



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Johanna Tarkkonen

Rahoitusprosessin kehittäminen pankissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoimintaosaamisen kehittäminen finanssialan toimijoille tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

31.10.2019

Tekijä(t)	Johanna Tarkkonen
Otsikko	Rahoitusprosessin kehittäminen pankissa
Sivumäärä	76 sivua + 4 liitettä
Aika	31.10.2019
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Liiketoimintaosaamisen kehittäminen finanssialan toimijoille
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena oli rahoitusprosessin kehittäminen pankissa niin, että pystytään samoilla resursseilla kehittämään toimintaa vähemmän työntekijää kuormittavaksi, tehostamaan toimintaa ja parantamaan asiakaskokemusta. Tavoitteena oli saada enemmän aikaa tärkeisiin asiakaskohtaamisiin.</p> <p>Kehitystehtävä toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa toteutuvat sen nimen mukaisesti toiminta ja tutkimus samanaikaisesti. Se on käytännön työelämässä toimivien ihmisten työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimuksessa itse tutkija on mukana tutkimusprosessissa ja toimii varsinaisen tutkimuksen kehittäjänä.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen muodostavat prosessit ja niiden kehittäminen, Lean -menetelmät, muutosjohtaminen ja nykypäivän työelämän haasteet.</p> <p>Kehitystehtävän tiedonhankintamenetelminä toimivat kyselyt, lähiesimiesten haastattelut ja omakohtainen havainnointi. Kyselyt, teemahaastattelut ja havainnointi toteutettiin kohdeorganisaatiossa syksyn 2018 ja kevään 2019 välisenä aikana.</p> <p>Kehitystehtävässä organisoitiin rahoituksen työtehtävät uudella tavalla ja kehitettiin uusi toimintamalli rahoitusneuvottelijoiden työn tueksi. Uusi toimintamalli saatiin kehityshankkeessa hyvälle alulle ja löydettiin myös jatkokehitystä vaativia asioista.</p>	
Avainsanat	rahoitus, prosessi, prosessin kehittäminen, Lean

Author(s)	Johanna Tarkkonen
Title	Developing Financial Process at a Bank
Number of Pages	76 pages + 4 appendices
Date	31.10.2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Development of business expertise for financial operators, conversion training
Specialisation option	
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The objective of this master's thesis was to develop the financing process of the target organization so that the same resources can be used to develop operations that are less onerous, more efficient and improve customer experience. The goal was to get more time for important customer encounters.</p> <p>The development task was carried out as an action research using qualitative research methods.</p> <p>The theoretical framework consists of processes and their development, Lean methods, change management and the challenges of today's working life.</p> <p>Inquiries, interviews with immediate supervisors and personal observation were used to gather data. The study was carried out in the target organization between autumn 2018 and spring 2019.</p> <p>The development task involved a new way of organizing finance work and developing a new operating model to support the work of financial advisors. The new operating model got off to a good start in the development project and issues for further development were also identified.</p>	
Keywords	finance, process, process development, Lean

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaatio ja hankkeen taustat	2
2.1	Päijät-Hämeen Osuuspankki	2
2.2	OP Ryhmä	3
2.3	Toimintaympäristön muutos	5
2.4	Asiakaskäyttämisen muutos	6
2.5	Robotiikkaa ja sähköisiä toimintamalleja mukaan prosessiin	6
2.5.1	Automaattinen lainapäätöspalvelu	6
2.5.2	Sähköinen allekirjoituspalvelu	8
2.5.3	Pertti robotti avaa asiakkaille päivittäispalvelut	8
2.5.4	Martti robotti lähettää asiakkaalle lainatarjouksen	9
2.5.5	Tehokkuusvaatimukset	10
2.5.6	Säätely	11
3	Tutkimusasetelma	11
3.1	Kehityshankkeen työryhmä	11
3.2	Nykytilan kartoitusta ja analysointia	12
3.3	Tutkimusongelma	15
3.4	Tutkimuskysymykset	15
3.5	Hankkeen tavoitteet	15
3.6	Mittarit	18
3.7	Hankkeen rajaus	18
4	Tutkimusmenetelmä	18
4.1	Toimintatutkimus	18
4.2	Tiedonhankintamenetelmät	20
4.2.1	Työpajatyöskentely	20
4.2.2	Kyselyt	20
4.2.3	Havainnointi	21
4.2.4	Haastattelut	21
5	Teoreettinen viitekehys	21
5.1	Prosessit ja niiden kehittäminen	21
5.1.1	Prosessiajattelu	21
5.1.2	Prosessin haltuunotto	22
5.1.3	Prosessin kehittäminen	24

5.1.4	Prosessin tehokkuuden parantaminen	24
5.1.5	Lean	25
5.2	Muutosjohtaminen	30
5.3	Nykypäivän työelämän haasteet	32
5.3.1	Miten aivomme toimivat	32
5.3.2	Jatkuva kiireen ja keskeytysten kulttuuri työpaikoilla	35
5.3.3	Tärkeä palautuminen	37
5.3.4	Itsensä ja oman työn johtaminen	38
5.3.5	Johtaminen ja esimiestyö	40
5.3.6	Osaaminen	42
6	Kehittämishankkeen toteutus	44
6.1	Myynninpalveluiden (Mypan) käyttöönotto	44
6.2	Rahoitusneuvottelijoille käyttöön uusi toimintamalli	45
6.2.1	Ennakovalmistautuminen	45
6.2.2	Jatkohoito	46
6.2.3	Jälkihoito	47
6.2.4	Uuden toimintamallin jalkautus	47
6.3	Digitaalisten apuvälineiden parempi käyttöönotto	47
6.4	Kehitystehtävän toteutunut aikataulu	48
7	Kehityshankkeen tulokset	48
7.1	Vaikutusten arvioinnin mittaaminen	48
7.1.1	Kyselyn tulokset	48
7.1.2	Haastattelut	62
7.1.3	Omaehtoinen havainnointi	66
7.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	67
7.2.1	Tutkimuskysymys 1: Miten saadaan vähennettyä rahoitusneuvottelijoiden kiirettä ja kuormitusta?	67
7.2.2	Tutkimuskysymys 2: Miten saadaan järjestettyä enemmän aikaa tärkeään asiakastyöhön?	68
7.2.3	Tutkimuskysymys 3: Miten saadaan parannettua digitaalisten apuvälineiden käyttöönottoa?	68
7.2.4	Tutkimuskysymys 4: Miten saadaan jalkautettua uudet toimintamallit sujuvasti yhteiseksi toimintatavaksi?	68
7.2.5	Tutkimuskysymys 5: Miten saadaan parannettua yhteistyötä muiden liiketoiminta-alueiden kanssa; vahinkovakuutus ja säästäminen ja sijoittaminen?	69
7.2.6	Yhteenvedo tuloksista	69
8	Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi	69

9	Loppupäätelmät	71
9.1	Pohdinnat kehityshankkeen toteutuksesta	71
9.2	Jatkokehitystarpeet	72
9.3	Lopuksi	74

	Lähteet	75
--	---------	----

Liitteet

Liite 1. Alkukartoituskysely

Liite 2. Seurantakysely

Liite 3. Teemahaastattelun runko

Liite 4. Koulutusmateriaali diat 1-44

1 Johdanto

Digitaalinen murros haastaa finanssialan yritykset uudistamaan toimintamallejaan ja kehittämään toimintaansa. Tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset alalla kasvavat ja samalla osaavaa henkilöstä siirtyy eläköitymisen kautta pois palveluksesta. Uusia henkilöitä palkataan harkitusti, koska odotetaan digitaalisten ratkaisujen tuloa alalle. Tehokkuusvaatimusten kasvaessa toimintoja on keskitetty ryhmän palvelukeskuksiin, jotta niitä voidaan helpommin automatisoida. Finanssivalvonta on huolissaan ihmisten velkaantumisesta ja tiukentaa luotonmyöntöedellytyksiä. Finanssialan henkilöstö on kovilla näistä johtuvista jatkuvista muutoksista. Aikaa uusien toimintamallien opetteluun ei tunnu löytyvän riittävästi. OP ryhmässä vannotaan ketterän kehityksen nimeen ja se näkyy muun muassa rahoitusprosessin jatkuvana kehittämisenä digitaalisempaan suuntaan. Rahoitusprosessia kehitetään koko ajan ja tuloksia viedään käytäntöön sitä mukaan, kun niitä saadaan aikaan. Kokemusten pohjalta toimintaa kehitetään eteenpäin. Tämä tapa tuo osaltaan jatkuvaa muutosta työntekijöille.

Muutokset ovat toki tuttuja asioista finanssialalla, mutta haasteita aiheuttaa se, että niitä on samaan aikaan erityisen paljon ja aikaa uusien asioiden opetteluun ei juurikaan tunnu löytyvän. Väsymistä ja riittämättömyyden tunnetta on havaittavissa itsessä ja työkaverissa. Tämän hankkeen tavoitteena on kehittää osaltamme Päijät-Hämeen Osuuspankin rahoitusprosessia siten, että parannamme työntekijäkokemusta ja sitä kautta asiakaskokemusta samalla kun toiminta tehostuu. Työntekijäkokemus on nostettu OP Ryhmän strategiassa sijalle 1., joten tämä aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Toimin tutkimuksessa tutkijana, muutosagenttina, aktiivisena pilotoijana, kannustajana ja kehittäjänä. Valitsin tämän aiheen, koska työskentelen itse rahoitusneuvottelijana ja tunnen hyvin tämän jatkuvan muutoksen aiheuttamat ongelmat ja niiden seuraukset. Tavoitteena on parantaa prosessia aidosti ja sitä kautta myös työntekijäkokemusta, joka näkyy sitten parempana asiakaskokemuksena asiakkaillemme.

2 Kohdeorganisaatio ja hankkeen taustat

2.1 Päijät-Hämeen Osuuspankki

Kehittämishanke toteutettiin Päijät-Hämeen Osuuspankissa. Päijät-Hämeen Osuuspankki on jäsentensä omistama osuuskuntamuotoinen talletuspankki, joka harjoittaa toimialueellaan paikallista vähittäispankkitoimintaa. Päijät-Hämeen Osuuspankki kuuluu OP ryhmään ja on sen suurimpia osuuspankkeja. Toimialueeseen kuuluvat Lahden ja Heinolan kaupungit sekä Hollolan ja Iitin kunnat. Konttoreita oli vuonna 2018 kuusi, Lahdessa, Heinolassa, Hollolassa, Nastolassa, Hämeenkoskella ja Iitissä. Kaikki jäsenet ovat omistaja-asiakkaita, joista jokaisella on yksi yhtäläiset oikeudet tuottava jäsenosuus. Asiakkaita vuoden 2018 lopussa pankilla oli yhteensä 84 050, joista omistaja-asiakkaita oli 49 151. Ylintä päätösvaltaa osuuspankeissa käyttää omistajajäsenistä muodostuva edustajisto tai osuuskunnan kokous, joka valitsee pankille hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto puolestaan valitsee pankille hallituksen. (Päijät-Hämeen Osuuspankki 2018).

Vuoden 2018 päättyessä Päijät-Hämeen Osuuspankin palveluksessa oli 108 henkilöä, joka on 9 vähemmän kuin vuotta aikaisemmin, jolloin henkilöstön määrä oli 117. Vakituisen henkilöstön määrä oli 105 henkilöä. Vuoden 2016 lopussa henkilöstöä oli ollut 135 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä vuoden 2017 lopussa oli 48 (47,7) vuotta. (Päijät-Hämeen Osuuspankki 2017 ja 2018).



Kuvio 1. Henkilöstömäärän kehitys

Rahoituksen henkilöstöresurssit

Syksyllä 2018 Päijät-Hämeen Osuuspankissa työskenteli 16 kokoaikaista rahoitusneuvottelijaa, 4 henkilöä työskenteli osittain rahoituksen parissa ja 3 henkilöä hoiti jossain määrin rahoituksen tehtäviä. Henkilömäärä on vähentynyt koko ajan suurimmalta osin eläköitymisten kautta. Eläköitymistä on tapahtumassa lisää lähivuosien aikana. Pankin suhteellisen korkea keski-ikä 48 vuotta, mikä aiheuttaa osaltaan haasteita uusien toimintatapojen ja mallien omaksumisessa. Rahoituksen osaaminen meillä on hyvällä tasolla kaikki neuvottelijat ovat varsin samantasoisia ja kokeneita osajia. Koulutustausta on monenlaista. Nykyisin pankkeihin palkataan pääasiassa tradenomeja, mutta koska keski-ikä on suhteellisen korkea, on neuvottelijoilla monenlaista koulutustaustaa.

2.2 OP Ryhmä

OP Ryhmän muodostavat (tilanne 31.12.2018) 156 jäsenosuuspankkia sekä niiden keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen; yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen segmenttiin, jotka olivat vuoden 2018 loppuun asti Pankkitoiminta, Vahinkovakuutus ja Varallisuudenhoito. Uusien liiketoimintasegmenttien mukainen rakenne astui voimaan 1.1.2019. Nämä uudet liiketoimintasegmentit ovat pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yritysasiakkaat, pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat sekä vakuutusasiakkaat. OP on Suomen johtava finanssiryhmä ja alan suurin työnantaja Suomessa. OP Ryhmässä työskentelee yli 12 000 finanssialan ammattilaista. (OP 2019.)



OP Ryhmän luottolaitokset vastaavat toistensa veloista. EKP valvoo OP Ryhmää konsolidoidusti.

Kuvio 2. OP Ryhmä muodostuu kahdesta osasta: Osuuspankkien yhteenliittymästä ja muusta OP Ryhmästä (OP 2019).

Visio, missio, arvot ja strategia

OP ryhmän visio on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmasta. OP Ryhmän perustehtävä eli missio on luoda vahvan vakavaraisuutensa ja tehokkuutensa avulla kestävästä taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakaille ja toimintaympäristölle. Perustehtävää toteutetaan arvojen mukaisesti ihmisläheisesti, vastuullisesti ja yhdessä menestyen. (OP 2019.)

Vuosittain tarkennettavat strategiset painopisteet auttavat yhteisen vision saavuttamisessa. Vuonna 2019 painopisteiksi on nostettu erinomainen työntekijäkokemus, paras asiakaskokemus ja omistaja-asiakasmäärän kasvu vähintään kahteen miljoonaan. Kaksi muuta strategista painopistettä tukevat näitä: kehittämisen tuottavuus halutaan maksimoida ja tuottojen kasvun tulee olla kulujen kasvua nopeampaa. (OP 2019.)

1. Erinomainen työntekijäkokemus
2. Paras asiakaskokemus
3. Kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta
4. Tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeampaa
5. Kehittäminen tuottamaan



Kuvio 3. OP Ryhmän strategia (OP 2019).

2.3 Toimintaympäristön muutos

Finanssiala on keskellä merkittävää toimintaympäristön ja toimialan murrosta. Maailma, teknologia sekä kilpailukenttä muuttuvat ympärillämme nopeasti ja tuovat tullessaan mahdollisuuksia, joita kaikkia emme osaa vielä edes kuvitella. Asiakkaidemme odotukset kasvavat, käyttäytyminen muuttuu ja digitaalinen asiointi lisääntyy entisestään. Teknologian nopea kehittyminen muuttaa finanssialan toimintamalleja. Teknologian kehitys on keskeinen muutosvoima vauhdittamassa finanssialan murrosta. Tiedon määrä kasvaa eksponentiaalisesti ja sitä prosessoidaan yhä tehokkaammin. Sen arvo ja merkitys kasvaa jatkuvasti. Asiakaskäyttäytymisestä saatavan tiedon tulkitseminen mahdollistaa yrityksille asiakaslähtöisempien palveluiden kehittämisen. (OP 2019.)

Globalisaatio muovaa finanssialan toimintaympäristöä myös Suomessa. Ulkomaisten toimijoiden digitaaliset palvelut ovat yhä laajemmin myös kotimaisten asiakkaiden saatavilla. Asiakaskokemuksen tarjoamisessa OP ei kilpaile enää pelkkien perinteisten finanssitoimijoiden kanssa. Yhteiskunnalliset muutokset, väestön ikääntyminen ja kaupungistuminen asettavat finanssialalle myös uusia haasteita. Kaupungistuminen vaikuttaa muuttoliikkeisiin myös Suomessa. Talouden ja työelämän murros pakottaa yritykset kehittämään sisäisiä ja ulkoisia toimintamallejaan. Työvoiman vapaa liikkuvuus parantaa mahdollisuuksia rekrytoida asiantuntijoita rajojen yli, mutta samaan aikaan kilpailu parhaista työntekijöistä ja osaamisesta kiristyy. (OP 2019.)

Ilmastonmuutos on aikamme suuri globaali haaste, joka vaikuttaa kaikkiin. Ilmastonmuutos ja vastuullisuus heijastuvat asiakkaiden arkeen ja päätöksiin. Sidosryhmien kasvavat odotukset edellyttävät yrityksiltä vastuuta ilmastonmuutostyössä, ja yritykset ovat merkittävässä asemassa ilmastonmuutoksen hillinnässä. Ilmastonmuutokseen sopeutuminen ja kestävä tulevaisuuden mahdollistaminen edellyttävät konkreettisia tekoja myös finanssialalla. Lainsäädännön kehitys, verotus ja vastuullisuuden integrointi liiketoimintapäätöksiin tukevat kestävä talouden rakentamista. (OP 2019.)

OP ryhmässä eletään vahvasti uudistumisen aikakautta. OP on lähtenyt suuntaamaan kohti digitaalisen ajan monialaista palveluyritystä. Toiminta on laajentunut ja laajentuu edelleenkin siellä missä laajentuminen yhdistyy luontevasti vanhoihin liiketoimintoihin ja vahvistaa asiakaskokemusta. Painopistettä siirretään yksittäisistä tuotteista kohti asia-

kaskeksiä palvelukokonaisuuksia. Muutos monialaiseksi, digitaaliseksi toimijaksi vaatii merkittäviä panostuksia tuote- ja palvelukehitykseen, prosesseihin ja osaamisen kehittämiseen. (OP 2019.)

Kehitystä ohjaavat megatrendit ja ilmiöt kytkeytyvät monisyisesti toisiinsa. OP seuraa ennakoivasti toimintaympäristön muutosta, ja hakee rohkeasti kasvumahdollisuuksia uudistuvassa finanssientä. Valitulla strategialla pyritään vastaamaan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin ja tarttumaan sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. (OP 2019.)

2.4 Asiakaskäytännön muutos

Asiakkaat odottavat entistä parempia, sujuvampia ja hinnoittelultaan kilpailukykyisempiä palveluita. Asiakkaalla on aiempaa matalampi kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa, sillä digitaalisessa ympäristössä palveluntarjoajan kilpailuttaminen, vertailu ja vaihtaminen käy erittäin helposti. Teknologia muuttaa laajasti arkeamme esimerkiksi ostamisen, rahoittamisen, liikkumisen, viestinnän ja asumisen osalta. Vaikka ihmisten arjen perustarpeet eivät ole muuttuneet, tavat toimia ovat. On oltava liikkeellä siellä missä asiakkaatkin ovat. OP:n strategiassa on vahvasti finanssialan murros sekä toisaalta muutokset asiakkaiden odotuksissa ja käyttäytymisessä. Osuuspankit muuttuvat moderneiksi ja aktiivisiksi yhteisöiksi, jotka yhdistävät henkilökohtaisen ja digitaalisen palvelun. (OP 2019.)

Toimintatapoja ja prosesseja digitalisoidaan nopealla tahdilla mikä aiheuttaa haasteita henkilöstölle pysyä tässä kehityksessä mukana. Lainanhakija ei enää tänä päivänä kävele useinkaan pankin ovesta sisään vaan lainahakemus tehdään sillä hetkellä, kun tarve ja ajatus syntyy; asunonäytössä, autoliikkeessä, kotona illalla tai viikonloppuna. Pankin tulee vastata tähän tarpeeseen. OP ryhmässä onkin lähdetty vahvasti uudistamaan rahoitusprosessia, tavoitteena siis vastata asiakkaan tarpeeseen mahdollisimman nopeasti. Tämä luo tarvetta uudistua ja kehittää myös meidän pankin omia prosesseja.

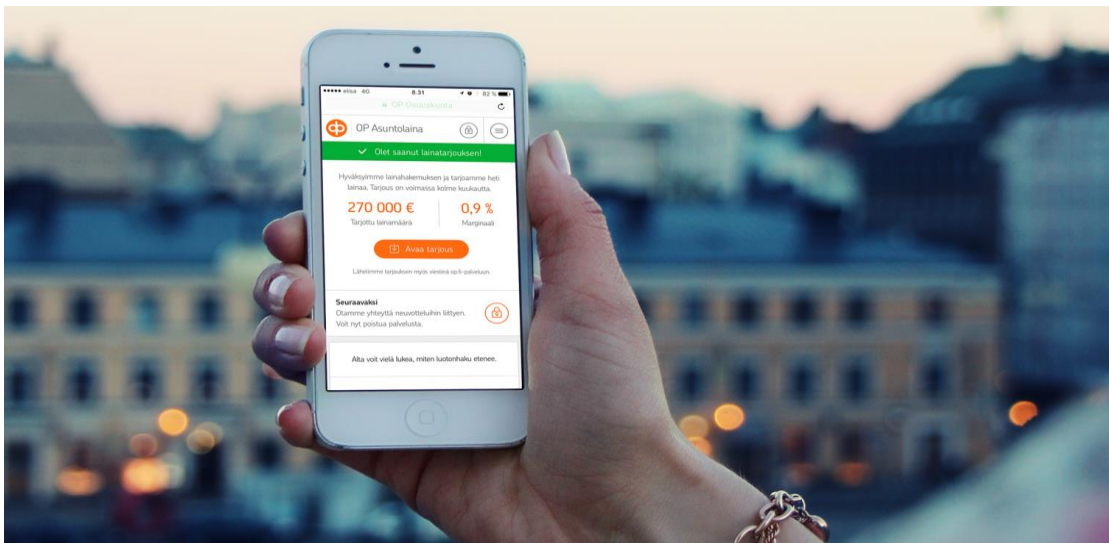
2.5 Robottiikkaa ja sähköisiä toimintamalleja mukaan prosessiin

2.5.1 Automaattinen lainapäätöspalvelu

Asuntolainaprosessia uudistetaan vaiheittain OP ryhmässä. Tällä hetkellä pankissamme on jo käytössä automaattinen lainapäätöspalvelu, joka näkyy asiakkaille nopeutuneena

palveluna. He voivat saada lainapäätöksen jopa asuntonäytöllä ollessaan, jos maksukyky on kunnossa. Automaattisen lainapäätöspalvelun prosessi on ensimmäinen osa OP:n uudistuvaa asuntolainaprosessia. Ratkaisua kehitetään ketterästi ja siihen julkaistaan parannuksia muutaman viikon välein. Kehitystyötä tehdään yhdessä osuuspankkien, ryhmän keskitetyn palvelun ja asiakkaiden palautteiden pohjalta. Näin ollen asuntorahoituksen toimihenkilöillä on suora vaikutuskanava siihen, miten palvelu kehittyy jatkossa. Asiakkailta kerätään viikoittain palvelusta palautetta, jotta voimme varmistaa palvelun laadun erityisesti asiakaskokemuksen näkökulmasta, joka on tärkein asia.

Uudistuksen myötä asuntolainaprosessia on lisäksi tarkoitus yhtenäistää, jolloin asiakaskokemus on sama riippumatta siitä, missä pankissa ja kenen kanssa asiakas asioi. Uudistuksen yhteydessä asiakkaan käyttöön rakennetaan sovellus, jolla pystymme tarjoamaan asuntolainatarjouksen minuuteissa. Asiakas voi näin seurata oman asuntolainahankkeensa tilaa ja täydentää hakemustaan samalla nähden, miten oma lainatarjous muuttuu hakemustietojen täydentyessä tai muuttuessa.



Kuvio 4. Lainatarjous OP mobiilissa (OP 2019).

Seuraavassa on esitetty asiakkaiden kokemuksia palvelusta:

"Helppo täyttää. Paljon yksinkertaisempi kuin muissa pankeissa."

"Helppoa ja sujuvaa. Oleelliset asiat kysytään hakemuksella."

"Nopeasta yhteydenotosta tuli tärkeä olo ja tuntui siltä, että ollaan kiinnostuneita."

”Olen tyytyväinen nopeaan päätökseen, sekä yhteydenottoon, koska mahdollinen asunto on löytynyt ja tarjous on jätettävä.”

Pankkien kokemuksia palvelusta on esitetty seuraavasti:

”Uusi soviteltu asuntolaina hakemus ja robotin tekemä tarjous on saanut asiakkailta hyvää palautetta. Hakemus on ollut helppo täyttää ja nopea yhteydenotto tarjouksen jälkeen on jopa joskus hämmästyttänyt asiakkaita. Nyt päästiin yllättämään! Tarjous pitää sisällään hyvän tietopaketin lainasta sekä siitä, miten lainasta rakennetaan turvallinen, huonotkin säät kestävä kokonaisuus”

”Onhan tämä loistavaa, että palvelu hinnoittelee sen mukaan, mistä asiakas on ostamassa kohdetta... Huomioi esimerkiksi, että pääkaupunkiseudulla on kovempi kisa, kun muualla.”

2.5.2 Sähköinen allekirjoituspalvelu

Sähköinen allekirjoitus henkilöasiakkaiden laina-asiakirjoille otettiin käyttöön 9.12.2016. Tämä oli hyvä uudistus ja helpotti huomattavasti esimerkiksi toisella paikkakunnilla olevien asiakkaiden asiointia. Sähköisen allekirjoituksen myötä asiakkaan prosessi on alusta loppuun asti sähköinen - vain kaupantekotilaisuudessa tarvitsee vielä toistaiseksi tulla konttorille. Valtaosa tähän mennessä käydyistä etäneuvotteluista on tehty puhelimitse, ja verkkoneuvottelujen osuus on vielä melko pieni.

2.5.3 Pertti robotti avaa asiakkaille päivittäispalvelut

Digitaalisia apuvälineitä on kehitetty helpottamaan rahoitusneuvottelijoiden arkea. OP:n intrassa on rahoituksen asiantuntijan työtila, johon on koottu rahoitusneuvojan usein tarvitsemat työkalut. Siirtyvien asiakkaiden päivittäispalveluiden avauksen avuksi on otettu kesäkuussa 2018 käyttöön Pertti -robotti. Pertti avaa asiakkaille tilit, tilaa kortit, tekee asiakkuuden siirtovaltakirjat ja jäsenhakemukset. Avattavista palveluista tehdään Pertille Excel -kooste, jonka pohjalta se osaa avata ne. Se koostaa dokumenteista yhden asiakasdokumentin, jonka neuvottelija tulostaa ja ottaa niihin tarvittavat allekirjoitukset.

Robotin käyttäminen parantaa kustannustehokkuutta. Rahoitusneuvottelijan aika vapautuu järjestelmien käytöltä enemmän asiakaskohtaamiseen. On laskettu, että työaikaa säästyy keskimäärin 1 h/tapaus. Se riippuu avattavien palveluiden määrästä. Allekirjoitusneuvottelu on vain papereiden allekirjoitustilaisuus. Sen voi hoitaa tarvittaessa myös joku toinen pankin toimihenkilö eikä rahoituksen resursseja välttämättä tarvitse käyttää siihen. Asiakirjat ovat valmiina asiakasdokumenteissa allekirjoitusta varten. Tästä on

hyötyä myös asiakkaalle, koska allekirjoitustilaisuus lyhenee tunnin tai puolentoista tunnin ajasta alle puolen tunnin tapaamiseksi. Toiminta on kuitenkin vielä opettelua ja joskus kaikki ei onnistu syystä tai toisesta. Ohjeet robotille pitää antaa yksiselitteisen tarkasti juuri oikealla tavalla, muuten se ei ymmärrä mitä pitää tehdä, eikä tee välttämättä mitään. Robotin hyödyntämisestä on kuitenkin kokonaisuutena parhaimmillaan iso apu, kun esimerkiksi 4-5 henkinen perhe siirtyy meille asiakkaaksi. Huomattavaa kuitenkin on, että tätä robottia on aika vähän meillä hyödynnetty ja tähän olisi syytä saada parannusta.

2.5.4 Martti robotti lähettää asiakkaalle lainatarjouksen

Martti auttaa neuvottelun ja rahoituspäätöksen jälkeen asiakkaan lainatarjouksen kokoamisessa. Kun lainahakemuksessa on hyväksytty päätös, tehdään Martille tehtävä ja annetaan robotille tiedoksi yksityiskohdat, joilla tarjouspaketti muodostetaan sekä valitaan asiakkaalle lähetettävät tuotelehdet ja esitteet. Martti käy tehdyn tehtävän perusteella kokoamassa asunto- tai kulutusluoton tarjouksen ja lähettää sen liitteineen suomen-, englannin- tai ruotsinkielisenä versiona, riippuen tehtäväksi annosta. Martti kokoaa asiakkaan tarjouksen ja liitteiden yhteyteen lainatarjouksen kansilehden ja lähettää tarjouksen viestin liitteenä nykyiselle asiakkaalle verkkoviestillä ja uudelle asiakkaalle sähköpostilla.

OPn asuntolainatarjous
OMR ASUNTO

ESIMERKKI

Hei Hanna ja Henri,

Kiitos asuntolainahakemuksistamme! Kerssime teidän perustella tarjomme teille seuraavista asuntolainatarjouksista – turvallisuutta rahoituksesta ja tulevaisuuden suunnittelusta aina kotiin ja läheisten vakuuttamiseen saakka!

Sotimme teille **14.2016** klo **10**, niin sovitaan jatkosta.

Välittäjäme Martti auttaa mielellään asuntolainatarjouksista: matti.mottonen@op.fi / 050 123 4567.

Kun unelmiamme koti löytyy, hoidetaan sen jälkeen paperit ja kaupat kuntoon!

