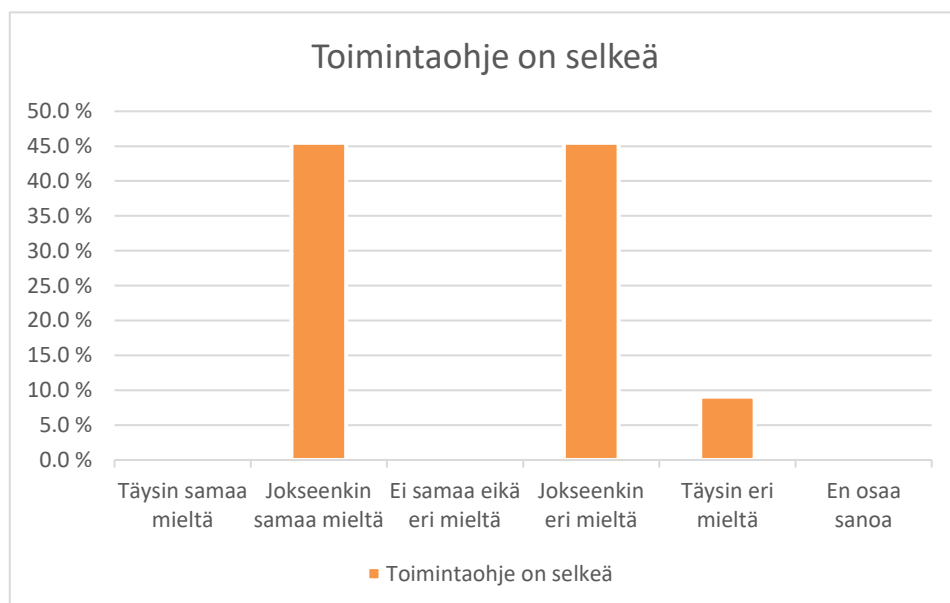
Kaavio 14. Kysymys 12. Olen tyytyväinen uuteen toimintamalliin.

Vastanneista hieman yli puolet (36,4 % täysin samaa mieltä ja 18,2 % jokseenkin samaa mieltä) kokevat, että heidän mielipiteensä toimintamallin kehittämiseksi otetaan huomioon. Vastanneista 9,1 % eivät ole samaa eikä eri mieltä ja reilu kolmannes (36,4%) ovat jokseenkin eri mieltä.



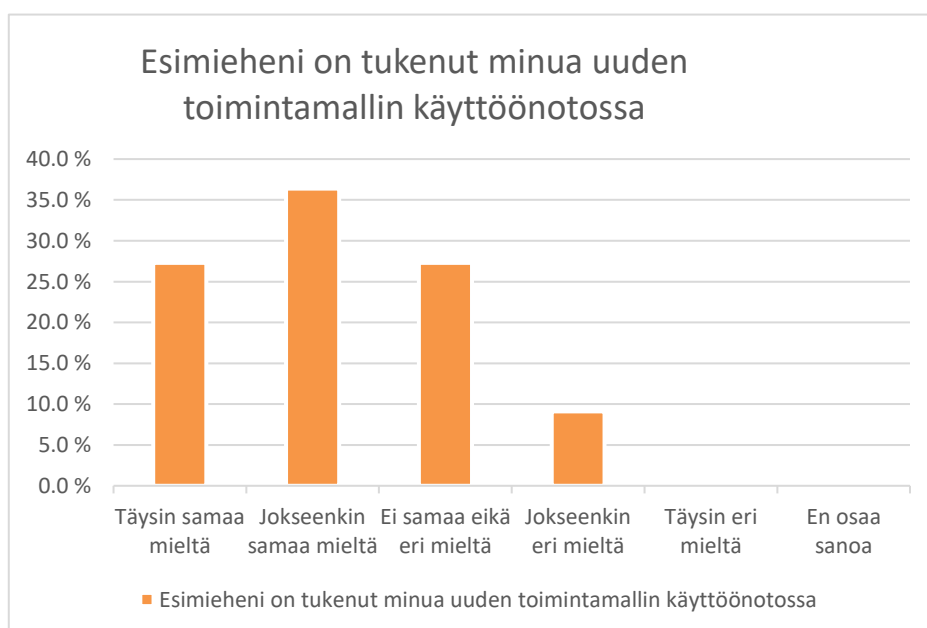
Kaavio 15. Kysymys 13. Mielipiteeni toimintamallin kehittämiseksi otetaan huomioon.

