

Jenni Peltonen

**Henkilökohtaisten pankkineuvojien perehdyttäminen  
Premium-asiakkuuteen**

Case: Nordea Pankki Suomi Oyj, Keski-Suomen alue

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö  
Koulutusohjelma: Liiketalous

Tekijä: Jenni Peltonen

Työn nimi: Henkilökohtaisten pankkineuvojen perehdyttäminen Premium-asiakkuuteen. Case: Nordea Pankki Suomi Oyj, Keski-Suomen alue

Ohjaaja: Erkki Kytönen

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 45

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Pankkimaailma on kokenut suuria muutoksia viime vuosikymmenten aikana ja muutokset tulevat varmasti myös jatkumaan. Muutoksia on tuonut sekä teknologian kehittyminen että osaamisen lisääntyminen. Pankkityö on siirtynyt ja on pikku hiljaa siirtymässä kokonaan pois niin sanotusta päivittäisestä kassapalvelusta enemmänkin myyntityöhön. Tämän työn teoriaosassa käsitellään henkilöstöhallintoon kuuluvaa perehdytystä ja erityisesti muutoksiin perehdytystä. Toisena pääaiheena ovat tämän tutkimuksen muutoksen aiheuttajat eli kanta-asiakasohjelmat sekä niiden käyttö ja merkitys yritykselle.

Empiirisessä osiossa tutkitaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, miten henkilökohtaiset pankkineuvojat on perehdytetty uuteen asiakasryhmään, Premium-asiakkuuteen. Lisäksi selvitetään kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat perehdytyksen järjestämiseen ja sen määrään sekä mahdolliset puutteet ja kehittämisisäideat. Saatu tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköpostin välityksellä kaikille Keski-Suomen alueella Nordea pankissa työskenteleville henkilökohtaisille pankkineuvojille.

Tutkimuksen tuloksista selvisi muun muassa se, että työntekijät oli perehdytetty uuteen asiakkuuteen pääsääntöisesti joko koulutuksilla tai he olivat perehtyneet aiheeseen itse sisäisessä Intranetissä. Tuloksista tärkeimpänä esiin nousi se, että eivät henkilökohtaiset pankkineuvojat olleet kovin tyytyväisiä muutoksen tuoman perehdytyksen määrään eivätkä laatuun. Perehdytykseen kaivattaisiin siis yleisesti parannusta sekä erityisesti kaivattaisiin lisätietoja sijoittamisesta, sijoitusoppaan käytöstä sekä asiakaskoodauksista.

Avainsanat: Muutoksiin perehdyttäminen, kanta-asiakasohjelmat

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author: Jenni Peltonen

Title of thesis: Orientation of the personal banking advisers to Premium customer-ship. Case: Nordea Bank Finland Plc, the Central Finland region

Supervisor: Erkki Kytönen

Year: 2011

Number of pages: 45

Number of appendices: 1

---

The banking world has undergone big changes in recent decades and the changes will certainly continue. The changes are a consequence of technological developments and increasing knowledge. Work in banks has moved gradually away from the so-called daily cash services and the focus has shifted to the sales. In this thesis the theory section deals with personnel management and in particular with orientation to the changes. Another main focus will be on the customer loyalty programs, their use and their importance to the company.

The empirical section uses quantitative research to find out how the personal banking advisers are prepared to raise the awareness in a new group of customers of Premium customership. In addition the purpose is to find out how satisfied employees are with the organization of orientation and the amount of orientation. The research material was collected from questionnaires that were sent to the personal banking advisers in the Central Finland area Nordea Banks.

The study results showed that employees were introduced to a new customership mainly through training or they had familiarized themselves with the topic on the Intranet. As the main result it came out that personal banking advisers were not very satisfied with the amount and quality of the orientation brought by the change. More orientation is needed and more information would be useful especially about investment, use of an investment guide and client encodings.

Keywords: Changes in orientation, loyalty programs

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	6
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	7
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Yleistä .....	8
1.2 Aikaisempia tutkimuksia.....	9
1.3 Tutkimuksen tavoitteet .....	10
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	11
<b>2 HENKILÖSTÖHALLINNON KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>13</b>
2.1 Perehdyttäminen .....	13
2.1.1 Muutoksiin perehdyttäminen .....	14
2.1.2 Muutosvastarinta.....	15
2.1.3 Muutosvastarinnan käsittely.....	15
2.2 Henkilöstön kehittäminen .....	16
2.2.1 Koulutus.....	16
2.2.2 Omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen .....	17
2.2.3 Palaverit.....	17
2.3 Perehdyttämisen merkitys.....	17
<b>3 KANTA-ASIAKKUUS SITOUTTAMISEN KEINONA.....</b>	<b>19</b>
3.1 Kanta-asiakasohjelmat.....	19
3.2 Nordean Etuohjelmat .....	20
3.2.1 Perustaso.....	21
3.2.2 Check-in-asiakas .....	21
3.2.3 Kanta-asiakas .....	21
3.2.4 Avainasiakas.....	22
3.2.5 Premium-asiakas .....	22

3.3 Kanta-asiakasohjelmien merkitys yritykselle .....	23
3.4 Kanta-asiakkuuden tuoma hyöty asiakkaalle .....	23
<b>4 TUTKIMUS HENKILÖKOHTAISTEN PANKKINEUVOJIEN PEREHDYTTÄMISESTÄ KESKI-SUOMEN NORDEASSA .....</b>	<b>25</b>
4.1 Nordea Pankki Suomi Oyj:n lyhyt esittely.....	25
4.2 Kvantitatiivinen tutkimus.....	25
4.2.1 Validiteetti .....	26
4.2.2 Reliabiliteetti.....	26
4.3 Tutkimuksen vaiheet .....	27
4.4 Vastaajien taustatiedot.....	28
4.4.1 Sukupuoli ja ikä.....	28
4.4.2 Työvuodet pankissa .....	29
4.5 Muutokseen perehdytys .....	30
4.5.1 Työn vaikeutuminen.....	30
4.5.2 Perehdytystapa .....	31
4.5.3 Perehdytyksen määrä ja laatu.....	32
4.5.4 Jatkuva kouluttaminen .....	33
4.5.5 Vastalauseet muutostilanteessa .....	34
4.6 Kokonaisarvosana perehdytykselle.....	34
4.7 Avoin kysymys .....	35
4.8 Johtopäätökset.....	36
4.9 Kehitysehdotukset.....	38
<b>5 YHTEENVETO.....</b>	<b>40</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>43</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>46</b>

## Käytetyt termit ja lyhenteet

### **Asiakkaiden segmentointi**

Asiakkaiden jakaminen eli segmentoiminen ryhmiin, joille markkinoidaan eri tuotteita tai palveluita kohderyhmästä eli segmentistä riippuen.

### **Henkilökohtainen pankkineuvoja**

Nordean Avainasiakkaan ja Premium-asiakkaan oma henkilökohtainen yhteyshenkilö pankkiasiointiin. Tuntee asiakkaansa tilanteen henkilökohtaisesti ja neuvoo tätä hänen raha-asioissa.

### **Likviditeetti**

Maksuvalmius ja maksukyky. Voidaan määritellä myös miten helposti jokin omaisuuserä, esimerkiksi asunto, on muutettavissa rahaksi.

### **PS-säästäminen**

Sidottu pitkäaikaissäästäminen, joka voi kohdistua esimerkiksi erilaisiin rahastoihin tai osakkeisiin.

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Vastaajien ikäjakauma.....	29
KUVIO 2. Työvuodet Nordeassa.....	30
KUVIO 3. Työn vaikeutuminen (n=21). ....	31
KUVIO 4. Perehdytystapa (n=21). ....	32
KUVIO 5. Jatkuva kouluttaminen (n=21).....	33
KUVIO 6. Vastalauseet muutostilanteessa (n=20).....	34
KUVIO 7. Kokonaisarvosana perehdytykselle. ....	35
TAULUKKO 1. Tyytyväisyys perehdytyksen määrään ja laatuun. ....	33

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Yleistä

Pankkiala, niin kuin hyvin moni muukin ala, on kokenut viime vuosikymmenien aikana suuria muutoksia, esimerkiksi tekniikan kehittymisen sekä osaamisen ja koulutuksen kehittymisen myötä. Pankkitoimihenkilöiden työ on muuttunut ja muuttuu koko ajan entistä enemmän asiantuntija- ja myyntityöksi, kun ennen se oli enimmäkseen kassapalvelua asiakkaiden päivittäisissä pankkiasioissa, kuten käteisen nostamista tililtä tai laskujen maksamista pankin tiskillä. Käteisen on nykyään korvannut niin sanottu muoviraha eli pankkikortit, käteisen voi nostaa automaatista ja laskut voidaan hoitaa itse verkkopankin kautta kotoa käsin. Tästä muutoksesta kertoo jo sekin, että esimerkiksi Nordeassa ei ole enää niin sanottuja pankkitoimihenkilöitä, vaan heidän nykyinen nimityksensä on palveluneuvoja. Osaamisvaatimukset ovat siis kasvaneet juuri sellaisilla aloilla, joilla panostetaan asiakkaisiin sekä toiminnan korkeaan laatuun ja joustavuuteen (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 133).

Juuri Internet- ja puhelinpankkipalveluiden myötä myös pankkien henkilöstömäärä on myös pienentynyt puoleen siitä mitä se oli 1980-luvun loppupuolella. Erityisesti se, että asiakas voi itse hoitaa päivittäiset pankkiasiansa käymättä konttorissa, on siirtänyt työvoimaa kassapalveluista erityiseen palveluneuvontaan ja palveluiden myyntiin. Nykypäivän pankkityö edellyttää siis entistä syvällisempää ja laajalaisempaa erityisosaamista sekä kykyä joustaa erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin ja työtapoihin. Suomessa pankkitoiminnassa onkin jo pitkään panostettu juuri henkilöstön osaamiseen, osaamisen kehittämiseen ja henkilöstön kouluttamiseen. Tätä varten pankeilla on omat henkilöstön koulutusjärjestelmät, lisäksi pankit tekevät yhteistyötä sekä kotimaisten että ulkomaisten rahoitusalan koulujen kanssa. (Kontkanen 2009, 66–67.)



Myös Nordean hallituksen entinen puheenjohtaja, Hans Dalborg, toteaa Nordean vuoden 2010 vuosikertomuksessa, että muutos on normaali olotila pankkimaailmassa. Dalborgin mukaan pankkiasiointi on muuttunut paljon, hänen 20 vuotta kestäneen pankkiuransa aikana, juuri tekniikan kehittymisen myötä. Hän kuitenkin uskoo, että muutosten aika ei ole ohi ja tulevien vuosien muutokset ovat vielä mul-listavampia. Hän painottaa myös sitä, että pysyäkseen johtoasemassa pankkien on panostettava pääomaan, likviditeettiin, asiakaskuntaan ja tietojärjestelmiin sekä henkilöstön osaamiseen, joka onkin tämän tutkimuksen aiheena. (Nordea Toiminta vuonna 2010, 8.)