Asuntotarvian,
OP

RATKAISUMME TEILLE

Luoton määrä
200 000 €

Kuukausierä
1 200 €

Kuukausierä sisältää:

- Lyhenmys ja korko **1000 €/kk**
- Turva korkojen nousun varaita **50 €/kk**
- Työttömyyden, sairautsoman ja läheisten turva **50 €/kk**
- Säästäminen tulevaisuuden suunnitelmien **100 €/kk**

Kuukausiero ilman lisäturvia 1 000 €

NÄIN HYÖDYTTE RATKAISUSTANNE

Ja pelkkästä asuntolainastamme voi kertyä OP-bonusia* 1.vuonna **500 €**

Tämä summa kuitataan Arvostasi kaikki vuosittaiset lainanmaksut maksu tilille. Arvostasi: www.op.fi/rahoitus

Jäljelle jää vielä **402 €**

Tällä maksotte esimerkiksi vakuutusmaksuistanne.

*OP-bonusia kertyy määrällisesti omistaja-asukkaalle kullekin toiseen oleskeluvuorokauden aikana.

Lisäksi tarjomme sinulle muutorahaa uutta kotia varten!

UUSI KOTI TARVITSEE MYÖS VAKUUTUKSEN

Tarjomme teille tarpeitanne vastaava vakuutusurvan. Lue lisää esitteestä www.op.fi/vakuutus

5

Kuvio 5. OP:n asuntolainatarjous (OP 2019).

2.5.5 Tehokkuusvaatimukset

Tehokkuuden parantamiselle on OP 2016 -strategiassa asetettu kovat tavoitteet. Tehokkuutta mittaava kulut/tuotot -suhdetta seurataan kaikissa pankeissa. Tämän vuoksi OP Ryhmässä on OP 2016 -strategian mukaisesti ruvettu keskittämään taustatoimintoja. Rahoitusprosessin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että luottoasiakirjat ja vakuuksiin liittyvät tehtävät hoidetaan ryhmän keskitetyissä palveluissa Luvassa. Tämä keskittäminen on vaatinut organisaatioilta ja työntekijöiltä paljon uusien toimintamallien ja käytännön yhteistyön opettelua. Muutos on kuitenkin ollut välttämätöntä toiminnan tehostamisen kannalta. Luvassa on otettu käyttöön paljon robotiikkaa, joka ei olisi ollut mahdollista, jos jokaisella pankilla olisi vielä käytössään omat toiminnot näille. Tehostamisen suhteen on vielä kuitenkin paljon tehtävää ja toisaalta myös tehostaminen syö tehokkuutta näin alkuunsa, koska vaatii kehittämistä ja kehittymistä. Seuraavassa kappaleessa on kerrottu tarkemmin Luvan roolista rahoitusprosessissa.

Keskitetyn luotto- ja vakuuspalvelun rooli rahoitusprosessissa:

1. Osuuspankissa tehdyn rahoituspäätöksen jälkeen asiakirjojen laadinta

Osuuspankissa laaditun rahoituspäätöksen mukaisesti Luotto- ja vakuuspalvelut (Luva) perustaa vakuuskohteet vakuussovellukseen sekä laatii panttaus- ja takaussitoumukset. Lisäksi hankkeeseen laaditaan siihen liittyvät liiteasiakirjat esim. hakemukset Maanmittauslaitokselle ja RS-5 tilaukset. Tämän jälkeen Luva laatii asiakkaan dokumentteihin lähetteen, jossa eritellään laaditut asiakirjat. Luva lähettää asiakirjat sähköiseen allekirjoituspalveluun, mikäli näin on asiakkaan kanssa sovittu.

2. Allekirjoitettujen asiakirjojen tarkastaminen ja vakuuksien hoito

Luva vastaanottaa allekirjoitetut asiakirjat ja tarkastaa niiden oikeellisuuden. Luvassa päivitetään tiedot vakuussovellukseen sekä poistetaan poisluovutetut vakuuskohteet. Lainhuuto- ja kiinnityshakemukset lähetetään Maanmittaustoimistolle sekä hoidetaan Maanmittaustoimiston laskutus ja tuloutetaan palkkiot osuuspankeille.

Luva hankkii vakuuskohteisiin liittyvät liiteasiakirjat (mm. RS-5 todistukset, tarvittaessa palovakuutustodistukset ja aso-asuntojen panttausilmoitukset).

Luva hoitaa RS-kohteiden maksut, mikäli asiakas on jättänyt ne valtakirjalla pankin hoitettavaksi.

Luva hoitaa myös osuuspankin vakuussovelluksen hälytyslistat.

3. Vakuuksien säilyttäminen ja lähettäminen

Luva toimittaa asiakirjat arkistoivaksi. Luva hoitaa keskitetysti asiakkaiden vakuusasiakirjojen lähettämisen osuuspankkeihin ja toisiin rahalaitoksiin. Luvassa hoidetaan myös asuntokaupan rahasiirtoja sekä lainojen siirtoja pankista tulleen toimeksiannon mukaisesti.

4. OP.fi:n kautta tulevien maksusuunnitelmien muutoksien hoitaminen

Asiakkaan Op.fi:n kautta tekemä muutoshakemus ohjautuu suoraan Luvaan. Luvassa selvitetään muutosta hakeneen asiakkaan taloudellinen tilanne asiakkaan tiedoista ja tarvittaessa asiakkaaseen olla myös yhteydessä. Luva tekee maksuohjelman muutoksesta rahoitusesityksen ja rahoituspäätöksen.

2.5.6 Sääntely

Sääntely on lisääntynyt huomasti finanssialalla, tällaisia ovat esimerkiksi dokumentaatiovaatimukset, rahapesunestämiseen, asiakkaiden tuntemiseen liittyvät vaatimukset ja EU:n ja finanssivalvonnan sääntelyt. Finanssivalvonta on huolissaan ihmisten velkaantumisesta ja tiukentaa luotonmyöntöedellytyksiä, joka vaatii uuden opettelua. Tästä esimerkkinä 1.7.2017 voimaan tullut lainakatto.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Kehityshankkeen työryhmä

Perustimme työryhmän ja lähdimme pohtimaan työpajassa rahoitusprosessia Päijät-Hämeen Osuuspankissa. Työryhmän jäseniä olivat kolme käytännön työtä tekevää rahoitusneuvottelijaa, kaksi myyntipäällikköä, luottopäällikkö, henkilöasiakasliiketoiminnasta vastaava pankinjohtaja sekä myyntipäällikkö OP-Keskuksesta. Mukana hankkeessa kaikki henkilöasiakasrahoituksen kanssa työskentelevät henkilöt.

3.2 Nykytilan kartoitusta ja analysointia

Nykytilaa kartoitettiin työryhmän työpajassa ja rahoitusneuvottelijoille lähetetyllä alkukartoituskyselyllä. Rahoitusprosessia kehitetään OP ryhmässä koko ajan ja tuloksia viedään käytäntöön sitä mukaan, kun niitä saadaan aikaan. Kokemusten pohjalta kehitetään prosessia eteenpäin. Tämä tapa tuo osaltaan jatkuvaa muutosta sekä uusien toimintamallien opettelua työntekijöille. Samaan aikaan osaava henkilöstöä siirtyy runsain määrin eläkkeelle ja toimintaa pitäisi tehostaa. Uusia henkilöitä ei haluttaisi palkata, koska odotetaan digitaalisten ratkaisujen tuloa prosesseihin. Meidän on pakko miettiä prosessia osaltamme, että miten viemme sähköisten toimintamallien ja keskitetyn palvelun toiminnan sujuvasti arkeen niin, että asiakaskokemus paranee, mutta myös työntekijäkokemus pysyisi prosessissa mukana hyvällä tasolla sekä toiminta tehostuisi.

Rahoitusprosessi käynnistyy nykyisin pääasiassa niin, että asiakas täyttää verkkohakemuksen Op.fi:ssä tai automaattisen lainapäätöspalvelun bannerin kautta. Jälkimmäinen tulee olemaan tulevaisuuden pääkanava. Neuvottelijan kannalta ei ole käytännössä juurikaan merkitystä tuleeko hakemus Op.fi:n luottihakemuksella tai automaattisen lainapäätöspalvelun kautta. Lainapäätöspalvelun robotti antaa päätöksen vain ja ainoastaan asiakkaan täyttäminen tietojen perusteella, jotka on kuitenkin tarkistettava varsinaisessa lainaneuvottelussa. Toisaalta vaikka automaattinen luottopäätöspalvelu näkyy asiakkaalle nopeutuneena palveluna, aiheuttaa se jopa lisää työtä neuvottelijalle, koska luottihakemukseen liittyviä tietoja on eri sovelluksissa, vaikka robotti niitä siirteleeekin jossain määrin.

Luottihakemuksia saapuu n. 60-70 kappaletta viikossa. Saapuneet lainahakemukset jaetaan tiimeihin. Jokaisessa tiimissä on päivystäjä, jonka tehtävänä on ottaa tulleet lainahakemukset käsittelyyn. Päivystävä rahoitusneuvottelija kontaktoi asiakkaat mahdollisuuksien mukaan tai tekee suoraan heille alustavan tarjouksen, jota sitten lähdetään tarkentamaan myöhemmin käytävässä neuvottelussa. Lainahakemukset on jaettu ensisijaisesti hoitokonttorin mukaan, eikä hakemukset jakaudu silloin tasapuolisesti. Johonkin konttoriin on mennyt useita hakemuksia ja toiseen ei välttämättä yhtään. Työt eivät siis jakaudu tasaisesti.

Asiakaslupauksemme on, että olemme heihin yhteydessä seuraavana pankkipäivänä. Tarjousten läpimenoaikaa seurataan aktiivisesti. Tämä luo painetta, jos hakemuksia on kovin paljon. Neuvottelu voidaan hoitaa nykyisin puhelimesta, verkkoneuvotteluna tai konttorineuvotteluna. Konttorineuvottelujen osuus on vähentynyt huomattavasti viime

vuosien aikana. Kun tarjous asiakkaalle on saatu, jatketaan neuvottelua tarjouksen pohjalta niin, että saadaan aikaan hyväksytty tarjous. Ostettavaa kohdetta esimerkiksi asunnosta ei asiakkailla vielä välttämättä ole, joten tarjousta joudutaan vielä tarkentamaan sen jälkeen, kun mieleinen kohde on löytänyt. Tämä osaltaan aiheuttaa haasteita koska ei ole tiedossa kauanko asiakkaalla menee, kun hän löytää mieleisen kohteen.

Rahoitusneuvottelijalla on yleensä runsaasti tarjouksia tehtynä, ja ne saattavat toteutua ennalta määrittelemättömänä ajankohtana. Silloin asiakkaan odotukset ja toiveet ovat, että juuri heidän asiansa tulisi mahdollisimman nopeasti käsittelyksi ja hoidetuksi. Tämä aiheuttaa ongelmia ajankäytön suhteen, koska jos neuvottelijalla on työlistä ja kalenteri täynnä varauksia, ei hän välttämättä pysty kovinkaan nopeasti vastaamaan tähän asiakkaan toiveeseen. Jos neuvottelijoista joku sairastuu yllättäen siirtyvät hänen keskeneräiset lainahankkeensa muille hoidettavaksi. Se on erittäin haasteellista, koska tekijöitä on niin vähän. Se aiheuttaa väistämättäkin ylimääräistä kiirettä, stressiä ja aikatauluongelmia. Keskeneräisten hankkeiden tiimoilta ei kiireen takia ehditä olla asiakkaisiin yhteydessä ja hankkeiden pitkittyessä riski siihen, että asiakkaat ottavat lainansa muualta kasvaa. Keskeneräisten hankkeiden määrästä ei ole itsellä tai esimiehillä selkeää kuvaa ja priorisointi jää usein työntekijän omalle vastuulle.

Rahoitusneuvottelijoiden työtehtäviin kuuluu myös uusien luottojen lisäksi runsaasti erilaisia muita rahoituksen työtehtäviä. Esimerkiksi kun asiakas myy asuntonsa pitää vaakuudet tilata kauppoille ja sopia asiakkaan kanssa, jos on lainaa niin mitä niille tehdään. Näillä asioilla on yleensä tiukka aikataulu ja asiat on hoidettava nopeasti. Sähköposteja kirjoitetaan, lähetetään ja luetaan useita päivän aikana. Sen lisäksi erilaisia skype -pala-vereja on useita viikon aikana ja kaikkeen tähän on riitettävä aikaa. Myyntitavoitteita seurataan aktiivisesti ja se tuo oman paineensa tekemiseen.

Nykytilaselvityksen yhteydessä neuvottelijoille tehdyn kyselyn vastauksista nousi esiin seuraavaa (Kysely 1. Minkälaista palautetta haluaisit antaa nykyiseen rahoitusprosessiin liittyen?):

”Kiireistä on, porukkaa on vähän ja asiakkailla ovat odotukset.”

”Muutoksia tulee nopealla tahdilla. Välillä pitää selvittää kuka tekee mitäkin tietyssä vaiheessa...”

”Rahoituspäätöksen joutuu tekemään monta kertaa, kun asiakkaalla kohde/hinta jne. muuttuu. Miten toisissa Osuuspankeissa asia on ratkaistu, kun tekevät nähtävästi vain 2 päätöstä eli ensimmäisen, jolla periaatepäätös ja sitten sen viimeisen, kun kohde varmistuu. Eli miten kun turva/korkokatto/marginaali jne. muutoksia välissä niin miten eivät

niistä tarvitse muualla tehdä uutta rahoituspäätöstä, tämä on kummallinen asia. Miten meille saataisiin joustavuutta asiaan?”

”Hoidamme täällä paljon kiireellisiä tehtäviä mm vakuuden luovutukset, jälkipantit, joihin ei ole voinut ajallisesti varautua ja ne sekoittavat jo ennestäänkin kiireisen päivärytmin. Ajankäytön hallinta siis ollut erityisen haastavaa.”

”Pienet muutokset turvassa, korkokatossa tai maksusuunnitelmassa aiheuttaa päätöksen tekemisen, pitäisi olla jotenkin joustavampaa.”

”Käytännössä monet asiakaslähtöiset yhteydenotot tulevat edelleenkin sähköpostitse suoraan asiakkailta. Näiden hoitaminen yleensä edistää hankkeen eteenpäin menoa, mutta ei näy ns. missään. Toivon, että tämä huomioidaan rahoitusprosessin kehittämisessä. Toimintatapana verkkoviesti ei ole vastaus, koska asiakkaat odottavat vastausta yleensä tuntien eikä päivien päästä.”

Seuraavassa on koottuna nykytilan selvityksessä esiin tulleita seikkoja ja ongelmia:

- Neuvottelijan ajankäytön ja kalenterin hallinta; aikavarausten laatu, toteutettavien hankkeiden aikataulua ja määrää ei välttämättä tiedä milloin toteutuvat. Voi tulla kiireellisesti hoidettavia tehtäviä, jotka saattavat pahimmillaan sotkea koko päivän työt.
- Toiminnan tehostaminen, koska osaavia neuvottelijoita jää eläkkeelle, työnantaja ei ole halukas palkkaamaan uutta henkilöstöä, koska odotus on, että digitalisoinnin myötä rahoitusneuvottelijoiden tarve vähenee. Tämä aiheuttaa ongelmia esimerkiksi tilanteissa, kun joku sairastuu ja tekijät vähissä.
- Osaamisvaateet lisääntyneen sääntelyn takia, esimerkiksi asuntorahoituksen lainakatto. Tämä vaatii uuden asian opettelua ja omaksumista.
- Prosessin jatkuva kehittäminen ryhmän toimesta ja sen kautta tulevat muutokset prosessiin ja työtehtäviin aiheuttavat jatkuvaa tarvetta uuden oppimiseen.
- Ryhmän kautta tulevat tehokkuusvaatimukset, jotka ovat pakottaneet pankkeja keskittämään palveluitaan esimerkiksi asiakirjatuotannon ja vakuuksien suhteen, ja tämä aiheuttaa muutosta prosessiin ja toimintamalliin.
- Asiakkaiden toiveet nopeasta palvelusta.
- Toimintaympäristön digitalisoituminen esim. sähköiset panttikirjat ja maamittauslaitoksen hakemusten ja toimintojen muutokset vaativat opettelua.

- Lisääntynyt erilaisten Skype -palaverien määrä sekä verkkokoulutukset lisääntyneet runsaasti ja niihin on löydettävä myös aikaa kalenterista.
- Yrityspankissa hoidettu yrittäjien ja yritysten vastuuhenkilöiden luottoja, vaikka eivät sinne kuuluisi eikä yritysasiakkuuksien hoitajalla välttämättä ole osaamista tämän päivän vaatimusten mukaisesta asuntorahoituksesta.
- uusia toimintamalleja ja apuvälineitä on otettu käyttöön vaihtelevasti, osalla neuvottelijoista tuntuu olevan vanhat toimintamallit vielä käytössä vahvasti ja tähän tarvittaisiin muutosta.

3.3 Tutkimusongelma

Edellä esitetyn nykytilan selvityksen pohjalta kiteytettiin tämän opinnäytetyön tutkimusongelma seuraavasti: Miten saadaan kehitettyä rahoitusprosessia siten, että toiminta tehostuu ja työntekijä- sekä asiakaskokemus paranevat nykyisillä resursseilla?

3.4 Tutkimuskysymykset

1. Miten saadaan vähennettyä rahoitusneuvottelijoiden kiirettä ja kuormitusta?
2. Miten saadaan vapautettua aikaa enemmän tärkeään asiakastyöhön?
3. Miten saadaan parannettua digitaalisten apuvälineiden käyttöönottoa?
4. Miten saadaan jalkautettua uudet toimintamallit sujuvasti yhteiseksi toimintatavaksi?
5. Miten saadaan parannettua yhteistyötä vahinkovakuutuksen ja säästämis- ja sijoitusneuvojen kanssa?

3.5 Hankkeen tavoitteet

Työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen ja tehokkuuden parantaminen on OP ryhmän strategiatavoitteissa. Seuraavassa on avattu, miten strategian pohjalta tavoitteita täsmennettiin ja konkretisoitiin.

Hankkeen keskeisin tavoite on rahoitusneuvottelijan työtehtävien selkeyttäminen, kuormituksen vähentäminen ja sitä kautta työntekijäkokemuksen parantaminen. Parantunut työntekijäkokemus puolestaan heijastaa asiakkaisiin nähden parempana asiakaskokemuksena. Työnantajaan nähden taas parempana tehokkuutena, eli samoilla resursseilla tehokkaampaa toimintaa. On tärkeää hyödyntää mahdollisimman hyvin ryhmän kehittämät apuvälineet, tekniikat sekä digitaalisten mahdollisuuksien tehokas hyödyntäminen, mutta tärkeää on myös huolehtia työntekijöiden jaksamisesta ja vähentää liiallista kiirettä ja kuormitusta. Työkuorman alle jäänyt työntekijä ei ole tehokas. Hyvä asiakaskokemus on tärkeää. Pyrimme siihen, että asiakaskokemus paranee tai pysyy vähintäänkin yhtä hyvällä tasolla kuin se on ollut tähänkin asti. Pyritään samaan enemmän neuvottelijoiden aikaa tärkeään asiakastyöhön. Pyritään siihen, että asiakkaalla on yksi hänen asiaansa hoitava henkilö aina kun mahdollista, eli ei lähdetä pilkkomaan prosessia tarpeettomasti. Siirretään kapula luontevasti siinä kohtaa toiselle, kun se on järkevää ja mahdollista, esimerkiksi asuntokauppojen hoitaminen, vakuutukset, säästöt ja sijoitukset. Pyritään eriyttämään kulutusluotot nopeaan, mahdollisimman vähän työllistävään toimintamalliin. Tavoitteena saada kaikki pankin rahoituksen osajat samaan toimintamalliin ja tehokkaaseen käyttöön. Selkeytetään myöskin työnjakoa yrityspankin kanssa yrittäjien ja yritysten vastuuhenkilöiden henkilökohtaisten luottojen hoidon suhteen.

Nykytilaselvityksen yhteydessä neuvottelijoille tehdyn kyselyn vastauksista nousi esiin seuraavaa (Kysely 1. Neuvottelijoiden toiveet kehityshankkeesta):

"Toivon että työtehtävät selkiytyvät ja minulla jää enemmän aikaa asiakkaille."

"Työ olisi selkeää ja oikeasti auttaisi ajan käytössä."

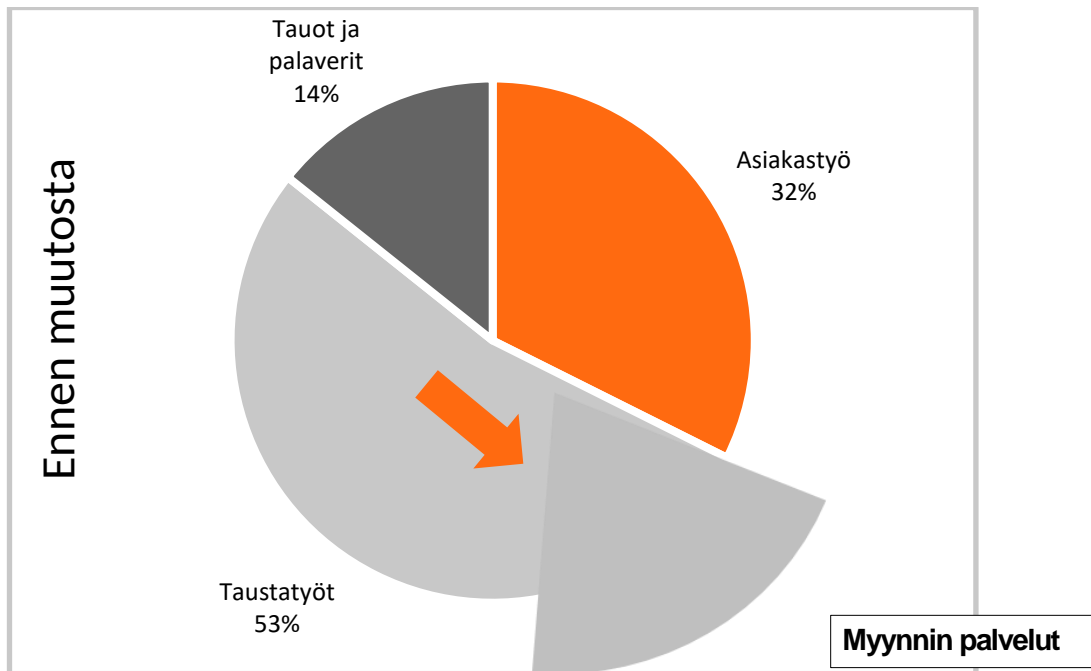
"Enemmän aikaa asiakkaille."

"Aikaa myyntityöhön, aikaa asiakkaille."

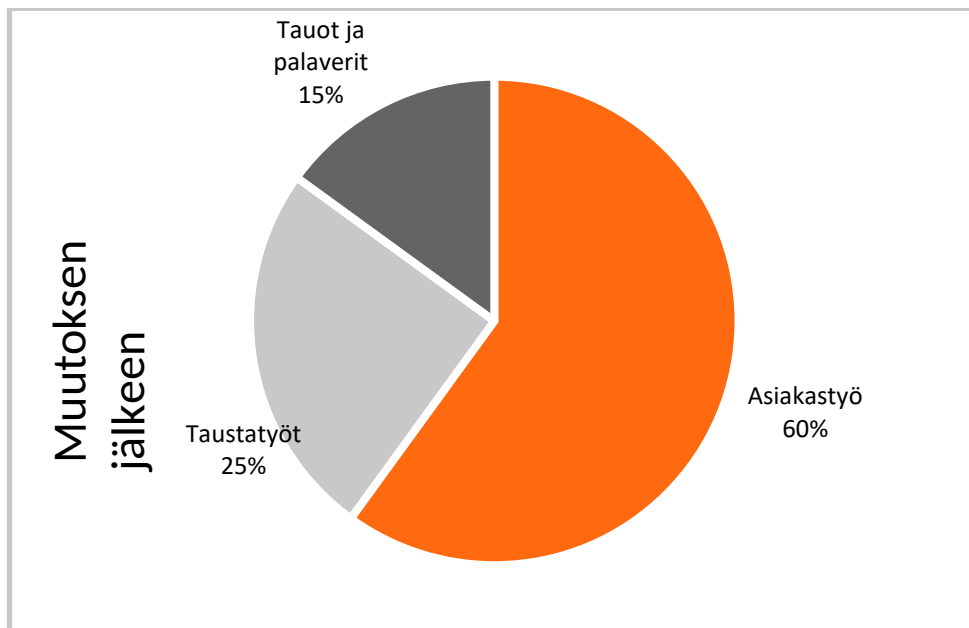
"Jotta voisin paremmin suunnitella ajankäyttöä ilman näitä "kiireellisiä yllätyksiä", joita on työlistalle tupsahdellut hoidettavaksi. Saisi keskittyä paremmin asuntorahoituksen kiemuroihin ja ehtisi enemmän soitella asiakkaitten perään. Nämä yhteydenotot on olleet priorisoinnissa yleensä viimeisenä ja sen myötä myös asiakkaita on voinut lipsahtaa kilpailijoille."

"Vakuuden vaihdot, myynnit, turvien tai korkokattojen irtisanomiset tms. voisi hoitua tehtävien uudelleen organisoinnilla."

Rahoitusneuvottelijan ajankäyttö ennen ja jälkeen muutoksen (Tavoitetila)



Kuvio 6. Rahoitusneuvottelijan ajankäyttö ennen Mypaa



Kuvio 7. Rahoitusneuvottelijan ajankäyttö Mypan mukaan tulon jälkeen

3.6 Mittarit

Toimintatutkimuksella pyritään muutokseen ja toteutunut muutos on mittari. Toteutunut muutos on pystyttävä mittaamaan. Toteutuneen muutoksen mittaaminen tapahtuu ennen ja jälkeen -mittauksella. Hankkeen toteutuksen (kehityssyklin aikana) aikana tehdään suunnitellut kehittämistoimenpiteet. Vertaamalla alkutilannetta lopputilanteeseen saadaan arvioitua toteutunut muutos. (Kananen 2014, 119.) Saan toteutettua toteutuneen muutoksen arvioinnin kyselyiden ja haastattelujen avulla.

3.7 Hankkeen rajaus

Tässä hankkeessa keskitytään henkilöasiakasrahoitukseen Päijät-Hämeen osuuspankissa.

4 Tutkimusmenetelmä

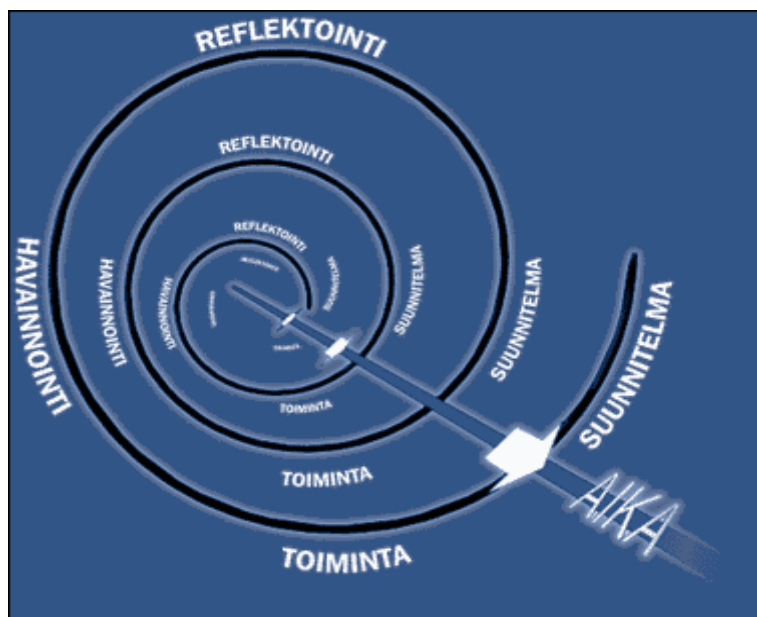
4.1 Toimintatutkimus

Menetelmänä tässä hankkeessa on käytetty toimintatutkimusta (action reserch). Toimintatutkimuksessa toteutuvat sen nimen mukaisesti toiminta ja tutkimus samanaikaisesti. Se on käytännön työelämässä toimivien ihmisten työn tutkimista ja kehittämistä (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari 1994, 17). Toimintatutkimus on yhdistelmä erilaisia tutkimusmenetelmiä ja sen avulla pyritään ratkaisemaan työyhteisön käytännön ongelmia. Toimintatutkimuksessa itse tutkija on mukana tutkimusprosessissa ja toimii varsinaisen tutkimuksen kehittäjänä. Myös muut osanottajat ovat selvillä tutkimuksen tavoitteista ja voivat osallistua tutkimusaineiston kokoamiseen ja analysointiin. (Kananen 2014).

Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat käytännönläheisyys, toimintaan vaikuttaminen ja ratkaisukeskeisyys. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli ei ole ainoastaan kuvata tutkimusongelmaa, teoriataustaa ja johtopäätöksiä vaan hän aktiivisesti vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja pyrkii saamaan aikaan muutoksia käytännön toimintatapoihin. Toimintatutkimuksen tekijän tulee perustaa omat johtopäätöksensä omiin tiedonhankintamenetelmiin ja pyrkiä unohtamaan henkilökohtaiset näkemyksensä ja mielipiteensä. Voidaankin sanoa, että tukijan rooli toimintatutkimuksessa on haasteellinen, sillä häneltä

edellytetään syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä sekä ongelmanratkaisukykyä käytännön tasolla. (Kananen 2014, 37-38.)