Hieman yli puolet vastaajista (45,5 % jokseenkin eri mieltä ja 9,1 % täysin eri mieltä) olivat eri mieltä siitä, että toimintaohje on selkeä. Vastaajista 45,5 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että toimintaohje on selkeä.



Kaavio 16. Kysymys 14. Toimintaohje on selkeä.

Suurin osa vastanneista (27,3 % täysin samaa mieltä ja 36,40 % jokseenkin samaa mieltä) kokevat saaneensa esimieheltä tukea uuden toimintamallin käyttöönotossa. Noin kolmasosa (27,3 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja yksi vastanneista (9,1 %) oli jokseenkin eri mieltä.



Kaavio 17. Kysymys 15. Esimieheni on tukenut minua uuden toimintamallin käyttöönotossa.

4.4.2 Avoimien kysymysten tulokset

Avoimiin kysymyksiin vastaamalla neuvottelijoilla on ollut mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä ja kehitysehdotuksensa prosessiin liittyen. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen on ollut vapaaehtoista.

Kysymykseen: ”Mihin asiaan olet uudessa toimintamallissa erityisen tyytyväinen?” on kyselyyn vastanneista 11 henkilöstä vastannut kymmenen.

Kymmenestä vastaajasta kuusi ovat erityisen tyytyväisiä siihen, että asun-
tokaupat on siirretty Myynnin palveluiden hoidettavaksi. Tyytyväisiä (viisi
mainintaa) ollaan myös siihen, että aiemmin itse hoitamia tehtäviä, kuten
sähköposteja, verkkoviestejä ja selvitettäviä tehtäviä on saanut siirrettyä
Myynnin palveluiden hoidettavaksi. Neljässä vastauksessa on mainittu,
että aikaa on jäänyt tai ainakin pitäisi jäädä enemmän asiakkaalle ja myyn-
tityöhön.

Esimerkkivastauksia kysymykseen 16:

Neuvotteluihin on jäänyt enemmän aikaa, kun ei tarvitse itse
hoitaa kaappoja. Sekä ei ole tarvinnut selvitellä asioita, kun
myynnin palvelut ovat hoitaneet ne. Yhteistyö on alkanut
hienosti ja ollut avointa keskustelua.

Saan siirrettyä aiemmin tekemiä tehtäviä taustalle tehtä-
väksi. Kun oppii vielä käyttämään kaikissa taustaa apuna jää
asiakkaille enemmän aikaa.

Siihen, että sähköpostit ja verkkoviestit vähentyneet selke-
ästi. Saa tiettyjä asioita ohjata suoraan myyppä tehtäväksi. Tä-
ten saa keskittyä enemmän asiakkaisiin varsinaisissa myyn-
nillisissä hankkeissa. Ihana porukka meillä myyppä.

Kysymykseen: ”Mikä asia uudessa toimintamallissa mielestäsi vaatii vielä
kehittämistä?” vastasi yhdeksän henkilöä.

Eniten kehitettävää vastanneiden mukaan on ohjeiden selkeyttämisessä ja
yleisessä tiedonkulussa (viisi vastausta). Neljässä vastauksessa mainitaan,
että asiakkaalle ja neuvotteluille tulisi olla enemmän aikaa. Osa vastaajista
(kolme mainintaa) kokevat, että tällä hetkellä on työläämpää laittaa tehtä-
vät Myynnin palveluiden hoidettavaksi kuin hoitaa ne itse. Kaksi vastaajaa
mainitsee olevan huolissaan palveluketjun laadusta, nyt kun saman asiak-
kaan asiaa hoitaa useampi henkilö.

