

Henkilöstöressurssien käytön parantaminen myynnin tehostamiseksi ja henkilöstön kehittämiseksi

Case: Nordea Pankki Suomi Oyj, Lahti Aleksis 5 yrityssektori

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Tietojenkäsittely
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Tomi Kumpulainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos

Kumpulainen, Tomi:

Henkilöstöressurssien käytön parantaminen myynnin tehostamiseksi ja henkilöstön kehittämiseksi

Tietojenkäsittelyn opinnäytetyö,

43 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on tehty Nordea Pankki Suomi Oyj:n Lahden Aleksis 5 konttorin yrityssectoriin ja se käsittelee henkilöstöressurssien käyttöä asiantuntijaorganisaatioissa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöressurssit voidaan käyttää tehokkaasti jotta myynti tehostuu ja henkilöstö kehittyy. Empiriaosuus pohjautuu Nordea Lahti Aleksis 5 tehtyyn tutkimukseen.

Tutkimusongelmana on miten henkilöstöressurssien käyttöä voitaisiin tehostaa, jotta saataisiin lisää myyntiä ja kehitettyä henkilöstöä. Alatutkimusongelmia on miten henkilöstöressurssien käyttöä voi tehostaa työnantajan näkökulmasta ja miten henkilöstöressurssien käyttöä voi tehostaa työntekijän näkökulmasta. Tietolähteinä opinnäytetyössä on käytetty kirjallista materiaalia aiheeseen liittyen sekä myös hieman erilaisia sähköisiä tietolähteitä, joita aiheesta on löytynyt.

Opinnäytetyön runko on koostunut seuraavanlaisesti. Ensimmäinen on tarkempi kuvaus aiheesta, tutkimusongelmista, tutkimusmenetelmistä ja rajoituksista, jonka jälkeen on teoriaosuus ja empiriaosuus. Lopuksi esitellään vielä tutkimustulokset ja niiden analysointi sekä yhteenveto. Teoriaosuus pohjautuu kahteen alatutkimusongelmaan. Teoriaosuuden ensimmäisessä pääluvussa käsitellään ensimmäistä alatutkimusongelmaa, eli miten henkilöstöressurssien käyttöä voi tehostaa työnantajan näkökulmasta, kun taas toinen teoria kappale tutkii samaa ilmiötä työntekijän näkökulmasta.

Empiriaosuus koostuu Nordeaan tehdystä tutkimuksesta. Tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten kohdekonttorin yrityspisteessä käytetään henkilöstöressurssit verrattuna muihin lähialueiden konttorien yrityspisteisiin verrattuna ja sitä, miten henkilöstöressurssien käyttöä voisi työntekijöiden mielestä parantaa. Ensimmäinen tehtiin kysely 17 yrityspisteen työntekijälle Lahden konttorissa, sen jälkeen yhteensä 12 työntekijää haastateltiin Nordean eri konttoreista.

Tuloksissa kävi ilmi, että eri alueiden välillä henkilöstöressurssien käytössä on melkoisia eroja. Lahden konttorissa ei käytetä asiantuntijoita niin paljon hyödyksi kuin muissa konttoreissa, eikä osa Lahden konttorin työntekijöistä ole tyytyväisiä nykytoimintaan.

Avainsanat: pankki, rahoitus, sijoitus, vakuutus, asiantuntijat, Asiakasvastuullinen, henkilöstöressurssit, organisaatiokäyttäytyminen, tietopääoma, tiimityö,

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Information Technology

KUMPULAINEN, TOMI;

Better use of human resource for improving sales and to improve staff's knowledge

Bachelor's Thesis in Information technology, 43 pages, 4 appendices

Autumn 2010

ABSTRACT

This thesis was made to Nordea Bank Finland Plc and its Lahti Aleksis 5 Corporate customer's office. This thesis focuses on the use of Human Resources in a specialist organization. The purpose of this thesis was to study how a company can improve its use of Human resources to improve sales and staff's knowledge. The empiric part of this thesis consists of a research study that was made for Nordea Bank Finland plc.

The research problem of this thesis is how a company can develop its use of human resources to improve sales and staff's knowledge. The problem is broken down into the following specific areas; how the use of human resources can be improved in the employer's opinion and how it can improve in the employee's opinion.

Sources include literary publications and some electronic sources that were found related to this topic.

The outline of this thesis is following: first there is some general information about the topic and then the research problems research methods and definitions are introduced. After the theory and empiric part, results and conclusions will follow.

The theoretical background of the study is based on the two different parts that were mentioned before. The first main chapter of the theory part deals with the problem how the use of human resources can be improved in the employer's opinion. The second main chapter of the theory part focuses on the same issue, but in the employee's opinion.

The empiric part is based on a research study that was made to Nordea Aleksis 5 Corporate customer's office. The purpose of the study was to find out how human resources were used in Nordea Lahti Aleksis 5 office compared to other nearby offices. At first a paper survey was made to 17 employees and then an interview to approximately 20 employees asking their opinions about these issues. It turned out that there were major differences between offices as to how they used their human resources.

Key words: bank specialist, human resources, bank, finance, team work, insurance, investment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat & rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	HENKILÖSTÖRESURSSIEN KÄYTTÖ TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA	7
2.1	Asiantuntijoiden käytön tärkeys	7
2.2	Johtaminen	8
2.2.1	Luottamus syntyy pitkäaikaisen yhteistyön tuloksena	9
2.2.2	Henkilöstön valinta	10
2.2.3	Motivoiva johtaminen	11
2.2.4	Asiantuntijoiden johtaminen	12
2.3	Tietopääoma	12
3	HENKILÖSTÖRESURSSIEN KÄYTTÖ TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA	14
3.1	Henkilöstöressurssien oikeanlainen käyttö	14
3.2	Tiimit ja ryhmät	14
3.3	Yhteinen tavoite	16
3.4	Organisaatiokäyttäytyminen	17
4	CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ LAHTI ALEKSI 5 YRITYSSEKTORI	18
4.1	Nordea	18
4.2	Tutkimuksen toteutus	19
4.2.1	Tutkimuksen osalliset	20
4.2.2	Paperikysely	22
4.2.3	Haastattelut	23
4.3	Tutkimustulokset ja niiden analysointi	24
4.3.1	Tutkimustulokset paperikyselyn osalta	24
4.3.2	Tutkimustulokset haastattelujen osalta	28
4.3.3	Tulokset, parannusehdotukset validiteetti & reliabiliteetti	34
5	YHTEENVETO	39
6	LÄHTEET	42
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön otsikko on henkilöstöressurssien käytön parantaminen myynnin tehostamiseksi ja henkilöstön kehittämiseksi. Otsikko vaikuttaa hieman monimutkaiselta ja pitkältä, mutta sitä on vaikea lyhentää ilman, että muuttaisi itse opinnäytetyön tarkoitusta. Tämä opinnäytetyö on tehty Nordea Pankki Suomi Oyj Lahden Aleksis 5 konttorin yrityspisteeseen heidän pyynnöstään. Kun tässä opinnäytetyössä puhutaan henkilöstöressurssien käytöstä Nordeaan liittyen, niin niillä tarkoitetaan Nordean asiantuntijaverkoston käyttöä. Nordean asiantuntijaverkosto tarkoittaa Nordean työntekijöitä, jotka eivät hoida asiakkaiden koko raha ja pankkiasiointia, vaan keskittyvät pelkästään oman erikoistumisalaansa, kuten esimerkiksi sijoitusasiantuntija, vakuutusasiantuntija, rahoitusasiantuntija tai maksuliiketoimintatuntija jne. Aihe syntyi siten, että kohdekonttorissa tiedettiin asiantuntijoiden käytön voivan olla aktiivisempaa ja haluttiin selko siitä, että missä vika on ja miten asiantuntijoiden ja sitä kautta henkilöstöressurssien käyttöä voitaisiin kohdekonttorissa parantaa.

Myynnin tehostaminen ja henkilöstön kehittäminen on otettu otsikkoon mukaan sen takia, että ne ovat asiakaspalvelun laadun parantamisen lisäksi syitä, miksi asiantuntijoita ylipäätään käytetään. Asiakaspalvelun laadun parantamista ei ole otettu mukaan, koska aihe oli rajattava johonkin, ettei se laajene liikaa. Niinpä asiakasnäkökulma on jätetty tästä opinnäytetyöstä kokonaan pois.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat & rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pohtia henkilöstöressurssien ja nimenomaan asiantuntijoiden käytön parantamista myynnin tehostamiseksi ja henkilöstön kehittämiseksi. Tapaus Nordea on otettu mukaan empiriaosuuteen teettämällä siellä kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimalla heidän asiantuntijaverkoston hyödyntämistä nimenomaan kohdekonttorissa. Empiriaosuudessa on tutkittu vertailun takia myös kahden muun konttorin yrityspisteen tapaa toimia samoihin asioihin liittyen.

Samalla tavoitteena on, että kohdekonttori saisi tietoa konttorinsa nykyisestä tilanteesta henkilöstöresurssiin liittyen.

Teoriaosuudessa on tavoitteena selvittää yrityksen eri tapoja saada henkilöstöresursseista enemmän hyötyä irti työnantajan näkökulmasta sekä työntekijän näkökulmasta.

Empiriaosuudessa on tavoitteena selvittää Aleksin 5:sen asiantuntijapalveluiden nykytila ja verrata sitä muihin konttoreihin. Tavoitteena on myös saada parannusehdotuksia kohdekonttorin asiantuntijoiden käyttöön. Empiriaosuus koostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta, joka on tehty Nordeaan. Tulokset perustuvat Nordean yrityspisteen asiakasvastuullisille sekä asiantuntijoille jaettuun kyselyyn, niistä saatuihin tuloksiin sekä useaan haastatteluun.

Päätutkimusongelmana on miten henkilöstöresurssien käyttöä voitaisiin tehostaa asiantuntijoiden käytöllä. Tällä saataisiin lisää myyntiä ja henkilöstö kehittyisi. Alatutkimusongelmia on miten henkilöstöresurssien käyttöä voi tehostaa työnantajan näkökulmasta ja miten henkilöstöresurssien käyttöä voi tehostaa työntekijän näkökulmasta.

Alatutkimusongelmia tutkitaan omilla pääluvuissaan kirjallisuus ja sähköisiin lähteisiin hyväksi käyttäen. Pääosin lähdemateriaali on koottu kirjallisista lähteistä.

Henkilöstöresurssit ovat yrityksen tärkein voimavara ja heistä riippuu hyvin pitkälti yrityksen tulevaisuus (Strömmer, 1999). Tästä syystä on erittäin tärkeää, että yritys käyttää henkilöstöresurssejaan oikein ja tehokkaasti. Tämä opinnäytetyö on rajattu henkilöstöresurssien tehokkaaseen käyttöön nimenomaan asiantuntijaorganisaatioissa. Henkilöstöresursseista aihe on rajattu yrityksen asiantuntijoiden käyttöön, joita voi yrityksessä olla useitakin. Kaikki työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita, mutta tässä opinnäytetyössä asiantuntijoilla tarkoitetaan sellaista työntekijää, joka on perehtynyt vain yhteen tiettyyn osa-alueeseen ja on siinä jos-

sain määrin muita yrityksen työntekijöitä parempi.

Pankki ja vakuutusala ovat niin laaja ala, että näillä aloilla kilpailukykyinen yritys käyttää useasti asiantuntijapalveluita hyväkseen, jotta myynnistä saadaan mahdollisimman paljon irti ja jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja keskittäisivät asiointinsa tiettyyn pankkiin. Ihmiset ovat usein hyvin tarkkoja kuka heidän raha-asioitaan hoitaa, koska kyse on kuitenkin heidän kenties koko elämän keräämistään omaisuudesta. Tästä syystä pankki ja rahoitusala käyttäen on hyvä tutkia asiantuntijapalveluiden tehokasta käyttöä, koska ihmiset ovat todella kriittisiä, kun puhutaan heidän varallisuudenhoidostaan.

Pankki- ja vakuutusosalasta tutkimus on rajattu vielä nimenomaan Nordea pankkiin, joka tuli työharjoittelun kautta ja sieltä tuli toivomus, että tämä tutkimus toivottiin tehtävän. Nordean toivomuksesta työ on painotettu pääasiassa Nordea pankin yrityspuolen asiantuntijoihin ja asiakasvastuullisiin henkilöihin. Siellä huomattiin asiantuntijoiden käytössä jotain puutteita ja asiasta haluttiin vastauksia.

Opinnäytetyö on tehty sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Työnantajan näkökulma pohjautuu teoriaosuuden ensimmäiseen pääluvun ja työntekijän näkökulma on teoriaosuuden toisessa pääluvussa. Molemmista näkökulmista tutkittiin, miten henkilöresursseja Nordeassa kannattaisi käyttää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joka on tehty Nordean työntekijöistä, on tutkittu, miten Nordean Aleksin 5 yrityspisteessä on nykyisin käytetty henkilöstöresursseja ja nimenomaan asiantuntijoita

Tässä opinnäytetyössä asiakasvastuullisella henkilöllä tarkoitetaan sellaista Nordean työntekijää, jolla on oma määrätty asiakaskuntansa. Asiakasvastuullisia henkilöitä oli tutkimuksessa mukana 17 kappaletta.

Asiantuntijoita saatiin tutkimukseen mukaan 10. Osa haastatteluista tehtiin muissa konttoreissa, jotta saatiin selville, miten muiden konttoreiden toimintatavat eroavat Lahden konttorista.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkimuksen kohteen kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellisuus on aina moninainen, mutta tutkimuksessa on otettava huomioon, että tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan, joten näistä on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voi saada ainoastaan johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä. Voidaankin sanoa, että kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä (Hirsijärvi, 2002, s. 152)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii taas paremmin suuremman joukon tai jopa kokonaisen yhteiskunnan kartoittaviin tutkimuksiin. Yksittäistapauksista ei saada kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä kovinkaan kattavaa tietoa. Kvantitatiivisen tutkimuksen runkona toimivat matemaattiset ja tilastolliset mallit.