Toimintatutkimus kuvataan usein spiraalimaisesti eteneväksi toiminta- ja tutkimusvaiheiden vuorotteluksi, kuten kuviossa 8 asia kuvataan. Yksittäinen toiminta-tutkimus-kierros koostuu suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista ja reflektoinnista. Syklin yksi toiminta-tutkimusvaihe on perusta seuraavalle kierrokselle. Tarkoituksena on jatkuvasti kehittää toimintoja ja toimintojen ymmärtämistä, siitä syklin rakenne syntyy. (Suojanen 2004.) Toimintatutkimuksen avulla pyritään synnyttämään tilanne, jossa prosessit jatkaisivat omaa itsenäistä kehittymistään kohdeorganisaatiossa myös varsinaisen tutkimustyön loputtuakin. Toimintatutkimuksen tärkeimpiä tavoitteita onkin se, että toimintaympäristö muuttuisi niin, että jatkuva parantaminen olisi luonnollinen osa sen toimintaa. (Heikkinen & Rovia & Syrjälä 2006, 83.) Toimintatutkimuksen haasteena voidaan pitää tutkitavan kohteen rajallisuutta, jolloin erilaisia muuttujia on vaikea hallita ja tulosten yleistettävyys on epävarmaa. On myös mahdollista, että teorian ja käytännön yhteys jää lopulta epäselväksi. (Metsämuuronen 2006, 105-106.)



Kuvio 8. Toimintatutkimus (Suojanen 2004).

Toimintatutkimus sopii menetelmäksi hyvin, koska rahoitusprosessi on kehityksen alla koko ajan ja toimintamallia joudutaan varmasti jatkuvasti kehittämään eteenpäin. Toimintatutkimus on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi. Toimintatutkimuksen

voima piilee siinä, että henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät ratkaisun yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen ja saadaan näin ollen pienennettyä muutoksen aiheuttamaa muutosvastarintaa, jota käydään läpi tarkemmin omassa luvussaan. Tutkimuksen suhteellisen lyhyen keston vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään vain yhteen sykliin.

4.2 Tiedonhankintamenetelmät

4.2.1 Työpajatyöskentely

Työpajat ovat ryhmäkeskusteluja, joissa on tarkoitus saada kattava käsitys kehityshankkeen ongelmista ja tavoitteista. Se on ikään kuin vapaamuotoinen keskustelutuokio, jossa on etukäteen valittu aihealueet, josta keskustelua käydään. Keskusteleva menetelmä sopii, kun käsitellään heikosti tiedostettuja asioita. (Metsämuuronen 2006, 115.) Työpajatyöskentelyä käytettiin tämän kehityshankkeen alkuvaiheessa, kun tehtiin nykytila-analyysiä ja mietittiin hankkeen tavoitteita.

4.2.2 Kyselyt

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää tiedonhankintamenetelmänä kyselyitä, vaikka ne eivät välttämättä ole usein käytettyjä toimintatutkimuksessa. Niitä voidaan kuitenkin käyttää alkukartoitusvaiheessa ja vaikutusten arvioinnin mittaamiseen. (Kananen 2014, 102-103). Olen käyttänyt tässä tutkimuksessa kahta kyselyä. Toinen kysely toteutettiin hankkeen alkukartoitusvaiheessa ennen varsinaisen kehityshankkeen toteutusta, jotta saatiin vahvistusta alkuvaiheen nykytilan arviointiin. Toisen toteutin noin kuusi kuukautta myöhemmin, jolloin uuden toimintatavat olivat olleet käytössä noin viiden kuukauden ajan ja pystyin käyttämään vaikutusten arvioinnin mittaamiseen. Toteutin kyselyt Microsoft Forms -sovelluksella tehdyillä, sähköpostin kautta välitetyillä lomakkeilla. Kysely lähetettiin kaikille henkilöasiakasrahoituksen parissa työskentelevälle henkilölle. Vastajat täyttivät henkilökohtaisen anonyymin kyselylomakkeen, jossa oli valinta sekä sanallisia kysymyksiä. Henkilökohtaisella kyselyllä saadaan luotettavampaa tietoa (Kananen 2014, 102). Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 9 henkilöä ja silloin lähetin kyselyn 20 henkilölle. Toiseen kyselyyn vastasi 11 henkilöä ja sen lähetin 16 henkilölle. Syy miksi aikaisemmin lähetin kyselyn useammalle henkilölle oli se, että henkilöitä oli poistunut eläköitymisen ja muualle töihin siirtymisen kautta pois sekä 3 näistä aikaisemmin kyselyssä mukana olleista oli siirtynyt eri tehtäviin (myynnin palveluihin) kehityshankkeen myötä.

4.2.3 Havainnointi

Havainnointi on eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnointia käytetään yleensä aina jollain tavalla toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Havainnointi voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Puhutaan piilohavainnoinnista, havainnoinnista ilman osallistumista, osallistuvasta havainnoinnista sekä osallistavasta havainnoinnista. Lähimpänä toimintatutkimusta on osallistuva havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pääsee syvälle kiinni tutkittavaan ilmiön olemukseen, siksi tämän kehityshankkeen yksi oleellisimmista menetelmistä oli omakohtainen osallistuva havainnointini. Olen työskennellyt rahoitusneuvojan tehtävissä jo toistakymmentä vuotta, ja minulla on vahva osaaminen koko finanssialalta. Havainnoinnin voin sanoa alkaneen jo ennen virallisen kehityshankkeen aloitusta. Havainnointia on käytetty hankkeen kaikissa vaiheissa aina alkuvaiheesta tulosten arviointiin saakka. Jos havainnoinnin tekisi joku ulkopuolinen henkilö vaatisi todella paljon aikaa päästäkseen sisään tutkimuskohteen todelliseen elämään, itselle se kuitenkin oli aiheen tuttuuden takia helppoa. (Kananen 2014, 80.)

4.2.4 Haastattelut

Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen eräs käytetyimpiä menetelmiä. Haastattelun muodot voidaan jakaa neljään luokkaan: strukturoidut-, puolistrukturoidut-, teema- ja avoimiin haastatteluihin. Yleensä käytetään teemahaastatteluja, koska ne tarjoavat tutkijalle riittävän väljyyden. Teemahaastattelussa on ennakkoon määritelty teemat eli aihealueet, jotka käydään haastateltavan kanssa läpi. Haastattelut voivat olla syvä- yksilö tai ryhmähaastatteluja. Haastatteluja voidaan käyttää toimintatutkimuksen tiedonhankintamenetelminä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Kananen 2014, 87-91.) Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt esimiehille tehtyjä teemahaastatteluja toteuttamisen jälkeen arvioitaessa muutosten vaikutusta. Nauhoitin molemmat haastattelut, jolloin niihin oli helppo palata tutkimuksen aineistoa kootessa.

5 Teoreettinen viitekehys

5.1 Prosessit ja niiden kehittäminen

5.1.1 Prosessiajattelu

Prosessisanaa käytetään monessakin yhteydessä, mutta tässä yhteydessä keskitytään liiketoimintaprosessiin, jolla tarkoitetaan joukkoa loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja

niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnot tulokset. Idea on yksinkertainen. Lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeestaan. Mietitään millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) ne voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaan halutut tuotteet tai palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat). Prosessin ideana on, että on jotain pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. (Laamanen 2001, 19.)

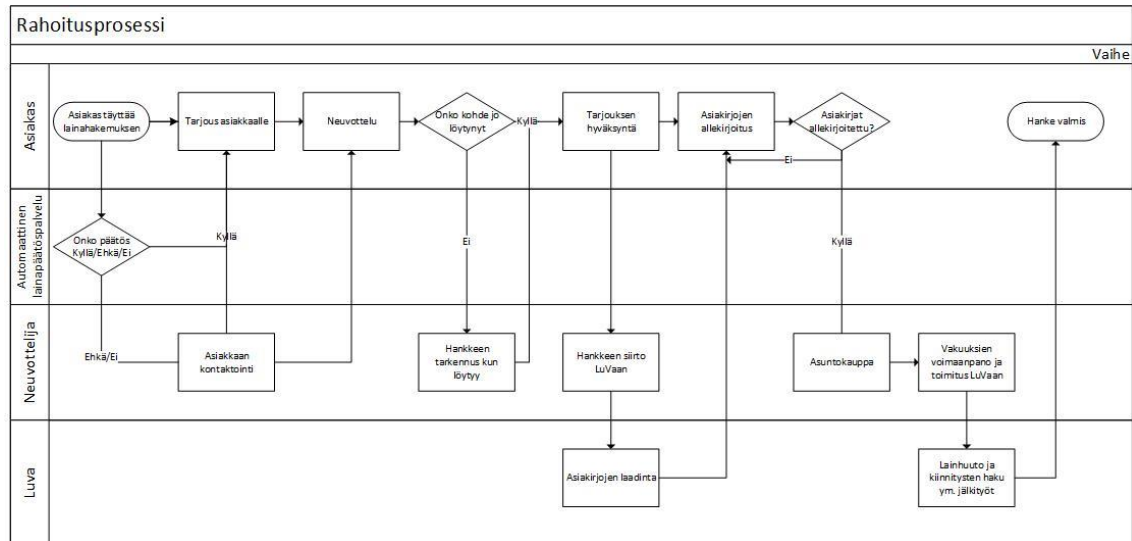
Tuotteita valmistavassa organisaatiossa prosessi on kohtuullisen helppoa hahmottaa tarkastelemalla tavaravirtoja, mutta palveluita tarjoavien organisaatioiden sisäistä rauhaa häiritsevät omia mielijohotteitaan toteuttavat asiakkaat. Prosessi ei toteudu siististi peräkkäisinä vaiheina, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Haasteena on saada palvelutilanne toimimaan niin (myös yllättävissä tilanteissa), että asiakkaalle jää palvelutapahtumasta mahdollisimman hyvä asiakaskokemus. Omat erityispiirteensä palveluprosesseihin tuo myös se, jos palvelu vaatii paljon asiantuntemusta ja luovuutta. Vaikka kaikki osapuolet yrittävät kaikkensa, tulos on edeltä käsin epävarma. Prosessin vaiheet ja onnistuminen jäävät asiantuntijan tilannekohtaisen arvioin varaan. Kehityshaasteena näissä prosesseissa on ylläpitää asiantuntijan osaamista ja tilannetajua. (Laamanen 2001, 19-21.)

Prosessin merkitykselle on olennaista, että on olemassa asiakas, joka prosessin tuotosta tarvitsee. Prosessin tulee siis ratkaista asiakkaan tarve mielekkäällä tavalla. Asiakkaan tarpeen tunnistaminen toimii usein koko prosessin herätteenä ja prosessin lopputulokset päättyvät asiakkaaseen. (Laamanen 2001 52-57.)

5.1.2 Prosessin haltuunotto

Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen. Prosessin haltuunotto alkaa prosessin tunnistamisesta: Mikä on prosessin tarkoitus, mitä arvoa se tuottaa asiakkaalle, mikä sen herättää, mitä siinä tehdään, mitä tuotoksia se synnyttää, mihin se loppuu ja mitkä ovat sen rajapinnat muihin prosesseihin. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta ja sitä kautta mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Usein prosessien kuvaaminen johtaa myös monitaitoisuuteen ja työtovereiden arvostamiseen. Prosessien tunnistamisen lisäksi tarvitaan tekemisen malli, jolla tuetaan osaavia ihmisiä toteuttamaan onnistunut prosessi käytännössä. Tunnistamisessa prosessin graafiseen muotoon, esimerkiksi arvovirta tai prosessin kulkukaavio,

auttaa kaikkien edellä mainittujen kohtien hahmottamista. Se on keino mallintaa prosessin toimintaa, viestinnän väline, ei tavoite. (Laamanen 2001, 23-45.) Kuviossa 9 olen kuvannut nykyisen rahoitusprosessin uimaratakaaviona. Siihen on kuvattu roolit ja tekeminen karkealla tasolla.



Kuvio 9. Nykyisen rahoitusprosessin kuvaus uimaratakaaviona

Kun prosessi on tunnistettu, se pitää nimetä ja määritellä sille omistaja. Prosessin omistajan työn tavoite on prosessin paras mahdollinen suorituskyky. Hänen tärkein tehtävänsä on asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Liiketoimintaprosessien omistajuus on aina liiketoiminnalla itsellään. On tärkeää, että omistajuus on nimetty, toisin sanoen sillä on henkilöomistaja. Hyvällä prosessin omistajalla on halua, kyvykkyyttä ja osaamista toteuttaa omistajuutta. Hänen tulee johtaa koko prosessia alusta loppuun huolimatta siitä, että prosessi voi kulkea usean eri organisaation läpi. Omistajalla pitää olla kyky hahmottaa kokonaisuuksia. Pitää ymmärtää liiketoimintaa laaja-alaisesti. (Laamanen 2001, 122-123.)

Omistajan tärkein työkalu prosessin johtamisessa on oikeat mittarit. Mittarien tulee olla kytkettyinä ennen kaikkea asiakasarvon tuottamiseen, mutta myös liiketoiminnallisiin arvoihin. Tyypillisesti esimerkiksi läpimenoaika on tällainen olennainen mittari, jota omistajan tulee seurata. Muita mittareita ovat esimerkiksi prosessin kustannukset, uudelleen tehtävän työn määrä, volyymit ja resurssitarpeet. Mikäli prosessi kulkee eri organisaatioiden läpi, prosessin omistajan tulee huolehtia, että kunkin organisaation mittarit toimivat yhteen ja että lopulta kaikki ovat vastuussa lopputuotoksen laadusta asiakkaan suun-

taan. Prosessin mittaamisen kautta ymmärretään prosessin nykytila. Toisin sanoen toteuttaako se tarkoitustaan sillä tavalla kuin sen pitäisi. Oikein toteutetulla mittaamisella voidaan löytää nopeasti se prosessin kohta, mikä kaipaa tehostamista. Parhaimmillaan prosessin omistajalla on lähes reaaliaikainen tieto prosessinsa kunnosta. Haltuun otetun prosessin ylläpidon tulee olla jatkuvaa. Suositeltavaa on käyttää jatkuvan parantamisen periaatetta, jolloin prosessia parannetaan koko ajan pienin askelin. Tällöin suurten muutospöjektien ja hankkeiden tarve vähenee pitkällä aikavälillä. Parantamisessa voidaan käyttää esimerkiksi perinteistä PDCA -menetelmää tai sitten siitä hieman laajempaa DMAIC -menetelmää. Näitä käydään tarkemmin läpi seuraavassa luvussa. (Laamanen 2001, 149-178.)

5.1.3 Prosessin kehittäminen

Prosesseja pyritään mallintamaan niiden kehittämisen vuoksi, jotta prosessin vaikutusalueen laatua, tehokkuutta ja tuottavuutta voitaisiin ohjata ja parantaa. Prosessin kehittämisessä toimintoja pyritään virtaviivaistamaan. Asioita halutaan ajatella uudella tavalla, kyseenalaistaen. Prosessien kehittämiseen on olemassa lukuisia eri tapoja. Oleellista eri kehitystavoissa on se, että tiedetään lähtötaso, mihin prosessilla pyritään ja miten tavoitteeseen aiotaan päästä. Organisaation lähtötasoa ja -tilannetta (mistä lähdetään) kuvataan prosessikarttojen/prosessikuvien avulla, joilla kuvataan toiminnot ja toimintojen väliset sidokset. Tavoitetilanne (mihin mennään) tulee perustua organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin, eli näkemykseen siitä millainen organisaation tulisi olla tulevaisuudessa. Kun tiedetään lähtö- ja tavoitetilanne, laaditaan toimintasuunnitelma, kuinka tavoitetilanteeseen päästään. Toiminnankehittäminen tapahtuu usein toiminnankehitysprojektin avulla, jota varten laaditaan projekti ja/tai toimintasuunnitelma. Suunnitelman on oltava yleisesti organisaation tiedossa, jotta eri sidosryhmät ovat tietoisia tavoitteista. (Laamanen 2001, 202-255.)

5.1.4 Prosessin tehokkuuden parantaminen

Prosessi voidaan rakentaa resurssi- tai virtaustehokkaaksi. Resurssitehokkaalla tarkoitetaan, että resursseja käytetään maksimaalisesti ja siksi meillä onkin jatkuva kiire ja uupuneita ihmisiä työpaikat täynnä. Luppoaikaa ei ole. Asiakkaat kokevat myös, että palvelu on hidasta. Kun resurssitehokkuuden sijaan parannetaan virtaustehokkuutta, saadaan kiirettä vähennettyä, parannettua asiakastytyväisyyttä ja työn tuottavuutta, eli saadaan enemmän valmista samalla henkilöstömäärällä. Virtaustehokkuus tarkoittaa, ettei työ odota tekijäänsä, mutta tekijä voi odottaa työtä. (Torkkola 2015, 58). Seuraavassa

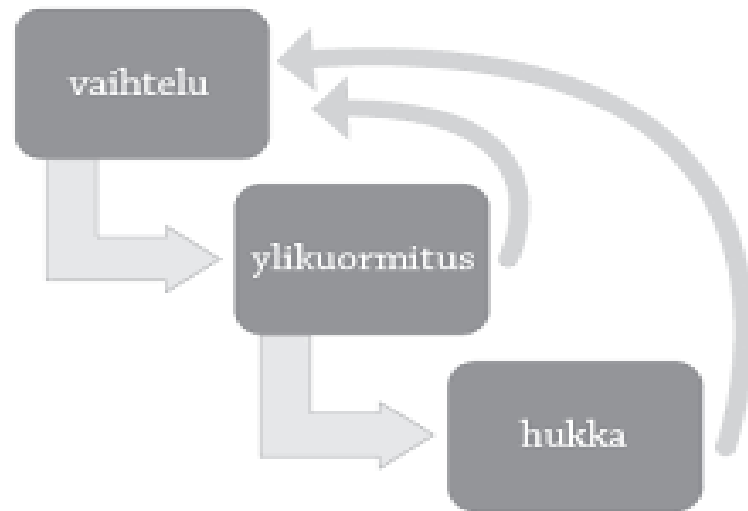
luvussa kerrotaan Lean-periaatteista, joilla parannetaan virtaustehokkuutta eli asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan ja keskitytään siihen, että tehtäviä saadaan valmiiksi mahdollisimman paljon.

5.1.5 Lean

Sana Lean tulee alun perin yhdistelmästä Lean-tuotanto. Lyhenteestä on kuitenkin aikojen saatossa jäänyt pois sana tuotanto. Yksi syy tuotanto sanan poistamiseen on myös se, että Leanin periaatteista on hyötyä paljon muuallakin kuin tuotannossa. Leanin juuret juontavat autoteollisuuteen. Tavoitteena oli valmistaa oikea osa, kun sitä tarvittiin ja toimittaa se oikeaan paikkaan. Syntyi Just-In-Time (JIT) periaate, joka on Toyotan tuotantojärjestelmän pääperiaatteista. (Petersson ym. 2018, 18-46.) Toyota erottui tuottavuudellaan merkittävästi muista autotehtaista. Leanin kokonaisvaltainen tavoite on tehdä asioita tehokkaammin. Se on tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi. Vaikka Lean on alun perin kehitetty tehdastuotantoon, sopii se käytettäväksi myös palvelutyöhön, koska asiakkaita kiinnostaa erityisen paljon tänä päivänä käytettävän palvelun nopeus. Asiakas näkee organisaation toiminnan yhtenä kokonaisuutena. Häntä ei kiinnosta miten työ on organisoitu eri funktioiden välillä, vaan se kuinka kauan hänen palvelunsa kestää ja kuinka helposti hän sen saa. Prosesseja kehitettäessä, tulee aina muistaa kysyä mitä asiakas haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. (Torkkola 2018, 89-91.)

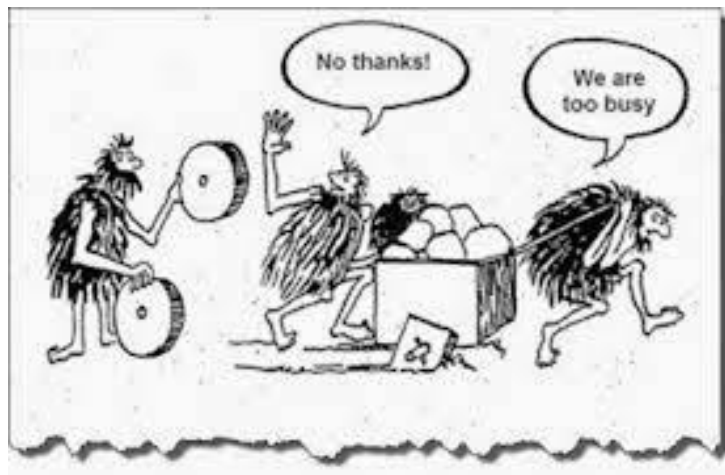
Lean -organisaatio ymmärtää asiakkaan kokeman arvon ja keskittyy jatkuvasti parantamaan sitä kehittämällä ydinprosessejaan. Lean -filosofia on ajattelutapa, jossa organisaatioiden ja henkilöstön ongelmratkaisutaitojen järjestelmällinen kehittäminen on kaiken keskiössä. Se tarkoittaa työyhteisön toimintamallien perusteellista ja avointa arviointia sekä niiden jatkuvaa parantamista. Tärkeintä ei ole vauhti, vaan päättäväinen, jatkuva liike kohti tavoitteita. Toiminnan kehittäminen on pitkäjänteistä, kaikkien osapuolten välistä kunnioittavaa ja arvostavaa yhteistyötä. Tarvitaan halua kuunnella sekä tilaa esittää omia ajatuksia. Lean-filosofian kulmakiviin kuuluu myös uskallus ajatella omaa mukavuusalueetta avarammin. Organisaatiot eivät kuitenkaan muutu yhdessä yössä ja liiallinen kiire tuhoaa hyvätkin aikeet. (Suomen Leanyhdistys 2019.) Asiantuntijatyössä ihminen on olennainen osa työprosessia. Ihmisten hyvinvoinnilla on suoran yhteys työn laatuun ja kehittämiseen. Ihmisten kannalta laadukas työympäristö on siksi merkittävä tekijä tehokkuuden parantamisessa. (Torkkola 2018, 23-25.)

Työn sujuva eteneminen, virtaus on päämäärä, jota lean -johtamisella tavoitellaan. Virtauksen kolme pahinta vihollista on vaihtelu, ylikuormitus ja hukka (japaniksi muri, mura ja muda). (Torkkola 2018, 23.)



Kuvio 10. Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukan juurisyy (Torkkola 2018, 23).

Näiden tekijöiden poistaminen ei ole tavoite vaan keino päästä päämäärään. Asiantuntijatyössä vaihtelu tarkoittaa esimerkiksi työkuorman vaihtelua eri päivinä, henkilöiden osaamiseroja tai kuukauden eri päiville tapahtuvaan vaihtelua. Vaihtelu puolestaan aiheuttaa joko ylikuormitusta tai hukkaa. Ylikuormitus on laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista. Henkilöstön jatkuva ylikuormittuminen aiheuttaa sairauspoissaoloja, vähentää kykyä uudistua, oppia uutta ja siten estää työn tapojen tekemisen parantamisen. (Torkkola 2018, 27.)



Kuvio 11. Kiire

Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan (Torkkola 2015). Torkkolan (2015) mukaan hukka jaetaan 7 luokkaan seuraavasti:

1. Ylituotanto: Tämän sanotaan olevan pahinta hukkaa, koska se aiheuttaa ongelmia ja muita hukkan muotoja. Ylituotannolla tarkoitetaan, että tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Se johtaa pidempiin toimitusaikoihin ja turhien asioiden siirtelyyn ja käsittelyyn. Asiantuntijatyössä tämä tarkoittaa turhaa mittaamista tai turhia palavereja. Ylituotantoon voi johtaa työtehtävien väärä priorisointi.
2. Keskeneräinen työ: Tarkoittaa kaikkia niitä tehtäviä, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole saatu valmiiksi. Ne voivat olla mm. keskeneräisiä hankkeita, sähköposteja, projekteja tai raportteja.
3. Odottaminen: Työ odottaa tekijäänsä tai asiakas odottaa palvelua. Odottamisella tarkoitetaan, että työtä siirrellään ihmiseltä toiselle ja asia joutuu jonoon odottamaan uutta käsittelyä jokaisen siirron yhteydessä. Tyypillisesti asiantuntijaorganisaatiossa tämä tarkoittaa lisätietojen odottamista tai päätöksen tekoa joko asiakkaalta tai kollegalta.
4. Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, mikä asiantuntija työssä tarkoittaa esimerkiksi tiedon käsin syöttämistä järjestelmästä toiseen tai useiden eri järjestelmien ja hyppimistä järjestelmästä toiseen. Tähän hukkaan voidaan laskea myös ohjeiden ja tiedon etsiminen.
5. Siirtäminen: Siirtämisellä tarkoitetaan, että työtä siirretään henkilöltä toiselle sen sijasta, että pyrittäisiin minimoimaan tarvittavien henkilöiden määrää. Mikäli työ vaatii eri osaajien välistä kommunikointia, heidät pitäisi sijoittaa mahdollisimman lähelle toisiaan.
6. Virheet ja uudelleen tekeminen: Kun asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun, työ palautuu uudelleen tehtäväksi, jolloin kapasiteetti on käytössä kahteen kertaan. Tämä voi toteutua myös sisäisen työketjun sisällä, siksi virheiden minimointi on tärkeää varsinkin työketjun alkupäässä.
7. Epätarkoituksenmukainen käsittely: Jos ei tiedetä mitä asiakas haluaa, saatetaan tehdä ylimääräisiä asioita, joista ei ole kenellekään hyötyä. Tätä hukkan muotoa esiintyy myös, jos oikeaa työtä ei ole tai työn laatutasosta ei ole sovittu. (Torkkola 2018, 25-27.)

Peterssons ym. (2018) kertovat, että hukan yleisin jako on 7 + 1 hukkaa. Ensimmäiset 7 hukkaa ovat peräisin Toyotalta Japanista. Länsimaissa listaan on lisätty vielä yksi hukka lisää. Se korostaa kuinka tärkeää on työntekijöiden koko osaamisen ja luovuuden käyttäminen toimintaan. Osaamisen ja luovuuden käyttämättä jättämisellä tarkoitetaan, että toiminto ei käytä hyväkseen jokaisen työntekijän osaamista ja luovuutta. Tähän liittyy useita riskejä kuten:

- henkilöstön huono osallistuminen
- henkilöstön korkea vaihtuvuus
- toteutumattomat mutta mahdolliset kehityshankkeet

Henkilöstön luovuuden ja osaamisen käyttämättä jättäminen on monen mielestä pahin hukka. Toimintaan on siksi tärkeää luoda kehittämisen malli, johon kaikki voivat osallistua. (Peterssons ym. 2018, 152-163.)

Lean -menetelmiä

Leanissa ei ole olennaista mitä työkaluja tai menetelmiä käytetään perusajatuksen eli toiminnan kehittämisen toteuttamiseen. Kuitenkin on olemassa tiettyjä konsepteja ja malleja, jotka erityisesti sopivat Leanin soveltamiseen. Tunnetuimpia näistä ovat Kaizen, PDSA ja Kanban.

Kaizen

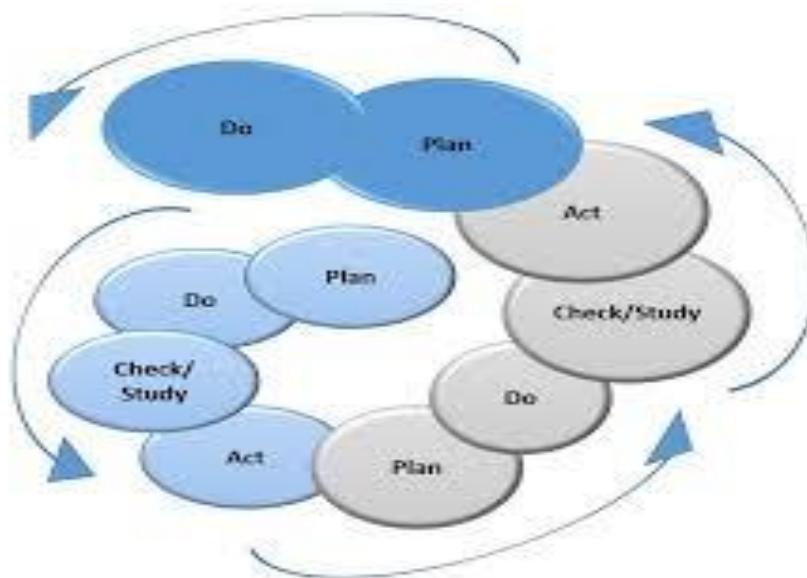
Kaizen on japanin kieltä ja tarkoittaa suunnilleen samaa kuin ”hyvä muutos”. Usein sillä viitataan jatkuvaan parantamiseen. Jatkuva parantaminen tarkoittaa jatkuvasti, pienin, hallituin askelmin tehtävää kehitystyötä. Se ei vaadi suuria resursseja, mutta ei yksinään tuo suurta tulostakaan. Idea on siinä, että se antaa mahdollisuuden tehdä monia kehittämistoimenpiteitä samaan aikaan ja tätä kautta auttaa saavuttamaan merkittäviä tulosparannuksia ajan mittaan. Toinen jatkuvan parantamisen vahvuus on, että siihen voivat osallistua kaikki. (Petersson ym. 2018, 167-175.)

PDSA -kehä

Kokeilujen kehä. PDSA -ajatusmalli on muutoksen avain. Tämä on menetelmä, jolla muutos tehdään. Kehä koostuu neljästä eri vaiheesta, joiden avulla suorituskykyä parannetaan. Vaiheet ovat:

1. Plan - suunnittele koe
2. Do – toteuta koe käytännössä
3. Study – tutki mitä tapahtui
4. Act – päätä, otetaanko muutos osaksi käytäntöä

Laita tämä kehä pyörimään mahdollisimman nopeasti. (Torkkola 2018, 39-46.)



Kuvio 12. PDSA -kehä (Torkkola 2018, 40).

4.5.3 Kanban

Kanban on työkalu työkuorman hallintaan. Sen avulla saadaan visualisoitua keskeneräinen työ näkyväksi kaikille. Keskeneräisten tehtävien kaivaminen esiin henkilökohtaisista työlistoista ja niiden asettaminen näkyviin eri työvaiheisiin paljastaa todelliset ongelmat. Nykytilanne saadaan näkyville vaivatta. Kanban -taulu muodostuu sarakkeista, joihin työt

sijoitetaan eri vaiheissa. Työtehtävät liikkuvat sarakkeissa vasemmalta oikealle sitä mukaa kun etenevät. Esimerkiksi rahoitusprosessissa voitaisiin ensimmäiseen sarakkeeseen laittaa hakemukset, toiseen sarakkeeseen tarjoukset ja kolmanteen sarakkeeseen valmiit hankkeet. Kun keskeneräinen työ on selkeästi nähtävissä ja sitä on helpompi hallita eikä se kuormita niin paljon. Myös poissaolotilanteissa keskeneräinen työ on helpompi hahmottaa. Kanban luo edellytykset paremmalle laadulle paljastamalla toiminnan heikkoudet. (Torkkola 2018, 51-69.)