Esimerkkivastauksia kysymykseen 17:

Kokonaisuuden avaaminen ja ohjeiden laatu.

Ennakovalmistautumiseen, asiakastapaamiseen enemmän aikaa kalenterista.

Selkeämmät ohjeet etukäteen ja ajan kanssa jatkuvassa muutoksessa. Ohjelmat käyttöön vasta sitten, kun ne toimii. On todella raskasta vaativassa työssä olla vielä järjestelmienkin koekaniini. Vuorotyö aiheuttaa vielä sen, että on tuuria olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja ”sattumalta” kuulla työhön liittyvistä tärkeistä asioista. Tunnin neuvottelu-aika ei ole laadukkaaseen ja laaja-alaiseen myyntiin riittävä.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä (18. kysymys) on ollut mahdollisuus antaa avointa palautetta uudistettuun toimintamalliin liittyen. Vastauksia on annettu kahdeksan, ja ne ovat seuraavanlaiset:

Kiitos taustan ihmisille, nopeasti saa apua. Harjoitus tuo varmuutta myyjänä ja pikkuhiljaa toimintamallin oppii.

Hyvä uudistus!

Minusta meillä on hyvä porukka tekemässä ja kehittämässä. Myyntipintaa ajatellen tuo neljä aikavarausta per päivä per myyntineuvottelija ei kyllä valitettavasti toimi! Se on liikaa, viitaten edellisiin kommentteihini kaikesta työmäärästä, mitä asiakkaan tapaamiseen ja kokonaisuuden hallintaan plus hankkeen toteuttamiseen menee aikaa.

Toivotaan, että kaikki tekniset viennit koneen kanssa minimiin ja mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi (hitaammallekin). Muistetaan arvostaa täysillä kaikkea tekemistä yhtä paljon ja tukea toinen toisiamme! Paljon hyvää ja kehitettävää.

Minulle on oikeasti hämärän peitossa, mitkä tehtävät tehdään Luvassa ja mitkä Mypassa.

Jos asiakas allekirjoittaa konttorissa eikä sähköisesti, minusta olisi laadukkaampaa että neuvottelija ottaisi nimet. Samalla on lisää myynninpaikkoja, mitkä on ehkä puhelussa jäänyt kesken tai ajan puutteen vuoksi jopa käsittelemättä. Asiat hajaantuu liikaa, kun tekijöitä on monta. Asiakaskin hämmentyy meidän prosesseissa.

Ei voi vaikuttaa, päätökset ovat ryhmätasoiset, meitä viedään kuin pässiä narussa.

Vastaajista suuri osa viihtyy työssään. Moni kokee myös saaneensa esimieheltä tukea uuden toimintamallin käyttöönotossa. Vastauksista nousee esiin tyytyväisyys tiimin hyvään yhteishenkeen, ja kollegoilta saatuun tukeen muutoksen aikana. Viihtyvyydestä ja hyvästä yhteishengestä huolimatta huomattava osa vastaajista kokee työn aiheuttavan stressiä. Lähes yhtä moni vastanneista kokee, ettei pysty työskentelemään rauhassa keskeytyksettä.

Vastauksissa korostuu mielipide siitä, että asiakkaalle tulisi olla enemmän aikaa, ja neuvotteluihin ja niihin valmistautumiseen käytettävien aikojen tulisi olla pidempiä. Tästä huolimatta suuri osa vastaajista kokee pystyvänsä hoitamaan asiakkaan asian ajallaan ja laadukkaasti.

Toimintaohjeen selkeyttämisen tarve nousee esiin sekä monivalintakysymyksissä että avoimissa kysymyksissä. Neuvottelijoiden toimintaohjetta sekä neuvottelijoiden ja Myynnin palveluiden välistä työnjakoa tulee selkeyttää entisestään.