Tähän tutkimukseen on valittu tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullisen tutkimusmenetelmä. Tutkimus pohjautuu teemakyselyyn ja teemahaastatteluihin, joita on teetetty Nordean eri konttoreissa työskenteleville henkilöille. Menetelmä on perusteltu, koska tutkimuksen tarkoituksena on avata muun muassa Nordean eri konttorien työntekijöiden arvostuksia, mielipiteitä ja perusteluja.

Luotettavuus

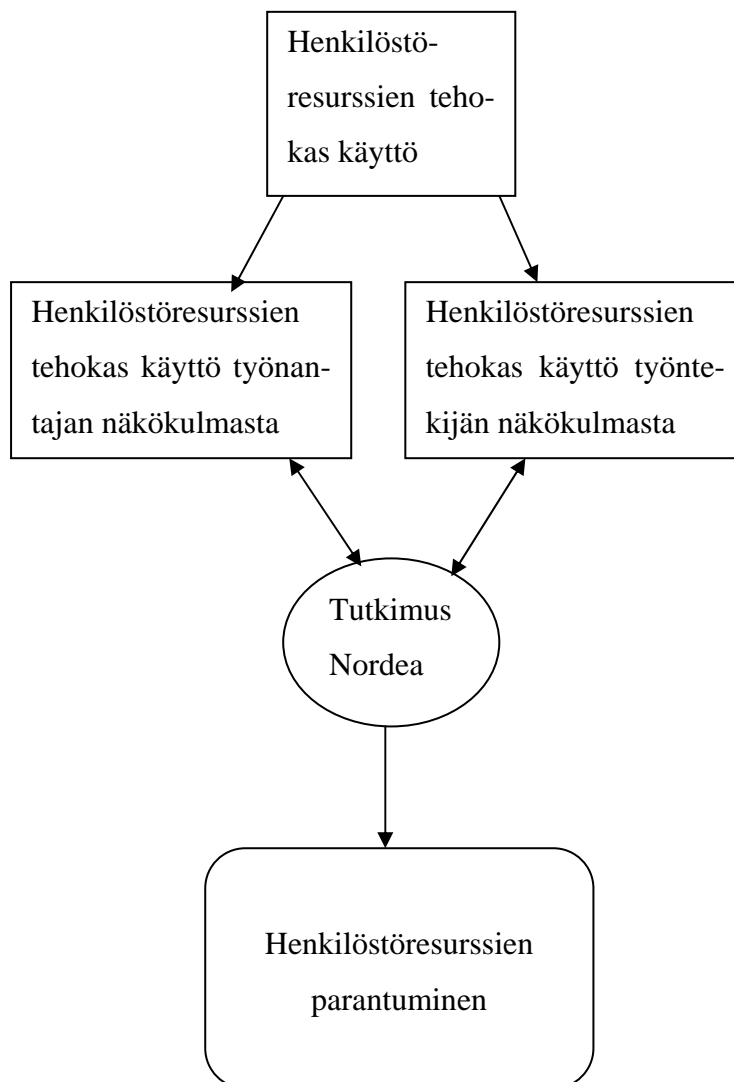
Tutkimuksen luotettavuutta voidaan yleisesti arvioida pohtimalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus tulee pystyä toistamaan, joka voi tapahtua joko arvioitsijoiden välillä tai tutkimuskertojen välillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä halutaankin ja on tarkoitus mitata. Tässä tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan sitä, että sekä haastatteluihin, että paperikyselyyn vastanneet ymmärtävät kysymykset juuri sellaisina, kuin ne on tarkoituskin ymmärtää. (Hirsijärvi, 2002)

Myöhemmin tässä opinnäytetyössä tutkimustulosten yhteydessä on käsitelty tämän tutkimuksen luotettavuutta paremmin luvussa 4.3.3

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, jossa aihe esitellään, kahdesta teoriaosuuden pääluvusta, jossa käsitellään tutkimuksen molempia alaongelmia, eli tutkimusongelmaa kahdesta eri näkökulmasta. Ne ovat henkilöressurssien tehokas käyttö työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Teoriaosuudessa nämä kaksi aihealuetta käsitellään luotettavia lähteitä käyttämällä mahdollisimman tarkkaan.

Teoriaosuudesta tutkittuja asioita sovelletaan Nordeasta tehdyn tutkimuksen tutkimustuloksiin. Niistä syntyy sitten opinnäytetyön tulos. Tämä kuva on tehty havainnollistamaan sitä, millainen rakenne tässä opinnäytetyössä on ja miten eri käsitteet liittyvät toisiinsa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Kuvasta ilmenee opinnäytetyön runko. Päättutkimusongelma jakautuu kahteen alatutkimusongelmaan, joita käsitellään omilla pääluvuissaan opinnäytetyön teoriaosuudessa. Sen jälkeen tutkitaan millaisia tutkimustuloksia Nordesta tehdystä tutkimuksesta on tullut ja sovelletaan käsiteltyjä asioita tapaus Nordeaan.

2 HENKILÖSTÖRESURSSIEN KÄYTTÖ TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA

Tässä pääluvussa käsitellään ensimmäistä alatutkimusongelmaa eli miten henkilöstöresurssien käyttöä voitaisiin tehostaa työnantajan näkökulmasta. Luku pohjautuu pääosin johtamiseen ja siihen liittyviin käsitteisiin. Tarkoituksena on siis käydä läpi, mitä asioita tekemällä työnantaja tai esimies voi vaikuttaa henkilöstöresurssien tehokkaaseen käyttöön.

2.1 Asiantuntijoiden käytön tärkeys

Yrityksillä on käytössään kahdentyyppisiä eri resursseja; aineettomat ja aineelliset resurssit. Asiantuntijuus kuuluu henkilöstöresursseihin eli siis aineellisiin resursseihin. Asiantuntijuudella tässä analyysissä tarkoitetaan yrityksessä työskenteleviä henkilöitä eli henkilöstöresursseja, joilla on tietotaitoa omasta alastaan enemmän kuin muilla yrityksessä työskentelevillä henkilöillä. Eli siis oman alansa ammattilaisia, jotka ovat perehtyneet pelkästään yhteen osa-alueeseen yrityksessään. Esimerkkeinä voisi mainita vaikka IT-henkilöt, markkinointihenkilöt tai vaikkapa pankeissa työskentelevät sijoitusasiantuntijat.

Henkilöstön käytön suunnittelu on oleellista, koska henkilöstöä on oltava riittävästi töissä sekä myytävien tuotteiden valmistuksessa että asiakaspalvelussa. Yritykselle aiheutuu turhia kustannuksia, jos henkilökuntaa on liikaa ja se toimii vajaakäytöllä. Toisaalta asiakas saattaa kärsiä, jos palveluhetkellä on liian vähän henkilökuntaa. Ei ole niin tehokasta, jos vaikka yksi henkilö paneutuu asiakkaansa kanssa asioihin, joista hänellä ei ole niin paljon tietoa, kuin jollain toisella yrityksessä työskentelevällä henkilöllä. Mieluummin kaikki tekisi sitä työtä, joissa on vahvoja ja antaisi muiden hoitaa sellaiset asiat, joissa he taas ovat vahvempia. Kaikilla aloilla tämä ei tietenkään toimi niin yksinkertaisesti.

Varsinkin asiakaskeskeisen organisaation on todella tärkeää asiakkaan tyytyväisyyden ja tehokkuuden kannalta käyttää oikein henkilöresurssejaan.

”Asiakaskeskeinen organisaatio uskoo saavuttavansa liiketaloudelliset tavoitteet kehittämällä asiakaskantansa arvoa haluamaansa suuntaan. Toiminnassa panostetaan uusasiakashankintaan sekä olemassa olevien asiakkaiden kannattavuuteen ja uskollisuuteen.” (Vuori, 2008) Uskollisuuteen vaikuttaa se, että asiakas tuntee, että hän saa asiantuntevaa palvelua jo heti ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. Siksi on tärkeää, että oikeat henkilöt hoitavat ongelmat asiakkaan kanssa kuntoon. Jos työntekijä, joka ei ole aivan varma asiakkaan ongelmasta, alkaa selvittää sitä, menee siinä sekä työntekijän, että asiakkaan aikaa ja rahaa hukkaan. Tässä siis tullaan kannattavuuskysymykseen. Ja jos ongelmien selvittämiseen menee kauan aikaa, ei se anna kovin asiantuntevaa kuvaa yrityksestä ja heidän osaamisestaan.

”Käytettävissä olevat resurssit ovat aina rajalliset. On mietittävä tarkkaan kuinka käytössä olevat resurssit hyödynnetään tehokkaasti yrityksen toiminnan kannalta.

Se kuinka tehokkaasti niitä käytetään vaikuttaa oleellisesti yrityksen kannattavuuteen, koska ne aiheuttavat aina kustannuksia yrityksille”

(TampereenAmmattiopisto, 2007)

2.2 Johtaminen

Ihmiset suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät tuotteita ja palveluja. Heidän ansiostaan yrityksen järjestelmät ja teknologia kehittyvät. Heistä riippuu, kuinka taloudellisesti ja kannattavasti toiminta saadaan sujumaan. Lähes jokaisen yrityksen julkilausumissa todetaan, että henkilöstö on sen tärkein voimavara. Se ei oikeastaan vielä riitä. On muistettava, että henkilöstöstä riippuu koko yrityksen olemassaolo (Strömmer, 1999, s. 10)

Yllä oleva lainaus on Riitta Strömmerin kirjasta Henkilöstöjohtaminen ja siinä on hyvin kiteytetty henkilöstön tärkeys organisaatiossa. Henkilöstö muodostaa organisaation ja he tekevät yrityksen myynnillisen tuloksen. Siksi onkin erittäin tärkeä

ää, että henkilöstöresursseja käytettäisiin oikein ja mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation strategiaan eivät hirveästi työntekijät voi vaikuttaa. Aivan kuten lähes kaikki muutkin muutokset organisaatiossa, ovat henkilöstöstrategian muutosten lähde myös johtajatasosta.

Sigward Rubenowitz on kirjoittanut vuonna 1984 teoksessaan Organisaatiopsykologia (s. 16) että perinteisissä hallinnollisissa organisaatioissa lähiesimiehellä tulisi olla vain niin vähän alaisia, että hän pystyy kiinnittämään riittävästi kaikkiin näihin huomiota. Jokaisen työntekijän on tämän mallin mukaan saatava myös määräyksiä vain ja ainoastaan lähimmältä esimieheltään.

Monissa yrityksissä on ongelmana se, että jos joku muu kuin oma esimies kääntää tekemään jotain, niin otetaan sellainen käsky hieman vastahakoisemmin vastaan kuin omalta esimieheltä. Tällainen riski varmasti esiintyy myös tällaisessa työssä, jossa potentiaaliasiakkaita annetaan vinkkejä työkavereille, kuten Nordeassa. Jos asiantuntija kääntää asiakasvastuullista antamaan vinkkejä potentiaalisista asiakkaista, voi hyvinkin moni asiakasvastuullinen ottaa sen vastahakoisemmin vastaan, koska kumpikaan ei tässä tapauksessa ole kummankaan yläpuolella Nordean hierarkiassa. Tällainen ajattelutapa ei kuitenkaan ole missään organisaatiossa olisi suotavaa, jos hyvä tuloksellisuus on tavoitteena. Tulisi aina muistaa, että tärkeintä on, että kaikkien osaaminen tulisi mahdollisimman hyödylliseen käyttöön. Se parantaa palvelua asiakkaidenkin silmissä.

2.2.1 Luottamus syntyy pitkäaikaisen yhteistyön tuloksena

Lankisen, Miettisen & Sipolan teoksessa kehitä osaamista, hyödynnä kokemusta (2004, s. 52), kerrotaan, että luottamus johdon ja henkilöstön välillä ja asiakkaiden kanssa tapahtuvassa toiminnassa muodostaa yhden kulmakiven henkilöstöjohtamiseen ja keskinäiseen yhteistyöhön. Teoksen mukaan keskinäinen luottamus rakentuu vähitellen puheiden ja käytännön tekojen perusteella.

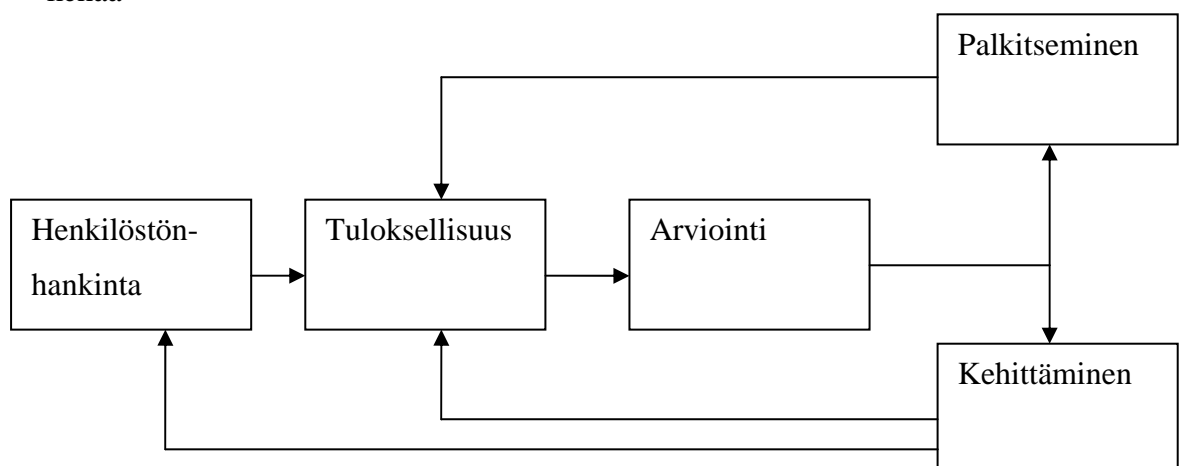
Luottamus synnyttää positiivista ja rakentavaa ilmapiiriä, jossa on helppo työs-

kennellä koska avoin viestintä toimii ja yhteistyö sujuu luonnollisesti. Tämä koskee myös henkilöstön keskinäistä yhteistyötä yhtäläillä kuin henkilöstön ja johdonkin välistä. Ei ole hyvä olettaa, että uuden työntekijän saavuttua yritykseen sisään, hänellä toimisi yhteistyö kaikkien kanssa heti ensimmäisenä vuonna täydellisesti. Luottamus syntyy pitkäaikaisen yhteistyön tuloksena ja sitä pitää pyrkiä vuosien saatossa kehittämään.