## 1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Hyvin samankaltaisen tutkimuksen on tehnyt ainakin Virtanen Lahden ammattikorkeakoulusta. Hänenkin tutkimuksen aihe oli pankkityön muutoksen kokeminen eli hän keskittyi tutkimuksessaan siihen, miten Päijät-Hämeen Osuuspankin henkilöstö koki yleisesti pankkimaailmassa tapahtuvan jatkuvan muutoksen ja miten muutokset voitaisiin toteuttaa niin, että se olisi helpointa kaikille osapuolille. Tutkimuksessaan Virtanen tuli siihen tulokseen, että yleisesti henkilöstö suhtautui muutokseen myönteisesti, mutta ainakin muutosjohtamiseen ja muutosviestintään toivottiin parannusta. (Virtanen 2007.)

Toinen pankkien henkilöstön perehdyttämiseen liittyvä tutkimus on Markkasen opinnäytetyö aiheesta *Yksilön perehdyttämisen ja osaamisen kehittäminen* (Markkanen 2001.) Markkasen aiheena oli tutkia Helsingin Op Pankki Oyj:n toimihenkilöiden, jotka olivat työskennelleet yrityspankin puolella muutaman vuoden, kokemuksia perehdyttämisestä. Lisäksi hän tutki perehdyttämisen ja osaamisen kehittämistä. Tutkimuksessaan hän tuli siihen tulokseen, että perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen oli teoriassa hyvin suunniteltu, mutta ajanpuutteen vuoksi niiden toteuttaminen oli jäänyt vähemmälle. Kehittämiskohteiksi havaittiin esimerkiksi perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus sekä henkilöstön oman osaamisen kehittäminen.

Myös Lahelman suorittama tutkimus on lähellä omaani, sillä siinä keskitytään tutkimaan asiakkuuksien johtamista ja sitä, miten siitä saataisiin entistä tehokkaampaa olemassa olevia resursseja hyväksi käyttämällä. Varsinainen ongelma tutkimuksessa oli, että miten Lahden Sampo pankin konttori pystyisi tehostamaan henkilöasiakkuuksien jälkihoitoa. Saadut tulokset osoittavat, että tehokas asiakkuuksien hoitomalli vaatii asiakastietojärjestelmiin läpinäkyvyyttä asiakkaiden kannattavuus- sekä tuottoperusteisen segmentoinnin lisäksi, sillä niiden avulla yritys saa parhaan mahdollisen hyödyn asiakastiedoistaan. (Lahelma 2008).

Nämä edellä mainitut tutkimukset eroavat omastani siinä, että omassa työssäni keskitytään vain yhden tarkasti rajatun muutoksen tuomaan perehdytykseen eli tämän uuden asiakkuusohjelman, Premium-asiakkuuden tuomaan muutokseen. Omassa työssäni siis keskitytään lähinnä tutkimaan uuden asiakkuuden tuomaa muutosta ja siihen perehdytystä. Virtasen vuonna 2007 tekemä tutkimus on hyvin samankaltainen kuin omaani, mutta ero tulee siinä, että Virtanen tutki pankkityön muutoksien kokemista yleisesti. Kahdessa jälkimmäisessä tutkimuksessa tutkimuksen kohteet oli rajattu hieman tarkemmin eli tutkimuksien kohteena olivat yrityspankin henkilöstön perehdyttäminen sekä henkilöasiakkuuksien jälkihoito.

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet**

Opinnäytetyöni tutkimusaiheeksi valitsin muutokseen perehdyttämisen, sillä se oli ajankohtainen muutos, koska viime vuonna Nordea pankissa lanseerattiin uusi asiakkuusohjelma, Premium asiakkuus. Premium-asiakkuus sijoittuu Nordean Etuohjelmassa Avainasiakkaan ja Private Bank -asiakkaan eli yksityispankin asiakkaan väliin.

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on kehittää toimeksiantajapankin eli Nordean henkilöstöhallintoa ja erityisesti henkilökohtaisten pankkineuvojien perehdyttämisen osalta. Lisäksi tavoitteena on selvittää, kuinka Keski-Suomen Nordean henkilökohtaiset pankkineuvojat suhtautuvat pankkimailmassa tapahtuviin jatkuviin muutokseen ja siihen tuntevatko he osaavansa kattavasti eri osa-alueet palvel-

lakseen asiantuntevasti erilaisia asiakasryhmiä sekä kokevatko he tarvitsevansa lisätietoja ja perehdytystä erityisesti joihinkin osa-alueisiin, esimerkiksi erilaisiin sijoitusmuotoihin tai lainoihin. Tämän tutkimuksen kohteena on siis erityisesti se, kuinka henkilökohtaiset pankkineuvojat suhtautuvat uuteen asiakasohjelmaan, Premium-asiakkuuteen, miten heidät on perehdytetty siihen, miten siinä on onnistuttu ja miten sitä vielä voitaisiin kehittää. Premium-asiakkailla on kuitenkin huomattavasti enemmän varoja sijoitettavanaan kuin avainasiakkailla, joiden asioita henkilökohtaiset pankkineuvojat ovat tähän asti hoitaneet. Tutkimuksen tuloksista on tarkoitus tulla esille siis se, kuinka työntekijät on perehdytetty uusien asiakkaiden asioiden hoitamiseen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat perehdytyksen järjestämiseen ja sen määrään sekä mahdolliset puutteet ja kehittämisideat.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Opinnäytetyön ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa perehdytään työn taustatietoihin ja käydään läpi samankaltaisia tutkimuksia, joita pankkimaailmassa on aikaisemmin tehty. Johdannossa esitellään myös opinnäytetyön tavoitteet ja työn rakenne. Tämän opinnäytetyön teoriaosassa eli toisessa ja kolmannessa luvussa on tarkoitus keskittyä yleisellä tasolla henkilöstöhallintoon kuuluvaan perehdytykseen ja erityisesti muutoksiin perehdyttämiseen. Teoriaosuudessa tutkitaan myös kanta-asiakasohjelmia, koska ne ovat tämän tutkimuksen muutoksen aiheuttajat. Toisessa pääluvussa siis selvennetään perehdyttämisen ja erityisesti tämän työn kannalta oleellisen, muutoksiin perehdytyksen, käsitteitä, jotka kuuluvat yhteen isompaan kokonaisuuteen eli henkilöstöhallintoon. Lisäksi käydään läpi muutamia erilaisia perehdytystapoja, joita esimerkiksi pankeissa käytetään ja voidaan käyttää.

Kolmannessa pääluvussa esitellään puolestaan kanta-asiakasohjelmien käyttöä, koska opinnäytetyössä tutkitaan muun muassa sitä, miten uusi asiakkuusohjelma on vaikuttanut henkilökohtaisten pankkineuvojien työhön. Luvun tarkoituksena on perehtyä kanta-asiakasohjelmien käyttöön ja niiden merkitykseen sekä yritykselle että asiakkaalle. Lisäksi tässä luvussa esitellään lyhyesti Nordean käyttämät kan-

ta-asiakastasot, jotta lukija osaisi hahmottaa uuden Premium-asiakkuuden paremmin, jolleivät Nordean Etuohjelman tasot ole lukijalle ennestään tuttuja.

Viimeisessä eli neljännessä pääluvussa esitellään lyhyesti tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, Nordea Pankki Suomi Oyj, työn tutkimustapa sekä kuinka tutkimus toteutettiin Keski-Suomen henkilökohtaisille pankkineuvojille. Lisäksi esitellään kyselystä saadut tutkimustulokset, johtopäätökset sekä tuloksista esiin nousseet kehitysehdotukset. Lopuksi tehdään yhteenveto koko opinnäytetyöstä.

## 2 HENKILÖSTÖHALLINNON KEHITTÄMINEN

Yrityksestä ja sen toimialasta riippuen henkilöstöhallinto sekä miten se on järjestetty, saattaa tarkoittaa hyvinkin eri asioita. Yleisesti ottaen se kuitenkin tarkoittaa henkilöstöön liittyvien asioiden hoitoa, kuten henkilöstösuunnittelua, työntekijöiden hankintaa eli rekrytointia, palkkahallintoa, sisäistä tiedonkulkua sekä henkilöstön perehdyttämistä ja kehittämistä. Hyvin hoidetulla henkilöstöhallinnolla henkilöstö saadaan mahdollisimman tehokkaasti yrityksen käyttöön, edistetään yrityksen tavoitteita sekä ohjataan henkilöstön ja yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan. (Risänen ym. 1996, 95.)

Seuraavassa tarkastellaan tämän työn kannalta tärkeitä henkilöstöhallintoon kuuluvia pienempiä osa-alueita, kuten henkilöstön osaamisen kehittämistä perehdyttämisen sekä erityisesti muutoksiin perehdyttämisen kautta. Lisäksi käydään läpi muutama erilainen perehdytystapa, jotka soveltuvat hyvin muun muassa pankkeihin ja pohditaan perehdyttämisen tärkeyttä niin yrityksen kuin asiakkaankin näkökulmasta.

### 2.1 Perehdyttäminen

Yleinen perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen erilaiseen perehdyttämiseen. Ensimmäisenä on yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen, jossa yritykseen tulevalle uudelle työntekijälle esitellään työpaikka, sen toiminta-ajatus ja tavat sekä vanhat työntekijät ja asiakkaat. Toisena on työhön perehdyttäminen eli varsinainen työhön opastus, jossa perehdytettävä oppii tekemään työnsä itsenäisesti ja vastuullisesti sekä ymmärtää, mitä häneltä odotetaan koko työyhteisössä. (Kangas 2003, 4.)

Useissa työpaikoissa on erikseen suunniteltu perehdytysohjelma, joka on erikseen koulutettujen perehdyttäjien vastuulla. Käytännössä kuitenkin useimmissa yrityk-

sissä itse perehdytyksen yleensä hoitaa kauemmin töissä olleet työntekijät ja vastuu perehdytyksestä on yrityksen esimiehellä. Suuremmat yritykset järjestävät erilisiä perehdytysjaksoja, joihin osallistuu kerralla suurempi määrä uusia työntekijöitä. Oppiminen ei kuitenkaan lopu työn alussa tapahtuvaan perehdytykseen, vaan sen jälkeen alkaa jatkuva ammatillinen kehittyminen ja uuden oppiminen, joka varmistetaan henkilöstön kehittämistoiminnalla. Toiminta on yleensä hyvin organisoitua, koska sillä ei varmisteta pelkästään henkilöstön kehittämistä vaan koko yrityksen osaamisen kehittäminen, uudistaminen ja ylläpito. (Viitala & Jylhä 2006, 236–237.)

### **2.1.1 Muutokseen perehdyttäminen**

Erilaisia ja erikokoisia muutoksia on tapahtunut ja tapahtuu jatkuvasti lähes kaikilla aloilla, ei pelkästään pankkialalla. Muutos voi hyvinkin erilainen tilanteesta tai yrityksestä riippuen. Se voi olla uusi esimies, uusi työntekijä, uuden työmenetelmän tai laitteen opettelu tai uusi asiakaskunta, niin kuin tässä tutkimuksessa. Nykyajan muutokset ovat yleensä laajoja ja tapahtuvat nopeasti suuren tietomäärän ja teknologian kehittymisen takia ja aikaa uuden opiskelulle jää yleensä vähemmän kuin ennen. (Kangas 2003, 19.)