4.5 Prosessi uudistuksen vaikutus asiakaspalautteisiin

Tässä osiossa on tarkasteltu avoimia asiakaspalautteita ennen uudistusta ja uudistuksen jälkeen. Lopuksi on koottu havainnot siitä, miten asiakaspalautteet ovat muuttuneet uudistuksen jälkeen. Asiakaspalautteet on kerätty konttori-, puhelin- tai verkkokohtaamisen päätteeksi NPS-palautekyselyllä. NPS-kyselyn (Net Promoter Score) avulla tutkitaan kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua ystävälleen. Kyselyssä asiakasta pyydetään arviomaan palvelua ja kertomaan suositteluhalukkuutensa asteikolla 0-10, sekä vastaamaan avoimiin kysymyksiin. Avoimissa kysymyksissä on pyydetty perustelut annetulle suositusarvosanalle sekä kysytty kokiko asiakas asiointista olleen hänelle hyötyä ja minkälainen tunnetila hänelle jäi asiointista. Vastausten määräästä ei voi päätellä vastaajien määrää, sillä jokaisella vastaajalla on mahdollisuus numeroarvion lisäksi vastata kaikkiin kolmeen avoimeen kysymykseen tai jättää avoimiin kysymyksiin kokonaan vastaamatta.

4.5.1 Avoimet asiakaspalautteet 1.6.–31.12.2017

Palautekyselyn kautta avoimia palautteita on aikavälillä 1.6.–31.12.2017 annettu yhteensä 377 kappaletta. Eniten mainintoja (125 kappaletta) on saanut hyvään palvelukokemukseen liittyvät asiat kuten ystävällisyys, asiakaslähtöisyys, positiivisuus ja mukavuus. Neuvottelijan ammattitaito tai asiantuntijuus on mainittu 63 vastauksessa. Mainintoja nopeasta palvelusta on ollut 17 kappaletta.

Palautteiden perusteella kehittämiskohteina toistuvat aikataulutus, nopeampi reagointi ja valmistautuminen kohtaamisiin. Palautteita siihen liittyen, että asian käsittely on myöhästynyt tai sen hoitaminen on kestänyt, on annettu yhteensä 33 kappaletta. Palautteissa on mainittu esimerkiksi sovitusta ajankohdasta viivästynyt yhteydenotto, lainahakemukseen tai verkkoviestiin kauan kestänyt reagointi sekä hitaasti edennyt asian hoitaminen.

4.5.2 Avoimet asiakaspalautteet 1.1.–30.4.2018

Prosessiuudistuksen jälkeen aikavälillä 1.1.–30.4.2018 avoimia palautteita on annettu yhteensä 180 kappaletta. Hyvään palvelukokemukseen liittyviä palautteita on annettu yhteensä 67 kappaletta. Näissä palautteissa on mainittu virkailijan ystävällisyys, asiakaslähtöisyys, positiivisuus ja mukavuus. Neuvottelijan ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen liittyen on 30 mainintaa. Mainintoja nopeasta palvelusta on ollut 18 kappaletta.

Kehitettävää palautteiden perusteella on palvelun nopeudessa ja sovitussa aikataulussa pysymisessä. Palautteita jotka liittyvät asian hoidon viivästymiseen tai huonoon tavoitettavuuteen on ollut kahdeksan. Palautteissa on seitsemän mainintaa liittyen tapaamisen kulkuun, kuten siihen, että tapaamisaika on päättynyt kesken tai ettei neuvottelija ole ollut tarpeeksi valmistautunut tapaamiseen.