2.2.2 Henkilöstön valinta

Henkilöstön valinta on yksi tärkeimmistä tehtävistä, mitä organisaatiossa voi olla. Siitähän riippuu koko organisaation tulevaisuus. Henkilöstön valinnalla turvataan organisaation parhaat mahdolliset ihmiset suorittamaan organisaatorakenteisesti määrittyvät työtehtävät. Arvioimalla heidän tuloksellisuuttaan perustetaan palkitsemiselle oikeudenmukainen jakautuma. Ihmisiä motivoidaan kytkemällä palkkiot korkeatasoisiin työsuorituksiin ja tuloksellisuuteen. Kehittämistyöllä parannetaan tuloksellisuutta ja sen edellytyksiä työssä sekä valmistellaan ihmisiä tulevaisuuden työtehtäviin. (Varila, 1994)

Seuraavassa kuviossa kuvataan henkilöstövoimavarojen itseään vahvistavaa hyvää kehää



Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen itseään vahvistava kehä

Kuten kuvasta (Varila, 1994, s. 51) voidaan huomata, henkilöstönhankinta ei pelkästään riitä turvaamaan organisaation tulevaisuutta, vaan organisaatioon valitut

henkilöt on hyvä aika ajoin arvioida, jotta heidän toimintaansa voitaisiin kehittää tai palkita. Palkitsemisesta lisää seuraavassa alaluvussa.

2.2.3 Motivoiva johtaminen

Motivoiva johtaminen on yksi johtamismalleista. Sen tarkoitus on motivoida työntekijät haluamaan saavuttaa parempia tuloksia.

Palkitseminen on yksi olennaisimmista henkilöstön motivoimiskeinoista. Sitä on käytetty jo vuosia, mutta siltikin se on edelleen toimiva tapa motivoida henkilöstöä. Palkkaus ei ole välttämättä ainoa keino palkita työntekijöitä. Palkitsemiskeinoja voi olla muutkin etuudet, kuten auto- puhelin-, terveydenhuolto tai oikeastaan mikä tahansa muu etu.

Tärkeää on kuitenkin muistaa, että jos on tarkoitus palkita työntekijöitä, on palkitsemisen oltava molemmin suuntaista. Tällä tarkoitetaan sitä, että suoritusten kasvussa tai parantuessa myös palkkion on lisääntyttävä ja päinvastaisessa tapauksessa pienennettävä, muuten palkitseminen ei välttämättä motivoi ainakaan niin pitkäaikaisesti työntekijöitä. Kolmas edellytys on, että työntekijän pitää voida itse vaikuttaa suoritukseensa. Hänen on voitava kokea, että ponnistelujensa tuloksena hän saa paremman tai suuremman palkkion. (Kauhanen, 2006, s. 288)

Palkitsemisjärjestelmää luotaessa on kuitenkin tärkeää huomioida useita eri asioita. On tärkeää huomioida lainsäädännön asettamat rajat, jotka koskevat mm. verotusta, sosiaaliturvaa ja kirjanpitoa. Tärkeää on myös selvittää, mitkä ovat tällaisen palkitsemisjärjestelmän kustannukset. Kustannuksia kertyy järjestelmän luomisesta, työnantajan sivukuluista sekä tärkeimpinä itse palkitsemisen aiheuttamat kustannukset. (KPMG, 2005)

Erilaisten palkkioiden lisäksi motivaatiota voidaan lisätä määrittämällä työlle riittävän konkreettinen tavoite, joka työntekijän pitää voida kokea mahdolliseksi saavuttaa ja joka on mitattavissa. Myös työsuoritusten mittausta voi toimia motivaattorina, jos mittauksessa käytetään julkistettuja ja yhteisesti hyväksytyjä kriteereitä. Mittaus on kuitenkin tärkeää toistaa tarpeeksi usein, jotta voidaan selkeästi seurata

työn kehitystä. (Kauhanen, 2006, s. 289)

Motivaatiota voidaan lisätä myös kannustavan johtamisen keinoin. Se tarkoittaa pääasiassa myönteistä johtamista. Ihmistä kunnioittava, luottava ja avoin keskustelu ja tuki valavat työntekijälle luottamusta omaan suoritukseen ja motivoivat yrittämään.

2.2.4 Asiantuntijoiden johtaminen

Tulisiko asiantuntijoita johtaa samalla tavalla kuin muitakin organisaation työntekijöitä? Antti Kasvio on teoksessaan Kehittäminen arjen voimavaraksi (1999), sitä mieltä, että asiantuntijoiden johtamisella on oma erityinen dynamiikkansa. Niiden toimintaa ei tämän mukaan voida ohjailta muodollisilla säännöillä tai tulostavoitteilla, vaan tärkeämpi on tarjota ihmisille haasteellinen ja kannustava työympäristö sekä sellaisia tavoitteita ja visioita, jotka saavat alansa parhaat osaajat toden teolla innostumaan työstään, pysymään organisaation palveluksessa ja tuntemaan ylpeyttä omista saavutuksistaan. On tärkeää myös, että asiantuntijat osataan sitouttaa organisaatioon mahdollisimman pitkäksi aikaa. Siitä muodostuu organisaation tulevaisuus hyvin pitkälti.

2.3 Tietopääoma

Tietopääomalla tarkoitetaan henkilöstön tietoa ja osaamista eri asioissa.

Tietopääoma on asiantuntijaorganisaatioissa, kuten Nordea pankissa, suorastaan elinehto. On tärkeää, että tietopääomaa käytetään hyödyksi, jotta asiakkaat saavat erinomaisia asiakaskokemuksia, aivan kuten Nordean toimintatapa kuuluu. On todella tärkeää, että asiakkaat tuntevat, että heistä pidetään huolta ja että moni ihminen on kiinnostunut heidän pankki- ja vakuutusasioidensa hoitamisesta. Siitä tulee asiakkaalla olo, että juuri hän on erityinen ja tällä tavalla toimitaan Nordean tavan mukaan ja saadaan aikaiseksi erinomaisia asiakaskokemuksia. Siksi on todella tärkeää, ettei edes kenenkään yksittäisen työntekijän, kuten pankissa asiantuntijan, tietopääomaa jätetä hyödyntämättä asiakastapaamisissa. Siihen on henki-

löstöressurssien tehokkaalla käytöllä erittäin suuri merkitys.

”Tietopääoma on tärkeä osa yrityksen käyttöomaisuutta. Yrityksen toimialan perusteella se voi olla jopa sen ainoa todellinen omaisuususerä. Kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat tästä hyviä esimerkkejä, sillä niiden materiaallinen omaisuus voi rajoittua muutamiin konttorikoneisiin ja huonekaluihin.” (Stähle Pirjo, 1999).

Aivan kuten fyysisestä omaisuudestakin organisaatiot pitävät huolta, pitäisi myös osaamispääomasta pitää yhtäläillä huolta. Se on tällaisen työvoimavaltaisen asiantuntijaorganisaation elinehto ja kilpailuvaltti. Aivan kuten Pirjo Stähle mainitsee myös kirjassaan Knowledge Management, että ilman henkilöstön osaamispääomaa ei voida puhua kilpailukykyisestä yrityksestä.

Tietopääomaan perustuva yritystoiminta edellyttää kuitenkin henkilöstöltä korkeaa asiantuntemusta ja innovointikykyä, runsaasti ihmissuhdetaitoja sekä liiketoimintaosaamista. (kauppa- ja korkeakoulu, 2004)

3 HENKILÖSTÖRESURSSIEN KÄYTTÖ TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

Tässä teoriaosuuden toisessa pääluvussa käydään läpi toista alatutkimusongelmaa, eli henkilöstöresurssien käytön tehostamista työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Tarkoituksena on selvittää sellaisia asioita, joilla yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa henkilöstöresurssien tehokkaaseen käyttöön isossa organisaatiossa.

3.1 Henkilöstöresurssien oikeanlainen käyttö

On todella tärkeää, että henkilöstöresursseja käytetään oikein. Paitsi, että se työnantajan näkökulmasta parantaa tulosta, niin se myös työntekijän näkökulmasta kehittää henkilöstöä. Jos ihminen joutuu tekemään sellaista työtä, joka ei häntä kiinnosta, työn motivaatio katoaa, eikä itsensä kehittäminen enää kiinnosta. Kun pääsee haastaviin tai muuten vain mielekkäisiin työtehtäviin, niin motivaatio kehittyy kasvaa. Ei tietenkään tule unohtaa, että joissain organisaatioissa kehittymisestä ja osaamisesta saatetaan myös palkita työntekijää jollain tavalla. Joko maksamalla parempaa palkkaa, tarjoamalla vastuullisempia tehtäviä tai muilla palkitsemiskeinoilla. Palkitsemiskeinoista kerrottiin lisää kappaleessa 2.2.3.

Henkilöstöresurssien tehokkaalla käytöllä saavutetaan henkilöstön kehittymistä, ja kehittyminen lisää työntekijän markkina-arvoa (Heinonen, 2004). Tämä siis hyödyttää työntekijää siltäkin kantilta, jos hän jossain vaiheessa vaikka olisi vaihtamassa työnantajaa.

3.2 Tiimit ja ryhmät

Tiimit ja ryhmät on otettu tähän lukuun mukaan, koska lähes jokaisessa organisaatiossa on olemassa jonkinlaisia ryhmiä tai tiimejä, jossa työntekijät toimivat. Asiantuntijaorganisaatioissa ne korostuvat entistä enemmän, koska kaikki eivät välttämättä osaa sitä mitä toinen osaa, joten tiimeissä toimiminen on toimintaedellytys

yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritusvoimoihin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Lämsä & Hautala, 2005, s. 129)

Miksi tiimejä sitten käytetään niin paljon organisaatioissa? Kasvion, Variksen, Lahtosen & Airaksisen teoksessa Kehittäminen arjen voimavaraksi on mainittu 7 eri asiaa miksi tiimejä ylipäätään käytetään niin paljon organisaatioissa nykypäivänä. Syyt tähän ovat seuraavat:

1. Työn tieto ja taitovaatimukset ovat lisääntyneet niin paljon, että yksittäinen ihminen ei enää pysty hallitsemaan tarpeeksi laajoja kokonaisuuksia
2. Tuotannon ja palvelujen lisääntyneet laatuvaatimukset vaativat entistä parempaa yhteistyötä ja ryhmätyötä työpaikoilla
3. Pyrkimys mataloittaa organisaatiota ja luoda enemmän suoria yhteyksiä asiakkaisiin
4. Ihmisten välinen vuorovaikutus on nähty tärkeänä työn kehittämisen välineenä.
5. Tiimien on havaittu parantavan itsehallintaa ja joustavuutta
6. Työpaikan sosiaalisten suhteiden toimivuus ja ilmapiiri vaikuttavat stressiin ja viihtyvyyteen.
7. Ryhmätyön on havaittu olevan motivoivaa ja oppimista tukevaa

(Kasvio, 1999, s. 251)

Asiantuntijaorganisaatiossa voi olla paljon tietopääomaa käytössään, mutta niistä ainakin osa menee hukkaan, jos työntekijöiden osaamista ja kokemusta ei osata käyttää oikein. Nykypäivänä ei ole tärkeää se, kuinka paljon yrityksen työntekijöillä on osaamista, vaan se miten tätä osaamista käytetään. Ratkaisevaksi tekijäksi näin ollen muodostuukin se, että miten yksilöt ja heidän osaamisensa kytkeytyvät toisiinsa ja miten yritys näitä kytköksiä osaa hyödyntää muodostaakseen toimivia kokonaisuuksia. Tiimeissä yrityksen eri yksiköissä ja tehtävissä olevien henkilöiden osaaminen ja tieto siirtyvät henkilöltä toiselle ja eteenpäin eri puolille

yritystä. (Strömmer, 1999, s. 120)

Esimerkkinä Stähle Pirjo kirjassaan Knowledge Management mainitsee, että jos ajateltaisiin, että yrityksellä olisi käytössään väline, johon kuuluu kymmenen palikkaa. Jos niitä käytettäisiin yksitellen aina tilanteen mukaan, erilaisia käyttömahdollisuuksia olisi tasan kymmenen. Mutta jos kaikki kymmenen palikkaa mielletäisiin yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka jokainen osa on samanaikaisesti käytössä, mahdollisuuksia olisi yhteensä 3 628 800. Tämä teoreettinen esimerkki paljastaa dramaattisen eron yksilöiden ja systeemien mahdollisuuksien välillä. (Stähle Pirjo, 1999, s. 73)

3.3 Yhteinen tavoite

Ei riitä, että organisaation johto on määrännyt ihmiset oikeisiin tiimeihin ja ryhmiin. Johto ei voi vaikuttaa siihen, miten tiimi tai ryhmä toimii ja minkälaista tulosta se ihan oikeasti tekee. Siihen vaikuttaa jokainen yksilö omalla panoksellaan. Todella tärkeää on muistaa, että tiimin jäsenillä on usein yhteinen tavoite ja että kaikki sitoutuvat siihen pyrkimään omalla tekemisellään. ”Yksittäisten ihmisten henkilökohtaiset tavoitteet eivät ole aina ryhmän tavoitteita, vaikka ryhmän tavoitteet voivat olla yhteneväisiä yksilöiden tavoitteiden kanssa. Yhteisen tavoitteen hyväksyminen on edellytys ryhmän toiminnan onnistumiselle.” (Lämsä & Hautala, 2005, s. 104)

Tärkeää on pitää mielessä aina se yhteinen tavoite, eikä pelkästään omaa myyntialuettaan. Organisaatiossa voi syntyä kilpailutilanteita samalla tasolla olevien toimenhaltijoiden välille ja edistää ns. osastoajattelua. Näiden periaatteiden pohjalta alaiset palkitaan sen mukaan, kuinka hyvin he suorittavat omat tehtävänsä. Heidän tarvitsee keskittyä vain omiin tehtäviinsä ja noudattaa saamia ohjeita. Silloin on olemassa vaara, että he syventyvät vain omiin erityistehtäviinsä ja unohtavat yhteisen tavoitteen (Rubenowitz, 1984, s. 19)

Viestinnän tarve ja sisältö on erilainen erityyppisissä organisaatioissa. Erityisesti

palveluyrityksissä hyvin hoidettu sisäinen viestintä on menestyksekkään liiketoiminnan elinehto. Tämä koskee myös yrityksen pienempien tiimien sisäistä viestintää. (Kauhanen, 2006)

3.4 Organisaatiokäyttäytyminen

Yhteisen tavoitteen lisäksi kaikkien tiimin jäsenten tulee muistaa myös se, ettei ole olemassa kahta samanlaista ihmistä ja siitä tulee olla iloisia. Toiseen tiimin jäsenen saattaa turhautua tai ärsyntyä jossain vaiheessa, mutta kuitenkin kaikki tiimin jäsenet täydentävät kuitenkin toinen toisiaan. Tiimikaverilla voi olla niitä taitoja, jotka itseltä puuttuu. Tähän tulisi jokaisen tiimin yksittäisen jäsenen kiinnittää huomiota, koska oma käyttäytyminen voi parantaa tai huonontaa paitsi omaa, niin myös työtoverin työn tehokkuutta ja ennen kaikkea mielekkyyttä.