Kuvio 13. Kanban. (Lehtonen ym. 2014.9.)

5.2 Muutosjohtaminen

Prosessin kehittämisessä tapahtuu usein aina jonkinlainen muutos ja siksi muutosjohtaminen kuuluu prosessinkehittämiseen. Pelkästään työkalujen ja tekniikoiden oikeaoppinen käyttö ei takaa onnistunutta prosessin kehittämistä. Muutoksen johtaminen on pitkäjänteistä työtä ja vaatii johtajaltakin heittäytymistä (Ritakallio 2019). Muutosjohtaminen on systemaattinen tapa hallita ja viedä muutosta eteenpäin. Muutosjohtamisessa tärkeintä on sen hyvä suunnittelu. (Russell Jonesin 2000, 75-80.) Ihmiset suhtautuvat hyvin eri tavoin muutokseen. Joillekin pienikin muutos voi olla iso asia, kun taas joidenkin on helppo päästä kiinni uudistettuun asiaan. (Ponteva 2010, 9.)

Muutosprosessin läpivienti vaatii kuitenkin jonkinlaista muutosjohtamista. Muutosjohtamisessa tulee huomioida, että täydellistä muutosprosessin hallintaa ei yleensä koskaan saavuteta. Olennaista muutosprosessin onnistumisessa on se, ettei muutoksia ole liian usein ja ne ovat perusteltuja. Muutosprosessin epäonnistuminen johtuu yleensä siitä,

että muutosprosessi on huonosti suunniteltu. Edetään esimerkiksi liian nopeasti. Pienikin askel oikeaan suuntaan on riittävä. Ihmiset jatkavat mielellään samaan suuntaan, johon ovat jo menossa eikä askelten tarvitse olla kovin isoja. (Torkkola 2018, 120.)

Uusiin toimintamalleihin liittyy usein pelkoa ja vastustusta. Silloin puhutaan muutosvastarinnasta. Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia, joka ilmenee yksilöiden tai ryhmien käyttäytymisessä. Se ilmenee esimerkiksi välinpitämättömytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinta liittyy ihmismielen taipumukseen puolustaa vanhoja tottumuksiaan. Muutosvastarinta on luonnollinen osa mitä tahansa muutosprosessia. Muutosvastarinta estää yleensä myös uuden oppimista. Ihmiset eivät välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen vaikutusta yhteisöön ja sen yksilöiden asemaan. Työ- tai muun yhteisön järjestelmiin ja rakenteisiin vaikuttava muutos voi häiritä henkilöiden välisiä suhteita tai muuttaa yhteisön jäsenten statusta tai valta-asemaa, joten muutosvastarintaa pitää ymmärtää. Muutos itsessään voidaan kokea järkeväksi, mutta sen seurauksia ei. Muutoksen tavoitteena olisi löytää paras mahdollinen ratkaisu kaikkien osapuolten kannalta eli niin sanottu win-win -tilanne, jossa kaikki voittavat. (Torkkola 2015, 87.)

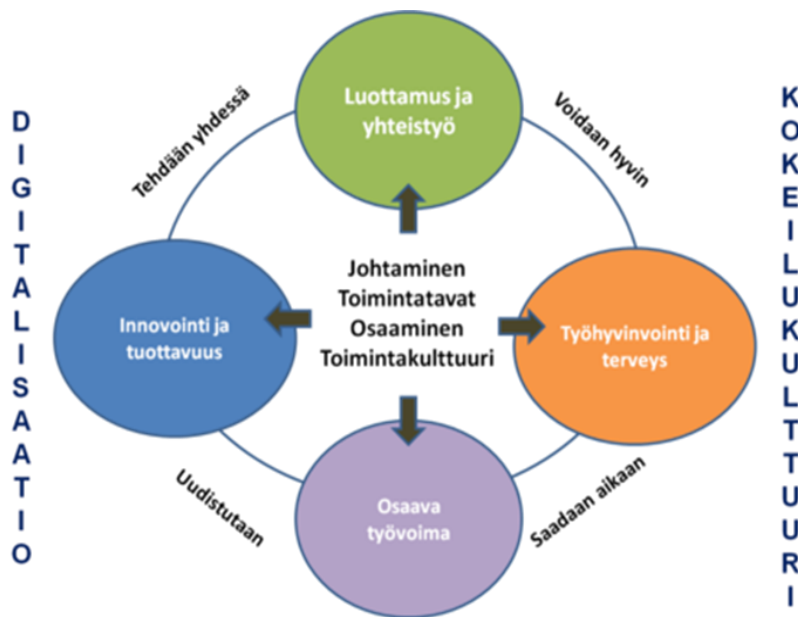
Avoin vuorovaikutus ja luottamus organisaatioissa helpottavat muutosprosessin läpivientiä (Ponteva 2010, 13). Viestinnän rooli muutostilanteissa on erityisen tärkeää. Lisäksi uusi toimintatapa on saatava ankkuroitua yrityskulttuuriin, joka vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Kuviossa 14 Kotterin 8 muutoksen johtamisen askelmaa. (Kotter 1996.)



Kuvio 14. Kotterin muutoksen johtamisen 8 askelmaa. (Kotter 1996).

5.3 Nykypäivän työelämän haasteet

Nykypäivän työelämä vaatii oppimista, monimutkaista ongelmanratkaisua, luovaa ajattelua, vuorovaikutusta ja empatiaa. Digitalisaatio ei ole tuonut odotettuja parannuksia tuottavuuteen tai helpottanut työntekijöiden kuormitusta. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 9-10.)



Työelämä 2020 -hankkeen painotuksia

Kuvio 15. Työelämä 2020 -hanke

5.3.1 Miten aivomme toimivat

Asiantuntijatyössä pääasiassa työtä tehdään päällä eli aivoilla ja olen lähestynyt tätä aihetta aivotutkimuksen näkökulmasta. Työ on lähtökohtaisesti ihmiskeskeinen ilmiö. Työtä syntyy, kun ihmisellä on ongelma tai tarve, joka vaatii ratkaisua. Työtä riittää, koska ihmisten ongelmat ja tarpeet ovat ehtymättömiä. Työn voidaan siis määritellä olevan ongelmanratkaisua. Hyvä työnteko on älykäästä ongelmanratkaisua, johon teknologinen kehitys tuottaa jatkuvasti lisäapua. Teknologisen ymmärryksen lisäksi tarvitaan kuitenkin ymmärrystä ihmisestä joka teknologiaa käyttää. Jos halutaan tehdä hyvää työtä, täytyy siis ymmärtää, mitä on älykäs inhimillinen toiminta tekoälyn aikakaudella. Työ ei muutu digitalisaation vuoksi sen sijaan työnteko muuttuu. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, 9-10.)

Aivotutkimuksen mukaan päässämme on edelleen alkukantaiset metsästäjä-keräilijän aivot, eli aivomme eivät ole juurikaan muuttuneet aikojen saatossa. Ne reagoivat myös samalla alkukantaisella tavalla. Kun ymmärrämme paremmin aivojemme toimintaa, voimme hyödyntää niiden parhaita ominaisuuksia ja välttää pahimmat sudenkuopat. Aivoissa on viisi metsästäjä-keräilijä aikaan kehittynyttä kognition ominaisuutta:

- pystymme reagoimaan uhkatilanteissa todella nopeasti
- näkö- ja kuuloaistimme ovat jatkuvassa hälytysvalmiudessa
- muistimme on erikoisella tavalla sidottu paikkaan, jossa olemme
- olemme hyviä muovautumaan uusiin ympäristöihin ja toimimaan niissä
- olemme sosiaalisesti joustavia ja pystymme asettamaan yhteisiä tavoitteita

(Huotilainen & Saarikivi 2018 12-18.)

Näitä ominaisuuksilla on meille yhä merkitystä, miten teemme työtä ja millaiset asiat koemme kuormittavaksi tai innostavaksi. Ymmärtämällä nämä ominaisuudet voimme hyödyntää niitä työn suunnittelussa. Eri ominaisuudet korostuvat ihmisillä eri tavoin. Tunteamalla itse itsensä, tai esimiehenä alaisensa, voidaan näitä ominaisuuksia hyödyntää työn suunnittelussa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 18.)

Metsästäjä-keräilijän oli välttämätöntä kiihtyä hetkessä nollasta sataan esimerkiksi petoeläimen kohdatessaan. Tämä sama hälytysmekanismi toimii meissä edelleen. Pulssi kiihtyy, hengitys tihenee ja sydän hakkaa. Tätä tilaa kutsutaan taistele tai pakene -tilaksi. Enää ei petoeläimiä juurikaan kohdata, mutta tämän saman alkukantaisen tilan mikä tahansa uhkatilanne. Suurin osa suomalaisilla työpaikoilla koetusta uhasta ei ole fyysistä vaan vaikeammin määriteltävää uhkaa henkiselällä tasolla. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 19-22.)

Meidän työssämme taistele tai pakene -tila syntyy esimerkiksi silloin kun asiakas ottaa yhteyttä, että on löytänyt asunnon. Jos työpäivä on jo valmiiksi kiireinen, aiheuttaa tämä pienimuotoisen stressitilanteen, kun pitäisi tämäkin asia ehtiä hoitamaan jossain välissä. Näitä äkillisiä ja ennalta arvaamattomia tilanteita syntyy työpäivänaikana useita. Taistele

tai pakene -tila syntyy nopeasti alle sekunnissa, mutta se kestää yllättävän pitkään. Vaikka havaitsemme ettei todellista uhkaa ollutkaan, vie tilan poistuminen kehosta ja mielestä useita minuutteja. Mitä suurempi uhka on ollut sitä kauemmin palautuminen kestää. Taistele ja pakene -tila käy kehollemme kalliiksi, jos se toistuu usein ja jatkuu liian pitkään. Lyhytkestoinen hälytystila valmistaa hyvään suoritukseen. Syke nousee ja kehoon vapautuu adrenaliinia. Jos tilanne ei kestä kauaa, voi kiire tehostaa työntekoa ja parantaa keskittymistä. Jos tietää, että aika on rajattu, osaa priorisoida. Silloin ei stressaa yksityiskohdista, vaan keskittyy päälinjoihin. Hetkellisesti siitä voi olla hyötyä; enemmän verta lihaksissa, nopeat päätökset ja korkea aktiivisuuden taso. Tästä tilasta on kuitenkin päästävä palautumaan. (Huutilainen & Saarikivi 2018, 19-22.)

Loputon hälytystilassa työskentely lisää stressiä, ja vaikutukset voivat olla moninaiset. Keho on silloin jatkuvassa hälytystilassa, puhutaan pitkäkestoisesta stressitilasta. Se on poikkeustila elimistössämme. Työhyvinvointi ja työteho heikkenevät, työtapaturmat lisääntyvät ja työuupumuksen riski kasvaa. Erityisesti pitkittynyt stressi vaikuttaa ihmisen kykyyn tehdä töitä. Viisi minuuttia vaativan tehtävän tekemiseen voi rasittuneilta aivoilta kulua puolikin tuntia. Stressaantunut ihminen ei ole tehokas. Jos puhutaan vaikka kymmeniä vuosia kestävästä työstressistä niin se on yhteydessä hyvin moniin eri sairausryhmiin. Se on monilla tasoilla vaarallista. Liian pitkään korkealla oleva verenpaine, korkea pulssi, korkea verensokeri, elimistö alkaa säästää resursseja. Ruuansulatus ja immuunipuolustus hidastuu ja pitkäkestoisena altistavat vakaville sairauksille kuten metabolinen oireyhtymä, vaikea ylipaino, kakkostyypin diabetes, tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja syöpäsairaudet voivat uhata. (Huutilainen & Saarikivi 2018, 19-22.)

Pitkittynyt työperäinen stressi kuluttaa nopeasti omia voimavaroja ja johtaa helposti uupumukseen, mistä on haittaa niin työhyvinvoinnille, terveydelle kuin turvallisuudellekin. Tämän vuoksi pitkittyneen stressin ja uupumuksen ennaltaehkäisy on tärkeää ja siksi omaa kehoa tulisi kuunnella tarkasti. Mitä nopeammin tilanteeseen puututaan, sitä paremmin voidaan välttyä suurilta haitoilta. Työterveyslaitos on laatimassa työuupumukselle raja-arvot. Uupumukseen asti edennyt työperäinen stressitila on vaikeaa tunnistaa ajoissa. Siihen liittyy kolme keskeistä muutosta. Ensimmäinen on voimakas väsymys, joka ei mene ohi yön yli nukkumalla, viikonloppuna eikä kunnolla edes lomalla. Toiseksi uupunut kokee kynnisiä tunteita, esimerkiksi ennen asiakkaan parasta tärkeimpänä asiana pitänyt työntekijä sanookin yhtäkkiä ”Mitä väliä?”. Kynninen suhtautuminen on

eräänlainen puolustusreaktio, kun hallinnan tunne katoaa ja se suojelee sisäiseltä ristiriidalta. Kolmanneksi uupunut kadottaa ammatillisen itsetuntonsa. (Huotilainen & Moisala 2018, 85.)

5.3.2 Jatkuva kiireen ja keskeytysten kulttuuri työpaikoilla

Kiire on tuttua useimmille tämän päivän työpaikoille. Työolobarometrin mukaan valtaosa työntekijöistä kokee, että työtä olisi enemmän kuin tekijöitä. Kun puhutaan kiireestä mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan? Usein sanotaan, että kiire on pelkkä tunne. Aivotutkija Minna Huotilainen Helsingin yliopiston kognitiivisen aivotutkimuksen yksiköstä sanoo ”Jos puhutaan kiireestä vain tunteena, mitätöidään työntekijän laatu- ja moraalista ajattelua.” Kiire alkaa, kun annettu aika ei riitä töiden tekemiseen toivotulla tai vaaditulla tavalla. Tämä aiheuttaa ristiriitaa omien arvojen kanssa. Jos haluaisi hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin, mutta siihen ei ole mahdollisuutta kiireen takia. Työntekijällä pitää olla hallinnan tunne omasta työstään. Hänen pitää kokea, että hän voi tehdä tärkeimmät päätökset itse ja hänen arvostelukykyensä luotetaan. On tärkeää, että työntekijä kokee työpaikan arvot yhdenmukaiseksi omien arvojensa kanssa. Jos joutuu työskentelemään jatkuvassa kiireessä, eikä ehdi tehdä työtään sillä tavalla kuin haluisi aiheuttaa se ristiriidan omien arvojen kanssa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 25.)

Jatkuva kiire ei ole tuottavaa, jos se tulee siitä, että on monta juttua päällekkäin ja kaikkiin hoputetaan. Huotilainen antaa esimerkin: Sairaanhoidaja on tottunut ottamaan vastaan kaksi potilasta tunnissa. Tällä tahdilla hän ehtii hoitaa myös paperityöt ja pitää tauot. Sitten esimies vaatii, että päivään täytyy mahduttaa neljä potilaskäyntiä enemmän. Hoitaja tekee työtä käskettyä, mutta huomaa yhä useammin tekevänsä paperitöitä vielä työpäivän jälkeen. Potilaat tulee kohdattua hutiloiden, kahvitaukoja ei ehdi pitää. Huono omatunto kalvaa. Tehtäviin ei ehdi paneutua, virheet ja unohdukset lisääntyvät. Työn jälki heikkenee ja tulee moitteita. Huotilainen toteaa, että useimmat ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin. Siksi tuntuu pahalta laskea rimaa ja jättää töitä tekemättä. (Huotilainen 2018.)

Kiirettä luodaan myös itse. Ahkerat ja tunnolliset työntekijät venyvät ja yrittävät hoitaa kaiken tunnollisesti. Osataanko sanoa ei silloin kuin pitäisi? Kiire tulee, jos tekemistä haalii liikaa. Kurkkaatko jatkuvasti uutisvirran tai sähköpostit? Jatkuva asiasta toiseen hyppiminen ja multitaskaus eli monisuorittaminen rasittavat aivojamme valtavasti, koska

niitä ei ole tarkoitettu monisuorittamaan. Usein myös monisuorittaminen, ei rajoitu pelkästään työpäivään vaan myös vapaa-ajalla tehdään useita asioita samaan aikaan. Järkevämpää olisi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. (Moisala 2019.)

Työtä pankeissa tehdään usein avokonttoreissa. Avokonttoreiden melu lisää stressiä, vaikuttaa keskittymistä ja lisää virheiden määrää. Avokonttoreissa myös työ keskeytyy jatkuvasti. Työkaveri saattaa ohi kulkiessaan pysähtyä kertomaan miten viikonloppu meni, kertoakseen äskeisestä puhelusta tai koiransa kummelluksista. Tämän kuunteleminen vie toisen aikaa tai keskeyttää hyvin alkaneen flow -tilan keskittymistä vaativan tehtävän parissa. On tutkittu, että keskeytys aiheuttaa n. 20 min uudelleen orientoitumisen työhön. Keskeytyksiä työhön aiheuttaa myös sähköpostin ja skypen auki pitäminen. Keskeytykset tekevät työstä sirpaleista, mikä lisää kaoottisuuden ja kiireen tunnetta. Hoidetaan säälää, kun ei pystytä keskittymään muuhun. Aivoille keskeneräinen työ on ongelma, sillä se jää mylläämään alitajuntaan ja kuormittaa – ja kuorma lisää kiireen kokemusta. (Huotilainen & Moisala 2018.)

Kiireen tuntu myös tarttuu, muistuttaa Huotilainen. Jos yksi työntekijä hätäilee lähestyviä määräaikoja, tulee muillekin hätäinen olo. Työyhteisöön luodaan näennäinen kiire, vaikka järkevämpää olisi priorisoida. Työpaikalla kannattaa sopia yhteisistä pelisäännöistä, jottei aika kulu väärin asioihin. "Kaikki lähtee asennemuutoksesta. Onko se ihminen tehokas, joka ryntää huoneeseen, keskeyttää kaikkien työ ja se huutaa, että nyt on hirveä kiire? Hänhän panostaa paljon työhön, mutta onko se tehokasta? Sitä pitäisi kysyä laaistua. Voisikin olla tehokkaampaa, että joku työntekijä sanoisi, että tulen tänään vasta iltapäivällä töihin, koska minulla on aika paljon luettavaa ja luen kotona."

Kiire on myös turvallista. sitä pidetään sanomattomana lupauksena siitä, että työt jatkuvat (Torkkola 2018, 58). Se voi olla tärkeääkin tällä aikakaudella, kun mietitään, viekö robotit meidän työme. Asiakkaat saattavat myös ottaa yhteyttä meihin suoraan sähköpostilla, silloin joku voi kokea, että se on hänen työnsä, ei tiimin tai organisaation (Torkkola 2018, 71.)

ADT (Attention deficit trait)

Amerikkalainen lääkäri Edward M. Hallowell alkoi 1990-luvulla puhua ilmiöstä nimeltä attention deficit trait eli ADT. Virallista suomennosta tälle ei ole, mutta voidaan puhua,

vaikka tarkkaavaisuushäiriötä muistuttava käytösmalli. Hän kuvasi sillä ihmisiä, jotka olivat eläneet liian pitkään liian kiireistä elämää: tehneet montaa asiaa yhtä aikaa, jättäneet tauot pitämättä ja hyppineet tehtävästä toiseen. Tämä on johtanut tilaan, jossa aivot eivät enää toimi normaalisti. "1990-luvulla tällaiset henkilöt olivat harvinaisia, mutta nyt tuntuu, että yhteiskuntamme on heitä täynnä. Kuvaavaa on, että työskentelemme ahkeran oloisesti, mutta koemme, ettemme saa yhtään mitään aikaan", Huotilainen sanoo. Hän kehottaakin hakemaan muutosta hyvissä ajoin ennen ADT-tilaa tai sitä kohti luisumista. Ensisijaisen tärkeää on miettiä omaa asennetta työhönsä: mitä asioita pitää työelämässä tehokkuuden merkkeinä? (Huotilainen & Moisala 2018, 8-11.)

5.3.3 Tärkeä palautuminen

Työstä irrottautuminen vapaa-ajalla ja palautuminen ovat erityisen tärkeää, jotta virtaa riittää seuraavaan työpäivään. Hyvinvointi työssä perustuu samoihin asioihin kuin hyvinvointi elämässä. Hyvän elämän perustaan kuuluu riittävä uni, säännöllinen ja terveellinen ruokavalio ja liikunta. Jos ei esimerkiksi nuku riittävästi ei voi työpäiväkään sujua täydellä teholla. Huonosti nukkuminen aiheuttaa kehittymiskyvyn puutetta. Aivot ovat kovassa kuormituksessa työpäivän aikana, minkä vuoksi työpäivän jälkeen tulisi tehdä itselle miellyttäviä ja rentouttavia asioita, jotta aivot todella pääsevät palautumaan. Uni on kaikista tärkein tapa pitää aivoista huolta. Myös liikunnan tärkeys korostuu palautumisen kannalta. Heikosti palautuneina ja väsyneinä ihmiset tekevät enemmän virheitä ja innovatiivisuus ja tuottavuus heikkenevät. (Huotilainen & Moisala 2018, 105-114.)

On tärkeää pitää taukoja myös päivän aikana. Lyhyetkin tauot tekevät aivoille hyvää. Ne auttavat omaksumaan asioita ja pitämään työasiat oikeassa mittakaavassa. Meitä ei ole tarkoitettu istumaan staattisesti kahdeksaa tuntia päivässä. Siksi liikkeestä ja lyhyiden taukojen pitämisestä työpäivän aikana tulisi huolehtia. Lyhyet tauot tekevät aivoille hyvää: paikallaan istuminen ja näytön tuijottaminen eivät tuo kinkkisiin tilanteisiin helpotusta. Työn tauotus auttaa omaksumaan asioita ja pitämään työasiat oikeassa mittakaavassa. Esimerkiksi portaiden valitseminen parantaa huomattavasti verenkiertoa. Tauot ja liike työpäivän aikana edistävät olennaisesti työhön keskittymistä ja tehokkuutta sekä ehkäisevät staattisen työn haittavaikutuksia. Jokainen voi vaikuttaa terveyteensä ja työkykyynsä omalla toiminnallaan ja valinnoillaan. Haastavissa tilanteissa terveyttä ja työkykyä ylläpitävät toimintamallit ovat tukena sekä esimiehille että henkilöstölle. (Huotilainen & Moisala 2018, 105-114.)

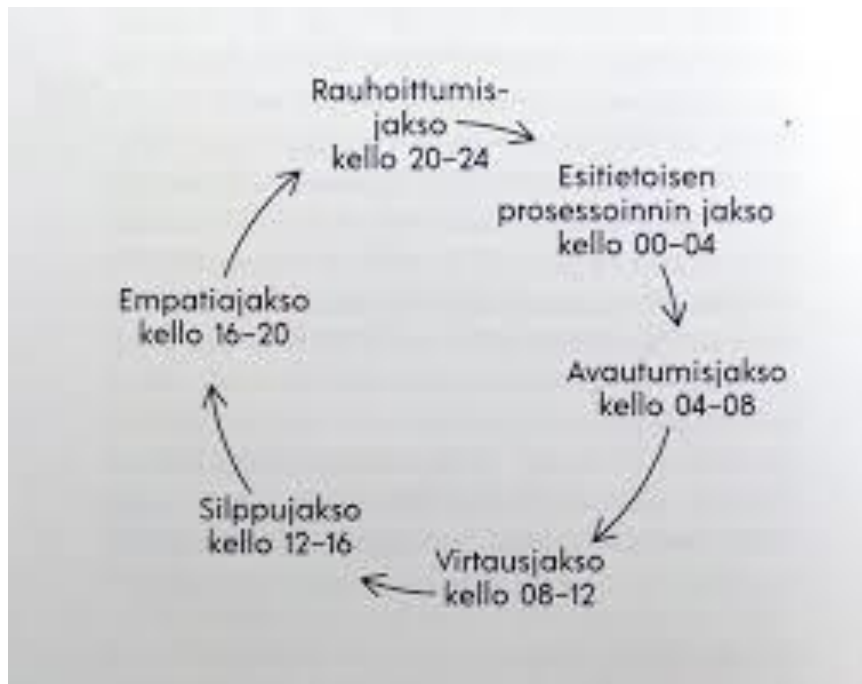
5.3.4 Itsensä ja oman työn johtaminen

Nykyään puhutaan paljon itsensä johtamisesta ja töiden organisointia ja priorisointia siirretään organisaatioissa yhä enemmän yksilöille itselleen. Moni on keksinyt omat keinonsa ajan ja työkuorman hallintaan (Torkkola 2018, 60-61). Itsensä johtamisen taitoa tarjotaan usein ratkaisuksi kiireeseen. Huutilainen selittää sen tarkoittavan sitä, että työntekijä hallitsee työnsä, priorisoi ja tietää kaikissa tilanteissa, mitä tehdä. Kiireen ja kuormituksen keskellä ei kuitenkaan välttämättä se järkevin ajatus ja toiminta enää onnistu. Kenties paperitöissä on jotakin turhaa – tiivistetään. Aikaa kuluu työvälineiden etsimiseen ja työpisteiden välillä juoksemiseen – järjestellään. Nämä työt ovat tärkeitä, näihin panostan. Nämä voin tehdä puoliteholla, nämä unohdan kokonaan. (Huutilainen & Moisala 2018, 114.)

Itsensä johtaminen liittyy keskeisesti itsetuntemukseen ja kykyyn elää tasapainoista elämää. Jokainen voi varsin pitkälle itse vaikuttaa siihen, miten toimii ja miten asennoituu moneen tilanteeseen. Itsensä johtamisen taidot määräävätkin pitkälle sen, miten onnellisena kokee elämänsä. Työn sujuvuuden kannalta itsensä johtamisen taidoissa korostuu hyvä ajankäytön suunnittelu sekä priorisointi. Kun asiat osataan pistää tärkeysjärjestykseen ja työ suunnitellaan hyvin, on työn tekeminen tehokkaampaa, eikä aikaa kulu turhiin asioihin. Hyvinvoinnin kannalta on kuitenkin tärkeää, ettei aikataulua suunnitella liian täyteen ja keskitytään nimenomaan tärkeimpien asioiden hoitamiseen yksi kerrallaan ja vältetään kuormittava monisuorittaminen. Eräs kysymys, jonka avulla tärkeysjärjestyksen voi muovata, liittyy asiakkaan hyötyyn, ketä varten työni on olemassa ja miten hän hyötyy juuri tästä työtehtävästä. Kun muistaa koko ajan ison kuvan mitä ollaan tekemässä ja kenelle, auttaa sen asettamaan asioita paremmin tärkeysjärjestykseen. Itsetuntemuksen kehittäminen on myös tärkeää, jotta oppii tuntemaan omat rajansa ja tietää, miten pystyy tekemään töitä tehokkaimmin. (Huutilainen & Moisala 2018, 114.)

Moni pystyy vaikuttamaan työskentelynsä tapoihin ja tahtiin. Konemaisesti ajatellen itsensä johtaminen tehostaa työtä ja parantaa hyvinvointia: stressi laimenee ja kiireen aiheuttamat haitat vähenevät, kun saa päättää, missä järjestyksessä ja paikassa ja mihin aikaan työt tekee. Aivotutkijat Huutilainen ja Moisala ovat miettineet uutta ”työaikalakia” jossa vuorokausi jaetaan neljän tunnin jaksoihin. Sen mukaan aamusta kello 8-12 olisi virtausjakso, jolloin kannattaisi häiriöttömästi keskittyä kaikkein vaativimpiin tehtäviin. Kello 12-16 voisi keskittyä silpun ja sälän hoitamiseen. Kello 16-20 olisi empatiajakso, jossa keskityttäisiin ajan antamiseen muille. Kello 20-24 olisi rauhoittumisjakso, jossa rentouduttaisiin ja valmistauduttaisiin uneen. Kello 0-4 olisi esitietoisien prosessoinnin

jakso, jonka aikana aivot järjestelevät päivän aikana tapahtuneet asiat oikeille paikoilleen. Kello 4-8 olisi avautumisjakso valmistautuminen uuteen päivään. (Huotilainen & Moisala 2018, 94-101.)



Kuvio 16. Vuorokauden jaksotus uuden "työaikalain mukaan" (Huotilainen & Moisala 2018, 94).

Olen itse testannut tätä ja huomannut sen toimivan. Aamulla aivot toimivat levon jälkeen parhaiten ja silloin ainakin itselleni sopii hoitaa ne kaikkein vaativimmat tehtävät. Iltapäivästä jo keskittyminen herpaantuu ja helpompi hoitaa silloin hoitaa vähemmän vaativia tehtäviä. Töiden jälkeen, kun menee kotiin, on sopiva hetki viettää aikaa perheen ja ystävien kanssa. Yön aikana aivot järjestelevät asiat päässämme ja lepäävät taas kohtamaan uuden päivän. Joskus edellisenä päivänä ollut haasteellinen asia tai tilanne on ratkennut päässä yön aikana ja aamulla on vastaukset olemassa. Sanontaa: "nukutaan yön yli" kannattaa käyttää.

Työntekijöiden mahdollisuus liukuvaan työaikaan ja etätyöskentelyyn mahdollistaa paremmin työntekijän oman työpäivän muokkaamiseen. Kun ei ole sidottu tarkkaan työaikaan voi esimerkiksi mennä työpaikalle aamulla aikaisemmin ja tehdä silloin kaikkein vaativimmat tehtävät. Silloin on usein parempi rauha. Tai jäädä hetkeksi tekemään muiden lähdettyä isoa kokonaisuutta, että saa sen valmiiksi, eikä keskeneräinen työ jää kummittelemaan illaksi tai viikonlopuksi. Jos voi työskennellä etänä voi kotona olla parempi rauha keskittyä vaativimpiin tehtäviin.