4.5.3 Muutokset prosessiuudistuksen jälkeen

Neuvottelijoiden palveluasenteeseen ja ammattitaitoon liittyvät palautteet ovat olleet prosentuaalisesti lähes samat ennen ja jälkeen uudistuksen. Kesä-joulukuussa 2017 annetuissa palautteissa palveluasenne mainittiin 33 prosentissa vastauksia ja ammattitaitoisuus 16 prosentissa vastauksia. Tammi-huhtikuussa 2018 annetuissa palautteissa palveluasenne on mainittu 37 prosentissa vastauksia ja ammattitaitoisuus 16 prosentissa vastauksia.

Mainintoja palvelun nopeuteen liittyen on enemmän kuin ennen uudistusta ja vastaavasti palautteita palvelun hitauteen liittyen on vähemmän. Ennen uudistusta nopeasta palvelusta oli maininta 4 prosentissa vastauksia, ja uudistuksen jälkeen 10 prosentissa vastauksia. Mainintoja siitä, että asian hoito on myöhästynyt tai ollut hidasta, on ennen uudistusta ollut 8 prosentissa vastauksia ja uudistuksen jälkeen 6 prosentissa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön viimeisessä osiossa on esitetty kyselytutkimuksessa ja asiakaspalautteissa ilmenneet kehittämistarpeet henkilöstön näkökulmasta sekä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Lopuksi on laadittu yhteenveto keskeisimmistä kehittämiskohdista. Tarkoitus on, että Etelä-Hämeen Osuuspankissa voidaan hyödyntää näitä tuloksia ja johtopäätöksiä toiminnan kehittämisessä.

5.1 Kehittämistarpeet henkilöstön näkökulmasta

Tulokset osoittavat suuren osan Rahoituspalvelut-yksikössä työskentelevistä rahoitusneuvottelijoista viihtyvän työssään. Työssä viihtyvyys ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat tärkeitä asioita niin työntekijän kuin työnantajan kannalta. Työntekijöiden viihtyvyys näkyy myös asiakkaille. Suuri osa neuvottelijoista kokee työn stressaavaksi. Lähes yhtä moni kokee, ettei pysty työskentelemään rauhassa keskeytyksettä. Tiedetään, että pitkäkestoinen ja liiallinen stressi heikentää suorituskykyä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työhön on mahdollista keskittyä, työmäärää mahdollista hallita ja työhön liittyvään suunnitteluun on mahdollista osallistua.

Toimintaohje sekä Myynnin palveluiden ja neuvottelijoiden välinen työnjako koetaan vielä osittain epäselväksi. Toimintaohjeen ja työnjaon selkeyteen tulee panostaa, sillä vastuiden ja ohjeiden epäselvyydestä voi seurata työmotivaation laskua ja tehottomuutta. Rahoituspalvelut-yksikössä huomiota tulisi kiinnittää hallinnan tunnetta vaarantavien tekijöiden korjaamiseen ja ennaltaehkäisemiseen. Kuten Järvinen (2008, 40) mainitsee, hallinnan tunnetta vaarantavia tekijöitä ovat epäselvyys vastuista, epävarmuus omasta osaamisesta ja se ettei työhön ole mahdollisuutta keskittyä. Hallinnan tunteen järkkäminen vaarantaa työhyvinvoinnin ja lopulta näkyy myös asiakkaille.

Suuri osa kokee pystyvänsä hoitamaan asiakkaan asian aikataulussa ja laadukkaasti. Avoimissa kysymyksissä huolenaiheeksi kuitenkin nousee se, ettei asiakkaalle ja neuvottelulle ole tarpeeksi aikaa. Aikataulu ja laatu alkavat väistämättä pettää, jos neuvotteluihin ei varata riittävästi aikaa. Kuten Juuti (2015, 31) mainitsee, asiakaskeskeisessä organisaatiossa tulee arvostaa asiakkaita ja kohtaamisille luoda hyvät puitteet ja antaa aikaa.