Tiimin toiminnan onnistumiseen vaikuttavat keskeisesti jäsenten roolit. Jokaisella tiiminjäsenellä on kaksi roolia; Tiimiroolit ja tehtäväroolit. Tiimirooli luo odotuksia ihmisten välisestä kanssakäymisestä ja tällaisia rooleja voi olla vaikka rohkaisija, tiedonjakaja, aloitteentekijä jne. Tehtävärooli puolestaan kuvaa odotusta kunkin tiiminjäsenen omasta laadukkaasta suorittamisesta tiimin hyväksi. (Lämsä & Hautala, 2005, s. 137) Tiimin jäsenillä voi olla myös tiimiä hajottavia rooleja, jotka saattavat vaikeuttaa tehtävän suorittamista. Tällaisia ovat esimerkiksi itsekkeiset henkilöt, jotka vaativat toisten huomioita ja ovat jatkuvasti eri mieltä toisten kanssa. He eivät välttämättä tajua, että heidän harjoittamansa arvostelu ei välttämättä auta tiimiä pääsemään tavoitteeseensa. (Lämsä & Hautala, 2005, s. 137)

Tiimin onnistumista auttaa, jos jäsenten perustehtävää rakentavat rooliodotukset ovat selkeät: ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mikä on sopiva tapa toimia tiimissä. Epäselvät rooliodotukset johtavat turhautumiseen ja tyytymättömyyteen, minkä vuoksi jäsenet ryhtyvät helposti toimimaan hajottavien roolisuoritusten mukaisesti. Niukka viestintä ja ryhmän kehitysvaiheen huomiotta jättäminen edistävät myös hajottavaa toimintaa. (Lämsä & Hautala, 2005, s. 137)

4 CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ LAHTI ALEKSI 5 YRITYSSEKTORI

Tämän luvun runko muodostuu siten, että ensin on hieman yleistietoa Nordeasta. Tämän jälkeen esitellään itse tutkimus, eli tutkimuksen osalliset, kyselyn ja haastattelujen kysymysrungot esitellään. Lopuksi käydään vastaukset läpi eri konttorien osalta ja niitä vertaillaan keskenään toisiinsa ja tehdään parannusehdotukset.

4.1 Nordea

Nordea on saanut alkunsa vuonna 1997, kun ruotsalainen Nordbanken ja suomalainen Merita Pankki yhdistettiin Merita-Nordbankeniksi. Nordbanken omisti uudesta yhtiöstä 60 prosenttia ja sen äänivallasta 50 prosenttia. Merita-Nordbankeniin liitettiin vuonna 1998 tanskalainen Unibank. Unibankin omistajat saivat uuden pankin osakkeista 30 prosenttia. Vuonna 2000 siihen liitettiin norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse. Heinäkuussa 2001 Merita-Nordbanken osti ruotsalaisen Postgirot Bankin. Vuonna 2001 joulukuussa otettiin käyttöön Nordea-nimi. Tätä aikaisemmin entisten pankkien nimet olivat Merita-Nordbankenin aputoiminimiä. (Nordea, 2010)

Nordea on pohjoismaiden suurin finanssipalvelukonserni. Sillä on asiakkaita noin 10 miljoonaa ja konttoreita yhteensä noin 1400 kappaletta. Yhtiö on johtava tekijä myös Internet pankkipalveluiden tarjoajana 6,1 miljoonalla verkkopankkiasiakkaallaan. Nordean suurinta osakkeen omistajaa ovat Sampo-konserni 20,6% osakkeista, Ruotsin valtio 19,9% ja Nordea-fonden 3,9% - kesäkuu 2010.

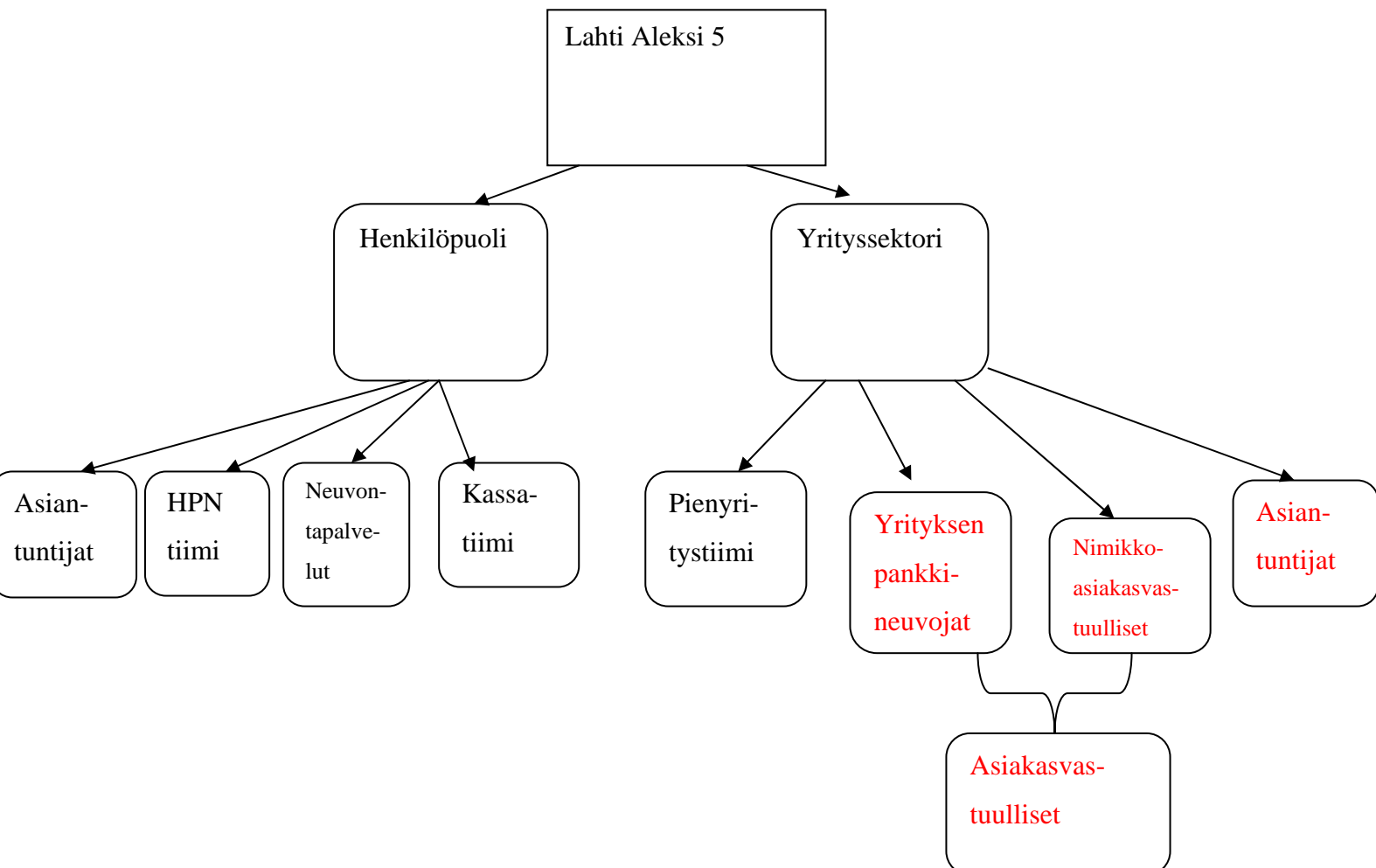
Nordean visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Nordea konsernin hallituksen puheenjohtajana toimii tällä hetkellä Hans Dalborg vuodesta 2002 lähtien ja konsernijohtajana Christian Clausen vuodesta 2007 lähtien. (Nordea, 2010)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Empiriaosuus tähän opinnäytetyöhön on tehty Nordea Pankki Suomi Oyj:n Lahden Aleksis 5 konttorin yrityspisteeseen. Tiedossa oli, että henkilöstöresursseja ei käytetä niin tehokkaasti hyödyksi kuin olisi mahdollista. Se ilmeni nimenomaan Nordean omien asiantuntijoiden käytössä. Esimiehet ja asiantuntijat toivoivat asiantuntijoiden tietämystä käytettävän enemmän nimenomaan asiakastapaamisten muodossa. Nordeassa asiantuntijoiden käyttö tapahtuu vinkkejä antamalla. Eli kun pankkivirkailija huomaa, että hänen asiakkaansa on esimerkiksi potentiaalinen sijoitusasiakas, ohjaa hän tämän sijoitusasiantuntijan juttusille. Näin ollen asiakas saa asiantuntevampaa palvelua ja Nordea kenties parempaa myyntiä. Lähtökohta kuulosti siltä opinnäytetyöntekijänä siltä, että miksi ihmeessä joku ei käyttäisi asiantuntijoita hyväkseen työssään, kun sellaiset on käytettävissä.

Oheisessa kuvassa on esitetty Lahden konttorin organisaatiokaavio. Punaisella tekstillä on merkitty ne tiimit, jotka tähän tutkimukseen osallistuivat. Pienyritystiimin käyttäytymistä ei tutkittu, koska he eivät asiantuntijoita varsinaisesti käytä ainakaan jokapäiväisessä työssään.

Kuvio3. Nordea Pankin Lahti Aleksis 5 konttorin organisaatiokaavio



Tutkimus on tehty teettämällä ensin kysely paperilla avoimilla kysymyksillä 17 kohdehenkilölle ja sen jälkeen haastatteleamalla 12 henkilöä nauhurin kanssa erikseen. Vertailun vuoksi haastatteluja tehtiin myös muissa lähialueen konttorien yrityspisteissä eli Hämeenlinnassa ja Kouvolassa. Hämeenlinnan ja Kouvolan konttorien työntekijöiden vastauksia on sitten tarkoitettu verrata Lahden konttorin vastauksiin, jotta saataisiin hyvä kuva siitä, miten hyvin täällä nyt toimitaan verrattuna muihin alueisiin.

4.2.1 Tutkimuksen osalliset

Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 29 henkilöä. Niistä 17 osallistui paperikyselyyn vastaamalla siihen. Paperikyselyyn vastanneista 14 kpl oli Nordean asiakasvastuullisia henkilöitä ja 3 kpl oli asiantuntijoita.

Asiantuntijat ja asiakasvastuulliset

Nordea on finanssialan asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijoita ovat tietenkin kaikki työntekijät. Tässä opinnäytetyössä asiantuntijoilla tarkoitetaan kuitenkin sellaisia työntekijöitä, jotka eivät varsinaisesti hoida kenenkään asiakkaan pankkiasioita kokonaisvaltaisesti, vaan keskittyvät pelkästään oman alansa hoitamiseen. Asiantuntijoita Nordeassa on useilta kymmeniltä osa-alueilta, mutta tässä opinnäytetyössä on haastateltu ainoastaan seuraavien alojen asiantuntijoita:

Maksuliikeasiantuntija:

Hoitaa pääasiassa isompien yritysten maksuliikeasioita, mutta toki myös tarpeen vaatiessa pienempienkin yritysten tai yksityishenkilöiden

Vakuutusasiantuntija:

Trygin (entisen Nordea vahinkovakuutuksen) vakuutusasiantuntija, joka hoitaa sekä yritysten, että yksityisten henkilöiden vakuutusasiat kuntoon.

Maksuliikevalmentaja:

Toimii pääasiassa pankkineuvojen tukena neuvomassa heille, miten maksuli-

keasiat tulisi kenties hoitaa.