5.3.5 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen ja esimiestyö on tärkeä osa-alue työhyvinvoinnin kannalta kokonaisuudessaan. Johtamisen ja esimiehen rooli on muuttunut entisajan auktoritaarisesta johtamisesta valmentavaan johtamiseen. Johtajan ja esimiehen tehtävä on johtaa. Hän on organisaationsa palvelija. Organisaatiokaaviossa johtajan paikka on alimpana, tukemassa kaikkia muita ja mahdollistamalla heidän menestyksensä. (Ritakallio 2019.)

Johtajan ja esimiehen rooli on toimia suunnan näyttäjänä. Ei riitä, että johtaja tai esimies tietää mihin ollaan menossa vaan heidän pitää näyttää myös muille suunta mihin ollaan menossa. Taito suunnannäyttämiseen korostuu, kun siirrymme tekemään työtä itseohjautuvissa tiimeissä. On vaikea ohjata omaa työtään, jos ei tiedä, mihin pitäisi pyrkiä. Johtajan taito mitataan siinä, miten hyvin hän pystyy viestimään innostavan päämäärän ja asettamaan sille selkeät tavoitteet. Tavoitteiden selkeys auttaa priorisoimaan rohkeasti – tekemään työtä, joka tukee strategisia tavoitteitamme. On tärkeää, että johtaja tai esimies auttaa työntekijöitä näkemään työnsä merkityksen laajemmassa kuvassa. (Ritakallio 2019.)

Alahuhdan (2015) mielestä hyvään ihmisten johtamiseen kuuluvat ainakin nämä viisi perusasiaa:

- 1) Luottamuksen rakentaminen
- 2) Positiivinen asenne
- 3) Kiinnostus ihmisten kehittämiseen
- 4) Kyky nähdä olennainen
- 5) Aikaansaamisen halu.

Hyvän johtamisen perusta lepää luottamuksen ja hyvän vuorovaikutuksen varassa. Hyvän vuorovaikutussuhteen rakentamiseen osallistuvat sekä esimies että työntekijä. Työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen on keino vastata muuttuvan työelämän haasteisiin. Johtajan ja esimiehen tulee luottaa ihmisiin, jotta hän voi jakaa vastuuta. Tämän päivän työelämässä työntekijät odottavat vapautta päättää työhönsä liittyvistä asioista – asiantuntijatyössä työntekijällä usein on parempi tietämys

oman tehtävänsä hoitamisen yksityiskohdista. Johtajan ja esimiehen on tarkoitus olla läsnä arjessa ja poistaa esteitä onnistumiselle. Sen sijaan hänen työtään ei ole puuttua kaikkeen – luottamus työntekijöiden kykyyn suoriutua tehtävistään on onnistuneen esimies-alaisuuden perusta. (Ritakallio 2019.)

Esimiehen pitää mahdollistaa sujuvuus, roolien ja vastuiden selkeys sekä ylläpitää hyvää arkea ja hyvää draivia. Vireen johtaminen on paljolti viestintää. Tämä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Yrityksen vision pitää olla yksinkertaisesti ja selkeästi määritelty, samoin strategian, puhumattakaan tavasta toimia. Jokaisen pitää sisäistää oma roolinsa ja vastuunsa sekä samalla sisäistää myös muiden roolit ja vastuut. (Alahuhta 2015, 124, 145.)

Esimiehellä on vastuu myös kiireen ja kuormituksen hallinnassa. Kiireen sanotaan usein olevan pelkkä tunne ja lääkkeeksi tarjotaan oman työn johtamista. Aivotutkija Minna Huotilainen vaatii sen hallitsemiseksi myös ihan oikeaa johtamista, muuten työntekijä kantaa kiireen kuorman täysin yksin. Esimiehen tehtävänä on tukea ja antaa apua tarvittaessa sekä pitää huolta siitä, ettei työntekijöiden työkuorma kasva liian suureksi. Kun tänä päivänä puhutaan niin paljon uupumisesta työelämässä niin myös organisaatiolla ja esimiehillä on iso vastuu työntekijöiden jaksamisesta ja kuormituksesta. Itsensä johtaminen ei auta, jos esimies on säilyttänyt työtä enemmän kuin työntekijä voi tehdä. ”Silloin ei voi sanoa työntekijälle, että kiire on vain tunne. Jos priorisointipallo heitetään työntekijälle, hyväksikäytetään tämän hyvää tahtoa. Silloin itsensä johtaminen on ilkeä termi”, toruu Huotilainen. Pitää puhua myös johtamisesta. Huotilainen selittää, että kiireen tuntu helpottaa, kun esimies sanoo kantavansa tiukasta aikataulusta vastuun. Jonkun on otettava kantaa myös siihen, miten kiire pidetään kurissa. On annettava ohjeet siitä, kuka tekee mitäkin ja mitä jätetään tekemättä. Esimiehelle kannattaa siis olla rehellinen. Jos työtä on liikaa, se pitää sanoa ääneen. Kiireen alle uupunut työntekijä ei ole hyvä työntekijä. (Huotilainen 2018.)

Kohti itseohjautuvia organisaatioita

Nykyään puhutaan paljon itseohjautuvista organisaatioista. Se näyttää olevan tämän päivän trendi. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisen merkitys ei vähene, ainoastaan sen luonne muuttuu. Kun työntekijöistä ja tiimeistä tulee yhä itseohjautuvampia, johtamiselta vaaditaan uudenlaisia asioita. Käskyttämisen ja mikromanageerauksen aika on auttamatta ohi ja johtajalta vaaditaan valmentavaa otetta. Johtajan tehtävä on poistaa

esteet työntekijöiden menestyksen tieltä, mahdollistaa johdettavien loistaminen. (Ritakallio 2019.)

5.3.6 Osaaminen

Jokaisen kilpailukykyisen organisaation tärkein kilpailuedun lähde on osaaminen. Vaikka olisi kuinka hienot järjestelmät olemassa ei se auta, jos ihmiset eivät osaa niitä käyttää. Kilpailukykyinen yritys tuntee henkilöstönsä osaamisen ja kehittää sitä tavoitteellisesti. Työelämän jatkuva muutos haastaa sekä yrityksen että työntekijän. Kun työ muuttuu, myös sen tekemiseen tarvittava osaaminen muuttuu. Osaamisen muutos tarkoittaa uuden oppimisen lisäksi myös kykyä ja halua luopua totutusta. Osaaminen luo turvallisuutta ja luottamusta jatkuvasti muuttuvaan työelämään. Turvallisuus ja luottamus luovat puolestaan työhyvinvointia. Tulevaisuudessa työ nähdään jatkuvaksi oppimiseksi ja itseä halutaan kehittää aktiivisesti. Esimiehen tehtävä on kannustaa ja valmentaa työntekijöitä kehittymään. Henkilöstön kehittämisessä tärkeintä on, että jokainen on sellaisessa tehtävässä, joka kiinnostaa häntä ja on hänen omalle kehitysvaiheelleen ja potentiaalilleen mahdollisemman oikea. Oikeat henkilöstö valinnat ovat yrityksen tärkeimpiä päätöksiä. (Alahuhta 2015, 149.)

Kun ihminen on tehtävässä, joka kiinnostaa häntä, jossa hän oppii uutta ja joka on riittävän vaativa, hän kasvaa sekä ihmisenä että työnsä tekijänä ja saa aikaan tuloksia. (Alahuhta 2015, 149). Oikeanlainen osaaminen työssä on työhyvinvoinnin perusedellytys. Useiden tutkimusten mukaan ihmisen suurimpia tarpeita työelämässä on halu hallita työnsä odotusten mukaisesti. Olennaista on, että työ tarjoaa riittävästi haastetta ja osaaminen vastaa työn vaatimustasoa. Ajantasainen ja riittävä osaaminen edistää työnhallinnan tunnetta, onnistumisen kokemusta ja lisää motivaatiota työhön. Johtajan tulee kannustaa oppimaan, hakemaan tietoa ja jakamaan sitä. Oppimista tapahtuu avoimessa vuorovaikutuksessa, esimerkiksi palautteen antamisen ja saamisen kautta. Palautteesta myös esimies ja johtaja oppii. Oppimisloikkia tehdään myös kokeilujen ja virheiden avulla. Kulttuuri, jossa virheen tekeminen leimataan epäonnistumiseksi, ei vie meitä eteenpäin. Aina kokeilut eivät johda menestykseen, mutta joka kerta ne tarjoavat mahdollisuuden oppimiseen. (Ritakallio 2019.)

Koska organisaatiot muodostuvat ihmisistä, tämä koskettaa meitä kaikkia. Ei riitä, että opettelee asioita vain sen verran kuin oma työnkuva vaatii. Sen sijaan kannattaa huolehtia monipuolisesti uusien taitojen kartuttamisesta ja omasta työmarkkina-arvostaan. Oppiminen on taito, jota voi vahvistaa ja kehittää. Jokaisella on kyky oppia uutta, jos

uteliaisuuden ei anna hukkuu arjen suorittamisen syövereihin. Uuden oppiminen ei tarkoita sitä, että vanhat taidot joutavat hukkaan. Päinvastoin, osaaminen kasvaa ja uudistuu silloin, kun uudet opit täydentävät omia vahvuuksia. Siksi omaan arkeen kannattaa ujuttaa hetkiä, jolloin opettelee uutta. (Ritakallio 2018.)

Osaamisella, osaamisen ylläpidolla ja kehittämisellä on tärkeä rooli nykypäivän työelämässä. Työn tekemisen tavat ja tehtävät uudistuvat jatkuvasti. Viimeistään nyt on hyvä hetki pohtia, miltä oman työn tulevaisuus näyttää muuttuvassa maailmassa: Millaista osaamista alallani ja maailmassa tarvitaan? Millaisia töitä haluan tehdä? Mitä osaan tai mitä haluaisin osata? (Ritakallio 2018.)

Viime kädessä meillä jokaisella on vastuu siitä, että pysymme tässä muutoksessa mukana. Työkaluja muutoksen aalloilla taiteiluun kannattaa lähteä hakemaan osaamisen uudistamisesta. Tärkein vinkki ihmiselle, joka haluaa tehdä töitä nyt ja tulevaisuudessa: ”Pidä uuden oppimisen kipinä yllä ja lietso sitä!”. Kun on utelias uudelle, koko elämä säilyy rikkaampana ja mielekkäämpänä. Jatkuva oppiminen on myös välttämätöntä jokaiselle organisaatioille, joka haluaa olla olemassa tulevaisuudessa. (Ritakallio 2018.)

Osaamisen uudistamiseen liittyy yksi inhimillinen piirre ylitse muiden: uteliasuus eli halu tutustua avoimesti uusiin asioihin ja nähdä ne mahdollisuuksina. Uteliasuus on voimavara, joka puskee meitä eteenpäin. Utelias mieli on virkeä, joustava ja kiinnostunut asioista laajasti, eikä se tyydy suorittamaan putkea laput silmillä. Uteliaisuudella varustetulla ihmisellä on hyvät mahdollisuudet luoda itsensä uudelleen, mikäli muuttuvat työmarkkinat sitä edellyttävät. (Ritakallio 2018.)

”Kun asenteemme uuden oppimista kohtaan on positiivinen, kiihtyvällä nopeudella muuttuva maailma ei näyttäydäkään enää hallitsemattomasti myrskyävänä aallokkona, vaan kiehtovana virtana, jonka aalloille tekee mieli loikata.” (Ritakallio 2018.)

Alahuhta (2015) mukaan kaikkein palkitsevinta on se, että näkee ihmisten oppivan ja kasvavan. Hänen mukaansa kantavimmat pilarit ovat koulutus, tutkimus ja jatkuva oppiminen. Hän sanoo ”Oppimisesta 70 prosenttia tapahtuu omassa työssä, 20 prosenttia on muilta oppimista ja 10 prosenttia oppimisesta tapahtuu koulutusohjelmassa. Osaaminen, osaamisen kehittäminen, motivointi, energisointi, innostaminen, kuunteleminen ja kasvattaminen vastuuta antamalla ovat kaikki ihmiskeskeisen johtajan sanavarastoa.” (Alahuhta 2015 145, 155, 188.)

6 Kehittämishankkeen toteutus

Kehityshankkeen työryhmän työpajassa lähdimme miettimään erilaisia rahoituksen työtehtäviä. Kaikista tärkeimmät työtehtävät liiketoiminnan kannalta liittyvät asuntolaina-asiakkaisiin. Mietimme toimenpiteitä, joilla rahoitusneuvottelijat voisivat paremmin keskittyä näihin asiakkaisiin ja päätimme jakaa työtehtäviä sen mukaisesti. Päätimme perustaa erillisen tiimin rahoitusneuvottelijoiden avuksi, jotka hoitaisivat apuna erilaisia rahoituksen työtehtäviä. Rahoitusneuvottelijat voisivat keskittyä lähinnä uusiin asuntolainahakemuksiin, tarjousten tekoon ja niihin liittyvään yhteydenpitoon sekä asuntolaina-asiakkaiden jälkihoitoon. Yrityspankissa aikaisemmin hoidetut yrittäjien, yritysten vastuuhenkilöiden ja henkilökunnan luotot päätimme keskittää yhdelle ihmiselle yrityspankin puolelle.

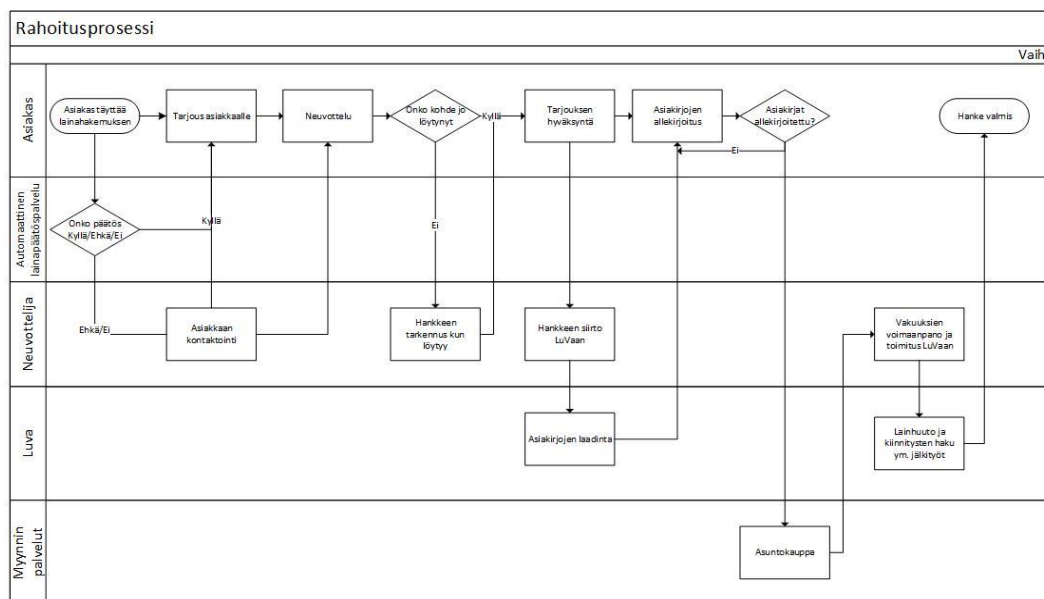
6.1 Myynninpalveluiden (Mypan) käyttöönotto

Mypaan rekrytoitiin marraskuun 2018 aikana talon sisältä neljä henkilöä. Nämä eivät olleet varsinaisia lainaneuvottelijoita, joten varsinaisten rahoitusneuvottelijoiden määrä ei toimenpiteen myötä vähentynyt.

Keskeisimmän työtehtävät, jotka siirtyivät Mypalle:

- Luottihakemusten jakaminen päivystäville neuvottelijoille
- Kulutusluottojen hoitaminen
- Asuntokauppojen hoitaminen ja siihen liittyvät tehtävät
- Vakuusarviointien pyytäminen OP Koti välittäjiltä
- Laina-asiakirjojen allekirjoitukset, jos sähköinen allekirjoitus ei ole mahdollinen
- Vakuuksien tilaaminen kaupoille
- ei tyypisiä rahoituksen taustatehtäviä

Uuden toimijan mukaan tulo kuvattu kuviossa 17 prosessikaaviona.



Kuvio 17. Rahoitusprosessi muutosten jälkeen

6.2 Rahoitusneuvottelijoille käyttöön uusi toimintamalli

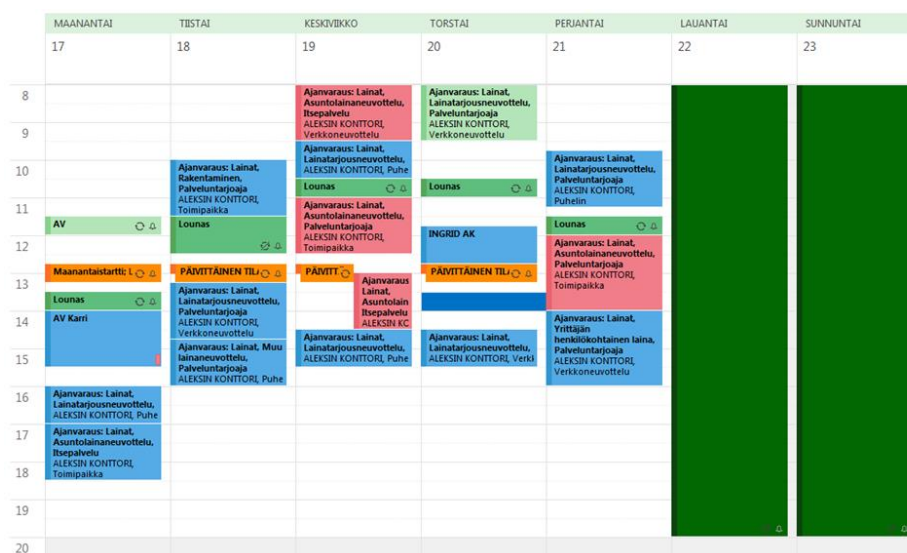
6.2.1 Ennakkovalmistautuminen

Käydään tulevia aikavaroja mahdollisuuksien mukaan läpi jo ennen sovittua tapaamisaikaa ja kontaktoidaan asiakkaita etukäteen. Esimerkiksi, jos asiakas on varannut ajan asuntolainaneuvotteluun, mutta ei ole täyttänyt vielä lainahakemusta, ohjattaisiin heidät tekemään hakemus Op.fi:ssä ennen lainaneuvottelua. Silloin siihen voisi hakea jo ennakkopäätöksen ennen varsinaista neuvottelua ja se nopeuttaisi varsinaisen neuvottelun läpikäyntiä.

Mikäli asiakas tulee valmistautumattomana neuvotteluun, on lopputulos heikompi kuin valmistautuneen asiakkaan kohdalla. Ajanvarauksen esikäsittelyssä valmistelemme asiakkaan kohtaamiseen ja varmistamme että hänellä on tarvittavat dokumentit mukana. Samalla saadaan myös vapautettua aikoja, kun mahdolliset peruutukset (10%-15% neuvotteluista) ja väärät varaukset siirretään oikeaan paikkaan.

On jokaisen neuvottelijan vastuulla, että hänen asiakkaansa tulevat neuvotteluun valmistautuneena. Kun neuvottelija kontaktoi asiakkaansa ennen sovittua tapaamista, hän

osoittaa asiakkaalle myös, että on kiinnostunut hänen asiastaan ja parantaa asiakkaan kokemusta. Kuviossa 17 on malli, miten jokainen neuvottelija voisi esimerkiksi käyttämällä eri värejä saada Outlook-kalenteristaan selkeämmän hahmottaa. Sinisellä on merkitty aikavaraukset, jotka on käsitelty ja kaikki kunnossa neuvottelua varten. Punaisella on merkitty varaukset, jotka vaativat vielä kontaktointia.



Kuvio 18. Malli rahoitusneuvottelijan kalenterista

6.2.2 Jatkohoito

Keskeisen ongelman aiheuttaa keskeneräiset hankkeet, jotka toteutuvat ennalta määrittelemättömänä ajankohtana. Jos näitä keskeneräisiä hankkeita onnistuisi hallitsemaan paremmin, niin olisi itsellä selkeämpi kuva keskeneräisten hankkeiden kokonaismäärästä eikä ne kuormittaisi niin paljon. Tämän vuoksi jokaisesta keskeneräisestä lainahankkeesta tulee olla myyntitehtävä, josta selviää, mikä on hankkeen tilanne, milloin ja miten ollaan asiakkaaseen seuraavan kerran yhteydessä. Tämä on tärkeää, jotta kuka tahansa pystyy jatkamaan tarvittaessa asiakkaan asiaa. Tehtävä pidetään avoimena niin kauan, kunnes hanke on toteutunut tai ei ole enää ajankohtainen. Jatkokontaktin ajankohta riippuu asiakkaan tilanteesta, jos ostettava asunto on jo tiedossa, ollaan yhteydessä nopeasti. Jos asunnon etsintä on vielä käynnissä, voidaan yhteydenotto sopia pidemmälle. Kuitenkin viimeistään silloin, kun tarjous on umpeutumassa, ollaan yhteydessä ja tarkistetaan, onko hanke enää ajankohtainen. Olisi tärkeää, että avoimet jatko-

hoitotehtävät olisivat kaikilla samalla mallilla tehtyjä, jotta poissaolojen aikana työjärjestelyjä tekevä henkilö saisi helposti selkeän kuvan keskeneräisten hankkeiden tilanteesta. Yhteydenpito asiakkaisiin on tärkeää asiakaspidon takia.

6.2.3 Jälkihoito

Usein neuvottelussa asiakas on kiinnostunut vain siitä saako hän lainaa. Lainan turvaaminen ja jatkuva säästäminen eivät ole päällimmäisenä mielessä vaan oman unelman toteuttaminen. Olemalla yhteydessä asiakkaisiin jonkin ajan kuluttua lainahankkeen toteutuksen jälkeen osoitamme asiakkaalle, että olemme kiinnostuneita asiakkaistamme ja haluamme auttaa häntä jatkossakin. Kun asiakkaan asiat on saatu kuntoon ja hän on päässyt muuttamaan, on hyvä hetki olla häneen yhteydessä ja varmistaa onko hänellä kaikki tarvittavat palvelut käytössä, miten asiat olivat sujuneet ja millainen uusia asunto on? Jne. Samalla voi palata neuvotteluissa auki jääneisiin asioihin sekä tiedustella onko tarvetta esimerkiksi remonttirahoitukselle, vakuutusten päivitykselle tai jatkuvalla säästämiseksi. Jälkihoidon aikana on hyvä kartoittaa asiakkaan seuraavia unelmia ja miten voisimme auttaa häntä niissä. Jälkihoito on myös tärkeää asiakaspidon takia.

6.2.4 Uuden toimintamallin jalkautus

Pidimme uudesta toimintamallista kolme koulutustilaisuutta tammikuussa 2019 sekä Mypan käyttöönotosta infotilaisuuksia marras-joulukuussa 2018. Sähköisten apuvälineiden ja robotiikan käytöstä pidimme koulutuksen syksyllä 2018. Kaikki tilaisuudet tallennettiin, jotta myös poissaolijat pystyivät ne kuuntelemaan ja niihin voi palata myöhemmin.

6.3 Digitaalisten apuvälineiden parempi käyttöönotto

Keino, jolla saamme vähennettyä rahoitusneuvottelijoiden kiirettä ja kuormitusta on saada kaikki hyödyntämään mahdollisimman hyvin neuvottelijoiden avuksi kehitetyt apuvälineet, eli robotit sekä rahoituksenapuri -excel. Opastamme toisiamme ja jaamme aktiivisesti tietoa ja taitoja, jotta kaikki osaisivat mahdollisemman hyvin käyttää näitä digitaalisia apuvälineitä. Annamme niistä palautetta ja vaadimme että asiat niissä toimivat siten kuin pitäisi.

6.4 Kehitystehtävän toteutunut aikataulu

Hanke aloitettiin lokakuussa 2018 työryhmässä. Ennen varsinaisen kehitystehtävän aloittamista, tarve rahoitusprosessin kehittämiseksi oli jo tunnistettu organisaatiossa ja asiasta käyty keskustelua. Joulukuussa 2018 lähetin alkukartoituskyselyn 20 rahoitusneuvojalle, johon sain 9 vastausta. Uudet toimintamallit otettiin käyttöön tammikuussa 2019. Seurantakyselyn uusien toimintamallien käyttöönotosta tein toukokuussa 2019. Lähetin kyselyn 16 rahoitusneuvottelijalle ja vastauksia sain 11 kappaletta. Lokakuussa analysoin kerätyn tutkimusaineiston ja aloitin raportin kirjoittamisen. Tosin sitä ennen olin jo kirjoittanut nykytila-analyysin, teoriaosuuden ja kohdeorganisaation osuudet. Kuviossa 19 toteutunut aikataulu kootusti.

Tehtävä	Aloitus	Lopetus
Kehityshankkeen aloitus	10/2018	12/2018
Nykytilan kartoitus (Kysely 1)	12/2018	12/2018
Mypan rekrytoinnit ja aloitus	11/2018	12/2018
Uuden toimintamallin jalkautus	11/2018	05/2019
Kehityshankkeen toteutus	12/2018	05/2019
Tulosten mittaaminen (Kysely 2)	05/2019	05/2019
Tulosten analysointi	09/2019	10/2019
Raportin kirjoittaminen	10/2018	10/2019

Kuvio 19. Hankkeen toteutunut aikataulu

7 Kehityshankkeen tulokset

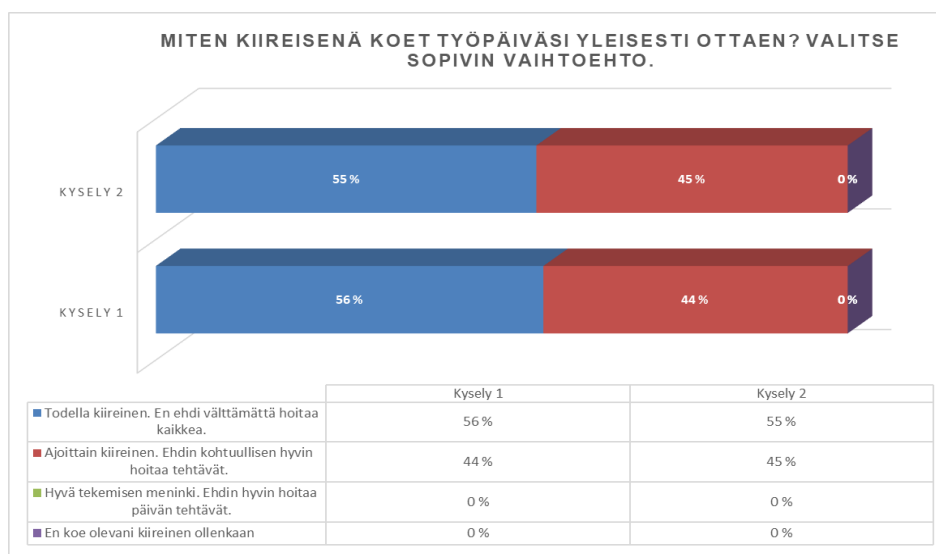
7.1 Vaikutusten arvioinnin mittaaminen

7.1.1 Kyselyn tulokset

Vaikutusten arvioinnin mittaaminen tapahtui vertaamalla alkukartoituskyselyn (kysely 1) ja seurantakyselyn (kysely 2) tuloksia toisiinsa. Kysymykset 1-11 esitettiin samanlaisina molemmissa kyselyissä. Kyselyn 1 kysymykset 12-13 liittyivät enemmän alkuvaiheen kartoitukseen ja ne on käsitelty sitä koskevassa luvussa. Kyselyn 2 kysymykset 12-22 liittyy kehityshankkeen arviointiin ja ne on käsitelty tässä luvussa.

Kysymys 1. Miten kiireisenä koet työpäiväsi yleisesti ottaen? Valitse sopivin vaihtoehto.

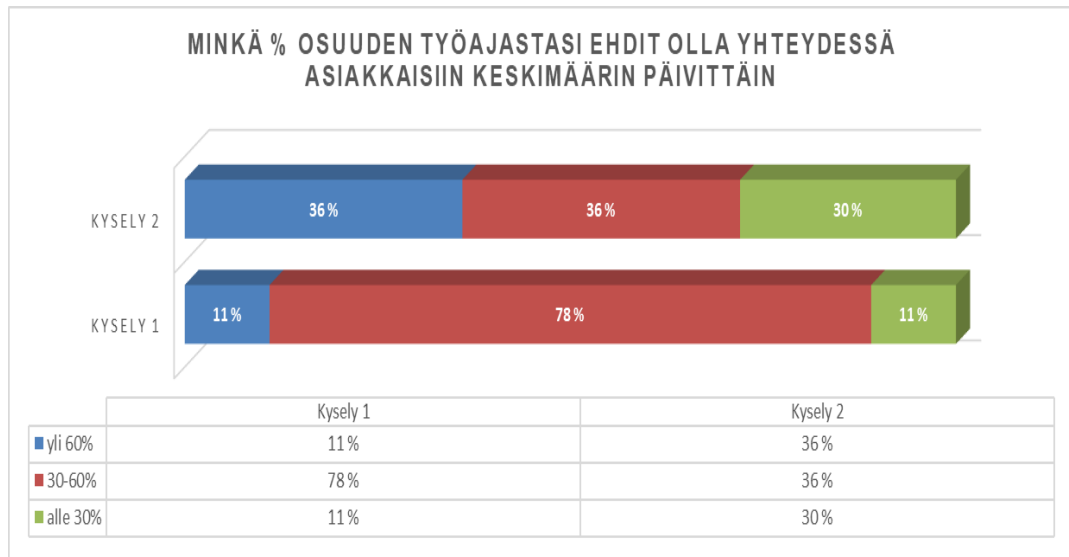
Vastaukset painottuvat molemmissa kyselyissä: Todella kiireinen. En välttämättä ehdi tekemään kaikkea. Kyselyssä 1 56% vastaajista kokee asian olevan näin. Hienoista muutosta on tapahtunut seurantakyselyyn mennessä, eli 1% vähemmän kokee asian olevan näin. Seuraavaksi eniten on vastauksia kyselyssä: Ajoittain kiireinen. Ehdin kohtalaisen hyvin hoitaa päivän tehtävät. Kyselyssä 1 44% kokee asian olevan näin ja kyselyssä 2 45% kokee asian olevan näin, eli hienoista muutosta parempaan suuntaan on havaittavissa. Se mihin olisin toivonut eniten vastauksia, on vastaus: Hyvä tekemisen meininki. Ehdin hyvin hoitaa päivän tehtävät. Näin ei kokenut kukaan kyselyn perusteella olevan, eli tehtävää vielä riittää, jotta olisimme tässä tavoitetilassa.