Työpaikalla muutos on usein helpompi toteuttaa, kun varmistetaan, että koko henkilökunta saa riittävästi ja ajoissa tietoa muutoksista sekä miten muutos tulee vaikuttamaan heidän työhönsä. Usein muutos saattaa tuoda epävarmuutta, mutta myös pelkoa uutta asiaa kohtaan, jolloin on erityisen tärkeää keskustella asiasta yhdessä avoimesti ja kysellä henkilökunnan mielipiteitä. On tärkeää myös valita oikea tiedotuskanava tai käyttää yhtä aikaa useampia kanavia uuden tiedon jakamiseen, sillä juuri tiedon siirtymisessä on usein ongelmia. Varsinkin, jos uutta informaatiota tulee kerralla paljon, se olisi hyvä jakaa vastaanottajille eli tässä tapauksessa henkilöstölle pienemmissä osissa. Silloin uuden asian ymmärtämiseen jää enemmän aikaa ja väärinkäsitykset vähenee. (Kangas 2003, 19.)

### **2.1.2 Muutosvastarinta**

Joskus muutos voi myös aiheuttaa vastarintaa, varsinkin, jos muutos on laajuudeltaan hyvin suuri ja tulee työntekijöille yllättäen (Kangas 2003, 19).

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen eli uuden asian vastustamista tai kritisointia ryhmän tai työyhteisön sisällä eli tällainen käyttäytyminen voi olla yksilöllistä tai ryhmässä tapahtuvaa. Pahimmillaan muutoksen vastustus voi ilmetä myös vasta muutoksen toteutuksen jälkeen, silloin vastustavaa kritiikkiä ei ole käsitelty riittävästi muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Tämä puolestaan johtaa muutoksen tuoman hyödyn pienenemiseen eli siitä ei silloin saada kaikkea mahdollista hyötyä irti ja muutoksen eteen tehty työ saattaa mennä hukkaan. (Murto 2004.)

### **2.1.3 Muutosvastarinnan käsittely**

Muutosvastarinnan käsittely on siis hyvin tärkeää, koska näin muutoksesta saadaan maksimaalinen hyöty sekä mahdolliset vastustajatkin sen kannalle. Vastarintaa käsiteltäessä on hyvä, ottaa huomioon kolme asiaa, jotka ovat riittävä tiedon jakaminen, erilaisten tunteiden kohtaaminen sekä luottamuksen rakentaminen. Yleisin näistä kolmesta on tiedon jakaminen, sillä yleensä vastustaminen johtuu juuri tiedon puutteesta tai väärästä informaatiosta ja se voidaan korjata järjestämällä esimerkiksi yleisiä tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia yrityksen johdon ja henkilökunnan kesken.

Toisaalta on myös tärkeää käsitellä yhdessä muutoksen tuomia tunteita, jotka voivat olla joko negatiivisia tai positiivisia, kuten pelkoa uudesta asiasta tai vastustajien omia toiveita muutoksesta. Tunteiden huomiointi yleensä jää liian vähälle, joko liian kiireisen aikataulun takia tai jos vastustajien tunteisiin ei osata suhtautua oikein, jotka molemmat johtavat vain vastarinnan lisääntymiseen. Luottamuksen rakentamisen tärkeyttä ei myöskään pidä väheksyä, sillä jos muutosta vastustajien luottamus on kerran menetetty, esimerkiksi huonojen kokemusten tai väärin hu-

hupuheiden takia, luottamuksen uudelleen rakentaminen vie kauan aikaa. Luottamusta saadaan rakennettu johdon ja työntekijöiden välillä rehellisyydellä sekä avoimella tiedon jakamisella. (Murto 2004.)

## **2.2 Henkilöstön kehittäminen**

Henkilöstön osaamista pyritään kehittämään muun muassa siksi, että osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön kautta yrityksen kilpailuetu muihin vastaavanlaisiin yrityksiin säilyy. Myös itse työn tekeminen tehostuu, muutosten toteuttaminen on helpompaa sekä yksilön motivaatio ja suoriutuminen omista työtehtävistään paranee ja sitä kautta hänet sitoutetaan yritykseen tiiviimmin työssä viihtymisen kautta. (Viitala 2007, 182.)

Seuraavaksi tarkastellaan muutamaa erilaista yksilön osaamisen kehittämismenetelmää, jotka soveltuvat hyvin juuri pankeissa käytettäväksi. Kehittäminen voi tapahtua sekä tiiviisti osana omaa työtä, että osittain tai kokonaan työn ulkopuolella (Viitala & Jylhä 2006, 237).

### **2.2.1 Koulutus**

Yksi perehdyttämisen väline on työpaikan ulkopuolella tai sisäpuolella järjestettävä koulutus, joka voi myös olla täysin erillään normaalista työnteosta. Tällaisen koulutuksen kesto, jossa opetellaan uutta, vaihtelee yhdestä luennoista useita päiviä tai jopa vuosia kestävään koulutukseen, uuden asian laajuudesta riippuen. Yleensä tällaiset koulutukset järjestetään joko työpaikan ulko- tai sisäpuolella ja kouluttajina voivat olla joko oman yrityksen edustajat tai aivan ulkopuoliset ammattihenkilöt. Lyhytkestoiset koulutukset soveltuvat yleensä yritystä koskevien tietojen päivittämiseen tai joidenkin muiden selkeiden ja pienempien taitojen oppimiseen. Pitkäkestoisemmilla koulutuksilla pyritään tukemaan henkilöstön ammattitaidon kehittymistä eli monimutkaisempien tietojen ja taitojen oppimista. (Viitala 2007, 194–195.)



## 2.2.2 Omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen

Itsenäinen opiskelu voi tapahtua esimerkiksi kirjallisia tai verkkopohjaisia materiaaleja tai videoita hyväksi käyttäen. Tämän perehdytystavan yhtenä suurena etuna voidaan nähdä se, että yksilö voi itse valita parhaaksi katsomansa materiaalin, jota hän kokee itse tarvitsevansa ja josta on hänelle itselleen eniten hyötyä sekä opiskella juuri silloin kun se hänelle itselleen parhaiten sopii. Huonona puolena puolestaan voidaan pitää sitä, että opiskelu saattaa jäädä vähemmälle huomiolle esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi tai asian sisältö ymmärretään väärin. Ainakin juuri pankeissa henkilökunnan käytettävissä ovat sisäiset Intranetit, joihin päivitetään aina uusien tietojen muuttuvista tuotteista ja palveluista. (Viitala 2007, 195.)

## 2.2.3 Palaverit

Myös työpaikoilla pidettävät palaverit henkilöstön kesken ovat yksi parhaimmista oppimispaikoista. Siellä saadaan uutta tietoa, kehitetään omaa ajattelua sekä päivitetään vanhoja tietoja ja ajatusmalleja muiden työntekijöiden kanssa. Palavereista on mahdollista saada sitä enemmän irti, mitä tehokkaimmiksi ja avoimimmiksi ne on tehty. Kun asioita käsitellään, määritellään ja niiden vaikutusta analysoidaan yhdessä, saadaan työyhteisöön yhteisiä käytäntöjä ja työyhteisö kehittyy. Vaikka keskusteluissa syntyisikin erilaisia ja eriäviä mielipiteitä, yleensä ne vain rikastuttavat ja laajentavat sekä yhteisiä että yksilöllisiä näkemyksiä. (Viitala 2007, 198–199.)

## 2.3 Perehdyttämisen merkitys

Kunnollinen ja perusteellinen perehdyttäminen vie paljon aikaa, mutta siihen kannattaa panostaa, sillä jos perehdytyksessä onnistutaan kerralla, käytetty aika tullaan saamaan moninkertaisena takaisin. Yhtenä perehdyttämisen merkittävänä hyötynä voidaan nähdä myös virheiden väheneminen. Perehdytettävä työntekijä oppii työnsä heti oikein, jolloin virheitä ei synny niin paljon ja niiden korjaamiseen

kuluva aika vähenee. Virheiden väheneminen ja työssä onnistuminen vaikuttaa myös positiivisella tavalla perehdytettävän työntekijän mielialaan, työmotivaatioon sekä työssä jaksamiseen. (Kangas 2003, 5.)

### **3 KANTA-ASIAKKUUS SITOUTTAMISEN KEINONA**

Asiakasuskollisuuden voidaan katsoa syntyvän kolmesta eri osatekijästä, asiakassuhteen kestosta, asiakkaan tunnesiteestä yritykseen sekä keskittämissuhteesta. Asiakassuhteen kesto kertoo sen ajan, jonka asiakas on ollut saman yrityksen asiakkaana, esimerkiksi pankin asiakkuus on saattanut alkaa jo lapsena, kun vanhemmat ovat avanneet lapselle ensimmäisen oman tilin samaan pankkiin, jonka asiakkaina he ovat itse olleet. Tunneside puolestaan on asiakkaan muodostama positiivinen asenne yritystä kohtaan. Se lisää asiakkaan ostokäyttäytymistä sekä uskollisuutta yritystä kohtaan. Keskittämissuhde kuvastaa sitä, minkä verran asiakas käyttää kyseisen yrityksen palveluita eli keskittääkö hän asiointinsa yhteen vai useampaan samojen palveluita tai tuotteita tarjoavaan yritykseen. (Ylikoski 1999, 176–177.)

Edellisessä tutustuttiin lyhyesti asiakasuskollisuus-käsitteeseen. Tässä luvussa on kuitenkin tarkoituksena keskittyä kanta-asiakasohjelmiin, siihen kuinka asiakas sitoutetaan vain yhteen yritykseen sekä siihen, minkälainen merkitys kanta-asiakasohjelmilla on niin yrityksille kuin asiakkaillekin. Lisäksi luvussa esitellään Nordea pankin käyttämät Etuohjelmat.

#### **3.1 Kanta-asiakasohjelmat**

Kanta-asiakasohjelmien tavoitteena on saada asiakas keskittämään kaikki asiointinsa vain yhteen yritykseen, esimerkiksi yksilön tai koko perheen kaikki pankkiasiat vain yhteen pankkiin tai vakuutusasiat vain yhteen vakuutusyhtiöön, ja näin ollen synnyttää pitkäaikaista asiakasuskollisuutta kyseistä yritystä kohtaan (Kuluttajavirasto 2008).

Asiakkaille, jotka ovat yritykselle tärkeitä ja kannattavia, voidaan luoda erilaisia hoito-ohjelmia, joilla pyritään sitouttamaan nämä asiakkaat entistä tiiviimmin käyt-

tämään kyseisen yrityksen tarjoamia palveluita. Tällaisia ohjelmia voidaan kutsua joko kanta-asiakasohjelmiksi tai asiakasuskollisuusohjelmiksi. Näiden ohjelmien tarkoituksena on myös saada asiakas tuntemaan itsensä tärkeäksi ja että yritys on kiinnostunut juuri hänen tarpeistaan. Erityisesti juuri pankit sekä kaupat segmentoivat eli luokittelevat asiakkaitaan tällaisiin kanta-asiakasohjelmiin. Molemmat myös tarjoavat uskollisille asiakkailleen taloudellisia etuja, jotta he sitoutuisivat käyttämään vain yhden yrityksen tarjoamia palveluita. Edut ovat yleensä sitä parempia mitä enemmän asiakas keskittää asiointiaan yhteen yritykseen. (Ylikoski 1999, 192–193.)

### **3.2 Nordean Etuohjelmat**

Seuraavassa esitellään Nordean käyttämät Etuohjelmat, joihin muun muassa Premium-asiakkuus kuuluu, jotta lukijoille selviäisi Nordean asiakkaiden segmentointi- eli luokittelutapa ja mitä tämän tutkimuksen muutoksen aiheuttaja eli Premium-asiakkuus tarkoittaa.