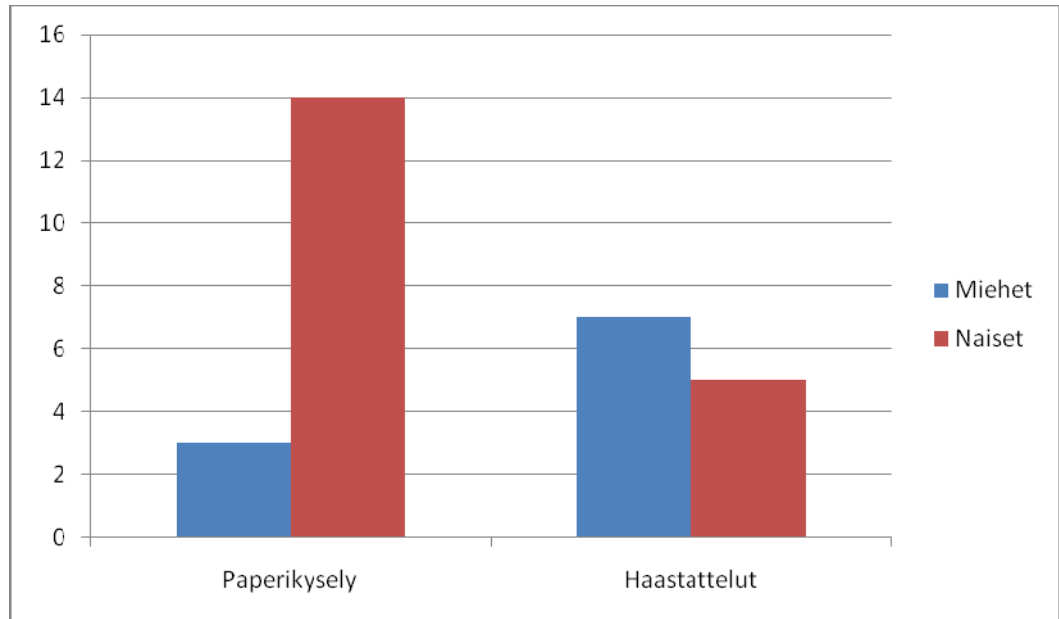
Rahoitusasiantuntija:

Nordean rahoitusyhtiön asiantuntija, joka hoitaa / auttaa asiakasvastuullista hoitamiaan asiakkaiden mahdolliset rahoitusasiat kuntoon, mikäli kyseessä ei ole pankkirahoitus.

Sijoitusasiantuntija:

Hoitaa sekä yritysten, että yksityishenkilöiden sijoitusneuvonnan ja myynnin. Asiakasvastuullisilla henkilöillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sellaista henkilöä, jolla on oma nimetty yritysasiakaskuntansa hoidettavanaan ja josta asiakasvastuullinen on itse vastuussa. Tällaisia ovat mm. yrityksen pankkineuvojat, rahoituspäälliköt, asiakasvastuulliset johtajat sekä myös esimiehet jossain määrin.

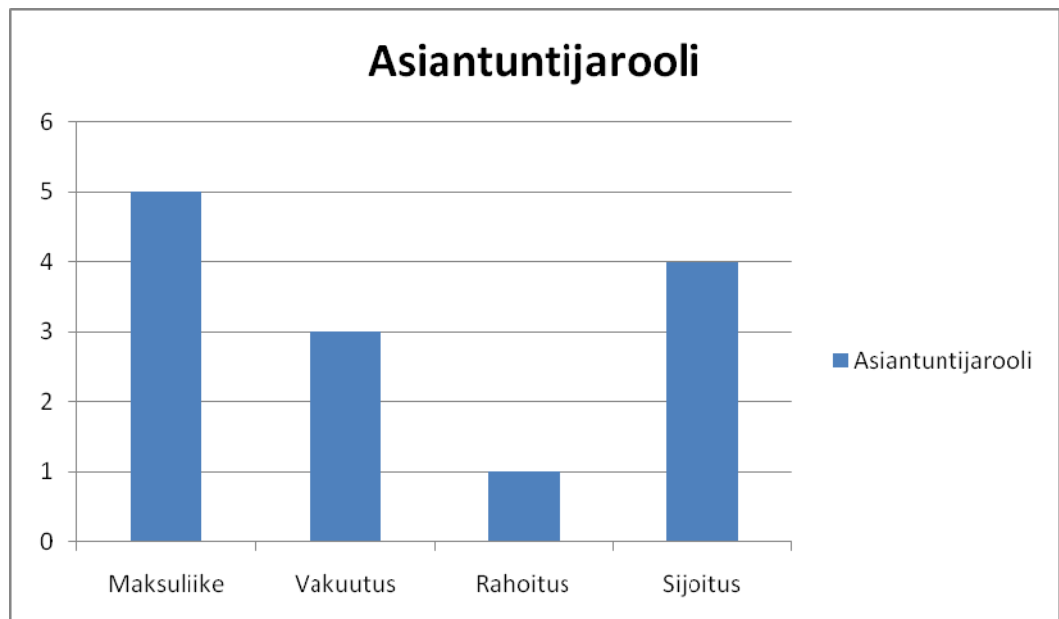
Paperikyselyn jälkeen suoritettiin haastatteluja yhteensä 12 henkilölle nauhurin kanssa, mutta keskusteluja aiheesta käytiin useammankin kanssa. Osallistuneet on valittu siten, että haastattelussa on pyritty käyttämään sellaisia asiakasvastuullisia, joilla olisi eniten kokemuksia asiantuntijoiden käytöstä. Asiantuntijoista taas on pyritty käyttämään sellaisia, jotka useimmin osallistuvat asiakastapaamisiin tai ovat eniten asiakkaiden kanssa tekemisissä. On kuitenkin otettu huomioon, ettei kenenkään olisi pakko vastata kysymyksiin vaan kaikki on ollut vapaaehtoista. Se on mahdollistanut pääasiassa hyviä ja pitkiä vastauksia. Seuraavalla sivulla on kuviot tutkimukseen osallistuneiden kappalemääristä sukupuolten välillä sekä eri roolien välillä.



Kuvio 4. Osallistujat

Yläpuolella oleva taulukko kertoo tutkimukseen osallistuneiden kappalemäärät sekä sukupuolien väliset kappalemääräerot. Alapuolella oleva taulukko puolestaan kertoo tutkimukseen osallistuneiden kappalemäärät eri asiantuntijarooleittain.

Kuvio 5. Osallistujien roolit



4.2.2 Paperikysely

Alun perin paperikyselyn piti olla tutkimuksen varsinainen runko ja sitä oli tarkoitus lähettää isommallekin ryhmälle kuin pelkästään 17 henkilölle. Kuitenkin heti

ensimmäisiä vastauspapereita saadessa huomiota herätti vastausten lyhyys. Siitä lähti ajatus, että parempi haastatella ääninauhurin kanssa kohdehenkilöitä niin saa varmasti parempia ja monipuolisempia vastauksia. Paperikyselyyn oli valittu vastaajiksi kaikki, jotka Aleksin 5 yrityspisteessä, kyselyn lähetyshetkellä olivat töissä. Muutamilta jäi vastaukset saamatta, mutta pääosin vastausprosentti oli hyvä. Kysymysrunko oli pyritty tekemään siten, että muutamat ensimmäiset kysymykset herättäisivät vähän kohdehenkilöt miettimään, että miksi asiantuntijapalveluita ylipäätään käytetään ja mitä hyötyä kohdehenkilölle itselleen voisi asiantuntijoiden käytöstä olla. Kaikki paperikyselyyn vastanneet palauttivat vastauksensa nimettöminä.

4.2.3 Haastattelut

Haastatteluja suoritettiin yhteensä 12 kappaletta. Määrä oli jakautunut melko taiseisesti asiantuntijoiden ja asiakasvastuullisten välille. Vastausten laadussa oli havaittavissa selkeää parannusta verrattuna paperikyselyn vastauksiin. Ihmiset avautuivat mielipiteistään todella kiitettävästi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niistä on tutkimustulosten analysoinnissa referoitu pieniä osia. Haastatteluista 4 kpl suoritettiin Lahden konttorissa, 4 kpl Hämeenlinnan konttorissa ja 4 kpl Kouvolan konttorissa.

Haastattelut tallennettiin ääninauhurille, jotta mikään osa vastauksesta ei menisi ohi, ja jotta pystyi keskittymään paremmin kuuntelemiseen kirjoittamisen sijaan. Myöskään haastateltavien nimiä ei tässä opinnäytetyössä mainita, koska niin on sovittu kaikkien haastateltavien kanssa. Seuraavana on esitelty haastattelujen kysymysrunko. Osa haastatteluista venyi todella pitkiksi ja kysymyksiä tuli esiin paljon lisää. Seuraavassa alaluvussa luetellut kysymykset olivat kuitenkin lopullinen runko, joista pääsi haastattelun alkuun. Pyrin haastattelijana olemaan suurimman osan haastattelusta hiljaa, jotta pystyttiin välttämään ohjaavat ja provosoivat kysymykset. Näin ollen uskon saaneeni melko luotettavia ja todellisia vastauksia kaikilta haastateltavilta.

Teemoina haastattelukysymyksissä oli ensin muutaman ensimmäisen kysymyksen oma pohdinta aiheesta, eli mitä mieltä kohdehenkilö on itse, miksi asiantuntija-palveluita tulisi käyttää hyödyksi.

4.3 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Tässä luvussa on tarkoitus käydä läpi keskeisimmät tutkimustulokset ja analysoida ne. Ensin on käyty läpi tutkimustulokset paperikyselyn osalta ja sitten haastattelujen osalta. Lopuksi tutkimustulokset on analysoitu.

4.3.1 Tutkimustulokset paperikyselyn osalta

Paperikyselyn kysymykset on jaettu muutamaaan teemaan. Ensimmäisten kysymysten oli tarkoitus hieman herättää kohdehenkilöä miettimään yhteistyötä toisen osapuolen kanssa. Pääosin sitä, mitä siinä kenties ei tehdä niin hyvin, kuin voitaisiin. Yhteistyöllä toisen kanssa tarkoitetaan tässä tapauksessa asiantuntijan ja asiakasvastuullisen välistä yhteistyötä. Toinen teema oli kehittämissuhteet asiantuntijoiden käyttöön liittyen. Kolmas teema oli sitten Nordean kontaktipolitiikka. Tämä teema valittiin sen vuoksi, että kohdekonttorissa on ollut aina hieman epäselvää, saavatko asiantuntijat olla niin sanotusti omin päin asiakasvastuullisten asiakkaisiin yhteydessä vai tarvitseeko heidän konsultoida ensin asiakasvastuullista.

Teema 1 – Oma pohdinta asiantuntijoiden käytöstä asiakastapaamisissa

Ensimmäisten kysymysten tarkoitus oli siis löytää mahdollisia hyötyjä asiantuntijoiden käytöstä. Kaikkien mielestä yhteistyöstä asiantuntijoiden ja asiakasvastuullisten välillä on paljon hyötyä ja kaikkien vastanneiden mielestä on Nordean etu, että asiantuntijoiden palveluita käytetään.

Seuraavassa on esitelty muutamia esimerkkivastauksia, joita saatiin, kun kysyttiin

mitä hyötyä vastanneelle henkilölle on yhteistyöstä asiakasvastuullisen/asiiantuntijan kanssa ja miten tämä yhteistyö tukee vastanneen henkilön omaa työskentelyä.

”Ei tarvitse hallita koko tuoteskaalaa perinpohjaisesti. Asiantuntijat osaavat paljon omasta alastaan, kun taas asiakasvastuulliset eivät osaa mitään kaikesta.”

”Asiakastyytyväisyys parantuu. Asiantuntija on syväosaaja ja asiakasvastuullinen orkesterinjohtaja”

”Kun asiantuntija otetaan tapaamiseen myös mukaan, oppii siinä asiakasvastuullisenkin paljon uutta asiaa”

”Oikeanlainen asiantuntijoiden käyttö antaa paremman kuvan Nordeasta kumppanina”

”Kehityn itsekin, kun olen asiantuntijan mukana asiakastapaamisissa”

”Asiakasvastuullisella jää enemmän aikaa tavata muita asiakkaitaan, kun ohjaa jotkut asiakkaat asiantuntijoille.”

Edellä mainitut vastaukset antavat osviittaa siitä, että henkilöstöressurssien käyttö on täysin kunnossa ja toimii hienosti Nordeassa. Mutta se ei tainnut pitää täysin paikkaansa ainakaan tätä tutkimusta tehtäessä. Vastauksista voinee päätellä, että kaikki työnantajista ja työntekijöistä ovat yhtä mieltä siitä, että asiantuntijoiden erikoisosaamista tulisi käyttää enemmän hyödyksi asiakastapaamisissa ja muutenkin, mutta kuitenkin tätä tutkimusta ei varmasti edes olisi pyydetty allekirjoittanutta tekemään, mikäli kaikki olisivat tämän mielipiteen mukaan toimineet. Tämä on kuitenkin hyvä merkki siitä, että henkilöstöressursseja käytetään selvästi oikein, mutta niiden käyttöä voitaisiin kenties tehostaa.

Edellä mainitut vastaukset myös todistavat tämän opinnäytetyön otsikon todeksi. Ainakin kohdehenkilöiden mielestä henkilöstöressurssien tehokas käyttö kehittää henkilöstöä sekä kasvattaa myyntiä. Vaikkei sanottu varsinaisesti myynnin lisääntyvän, mutta siihen suuntaan oli kommentteja ”asiakasvastuullisella jää enemmän

aikaa tavata muita asiakkaitaan”.