Kuvio 20. Kysymys 1. Miten kiireisenä koet työpäiväsi yleisesti ottaen? Valitse sopivin vaihtoehto.

Kysymys 2. Minkä % osuuden työajastasi ehdit olla yhteydessä asiakkaisiin keskimäärin päivittäin?

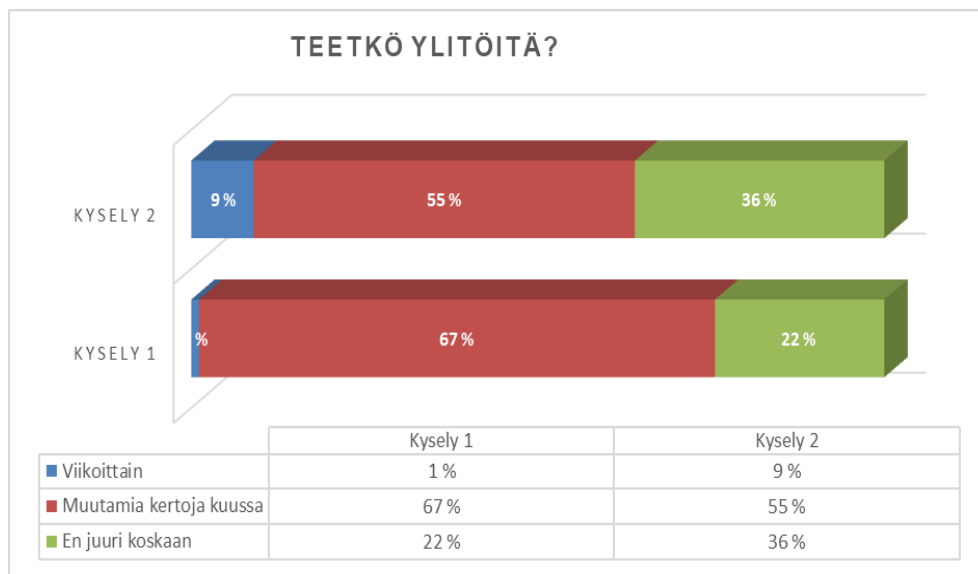
Kyselyssä 2 36% kertoo olevansa 60% työajastaan yhteydessä asiakkaisiin, mikä on huomattava parannus aikaisempaan. Tosin myös niiden osuus on kasvanut, jotka vastasivat olevansa alle 30% työajastaan yhteydessä asiakkaisiin. Kokonaisuudessaan kuitenkin positiivinen muutos.



Kuvio 21. Kysymys 2. Minkä % osuuden työajastasi ehdit olla yhteydessä asiakkaisiin keskimäärin päivittäin?

Kysymys 3. Teetkö ylitöitä? ja kysymys 4. Jos vastasit edelliseen viikoittain, kertoisitko millaisia asioita, hoidat ylitöinä; neuvotteluja, tarjouksia, ratkaisun tarkennuksia?

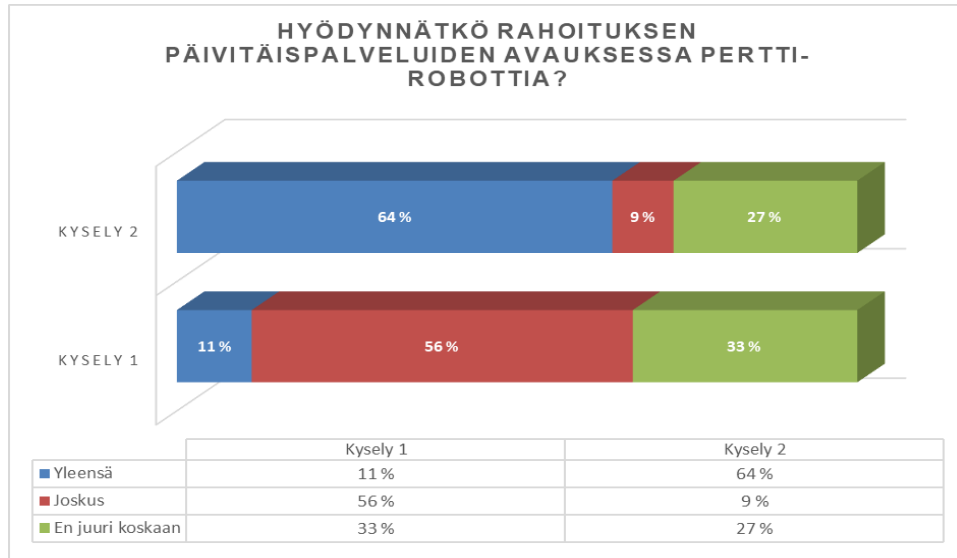
Ylitöitä ei juurikaan tehdä. Vain pieni osa tekee ylitöitä viikoittain. Suurin osa tekee ylitöitä korkeintaan muutamia kertoja kuussa. Jos ylitöitä tehdään liittyvät ne yleensä rahoituspäätösten tekemiseen, tarjousten lähettämiseen, asiakkaiden soittopyyntöihin tai verkoviesteihin vastaamiseen. Joskus myös asiakasneuvottelut venyvät ylityöajan.



Kuvio 22. Kysymys 3. Teetkö ylitöitä?

Kysymys 5. Hyödynnätkö rahoituksen päivittäispalveluiden avauksessa Pertti-robotia?

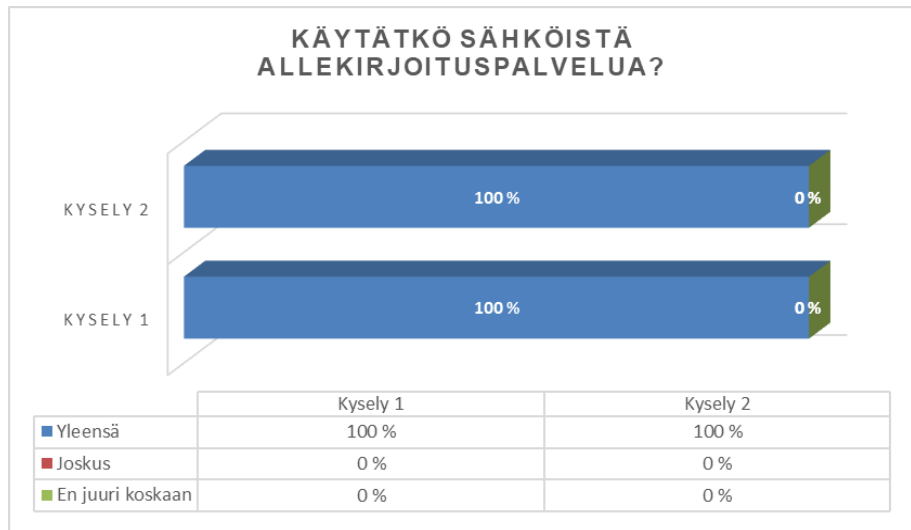
Selkeää parannusta on tapahtunut päivittäispalvelut avaavan Pertti -robotin käytön suhteen. Ensimmäisessä kyselyssä vain 11% vastaajista vastasi käyttävänsä Pertti -robotia päivittäispalveluiden avauksessa apuna yleensä, kun taas kyselyssä 2 64% vastasi käyttävänsä sitä yleensä. Myös henkilöiden osuus, jotka eivät käytä koskaan osuus on pienentynyt.



Kuvio 23. Kysymys 5. Hyödynnätkö rahoituksen päivittäispalveluiden avauksessa Pertti-robotia?

Kysymys 6. Käytätkö sähköistä allekirjoituspalvelua?

Tämä on erittäin hyvin hyödynnetty palvelu, kuten kuviosta 24 näkyy, molemmissa kyselyissä kaikki ovat vastanneet, että käyttävät yleensä sähköistä allekirjoituspalvelua. eli ei parantamisen varaa enää tässä.



Kuvio 24. Kysymys 6. Käytätkö sähköistä allekirjoituspalvelua?

Kysymys 7. Minkälaista palautetta haluisit antaa liittyen rahoituksen apuriin, Päivittäis- palveluiden avaus robottiin Perttiin ja sähköiseen allekirjoitukseen liittyen? Jos et ole vielä jotain käyttänyt kertoisitko hieman miksi?

Palautteet kyselystä 1:

"Päivittäispalveluiden osalta vielä vaiheessa. Aikataulu usein niin, että itse tekemällä hallitsee tilannetta paremmin ja nopeammin."

"Pertti on vielä sisäistämättä, ei ole ollut vielä sopivaa casea, kun tulee niin otan asian käyttöön."

"Pertti ei toimi vielä niin hyvin kuin pitäisi, esim. ei tee meille jäsenyyttä koska meillä 84,09e (eikä 100e). SA hanke vaatii tarkat tarkistukset, että ketkä kaikki voivat allekirjoittaa sähköisesti, esim. vierasvelkavakuuden."

"On ollut niin paljon uutta opeteltavaa kiireen keskellä, että en ole ehtinyt paneutua kaikkeen ja siksi tehnyt osan tehtävistä vanhalla mallilla."

"Asiakas halusi yhteisen tilin, sitä en osannut laittaa Pertille, nopeammin avasin itse. En tiedä tuleeko Pertin käytöstä ajansäästöä, pitää kuitenkin tulostaa ja avata verkkopalvelu."

Palautteet kyselystä 2:

”Pertti ei toimi, koska as. tietävät ja osaavat päättää vain osan palveluista siinä hetkessä, jäävät pohtimaan miettimään ja monesti aikavaraus tulee yllättäen niin että ei ole ehtinyt Perttiä tekemään ko. tapaamista”

”Mikäli jotakin asiaa ei robotti pysty tekemään, jättäisi sen tekemättä eikä koko tehtävää. Nyt jos jokin tieto puuttuu tai on väärin, ei robotti tee mitään. On työlästä vahtia tekeekö robotti päivittäiset tai tarjouksen.”

”Yleensä uuden asiakkaan palvelut on oltava nopeasti auki, Pertti ei ole takuuvarma.”

”Hyvät aikaa säästävät apurit käytössä.”

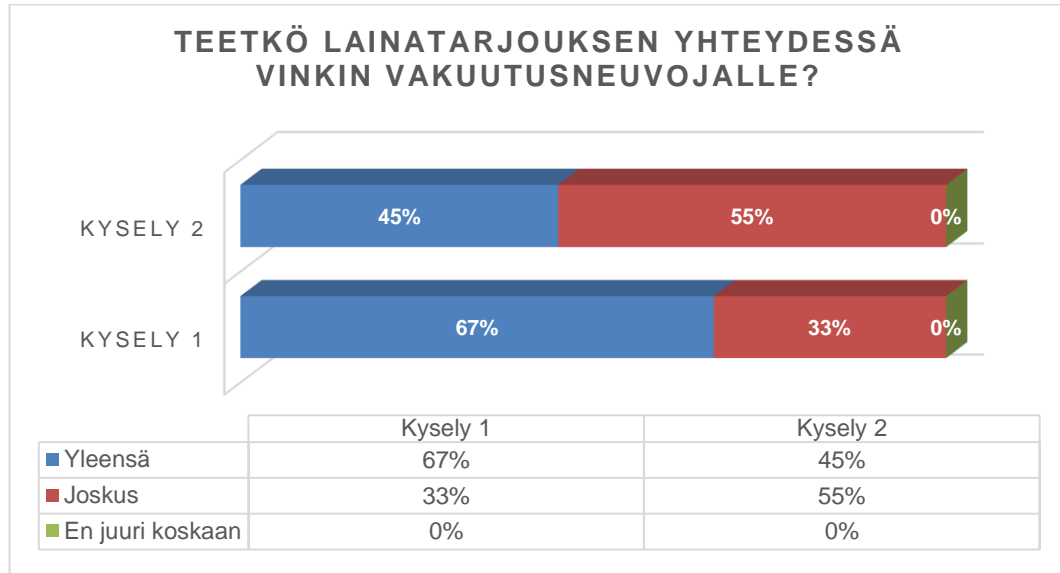
”Pertin käyttökertoja on ollut vähän, aikataulut ovat estäneet Pertin käytön. Hanke rahoitusmyyntiin ennen päivittäispalvelujen avaamista.”

Kyselyn 1 palautteista on selkeästi nähtävissä, että kun on kiire ei jaksaa alkaa opettelemaan uusien työkalujen käyttöä, vaikka ne voisivatkin helpottaa omaa työtä. Sanonta ”on niin kiire juosta, ettei ehdi pyörän selkään hypätä” pätee tässäkin asiassa. Tuntuu helpommalta ja nopeammalta toimia vanhalla tutulla tavalla.

Kyselyn 2 palautteet liittyvät enemmänkin siihen, että on jo kokeiltu, mutta luottamusta digitaaliseen työkaluun ei vielä ole ja siitä syystä päädytään tekemään asioita itse.

Kysymys 8. Teetkö lainatarjouksen yhteydessä vinkin vakuutusneuvojalle?

Jostain syystä tässä on tapahtunut heikentymistä kyselyiden välillä. Kyselyssä 1 67% teki yleensä vinkin vakuutusneuvojalle, mutta kyselyssä 2 vain 45% vastasi toimivansa näin.



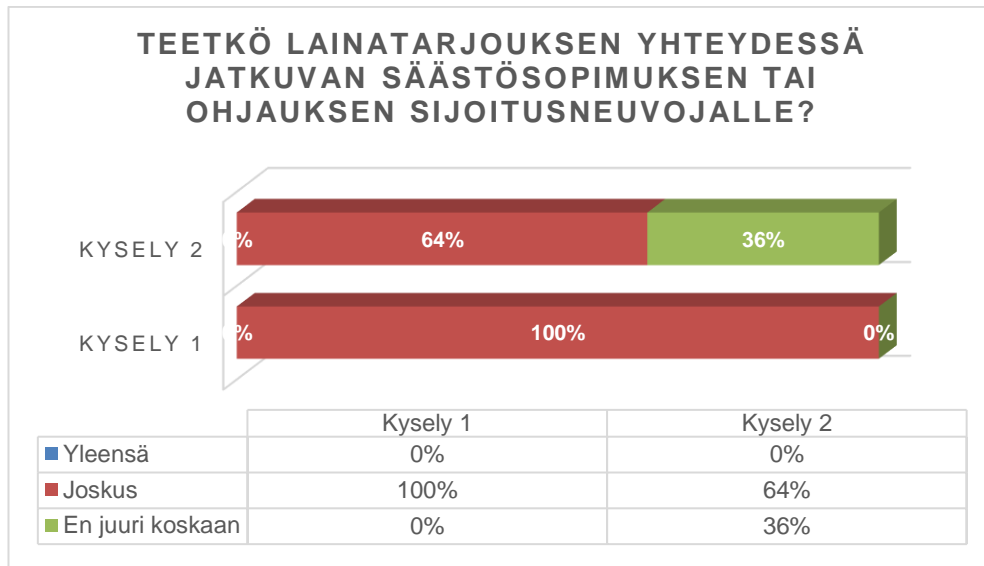
Kuvio 25. Kysymys 8. Teetkö lainatarjouksen yhteydessä vinkin vakuutusneuvojalle?

Kysymys 9. Jos vastasit edelliseen en juuri koskaan, kertoisitko hieman miksi?

Näitä vastauksia ei ollut kummassakaan kyselyssä.

Kysymys 10. Teetkö lainatarjouksen yhteydessä jatkuvan säästösopimuksen tai ohjauksen sijoitusneuvojalle?

Heikennystä tapahtunut myös tässä kyselyssä 2 64 % vastasi tekevänsä enää edes joskus säästösopimuksen tai ohjauksen sijoitusneuvojalle. 36% ei tee juuri koskaan. Kyselyssä 1 100% vastasi tekevänsä ohjauksen tai säästösopimuksen.



Kuvio 26. Kysymys 10. Teetkö lainatarjouksen yhteydessä jatkuvan säästösopimuksen tai ohjauksen sijoitusneuvojalle?

Kysymys 11. Jos vastasit edelliseen en juuri koskaan kertoisitko hieman miksi?

Kysely 1

"Ei aina ehdi."

"Yleensä kerron lyhyesti säästämisestä ja opastan menemään verkkoon."

Kysely 2

*"Asiakkaat eivät halua sitoutua säästämiseen, koska haluavat ensin nähdä miten lainahoito lähtee sujumaan. Sijoitusneuvojat eivät halua pelkkää kk-säästämisen aikava-
rausta."*

*"Yleensä kerron pikaisesti säästäjän rahastoista ja ohjaan asiakkaan itse tekemään/tu-
tustumaan asiaan verkossa."*

*"Ongelma on se, kun sijoitusneuvojat ovat kertoneet, että eivät ota pelkkiä kk-rahastojen
tekijöitä ajanvarauksella. Ne pitäisi itse hoitaa, mutta ei enää ehdi ja ei taitokaan enää
riitä, kun en ole 3 v tehnyt. "*

”Se on vaan ehkä päässyt unohtumaan, täytyy ottaa tavaksi tulevaisuudessa.”

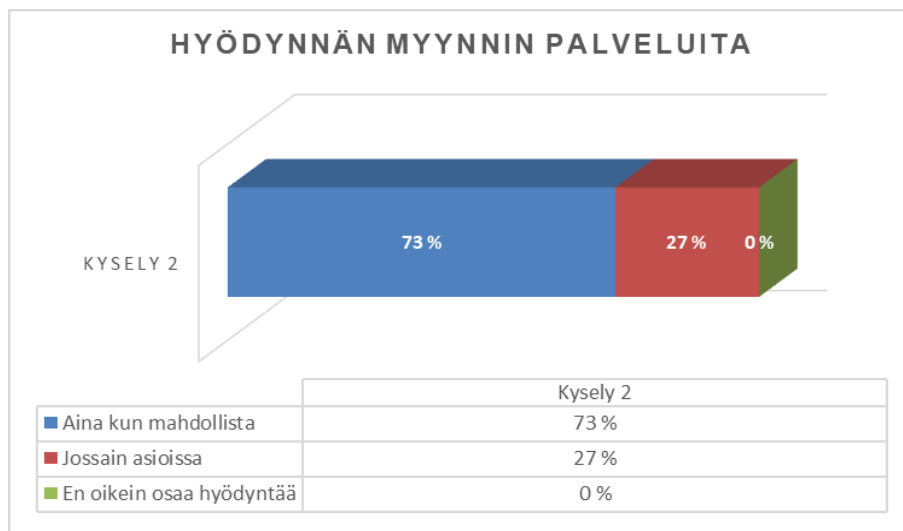
”Miten tarjouksen yhteydessä voi tehdä säästösopimuksen? Kun asiakas ei ole siinä vaiheessa vielä päättänyt tuleeko asiakkaaksi tai hänen kanssaan ei vielä ole sovittu lainasta.”

”Ajanpuute”

Seuraavat kysymykset 12-24 olivat ainoastaan seurantakyselyssä, niitä voidaan käyttää hankkeen onnistumista arvioitaessa.

Kysymys 12. Hyödynnän myynnin palveluita

Myynnin palvelut on otettu hyvin käyttöön, mutta hieman parannettavaa vielä kuitenkin on.



Kuvio 27. Kysymys 13. Kysymys 12. Hyödynnän myynnin palveluita

Kauppojen keskittämisestä Lahteen muodostui vastausten perustella keskiarvo 4,09/5 jota voi pitää hyvänä.

Kysymys 14. Onko mielessäsi asioita, joissa myynnin palvelut voisivat vielä olla avuksi?

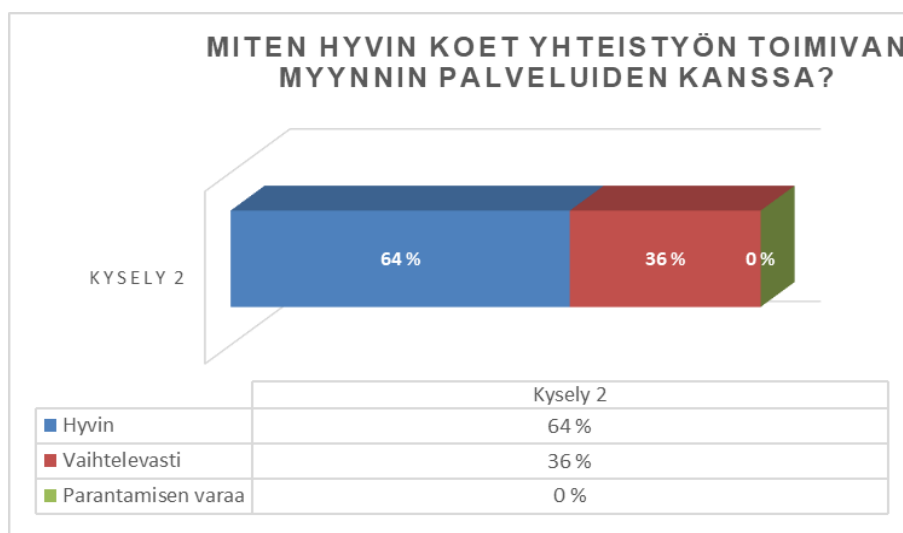
”Rakennushankkeiden valmiusastetodistusten pyytäminen.”

”Kulutusuottojen allekirjoitukset konttorilla eli niitä, joita ei saa SA hankkeeksi esim sen takia että ei ole henkkareita skannattuna tai kulutusluottoon liittyy vierasvelkavakuuden antajat, jotka ovat toisen pankkiryhmän asiakkaita. Lisäksi Takuu-Säätiön takaaman lainan allekirjoitukset, jotka vaativat aina 2 käyntiä konttorilla allekirjoituksien merkeissä. Lisäksi Jälkipantin allekirjoitus-konttoriajat eli kun meidän asiakkaat antaa vaikkapa lapselleen jälkipantin Nordeaan esimerkkutilanne.”

”Vakuuden vaihdot, myynnit, turvien tai korkokattojen irtisanomiset tms. voisi hoitua siellä.”

Kysymys 15. Miten hyvin koet yhteistyön toimivan Myynnin palveluiden kanssa?

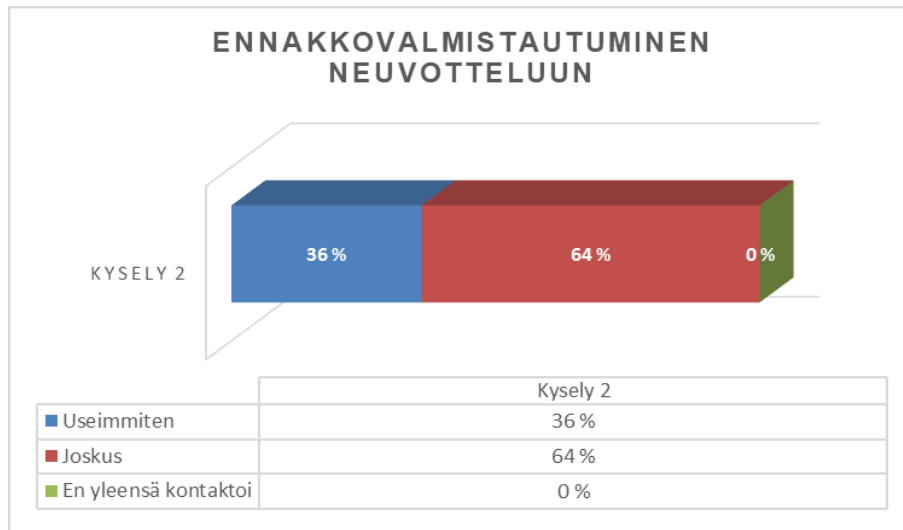
Yhteistyö Myynnin palveluiden eli Mypan kanssa näyttäisi sujuvan suhteellisen hyvin, se on hyvä asia.



Kuvio 28. Kysymys 15. Miten hyvin koet yhteistyön toimivan Myynnin palveluiden kanssa?

Kysymys 16. Valmistaudun ennakkoon neuvotteluun kontaktoimalla asiakkaan etukäteen, pyydän tekemään lainahakemuksen ja ottamaan tarvittavat dokumentit mukaan, jos kyseessä konttorineuvottelu, puhelin- ja verkkoneuvotteluja varten luottihakemus?

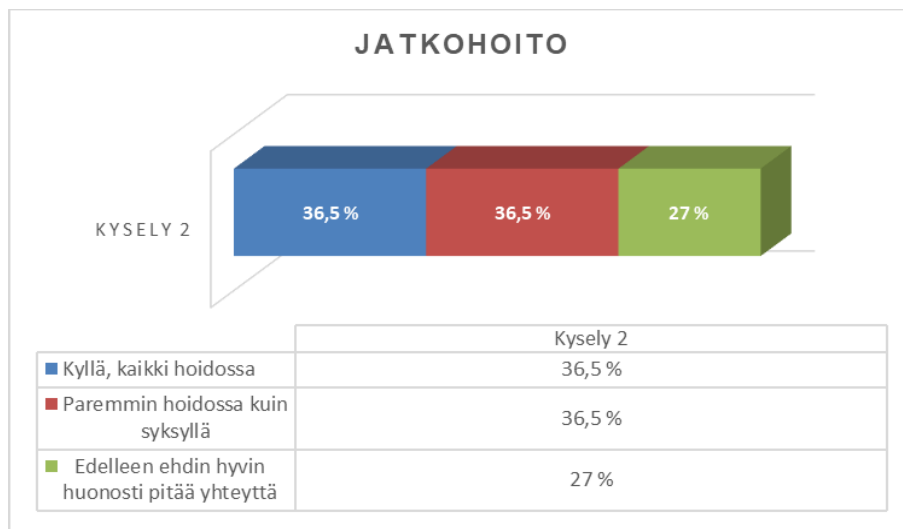
Ennakkovalmistautuminen on hyvällä tasolla.



Kuvio 29. Ennakovalmistautuminen

Kysymys 17. Minulla on keskeneräisistä hankkeita apurilla tehty myyntitehtävä työlistal-
lani ja hoidan näitä tehtäviä asiakkaan kanssa sopimalla tavalla.

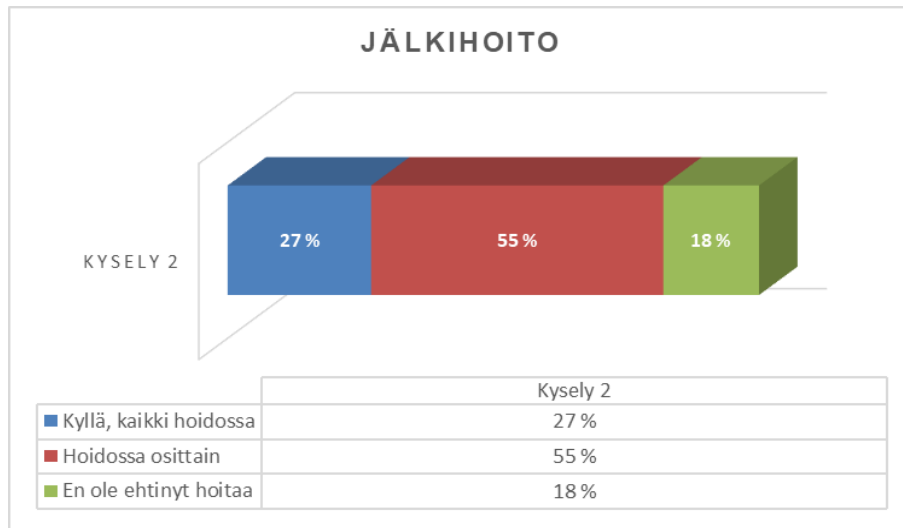
Tätä pitäisi vielä kehittää, koska vastaukset jakautuvat aikailla.



Kuvio 30. Jatkohoito

Kysymys 18. Minulla on päättyneistä hankkeista jälkihoitotehtävät 1-3 kuukauden
päässä ja hoidan näitä tehtäviä aktiivisesti.

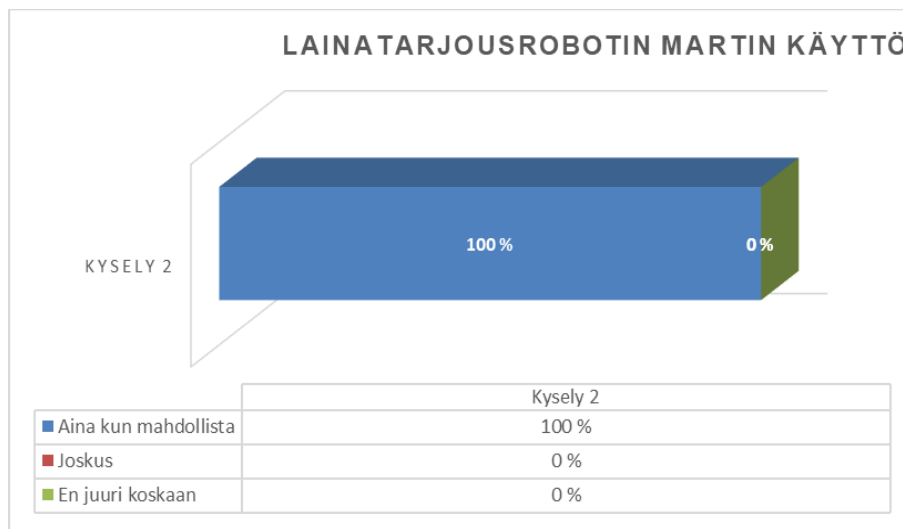
Hieman parannettavaa olisi myös tässä.