Nordean Etuohjelmien, niin kuin yleensä muidenkin kanta-asiakasohjelmien, tarkoituksena on palkita keskittäjä eli mitä enemmän asiakas keskittää pankkiasiointiaan juuri Nordeaan, sitä enemmän hän saa etuja. Nordean Etuohjelmiin liittymisen on asiakkaalle ilmaista. Etuohjelmassa asiakkaat jaetaan kolmeen eri päätasoon, jotka ovat perustaso, kanta-asiakastaso ja avainasiakastaso. Lisäksi on nuorille asiakkaille suunnattu Check-in-taso ja uusi Premium-taso, joka on suunnattu vaurastuville asiakkaille. Asiakkaan etuohjelmataso määräytyy sen mukaan, kuinka paljon hän on keskittänyt asiointiaan Nordeaan. Etuohjelmaan voidaan myös liittää kokonainen perhe, jolloin etuohjelman taso määräytyy sen perusteella, kuinka paljon kaikilla perheenjäsenillä on yhteensä asiointia, esimerkiksi talletuksia ja lainoja, ja näin ollen jokainen perheenjäsen saa esimerkiksi kanta-asiakkaan edut, joita hän ei ehkä omilla varoillaan pystyisi saavuttamaan. (Nordea Etuohjelma, [viitattu 13.9.2010].)

### **3.2.1 Perustaso**

Perustasolle liittyminen edellyttää ainoastaan 18 vuoden ikää sekä käyttelytiliä Nordeassa. Etuohjelmaan perustasolle liittymällä varmistetaan se, että asiointin ja talletusten kasvaessa asiakas siirtyy automaattisesti seuraavalla tasolle eli joko kanta- tai avainasiakkaaksi ja saa käyttöönsä kyseiselle tasolle kuuluvat paremmat edut. (Nordea Perustaso, [viitattu 13.9.2010].)

### **3.2.2 Check-in-asiakas**

Nordea tarjoaa kaikille 18–28-vuotiaille maksuttoman Check-in-asiakasohjelman. Palvelut on suunniteltu erityisesti nuorille aikuisille ja merkittävänä etuna ovat muun muassa Visa Electron -kortti ja verkkopankkipalvelu, jotka ovat ilmaisia 28-vuotiaaksi asti. Check-in-asiakkaita varten on omat palveluneuvojat, jotka ovat perehtyneet juuri nuorta koskeviin pankkiasioihin. (Nordea Check-in, [viitattu 13.9.2010].)

### **3.2.3 Kanta-asiakas**

Nordean kanta-asiakkaaksi liittyminen edellyttää ensinnäkin tiliä, jolle tulee jokin säännöllinen tulo, esimerkiksi palkka, eläke tai opintotuki, toiseksi kolmea eri Nordean tuotetta ja kolmanneksi talletuksia tai lainoja, joita tulee olla yhteenlaskettuna vähintään 6 000 euroa. (Nordea Kanta-asiakastason edellytykset, [viitattu 13.9.2010].)

Kanta-asiakkaat saavat päivittäispalveluista 25 % alennusta. Lisäksi kanta-asiakkaat saavat sijoitus- ja lainapalveluista, vahinkovakuutuksista, Nordean rahastoista, tallelokeron vuosimaksuista sekä elektronisista lahjakorteista joitakin tuotekohtaisia etuuksia. (Nordea Kanta-asiakas, [viitattu 13.9.2010].)

### 3.2.4 Avainasiakas

Avainasiakkuus edellyttää kanta-asiakkaan tavoin tiliä, jolle tulee jokin säännöllinen tulo ja lisäksi viisi eri Nordean tuotetta sekä säästöjä tai lainoja yhteensä vähintään 30 000 euroa. (Nordea avainasiakastason edellytykset, [viitattu 13.9.2010].)

Jokainen avainasiakas saa oman henkilökohtaisen pankkineuvojan, joka tuntee perusteellisesti asiakkaansa taloudellisen tilanteen ja osaa neuvoa asiantuntevasti muun muassa sijoitus- ja laina-asioissa. Avainasiakkuuden etuna ovat myös maksuttomat päivittäispalvelut, joita ovat esimerkiksi Visa tai MasterCard -luottokortti ja verkkopankkitunnukset maksutta sekä käyttötilille parempaa korkoa, kuin mitä alimmilla tasoille olevat asiakkaat saavat. (Nordea Avainasiakas, [viitattu 13.9.2010].)

### 3.2.5 Premium-asiakas

Nordean uusin etuohjelma, Premium-asiakkuus, on suunniteltu erityisesti vaurastuville asiakkaille. Käyttelytilin ja 5 tuotteen lisäksi Premium-asiakkaaksi pääseminen vaatii, että asiakkaalla on talletuksia Nordeassa vähintään 100 000 euroa. Premium-asiakkaat saavat käyttöönsä koko Nordean tarjoaman asiantuntevan sekä kattavamman palvelun, joka sisältää muun muassa oman henkilökohtaisen sijoitussuunnitelman. Kerran vuodessa oma henkilökohtainen pankkineuvoja ottaa asiakkaaseensa yhteyttä käydäkseen läpi tehdyn sijoitussuunnitelman varmistaakseen, että suunnitelma vastaa edelleen asiakkaan tarpeita ja sen hetkisten rahoitusmarkkinoiden tilannetta. Muita Premium-asiakkaan etuja ovat muun muassa sijoitusasiantuntijoiden palvelut, pankkilakimiehen palvelut, kilpailukykyiset hinnat sekä oma Premium-luottokortti ja asiakaslehti. (Nordea – Ajassa Premium 2010, 35.)

### **3.3 Kanta-asiakasohjelmien merkitys yritykselle**

Kanta-asiakkaat eli pitkäaikaiset asiakassuhteet tuovat yritykselle paljon taloudellista arvoa eli he ovat yritykselle tuottoisampia asiakkaita kuin asiakkaat, jotka käyttävät esimerkiksi yrityksen palveluita vain satunnaisesti. Yhtenä etuna on myös asiakkaan myönteisten kokemusten kautta syntynyt vahva luottamus yritystä kohtaan, mikä lisää asiakkaan käyttämien palvelujen määrää ja näin ollen yrityksen tuottoja. Myös mitä pidempi asiakassuhde on ollut, sitä pienemmät ovat asiakassuhteen hoitamiseen menevät kulut, koska asiakasta pystytään palvelemaan henkilökohtaisemmin ja erimielisyyksiä syntyy asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille harvemmin. Vaikka kanta-asiakkaille taloudelliset edut ovat tärkeitä, he ovat silti joskus valmiita maksamaan saamastaan tutusta ja turvallisesta palvelusta enemmän, mikä myös lisää yrityksen tuottoja. Pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat toimivat yritykselle myös niin sanottuja ”ilmaisina markkinoijina” kertomalla saamastaan palvelustaan eteenpäin. (Ylikoski 1999, 183.)

### **3.4 Kanta-asiakkuuden tuoma hyöty asiakkaalle**

Asiakkaan kokema hyöty kanta-asiakkaana olemisesta voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan; psykologiseen hyötyyn, sosiaaliseen hyötyyn sekä taloudelliseen hyötyyn. Asiakkaan psykologiset hyödyt liittyvät turvallisuuden tunteeseen eli asiakkaan täytyy voida luottaa siihen, että hän saa hyvää ja asiantuntevaa palvelua. Sosiaalinen hyöty puolestaan liittyy vuorovaikutukseen, joka palvelutilanteessa syntyy asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille. Asiakkaille on tärkeää, että heidät ja erityisesti heidän tarpeensa tunnetaan ja, että he voivat luottaa asiakaspalvelijaan ja heidän välilleen syntyy yhteisymmärrys.

Taloudellinen hyöty on myös asiakkaalle tärkeä, vaikka aiemmin todettiin, että asiakas on valmis maksamaan tutusta ja turvallisesta palvelusta enemmän. Hyöty voi olla alennus tai tarjous, joka on suunnattu vain kanta-asiakkaille ja se saa asiakkaan tuntemaan itsensä arvostetuksi. Asiakkaalle taloudellista hyötyä on myös se, että ei tarvitse käyttää aikaa yrityksen valintaan ja tietää silti saavansa hyvää

palvelua. Siksi asiakkaat eivät yleensä halua vaihtaa palveluntarjoajaa yhtenään, sillä ei ole varmuutta säilyykö palvelun laatu. Varsinkin ennen suomalaiset ovat olleet hyvin uskollisia tuttua pankkia kohtaan ja yleensä koko perhe on ollut saman pankin asiakas. (Ylikoski 1999, 184–185.)



## **4 TUTKIMUS HENKILÖKOHTAISTEN PANKKINEUVOJIEN PE- REHDYTTÄMISESTÄ KESKI-SUOMEN NORDEASSA**

Tässä luvussa esitellään lyhyesti sekä tämän opinnäytetyön toimeksiantaja että tutkimustapa eli kvantitatiivinen tutkimus, jolla tutkimus henkilökohtaisille pankkineuvojille suoritettiin. Lisäksi käydään läpi muutamia kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia. Luvussa esitellään myös saadut tutkimustulokset, joita on havainnollistettu erilaisin kuvioin. Lopuksi pohditaan tuloksia ja tehdään niistä johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

### **4.1 Nordea Pankki Suomi Oyj:n lyhyt esittely**

Nordea Pankki Suomi Oyj on yksi Pohjoismaiden alueen johtavista finanssipalvelukonserneista, joka noteerataan NASDAQ OMX:n pörsseissä Helsingissä, Kööpenhaminassa ja Tukholmassa. Asiakkaita Nordealla on noin 11 miljoonaa ja konttoreita Pohjoismaissa, Baltiassa ja Puolassa yhteensä noin 1400. Nordealla on tarjota laaja valikoima pankkitoimintaan, varallisuudenhoitoon sekä vakuutuksiin liittyviä palveluita. (Tietoa Nordeasta, [viitattu 15.4.2011].)

Nordea pitää tärkeänä nimenomaan osaavaa henkilöstöä, sillä sen avulla se pyrkii olemaan johtava pohjoismainen pankki ja antamaan merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen. Vuoden 2011 alussa Nordeassa työskenteli kaikkiaan 36 500 henkilöä. (Nordean henkilöstö, [viitattu 13.4.2011].)

### **4.2 Kvantitatiivinen tutkimus**

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus suoritettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, jonka avulla pystytään tutkimaan sekä prosenttiosuuksiin että lukumääriin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välillä olevia riippuvuuksia tai tutkitta-

vassa asiassa ilmenneitä muutoksia. Yleensä tutkimusaineisto kerätään tutkimuslomakkeella, jolloin tutkittava joukko voi olla hyvinkin suuri. Saadut tulokset kuvataan numeerisen tiedon pohjalta ja niitä voidaan havainnollistaa erilaisten taulukoiden ja kuvioiden avulla. (Heikkilä 2008, 16–17.)

Valitsin opinnäytetyöni tutkimustavaksi kokonaistutkimuksen eli koko perusjoukon vastaukset tutkittiin, koska tutkimuksen perusjoukko oli melko pieni. Keski-Suomen alueella henkilökohtaisia pankkineuvojia on noin 53 kappaletta ja odotettu vastausprosenttinaan ei ollut kovin suuri, joten otantatutkimus ei olisi ollut kovin järkevä vaihtoehto tässä tutkimuksessa. Vaikka kyselyyn olisi vastannut kaikki 53 henkilökohtaista pankkineuvojaa, tutkimuksen olisi voinut silti suorittaa kokonaistutkimuksena ilman, että esimerkiksi tulosten keräys- tai syöttövaiheessa olisi tullut suurempia ongelmia.