Teema 2 – Kehitysehdotukset

Toisen teeman tarkoituksena oli laittaa vastaajat pohtimaan hieman parannusehdotuksia siihen, miten henkilöstöressurssien eli tässä tapauksessa asiantuntijoiden käyttöä voitaisiin kehittää vastaajan mielestä. Tähän kysymykseen vastaukset olivat lähes täysin jakautuneet kahteen eri suuntaan. Kaikki vastanneet asiantuntijat olivat sitä mieltä, että heidän palveluksiaan käytetään tai ainakin tutkimusta tehdessä käytettiin liian vähän ja kaipaivat lisää myyntivinkkejä. Asiakasvastuullisten vastaukset olivat myös lähes kaikki yhteneviä. He toivoivat asiantuntijalta itseltään aktiivisuutta ja oma aloitteisuutta. Tässä muutamia esimerkkivastauksia

”Asiakasvastuullisen tulisi ottaa säännölliseksi tavaksi varata asiantuntijoille aikoa, eikä pelkästään niitä asiakkaita, jotka itse ilmoittavat tarpeen asiantuntijan käyttöön. Esimiehen tulisi seurata tätä toimintaa paremmin.” (asiantuntija)

”Yhteiset säännölliset kuukausipalaverit asiakasvastuullisen kanssa olisi hyvä idea.” (asiantuntija)

”Mielestäni asiantuntijat voisivat rohkeammin olla suoraan yhteydessä asiakkaisiin ja tarjota näin parempaa neuvovampaa toimintaa Nordeassa” (asiakasvastuullinen)

”Vastuu asiakkaan hoidosta tällä hetkellä pelkästään asiakasvastuullisella. Tätä vastuuta pitäisi laajentaa, siten että asiantuntija otettaisiin myös vastuuseen mukaan.” (asiakasvastuullinen)

”Aktiivisuutta, aktiivisuutta, aktiivisuutta!” (asiakasvastuullinen)

Edellä mainituista vastauksista suorastaan paistaa ns. kissa ja hiiri-leikki asiantuntijoiden ja asiakasvastuullisten välillä. Yleisesti ottaen voinee sanoa, että aktiivisuutta lisäämällä henkilöstöressurssien käyttö paranisi. Mutta kumman osapuolen aktiivisuutta tulisi sitten lisätä?

Teema 3 - Kontaktipolitiikka

Seuraavat kysymykset liittyivät kolmannen teeman mukaisesti pankin kontaktipolitiikkaan. Kontaktipolitiikalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, kuka saa ja kenen pitää ottaa asiakkaisiin yhteyttä ja millä tavalla heihin otetaan yhteyttä. Sitä tutkittiin sen takia, että esimiehet tiesivät, että kohdekonttorissa on esiintynyt erimielisyyttä kontaktipolitiikan suhteen. Asiantuntijoiden mielestä asiakasvastuulliset eivät tarpeeksi ole käyttäneet heidän palveluitaan ja taas asiakasvastuullisten mielestä asiantuntijoiden pitäisi itse olla aktiivisempia. Monet asiantuntijat tunsivat, että heidän tiellä on pieni kynnyks, kun heillä ei ole omia nimettyjä asiakkaitaan, vaan he palvelevat asiakasvastuullisten nimettyjä asiakkaita. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, ettei suurimmalla osalla asiakasvastuullisista olisi todellisuudessa mitään sitä vastaan, että asiantuntijat olisivat heidän ”ohitseen” yhteydessä asiakkaisiin.

Seuraavanlaisia vastauksia kyselystä saatiin, kun kysyttiin kenen tulisi ottaa ensi-kontakti asiakkaaseen. Sen lisäksi kysyttiin asiantuntijalta, että tuntee ko hän jonkinlaisen kynnyksen yhteydenotossa, jos asiakkaalle on nimetty oma yhteyshenkilö. Asiakasvastuullisilta taas kysyttiin, että tarvitseeko asiantuntijan olla häneen yhteydessä jos on ottamassa yhteyttä hänen asiakkaaseensa.

”Asiakkaat ovat Nordean asiakkaita, eivät minun” (asiakasvastuullinen)

”Toisille asiakkailleni on hankala ymmärtää, että joku muu ottaa häneen pankista yhteyttä” (asiakasvastuullinen)

”Ei tarvitse olla minuun yhteydessä. Kyllä muidenkin pankkien asiantuntijat ovat asiakkaaseeni yhteydessä. Pääasia että Nordeasta oltaisiin yhteydessä ensin” (asiakasvastuullinen)

”Kyllä olen tuntenut kynnyksen, koska osa asiakasvastuullisista varaa aikoja ja osa ei juuri ollenkaan. Toimintatavat ovat tällä hetkellä hyvin kirjavia.” (asiantun-

tija)

”Asiakasvastuullisen tulisi ottaa ensikontakti asiakkaaseen, koska monet asiakkaat ovat olleet ihmeissään, että joku muu kuin oma yhteyshenkilö on häneen yhteydessä pankista” (asiantuntija)

”Asiakasvastuullisen tulisi ottaa ensikontakti asiakkaaseen, mutta kun peli on avattu, voi asiantuntija olla suoraankin yhteydessä asiakkaaseen” (Asiantuntija)

Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että myynnin varmistamiseksi olisi hyvä, jos asiakasvastuullinen ainakin tutustuttaisi asiantuntijan asiakkaaseen. Sen jälkeen tuntui olevan lähes kaikille yhdentekevää, kuka asiakkaaseen on yhteydessä ensin. Asiakasvastuullisella katsotaan olevan niin vankka luottamussuhde asiakkaaseen, että se varmasti helpottaa asiantuntijan työtä, jos asiakasvastuullinen niin sanotusti avaisi oven asiantuntijalle. Kuitenkin monen asiakasvastuullisenkin mielestä tärkeintä ei ollut se, kuka asiakkaaseen on yhteydessä Nordeasta ensin, vaan se, että Nordea on ensimmäinen pankki josta ollaan ylipäätään yhteydessä. Nordea ei ole ainut pankki- ja vakuutuspalveluita tarjoava pankki.

4.3.2 Tutkimustulokset haastattelujen osalta

Haastattelut olivat paljon parempi keino vastausten saamiseksi, kuin paperikysely. Ihmiset puhuivat avoimesti, miten he kokivat kyseessä olevat asian. Vastauksissa oli havaittavissa selviä eroja, kun poistuttiin Lahden alueelta ja haastattelin Hämeenlinnan ja Kouvolan konttorien työntekijöitä.

Haastattelut yleensä aina lähtivät käyntiin melko vähäpuheisesti, oli kyse sitten mistä konttorista tai kenestä työntekijästä tahansa. Kuitenkin puhe aina lähti muuttaman kysymyksen jälkeen käyntiin ja sitä alkoi tulla enemmänkin. Tutkimustulokset on seuraavassa jaettu kolmeen osaan kaupunkien mukaan. Ensin käydään haastattelukysymykset läpi Lahden osalta jonka jälkeen tulee Hämeenlinna ja Kouvola.

Lahdessa haastattelijat olivat enemmän tai vähemmän tuttuja, joten vastauksissa oli ehkä havaittavissa hieman varovaisempia vastauksia, kuin Hämeenlinnan ja Kouvolan konttoreissa, missä en tuntenut haastateltavista ketään.

Kaikki vastaajat sekä Lahdessa, Hämeenlinnassa että Kouvolassa olivat sitä mieltä, että asiantuntijoiden käytöstä on paljon hyötyä joka osapuolelle. Yleisimmiksi syiksi kerrottiin sellaiset, että asiakasvastuullinen ei mitenkään voi osata kaikkia asioita yksinään hoitaa, vaan tarvitsee asiantuntijatiiminsä apua. Asiantuntijat taas saavat henkilökohtaisia tavoitteitaan täytettyä, kun saavat vinkitysten tai yhteistapaamisten kautta lisää myyntiä. Asiakas taas saa asiantuntevampaa palvelua, joka on asiantuntijaorganisaation edellytyskin. Lähes kaikki olivat myös sitä mieltä, että asiakasvastuullisen tulisi tutustuttaa asiakas asiantuntijatiimiin, jotta asiakas tietää ketä asiantuntijoita hänellä on käytössään. Asiakasvastuullisilla uskottiin myös olevan melko suuri vaikutus kauppohenkilöstön päättämiseen.

Lahti

Lahdessa haastateltavat asiakasvastuulliset kertoivat käyttävänsä asiantuntijapalveluita hyväkseen melko usein, mutta kuitenkin mitään varsinaista systemaattista toimintaa niiden käyttö ei kuitenkaan heidän mukaansa ole ollut. Asiakasvastuulliset kuitenkin kokivat saavansa paljon lisäoppia yhteistapaamisista ja asiakkailta saama palautekin oli ollut pelkästään positiivista. Asiakkaiden uskottiin tietävän, minkälainen asiantuntijaverkosto Nordealla on heidän käytössään. Asiakasvastuullisten mielestä erittäin tärkeänä asiana yhteydenottoon liittyen Lahdessa pidettiin sitä, että ensimmäisellä kerralla, kun asiakas ei tunne vielä asiantuntijaa, on tärkeää, että asiakasvastuullinen on mukana tapaamisessa ikään kuin esittelemässä asiantuntijan. Siitä eteenpäin seuraavissa tapaamisissa ei koettu olevan väliä kuka asiakkaaseen on yhteydessä. Asiantuntijoilta toivottiin enemmän aktiivisuutta siinä vaiheessa, kun he jo ovat ainakin kerran tavanneet asiakkaat. Heidän toivottiin itse enemmän näkevän vaivaa potentiaalisten asiakkaiden löytämiseksi. Henkilöllä, kuka pankista on yhteydessä, ei koettu olevan niin suurta merkitystä asiakasvastuullisten mielestä, vaan pääasia heidän mielestään oli se, että asiakkaan

asiat tulivat hoidettua. Tässä muutamia esimerkkejä asiakasvastuullisten vastauksista:

”Pyrin käyttämään asiantuntijoita hyödyksi tapaamisissa aina kun se on mahdollista. Asiantuntijoita on kuitenkin niin paljon, ettei kaikille riitä saman lailla aikaa. Yhteistapaamisista olen kuitenkin oppinut todella paljon.”

”Asiantuntijat voisivat olla itse aktiivisempia ja katsoa potentiaalisia asiakkaita”

”Ei väliä kuka kontaktoi, pääasia että joku kontaktoi. Palaute asiakasvastuulliselle on kuitenkin tärkeä muistaa antaa, että tämä tietää mitä asiakkaan kanssa on sovittu.”

Asiantuntijoiden vastaukset olivat hieman erilaisia asiakasvastuullisiin nähden Lahdessa. Asiantuntijat toivoivat lisää aktiivisuutta asiakasvastuullisilta, koska heidän näkemyksensä mukaan asiakkaalle on helpompi yrittää myydä tuotteita, jos siitä on puhuttu asiakasvastuullisen toimesta jo etukäteen. Asiakkaisiin yhteydenottamisessa ei koettu olevan mitään kynnystä, mutta joskus on kuultu asiakailta sellaista palautetta, että miksi oma yhteyshenkilö ei hoida hänen asioitaan. Tämä on kuitenkin ollut vain puhelinkontaktoinnissa. Yhteistapaamisista on tullut pelkästään positiivista palautetta. Vinkittäminen on asiantuntijoiden mukaan täysin henkilöstä ja Lahdessa haastateltavien asiantuntijoiden vastauksissa myös tittelistä kiinni. Jotkut henkilöt antavat vinkkejä todella paljon ja toiset eivät välttämättä ollenkaan. Tittelikin mainittiin jossain vastauksissa esteeksi siihen tuleeko vinkkejä vai ei. Potentiaalilistoja käytiin läpi, mutta ei tarpeeksi usein eikä usein asiakasvastuullisen, vaan asiantuntijan aloitteesta.

Parannusehdotuksiksi Lahdessa haastateltavat asiantuntijat kertoivat sellaiset asiat, että vinkkien antamisesta tulisi tulla systemaattisempaa, että se tulisi osaksi ihan jokaiseen tapaamiseen. Uskottiin, että vaikka yksinkertainen kysymys tapaamisen yhteydessä, että ”miten tämä asia on hoidossa” riittäisi saamaan asiantuntijoille lisää myyntivinkkejä. Yhteydenottojen parannusehdotuksiksi ehdotettiin sellaista, että esimerkiksi asiakasvastuullinen ja asiantuntija katsoisivat asia-

kasvatuullisen asiakassalkusta muutaman potentiaalisen asiakkaan ja soittaisivat asiakkaalle yhdessä. Silloin asiakkaalle tulisi luottavainen olo, koska oma yhteyshenkilö on siinä vieressä, että asiantuntija soittaa varmasti ihan tarpeellisella ja hyvällä asialla. Esimerkkivastauksia Lahden asiantuntijoilta seuraavassa:

”Vinkittämisessä on asiakasvatuullisten välillä todella suuria eroja. Osalta tulee tosi paljon vinkkejä ja ei juuri ollenkaan.”

”Kun nimen edessä lukee johtaja, ajatellaan, ei tule niin paljon vinkkejä. Mutta sekin on kyllä ihmisestä täysin kiinni.”

”Joka tapaamisessa tulisi nämä asiat ottaa esille aina, edes lyhyellä kysymyksellä.”

Hämeenlinna

Hämeenlinnassa asiantuntijoita ainakin haastattelujen perusteella näistä kontto-reista käytetään kaikista tehokkaimmin hyödyksi. Haastattelussa kävi ilmi, että Hämeenlinnassa asiakasvatuulliset käyttävät asiantuntijoiden palveluita joka viikko tapaamisissaan. Haastateltavat olivat melkein ihmeissään, että kun tämä pankin tarjoama pankkiskaala on niin laaja, ja on näinkin hyvä tiimi apuna, kuin Nordeassa on, miksi ihmeessä niitä ei käytettäisi hyödyksi. Asiantuntijat ja asiakasvatuulliset pitävät siellä kaksi kertaa viikossa yhteispalaverin aamuisin, jossa käydään kaikki ajankohtaiset asiat läpi. Tästä johtuen ihmiset tulevat toisilleen tutuksi ja tutuille ihmisille vinkkejä lähetetään helpommin kuin vähemmän tutuille.

Kontaktipolitiikkaan liittyen asiakasvatuullisten mielestä kysymys on luottamuksesta. Asiantuntijat ovat heidän mukaansa aivan oikeutettuja olemaan ilman asiakasvatuullisen ”lupaa” yhteydessä heidän asiakkaisiinsa, kunhan heillä on jotain asiaa. Turhalla asialla ei kenenkään kannata soitella, koska siitä asiakkailta on tullut negatiivista palautetta. Kuitenkin yleensä uudet asiantuntijat haluavat ottaa asiakasvatuullisen ensimmäiseen tapaamiseen mukaan ikään kuin tutustuttamaan asiakkaan asiantuntijalle. Jo pidempään talossa olleet asiantuntijat toimivat jo hy-

vin itsenäisesti ilman asiakasvastuullista. Ohessa esimerkkivastauksia Hämeenlinnan asiakasvastuullisilta:

”Ei ole väliä kuka soittaa, jos asia antaa asiakkaalle lisäarvoa”

”Käytän viikoittain asiantuntijoita, koska välillä eteen tulee niin nippelitietoa, ettei sitä kaikkea voi kukaan osata.”