Kuvio 31. Jälkihoito

Kysymys 19. Maaliskuussa on otettu käyttöön lainatarjousrobotti Martti, hyödynnän sitä tarjouksen tekemisessä.

Kun kuviosta 32 näkyy tämän robotin kaikki ovat ottaneet käyttöönsä, todella hieno asia.



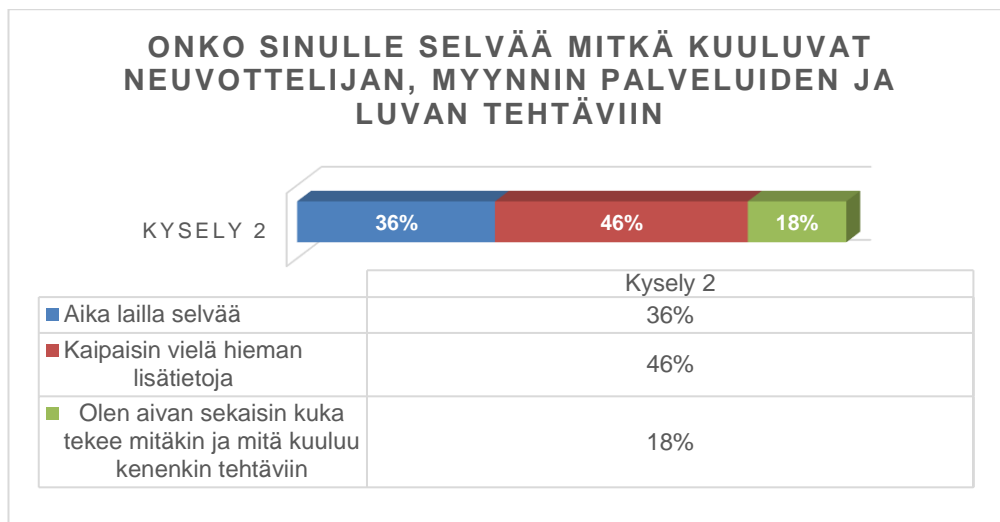
Kuvio 32. Kysymys 19. Maaliskuussa on otettu käyttöön lainatarjousrobotti Martti, hyödynnän sitä tarjouksen tekemisessä.

Kysymys 20. Jos vastasit edelliseen kysymykseen joskus tai juuri koskaan kertoisitko hieman miksi?

”Martti ei aina toimi ja joskus on pakko antaa tarjous tietty päivä niin ei voi ottaa riskiä, että Martti ei teekään tarjousta illan aikana koska seuraavana päivänä olisi jo liian myöhäistä.”

Kysymys 21. Onko sinulle selvää mitkä kuuluvat neuvottelijan, Myynnin palveluiden ja Luvan tehtäviin?

Ehkä vielä hyvä olisi kerrata mitä kuuluu kenenkin toimijan tehtäviin, koska 46% on sitä mieltä, että lisätietoja tähän kaivattaisiin.



Kuvio 33. Kysymys 21. Onko sinulle selvää mitkä kuuluvat neuvottelijan, Myynnin palveluiden ja LuVan tehtäviin?

Kysymys 22. Minkälaista palautetta haluaisit antaa rahoitusprosessin kehittämiseen liittyen, kommentoi vähintään muutamalla sanalla.

”Oli hyvä, että tätä kehitettiin.”

”Työ on pirstaleista ja asiaa hoidetaan vähän kerrallaan sitä mukaa kun lisää tietoja asiakailta saadaan. Rahoituspäätöksen hakemisen jälkeen odotusaika ja sitten kun ehtii tekemään Martilla tarjouksen. Kaikki nämä hoidetaan pirstaleisesti asiakastapaamisten/puheluiden välissä. Selkeyttä jos saisi aikatauluihin ja omaan päivärytmiin niin olisi parempi tilanne.”

”Olisi pitänyt hoitaa jo ajat sitten.”

”Pitäisi itse kehittää ajankäyttöä, missä välissä opiskelee uusia/muuttuneita asioita. Taustatyö esim. dokumentointi, asuntojen hintojen tarkastus vie paljon aikaa, jos et tunne paikkakuntaa.”

”En osaa sanoa”

”Kun tekeminen muuttuu, niin Luvasta tulisi olla välittömästi tieto kentälle, ettei sitä tarvitse etsiä tiedotteista tai kuulla kollegalta, että on jo käytössä.”

”Arkea helpottavia toimintapoja haetaan ja niitä kohti varmasti ollaan matkalla koko ajan.”

”Ajatuksena hieno, mutta ei toimi arjessa. Aika ei vaan yksinkertaisesti riitä kaikkeen ylöskirjaamiseen ja jälkihoitoon. Ehkä tilanne paranee, kun robotiikkakin alkaa paremmin toimia. Digihakemusten käsittelyn jatkaminen hidasta, hankalalukuista ja todella paljon tietoja puuttuu. Miksi niin puutteelliset hakemukset hyväksytään.”

”Ei mitään tarpeetonta kilpajuoksua ajan kanssa. Aina ei nopeus ole valttia vaan se että asiakas kokee saavansa asiantuntevaa ja hyvää palvelua. Hätäilemällä ei saada aikaiseksi monta kertaa kuin epä tietoinen asiakas. Meidän täytyy muistaa, että se mikä on meille selvää ei monesti ole asiakkaalle.”

Edellä olevan perusteella voidaan todeta, että saimme hyvää palautetta ja ideoita myös jatkokehitykseen.

Kysymys 23. Koko kehittämishankkeelle saatiin vastausten perustella keskiarvo 3,27/5, jota voi pitää hyvänä.

Kysymys 24. Ideoita jatkokehitykseen

”Säästäminen ja vakuutukset paremmin mukaan prosessiin.”

”Mypan ei kuulu tehdä tehtäviä, jotka laitetaan suoraan ydinportaaliin esim. rakennuslainojen nostot, taloyhtiölainan poismaksu pankkilainalla, vanhan tarpeettoman valtioneuvoston lopetus lainasta, kun siitä tehty rahoituspäätös, vakuuden arvon kysyminen OPKKsta hoituu suoraan sähköpostiin pajjat-hameenopkk@op.fi joten sitäkään asiaa ei kannata kierrättää Mypan kautta. Eli ei turhia asioita mypaan jotta heillä oikeasti aikaa hoitaa järkeviä juttuja. Dokkareihin tallentaminen auttaa neuvottelijaa, koska dokkareihin

tallentaminen tehty hankalammaksi, koska pitää otsikossa olla hankkeen numerot jne ja tämä on hyvä, että mypa hoitaa ja toivon että tämä työ pysyy heillä jatkossakin.”

”Säännölliset rahvat hyviä, toivottavasti on jatkossakin.”

”Kun jollain on hanke kesken ja soitto asiakkaalle tarjouksesta ja asiakas soittaa puveen, niin he voisivat laittaa sähköpostilla soittopyynnön siitä sille joka hanketta hoitanut. Nyt he varaavat ajan kenelle vain ja omat tarjousoitot ovat työkaverilla ja itselle tulee toisen keskeneräiset hankkeet. Ihan sekaisin koko pakka. Se on eri asia jos on lomalla, mutta kun olemme töissä, niin miten suunnittelet itse asiaa, kun puve varaa ajat ihan jollekin toiselle. Menee kahden ihmisen aika selvittää asioita, jos on erikoisempi kohde. ”

”Voisiko vielä jotenkin yksinkertaistaa koko rahoitusprosessia, tuntuu, että noita palikoita on niin paljon, mitä käytetään ja yhtä skannaamista papereiden suhteen...”

”Ei ehdi ajatella eikä kirjoittaa. Työt painavat päälle.”

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että saimme hyviä ideoita hankkeen jatkokehitykseen.

7.1.2 Haastattelut

Haastattelin kahta lähiesimiehenä toimivaa pankinjohtajaa toteutuneiden muutosten jälkeen muutoksen vaikutusten arviointia varten. Toinen pankinjohtajista toimii esimiehenä pääkonttorilla Lahdessa ja toinen pienemmän konttorin esimiehenä Hollolassa. Olen koonnut yhteenvetoa teemoittain näistä ajatuksista seuraavasti:

Kiire

- miten ilmenee?
- onko muutosta tapahtunut ennen/jälkeen kehityshankkeen?
- mikä on tunne, ehtivätkö neuvottelijat olla nyt enemmän aikaa asiakkaisiin?
- tehdäänkö tiimissäsi ylitöitä?

- onko väsymistä havaittavissa

Kiirettä on edelleenkin havaittavissa, vaikka muutoksia on tehty. Jonkin verran myös stressiä havaittavissa. Näissä on jonkin verran tiimikohtaisia eroja. Pääkonttorilla ehkä hieman enemmän kiirettä havaittavissa ja siellä tehdään myös jonkin verran ylitöitä, esimerkiksi ennen loman alkua. Joskus voisi ylitöiden tekemiseen ollakin tarvetta, mutta ihmiset eivät yksinkertaisesti enää jaksaa normaalin työpäivän jälkeen jäädä niitä tekemään.

Uusien toimijoiden mukaan tulo prosessiin toisaalta helpottaa, mutta toisaalta työllistää, kun pitää ohjeistaa seuraavaa toimijaa jatkamaan prosessia erilaisten myyntitehtävien kautta. Yhteistyö eri toimijoiden välillä ei aina toimi halutun lailla, esimerkiksi vaatimus tehdä ohjeet juuri oikealla tavalla aiheuttaa kitkaa yhteistyöhön. Tietyllä tapaa Luva tai Mypa ryhtyvät sanelemaan neuvottelijoille oikeaa toimintatapaa, vaikka perusajatus on ollut, että Luva tai Mypa ovat tulleet auttamaan rahoitusneuvottelijoiden työtä. Perimmäinen tarkoitus olisi yhteisesti hoitaa asiakkaan asiaa parhaimmalla mahdollisella tavalla. Luvan mukaan tulosta prosessiin on jo kulunut 1,5-2 vuotta ja yhteistyö heidän kanssaan kehittynyt koko ajan. Siitä kiitosta heille. Nyt uuden toimijan Mypan tulo mukaan prosessiin aiheuttaa taas hieman uutta opettelua ja jonkin verran sekaannusta aiheuttaa myös se, ettei aina tiedä mikä kuuluu kenenkin tehtäviin. Ajan säästyminen on varmasti osittain mennyt työntekemisen jonkinasteiseen rauhoittumiseen ja mahdollisuuteen nyt opetella näitä uusia toimintamalleja.

Hyödyntävätkö kaikki neuvottelijat mahdollisimman hyvin Mypan palvelut vai hoitavatko itse vielä asioita joko sen takia, etteivät osaa hyödyntää tai kokevat tekevänsä asiat itse nopeammin?

Aika hyvin hyödynnetään, mutta jossain asioissa vielä epäselvyyttä, että kenen tehtäviin kuuluu.

Uusi toimintamalli:

- onko tiimissäsi otettu hyvin käyttöön uusi toimintamalli: Ennakkovalmistaaminen-Jatkohoito-Jälkihoito?

- käytetäänkö tiimissäsi Pertti -robottia, Martti -robottia ja Sähköistä allekirjoitusta aina kun mahdollista?

Neuvottelijoiden uusi toimintamalli vaikuttaa olevan suhteellisen hyvin otettu käyttöön ainakin ennakkovalmistautumisen suhteen. Esimiehet eivät ole seuranneet juurikaan asiakkaiden jatko- tai jälkihoitotehtävien toteutusta, eli ne jäävät pitkälti neuvottelijoiden omaan hoitoon.

Robottiikkaa ja muita sähköisiä työvälineitä hyödynnetään tiimeissä hyvin, vaikka hieman jakautuu, että osa käyttää aina ja osa vasta opettelee käyttöä pikkuhiljaa. Robotiikka auttaa, mutta opettelua tarvitaan vielä jossain määrin. Automaattinen luottopäätöspalvelu näkyy asiakkaalle nopeutuneena palveluna, mutta neuvottelijalle saattaa usein teettää vähintäänkin yhtä paljon työtä kuin vanhanmallinen hakemus. Asiakkaat ovat voineet antaa virheellisiä tietoja ja pahimmassa tapauksessa koko luottoa ei voidakaan myöntää.

Myynnit:

- oletko huomannut myynneissä muutoksia positiivisempaan suuntaan?
- enemmän ohjauksia vahinkovakuutuksiin tai säästäminen/Sijoittaminen?

Mitään radikaalia muutosta myyntien suhteen ei tunnu olevan tapahtunut. Yhteistyö vahinkovakuutuksen kanssa on ollut esimiesten mielestä hyvää. Asiaa helpottaa, kun vakuutusneuvoja on yleensä kaikissa tiimeissä. Sen sijaan jatkuvan säästämisen tai sijoittamisen myyminen asiakkaille jää usein pelkälle puheen tasolle. Tiukentunut sääntely sijoituspalveluiden myynnistä on aiheuttanut sen, ettei rahoitusneuvojat itse juurikaan säästösopimuksia enää tee, eikä ole selkeää toimintamallia kenelle oikein ohjaisi nämä asiakkaat. Aikavaraus pitäisi jollekin tehdä ja viimeistään jälkihoidossa hoitaa asia kuntoon. Seuranta tähän ehkä olisi hyvä mukaan, koska yleensä sen saa mitä mittaa.

Oma palautteesi kehityshankkeesta:

- Mypan käyttöönotto ja yhteistyö?
- Kauppojen keskittäminen Lahteen?
- Mitä hyvää/Mikä huonoa?

Kokonaisuutena kehityshanke on ollut hyvä. Hyvä asia on se, että konttori tai tiimikohtaisista hakemusten käsittelyistä on luovuttu. Joskus se tosin aiheuttaa asiakkaiden parissa ihmetystä, jos ovat tottuneet hoitamaan asioitansa jossain tietyssä konttorissa. Positiivista on se, että hakemukset menevät tasaisesti. Kaikille neuvottelijoille pitäisi tulla viikkotasolla suurin piirtein saman verran verkkohakemuksia ja se on hyvä asia. Kaikilla rahoitusneuvottelijoilla on kuitenkin samat henkilökohtaiset myyntitavoitteet ja silloin kaikilla myös samat mahdollisuudet palkitsemiseen. Tämä on vähentänyt osaltaan myös kiireen tuntua, kun hakemukset jakautuvat tasaisemmin. Toki edelleen loma-ajat ja poissaolot vaikuttavat tilanteeseen, kun hoidettavaksi tulee kollegoiden hankkeita myös, eli hyvää kalenterin hallintaa tarvitaan ja erityisesti loma-aikoina pelivaraa kalenteriin on varattava myös kollegoiden hankkeiden käsittelyä varten.

Huolta aiheuttaa Mypa resurssien riittävydestä kaikkeen siihen tekemiseen mitä on ajateltu. Esimerkiksi kulutusluottoja ei täysin pystytä hoitamaan Mypassa, kuten tarkoitus oli. Asuntokauppojen keskittäminen Mypa tiimille on ollut hyvä asia ja siitä saatu konkreettisesti vapautettua aikaa neuvottelijoille. Aikaisemminhan neuvottelijat varasivat itselleen tunnin aikaa, kun hoitivat asiakkaan asuntokaupat, mutta jääkö siinä jotain myynnin mahdollisuuksia silloin hyödyntämättä? Myöskin asiakasmäärät sivukonttoreissa ovat vähentyneet, kun asuntokaupat hoidetaan pääkonttorilla. Eräänlainen välivaihe tämä on ja kehitystyötä jatketaan eteenpäin. Yhteistyön kehittäminen prosessin eri toimijoiden kanssa erityisen tärkeää. Yhteiset palaverit toivottavia Mypan kanssa.

Huolta on myös asiakaspidosta, kun neuvottelijat hoitavat rahoitusneuvottelun usein nyt puhelimitse, sähköpostilla tai verkkoviesteillä eivät tapaa asiakkaita kasvokkain yleensä ollenkaan. Verkkoneuvottelujen osuus on vielä todella vähäistä. Vaikka palvelu voi olla hoitunut hyvin ja aikaa säästävästi myös näissä kanavissa voi tietynlainen kasvottomuus olla kuitenkin haaste asiakaspitoa ajatellen. On erityisen tärkeää, että kaikki prosessin toimijat toimivat yhteistä päämäärää, eli mahdollisimman hyvää asiakaskokemusta kohden, koska usein asiakkaan pankin ainoat kasvot ovat kauppvoja hoitavan Mypa tiimiläisen kasvot. Tässä ei saisi näkyä esimerkiksi neuvottelijan mahdolliset puutteet ohjeissa.

Miten kehittäisit edelleen?

Toiveissa olisi, että prosessia saataisiin vielä enemmän yksinkertaistettua. Automaattisen luottopäätöspalvelun luotettavuuteen toiveissa myös parannusta ja että neuvottelijan olisi vielä helpompi jatkaa automaattisen päätöksen käsittelyä. Neuvottelijoiden uuden

toimintamallin käyttöönotto vahvasti yhteiseksi toimintatavaksi on tärkeää asiakaspidon takia. Mypa tiimiläisten rooli on erityisen tärkeä, koska he ovat usein pankin ainoat kasvot prosessin aikana. Toimijan vaihtuminen ei saisi näkyä asiakkaan palvelussa millään tapaa, siitä syystä on tärkeää, että ohjeet seuraavalle toimijalle tehdään mahdollisimman hyvin. Siihen meillä on kehitetty rahoituksen apuri, jota tulisi ehdottomasti käyttää. Kauppoja hoitava henkilö ei voi ajatella hoitavansa vain kauppaa, vaan on todella tärkeässä roolissa koko prosessin onnistumisen kannalta. Yhteinen vastuunotto kaikilla rahoitusprosessin toimijoilla yhteisestä tekemisestä olisi tärkeää. Tämä koskee myös tilanteita, kun joku neuvottelija on syystä tai toisesta poissa ja joku toinen jatkaa hänen aloittamansa hankkeen käsittelyä. Siitä syystä on erityisen tärkeää, että kaikista keskeneräisistä hankkeista on olemassa avoin myyntitehtävä, josta selviää hankkeen tilanne selkeästi. Myös tämä tehtävä olisi hyvä tehdä rahoitusapuria käyttäen, jotta kiinnipääseminen hankkeeseen olisi mahdollisimman helppoa. Nämä tehtävät tulisi myös otsikoida standardista rahoitusapuria käyttäen. Palautteen antaminen puolin ja toisin eri toimijoiden kesken on erittäin tärkeää myös jatkokehityksen kannalta esimerkiksi yhteisissä palavereissa.

7.1.3 Omakohtainen havainnointi

Omakohtaisesti olen havainnoinut tilanteen rauhoittuneen selkeästi siitä, mikä tilanne oli silloin kuin hanketta ryhdyttiin työstämään. Luottihakemukset jaetaan tasaisesti kaikille rahoitusneuvottelijoille ja kaikilla on samat mahdollisuuden konttorista riippumatta päästä henkilökohtaisiin myyntitavoitteisiin. Tämä on hyvä asia. Aikaisemmin hakemukset jakautuivat todella epätasaisesti ja aiheuttivat joissain konttoreissa selkeää ylikuormaa ja toisessa taas vajetta. Työn luonne on edelleen muuttunut siihen suuntaan, että valtaosa hakemuksista tulee verkkopalvelusta ja automaattisen lainapäätöspalvelun kautta. Olen kokenut hieman hankalaksi lähteä jatkamaan automaattisen lainapäätöspalvelun kautta tullutta hakemusta, koska sieltä puuttuu tietoja, joita pitää tarkistaa eri järjestelmistä tai kysyä asiakkaalta. Lisäksi automaattisen lainapäätöspalvelun kautta saatetaan olla tehty jo Kyllä -päätös ja neuvottelussa havaitseekin, että hakemuksella on ollut oleellisesti väärä tietoja, kuten bruttotulot on ilmoitettu nettotuloina. Automaattisen lainapäätöspalvelun kautta tullut tarjous ei myöskään välttämättä ole aivan kilpailukyisesti hinnoiteltu ja on nopeasti kontaktoiva nämä asiakkaat.

Neuvottelijoiden uusi toimintamalli on tuonut selkeästi ryhtiä tekemiseen ja itsellä on selkeämpi käsitys keskeneräisen työn määrästä, joka poistaa hieman stressiä, kun tilanne on paremmin hallussa. Toki edelleenkin, jos tarvitsee tinkiä ajan puutteen takia jostakin,

liittyy se usein jatko- ja jälkihoitotehtävien hoitoon. Tehtäviä tulee siirrettyä eteenpäin, kun niistä ei yleensä ole sovittuna päivälleen tarkkoja aikoja. Ennakovalmistautuminen on ollut itselläni käytössä jo ennen varsinaisen hankkeen aloitusta ja koen että, se on hyvä asia. Siinä säästää aikaa, kun hakemus on katsottavissa ennen neuvottelua ja jos asiakas tulee paikan päälle, on hänelle rahoituspäätöksen liitteeksi tarvittavat dokumentit jo mukanaan.

Itse teen jatkohoitotehtävät standardisti kaikista keskeneräisistä hankkeista, koska keskeneräisten hankkeiden seuranta on siten helpompaa. Omaa työlisterä voi järjestää ja keskeneräiset tehtävät ovat helposti haettavissa ja soitella samalla kertaa kaikki, kun sopiva hetki tulee. Myös kollegoilla on omien havaintojeni mukaan myyntitehtävät tehtynä, vaikka jokainen otsikoi niitä hieman eri tavalla. Kun olen joutunut esimerkiksi yllättävien poissaolojen sattuessa käymään kollegoiden keskeneräisiä hankkeita läpi, vaatii se jokaisen myyntitehtävän läpikäymistä yksitellen, kun taas jos ne olisi otsikoitu kaikilla samalla tavalla olisi tehtävät työlisterä helppo järjestää otsikoiden mukaisesti ja saada kokonaiskuva keskeneräisten hankkeiden kokonaistilanteesta.

Myyntin palveluita hyödynnän itse kaikessa mahdollisessa ja olen kokenut tästä olevan apua. Yhteistyö sujuu hyvin tai ainakin osittain hyvin. Hyvä rakentava palaute toimijoiden kesken toivottavaa. Työtehtävät jakautuvat nyt tasaisemmin ja se on mielestäni erittäin hyvä asia. Robotiikasta ja apureista olen kokenut saavani paljon apua työhöni ja kauppojen hoitamisen siirtyminen itseltä pois on tuonut ajan säästöä.

7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

7.2.1 Tutkimuskysymys 1: Miten saadaan vähennettyä rahoitusneuvottelijoiden kiirettä ja kuormitusta?

Vaikka muutoksia tehtiin ei kiirettä saatu kokonaan poistettua, tuskin koskaan saadaankaan. Suuntaus on kuitenkin tulosten perusteella kääntynyt hienoisesti siihen suuntaan. Uusien toimijoiden mukaan tulo prosessiin aiheuttaa kuitenkin ”kapulan” siirtoa eli ohjeistusta, mikä työllistää osaltaan neuvottelijoita. Mypassa ei ole pystytty hoitamaan kaikkia niitä asioita mitä oli siellä tarkoitus hoitaa. Kiireen kokemuksessa on tiimikohtaisia eroja. Työt koetaan jakautuvan nyt tasapuolisemmin, kun luottihakemusten jakamisesta konttorikohtaisesti on luovuttu. Robotiikkaa ja apuvälineitä on ryhdytty hyödyntämään hyvin ja tätä kautta saadaan tilannetta rauhoitettua edelleen. Seurantajakso oli kuitenkin

suhteellisen lyhyt, joten on hyvä jatkaa seurantaa ja sellaisten toimenpiteiden miettimistä, joilla saadaan kiireen kokemusta vähennettyä.

7.2.2 Tutkimuskysymys 2: Miten saadaan järjestettyä enemmän aikaa tärkeään asiakastyöhön?

Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli saada enemmän neuvottelijoiden aikaa asiakastyöhön. Tavoitteena oli saada yli 60% työajasta käytettyä asiakastyöhön. Ensimmäisessä kyselyssä vain 11% vastaajista kertoi käyttävänsä 60% työajasta asiakastyöhön. Toisessa kyselyssä jo 36% vastasi käyttävänsä tämän osuuden työajastaan asiakastyöhön, eli muutosta 25% suuntaa. Tosin myös niiden määrä, jotka vastasivat käyttävänsä alle 30% työajastaan asiakastyöhön oli kasvanut 19%. Oma havainnointini ja esimiesten haastattelut kertovat, että vapautunutta aikaa on käytetty nyt uusien toimintamallien opetteluun ja tietynlaiseen tilanteen normalisoitumiseen. Aivan yksi yhteen vapautunutta työaikaa ei voi laskea siirtyneen asiakastyöhön, koska ohjeiden teko toiselle vaatii myös aikaa ja tekemistä. Kokonaisuutena kuitenkin suuntaus parempaan suuntaan ja kesken-eräiset hankkeet aikaisempaa paremmin hallussa.

7.2.3 Tutkimuskysymys 3: Miten saadaan parannettua digitaalisten apuvälineiden käyttöönottoa?

Digitaalisten apuvälineiden käyttöönotossa oli tapahtunut selkeää parannusta. Kyselyssä 1 56% vastaajista kertoi hyödyntävänsä Pertti -robottia päivittäispalveluiden avauksessa joskus, kyselyssä 2 64% kertoi hyödyntävänsä Pertti -robottia yleensä ja se on erittäin hyvä parannus aikaisempaan. Sähköistä allekirjoitusta ja maaliskuussa avuksi tullutta Martti -robottia käyttivät kaikki aina kun mahdollista. Tämä asia on edennyt hyvin ja on erittäin positiivinen asia. Kun kiirettä on saatu hieman poistettua, on nämä asiat saatu kuntoon ja on ollut aikaa opetella uusien apuvälineiden käyttöä.

7.2.4 Tutkimuskysymys 4: Miten saadaan jalkautettua uudet toimintamallit sujuvasti yhteiseksi toimintatavaksi?

Uusien toimintamallien jalkautuksessa erityisen tärkeää on koulutus ja viestintä. Koulutusta on annettu robotiikan ja apuvälineiden käytöstä sekä uudesta toimintamallista ja siitä on saatu hyviä tuloksia. Tätä pitää työstää jatkuvasti myös jatkossa. Lisäksi on tärkeää kertoa asioista isommassa kuvassa, miksi on tärkeää, että kaikki toimivat samalla tavalla. On tärkeää, että yhteinen tavoite olkoon se vaikka suoraan strateginen tavoitteemme, kehittäminen tuottamaan, on kaikille kristallin kirkas.

7.2.5 Tutkimuskysymys 5. Miten saadaan parannettua yhteistyötä muiden liiketoiminta-alueiden kanssa; vahinkovakuutus ja säästäminen ja sijoittaminen?

Työtehtävien jakamisella siten että rahoitusneuvottelijalle jää enemmän aikaa tärkeään asiakastyöhön pyritään hoitamaan asiakkuutta laaja-alaisemmin. Viimeistään jälkihoidon yhteydessä tulisi hoitaa nämä asiat kuntoon. Toimintamallia parempaan yhteistyöhön pitäisi ehdottomasti kehittää, koska aineiston perusteella tämä asia ei ole kovin hyvin hoidossa.

7.2.6 Yhteenveto tuloksista

Yhteenveto toteutuneesta hankkeesta on koottu kuvioon 34. Arvioitaessa hankkeen vaikutuksia voidaan todeta, että tilanne ennen ja jälkeen hankkeen on menneet parempaan suuntaan, mutta uusia kehittämistä selkeästi vaativia asioita on kuitenkin myös nousut esiin. Resurssit ovat pysyneet samana eli lisäystä ei tapahtunut. Kiirettä ja kuormitusta on saatu hienoisesti vähennettyä, joten se on positiivinen asia työntekijäkokemuksen kannalta. Asiakaspalautteet ovat säilyneet hyvällä tasolla, vaikka niitä ei voi aivan verrata, koska palautteen antamiseen liittyvä toimintamalli on muuttunut hieman viime vuodesta. Prosessin tehokkuuden parantamista ei voi millään mittarilla suoranaisesti osoittaa, koska läpimenoajan seuranta riippuu pitkälti asiakkaasta. Tarjousten käsittelyaikaa seurataan ja se on pysynyt hyvällä tasolla. Robotiikan parempi hyödyntäminen prosessissa on saatu nyt hyvälle tasolle, mikä näkyy tehokkuudessa jatkossakin.

Kehitystehtävän tulokset	Tilanne aikaisemmin	Tilanne nyt
Toimintamalli yrittäjien ja yritysten vastuu henkilöiden luotoista	Ei ollut käytössä	On käytössä
Myyntin palveluiden käyttöönotto	Ei ollut käytössä	On käytössä
Uusi toimintamalli rahoitusneuvottelijoille	Ei ollut käytössä	On käytössä
Digitaaliset apuvälineet	Oli käytössä jossain määrin	On käytössä

Kuvio 34. Kehitystehtävän tulokset

8 Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi on hieman haasteellista perinteisten reliabiliteetti ja validiteetti käsittein. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Validiteetti puolestaan on

tutkimuksen pätevyyden mittari. Se kertoo tutkitaanko tutkimuksella oikeita asioita. Tutkimusaineistot ovat yleensä joko laadullisia tai määrällisiä, mutta toimintatutkimus on enemmänkin tutkimustrategia, jossa on joukko tutkimusotteita ja -menetelmiä. Reliabiliteetti ja validiteetti käsitteet toimivat paremmin määrällisen tutkimuksen laadun arviointiin, joita käytetään esimerkiksi luonnontieteissä. Koska toimintatutkimus on tutkimustrategia luotettavuuskysymyksiä voidaan tarkastella kunkin tutkimusotteen laadullisen tai määrällisen omilla luotettavuusmittareilla. (Kananen 2014, 126-127.)