#### **4.2.1 Validiteetti**

Hyvälle kvantitatiiviselle tutkimukselle on olemassa muutamia perusvaatimuksia, joista yksi on validiteetti eli tutkimuksen pätevyys. Tutkimukselle on tärkeää asettaa täsmälliset tavoitteet jo alkuvaiheessa, jotta tutkimuksessa mitataan sitä mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validius eli pätevyys varmistetaan huolellisesti suunnitellulla kyselylomakkeella ja tarkasti valitulla perusjoukolla. Tässä tutkimuksessa perusjoukon valinnasta ei tarvinnut huolehtia, koska tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. (Heikkilä 2008, 29–30.)

#### **4.2.2 Reliabiliteetti**

Toinen perusvaatimuksista on reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus, joka kuvastaa saatujen tulosten tarkkuutta. Voidaan siis sanoa, että tutkimus on luotettava, jos sen pystyy toistamaan milloin tahansa, missä tahansa ja kuka tahansa samanlaisin tuloksin. Myös itse tutkijan on syytä olla tarkka koko prosessin ajan, sillä virheitä voi tapahtua tietojen keräys-, syöttö-, käsittely- tai tulkintavaiheessa. Vir-

heiden mahdollisuus kasvaa varsinkin, jos saatuja tuloksia on hyvin paljon. (Heikkilä 2008, 30.)

### 4.3 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä kyselylomake (LIITE 1. Saate ja kyselylomake) sähköpostin välityksellä kaikkiaan 53 henkilökohtaiselle pankkineuvojalle, jotka työskentelevät Keski-Suomen alueen Nordean konttoreissa. Kyselylomake oli strukturoitu eli kysymyksissä oli valmiit vaihtoehdot, lisäksi lomakkeessa oli monivalintakysymyksiä ja yksi avoin kysymys, johon vastaajat saivat kirjoittaa vapaasti mielipiteitään. Viesti lähetettiin ensin Keuruun konttorinjohtajalle, josta se välitettiin eteenpäin henkilökohtaisille pankkineuvojille. Sähköposti lähetettiin ensimmäisen kerran 8.2.2011 ja vastausaikaa annettiin 14.2.2011 saakka, mutta vähäisen vastausprosentin takia kysely lähetettiin uudelleen heti vastausajan päätymisen jälkeen 15.2.2011 ja vastausaikaa jatkettiin 18.2.2011 saakka.

Kaikkiaan kyselyyn vastasi 8.2–18.2.2011 välisenä aikana 22 henkilökohtaista pankkineuvojaa. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 41,5 %. Vastausprosentti olisi tietenkin voinut olla suurempi, mutta tulos on mielestäni ihan kohtalainen. Toisaalta tuloksia ei voi yleistää vastaamaan koko perusjoukon tai ainakaan koko suomen henkilökohtaisten pankkineuvojien mielipiteitä noin pienen vastaajamäärän takia. Tämän tutkimuksen tulokset antavat siis vain viitteitä siitä, mitä mieltä esimerkiksi koko Suomen Nordean työntekijät ovat muutokseen perehdytyksestä. Yksi syy pieneen vastausprosenttiin saattoi olla henkilökohtaisten pankkineuvojien ajanpuute, sillä itsekkin pankissa työskennelleenä tiedän, että työ on kiireistä ja ylimääräisiin asioihin ei jää paljon aikaa. Toinen syy voisi olla se, kun kysely lähetettiin henkilökohtaisille pankkineuvojille sähköpostilla, vastaaminen saattoi unohtua jos siihen ei kerinnyt vastaamaan heti viestin lukemishetkellä ja sitten vastaaminen unohtui kokonaan.

Saatu tutkimusaineisto on käsitelty tilastollisesti SPSS Statistics -ohjelmalla, 19.0 -versiolla. Tulokset on esitetty prosenttijakaumina ja tuloksia on havainnollistettu

pysty- ja vaakapylväskuvioilla sekä taulukoilla. Osa kuvioista on tehty Microsoft Excel 2010 -ohjelmalla.

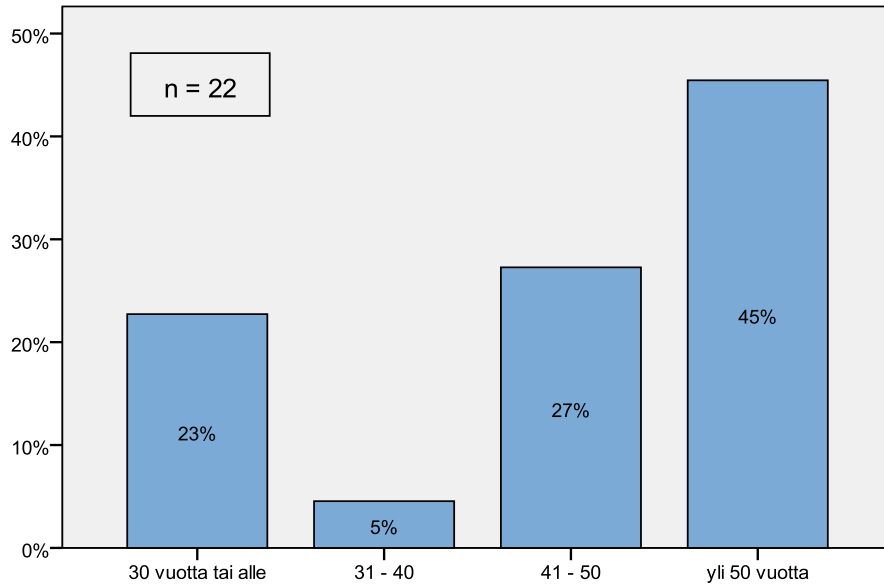
#### **4.4 Vastaajien taustatiedot**

Seuraavassa käydään läpi vastaajien taustatietoja koskevien kysymysten vastaukset. Taustatietoja, joita vastaajilta kyselylomakkeessa kysyttiin, olivat sukupuoli, ikä ja kuinka kauan he ovat työskennelleet Nordeassa tai sitä edeltävissä pankeissa.

##### **4.4.1 Sukupuoli ja ikä**

Kyselyyn saivat kaikkiaan 53 keskisuomalaista henkilökohtaista pankkineuvojaa ja kaikki 22, jotka kyselyyn vastasivat, olivat naisia. Tämän tuloksen selittää hyvin se, että pankkiala on ollut ja on edelleen melko naisvaltainen ala, varsinkin juuri toimihenkilöpuolella.

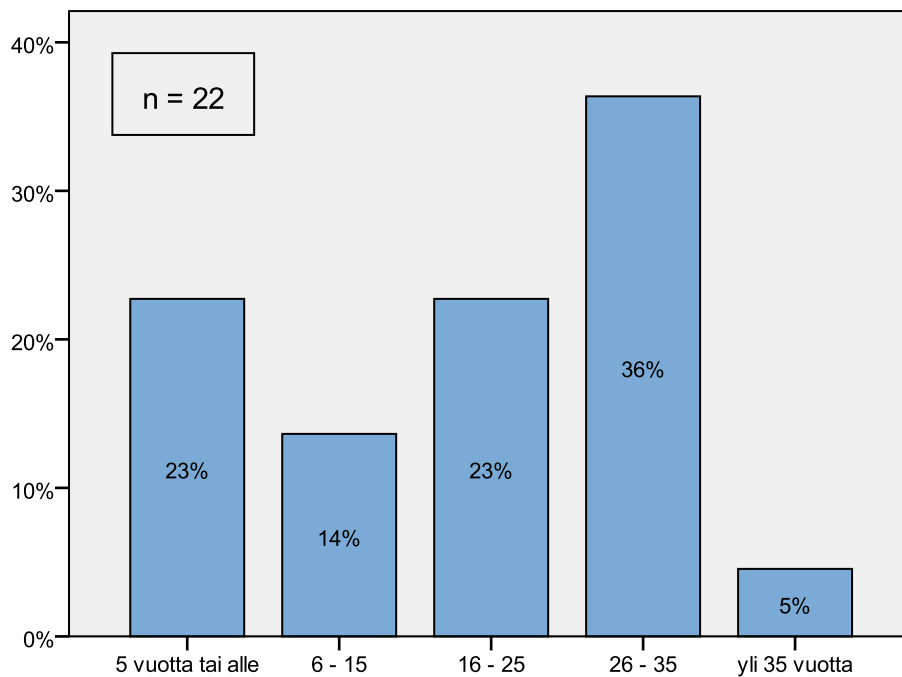
Kaikki kyselyyn osallistuneet vastasivat myös ikää koskevaan kysymykseen. Suurin osa vastaajista oli yli 50-vuotiaita, joita oli lähes puolet vastanneista (Kuvio 1). Toiseksi eniten oli 41–50-vuotiaita, joita oli lähes kolmannes osa sekä alle 30-vuotiaita, joita oli melkein yhtä paljon. Vähiten oli 31–40-vuotiaita, joita oli vaan noin 5 %. Keskimäärin vastaajat olivat noin 45-vuotiaita ja vastaajien ikä vaihteli 26 täyttäneistä 59 ikävuoteen.



KUVIO 1. Vastaajien ikäjakauma.

#### 4.4.2 Työvuodet pankissa

Reilu kolmannes vastanneista ilmoitti työskennelleensä Nordeassa 26–35 vuotta (Kuvio 2). Noin neljännos puolestaan vastasi työskennelleensä 16–25 vuotta tai 5 vuotta tai alle. Reilu 10 % oli ollut Nordeassa 6-15 vuotta ja noin 5 % ilmoitti työskennelleensä yli 35 vuotta. Keskimäärin vastanneet olivat työskennelleet pankissa noin 21 vuotta ja vastaajien työskentelyaika vaihteli 3,5 vuodesta 37 vuoteen.



KUVIO 2. Työvuodet Nordeassa.

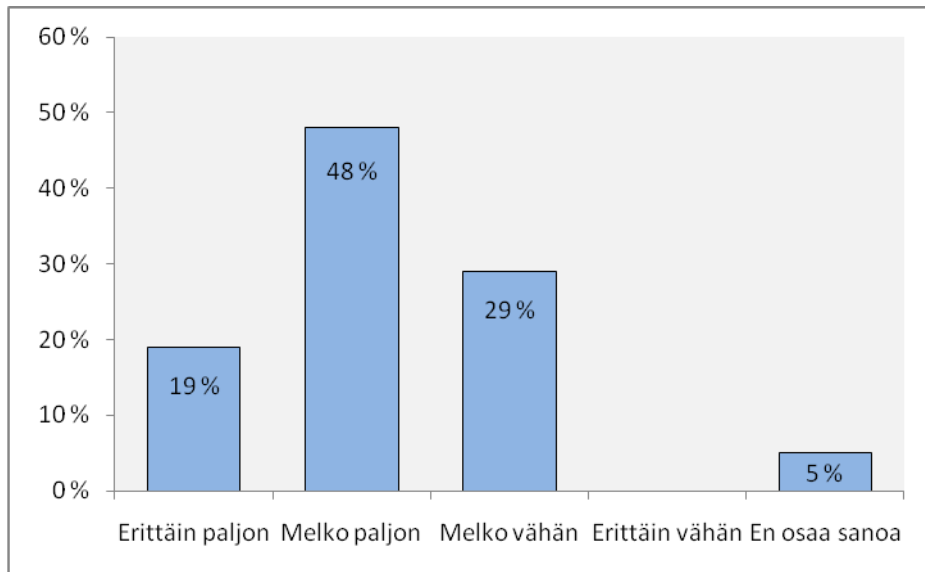
#### 4.5 Muutokseen perehdytys

Tässä osiossa esitellään kysymyksiä, jotka koskevat muutokseen perehdytystä. Kysymyksissä tutkittaa muun muassa onko työ vaikeutunut uusien asiakkaiden myötä, kuinka uuteen asiakkuuteen on perehdytetty sekä tyytyväisyys muutokseen perehdytyksen määrään ja laatuun. Jatkuvasta kouluttamisesta kysyttiin myös mielipiteitä sekä siitä kenelle henkilökohtaiset pankkineuvojat esittävät mahdollisia vastalauseita muutostilanteessa.