Hämeenlinnassa asiantuntijat olivat hyvin pitkälti samoilla linjoilla, kuin asiakasvastuullisetkin. He olivat pääasiassa todella tyytyväisiä tähän koko yrityspalvelutiimin yhteistyöhön. Aktiivisesti oli vinkkejä tullut ja siihen oli syiksi laitettu luottamus asiantuntija-asiakasvastuullinen välillä. Luottamusta ei voi heti saada, vaan se syntyy ajan kuluessa. Yhteistapaamisia oli ollut jonkin verran ja niistä oli tullut pelkästään hyvää palautetta asiakkailta. Tittelillä ei ole vastaajien mukaan merkitystä vinkkien määrässä, vaan se on täysin ihmisestä kiinni.

Parannusehdotuksiksi oli mainittu se, että potentiaalilistoja voitaisiin käydä yhdessä läpi useammin ja se, että mainittaisiin useammin asiakkaille, minkälainen asiantuntijatiimi hänellä on käytössään pankkiasioiden hoitamiseksi. Silloin asiakasvastuullinen voisi enemmän keskittyä ydinosaamiseensa. Hän vain esittäisi asian asiakkaalle karkeasti ja sitten varaisi ajan asiantuntijalle neuvotteluun. Tässä vielä esimerkkivastauksia vastauksista, joita Hämeenlinna asiantuntijat vastasivat: ”Asiakas tuntee olonsa erityiseksi, kun kaksi ihmistä hoitaa hänen pankkiasioitaan.”

”Asiakas ei muista ketä kaikkia asiantuntijoita hänellä on käytössään. Hän luottaa siihen, että oma asiakasvastuullinen hoitaa hänen asioitaan kokonaisvaltaisesti.”

”Itse en tarvitse asiakasvastuulliselta ns. ovenavausta asiakkaalle, nuoremmat kollegat taas tarvitsevat, koska eivät tunne asiakkaita.”

Kouvola

Kouvolassa vastaukset olivat melko yhteneviä Hämeenlinnan kanssa, mutta aivan yhtä tyytyväisiä ei siellä oltu asiantuntijoiden käyttöön. Asiakasvastuulliset kertoivat käyttävänsä melko paljon asiantuntijapalveluja asiakastapaamisissaan. Toisin Kouvolassa nousi esiin sellainen poikkeus muihin konttoreihin verrattuna, että eräs asiakasvastuullinen kertoi oppineensa yhteistapaamisista jo sen verran paljon, että saattaa joskus palvella asiakkaita itse sellaisissakin asioissa, jotka asiantuntijat normaalisti hoitavat. Kouvolassa pidettiin erittäin tärkeänä sitä, että asiantuntija ei saa missään nimessä yrittää väkisin myydä sitä tuotetta, jota esimies pyytää. Pitää aina muistaa asiakkaan etu ja myydä vain sellaisia tuotteita, joita asiakas oikeasti tarvitsee tai joista hän saa aidosti jotain hyötyä. Tärkeää on myös puhua asiakkaalle ennen yhteistapaamista, että ketä tapaamiseen on tulossa ja lähettää asialista, josta ilmenee mitä asioita on tarkoitus läpi käydä. Parannusehdotuksia asiakasvastuullisilta tuli sellaisiin asioihin vinkeistä. He toivoivat, että asiantuntijoiltakin saisi tulla enemmän vinkkejä, jos he vaikka asiakastapaamisessa huomaavat jotain sellaista, jota asiakasvastuullisen tulisi tietää. Esimerkiksi se, että sijoitusasiantuntija saisi selville, että asiakkaalla on varallisuutta jossain toisessakin pankissa. Tässä jälleen muutamia esimerkkivastauksia Kouvolan asiakasvastuullisten vastauksista:

”Asiantuntija ei saa missään nimessä yrittää myydä väkisin pinnalla olevaa tuotetta. Kerran asiakas hääti tällaista yrittävän sijoitusasiantuntijan kesken yhteistapaamisen pois huoneesta, kun hermostui.”

”Kauppaa tulee paljon lisää, kun muistaa käyttää asiantuntijoita hyödyksi.”

Asiantuntijoiden vastauksista tuli jälleen esiin luottamus asiantuntija-asiakasvastuullinen akselin välillä. Asiantuntijat sanoivat asiakasvastuullisten aktiivisuuden riippuvan luottamuksesta heidän välillä. Kun taloon tulee uusi asiantuntija, ei hänelle tule automaattisesti yhtä paljon vinkkejä, kun tutulle asiantuntijalle. Luottamus syntyy sitten ajan saatossa, kun asiantuntija on ollut kauemmin talossa. Asiakasvastuullista toivottiin ainakin niin kauan mukaan tapaamisiin, kunnes asiakas tuntee asiantuntijan. Joku haastateltavista sanoi, että siihen asti tapaamisissa on ns. hyvä poliisi-paha poliisi ilmiö. Tämä ilmenee sillä tavalla, että

asiakas luulee, että asiantuntija yrittää väkisin myydä hänelle jotain mitä tämä ei tarvitse ja kysyy melko usein asiakasvastuullisen mielipidettä asiasta. Tässä hyvä esimerkki siitä, että asiakasvastuullisella on melko suuri rooli kauppojen päättämiseksi. Yhteydenotoista Kouvolan asiakasvastuulliset olivat täysin samaa mieltä, kuin Hämeenlinnassakin. Kun asiakasvastuullinen on kerran esitellyt asiantuntijan asiakkaalle, voi hän aivan hyvin itsekin olla asiakkaaseen yhteydessä tulevaisuudessa. Parannusehdotuksiksi toivottiin esimiestyöskentelyn parantamista. Esimiesten tulisi enemmän ottaa vinkit esille joka viikko myynninohjauskeskusteluissa. Vinkityksestä pitäisi tulla heidän mukaansa enemmän tapa kuin poikkeus. Asiantuntijoilla ei ole esimiesvaltaa asiakasvastuullisiin nähden, joten siksi se olisi tärkeää. Tässä muutamia esimerkkejä vielä Kouvolan asiantuntijoiden esittämistä vastauksista:

”Luottamus on kaiken perusta, asiakasvastuulliset vinkittävät enemmän vasta sitten kun luottavat, että asiat tulee hoidettua hyvin ja oikein.”

”Esimiesten tulisi ottaa myynninohjauksessa esiin kuinka monta vinkkiä kukakin on tällä viikolla saanut, koska asiantuntijoilla ei ole esimiesvaltaa.”

”Jos ei tunne asiakasta, on hyvä, että asiakasvastuullinen tulee mukaan asiakastapaamiseen esittelemään. Myös kaupan päättämisessä on asiakasvastuullisella erittäin tärkeä rooli.”

4.3.3 Tulokset, parannusehdotukset validiteetti & reliabiliteetti

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset yleisesti kaikkien konttorien osalta. Lopuksi vielä parannusehdotukset Lahden konttorin yrityspisteelle, jonne tämä opinnäytetyö on tehtykin.

Kuten edellä kirjoitetuista tutkimustuloksista voimme huomata, oli eri konttorien välillä eroja vastauksissa, mutta niissä oli myös jotain samaakin. Kaikki olivat yhteisesti sitä mieltä yhtään poikkeusta lukuun ottamatta, että asiantuntijoiden käytöstä on paljon hyötyä kaikille osapuolille ja niitä kannattaa siis käyttää niin

tehokkaasti kuin mahdollista. Hämeenlinnassa ja Kouvolassa asiantuntijat olivat melko tyytyväisiä asiakasvastuullisten panostukseen siitä kuinka paljon vinkkejä tulee, mutta Lahdessa ei niinkään. Lahdessa toivottiin, että asiakasvastuulliset laittaisivat vinkkejä enemmän ja että olisivat välillä jopa mukana yhteydenotossa.

Kuvio 6. Asiantuntijoiden tyytyväisyys vinkkien määrään



Yllä olevassa kuviossa on kuvattu sitä, missä suhteessa asiantuntijat ovat tyytyväisiä vinkkien määrään kaikki alueet huomioiden. Yhteensä asiantuntijoita haastateltiin 7kpl.

Asiakasvastuullisen luottamus asiantuntijaan ja siihen, että tämä varmasti hoitaa asiakkaan asiat hyvin ja asiantuntevasti, oli monen mielestä avaintekijä vinkkien määrään. Monet olivat sekä Hämeenlinnassa, että Kouvolassa sitä mieltä, että kun uusi asiantuntija tulee taloon sisään, ei hänelle välttämättä anneta niin paljon vinkkejä, kuin jo kauemmin talossa olleelle tutulle asiantuntijalle. Lahden konttorissa asiantuntijat eivät maininneet edellä mainitusta asiasta mitään. Siihen kenties voi vaikuttaa se, että Lahden asiantuntijat, joita haastateltiin, ovat olleet talossa suhteessa melko vähän aikaa verrattuna muissa konttoreissa haastateltuihin asiantuntijoihin.

Kontakti politiikkaan oli lähes kaikilla sekä asiantuntijoilla, että asiakasvastuullisilla samanlainen mielipide. Kaikki vastaajat pitivät erittäin tärkeänä sitä, että asiakasvastuullinen ensitapaamisella on mukana tapaamisessa esittelemässä asian-

tuntijan asiakkaalle. Ensitapaamisella tässä tapauksessa tarkoitetaan sellaista tapaamista, kun asiakasvastuulliselle asiakas on jo tuttu, mutta asiantuntija ei ole tätä vielä tavannut.

Parannusehdotukset

Tämän osion tarkoitus on antaa joitain kehitysehdotuksia, joita tätä opinnäytetyötä tehtäessä on tullut mieleen. Kehitysehdotukset perustuvat sekä opittuun teoriaosuuden käsitteisiin sekä Nordeaan tehtyyn tutkimukseen. Kehittämisehdotukset on tehty kohdekonttoriin eli Lahden konttorin yrityspisteeseen. Tarkoituksena ei ollutkaan tehdä Kouvolan tai Hämeenlinnan konttoreihin kehitysehdotuksia, vaan ne oli otettu mukaan tutkimukseen pelkästään, jotta saataisiin vertailupohja Lahden konttorille.

Yleisimpänä ongelmana tutkimuksessa esille tuli myyntivinkkien määrä. Vinkkeihin toivottiin varsinkin Lahden konttorissa kiinnitettävän huomiota tulevaisuudessa. Ideoita myyntivinkkien lisäämiseksi tuli esille sekä tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa, että tutkimusosuudessa. Teoriaosuudessa esille henkilöstön tehokkuuden lisäämiseksi tuli palkitseminen ja motivoiminen. Hyvä motivaatiokeino vinkkeihin liittyen voisi olla esimerkiksi, että asiakasvastuullisille järjestettäisiin jonkinlainen vinkittämisskilpailu, jossa parhaita palkittaisiin.

Asiantuntijat toivoivat sellaista kehitystä esimiestoiminnassa, että esimiesten tulisi ottaa vinkit mukaan enemmän myynninohjauskeskusteluissa ja sitä pitäisi tarkkailla enemmän. Asiakasvastuullisille pitäisi vastaajien mukaan asettaa selkeät tavoitteet vinkkien määrästä muiden myynnillisten tavoitteiden lisäksi.

Lahden asiakasvastuulliset toivoivat enemmän omaa aloitteisuutta asiantuntijoilta ja asiantuntijat kaipasivat enemmän vinkkejä asiakasvastuullisilta. Olisi hyvä sopia yhteiset pelisäännöt toimintatavoista, oli ne sitten minkälaiset tahansa.

Luottamus siihen, että asiantuntija hoitaa asiakkaan asiat asiantuntevasti eikä liikaa tuijota myyntiä, oli monilla asiantuntijoilla vastauksena siihen, miksi vinkkejä ei tule aktiivisesti jos ei tule. Asiantuntijan ja asiakasvastuullisen yhteisten työ-

vuosien lukumäärän kerrottiin vaikuttavan suoraan myyntivinkkien määrään. Asiantuntijat, jotka näin vastasivat, olivat olleet samassa asemassa jo useita vuosia ja sanoivat vinkkien määrän kasvavan ajan saatossa. Tähän pitäisi keksiä jokin keino luottamuksen nopeuttamiseksi. Hämeenlinnassa esimerkiksi haastatellut asiantuntijat olivat tyytyväisiä myyntivinkkien määrään. Johtuuko se siitä, että joku Hämeenlinnan asiakasvastuullisista kertoi, että he pitävät kaksi kertaa viikossa palaverin, jossa asiantuntijat ovat aina mukana. Yhteisten palaverien käyttäminen säännöllisesti kuitenkin voisi nopeuttaa luottamuksen saamista.

Myynnin lisäämiseksi kehittämissuhteet nojautuvat pääasiassa asiakasvastuullisen rooliin. Kaikki vastanneet sekä asiakasvastuullisista, että asiantuntijoista olivat sitä mieltä, että ensitapaamiseen olisi hyvä ottaa asiakasvastuullinen mukaan esittelemään asiantuntija. Voi olla, että näin jo toimitaankin suurimmalta osalta, mutta siitä olisi hyvä tehdä ihan sovittu pelisääntö. Tulevaisuudessa, jos asiantuntija tapaa asiakkaan yksin ja asiakas meinaa epäröidä jonkin tuotteen tai palvelun suhteen, olisi hyvä jos asiakasvastuullinen tulisi mukaan tapaamiseen. Asiakasvastuullisen mielipiteeseen asiakas yleensä luottaa niin vankasti, että se auttaa asiakasta tekemään päätöksen.