Tämän tutkimuksen ote on laadullinen, joten tämän tutkimuksen luotettavuusarviointi on tehty kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittareilla. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta toiseen. Kyseessä on tulkinnan ristiriidattomuus. Arviointiperusteina voidaan käyttää aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta, arvioitavuutta ja toistettavuutta. (Kananen 2014, 127-131.) Tässä valossa katsottuna voidaan todeta aineistoa olevan riittävästi, se on avattu siten, että jokainen saa selkeän käsityksen tuloksista ja niistä tehdyistä johtopäätöksistä.

Tutkimuksessa on hyödynnetty triangulaatioita. Triangulaatiolla tarkoitetaan menetelmää, jossa ilmiötä tarkastellaan monesta eri näkökulmasta ja tulosten arviointia suoritetaan eri tietolähteitä hyödyntäen. Laadullinen toimintatutkimus mahdollistaa useamman tiedon hankintamenetelmän käytön joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä. Yhdessä nämä useammat tiedonhankintamenetelmät muodostavat aineistotriangulaation ja parantavat tutkimuksen luotettavuutta, jos eri tietolähteiden tulokset tukevat toisiaan. (Kananen 2014, 64.)

Laadukkaan laadullisen opinnäytetyön arvioinnin lähtökohtana on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentointi (Kananen 2014, 134). Olen pyrkinyt dokumentoimaan kaiken mahdollisimman tarkasti, jota jokainen pystyisi näkemään mitä on tehty ja arvioimaan sitä kautta tutkimuksen luotettavuutta. Olen käyttänyt aineistosta paljon suoria lainauksia, jotka mielestäni antavat luotettavan ja todellisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksella onnistuttiin muuttamaan ja kehittämään toimintoja ja myös toimijoita. Tulosten saavuttamiseksi oma vahva ammattitaitoni ja tutkittavan ilmiön tuntemus olivat erityisen tärkeitä. Ilman tutkimuskohteen hyvää tuntemusta tutkija ei voi havaita oleellisia ongelmia ja tulkita luotettavasti havaintojaan. (Suojanen 2004.)

Tutkimuksen siirrettävyys ei ole laadullisen tutkimuksen varsinainen tarkoitus. Tästä tutkimuksesta voi kuitenkin olla hyötyä jollekin toiselle pankille, jossa painiskellaan samantyyppisten ongelmien parissa.

9 Loppupäätelmät

9.1 Pohdinnat kehityshankkeen toteutuksesta

Toimintatutkimuksessa ei ole kyse tieteellisestä tutkimuksesta vaan toimintatutkimus on käytännönläheinen tapa kehittää organisaatioiden toimintatapoja ja tutkia niiden vaikutuksia. Toimintatutkimus on jatkuvaa parantamista, toisin sanoen tekemisen kautta oppimista. Sen tavoitteena on aina saada aikaan muutos organisaatiossa. Tälle kehityshankkeelle oli selkeä tarve organisaatiossa. Aihe on kuitenkin laaja ja kaikkia ongelmia ei saatu kerralla kuntoon, mutta positiivista on se, että asia on tarkastelun alla ja lähde-tään jostain liikkeelle. Prosessin jatkuvaa parannusta on tarkoitus tehdä. Itselle tätä kehittämishanketta oli omaa ammattitaitoa kehittävä ja vahvistava.

Kehitystehtävä oli varsin laaja-alainen. Viitekehityksessä tarkastelin aihetta ikään kuin kahdesta eri näkökulmasta, jotka kuitenkin liittyvät vahvasti toisiinsa. Tutustuin prosessien kehittämiseen, Leanin käyttämiseen prosessien kehittämismenetelmänä sekä nykypäivän työelämän haasteisiin työntekijän kannalta mitä jatkuva kiire ja kuormitus aiheuttavat työntekijälle ja työn tekemiselle. Nämä kaksi lähestymistapaa tukivat hyvin toisiaan. Huonosti suunniteltu ja toimimaton prosessi aiheuttaa työntekijöille jatkuvaa kuormitusta ja heikentää työntekijäkokemusta. Kiire ja kuormitus taas heikentävät tehokkuutta ja asiakaskokemusta. Hankkeen tavoite eli tehokkuuden, työntekijä- ja asiakaskokemuksen parantaminen samassa hankkeessa tuntui aluksi haasteelliselta. Kun tutustuin viitekehityksen avulla, alkaen prosessin kehittämisestä työntekijän hyvinvointiin, ymmärrykseni asiasta kasvoi. Ymmärsin että liiallinen kiire on tekijä, joka sotkee pahasti koko pakan. Siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota.

Viitekehitys soveltui kehitystehtävään mielestäni erittäin hyvin. Aiheen tarkastelu kirjallisuuden avulla monesta eri näkökulmasta oli antoisaa, joskin aika raskasta, koska niin paljon aiheisiin liittyvää mielenkiintoista tietoa oli saatavilla. Huomasin myös paljon asioita, joihin voisin omassa työn tekemisessäni kiinnittää erityistä huomiota. Tunnistin mo-

nisuorittamisen. Rahoituksen lisäksi olen toiminut myös asiantuntijana vahinkovakuutus-
sessa ja asioista toiseen siirtyminen päivän aikana on ollut välillä todella raskasta. Avo-
konttorin ongelmat ja keskeytykset ovat myös tuttuja. Niihin asioihin voi vaikuttaa myös
omalla toiminnalla. Sähköposti ja skype esimerkiksi kiinni silloin kun ei halua, että häiri-
tään. Helposti kuvittelee, että on tehokas, kun hoitaa monia asioita samaan aikaan, mutta
usein oli järkevämpää hoitaa asia kerrallaan ja sulkea pois kaikki ylimääräinen siinä koh-
taa.

Kokemattomuuteni kehityshankkeiden suhteen näkyi siinä, että en alkuun ymmärtänyt,
että muutokset, joita lähdettiin toteuttamaan, aiheuttivat jonkinlaista muutosvastarintaa.
Vaikka itse ymmärsin, että ollaan parannuksia tekemässä, tämä ei ollut selvää niille,
jotka eivät olleet mukana kehityshanketta suunnittelemassa. Heille tämä oli siis vain yksi
muutos taas lisää, joka vaatii jälleen uutta opiskelua. Opin kuinka tärkeää viestintä on
kaikissa, aivan pienissäkin muutostilanteissa, ja silti ei voida onnistua koskaan aivan täy-
dellisesti. Kaikkiin uudistuksiin ja muutoksiin pitää varata riittävästi aikaa, jotta pahim-
matkin muutosta vastustavat saadaan mukaan. Muutosten sitouttaminen yhteiseksi so-
vituksi toimintatavaksi oli myös aikaa vaativaa ja se työ on vielä käynnissä. Kyselyiden
kautta kaikki pääsivät kuitenkin hyvin vaikuttamaan, antamaan palautetta ja toiveita
hankkeen kehityksestä ja niitä voidaan hyödyntää jatkokehityksessä. Tämä osaltaan vä-
hensi muutoksen vastustusta.

Kehityshankkeen toteuttaminen oli omaa ammattitaitoa vahvistava ja kehittävä. Se oli
iso oppimismatka, jossa tuli perehdyttyä monenlaisiin asioihin. Organisaatioissahan ta-
pahtuu kaiken aikaa erilaisia kehityshankkeita, mutta tutkimuksellinen ote toimintatutki-
muksen muodossa tuo kehityshankkeeseen oman lisäarvonsa. Toimintatutkimusta voi-
daan hyödyntää myös tulevaisuuden kehityshankkeissa.

9.2 Jatkokehitystarpeet

Hankkeen myötä nousi esiin paljon erilaisia tarpeita jatkokehitykseen. Erityisesti jatko-
kehityksen tarpeessa olivat tehdyn tutkimuksen perusteella eri liiketoiminta-alueiden liit-
täminen osaksi rahoitusprosessia. Tämä nousee selkeästi esiin kaikista tutkimusaineis-
toista. Kiireen takia helposti hoidetaan vain oma osuus asiakkuudesta ja kokonaisuus
jää hoitamatta. Rahoitusprosessi on tärkeä ydinprosessimme, palvelaan suoraan ul-
koista asiakasta (Laamanen 2001, 57). Olisi tärkeä hyödyntää se kaikin mahdollisin ta-

voin. Korkomarginaalit ovat alhaalla ja merkittävä osa liiketoiminnan katteesta syntyy aivan muusta kuin lainamarginaalista. Siitä syystä kokonaisuuden haltuunotto olisi erityisen tärkeää. Korkosuojaus, luoton takaisinmaksuturva ja vahinkovakuutukset ovat tärkeä osa kokonaisuutta. Kun tarvitaan rahoitusta, esim. hankittaessa uutta asuntoa tai autoa, siihen liittyy yleensä myös tarve päivittää vahinkovakuutukset.

Jatkuva säästäminen olisi erittäin tärkeää kaikille asiakkaille, myös laina-asiakkaille, ja se olisi tärkeää saada vahvasti mukaan prosessiin. Martti -robotti lähettää asiakkaille lainatarjouksen mukana myös tarjouksen jatkuvasta rahastosäästämisestä ja se olisi hyvä varmistaa viimeistään jälkihoito -kontaktissa kuntoon.

Uuden toimintamallin käyttöönottoa tulee seurata ja jatkaa. Myös asiakkaan jatko- ja jälkihoito kannattaa hoitaa yhdessä sovitulla toimintatavalla. Tässä vielä olisi hieman parannettavaa. Mypan resurssien riittävyys tulisi varmistaa, ettei hyvä ajatus romutu riittämättömiin resursseihin, jolloin kaikkia suunniteltuja tehtäviä ei ehditä hoitaa.

Rahoituspäätöksien tekoon toivottiin helpotusta, eli tulisi olla tietynlaiset raamit, joiden puitteissa voitaisiin toimia, ilman että jokaisesta pienestä muutoksesta tarvitsisi tehdä uutta päätöstä vaan neuvottelija voisi päivittää tarjousta näiden raamien puitteissa.

Keskeytysten kierteeseen olisi hyvä kiinnittää huomioita konttoreissa. Olisi hyvä, että olisi erilaisia työtiloja työtehtävien mukaisesti. Keskittymistä vaativissa tehtävissä pitäisi olla käytössä rauhallinen tila, jossa kukaan ei keskeytä. Mahdollisuus liukuvaan työaikaan ja etätyöstä voisi olla myös apua. Usein kotona voi olla parempi mahdollisuus keskittyä keskittymistä vaativiin tehtäviin. Päivän aikaisiin taukoihin kannataisi myös kiinnittää huomiota ja huolehtia siitä, ettei kukaan istu koko päivää työpisteellään ilman taukoja. Myös esimiehet tarvitsevat työkaluja ja osaamista liiallisen kiireen ja stressiin tunnistamiseen ja hallintaan, ettei kaikki jää työntekijän omalle harkinnalle ja vastuulle.

Tässä vielä yhteenveto jatkokehitystarpeista:

- Muiden liiketoiminta-alueiden linkitys paremmin prosessiin (vakuutukset, säästäminen ja sijoittaminen)
- Mypan resurssien riittävyyden varmistaminen
- Uuden toimintamallin käyttöönoton seurannan jatkaminen ja kehittäminen

- Rahoituspäätökselle jonkinlaiset raamit, joiden puitteissa neuvottelija voi toimia ilman päätöksen päivitystä
- Mahdollisuus rauhalliseen työskentelytilaan,
- Liukuva työaika ja mahdollisuus etätyöskentelyyn.
- kiireen ja kuormituksen hallinta vahvasti myös esimiestyöhön

9.3 Lopuksi

Kiitän kaikkia osallistuneita henkilöitä ja työnantajaani Päijät-Hämeen Osuuspankkia tästä kehittämishankkeesta. Tätä kehitystehtävää tehtiin hyvässä yhteistyössä kaikkien rahoituksen kanssa työskentelevien kanssa ja kiitos tämän toimintatutkimuksen onnistumisesta kuuluu kaikille. Tämä oli itselleni valtavan iso kehittymisen ja oppimisen paikka. Koen, että hankkeen myötä saimme selkeästi parannettua päivittäistä työtämme. Hanke kuitenkin elää koko ajan ja tämä on vain eräänlainen välivaihe. Työn jatkuva tarkastelu ja kehittäminen on kuitenkin tärkeää, koska maailma ympärillä muuttuu koko ajan ja siksi omaa toimintaa on muutettava sen mukana. Toimintatutkimus, prosessiajattelu ja jatkuvan parantamisen malli ovat tärkeitä asioita nykypäivän työelämässä ja saan varmasti hyödynnettyä oppimiani asioita myös tulevaisuudessa. Meille kaikille on myös tärkeää pitää päämme kunnossa tässä jatkuvan muutosten maailmassa ja olen kiitollinen, että viitekehityksen myötä tutustuin aivotutkimukseen ja löysin sieltä valtavasti tietoa ja asioita hyödynnettäväksi jokapäiväisessä elämässäni.

Lähteet

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima, Docendo, Helsinki

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Heikkinen, Hannu & Roivio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Huotilainen, Minna & Saarikivi, Katri 2018. Aivot työssä. Otava, Helsinki.

Huotilainen, Minna & Moisala Mona 2018. Keskittymiskyvyn elvytysopas. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Kallijärvi-Kahila Terttu 2019. Pankinjohtaja. Päijät-Hämeen Osuuspankki. Haastattelu 18.6.2019, Hollola.

Kananen, Jorma 2014. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja (134). Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kotter, John P., Leading Change 1996. Harvard Business Preview Press, Englanti.

Kouri, Ilkka 2010. Lean-taskukirja. Teknologiainfo Teknova.

Moisala, Mona 2019. Aivotutkija. Luento. Helsinki. 5.10.2019.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Laatuokeskus, Helsinki.

Lehtonen, Teijo & Tuomivaara, Seppo & Rantala, Ville & Känsälä, Marja & Mäkilä, Tuomas & Jokela, Tero & Könnölä, Kaisa & Kaisti, Matti & Suomi, Suomi & Isomäki, Minna & Ylitolva, Marko 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto & Työterveyslaitos. Painosalama Oy, Turku

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Oy, Helsinki.

Peterssons, Per & Olsson, Björn & Lundström, Thomas & Johansson, Ola & Broman, Martin & Bluchar, Dan & Alsterman, Henric 2018. Lean – Muuta poikkeamat menestykseksi! Part Development AB, Latvia

Ponteva, Kaarina 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy, Juva

Päijät-Hämeen Osuuspankki toimintakertomus 2017

Päijät-Hämeen Osuuspankki toimintakertomus 2018

Sivenius Paula 2019. Pankinjohtaja. Päijät-Hämeen Osuuspankki. Haastattelu 5.6.2019, Hollola.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Ritakallio, Timo, 14.2.2019. Johtaminen on palveluammatti

Ritakallio, Timo 8.6.2018. Työelämä muuttuu – oletko valmis?

Russell-Jones, Neil 2000. Muutosjohtaminen. Infoviestintä

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö, Tampere

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Annikki 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Suojanen 2004. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Suomen lean-yhdistys 2019. <https://www.leanyhdistys.fi/>

OP 2019. [https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia ja](https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia-ja)

https://www.op-year2018.fi/pdf/OP_Vuosi2018_FI.pdf#page=20

Liitteet

Alkukartoituskysely

Seurantakysely

Teemahaastattelun runko

Koulutusmateriaali diat 1-44



Rahoitusprosessin kehittäminen Päijät-Hämeen Osuuspankissa

9

vastausta





05:24

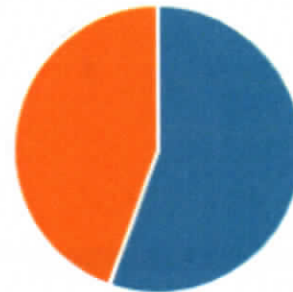
Keskimääräinen vastaamisaika

Suljettu



Tila

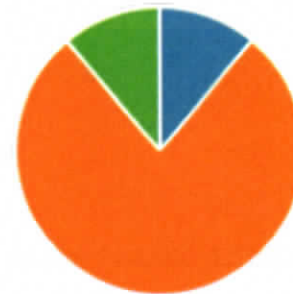
1. Miten kiireisenä koet työpäiväsi yleisesti ottaen? Valitse sopivin vaihtoehto.

 Todella kiireinen. En ehdi vältt...	5
 Ajoittain kiireinen. Ehdin koht...	4
 Hyvä tekemisen meininki. Ehdi...	0
 En koe olevan kiireinen ollenk...	0






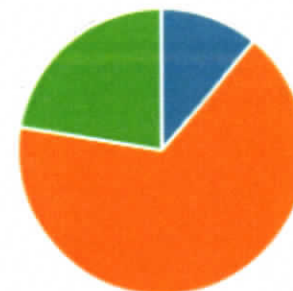
2. Minkä % osuuden työajastasi ehdit olla yhteydessä asiakkaisiin keskimäärin päivittäin

 yli 60%	1
 30-60%	7
 alle 30%	1



3. Teetkö ylitöitä?

 Viikoittain	1
 Muutamia kertoja kuussa	6
 En juuri koskaan	2



4. Jos vastasit edelliseen viikoittain kertoisitko millaisia asiota hoidat ylitöitä; neuvotteluja, tarjouksia, ratkaisun tarkennuksia?

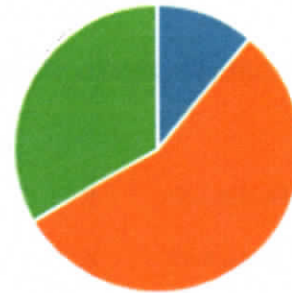
3
vastausta

Uusimmat vastaukset

"Silloin-tällöin menee 10-15 min ylitöiksi, jotta ehtii laittamaan tarjouk..."

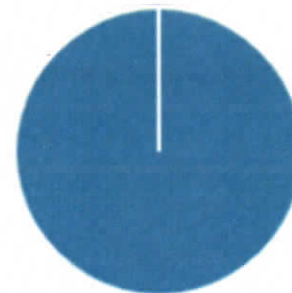
5. Hyödynnätkö rahoituksen päivittäispalveluiden avauksessa Pertti-robottia?

Yleensä	1
Joskus	5
En juuri koskaan	3



6. Käytätkö sähköistä allekirjoituspalvelua?

Yleensä	9
Joskus	0
En juuri koskaan	0



7. Minkälaista palautetta haluisit antaa liittyen rahoituksen apuriin, Päivittäispalveluiden avaus robottiin Perttiin ja sähköiseen allekirjoitukseen liittyen? Jos et ole vielä jotain käyttänyt kertoisitko hieman miksi?

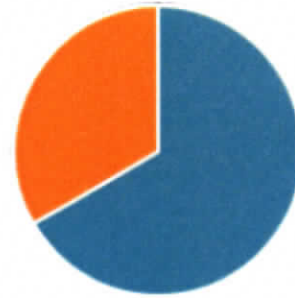
5
vastausta

Uusimmat vastaukset

"Asiakas halusi yhteisen tilin, sitä en osannut laittaa Pertille, nopeamm..."

8. Teetkö lainatarjouksen yhteydessä vinkin vakuutusneuvojalle?

● Yleensä	6
● Joskus	3
● En juuri koskaan	0



9. Jos vastasit edelliseen en juuri koskaan, kertoisitko hieman miksi?

0
vastausta

Uusimmat vastaukset

10. Teetkö lainatarjouksen yhteydessä jatkuvan säästösopimuksen tai ohjauksen sijoitusneuvojalle?

● Yleensä	0
● Joskus	9
● En juuri koskaan	0



11. Jos vastasit edelliseen en juuri koskaan kertoisitko hieman miksi?

2
vastausta

Uusimmat vastaukset

"Yleensä kerron lyhyesti säästämisestä ja opastan menemään verkkoon."

12. Minkälaista palautetta haluaisit antaa nykyiseen rahoitusprosessiin liittyen?

6
vastausta

Uusimmat vastaukset

"Käytännössä monet asiakaslähtöiset yhteydenotot tulevat edelleenkin..."

"Pienet muutokset turvassa, korkokatossa tai maksusuunnitelmassa ai..."

13. Minkälaisia vaikutuksia toivot saavasi työhösi myynnin palveluiden käyttöönoton jälkeen?

6

vastausta

Uusimmat vastaukset

"Vakuuden vaihdot, myynnit, turvien tai korkokattojen irtisanomiset tm..."

Rahoitusprosessin kehittäminen Päijät-Hämeen Osuuspankissa seurantakysely

11

vastausta

07:37

Keskimääräinen vastaamisaika

Suljettu

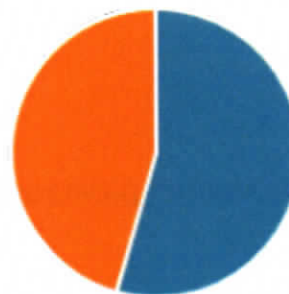
Tila



Ideat

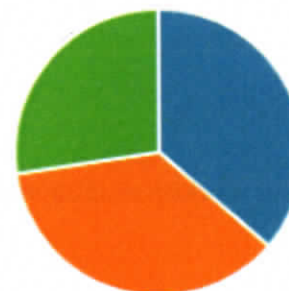
1. Miten kiireisenä koet työpäiväsi yleisesti ottaen? Valitse sopivin vaihtoehto.

- Todella kiireinen. En ehdi vältt... 6
- Ajoittain kiireinen. Ehdin koht... 5
- Hyvä tekemisen meininki. Ehdii... 0
- En koe olevan kiireinen ollen... 0



2. Minkä % osuuden työajastasi ehdit olla yhteydessä asiakkaisiin keskimäärin päivittäin

- yli 60% 4
- 30-60% 4
- alle 30% 3



3. Teetkö ylitöitä?

● Viikoittain	1
● Muutamia kertoja kuussa	6
● En juuri koskaan	4



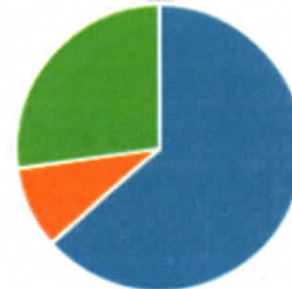
4. Jos vastasit edelliseen viikoittain kertoisitko millaisia asiota hoidat ylitöinä; neuvotteluja, tarjouksia, ratkaisun tarkennuksia?

7
vastausta

Uusimmat vastaukset
"Tarjouksia, ratkaisun tarkennuksia"
"Ratkaisun tarkennuksia"

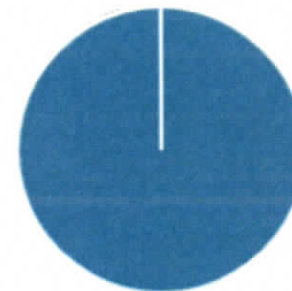
5. Hyödynnätkö rahoituksen päivityspalveluiden avauksessa Pertti-robotia?

● Yleensä	7
● Joskus	1
● En juuri koskaan	3



6. Käytätkö sähköistä allekirjoituspalvelua?

● Yleensä	11
● Joskus	0
● En juuri koskaan	0



7. Minkälaista palautetta haluisit antaa liittyen rahoituksen apuriin, Päivittäispalveluiden avaus robottiin Perttiin ja sähköiseen allekirjoitukseen liittyen? Jos et ole vielä jotain käyttänyt kertoisitko hieman miksi?

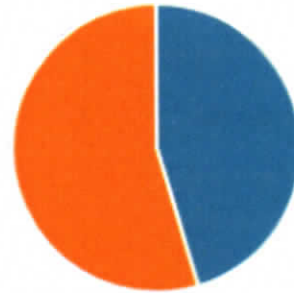
5

vastausta

Uusimmat vastaukset

8. Teetkö lainatarjouksen yhteydessä vinkin vakuutusneuvojalle?

● Yleensä	5
● Joskus	6
● En juuri koskaan	0



9. Jos vastasit edelliseen en juuri koskaan, kertoisitko hieman miksi?

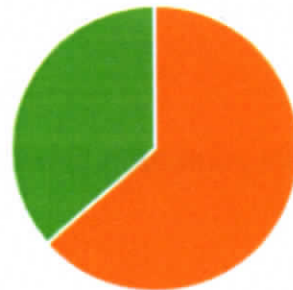
0

vastausta

Uusimmat vastaukset

10. Teetkö lainatarjouksen yhteydessä jatkuvan säästösopimuksen tai ohjauksen sijoitusneuvojalle?

● Yleensä	0
● Joskus	7
● En juuri koskaan	4



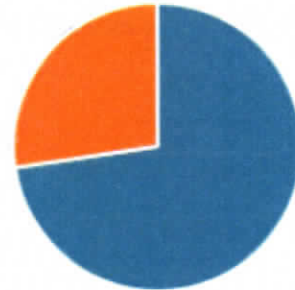
11. Jos vastasit edelliseen en juuri koskaan kertoisitko hieman miksi?

6
vastausta

Uusimmat vastaukset
"Ajanpuute"

12. Hyödynnän Myynnin palveluita

● Aina kun mahdollista	8
● Jossain asioissa	3
● En oikein osaa hyödyntää	0



13. Kommentoi kauppojen keskittäminen Lahteen antamalla tähtiä

11
vastausta

★★★★☆
4.09 Yleisarvosana

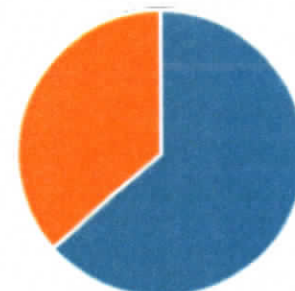
14. Onko mielessäsi asioita, joissa myynnin palvelut voisivat vielä olla avuksi?

3
vastausta

Uusimmat vastaukset

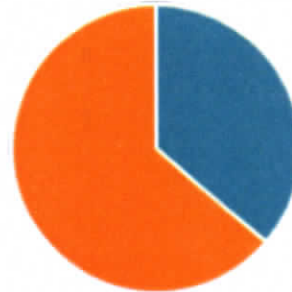
15. Miten hyvin koet yhteistyön toimivan Myynnin palveluiden kanssa?

● Hyvin	7
● Vaihtelevasti	4
● Parantamisen varaa	0



16. Valmistaudun ennakkoon neuvotteluun kontaktoimalla asiakkaan etukäteen, pyydän tekemään lainahakemuksen ja ottamaan tarvittavat dokumentit mukaan jos kyseessä konttorineuvottelu, puhelin- ja verkkoneuvotteluja varten luottihakemus?

● Useimmiten	4
● Joskus	7
● En yleensä kontaktoi	0



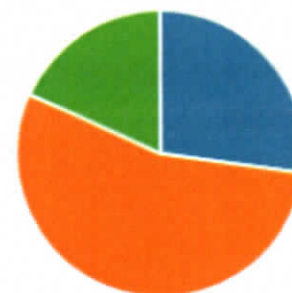
17. Minulla on keskeneräisistä hankkeista apurilla tehty myyntitehtävä työlistallani ja hoidan näitä tehtäviä asiakkaan kanssa sopimalla tavalla

● Kyllä, kaikki hoidossa	4
● Paremmin hoidossa kuin syksy...	4
● Edelleen ehdin hyvin huonosti...	3



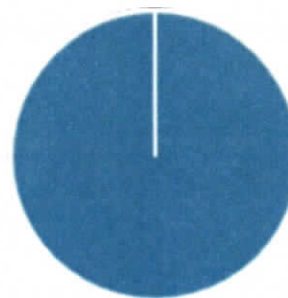
18. Minulla on päättyneistä hankkeista jälkihoitotehtävät 1-3 kuukauden päässä ja hoidan näitä tehtäviä aktiivisesti

● Kyllä, kaikki hoidossa	3
● Hoidossa osittain	6
● En ole ehtinyt hoitaa	2



19. Maaliskuussa on otettu käyttöön lainatarjousrobotti Martti, hyödynnän sitä tarjouksen tekemisessä

● Aina kun mahdollista	11
● Joskus	0
● En juuri koskaan	0



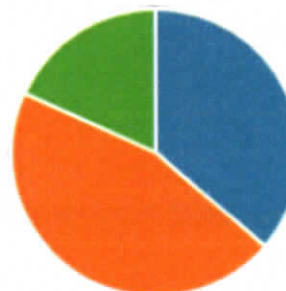
20. Jos vastasit edelliseen kysymykseen joskus tai juuri koskaan kertoisitko hieman miksi

2
vastausta

Uusimmat vastaukset

21. Onko sinulle selvää mitkä kuuluvat neuvottelijan, Myynnin palveluiden ja LuVan tehtäviin

● Aika lailla selvää	4
● Kaipaisin vielä hieman lisätiet...	5
● Olen aivan sekaisin kuka tekee...	2



22. Minkälaista palautatte haluaisit antaa rahoitusprossin kehittämiseen liittyen, kommentoi vähintään muutamalla sanalla

11
vastausta

Uusimmat vastaukset

"xx"

": "

"Ei mitään tarpeetonta kilpajuoksua ajan kanssa. Aina ei nopeus ole va..."

23. Montako tähteä annat kehittämishankkeelle

11

vastausta



3.27 Yleisarvosana

24. Ideoita jatkokehitykseen

7

vastausta

Uusimmat vastaukset

"xx"

Teemahaastattelu esimiehille

Kiire:

- onko tiimissäsi havaittavissa kiirettä
- miten ilmenee?
- onko muutosta tapahtunut ennen/jälkeen kehityshankkeen?
- mikä on tunne, ehtivätkö neuvottelijat olla nyt enemmän aikaa asiakkaisiin?
- tehdäänkö tiimissäsi ylitöitä?
- onko väsymistä havaittavissa

Uusi toimintamalli:

- onko tiimissäsi otettu hyvin käyttöön uusi toimintamalli: Ennakkovalmistauminen-Jatkohoito-Jälkihoito?
- käytetäänkö tiimissäsi Pertti -robottia, Martti -robottia ja Sähköistä allekirjoitusta aina kun mahdollista?

Myynnit:

- oletko huomannut myynneissä muutoksia positiivisempaan suuntaan?
- enemmän ohjauksia vahinkovakuutuksiin tai säästäminen/Sijoittaminen?

Oma palautteesi kehityshankkeesta:

- Mypan käyttöönotto ja yhteistyö?
- Kauppojen keskittäminen Lahteen?
- mitä hyvää/mikä huonoa

Miten kehittäisit edelleen?