##### 4.5.1 Työn vaikeutuminen

Kysymyksessä neljä selvitettiin, kokevatko henkilökohtaiset pankkineuvojat, että heidän työnsä olisi vaikeutunut uusien Premium-asiakkaiden myötä. Lähes puolet oli sitä mieltä, että työ on vaikeutunut melko paljon ja noin viidennes sitä mieltä, että erittäin paljon (Kuvio 3). Vajaa kolmannes oli sitä mieltä, että työ on vaikeutu-

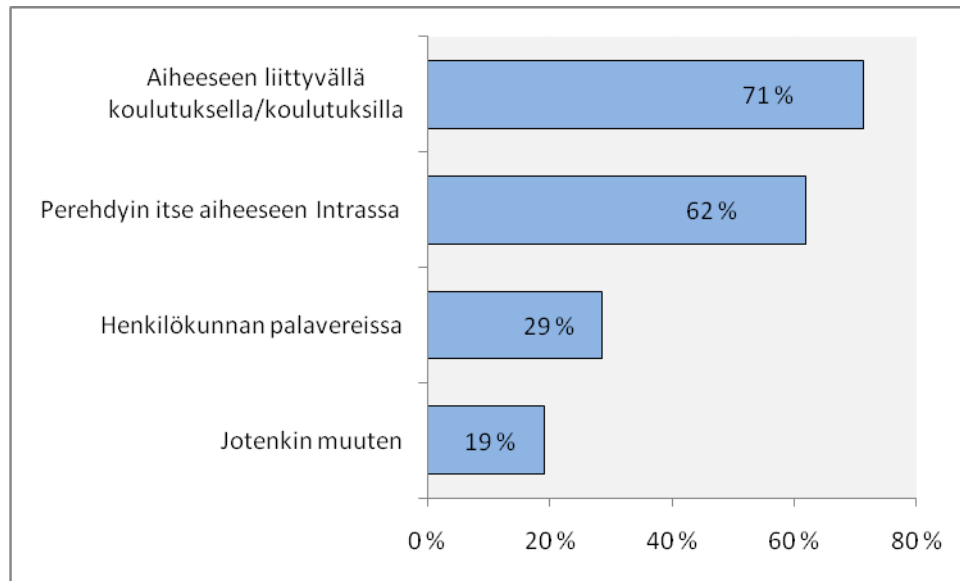
nut melko vähän ja noin 5 % vastanneista ei osannut sanoa, onko uusi asiakkuus vaikuttanut heidän työhönsä.



KUVIO 3. Työn vaikeutuminen (n=21).

#### 4.5.2 Perehdytystapa

Kysymyksellä viisi pyrittiin puolestaan selvittämään kuinka perehdytys uuteen asiakasryhmään tapahtui. Kysymykseen vastanneista ylivoimaisesti suurin osa eli yli 70 % oli saanut aiheeseen liittyvää koulutusta (Kuvio 4). Toiseksi eniten, eli yli 60 % vastanneista, oli perehtynyt itse aiheeseen sisäisessä Intranetissä. Vajaa kolmannes vastanneista oli saanut perehdytyksen henkilökunnan kesken pidetyissä palavereissa ja noin viides osa vastanneista valitsi vaihtoehdon jotenkin muuten. Kolme vastanneista ilmoitti saaneensa aiheesta puhelinluentoja ja yksi oli saanut sijoitusasiantuntijan opastusta.



KUVIO 4. Perehdytystapa (n=21).

#### 4.5.3 Perehdytyksen määrä ja laatu

Kysymyksissä kuusi ja seitsemän kysyttiin, mitä mieltä henkilökohtaiset pankki-neuvojat ovat muutoksen tuoman perehdytyksen määrästä ja laadusta. Taulukossa 1 on esitetty vastaajien tyytyväisyys sekä perehdytyksen määrään että laatuun. Molemmissa kysymyksissä vastaukset jakoutuivat hyvin samalla lailla, sillä perehdytyksen määrään sekä laatuun erittäin tyytyväisiä oli 5 % vastanneista. Melko tyytyväisiä perehdytyksen määrään oli 10 % vastanneista, kun taas laatuun 14 % vastanneista. Suurin osa vastanneista oli melko tyytymättömiä sekä määrään että laatuun, perehdytyksen määrään melko tyytymättömiä oli 76 % vastanneista ja laatuun 64 % vastanneista. Vähiten kannatusta sai vaihtoehto, erittäin tyytymätön, perehdytyksen määrään ei ollut kukaan erittäin tyytymätön ja laatuunkin vain 5 % vastanneista. Perehdytyksen määrästä 10 % vastanneista ja laadusta 14 % vastanneista, ei osannut sanoa, ovatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä.

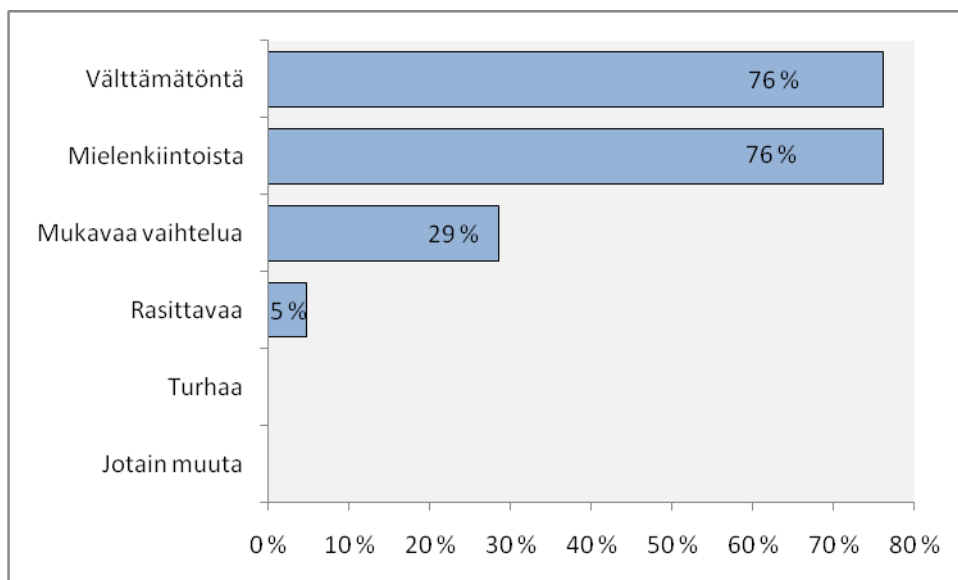


TAULUKKO 1. Tyytyväisyys perehdytyksen määrään ja laatuun.

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön	En osaa sanoa
Perehdytyksen määrä (n = 21)	5 %	10 %	76 %	0 %	10 %
Perehdytyksen laatu (n = 22)	5 %	14 %	64 %	5 %	14 %

#### 4.5.4 Jatkuva kouluttaminen

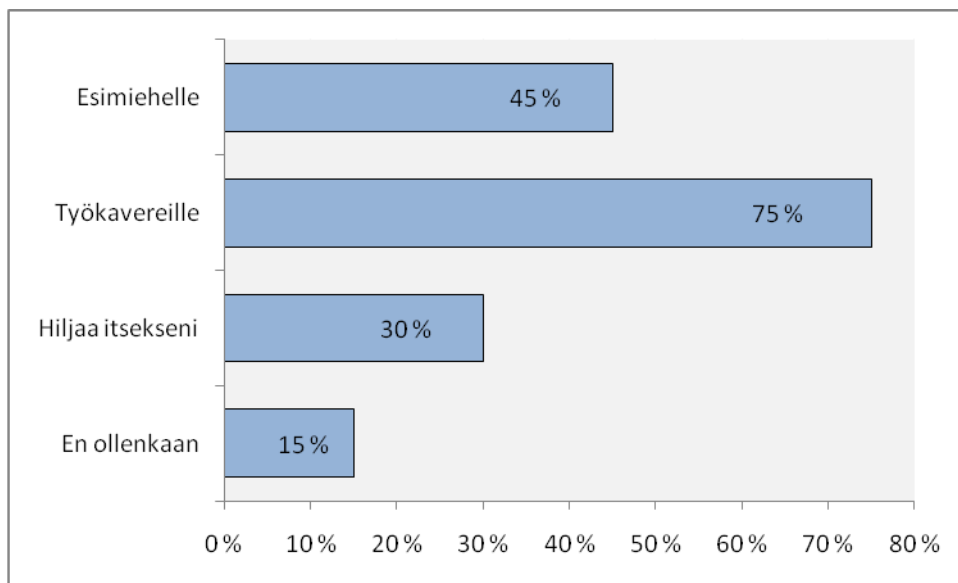
Kysymyksessä kahdeksan selvitettiin, miten henkilökohtaiset pankkineuvojat kokevat jatkuvan kouluttamisen. Suurin osa eli lähes 80 % kysymykseen vastanneista koki kouluttamisen sekä välttämättömänä että mielenkiintoisena (Kuvio 5). Mukavana vaihteluna sitä piti vajaa kolmannes vastaajista ja vain 5 % mielestä kouluttaminen on rasittavaa. Muut vaihtoehdot, turhaa ja jotain muuta, eivät saaneet kannatusta ollenkaan.



KUVIO 5. Jatkuva kouluttaminen (n=21).

#### 4.5.5 Vastalauseet muutostilanteessa

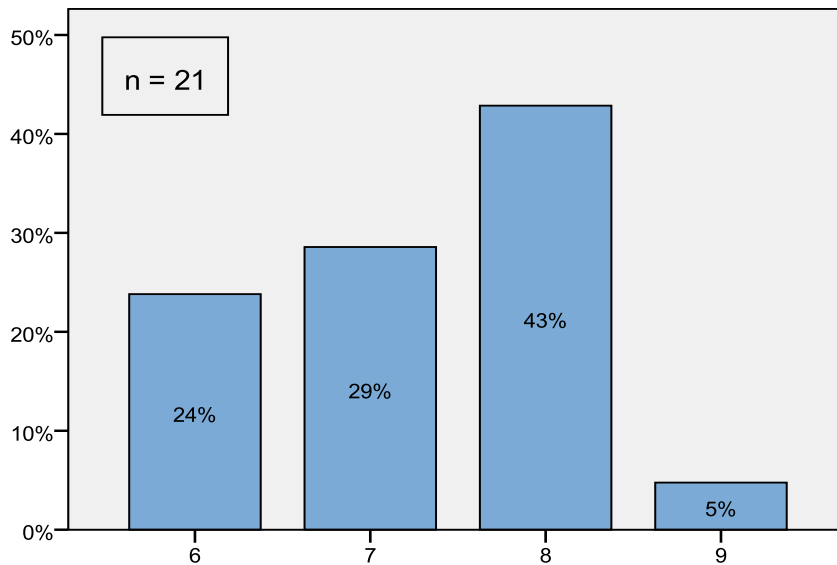
Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin kenelle henkilökohtaiset pankkineuvojat esittävät mahdollisia vastalauseita muutostilanteessa. Hieman vajaa puolet vastanneista esittää vastalauseita esimiehelle ja selvä enemmistö eli 75 % vastanneista työkavereilleen (kuvio 6). Vajaa kolmannes ilmoitti vastustavansa hiljaa itsekseen ja vain 15 % vastanneista ilmoitti, ettei esitä vastalauseita ollenkaan.