Yhteistapaamisia pitäisi myös käyttää enemmän. Vastajaat kertoivat, että siinä molemmat työntekijät kehittyvät, koska molemmat näkevät toistensa tekemistä, joka varmasti on erilaista kuin itsellä. Lisäksi tutkimuksesta kävi ilmi, että asiakailta on tullut lähes pelkästään hyvää palautetta tapaamisista, joissa asiakasvastuullisen lisäksi on ollut asiantuntija mukana. Asiakkaat tuntevat olonsa erityiseksi, kun heitä palvelee useampi työntekijä.

Tässä on lueteltu vielä erikseen keskeisimmät parannusehdotukset lyhyesti:

Jonkinlainen vinkityskisa voitaisiin järjestää, joka tarkoittaisi sitä, että asiakasvastuullinen, joka olisi antanut eniten vinkkejä potentiaali-asiakkaistaan asiantuntijoille, saisi jonkinlaisen palkinnon. Asiakasvastuullinen asiantuntija välisen luottamuksen parantamiseksi voitaisiin järjestää yksinkertaisesti enemmän yhteistä aikaa esimerkiksi yhteispalavereja tai vapaa-ajan toimintaa. Ensitapaamiselle asiakasvastuullinen pitäisi ottaa mukaan esittelemään asiantuntija asiakkaalle,

jolloin asiakkaan luottamus asiantuntijaan paranisi. Sekä asiantuntijan, että asiakasvastuullisen oman kehityksen kannalta olisi myös hyvä järjestää enemmän yhteistapaamisia. Molemmat oppisivat toistensa hyviä taitoja ja osaamista, kun näkee oikeasti miten toinen toimii. Viimeisenä kehitysehdotuksena on asiakasvastuullisen tuki myynnin päättämiseksi. Vastauksista ilmeni, että asiakasvastuullisella on merkittävä rooli kaupan päättämisessä, niin ehdottomasti aina asiakasvastuullinen mukaan, kun kauppoja ollaan päättämässä. Tällöin myynti kasvaa.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan yleisesti arvioida pohtimalla tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliaabelisuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus tulee pystyä toistamaan, joka voi tapahtua joko arvioitsijoiden välillä tai tutkimuskertojen välillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä halutaankin ja on tarkoituskin mitata. Tässä tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan sitä, että sekä haastatteluihin, että paperikyselyyn vastanneet ymmärtävät kysymykset juuri sellaisina, kuin ne on tarkoituskin ymmärtää. (Hirsijärvi, 2002)

Tutkimusmenetelmissä oli pieniä ongelmia paperikyselyn osalta, jotka heikentävät tutkimuksen luotettavuutta. Jostain vastauksista on havaittavissa se, että ei ole viitsitty vastata kunnolla, vaan on vain pyritty nopeasti vastata jotain. Pääasiassa kuitenkin jopa paperikyselyyn vastanneet olivat vastanneet melko hyviäkin vastauksia. Tämän tutkimuksen validiteettia parantaa se, että vastaajat olivat selvästi ymmärtäneet kysymykset oikein. Kysymykset esitettiin pankkilaisille, jotka tietävät Nordean toimintatavat, joten ne olivat melko selkeitä. Haastattelut täydensivät toisiaan siinä määrin, että tutkimuksen reliabelisuus ja validius toteutuvat.

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö on tehty Nordea pankin Lahden konttorin yrityspisteeseen tavoitteenaan selvittää miten siellä käytetään henkilöstöresursseja ja nimenomaan asiantuntijoita hyödyksi jokapäiväisessä työssä ja miten sitä kenties voisi parantaa työnantajan näkökulmasta tai yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Aiheesta tehtiin paperikysely sekä haastatteluja Nordean työntekijöille. Vertailun takia haastateltiin myös muiden paikkakuntien konttorien työntekijöitä, jotta saatiin kuva siitä, miten niissä konttoreissa asiantuntijoita käytetään verrattuna Lahden konttoriin.

Teoriaosuudesta selvisi, että työnantajan näkökulmasta henkilöresurssien käytön parantaminen on tärkeää siksi, että se kasvattaa myyntiä, parantaa asiakastytyväisyyttä, kehittää henkilöstöä ja tehostaa toimintaa. Keinoja joilla työnantaja voi henkilöresurssien käyttöä parantaa on motivoiva johtaminen, palkitseminen, oikeanlaiset henkilöstön valinnalla ja niiden sijoittamisella oikeanlaisiin tehtäviin.

Työntekijän näkökulmasta keinot, joilla he pystyvät itse parantamaan henkilöresurssien käyttöä olivat pääasiassa omalla toiminnallaan, käyttäytymisellään sekä tiimityötaidoillaan.

Tuloksista selvisi, että kaikissa konttoreissa ainakin kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat yksimielisesti sitä mieltä, että asiantuntijoita kannattaa ehdottomasti käyttää hyödyksi asiakastapaamisissa aina, kun se on mahdollista. Työntekijöiden toimintatavoissa oli kuitenkin ainakin tämän tutkimuksen mukaan eroja. Hämeenlinnassa oltiin lähes täysin tyytyväisiä nykyiseen toimintatapaan, kun taas Lahdessa ei aivan täysin. Lahdessa tuli hieman ristiriitaisia vastauksia. Asiakasvastuulliset toivoivat asiantuntijoilta enemmän aktiivisuutta ja asiantuntijat toivoivat enemmän vinkkejä asiakasvastuullisilta mahdollisista potentiaaliasiakkaista.

Muista konttoreista tuli vastauksia, joista päätellen vinkkien kappalemäärä määräytyisi sen mukaan, kuinka tuttu asiantuntija on asiakasvastuullisille. Lahdessa haastateltavat asiantuntijat ovat olleet suhteessa melko vähän aikaa talossa töissä verrattuna muihin tutkimuksen osallisiin asiantuntijoihin. Esimiestoimintaa toivot-

tiin myös muissakin konttoreissa hieman muutoksia nimenomaan asiantuntijoiden toiveesta. Osa vastaajista toivoi esimiehiltä enemmän puuttumista asiakasvastuullisten myyntivinkkien määrään vaikka myynninohjauskeskustelun yhteydessä.

Kontakti politiikasta lähes kaikki vastanneet olivat myös aika lailla samaa mieltä. Asiakkaalla uskottiin olevan niin vahva luottamussuhde omaan asiakasvastuulliseen, että parhaaksi tavaksi kontaktipolitiikassa arveltiin olevan sellainen, että aina kun asiakas ei ole vielä koskaan tavannut asiantuntijaa, tulisi asiakasvastuullinen ensimmäiseen tapaamiseen mukaan ikään kuin esittelemään asiantuntijan asiakkaalle. Sen jälkeen, kun asiakas on tavannut Nordean asiantuntijan ainakin kerran, ei sillä, kuka asiakkaaseen on yhteydessä, uskottu olevan hirveästi vaikutusta. Myynnin päättämiseksi toivottiin yleisesti kuitenkin asiakasvastuullisen apua. Asiakasvastuullisen mielipiteellä uskottiin olevan todella iso vaikutus asiakkaan päätökseen ottaa jokin tuote tai palvelu.

Tässä opinnäytetyössä olisi ollut kehittämistä siinä, että olisi saatu haastateltua enemmän ihmisiä isommalta alueelta. Siinä olisi tutkimuksen luotettavuus kasvanut ja saanut parempaa kuvaa siitä, miten nämä asiat yleisesti Nordeassa toimivat. Onnistunutta oli se, että vastaukset olivat eri paikkakunnilla selvästi erilaisia. Tutkimus ei olisi läheskään niin antoisa, jos kaikki vastaajat olisivat vastanneet samalla tavalla. Onnistunutta oli myös se, että haastattelijana huomasin, että ihmiset vastasivat rehellisesti juuri siten, miten he ajattelivat näistä asioista oikeasti. Näin ollen haastatteluista tuli toisinaan todella pitkiä ja antoisia. Myös yleinen keskustelu aiheesta työtovereiden kanssa on ollut antoisaa. Keskustelua on aiheesta riittänyt. Allekirjoittaneen mielestä tutkimus onnistui kaiken kaikkiaan hyvin ja uskon, että Nordean Lahden konttori saa tästä opinnäytetyöstä, jos ei hirveästi mitään ihmeellisiä ideoita, niin ainakin tietoa mikä henkilöstöressurssien käytössä toimi ja mikä voisi toimia paremmin.

Hyvä jatkotutkimusaihe olisi se, että tutkittaisiin tämä asia asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuksessa voisi selvittää, että tietävätkö asiakkaat, ketä asiantuntijoita heillä on käytettävissään, mitä mieltä he ovat yhteistapaamisista, joissa asiantuntija on mukana ja sitä, onko mitään merkitystä kuka pankista on yhteydessä, jos asia on tärkeä. Tutkimus voitaisiin tehdä asiakaskyselynä sellaisille Nordean asi-

akkaille, joille on nimetty oma yhteyshenkilönsä.

6 LÄHTEET

Heinonen, J. (29. Tammikuu 2004). Sisäisestäkö yrittäjyydestä vaihtoehto ulkoistamiseen. Turku.

Hirsijärvi, Remes, Sajavaara (2002). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Kasvio, Varis, Lehtonen & Airaksinen. (1999). *Kehittäminen arjen voimavaraksi*. Tampere: Tampereen yliopiston julkaisujen myynti.

Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY.

Lankinen, Miettinen & Sipola. (2004). *Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum.

Lämsä & Hautala (2005). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rubenowitz, S. (1984). *Organisaatiopsykologia*. Espoo: Weilin+Göös.

Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Stähle Pirjo, G. M. (1999). *Knowledge Management*. WSOY.

TampereenAmmattiopisto. (2007). Resurssit eli tuotannontekijät. Tampere.

Varila, J. (1994). *Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Vuori, T. (2008). *Avainasiakkuussuunnitelman käyttö yritykeissä*. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Nordea. (06 2010). Haettu 10. 10 2010 osoitteesta www.nordea.fi

Nordea. (2010). Haettu 27. 10 2010 osoitteesta www.nordea.com

kauppakorkeakoulu, T. (2004). *Turun kauppakorkeakoulun sidosryhmälehti Mercurius.* Haettu 1. Marraskuu 2010 osoitteesta <http://www.mercurius.fi/index.php?page=7791092a64566bde64cfac74874d179>

KPMG. (Tammikuu 2005). *Henkilöstön ja johdon palkitsemisjärjestelmät.* Haettu 1. Marraskuu 2010 osoitteesta <http://www.kpmg.fi/view051/sivu11.htm>

LIITTEET

Paperikyselyn kysymykset asiantuntijoille:

1. Mitä etua mielestäsi asiantuntijalle on yhteistyöstä kanssasi?
2. Miten yhteistyö asiantuntijan kanssa tukee omaa työtäsi?
3. Millä tavalla sitä voisi mielestäsi parantaa?
4. Pitääkö asiantuntijan mielestäsi ottaa ensin sinuun yhteyttä ennen kuin on yhteydessä potentiaaliseen asiakkaaseesi?
5. Kenen mielestäsi tulisi tehdä ensikontakti asiakkaaseen?
6. Entä jatkossa?

Liite 2

Paperikyselyn kysymykset asiakasvastuullisille:

1. Mitä etua mielestäsi asiakasvastuulliselle on yhteistyöstä asiantuntijan kanssa?
2. Tukeeko yhteistyö asiakasvastuullisten kanssa omaa työtäsi? Miten?
3. Millä tavalla sitä voitaisiin mielestäsi parantaa?
4. Onko asiakkaisiin yhteydenottamisessa ollut koskaan kynnystä sen takia, että asiakkaalle on nimetty oma yhteyshenkilönsä?
5. Kenen mielestäsi tulisi ottaa ensikontakti asiakkaaseen?
6. Entä jatkossa?

Liite3

Haastattelukysymykset asiantuntijoille:

1. Mitä hyötyä asiakasvastuulliselle on yhteistyöstä kanssasi?
2. Mitä hyötyä sinulle on yhteistyöstä asiakasvastuullisen kanssa?
3. Ovatko asiakasvastuulliset olleet mielestäsi riittävän aktiivisia varatessaan sinulle aikoja/ vinkittäessään sinua mahdollisista asiakkaista?
4. Onko asiakkaalle yhteydenottamisessa ollut mielestäsi kynnystä sen takia, että tälle on nimetty oma yhteyshenkilönsä?
5. Pidätkö usein asiakasvastuullisen kanssa hetkiä, jolloin käynte potentiaalilistoja läpi?
6. Onko asiakkailta tullut koskaan palautetta, jos sinut on otettu mukaan asiakastapaamiseen?
7. Onko mielestäsi asiakasvastuullisten toimintatavoissa eroja nimenomaan asiantuntijoiden käyttöön liittyen kun vertaillaan eri segmenttejä (esim. yrityksen pankkineuvoja ja asiakasvastuullinen johtaja)?
8. Jos on niin mistä luulet, että se johtuu?
9. Millä tavalla yhteistyötä asiakasvastuullisen ja asiantuntijan välillä voisi parantaa?

Liite4

Haastattelukysymykset asiakasvastuulliselle:

1. Käytätkö asiantuntijoita mukana asiakastapaamisissasi?
2. Kuinka usein?
3. Tukeeko yhteistyö asiantuntijan kanssa sinun omaa työtäsi? Miten?
4. Onko asiakkailta tullut usein palautetta siitä, kun olet ottanut asiantuntijan mukaan tapaamiseen?
5. Tietävätkö asiakkaasi, minkälainen asiantuntijaverkosto Nordealla on hänen käytössään?
6. Ovatko asiakkaasi tarkkoja sen suhteen, kuka häneen on pankista yhteydessä?
7. Jos olet ottamassa asiantuntijaa mukaan tapaamiseen tai varaamassa aikaa asiantuntijalle, niin puhutko aihealueesta asiakkaalle jo etukäteen?
8. Käyttekö asiantuntijan kanssa usein keskustelua potentiaaliasiakkaista?
9. Millä tavalla yhteistyötä asiantuntijan ja asiakasvastuullisen välillä voisi mielestäsi parantaa?