Arjanne ym. (2006, 182) mainitsevat, että ihmisillä on tarve kokea itsensä ja työnsä merkityksellisiksi. Kehittämiseen osallistumisen kautta omalle työlle tulee lisää merkityksellisyyttä. Vastanneista reilu kolmasosa kokee, ettei heidän mielipiteitään toimintamallin kehittämiseksi juuri oteta huomioon. Kun henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluun motivaatio, sitoutuminen, työn tuottavuus ja työssä jaksaminen paranee. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on yhteistyö ja kaikkien sitoutuminen muutokseen.

Sitoutumista voidaan vahvistaa huolehtimalla jatkuvasta ja johdonmukaisesta viestinnästä sekä antamalla työntekijöille mahdollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Tulokset osoittavat, että Rahoituspalvelut-yksikössä tulisi entisestään mahdollistaa jokaisen halukkaan osallistuminen toimintamallin kehittämiseen. Yksikössä tulee miettiä yhteinen ja toimiva tapa, jonka avulla jokaisen on omalta osaltaan mahdollista osallistua kehittämistyöhön.

Suuri osa vastanneista kokee saaneensa esimieheltään tukea uuden toimintamallin käyttöönotossa. Esimies on tärkeässä roolissa, jotta työyhteisössä ymmärretään muutoksen tarkoitus ja motivoidutaan toimimaan uuden toimintamallin mukaan. On tärkeää, että esimiehen tuki jatkuu edelleen. Kaiken kaikkiaan Rahoituspalvelut-yksikössä on hyvät mahdollisuudet toimintamallin jatkokehitykselle. Yhteenkuuluvuuden tunne, työssä viihtyminen ja esimiehen tuki luovat hyvän pohjan onnistuneelle kehittämistyölle.

5.2 Kehittämistarpeet asiakaskokemuksen parantamiseksi

Asiakaspalautteissa korostuu tyytyväisyys hyvään palveluun. Palautteissa mainitut palveluasenne ja ammattitaito ovat olennaisia onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta. Asiakaskohtaamisissa empaattisuuden ja vuorovaikutuksen tarve säilyy finanssialan digitalisoitumisesta huolimatta. Hyvään palvelukokemukseen liittyviä mainintoja on palautteissa prosentuaalisesti hieman enemmän kuin ennen uudistusta. Asiakkaat vaikuttavat olevan tyytyväisempiä myös saavutettavuuteen ja palvelun nopeuteen kuin ennen uudistusta. Maininnat palvelun hitaudesta ovat kuitenkin edelleen palautteissa yleisimmin mainittuja kehityskohtia, joten saavutettavuuteen ja palvelun nopeuteen tulee panostaa edelleen.

Palautteiden perusteella asiakaskokemuksen parantamiseksi tulee tapaamisille varata enemmän aikaa sekä edesauttaa neuvottelijan mahdollisuutta valmistautua tapaamisiin paremmin etukäteen. Asiakaskokemuksen kannalta tärkeää on, että sovitussa tapaamisessa neuvottelijalla on mahdollisuus keskittyä asiakkaan asiaan ja hoitaa se mahdollisimman laadukkaasti ja nopeasti. Kuten työn teoriaosuudessa on mainittu, asiakkaat odottavat myös pankkiasioinnin oleva reaaliaikaista ja asiakaskeskeisempää. Asiakkaat arvostavat sitä, että heidän asiansa hoidetaan kuntoon ammattitaitoisesti, vaivattomasti ja nopeasti. Tavoitettavuuden merkitys korostuu ja sen parantamiseen tulee Rahoituspalvelut-yksikössä kiinnittää huomiota.

Parempaan asiakaskokemukseen pyrittäessä on tärkeää muistaa kuinka työntekijän kokemus työyhteisön vuorovaikutuksesta, johtamisesta ja työhön sitoutumisesta vaikuttavat asiakaskokemukseen. Työniloa kokevat yksilöt voivat hyvin, ja välittävät positiivista energiaa myös asiakkaille. (Fischer & Vainio 2014, 11.) Uudessa kilpailuympäristössä pankeilla on mah-

dollisuus pärjätä palveluita, henkilöstön osaamista ja toimintatapoja kehittämällä sekä luomalla yrityskulttuurin, jolla voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Pohjola n.d.)