KUVIO 6. Vastalauseet muutostilanteessa (n=20).

#### 4.6 Kokonaisarvosana perehdytykselle

Kysymyksessä kymmenen vastaajaa pyydettiin antamaan kokonaisarvosana muutokseen perehdytykselle. Vajaa neljännnes vastanneista antoi arvosanaksi 6 (Kuvio 7). Noin kolmannes vastanneista antoi arvosanaksi 7, hieman vajaa puolet eli enemmistö vastanneista puolestaan antoi avosanaksi 8 ja 5 % vastanneista antoi 9. Paras annettu arvosana oli 9, huonoin arvosana oli 6 ja muutokseen perehdytyksen keskiarvoksi saatiin 7,3.



KUVIO 7. Kokonaisarvosana perehdytykselle.

#### 4.7 Avoin kysymys

Viimeisessä kysymyksessä, joka oli avoin kysymys, henkilökohtaiset pankkineuvojat saivat vapaasti kertoa, kokevatko he tarvitsevansa lisätietoja jostakin erityisestä aihealueesta palvellakseen Premium-asiakkaita paremmin. Kyselylomakkeessa kysymys oli muotoiltu niin, että kokevatko he tarvitsevansa jostain aihealueesta lisätietoja palvellakseen Premium-asiakkaita paremmin, esimerkiksi sijoittamisesta ja pelkkiä kyllä tai erittäin paljon vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 8 kappaletta. Noin kolmannes vastanneista siis koki tarvitsevansa lisätietoja, mutta ei eritellyt tarkemmin, että mistä aihealueesta he sitä kaipaavat. Eniten kaivattiin lisätietoja nimenomaan juuri sijoittamisesta, joka oli annettu kysymyksessäkin jo valmiina esimerkkinä myös sijoittamisen tuotteet sekä sijoitusoppaan käyttö askarrutti myös vastaajia. Lisäksi asiakaskoodauksesta haluttaisiin lisätietoja. Ainoastaan kaksi vastasi, ettei tarvitse lisätietoja ja toinen mainitsi syyksi sen, ettei hänellä ole Premium-asiakkaita juuri ollenkaan.

#### 4.8 Johtopäätökset

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli yli 50-vuotiaita tai 41–50-vuotiaita ja työskennellyt Nordeassa 26–35 vuotta, mikä antaa hyvän lähtökohdan tutkimukselle, sillä heille on jo kertynyt paljon kokemusta pankkityöstä. Lisäksi heille on kertynyt sekä kokemusta että mielipiteitä alalla tapahtuvista jatkuvista muutoksista, jotka ovat voineet olla laajuudeltaan sekä isompia että pienempiä muutoksia. He ovat siis ehtineet kokea uransa aikana monia muitakin muutoksia kuin vain tämä uusi asiakkuusohjelma, joten Nordean muutokseen perehdytys ja perehdytystavat ovat heille entuudestaan tuttuja ja he ehkä osaavat verrata tämän Premium-asiakkuuden tuomaa muutosta aikaisempiin muutoksiin ja miten heitä on silloin perehdytetty.

Kysyttäessä kokevatko henkilökohtaiset pankkineuvojat, että heidän työnsä olisi vaikeutunut uusien Premium-asiakkaiden myötä, suurin osa oli sitä mieltä, että melko paljon ja kolmanneksi suurin osa sitä mieltä, että erittäin paljon. Tästä tuloksesta päätellen perehdyttämistä uuteen asiakasohjelmaan on todennäköisesti ollut liian vähän, koska työntekijät kokevat pääsääntöisesti työnsä vaikeutuneen.

Yleisimmäksi perehdytystavaksi vastauksista nousivat aiheeseen liittyvät koulutukset sekä aiheeseen itsenäinen tutustuminen Intranetissä eli juuri ne tavat, jotka soveltuvat hyvin pankkimailmaan ja joita jo käsiteltiin aiemmin tämän opinnäytetyön teoriaosiossa. Henkilökunnan kesken pidetyt palaverit olivat kolmanneksi suosituin perehdytys tapa, joka oli myös hyvä perehdytystapa muutosvastarinnan ehkäisemisen ja pienentämisen kannalta.

Tuloksista ehdottomasti tärkeimpänä nousi esille se, että suurin osa vastaajista koki sekä perehdytyksen määrän että laadun yleisesti ottaen melko huonona, sillä reilusti yli puolet ilmoitti olevansa melko tyytymättömiä kysyttäessä mitä mieltä he ovat perehdytyksen määrästä ja laadusta. Vain pieni osa oli sekä määrään että laatuun erittäin tai melko tyytyväisiä tai ei osannut sanoa kantaansa. Myös tämä tulos viittaisi siihen, että perehdytystä ei ole ollut tarpeeksi ja että vastaajat kaipaisivat perehdytyksen määrän lisäksi laadullisesti tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa perehdytystä.

Jatkuvaan kouluttamiseen henkilökohtaiset pankkineuvojat suhtautuivat erittäin positiivisesti, sillä suurin osa vastaajista koki sen sekä mielenkiintoisena että välttämättömänä. Kolmanneksi eniten kouluttamista pidettiin mukavana vaihtelun ja vain pienen osan mielestä se oli rasittavaa. Vastauksista päätellen siis juuri kouluttaminen on erittäin hyvä vaihtoehto perehdytystä suunniteltaessa sekä järjestettäessä, sillä työntekijät suhtautuvat kouluttamiseen näin positiivisesti. Perehdytyksen lisääminen olisi siis tärkeää sillä, jo aikaisemmin teoriaosassa tultiin siihen tulokseen, että virheiden vähentyessä ja onnistuessaan työntekijät viihtyvät muun muassa paremmin työssään. Myös se, että kouluttamista pidettiin tärkeänä ja välttämättömänä ammattitaidon säilyttämiseksi, kertoo siitä, että kouluttaminen on vastaajien mielestä parempi vaihtoehto perehdytykselle kuin esimerkiksi itsenäinen opiskelu, palaverit tai muut perehdytystavat. Teoria osassa mainittiinkin itsenäisen opiskelun heikkoudeksi se, että sille saattaa olla vaikea löytää sopivaa aikaa työn ohessa.

Vastalauseita henkilökohtaiset pankkineuvojat esittivät muutostilanteessa selvästi eniten työkavereille ja toiseksi eniten esimiehelle. Pienempi osa esitti vastalauseita hiljaa itsekseen tai ei ollenkaan. Tämä tulos voidaan nähdä hyvin positiivisena piirteenä, sillä muutosvastarintaa on tärkeä käydä läpi muiden kanssa eikä puida yksikseen, koska silloin muutosta käsitellään enemmän, siitä keskustellaan ja vaihdetaan mielipiteitä. Kun kaikki saadaan asian kannalle, muutosvastarinta pienenee ja muutoksesta saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti.

Henkilökohtaiset pankkineuvojat saivat antaa muutokseen perehdytykselle kokonaisarvosanan, jonka keskiarvoksi muodostui 7,3 ja annetut arvosanat vaihtelivat välillä 6-9. Positiivista oli se, että annetut numerot olivat kuitenkin hyviä tai ainakin kohtalaisia siihen verrattuna, että perehdytyksen määrään ja laatuun ei kuitenkaan oltu kovin tyytyväisiä. Kaiken kaikkiaan henkilökohtaiset pankkineuvojat ovat siis kuitenkin kohtalaisen tyytyväisiä kokonaisuudessaan muutoksen tuomaan perehdytykseen.

Opinnäytetyön tavoitteita ajatellen, tämä kyselyn tulokset palvelivat sitä hyvin. Tuloksista selvisi millä tavoin henkilökohtaiset pankkineuvojat on perehdytetty uuteen

asiakkuusohjelmaan. Lisäksi vastauksista selvisi myös työntekijöiden tyytyväisyys tai tässä tapauksessa tyytymättömyys perehdytyksen järjestämiseen, sen määrään sekä laatuun. Erilaisia kehitysehdotuksia perehdytyksen parantamiseksi nousi myös esille ja niitä voidaan varmasti käyttää hyväksi suunniteltaessa tulevien muutoksien perehdytystä.

#### 4.9 Kehitysehdotukset

Niin kuin tuloksista ja johtopäätöksistä on tullut jo pariinkin otteeseen esille, että perehdytyksen määrään sekä laatuun kaivattaisiin selvästi parannusta, sillä enin osa vastaajista ei ollut kovin tyytyväinen kumpaankaan. Tämä parannus voisi olla joko kokonaan työstä erillisen tai työhön sisältyvän koulutuksen lisääminen, koska siihen työntekijät suhtautuivat hyvinkin positiivisesti. Myös se, että henkilökohtaiset pankkineuvojat kokevat työnsä vaikeutuneen joko melko paljon tai erittäin paljon uusien asiakkaiden myötä kertoo siitä, että koulutusta ei ole ollut tarpeeksi ja lisäkoulutus olisi tarpeen. Lisäksi tämä saattaa koskea myös muita pankissa tapahtuvia muutoksia eikä vain tätä uutta asiakkuutta eli lisäperehdytystä saatettaisiin tarvita myös muissa muutoksissa joita pankissa tapahtuu lähitulevaisuudessa.

Henkilökohtaisten pankkineuvojien omia kehitysehdotuksia nousi esiin eniten avoimeen kysymykseen tulleista omin sanoin kirjoitetuista vastauksista ja mielipiteistä. Eniten vastaajat kaipasivat lisäkoulutusta juuri sijoittamisesta, joka oli myös mainittu avoimessa kysymyksessä esimerkkinä. Muita ongelmallisia asioita olivat sijoitusoppaan käyttö ja erilaiset sijoittamisen tuotteet sekä asiakaskoodaukset. Vastauksista muita yksittäisiä esille nousseita ongelmakohtia, joista henkilökohtaiset pankkineuvojat kaipaisivat lisätietoja, olivat:

- Ajantasaista tietoa Premiumin muutoksista ja mahdollisista tarjouksista tai tuotteista. Aina ei itse ehdi näitä Intrasta etsiä.
- Ps-säästäminen.
- Premium-asiakkaan kohtaaminen.

- Miltä Premium-asiakkaan verkkopankki näyttää.
- Kunnollinen koulutus sijoitusoppaan käyttöön.
- Toive, että sijoitusopas toimisi kunnolla.

## 5 YHTEENVETO

Pankkitoiminta sekä itse työ pankissa ovat muuttuneet paljon viime vuosikymmenten aikana eivätkä muutokset näytä loppuvan tulevaisuudessakaan. Päinvastoin tulevat muutokset ovat vähintäänkin yhtä suuria kuin jo tapahtuneet muutokset. Aikaisemmat suuret muutokset ovat olleet muun muassa tietotekniikan kehittyminen sekä henkilöstön osaamisen, ammattitaidon ja koulutuksen huima kehittyminen ja lisääntyminen. Tulevaisuudessa pankeissa on odotettavissa, että niin sanottu päivittäispalvelu vähenee radikaalisti ja pankeissa keskitytään enemmänkin myyntityöhön eli pankin tarjoamien palveluiden myyntiin. Tässä tutkimuksessa ai-  
hetta käsiteltiin pankin työntekijöiden näkökulmasta. Aiheesta eli muutoksista pankkimaailmassa on tehty myös aikaisemmin paljon tutkimuksia, joista saadut tulokset antavat samankaltaisia tuloksia kuin tästäkin tutkimuksesta saadut tulokset.

Opinnäytetyö toisessa pääluvussa tarkasteltiin henkilöstöhallinnon käsitteeseen kuuluvaa perehdyttämistä yleisellä tasolla sekä tarkemmin erilaisia muutoksiin perehdyttämistapoja. Kolmannessa pääluvussa esiteltiin kanta-asiakasohjelmia ja niiden käyttöä yrityksissä, koska ne olivat tässä opinnäytetyössä työn muutoksen aiheuttaja. Tässä luvussa esiteltiin myös Nordean käyttämät kanta-asiakasohjelmat, jotta ne tulisivat lukijoille tutuiksi.

Työn avulla yritettiin selvittää miten hyvin muutokseen eli tässä tutkimuksessa uuden asiakkuusohjelman, Premium-asiakkuuden, perehdytyksessä on onnistuttu ja samalla kehittää Nordean henkilöstöhallintoa muutoksiin perehdytyksen osalta. Tarkoituksena oli lisäksi tutkia miten Keski-Suomen Nordean henkilökohtaiset pankkineuvojat on perehdytetty uuteen asiakkuusohjelmaan, miten hyvin sen järjestämisessä on onnistuttu ja miten sitä voitaisiin vielä parantaa tulevia muutoksia ja muutoksiin perehdytystä ajatellen. Tavoitteena oli myös saada tietoa muun muassa muutokseen perehdytyksen ongelmakohdista ja mistä aihealueesta työnteki-



jät itse kokevat tarvitsevansa lisätietoja, jotta perehdytystä osattaisiin kehittää tulevaisuudessa vielä paremmaksi ja kattavammaksi.

Tutkimusosuus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena eli tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Kyselyn saivat sähköpostin välityksellä kaikki 53 Keski-Suomen Nordean konttoreissa työskentelevää henkilökohtaista pankkineuvojaa. Kyselylomake koostui suljetuista kysymyksistä, joissa vastausvaihtoehdot oli annettu valmiina sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä, johon vastaajat saivat kirjoittaa vapaasti omia mielipiteitään ja toiveitaan muutokseen perehdyttämisestä. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan tutkimuksen koko perusjoukosta vain hieman alle puolet.

Yleisimmin työntekijät oli perehdytetty uuteen asiakasryhmään joko aiheeseen liittyvillä koulutuksilla tai itseohjautuvalla oppimisella eli he olivat perehtyneet itse aiheeseen Nordean sisäisessä Intranetissä. Tärkeimpänä tietona tutkimuksesta kuitenkin selvisi se, että henkilökohtaiset pankkineuvojat eivät olleet kovin tyytyväisiä perehdytyksen määrään eivätkä laatuun. Perehdytyksestä annettu kokonaisarvosana oli myös vain kohtalainen. Yleisesti perehdytystä siis kaivattaisiin huomattavasti lisää sekä erityisesti henkilökohtaiset pankkineuvojat kaipasivat lisätietoja sijoittamisesta ja sijoittamiseen liittyvistä tuotteista. Myös sijoitusoppaan käyttö sekä asiakaskoodaukset olivat tuottaneet suurimmalle osalle vastaajista ongelmia.

Lisäksi tutkimuksessa olisi voinut vielä selvittää taustamuuttujien eli esimerkiksi sukupuolen ja iän vaikutusta saatuihin vastauksiin, mutta esimerkiksi tässä tutkimuksessa eri sukupuolten antamia vastauksia ei pystytty vertailemaan, koska kaikki kyselyyn osallistuneet olivat naisia. Tämä tulos selittynee osittain sillä, että pankki on melko naisvaltainen ala. Tässä tutkimuksessa olisi kuitenkin voinut vielä tutkia sitä, onko iällä tai sillä kuinka kauan vastaaja on työskennellyt pankissa, vaikutusta siihen miten perehdytykseen ja sen järjestämisessä onnistumiseen suhtaudutaan. Näin olisi esimerkiksi saatu selville ovatko kauemmin pankissa työskennelleet tyytyväisempiä vai tyytymättömämpiä perehdytyksen laatuun tai määrään kuin vähemmän aikaa pankissa työskennelleet.

Samankaltaisen tutkimuksen voisi suorittaa samoille henkilöille hieman myöhemmin, jos pankissa toteutettaisiin samantyylinen ja samansuuruinen muutos. Saatua tutkimustuloksia voisi verrata ja selvittää onko perehdytykseen määrään ja laatuun panostettu enemmän ja ovatko henkilökohtaiset pankkineuvojat tyytyväisempiä muutokseen perehdytykseen.

## LÄHTEET

- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Kontkanen, E. 2009. Pankkitoiminnan käsikirja. 2 uud. p. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus FINVA.
- Kuluttajavirasto. 2008. Kanta-asiakasmarkkinointi ja kanta-asiakasohjelmat. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 30.9.2010]. Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/File/8dac7a69-934a-4b81-9257-0e5f70efe4fd/Kanta-asiakasmarkkinointi+ja+kanta-asiakasohjelmat+.pdf>
- Lahelma, V. 2008. Asiakkuudenhoitomallin kehittäminen, Case: Sampo Pankki Oyj. [Verkkajulkaisu]. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 14.12.2010]. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11356/2008-07-31-10.pdf?sequence=1>
- Markkanen, H. 2009. Yksilön perehdyttämisen ja osaamisen kehittäminen. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 14.12.2010]. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2225/Yksilon%20P.pdf?sequence=1>
- Murto, K. 2004. Muutosvastarinta työyhteisössä. [Verkkolehtiartikkeli]. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus. [Viitattu 14.4.2011]. Saatavissa: [http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2004-4\\_muutosvastarinta.php](http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2004-4_muutosvastarinta.php)
- Nordea – Ajassa Premium. 1/2010. Asiakaslehti.
- Nordea Avainasiakas. 2010. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.9.2010]. Saatavissa: <http://www.nordea.fi/Henkilöasiakkaat/Asiakasedut/Etuohjelma/Avainasiakas/700084.html>
- Nordea Avainasiakastason edellytykset. 2010. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.9.2010]. Saatavissa: <http://www.nordea.fi/Henkil%C3%B6asiakkaat/Asiakasedut/Etuohjelma/Avainasiakastason+edellytykset/700104.html>

- Nordea Check-in 18–28-vuotiaille. 2010. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.9.2010]. Saatavissa:  
<http://www.nordea.fi/Henkil%C3%B6asiakkaat/Asiakasedut/Check-in+18-28-vuotiaille/971352.html>
- Nordea Etuohjelma. 2010. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.9.2010]. Saatavissa:  
<http://www.nordea.fi/Henkilöasiakkaat/Asiakasedut/Etuohjelma/929192.html>
- Nordea Kanta-asiakas. 2010. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.9.2010] Saatavissa:  
<http://www.nordea.fi/Henkilöasiakkaat/Asiakasedut/Etuohjelma/Kanta-asiakas/700024.html>
- Nordea Kanta-asiakastason edellytykset. 2010. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.9.2010] Saatavissa:  
<http://www.nordea.fi/Henkil%C3%B6asiakkaat/Asiakasedut/Etuohjelma/Kanta-asiakastason+edellytykset/700074.html>
- Nordea Perustaso. 2010. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.9.2010]. Saatavissa:  
<http://www.nordea.fi/Henkilöasiakkaat/Asiakasedut/Etuohjelma/Perustaso/929182.html>
- Nordea Toiminta vuonna 2010. 2011. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 13.4.2010]. Saatavissa:  
[http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/Investor%20Relations/2010\\_Summary\\_FI.pdf](http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/Investor%20Relations/2010_Summary_FI.pdf)
- Nordean henkilöstö. 2011. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.4.2011]. Saatavissa:  
<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+henkil%C3%B6st%C3%B6/815442.html>
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.
- Tietoja Nordeasta. 2011. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2011]. Saatavissa: <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/54782.html>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 6. uud. p. Helsinki: Edita.
- Virtanen, K. 2007. Pankkityön muutoksen kokeminen. [Verkkojulkaisu]. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 14.12.2010]. Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11319/2008-04-16-08.pdf?sequence=1>

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uud. p. Helsinki: KY-Palvelu.

## LIITTEET

### Liite 1. Saate ja kyselylomake

Hei!

1(3)

Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja suoritan opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä. Aiheenani on tutkia Keski-Suomen Nordean henkilökoh-  
taisten pankkineuvojien kokemuksia työn muutoksista ja siihen perehdyttämisestä,  
joita esimerkiksi uusi asiakkuusryhmä, Premium, on mahdollisesti tuonut.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat perehdyt-  
tämisen järjestämiseen ja sen määrään sekä mahdolliset puutteet ja kehittä-  
misedeat. Olisin erittäin kiitollinen jos vastaisitte kyselyyni, joka on täysin luotta-  
muksellinen, eikä vastaajia voi tunnistaa tuloksista. Vastaaminen vie vain muuta-  
man minuutin. Vastaathan **viimeistään ma 14.2 mennessä** osoitteeseen [jenni.peltonen@seamk.fi](mailto:jenni.peltonen@seamk.fi).

Ystävällisin terveisin,

Jenni Peltonen



- 2) Melko tyytymätön
- 1) Erittäin tyytymätön

3(3)

7. Kuinka tyytyväinen olet muutoksen tuoman perehdytyksen laatuun?

- 5) Erittäin tyytyväinen
- 4) Melko tyytyväinen
- 3) En osaa sanoa
- 2) Melko tyytymätön
- 1) Erittäin tyytymätön

8. Onko jatkuva kouluttaminen mielestäsi (voit valita useamman)

- 1) turhaa
- 2) mielenkiintoista
- 3) rasittavaa
- 4) mukavaa vaihtelua
- 5) välttämätöntä
- 6) jotain muuta, mitä? \_\_\_\_\_

9. Muutostilanteessa esitän usein vastalauseita (voit valita useamman)

- 1) esimiehelle
- 2) työkavereille
- 3) hiljaa itsekseeni
- 4) en ollenkaan

10. Minkä arvosanan antaisit kokonaisuudessaan muutokseen perehdytykselle asteikolla 4-10?

- 4) 5) 6) 7) 8) 9) 10)

Koetko tarvitsevasi jostain aihealueesta lisätietoa palvelleksesi Premium-asiakkaita paremmin, esimerkiksi sijoittaminen?

---

---

---

---

**Kiitos vastauksistasi!**