Rahoitusneuvottelijan näkökulmasta kehitettävää	Asiakaskokemuksen kannalta kehitettävää
<ul style="list-style-type: none">•Huomion kiinnittäminen hallinnan tunnetta lisääviin tekijöihin•Enemmän aikaa asiakkaalle•Työnjaon ja toimintaohjeen selkeyttäminen	<ul style="list-style-type: none">•Nopea päätöksenteko•Parempi tavoitettavuus•Enemmän aikaa asiakkaalle

Taulukko 3. Kehittämistarpeet rahoitusneuvottelijan ja asiakaskokemuksen näkökulmasta.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. (2012). *Finanssitoiminnan käsikirja*. 2. painos. Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutuskestannus Oy.

Arjanne, T., Lahtinen, M., Laine, P.-M., Latva-Kiskola, E., Palsola, H., Suominen, J., Sundvik, L. & Virtapuro, M. (2006). *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki: Edita.

Etelä-Hämeen Osuuspankki (2017). Toimintamalli ennen uudistusta ja Toimintamalli uudistuksen jälkeen. Palaverimateriaali. Haettu pankin sisäisistä materiaaleista.

Finanssiala (2017). Finanssialan vuositilasto 2016. Tilasto 1.6.2017. Haettu 2.4.2018 osoitteesta <http://www.finanssiala.fi/tilastot/FK-tilasto-Finanssialan-vuositilasto-2016.pdf>

Finanssiala (2017). Uudistuvan finanssialan julistus 2017. Haettu 30.3.2018 osoitteesta <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan-julistus-2017.pdf>

Finanssivalvonta (2018). Euroopan finanssivalvontajärjestelmä. Pankkivalvonta (EBA). Haettu 30.3.2018 osoitteesta <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/EU-valvonta/EBA/Pages/Default.aspx>

Fischer, M. & Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.

Gerdt, B. & Korhio, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus – työkalupakki*. Helsinki: Talentum.

Helenius, J. (2017). *Pankkisektorin uudistuttava, mutta ei riskienhallinnan kustannuksella*. Finanssivalvonta. Verkkoartikkeli 28.3.2017. Haettu 28.3.2018 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14661/Pankkisektorin_uudistuttava_mutta_ei_riskienhallinnan_kustannuksella.pdf?sequence=1

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ilmarinen (n.d.). *Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin*. Haettu 27.4.2018 osoitteesta

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-on-nistunut-muutos.pdf>

Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: WSOYpro.

Kesti, M. (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. (2007). *Huipputuottava organisaatio*. 1.painos. Helsinki: Edita.

Kontkanen, E. (2015). *Pankkitoiminnan käsikirja*. 4. uudistettu painos. Vantaa: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Kvist, H. & Kilpiä, T. (2006). *Muutosaskeleita*. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Mustonen, S. (2017). *Digitalisaatio lisää kilpailua pankkitoimialalla*. Finanssivalvonta. Haettu 28.3.2018 osoitteesta http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/valtari/Pages/Digitalisaatio_033017.aspx

OP Ryhmä (n.d.). OP Ryhmän rakenne. Haettu 24.4.2018 osoitteesta <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>

Pohjola, M. (n.d.). *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Finanssiala. Haettu 28.3.2018 osoitteesta http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf

Sitra (2017). Resurssiviisas kansalainen. Tutkimus 24.5.2017. Haettu 31.3.2018 osoitteesta https://media.sitra.fi/2017/06/28164035/Sitra-Resurssiviisas-kansalainen-2017_Raportti.pdf

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (2009). *Työyhteisö uusille urille – kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Suomen Pankki (27.3.2018). Kotitalouksille myönnettyjen uusien lainojen korot. Haettu 2.4.2018 osoitteesta <https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/kuviopankki/>

Suomen Pankki (2017). Suomen pankkisektori kasvaa – pankkiunioni lievittää riskejä. Analyysi 5.12.2017. Haettu 2.4.2018 osoitteesta

<https://www.eurojatalous.fi/fi/2017/artikkelit/vakausarvio-suomen-pankkisektori-kasvaa-pankkiunioni-lievittaa-riskeja/>

Suomen Pankki (2018). Suomen Pankki alkaa julkaista tietoa luottolaitosten markkinaosuuksista. Tilasto 16.4.2018. Haettu 16.4.2018 osoitteesta <https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-tal-letukset-ja-korot/tiedotehistoria/2018/markkinaosuudet/>

Työterveyslaitos (n.d.). Hyvinvoiva työyhteisö. Haettu 17.2.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. (2011). *Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Hei rahoituksen työkaveri!

Opiskelen liiketaloutta Hämeen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni Etelä-Hämeen Osuuspankille. Opinnäytetyöni aihe on *Uudistetun rahoitusprosessin jatkokehitystarpeet rahoitusneuvottelijan näkökulmasta*. Kyselyn tavoitteena on saada yksikömmen neuvottelijoiden arvokkaat mielipiteet aiheeseen liittyen.

Kysely koostuu pääosin monivalintakysymyksistä, ja vastaaminen vie aikaasi n. 10 minuuttia. Vastaaminen tapahtuu nimettömästi, eikä vastauksia voida yhdistää vastaajaan.

Linkki kyselyyn:

<https://response.questback.com/op/nxdzlpvydq>

Vastausaikaa on perjantaihin 27.04.2018 asti. Jokaisen vastaus on tärkeä.

Otathan yhteyttä, jos kyselyyn liittyen tulee kysyttävää.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Riikka Koskinen

riikka.koskinen@op.fi

riikka.an.koskinen@student.hamk.fi

Opinnäytetyökysely Riikka Koskinen

Työ

Alkuun pyydän vastauksesi yleisesti työssä jaksamiseen liittyviin kysymyksiin.

1) * Viihdyn työssäni

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

2) * Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpäiväni sisältöön

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

3) * Voin työskennellä rauhassa ilman keskeytyksiä

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

4) * Koen työni aiheuttavan stressiä

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

Asiakas

Seuraavat kolme kysymystä liittyvät asiakaskohtaamisiin

5) * Minulla on mahdollisuus aidosti keskittyä asiakkaaseen

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

6) * Minulla on mahdollisuus hoitaa asiakkaan asia sovitussa aikataulussa

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

7) * Minulla on mahdollisuus hoitaa asiakkaan asia laadukkaasti

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

Yhteistyö Myynnin palveluiden kanssa

Pyydän arvioimaan yhteistyötä rahoituksen Myynnin palveluiden kanssa.

8) * Koen, että työskentelemme yhteisen tavoitteen eteen

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

9) * Työnjako neuvottelijoiden ja myynnin palveluiden välillä on selkeä

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

10) * Voin luottaa, että hoidettavaksi antamani tehtävä hoidetaan ajallaan

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

11) * Voin luottaa, että hoidettavaksi antamani tehtävä hoidetaan laadukkaasti

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

Uuteen toimintamalliin liittyvät kysymykset**12) * Olen tyytyväinen uuteen toimintamalliin**

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

13) * Mieleni toimintamallin kehittämiseksi otetaan huomioon

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

14) * Toimintaohje on selkeä

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

15) * Esimieheni on tukenut minua uuden toimintamallin käyttöönotossa

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

Mielipiteet ja kehitysehdotukset

Lopuksi toivon sinun kertovan mielipiteesi, ja mahdolliset kehitysehdotuksesi uuteen toimintamalliin liittyen.

16) Mihin asiaan olet uudessa toimintamallissa erityisen tyytyväinen?**17) Mikä asia uudessa toimintamallissa mielestäsi vaatii vielä kehittämistä?****18) Muuta palautetta uudistettuun toimintamalliin liittyen:**